



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**Η ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ
ΚΑΙ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ
ΜΕ ΤΗΝ ΑΤΟΜΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ:
ΜΙΑ ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ**

του

ΜΙΛΕΣΗ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2020

Αφιέρωση

Στον Φίλιππο και τον Αλέξη

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια κα Ζωή Δημητριάδη, για την αδιάλειπτη υποστήριξη της κατά την εκπόνηση της παρούσας εργασίας. Μια κορυφαία προσωπικότητα στον ακαδημαϊκό χώρο, η οποία με τίμησε με την εμπιστοσύνη της και αποτέλεσε πηγή έμπνευσης στην επαγγελματική μου σταδιοδρομία.

ΣΥΝΟΨΗ

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση της επίδρασης της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ψυχολογικής ενδυνάμωσης στην ατομική εργασιακή απόδοση, όπως αυτή προκύπτει από την υλοποίηση μελέτης περίπτωσης σε πολυεθνικό οργανισμό παροχής νομικών υπηρεσιών και συγκεκριμένα στις παραγωγικές διευθύνσεις των παραρτημάτων Αθήνας και Θεσσαλονίκης. Βάσει της αρχής της τριγωνικότητας, εφαρμόστηκε ποσοτική και ποιοτική έρευνα. Η ποσοτική έρευνα διενεργήθηκε με τη χρήση προσαρμοσμένου στις ανάγκες της μελέτης ερωτηματολογίου που συμπληρώθηκε από 206 εργαζόμενους, ενώ η ποιοτική έρευνα εφαρμόστηκε με την πραγματοποίηση τριών ατομικών συνεντεύξεων και μίας πενταμελούς ομάδας εστίασης. Σύμφωνα με τα ευρήματα, διαπιστώθηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική και θετική συσχέτιση τόσο μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και ατομικής εργασιακής απόδοσης όσο και μεταξύ ψυχολογικής ενδυνάμωσης και ατομικής εργασιακής απόδοσης. Επίσης, βρέθηκε ότι η ψυχολογική ενδυνάμωση επιδρά θετικά στην ατομική εργασιακή απόδοση και αποτελεί σημαντικότερο παράγοντα επηρεασμού συγκριτικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη. Από τα ευρήματα της έρευνας προκύπτει ότι οι ψυχολογικά ενδυναμωμένοι εργαζόμενοι τείνουν να αποδίδουν καλύτερα στην εργασία τους, εύρημα που καλεί τους οργανισμούς για την ανάληψη πρωτοβουλιών που στοχεύουν στην άρση των σχετικών εμποδίων και στην τροποποίηση των οργανωσιακών συνθηκών που αποδυναμώνουν ψυχολογικά τους εργαζόμενους. Σε διοικητικό επίπεδο, πρακτικές που μπορούν να ενισχύσουν την ψυχολογική ενδυνάμωση των εργαζομένων περιλαμβάνουν την ενθάρρυνση της εμπλοκής τους στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, τον εμπλουτισμό της εργασίας, την αναβάθμιση της αυτονομίας και ανεξαρτησίας τους, τη διασφάλιση επαρκών πόρων, την οικοδόμηση ευνοϊκών εργασιακών συνθηκών και τη βελτίωση της οργανωσιακής επικοινωνίας. Μελλοντικές έρευνες θα πρέπει να εξετάσουν την επιρροή της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ψυχολογικής ενδυνάμωσης στην ατομική εργασιακή απόδοση σε μεγαλύτερους εργασιακούς πληθυσμούς, εστιάζοντας στους μηχανισμούς με τους οποίους είναι εφικτή η ενίσχυση της ψυχολογικής ενδυνάμωσης στο πλαίσιο της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Αφιέρωση	II
Ευχαριστίες.....	III
ΣΥΝΟΨΗ	IV
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	V
ΕΥΡΕΥΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	VII
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	1
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1.1 ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΜΕΛΕΤΗΣ.....	1
1.2 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	2
1.3 ΔΟΜΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	4
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	4
2.1 ΑΤΟΜΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ.....	4
2.1.1 Εννοιολογική Προσέγγιση.....	4
2.1.2 Ερμηνευτικά Μοντέλα.....	5
2.1.3 Οι Τρεις Διαστάσεις της Εργασιακής Απόδοσης.....	7
2.1.4 Μέτρηση Εργασιακής Απόδοσης.....	8
2.1.5 Προσδιοριστικοί Παράγοντες Εργασιακής Απόδοσης.....	10
2.2 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ.....	12
2.2.1 Εννοιολογική Προσέγγιση.....	12
2.2.2 Ερμηνευτικά Μοντέλα.....	13
2.2.3 Οι Τέσσερις Διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	15
2.2.4 Μέτρηση Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	16
2.2.5 Επιδράσεις Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	18
2.3 ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ.....	20
2.3.1 Εννοιολογική Προσέγγιση.....	20
2.3.2 Ερμηνευτικά Μοντέλα.....	21
2.3.3 Οι Τρεις Διαστάσεις της Ψυχολογικής Ενδυνάμωσης.....	23
2.3.4 Μέτρηση Ψυχολογικής Ενδυνάμωσης.....	24
2.3.5 Επιδράσεις Ψυχολογικής Ενδυνάμωσης.....	25
2.4 ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	29

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	29
3.1 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ	29
3.1.1 Επιλογή Ερευνητικής Μεθόδου	29
3.1.2 Προσδιορισμός Υποκειμένων Έρευνας.....	29
3.2 ΟΡΓΑΝΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	31
3.3 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	34
ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	34
4.1 ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΠΟΣΟΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ	34
4.1.1 Ανάλυση Βασικών Συνιστωσών.....	34
4.1.2 Ανάλυση Αξιοπιστίας.....	38
4.1.3 Δημιουργία Κλιμάκων Μέτρησης - Περιγραφικά Στοιχεία.....	39
4.1.4 Έλεγχος Ερευνητικών Υποθέσεων σε Διμεταβλητό Επίπεδο.....	42
4.1.5 Έλεγχος Ερευνητικών Υποθέσεων σε Πολυμεταβλητό Επίπεδο.....	45
4.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	49
4.2.1 Ανάλυση δεδομένων συνέντευξης.....	49
4.2.2 Ανάλυση δεδομένων ομάδας εστίασης	53
4.3 ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	57
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	57
5.1 ΠΟΡΙΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	57
5.2 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	57
5.3 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΚΑΙ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	58
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	60
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	75

ΕΥΡΕΥΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 3.2.2.1: Δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά	30
Πίνακας 4.1.1.1: Ανάλυση Κυρίων Συνιστωσών της Κλίμακας Ψυχολογικής Ενδυνάμωσης.....	36
Πίνακας 4.1.1.2: Ανάλυση Κυρίων Συνιστωσών της Κλίμακας Ατομικής Εργασιακής Απόδοσης.....	38
Πίνακας 4.1.2.1: Ανάλυση αξιοπιστίας της Κλίμακας Ψυχολογικής Ενδυνάμωσης.....	38
Πίνακας 4.1.2.2: Ανάλυση αξιοπιστίας της Κλίμακας Ψυχολογικής Ενδυνάμωσης.....	39
Πίνακας 4.1.2.3: Ανάλυση αξιοπιστίας της Κλίμακας Συναισθηματικής Νοημοσύνης	39
Πίνακας 4.1.3.1: Περιγραφικές στατιστικές της συνολικής κλίμακας και των επιμέρους διαστάσεων Ψυχολογικής Ενδυνάμωσης	40
Πίνακας 4.1.3.2: Περιγραφικές στατιστικές της συνολικής κλίμακας και των επιμέρους διαστάσεων Εργασιακής Απόδοσης.....	40
Πίνακας 4.1.3.3: Περιγραφικές στατιστικές της συνολικής κλίμακας Συναισθηματικής Νοημοσύνης	41
Πίνακας 4.1.3.4: Συσχέτιση κατά Pearson της συνολικής κλίμακας και των επιμέρους διαστάσεων Ψυχολογικής Ενδυνάμωσης	41
Πίνακας 4.1.3.5: Συσχέτιση κατά Pearson της συνολικής κλίμακας και των επιμέρους διαστάσεων Ψυχολογικής Ενδυνάμωσης	42
Πίνακας 4.1.4.1: Συσχέτιση κατά Pearson Ατομικής Εργασιακής Απόδοσης και Ψυχολογικής Ενδυνάμωσης	43
Πίνακας 4.1.4.2: Συσχέτιση κατά Pearson Ατομικής Εργασιακής Απόδοσης και Συναισθηματικής Νοημοσύνης	44
Πίνακας 4.1.4.3: Συσχέτιση κατά Pearson Ψυχολογικής Ενδυνάμωσης και Συναισθηματικής Νοημοσύνης	44

Πίνακας 4.1.4.4: Συσχέτιση κατά Pearson Εργασιακής Απόδοσης, Ψυχολογικής Ενδυνάμωσης και Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	45
Πίνακας 4.1.5.1: Παλινδρόμηση OLS της από κοινού επίδραση της Ψυχολογικής Ενδυνάμωσης και της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην Ατομική Εργασιακή Απόδοση.....	46
Πίνακας 4.1.5.2: Παλινδρόμηση OLS της επίδρασης των διαστάσεων της Ψυχολογικής Ενδυνάμωσης στην Απόδοση στους Στόχους	47
Πίνακας 4.1.5.3: Παλινδρόμηση OLS της επίδρασης των διαστάσεων της Ψυχολογικής Ενδυνάμωσης στην Πλαισιακή Απόδοση	48
Πίνακας 4.1.5.4 Παλινδρόμηση OLS της επίδρασης των διαστάσεων της Ψυχολογικής Ενδυνάμωσης στην Αντιπαραγωγική Συμπεριφορά	48

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΜΕΛΕΤΗΣ

Η ατομική εργασιακή απόδοση συνιστά μια πολυδιάστατη οντότητα που αποτελείται από ένα συνεκτικό σύνολο συμπεριφορών, δράσεων και αποτελεσμάτων, τα οποία συμβάλλουν στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων (Viswesvaran & Ones, 2000). Αυτή επηρεάζεται από πλήθος παραγόντων, οι οποίοι γενικά εμπίπτουν σε τρεις κατηγορίες, το οργανωσιακό περιβάλλον, την εργασία και τον ίδιο τον εργαζόμενο (Diamantidis & Chatzoglou, 2019). Μεταξύ αυτών, η συναισθηματική νοημοσύνη, η οποία αποτελεί χαρακτηριστικό του εκάστοτε εργαζόμενου, και η ψυχολογική ενδυνάμωση, η οποία χαρακτηρίζει μεν τον εργαζόμενο αλλά απορρέει ταυτόχρονα και από το οργανωσιακό περιβάλλον, συνιστούν δύο μεταβλητές που έχουν συγκεντρώσει ιδιαίτερο ερευνητικό ενδιαφέρον (Wall et al, 2004; Cote & Miners, 2006). Η συναισθηματική νοημοσύνη, ως η ικανότητα κατανόησης, διάκρισης και διαχείρισης των συναισθημάτων του εαυτού και των άλλων (Salovey & Mayer, 1997), έχει συνδεθεί με πληθώρα οργανωσιακών φαινομένων, όπως η οργανωσιακή δέσμευση (Nordin, 2012), η εργασιακή ικανοποίηση (Sony & Mekoth, 2016) και το εργασιακό άγχος (Naseem, 2018). Αντίστοιχα, η ψυχολογική ενδυνάμωση, ως μια κατάσταση ενίσχυσης της αίσθησης αυτοαποτελεσματικότητας του εργαζόμενου (Conger & Kanungo, 1988), έχει ομοίως μελετηθεί εκτενώς ως προς την επίδρασή της σε διάφορες εκφάνσεις των εργασιακών στάσεων και συμπεριφορών (Seibert et al, 2011).

Διάφορες μελέτες έχουν εξετάσει τις μεμονωμένες επιδράσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ψυχολογικής ενδυνάμωσης στην ατομική εργασιακή απόδοση. Παραδειγματικά, έχει βρεθεί ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί παράγοντα διάκρισης μεταξύ εργαζομένων υψηλής και χαμηλής απόδοσης (Handley, 1997), καθώς και πως ορισμένες διαστάσεις της (π.χ. αντίληψη και ρύθμιση συναισθημάτων, συναισθηματική επίγνωση, αξιοποίηση συναισθημάτων) συσχετίζονται με αντίστοιχες διαστάσεις της ατομικής εργασιακής απόδοσης (π.χ. επικεντρωμένη σε στόχους απόδοση, αντιπαραγωγική εργασιακή συμπεριφορά, υπέρβαση οργανωσιακού ρόλου) (Lam & Kirby, 2002; Carmeli & Josman, 2006; Rode et al, 2007; Jung & Yoon, 2012).

Ομοίως, έχει διαπιστωθεί ότι η ψυχολογική ενδυνάμωση οδηγεί σε αύξηση της ατομικής εργασιακής απόδοσης (Seibert et al, 2004; Chiang & Hsieh, 2012), καθώς οι ενδυναμωμένοι ψυχολογικά εργαζόμενοι χαρακτηρίζονται από υψηλότερα επίπεδα εσωγενούς παρακίνησης, αυτοαποτελεσματικότητας και ικανότητας αποδοτικής διαχείρισης των εκάστοτε εργασιακών συνθηκών και απαιτήσεων (Tuuli & Rowlinson, 2009; Gregory et al, 2010).

1.2 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η ατομική εργασιακή απόδοση αποτελεί ένα πολυδιάστατο και περίπλοκο φαινόμενο που επηρεάζεται δραστικά από πολυάριθμες μεταβλητές, η διερεύνηση των οποίων προσθέτει γνώση για την ερμηνεία και βαθύτερη κατανόησή του. Ειδικότερα η εξέταση της συνδυαστικής επιρροής της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ψυχολογικής ενδυνάμωσης έχει ιδιαίτερο ερευνητικό ενδιαφέρον, καθώς καμία μελέτη μέχρι και σήμερα δεν έχει επικεντρωθεί στο συνδυαστικό αντίκτυπο αυτών των δύο μεταβλητών στην ατομική εργασιακή απόδοση. Μάλιστα, αξίζει να σημειωθεί ότι σημαντική έλλειψη ερευνητικών δεδομένων καταγράφεται στην Ελλάδα αναφορικά με τους παράγοντες που διαμορφώνουν την ατομική εργασιακή απόδοση, η οποία έχει μελετηθεί μόνο από τρεις σχετικές έρευνες (Joiner, 2001; Anastasiou & Papakonstantinou, 2014; Dekoulou & Trivellas, 2015). Ως εκ τούτου, η συνεισφορά της παρούσας μελέτης έγκειται στην προσθήκη νέας γνώσης και παροχή επικαιροποιημένης πληροφόρησης για την επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ψυχολογικής ενδυνάμωσης στην ατομική εργασιακή απόδοση.

Σκοπός, λοιπόν, της παρούσας εργασίας είναι η εξέταση της συνδυαστικής επιρροής της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ψυχολογικής ενδυνάμωσης στην ατομική εργασιακή απόδοση, μέσω της εφαρμογής ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας. Η ποσοτική έρευνα διενεργήθηκε με τη χρήση ερωτηματολογίου που αποτελείται από τέσσερα μέρη και συνολικά 76 ερωτήσεις, το οποίο συμπληρώθηκε από 206 εργαζομένους που επί του παρόντος απασχολούνται σε πολυεθνική επιχείρηση παροχής νομικών υπηρεσιών. Ακολούθως, τα δεδομένα του ερωτηματολογίου επεξεργάστηκαν στατιστικά στο στατιστικό πακέτο SPSS 20.0. Η ποιοτική έρευνα, αντίστοιχα, εφαρμόστηκε μέσω διενέργειας τριών ατομικών συνεντεύξεων (διευθυντής οργανισμού, προϊστάμενος τμήματος, δικηγόρος), και μίας πενταμελούς ομάδας εστίασης. Αντίστοιχα, τα ποιοτικά αυτά δεδομένα παρουσιάζονται μέσω της μεθόδου της ανάλυσης περιεχομένου.

1.3 ΔΟΜΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η δομή της παρούσας εργασίας έχει ως εξής: στο δεύτερο κεφάλαιο που ακολουθεί παρουσιάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο της μελέτης, στο οποίο αναλύονται τα θεωρητικά μοντέλα και τα διαθέσιμα βιβλιογραφικά δεδομένα για τις τρεις εξεταζόμενες μεταβλητές (ατομική εργασιακή απόδοση, συναισθηματική νοημοσύνη, ψυχολογική ενδυνάμωση). Στο τρίτο κεφάλαιο περιγράφεται η μεθοδολογία της έρευνας, καταγράφοντας την ερευνητική προσέγγιση, τα όργανα συλλογής δεδομένων, το δείγμα και τη δειγματοληψία, και τις τεχνικές ελέγχου υποθέσεων. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται και ερμηνεύονται τα ερευνητικά ευρήματα της ποσοτικής και ποιοτικής ανάλυσης. Το πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο αφιερώνεται στη συζήτηση των πορισμάτων, τους περιορισμούς και τις προτάσεις για τη μελλοντική έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

2.1 ΑΤΟΜΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

2.1.1 Εννοιολογική Προσέγγιση

Η ατομική εργασιακή απόδοση (Individual Work Performance – IWP) αποτελεί ένα ζήτημα ιδιαίτερου ερευνητικού ενδιαφέροντος στα επιστημονικά πεδία της διοίκησης των επιχειρήσεων και οργανισμών, και της οργανωσιακής ψυχολογίας, καθώς αυτή συνδέεται άμεσα με πλήθος οργανωσιακών φαινομένων. Για παράδειγμα, πολυάριθμοι ερευνητές στο πεδίο της οργανωσιακής ψυχολογίας έχουν επιχειρήσει να εξετάσουν τους προσδιοριστικούς παράγοντες της εργασιακής απόδοσης, όπως είναι η δέσμευση, η ικανοποίηση και η προσωπικότητα του εργαζόμενου, καθώς και τον αντίκτυπό της στο περιβάλλον ενός οργανισμού (Judge et al, 2001; Tubre et al, 2006; Koopmans et al, 2011). Ωστόσο, παρά το ιδιαίτερο αυτό ερευνητικό ενδιαφέρον, δεν υπάρχει σαφής συναίνεση μεταξύ των θεωρητικών και ερευνητών σχετικά με το τι ακριβώς συνιστά η ατομική εργασιακή απόδοση, συμπεριλαμβανομένων των διαστάσεων που αυτή περιλαμβάνει (Sonnetag & Frese, 2002). Βέβαια, είναι καθόλα αποδεκτό ότι αυτή αποτελεί ένα πολυδιάστατο φαινόμενο.

Ο πιο δημοφιλής μέχρι και σήμερα ορισμός της ατομικής εργασιακής απόδοσης αποδίδεται στον Campbell (1990), σύμφωνα με τον οποίο αυτή αναφέρεται σε συμπεριφορές ή ενέργειες που είναι σχετικές με τους στόχους του οργανισμού. Από αυτόν τον ορισμό συμπεραίνονται τρεις διαπιστώσεις. Πρώτον, η εργασιακή απόδοση θα πρέπει να προσεγγίζεται εννοιολογικά ως συμπεριφορά και όχι σε όρους αποτελεσμάτων, δεύτερον, περιλαμβάνει μόνο αυτές τις συμπεριφορές που υιοθετούνται και εκδηλώνονται βάσει των οργανωσιακών στόχων, και τρίτον, δεν εξαρτάται από μία μόνο συμπεριφορά αλλά, αντίθετα, από ένα συνεκτικό σύνολο συμπεριφορών που έχουν διάφορες διαστάσεις. Μία επιπλέον διαπίστωση που μπορεί να εξαχθεί είναι ότι η εργασιακή απόδοση δεν περιλαμβάνει τα αποτελέσματα της εργασίας.

Ωστόσο, υπάρχουν και εναλλακτικοί ορισμοί που θεωρούν ότι τα αποτελέσματα θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την εννοιολογική προσέγγισή της. Για παράδειγμα,

σύμφωνα με τους Viswesvaran & Ones (2000), η εργασιακή απόδοση αναφέρεται σε κλιμακούμενες δράσεις, συμπεριφορές και αποτελέσματα στα οποία εμπλέκεται ένας εργαζόμενος και τα οποία σχετίζονται ή συμβάλλουν στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Αντίστοιχα, οι Deadrick & Gardner (2008) υποστηρίζουν ότι η εργασιακή απόδοση περιλαμβάνει τις σκόπιμες ενέργειες των εργαζόμενων που καταλήγουν σε δράσεις και συμπεριφορές που καθοδηγούνται από συγκεκριμένα αποτελέσματα. Ένας ακόμη δημοφιλής ορισμός είναι αυτός των Motowidlo et al (1997), οι οποίοι όρισαν την εργασιακή απόδοση ως τη συνολική αναμενόμενη αξία που αποκτά ένας οργανισμός μέσω των διακριτών συμπεριφορικών επεισοδίων που ένα άτομο εκδηλώνει για ένα σαφώς προσδιορισμένο χρονικό διάστημα.

Εννοιολογικά, η ατομική εργασιακή απόδοση (individual work performance) θα πρέπει να διακρίνεται από την οργανωσιακή απόδοση (organizational performance) και την απόδοση των εργασιακών ομάδων (team performance) (Chan, 2003). Επιπλέον, σημαντική είναι και η διάκριση μεταξύ εργασιακής απόδοσης και εργασιακής παραγωγικότητας (work productivity), δύο έννοιες που συχνά χρησιμοποιούνται εναλλακτικά στη βιβλιογραφία. Ωστόσο, η παραγωγικότητα, οριζόμενη ως το αποτέλεσμα των εκροών της εργασίας λαμβάνοντας υπόψη τις αντίστοιχες εισροές, αποτελεί μία στενότερη έννοια της απόδοσης, η οποία μάλιστα επικεντρώνεται στα αποτελέσματα, σε αντίθεση με την ατομική εργασιακή απόδοση που εστιάζει στις συμπεριφορές (Sonnentag & Frese, 2002). Τέλος, εννοιολογική διάκριση υφίσταται και μεταξύ των μεταβλητών που έχουν αιτιατή σχέση με την απόδοση (π.χ. εργασιακή ικανοποίηση) και των παραγόντων που θεωρούνται συνέπειες ή δείκτες της (π.χ. ποιότητα εργασίας) (Viswesvaran, 2002).

2.1.2 Ερμηνευτικά Μοντέλα

Η ατομική εργασιακή απόδοση είναι ένα πολυδιάστατο φαινόμενο, αποτελούμενο από διαφορετικές εκφάνσεις, οι οποίες μάλιστα ενδέχεται να διαφοροποιούνται μεταξύ των εναλλακτικών εργασιακών περιβαλλόντων (Bommer et al, 1995). Μέχρι σήμερα, διάφορα ερμηνευτικά μοντέλα έχουν αναπτυχθεί για να περιγράψουν τις διαστάσεις της εργασιακής απόδοσης. Οι Murphy (1989) και Campbell (1990) ήταν από τους πρώτους που επιχειρήσαν να πλαισιώσουν το πεδίο της, αναδεικνύοντας τις βασικές διαστάσεις από τις οποίες αποτελείται. Σύμφωνα με το πρώτο μοντέλο, η εργασιακή απόδοση αποτελείται από εργασιακές συμπεριφορές (π.χ. απόδοση σε ένα εργασιακό καθήκον), διαπροσωπικές συμπεριφορές (π.χ. επικοινωνία με συναδέλφους), συμπεριφορές

εργασιακής αποφυγής (π.χ. απουσιασμός), και καταστροφικές-επικίνδυνες συμπεριφορές (π.χ. αποκάλυψη εμπορικών μυστικών) (Murphy, 1989). Αντίστοιχα, σύμφωνα με το μοντέλο του Campbell (1990), η εργασιακή απόδοση συνίσταται σε 8 διαστάσεις, την επαγγελματική δεξιότητα για συγκεκριμένες εργασίες, τη γενική επαγγελματική δεξιότητα, τη γραπτή και προφορική επικοινωνία, την καταβολή προσπάθειας, τη διατήρηση προσωπικής πειθαρχίας, τη διευκόλυνση της απόδοσης συναδέλφων και εργασιακών ομάδων, την επίβλεψη, και τη διαχείριση και διοίκηση.

Αργότερα, οι Borman & Motowidlo (1993) υποστήριξαν ότι η εργασιακή απόδοση μπορεί να περιγραφεί από δύο διαστάσεις, την επικεντρωμένη σε στόχους απόδοση (task performance) και την πλαισιακή (contextual performance). Η πρώτη περιλαμβάνει συμπεριφορές που συμβάλλουν άμεσα ή έμμεσα στην προσπάθεια επίτευξης των οργανωσιακών στόχων, ενώ η δεύτερη αναφέρεται σε συμπεριφορές που υποστηρίζουν το ευρύτερο οργανωσιακό, κοινωνικό και ψυχολογικό πλαίσιο της εργασίας (π.χ. συνεργασία, επιμονή, συμμόρφωση σε κανόνες). Αξίζει να σημειωθεί ότι, σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, οι δραστηριότητες που εμπίπτουν στην πρώτη διάσταση συνήθως ποικίλουν μεταξύ διαφορετικών επαγγελμάτων, ενώ αυτές της δεύτερης διάστασης είναι κοινές στα περισσότερα εξ αυτών (Borman & Motowidlo, 1993). Στις αρχές της δεκαετίας του 2000, οι Viswesvaran & Ones (2000) και Rotundo & Sackett (2002) διενήργησαν δύο μετα-αναλύσεις των σχετικών μελετών και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι τρεις ευρύτερες διαστάσεις που διαμορφώνουν την εργασιακή απόδοση είναι η επικεντρωμένη σε στόχους απόδοση (task performance), η υπέρβαση οργανωσιακού ρόλου (Organizational Citizenship Behavior- OCB) και η αντιπαραγωγική εργασιακή συμπεριφορά (counterproductive work behavior).

Η υπέρβαση εργασιακού ρόλου ορίζεται ως οι οργανωσιακές συμπεριφορές που είναι οικειοθελείς, δεν υπαγορεύονται από την περιγραφή της θέσης εργασίας και δεν ανταμείβονται επιπρόσθετα από τον εργοδότη (LePine et al, 2002). Ως εκ τούτου, ταυτίζεται με τον όρο της πλαισιακής απόδοσης, της διάστασης δηλαδή που προτείνεται από τη θεωρητική προσέγγιση των Borman & Motowidlo (1993). Επιπλέον, η διάσταση της αντιπαραγωγικής συμπεριφοράς αναφέρεται ουσιαστικά σε συμπεριφορές που βλάπτουν την «ευημερία» ενός οργανισμού, διακυβεύοντας την απόδοση των εργαζομένων (Rotundo & Sackett, 2002). Οι σύγχρονες προσεγγίσεις περί ατομικής εργασιακής απόδοσης υιοθετούν αυτό το τρίπτυχο (Koopmans et al, 2011). Οι Koopmans et al (2014a), των οποίων το ερευνητικό πλαίσιο υιοθετείται και στην παρούσα μελέτη, υποστηρίζουν ότι αυτή μπορεί να μετρηθεί μέσω της εκτίμησης των τριών διαστάσεων

της επικεντρωμένης σε στόχους απόδοσης, της πλαισιακής απόδοσης και της αντιπαραγωγικής εργασιακής συμπεριφοράς. Βέβαια, θα πρέπει να σημειωθεί ότι στη σχετική βιβλιογραφία έχουν αναπτυχθεί και εναλλακτικά μοντέλα ερμηνείας της εργασιακής απόδοσης, όπως αυτό των Pradhan & Jena (2017), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η εργασιακή απόδοση αποτελείται από τρεις διαστάσεις, την επικεντρωμένη σε στόχους, την πλαισιακή και την προσαρμοσμένη απόδοση (adaptive performance).

2.1.3 Οι Τρεις Διαστάσεις της Εργασιακής Απόδοσης

Όπως προαναφέρθηκε, οι τρεις βασικές διαστάσεις της εργασιακής απόδοσης περιλαμβάνουν την επικεντρωμένη σε στόχους απόδοση, την πλαισιακή απόδοση και την αντιπαραγωγική εργασιακή συμπεριφορά. Η πρώτη αναφέρεται σε σαφείς εργασιακές συμπεριφορές που αντιστοιχούν σε θεμελιώδεις ευθύνες και αρμοδιότητες που πλαισιώνουν την περιγραφή της θέσης εργασίας (Motowidlo & Van Scotter, 1994). Άλλοι εναλλακτικοί όροι που έχουν χρησιμοποιηθεί για αυτή τη διάσταση περιλαμβάνουν τις επαγγελματικές δεξιότητες (professional skills) (Griffin et al, 2007) και την απόδοση στον εργασιακό ρόλο (work role performance) (Maxham et al, 2008). Παραδείγματα της πρώτης αυτής διάστασης είναι η παραγωγικότητα, η ποιότητα και ποσότητα της εργασίας, η γνώση και η εμπειρία. Όπως αναφέρουν οι Campbell et al (2001), η επικεντρωμένη σε στόχους απόδοση συνίσταται σε επαγγελματικές δεξιότητες που γίνονται εμφανείς τόσο σε βασικά εργασιακά καθήκοντα που αφορούν το σύνολο των εργαζομένων όσο και σε ειδικότερα καθήκοντα που αφορούν αποκλειστικά μια θέση εργασίας ή ένα επάγγελμα. Η διάσταση αυτή απαιτεί γνωστικές ικανότητες και διευκολύνεται από τη γνώση για συγκεκριμένα καθήκοντα, τις ατομικές δεξιότητες και τις συνήθειες που αναπτύσσονται σε ένα εργασιακό περιβάλλον (Conway, 1999). Σημειώνεται, επίσης, ότι η επικεντρωμένη σε στόχους απόδοση διαφοροποιείται από επάγγελμα σε επάγγελμα (Tett et al, 2000).

Η δεύτερη διάσταση της εργασιακής απόδοσης, η πλαισιακή, αναφέρεται στις συμπεριφορές που υποστηρίζουν το κοινωνικό και ψυχολογικό περιβάλλον ενός οργανισμού (Borman & Motowidlo, 1993). Σύμφωνα με τον Bergeron (2007) αυτή αντανακλά έναν τύπο κοινωνικής συμπεριφοράς που μπορεί μεν να μην περιγράφεται στη θέση εργασίας αλλά είναι αναμενόμενη από έναν εργαζόμενο. Υποδιαστάσεις της πλαισιακής απόδοσης είναι, παραδειγματικά, η ομαδική εργασία και η αποφασιστικότητα, οι οποίες αναφέρονται σε συμπεριφορές που δεν σχετίζονται αποκλειστικά με τα εργασιακά καθήκοντα αλλά με το ευρύτερο εργασιακό περιβάλλον

(O'Connell et al, 2007). Άλλα παραδείγματα αυτών των συμπεριφορών είναι η ανάληψη επιπλέον εργασιακών ρόλων και πρωτοβουλιών, η καθοδήγηση των υφισταμένων ή νεοπροσληφθέντων, η επικοινωνία, η πειθαρχία, η συμπεριφορά κατά τη διαπροσωπική επαφή, η ηγεσία, η ανάπτυξη άλλων, ο σχεδιασμός, η επίλυση προβλημάτων και η ανάληψη ευθυνών (Jones et al, 2007). Άλλοι όροι που έχουν χρησιμοποιηθεί για την πλαισιακή απόδοση περιλαμβάνουν την επαγγελματική δεξιότητα που δεν επικεντρώνεται σε συγκεκριμένους στόχους (non-job-specific task proficiency) (Wisecarver et al, 2007), την υπέρβαση οργανωσιακού ρόλου (organizational citizenship behavior) (Rotundo & Sackett, 2002) και την απόδοση εκτός ρόλου (extra-role) (Bakker et al, 2004).

Τέλος, η αντιπαραγωγική εργασιακή συμπεριφορά, η οποία ορίζεται ως η συμπεριφορά που είναι επιβλαβής για την «ευημερία» ενός οργανισμού, αποτελεί την τρίτη διάσταση της ατομικής εργασιακής απόδοσης (Rotundo & Sackett, 2002). Σύμφωνα με τους Shoss et al (2012), μια τέτοια συμπεριφορά θέτει σε κίνδυνο τόσο τις προσπάθειες επίτευξης των οργανωσιακών στόχων στο σύνολό τους όσο και τους ίδιους τους εργαζόμενους σε μεμονωμένο επίπεδο. Παραδείγματα τέτοιων συμπεριφορών περιλαμβάνουν τον δικαιολογημένο ή αδικαιολόγητο απουσιασμό (υψηλά επίπεδα απουσίας από την εργασία), τις συχνές καθυστερήσεις κατά την έλευση στην εργασία, την εμπλοκή σε συμπεριφορές που δεν σχετίζονται με αυτήν (π.χ. συχνές συζητήσεις για διαπροσωπικά ζητήματα), την κατασπατάληση του εργασιακού χρόνου για προσωπικά ζητήματα, την κλοπή, τη συγκρουσιακή συμπεριφορά και την κατανάλωση αλκοόλ ή άλλων ουσιών (Fox et al, 2001).

2.1.4 Μέτρηση Εργασιακής Απόδοσης

Σε γενικές γραμμές, η αξιολόγηση της ατομικής εργασιακής απόδοσης επιχειρείται είτε με τη χρήση αντικειμενικών μέτρων που εστιάζουν κυρίως στην παραγωγικότητα και στις εκροές της εργασίας (π.χ. ημέρες απουσίας, πωλήσεις, αριθμός εργασιακών δραστηριοτήτων) είτε με την αξιοποίηση υποκειμενικών μέτρων που δίνουν έμφαση στην ποσότητα και ποιότητα της εργασίας από την πλευρά του ίδιου του εργαζόμενου ή των συναδέλφων και των προϊσταμένων του (Viswesvaran, 2002). Αν και όλες αυτές οι μέθοδοι μπορεί να παρέχουν ιδιαίτερα χρήσιμη πληροφόρηση για την εργασιακή απόδοση, σπάνια έχουν τη δυνατότητα να συλλαμβάνουν την πολυπλοκότητά της και όλες τις συμπεριφορές και διαστάσεις που τη συνθέτουν (Koopmans et al, 2011). Παράλληλα, διάφορες κλίμακες έχουν αναπτυχθεί για τη μέτρηση των επιμέρους αυτών

διαστάσεων, συμπεριλαμβανομένης της επικεντρωμένης σε στόχους απόδοσης (Podsakoff & MacKenzie, 1989), της πλαίσιακής απόδοσης (Van Scotter & Motowidlo, 1996), της αντιπαραγωγικής εργασιακής συμπεριφοράς (Bennett & Robinson, 2000) και της προσαρμοσμένης απόδοσης (Pulakos et al, 2000).

Για παράδειγμα, στην περίπτωση της πλαίσιακής απόδοσης, η κλίμακα των Van Scotter & Motowidlo (1996) λαμβάνει υπόψη τις υποδιαστάσεις της διαπροσωπικής επικοινωνίας και της εργασιακής αφοσίωσης, ενώ στην περίπτωση της προσαρμοσμένης απόδοσης, το εργαλείο των Pulakos et al (2000) περιλαμβάνει συμπεριφορές όπως η ανθεκτικότητα, η δημιουργική επίλυση προβλημάτων και η ικανότητα επικαιροποίησης των επαγγελματικών δεξιοτήτων και γνώσεων. Αντίστοιχα, η κλίμακα των Bennett & Robinson (2000) εκτιμάει την απόκλιση της εργασιακής απόδοσης από την αναμενόμενη απόδοση ως μέτρο της αντιπαραγωγικής εργασιακής συμπεριφοράς, ενώ παρόμοια είναι και η κλίμακα των Spector et al (2006), η οποία λαμβάνει υπόψη τέσσερις διαστάσεις της, τη δολιοφθορά (π.χ. σκόπιμη καταστροφή εξοπλισμού της επιχείρησης), την απόσυρση (π.χ. χρονική επέκταση διαλειμμάτων), την απόκλιση σε όρους παραγωγικότητας (π.χ. λάθη κατά την εργασία), την κλοπή (π.χ. υπεξαίρεση εταιρικής περιουσίας) και την κατάχρηση των εργασιακών σχέσεων (π.χ. παρενόχληση συναδέλφου). Η ευρεία ποικιλία των επιμέρους κλιμάκων που έχουν αναπτυχθεί για τις διάφορες διαστάσεις της ατομικής εργασιακής απόδοσης αντανακλάται χαρακτηριστικά στη μελέτη των LePine et al (2002), οι οποίοι εντόπισαν πάνω από 40 διαφορετικά μέτρα εκτίμησης της υπέρβασης οργανωσιακού ρόλου, ως μέτρο αξιολόγησης της πλαίσιακής απόδοσης.

Παρά το γεγονός ότι υπάρχουν πολυάριθμα εργαλεία μέτρησης των επιμέρους διαστάσεων της ατομικής εργασιακής απόδοσης, η ανάπτυξη μιας ολοκληρωμένης κλίμακας για την εκτίμηση της τελευταίας συνολικά έχει αναδειχθεί σε ένα εξαιρετικά δύσκολο εγχείρημα. Σημαντική σε αυτό το πεδίο είναι η συμβολή της Koormans και των συνεργατών της (2011; 2013; 2014a; 2014b), οι οποίοι ανέπτυξαν το Ερωτηματολόγιο Ατομικής Εργασιακής Απόδοσης (Individual Work Performance Questionnaire – IWPQ). Το εν λόγω εργαλείο περιλαμβάνει τις τρεις διαστάσεις της εργασιακής απόδοσης (επικεντρωμένη σε στόχους απόδοση, πλαίσιακή απόδοση, αντιπαραγωγική εργασιακή συμπεριφορά) και απευθύνεται στους ίδιους τους εργαζόμενους, με βασικό του πλεονέκτημα ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί στο γενικό εργασιακό πληθυσμό ανεξαρτήτως επαγγελματικής κατηγορίας (Koormans et al, 2011). Η τρίτη και τελευταία έκδοση του IWPQ περιλαμβάνει 27 αντικείμενα-προτάσεις, εκ των οποίων τα 7

εμπίπτουν στη διάσταση της επικεντρωμένης σε στόχους απόδοσης (π.χ. «Καταφέρνω να προγραμματίζω την εργασία μου με τέτοιο τρόπο ώστε να ολοκληρώνεται έγκαιρα»), τα 12 στην πλαισιακή απόδοση (π.χ. «Ξεκινάω να κάνω καινούρια καθήκοντα από μόνος μου όταν τα προηγούμενα έχουν ολοκληρωθεί), και τα 8 στην αντιπαραγωγική εργασιακή συμπεριφορά (π.χ. «Παραπονιέμαι για ασήμαντα ζητήματα στη δουλειά») (Koopmans et al, 2014a).

2.1.5 Προσδιοριστικοί Παράγοντες Εργασιακής Απόδοσης

Πολυάριθμες έρευνες έχουν επιχειρήσει να διερευνήσουν τους παράγοντες που επιδρούν στην ατομική εργασιακή απόδοση. Σε γενικές γραμμές, αυτοί μπορούν να διακριθούν σε τρεις ευρύτερες κατηγορίες, τους παράγοντες που σχετίζονται με το οργανωσιακό περιβάλλον, τους παράγοντες που αφορούν την εργασία και αυτούς που αφορούν τον ίδιο τον εργαζόμενο (Diamantidis & Chatzoglou, 2019). Όσον αφορά την πρώτη κατηγορία, οι επιμέρους παράγοντες που έχουν συσχετιστεί με την ατομική εργασιακή απόδοση περιλαμβάνουν το οργανωσιακό κλίμα, την ποιότητα της εποπτείας, την εμπιστοσύνη, την ηγεσία, τις επενδύσεις στο ανθρώπινο κεφάλαιο, τη δυναμικότητα του οργανωσιακού περιβάλλοντος και άλλες σχετικές μεταβλητές. Για παράδειγμα, έχει διαπιστωθεί ότι η υποστήριξη που παρέχεται από τη διοίκηση και τους προϊσταμένους αποτελεί βασική προϋπόθεση βελτίωσης της εργασιακής απόδοσης (Shanock & Eisenberger, 2006), ενώ παρόμοια ευρήματα έχουν καταγραφεί και για την επίδραση του οργανωσιακού κλίματος (Lepak et al, 2006). Αντίστοιχα, έχει βρεθεί ότι οι πρακτικές εκπαίδευσης, κατάρτισης και ανάπτυξης του προσωπικού που υιοθετούνται σε έναν οργανισμό είναι κρίσιμης σημασίας μεταβλητή της εργασιακής απόδοσης (Dermol & Cater, 2013).

Οι παράγοντες που σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας (job content) περιλαμβάνουν μεταβλητές όπως η οργανωσιακή δικαιοσύνη, ο έλεγχος επί της εργασίας, η ποιότητα της επικοινωνίας, η αυτονομία και το εργασιακό περιβάλλον. Για παράδειγμα, οι Dysvik & Kuvaas (2011) διαπίστωσαν ότι οι εργαζόμενοι που έχουν υψηλότερα επίπεδα αυτονομίας στην εργασία τους (π.χ. ανάληψη αυξημένων ευθυνών και αρμοδιοτήτων) παρουσιάζουν και αυξημένο βαθμό ατομικής εργασιακής απόδοσης, ενώ οι Chen et al (2006) κατέδειξαν ότι θετική είναι και η επίδραση της ποιότητας της επικοινωνίας στο χώρο εργασίας. Αντίστοιχα, οι παράγοντες που αφορούν τον ίδιο τον εργαζόμενο περιλαμβάνουν παραδειγματικά μεταβλητές όπως η προσωπικότητά του, το επίπεδο αυτοπαρακίνησης, η προσαρμοστικότητα, ο αυτοέλεγχος, η ευελιξία, η δέσμευση και οι επαγγελματικές γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες. Στην περίπτωση

αυτή έχει βρεθεί ότι η εσωγενής παρακίνηση επιδρά θετικά στην εργασιακή απόδοση (Barrick et al, 2002), καθώς και ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ απόδοσης και συναισθηματικής δέσμευσης του εργαζομένου με τον οργανισμό (Chen & Francesco, 2003). Σε άλλη έρευνα των Pulakos et al (2002) διαπιστώθηκε ότι η ικανότητα των εργαζόμενων να προσαρμόζονται σε νέες καταστάσεις επιδρά καθοριστικά στην απόδοσή τους.

Οι προσδιοριστικοί παράγοντες της ατομικής εργασιακής απόδοσης έχουν μελετηθεί και από έναν εξαιρετικά περιορισμένο αριθμό ερευνών και στην Ελλάδα. Στις τρεις σχετικές μελέτες που εντοπίστηκαν κατά την επισκόπηση της βιβλιογραφίας, η Joiner (2001) διαπίστωσε ότι η κουλτούρα μιας χώρας, όπως αυτή αντανακλάται και στην κουλτούρα των οργανισμών, αποτελεί σημαντικό παράγοντα της απόδοσης των διοικητικών στελεχών. Σε δείγμα 78 Ελλήνων μανάτζερ, στην έρευνα βρέθηκε ότι η απόδοση των στελεχών αυξάνεται σε οργανισμούς που χαρακτηρίζονται από χαμηλά επίπεδα αποκέντρωσης όσον αφορά τη λήψη αποφάσεων και αυστηρές ιεραρχικές δομές. Επίσης, οι Dekoulou & Trivellas (2015) τεκμηρίωσαν ότι ο μαθησιακός προσανατολισμός των οργανισμών στην Ελλάδα που δραστηριοποιούνται στο διαφημιστικό κλάδο αποτελεί σημαντική προσδιοριστική μεταβλητή τόσο της ατομικής εργασιακής απόδοσης όσο και της εργασιακής ικανοποίησης. Τέλος, οι Anastasiou & Papakonstantinou (2014) διαπίστωσαν ότι ορισμένοι παράγοντες του οργανωσιακού περιβάλλοντος (παροχή ηθικών ανταμοιβών, συνθήκες εργασίας, παρακίνηση από το διευθυντή, συμμετοχή στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων) διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην εργασιακή απόδοση των εκπαιδευτικών.

Στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, οι μεταβλητές που εξετάζονται ως προς την επίδρασή τους στην ατομική εργασιακή απόδοση περιλαμβάνουν τη συναισθηματική νοημοσύνη, η οποία εμπίπτει στην τρίτη κατηγορία παραγόντων (παράγοντες εργαζόμενου) και η ψυχολογική ενδυνάμωση, η οποία περιλαμβάνεται στην πρώτη κατηγορία (οργανωσιακοί παράγοντες), καθώς μπορεί μεν να χαρακτηρίζει τον ίδιο τον εργαζόμενο αλλά απορρέει από το ευρύτερο οργανωσιακό περιβάλλον. Πράγματι, έχει προηγουμένως βρεθεί ότι η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει σημαντικά την εργασιακή απόδοση (Cote & Miners, 2006), και ειδικότερα την επικεντρωμένη σε στόχους και την πλαισιακή απόδοση (Carmeli & Josman, 2006). Αντίστοιχα, έχει διαπιστωθεί ότι η ψυχολογική ενδυνάμωση που παρέχεται από τους προϊστάμενους στους εργαζομένους επιδρά θετικά στην ατομική εργασιακή τους απόδοση (Wall et al, 2004), με τη σχέση αυτή να εμφανίζεται ισχυρότερη σε οργανωσιακά περιβάλλοντα υψηλού

βαθμού λογοδοσίας (Wallace et al, 2011). Στις δύο ενότητες που ακολουθούν αναπτύσσεται διεξοδικότητα το θεωρητικό υπόβαθρο που διέπει τη συναισθηματική νοημοσύνη και την ψυχολογική ενδυνάμωση, με απώτερο στόχο την κατασκευή του ερευνητικού πλαισίου της παρούσας μελέτης.

2.2 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

2.2.1 Εννοιολογική Προσέγγιση

Η έρευνα στα επιστημονικά πεδία της ψυχολογίας, της εκπαίδευσης και της οργανωσιακής συμπεριφοράς κατά τη διάρκεια των τελευταίων 30 ετών χαρακτηρίστηκε από ένα ιδιαίτερα ενδιαφέρον για τα ανθρώπινα συναισθήματα, ανοίγοντας νέους δρόμους στις τρέχουσες αντιλήψεις περί νοημοσύνης που αναδεικνύουν το ρόλο των τελευταίων στη σκέψη. Οι προηγούμενες αντιλήψεις συχνά προσέγγιζαν τη λογική και το συναίσθημα ως δύο διακριτές οντότητες, οι οποίες βρίσκονται σε αντίθεση ή σύγκρουση μεταξύ τους, καθώς υπέθεταν ότι το συναίσθημα παρεμβαίνει στην ορθολογική συμπεριφορά (Stough et al, 2009). Ωστόσο, τα επόμενα χρόνια το ενδιαφέρον μετατοπίστηκε στη μελέτη των τρόπων με τους οποίους αλληλεπιδρούν οι γνωστικές και συναισθηματικές διεργασίες για την ενίσχυση της ανθρώπινης σκέψης. Στο πλαίσιο αυτό, εμφανίστηκε για πρώτη φορά η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, η οποία σύμφωνα με τον αρχικό ορισμό των Salovey & Mayer (1997) «είναι η ικανότητα ενός ατόμου να παρακολουθεί τα δικά του συναισθήματα και τα συναισθήματα των άλλων, να τα διαχωρίζει μεταξύ τους και να χρησιμοποιεί τη σχετική πληροφορία για να καθοδηγήσει τη σκέψη και τις ενέργειές του».

Αυτός ο αρχικός ορισμός της συναισθηματικής νοημοσύνης επηρεάστηκε έντονα από το πρώιμο έργο του Thorndike (1920), το οποίο επικεντρώθηκε στην έννοια και στην αξιολόγηση της κοινωνικά ικανής συμπεριφοράς, όπως αυτή εκφράζεται μέσω της κοινωνικής νοημοσύνης. Στο έργο των Salovey & Mayer (1997), η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένα υποσύνολο της κοινωνικής, η οποία αναφέρεται στη γενικότερη ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του αλλά και τα συναισθήματα των ανθρώπων που συναναστρέφεται. Μετέπειτα, το ερευνητικό πεδίο της συναισθηματικής νοημοσύνης άρχισε να επικεντρώνεται στις επιμέρους μεταβλητές που τη συνθέτουν, αναδεικνύοντας την πολυδιάστατη φύση της. Το έργο του Goleman (1995) και κυρίως το ευπώλητο βιβλίο του “Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ?”, κατέστησε τη σχετική έρευνα ένα εξαιρετικά δημοφιλές πεδίο. Επηρεαζόμενος από

το έργο του Gardner περί πολλαπλής νοημοσύνης, ο Goleman (1995) πρότεινε ότι τα συναισθήματα και η σκέψη αλληλεπιδρούν άμεσα και δεν αποτελούν ξεχωριστές οντότητες.

Βάσει αυτής της προσέγγισης, «η συναισθηματική νοημοσύνη παρατηρείται όταν ένα άτομο εκδηλώνει ικανότητες που συνθέτουν την αυτογνωσία, την αυτοδιαχείριση, την κοινωνική ευαισθητοποίηση και τις κοινωνικές δεξιότητες σε κατάλληλους χρόνους και τρόπους και με ικανοποιητική συχνότητα, ώστε να είναι αποτελεσματικό σε μια δεδομένη κατάσταση» (Boyatzis et al, 2000). Τέλος, ιδιαίτερα δημοφιλής είναι και η προσέγγιση του Bar-On (2006), ο οποίος μίλησε για την κοινωνική-συναισθηματική νοημοσύνη, η οποία ορίζεται ως ο συνδυασμός αλληλένδετων συναισθηματικών και κοινωνικών ικανοτήτων, δεξιοτήτων και διευκολυντών που καθορίζουν πόσο αποτελεσματικά ένα άτομο κατανοεί τον εαυτό του, εκφράζεται, κατανοεί και σχετίζεται με τους άλλους, και διαχειρίζεται τις απαιτήσεις της καθημερινότητας». Αξίζει, επίσης, να σημειωθεί ότι πέραν των παραπάνω τριών δημοφιλών ορισμών, πιο πρόσφατα διάφοροι ερευνητές έχουν επιχειρήσει να προσεγγίσουν εννοιολογικά τη συναισθηματική νοημοσύνη, με χαρακτηριστικό παράδειγμα τον ορισμό των Mayer et al (2008), σύμφωνα με τους οποίους αυτή ορίζεται ως η ικανότητα ανάπτυξης μιας αξιόπιστης συλλογιστικής σχετικά με τα συναισθήματα και χρήσης των συναισθημάτων και των σχετικών γνώσεων για την ενίσχυση της σκέψης.

2.2.2 Ερμηνευτικά Μοντέλα

Από την παραπάνω προσέγγιση, καθίσταται σαφές ότι τα τρία δημοφιλέστερα ερμηνευτικά μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι αυτά των Salovey & Mayer (1997), του Goleman (1995) και του Bar-On (2006). Τα δύο τελευταία μοντέλα έχουν αναγνωριστεί στη σχετική βιβλιογραφία ως προσεγγίσεις με βάση τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας (trait approach), ενώ το πρώτο ως προσέγγιση βάσει της ικανότητας (ability approach) (Petrides & Furnham, 2001). Η πρώτη προσέγγιση θεωρεί ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια προδιάθεση ή τάση του ατόμου, όπως συμβαίνει και με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ή τις αντιλήψεις περί αυτοαποτελεσματικότητας, ενώ η δεύτερη την αντιμετωπίζει ως κυρίαρχη γνωστική ικανότητα που βασίζεται στην επεξεργασία της συναισθηματικής πληροφορίας. Το μοντέλο των Mayer & Salovey (1997), το οποίο εμπίπτει στη δεύτερη κατηγορία θεωρητικών προσεγγίσεων, υποθέτει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από τέσσερις βασικές διαστάσεις: (1) την αντίληψη των συναισθημάτων, (2) τη χρήση των

συναισθημάτων για τη διευκόλυνση της σκέψης, (3) την κατανόηση των συναισθημάτων, και (4) τη διαχείρισή τους. Οι τέσσερις αυτές διαστάσεις, οι οποίες αναλύονται διεξοδικότητα στην επόμενη υποενότητα, αναπτύσσονται σε ένα συνεχές που ξεκινάει από βασικές ψυχολογικές διεργασίες και συνεχίζει σε διαδικασίες ανώτερης τάξης που χαρακτηρίζονται από αυξημένη πολυπλοκότητα. Κάθε επιμέρους διάσταση εμπεριέχει ορισμένες ικανότητες, οι οποίες αναπτύσσονται συνεχώς από την παιδική ηλικία στην ενηλικίωση κάθε ατόμου σε διαφορετικούς ρυθμούς και βάθος (Mayer & Salovey, 1997).

Το μοντέλο του Bar-On (2006) περί κοινωνικής-συναισθηματικής νοημοσύνης υποθέτει ότι η αυτή είναι ένα ολοκληρωμένο σύστημα αλληλεξαρτώμενων συμπεριφορών οι οποίες απορρέουν από τις συναισθηματικές και κοινωνικές δεξιότητες του ατόμου. Αυτές οι δεξιότητες επηρεάζουν άμεσα την ανθρώπινη συμπεριφορά αλλά και την απόδοση σε δεδομένες συνθήκες, όπως είναι η εργασία. Βάσει αυτού του μοντέλου, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από δέκα βασικά συστατικά στοιχεία: (1) τον αυτοσεβασμό, (2) τις διαπροσωπικές σχέσεις, (3) τον έλεγχο των παρορμήσεων, (4) την επίλυση προβλημάτων, (5) τη συναισθηματική αυτογνωσία, (6) την ευελιξία, (7) τον έλεγχο της πραγματικότητας, (8) την ανεκτικότητα σε στρεσογόνους παράγοντες, (9) την αυτοπεποίθηση, και (10) την ενσυναίσθηση. Παράλληλα, η συναισθηματική νοημοσύνη διευκολύνεται από πέντε επιμέρους παράγοντες, (i) την ανεξαρτησία, (ii) την αυτοπραγμάτωση, (iii) την κοινωνική υπευθυνότητα, (iv) την αισιοδοξία, και (v) την ευτυχία.

Τέλος, το αρχικό μοντέλο του Goleman (1995) υποθέτει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από πέντε διακριτά πεδία: (1) την αναγνώριση των ατομικών συναισθημάτων (συναισθηματική αυτογνωσία), (2) τη διαχείριση των συναισθημάτων, (3) την παρακίνηση μέσω των συναισθημάτων, (4) την αναγνώριση των συναισθημάτων των άλλων (ενσυναίσθηση), και (5) τη διαχείριση των διαπροσωπικών σχέσεων. Στη βάση αυτής της προσέγγισης αναπτύχθηκε αργότερα το μοντέλο των τεσσάρων τομέων της συναισθηματικής νοημοσύνης, οι οποίες εμπεριέχουν 18 δεξιότητες συνολικά (Boyatzis et al, 2000). Οι τέσσερις αυτοί τομείς με τις αντίστοιχες δεξιότητες είναι οι εξής: (i) αυτογνωσία (συναισθηματική αυτογνωσία, αξιόπιστη αυτοαξιολόγηση, αυτοπεποίθηση), (ii) αυτοδιαχείριση (συναισθηματικός αυτοέλεγχος, διαφάνεια, προσαρμοστικότητα, επίτευξη, πρωτοβουλία, αισιοδοξία), (iii) κοινωνική αυτογνωσία (ενσυναίσθηση, οργανωσιακή αυτογνωσία, προσανατολισμός στην εξυπηρέτηση), και (iv) κοινωνικές δεξιότητες – διαχείριση σχέσεων (ανάπτυξη άλλων, εμπνευσμένη ηγεσία, άσκηση επιρροής, δράση ως καταλύτης αλλαγής, διαχείριση συγκρούσεων, ομαδική

εργασία και συνεργασία) (Goleman et al, 2002). Σημαντικό είναι να σημειωθεί ότι η προσέγγιση του Goleman έτυχε ευρύτερης εφαρμογής στο πεδίο της οργανωσιακής ηγεσίας.

2.2.3 Οι Τέσσερις Διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Από τα παραπάνω ερμηνευτικά μοντέλα είναι σαφές ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί μια πολυδιάστατη οντότητα, της οποίας οι διαστάσεις διαφοροποιούνται ανάλογα με την εκάστοτε θεωρητική προσέγγιση που αξιοποιείται. Δεδομένου ότι στην παρούσα μελέτη χρησιμοποιείται η κλίμακα των Schutte et al (1998) που βασίστηκε στο μοντέλο των Mayer & Salovey (1997), παρακάτω αναλύονται διεξοδικότητα οι τέσσερις διαστάσεις που προτείνονται από αυτούς τους ερευνητές. Αρχικά, το μοντέλο αυτό προσεγγίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως ικανότητα και υποθέτει ότι οι γνωστικές διεργασίες που εμπλέκονται στα συναισθήματα σχετίζονται με τη γενική νοημοσύνη (Freeland et al, 2008). Επίσης, προτείνει ότι οι τέσσερις διαστάσεις οργανώνονται με ιεραρχικό τρόπο, καθώς οι δύο πρώτες (αντίληψη και χρήση συναισθημάτων) εμπλέκουν γρήγορες και ενστικτώδεις διεργασίες επεξεργασίας συναισθηματικής πληροφόρησης, ενώ οι δύο επόμενες απαιτούν γνωστικές διεργασίες περισσότερου στρατηγικού προσανατολισμού (Salovey & Grewal, 2005).

Όσον αφορά την πρώτη διάσταση (αντίληψη συναισθημάτων) αναφέρεται στην ικανότητα εντοπισμού των συναισθημάτων με ακρίβεια μέσω της παρακολούθησης, ανίχνευσης και αποκρυπτογράφησης συναισθηματικών μηνυμάτων σε πρόσωπα, εικόνες ή φωνές (Papadogiannis et al, 2009). Η ικανότητα αυτή αναφέρεται στον εντοπισμό τόσο των συναισθημάτων του εαυτού σε διαφορετικές φυσικές και ψυχολογικές καταστάσεις, όσο και στην αναγνώριση των συναισθημάτων των άλλων. Η δεύτερη διάσταση (διευκόλυνση μέσω της χρήσης συναισθημάτων) αναφέρεται στην ενσωμάτωση των συναισθημάτων για τη διευκόλυνση της σκέψης μέσω της ανάλυσης, παρακολούθησης και αντανάκλασης της συναισθηματικής πληροφορίας, οι οποίες υποστηρίζουν γνωστικές διαδικασίες ανώτερης τάξης, όπως ο προβληματισμός, η επίλυση προβλημάτων, η λήψη αποφάσεων και η αντίληψη των στάσεων των άλλων (Mayer & Salovey, 1997). Τα άτομα με ισχυρή ικανότητα χρήσης των συναισθημάτων τους είναι σε θέση να επιλέγουν εκείνες τις γνωστικές διεργασίες που συμβάλλουν περισσότερο στην τρέχουσα κατάσταση της διάθεσής τους, καθώς και να την αλλάζουν ανάλογα με τις περιστάσεις.

Η τρίτη διάσταση (κατανόηση συναισθημάτων) αναφέρεται στην ικανότητα κατανόησης των αλληλεξαρτήσεων μεταξύ διαφορετικών συναισθημάτων, καθώς και του τρόπου με τον οποίο αυτά μεταβάλλονται με το χρόνο και ανάλογα με τις καταστάσεις (Rivers et al, 2007). Η ικανότητα αυτή περιλαμβάνει, επί παραδείγματι, τη γνώση της «γλώσσας» των συναισθημάτων, τη χρήση της για τον εντοπισμό μικρών συναισθηματικών μεταβολών και την περιγραφή διαφορετικών συνδυασμών συναισθημάτων. Τα άτομα που έχουν τέτοιες ικανότητες είναι σε θέση να κατανοούν τις πολύπλοκες και μεταβατικές σχέσεις μεταξύ των συναισθημάτων, να αναγνωρίζουν τα αντίστοιχα μηνύματα βάσει προηγούμενων εμπειριών και προβλέπουν συναισθήματα άλλων ανθρώπων (Papadogiannis et al, 2009).

Τέλος, η τέταρτη διάσταση (διαχείριση συναισθημάτων) αφορά στην ικανότητα ρύθμισης των συναισθημάτων του εαυτού και των συναισθημάτων των άλλων με επιτυχία. Αυτό συνεπάγεται μια ικανότητα διατήρησης, μετατόπισης και αποτελεσματικής αντιμετώπισης διάφορων συναισθηματικών αποκρίσεων, είτε θετικών είτε αρνητικών, σε μια δεδομένη κατάσταση (Mayer & Salovey, 1997). Παράδειγμα αυτής της διάστασης είναι η ικανότητα διατήρησης μιας θετικής διάθεσης σε μια δύσκολη κατάσταση, ή η επιτυχής αντιμετώπιση ενός αρνητικού συναισθήματος όταν πρέπει να ληφθεί μια σημαντική απόφαση. Άλλα παραδείγματα της διαχείρισης συναισθημάτων είναι η ικανότητα ταχείας ψυχολογικής ανάκαμψης από ένα αρνητικό συναίσθημα (π.χ. φόβος ή θυμός) ή η παρακίνηση ενός συνεργάτη πριν από μια σημαντική δραστηριότητα στο χώρο εργασίας (Papadogiannis et al, 2009).

2.2.4 Μέτρηση Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Σύμφωνα με τις εναλλακτικές θεωρητικές προσεγγίσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης, διάφορα μέτρα έχουν αναπτυχθεί για την αξιολόγηση και μέτρησή της, στα δημοφιλέστερα εκ των οποίων γίνεται μνεία στην παρούσα υποενότητα. Αρχικά, βάσει της προσέγγισης του Bar-On (2000), το δημοφιλέστερο εργαλείο μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης αναπτύχθηκε από τον ίδιο ερευνητή, γνωστό και ως EQ-I (Emotional Quotient Inventory). Το EQ-i αποτελείται από 133 αντικείμενα τα οποία διακρίνονται σε πέντε επιμέρους υποκλίμακες (ενδοπροσωπική συναισθηματική νοημοσύνη, διαπροσωπική συναισθηματική νοημοσύνη, διαχείριση άγχους, προσαρμοστικότητα, γενική διάθεση). Το εργαλείο αυτό δίνει μια συνολική βαθμολογία στην κλίμακα του 100, όπως και τα περισσότερα της γνωστικής νοημοσύνης (IQ), η οποία ονομάζεται Συναισθηματικό Πηλίκιο (Emotional Quotient – EQ) (Bar-On, 2000). Όσο

υψηλότερο είναι το EQ τόσο μεγαλύτερη συναισθηματική νοημοσύνη έχει ένα άτομο, ενώ χαμηλή βαθμολογία σε ορισμένες υποκλίμακες, όπως η επίλυση προβλημάτων, ο έλεγχος των παρορμήσεων και η ανοχή στο άγχος, υποδηλώνει προβληματική κοινωνική και συναισθηματική λειτουργικότητα. Το EQ-i έχει μεταφραστεί σε πάνω από 30 γλώσσες και θεωρείται ένα έγκυρο και αξιόπιστο εργαλείο μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης (Ekermans et al, 2011).

Οι Goleman et al (2002) ανέπτυξαν ένα εργαλείο μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης 360⁰, καθώς αυτό εμπεριέχει αντικείμενα που αξιολογούνται τόσο από τον ίδιο των ερωτώμενο όσο και από τρίτους που αλληλεπιδρούν με αυτόν (π.χ. συνεργάτες, προϊστάμενοι). Το ECI (Emotional Competence Inventory), το οποίο βασίστηκε σε προηγούμενο ερωτηματολόγιο των Boyatzis et al (2000) (Self-Assessment Questionnaire – SAQ), αποτελείται από 110 αντικείμενα-προτάσεις που διακρίνονται σε 20 ικανότητες, οι οποίες με τη σειρά τους εμπίπτουν σε τέσσερις υποκλίμακες (αυτογνωσία, αυτοδιαχείριση, κοινωνική αυτογνωσία και κοινωνικές δεξιότητες). Η δεύτερη έκδοσή του (ECI 2.0) περιέχει 72 αντικείμενα που διακρίνονται σε 18 δεξιότητες, καθώς διαπιστώθηκε ότι ορισμένα από τα 100 προηγούμενα αντικείμενα αλληλεπικαλύπτονταν (Ackley, 2016).

Το δημοφιλέστερο εργαλείο που αξιοποιεί τη θεωρητική προσέγγιση των Mayer & Salovey (1997) είναι το MSCEIT (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test), το οποίο καλύπτει όλο το εύρος της συναισθηματικής νοημοσύνης αξιολογώντας πώς τα άτομα αποδίδουν σε καθήκοντα συναισθηματικών απαιτήσεων και επιλύουν προβλήματα συναισθηματικής φύσης (Mayer et al, 2002). Το εν λόγω εργαλείο αποτελείται τέσσερις υποκλίμακες 141 αντικειμένων που αντιστοιχούν στις διαστάσεις του θεωρητικού μοντέλου (αντίληψη συναισθημάτων, χρήση συναισθημάτων για διευκόλυνση σκέψης, κατανόηση συναισθημάτων, διαχείριση συναισθημάτων). Επίσης, δίνει πέντε βαθμολογίες, τέσσερις για τις αντίστοιχες υποκλίμακες και μία συνολική για τη συναισθηματική νοημοσύνη, με τις απαντήσεις να έχουν τη μορφή «σωστού-λάθους». Αν και υπάρχουν διάφορα άλλα μέτρα για την αξιολόγηση των επιμέρους ικανοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης, το MSCEIT παραμένει μέχρι και σήμερα το μοναδικό ολοκληρωμένο εργαλείο μέτρησής της βάσει των επιμέρους διαστάσεων (Fiori et al, 2014).

Ένα ακόμη δημοφιλές εργαλείο που βασίστηκε στο θεωρητικό μοντέλο των Mayer & Salovey (1997), το οποίο χρησιμοποιείται και στην παρούσα έρευνα, είναι η κλίμακα

μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης των Schutte et al (1998), η οποία αποτελείται από 33 αντικείμενα-προτάσεις και αποδίδει μια συνολική βαθμολογία. Το εργαλείο αυτό έχει εφαρμοστεί σε αρκετές έρευνες και χαρακτηρίζεται από υψηλή αξιοπιστία, διαθέτοντας ικανοποιητικά ψυχομετρικά χαρακτηριστικά (Brackett & Mayer, 2003). Σημειώνεται, επίσης, ότι έχει αξιοποιηθεί και σε ελληνικές μελέτες (Dimitriades, 2007; Platsidou, 2010). Αξίζει, τέλος, να αναφερθεί ότι εκτός των παραπάνω, διάφορα άλλα εργαλεία έχουν αναπτυχθεί πιο πρόσφατα για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως τα STEU (Situational Test of Emotional Understanding) και STEM (Situational Test of Emotion Management), τα οποία ακολουθούν παρόμοια μορφή με ορισμένες υποκλίμακες του MSCEIT (MacCann & Roberts, 2008).

2.2.5 Επιδράσεις Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει συνδεθεί με πληθώρα οργανωσιακών φαινομένων, έχοντας κρίσιμης σημασίας επιδράσεις στο χώρο εργασίας. Μεταξύ αυτών, έχει διαπιστωθεί ότι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης επιδεικνύουν και μεγαλύτερο βαθμό οργανωσιακής δέσμευσης, καταβάλλοντας προσπάθειες τόσο να αυξήσουν την απόδοσή τους όσο και να παραμείνουν στον οργανισμό στον οποίο απασχολούνται (Nordin, 2012). Επίσης, έχει βρεθεί ότι η συναισθηματική νοημοσύνη συσχετίζεται θετικά με την προσαρμοστικότητα σε νέες εργασιακές συνθήκες, καθώς και την εργασιακή ικανοποίηση (Sony & Mekoth, 2016). Σε άλλη μελέτη τεκμηριώθηκε ότι υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης οδηγούν σε χαμηλότερα επίπεδα εργασιακού άγχους (Naseem, 2018), ενώ σε έρευνα των Jung & Yoon (2016) διαπιστώθηκε ότι ορισμένες επιμέρους διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης (αξιολόγηση συναισθημάτων του εαυτού και των άλλων, συναισθηματική ρύθμιση, χρήση συναισθημάτων για διευκόλυνση σκέψης) συσχετίζονται θετικά με τη γνωστική προσαρμογή στο χώρο εργασίας.

Δύο επιπλέον οργανωσιακά φαινόμενα τα οποία έχουν εξεταστεί αναφορικά με τις επιδράσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι η ηγεσία και η οργανωσιακή απόδοση. Όσον αφορά την ηγεσία, σε έρευνα των Bar-On et al (2006) βρέθηκε ότι τα άτομα με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν και μεγαλύτερη δυναμική να αναδειχθούν σε ηγέτες στο χώρο εργασίας τους, και σε μελέτη των Ruderman & Bar-On (2003) σε δείγμα 236 στελεχών επιχειρήσεων διαπιστώθηκε ότι πάνω από το 50% της αποτελεσματικής ηγεσίας μπορεί να αποδοθεί στη συναισθηματική νοημοσύνη, ιδιαίτερα όσον αφορά τις επιμέρους διαστάσεις της ενσυναίσθησης, των διαπροσωπικών

δεξιοτήτων, της ανοχής στο άγχος και της επίλυσης προβλημάτων. Ανάλογα είναι και τα ευρήματα σχετικά με τον αντίκτυπο της συναισθηματικής νοημοσύνης στην οργανωσιακή απόδοση. Χαρακτηριστική στην περίπτωση αυτή είναι η έρευνα των Bharwaney & Langhorn (2003) στον κλάδο εστίασης του Ηνωμένου Βασιλείου, στην οποία βρέθηκε ότι οι επιχειρήσεις που διοικούνται από στελέχη με υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης καταγράφουν και μεγαλύτερο ετήσιο ρυθμό αύξησης της απόδοσής τους σε όρους πωλήσεων και κερδοφορίας.

Εύλογα μπορεί να εξαχθεί ότι θετικός είναι ο αντίκτυπος της συναισθηματικής νοημοσύνης και στην ατομική εργασιακή απόδοση, όπως συμπεραίνεται και από σχετικές μελέτες. Σε παλαιότερη αλλά ιδιαίτερα δημοφιλή έρευνα του Handley (1997) που διενεργήθηκε στις αεροπορικές στρατιωτικές δυνάμεις διαπιστώθηκε πως η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί εκείνον τον παράγοντα που διακρίνει τους εργαζόμενους υψηλής και χαμηλής απόδοσης (low-high performers), επιβεβαιώνοντας τη θετική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Σε πιο πρόσφατες μελέτες, οι Rode et al (2007) βρήκαν ότι υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν άμεσες επιδράσεις σε διάφορες διαστάσεις της ατομικής εργασιακής απόδοσης, με τα ευρήματα αυτά να επιβεβαιώνονται και από τους Lam & Kirby (2002), οι οποίοι τεκμηρίωσαν ότι τόσο η συνολική συναισθηματική νοημοσύνη όσο και ορισμένες επιμέρους διαστάσεις της (αντίληψη και ρύθμιση συναισθημάτων) αποτελούν ερμηνευτικές μεταβλητές της γνωστικής απόδοσης στο χώρο εργασίας. Επίσης, οι Carmeli & Josman (2006) βρήκαν ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και δύο διαστάσεις της εργασιακής απόδοσης (επικεντρωμένη σε στόχους απόδοση, υπέρβαση οργανωσιακού ρόλου), και οι Devonish & Greenidge (2010) έδειξαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί διαμεσολαβητική μεταβλητή της θετικής σχέσης μεταξύ εργασιακής απόδοσης και αντιληπτής οργανωσιακής δικαιοσύνης. Τέλος, οι Jung & Yoon (2012) ανέδειξαν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ των επιμέρους διαστάσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης (αξιολόγηση συναισθημάτων άλλων, χρήση συναισθημάτων, συναισθηματική επίγνωση) και της ατομικής εργασιακής απόδοσης (αντιπαραγωγική εργασιακή συμπεριφορά, πλαισιακή απόδοση).

2.3 ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ

2.3.1 Εννοιολογική Προσέγγιση

Η ενδυνάμωση (empowerment) των εργαζομένων έχει αναδειχθεί κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών σε κρίσιμη σημασίας παράγοντα της επιτυχίας των οργανισμών (Jose & Mampilly, 2014). Σε θεωρητικό επίπεδο, δύο είναι οι βασικές προσεγγίσεις της ενδυνάμωσης, η δομική (structural) και η ψυχολογική (psychological). Η δομική προσέγγιση, η οποία αναπτύχθηκε αρχικά, δίνει έμφαση στις διοικητικές πρακτικές που πρέπει να εφαρμόζονται σε έναν οργανισμό με σκοπό την πρακτική ενδυνάμωση των εργαζομένων, όπως είναι η διάχυση των ευθυνών σε όλο το ιεραρχικό φάσμα, η παροχή ευκαιριών απόκτησης περαιτέρω αρμοδιοτήτων και εξουσιών, η ενθάρρυνση της συμμετοχής στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, και η αύξηση της προσβασιμότητας σε πληροφορίες και πόρους από τα ανώτερα στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα (Heller et al, 1998). Κεντρική ιδέα της δομικής προσέγγισης είναι ότι η ενδυνάμωση επιτυγχάνεται μέσω της ανάθεσης εξουσιών στους εργαζόμενους, επιτρέποντάς τους να λειτουργούν με υψηλά επίπεδα αυτονομίας επί της εργασίας τους και των παραγόντων που την επηρεάζουν (Mills & Ungson, 2003). Βάσει αυτής της λογικής, οι εργαζόμενοι δρουν με ενδυναμωμένο τρόπο μέσω της υλοποίησης των απαραίτητων αλλαγών σε δομικό-οργανωσιακό επίπεδο.

Η θεωρία της δομικής ενδυνάμωσης αποτέλεσε τη βάση για την ανάπτυξη της θεωρίας περί ψυχολογικής ενδυνάμωσης (psychological empowerment), στην οποία αναφέρεται και η παρούσα μελέτη. Χάρη στο έργο των Conger & Kanungo (1988) και Thomas & Velthouse (1990), σημαντικά βήματα έγιναν για την εννοιολόγηση της ενδυνάμωσης, έτσι όπως αυτή γίνεται αντιληπτή σήμερα στο σύγχρονο οργανωσιακό περιβάλλον. Αντί, λοιπόν, να θεωρείται η ενδυνάμωση ως μια διοικητική πρακτική που υιοθετείται από τα στελέχη των οργανισμών, βάσει της δομικής προσέγγισης, η θεωρία της ψυχολογικής ενδυνάμωσης προτείνει ότι αυτή είναι μια ψυχολογική κατάσταση που διαμορφώνεται σε συγκεκριμένες συνθήκες και αποτελείται από διάφορες επιμέρους διαστάσεις (Quinn & Spreitzer, 1997). Η ψυχολογική προσέγγιση εστιάζει, ως εκ τούτου, στις ψυχολογικές επιδράσεις που απορρέουν από την ενδυνάμωση, η οποία παράλληλα αναδεικνύεται σε μία γνωστική κατάσταση (Wall et al, 2002). Όπως αναφέρουν οι Huang et al (2006), η ψυχολογική ενδυνάμωση είναι μια νοητική κατάσταση στην οποία ένας εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι βρίσκεται όταν συντρέχουν ορισμένες προϋποθέσεις, βάσει των αντιλήψεών του για την εργασία και το ρόλο του στον οργανισμό.

Η ψυχολογική ενδυνάμωση έχει οριστεί με διάφορους τρόπους. Σύμφωνα με τους Conger & Kanungo (1988), η ενδυνάμωση είναι μια διαδικασία ενίσχυσης του αισθήματος αυτοαποτελεσματικότητας μεταξύ των μελών ενός οργανισμού μέσω του εντοπισμού των συνθηκών που προκαλούν αποδυνάμωση και της άρσης τους με επίσημες οργανωσιακές πρακτικές και ανεπίσημες τεχνικές που αυξάνουν την πληροφοριακή αποτελεσματικότητα. Αντίστοιχα, οι Thomas & Velthouse (1990) ορίζουν την ψυχολογική ενδυνάμωση ως μια αυξημένη ενδογενή κινητοποίηση ως προς την εργασία, δηλαδή ως μια γενική συνθήκη που αναπτύσσεται στον εργασιακό χώρο και οδηγεί σε παρακίνηση και ικανοποίηση. Ιδιαίτερα δημοφιλής είναι και ο ορισμός της Spreitzer (1995), σύμφωνα με την οποία η ψυχολογική ενδυνάμωση είναι μια κατάσταση παρακίνησης που εκδηλώνεται σε τέσσερις βασικές γνωστικές λειτουργίες, το νόημα, την ικανότητα, την αυτοδιάθεση και την επιρροή, οι οποίες συνολικά αντικατοπτρίζουν έναν ενεργό προσανατολισμό στον εργασιακό χώρο. Άλλοι ορισμοί που έχουν αποδοθεί στην ψυχολογική ενδυνάμωση είναι αυτοί των Koberg et al (1999), σύμφωνα με τους οποίους αυτή αντανακλά τις αντιλήψεις και γνωστικές διεργασίες των εργαζομένων που εκδηλώνονται με αισθήματα συμπεριφορικής και ψυχολογικής επένδυσης στην εργασία, και των Boudrias et al (2014), κατά τους οποίους η ψυχολογική ενδυνάμωση είναι ένας ενεργός παρακινητικός προσανατολισμός σε συνάφεια με τον εργασιακό ρόλο και το αίσθημα ελέγχου επί της εργασίας.

2.3.2 Ερμηνευτικά Μοντέλα

Η ψυχολογική ενδυνάμωση στο χώρο εργασίας έχει πλαισιωθεί θεωρητικά από διάφορα ερμηνευτικά μοντέλα, ξεκινώντας από την προσέγγιση των Conger & Kanungo (1988), σύμφωνα με την οποία η ενδυνάμωση είναι μια συνεχής διαδικασία που ενισχύει το αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας των εργαζομένων μέσω της διαμόρφωσης των κατάλληλων συνθηκών στον εργασιακό χώρο. Βάσει αυτής της προσέγγισης, η ενδυνάμωση πλαισιώνεται από πέντε στάδια που εκτείνονται σε ένα συνεχές. Στο πρώτο στάδιο επιχειρείται η «διάγνωση» των συνθηκών εντός του οργανισμού, οι οποίες είναι υπεύθυνες για το αίσθημα αποδυνάμωσης μεταξύ των εργαζομένων, στο δεύτερο στάδιο υιοθετούνται οι κατάλληλες πρακτικές για την άρση των σχετικών εμποδίων, στο τρίτο στάδιο παρέχεται η απαραίτητη πληροφόρηση στον εργαζόμενο, και ως αποτέλεσμα, στο τέταρτο στάδιο αυτός αισθάνεται ενδυναμωμένος. Στο τελευταίο στάδιο, ακολούθως, παρατηρούνται τα συμπεριφορικά αποτελέσματα της ενδυνάμωσης.

Οι Thomas & Velthouse (1990) προτείνουν ένα γνωστικό μοντέλο, στο οποίο η ενδυνάμωση διαμορφώνεται από δύο βασικές μεταβλητές, το εργασιακό πλαίσιο και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του εργαζόμενου. Βάσει αυτής της προσέγγισης, η ψυχολογική ενδυνάμωση αποτελείται από ένα σύνολο τεσσάρων γνωστικών διεργασιών που αντανακλούν τον προσανατολισμό του εργαζόμενου απέναντι στο ρόλο του. Αυτές περιλαμβάνουν το νόημα (αντιληπτή αξία της εργασίας του), την ικανότητα (δυνατότητα απόδοσης στην εργασία), την επιλογή (ανάληψη πρωτοβουλιών και ρύθμιση προσωπικής δράσης) και την επιρροή (ικανότητα άσκησης επιρροής στα σχετικά οργανωσιακά αποτελέσματα).

Το μοντέλο της Spreitzer (1995), το δημοφιλέστερο ίσως περί ψυχολογικής ενδυνάμωσης μέχρι και σήμερα, υιοθετεί την πολυδιάστατη φύση της προσέγγισης των Thomas & Velthouse (1990), προτείνοντας ότι αυτή αποτελείται από τέσσερις διαστάσεις, το νόημα (meaning), την ικανότητα (competence), την αυτοδιάθεση (self-determination) και την επιρροή (impact). Το νόημα ουσιαστικά αντανακλά την αίσθηση σκοπού ή την προσωπική σύνδεση του ατόμου με την εργασία του, η ικανότητα αφορά τις δεξιότητες, γνώσεις και ικανότητες που είναι απαραίτητες για να αποδώσει κάποιος καλά, η αυτοδιάθεση δείχνει το βαθμό ελευθερίας που αισθάνεται κάποιος ως προς την ολοκλήρωση των καθηκόντων του και τη γενικότερη εργασιακή του συμπεριφορά, και η επιρροή περιγράφει την πεποίθηση του ατόμου σχετικά με το πώς μπορεί να επηρεάσει το οργανωσιακό σύστημα στο οποίο ανήκει (Mishra & Spreitzer, 1998). Όλες αυτές οι διαστάσεις θα πρέπει να συνδυάζονται αποτελεσματικά για την επίτευξη της ψυχολογικής ενδυνάμωσης, ενώ η έλλειψη μίας εξ αυτών μπορεί μεν να μειώνει την ενδυνάμωση αλλά δεν εξαλείφει τη συνολική επίδρασή της (Quinn & Spreitzer, 1997).

Η συνύπαρξη αυτών των τεσσάρων διαστάσεων έχει επιβεβαιωθεί σε διάφορες μελέτες. Παραδειγματικά, σε μετά-ανάλυση των Seibert et al (2011) διαπιστώθηκε ότι το νόημα, η ικανότητα, η αυτοδιάθεση και η επιρροή συντελούν συνδυαστικά στην επίτευξη ψυχολογικής ενδυνάμωσης σε διάφορα οργανωσιακά περιβάλλοντα, ενώ σε παρόμοια ευρήματα κατέληξαν και οι Zhang et al (2014). Ωστόσο, η προσέγγιση της Spreitzer (1995) δεν είναι η μοναδική που έχει προταθεί για την ερμηνεία της ψυχολογικής ενδυνάμωσης. Ιδιαίτερα δημοφιλές είναι και το μοντέλο του Menon (2001), σύμφωνα με το οποίο η ψυχολογική ενδυνάμωση αντανακλά μια ψυχολογική κατάσταση που μπορεί να μετρηθεί και αναπτύσσεται σε ένα συνεχές, υπό την έννοια ότι τα άτομα μπορούν να είναι λιγότερο ή περισσότερο ενδυναμωμένα. Το μοντέλο αυτό, το οποίο αξιοποιείται και

στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, προτείνει τρεις διαστάσεις της ψυχολογικής ενδυνάμωσης, οι οποίες αναλύονται διεξοδικότερα παρακάτω.

2.3.3 Οι Τρεις Διαστάσεις της Ψυχολογικής Ενδυνάμωσης

Όπως προαναφέρθηκε, το μοντέλο του Menon (1999; 2001) προτείνει τρεις διαστάσεις της ψυχολογικής ενδυνάμωσης, τον αντιληπτό έλεγχο, την αντιληπτή ικανότητα και των εσωτερίκευση των στόχων. Πιο συγκεκριμένα, ο αντιληπτός έλεγχος (perceived control) αποτελεί μία βασική ψυχολογική κατάσταση για να είναι ικανός ένας εργαζόμενος να αισθανθεί ενδυναμωμένος, καθώς με τον τρόπο αυτό αναπτύσσει ένα αίσθημα αυτοπεποίθησης και ικανότητας διαμόρφωσης του εργασιακού του περιβάλλοντος. Υπό αυτό το πρίσμα, η εφαρμογή στρατηγικών ενίσχυσης των επιπέδων ελέγχου, όπως είναι η παροχή πληροφόρησης και απαραίτητων εργασιακών πόρων, η προαγωγή της συμμετοχής στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και η ανάθεση καθηκόντων ανώτερης τάξης, οδηγεί σε αυξημένη ψυχολογική ενδυνάμωση (Menon, 2001).

Αντίστοιχα, η αντιληπτή ικανότητα (perceived competence) αναφέρεται, σύμφωνα με την προσέγγιση του Menon (2001) στην αυτοαποτελεσματικότητα, η οποία ορίζεται ως οι αντιλήψεις ενός ατόμου για τις ικανότητές του που ενεργοποιούν την αυτοπαρακίνησή του, τους γνωστικούς πόρους και τις δράσεις που χρειάζονται για την ικανοποίηση δεδομένων απαιτήσεων. Παρόμοια είναι και η προσέγγιση αυτής της διάστασης και στο μοντέλο της Spreitzer (1995), βάσει του οποίου οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται τους εαυτούς τους ως ικανούς έχουν και περισσότερη αυτοπεποίθηση για τις ικανότητές τους να ολοκληρώσουν τα εργασιακά τους καθήκοντα με επιτυχία, καθώς και να προσαρμοστούν σε διαφορετικές εργασιακές καταστάσεις και οργανωσιακές συνθήκες. Όπως αναφέρει ο Taylor (2013) υψηλά επίπεδα αντιληπτής ικανότητας υποδηλώνουν και μεγαλύτερο βαθμό ψυχολογικής ενδυνάμωσης, με τους εργαζόμενους που θεωρούν ότι είναι αυτό-αποτελεσματικοί να αναλαμβάνουν και περισσότερες πρωτοβουλίες, επιδεικνύοντας παράλληλα μεγαλύτερη προσπάθεια και επιμονή.

Η τρίτη και τελευταία διάσταση του τρίπτυχου της ψυχολογικής ενδυνάμωσης είναι η εσωτερίκευση των στόχων (goal internalization), η οποία αναφέρεται στην ενσωμάτωση και υιοθέτηση των οργανωσιακών στόχων από την πλευρά του εργαζόμενου, καθώς και η ταύτιση αυτών με τους προσωπικούς στόχους (Menon, 1999). Σύμφωνα με την προσέγγιση του Menon (2001), οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα εσωτερίκευσης των στόχων υιοθετούν μια αίσθηση του κοινού σκοπού. Παράλληλα, η εσωτερίκευση αποτελεί βασικό καθήκον της ηγεσίας, ιδιαίτερα όσον αφορά την εμπνευσμένη και

μετασχηματιστική ηγεσία, καθώς είναι ευθύνη των ηγετών να μεταδώσουν αυτήν την αίσθηση και να ενεργοποιήσουν κατάλληλα τους ακόλουθούς τους προς αυτήν την κατεύθυνση.

Συνολικά, το μοντέλο του Menon (1999; 2001) προτείνει ότι η ψυχολογική ενδυνάμωση είναι μια γνωστική-ψυχολογική κατάσταση που χαρακτηρίζεται από έλεγχο, ικανότητα και εσωτερικήευση στόχων. Η ολιστική αυτή προσέγγιση αντιμετωπίζει την ενδυνάμωση ως μια τρισδιάστατη οντότητα. Έτσι, ένας ενδυναμωμένος εργαζόμενος χαρακτηρίζεται από τρία βασικά στοιχεία. Πρώτον, αντιλαμβάνεται υψηλά επίπεδα ελέγχου και αυτονομίας στην εργασία του αναφορικά με διάφορες μεταβλητές (π.χ. προγραμματισμός καθηκόντων, διαχείριση πόρων, λήψη αποφάσεων, ανάληψη αρμοδιοτήτων). Δεύτερον, έχει ισχυρές αντιλήψεις αυτοαποτελεσματικότητας και αυτοπεποίθησης σε ότι αφορά τις εργασιακές απαιτήσεις αλλά και άλλες προκλήσεις που ενδέχεται να αναδειχθούν σε ένα οργανωσιακό περιβάλλον. Τρίτον, έχει μια αποστολή ή/και ένα όραμα για το μέλλον, το οποίο ταυτίζεται με τους προσωπικούς τους στόχους και παράλληλα ευθυγραμμίζεται με τους στόχους του οργανισμού. Με τον τρόπο αυτό, υψηλά επίπεδα εσωτερικήευσης στόχων υποδηλώνουν ότι ο εργαζόμενος είναι έτοιμος να ενεργήσει εξ ονόματος του οργανισμού και προς το συμφέρον του (Menon, 2001).

2.3.4 Μέτρηση Ψυχολογικής Ενδυνάμωσης

Για τη μέτρηση της ψυχολογικής ενδυνάμωσης, δύο είναι τα βασικά εργαλεία που έχουν αναπτυχθεί και χρησιμοποιούνται στη συντηρητική πλειονότητα των σχετικών μελετών, τα ερωτηματολόγια των Spreitzer (1995) και Menon (2001), τα οποία συμπληρώνονται από τους ίδιους τους εργαζόμενους. Το Ερωτηματολόγιο Ψυχολογικής Ενδυνάμωσης (Psychological Empowerment Questionnaire - PEQ) της Spreitzer (1995) αποτελείται από 12 αντικείμενα (items) που εντάσσονται σε τέσσερις υποκλίμακες, οι οποίες αντιστοιχούν στις τέσσερις διαστάσεις της ενδυνάμωσης. Η πρώτη υποκλίμακα είναι η ικανότητα (π.χ. «Αισθάνομαι αυτοπεποίθηση για την ικανότητά μου να κάνω τη δουλειά μου»), η δεύτερη είναι η αυτοδιάθεση (π.χ. «Έχω σημαντική αυτονομία ως προς το πώς να κάνω τη δουλειά μου»), η τρίτη αφορά στο νόημα (π.χ. «Οι δραστηριότητες στην εργασία μου έχουν νόημα για μένα») και η τέταρτη διάσταση είναι η επιρροή (π.χ. «Έχω σημαντική επιρροή στο τι γίνεται στο τμήμα μου»). Η απαντητική κλίμακα είναι 7βάθμια και υψηλότερη βαθμολογία αντιστοιχεί και σε μεγαλύτερα επίπεδα ψυχολογικής ενδυνάμωσης. Το εργαλείο PEQ χαρακτηρίζεται από ικανοποιητική εσωτερική αξιοπιστία (Faulkner & Laschinger, 2008), ωστόσο, διάφορες μελέτες δεν έχουν

επιβεβαιώσει τον αριθμό των διαστάσεων του αρχικού ερωτηματολογίου. Για παράδειγμα, οι Siegall & Gardner (2000) και οι Hancer & George (2003) έδειξαν ότι η ψυχολογική ενδυνάμωση αποτελείται από τρεις διαστάσεις, ενώ στην Ελλάδα η Dimitriades (2005) επιβεβαίωσε αυτά τα ευρήματα, προτείνοντας ότι οι διαστάσεις της αυτοδιάθεσης και της επιρροής αλληλεπικαλύπτονται.

Το δεύτερο δημοφιλέστερο εργαλείο, το οποίο χρησιμοποιείται και στην παρούσα μελέτη, είναι Κλίμακα Ενδυνάμωσης (Empowerment Scale) του Menon (2001), η οποία αποτελείται από 15 αντικείμενα που εμπίπτουν σε τρεις υποκλίμακες, οι οποίες αντιστοιχούν στις τρεις διαστάσεις της ψυχολογικής ενδυνάμωσης. Η πρώτη υποκλίμακα αφορά στην εσωτερίκευση των στόχων (π.χ. «Εμπνέομαι από τους στόχους του οργανισμού»), η δεύτερη στην αντιληπτή ικανότητα (π.χ. «Έχω της δεξιότητες και ικανότητες για να κάνω καλά τη δουλειά μου»), και η τρίτη στον αντιληπτό έλεγχο (π.χ. «Μπορώ να επηρεάζω τις αποφάσεις που λαμβάνονται στο τμήμα μου»). Η απαντητική κλίμακα είναι 5βάθμια, ενώ υψηλότερες βαθμολογήσεις συνηγορούν και στην ύπαρξη υψηλότερων επιπέδων ψυχολογικής ενδυνάμωσης. Το εν λόγω εργαλείο έχει χρησιμοποιηθεί σε μεταγενέστερες έρευνες και η εφαρμογή του έχει δείξει ότι αυτό χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα εσωτερικής αξιοπιστίας και εγκυρότητας (Menon & Hartmann, 2002; Kotze et al, 2007). Αξίζει, τέλος, να σημειωθεί ότι στην πρώτη εφαρμογή του εργαλείου διαπιστώθηκε ότι και οι τρεις διαστάσεις της ψυχολογικής ενδυνάμωσης (αντιληπτός έλεγχος, αντιληπτή ικανότητα, εσωτερίκευση στόχων) συσχετίζονται άμεσα με την οργανωσιακή δέσμευση και την εργασιακή εμπλοκή (Menon, 2001).

2.3.5 Επιδράσεις Ψυχολογικής Ενδυνάμωσης

Οι επιδράσεις της ψυχολογικής ενδυνάμωσης είναι ιδιαίτερα θετικές τόσο για τους οργανισμούς όσο και για τους ίδιους τους εργαζόμενους. Σε σχετική μετα-ανάλυση των Meyerson & Kline (2008) καταγράφεται ότι η ψυχολογική ενδυνάμωση σχετίζεται θετικά με την αυτοπεποίθηση όσον αφορά την πλήρωση του οργανωσιακού ρόλου, την οργανωσιακή δέσμευση, την ατομική εργασιακή απόδοση και την εργασιακή ικανοποίηση. Παρόμοια ευρήματα έχουν καταγραφεί και σε άλλες μελέτες. Για παράδειγμα, οι Hechanove et al (2006) βρήκαν ότι η ενδυνάμωση οδηγεί σε αύξηση τόσο της εργασιακής ικανοποίησης όσο και της εργασιακής απόδοσης, και οι Ugwu et al (2014) διαπίστωσαν ότι η ενδυνάμωση σχετίζεται με αναβαθμισμένες δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων από την πλευρά των εργαζομένων, βελτιωμένη επικοινωνία

μεταξύ των επιχειρησιακών τμημάτων και αυξημένη εργασιακή εμπλοκή. Σε παρόμοια ευρήματα κατέληξαν και οι Jose & Mampilly (2014), οι οποίοι επιβεβαίωσαν τη θετική σχέση μεταξύ ψυχολογικής ενδυνάμωσης και εμπλοκής των εργαζομένων.

Σε πιο πρόσφατη μετα-ανάλυση των Seibert et al (2011) αναφέρεται ότι οι επιπτώσεις της ψυχολογικής ενδυνάμωσης μπορούν να διακριθούν σε δύο ευρύτερες κατηγορίες, αυτές που αφορούν τις στάσεις και αυτές που σχετίζονται με τις συμπεριφορές των εργαζομένων. Στην πρώτη περίπτωση, έχει καταγραφεί ότι η ψυχολογική ενδυνάμωση συσχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση από την εργασία (Wang & Lee, 2009), την οργανωσιακή δέσμευση (Joo & Shim, 2010) και την εργασιακή αντοχή (job strain) (Laschinger et al, 2001), και αρνητικά με την πρόθεση αποχώρησης από τη θέση εργασίας (turnover intention) (Oyeleye et al, 2013). Στη δεύτερη κατηγορία επιδράσεων, έχει επίσης διαπιστωθεί ότι η ψυχολογική ενδυνάμωση συνδέεται με την ενθάρρυνση της καινοτομίας στο χώρο εργασίας (Bhatnagar, 2012) και αύξηση της ατομικής εργασιακής απόδοσης (Seibert et al, 2004).

Πράγματι, ο θετικός αντίκτυπος της ψυχολογικής ενδυνάμωσης στην ατομική εργασιακή απόδοση έχει αναδειχθεί από αρκετές μελέτες. Για παράδειγμα, οι Chiang & Hsieh (2012) βρήκαν ότι η ψυχολογική ενδυνάμωση σε συνδυασμό με την οργανωσιακή στήριξη οδηγούν σε αύξηση της εργασιακής απόδοσης, με την υπέρβαση οργανωσιακού ρόλου να δρα διαμεσολαβητικά στη σχέση αυτή, και οι Gregory et al (2010) διαπίστωσαν ότι η απόδοση εργασιακού ρόλου και η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζονται σημαντικά από την ψυχολογική ενδυνάμωση. Ομοίως, οι Tuuli & Rowlinson (2009) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η ψυχολογική ενδυνάμωση δεν έχει μόνο άμεσες επιπτώσεις στην απόδοση αλλά και έμμεσες επιρροές, καθώς αυτή ενισχύει την εσωγενή παρακίνηση και την ικανότητα να αποδώσει κάποιος καλύτερα στη δουλειά του.

2.4 ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στη βιβλιογραφική επισκόπηση που προηγήθηκε αναπτύχθηκαν εκτενώς τα θεωρητικά πλαίσια που διέπουν τις έννοιες της ατομικής εργασιακής απόδοσης, της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ψυχολογικής ενδυνάμωσης, και παράλληλα παρατέθηκαν τα διαθέσιμα ερευνητικά ευρήματα αναφορικά με τις επιδράσεις των δύο τελευταίων μεταβλητών στην πρώτη. Υπό αυτό το πρίσμα, η παρούσα έρευνα επιχειρεί να διερευνήσει την επιρροή της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ψυχολογικής ενδυνάμωσης στην ατομική εργασιακή απόδοση, ενώ η συνεισφορά και πρωτοτυπία της

έγκειται ότι για πρώτη στη διεθνή και ελληνική ερευνητική βιβλιογραφία φορά επιχειρείται η ταυτόχρονη εξέταση των επιδράσεων αυτών συνδυαστικά. Πράγματι, έχει προηγουμένως βρεθεί ότι η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει θετικά την ατομική εργασιακή απόδοση, τόσο συνολικά όσο και σε ότι αφορά τις επιμέρους διαστάσεις της (Handley, 1997; Lam & Kirby, 2002; Cote & Miners, 2006; Carmeli & Josman, 2006; Rode et al, 2007; Devonish & Greenidge, 2010; Jung & Yoon, 2012). Αντίστοιχα, έχει διαπιστωθεί ότι η ψυχολογική ενδυνάμωση ασκεί θετική επιρροή στην ατομική εργασιακή απόδοση (Wall et al, 2004; Seibert et al, 2004; Hechanove et al, 2006; Meyerson & Kline, 2008; Wallace et al, 2011; Seibert et al, 2011; Chiang & Hsieh, 2012).

Οι ερευνητικές υποθέσεις της μελέτης ορίζονται ως εξής:

H1. Αναμένεται στατιστικώς σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ ατομικής εργασιακής απόδοσης και ψυχολογικής ενδυνάμωσης

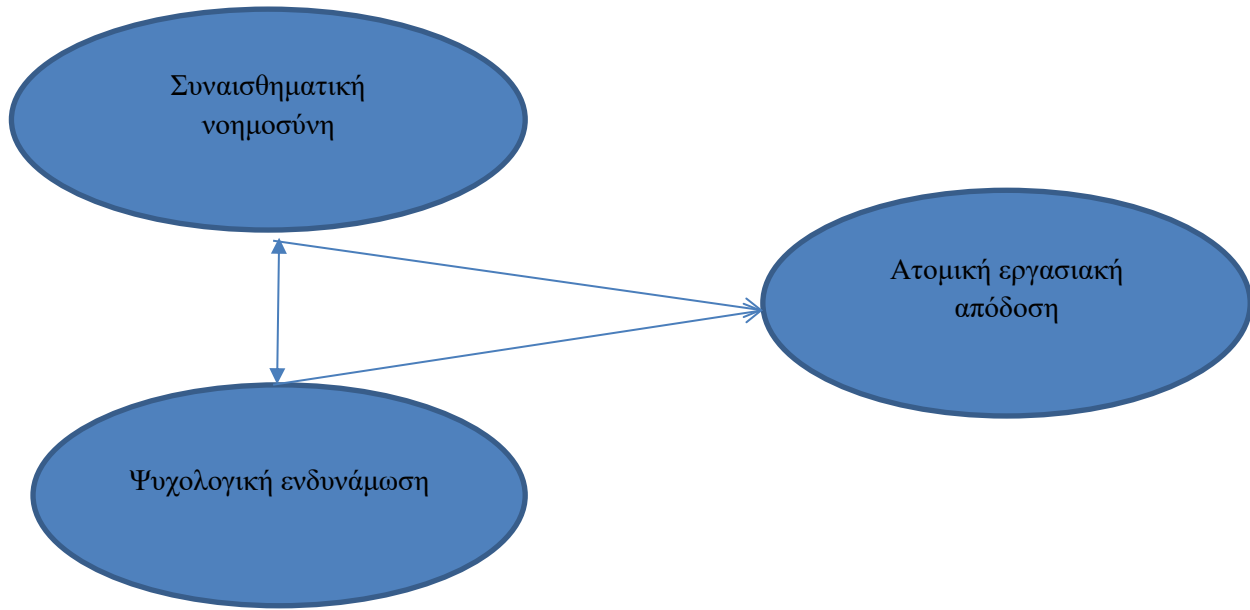
H2. Αναμένεται στατιστικώς σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ ατομικής εργασιακής απόδοσης και συναισθηματικής νοημοσύνης

H3. Αναμένεται στατιστικώς σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ ψυχολογικής ενδυνάμωσης και συναισθηματικής νοημοσύνης

H4. Αναμένεται ισχυρότερη στατιστικώς σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ ατομικής εργασιακής απόδοσης και ψυχολογικής ενδυνάμωσης, σε σχέση με την συσχέτιση ατομικής εργασιακής απόδοσης και συναισθηματικής νοημοσύνης

H5. Αναμένεται στατιστικώς σημαντική θετική από κοινού επίδραση της ψυχολογικής ενδυνάμωσης και της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ατομική εργασιακή απόδοση

H6. Αναμένεται διαφοροποίηση της επίδρασης της Ψυχολογικής Ενδυνάμωσης στις επιμέρους διαστάσεις της ατομικής εργασιακής απόδοσης



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ

3.1.1 Επιλογή Ερευνητικής Μεθόδου

Για την υλοποίηση της παρούσας έρευνας επιλέχθηκε η μέθοδος της Ερευνητικής Μελέτης Περίπτωσης, με την οποία παρέχεται η δυνατότητα διερεύνησης ενός φαινομένου εις βάθος σε πραγματικές συνθήκες (Mason, 2009). Η μέθοδος αυτή κρίθηκε κατάλληλη για τη διερεύνηση των σχετικών ερευνητικών ερωτημάτων που αφορούν στην επίδραση της ψυχολογικής ενδυνάμωσης και της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ατομική εργασιακή απόδοση, καθώς είναι εφικτή η εξέταση των αντίστοιχων σχέσεων σε ρεαλιστικές εργασιακές συνθήκες ενός οργανισμού. Για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας αξιοποιήθηκε η περίπτωση ενός πολυεθνικού οργανισμού παροχής νομικών υπηρεσιών και συγκεκριμένα οι παραγωγικές διευθύνσεις των παραρτημάτων Αθήνας και Θεσσαλονίκης. Σημειώνεται, επίσης, ότι η επιλογή της μεθόδου της μελέτης περίπτωσης έγκειται και στη δυνατότητα που αυτή προσφέρει αναφορικά με την αξιοποίηση ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων βάσει των αρχών της τριγωνικότητας (Δημητριάδη, 2000). Η αρχή της τριγωνικότητας βασίζεται στην εφαρμογή μεικτών ερευνητικών μεθόδων (ποσοτική και ποιοτική) με στόχο την ανάδειξη πιο τεκμηριωμένων συμπερασμάτων μέσω της διασταύρωσης των ευρημάτων (Flick, 2006). Ως εκ τούτου, εξασφαλίζεται υψηλός βαθμός βασιμότητας και επιβεβαιωσιμότητας των ευρημάτων, ενισχύοντας συγχρόνως τη γενίκευση και μεταφερσιμότητα της έρευνας (Guba & Lincoln, 1994).

3.1.2 Προσδιορισμός Υποκειμένων Έρευνας

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 206 εργαζομένους και συλλέχθηκε σε έντυπα ερωτηματολόγια τα οποία διαμοιράστηκαν στους συμμετέχοντες στην έρευνα στο χώρο εργασίας τους. Η μέθοδος δειγματοληψίας που χρησιμοποιήθηκε ήταν αυτή της δειγματοληψίας ευκολίας ή ευχέρειας, η οποία αποτελεί τύπο μη πιθανοτικής δειγματοληψίας που βασίζεται στη συλλογή δεδομένων από μέλη του πληθυσμού που

είναι διαθέσιμα να συμμετάσχουν στη εκάστοτε μελέτη (Saunders et al, 2012). Συνολικά διαμοιράστηκαν 300 ερωτηματολόγια και ο βαθμός ανταπόκρισης στην έρευνας ανήλθε στο 68,7%, ποσοστό το οποίο κρίνεται ικανοποιητικό.

Σχετικά με τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα (Πίνακας 3.2.2.1), αρχικά προκύπτει ότι το 62,9% αυτών είναι γυναίκες και το 37,4% άνδρες. Το 45,6% του δείγματος αποτελείται από άτομα 19 έως 34 ετών, το 42,2% από άτομα 35 έως 49 ετών και το 12,1% από άτομα 50 έως 64 ετών. Αναφορικά με το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτηθέντων, προκύπτει ότι το 33,0% αυτών είναι απόφοιτοι Λυκείου, το 53,9% απόφοιτοι ΑΕΙ-ΤΕΙ και το 10,7% κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών. Το 7,8% του δείγματος κατέχει θέση ευθύνης, με το 81,2% αυτού να αποτελείται από υπεύθυνους τμημάτων και το 18,8% από υπεύθυνους τμημάτων. Ο μέσος χρόνος προϋπηρεσίας των ερωτηθέντων στην παρούσα θέση εργασίας ισούται με 3,10 (Τ.Α.=2,68) έτη και στον νυν εργοδότη με 3,55 (Τ.Α.=3,24) έτη, ενώ η συνολική εργασιακή εμπειρία τους είναι ίση κατά μέσο όρο με 9,46 (Τ.Α.=5,89) έτη.

Πίνακας 3.2.2.1: Δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά

		N	%	M.O.	T.A.
Φύλο	Άνδρας	77	37,4%		
	Γυναίκα	129	62,6%		
Ηλικία	19-34	94	45,6%		
	35-49	87	42,2%		
	50-64	25	12,1%		
	65+	0	0,0%		
Επίπεδο εκπαίδευσης	Απόφοιτος Λυκείου	68	33,0%		
	Απόφοιτος Α.Ε.Ι./Τ.Ε.Ι.	111	53,9%		
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	22	10,7%		
	Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου	5	2,4%		
Κατέχετε Θέση Ευθύνης;	Ναι	16	7,8%		
	Όχι	190	92,2%		
Εάν ΝΑΙ, είστε υπεύθυνος τμήματος;	Ναι	13	81,2%		
	Όχι	3	18,8%		
Εάν ΝΑΙ, είστε υπεύθυνος διεύθυνσης;	Ναι	3	18,8%		
	Όχι	13	81,2%		
Χρόνος προϋπηρεσίας στην Παρούσα Θέση Εργασίας				3,10	2,68
Χρόνος προϋπηρεσίας στον Νυν Εργοδότη				3,55	3,24
Συνολική Εργασιακή Εμπειρία				9,46	5,89

3.2 ΟΡΓΑΝΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Βάσει της αρχής της τριγωνικότητας, η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε από τρεις διαφορετικές πηγές και η ανάλυσή τους υλοποιήθηκε μέσω τριών αντίστοιχων διαύλων, στοχεύοντας στην ανάδειξη συγκρίσιμων ευρημάτων. Η συλλογή των δεδομένων της παρούσας μελέτης διενεργήθηκε μέσω: (1) ερωτηματολογίου, (2) διαπροσωπικών συνεντεύξεων, και (3) ομάδας εστίασης.

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα αποτελείται από τέσσερα μέρη και, συνολικά, από 76 ερωτήσεις. Συγκεκριμένα, στο πρώτο μέρος περιλαμβάνονται εννέα ερωτήσεις που εξετάζουν το κοινωνικό και εργασιακό προφίλ των συμμετεχόντων (φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, θέση ευθύνης, εργασιακή εμπειρία). Το δεύτερο μέρος είναι η κλίμακα μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης (Emotional Intelligence Scale) των Schutte et al (1998), η οποία αποτελείται από 33 αντικείμενα-προτάσεις, στα οποία οι ερωτώμενοι καλούνται να σημειώσουν το βαθμό συμφωνίας τους σε 5βάθμια κλίμακα Likert (1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα).

Το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου είναι η κλίμακα μέτρησης της ψυχολογικής ενδυνάμωσης (Empowerment Scale) του Menon (1999), η οποία διακρίνεται περαιτέρω σε τρεις επιμέρους υποκλίμακες. Η πρώτη υποκλίμακα αξιολογεί τον αντιληπτό έλεγχο, η δεύτερη την ικανότητα και η τρίτη την εσωτερική ευθυμία στόχων, και κάθε μία από αυτές αποτελείται από 5 αντικείμενα-προτάσεις. Συνολικά, η κλίμακα της ψυχολογικής ενδυνάμωσης (3^ο μέρος ερωτηματολογίου) αποτελείται από 15 αντικείμενα-προτάσεις, στα οποία οι συμμετέχοντες καλούνται να δηλώσουν το βαθμό συμφωνίας τους και πάλι σε 5βάθμια απαντητική κλίμακα Likert (συμφωνίας).

Τέλος, το τέταρτο μέρος του ερωτηματολογίου είναι η κλίμακα μέτρησης της ατομικής εργασιακής απόδοσης (Individual Work Performance Questionnaire - IWPQ) των Koopmans et al (2014), η οποία ομοίως διακρίνεται σε τρεις επιμέρους υποκλίμακες. Η πρώτη υποκλίμακα αναφέρεται στην επικεντρωμένη σε στόχους απόδοση (6 αντικείμενα-προτάσεις), η δεύτερη στην πλαισιακή απόδοση (8 αντικείμενα-προτάσεις) και η τρίτη στην αντιπαραγωγική εργασιακή συμπεριφορά (5 αντικείμενα-προτάσεις). Συνολικά, η κλίμακα αυτή αποτελείται από 19 αντικείμενα-προτάσεις, στα οποία οι συμμετέχοντες στην έρευνα καλούνται να απαντήσουν σε 5βάθμια κλίμακα Likert τη συχνότητα στην οποία έχουν επιδείξει τις αντίστοιχες συμπεριφορές, ενέργειες και δράσεις σχετικά με την εργασία τους κατά τη διάρκεια των τριών τελευταίων μηνών.

Στην περίπτωση αυτή η απαντητική κλίμακα διαφοροποιείται μεταξύ των τριών επιμέρους υποκλιμάκων. Συγκεκριμένα, στην πρώτη και δεύτερη υποκλίμακα, η απαντητική κλίμακα λαμβάνει την εξής 5βάθμια διαβάθμιση: 1=σπάνια, 2=μερικές φορές, 3=αρκετά συχνά, 4=πολύ συχνά, 5=πάντα, ενώ στην τρίτη υποκλίμακα, η αντίστοιχη απαντητική κλίμακα διαφοροποιείται ως εξής: 1=ποτέ, 2=σπάνια, 3=μερικές φορές, 4=συχνά, 5=πολύ συχνά.

Η συνέντευξη διενεργήθηκε με τρία μέλη του οργανισμού παροχής νομικών υπηρεσιών που αξιοποιείται ως μελέτη περίπτωσης στην παρούσα μελέτη. Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν στο χρονικό διάστημα μεταξύ 17/12/2019-24/12/2019 στους χώρους του οργανισμού με τη φυσική παρουσία του ερευνητή. Ο Οδηγός Συνέντευξης αποτελείται συνολικά από επτά ερωτήματα, στη βάση των οποίων οι συνεντευξιαζόμενοι κλήθηκαν να αναπτύξουν τις απόψεις τους. Τα ερωτήματα είναι τα εξής:

1. Ποιοι παράγοντες / παράμετροι θεωρείτε πως επιδρούν / επηρεάζουν την ατομική απόδοση ενός ατόμου στον εργασιακό του χώρο;
2. Πιστεύετε πως η δεξιότητα αποτελεσματικής διαχείρισης των συναισθημάτων που βιώνει ένα άτομο είναι σημαντική στον εργασιακό χώρο; Με ποιο τρόπο / Για ποιο λόγο;
3. Θεωρείτε ότι η δυνατότητα ενός εργαζομένου να ασκεί επιρροή, συμμετέχοντας στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, είναι σημαντική στον εργασιακό χώρο; Με ποιο τρόπο / Για ποιο λόγο;
4. Κρίνετε πως υπάρχει συσχέτιση (σχέση) μεταξύ των τριών παραπάνω εννοιών;
5. Εάν ναι, ποια/ποιες εξ αυτών επηρεάζουν τις υπόλοιπες; Με ποιο τρόπο (θετικά ή αρνητικά)? Σε τι βαθμό (σημαντικά ή όχι);
6. Από την εμπειρία σας, όταν ένας εργαζόμενος χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης και ψυχολογικής ενδυνάμωσης συνδυαστικά, αποδίδει καλύτερα στην εργασία του; Εάν ναι, πως το ερμηνεύετε?
7. Ποια από τις συναισθηματική νοημοσύνη και ψυχολογική ενδυνάμωση κατά την κρίση σας, ασκεί σημαντικότερη επίδραση στην ατομική εργασιακή απόδοση και γιατί;

Τέλος, η τρίτη μέθοδος συλλογής δεδομένων ήταν η αξιοποίηση μιας πενταμελούς ομάδας εστίασης (focus group) αποτελούμενη από μέλη-εργαζόμενους του οργανισμού, με τους οποίους συζητήθηκε το ζήτημα της επίδρασης της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ψυχολογικής ενδυνάμωσης στην ατομική εργασιακή απόδοση στη βάση του

παραπάνω Οδηγού Συνέντευξης. Σημειώνεται ότι οι ομάδες εστίασης αποτελούν μια ερευνητική μέθοδο παραγωγής πλούσιων ποιοτικών δεδομένων μέσω μιας διαδικασίας αλληλεπίδρασης που είναι κάθετη (μεταξύ ερευνητή και συμμετεχόντων) και ταυτόχρονα οριζόντια (μεταξύ των μελών της ομάδας), προσφέροντας αναβαθμισμένες δυνατότητες διασταύρωσης και συγκρισιμότητας των ευρημάτων μιας μελέτης βάσει της αρχής της τριγωνικότητας (Wilkinson, 1998).

3.3 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ

Για την εξαγωγή των στατιστικών αποτελεσμάτων χρησιμοποιούνται εργαλεία τόσο της περιγραφικής όσο και της επαγωγικής στατιστικής. Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάζονται οι συχνότητες και οι σχετικές συχνότητες των δημογραφικών και επαγγελματικών χαρακτηριστικών των ερωτηθέντων, ενώ παράλληλα, για την αποτύπωση των αποτελεσμάτων που αφορούν τις συνολικές και επιμέρους διαστάσεις της Ψυχολογικής Ενδυνάμωσης, της Ατομικής Εργασιακής Απόδοσης και της Συναισθηματικής Νοημοσύνης χρησιμοποιείται ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση. Επιπρόσθετα για τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων της μελέτης χρησιμοποιείται αφενός σε διμεταβλητό επίπεδο ο έλεγχος συσχετίσεων κατά Pearson και σε πολυμεταβλητό επίπεδο η τεχνική της ανάλυσης παλινδρόμησης με τη μέθοδο των Ελαχίστων Τετραγώνων (OLS).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΠΟΣΟΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

4.1.1 Ανάλυση Βασικών Συνιστωσών

Δεδομένου ότι η παρούσα μελέτη είναι η πρώτη έρευνα πεδίου στην Ελλάδα στην οποία επιδιώκεται η ταυτόχρονη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ ατομικής εργασιακής απόδοσης, συναισθηματικής νοημοσύνης και ψυχολογικής ενδυνάμωσης θεωρήθηκε ενδεδειγμένη η πραγματοποίηση Ανάλυσης Βασικών Συνιστωσών (Principal Components Analysis) – και όχι Επιβεβαιωτικής Παραγοντικής Ανάλυσης (Bedard et al, 2015) – τόσο για τον έλεγχο Διακριτότητας, όσο και για τον έλεγχο Διαστασιμότητας των ως άνω τριών ερευνητικών μεταβλητών. Ωστόσο, βασική προϋπόθεση για την πραγματοποίηση Ανάλυσης Βασικών Συνιστωσών είναι η τήρηση της αναλογίας πέντε έως δέκα παρατηρήσεων για κάθε στοιχείο (item) (Catell, 1978; Everitt, 1975; Gorsuch, 1983). Στη παρούσα ερευνητική μελέτη, οι υπό εξέταση τρεις ερευνητικές κλίμακες απαρτίζονται συγκεντρωτικά από 67 στοιχεία (items), ενώ καταγράφηκαν 206 παρατηρήσεις. Ως εκ τούτου, λαμβάνοντας υπόψη τον ανωτέρω περιορισμό, και επί τη βάσει προγενέστερων ευρημάτων (Koopmans et al, 2014), θεωρήθηκε δεδομένη η διακριτότητα των τριών μεταβλητών που αποτελούν αντικείμενο έρευνας της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Για τον προαναφερθέντα προσδιορισμό των διαστάσεων που προσδιορίζουν τη συνολική ψυχολογική ενδυνάμωση και εργασιακή απόδοση εφαρμόζεται ανάλυση διαστασιμότητας με τη χρήση της μεθόδου Κυρίων Συνιστωσών και περιστροφή Varimax. Ως αναμένονταν, τόσο η ατομική εργασιακή απόδοση (Koopmans et al, 2013) όσο και η ψυχολογική ενδυνάμωση (Dimitriades, 2005) προκύπτουν ως πολυδιάστατες μεταβλητές, ενώ η συναισθηματική νοημοσύνη προκύπτει ως μονοδιάστατη μεταβλητή (Dimitriades, 2007). Αρχικά, όπως παρατηρείται στον Πίνακα 4.1.1.1, προκύπτουν 3 υποκλίμακες προσδιορισμού της ψυχολογικής ενδυνάμωσης οι οποίες είναι:

Αντιληπτός Έλεγχος - Perceived Control (2 στοιχεία)

Ασκώ επιρροή στη δουλειά που γίνεται στο τμήμα μου (emp1)

Μπορώ να επηρεάζω τις αποφάσεις που λαμβάνονται στο τμήμα μου (emp2)

Αντιληπτή Ικανότητα - Perceived Competence (5 στοιχεία)

Έχω της δεξιότητες και ικανότητες για να κάνω καλά τη δουλειά μου (emp6)

Είμαι ικανός να εργάζομαι αποτελεσματικά (emp7)

Έχω τις απαραίτητες δυνατότητες για να κάνω καλά τη δουλειά μου (emp8)

Μπορώ να αντιμετωπίσω τις δυσκολίες που συναντώ στη δουλειά μου (emp9)

Μπορώ να κάνω τη δουλειά μου αποτελεσματικά (emp10)

Εσωτερίκευση Στόχων - Goal Internalization (5 στοιχεία)

Εμπνέομαι από τους στόχους του οργανισμού (emp11)

Εργάζομαι με ενθουσιασμό για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (emp12)

Αισθάνομαι ενθουσιασμένος/η για τη συμβολή της εργασίας μου στον οργανισμό (emp13)

Εμπνέομαι από αυτό που προσπαθούμε να επιτύχουμε ως οργανισμός (emp14)

Με ενδιαφέρει να πηγαίνουμε καλά ως οργανισμός (emp15)

Πίνακας 4.1.1.1: Ανάλυση Κυρίων Συνιστωσών της Κλίμακας Ψυχολογικής Ενδυνάμωσης

	Συνιστώσες		
	1	2	3
emp1	0,184	-0,270	0,855
emp2	0,169	-0,230	0,895
emp3	-0,036	0,552	0,544
emp4	0,380	-0,299	0,488
emp5	0,587	0,235	0,514
emp6	0,797	0,234	0,311
emp7	0,902	0,074	0,192
emp8	0,949	0,095	0,134
emp9	0,774	0,172	0,168
emp10	0,816	0,142	-0,166
emp11	0,267	0,700	-0,313
emp12	0,142	0,876	-0,198
emp13	0,176	0,890	-0,060
emp14	0,152	0,834	-0,004
emp15	0,060	0,639	-0,070

Παράλληλα, προκύπτουν τρεις υποκλίμακες σύνθεσης της ατομικής εργασιακής απόδοσης οι οποίοι προσδιορίζονται ως εξής:

Απόδοση στους Στόχους - Task Performance (7 στοιχεία)

Κατάφερα να προγραμματίσω τη δουλειά μου ώστε να ολοκληρώνεται έγκαιρα (perf1)

Ο προγραμματισμός μου ήταν ο βέλτιστος δυνατός (perf2)

Ήμουν σε θέση να ολοκληρώσω τη δουλειά μου καλά στον ελάχιστο δυνατό χρόνο και με την ελάχιστη δυνατή προσπάθεια (perf5)

Εργάστηκα με τέτοιο τρόπο ώστε να διατηρήσω τις δεξιότητές μου στη δουλειά (perf11)

Βρήκα δημιουργικές λύσεις σε νέα προβλήματα (perf12)

Συζήτησα με τους συναδέλφους για τις αρνητικές πτυχές της δουλειάς μου (perf18)

Συζήτησα με ανθρώπους εκτός του οργανισμού για τις αρνητικές πτυχές της δουλειάς μου (perf19)

Πλαισιακή Απόδοση - Contextual Performance (7 στοιχεία)

Είχα στο μυαλό μου τα αποτελέσματα που έπρεπε να επιτύχω στη δουλειά μου (perf3)

Ήμουν σε θέση να διακρίνω τα βασικά από τα μη βασικά θέματα στη δουλειά μου (perf4)

Η συνεργασία μου με τους άλλους ήταν πολύ παραγωγική (perf6)

Ανέλαβα επιπλέον ευθύνες (perf7)

Ξεκίνησα από μόνος μου νέα καθήκοντα, όταν τα προηγούμενα είχαν ολοκληρωθεί (perf8)

Συνέχισα να αναζητώ νέες προκλήσεις στη δουλειά μου (perf13)

Συμμετείχα ενεργά σε επαγγελματικές συναντήσεις (perf14)

Αντιπαραγωγική Συμπεριφορά - Counter-Productive Behaviour (3 στοιχεία)

Παραπονέθηκα για ασήμαντα ζητήματα στη δουλειά (perf15)

Έκανα τα προβλήματα στη δουλειά μεγαλύτερα από ότι ήταν (perf16)

Εστίασα στις αρνητικές πτυχές μιας κατάστασης στη δουλειά αντί για τις θετικές (perf17)

Πίνακας 4.1.1.2: Ανάλυση Κυρίων Συνιστωσών της Κλίμακας Ατομικής Εργασιακής Απόδοσης

	Συνιστώσες		
	1	2	3
perf1	0,003	-0,207	0,620
perf2	0,111	-0,183	0,782
perf3	0,419	-0,654	0,290
perf4	0,465	-0,677	0,090
perf5	0,157	0,003	0,670
perf6	0,484	-0,050	-0,059
perf7	0,809	-0,063	-0,339
perf8	0,673	-0,159	0,147
perf9	0,514	0,493	0,148
perf10	0,435	0,577	0,187
perf11	0,346	0,337	0,671
perf12	0,245	0,388	0,642
perf13	0,734	0,086	0,210
perf14	0,692	-0,050	0,249
perf15	-0,027	0,733	-0,069
perf16	-0,041	0,776	0,001
perf17	-0,029	0,562	0,089
perf18	-0,411	0,153	0,512
perf19	-0,059	0,013	0,402

4.1.2 Ανάλυση Αξιοπιστίας

Επί τη βάσει των ως άνω ευρημάτων της Ανάλυσης Βασικών Συνιστωσών πραγματοποιήθηκε Ανάλυση Αξιοπιστίας. Όπως εξάγεται από τους Πίνακες 4.1.2.1 έως 4.1.2.3, όλοι οι συντελεστές αξιοπιστίας α του Cronbach ξεπερνούν το επιθυμητό όριο 0,7 (Nunnally, 1967) – με εξαίρεση την διάσταση της εργασιακής απόδοσης που, ωστόσο, προσεγγίζει ικανοποιητικά το παραπάνω αποδεκτό όριο αξιοπιστίας ($\alpha = 0,69$).

Πίνακας 4.1.2.1: Ανάλυση αξιοπιστίας της Κλίμακας Ψυχολογικής Ενδυνάμωσης

	Alpha
Αντιληπτός Έλεγχος	0,93
Αντιληπτή Ικανότητα	0,92
Εσωτερίκευση Στόχων	0,89
Ψυχολογική Ενδυνάμωση	0,81

Πίνακας 4.1.2.2: Ανάλυση αξιοπιστίας της Κλίμακας Ψυχολογικής Ενδυνάμωσης

	Alpha
Απόδοση στους Στόχους	0,74
Πλαισιακή Απόδοση	0,79
Αντιπαραγωγική Συμπεριφορά	0,75
Εργασιακή Απόδοση	0,69

Πίνακας 4.1.2.3: Ανάλυση αξιοπιστίας της Κλίμακας Συναισθηματικής Νοημοσύνης

	Alpha
Συναισθηματική νοημοσύνη	0,93

4.1.3 Δημιουργία Κλιμάκων Μέτρησης - Περιγραφικά Στοιχεία

Εν συνεχεία παρουσιάζονται αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής που αφορούν τη συνολική κλίμακα αλλά και τις επιμέρους διαστάσεις της ψυχολογικής ενδυνάμωσης, οι οποίες δημιουργούνται ως εξής:

- Αντιληπτός Έλεγχος - Perceived Control: $(emp1+emp2)/2$
- Αντιληπτή Ικανότητα - Perceived Competence:
 $(emp6+emp7+emp8+emp9+emp10)/5$
- Εσωτερίκευση Στόχων-Goal Internalization:
 $(emp11+emp12+emp13+emp14+emp15)/5$
- Ψυχολογική Ενδυνάμωση: $(emp1+emp2+ emp6+emp7+emp8+emp9+emp10+ emp11+emp12+emp13+emp14+emp15)/12$

Αρχικά παρατηρείται ότι το επίπεδο της αντιληπτής ικανότητας στην εργασία που παρουσιάζουν οι ερωτηθέντες είναι ιδιαίτερα υψηλό (Μ.Ο.=3,78, Τ.Α.=0,60), ενώ χαμηλότερο είναι το επίπεδο εσωτερίκευσης των στόχων από μέρους τους (Μ.Ο.=3,31, Τ.Α.=0,73). Αντίθετα, το επίπεδο του αντιληπτού ελέγχου που παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι του δείγματος δεν είναι υψηλό (Μ.Ο.=3,08, Τ.Α.=0,90), με τη συνολική μέση βαθμολογία της συγκεντρωτικής διάστασης της ψυχολογικής ενδυνάμωσης να είναι ίση με 3,47 (Τ.Α.=0,47).

Πίνακας 4.1.3.1: Περιγραφικές στατιστικές της συνολικής κλίμακας και των επιμέρους διαστάσεων Ψυχολογικής Ενδυνάμωσης

	M.O.	T.A.
Αντιληπτός Έλεγχος	3,08	0,90
Αντιληπτή Ικανότητα	3,78	0,60
Εσωτερίκευση Στόχων	3,31	0,73
Ψυχολογική Ενδυνάμωση	3,47	0,47

Το επίπεδο των υποκλιμάκων και της συνολικής κλίμακας Εργασιακής Απόδοσης προσδιορίζεται ως εξής:

- Απόδοση στους Στόχους - Task Performance:
 $(perf1+perf2+perf5+perf11+perf12+perf18+perf19)/7$
- Πλαισιακή Απόδοση-Contextual Performance:
 $(perf3+perf4+perf6+perf7+perf8+perf13+perf14)/7$
- Αντιπαραγωγική Συμπεριφορά-Counter-Productive Behaviour:
 $(perf15+perf16+perf17)/3$
- Εργασιακή Απόδοση: $(perf1+perf2+perf5+perf11+perf12+perf18+perf19+perf3+perf4+perf6+perf7+perf8+perf13+perf14+perf15+perf16+perf17)/13$

Οι ερωτηθέντες παρουσιάζουν μετρίου βαθμού πλαισιακή απόδοση (M.O.=2,99, T.A.=0,59) και ελαφρώς υψηλότερη ικανότητα απόδοσης στους στόχους (M.O.=3,22, T.A.=0,59), με το επίπεδο αντιπαραγωγικής συμπεριφοράς από μέρους τους να είναι χαμηλό (M.O.=1,74, T.A.). Συνολικά η μέση βαθμολογία της συγκεντρωτικής διάστασης της εργασιακής απόδοσης είναι ίση με 2,75 (T.A.=0,37).

Πίνακας 4.1.3.2: Περιγραφικές στατιστικές της συνολικής κλίμακας και των επιμέρους διαστάσεων Εργασιακής Απόδοσης

	M.O.	T.A.
Απόδοση στους Στόχους	3,22	0,59
Πλαισιακή Απόδοση	2,99	0,59
Αντιπαραγωγική Συμπεριφορά	1,74	0,52
Εργασιακή Απόδοση	2,75	0,37

Επιπλέον, οι ερωτηθέντες δεν παρουσιάζουν ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης, η οποία προσδιορίζεται από τον μέσο όρο του μέσου αθροίσματος των 33^{ωv}

στοιχείων της κλίμακας καθώς η μέση βαθμολογία της αντίστοιχης διάστασης είναι ίση με 3,26 (T.A.=0,49).

Πίνακας 4.1.3.3: Περιγραφικές στατιστικές της συνολικής κλίμακας Συναισθηματικής Νοημοσύνης

	M.O.	T.A.
Συναισθηματική Νοημοσύνη	3,26	0,49

Προχωρώντας σε συσχέτιση των επιμέρους διαστάσεων και της συνολικής κλίμακας της ψυχολογικής ενδυνάμωσης, αρχικά παρατηρείται ότι η αυξημένη αντιληπτή ικανότητα σηματοδοτεί επίσης αυξημένα επίπεδα εσωτερίκευσης στόχων ($r=0,310$, $p<0,001$), αλλά και αντιληπτού ελέγχου. Αντίθετα, τα άτομα με αυξημένα επίπεδα αντιληπτής ικανότητα παρουσιάζουν παράλληλα χαμηλά επίπεδα αντιληπτού ελέγχου και το αντίστροφο ($r=-0,315$, $p<0,001$), ενώ ως είναι αναμενόμενο παρατηρείται θετική συσχέτιση της συγκεντρωτικής κλίμακας της ψυχολογικής ενδυνάμωσης και των υποκλιμάκων του αντιληπτού ελέγχου ($r=0,253$, $p<0,001$), της αντιληπτής ικανότητας ($r=0,825$, $p<0,001$) και της εσωτερίκευσης στόχων ($r=0,720$, $p<0,001$).

Πίνακας 4.1.3.4: Συσχέτιση κατά Pearson της συνολικής κλίμακας και των επιμέρους διαστάσεων Ψυχολογικής Ενδυνάμωσης

		Ψυχολογική Ενδυνάμωση	Αντιληπτός Έλεγχος	Αντιληπτή Ικανότητα	Εσωτερίκευση Στόχων
Ψυχολογική Ενδυνάμωση	r	1			
	p				
Αντιληπτός Έλεγχος	r	0,253**	1		
	p	0,000			
Αντιληπτή Ικανότητα	r	0,825**	0,251**	1	
	p	0,000	0,000		
Εσωτερίκευση Στόχων	r	0,720**	-0,315**	0,310**	1
	p	0,000	0,000	0,000	

**Σ.Σ. σε επίπεδο σημαντικότητας 1%

Επιπλέον, η υψηλή πλαισιακή απόδοση σηματοδοτεί και υψηλή απόδοση των εργαζομένων στους στόχους ($r=0,193$, $p=0,006$), ενώ αντίστροφη είναι η σχέση της πλαισιακής απόδοσης και της αντιπαραγωγικής συμπεριφοράς ($r=-0,181$, $p=0,009$), καθώς όσο περισσότερο εμφανιζόμενες είναι οι συμπεριφορές που βλάπτουν την «ευημερία» ενός οργανισμού τόσο περισσότερο είναι αναμενόμενο να μειώνεται η από μέρους των εργαζομένων απόδοση τους εντός πλαισίου. Παράλληλα, κατά κανόνα θετική είναι η συσχέτιση της συγκεντρωτικής κλίμακας της εργασιακής απόδοσης και

των υποκλιμάκων της απόδοσης στους στόχους ($r=0,521$, $p<0,001$), της πλαισιακής απόδοσης ($r=0,876$, $p<0,001$) και της αντιπαραγωγικής συμπεριφοράς ($r=0,156$, $p=0,025$).

Πίνακας 4.1.3.5: Συσχέτιση κατά Pearson της συνολικής κλίμακας και των επιμέρους διαστάσεων Ψυχολογικής Ενδυνάμωσης

		Εργασιακή Απόδοση	Απόδοση στους Στόχους	Πλαισιακή Απόδοση	Αντιπαραγωγική Συμπεριφορά
Εργασιακή Απόδοση	r	1			
	p				
Απόδοση στους Στόχους	r	0,521**	1		
	p	0,000			
Πλαισιακή Απόδοση	r	0,876**	0,193**	1	
	p	0,000	0,006		
Αντιπαραγωγική Συμπεριφορά	r	0,156*	-0,039	-0,181**	1
	p	0,025	0,578	0,009	

*Σ.Σ. σε επίπεδο σημαντικότητας 5%

**Σ.Σ. σε επίπεδο σημαντικότητας 1%

4.1.4 Έλεγχος Ερευνητικών Υποθέσεων σε Διμεταβλητό Επίπεδο

Κατόπιν, ακολούθησε έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων σε διμεταβλητό επίπεδο. Εστιάζοντας στην πρώτη ερευνητική υπόθεση της μελέτης προκύπτει ότι ο συντελεστής συσχέτισης των συγκεντρωτικών κλιμάκων της ατομικής εργασιακής απόδοσης και της ψυχολογικής ενδυνάμωσης κρίνεται θετικός και στατιστικά σημαντικός ($r=0,518$, $p<0,001$), επιβεβαιώνοντας την πρώτη ερευνητική υπόθεση. Το παραπάνω συμπέρασμα, επιβεβαιώνεται και από τη συσχέτιση των συγκεντρωτικών κλιμάκων της εργασιακής απόδοσης και της ψυχολογικής ενδυνάμωσης με τις επιμέρους διαστάσεις προσδιορισμού των συγκεκριμένων κλιμάκων με εξαίρεση τη συσχέτιση της κλίμακας ψυχολογικής ενδυνάμωσης και τη διάσταση της αντιπαραγωγικής συμπεριφοράς. Προκύπτει ότι η μεταβλητή της εργασιακής απόδοσης παρουσιάζει σταθερά θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση με τις επιμέρους υποκλίμακες προσδιορισμού της ψυχολογικής ενδυνάμωσης, με τα αυξημένα επίπεδα αντιληπτού ελέγχου ($r=0,446$, $p<0,001$), αντιληπτής ικανότητας ($r=0,518$, $p<0,001$) και εσωτερίκευσης στόχων ($r=0,144$, $p=0,039$) να συνδέονται με την υψηλή ατομική εργασιακή απόδοση. Παράλληλα, η αυξημένη ψυχολογική ενδυνάμωση σχετίζεται θετικά και στατιστικά σημαντικά με την αυξημένη απόδοση στους στόχους ($r=0,585$, $p<0,001$) και την

αυξημένη πλαισιακή απόδοση ($r=0,431$, $p<0,001$), ενώ αρνητική είναι η συσχέτιση της ψυχολογικής ενδυνάμωσης και της αντιπαραγωγικής συμπεριφοράς ($r=-0,211$, $p=0,002$).

Πίνακας 4.1.4.1: Συσχέτιση κατά Pearson Ατομικής Εργασιακής Απόδοσης και Ψυχολογικής Ενδυνάμωσης

		Εργασιακή Απόδοση	Απόδοση στους Στόχους	Πλαισιακή Απόδοση	Αντιπαραγωγική Συμπεριφορά
Ψυχολογική Ενδυνάμωση	r	0,518**	0,585**	0,431**	-0,211**
	p	0,000	0,000	0,000	0,002
Αντιληπτός Έλεγχος	r	0,446**	0,057	0,667**	-0,464**
	p	0,000	0,415	0,000	0,000
Αντιληπτή Ικανότητα	r	0,518**	0,475**	0,451**	-0,143*
	p	0,000	0,000	0,000	0,040
Εσωτερίκευση Στόχων	r	0,144*	0,473**	-0,044	0,026
	p	0,039	0,000	0,527	0,715

*Σ.Σ. σε επίπεδο σημαντικότητας 5%

**Σ.Σ. σε επίπεδο σημαντικότητας 1%

Σχετικά με τη δεύτερη ερευνητική υπόθεση, με βάση την οποία αναμένεται στατιστικώς σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ ατομικής εργασιακής απόδοσης και συναισθηματικής νοημοσύνης, προκύπτει ότι αυτή επιβεβαιώνεται με τον αντίστοιχο συντελεστή r κατά Pearson να είναι θετικός και στατιστικά σημαντικός ($r=0,188$, $p=0,007$) και ως εκ τούτου τα υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης συνδέονται με υψηλά επίπεδα εργασιακής απόδοσης και το αντίστροφο. Παρόλα αυτά, η συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης και των επιμέρους διαστάσεων της απόδοσης στους στόχους ($r=0,102$, $p=0,145$) και της αντιπαραγωγικής συμπεριφοράς ($r=0,068$, $p=0,333$), δεν καθίστανται στατιστικά σημαντικές και ως εκ τούτου τα συγκεκριμένα δύο χαρακτηριστικά προσδιορισμού της εργασιακής απόδοσης δεν συνδέονται με τη συναισθηματική νοημοσύνη των εργαζομένων. Αντίθετα, τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη παρουσιάζουν υψηλή πλαισιακή απόδοση και το αντίστροφο, καθώς ο αντίστοιχος συντελεστής συσχέτισης είναι θετικός και στατιστικά σημαντικός ($r=0,148$, $p=0,033$).

Πίνακας 4.1.4.2: Συσχέτιση κατά Pearson Ατομικής Εργασιακής Απόδοσης και Συναισθηματικής Νοημοσύνης

		Εργασιακή Απόδοση	Απόδοση στους Στόχους	Πλαισιακή Απόδοση	Αντιπαραγωγική Συμπεριφορά
Συναισθηματική Νοημοσύνη	r	0,188**	0,102	0,148*	0,068
	p	0,007	0,145	0,033	0,333

*Σ.Σ. σε επίπεδο σημαντικότητας 5%

**Σ.Σ. σε επίπεδο σημαντικότητας 1%

Εν συνεχεία, και παρατηρώντας τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.1.4.3, προκύπτει ότι η συσχέτιση της συγκεντρωτικής διάστασης της ψυχολογικής ενδυνάμωσης και του επιπέδου συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζομένων είναι θετική και στατιστικά σημαντική ($r=0,590$, $p<0,001$). Ως εκ τούτου η τρίτη ερευνητική υπόθεση της μελέτης επιβεβαιώνεται με τα αυξημένα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης να συνδέονται με τα υψηλά επίπεδα ψυχολογικής ενδυνάμωσης και το αντίστροφο. Αξίζει να σημειωθεί ότι η θετική συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ψυχολογικής ενδυνάμωσης αποτυπώνεται επίσης και μέσω της σχέσης της πρώτης και των επιμέρους διαστάσεων ψυχολογικής ενδυνάμωσης που αφορούν την αντιληπτή ικανότητα στην εργασία ($0,518$, $p<0,001$) και την εσωτερικήυση των στόχων ($r=0,512$, $p<0,001$). Αντίθετα, δεν προκύπτει στατιστικά σημαντική συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης και του αντιληπτού ελέγχου ($r=0,080$, $p=0,250$), με τις δύο μεταβλητές να μη συνδέονται γραμμικά βάσει του ελέγχου συσχετίσεων κατά Pearson.

Πίνακας 4.1.4.3: Συσχέτιση κατά Pearson Ψυχολογικής Ενδυνάμωσης και Συναισθηματικής Νοημοσύνης

		Ψυχολογική Ενδυνάμωση	Αντιληπτός Έλεγχος	Αντιληπτή Ικανότητα	Εσωτερικήυση Στόχων
Συναισθηματική Νοημοσύνη	r	0,590**	-0,080	0,518**	0,512**
	p	0,000	0,250	0,000	0,000

**Σ.Σ. σε επίπεδο σημαντικότητας 1%

Βάσει των αποτελεσμάτων των συσχετίσεων κατά ζεύγη της διάστασης της εργασιακής απόδοσης και των διαστάσεων της ψυχολογικής ενδυνάμωσης και της συναισθηματικής νοημοσύνης, προκύπτει επιβεβαίωση της τέταρτης ερευνητικής υπόθεσης της μελέτης. Πιο συγκεκριμένα, ο αντίστοιχος συντελεστής συσχέτισης κατά Pearson της ατομικής εργασιακής απόδοσης και της ψυχολογικής ενδυνάμωσης ($r=0,518$, $p<0,001$) είναι ανώτερος του συντελεστής συσχέτισης της ατομικής εργασιακής απόδοσης και της συναισθηματικής νοημοσύνης ($r=0,188$, $p<0,001$). Κατά συνέπεια, η συσχέτιση μεταξύ ατομικής εργασιακής απόδοσης και ψυχολογικής ενδυνάμωσης είναι ανώτερη της συσχέτισης της ατομικής εργασιακής απόδοσης και της συναισθηματικής νοημοσύνης. Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα σηματοδοτεί ότι η ψυχολογική ενδυνάμωση είναι σαφώς σημαντικότερος και περισσότερο ισχυρός παράγοντες προσδιορισμού της υψηλής εργασιακής απόδοσης σε σχέση με τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Πίνακας 4.1.4.4: Συσχέτιση κατά Pearson Εργασιακής Απόδοσης, Ψυχολογικής Ενδυνάμωσης και Συναισθηματικής Νοημοσύνης

		Ψυχολογική Ενδυνάμωση	Συναισθηματική Νοημοσύνη
Εργασιακή Απόδοση	r	0,518**	0,188**
	p	0,000	0,007

**Σ.Σ. σε επίπεδο σημαντικότητας 1%

4.1.5 Έλεγχος Ερευνητικών Υποθέσεων σε Πολυμεταβλητό Επίπεδο

Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκε έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων σε πολυμεταβλητό επίπεδο. Για τη διαπίστωση της από κοινού επίδραση της ψυχολογικής ενδυνάμωσης και της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ατομική εργασιακή απόδοση, εφαρμόζεται παλινδρόμηση με τη χρήση της μεθόδου Ελαχίστων Τετραγώνων (OLS). Το υπόδειγμα παλινδρόμησης το οποίο ελέγχεται είναι το:

$$\text{Εργασιακή Απόδοση}_i = a + \beta_1 \text{Ψυχολογική Ενδυνάμωση}_i + \beta_2 \text{Συναισθηματική Νοημοσύνη}_i + e_i$$

Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την εφαρμογή της παλινδρόμησης παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.1.5.1.

Πίνακας 4.1.5.1: Παλινδρόμηση OLS της από κοινού επίδραση της Ψυχολογικής Ενδυνάμωσης και της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην Ατομική Εργασιακή Απόδοση

	Μη τυποποιημένοι		Τυποποιημένοι	t	p
	συντελεστές		συντελεστές		
	B	T.Σ.	Beta		
Σταθερά	1,486	0,175		8,509	0,000
Ψυχολογική Ενδυνάμωση	0,494	0,058	0,625	8,537	0,000
Συναισθηματική Νοημοσύνη	-0,136	0,055	-0,181	-2,472	0,014
R			0,539		
R ²			0,290		
Adjusted R ²			0,283		
R ² change			0,290		
F (p)			41,478 (0,000)		

Η εφαρμοζόμενη παλινδρόμηση κρίνεται βάσει της στατιστικής F στατιστικά σημαντική ($F=41,478$, $p<0,001$). Η συνολική επεξηγηματικότητα της μεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών στη μεταβλητότητα της εξαρτημένης παρουσιάζεται να είναι ίση με 29,0%, ενώ επιπρόσθετα, ο συντελεστής πολλαπλής συσχέτισης υποδηλώνει υψηλή συσχέτιση των ανεξάρτητων μεταβλητών και της εξαρτημένης, με τον διορθωμένο συντελεστή προσδιορισμού να είναι ίσος με 0,283 ($R=0,539$, $R^2=0,290$, $Adjusted R^2=0,283$, $R^2\ change=0,290$). Όπως παρατηρείται, η ψυχολογική ενδυνάμωση επιδρά θετικά και στατιστικά σημαντικά στο επίπεδο της ατομικής εργασιακής απόδοσης ($\beta_1=0,625$, $p<0,001$), γεγονός που σηματοδοτεί ότι όσο αυξάνεται η ψυχολογική ενδυνάμωση των εργαζομένων προκύπτει και καλύτερη εργασιακή απόδοση από μέρους τους. Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα έρχεται σε πλήρη συμφωνία με τα αποτελέσματα που προέκυψαν μέσω της ανάλυσης συσχετίσεων. Αντίθετα, παρατηρείται ότι η αυξημένη συναισθηματική νοημοσύνη οδηγεί σε χαμηλότερα επίπεδα ατομικής εργασιακής απόδοσης ($\beta_2=-0,181$, $p=0,014$), αντιβαίνοντας στα αποτελέσματα της ανάλυσης συσχετίσεων. Η αλλαγή του προσήμου της σχέσης μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και ατομικής εργασιακής επίδοσης ενδέχεται να οφείλεται σε ενδεχόμενη αλληλεπίδραση των δύο ανεξάρτητων μεταβλητών (interaction effects) μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών ή/και στη σημαντική επίδραση του διαταρακτικού όρου προς την εξαρτημένη μεταβλητή.

Ολοκληρώνοντας τη στατιστική ανάλυση και για τον έλεγχο της έκτης ερευνητικής υπόθεσης η οποία θεωρεί ότι παρουσιάζεται διαφοροποίηση της επίδρασης της Ψυχολογικής Ενδυνάμωσης στις επιμέρους διαστάσεις της ατομικής εργασιακής

απόδοσης, εφαρμόζονται διαδοχικά 3 υποδείγματα παλινδρόμησης με τη χρήση της μεθόδου OLS τα οποία είναι:

Απόδοση στους Στόχους_i

$$= a + \beta_1 \text{Αντιληπτός Έλεγχος}_i + \beta_2 \text{Αντιληπτή Ικανότητα}_i + \beta_3 \text{Εσωτερικήευση Στόχων}_i + e_i$$

Πλαισιακή απόδοση_i

$$= a + \beta_1 \text{Αντιληπτός Έλεγχος}_i + \beta_2 \text{Αντιληπτή Ικανότητα}_i + \beta_3 \text{Εσωτερικήευση Στόχων}_i + e_i$$

Αντιπαραγωγική Συμπεριφορά_i

$$= a + \beta_1 \text{Αντιληπτός Έλεγχος}_i + \beta_2 \text{Αντιληπτή Ικανότητα}_i + \beta_3 \text{Εσωτερικήευση Στόχων}_i + e_i$$

Τα αποτελέσματα των εφαρμοζόμενων παλινδρομήσεων παρουσιάζονται στους πίνακες 4.1.5.2 έως 4.1.5.4.

Πίνακας 4.1.5.2: Παλινδρόμηση OLS της επίδρασης των διαστάσεων της Ψυχολογικής Ενδυνάμωσης στην Απόδοση στους Στόχους

	Μη τυποποιημένοι συντελεστές		Τυποποιημένοι συντελεστές	t	p
	B	T.Σ.	Beta		
Σταθερά	0,759	0,255		2,982	0,003
Αντιληπτός Έλεγχος	0,067	0,042	0,104	1,604	0,110
Αντιληπτή Ικανότητα	0,312	0,063	0,323	4,996	0,000
Εσωτερικήευση Στόχων	0,325	0,053	0,406	6,158	0,000
R			0,593		
R ²			0,351		
Adjusted R ²			0,342		
R ² change			0,351		
F (p)			36,443 (0,000)		

Πίνακας 4.1.5.3: Παλινδρόμηση OLS της επίδρασης των διαστάσεων της Ψυχολογικής Ενδυνάμωσης στην Πλαισιακή Απόδοση

	Μη τυποποιημένοι συντελεστές		Τυποποιημένοι συντελεστές	t	p
	B	T.Σ.	Beta		
Σταθερά	0,549	0,218		2,518	0,013
Αντιληπτός Έλεγχος	0,405	0,036	0,618	11,258	0,000
Αντιληπτή Ικανότητα	0,270	0,054	0,276	5,036	0,000
Εσωτερίκευση Στόχων	0,053	0,045	0,065	1,165	0,246
R			0,731		
R ²			0,534		
Adjusted R ²			0,527		
R ² change			0,534		
F (p)				77,053 (0,000)	

Πίνακας 4.1.5.4: Παλινδρόμηση OLS της επίδρασης των διαστάσεων της Ψυχολογικής Ενδυνάμωσης στην Αντιπαραγωγική Συμπεριφορά

	Μη τυποποιημένοι συντελεστές		Τυποποιημένοι συντελεστές	t	p
	B	T.Σ.	Beta		
Σταθερά	2,904	0,247		11,768	0,000
Αντιληπτός Έλεγχος	-0,300	0,041	-0,519	-7,361	0,000
Αντιληπτή Ικανότητα	0,028	0,061	0,033	0,467	0,641
Εσωτερίκευση Στόχων	-0,105	0,051	-0,148	-2,065	0,040
R			0,482		
R ²			0,232		
Adjusted R ²			0,221		
R ² change			0,232		
F (p)				20,334 (0,000)	

Όσον αφορά το υπόδειγμα όπου τίθεται ως εξαρτημένη μεταβλητή αυτή της Απόδοσης στους Στόχους, αυτό κρίνεται στατιστικά σημαντικό ($F=36,443$, $p<0,001$). Επιπλέον, η επεξηγηματικότητα της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής από τις ανεξάρτητες ισούται με 35,1%, ενώ ο συντελεστής πολλαπλής συσχέτισης των ανεξάρτητων και της εξαρτημένης μεταβλητής είναι ίσος με 0,593 ($R=0,593$, $R^2=0,351$, $Adjusted R^2=0,342$, $R^2 \text{ change}=0,351$). Το μοντέλο παλινδρόμησης όπου τίθεται ως εξαρτημένη μεταβλητή η Πλαισιακή Απόδοση κρίνεται επίσης στατιστικά σημαντικό ($F=77,053$, $p<0,001$), με τον συντελεστή πολλαπλής συσχέτισης να είναι υψηλός και ίσος

με 0,731 και την επεξηγηματικότητα της μεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών στην μεταβλητότητα της εξαρτημένης ίση με 53,4% ($R=0,539$, $R^2=0,534$, Adjusted $R^2=0,527$, R^2 change =0,534). Επιπλέον, ανάλογα είναι τα αποτελέσματα που προκύπτουν όταν ως εξαρτημένη μεταβλητή τίθεται η Αντιπαραγωγική Συμπεριφορά ($F=20,334$, $p<0,001$), με τον πολλαπλό συντελεστή συσχέτισης να λαμβάνει τιμή ίση με 0,482, ενώ η από κοινού επίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών επεξηγεί το 23,2% της μεταβλητότητας στην εξαρτημένη μεταβλητή ($R=0,539$, $R^2=0,534$, Adjusted $R^2=0,527$, R^2 change =0,534).

Από τα αποτελέσματα των εφαρμοζόμενων παλινδρομήσεων προκύπτει μη στατιστικά επίδραση του αντιληπτού ελέγχου στην απόδοση στους στόχους ($\beta_1=0,104$, $p=0,110$), ενώ αντίθετα, η αύξηση του επιπέδου του αντιληπτού ελέγχου των εργαζομένων οδηγεί σε υψηλότερα επίπεδα πλαισιακής απόδοσης ($\beta_1=0,618$, $p<0,001$), με την επίδραση του αντιληπτού ελέγχου στην αντιπαραγωγική συμπεριφορά να είναι αντίστροφη ($\beta_1=-0,519$, $p<0,001$). Παράλληλα, η αντιληπτή ικανότητα επιδρά θετικά τόσο στο επίπεδο απόδοσης στους στόχους ($\beta_2=0,323$, $p<0,001$), όσο και στο επίπεδο της πλαισιακής απόδοσης ($\beta_2=0,276$, $p<0,001$), όχι όμως και στην αντιπαραγωγική συμπεριφορά ($\beta_2=0,033$, $p=0,641$). Τέλος, παρουσιάζεται θετική επίδραση της εσωτερίκευσης των στόχων προς την απόδοση στους στόχους ($\beta_3=0,406$, $p<0,001$), μη στατιστικά σημαντική επίδραση της εσωτερίκευσης των στόχων προς την πλαισιακή απόδοση ($\beta_3=0,065$, $p=0,246$) και αρνητική στατιστικά σημαντική επίδραση της εσωτερίκευσης των στόχων προς την αντιπαραγωγική συμπεριφορά ($\beta_3=-0,148$, $p=0,040$). Οι παλινδρομήσεις κρίνονται σε κάθε περίπτωση στατιστικά σημαντικές με τους αντίστοιχους συντελεστές προσδιορισμού να ισούνται με 0,351, 0,534 και 0,232 και τα αποτελέσματα οδηγούν σε επιβεβαίωση της έκτης ερευνητικής υπόθεσης.

4.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.2.1 Ανάλυση δεδομένων συνέντευξης

Η ποιοτική έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ατομικών ημιδομημένων συνεντεύξεων, η διεξαγωγή των οποίων είχε επικουρικό χαρακτήρα ως προς την ανάλυση των ποσοτικών δεδομένων. Συγκεκριμένα διεξήχθησαν τρεις ατομικές συνεντεύξεις με το διευθυντή του οργανισμού, έναν προϊστάμενο τμήματος και έναν δικηγόρο, οι οποίοι διατηρούν θέση ευθύνης. Οι συνεντευξιζόμενοι κλήθησαν να απαντήσουν σε εφτά ερωτήσεις αναφορικά με τις τρεις υπό εξέταση μεταβλητές -ατομική εργασιακή απόδοση,

ψυχολογική ενδυνάμωση, συναισθηματική νοημοσύνη - καθώς και τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ τους, δίνοντας έμφαση στην επιρροή των δύο τελευταίων στην πρώτη, όπως επιχειρήθηκε να εξεταστεί και μέσω της ποσοτικής ανάλυσης.

Από την ανάλυση των δεδομένων, αρχικά, προέκυψε ότι οι συνεντευξιζόμενοι είναι αρκετά εξοικειωμένοι με τις έννοιες της ατομικής εργασιακής απόδοσης, της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ψυχολογικής ενδυνάμωσης. Όσον αφορά την πρώτη μεταβλητή, οι συμμετέχοντες στην έρευνα ανέφεραν διάφορους παράγοντες που την επηρεάζουν, οι οποίοι μπορούν εν γένει να διακριθούν σε δύο ευρύτερες κατηγορίες, τους οργανωσιακούς (π.χ. οργανωσιακή κουλτούρα, επίπεδο αυτονομίας, αντιληπτή δικαιοσύνη, οικονομικές απολαβές, απουσία αθέμιτου ανταγωνισμού, εργασιακό κλίμα, εμπνευσμένη ηγεσία, εκπαίδευση, ποιότητα συνεργασίας) και τους ατομικούς (προσωπικότητα, διαχείριση συναισθημάτων, ατομικές δεξιότητες και ικανότητες, προσωπικό ενδιαφέρον, αυτοπαρακίνηση, εργασιακή ικανοποίηση, αντιληπτός έλεγχος). Ιδιαίτερη αναφορά γίνεται σε ορισμένες διαστάσεις της ψυχολογικής ενδυνάμωσης (π.χ. δυνατότητα επιρροής) και της συναισθηματικής νοημοσύνης (π.χ. διαχείριση συναισθημάτων) ως προς την επιρροή τους στην ατομική εργασιακή απόδοση. Για παράδειγμα, ο προϊστάμενος τμήματος αναφέρει ότι τα συναισθήματα αποτελούν βασικό ζητούμενο για την ψυχολογία του εργαζόμενου με στόχο *«αποδεκτές επιδόσεις σύμφωνα με τα εταιρικά πρότυπα»*.

Αναφορικά με τη δεύτερη μεταβλητή (συναισθηματική νοημοσύνη), οι συνεντευξιζόμενοι στο σύνολό τους συμφώνησαν ότι η ικανότητα αποτελεσματικής διαχείρισης των συναισθημάτων είναι μείζονος σημασία στον εργασιακό χώρο, αποτελώντας βασική έκφανση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα τόνισαν ότι η αντίληψη, κατανόηση και διαχείριση των συναισθημάτων του εαυτού και των άλλων (συνεργατών, ομόβαθμων, προϊσταμένων, αντιδίκων, εντολέων-πελατών) συνιστούν καθοριστικές μεταβλητές της υιοθέτησης μιας επιθυμητής εργασιακής συμπεριφοράς, όπως αυτή αντανακλάται στις προσπάθειες εποικοδομητικής συνεργασίας, ποιοτικής πελατειακής εξυπηρέτησης και επίτευξης στόχων. Από την άλλη πλευρά, επισημαίνεται ότι η απουσία συναισθηματικής νοημοσύνης συνεπάγεται έλλειψη διοικητικής επάρκειας και αναποτελεσματική διαχείριση της εργασιακής καθημερινότητας. Ειδικότερα μάλιστα στο νομικό κλάδο, οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν την ικανότητα να διαχειρίζονται αποτελεσματικά αιτιάσεις αντιδίκων και περιπτώσεις εξωδικαστικού συμβιβασμού. Χαρακτηριστικά αναφέρεται από το δικηγόρο ότι *«οι συνάδελφοι που έχουν τη*

δυνατότητα να μπαίνουν στη θέση του άλλου συνήθως είναι αυτοί που βρίσκουν λύσεις σε δύσκολα ζητήματα». Η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται από τους συμμετέχοντες στην έρευνα και με τα επίπεδα επαγγελματισμού που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι, καθώς θα πρέπει να επιτυγχάνεται ισορροπία στη διαχείριση και εκδήλωση των συναισθημάτων.

Ως προς την τρίτη μεταβλητή (ψυχολογική ενδυνάμωση), η ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων ανέδειξε ομοίως υψηλό βαθμό κατανόησης των αντίστοιχων εννοιών και εκφάνσεών της στο χώρο εργασίας. Χαρακτηριστική στην περίπτωση αυτή είναι η άποψη του διευθυντή, ο οποίος ανέφερε ότι *«ένα ενδυναμωμένο ψυχολογικά μέλος του οργανισμού νιώθει την επάρκεια και την αυτοπεποίθηση που χρειάζεται για να βελτιώσει την παραγωγικότητά του»*. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι απόψεις των συνεντευξιζόμενων σχετικά με τις επιμέρους εκφράσεις της ψυχολογικής ενδυνάμωσης στο χώρο εργασίας, οι οποίες περιλαμβάνουν τη συμμετοχή στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, την εξασφάλιση ανοικτών διαύλων επικοινωνίας, την αναγνώριση της προσφοράς και την οικοδόμηση ενός περιβάλλοντος αμοιβαίου σεβασμού και εκτίμησης. Η μεταβίβαση του αισθήματος ευθύνης *«από το ομαδικό επίπεδο στο ατομικό»* σε συνδυασμό με την παροχή δυνατοτήτων δημιουργικής έκφρασης και άσκησης επιρροής οδηγούν σε αυξημένα επίπεδα ψυχολογικής ενδυνάμωσης και θεωρούνται κρίσιμης σημασίας στοιχεία στους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών. Τέλος, τονίστηκε ότι η ενδυνάμωση των εργαζομένων συνδέεται με την εμφύσηση των κατάλληλων εργασιακών συμπεριφορών και τη βελτίωση του εργασιακού κλίματος, οδηγώντας σε αναβαθμισμένα ποσοτικά αποτελέσματα, αν και σε πολλές ελληνικές επιχειρήσεις οι εργαζόμενοι συχνά περιορίζονται στην εκτέλεση καθηκόντων χωρίς να έχουν λόγο σε διάφορες επιχειρησιακές λειτουργίες και πολιτικές, με αποτέλεσμα να μην είναι επαρκώς ενδυναμωμένοι.

Δεδομένης της εξοικείωσης των συμμετεχόντων στην έρευνα με τις τρεις παραπάνω έννοιες, ακολούθως κλήθησαν να σχολιάσουν τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ τους. Από τα δεδομένα των συνεντεύξεων, αρχικά, διαπιστώθηκε πλήρης ομοφωνία σχετικά με το ότι υφίσταται πράγματι συσχέτιση μεταξύ των τριών υπό εξέταση μεταβλητών, με την ψυχολογική ενδυνάμωση και τη συναισθηματική νοημοσύνη να θεωρούνται ως παράγοντες που επηρεάζουν την ατομική εργασιακή απόδοση. Χαρακτηριστικές είναι οι απόψεις ότι *«οι ενδυναμωμένοι ψυχολογικά συνεργάτες επιδιώκουν να αναλαμβάνουν δύσκολα καθήκοντα και παρουσιάζουν βελτιωμένες ατομικές αποδόσεις»* και *«η αποτελεσματική διαχείριση των συναισθημάτων δημιουργεί θετικές εργασιακές στάσεις, εν συνεχεία θετικές πεποιθήσεις και συμπεριφορές στο χώρο*

εργασίας με αποτέλεσμα να βελτιώνεται η ατομική απόδοση του εργαζόμενου». Επιβεβαιώνεται, λοιπόν, ότι η ψυχολογική ενδυνάμωση και η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζουν θετικά και σημαντικά την ατομική εργασιακή απόδοση, τονίζεται ωστόσο ότι η επιρροή της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι δύσκολο να καταγραφεί με σαφήνεια από τους οργανισμούς. Σημαντικό είναι, επίσης, να σημειωθεί ότι βάσει των απόψεων των συμμετεχόντων στην έρευνα, η σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και απόδοσης δεν λαμβάνεται σοβαρά υπόψη στις διάφορες δραστηριότητες της διοίκησης προσωπικού (π.χ. προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων, αξιολόγηση, κατανομή ρόλων και αρμοδιοτήτων).

Ως προς τη συνδυαστική επιρροή ψυχολογικής ενδυνάμωσης και συναισθηματικής νοημοσύνης στην ατομική εργασιακή απόδοση, οι συνεντευξιαζόμενοι υπογράμμισαν ότι οι δύο αυτοί παράγοντες ασκούν ταυτόχρονη επίδραση στη δυνατότητα των εργαζομένων να επιτυγχάνουν στόχους. Χαρακτηριστικά αναφέρεται από τον προϊστάμενο τμήματος ότι *«απαιτούνται και οι δύο παράγοντες για υψηλές επιδόσεις στην εργασία»* και από το δικηγόρο ότι *«όταν η ψυχολογική ενδυνάμωση του ατόμου συνδυάζεται με συναισθηματική νοημοσύνη, σημαίνει ότι ο εργαζόμενος είναι προσανατολισμένος στην παροχή υπηρεσιών, έχει επίγνωση του εαυτού του και των άλλων και γνωρίζει πώς να αποφεύγει τις συνθήκες ψυχολογικής πίεσης».* Μάλιστα, ο συνδυασμός των δύο μεταβλητών αναγνωρίζεται ως παράγοντας επιτυχημένης επαγγελματικής σταδιοδρομίας σε μεγάλα εταιρικά σχήματα και πολυπληθή εργασιακά περιβάλλοντα. Σύμφωνα, λοιπόν, με τις αντιλήψεις των συνεντευξιαζόμενων, η συνδυαστική ύπαρξη και διαχείριση συναισθηματικής νοημοσύνης και ψυχολογικής ενδυνάμωσης κρίνεται εξαιρετικά σημαντική, ιδιαίτερα σε ένα περιβάλλον εργασίας που παράγει συναισθηματική πίεση και απαιτεί υπευθυνότητα σε κάθε επιχειρησιακή δραστηριότητα.

Τέλος, οι συμμετέχοντες στην παρούσα ποιοτική έρευνα ερωτήθηκαν σχετικά με το ποια εκ των δύο μεταβλητών (ψυχολογική ενδυνάμωση ή συναισθηματική νοημοσύνη) ασκεί σημαντικότερη επίδραση στην ατομική εργασιακή απόδοση, με την ψυχολογική ενδυνάμωση να αναδεικνύεται ως επιδραστικότερη μεταβλητή συγκριτικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη. Σύμφωνα με τα δεδομένα των συνεντεύξεων, η ψυχολογική ενδυνάμωση οδηγεί σε πιο άμεσα αποτελέσματα όσον αφορά την απόδοση των εργαζομένων, ενώ η συναισθηματική νοημοσύνη, αν και αποτελεί σημαντικό εφόδιο, συνδέεται με πιο μακροπρόθεσμα αποτελέσματα σε όρους επαγγελματικής σταδιοδρομίας για τον εργαζόμενο, *«υπό την αίρεση όμως της ύπαρξης ενός κατάλληλου*

εργασιακού περιβάλλοντος που τον ενδυναμώνει». Ειδικότερα στις νομικές υπηρεσίες, η ψυχολογική ενδυνάμωση θεωρείται αναγκαία προϋπόθεση για την επίτευξη υψηλής απόδοσης και είναι πιο επιδραστική στην απόδοση δικηγόρων και διοικητικών στελεχών που ασχολούνται με πιο απαιτητικά καθήκοντα. Αντίθετα, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι σημαντικότερη *«για την απόδοση του προσωπικού επαφής με πελάτες και αντιδίκους».*

4.2.2 Ανάλυση δεδομένων ομάδας εστίασης

Κατά τη συζήτηση που διενεργήθηκε με τα πέντε μέλη του οργανισμού, αρχικά, οι εργαζόμενοι έδειξαν ότι κατανοούν τις τρεις σχετικές έννοιες σε αρκετά ικανοποιητικό βαθμό, αν και εμφανίστηκαν περισσότερο εξοικειωμένοι με τις έννοιες της ατομικής εργασιακής απόδοσης και της συναισθηματικής νοημοσύνης, με την ψυχολογική ενδυνάμωση να τους προβληματίζει εννοιολογικά και πρακτικά. Όλοι οι συμμετέχοντες συμφώνησαν για τη σημασία της ατομικής εργασιακής απόδοσης στην εξέλιξή τους αλλά και στην επιτυχία του οργανισμού ως προς τη δυνατότητα επίτευξης των οργανωσιακών στόχων, ενώ παράλληλα εξέφρασαν την άποψη ότι αυτή εξαρτάται από διάφορους παράγοντες που αφορούν τόσο τον ίδιο τον εργαζόμενο όσο και τον οργανισμό. Παραδείγματα αυτών των παραγόντων που συμβάλλουν στην ατομική εργασιακή απόδοση, όπως αυτά δηλώθηκαν από τους συμμετέχοντες, περιλαμβάνουν τις δυνατότητες εξέλιξης στον οργανισμό, τις ικανότητες και δεξιότητες του εργαζόμενου, την υποστήριξη που λαμβάνεται από τη διοίκηση και τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Ακολούθως, η συζήτηση που διενεργήθηκε με την ομάδα εστίασης αποκάλυψε απόλυτη συμφωνία σχετικά με τη θετική επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ψυχολογικής ενδυνάμωσης στην ατομική εργασιακή απόδοση. Οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι αυτοί που χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης, δηλαδή ικανότητας διαχείρισης των συναισθημάτων, έχουν παράλληλα τη δυνατότητα να ανταπεξέρχονται αποτελεσματικότερα στις εκάστοτε εργασιακές συνθήκες και απαιτήσεις. Ομοίως, εξέφρασαν την άποψη ότι ένας ενδυναμωμένος εργαζόμενος είναι πιθανότερο να αποδίδει καλύτερα στην εργασία του, καθώς είναι περισσότερο αποτελεσματικός. Ως εκ τούτου, οι απαντήσεις ως προς τη συνδυαστική επίδραση των δύο μεταβλητών στην ατομική εργασιακή απόδοση κυμάνθηκαν στο ίδιο μήκος κύματος. Ωστόσο, μερική διαφωνία καταγράφηκε όσον αφορά τη σημαντικότητα των δύο μεταβλητών, με τους τρεις από τους πέντε συμμετέχοντες να θεωρούν ότι η

συναισθηματική νοημοσύνη έχει περισσότερο μακροπρόθεσμα αποτελέσματα στην απόδοση, και άρα, η ψυχολογική ενδυνάμωση είναι αυτή που επηρεάζει περισσότερο.

4.3 ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν η διερεύνηση της επίδρασης της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ψυχολογικής ενδυνάμωσης στην ατομική εργασιακή απόδοση, μέσω της εφαρμογής ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας. Σύμφωνα με τα ερευνητικά αποτελέσματα, διαπιστώθηκε ότι η ατομική εργασιακή απόδοση συσχετίζεται θετικά τόσο με τη συναισθηματική νοημοσύνη όσο και με την ψυχολογική ενδυνάμωση, όπως έχει επιβεβαιωθεί και σε προηγούμενες έρευνες (Wall et al, 2004; Cote & Miners, 2006; Carmeli & Josman, 2006; Wallace et al, 2011). Ειδικότερα και βάσει της επιβεβαίωσης της πρώτης ερευνητικής υπόθεσης, στην έρευνα διαπιστώθηκε ότι υπάρχει στατιστικώς σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ ατομικής εργασιακής απόδοσης και ψυχολογικής ενδυνάμωσης. Ως εκ τούτου, προκύπτει ότι οι ενδυναμωμένοι ψυχολογικά εργαζόμενοι τείνουν να αποδίδουν καλύτερα στην εργασία τους, εύρημα που συνάδει απόλυτα με διαθέσιμες ερευνητικές ενδείξεις (Seibert et al, 2004; Tuuli & Rowlinson, 2009; Gregory et al, 2010; Chiang & Hsieh, 2012).

Σύμφωνα με τη δεύτερη ερευνητική υπόθεση, επιβεβαιώθηκε ότι υπάρχει στατιστικώς σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ ατομικής εργασιακής απόδοσης και συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως έχει βρεθεί και σε προηγούμενες έρευνες (Handley, 1997; Lam & Kirby, 2002; Rode et al, 2007; Devonish & Greenidge, 2010). Μάλιστα, βρέθηκε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη σηματοδοτεί υψηλή πλαισιακή απόδοση, όπως τεκμηριώθηκε και στις μελέτες των Jung & Yoon (2012) και Carmeli & Josman (2006). Άρα, μπορεί να υποστηριχθεί ότι εργαζόμενοι που χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν τη δυνατότητα να αποδίδουν καλύτερα στην εργασία τους, δεδομένου ότι είναι ικανοί να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τα συναισθήματα του εαυτού και των άλλων, να αναγνωρίζουν και τα κατανοούν τις διάφορες συναισθηματικές αντιδράσεις στο πλαίσιο των διαπροσωπικών σχέσεων που αναπτύσσουν με τρίτους, καθώς και να τις αξιοποιούν για την επίτευξη βελτιωμένων εργασιακών αποτελεσμάτων.

Επιπλέον, στην έρευνα επιβεβαιώθηκε η ισχύς της τρίτης ερευνητικής υπόθεσης περί στατιστικώς σημαντικής θετικής συσχέτισης μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και ψυχολογικής ενδυνάμωσης. Αν και δεν υπάρχουν διαθέσιμα ερευνητικά δεδομένα για

την υποστήριξη του εν λόγω ευρήματος, μπορεί να υποστηριχθεί ότι η συσχέτιση των δύο μεταβλητών εδράζει στο γεγονός ότι και οι δύο αντανακλούν και οικοδομούνται στο πλαίσιο ψυχολογικών διεργασιών του ατόμου. Είναι πιθανό εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης να είναι παράλληλα και περισσότερο ψυχολογικά ενδυναμωμένοι, καθώς η ικανότητα αναγνώρισης, διαχείρισης και αξιοποίησης των συναισθημάτων σε ένα εργασιακό πλαίσιο υποδηλώνει και αυξημένη ικανότητα επιρροής και άσκησης ελέγχου.

Ως προς την τέταρτη ερευνητική υπόθεση, επιβεβαιώθηκε ότι υπάρχει ισχυρότερη στατιστικώς σημαντική συσχέτιση μεταξύ ατομικής εργασιακής απόδοσης και ψυχολογικής ενδυνάμωσης, σε σχέση με τη συσχέτιση ατομικής εργασιακής απόδοσης και συναισθηματικής νοημοσύνης. Ως εκ τούτου, η ψυχολογική ενδυνάμωση συνιστά ισχυρότερο παράγοντα επηρεασμού της ατομικής εργασιακής απόδοσης συγκριτικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη. Αν και δεν υπάρχουν διαθέσιμα ερευνητικά δεδομένα για την επιβεβαίωση ή απόρριψη αυτής της διαπίστωσης, δεδομένου ότι η παρούσα έρευνα είναι η πρώτη που εξετάζει τη συνδυαστική επίδραση των δύο αυτών μεταβλητών στην ατομική εργασιακή απόδοση, παρόμοιες διαπιστώσεις εξήχθησαν από την ποιοτική έρευνα που διενεργήθηκε και κυρίως από τα ευρήματα των ατομικών συνεντεύξεων. Συγκεκριμένα, κοινή διαπίστωση μεταξύ των συμμετεχόντων στην ποιοτική έρευνα ήταν ότι η ψυχολογική ενδυνάμωση επηρεάζει με ισχυρότερο τρόπο την ατομική εργασιακή απόδοση συγκριτικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη, έχοντας μάλιστα αμεσότερα αποτελέσματα. Εκτός αυτού, σημειώνεται ότι η ποιοτική έρευνα επιβεβαίωσε τα ευρήματα της ποσοτικής αναφορικά με τη θετική συσχέτιση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και ατομικής εργασιακής απόδοσης, καθώς και μεταξύ αυτής και της ψυχολογικής ενδυνάμωσης.

Επιπρόσθετα, προέκυψε μερική επαλήθευση της πέμπτης ερευνητικής υπόθεσης σχετικά με τη στατιστικώς σημαντική θετική από κοινού επίδραση της ψυχολογικής ενδυνάμωσης και της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ατομική εργασιακή απόδοση. Συγκεκριμένα, η εφαρμογή της γραμμικής παλινδρόμησης ανέδειξε στατιστικώς σημαντική αρνητική επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ατομική εργασιακή απόδοση, εύρημα που έρχεται σε αντίθεση με τα αποτελέσματα προηγηθέντων ερευνών και, ενδεχομένως, οφείλεται σε αλληλεπίδραση (interaction effects) των δύο ανεξάρτητων μεταβλητών στο συγκεκριμένο δείγμα. Από την άλλη πλευρά, μπορεί να υποστηριχθεί ότι οι εργαζόμενοι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη πιθανώς αντιμετωπίζουν δυσκολίες συναισθηματικής προσαρμογής σε

ιδιαίτερα απαιτητικές εργασιακές συνθήκες λόγω της υψηλής τους ενσυναίσθησης, με αποτέλεσμα την αύξηση του εργασιακού άγχους και τη μείωση της απόδοσής τους - μια άποψη ωστόσο που έρχεται σε μερική αντίθεση με τα ευρήματα των Jung & Yoon (2016) οι οποίοι διαπίστωσαν ότι ορισμένες επιμέρους διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης συσχετίζονται θετικά με τη γνωστική προσαρμογή στο χώρο εργασίας.

Τέλος, τα ερευνητικά πορίσματα επιβεβαίωσαν και την έκτη ερευνητική υπόθεση περί διαφοροποίησης της επίδρασης της ψυχολογικής ενδυνάμωσης στις επιμέρους διαστάσεις της ατομικής εργασιακής απόδοσης. Συγκεκριμένα, διαπιστώθηκε ότι αύξηση του αντιληπτού ελέγχου συνεπάγεται αύξηση της πλαισιακής απόδοσης και μείωση της αντιπαραγωγικής συμπεριφοράς, εύρημα αναμενόμενο, καθώς ο αντιληπτός έλεγχος υποδηλώνει αυτοπεποίθηση και ικανότητα διαμόρφωσης ενός ευνοϊκού εργασιακού περιβάλλοντος (Spreitzer, 1995; Menon, 2001). Επίσης, βρέθηκε ότι η αντιληπτή ικανότητα επιδρά θετικά τόσο στην απόδοση στους στόχους όσο και στην πλαισιακή απόδοση, έχοντας αρνητική επίδραση στην αντιπαραγωγική συμπεριφορά, εύρημα που ερμηνεύεται από το γεγονός ότι η αντιληπτή ικανότητα αντανάκλα την αυτοαποτελεσματικότητα και αυτοπαρακίνηση του εργαζόμενου, οι οποίες ενεργοποιούν τους απαραίτητους γνωστικούς πόρους (Spreitzer, 1995; Taylor, 2013). Τέλος, διαπιστώθηκε ότι η εσωτερίκευση στόχων επιδρά θετικά στην απόδοση στους στόχους και αρνητικά στην αντιπαραγωγική συμπεριφορά, εύρημα που συνάδει με τα χαρακτηριστικά της εν λόγω διάστασης, τα οποία αντανάκλουν την ικανότητα του εργαζόμενου να ταυτίζεται με τους στόχους του οργανισμού και να εργάζεται για την επίτευξή τους (Menon, 1999; 2001).

Εν κατακλείδι, η παρούσα έρευνα αναδεικνύει μια θετική επιρροή της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ψυχολογικής ενδυνάμωσης στην ατομική εργασιακή απόδοση, όπως έχει διαπιστωθεί και σε προηγούμενες μελέτες, τεκμηριώνοντας ταυτόχρονα ότι η ψυχολογική ενδυνάμωση συνιστά σημαντικότερο παράγοντα επίδρασης της απόδοσης συγκριτικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη. Μάλιστα, προτείνει και μια πιθανή αρνητική επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ατομική εργασιακή απόδοση, όταν οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές εξετάζονται συνδυαστικά. Τέλος, επιβεβαιώνει τη χρησιμότητα των κλιμάκων μέτρησης των τριών μεταβλητών και συγκεκριμένα της Emotional Intelligence Scale των Schutte et al (1998), της Empowerment Scale του Menon (1999) και της Individual Work Performance Questionnaire των Koopmans et al (2014) ως προς την αξιοποίησή τους για την εκτίμηση της συναισθηματικής νοημοσύνης, της ψυχολογικής ενδυνάμωσης και της ατομικής εργασιακής απόδοσης, αντίστοιχα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

5.1 ΠΟΡΙΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η παρούσα μελέτη εξέτασε μέσω ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας, βάσει της αρχής της τριγωνικότητας, την επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ψυχολογικής ενδυνάμωσης στην ατομική εργασιακή απόδοση. Βάσει των ευρημάτων της, διαπιστώθηκαν θετικές και στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και ατομικής εργασιακής απόδοσης, καθώς και μεταξύ της τελευταίας και της ψυχολογικής ενδυνάμωσης. Επίσης, βρέθηκε ότι η επίδραση της ψυχολογικής ενδυνάμωσης στην ατομική εργασιακή απόδοση είναι θετική, ενώ αντίστοιχα η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι αρνητική, όπως τεκμηριώθηκε από τα ευρήματα της γραμμικής παλινδρόμησης. Αυτό σημαίνει ότι μπορεί μεν ατομική εργασιακή απόδοση και συναισθηματική νοημοσύνη να συσχετίζονται θετικά, ωστόσο, η φύση της σχέσης αυτής αλλάζει σε επίπεδο επίδρασης. Επιπλέον, στη μελέτη διαπιστώθηκε ότι η επίδραση της ψυχολογικής ενδυνάμωσης στην ατομική εργασιακή απόδοση είναι ισχυρότερη της συναισθηματικής νοημοσύνης, εύρημα που επιβεβαιώνεται και από τα δεδομένα της ποιοτικής έρευνας. Συμπερασματικά, η παρούσα έρευνα αναδεικνύει το σημαντικό αντίκτυπο της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ψυχολογικής ενδυνάμωσης στην απόδοση των εργαζομένων, καλώντας τους οργανισμούς να αναλάβουν πρωτοβουλίες για την ενίσχυση της ψυχολογικής ενδυνάμωσης του προσωπικού, ώστε να αναβαθμιστεί η ατομική απόδοση, η οποία με τη σειρά της οδηγεί σε αύξηση της συνολικής οργανωσιακής απόδοσης.

5.2 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας θα πρέπει να εξετάζονται με τη δέουσα προσοχή, λαμβάνοντας υπόψη τους αντίστοιχους περιορισμούς της. Ένας σημαντικός ερευνητικός περιορισμός αφορά το δείγμα, το οποίο αποτελείται αποκλειστικά από εργαζόμενους ενός οργανισμού παροχής νομικών υπηρεσιών. Ως εκ τούτου, τα ερευνητικά πορίσματα δεν ισχύουν και για άλλους εργασιακούς υποπληθυσμούς και δεν επιδέχονται γενίκευσης

στο σύνολο των εργαζομένων. Επίσης, η παρούσα έρευνα περιορίζεται από το γεγονός ότι η κλίμακα μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης που αξιοποιήθηκε δεν κάνει διάκριση μεταξύ επιμέρους διαστάσεων της εν λόγω μεταβλητής, και έτσι, δεν κατέστη εφικτό να διερευνηθούν τυχόν συσχετίσεις μεταξύ αυτών των διαστάσεων και της ατομικής εργασιακής απόδοσης. Περιορισμό της μελέτης επίσης αποτελεί η έλλειψη εμπειρικών δεδομένων αναφορικά με τη συνδυαστική επιρροή της ψυχολογικής ενδυνάμωσης και της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ατομική εργασιακή απόδοση, καθώς και ο εξαιρετικά περιορισμένος αριθμός σχετικών ερευνών στην Ελλάδα. Τέλος, ένας ακόμη ερευνητικός περιορισμός που χρήζει αναφοράς αφορά στο σχετικά μικρό αριθμό ποιοτικών συνεντεύξεων που διενεργήθηκαν στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης.

5.3 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΚΑΙ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Τα ευρήματα της παρούσας μελέτης αναδεικνύουν μια σαφή επιρροή της ατομικής εργασιακής απόδοσης από την ψυχολογική ενδυνάμωση και τη συναισθηματική νοημοσύνη, με την πρώτη ωστόσο μεταβλητή να αποδεικνύεται σε ισχυρότερο παράγοντα επηρεασμού. Δεδομένου μάλιστα ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένα εγγενές χαρακτηριστικό του εργαζόμενου, το οποίο επηρεάζεται σε περιορισμένο βαθμό από τυχόν οργανωσιακές παρεμβάσεις, μπορεί να υποστηριχθεί ότι η βελτίωση της ατομικής εργασιακής απόδοσης μπορεί να επιτευχθεί μέσω της ανάληψης πρωτοβουλιών από την πλευρά των οργανισμών που στοχεύουν στην αύξηση της ψυχολογικής ενδυνάμωσης των εργαζομένων. Οι πρωτοβουλίες αυτές ουσιαστικά εφαρμόζονται στο πλαίσιο μιας διαδικασίας ενίσχυσης του αισθήματος αποτελεσματικότητας του εργαζόμενου, μέσω του εντοπισμού των συνθηκών που προκαλούν αποδυνάμωση και της διάγνωσης των καταστάσεων που αποτελούν εμπόδια της ενδυνάμωσης, όπως προτείνεται και από το μοντέλο των Conger & Kanungo (1988).

Πιο συγκεκριμένα, πρακτικές που μπορούν να εφαρμοστούν σε οργανωσιακό επίπεδο και να ενισχύσουν την ψυχολογική ενδυνάμωση των εργαζομένων περιλαμβάνουν την ενθάρρυνση της εμπλοκής τους στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, την προαγωγή ατομικών πρωτοβουλιών σε επίπεδο εργασιακών ομάδων, τον εμπλουτισμό της φύσης της εργασίας με σκοπό το μετασχηματισμό της νοηματοδότησής της και την παροχή επιπλέον κινήτρων σε όρους συνεχιζόμενης επαγγελματικής και προσωπικής ανάπτυξης. Επιπλέον, η ψυχολογική ενδυνάμωση των εργαζομένων μπορεί να αυξηθεί μέσω της εφαρμογής κατάλληλων ηγετικών υποδειγμάτων (π.χ. μετασχηματιστική ηγεσία), της

παροχής επαρκών και κατάλληλων πόρων που απαιτούνται για την ολοκλήρωση των εργασιακών καθηκόντων (π.χ. υλικοτεχνικός εξοπλισμός) και της διαμόρφωσης ευνοϊκών εργασιακών συνθηκών, όπως αυτές αντανακλούνται στην ποιότητα του εργασιακού κλίματος. Τέλος, αύξηση της ψυχολογικής ενδυνάμωσης μπορεί να προκύψει και από την εγκαθίδρυση τυπικών και άτυπων μηχανισμών οργανωσιακής επικοινωνίας, οι οποίοι στοχεύουν στη διάχυση της πληροφόρησης μεταξύ των διάφορων ιεραρχικών επιπέδων.

Εκτός των προτάσεων εφαρμογής που περιγράφηκαν παραπάνω, καταγράφονται και ορισμένες προτάσεις για τη μελλοντική έρευνα στο υπό εξέταση πεδίο, λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη και τους αντίστοιχους ερευνητικούς περιορισμούς. Ως εκ τούτου, προτείνεται η διερεύνηση της επίδρασης της ψυχολογικής ενδυνάμωσης και της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ατομική εργασιακή απόδοση με τη χρήση μεγαλύτερων δειγμάτων εργαζομένων, οι οποίοι απασχολούνται σε διαφορετικούς τύπους οργανισμών. Επιπλέον, η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να εξετάσει τις επιδράσεις των επιμέρους διαστάσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ατομική εργασιακή απόδοση, ώστε να αναδειχθούν σχέσεις που ερμηνεύουν αποτελεσματικότητα τις πιθανές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των δύο μεταβλητών. Τέλος, αντικείμενο της μελλοντικής έρευνας αποτελεί και η διερεύνηση της αποτελεσματικότητας των διάφορων οργανωσιακών παρεμβάσεων που στοχεύουν στην ψυχολογική ενδυνάμωση των εργαζομένων σε όρους ατομικής αλλά και οργανωσιακής απόδοσης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση

- Ackley, D. (2016). Emotional intelligence: A practical review of models, measures, and applications. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(4), 269-283.
- Anastasiou, S., & Papakonstantinou, G. (2014). Factors affecting job satisfaction, stress and work performance of secondary education teachers in Epirus, NW Greece. *International Journal of Management in Education*, 8(1), 37-53.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104.
- Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory (EQ-i). In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), *Handbook of emotional intelligence* (pp. 363-388). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of Emotional-Social Intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, 13-25.
- Bar-On, R., Handley, R., & Fund, S. (2006). The impact of emotional and social intelligence on performance. In V. Druskat, F. Sala, & G. Mount (Eds.), *Linking emotional intelligence and performance at work: Current research evidence* (pp. 3-19).. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Barrick, M. R., Stewart, G. L., & Piotrowski, M. (2002). Personality and job performance: Test of the mediating effects of motivation among sales representatives. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 43-59.
- Bédard, A., Garcia-Aymerich, J., Sanchez, M., Le Moual, N., Clavel-Chapelon, F., Boutron-Ruault, M. C., ... & Varraso, R. (2015). Confirmatory factor analysis compared with principal component analysis to derive dietary patterns: a longitudinal study in adult women. *The Journal of nutrition*, 145(7), 1559-1568.

- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-361.
- Bergeron, D. M. (2007). The potential paradox of organizational citizenship behavior: Good citizens at what cost? *Academy of Management Review*, 32(4), 1078–1096.
- Bharwaney, G. & Langhorn, S. (2003). Lessons learned from implementing EI programmes-The cutting edge of emotional intelligence interventions. *Competency and Emotional Intelligence*, 10(2), 32-39.
- Bhatnagar, J. (2012). Management of innovation: role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the Indian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(5), 928-951.
- Bommer, W. H., Johnson, J. L., Rich, G. A., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1995). On the interchange ability of objective and subjective measures of employee performance. *Personnel Psychology*, 48(1), 587–605.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In: N. Schmitt, & W. C. Borman (eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Boudrias, J. S., Morin, A. J., & Lajoie, D. (2014). Directionality of the associations between psychological empowerment and behavioural involvement: A longitudinal autoregressive cross-lagged analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(3), 437–463.
- Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). In R. Bar-On, & J. D. A. Parker (Eds.), *Handbook of emotional intelligence* (pp. 343-362). San Francisco: Jossey-Bass.
- Brackett, M. A., & Mayer, J. D. (2003). Convergent, discriminant and incremental validity of competing measures of emotional intelligence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 1147-1158.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In: M. D. Dunnette, & L. M. Hough (eds.), *Handbook*

of industrial and organizational psychology (pp. 687-732). Palo Alto, CA, US: Consulting Psychologists Press.

Campbell, J. P., Hanson, M. A., & Oppler, S. H. (2001). Modeling performance in a population of jobs. In: J. P. Campbell, & D. J. Knapp (eds.), *Exploring the limits in personnel selection and classification* (pp. 307-333). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Carmeli, A., & Josman, Z. E. (2006). The relationship among emotional intelligence, task performance, and organizational citizenship behaviors. *Human Performance*, 19(4), 403-419.

Cattell, R. B. (1978). *The Scientific Use of Factor Analysis*. New York: Plenum.

Chan, C. C. (2003). Examining the relationships between individual, team and organizational learning in an Australian hospital. *Learning in Health and Social Care*, 2(4), 223-235.

Chen, J. C., Silverthorne, C., & Hung, J. Y. (2006). Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 242-249.

Chen, Z. X., & Francesco, A. M. (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 490-510.

Chiang, C. F., & Hsieh, T. S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 180-190.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.

Conway, J. M. (1999). Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 3-13.

- Cote, S., & Miners, C. T. (2006). Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance. *Administrative Science Quarterly*, 51(1), 1-28.
- Deadrick, D. L., & Gardner, D. G. (2008). Maximal and typical measures of job performance: An analysis of performance variability over time. *Human Resource Management Review*, 18(3), 133-145.
- Dekoulou, P., & Trivellas, P. (2015). Measuring the impact of learning organization on job satisfaction and individual performance in Greek advertising sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 175, 367-375.
- Dermol, V., & Cater, T. (2013). The influence of training and training transfer factors on organisational learning and performance. *Personnel Review*, 42(3), 324-348.
- Devonish, D., & Greenidge, D. (2010). The effect of organizational justice on contextual performance, counterproductive work behaviors, and task performance: Investigating the moderating role of ability-based emotional intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 75-86.
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171-193.
- Dimitriades, Z. S. (2005). Employee empowerment in the Greek context. *International Journal of Manpower*, 26(1), 80-92.
- Dimitriades, Z. S. (2005). Employee empowerment in the Greek context. *International journal of manpower*, 26(1), 80-92.
- Dimitriades, Z. S. (2007). Managing emotionally intelligent service workers: Personal and positional effects in the Greek context. *Journal of European Industrial Training*, 31(3), 223-240.
- Dimitriades, Z. S. (2007). Managing emotionally intelligent service workers. *Journal of European Industrial Training*.

- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2011). Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(3), 367-387.
- Ekermans, G., Saklofske, D. H., Austin, E., & Stough, C. (2011). Measurement invariance and differential item functioning of the Bar-On EQ-i: S measure over Canadian, Scottish, South African and Australian samples. *Personality and Individual Differences*, 50(2), 286-290.
- Everitt, B. S. (1975). Multivariate analysis: The need for data, and other problems. *British Journal of Psychiatry* 126:237–240.
- Faulkner, J., & Laschinger, H. (2008). The effects of structural and psychological empowerment on perceived respect in acute care nurses. *Journal of Nursing Management*, 16(2), 214–221.
- Fiori, M., Antonietti, J.P., Mikolajczak, M., Luminet, O., Hansenne, M., & Rossier, J. (2014). What is the ability emotional intelligence test (MSCEIT) good for? An evaluation using Item Response Theory. *PLoSOne*, 9(6), e98827.
- Flick, U. (2006). *An Introduction to qualitative research* (3rd ed.). London: Sage Publication.
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 291-309.
- Freeland, E. M., Terry, R. A., & Rodgers, J. L. (2008). Emotional intelligence: What's in a name? In J. C. Cassady, & M. A. Eissa (Eds.), *Emotional intelligence: Perspectives on educational and positive psychology* (pp. 93-117). New York, NY, US: Peter Lang Publishing.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.

- Gorsuch, R. L. (1983). *Factor Analysis* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Gregory, B. T., Albritton, M. D., & Osmonbekov, T. (2010). The mediating role of psychological empowerment on the relationships between P–O fit, job satisfaction, and in-role performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(4), 639-647.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105-117). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hancer, M., & George, R.T. (2003). Psychological empowerment of non-supervisory employees working in full-service restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 22, 3–16.
- Handley, R. (1997). AFRS rates emotional intelligence. *Air Force Recruiter News*, 28(April), 797-812.
- Hechanova, M. R. M., Alampay, R. B. A., & Franco, E. P. (2006). Psychological empowerment, job satisfaction and performance among Filipino service workers. *Asian Journal of Social Psychology*, 9(1), 72-78.
- Heller, F., Pusic, E., Strauss, G., & Wilpert, B. (1998). *Organizational participation: Myth and Reality*. Oxford: Oxford University Press.
- Huang, X., Shi, K., Zhang, Z., & Cheung, Y. L. (2006). The impact of participative leadership behavior on psychological empowerment and organizational commitment in Chinese state-owned enterprises: the moderating role of organizational tenure. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(3), 345-367.
- Joiner, T. A. (2001). The influence of national culture and organizational culture alignment on job stress and performance: evidence from Greece. *Journal of Managerial Psychology*, 16(3), 229-242.

- Jones, A., Richard, B., Paul, D., Sloane, K., & Peter, F. (2007). Effectiveness of teambuilding in organization. *Journal of Management*, 5(3), 35–37.
- Joo, B. K., & Shim, J. H. (2010). Psychological empowerment and organizational commitment: the moderating effect of organizational learning culture. *Human Resource Development International*, 13(4), 425-441.
- Jose, G., & Mampilly, S. R. (2014). Psychological empowerment as a predictor of employee engagement: An empirical attestation. *Global Business Review*, 15(1), 93–104.
- Jose, G., & Mampilly, S. R. (2014). Psychological empowerment as a predictor of employee engagement: An empirical attestation. *Global Business Review*, 15(1), 93-104.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376.
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2012). The effects of emotional intelligence on counterproductive work behaviors and organizational citizen behaviors among food and beverage employees in a deluxe hotel. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 369-378.
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2016). Why is employees' emotional intelligence important? The effects of EI on stress-coping styles and job satisfaction in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(8), 1649-1675.
- Koberg, C. S., Boss, R. W., Senjem, J. C., & Goodman, E. A. (1999). Antecedents and outcomes of empowerment: Empirical evidence from the health care industry. *Group & Organization Management*, 24(1), 71-91.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C., & van der Beek, A. J. (2014b). Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators. *Work*, 48(2), 229-238.

- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., De Vet, H. C. W., & Van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(2), 856-866.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Van Buuren, S., Van der Beek, A. J., & De Vet, H. C. (2014a). Improving the individual work performance questionnaire using Rasch analysis. *Journal of Applied Measurement*, 15(2), 160-175.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., van Buuren, S., van der Beek, A. J., & de Vet, H. C. W. (2013). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62, 6-28.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., van Buuren, S., van der Beek, A. J., & de Vet, H. C. (2013). Development of an individual work performance questionnaire. *International journal of productivity and performance management*.
- Kotze E., Menon, S. T., & Vos, B. (2007). Psychological empowerment in the South African military: The generalisability of Menon's Scale. *SA Journal of Industrial Psychology*, 33(2), 1-6.
- Lam, L. T., & Kirby, S. L. (2002). Is emotional intelligence an advantage? An exploration of the impact of emotional and general intelligence on individual performance. *The Journal of Social Psychology*, 142(1), 133-143.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J., & Wilk, P. (2001). Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings: expanding Kanter's model. *The Journal of Nursing Administration*, 31(5), 260-272.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25, 217-271.

- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-67.
- MacCann, C., & Roberts, R. D. (2008). New paradigms for assessing emotional intelligence: Theory and data. *Emotion*, 8, 540-551.
- Mason, J. (2009). *Η διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας* (8η εκδ.) (μτφρ. Ε. Δημητριάδου, επιμ. Ν. Κυριαζή). Αθήνα: Πεδίο.
- Maxham III, J. G., Netemeyer, R. G., & Lichtenstein, D. R. (2008). The retail value chain: linking employee perceptions to employee performance, customer evaluations, and store performance. *Marketing Science*, 27(2), 147-167.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey, & D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3-34). New York, NY, US: Basic Books.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. (2002). *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test manual*. Toronto: Multi-Health Systems.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2008). Emotional intelligence: New ability or eclectic traits? *American Psychologist*, 63, 503-517.
- Menon, S. T. (1999). Psychological Empowerment: Definition, Measurement and Validation. *Canadian Journal of Behavioral Sciences*, 31(3), 161-164.
- Menon, S. T. (2001). Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach. *Applied Psychology – An International Review*, 50(1), 153-180.
- Menon, S. T., & Hartmann, L. C. (2002). Generalizability of Menon's empowerment scale: Replication and extension with Australian data. *International Journal of Cross Cultural Management*, 2(2), 137-153.
- Meyerson, S. L., & Kline, T. J. (2008). Psychological and environmental empowerment: Antecedents and consequences. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(5), 444-460.

- Mills, P. K., & Ungson, G. R. (2003). Reassessing the limits of structural empowerment: organizational constitution and trust as controls. *Academy of Management Review*, 28(1), 143-153.
- Mishra, A. K., & Spreitzer, G. M. (1998). Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice, and work redesign. *Academy of Management Review*, 23(3), 567–588.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(2), 475–480.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10, 71–83.
- Murphy, K. R. (1989). Dimensions of job performance. In: R. F. Dillon & J. W. Pellegrino (eds.), *Testing: Theoretical and Applied Perspectives* (pp. 218-247). New York: Praeger.
- Naseem, K. (2018). Job Stress, Happiness and Life Satisfaction: The Moderating Role of Emotional Intelligence Empirical Study in Telecommunication Sector Pakistan. *Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 4(1), 7-14.
- Nordin, N. (2012). Assessing Emotional Intelligence, Leadership Behaviour and Organizational Commitment in a Higher Learning Institution. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 56, 643-651.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1967). McGraw-Hill series in psychology. *Psychometric theory*. New York, NY, US: McGraw-Hill.
- O'Connell, M. S., Hartman, N. S., McDaniel, M. A., Grubb III, W. L., & Lawrence, A. (2007). Incremental validity of situational judgment tests for task and contextual job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(1), 19-29.
- Oyeleye, O., Hanson, P., O'Connor, N., & Dunn, D. (2013). Relationship of workplace incivility, stress, and burnout on nurses' turnover intentions and psychological empowerment. *The Journal of Nursing Administration*, 43(10), 536-542.

- Papadogiannis, P. K., Logan, D., & Sitarenios, G. (2009). An ability model of emotional intelligence: A rationale, description, and application of the Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). In C. Stough, D. H. Saklofske, & J. D. A. Parker (Eds.), *Assessing emotional intelligence: Theory, Research, and applications* (pp. 9-40). New York:
- Petrides, K. V. & Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, 15, 425-448.
- Platsidou, M. (2010). Trait emotional intelligence of Greek special education teachers in relation to burnout and job satisfaction. *School Psychology International*, 31(1), 60-76.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1989). *A second generation measure of organizational citizenship behavior*. Bloomington: Indiana University.
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69-85.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612-624.
- Pulakos, E. D., Schmitt, N., Dorsey, D. W., Arad, S., Borman, W. C., & Hedge, J. W. (2002). Predicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability. *Human Performance*, 15(4), 299-323.
- Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, 26(2), 37-49.
- Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, 26(2), 37-49.
- Rivers, S. E., Brackett, M. A., Salovey, P., & Mayer, J. D. (2007). Measuring emotional intelligence as a set of mental abilities. In G. Matthews, M. Zeidner, & R. Roberts (Eds.), *Emotional intelligence: Knowns and unknowns* (pp. 230-257). Oxford: Oxford University Press.

- Rode, J. C., Mooney, C. H., Arthaud-Day, M. L., Near, J. P., Baldwin, T. T., Rubin, R. S., & Bommer, W. H. (2007). Emotional intelligence and individual performance: Evidence of direct and moderated effects. *Journal of Organizational Behavior*, 28(4), 399-421.
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66-79.
- Ruderman, M., & Bar-On, R. (2003). *The impact of emotional intelligence on leadership*. Unpublished manuscript.
- Salovey, P., & Grewal, D. (2005). The science of emotional intelligence. *Current Directions in Psychological Science*, 14, 281-285.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J., & Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25, 167-177.
- Seibert, S. E., Silver, S. R., & Randolph, W. A. (2004). Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 332-349.
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: a meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981-1003.
- Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689-701.
- Shoss, M. K., Witt, L. A., & Vera, D. (2012). When does adaptive performance lead to higher task performance?. *Journal of Organizational Behavior*, 33(7), 910-924.
- Siegall, M., & Gardner, S. (2000). Contextual factors of psychological empowerment. *Personnel Review*, 29, 703-722.

- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. *Psychological Management of Individual Performance*, 23(1), 3-25.
- Sony, M., & Mekoth, N. (2016). The relationship between emotional intelligence, frontline employee adaptability, job satisfaction and job performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 20-32.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446-460.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Stough, C. Saklofske, D. H., & Parker, J. D. A. (2009). A brief analysis of 20 years of emotional intelligence: An introduction to assessing emotional intelligence: Theory, research, and applications. In C. Stough, D. H. Saklofske, & J. D. A. Parker (Eds.), *Assessing emotional intelligence: Theory, Research, and applications* (pp. 3-8). New York: Springer.
- Taylor, J. (2013). Goal setting in the Australian public service: Effects on psychological empowerment and organizational citizenship behavior. *Public Administration Review*, 73(3), 453–464.
- Tett, R. P., Guterman, H. A., Bleier, A., & Murphy, P. J. (2000). Development and content validation of a “hyperdimensional” taxonomy of managerial competence. *Human Performance*, 13(3), 205-251.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666–681.
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper’s Magazine*, 140, 227-235.
- Tubre, T., Arthur, W. J., & Bennett, W. J. (2006). General Models of Job Performance: Theory and Practice. In: W. Bennett, C. E. Lance, & D. J. Woehr (eds.),

Performance measurement: Current perspectives and future challenges (pp. 175-203). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Tuuli, M. M., & Rowlinson, S. (2009). Performance consequences of psychological empowerment. *Journal of Construction Engineering and Management*, 135(12), 1334-1347.

Ugwu, F. O., Onyishi, I. E., & Rodríguez-Sánchez, A. M. (2014). Linking organizational trust with employee engagement: The role of psychological empowerment. *Personnel Review*, 43(3), 377-400.

Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525-531.

Viswesvaran, C. (2002). Assessment of individual job performance: A review of the past century and a look ahead. In: N. Anderson, D. S., Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology, Volume 1: Personnel psychology* (pp. 110-126). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd.

Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.

Wall, T. D., Cordery, J. L., & Clegg, C. W. (2002). Empowerment, performance, and operational uncertainty: A theoretical integration. *Applied Psychology*, 51(1), 146-169.

Wall, T. D., Wood, S. J., & Leach, D. J. (2004). Empowerment and performance. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 19, 1-46.

Wallace, J. C., Johnson, P. D., Mathe, K., & Paul, J. (2011). Structural and psychological empowerment climates, performance, and the moderating role of shared felt accountability: A managerial perspective. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 840-856.

- Wang, G., & Lee, P. D. (2009). Psychological empowerment and job satisfaction: An analysis of interactive effects. *Group & Organization Management*, 34(3), 271-296.
- Wilkinson, S. (1998). Focus groups in feminist research: power, interaction and co-construction of meaning. *Women's Studies International Forum*, 21(3), 111-125.
- Wisecarver, M. M., Carpenter, T. D., & Kilcullen, R. N. (2007). Capturing interpersonal performance in a latent performance model. *Military Psychology*, 19(2), 83-101.
- Zhang, A. Y., Song, L. J., Tsui, A. S., & Fu, P. P. (2014). Employee responses to employment-relationship practices: The role of psychological empowerment and traditionality. *Journal of Organizational Behavior*, 35(6), 809–830.

Ελληνόγλωσση

- Δημητριάδη, Σ. Ζ. (2000). *Μεθοδολογία έρευνας*. Αθήνα: Interbooks.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Παρακαλώ συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία.
Βάλτε ένα (x) στο αντίστοιχο τετραγωνάκι

ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

01. Φύλο

Άνδρας

Γυναίκα

02. Ηλικία

19 - 34

50 - 64

35 - 49

65+

03. Επίπεδο εκπαίδευσης

Απόφοιτος Λυκείου

Απόφοιτος Α.Ε.Ι./Τ.Ε.Ι.

Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου

Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου

Άλλο

ΘΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ

04. Κατέχετε Θέση Ευθύνης (Έχετε ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ);

ΝΑΙ

ΟΧΙ

05. Εάν ΝΑΙ, είστε υπεύθυνος ΤΜΗΜΑΤΟΣ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

06. Εάν ΝΑΙ, είστε υπεύθυνος ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

07. Στην **Παρούσα** Θέση Εργασίας σας: Έτη

08. Στον **Νυν** Εργοδότη σας: Έτη

09. **ΣΥΝΟΛΙΚΗ** Εργασιακή Εμπειρία: Έτη

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	Παρακαλώ κυκλώστε το τετραγωνάκι που αντιστοιχεί στον βαθμό συμφωνίας σας με τις παρακάτω απόψεις
------------------	--

1	2	3	6	7
Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα

a/a	Απόψεις					
1	Ξέρω πότε να μιλήσω για τα προσωπικά μου προβλήματα σε άλλους	1	2	3	4	5
2	Όταν αντιμετωπίζω δυσκολίες, θυμάμαι στιγμές που αντιμετώπιζα παρόμοιες δυσκολίες και τις ξεπέρασα	1	2	3	4	5
3	Αναμένω ότι θα τα πάω καλά στα περισσότερα πράγματα για τα οποία προσπαθώ	1	2	3	4	5
4	Είναι εύκολο για τους άλλους ανθρώπους να με εμπιστευτούν	1	2	3	4	5
5	Μου είναι δύσκολο να καταλαβαίνω τα μη λεκτικά μηνύματα άλλων ανθρώπων	1	2	3	4	5
6	Κάποια σημαντικά γεγονότα της ζωής μου με οδήγησαν να επανεξετάσω τι είναι σημαντικό και τι όχι	1	2	3	4	5
7	Όταν αλλάζει η διάθεσή μου, βλέπω νέες δυνατότητες	1	2	3	4	5
8	Τα συναισθήματα είναι μερικά από τα πράγματα που αξίζουν στη ζωή	1	2	3	4	5
9	Κατανοώ τα συναισθήματά μου όταν τα βιώνω	1	2	3	4	5
10	Αναμένω να γίνουν καλά πράγματα στη ζωή μου	1	2	3	4	5
11	Μου αρέσει να μοιράζομαι τα συναισθήματά μου με άλλους	1	2	3	4	5

12	Όταν βιώνω ένα θετικό συναίσθημα, ξέρω πώς να το διατηρήσω	1	2	3	4	5
13	Διοργανώνω δραστηριότητες που απολαμβάνουν οι άλλοι	1	2	3	4	5
14	Αναζητώ δραστηριότητες που με κάνουν χαρούμενο	1	2	3	4	5
15	Αναγνωρίζω τα μη λεκτικά μηνύματα που στέλνω στους άλλους	1	2	3	4	5
16	Παρουσιάζω τον εαυτό μου με τέτοιο τρόπο ώστε να κάνω καλή εντύπωση στους άλλους	1	2	3	4	5
17	Όταν είμαι σε καλή διάθεση, μου είναι εύκολο να λύνω προβλήματα	1	2	3	4	5
18	Όταν κοιτάζω τις εκφράσεις του προσώπου τους, αναγνωρίζω τα συναισθήματα που βιώνουν οι άλλοι	1	2	3	4	5
19	Καταλαβαίνω γιατί αλλάζουν τα συναισθήματά μου	1	2	3	4	5
20	Όταν είμαι σε καλή διάθεση, μου έρχονται καινούριες ιδέες	1	2	3	4	5
21	Έχω τον έλεγχο των συναισθημάτων μου	1	2	3	4	5
22	Αναγνωρίζω εύκολα τα συναισθήματά μου όταν τα βιώνω	1	2	3	4	5
23	Παρακινώ τον εαυτό μου σκεφτόμενος ένα καλό αποτέλεσμα για τα καθήκοντα που αναλαμβάνω	1	2	3	4	5
24	Επιβραβεύω τους άλλους όταν έχουν κάνει κάτι καλά	1	2	3	4	5
25	Αναγνωρίζω τα μη λεκτικά μηνύματα που μου στέλνουν οι άλλοι	1	2	3	4	5
26	Όταν κάποιος μου λέει για ένα σημαντικό γεγονός της ζωής του, σχεδόν αισθάνομαι ότι το έχω βιώσει ο ίδιος	1	2	3	4	5
27	Όταν αισθάνομαι αλλαγή στα συναισθήματά μου, συνηθίζω να βρίσκω καινούριες ιδέες	1	2	3	4	5
28	Όταν αντιμετωπίζω μια δυσκολία τα παρατάω γιατί νομίζω ότι θα αποτύχω	1	2	3	4	5
29	Ξέρω τι αισθάνονται οι άλλοι άνθρωποι απλά κοιτάζοντάς τους	1	2	3	4	5
30	Βοηθάω τους άλλους να αισθανθούν καλύτερα όταν είναι σε κακή διάθεση	1	2	3	4	5
31	Χρησιμοποιώ την καλή μου διάθεση για να βοηθήσω τον εαυτό μου να συνεχίσει να προσπαθεί όταν αντιμετωπίζω δυσκολίες	1	2	3	4	5
32	Μπορώ να καταλάβω πώς αισθάνονται οι άνθρωποι ακούγοντας τον τόνο της φωνής τους	1	2	3	4	5
33	Μου είναι δύσκολο να καταλάβω γιατί οι άνθρωποι αισθάνονται έτσι όπως αισθάνονται	1	2	3	4	5

1	2	3	6	7
Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα

a/a	Απόψεις					
34	Ασκήν επιρροή στη δουλειά που γίνεται στο τμήμα μου	1	2	3	4	5
35	Μπορώ να επηρεάζω τις αποφάσεις που λαμβάνονται στο τμήμα μου	1	2	3	4	5
36	Έχω την αρμοδιότητα να λαμβάνω αποφάσεις στη δουλειά	1	2	3	4	5
37	Έχω την αρμοδιότητα να εργάζομαι αποτελεσματικά	1	2	3	4	5
38	Σημαντικές ευθύνες είναι μέρος της δουλειάς μου	1	2	3	4	5
39	Έχω τις δεξιότητες και ικανότητες για να κάνω καλά τη δουλειά μου	1	2	3	4	5
40	Είμαι ικανός να εργάζομαι αποτελεσματικά	1	2	3	4	5
41	Έχω τις απαραίτητες δυνατότητες για να κάνω καλά τη δουλειά μου	1	2	3	4	5
42	Μπορώ να αντιμετωπίσω τις δυσκολίες που συναντώ στη δουλειά μου	1	2	3	4	5
43	Μπορώ να κάνω τη δουλειά μου αποτελεσματικά	1	2	3	4	5
44	Εμπνέομαι από τους στόχους του οργανισμού	1	2	3	4	5
45	Εργάζομαι με ενθουσιασμό για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού	1	2	3	4	5
46	Αισθάνομαι ενθουσιασμένος/η για τη συμβολή της εργασίας μου στον οργανισμό	1	2	3	4	5
47	Εμπνέομαι από αυτό που προσπαθούμε να επιτύχουμε ως οργανισμός	1	2	3	4	5
48	Με ενδιαφέρει να πηγαίνουμε καλά ως οργανισμός	1	2	3	4	5

1	2	3	6	7
Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Πολύ συχνά	Πάντα

a/a	Τους τελευταίους τρεις μήνες:					
49	Κατάφερα να προγραμματίσω τη δουλειά μου ώστε να ολοκληρώνεται έγκαιρα	1	2	3	4	5
50	Ο προγραμματισμός μου ήταν ο βέλτιστος δυνατός	1	2	3	4	5
51	Είχα στο μυαλό μου τα αποτελέσματα που έπρεπε να επιτύχω στη δουλειά μου	1	2	3	4	5
52	Ήμουν σε θέση να διακρίνω τα βασικά από τα μη βασικά θέματα στη δουλειά μου	1	2	3	4	5
53	Ήμουν σε θέση να ολοκληρώσω τη δουλειά μου καλά στον ελάχιστο δυνατό χρόνο και με την ελάχιστη δυνατή προσπάθεια	1	2	3	4	5
54	Η συνεργασία μου με τους άλλους ήταν πολύ παραγωγική	1	2	3	4	5
55	Ανέλαβα επιπλέον ευθύνες	1	2	3	4	5
56	Ξεκίνησα από μόνος μου νέα καθήκοντα, όταν τα προηγούμενα είχαν ολοκληρωθεί	1	2	3	4	5
57	Ανέλαβα δύσκολα εργασιακά καθήκοντα, όταν αυτά ήταν διαθέσιμα	1	2	3	4	5
58	Εργάστηκα με τέτοιο τρόπο ώστε να διατηρήσω τις γνώσεις στη δουλειά επίκαιρες	1	2	3	4	5
59	Εργάστηκα με τέτοιο τρόπο ώστε να διατηρήσω τις δεξιότητές μου στη δουλειά επίκαιρες	1	2	3	4	5
60	Βρήκα δημιουργικές λύσεις σε νέα προβλήματα	1	2	3	4	5
61	Συνέχισα να αναζητώ νέες προκλήσεις στη δουλειά μου	1	2	3	4	5
62	Συμμετείχα ενεργά σε επαγγελματικές συναντήσεις	1	2	3	4	5

1	2	3	6	7
Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πολύ συχνά

a/a	Τους τελευταίους τρεις μήνες:
------------	--------------------------------------

63	Παραπονέθηκα για ασήμαντα ζητήματα στη δουλειά	1	2	3	4	5
64	Έκανα τα προβλήματα στη δουλειά μεγαλύτερα από ό τι ήταν	1	2	3	4	5
65	Εστίασα στις αρνητικές πτυχές μιας κατάστασης στη δουλειά αντί για τις θετικές	1	2	3	4	5
66	Συζήτησα με τους συναδέλφους για τις αρνητικές πτυχές της δουλειάς μου	1	2	3	4	5
67	Συζήτησα με ανθρώπους εκτός του οργανισμού για τις αρνητικές πτυχές της δουλειάς μου	1	2	3	4	5

Σας ευχαριστούμε πολύ για τη συνεργασία σας!