



ΤΜΗΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ ΣΥΝΕΧΙΖΟΜΕΝΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Διπλωματική εργασία με θέμα:

**«Συναισθηματικά «έξυπνοι» και Επαγγελματικά Δεσμευμένοι Διευθυντές
ευνοούν την Επαγγελματική Ικανοποίηση των Υφισταμένων;»**

-

Μια εμπειρική μελέτη στο χώρο του Ελληνικού Λιανικού Εμπορίου

ΧΡΥΣΑΦΗ ΑΡΓΥΡΩ

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Πλατσίδου Μαρία (Αναπληρώτρια καθηγήτρια)

Β' επόπτης: Montgomery Antony (Επίκουρος καθηγητής)

Θεσσαλονίκη, Νοέμβριος 2011

Copyright© Χρυσάφη Αργυρώ, 2011

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της μεταπτυχιακής εργασίας από το τμήμα Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής του Πανεπιστημίου Μακεδονίας δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος.

« Μορφωμένος είναι ...

αυτός που ελέγχει τις δυσάρεστες καταστάσεις αντί να ελέγχεται από αυτές,

αυτός που αντιμετωπίζει τα γεγονότα με γενναιότητα και λογική,

αυτός που είναι έντιμος σε όλες του τις συνδιαλλαγές,

αυτός που αντιμετωπίζει γεγονότα δυσάρεστα και ανθρώπους αντιπαθείς, καλοπροαίρετα,

αυτός που ελέγχει τις απολαύσεις του,

αυτός που δε νικήθηκε από τις ατυχίες και τις αποτυχίες του,

αυτός που δεν έχει φθαρεί από τις επιτυχίες και τη δόξα του... »

(Σωκράτης, 469-399 π.Χ.)

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα την επιβλέπουσα καθηγήτρια της παρούσας εργασίας, αναπληρώτρια καθηγήτρια του Τμήματος Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής, κα Πλατσίδου Μαρία για τον χρόνο που πρόθυμα μου αφιέρωσε, την ουσιαστική της καθοδήγηση και ανατροφοδότηση αλλά και για την σημαντική ηθική στήριξή της ειδικότερα και γενικότερα. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή κ Montgomery Antony για την συνεργασία και την πολύτιμη βοήθειά του.

Θερμές ευχαριστίες οφείλω σε όλους αυτούς που μου έδειξαν εμπιστοσύνη, μου έδωσαν πρόσβαση και επέτρεψαν την διεξαγωγή της έρευνάς μου καθώς και όλους τους συμμετέχοντες που συνέβαλαν στην υλοποίηση του ερευνητικού μέρους της εργασίας.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ στον Γρηγόρη για την έμπνευση και την συμπαράσταση που μου παρείχε όλο αυτό το διάστημα εκπόνησης της εργασίας. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω την φίλη μου Γεωργία για τις τεχνικές γνώσεις που μου προσέφερε.

Τέλος, περισσότερο από όλους ευχαριστώ τους γονείς μου, Γιάννη και Γεωργία, για τη συμπαράσταση και την ηθική στήριξη που επέδειξαν σε όλη τη διάρκεια αυτής μου της προσπάθειας. Είμαι ιδιαίτερα ευγνώμων για όσα μου έχουν προσφέρει όλα αυτά τα χρόνια και σε αυτούς χρωστάω την μέχρι τώρα πορεία μου. Ακόμη, θα ήθελα να τους ευχαριστήσω γιατί συνειδητοποίησα ότι καθημερινά μου διδάσκουν, χωρίς να το καταλαβαίνουν, την **Συναισθηματική Νοημοσύνη...**

Περιεχόμενα

| | |
|--|----|
| ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ | 10 |
| 1 Εισαγωγή..... | 10 |
| 2 Η Συναισθηματική Νοημοσύνη | 12 |
| 2.1 Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης | 12 |
| 2.2 Θεωρητικές προσεγγίσεις και μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης | 13 |
| 2.3 Η μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης | 19 |
| 2.4 Η συναισθηματική νοημοσύνη σε σχέση με την ηλικία και το φύλο | 22 |
| 2.5 Η συναισθηματική νοημοσύνη στον χώρο της εργασίας..... | 23 |
| 2.6 Ηγεσία και ο συναισθηματικά νοήμων ηγέτης | 26 |
| 3 Επαγγελματική Δέσμευση | 31 |
| 3.1 Η έννοια της επαγγελματικής δέσμευσης..... | 31 |
| 3.2 Η μέτρηση της επαγγελματικής δέσμευσης..... | 34 |
| 3.3 Επαγγελματική δέσμευση, συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία..... | 36 |
| 4 Η Επαγγελματική Ικανοποίηση | 38 |
| 4.1 Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης | 38 |
| 4.2 Θεωρίες της επαγγελματικής ικανοποίησης | 41 |
| 4.2.1 Τα μοντέλα των χαρακτηριστικών εργασίας | 41 |
| 4.2.2 Προσεγγίσεις προδιάθεσης | 43 |

| | | |
|------------------------|---|----|
| 4.2.3 | Διαδικασίες σύγκρισης | 43 |
| 4.2.4 | Συντελεστική θεωρία | 44 |
| 4.2.5 | Θεωρία της κοινωνικής επίδρασης | 44 |
| 4.2.6 | Θεωρία ισονομίας | 45 |
| 4.2.7 | Η θεωρία των δύο παραγόντων..... | 46 |
| 4.3 | Μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης..... | 46 |
| 4.4 | Η επαγγελματική ικανοποίηση σε σχέση με την ηλικία, το φύλο και το εκπαιδευτικό επίπεδο | 47 |
| 4.5 | Επαγγελματική ικανοποίηση, συναισθηματική νοημοσύνη και επαγγελματική δέσμευση..... | 50 |
| ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ | | 53 |
| 5 | Στόχοι της έρευνας..... | 53 |
| 6 | Μεθοδολογία..... | 54 |
| 6.1 | Δείγμα | 54 |
| 6.1.1 | Διευθυντές..... | 54 |
| 6.1.2 | Υφιστάμενοι..... | 55 |
| 6.2 | Ερευνητικά εργαλεία..... | 56 |
| 6.2.1 | Διευθυντές..... | 56 |
| 6.2.2 | Υφιστάμενοι..... | 58 |
| 6.3 | Διαδικασία..... | 58 |

| | | |
|-------|--|----|
| 7 | Αποτελέσματα..... | 60 |
| 7.1 | Διευθυντές..... | 60 |
| 7.1.1 | Η επαγγελματική δέσμευση των διευθυντών..... | 60 |
| 7.1.2 | Ατομικές διαφορές σε σχέση με την επαγγελματική δέσμευση των διευθυντών..... | 61 |
| 7.1.3 | Η συναισθηματική νοημοσύνη των διευθυντών..... | 61 |
| 7.1.4 | Ατομικές διαφορές σε σχέση με τη συναισθηματική νοημοσύνη..... | 62 |
| 7.2 | Υφιστάμενοι..... | 62 |
| 7.2.1 | Η επαγγελματική ικανοποίηση των υφισταμένων..... | 62 |
| 7.2.2 | Ατομικές διαφορές σε σχέση με τις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης..... | 65 |
| 7.3 | Σχέση ανάμεσα σε επαγγελματική δέσμευση και συναισθηματική νοημοσύνη των διευθυντών..... | 67 |
| 7.4 | Σχέση ανάμεσα σε επαγγελματική δέσμευση και συναισθηματική νοημοσύνη των διευθυντών και την επαγγελματική ικανοποίηση των υφισταμένων..... | 67 |
| 7.5 | Πρόβλεψη της επαγγελματικής ικανοποίησης των υφισταμένων..... | 70 |
| 8 | Συζήτηση..... | 73 |
| 9 | Συμπεράσματα..... | 79 |
| 10 | Αδυναμίες έρευνας..... | 81 |
| 11 | Παράρτημα..... | 83 |
| ✓ | Ερωτηματολόγιο διευθυντών..... | 83 |

| | | |
|----|----------------------------------|----|
| ✓ | Ερωτηματολόγιο υφισταμένων | 83 |
| 12 | Βιβλιογραφία | 91 |

Περίληψη

Η παρούσα έρευνα αποτελεί μια εμπειρική μελέτη στο χώρο του ελληνικού λιανικού εμπορίου και επιχειρεί να εξετάσει κατά πόσο δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης και επαγγελματικής δέσμευσης των διευθυντών στο χώρο εργασίας, επηρεάζουν την ικανοποίηση των υφισταμένων τους από την εργασία.

Στόχος της έρευνας είναι να διερευνηθεί η επίδραση της συναισθηματικότητας των διευθυντών στη δημιουργία ικανοποιημένων υφισταμένων. Πιο συγκεκριμένα, εξετάζεται στους διευθυντές η ύπαρξη δεξιοτήτων συμπεριφοράς όπως η ενσυναίσθηση, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η κοινωνική υπευθυνότητα, ο έλεγχος της παρορμητικότητας, η επίλυση προβλημάτων, η αφοσίωση και αν μέσω αυτών ευνοείται η επαγγελματική ικανοποίηση στα άτομα που εργάζονται υπό την εποπτεία τους και ιεραρχικά εξαρτώνται από αυτούς.

Το δείγμα της έρευνας αποτελούν 234 εργαζόμενοι καταστημάτων λιανικού εμπορίου από ένα γεωγραφικό φάσμα τεσσάρων νομών της βόρειας Ελλάδας. Ειδικότερα, εξετάζονται 31 διευθυντές καταστημάτων και 203 υφιστάμενοι.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως οι διευθυντές του εν λόγω οργανισμού είναι πολύ αφοσιωμένοι στο επάγγελμά τους και διαθέτουν ανεπτυγμένες συναισθηματικές και κοινωνικές δεξιότητες, ανεξάρτητα από δημογραφικά στοιχεία όπως η ηλικία και το εκπαιδευτικό επίπεδο. Οι υφιστάμενοι της παρούσας έρευνας εμφανίζονται γενικά ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Μεγαλύτερο βαθμό ικανοποίησης αντλούν από τη φύση της δουλειάς και λιγότερο από τον μισθό και τις ευκαιρίες προαγωγής. Στη διάσταση της ίδιας της δουλειάς παρατηρήθηκε θετική συσχέτιση με την ηλικία και αρνητική συσχέτιση με το εκπαιδευτικό επίπεδο. Επιπλέον, διαπιστώθηκε θετική συσχέτιση της επαγγελματικής δέσμευσης των διευθυντών με την ικανοποίηση των υφισταμένων από τον οργανισμό και από τη φύση της δουλειάς. Τέλος, τα αποτελέσματα των αναλύσεων έδειξαν ότι στατιστικώς σημαντική μεταβλητή για την πρόβλεψη της επαγγελματικής ικανοποίησης των υφισταμένων είναι η επαγγελματική δέσμευση καθώς και ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα της επαγγελματικής δέσμευσης.

Σύμφωνα με τα παραπάνω ευρήματα, η σημασία του συναισθηματικού παράγοντα είναι ιδιαίτερα μεγάλη στο χώρο εργασίας καθώς διευθυντές οι οποίοι διαθέτουν ανεπτυγμένο

δείκτη συναισθηματικής ευφυΐας αναπτύσσουν στοιχεία αφοσίωσης στο αντικείμενο απασχόλησής τους και η αφοσίωση αυτή είναι στοιχείο που ευνοεί τελικά την επαγγελματική ικανοποίηση των υφισταμένων τους.

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

1 Εισαγωγή

Η ικανότητα για σκέψη και εργασία πλήττεται σοβαρά από την επίδραση της συναισθηματικότητας και της παρορμητικότητας. Αυτός είναι ο λόγος που η βιωσιμότητα των επιχειρήσεων εξαρτάται από την προσαρμογή των εργαζομένων τους στα νέα πρότυπα εργασίας και την ουσιαστική συνεργασία μεταξύ τους. Σε αυτά τα πλαίσια, ο επιχειρηματικός κόσμος ενδιαφέρεται για τον εργαζόμενο, επενδύει όλο και περισσότερο στην εκπαίδευσή του και επιδιώκει τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητάς του. Ο εργαζόμενος δεν αποτελεί πια απλώς το «μέσο» αλλά είναι συνεργάτης στην πορεία μιας επιχείρησης και γι αυτό αποτελεί πια αναγκαιότητα η ικανοποίησή του από την εργασία του. Πώς μπορεί όμως να αναπτυχθεί αυτή η επαγγελματική ικανοποίηση; Η απάντηση βρίσκεται στις διαστάσεις που σχετίζονται με τη δουλειά, και μεταξύ άλλων και στην ικανοποίηση που αντλεί ο εργαζόμενος από τον προϊστάμενο – διευθυντή του (Κουστέλιος & Μπαγιάτης, 1997).

Μέσα στο σύγχρονο δυναμικό, ανταγωνιστικό αλλά ταυτόχρονα ομαδικό και συνεργατικό εργασιακό περιβάλλον, η παρούσα έρευνα αποκτά ιδιαίτερο ενδιαφέρον, και έχει ως στόχο να εξετάσει κατά πόσο το συναίσθημα των διευθυντών παίζει ρόλο στη δημιουργία ικανοποιημένων υφιστάμενων. Οι τελευταίοι άλλωστε είναι πάντα ο διάυλος προς την επιτυχία μιας επιχείρησης. Επιπλέον, η συγκεκριμένη εργασία έρχεται να καλύψει ένα ερευνητικό κενό καθώς, όπως διαπιστώθηκε από προσωπική έρευνα που προηγήθηκε, δεν υπάρχουν ερευνητικά δεδομένα στον διεθνή και ελλαδικό χώρο τα οποία να εξετάζουν τη

σχέση συναισθηματικών και κοινωνικών δεξιοτήτων ατόμων με εποπτικά καθήκοντα με την επαγγελματική ικανοποίηση των υφιστάμενων εργαζόμενων.

Η παρούσα εργασία αποτελείται από δύο μέρη, το θεωρητικό και το ερευνητικό. Στο πρώτο μέρος, γίνεται μια επισκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με την συναισθηματική νοημοσύνη, την επαγγελματική δέσμευση και την επαγγελματική ικανοποίηση και τη σχέση μεταξύ τους. Επιχειρείται παράλληλα η εξέτασή τους σε συνδυασμό με την άσκηση ηγεσίας. Στο δεύτερο μέρος (ερευνητικό), περιγράφονται οι μεθοδολογικοί χειρισμοί που εφαρμόστηκαν για την εκπόνηση της έρευνας και η ανάλυση των δεδομένων. Ειδικότερα στο δεύτερο μέρος αναφέρεται η σύσταση του δείγματος, τα μέσα συλλογής δεδομένων (ερωτηματολόγια) και η διαδικασία συλλογής τους. Στη συνέχεια, παρουσιάζεται διεξοδικά η ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας σε αντιστοιχία με τους στόχους της. Τέλος, παρατίθενται τα γενικά συμπεράσματα και γίνεται μια προσπάθεια ερμηνείας τους. Η εργασία ολοκληρώνεται με την παράθεση της βιβλιογραφίας που χρησιμοποιήθηκε στη συγγραφή και με το παράρτημά της με το σώμα των ερωτηματολογίων.

2 Η Συναισθηματική Νοημοσύνη

2.1 Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης

Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης προσδιορίζεται από δύο όρους: την νοημοσύνη και το συναίσθημα. Πρόκειται δηλαδή για μια λειτουργία του νου, η οποία ταυτόχρονα είναι και συναισθηματική καθώς αναφέρεται στο θυμικό μέρος της ψυχής, όπου σύμφωνα με την αρχαία φιλοσοφία, περικλείεται το συναίσθημα και η βούληση του ανθρώπου. Ειδικότερα, ο όρος συναισθηματική νοημοσύνη, περιλαμβάνει ένα σύνολο ικανοτήτων και δεξιοτήτων που επιτρέπουν στον άνθρωπο να κατανοεί και να χειρίζεται τις συναισθηματικές καταστάσεις, τις δικές του και των άλλων, με σκοπό την προσωπική και κοινωνική του ανάπτυξη (Πλατσίδου, 2010).

Παρόλο που η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης έχει αναδειχτεί τα τελευταία 20 περίπου χρόνια, πολλοί υποστηρίζουν ότι δεν πρόκειται για μια καινούρια έννοια, αλλά περισσότερο για μια συστηματοποιημένη αναδιατύπωση παλαιότερων θεωρητικών απόψεων, υποστηριζόμενων εμπειρικά (Πλατσίδου, 2004). Από την αρχαιότητα ακόμη, διαφαίνεται η πρώτη απόπειρα προσέγγισης αυτής της «διαφορετικής» νοημοσύνης, όταν ο Αριστοτέλης αναφέρει στα Ηθικά Νικομάχεια: «...Το να είσαι οργισμένος είναι εύκολο. Το να εξοργιστείς όμως με το σωστό άτομο, για το σωστό λόγο, στο σωστό βαθμό, τη σωστή στιγμή, για το σωστό σκοπό και με το σωστό τρόπο, αυτό είναι το δύσκολο».

Σχετικά με τον ρόλο των μη γνωστικών παραγόντων στην ευτυχία της ζωής και την επιτυχία στο χώρο εργασίας, πρώτος ο Robert Thorndike (1920) μίλησε για την κοινωνική νοημοσύνη, μια ικανότητα του να καταλαβαίνει κανείς τους άνδρες και τις γυναίκες και να

χειρίζεται με σοφία τις ανθρώπινες σχέσεις. Αρκετές δεκαετίες αργότερα το 1983, ο σύγχρονος εκπαιδευτικός ψυχολόγος Howard Gardner, στη θεωρία του για την πολλαπλή νοημοσύνη, έκανε λόγο για δύο νέες διαστάσεις της νοημοσύνης, τη διαπροσωπική και την ενδοπροσωπική, οι οποίες αφορούσαν στην ικανότητα αντίληψης συναισθημάτων των άλλων και την αυτογνωσία αντίστοιχα. Το 1990, εμφανίζεται και η πρώτη επιστημονική παρουσίαση της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης, σύμφωνα με την οποία η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα να παρακολουθεί κανείς τα συναισθήματα, τόσο τα δικά του όσο και των άλλων ατόμων, να κάνει λεπτές διακρίσεις ανάμεσα στα διάφορα συναισθήματα και να χρησιμοποιεί αυτές τις πληροφορίες ώστε να καθοδηγεί αναλόγως τις σκέψεις και τις πράξεις του (Salovey & Mayer, 1990). Το 1995 ήταν η χρονιά σταθμός στην ιστορική εξέλιξη της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ο Daniel Goleman, μέσα από τα βιβλία του, τα οποία έγιναν μπεστ σελερ στην διεθνή αγορά ανέδειξε το θέμα του σωστού χειρισμού των συναισθημάτων στον κόσμο των επιχειρήσεων και την διοίκηση των οργανισμών, ως δείκτη για την βιωσιμότητα των επιχειρήσεων, ελκύοντας το ενδιαφέρον του εργασιακού και επιχειρηματικού κόσμου.

2.2 Θεωρητικές προσεγγίσεις και μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης

Όλες οι θεωρίες που διατυπώθηκαν για την ερμηνεία της συναισθηματικής νοημοσύνης την αντιμετωπίζουν ως μια σύνθετη έννοια που περιλαμβάνει μια σειρά από διαστάσεις (ικανότητες, χαρακτηριστικά, δεξιότητες) και αναφέρεται αντίστοιχα σε κάποια διάσταση της ανθρώπινης φύσης (γνωστική ικανότητα, προσωπικότητα, συμπεριφορά) (Πλατσίδου, 2010).

Με βάση το είδος ταξινόμησης που προτείνουν οι Mayer, Salovey και Caruso (2000a), τα διάφορα θεωρητικά μοντέλα ταξινομούνται σε δύο κατηγορίες. Έτσι, ανάλογα με το σε ποια

πλευρά της συναισθηματικής νοημοσύνης εστιάζουν, διαχωρίζονται στα μοντέλα ικανότητας και τα μικτά μοντέλα.

(α) **Τα μοντέλα ικανότητας** θεωρούν την συναισθηματική νοημοσύνη ως μια ικανότητα του νου, που ως προς τη δομή και την οργάνωσή της έχει αντιστοιχίες με άλλα είδη νοημοσύνης, κυρίως γνωστικών ικανοτήτων. Σε αυτή την κατηγορία ανήκει η θεωρία των Mayer, Salovey & Caruso (2000b). Σύμφωνα με το θεωρητικό τους μοντέλο, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα είδος νοημοσύνης που εμπερικλείει διάφορες ικανότητες και οι οποίες οργανώνονται σε τέσσερις διαστάσεις: την αντίληψη και αναγνώριση συναισθημάτων, την αφομοίωση συναισθημάτων, την κατανόηση συναισθημάτων και την διαχείριση συναισθημάτων (Mayer, Salovey & Caruso, 1999).

Η κριτική που δέχτηκε μοντέλο των Mayer, Salovey και Caruso εστιάζει σε δύο σημεία. Πρώτον, αμφισβητήθηκε η ύπαρξη ενός νέου είδους νοημοσύνης, ανεξάρτητου από τη γνωστική νοημοσύνη (Davies, Stankov, & Roberts, 1998. Van Rooy & Viswesvaran, 2004) και δεύτερον, θεωρήθηκε ότι οι εισηγητές του μοντέλου έδωσαν μεγαλύτερη βάση στη θεωρία και δεν εστίασαν σε πρακτικές εφαρμογές του (Murphy & Sideman, 2006) (για μια αναλυτικότερη επισκόπηση της κριτικής, βλ. Πλατσίδου, 2010).

Το μοντέλο Genos των Palmer και Stough (Gignac, 2010) είναι το μοντέλο προσέγγισης της συναισθηματικής νοημοσύνης που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα εργασία. Δημιουργήθηκε το 2001 και υπάγεται στην κατηγορία των μοντέλων ικανοτήτων αν και όχι ξεκάθαρα, καθώς ενσωματώνει ψυχολογικές ιδιότητες που το καθιστούν περισσότερο ένα μοντέλο δεξιοτήτων (Gignac, 2010). Είναι ένα μοντέλο το οποίο αφορά αποκλειστικά σε εργασιακά περιβάλλοντα και αυτό το διαχωρίζει από άλλες θεωρητικές προσεγγίσεις καθιστώντας το μοναδικό. Σύμφωνα με τους εισηγητές του, η συναισθηματική νοημοσύνη

χαρακτηρίζεται από επτά διαστάσεις. Το μοντέλο δεν μετράει ακριβώς το επίπεδο συναισθηματικής ευφυΐας αλλά διαπιστώνει τη συχνότητα με την οποία εμφανίζονται τα επτά αυτά στοιχεία στον εργαζόμενο. Ειδικότερα, οι διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης κατά τους Palmer και Stough είναι:

Αυτογνωσία: Είναι η ικανότητα του να προσδιορίζει κανείς συνειδητά τα συναισθήματά του στη δουλειά. Αντιπροσωπεύει την επίγνωση ότι τα συναισθήματα του ατόμου μπορούν να επηρεάσουν τη σκέψη και τη συμπεριφορά του, ενώ εργάζεται.

Έκφραση συναισθημάτων: Περιγράφει τον κατάλληλο τρόπο εκδήλωσης των συναισθημάτων στο χώρο εργασίας. Αυτό σημαίνει εκδήλωση συγκεκριμένης συμπεριφοράς, στο σωστό χρόνο και απέναντι στους σωστούς ανθρώπους.

Κατανόηση συναισθημάτων άλλων: Πρόκειται για την αναγνώριση εκείνων των συναισθημάτων που εκφράζονται από συναδέλφους, προϊσταμένους ή υφισταμένους στο χώρο εργασίας.

Σκέψη με συναίσθημα: Περιγράφει έναν τρόπο συλλογισμού ο οποίος ενσωματώνει συναισθηματικά σχετικές πληροφορίες. Η σκέψη με συναίσθημα υιοθετείται κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων στο χώρο εργασίας, λαμβάνοντας υπόψη και την συναισθηματική εμπλοκή τρίτων. Αποτελεί την πιο ισορροπημένη τακτική διαχείρισης κρίσεων.

Διαχείριση συναισθημάτων εαυτού: Έχει να κάνει με την προσαρμογή σε αρνητικές συναισθηματικές καταστάσεις στο χώρο εργασίας και την αυτό-διαχείριση των συναισθημάτων την ώρα της δουλειάς.

Διαχείριση συναισθημάτων άλλων: Ουσιαστικά πρόκειται για την διατήρηση της προσοχής και της συγκέντρωσης στο έργο, αντιμετωπίζοντας ταυτόχρονα όλες τις συναισθηματικές αντιξοότητες που μπορεί να προκύψουν σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Αφορά περισσότερο μέλη της διοίκησης ή άτομα με εποπτικά καθήκοντα και διοικητικούς ρόλους, καθώς αυτοί είναι δέκτες πολύ έντονων συναισθημάτων (θυμός, αγαλλίαση) στο εργασιακό τους περιβάλλον. Ο αυτό-έλεγχος είναι η αντίδραση απέναντι σε αυτά τα συναισθήματα.

(β) **Τα μεικτά μοντέλα** ερμηνεύουν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως έναν συνδυασμό από ικανότητες προσαρμογής και χαρακτηριστικά προσωπικότητας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το μοντέλο του Baron (1997). Ο Baron μίλησε για μη γνωστικές δυνατότητες που επηρεάζουν την ικανότητα κάποιου να αντιμετωπίζει με επιτυχία τις περιβαλλοντικές απαιτήσεις και πιέσεις (Baron, 1997). Το μοντέλο που πρότεινε για τη δομή της συναισθηματικής νοημοσύνης, αποτελείται από πέντε κατηγορίες ικανοτήτων: ενδοπροσωπικές, διαπροσωπικές, ικανότητες προσαρμογής, διαχείριση άγχους και γενική διάθεση (ευτυχία, αισιοδοξία).

Ένα περισσότερο αναπτυξιακό μοντέλο στην ίδια κατηγορία είναι το μοντέλο του Goleman (Boyatzis, Goleman & Rhee, 2000. Goleman, 2000). Η θεωρία του Goleman εστιάζει στην βελτίωση της εργασιακής απόδοσης μέσα από την ανάπτυξη συναισθηματικών και κοινωνικών ικανοτήτων. Η συναισθηματική νοημοσύνη σύμφωνα με την τελευταία αναθεώρηση του μοντέλου του Goleman (Boyatzis, Goleman & Rhee, 2000. Goleman, 2000) αποτελείται από 20 συναισθηματικές δεξιότητες που απορρέουν από τέσσερις γενικές συναισθηματικές ικανότητες. Οι ικανότητες αυτές είναι η αυτοεπίγνωση, η διαχείριση εαυτού, η κοινωνική επίγνωση και η διαχείριση των σχέσεων.

Αυτοεπίγνωση, είναι η ικανότητα που διαθέτει το άτομο να κατανοεί τα συναισθήματά του, τις δεξιότητές του, να γνωρίζει τα δυνατά και αδύνατα σημεία του χαρακτήρα του, τα όρια, τις αξίες και τα κίνητρά του. Η **διαχείριση του εαυτού** είναι η ικανότητα να διαχειριζόμαστε τον εσωτερικό μας κόσμο. Στη συνέχεια, το μοντέλο αναφέρει την **κοινωνική επίγνωση**, ως ικανότητα του να αναγνωρίζει κανείς τα συναισθήματα των άλλων, να διακρίνει τις ανάγκες τους και να ανταποκρίνεται ανάλογα. Τέλος, η τέταρτη ικανότητα είναι η **διαχείριση των σχέσεων με τους γύρω** μας και εστιάζει στην αποτελεσματική επικοινωνία.

Σε αντιστοιχία με τις τέσσερις ικανότητες του μοντέλου, ο Goleman θέτει 20 βασικές δεξιότητες που απαραίτητα διαθέτει το συναισθηματικά επαρκές άτομο. Οι δεξιότητες αυτές ομαδοποιούνται και αντιστοιχούν στις τέσσερις ικανότητες ως εξής: Συναισθηματική αυτοεπίγνωση, ακριβής αξιολόγηση, αυτοπεποίθηση (αυτοεπίγνωση), αυτοέλεγχος, αξιοπιστία, ευσυνειδησία, προσαρμοστικότητα, κίνητρο επίτευξης, πρωτοβουλία (διαχείριση εαυτού), ενσυναίσθηση, προσανατολισμός προς την εξυπηρέτηση, οργανωτική επίγνωση (κοινωνική επίγνωση), ανάπτυξη των άλλων, επιρροή, επικοινωνία, διαχείριση συγκρούσεων, ηγετική ικανότητα, καταλύτης αλλαγών, δημιουργία δεσμών, ομαδικότητα και συνεργασία (διαχείριση σχέσεων) (Goleman, 2000) (βλ. πίνακα 1). (Για μεγαλύτερη εμβάθυνση στα θεωρητικά μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης βλ. Πλατσίδου, 2010).

Πίνακας 1: Ικανότητες και δεξιότητες σύμφωνα με μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης του Goleman

| | |
|----------------------------------|---|
| <p>Αυτοεπίγνωση</p> | <p>Συναισθηματική αυτοεπίγνωση <i>Αυτό-αξιολόγηση</i> <i>Αυτοπεποίθηση</i></p> |
| <p>Κοινωνική επίγνωση</p> | <p><i>Ενσυναίσθηση (βλέπει από σκοπιά άλλων)</i> <i>Οργανωσιακή επίγνωση (επίγνωση σχέσεων ιεραρχίας)</i> <i>Εξυπηρέτηση</i></p> |
| <p>Διαχείριση εαυτού</p> | <p><i>Συναισθηματικός έλεγχος</i> <i>Αξιοπιστία</i> <i>Προσαρμοστικότητα</i> <i>Δημιουργία κινήτρων</i> <i>Ανάληψη πρωτοβουλίας</i> <i>Αισιοδοξία</i> <i>Ευσυνειδησία</i></p> |
| <p>Διαχείριση σχέσεων</p> | <p><i>Ανάπτυξη άλλων</i> <i>Χαρισματική ηγεσία</i> <i>Επιρροή</i> <i>Διαχείριση κρίσεων</i> <i>Συνεργασία</i> <i>Χτίσιμο δεσμών</i> <i>Ικανότητα πρωτοβουλίας αλλαγών</i> <i>Επικοινωνία</i></p> |

2.3 Η μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης

Παράλληλα με την εξέλιξη της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης, άρχισαν να δημιουργούνται ψυχομετρικά εργαλεία για τη μέτρησή της. Από τους πρωτοπόρους στην κατασκευή τέτοιων εργαλείων (τεστ) είναι ο Reuven Baron, ο οποίος εξέδωσε το πρώτο τεστ για την μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης (1992). Στα χρόνια που ακολούθησαν, αυξήθηκε κατακόρυφα ο αριθμός των ψυχομετρικών αυτών εργαλείων που σχεδιάστηκαν για τη μέτρηση διαφόρων διαστάσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης. Έτσι λοιπόν, ανάλογα με το θεωρητικό υπόβαθρο των μοντέλων που αναπτύχθηκαν γύρω από την συναισθηματική νοημοσύνη, οι ερευνητές κατασκεύασαν σχετικές κλίμακες και ερωτηματολόγια ώστε να χρησιμοποιηθούν για την μέτρηση του δείκτη της. Τα ψυχομετρικά αυτά εργαλεία ταξινομούνται σε τρεις κατηγορίες ανάλογα με τον τρόπο μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης και διακρίνονται σε αυτοαναφορές, ετεροαναφορές και αντικειμενική μέτρηση ικανοτήτων.

Ο πιο δημοφιλής τρόπος μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι το ερωτηματολόγιο **αυτοαναφορών**, το οποίο περιλαμβάνει έναν αριθμό προτάσεων-δηλώσεων και ο συμμετέχων καλείται να προσδιορίσει το βαθμό στον οποίο συμφωνεί με καθεμιά από αυτές ή πόσο αληθινή ή εφαρμόσιμη είναι για αυτούς η κάθε πρόταση. Το Emotional Quotient Inventory του Baron ανήκει σε αυτή την κατηγορία. Στην ίδια κατηγορία ανήκει και το ερωτηματολόγιο μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης Genos (Gignac, 2010) που χρησιμοποιείται στη παρούσα έρευνα.

Η διαφορά αυτοαναφορών και ετεροαναφορών έγκειται στο ότι στην δεύτερη κατηγορία, οι δηλώσεις αναφέρονται σε ένα πρόσωπο το οποίο όμως αξιολογείται από τρίτους. Οι συμμετέχοντες δηλαδή καλούνται να εκτιμήσουν ικανότητες και χαρακτηριστικά του

αξιολογούμενου ατόμου. Αυτή η μέθοδος αποκαλείται μέθοδος αναφορών άλλων ή τεστ 360 μοιρών (360 – degree tests) και αυτήν εφαρμόζει το μοντέλο επίδοσης του Goleman (Boyatzis, Goleman, Rhee 2000). Ο Goleman εστίασε στην έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης ως μέσο βελτίωσης της εργασιακής απόδοσης. Έτσι, το μοντέλο του χρησιμοποιήθηκε κυρίως σε επιχειρήσεις και οργανισμούς, γι' αυτό το εργαλείο που κατασκεύασε αφορά κυρίως το εργασιακό κομμάτι. Περιλαμβάνει 72 προτάσεις, που αξιολογούν τον βαθμό της συναισθηματικής νοημοσύνης των ερωτηθέντων και έχει πρακτικές εφαρμογές.

Τέλος, τα τεστ αντικειμενικής μέτρησης ικανοτήτων θυμίζουν τα τεστ μέτρησης γνωστικών ικανοτήτων, ως προς τον τρόπο. Στην προκειμένη περίπτωση, ο εξεταζόμενος καλείται να παράγει λύσεις σε προβλήματα ή να δώσει απαντήσεις σε ερωτήσεις συναισθηματικού περιεχομένου. Στη συνέχεια βαθμολογείται ανάλογα με την επιτυχία που σημείωσε, καθώς σε αυτά τα τεστ κάθε πρόβλημα ή ερώτηση έχει μία μόνο σωστή απάντηση. Παράδειγμα τέτοιου τεστ είναι το Mayer, Salovey, Caruso Emotional Intelligence Test, MSCEIT (Mayer, Caruso & Salovey, 1999).

Στα πλαίσια πραγματοποίησης της παρούσας έρευνας χρησιμοποιήθηκε ως εργαλείο της συναισθηματικής νοημοσύνης το ερωτηματολόγιο αυτοαναφορών, Genos-EI (Gignac, 2010) το οποίο σχεδιάστηκε αποκλειστικά για εφαρμογή σε εργασιακό περιβάλλον. Έχει χρησιμοποιηθεί σε μεγάλο αριθμό ερευνών, αν μάλιστα ληφθεί υπόψη η πολύ πρόσφατη «γέννησή» του (2001). Το Genos-EI, σχεδιάστηκε όχι ακριβώς για να μετρήσει την συναισθηματική ευφυΐα του εργαζόμενου αλλά για να διαπιστώσει την συχνότητα με την οποία ένα άτομο εμφανίζει συναισθηματικά ευφυείς συμπεριφορές στο χώρο εργασίας. Οι

υποκλίμακες που το απαρτίζουν έχουν δοκιμαστεί σε πάνω από πέντε εθνικότητες και παρουσιάζουν αξιοπιστία και υψηλή εσωτερική συνοχή, $\alpha=0,83$.

Το εργαλείο συναισθηματικής νοημοσύνης Genos-EI μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην αξιολόγηση ατόμων με διοικητικούς ρόλους, υφισταμένους ακόμη και πελάτες. Περιλαμβάνει 70 προτάσεις και εξετάζει επτά διαστάσεις, οι οποίες βαθμολογούνται σε μια πενταβάθμια κλίμακα Likert από «σχεδόν ποτέ» μέχρι «σχεδόν πάντα». Οι διαστάσεις αυτές είναι η αυτογνωσία, η έκφραση συναισθημάτων, η κατανόηση συναισθημάτων άλλων, η σκέψη με συναίσθημα, η διαχείριση συναισθημάτων εαυτού, η διαχείριση συναισθημάτων άλλων και ο αυτοέλεγχος. Το Genos-EI έχει τη δυνατότητα να εξετάζει και συνολικά την συναισθηματική νοημοσύνη. Το συνολικό αποτέλεσμα στηρίζεται σε μια σταθμισμένη σύνθεση των επτά διαστάσεων και αυτό αντιπροσωπεύει την συχνότητα με την οποία το άτομο εμπλέκεται σε μια συναισθηματικά πολυμορφική συμπεριφορά. Η συμπεριφορά αυτή σχετίζεται με την κατανόηση συναισθημάτων (εαυτού και άλλων), το συναισθηματικό τρόπο σκέψης και τη διαχείριση συναισθημάτων (εαυτού, άλλων, συναισθηματικός έλεγχος) (Gignac, 2010). Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου απαιτεί περίπου είκοσι λεπτά.

Στην παρούσα έρευνα, χρησιμοποιείται η σύντομη έκδοση του Genos-EI, η οποία αποτελείται από 14 προτάσεις και εξετάζει την συναισθηματική νοημοσύνη συνολικά.

Υπάρχει μια πληθώρα εργαλείων που κατασκευάστηκαν προκειμένου να μετρήσουν τη συναισθηματική νοημοσύνη. Παραπάνω, αναφέραμε όσα χρησιμοποιούνται συχνότερα στις έρευνες που μελετούν το φαινόμενο της συναισθηματικής νοημοσύνης (για αναλυτικότερη επισκόπηση των ψυχομετρικών εργαλείων της συναισθηματικής νοημοσύνης, βλ. Πλατσίδου, 2010).

2.4 Η συναισθηματική νοημοσύνη σε σχέση με την ηλικία και το φύλο

Το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης δεν είναι γενετικά καθορισμένο, ούτε αναπτύσσεται μόνο κατά τη διάρκεια των πρώτων χρόνων της παιδικής ηλικίας (Goleman, 2000). Η πορεία της είναι εξελικτική τουλάχιστον μέχρι την πέμπτη δεκαετία της ζωής του ανθρώπου (Baron, 2000. Mayer, Salovey & Caruso, 2000). Αντίθετα από ότι συμβαίνει με τον δείκτη νοημοσύνης που μετά την εφηβεία μεταβάλλεται σε πολύ μικρό βαθμό, η συναισθηματική νοημοσύνη μαθαίνεται και εξακολουθεί να αναπτύσσεται όσο προχωράμε στη ζωή και διδασκόμαστε από εμπειρίες (Goleman, 1998. Zeidner, Matthews, Roberts & McCann, 2003). Έτσι, με την πάροδο των ετών οι άνθρωποι μπορούν να γίνουν όλο και καλύτεροι σε σχέση με τις συναισθηματικές τους δεξιότητες, αφού η ικανότητά τους να χειρίζονται συναισθήματα, να ελέγχουν παρορμήσεις, να βελτιώνουν την ενσυναίσθηση και να εξελίσσουν τις κοινωνικές δεξιότητες αυξάνεται. Έτσι, άτομα μεγαλύτερα σε ηλικία υπερτερούν σε επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης σε σχέση με νεότερα άτομα (Καφέτσιος, 2004).

Σε σχέση με τα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης και το φύλο, οι περισσότερες έρευνες συγκλίνουν στο ότι δεν υπάρχουν γενικευμένες διαφοροποιήσεις μεταξύ ανδρών και γυναικών, παρά μόνο κάποιες διαφορές συχνά μικρής έκτασης, στις επιμέρους διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης (Πλατσίδου, 2005). Πιο συγκεκριμένα, οι γυναίκες εμφανίζονται καλύτερες στις διαπροσωπικές ικανότητες ενώ οι άνδρες καλύτεροι στις ενδοπροσωπικές (Baron, 1997). Το γυναικείο φύλο παρουσιάζει υψηλό βαθμό αυτογνωσίας και ανεπτυγμένες επικοινωνιακές δεξιότητες με έμφαση στην εξυπηρέτηση (Καφέτσιος, 2004). Με άλλα λόγια, οι γυναίκες έχουν μεγαλύτερη επίγνωση των συναισθημάτων τους, δείχνουν περισσότερη ενσυναίσθηση (Baron, 2000) και γενικά είναι πιο ικανές σε

διαπροσωπικά θέματα (Goleman, 2000). Από την άλλη, οι άνδρες διαθέτουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και αισιοδοξία (Baron, 2000), προσαρμόζονται πιο εύκολα στις αλλαγές και χειρίζονται καλύτερα το στρές (Goleman, 2000). Γενικότερα, οι γυναίκες χαρακτηρίζονται περισσότερο από κοινωνική υπευθυνότητα ενώ οι άνδρες από προσαρμοστικότητα σε νέες συνθήκες (Καφέτσιος, 2004).

Συμπερασματικά, οι γυναίκες δεν είναι συναισθηματικά «εξυπνότερες» από τους άνδρες, ούτε οι άνδρες ανώτεροι από τις γυναίκες. Υπάρχει μια ισορροπία μεταξύ ισχυρών και αδύνατων σημείων, πράγμα που σημαίνει ότι στη συναισθηματική νοημοσύνη συνολικά δεν υπάρχουν διαφορές φύλου (Goleman, 2000).

2.5 Η συναισθηματική νοημοσύνη στον χώρο της εργασίας

Μέχρι πρόσφατα, στο δυναμικό περιβάλλον του επιχειρηματικού κόσμου υπήρξε η εντύπωση ότι το συναίσθημα ήταν κάτι αρνητικό. Τις τελευταίες δεκαετίες τα πράγματα άλλαξαν καθώς το συναίσθημα άρχισε να σχετίζεται με την εργασιακή απόδοση (Goleman, 2000).

Η συναισθηματική νοημοσύνη άρχισε να αποτελεί ένα πολύ σημαντικό κομμάτι για την αποτελεσματική ηγεσία και την απόδοση της ομάδας μέσα σε μια οργάνωση (Prati, Douglas, Ferris, Ammeter & Buckley, 2003), ενώ έρευνες έδειξαν ότι όσο πιο συναισθηματικά ευφυείς είναι οι εργαζόμενοι μιας εταιρείας τόσο πιο ικανοποιημένοι δηλώνουν οι πελάτες (Καφέτσιος, 2003). Διαπιστώθηκε ότι, η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται θετικά με την καλύτερη λήψη αποφάσεων στην εργασία (Day & Carroll, 2004) και την αποτελεσματικότερη διαχείριση στις διαπραγματεύσεις και το εμπόριο (Elfenbein, Foo,

White, Tan & Aik, 2007. Mueller & Curhan, 2006. Slaski & Cartwright, 2002). Επιπλέον, ανεπτυγμένες συναισθηματικές δεξιότητες αυξάνουν την θετική στάση απέναντι στην εργασία (Carmeli, 2003) ενώ συμβάλλουν σημαντικά στην πρόληψη των αρνητικών συνεπειών του εργασιακού άγχους (Daus, 2005).

Οι συναισθηματικά «έξυπνοι» εργαζόμενοι υπερτερούν σε κομβικά θέματα που αφορούν την εργασία. Πιο συγκεκριμένα, απολαμβάνουν περισσότερες δυνατότητες ανέλιξης και ανάληψης ηγετικών καθηκόντων ενώ έχουν περισσότερες πιθανότητες να αυξηθεί ο μισθός τους (Lopes, Brackett, Nezlek, Schutz, Sellin & Salovey, 2004). Μάλιστα, σε ορισμένα επαγγέλματα υψηλών συναισθηματικών απαιτήσεων η αποτελεσματική διαχείριση συναισθημάτων αποτελεί προϋπόθεση για την αμοιβή (Hochschild, 1983). Ακόμη, στο χώρο των πωλήσεων και της παροχής υπηρεσιών, άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη υπερέχουν σημαντικά στον τομέα εξυπηρέτησης των πελατών (Rice, 1999).

Καθώς λοιπόν συναισθηματικές ικανότητες όπως η διαχείριση συναισθημάτων και η διαχείριση άγχους είναι σημαντικές για την επαγγελματική επιτυχία, σε έναν οργανισμό που επιδιώκει να αντέχει στο χρόνο, δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης δεν θα πρέπει να διακρίνει μόνο το διευθυντικό στέλεχος αλλά επιδιώκεται να καλλιεργούνται ως ικανότητες σε όλο το σύστημα. Έτσι, ξεκινώντας από τον χαμηλόβαθμο εργαζόμενο και φτάνοντας ως την ανώτερη ιεραρχία, ικανός είναι ο εργαζόμενος εκείνος ο οποίος εκτός των τυπικών προσόντων διαθέτει δεξιότητες αναγνώρισης των συναισθημάτων του και της επίδρασής τους, αυτοπεποίθηση, επίγνωση των δυνατών και αδύνατων σημείων του, προσαρμοστικότητα στο δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον, συνεργατικότητα, επικοινωνιακές και κοινωνικές δεξιότητες. Μάλιστα, όσο πιο υψηλά είναι τα επίπεδα της

ιεραρχίας τόσο πιο επιτακτική είναι η ανάγκη ανεπτυγμένων δεξιοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης (Bradberry & Greaves, 2006).

Τα άτομα που παρουσιάζουν ικανότητες όπως να αντιλαμβάνονται με ακρίβεια και να κατανοούν τα συναισθήματα των άλλων είναι σε θέση να ανταποκρίνονται με ευελιξία σε αλλαγές στο κοινωνικό τους περιβάλλον και εύκολα αναπτύσσουν κοινωνικά δίκτυα (Salovey, Bedell, Detweiler & Mayer, 1999). Επιτυχημένος και ευτυχισμένος είναι ο άνθρωπος που γνωρίζει τον εαυτό του, ελέγχει με επιδέξιο τρόπο τα συναισθήματά του και διαχειρίζεται τις σχέσεις με τους γύρω του. Σε αυτή την παραδοχή καταλήγουν έρευνες που σχετίζουν την συναισθηματική νοημοσύνη ακόμη και με την ψυχική και σωματική υγεία. Ειδικότερα, έχει βρεθεί θετική συσχέτιση ανάμεσα σε συναισθηματική νοημοσύνη και ευεξία (Brackett, Rivers, Shiffman, Lerner & Salovey, 2006), την αυτοεκτίμηση (Brackett et al. 2006, Ciarrochi, Chan & Caputi, 2000) καθώς και την ικανοποίηση από τη ζωή (Austin, Saklofske & Egan, 2005. Extramera & Fernandez-Berrocal, 2005. Gannon & Ranzijn, 2005. Palmer, Donaldson & Stough, 2002).

Συμπερασματικά, οι κοινωνικές και συναισθηματικές ικανότητες κατέχουν σημαντικό ρόλο στον καθορισμό της επαγγελματικής επιτυχίας (Feist & Baron, 1996). Η συναισθηματική νοημοσύνη σε συνδυασμό με άλλες ικανότητες μπορεί να ανοίξει προοπτικές καριέρας (Williams, 1994). Το νέο πρότυπο του ικανού εργαζόμενου είναι εκείνο του συναισθηματικά «έξυπνου» εργαζόμενου και σκιαγραφείται πολύ διαφορετικά από αυτό που υπαγόρευαν παλαιότερες αντιλήψεις (Goleman, 2000). Το άτομο κατανοεί και αισθάνεται όσα σκέπτεται και όσα λέει, γνωρίζει ποιος είναι και καθοδηγεί με επίγνωση τους στόχους του σε αρμονία με τις προσωπικές του αξίες. Είναι αποφασιστικό και σταθερό, ενώ λαμβάνει αποφάσεις ακόμη και σε συνθήκες αβεβαιότητας έχοντας πίστη στην εσωτερική

δυναμική του (**Αυτοεπίγνωση**). Κατανοεί τις ανάγκες των άλλων, είναι πρόθυμο στο να βοηθήσει, ενώ αντιλαμβάνεται τις δυνάμεις που διαμορφώνουν τις απόψεις και τις δράσεις των ατόμων μέσα σε έναν οργανισμό. Ελέγχει την παρορμητικότητά του, διαθέτει εσωτερικά κίνητρα απόδοσης που οδηγούν στην επιτυχία, αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, αξιοποιεί ευκαιρίες και αποκρούει απειλές (**Διαχείριση εαυτού**). Παράλληλα, διατηρεί την ψυχραιμία του σε τεταμένες καταστάσεις, διαθέτει διπλωματία και ενθαρρύνει την ανοιχτή συζήτηση καθώς διαχειρίζεται κρίσεις και συγκρούσεις. Δημιουργεί γύρω του ενθουσιώδες κλίμα, είναι συνεργατικός, φιλικός, εστιασμένος στη δυναμική της ομάδας αλλά προσανατολιζόμενος ταυτόχρονα και στο αποτέλεσμα. (**Κοινωνική επίγνωση**). Τέλος, διαθέτει επικοινωνιακές δεξιότητες, χειρίζεται σωστά λεκτικά και συναισθηματικά μηνύματα, ασκεί αποτελεσματική πειθώ και επιρροή για να επιτύχει συναίνεση και υποστήριξη, εμπνέει εμπιστοσύνη, ενισχύει την ομαδικότητα και ισορροπεί ανάμεσα στην εστίαση στη δουλειά και τη φροντίδα των διαπροσωπικών σχέσεων (**Διαχείριση σχέσεων**).

2.6 Ηγεσία και ο συναισθηματικά νοήμων ηγέτης

Ένας σημαντικός όρος που θα απασχολήσει στην παρούσα εργασία είναι η ηγεσία (leadership) και γι αυτό αξίζει σε αυτό το σημείο να γίνει μια σύντομη περιγραφή βασικών σημείων της έννοιας. Το φαινόμενο της ηγεσίας αποτελεί κατεξοχήν ομαδικό φαινόμενο και αναφέρεται στις διαδικασίες επιρροής και αλληλεπίδρασης μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων. Όταν μιλάμε για ηγεσία μιλάμε για κάθε μορφή άσκησης εποπτικού και διευθυντικού ρόλου γιατί ενέχει τα χαρακτηριστικά της επιρροής και αλληλεπίδρασης προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της ομάδας. Η ηγεσία εμφανίζεται κυρίως υπό τρεις μορφές: (α) ως χαρακτηριστικό της θέσης, (β) ως χαρακτηριστικό του ατόμου και (γ) ως

κατηγορία συμπεριφοράς (Katz & Kahn, 1978). Σε όλες αυτές τις μορφές υπάρχουν ένα πρόσωπο που ασκεί επιρροή και κάποια άλλα πρόσωπα που υφίστανται την επιρροή. Ο ηγέτης επηρεάζει την ομάδα με κατεύθυνση την επίτευξη των επιθυμητών στόχων της ομάδας ή του οργανισμού (Hollander, 1985). Χρησιμοποιεί διαδικασίες επιρροής, που συνεπάγονται τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων της ομάδας ή του οργανισμού και τη δημιουργία κινήτρων που να αποβλέπουν στην επιδίωξη των στόχων διατηρώντας ταυτόχρονα την κουλτούρα της ομάδας (Yukl, 1989).

Δεν υπάρχει απόλυτη συμφωνία όσον αφορά τον ορισμό του αποτελεσματικού ηγέτη ή πότε έχουμε επιτυχή άσκηση της ηγεσίας. Η αποτελεσματικότητα του ηγέτη ορίζεται με βάση τα αποτελέσματα που έχουμε ορίσει ως κριτήρια. Τέτοια κριτήρια είναι η επίδοση της ομάδας, η επίτευξη των στόχων της ομάδας, η επιβίωση της ομάδας η ικανοποίηση των υφισταμένων από τον ηγέτη, η αφοσίωση των υφισταμένων στους στόχους της ομάδας, η ψυχική υγεία, η προσωπική ανάπτυξη και πολλά άλλα. Η ύπαρξη τόσων διαφορετικών προβληματισμών και προσεγγίσεων στο θέμα της ηγεσίας έχει οδηγήσει στη διαμόρφωση πολλών και διαφορετικών θεωριών. Έτσι, έχουμε την ηγεσία των χαρακτηριστικών του ηγέτη, την ηγεσία της συμπεριφοράς του ηγέτη και την κοινωνικο-γνωστική προσέγγιση της ηγεσίας. Σχετικά με τον ρόλο των χαρακτηριστικών, δεν υπάρχουν ενδείξεις ότι κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά διαφοροποιούν σταθερά και μόνιμα τον ηγέτη από τους υπόλοιπους ανθρώπους. Απλώς, η ύπαρξη ορισμένων χαρακτηριστικών αυξάνει την πιθανότητα να είναι ο ηγέτης αποτελεσματικός (Stodgill, 1974). Κατά τον Stodgill, τέτοια χαρακτηριστικά είναι η επιθυμία για ολοκλήρωση του έργου, η επιμονή στην επιδίωξη των στόχων, η επίλυση προβλημάτων, η ανάληψη πρωτοβουλιών και ευθυνών, η δύναμη απέναντι στην απογοήτευση και η κοινωνική αλληλεπίδραση. Από την άλλη, οι έρευνες που

σχετίζονται με τη συμπεριφορά του ηγέτη, ασχολούνται κυρίως με το ύφος (στυλ) διοίκησης που οδηγεί στην επιτυχή άσκηση ηγεσίας. Έτσι, έχουμε αυταρχικό στυλ ηγεσίας, δημοκρατική ηγεσία κλπ.

Ήδη από πολύ παλιά υπήρξε η πεποίθηση της θετικής επίδρασης του συναισθήματος στην ηγεσία, όταν έγινε λόγος για στοιχεία αμοιβαίας εμπιστοσύνης, σεβασμού και κλίμα ομαδικότητας, ως σημαντικές πτυχές μιας αποτελεσματικής ηγεσίας (Fleishman & Harris, 1962). Στο σύγχρονο δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον, υπάρχει πιο έντονη από ποτέ η ανάγκη ηγετών που να «διαβάζουν πίσω από τις γραμμές», τη στιγμή που οι προοπτικές ενός ατόμου για το μέλλον εξαρτώνται όλο και περισσότερο από τον όσο το δυνατόν πιο επιδέξιο χειρισμό του εαυτού του και των σχέσεών του (Μπρίνια, 2008). Η υψηλή συναισθηματική ευφυΐα συμβάλλει στην αποτελεσματική ηγεσία καθώς τα συναισθήματα διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο σε πέντε βασικά χαρακτηριστικά της (George, 2000). Οι συναισθηματικές δεξιότητες μάλιστα πολλές φορές ευθύνονται κατά περισσότερο από 30% στην επιτυχή άσκηση ηγεσίας (Palmer, Gardner & Stough, 2003). Ειδικότερα, ο ηγέτης που διαθέτει υψηλά επίπεδα συναισθηματικής ευφυΐας είναι σε θέση (α) να αναπτύξει συνεργατικό κλίμα με σκοπό την επίτευξη των σκοπών και στόχων του οργανισμού, (β) να ενσταλάξει στην ομάδα του την αίσθηση εκτίμησης και σημαντικότητας του έργου, (γ) να καλλιεργεί και να διατηρεί ενθουσιώδες κλίμα εργασίας, κλίμα εμπιστοσύνης και αισιοδοξίας, (δ) να προωθεί μια ευέλικτη στάση στη λήψη αποφάσεων απαντώντας με δυναμικές προσαρμοστικές αποφάσεις στις όποιες αλλαγές και (ε) παρά τις όποιες εξελίξεις να υπηρετεί και να διατηρεί την ταυτότητα του οργανισμού (George, 2000).

Οι εποχές έχουν αλλάξει, η απλή μαθησιακή γνώση και η εξειδίκευση δεν αρκούν. Η γνωστική νοημοσύνη κάνει κάποιον ανταγωνιστικό για την εισαγωγή του στο χώρο εργασίας,

ενώ η συναισθηματική νοημοσύνη αυξάνει τις πιθανότητες για την επιβίωση και εξέλιξή του σε αυτόν. Μάλιστα, υπάρχει ισχυρή σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και επιτυχημένων ηγετών (Carmelli, 2003). Το πρότυπο του ικανού ηγέτη σκιαγραφεί ένα άτομο καταρτισμένο, πειστικό, που διακατέχεται από θετική ενέργεια, διαδίδει το όραμά του, είναι αξιόπιστο και κρατά την ισορροπία ανάμεσα σε ένα ανθρωποκεντρικό στυλ διοίκησης και μια διοικητική στάση. Μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον όπου υπάρχουν άνθρωποι τοποθετημένοι σε θέσεις ιεραρχίας και εξαρτώνται ο ένας από τον άλλον, ο ικανός ηγέτης συντονίζει την ομάδα και χρησιμοποιεί το συναίσθημα ως μέσο επικοινωνίας, καθώς ο καθένας μπορεί να επηρεάσει τη διάθεση του άλλου προς τον επιθυμητό στόχο. Δεν κρατά επικριτική στάση απέναντι στους υφισταμένους του, αλλά κάνει κριτική με εποικοδομητικά σχόλια, δείχνοντας εκτίμηση και ενδιαφέρον. Είναι ειλικρινής στα συναισθήματα και τις προθέσεις του, είναι ευθύς και αυθεντικός χωρίς υποκρισία και δόλο. Διαθέτει ισχυρή θετική κοινωνική επιρροή, κάτι που αποτελεί «χάρισμα» για την άσκηση ηγεσίας (Wasielowski, 1985). Έτσι, δημιουργεί αίσθηση ομαδικής ταυτότητας με το να μοιράζεται συναισθήματα και σκέψεις με συναδέλφους και υφισταμένους στον κατάλληλο χρόνο, παρέχει κίνητρα και ενισχύει ψυχολογικά την προσπάθεια της ομάδας (Salovey & Mayer, 1989). Επιπλέον, είναι αποφασιστικός και επιλύει συγκρούσεις γρήγορα πριν αυτές πάρουν ανεξέλεγκτες διαστάσεις.

Σε περιόδους που δεν είναι ευνοϊκές, ο συναισθηματικά «έξυπνος» ηγέτης δεν κρατά αμυντική στάση, δεν φορτώνει τα προβλήματα σε υφισταμένους ούτε καταφεύγει σε στρουθοκαμηλισμούς. Αντίθετα, αναλαμβάνει τις ευθύνες των πράξεών του και καταλήγει σε αποφάσεις. Διαθέτει ζήλο και αυτοπεποίθηση χωρίς όμως να επιδίδεται σε κυνήγι δόξας και

επιτυχίας. Επίσης, αξιοποιεί στο μέγιστο βαθμό το ταλέντο και τις δυνατότητές του αφήνοντας ταυτόχρονα στους γύρω του χώρο να εξελιχθούν.

Συμπερασματικά, η συναισθηματική ικανότητα είναι ιδιαίτερα σημαντική για την ηγεσία. Η ανικανότητα των ηγετών στο διαπροσωπικό επίπεδο επιδρά αρνητικά στην επίδοση όλων όσων απασχολούνται στον ίδιο εργασιακό χώρο (Goleman, 2000). Οι συναισθηματικές δεξιότητες ευνοούν την συνεργασία μιας ομάδας (Druskat & Wolff, 2001), τη λήψη ορθών αποφάσεων (Jordan, Ashkanashy & Hartel, 2002) και την καλύτερη αντιμετώπιση των εργασιακών συγκρούσεων (Χατζηπασχάλης, 2010). Όλα αυτά επιφέρουν μακροπρόθεσμα αυξημένη επιχειρησιακή απόδοση, ενώ μάνατζερς με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης, εμφανίζουν γενικότερα καλύτερη απόδοση σε διαχειριστικά καθήκοντα (Slaski & Cartwright, 2002). Το κάλεσμα του σύγχρονου και έντονα ανταγωνιστικού επιχειρηματικού κόσμου είναι οι συναισθηματικά έξυπνοι εργαζόμενοι (Cherniss, 2000). Συστατικά της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως η ενσυναίσθηση, εγγυώνται ικανή και αποτελεσματική ηγεσία (Kellet, Humphrey & Sleeth, 2002, Wolff, Pescosolido & Druskat, 2002).

3 Επαγγελματική Δέσμευση

3.1 Η έννοια της επαγγελματικής δέσμευσης

Μία πρόσφατα αναδυόμενη έννοια της εργασιακής ψυχολογίας είναι η επαγγελματική δέσμευση. Ορίζεται ως μια θετική κατάσταση που σχετίζεται με την εργασία και περιγράφεται από αισθήματα εκπλήρωσης από τον εργαζόμενο (Schaufeli & Bakker, 2004). Πρόκειται για μια κατάσταση που αποφέρει ικανοποίηση στον εργαζόμενο και χαρακτηρίζεται από τρεις διαστάσεις: το **σφρίγος** (vigor), την **αφοσίωση** (dedication) και την **απορρόφηση** (absorption) (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker, 2002). Το σφρίγος χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα ενέργειας και ψυχικής ανθεκτικότητας κατά τη διάρκεια της εργασίας, προθυμία για προσπάθεια και επιμονή ακόμα και απέναντι σε δυσχέρειες. Η αφοσίωση αναφέρεται στην έντονη συμμετοχή στο έργο και στην εμπειρία μιας αίσθησης σημαντικότητας, ενθουσιασμού και πρόκλησης ως προς τη δουλειά κάποιου. Η απορρόφηση χαρακτηρίζεται από την πλήρη συγκέντρωση του εργαζομένου στην δουλειά του και την πλήρη απασχόληση στην εργασία του, με αποτέλεσμα να αποσπάται ο εργαζόμενος πολύ δύσκολα από αυτή (Schaufeli & Bakker, 2004. Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006). Κατά μια άλλη ερμηνεία, η επαγγελματική δέσμευση χαρακτηρίζεται από τον βαθμό στον οποίο ο εργαζόμενος αισθάνεται δεσμευμένος με τον οργανισμό, λόγω του πιθανού κόστους σε περίπτωση απόλυσης (Meyer & Allen, 1984). Τέλος, κατά τους Maslach και Leiter (1997) η δέσμευση θεωρητικά αποτελεί το αντίθετο θετικό άκρο της επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout).

Η επαγγελματική δέσμευση είναι μία έννοια η οποία έχει συζητηθεί πολύ τα τελευταία πέντε χρόνια. Οι επιχειρηματικοί σύμβουλοι θεωρούν ότι αποτελεί το «κλειδί» της επιτυχίας για την ανταγωνιστικότητα ενός οργανισμού, λαμβάνοντας υπόψη τις προκλήσεις του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος (Schaufeli & Salanova, 2007). Ταυτόχρονα αποτελεί καθοριστικό παράγοντα της εργασιακής απόδοσης (Maecy, Schneider, Barbera & Young, 2009), ενώ επιδρά θετικά στην ψυχοσωματική υγεία, διατηρώντας χαμηλά τα επίπεδα κατάθλιψης, υπερέντασης (Schaufeli & Bakker, 2004) και άλλων ψυχοσωματικών ενοχλήσεων (Demerouti, Bakker, Janssen, & Schaufeli, 2001). Με άλλα λόγια, η δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού είναι απαραίτητη για τον σχηματισμό ενός οργανισμού με υψηλά αποδοτικό σώμα εργαζομένων (Pfeffer, 1998).

Οι εργαζόμενοι με αυξημένη εργασιακή δέσμευση καταβάλουν ιδιαίτερα αυξημένη σωματική, διανοητική και συναισθηματική προσπάθεια όταν εργάζονται (Kahn 1990, 1992). Αντίθετα, οι εργαζόμενοι που δεν είναι «δεσμευμένοι», υπαναχωρούν και προστατεύουν τον εαυτό τους σωματικά, συναισθηματικά και διανοητικά μπροστά στις δυσκολίες που ανακύπτουν από την εργασία τους, με αποτέλεσμα αρνητικές επιπτώσεις στην παραγωγικότητα (Bates, 2004. Johnson, 2004) και συνεπώς την κερδοφορία. Τα υψηλά επίπεδα δέσμευσης επιτρέπουν στον εργαζόμενο να προοδεύει όταν υπάρχουν προκλήσεις και πιέσεις συμβάλλοντας στην βελτίωση της εργασιακής του απόδοσης (Bakker & Bal, 2010. Demerouti & Cropanzano, 2010) ενώ ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις εργασιακές απαιτήσεις, διατηρεί τον έλεγχο, δεν πανικοβάλλεται και δεν ωθείται σε αγχωτικές καταστάσεις (Mauno, Kinnunen & Ruokolainen, 2007. Schaufeli & Bakker, 2004. Xanthopoulou, Demerouti & Bakker, 2009). Είναι σημαντικό λοιπόν, να καλλιεργείται η επαγγελματική δέσμευση σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας, από τα υψηλόβαθμα στελέχη τα

οποία είναι επιφορτισμένα με τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων μέχρι τους εργαζόμενους πρώτης γραμμής καθώς η μη δέσμευση συνεπάγεται χαλαρούς δεσμούς με τον οργανισμό, αποξένωση και ίσως αποχώρηση από αυτόν (Allen & Meyer, 1990. Gruman & Saks, 2011).

Παράγοντες που διαδραματίζουν βασικό ρόλο στη θεωρία της επαγγελματικής δέσμευσης είναι οι εργασιακοί και προσωπικοί πόροι. Οι εργασιακοί πόροι σχετίζονται με τις συνθήκες εργασίας και αναφέρονται σε σωματικές, ψυχολογικές, κοινωνικές ή οργανωτικές πτυχές της εργασίας που είτε μειώνουν τις εργασιακές απαιτήσεις και το σχετικό σωματικό και ψυχολογικό κόστος ή παρακινούν την προσωπική ανάπτυξη, μάθηση και εξέλιξη (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001). Τέτοιοι πόροι είναι, για παράδειγμα, η κοινωνική στήριξη από συναδέλφους και ανωτέρους, η ανατροφοδότηση από την εργασιακή απόδοση, η αυτονομία, η ποικιλία καθηκόντων, οι δυνατότητες επανεκπαίδευσης και οι προοπτικές εξέλιξης (Demerouti, Bakker, Janssen, & Schaufeli, 2001. Salanova, Bresó & Schaufeli, 2004. Schaufeli & Bakker, 2004). Αυτοί οι εργασιακοί πόροι έχουν αναγνωριστεί ως ζωτικής σημασίας για την πλειοψηφία των επαγγελματιών (Bakker & Demerouti, 2007. Lee & Ashforth, 1996).

Οι προσωπικοί πόροι είναι μια μορφή θετικής αυτοαξιολόγησης που συνδέεται με την ανθεκτικότητα και αναφέρεται στην αίσθηση των ατόμων για την ικανότητά τους να ελέγχουν και να έχουν επίδραση στο περιβάλλον τους με επιτυχία (Hobfoll, Johnson, Ennis, & Jackson, 2003). Προσωπικοί πόροι είναι η αυτοαποτελεσματικότητα, η αυτοεκτίμηση, η ανθεκτικότητα και η αισιοδοξία (Salanova, Bresó, & Schaufeli, 2004).

3.2 Η μέτρηση της επαγγελματικής δέσμευσης

Υπάρχουν διάφορα εργαλεία που κατασκευάστηκαν για την μέτρηση της εργασιακής δέσμευσης. Η προσέγγιση της Maslach και του Leiter αντιλαμβάνεται την εργασιακή δέσμευση ως τον αντίποδα της επαγγελματικής εξουθένωσης (Maslach & Leiter, 1997) και έτσι όπως ήταν αναμενόμενο υπολογίζεται από τα αντίθετα σκορ των τριών διαστάσεων του Maslach Burnout Inventory (Maslach, Jackson, & Leiter, 1996): χαμηλά σκορ στην εξάντληση και την αποπροσωποποίηση και υψηλά σκορ στην προσωπική επίτευξη εξάγουν ως αποτέλεσμα την υψηλή εργασιακή δέσμευση. Το γεγονός όμως ότι επαγγελματική δέσμευση και εξουθένωση εμπλέκονται στο ίδιο ερωτηματολόγιο αξιολόγησης έχει αρνητικές συνέπειες, καθώς (α) δεν έχει διευκρινιστεί η απόλυτα η αρνητική τους σχέση και (β) δεν είναι εύκολη η εμπειρική εξέταση των δύο εννοιών με το ίδιο εργαλείο μέτρησης (Schaufeli & Bakker, 2003).

Ο Schaufeli και οι συνεργάτες του κατασκεύασαν το Utrecht Work Engagement Scale (UWES) (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker, 2002. Schaufeli & Bakker, 2003), ως ένα εργαλείο μέτρησης της εργασιακής δέσμευσης. Το UWES χρησιμοποιήθηκε για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας και περιλαμβάνει 17 ερωτήσεις που στόχο έχουν την αξιολόγηση των τριών διαστάσεων της εργασιακής δέσμευσης που περιλαμβάνονται στο μοντέλο του Schaufeli και των συνεργατών του (2002): σφρίγος, αφοσίωση και απορρόφηση. Αυτό το εργαλείο μέτρησης έχει προσαρμοστεί σε διάφορες χώρες, όπως η Ισπανία (Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiro, & Grau, 2000), η Φινλανδία (Hakanen, 2002), η Νότια Αφρική (Storm & Rothmann, 2003) και η Κίνα (Yi-Wen & Yi-Qun, 2005). Πρόσφατα, επίσης, έχει προσαρμοστεί και στην Ελλάδα (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Kantas, in press).

Οι αναλύσεις παραγόντων που εφαρμόστηκαν στα δεδομένα των περισσότερων ερευνών (Bakker, & Schaufeli, 2008. Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006. Salanova, Agut & Peiro, 2005) επιβεβαίωσαν ότι το μοντέλο δομής του ερωτηματολογίου με τρεις διαστάσεις (δηλαδή σφρίγος, αφοσίωση, απορρόφηση) εξηγεί τα δεδομένα καλύτερα από κάθε άλλη δομή παραγόντων που εξετάστηκε. Θα πρέπει να σημειωθεί, ωστόσο, ότι κάποιες έρευνες απέτυχαν να βρουν τις τρεις διαστάσεις της εργασιακής δέσμευσης, αλλά κατέληξαν σε μια μονοδιάστατη δομή του ερωτηματολογίου (Sonnentag, 2003) Αυτό μπορεί να οφείλεται μερικώς σε προβλήματα μετάφρασης του ερωτηματολογίου. Επιπλέον, οι Schaufeli και Bakker (2003) υποστηρίζουν πως η μονοδιάστατη δομή της εργασιακής δέσμευσης μπορεί μερικές φορές να είναι πιο χρήσιμη στις εμπειρικές μελέτες, εξαιτίας της μέτριας προς υψηλή συσχέτισης μεταξύ των τριών διαστάσεων. Τη μονοδιάστατη δομή της έννοιας υποστηρίζει και έρευνα που διεξήχθη σε Ιάπωνες εργαζομένους (Shimazu, Schaufeli, Kosugi, Suzuki, Naswa, Kato, Sakamoto, Irihajiri, Amano, Hirohata, Goto, & Kitaoka – Higtashiguchi, 2008).

Ένα άλλο εργαλείο για τη μέτρηση της εργασιακής δέσμευσης είναι το Oldenburg Burnout Inventory (OLBI) (Demerouti & Bakker, 2008). Το εργαλείο αυτό αρχικά είχε αναπτυχθεί για να αξιολογήσει την επαγγελματική εξουθένωση. Επειδή, όμως, περιλαμβάνει τόσο θετικές όσο και αρνητικές ερωτήσεις, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να αξιολογήσει ταυτόχρονα και την εργασιακή δέσμευση (Gonzalez-Roma, Schaufeli, Bakker, & Lloret, 2006). Το OLBI περιλαμβάνει δύο διαστάσεις, αυτή που κυμαίνεται από την εξάντληση ως το σφρίγος και αυτή που κυμαίνεται από τον κυνισμό ως την αφοσίωση. Η αξιοπιστία του OLBI επιβεβαιώνεται σε μελέτες που πραγματοποιήθηκαν στην Γερμανία (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Ebbinghaus, 2002), στις Η.Π.Α. (Hablesleben, & Demerouti, 2005) και στην Ελλάδα (Demerouti, Bakker, Vardakou, & Kantas, 2003).

3.3 Επαγγελματική δέσμευση, συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία

Όπως προαναφέρθηκε, η έννοια της επαγγελματικής δέσμευσης είναι μια πολύ πρόσφατη έννοια της εργασιακής ψυχολογίας, γι' αυτό και υπάρχουν περιορισμένα εμπειρικά ευρήματα. Το ενδιαφέρον που συγκεντρώνεται γύρω από αυτήν, έχει να κάνει με την σύνδεσή της με πολλά θετικά αποτελέσματα στον εργασιακό στίβο (Bakker, 2011). Η δέσμευση αφορά κυρίως στη συμπεριφορά του στελέχους απέναντι στην εργασία και τον οργανισμό και αποτελεί μια συναισθηματική δεξιότητα καθώς ο εργαζόμενος νιώθει έντονα συνδεδεμένος με τους στόχους μιας ομάδας, το έργο, τον οργανισμό. Η επαγγελματική δέσμευση συνδέεται με την ικανοποίηση από την εργασία, την οργανωσιακή δέσμευση και την πρόθεση παραίτησης (Schaufeli, & Bakker, 2004).

Για τον σύγχρονο ηγέτη, η ουσία της δέσμευσης είναι η ταύτιση των δικών του στόχων με τους στόχους του οργανισμού (Goleman, 2000). Συναισθηματικά «έξυπνοι» ηγέτες εμφανίζουν ανεπτυγμένη επαγγελματική δέσμευση και μεγαλύτερη αφοσίωση στο έργο και το όραμα του οργανισμού (Carmelli, 2003). Παράλληλα, οι συναισθηματικά επαρκείς και αφοσιωμένοι ηγέτες έχουν την τάση να επηρεάζουν θετικά την επαγγελματική δέσμευση των υφισταμένων τους με τον οργανισμό και να τους εγείρουν αισθήματα ηθικής ευθύνης και συνεργασίας προς το κοινό όφελος (Gilles, 2001). Ταυτόχρονα, υψηλά επίπεδα επαγγελματικής δέσμευσης έχουν συνδεθεί με την ικανοποίηση των πελατών (Salanova, Agut & Peiro, 2005) ανάγοντας την έννοια της δέσμευσης σε σημείο καίριας συμβολής για τον επιχειρηματικό κόσμο.

Η ύπαρξη υψηλής επαγγελματικής δέσμευσης σε ηγετικά στελέχη τα οποία είναι επιφορτισμένα με εποπτικά καθήκοντα και διοικητικούς ρόλους, συνεπάγεται υψηλά επίπεδα ενέργειας και προσήλωση στο έργο (Schaufeli & Salanova, 2007). Όσο πιο πραγματικά

«δεσμευμένος» είναι ο ηγέτης, τόσο πιο πρόθυμος είναι να κάνει βραχυπρόθεσμες θυσίες για το ευρύτερο καλό. Το ηγετικό στέλεχος που είναι αφοσιωμένο στον οργανισμό αποτελεί υπόδειγμα καθώς τα υψηλά επίπεδα επαγγελματικής δέσμευσης του επιτρέπουν να τα βγάλει πέρα ακόμα και σε ιδιαίτερα στρεσογόνες συνθήκες εργασίας, μόνο και μόνο επειδή είναι αφοσιωμένος σε κοινούς στόχους. Όλα αυτά το καθιστούν αποδοτικό και αποτελεσματικό ενώ ως συνέπεια της δέσμευσης ενισχύεται η οργανωτική του συμπεριφορά (Sonnentag, 2003). Αντίθετα, ο μη δεσμευμένος ηγέτης, θεωρεί τον εαυτό του «περαστικό» (Allen & Meyer, 1990), δείχνει ελάχιστη αφοσίωση στο όραμα του οργανισμού και υιοθετεί ατομιστικούς τρόπους χειρισμού των εργαζομένων. Ενδιαφέρεται μόνο για δόξα και προσωπικό όφελος ενώ η μη αφοσίωσή του τον καθιστά αδιάφορο για την πρόοδο και την πορεία του οργανισμού και χαρακτηρίζεται συνεχώς από έλλειψη ικανοποίησης. Τέλος, είναι ιδιοτελής και επιθυμεί να καρπώνεται ο ίδιος την επιτυχία, ακόμα και αν αυτή ανήκει σε άλλους.

4 Η Επαγγελματική Ικανοποίηση

Η εργασία έχει προσδιοριστικό ρόλο στη ζωή του ανθρώπου. Καταλαμβάνει μεγάλο μέρος του χρόνου του, τον χαρακτηρίζει και τον κατατάσσει σε οικονομικά και κοινωνικά στρώματα. Μέσα σε αυτά τα πλαίσια, η επαγγελματική ικανοποίηση αποκτά ιδιαίτερα ενδιαφέρον ως αντικείμενο μελέτης. Η σημαντικότητά της οφείλεται στο ότι σχετίζεται με την ικανοποίηση από τη ζωή καθώς και με τη φυσική και ψυχική υγεία (Balzer, Smith, Kravitch, Lovell, Paul, Reilly & Reilly, 1990). Επιπλέον, στον επιχειρηματικό κόσμο μπορεί να λειτουργήσει ως αντανάκλαση της λειτουργίας ενός οργανισμού και ως μέσο διάγνωσης δυνητικών προβληματικών περιοχών (Spector, 1997).

4.1 Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης

Η επαγγελματική ικανοποίηση είναι μια έννοια της οργανωτικής/βιομηχανικής ψυχολογίας (Koustelios, Theodorakis & Goulimaris, 2004). Το ενδιαφέρον γύρω από αυτήν την έννοια οφείλεται σε ανθρωπιστικούς αλλά και ωφελμιστικούς λόγους. Ο σύγχρονος εργαζόμενος απασχολείται επαγγελματικά τουλάχιστον οχτώ ώρες την ημέρα με αποτέλεσμα η εργασία του να καταλαμβάνει μεγάλο μέρος της καθημερινότητάς του και να επηρεάζει την ποιότητα της ζωής του και την ευτυχία του. Επιπλέον, ο επιχειρηματικός κόσμος ενδιαφέρεται για ικανοποιημένους εργαζόμενους καθώς επιζητά συνεχώς τρόπους μεγιστοποίησης της απόδοσής τους με στόχο τη μεγιστοποίηση των κερδών.

Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους μπορεί να οριστεί η επαγγελματική ικανοποίηση. Κατά τον Locke (1976), είναι μια ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση η

οποία είναι αποτέλεσμα της αξιολόγησης του ατόμου για την εργασία του ή τις εργασιακές του εμπειρίες. Επίσης, ως επαγγελματική ικανοποίηση ορίζεται το σύνολο των θετικών και αρνητικών στάσεων που έχει το άτομο για την εργασία του (Baron, 1986). Με άλλα λόγια θα μπορούσε να οριστεί ως η συναισθηματική ανταπόκριση ενός ατόμου προς τα καθήκοντά του και προς τις φυσικές και κοινωνικές συνθήκες της εργασίας του (Wood, Wallace, Zeffane, Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1998). Η ικανοποίηση που αντλεί το άτομο από την εργασία του αποτελεί στην ουσία μια συμπεριφορά ή στάση, η οποία συνδέεται με άλλες σημαντικές συμπεριφορές ή στάσεις στο χώρο εργασίας.

Η επαγγελματική ικανοποίηση ορίζει το πώς αισθάνονται οι άνθρωποι για τη δουλειά τους και τις διάφορες πτυχές της, τον βαθμό δηλαδή ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας που βιώνουν λόγω της δουλειάς τους (Spector, 1997) και έχει δύο σκέλη. Από τη μια πλευρά σημαίνει ικανοποίηση του προσωπικού από την εργασία και τον οργανισμό γενικότερα και από την άλλη ικανοποίηση του οργανισμού από την συμπεριφορά και απόδοση του προσωπικού (Φαναριώτη 1996). Επειδή όμως ο οργανισμός αποτελεί τον ρυθμιστικό παράγοντα της γενικότερης συμπεριφοράς που αναπτύσσεται μέσα στο πλαίσιο της εργασίας, θεωρείται ότι έχει την κύρια ευθύνη για την δημιουργία των συνθηκών που θα συμβάλλουν στην ανάπτυξη του επιπέδου ικανοποίησης του προσωπικού.

Όπως αναφέρθηκε η επαγγελματική ικανοποίηση είναι ένα ιδιαίτερα δημοφιλές πεδίο έρευνας για τον κόσμο των επιχειρήσεων. Αυτό συμβαίνει καθώς υπάρχει ισχυρή συσχέτιση ανάμεσα στην ικανοποίηση από την εργασία και άλλες μορφές εργασιακής συμπεριφοράς, όπως οι συχνές απουσίες στο χώρο εργασίας (Krumm, 2001), η εργασιακή κινητικότητα και η μείωση πιθανοτήτων παραίτησης (Krumm, 2001), η καλύτερη συνεργασία (Κάντας, 1998) ή η εκδήλωση παραβατικής συμπεριφοράς εντός του οργανισμού (Lauter & Porter, 1979).

Αυτονόητο είναι το πόσο σημαντική παράμετρος αποτελεί για τους οργανισμούς που επιθυμούν να προλαμβάνουν φαινόμενα όπως τα παραπάνω. Επιπλέον, η επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να διαχωριστεί στην ικανοποίηση από επιμέρους διαστάσεις (Κάντας, 1998) ώστε να μπορεί να δώσει μια πιο αναλυτική εικόνα της ικανοποίησης του εργαζόμενου. Έτσι, ο εργαζόμενος μπορεί να εκδηλώσει πτυχές της εργασίας του που δεν του αρέσουν ενώ επιπρόσθετα ο οργανισμός μπορεί να αναγνωρίσει αδυναμίες του και να βελτιώσει τις περιοχές αυτές που προκαλούν δυσαρέσκεια στο εργατικό δυναμικό του.

Ο βαθμός ικανοποίησης ενός ατόμου από το επάγγελμά του ή το εργασιακό του περιβάλλον θεωρείται καθοριστικός παράγων της κοινωνικής, οικογενειακής κατάστασης και της ψυχικής υγείας του ίδιου και των ατόμων του άμεσου περιβάλλοντος του (Γρέβιας, 1993. Δημητρόπουλος, 1998). Σύμφωνα με έρευνες, η επαγγελματική ικανοποίηση οδηγεί σε υψηλότερη απόδοση στην εργασία (Robbins, 2001), ενώ ισχυρή θετική συνάφεια επαγγελματικής ικανοποίησης και παραγωγικότητας υπάρχει ιδιαίτερα σε άτομα διευθυντικών και διοικητικών θέσεων όπου η δουλειά χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα (Warr, 2005). Μέσα σε αυτά τα πλαίσια, η σύγχρονη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αποκτά μια άλλη σημασία. Ο εργαζόμενος δεν είναι απλά το μέσο, αλλά ένας ζωντανός οργανισμός που περνά μεγάλο μέρος της ζωής του εντός του χώρου εργασίας. Η ικανοποίηση από το επάγγελμα του, αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για μεγιστοποίηση της δημιουργικότητας και αποδοτικότητάς του, ώστε να προωθεί στο μέγιστο τους στόχους της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τον Warr (2005, 2007) η επαγγελματική ικανοποίηση διακρίνεται σε εσωγενή και εξωγενή ικανοποίηση. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την εσωγενή ικανοποίηση αναφέρονται στο περιεχόμενο της εργασίας και έχουν να κάνουν με την ελευθερία επιλογών στον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας, την ποικιλία των δραστηριοτήτων, την αξιοποίηση των

δεξιοτήτων, την ανατροφοδότηση κ.α. Προκειμένου να παραχθούν λοιπόν συναισθήματα επαγγελματικής ικανοποίησης, προτείνεται η εργασία να διέπεται από στοιχεία όπως οι ευκαιρίες, η αξιοποίηση δεξιοτήτων και ικανοτήτων, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων κ.α. Οι παράγοντες εξωγενούς επαγγελματικής ικανοποίησης από την άλλη, αναφέρονται στο ευρύτερο πλαίσιο άσκησης της εργασίας και περιλαμβάνουν τις εργασιακές συνθήκες, τις οικονομικές απολαβές, την ηγεσία, την εποπτεία από τον προϊστάμενο κ.α. Έτσι, το εργασιακό κλίμα θα πρέπει να διέπεται από στοιχεία όπως ύπαρξη κοινών αντιλήψεων και κοινωνική στήριξη μεταξύ συναδέλφων αλλά και μεταξύ υφισταμένων-προϊσταμένων (Antonίου, 2009), αποτελεσματική ηγεσία και εποπτεία χωρίς υπερβολική αυστηρότητα (Warr 2005, 2007).

4.2 Θεωρίες της επαγγελματικής ικανοποίησης

Στην ενότητα αυτή, παρουσιάζονται συνοπτικά μερικά θεωρητικά μοντέλα που επιχειρούν να ερμηνεύσουν το φαινόμενο της επαγγελματικής ικανοποίησης.

4.2.1 Τα μοντέλα των χαρακτηριστικών εργασίας

Η πιο σημαντική θεωρία αναφορικά με το πώς τα χαρακτηριστικά εργασίας επηρεάζουν του εργαζόμενους είναι αυτή των Hackman και Oldham (1976). Βάση της θεωρίας αυτής είναι η ιδέα ότι οι άνθρωποι παρακινούνται από την ικανοποίηση, η οποία είναι σύμφυτη με την εκτέλεση εργασιακών καθηκόντων που είναι υψηλής σπουδαιότητας, όσον αφορά στα αποτελέσματά τους, και προϋποθέτουν την εφαρμογή ποικίλων γνώσεων και δεξιοτήτων.

Σύμφωνα με την θεωρία, μια σειρά πέντε βασικών χαρακτηριστικών του εργασιακού περιβάλλοντος εγείρουν στους εργαζόμενους τρεις ψυχολογικές καταστάσεις.

Πιο συγκεκριμένα, το χαρακτηριστικό της αυτονομίας επαυξάνει το αίσθημα της υπευθυνότητας. Η ύπαρξη ανατροφοδότησης οδηγεί στην πληροφόρηση σε σχέση με τα αποτελέσματα της εργασίας, ενώ η φύση των εργασιακών καθηκόντων –και μάλιστα ο βαθμός σπουδαιότητάς τους- σε συνδυασμό με την αναγκαιότητα χρήσης πλήθους δεξιοτήτων από πλευράς εργαζόμενων, δίνουν στο άτομο την ευκαιρία να βιώσει τη σημασία του έργου. Αυτές οι ψυχολογικές καταστάσεις, με τη σειρά τους, οδηγούν σε συγκεκριμένα εργασιακά αποτελέσματα όπως τα εσωτερικά κίνητρα για εργασία, η απόδοση υψηλής ποιότητας, ο υψηλός βαθμός επαγγελματικής ικανοποίησης και η χαμηλή συχνότητα απουσιών και αποχώρησης (Hachman & Oldham, 1976).

Συμπερασματικά, η θεωρία των επαγγελματικών χαρακτηριστικών υποστηρίζει ότι τα άτομα που από τη φύση τους επιδιώκουν την πρόκληση θα είναι περισσότερο ικανοποιημένοι και θα παρακινούνται ευκολότερα, εάν επιλέξουν θέσεις εργασίας που ενέχουν στοιχεία αυτονομίας και συνθετότητας (Spector, 1997). Έτσι, μια θέση εργασίας για να αποτελεί πηγή ικανοποίησης για τον εργαζόμενο πρέπει να του παρέχει ένα πλαίσιο απασχόλησης όπου το άτομο θα διατηρεί τον έλεγχο, θα γνωρίζει σαφώς τις αρμοδιότητές του ενώ θα χρησιμοποιεί και θα αξιοποιεί τις ατομικές του δεξιότητες, θα απολαμβάνει ικανοποιητικές απολαβές και κοινωνικό κύρος με ταυτόχρονη αποτελεσματική ηγεσία και κοινωνική στήριξη (Cohrs, Abele & Dette, 2006).

4.2.2 Προσεγγίσεις προδιάθεσης

Σε αντίθεση με το προηγούμενο μοντέλο που εκπροσωπεί την άποψη ότι συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος επηρεάζουν τον βαθμό ικανοποίησης που βιώνει το άτομο, οι θεωρίες προδιάθεσης υποστηρίζουν ότι η επαγγελματική ικανοποίηση είναι συνάρτηση ατομικών χαρακτηριστικών, με αποτέλεσμα κάποια άτομα να βιώνουν υψηλότερη ικανοποίηση συγκριτικά με κάποια άλλα, ανεξάρτητα από τις συνθήκες όπου εργάζονται (Cohrs, Abele & Dette, 2006). Στα πλαίσια αυτά, η επαγγελματική ικανοποίηση δύναται να παραμένει σταθερή μέσα στη πάροδο του χρόνου και παρά τις όποιες πιθανές αλλαγές εργασιακών θέσεων καθώς η ύπαρξή της αποδίδεται σε γενετικές επιδράσεις. Σύμφωνα με πρόσφατες εμπειρικές έρευνες, χαρακτηριστικά τα οποία φαίνεται να σχετίζονται θετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση είναι ο αυτοσεβασμός, η συναισθηματική σταθερότητα, ο αυτοέλεγχος (Dormann, Fay, Zapf & Frese, 2006), η εξωστρέφεια, η ευσυνειδησία, και η επιδίωξη νέων εμπειριών (John, 1990). Χαρακτηριστικά που εμφανίζουν αρνητική συσχέτιση με την επαγγελματική ικανοποίηση είναι η ευερεθιστότητα και ο εκνευρισμός (Tokar & Subich, 1997).

4.2.3 Διαδικασίες σύγκρισης

Αποτελεί την πιο διαδεδομένη θεωρία επαγγελματικής ικανοποίησης και υποστηρίζει ότι ο βαθμός επαγγελματικής ικανοποίησης εξαρτάται από το αποτέλεσμα της σύγκρισης μεταξύ των κριτηρίων (standards) που το άτομο θέτει και της αίσθησης του ατόμου αναφορικά με την έκταση στην οποία τα κριτήρια αυτά ικανοποιούνται. Το μέγεθος της ικανοποίησης δηλαδή που προκύπτει είναι επακόλουθο του βαθμού συμφωνίας ή ασυμφωνίας ανάμεσα στα

κριτήρια και σε αυτό που θεωρεί ότι εισπράττει το άτομο από την εργασία του (McCormick & Pgen, 1985).

Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, η επαγγελματική ικανοποίηση αναλύεται σε τρεις περιοχές: (α) ανάγκες και αξίες του ατόμου (β) η αντίληψη του κατά πόσο η οργάνωση σέβεται τις αξίες του ατόμου και ικανοποιεί τις ανάγκες του και (γ) ο βαθμός σημαντικότητας των αξιών και των αναγκών για το άτομο. Ωστόσο, αμφιλεγόμενο ζήτημα αποτελεί η επιλογή των κριτηρίων από πλευράς ατόμου καθώς κάποιοι υποστηρίζουν πως κύριο κριτήριο είναι η ικανοποίηση των ατομικών αναγκών ή οι αξίες και οι πεποιθήσεις που διέπουν το κάθε άτομο (McCormick & Pgen, 1985).

4.2.4 Συντελεστική θεωρία

Σύμφωνα με τη συντελεστική θεωρία, τα άτομα κρίνουν την εργασία τους ως ικανοποιητική ή μη με βάση κάποια προσδοκώμενα οφέλη. Κάθε άτομο έχει ένα αξιολογικό σύστημα, σύμφωνα με το οποίο κρίνει τη σημασία παραμέτρων όπως είναι ο μισθός, η προαγωγή και οι καλές συνθήκες εργασίας. Το άτομο αξιολογεί το κατά πόσο η εργασιακή του θέση του εξασφαλίζει τα παραπάνω και ανάλογα βιώνει επαγγελματική ικανοποίηση ή απογοήτευση (McCormick & Pgen, 1985).

4.2.5 Θεωρία της κοινωνικής επίδρασης

Σύμφωνα με την εν λόγω θεωρία, οι άνθρωποι αποφασίζουν για το αν είναι ικανοποιημένοι ή όχι, κατόπιν παρατήρησης άλλων ατόμων που απασχολούνται σε παρόμοιες θέσεις εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρούν τους άλλους (συναδέλφους) και εάν είναι

αυτοί ικανοποιημένοι επηρεάζονται και οι ίδιοι στην ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους.

Υπάρχουν δύο απόψεις γύρω από την ερμηνεία της εν λόγω θεωρίας. Η μία θεωρεί τη βάση των κοινωνικών παραγόντων καθοριστική στη διαμόρφωση της επαγγελματικής ικανοποίησης ενώ η δεύτερη αποδέχεται μεν τον σημαντικό ρόλο αυτών των παραγόντων, παράλληλα όμως αναγνωρίζεται η επαγγελματική ικανοποίηση ως απόρροια άλλων συνθηκών, όπως το σύνολο των αμοιβών και οι φυσικές συνθήκες εργασίας.

4.2.6 Θεωρία ισονομίας

Η θεωρία της ισονομίας εμπεριέχει και αυτή μια κοινωνική διάσταση. Το άτομο συγκρίνει τις προσπάθειες που καταβάλλει και τις απολαβές που αποκομίζει από την εργασία του σε σχέση με αυτές άλλων, οι οποίοι απασχολούνται σε παρόμοιες θέσεις εργασίας ή διαθέτουν ανάλογα προσόντα. Συγκρίσεις επίσης γίνονται και μεταξύ υπαλλήλων διαφορετικών οργανισμών. Έτσι, ο εργαζόμενος σχηματίζει μια άποψη γύρω από το θέμα της ισορροπίας αμοιβής, προσπάθειας και αποδοτικότητας καταλήγοντας ότι το σύστημα αυτό είναι δίκαιο μόνο στην περίπτωση που η δική του αναλογία μεταξύ ατομικών εισροών (inputs) στην εργασία (εμπειρία, απόδοση, προσπάθεια, δεξιότητες, εκπαιδευτικό επίπεδο) και αποκομίζοντος οφέλους είναι ίση με την αντίστοιχη αναλογία εισροών/οφέλους των προς σύγκριση εργαζόμενων. Για παράδειγμα, ο μισθός ενός ατόμου είναι χαμηλός εάν την ίδια στιγμή άλλος εργαζόμενος που διαθέτει λιγότερα προσόντα, αμείβεται περισσότερο. Η ανισότητα αυτή συμβάλλει στη μείωση της επαγγελματικής ικανοποίησης του ατόμου και μακροπρόθεσμα μπορεί να οδηγήσει το άτομο σε μειωμένη απόδοση (Wexley & Yuki, 1979) ή ακόμα και σε παραίτηση από την εργασιακή του θέση.

4.2.7 Η θεωρία των δύο παραγόντων

Σύμφωνα με τη θεωρία των δύο παραγόντων (Herzberg, 1968) δύο είναι οι ομάδες μεταβλητών που ευθύνονται για την πρόκληση της επαγγελματικής ικανοποίησης και της επαγγελματικής δυσαρέσκειας αντίστοιχα. Το πρώτο σύνολο παραγόντων περιλαμβάνει στοιχεία όπως επίτευξη, αναγνώριση, υπευθυνότητα, δυνατότητες προαγωγής και φύση της εργασίας και οδηγεί σε θετικές στάσεις απέναντι στην εργασία και σε επαγγελματική ικανοποίηση. Το δεύτερο σύνολο παραγόντων περιλαμβάνει στοιχεία όπως εργασιακές συνθήκες και διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους και προϊσταμένους και οδηγεί σε αρνητικές στάσεις. Βέβαια, κάποιοι από τους παραπάνω παράγοντες που οδηγούν σε δυσαρέσκεια αποτελούν και παράγοντες επαγγελματικής ικανοποίησης για αυτό και η απήχηση της εν λόγω θεωρίας είναι περιορισμένη (Menon & Christou, 2002).

4.3 Μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης

Στην πλειονότητα των εμπειρικών εργασιών για τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης χρησιμοποιείται η μέθοδος του ερωτηματολογίου (Saari & Judge 2004, Spector 1997). Ωστόσο, χρησιμοποιείται και πληθώρα άλλων εργαλείων εκτίμησης της επαγγελματικής ικανοποίησης ανάλογα με τις απαιτήσεις της εκάστοτε ερευνητικής εργασίας (Saari & Judge, 2004). Η επαγγελματική ικανοποίηση έχει μελετηθεί με δύο τρόπους: σε γενική επαγγελματική ικανοποίηση και σε ικανοποίηση από επιμέρους διαστάσεις της εργασίας. Στην πρώτη περίπτωση εκτιμάται η γενική ικανοποίηση του ατόμου, δηλαδή η συνολική του στάση απέναντι στην εργασιακή του κατάσταση (Taber & Alliger, 1995). Στην δεύτερη περίπτωση εξετάζεται η ικανοποίηση από επιμέρους πτυχές της εργασίας όπως π.χ. ο

μισθός, οι συνάδελφοι, η προαγωγή, ο προϊστάμενος κ.α. Για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας υπολογίστηκε η επαγγελματική ικανοποίηση και με τους δύο τρόπους.

Το εργαλείο μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης που χρησιμοποιήθηκε στα πλαίσια της παρούσας έρευνας, είναι το Ερωτηματολόγιο Καταγραφής της Επαγγελματικής Ικανοποίησης (Employee Satisfaction Inventory, ESI), το οποίο δημιουργήθηκε από τους Κουστέλιο και Μπαγιάτη (1997). Αυτό περιέχει 24 προτάσεις οι οποίες μετρούν την ικανοποίηση σε έξι διαστάσεις που σχετίζονται με τη δουλειά: α) η ίδια η δουλειά, β) μισθός, γ) προαγωγή, δ) προϊστάμενος, ε) συνθήκες εργασίας, και στ) υπηρεσία/οργανισμός.

4.4 Η επαγγελματική ικανοποίηση σε σχέση με την ηλικία, το φύλο και το εκπαιδευτικό επίπεδο

Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία η επαγγελματική ικανοποίηση αυξάνει με την πάροδο του χρόνου (Greenberg & Baron, 2000. White & Spector, 1987). Αυτό σημαίνει ότι οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι είναι πιο ικανοποιημένοι από την εργασία σε σχέση με τους νεότερους σε ηλικία. Με το πέρασμα του χρόνου ο εργαζόμενος προσαρμόζεται καλύτερα στην εργασία λόγω της εμπειρίας του (Spector, 2000). Αντίθετα, οι νεότεροι εργαζόμενοι είναι περισσότερο δυσαρεστημένοι καθώς θεωρούν την εργασία ως μέσο για την εκπλήρωση προσωπικών στόχων και ξεκινώντας την εργασία συνειδητοποιούν την ασυμφωνία που υπάρχει μεταξύ των ιδανικών τους και της πραγματικότητας. Αξίζει να σημειωθεί, ότι στα άτομα που ασκούν χειρωνακτικά επαγγέλματα, όσο αυξάνεται η ηλικία εμφανίζουν χαμηλότερη ικανοποίηση σε σχέση με άτομα που δραστηριοποιούνται για παράδειγμα στο χώρο των πωλήσεων ενώ οι τελευταίοι εμφανίζουν χαμηλότερη ικανοποίηση

από αυτούς που ασκούν ανώτερα επιστημονικά επαγγέλματα ή επαγγέλματα διοίκησης (Greenberg & Baron, 2000).

Σύμφωνα με άλλη προσέγγιση, οι πιο ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι αυτοί που ανήκουν σε μικρές ηλικίες και οι πιο ηλικιωμένοι (Clark et al, 1996). Δηλαδή, τα άτομα ξεκινώντας την καριέρα τους δηλώνουν υψηλή επαγγελματική ικανοποίηση, κατά τη μέση ηλικία φθίνει λόγω μειωμένης ανταπόκρισης στις αρχικές τους προσδοκίες ενώ αυξάνεται πάλι με χαμηλό ρυθμό κατά τα τελευταία χρόνια της επαγγελματικής ζωής, όταν η επαγγελματική εμπειρία είναι μεγαλύτερη και η εργασιακή ασφάλεια απαραίτητη.

Δεδομένου της αύξησης της συμμετοχής των γυναικών στην αγορά εργασίας, τα στοιχεία που αναφέρονται στην επαγγελματική ικανοποίηση και το φύλο παρουσιάζουν έντονο ενδιαφέρον. Η διαφορά ανάμεσα στα δύο φύλα είναι ότι οι πηγές ικανοποίησης για τις γυναίκες είναι διαφορετικές από τις αντίστοιχες πηγές απ' όπου αντλούν ικανοποίηση οι άνδρες (Γραμματικού, 2010). Ακόμη και σε περιπτώσεις όπου δεν παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των δύο φύλων ως προς την επαγγελματική ικανοποίηση (Stevens, 2005), υπάρχουν πάντα διαφορετικές προσδοκίες και προτιμήσεις μεταξύ ανδρών και γυναικών που προκύπτουν από τους διαφορετικούς κοινωνικούς ρόλους που υπηρετούν. Έτσι, οι γυναίκες δείχνουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τις διαπροσωπικές σχέσεις, τις άνετες συνθήκες εργασίας και επιθυμούν έναν δίκαιο προϊστάμενο. Από την άλλη, οι άνδρες επιθυμούν σταθερότητα στη δουλειά τους ενώ δίνουν βαρύτητα στην προβολή του εαυτού. Βέβαια, για τις γυναίκες οι διαφορετικές πηγές άντλησης επαγγελματικής ικανοποίησης εξαρτώνται από το αν μια γυναίκα έχει επιλέξει να σταδιοδρομήσει επαγγελματικά ή απλά αν εργάζεται για να συνεισφέρει στο οικογενειακό εισόδημα (Schultz & Schultz, 1994). Μια άλλη ερευνητική διαπίστωση θεωρεί ότι η αναλογία ανδρών και γυναικών σε ένα εργασιακό

πλαίσιο μπορεί να επηρεάσει το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των ανδρών και των γυναικών που εργάζονται σε αυτό. Με άλλα λόγια, η επαγγελματική ικανοποίηση των ανδρών συνδέεται αρνητικά με ένα γυναικοκρατούμενο περιβάλλον εργασίας (Tsui, 1992). Αντίστοιχα, ο Clark (1997) ενισχύοντας την άποψη για το ρόλο των προσδοκιών, έδειξε πως οι γυναίκες που εργάζονται σε εργασιακά περιβάλλοντα όπου υπερισχύει το ανδρικό φύλο, αυξάνουν τις επαγγελματικές τους προσδοκίες και εμφανίζονται λιγότερο ικανοποιημένες από τις γυναίκες εκείνες που εργάζονται σε περιβάλλοντα όπου υπερισχύει το γυναικείο φύλο.

Γενικά, καταδεικνύεται ότι οι γυναίκες εργαζόμενες εμφανίζονται λιγότερο ικανοποιημένες από τη δουλειά τους συγκριτικά με τους άνδρες συναδέλφους τους (Γραμματικού, 2010). Αυτό συμβαίνει καθώς οι γυναίκες γίνονται εύκολα θύματα διακρίσεων στον εργασιακό χώρο και κατευθύνονται συχνά σε δουλειές χαμηλού επιπέδου ή σε εργασιακές θέσεις με περιορισμένες ευκαιρίες ανέλιξης. Κατά μία άλλη θεώρηση, οι γυναίκες εμφανίζονται υψηλά επαγγελματικά ικανοποιημένες και εδώ αναφέρεται το «παράδοξο της επαγγελματικής ικανοποίησης των δύο φύλων», σύμφωνα με το οποίο η γυναίκα εργαζόμενη, παρ'όλες τις περιορισμένες ευκαιρίες εξέλιξης και προαγωγής, εμφανίζουν επαγγελματική ικανοποίηση. Η ερμηνεία αυτού βρίσκεται στο ότι οι γυναίκες είτε περιμένουν λιγότερα από τη δουλειά τους και είναι πιο εύκολο να τα επιτύχουν είτε αποδίδουν διαφορετική βαρύτητα στις διάφορες πτυχές της εργασίας τους (Clark, 1997).

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι παραπάνω ερμηνείες δεν επαρκούν ώστε να διασαφηνίζουν την αλληλεπίδραση φύλου – επαγγελματικής ικανοποίησης, αν συνυπολογίσει κανείς τις σύγχρονες επαγγελματικές συνθήκες όπου ο ανταγωνισμός μεταξύ ανδρών και γυναικών είναι μεγάλος καθώς οι γυναίκες διαθέτουν σήμερα περισσότερο από ποτέ υψηλό επίπεδο

κατάρτισης και επαγγελματική εξειδίκευση, πράγμα που τις καθιστά ευέλικτες και ανταγωνιστικές.

Τέλος, σχετικά με τη σχέση μεταξύ εκπαιδευτικού επιπέδου και επαγγελματικής ικανοποίησης, μεγάλος αριθμός ερευνών έχει δείξει ότι άτομα υψηλού μορφωτικού επιπέδου αναφέρουν γενικά μεγάλη επαγγελματική ικανοποίηση από άτομα με χαμηλό επίπεδο μόρφωσης (Γραμματικού, 2010). Αυτό συμβαίνει καθώς τα καταρτισμένα άτομα έχουν τη δυνατότητα να κατέχουν θέσεις εργασίας με περισσότερες προκλήσεις και στοιχεία αυτονομίας. Από την άλλη, σύμφωνα με άλλες έρευνες η σχέση εκπαιδευτικού επιπέδου και επαγγελματικής ικανοποίησης είναι αρνητική αφού τα άτομα με υψηλό εκπαιδευτικό υπόβαθρο πιθανόν να αισθάνονται δυσαρεστημένοι από τη δουλειά τους όταν τη θεωρούν κατώτερη των προσδοκιών τους (Schultz & Schultz, 1994).

4.5 Επαγγελματική ικανοποίηση, συναισθηματική νοημοσύνη και επαγγελματική δέσμευση

Όπως προαναφέρθηκε, ένας από τους παράγοντες της επαγγελματικής ικανοποίησης του εργαζόμενου είναι η αντιμετώπισή του από την πλευρά της επιχείρησης (κεντρική ηγεσία) καθώς και ο ρόλος, η στάση και η συμπεριφορά των ατόμων που εκπροσωπούν την επιχείρηση (διευθυντές/προϊστάμενοι τμημάτων) (Locke, 1976). Ικανοποιημένος και άρα και αποδοτικός είναι ο εργαζόμενος που εργάζεται σε θετικό κλίμα, επιβραβεύεται όχι μόνο χρηματικά αλλά και λεκτικά και αναγνωρίζεται η κάθε του προσπάθεια. Επίσης, σημαντικές είναι οι διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο εργασίας, μεταξύ συναδέλφων αλλά και μεταξύ εποπτών και εργαζομένων (Locke, 1976). Οι εργαζόμενοι πρέπει να εργάζονται σε συνθήκες όπου υπάρχει αίσθημα δικαιοσύνης, ασφάλειας και εμπιστοσύνης ενώ το εργασιακό πλαίσιο

πρέπει να παρέχει περιθώρια αυτονομίας και υπευθυνότητας μέσω της εκδήλωσης πρωτοβουλιών και συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων ιδιαίτερα σε τομείς που οι ίδιοι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν καλά (Locke, 1976).

Το φαινόμενο της ηγεσίας ως έννοια και ως συμπεριφορά αποτελεί κατεξοχήν ομαδικό φαινόμενο και αναφέρεται στις διαδικασίες επιρροής και αλληλεπίδρασης μεταξύ των ατόμων. Αυτή η αλληλεπίδραση είναι ο σημαντικότερος παράγοντας προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της ομάδας (Κάντας, 1998). Σύμφωνα με τα παραπάνω, εύκολα αντιλαμβάνεται κανείς πόσο σημαντικό ρόλο κατέχουν συναισθηματικές και κοινωνικές δεξιότητες των ηγετών και των ατόμων με εποπτικά καθήκοντα στην επαγγελματική ικανοποίηση του εργαζόμενου. Μάλιστα, έχει διαπιστωθεί ότι η συναισθηματική νοημοσύνη των ατόμων που ηγούνται παρουσιάζει θετική συσχέτιση με την επαγγελματική ικανοποίηση των υπόλοιπων εργαζόμενων και ειδικότερα εκείνων που διαθέτουν χαμηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης (Sy, Tram & O'Hara, 2006). Επίσης, υψηλή επαγγελματική δέσμευση και αφοσίωση του ηγέτη ευνοεί την επαγγελματική ικανοποίηση του εργαζόμενου (Demerouti, Bakker, Jansen, Schaufeli, 2001. Salanova, Schaufeli, Lloren & Gran, 2000). Με άλλα λόγια, η σημασία της συμπεριφοράς και συνολικής στάσης του ατόμου που είναι επιφορτισμένο με εποπτικά καθήκοντα μπορεί λοιπόν να επηρεάσει το κλίμα μέσα στο οποίο απασχολείται ο εργαζόμενος και ως εκ τούτου, φέρει σημαντική ευθύνη για το αν ο εργαζόμενος θα είναι ικανοποιημένος ή όχι. Το συμπέρασμα που εύλογα προκύπτει είναι ότι ένας ηγέτης με συναισθηματικά και κοινωνικά χαρίσματα (δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης) που υπηρετεί πιστά την πολιτική της επιχείρησης (επαγγελματική δέσμευση) και φροντίζει για την αποτελεσματικότητά της, μπορεί να συντελέσει στην υποβοήθηση των εργαζομένων, στο έργο τους και στην επαγγελματική τους ικανοποίηση. Αυτή η ικανοποίηση

του εργαζόμενου είναι που συμβάλλει στην αύξηση της αποδοτικότητάς του (Sy, Tram, O'Hara, 2006) και την κερδοφορία.

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

5 Στόχοι της έρευνας

Η παρούσα έρευνα αποτελεί μια εμπειρική μελέτη στο χώρο του ελληνικού λιανικού εμπορίου και επιχειρεί να εξετάσει κατά πόσο δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης και επαγγελματικής δέσμευσης των διευθυντών στο χώρο εργασίας, επηρεάζουν την ικανοποίηση των υφισταμένων τους από την εργασία.

Πρωταρχικός και βασικός στόχος της έρευνας είναι η διερεύνηση της σχέσης και της πιθανής επίδρασης της συναισθηματικής νοημοσύνης και της επαγγελματικής δέσμευσης των διευθυντών στην επαγγελματική ικανοποίηση των υφισταμένων. Πιο συγκεκριμένα, επιχειρείται η εξέταση του κατά πόσο συναισθηματικές δεξιότητες των διευθυντών καταστημάτων όπως, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η κοινωνική υπευθυνότητα, ο έλεγχος της παρορμητικότητας, η επίλυση προβλημάτων, και η επαγγελματική τους αφοσίωση επιδρούν στην επαγγελματική ικανοποίηση των ατόμων εκείνων που εργάζονται υπό την εποπτεία τους και ιεραρχικά εξαρτώνται από αυτούς.

Συμπληρωματικός στόχος είναι η διερεύνηση της επίδρασης των ατομικών διαφορών (δηλαδή φύλο, ηλικία και εκπαιδευτικό επίπεδο) στη συναισθηματική νοημοσύνη και την επαγγελματική δέσμευση των διευθυντών και την επαγγελματική ικανοποίηση των υφισταμένων.

6 Μεθοδολογία

6.1 Δείγμα

Στην έρευνα πήραν μέρος 234 εργαζόμενοι, οι οποίοι απασχολούνται σε συνολικά 31 καταστήματα λιανικού εμπορίου τροφίμων της βορειοδυτικής Ελλάδας, στους νομούς Φλώρινας, Καστοριάς, Γρεβενών και Κοζάνης. Ειδικότερα, το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 31 διευθυντές καταστημάτων και 203 υπαλλήλους προσωπικού των καταστημάτων. Αξίζει να σημειωθεί ότι το ποσοστό συμμετοχής ήταν ιδιαίτερα υψηλό, καθώς όλοι οι διευθυντές συμμετέχουν στην έρευνα, ενώ από το υπόλοιπο προσωπικό αρνήθηκαν την συμπλήρωση ερωτηματολογίου μόλις 5 άτομα (ποσοστό αποχής 2,4%).

6.1.1 Διευθυντές

Στην έρευνα συμμετέχουν συνολικά 31 διευθυντές σε αντιστοιχία με τα 31 καταστήματα τροφίμων, δηλαδή ένας διευθυντής ανά κατάστημα. Ως προς τα δημογραφικά στοιχεία, ολόκληρο το δείγμα των διευθυντών αποτελείται από γυναίκες (100%), με μέσο όρο ηλικίας 35 χρόνια και τυπική απόκλιση 7,4 χρόνια. Σε ότι αφορά το εκπαιδευτικό τους επίπεδο, 21 είναι απόφοιτες λυκείου (67,7%), 4 είναι απόφοιτες γυμνασίου (12,9%), 3 (9,7%) διαθέτουν δίπλωμα κάποιας μετα-λυκειακής σχολής και 3 (9,7%) είναι κάτοχοι πτυχίου τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

6.1.2 Υφιστάμενοι

Το δείγμα των υφισταμένων αποτελείται από 203 άτομα. Με βάση τον τόπο εργασίας τους, η συγκέντρωσή τους στους τέσσερις νομούς και ο συνολικός αριθμός τους φαίνεται στον παρακάτω πίνακα (πίνακας 2).

Πίνακας 2: Κατανομή συχνότητων και ποσοστών δείγματος υφισταμένων ως προς την περιοχή εργασίας τους

| Περιοχή | Συχνότητα (f) | % |
|----------------|----------------------|----------|
| Φλώρινα | 42 | 20,7 |
| Καστοριά | 76 | 37,4 |
| Γρεβενά | 13 | 6,4 |
| Κοζάνη | 72 | 35,5 |
| Σύνολο | 203 | 100 |

Το δείγμα των υφισταμένων αποτελείται από 47 (23,2%) άνδρες και 156 γυναίκες (76,8%). Ο μέσος όρος ηλικίας τους είναι 31 χρόνια, με τυπική απόκλιση 6,7. Σχετικά με το εκπαιδευτικό τους επίπεδο, την πλειοψηφία των υφισταμένων αποτελούν οι 102 απόφοιτοι λυκείου (50,2%), 46 (22,7%) είναι απόφοιτοι κάποιας μετά-λυκειακής σχολής, 29 (14,3%) είναι απόφοιτοι γυμνασίου, 22 (10,8%) είναι οι κάτοχοι πτυχίου ΑΕΙ/ΤΕΙ ενώ μόλις 4 (2%) είναι απόφοιτοι δημοτικού.

6.2 Ερευνητικά εργαλεία

Για τη συλλογή των δεδομένων της έρευνας, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να συμπληρώσουν ένα πακέτο ερωτηματολογίων αυτοαναφορών (το οποίο παρατίθεται στο παράρτημα). Πρόκειται για δύο διαφορετικά ερωτηματολόγια (διευθυντών, υφισταμένων), τα οποία συμπληρώθηκαν από την αντίστοιχη προς διερεύνηση ομάδα. Το πρώτο μέρος των ερωτηματολογίων είναι κοινό και περιέχει ερωτήσεις σχετικά με δημογραφικούς παράγοντες όπως το φύλο, η ηλικία και το εκπαιδευτικό επίπεδο. Το δεύτερο μέρος διαφοροποιείται ανάλογα με την ομάδα στην οποία απευθύνεται και τις μεταβλητές που εξετάζει. Έτσι, το ερωτηματολόγιο των διευθυντών περιλαμβάνει ερωτήσεις για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της επαγγελματικής δέσμευσης και το ερωτηματολόγιο των υφισταμένων περιλαμβάνει ερωτήσεις για την μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης.

Στα παραπάνω ερωτηματολόγια πραγματοποιήθηκε αντίστροφη βαθμολόγηση όπου ήταν απαραίτητο, προκειμένου οι αρνητικές ερωτήσεις να μετατραπούν και η ανώτερη βαθμολογία να εκφράζει την μεγαλύτερη επίδοση.

6.2.1 Διευθυντές

Ερωτηματολόγιο επαγγελματικής δέσμευσης (The Utrecht Work Engagement Scale, UWES). Για τη μέτρηση της επαγγελματικής δέσμευσης των διευθυντών χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο The Utrecht Work Engagement Scale, UWES το οποίο δημιουργήθηκε από τους Schaufeli και Bakker (2003). Στην αρχική του έκδοση περιείχε 24 ερωτήσεις, αργότερα όμως και έπειτα από εφαρμογή σε δείγματα εργαζομένων και φοιτητών αναδιατυπώθηκε

(Schaufeli, Salanova, Gonzalez – Roma & Bakker, 2002a), ώστε να περιλαμβάνει 17 προτάσεις. Για τις ανάγκες αυτής της έρευνας, χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο των 17 ερωτήσεων, το οποίο διερευνά το πόσο επαγγελματικά δεσμευμένος είναι ο ερωτώμενος. Το ερωτηματολόγιο εξετάζει συνολικά τις τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής δέσμευσης: α) σφρίγος (6 προτάσεις, π.χ. «Στη δουλειά μου αισθάνομαι να πλημμυρίζω από ενεργητικότητα»), β) αφοσίωση (5 προτάσεις, π.χ. «Η εργασία που κάνω είναι χρήσιμη και γεμάτη νόημα»), γ) απορρόφηση (6 προτάσεις, π.χ. «Ο χρόνος κυλάει γρήγορα όταν εργάζομαι»). Οι διευθυντές έπρεπε να απαντήσουν με βάση μια κλίμακα επτά σημείων, η οποία εξετάζει πόσο συχνά ταυτίζεται ο ερωτώμενος με την κατάσταση που υπαγορεύει κάθε πρόταση και όπου 0: Ποτέ και 6: Κάθε μέρα.

Ερωτηματολόγιο συναισθηματικής νοημοσύνης (Genos Emotional Inventory, Genos EI). Για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης των διευθυντών χρησιμοποιήθηκε το Genos Emotional Inventory EI, το οποίο δημιουργήθηκε από τους Palmer και Stough, (2001). Για τις ανάγκες της έρευνας χρησιμοποιήθηκε η σύντομη έκδοση του Genos, η οποία μεταφράστηκε στα ελληνικά και περιλαμβάνει 14 προτάσεις (Gignac, 2010). Η σύντομη έκδοση του ερωτηματολογίου Genos εξετάζει συνολικά διαστάσεις προσδιορισμού συναισθημάτων (εαυτού και άλλων), συναισθηματικού τρόπου σκέψης και διαχείρισης συναισθημάτων (εαυτού, άλλων και συναισθηματικός έλεγχος) (Gignac, 2010). Οι διευθυντές έπρεπε να απαντήσουν πόσο συχνά βιώνουν την κατάσταση που υπαγορεύει κάθε πρόταση, με βάση μια κλίμακα πέντε σημείων όπου 1: Σχεδόν ποτέ και 5: Σχεδόν πάντα.

6.2.2 Υφιστάμενοι

Ερωτηματολόγιο επαγγελματικής ικανοποίησης (Employee Satisfaction Inventory, ESI). Για τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης των υφισταμένων χρησιμοποιήθηκε το Ερωτηματολόγιο Καταγραφής της Επαγγελματικής Ικανοποίησης Employee Satisfaction Inventory, ESI, το οποίο δημιουργήθηκε από τους Κουστέλιο και Μπαγιάτη (1997). Αυτό περιέχει 24 προτάσεις οι οποίες μετρούν την ικανοποίηση σε έξι διαστάσεις που σχετίζονται με τη δουλειά: α) η ίδια η δουλειά (4 προτάσεις, π.χ. «Η δουλειά μου είναι αξιόλογη»), β) μισθός (4 προτάσεις, π.χ. «Αισθάνομαι ανασφάλεια με τέτοιο μισθό»), γ) προαγωγή (3 προτάσεις, π.χ. «Υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για προαγωγή»), δ) προϊστάμενος (4 προτάσεις, π.χ. «Ο προϊστάμενός μου κατανοεί τα προβλήματά μου»), ε) συνθήκες εργασίας (5 προτάσεις, π.χ. «Οι συνθήκες εργασίας είναι οι καλύτερες που είχα ποτέ»), και στ) υπηρεσία/οργανισμός (4 προτάσεις, π.χ. «Η υπηρεσία φροντίζει τους εργαζομένους της»). Επιπλέον, υπολογίστηκε και ο συνολικός βαθμός ικανοποίησης μετά από μονοδιάστατη παραγοντική ανάλυση. Κατά την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, οι υφιστάμενοι έπρεπε να απαντήσουν κατά πόσο ταυτίζονται με την κατάσταση που υπαγορεύει κάθε πρόταση, με βάση μια πενταβάθμια κλίμακα, όπου 1: Διαφωνώ απόλυτα και όπου 5: Συμφωνώ απόλυτα.

6.3 Διαδικασία

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε στο χρονικό διάστημα Νοεμβρίου 2010 - Φεβρουαρίου 2011. Τα ερωτηματολόγια ήταν ανώνυμα. Η εξέταση των συμμετεχόντων έγινε ατομικά και ο μέσος χρόνος που απαιτήθηκε για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ήταν περίπου 20 λεπτά από τους διευθυντές και 15 από τους υφιστάμενους. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν προσωπικά από την ερευνήτρια στα κατά τόπους καταστήματα. Στις φόρμες

των ερωτηματολογίων υπήρχαν λεπτομερείς οδηγίες για τη συμπλήρωσή τους και όπου κρίνονταν αναγκαίο, δίνονταν και συμπληρωματικές οδηγίες.

Σε όλα τα παραπάνω ερωτηματολόγια, πραγματοποιήθηκε αντίστροφη βαθμολόγηση όπου ήταν απαραίτητο, προκειμένου οι αρνητικές ερωτήσεις να μετατραπούν και η ανώτερη βαθμολογία να εκφράζει το μεγαλύτερο επίπεδο της κάθε υπό εξέταση έννοιας.

7 Αποτελέσματα

Στόχος της έρευνας είναι η διερεύνηση της σχέσης και της πιθανής επίδρασης της συναισθηματικής νοημοσύνης και της επαγγελματικής δέσμευσης των διευθυντών με την επαγγελματική ικανοποίηση των υφισταμένων. Στη συνέχεια, εξετάζεται το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης και επαγγελματικής δέσμευσης των διευθυντών καθώς και το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των υφισταμένων, λαμβάνοντας υπόψη και τις ατομικές τους διαφορές (φύλο, ηλικία, εκπαιδευτικό επίπεδο).

7.1 Διευθυντές

Οι διευθυντές των καταστημάτων συμπλήρωσαν ερωτηματολόγιο αυτοαναφορών, το οποίο διερευνά τα επίπεδα επαγγελματικής δέσμευσης καθώς και την ύπαρξη συναισθηματικών δεξιοτήτων στο χώρο της εργασίας. Τα δεδομένα που προκύπτουν από την εξέταση των ερωτηματολογίων διαμορφώνονται ως εξής:

7.1.1 Η επαγγελματική δέσμευση των διευθυντών

Η επαγγελματική δέσμευση των διευθυντών εξετάστηκε συνολικά και η μέτρηση έγινε με το ερωτηματολόγιο καταγραφής της επαγγελματικής δέσμευσης UWES (Schaufeli & Bakker, 2003). Ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach του ερωτηματολογίου επαγγελματικής δέσμευσης ήταν $\alpha=0,90$. Η συνολική επαγγελματική δέσμευση των διευθυντών ήταν πολύ υψηλή με $M.O. = 5,36$ και $T.A. = 0,61$, σε κλίμακα από το 0 μέχρι το 6 όπου 0: Ποτέ και 6: Κάθε μέρα.

Σύμφωνα με αυτό, οι διευθυντές της παρούσας έρευνας είναι πολύ αφοσιωμένοι και προσηλωμένοι στο επάγγελμά τους.

7.1.2 Ατομικές διαφορές σε σχέση με την επαγγελματική δέσμευση των διευθυντών

Στη συγκεκριμένη μελέτη ερευνήθηκε ο ρόλος των δημογραφικών παραγόντων (α) ηλικίας και (β) εκπαιδευτικού επιπέδου σε σχέση με την επαγγελματική δέσμευση. Ο παράγοντας «φύλο» εξαιρέθηκε της διερεύνησης καθώς διαπιστώθηκε ότι ολόκληρος ο πληθυσμός του δείγματος των διευθυντών αποτελείται από γυναίκες. Προκειμένου να διερευνηθεί η σχέση της ηλικίας και του εκπαιδευτικού επιπέδου με τα επίπεδα επαγγελματικής δέσμευσης πραγματοποιήθηκαν αναλύσεις συσχέτισης όπου υπολογίστηκαν οι δείκτες συνάφειας (Pearson r) μεταξύ (α) ηλικίας και επαγγελματικής δέσμευσης και (β) εκπαιδευτικού επιπέδου και επαγγελματικής δέσμευσης. Δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις της επαγγελματικής δέσμευσης, ούτε με την ηλικία ($r = 0,25$, $p = 0,2$) ούτε με το εκπαιδευτικό επίπεδο ($r = 0,39$, $p = 0,84$).

7.1.3 Η συναισθηματική νοημοσύνη των διευθυντών

Η συναισθηματική νοημοσύνη των διευθυντών εξετάστηκε με το ερωτηματολόγιο καταγραφής της συναισθηματικής νοημοσύνης Genos των Palmer και Stough (Gignac, 2010). Ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach του ερωτηματολογίου είναι $\alpha = 0,77$. Όπως έδειξαν τα αποτελέσματα, η συναισθηματική νοημοσύνη των διευθυντών κυμάνθηκε σε σχετικά υψηλά επίπεδα με $M.O. = 4,28$ και $T.A. = 0,41$, σε πενταβάθμια κλίμακα όπου 1: Σχεδόν ποτέ και 5: Σχεδόν πάντα. Αυτό δείχνει ότι οι διευθυντές διαθέτουν σε υψηλό βαθμό συναισθηματικές και κοινωνικές δεξιότητες.

7.1.4 Ατομικές διαφορές σε σχέση με τη συναισθηματική νοημοσύνη

Στη συγκεκριμένη μελέτη ερευνήθηκε ο ρόλος των δημογραφικών παραγόντων (α) ηλικίας, (β) εκπαιδευτικού επιπέδου σε σχέση με την συναισθηματική νοημοσύνη. Ο παράγοντας «φύλο» εξαιρέθηκε της διερεύνησης καθώς διαπιστώθηκε ότι ολόκληρος ο πληθυσμός του δείγματος των διευθυντών αποτελείται από γυναίκες. Προκειμένου να διερευνηθεί η σχέση της ηλικίας και του εκπαιδευτικού επιπέδου με τα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης, πραγματοποιήθηκαν αναλύσεις συσχέτισης όπου υπολογίστηκαν οι δείκτες συνάφειας (Pearson r) μεταξύ (α) ηλικίας και συναισθηματικής νοημοσύνης, και (β) εκπαιδευτικού επιπέδου και συναισθηματικής νοημοσύνης. Δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης, ούτε με την ηλικία ($r = 0,032$, $p=0,86$) ούτε με το εκπαιδευτικό επίπεδο ($r = 0,009$, $p=0,96$).

7.2 Υφιστάμενοι

Οι υφιστάμενοι των καταστημάτων συμπλήρωσαν ερωτηματολόγιο αυτοαναφορών, το οποίο διερευνά το βαθμό ικανοποίησης από την εργασία. Τα δεδομένα που προκύπτουν από την εξέταση των ερωτηματολογίων διαμορφώνονται ως εξής:

7.2.1 Η επαγγελματική ικανοποίηση των υφισταμένων

Η επαγγελματική ικανοποίηση των υφισταμένων εξετάστηκε με το ερωτηματολόγιο καταγραφής της Επαγγελματικής Ικανοποίησης (Κουστέλιο και Μπαγιάτη, 1997). Σε πρώτη φάση εξετάστηκε ως προς τις έξι παραμέτρους της εργασίας (α) ο προϊστάμενος, (β) η ίδια η δουλειά, (γ) οι συνθήκες εργασίας, (δ) η υπηρεσία, (ε) η προαγωγή και (στ) ο μισθός,

υπολογίζοντας το μέσο όρο κάθε υποκλίμακας. Στη συνέχεια, εξετάστηκε η γενική επαγγελματική ικανοποίηση υπολογίζοντας τον συνολικό μέσο όρο των απαντήσεων του ερωτηματολογίου. Ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach για το ερωτηματολόγιο ικανοποίησης ήταν $\alpha=0,88$. Όπως έδειξαν τα αποτελέσματα, η συνολική ικανοποίηση των υφισταμένων από το επάγγελμά τους ήταν σχετικά υψηλή με $M.O.= 3,8$ και $T.A.= 0,5$, σε κλίμακα πέντε σημείων όπου 1: Διαφωνώ απόλυτα και 5: Συμφωνώ απόλυτα.

Ως προς τις επιμέρους παραμέτρους της εργασίας που εξετάστηκαν, διαπιστώθηκε ότι ο μεγαλύτερος βαθμός ικανοποίησης των υφισταμένων προέρχεται από την ίδια τη φύση της δουλειάς ($M.O.= 4,15$, $T.A.= 0,55$). Επίσης, οι υφιστάμενοι είναι αρκετά ικανοποιημένοι από τις συνθήκες εργασίας ($M.O.= 4,06$, $T.A.= 0,58$) και τον προϊστάμενό τους ($M.O.= 4,03$, $T.A.= 0,61$). Στη συνέχεια, οι υφιστάμενοι είναι μέτρια προς υψηλά ικανοποιημένοι από τον οργανισμό όπου εργάζονται ($M.O.= 3,86$, $T.A.= 0,73$), ενώ λιγότερο ικανοποιημένοι είναι από τον μισθό ($M.O.= 3,39$, $T.A.= 0,94$) και τις ευκαιρίες προαγωγής ($M.O.= 3,15$, $T.A.= 0,8$) (πίνακας 3).

Πίνακας 3: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των διαστάσεων επαγγελματικής ικανοποίησης των υφισταμένων

| Επαγγελματική Ικανοποίηση υφισταμένων | | |
|--|-------------|-------------|
| Διαστάσεις | Μ.Ο. | Τ.Α. |
| Η ίδια η δουλειά | 4,15 | 0,55 |
| Συνθήκες εργασίας | 4,06 | 0,58 |
| Προϊστάμενος | 4,03 | 0,61 |
| Υπηρεσία | 3,86 | 0,73 |
| Μισθός | 3,39 | 0,94 |
| Προαγωγή | 3,15 | 0,8 |
| Συνολική Επαγγελματική Ικανοποίηση. | 3,8 | 0,5 |

Συμπερασματικά, η παρούσα μελέτη διαπίστωσε ότι η συνολική επαγγελματική ικανοποίηση των υφισταμένων είναι υψηλή από την ίδια τη δουλειά και τον προϊστάμενο τους, ενώ εμφανίζεται χαμηλότερη από τον μισθό και πιο χαμηλή από τις προοπτικές προαγωγής τους.

7.2.2 Ατομικές διαφορές σε σχέση με τις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης

Στη συγκεκριμένη μελέτη ερευνήθηκε ο ρόλος των δημογραφικών παραγόντων (α) φύλο, (β) ηλικία και (γ) εκπαιδευτικό επίπεδο σε σχέση με τις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης. Πραγματοποιήθηκε ανάλυση ANOVA, όπου οι εξαρτημένες μεταβλητές ήταν οι διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης (πχ δουλειά, μισθός, προαγωγή κ.α.) και ανεξάρτητη μεταβλητή ήταν το φύλο. Για τους υπόλοιπους δημογραφικούς παράγοντες υπολογίστηκαν δείκτες συνάφειας (Pearson r) μεταξύ της ηλικίας και του εκπαιδευτικού επιπέδου και των διαστάσεων της επαγγελματικής ικανοποίησης.

Διαπιστώθηκε ότι το φύλο δεν έχει καμία στατιστικά σημαντική επίδραση στην ικανοποίηση των υφισταμένων. Με άλλα λόγια οι άνδρες και οι γυναίκες υφιστάμενοι δηλώνουν τον ίδιο βαθμό ικανοποίησης σε όλες τις διαστάσεις που εξετάστηκαν. Επίσης, δεν παρουσιάστηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση της ηλικίας με την ικανοποίηση των υφισταμένων παρά μόνο στην διάσταση «η ίδια η δουλειά» όπου παρατηρήθηκε θετική, μάλλον χαμηλή συσχέτιση, ($r= 0,201$, $p= 0,004$). Σύμφωνα με αυτή, οι νεότεροι σε ηλικία υφιστάμενοι φαίνεται να είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από την φύση της εργασίας σε σχέση με τους μεγαλύτερους, ενώ όσο ανεβαίνουμε ηλικιακά η ικανοποίηση των υφισταμένων από την ίδια τη δουλειά αυξάνεται.

Στη συνέχεια, εξετάστηκε η σχέση του εκπαιδευτικού επιπέδου με την επαγγελματική ικανοποίηση των υφισταμένων. Βρέθηκε και πάλι σημαντική συσχέτιση του εκπαιδευτικού επιπέδου μόνο με την ικανοποίηση από τη δουλειά ($r= -0,204$, $p= 0,004$) και μάλιστα αρνητική, υποδηλώνοντας ότι οι εργαζόμενοι με χαμηλά εκπαιδευτικά προσόντα είναι εκείνοι που δηλώνουν περισσότερο ικανοποιημένοι από την ίδια τη δουλειά. Αντίθετα, οι

εργαζόμενοι με υψηλή μόρφωση και συνεπώς μεγαλύτερες απαιτήσεις, εμφανίζονται να μην ικανοποιούνται από το αντικείμενο της επαγγελματικής τους απασχόλησης (πίνακας 4).

Συμπερασματικά, βρέθηκε ότι το φύλο δεν επηρεάζει την ικανοποίηση των υφισταμένων από την εργασία ενώ η ηλικία και το εκπαιδευτικό επίπεδο σχετίζονται με το βαθμό ικανοποίησής τους από την ίδια τη δουλειά. Στις υπόλοιπες διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις ως προς την ηλικία και το εκπαιδευτικό επίπεδο.

Πίνακας 4: Δείκτες συνάφειας (Pearson *r*) μεταξύ ηλικίας, εκπαιδευτικού επιπέδου υφισταμένων και επαγγελματικής ικανοποίησης υφισταμένων

| Παράγοντες | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|--------------------------|---------------|----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---|
| Ηλικία | - | | | | | | | | |
| Εκπαιδ. επ. | -,182** | - | | | | | | | |
| Συνθήκες εργασίας | -,07 | -,129 | - | | | | | | |
| Οργανισμός | -,006 | -,129 | ,618** | - | | | | | |
| Προϊστάμενος | -,117 | ,049 | ,341** | ,255** | - | | | | |
| Η ίδια η δουλειά | ,201** | -,204** | ,459** | ,570** | ,151* | - | | | |
| Μισθός | ,060 | -,118 | ,452** | ,502** | ,258** | ,493** | - | | |
| Προαγωγή | ,008 | -,060 | ,410** | ,469** | ,141* | ,496** | ,479** | - | |
| Συνολ. Επαγγελμ. ικανοπ. | ,021 | -,141* | ,768** | ,784** | ,483** | ,730** | ,790** | ,688** | - |

Σημείωση: Οι συσχετίσεις που αναφέρονται με **είναι στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο $p < .001$
Οι συσχετίσεις που αναφέρονται με *είναι στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο $p < .005$

7.3 Σχέση ανάμεσα σε επαγγελματική δέσμευση και συναισθηματική νοημοσύνη των διευθυντών

Διερευνήθηκε η σχέση μεταξύ επαγγελματικής δέσμευσης και συναισθηματικής νοημοσύνης των διευθυντών. Για να διερευνηθεί η παραπάνω σχέση, υπολογίστηκαν δείκτες συνάφειας (Pearson r) μεταξύ των παραπάνω μεταβλητών. Διαπιστώθηκε ότι, η επαγγελματική δέσμευση των διευθυντών παρουσιάζει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με την συναισθηματική τους νοημοσύνη ($r=0,402$, $p=0,025$).

Με άλλα λόγια, οι συναισθηματικά «έξυπνοι» διευθυντές είναι ιδιαίτερα αφοσιωμένοι στο αντικείμενο ενασχόλησής τους και εμφανίζονται επαγγελματικά υψηλά δεσμευμένοι.

7.4 Σχέση ανάμεσα σε επαγγελματική δέσμευση και συναισθηματική νοημοσύνη των διευθυντών και την επαγγελματική ικανοποίηση των υφισταμένων

Στη συνέχεια, διερευνήθηκε η επίδραση της επαγγελματικής δέσμευσης και της συναισθηματικής νοημοσύνης των διευθυντών στην επαγγελματική ικανοποίηση των υφισταμένων. Για να διερευνήσουμε την σχέση αυτή δημιουργήσαμε δύο νέες μεταβλητές: τον μέσο όρο επαγγελματικής δέσμευσης και τον μέσο όρο συναισθηματικής νοημοσύνης ανά διευθυντή καταστήματος και εξετάσαμε την επίδραση αυτών στην συνολική επαγγελματική ικανοποίηση της αντίστοιχης ομάδας υφισταμένων. Έπειτα, εξετάστηκε η επίδραση των νέων μεταβλητών και στις επιμέρους έξι διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης.

Υπολογίστηκαν οι δείκτες συνάφειας (Pearson r) μεταξύ των παραπάνω μεταβλητών και διαπιστώθηκε ότι, η επαγγελματική δέσμευση των διευθυντών παρουσιάζει στατιστικά

σημαντική θετική συσχέτιση με την συνολική ικανοποίηση των υφισταμένων ($r=0,420$, $p=0,02$). Ειδικότερα ως προς τις επιμέρους διαστάσεις, φαίνεται ότι η επαγγελματική δέσμευση των διευθυντών σχετίζεται στατιστικώς σημαντικά με την επαγγελματική ικανοποίηση των υφισταμένων από τον οργανισμό, ($r=0,470$, $p=0,008$) και την ικανοποίηση τους από την ίδια τη δουλειά ($r=0,408$, $p=0,023$). Δεν παρουσιάστηκε συσχέτιση της επαγγελματικής δέσμευσης των διευθυντών στις υπόλοιπες παραμέτρους της ικανοποίησης των υφισταμένων (συνθήκες, προϊστάμενος, μισθός, προαγωγή)(πίνακας 5).

Με άλλα λόγια φαίνεται ότι η ικανοποίηση των υφισταμένων από τις συνθήκες, τον μισθό και τις προοπτικές προαγωγής είναι ανεξάρτητη από την επαγγελματική δέσμευση του προϊσταμένου. Αυτό φαίνεται να είναι δικαιολογημένο αφού ο προϊστάμενος δεν εμπλέκεται στην διαμόρφωση αυτών των παραγόντων, οι οποίοι και ορίζονται από την ανώτατη διοίκηση.

Πίνακας 5: Δείκτες συνάφειας (Pearson r) μεταξύ επαγγελματικής δέσμευσης διευθυντών και επαγγελματικής ικανοποίησης υφισταμένων

| Παράγοντες | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|------------------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|---|
| Επαγγ. δέσμ. | - | | | | | | |
| Συνθήκες | ,286 | - | | | | | |
| Οργανισμός | ,470** | ,774** | - | | | | |
| Προϊστάμενος | -,023 | ,175 | -,055 | - | | | |
| Η ίδια η δουλειά | ,408* | ,657** | ,801** | -,226 | - | | |
| Μισθός | ,335 | ,547** | ,639** | -,176 | ,689** | - | |
| Προαγωγή | ,247 | ,517** | ,614** | -,224 | ,738** | ,782** | - |

Σημείωση: Οι συσχετίσεις που αναφέρονται με **είναι στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο $p < .001$
Οι συσχετίσεις που αναφέρονται με *είναι στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο $p < .005$

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει και η διαπίστωση ότι η επαγγελματική δέσμευση του διευθυντή δεν φαίνεται να επηρεάζει την ικανοποίηση του υφιστάμενου από τον προϊστάμενό του. Αυτό είναι ένα αξιοπερίεργο εύρημα. Έπειτα από άτυπες συζητήσεις με την ανώτερη διοίκηση, συλλέχθηκαν πληροφορίες γύρω από αυτό και διαπιστώθηκε, ότι οι διευθυντές καταστημάτων δεν έχουν πολλά περιθώρια ανάπτυξης πρωτοβουλιών και εκδήλωσης προσωπικών χαρακτηριστικών συμπεριφοράς ώστε να επηρεάζουν άμεσα το εργασιακό κλίμα. Αντίθετα, οι αρμοδιότητές τους περιορίζονται περισσότερο σε οργανωτικά και συντονιστικά καθήκοντα, όπως και στη γενικότερη επίβλεψη και ομαλή λειτουργία των καταστημάτων. Σε πιο σοβαρά ζητήματα, ακολουθούν πιστά την γραμμή που υπαγορεύει η διοίκηση, βρίσκονται σε συνεχή επικοινωνία μαζί της και λειτουργούν ως διοικητικός μεσολαβητής μεταξύ του οργανισμού και του εργαζόμενου. Ωστόσο, παραμένει αξιοπερίεργο το ότι έστω και σε αυτό το περιορισμένο εύρος των διοικητικών καθηκόντων που ασκούν, η επαγγελματική δέσμευσή τους δεν φαίνεται να επιδρά στην ικανοποίηση των υφισταμένων από το πρόσωπο ή τη θέση τους ως προϊστάμενοι. Έτσι εξηγείται το ότι η επαγγελματική δέσμευση των διευθυντών έχει επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση των υφισταμένων από τον οργανισμό. Συμπερασματικά, φαίνεται να εκλαμβάνεται ο προϊστάμενος ως διοικητικός διάυλος που υλοποιεί την πολιτική της εταιρείας στην καθημερινότητα της εργασίας εντός των καταστημάτων.

Κατά την διερεύνηση της επίδρασης της συναισθηματικής νοημοσύνης των προϊσταμένων στην επαγγελματική ικανοποίηση των υφισταμένων και τις παραμέτρους της, διαπιστώθηκε απουσία στατιστικά σημαντικής συσχέτισης. Φαίνεται δηλαδή ότι η συναισθηματική νοημοσύνη των προϊσταμένων δεν επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση των υφισταμένων.

7.5 Πρόβλεψη της επαγγελματικής ικανοποίησης των υφισταμένων

Στη συνέχεια, επιχειρήθηκε η διερεύνηση του ερωτήματος που ενδιαφέρει ιδιαίτερα, δηλαδή, το πώς σχετίζονται η συναισθηματική νοημοσύνη, η επαγγελματική δέσμευση και οι δημογραφικοί παράγοντες των προϊσταμένων με την επαγγελματική ικανοποίηση των υφισταμένων. Η έρευνα εστίασε στο αν η επαγγελματική δέσμευση και η συναισθηματική νοημοσύνη των διευθυντών μπορούν να προβλέψουν το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των υφισταμένων και ταυτόχρονα αν οι δημογραφικοί παράγοντες των διευθυντών μπορούν επίσης να έχουν προβλεπτική αξία για τον βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης των υφισταμένων. Για να εξετάσουμε τα παραπάνω ερωτήματα εφαρμόσαμε μια σειρά αναλύσεων πολλαπλής παλινδρόμησης κατά βήματα.

Στο μοντέλο ανάλυσης που χρησιμοποιήσαμε, εξαρτημένη μεταβλητή ήταν η επαγγελματική ικανοποίηση των υφισταμένων και οι ανεξάρτητες μεταβλητές ήταν η επαγγελματική δέσμευση και συναισθηματική νοημοσύνη των διευθυντών καθώς και η ηλικία και το εκπαιδευτικό τους επίπεδο. Τα αποτελέσματα των αναλύσεων έδειξαν ότι στατιστικώς σημαντική μεταβλητή στην πρόβλεψη της επαγγελματικής ικανοποίησης των υφισταμένων ήταν η επαγγελματική δέσμευση των διευθυντών ($\beta=0,42$, $t=2,5$) (πίνακας 6). Με άλλα λόγια, υψηλά δεσμευμένοι διευθυντές προβλέπουν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης των υφισταμένων από την εργασία τους.

Πίνακας 6: Πολλαπλή παλινδρόμηση της Επαγγελματικής Δέσμευσης των διευθυντών πάνω στη Επαγγελματική Ικανοποίηση των υφισταμένων

| | R | R² | ΔR² | Beta | t | P |
|-------------------------------|----------|----------------------|-----------------------|-------------|----------|----------|
| Επαγγελματική δέσμευση | 0,42 | 0,18 | 0,15 | 0,42 | 2,5 | 0,02 |

Στη συνέχεια, εφαρμόστηκε κατά τον ίδιο τρόπο ένα δεύτερο μοντέλο παλινδρόμησης κατά βήματα, για να διερευνηθεί αν μπορεί να προβλεφθεί η επαγγελματική δέσμευση των διευθυντών. Στο νέο μοντέλο, εξαρτημένη μεταβλητή ήταν η επαγγελματική δέσμευση των διευθυντών ενώ ανεξάρτητες μεταβλητές ήταν η συναισθηματική νοημοσύνη, η ηλικία και το εκπαιδευτικό τους επίπεδο. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί στατιστικώς σημαντικό προβλεπτικό παράγοντα της επαγγελματικής δέσμευσης (beta=0,40, t=2,36)(πίνακας 7). Με άλλα λόγια, διαπιστώθηκε ότι υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης προβλέπουν υψηλά επαγγελματικά δεσμευμένους διευθυντές.

Πίνακας 7: Πολλαπλή παλινδρόμηση της επαγγελματικής δέσμευσης πάνω στη συναισθηματική νοημοσύνη

| | R | R² | ΔR² | Beta | T | P |
|---------------------------------|----------|----------------------|-----------------------|-------------|----------|----------|
| Συναισθηματική νοημοσύνη | 0,40 | 0,16 | 0,13 | 0,40 | 2,36 | 0,025 |

Συμπερασματικά, διαπιστώθηκε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη των προϊσταμένων έχει επίδραση στην επαγγελματική τους δέσμευση, ενώ παράλληλα η επαγγελματική δέσμευση των διευθυντών επιδρά στην επαγγελματική ικανοποίηση των υφισταμένων. Με άλλα λόγια, δημιουργείται μία σχέση αλληλουχίας μεταξύ των τριών μεταβλητών όπου θα μπορούσαμε να πούμε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη κατέχει έναν έμμεσο ρόλο στην διαμόρφωση της επαγγελματικής ικανοποίησης.

8 Συζήτηση

Η παρούσα μελέτη ανήκει σε μια ευρύτερη κατηγορία ερευνών η οποία ασχολείται με την συναισθηματικότητα και τον ρόλο της στον εργασιακό χώρο. Η εν λόγω εμπειρική έρευνα επιχείρησε να διερευνήσει τη σχέση και την επίδραση συναισθηματικών δεξιοτήτων και δεξιοτήτων επαγγελματικής δέσμευσης των διευθυντών στην επαγγελματική ικανοποίηση των υφισταμένων τους.

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας έδειξαν ότι οι διευθυντές καταστημάτων που εξετάστηκαν διαθέτουν ανεπτυγμένες συναισθηματικές και κοινωνικές δεξιότητες καθώς σημείωσαν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης ανεξάρτητα από ατομικά χαρακτηριστικά (ηλικία, εκπαιδευτικό επίπεδο). Σχετικά με τους διευθυντές, διαπιστώθηκε ότι ολόκληρος ο πληθυσμός του δείγματος των διευθυντών αποτελείται από γυναίκες χωρίς όμως το γεγονός αυτό να μπορεί από μόνο του να αποτελέσει στοιχείο για εξαγωγή συμπερασμάτων. Ωστόσο, αν πρέπει να τεθεί ένα εμπειρικό στήριγμα τότε αυτό θα ήταν το γεγονός ότι οι διευθυντές σε τομείς εργασίας όπως η παροχή υπηρεσιών είναι απαραίτητο να διαθέτουν στοιχεία ενσυναίσθησης και έφεση στις διαπροσωπικές σχέσεις, δεξιότητες που σύμφωνα με έρευνες οι γυναίκες διαθέτουν περισσότερο ανεπτυγμένες συγκριτικά με τους άνδρες. Μάλιστα, εύκολα μπορεί να παρατηρήσει κανείς ότι, στο χώρο του λιανικού εμπορίου τροφίμων, στη συντριπτική πλειοψηφία των καταστημάτων, θέσεις διευθυντών καταστημάτων κατέχουν γυναίκες.

Σχετικά με τους υπόλοιπους δημογραφικούς παράγοντες η εξέταση των συσχετίσεων έδειξε ότι δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης, ούτε με την ηλικία ούτε με το εκπαιδευτικό επίπεδο. Αντίθετα, προηγούμενες έρευνες έχουν

διαπιστώσει τον εξελικτικό χαρακτήρα της συναισθηματικής νοημοσύνης με το πέρασμα του χρόνου (Baron, 2000. Mayer, Salovey & Caruso, 2000. Zeidner, Matthews, Roberts & McCann, 2003). Αναφορικά με το εκπαιδευτικό επίπεδο και τη σχέση του με τη συναισθηματική νοημοσύνη, τα ευρήματα της παρούσας έρευνας συμφωνούν με την πεποίθηση ότι η συναισθηματική ευφυΐα είναι διαφορετική και ανεξάρτητη από την κατοχή ακαδημαϊκών γνώσεων και γνωστικών δεξιοτήτων (Goleman, 2000).

Η επαγγελματική δέσμευση των διευθυντών της παρούσας έρευνας ήταν πολύ υψηλή υποδηλώνοντας την αφοσίωση και την απορρόφησή τους στο αντικείμενο απασχόλησής τους. Με άλλα λόγια, οι διευθυντές εμφανίζονται έντονα συνδεδεμένοι με τους στόχους του οργανισμού. Για την επαγγελματική δέσμευση, η εξέταση των συσχετίσεων έδειξε ότι και αυτή δεν επηρεάζεται ούτε από την ηλικία ούτε από το εκπαιδευτικό επίπεδο χωρίς αυτό να μπορεί να συγκριθεί με ευρήματα άλλων ερευνών καθώς δεν υπάρχουν.

Οι υφιστάμενοι της παρούσας έρευνας εμφανίζονται αρκετά ικανοποιημένοι από το επάγγελμά τους, με τον υψηλότερο βαθμό ικανοποίησης να προέρχεται από την ίδια τη φύση της δουλειάς. Η ερμηνεία αυτού μπορεί να στηριχθεί στον συνδυασμό υψηλής δέσμευσης των διευθυντών και χαμηλών εκπαιδευτικών προσόντων των υφισταμένων και συνεπώς και των απαιτήσεων τους από το κομμάτι της εργασίας, όπως υποδεικνύει η βιβλιογραφία. Επίσης, οι υφιστάμενοι εμφανίζονται ικανοποιημένοι από τον χώρο όπου δραστηριοποιούνται και από τον προϊστάμενό τους. Αυτό μπορεί να συνδυαστεί με την ύπαρξη δεξιοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης καθώς σύμφωνα με έρευνες, διευθυντές με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης επέδειξαν καλύτερη απόδοση σε διαχειριστικά καθήκοντα κάτι που τους καθιστά αποτελεσματικούς στο χώρο εργασίας όπου δραστηριοποιούνται.

Οι δημογραφικοί παράγοντες που εξετάστηκαν σε σχέση με τους υφισταμένους έδειξαν ότι διαφορές στην ικανοποίηση από την εργασία μεταξύ ανδρών και γυναικών δεν υπάρχουν. Σύμφωνα με έρευνες, οι γυναίκες είναι λιγότερο ικανοποιημένες από την εργασία σε σχέση με τους άνδρες λόγω διακρίσεων σε θέματα αμοιβών, ευκαιριών εξέλιξης και δυσκολίες ανάληψης εποπτικών ρόλων (Γραμματικού, 2010). Από την άλλη, άλλες έρευνες υποστηρίζουν πως οι άνδρες οι οποίοι απασχολούνται σε γυναικοκρατούμενα εργασιακά περιβάλλοντα, όπως στην παρούσα έρευνα, είναι πιθανό να εκδηλώνουν χαμηλότερη επαγγελματική ικανοποίηση συγκριτικά με τις γυναίκες (Tsui, 1992). Στα πλαίσια της παρούσας έρευνας, μπορεί να μην προκύπτει κάτι από τα παραπάνω, υπάρχουν όμως σίγουρα διαφορετικές προσδοκίες και προτιμήσεις μεταξύ ανδρών και γυναικών του δείγματος των υφιστάμενων, κάτι το οποίο είναι επακόλουθο των διαφορετικών κοινωνικών ρόλων που υπηρετούν.

Στη συνέχεια βρέθηκε ότι, η ηλικία των υφισταμένων επηρεάζει τον βαθμό ικανοποίησής τους από την ίδια τη δουλειά. Σύμφωνα με αυτό, οι νεότεροι σε ηλικία υφιστάμενοι φαίνεται να είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από την φύση της εργασίας, ενώ όσο ανεβαίνουμε ηλικιακά η ικανοποίηση των υφισταμένων από την ίδια τη δουλειά, αυξάνεται. Αυτό επιβεβαιώνεται από την διεθνή βιβλιογραφία που διευκρινίζει ότι τα άτομα ξεκινώντας την επαγγελματική τους πορεία διακατέχονται από ενθουσιασμό και συνήθως μεγάλες προσδοκίες, κάτι που πιθανώς χάνεται όταν καλούνται να συμβιβαστούν σε αντικείμενα εργασίας ρουτίνας (Greenberg & Baron, 2000. White & Spector, 1987. Spector, 2000). Επιπλέον, μικρότεροι σε ηλικία εργαζόμενοι συνήθως έχουν μεγαλύτερο εκπαιδευτικό επίπεδο και συνεπώς μεγαλύτερες απαιτήσεις από το «κομμάτι» της επαγγελματικής αποκατάστασης. Αντίθετα, οι

πιο ώριμοι ηλικιακά εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένοι καθώς σύμφωνα με έρευνες η επαγγελματική ικανοποίηση αυξάνεται με τα χρόνια και την εμπειρία.

Σχετικά με την επίδραση του εκπαιδευτικού επιπέδου στην επαγγελματική ικανοποίηση των υφισταμένων διαπιστώθηκε επίδραση του εκπαιδευτικού επιπέδου μόνο στην ικανοποίηση από τη δουλειά και μάλιστα αρνητική, υποδηλώνοντας ότι οι εργαζόμενοι με χαμηλά εκπαιδευτικά προσόντα είναι εκείνοι που αντλούν τη μεγαλύτερη ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας τους. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι με υψηλή μόρφωση και συνεπώς μεγαλύτερες απαιτήσεις, εμφανίζονται να μην ικανοποιούνται από το αντικείμενο της επαγγελματικής τους απασχόλησης. Αυτό συμφωνεί με έρευνες της διεθνούς βιβλιογραφίας όπου καταδεικνύεται ότι εργαζόμενοι με υψηλά εκπαιδευτικά προσόντα δεν ικανοποιούνται όταν βρίσκονται περιορισμένοι σε εργασίες ρουτίνας ή εργασίες κατώτερες των προσδοκιών τους (Schultz & Schultz, 1994).

Μέχρι τώρα δεν υπάρχουν ερευνητικά δεδομένα που να αναφέρονται σε επαγγελματική δέσμευση και συναισθηματική νοημοσύνη διευθυντών καταστημάτων και της επίδρασής τους στην επαγγελματική ικανοποίηση των υφισταμένων τους. Για το λόγο αυτό, βασικός στόχος της έρευνας ήταν η διερεύνηση της σχέσης της συναισθηματικής νοημοσύνης και της επαγγελματικής δέσμευσης των προϊσταμένων καταστημάτων λιανικού εμπορίου με την επαγγελματική ικανοποίηση των υφισταμένων. Ταυτόχρονα, διερευνήθηκε η σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και επαγγελματικής δέσμευσης των διευθυντών.

Σύμφωνα με τα ευρήματα, η επαγγελματική δέσμευση των διευθυντών έχει επίδραση στην ικανοποίηση που αντλούν οι υφιστάμενοι από την εργασία τους. Έτσι, ο διευθυντής μπορεί και αποτελεί πηγή ικανοποίησης για τον υφιστάμενο ανεξάρτητα από την θέση που ο δεύτερος υπηρετεί μέσα στο κατάστημα. Όπως συναντάται και σε άλλες ερευνητικές μελέτες

(Locke, 1976. Demerouti, Bakker, Jansen, & Schaufeli, 2001. Salanova, Schaufeli, Lliren & Gran, 2000) η επαγγελματική δέσμευση του διευθυντή επηρεάζει την ικανοποίηση του υφιστάμενου ανάλογα με τα κριτήρια που ο δεύτερος θέτει ως πηγές ικανοποίησής του. Πιο συγκεκριμένα, τα δεδομένα της έρευνας έδειξαν ότι η αφοσίωση των διευθυντών στη δουλειά επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση των υφισταμένων από τον οργανισμό και την ικανοποίηση από την ίδια τη φύση της δουλειάς. Εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι η επαγγελματική δέσμευση των διευθυντών δεν φαίνεται να επιδρά στην ικανοποίηση των υφισταμένων από τον ίδιο τον διευθυντή τους. Η εξήγηση αυτού βρίσκεται στο γεγονός ότι οι θέσεις των εν λόγω διευθυντών των καταστημάτων έχουν πολύ καθορισμένες γραμμές συμπεριφοράς και δεν τους παρέχονται πολλά περιθώρια ανάπτυξης πρωτοβουλιών και εκδήλωσης προσωπικών χαρακτηριστικών ώστε να διαμορφώνουν οι υφιστάμενοι μια άποψη για την προσωπική τους εικόνα. Έτσι, ο διευθυντής εκλαμβάνεται ως διοικητική προέκταση της κεντρικής διοίκησης.

Τα παραπάνω αποτελέσματα οδηγούν στην πεποίθηση ότι ο προϊστάμενος παίζει σημαντικό ρόλο στην εικόνα που διαμορφώνει ο εργαζόμενος για τη φύση της δουλειάς και τον οργανισμό όπου δουλεύει. Επομένως, η επιλογή των προϊσταμένων από τα αρμόδια άτομα πρέπει να αποτελεί αποτέλεσμα σοβαρής και ουσιαστικής κρίσης.

Σχετικά με την συναισθηματική νοημοσύνη, τα στοιχεία δεν παρουσίασαν καμία συσχέτιση με την επαγγελματική ικανοποίηση των υφισταμένων κάτι που έρχεται σε αντίθεση με ερευνητικά δεδομένα που υποστηρίζουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη ατόμων που ηγούνται παρουσιάζει θετική συσχέτιση με την επαγγελματική ικανοποίηση των υφισταμένων και ειδικότερα εκείνων που διαθέτουν χαμηλά επίπεδα συναισθηματικών δεξιοτήτων (Sy, Tram, O'Hara, 2006). Παρόλα αυτά όμως, στην παρούσα έρευνα προέκυψε

ότι η συναισθηματική νοημοσύνη έχει σημαντική προβλεπτική αξία στην επαγγελματική δέσμευση των διευθυντών. Αυτό καθίσταται ιδιαίτερα ενδιαφέρον, καθώς προσδίδει στην επαγγελματική δέσμευση έναν ρόλο διαμεσολαβητή μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και επαγγελματικής ικανοποίησης των υφισταμένων. Με την ίδια πεποίθηση συμφωνούν και άλλες έρευνες οι οποίες υποστηρίζουν ότι η ύπαρξη συναισθηματικής νοημοσύνης ευνοεί την επαγγελματική δέσμευση (Gilles, 2001) και αυτή με τη σειρά της αποτελεί πηγή ικανοποίησης για τον υφιστάμενο (Schaufeli & Bakker, 2004). Προϋπόθεση, δηλαδή, της δέσμευσης είναι η ύπαρξη συναισθηματικών δεξιοτήτων και, έπειτα, ο δεσμευμένος διευθυντής είναι αυτός που αποτελεί πηγή ικανοποίησης για τον υφιστάμενο. Θετική σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και δέσμευσης των διευθυντών διαπίστωσε και η παρούσα έρευνα κάτι που ενδυναμώνει ακόμη περισσότερο την παραπάνω σχέση αλληλουχίας συναισθηματική ικανοποίηση-επαγγελματική δέσμευση-επαγγελματική ικανοποίηση.

9 Συμπεράσματα

Αυτό που είναι σημαντικό να τεθεί υπό σκέψη είναι πως τα αποτελέσματα της έρευνας θα μπορέσουν να εφαρμοστούν ουσιαστικά στην προσπάθεια να βελτιωθεί η εργασιακή ζωή των εργαζομένων και να αυξηθεί η απόδοσή τους από την εργασία. Η συναισθηματική νοημοσύνη και η επαγγελματική δέσμευση είναι έννοιες πολύ σημαντικές στον εργασιακό χώρο. Όπως προκύπτει από την παρούσα έρευνα, η συναισθηματική ευφυΐα μπορεί να αναπτυχθεί σε στελέχη νεαρά ή μεγαλύτερα σε ηλικία, με χαμηλό ή υψηλότερο εκπαιδευτικό επίπεδο. Ταυτόχρονα, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας είναι μια ένδειξη ότι η επαγγελματική δέσμευση είναι σημαντικό στοιχείο για την δημιουργική συνεργασία ηγεσίας και εργαζομένων με σκοπό την ικανοποίηση εκατέρωθεν, την αποτελεσματική λειτουργία του συνόλου της επιχείρησης, την ανάπτυξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και τη μεγιστοποίηση του κέρδους. Αξιοποιώντας αυτό, ο επιχειρηματικός κόσμος μπορεί να εντάξει προγράμματα εκμάθησης συναισθηματικών δεξιοτήτων σε υψηλόβαθμα διευθυντικά στελέχη ή στελέχη κομβικών διοικητικών θέσεων ώστε η επιχειρηματική πολιτική και ο στρατηγικός σχεδιασμός να χαρακτηρίζονται από ανθρωποκεντρικά στυλ διοίκησης που ευνοούν την ανάπτυξη υψηλών δεσμών δέσμευσης των εργαζομένων με τον οργανισμό και την ταύτιση των προσωπικών στόχων τους με τους στόχους αυτού. Τα επιμορφωτικά προγράμματα θα πρέπει να επισημαίνουν την σημασία απόκτησης δεξιοτήτων όπως η ενσυναίσθηση, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η κοινωνική υπευθυνότητα και ο έλεγχος της παρορμητικότητας και η εκπαίδευση των ατόμων να κινείται μέσα σε αυτά τα πλαίσια.

Σύμφωνα με άλλα ευρήματα της παρούσας έρευνας, ηγετικά πρόσωπα με υψηλή επαγγελματική δέσμευση μπορούν να ευνοήσουν την ικανοποίηση που αντλούν οι

υφιστάμενοι από την εργασία τους. Αυτό είναι ένα σημαντικό εύρημα, το οποίο περιορίζεται όμως εξαιτίας της αδυναμίας εκδήλωσης προσωπικών χαρακτηριστικών του δείγματος διευθυντών στο συγκεκριμένο πεδίο της εργασίας. Η παρούσα έρευνα ανοίγει τον δρόμο για περαιτέρω διερεύνηση της δέσμευσης των διευθυντών και την επίδρασή της στην επαγγελματική ικανοποίηση των υφισταμένων, εξετάζοντας δηλαδή εκ νέου πώς διαμορφώνεται η επαγγελματική ικανοποίηση των υφισταμένων όταν προΐστανται ως διευθυντές άτομα με εύρος ευθυνών, που έχουν την δυνατότητα να εκθέσουν στοιχεία της προσωπικότητάς τους στον εργασιακό χώρο μέσα από την εργασιακή τους θέση και είναι σε θέση να διαμορφώνουν μια αμιγώς προσωπική εικόνα απέναντι στον υφιστάμενο. Επίσης, θα μπορούσε να εξετασθεί μελλοντικά η συνολική επιρροή συναισθηματικής νοημοσύνης και δέσμευσης των διευθυντών στην ικανοποίηση του πελάτη.

10 Αδυναμίες έρευνας

Στο σημείο αυτό, επισημαίνεται ότι η παρούσα έρευνα παρουσιάζει ορισμένους περιορισμούς, οι οποίοι γενικότερα χαρακτηρίζουν ερευνητικές προσπάθειες τέτοιου τύπου. Καταρχήν, τα δεδομένα της παρούσας έρευνας συλλέχθηκαν μέσω ερωτηματολογίων. Τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν ήταν στηριζόμενα σε αυτοαναφορές, πράγμα που σημαίνει ότι οι απαντήσεις που δόθηκαν έχουν έντονο το στοιχείο της υποκειμενικότητας. Εύκολα συμπεραίνει κανείς τους κινδύνους που ενέχει η μέθοδος αυτή στην εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων, καθώς δεν στηρίζεται σε αντικειμενικές μετρήσεις.

Αδυναμία της έρευνας αποτελεί επίσης η μονοδιάστατη εξέταση των υπό διερεύνηση εννοιών (Συναισθηματική Νοημοσύνη, Επαγγελματική Δέσμευση, Επαγγελματική Ικανοποίηση). Κάθε έννοια εξετάστηκε αποκλειστικά και μόνο από ένα ερευνητικό εργαλείο, συγκεκριμένα από ένα ερωτηματολόγιο. Η πρόσβαση σε μεγαλύτερα δείγματα καθώς και η αξιολόγηση των ατόμων κάθε ομάδας δύο φορές ή με δύο διαφορετικά εργαλεία αξιολόγησης θα διασφάλιζε μεγαλύτερη αξιοπιστία των ευρημάτων.

Τέλος, στην παρούσα έρευνα παρατηρήθηκε κατά τη συλλογή των ερωτηματολογίων από τα κατά τόπους καταστήματα άνιση αναλογία του δείγματος διευθυντών και του δείγματος υφισταμένων. Ειδικότερα, εξετάστηκαν 31 καταστήματα εκ των οποίων ορισμένα διαθέτουν πέντε άτομα υφιστάμενου προσωπικού (εκτός του διευθυντή) ενώ άλλα διαθέτουν προσωπικό άνω των δέκα ατόμων. Εύλογα προκύπτει ότι η ικανοποίηση των υφισταμένων που ανήκουν σε πολυπληθέστερη ομάδα εργασίας επηρεάζουν περισσότερο τα τελικά αποτελέσματα. Σε ιδανική περίπτωση, κάθε διευθυντής εποπτεύει ίδιο αριθμό υφισταμένων, δηλαδή τα καταστήματα διαθέτουν ισάριθμο προσωπικό. Στην πραγματικότητα αυτό είναι δύσκολο να

συμβεί, καθώς το προσωπικό ενός καταστήματος ορίζεται από τις ανάγκες που εξυπηρετεί (περιοχή όπου βρίσκεται, αριθμός πελατών).

11 Παράρτημα

✓ Ερωτηματολόγιο διευθυντών

✓ Ερωτηματολόγιο υφισταμένων



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΣΥΝΕΧΙΖΟΜΕΝΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ
ΤΜΗΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ**

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος μιας εμπειρικής έρευνας η οποία πραγματοποιείται στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού προγράμματος του Τμήματος **Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής** του Πανεπιστημίου «Μακεδονίας» Θεσσαλονίκης. Η εν λόγω έρευνα αποτελεί αντικείμενο διπλωματικής εργασίας της Μεταπτυχιακής φοιτήτριας Χρυσάφη Αργυρώς, ενώ επιστημονικά υπεύθυνη είναι η Επίκουρη καθηγήτρια του Τμήματος Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής, κα Πλατσίδου Μαρία.

Η έρευνα έχει ως στόχο να εξετάσει την ύπαρξη Συναισθηματικών και Επαγγελματικών δεξιοτήτων στο χώρο εργασίας.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από δύο μέρη: στο **πρώτο μέρος** ζητούνται κάποιες γενικές προσωπικές πληροφορίες. Στο **δεύτερο μέρος** καλείστε να απαντήσετε σε κάποιες ερωτήσεις, συμπληρώνοντας το κατάλληλο νούμερο από μια κλίμακα αξιολόγησης.

Επισημαίνουμε ότι τα ερωτηματολόγια είναι ανώνυμα και όλες οι πληροφορίες που θα μας δώσετε θα παραμείνουν εμπιστευτικές. Σας παρακαλούμε να απαντήσετε ειλικρινά.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας!

A ΜΕΡΟΣ

(Σημειώστε X)

1. Φύλο: Άνδρας Γυναίκα
2. Ηλικία:
3. Ποιο είναι το εκπαιδευτικό σας επίπεδο:
 - Απολυτήριο δημοτικού
 - Απολυτήριο γυμνασίου
 - Απολυτήριο λυκείου
 - Μετα – λυκειακή Σχολή
 - Πτυχίο ΤΕΙ/ΑΕΙ
 - Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό

B ΜΕΡΟΣ

Α) Σημειώστε, πόσο συχνά ισχύει για σας το περιεχόμενο της κάθε δήλωσης, ακολουθώντας την εξής διαβάθμιση:

| Ποτέ | Σχεδόν ποτέ | Μερικές φορές | Τακτικά | Συχνά | Πολύ συχνά | Πάντα |
|-------------|--|------------------------------------|------------------------------|----------------------------|---------------------------------|------------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| <i>Ποτέ</i> | <i>Μερικές φορές το χρόνο ή λιγότερο</i> | <i>Μια φορά το μήνα ή λιγότερο</i> | <i>Μερικές φορές το μήνα</i> | <i>Μια φορά τη βδομάδα</i> | <i>Μερικές φορές τη βδομάδα</i> | <i>Κάθε μέρα</i> |

4. Στη δουλειά μου αισθάνομαι να πλημμυρίζω από ενεργητικότητα.
5. Η εργασία που κάνω είναι χρήσιμη και γεμάτη νόημα.
6. Ο χρόνος κυλάει γρήγορα όταν εργάζομαι.
7. Νιώθω γεμάτος/η ζωντάνια και δύναμη όταν εργάζομαι.

8. Είμαι ενθουσιασμένος/η με τη δουλειά μου.
9. Όταν εργάζομαι ξεχνώ τα πάντα γύρω μου.
10. Η εργασία μου με εμπνέει.
11. Όταν σηκώνομαι το πρωί έχω διάθεση να πάω στη δουλειά μου.
12. Νιώθω ευτυχισμένος/η όταν εργάζομαι με εντατικούς ρυθμούς.
13. Νιώθω υπερήφανος/η για τη δουλειά που κάνω.
14. Είμαι τελείως απορροφημένος/η από την εργασία μου.
15. Όταν εργάζομαι είμαι ικανός/η να συνεχίσω τη δουλειά μου για πολλή ώρα.
16. Η δουλειά μου αποτελεί πρόκληση για μένα.
17. Η δουλειά μου με συναρπάζει.
18. Στη δουλειά μου έχω μεγάλη πνευματική αντοχή.
19. Μου είναι δύσκολο να αποσπάσω τον εαυτό μου από τη δουλειά μου.
20. Δείχνω πάντοτε επιμονή στη δουλειά μου, ακόμα και όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά.

B) Σημειώστε, πόσο συχνά ισχύει για σας το περιεχόμενο της κάθε δήλωσης, ακολουθώντας την εξής διαβάθμιση:

| Σχεδόν ποτέ | Σπάνια | Μερικές φορές | Συχνά | Σχεδόν πάντα |
|-------------|----------|---------------|----------|--------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

21. Επικοινωνώ τις αποφάσεις (που ελήφθησαν) στους ενδιαφερόμενους με τον καταλληλότερο τρόπο.
22. Αδυνατώ να διακρίνω τον τρόπο με τον οποίο τα συναισθήματά μου επηρεάζουν τη συμπεριφορά μου στη δουλειά.
23. Ακόμα κι όταν είμαι σε κατάσταση εκνευρισμού στη δουλειά, μπορώ να σκέφτομαι καθαρά.
24. Αδυνατώ να διαχειριστώ αποτελεσματικά αγχογόνες καταστάσεις στη δουλειά.

25. Κατανοώ τους λόγους για τους οποίους κάποιοι άνθρωποι αισθάνονται αισιοδοξία για τη δουλειά τους.
26. Αδυνατώ να διατηρήσω την ψυχραιμία μου σε δύσκολες καταστάσεις στο χώρο εργασίας.
27. Είμαι αποτελεσματικός/ή στο να βοηθώ τους άλλους να αισθάνονται θετικά στην δουλειά.
28. Μου είναι δύσκολο να εντοπίσω τα πράγματα που παρακινούν τους ανθρώπους στην εργασίας τους.
29. Λαμβάνω υπόψη τον τρόπο που μπορεί να αντιδράσουν οι άλλοι κατά την διαδικασία της επικοινωνίας των αποφάσεων.
30. Δυσκολεύομαι να βρω τις σωστές λέξεις για να εκφράσω το πώς αισθάνομαι στη δουλειά.
31. Όταν απογοητεύομαι με κάτι στη δουλειά, συζητάω την απογοήτευσή μου με τον καταλληλότερο τρόπο.
32. Δεν ξέρω τι να κάνω ή τι να πω, όταν οι συνάδελφοι στη δουλειά είναι εκνευρισμένοι.
33. Έχω επίγνωση της ψυχικής διάθεσής μου στη δουλειά.
34. Χειρίζομαι αποτελεσματικά, πράγματα που με εκνευρίζουν στο χώρο εργασίας.



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΣΥΝΕΧΙΖΟΜΕΝΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ
ΤΜΗΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ**

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος μιας εμπειρικής έρευνας η οποία πραγματοποιείται στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού προγράμματος του Τμήματος **Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής** του Πανεπιστημίου «Μακεδονίας» Θεσσαλονίκης. Η εν λόγω έρευνα αποτελεί αντικείμενο διπλωματικής εργασίας της Μεταπτυχιακής φοιτήτριας Χρυσάφη Αργυρώς, ενώ επιστημονικά υπεύθυνη είναι η Επίκουρη καθηγήτρια του Τμήματος Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής, κα Πλατσίδου Μαρία.

Η έρευνα έχει ως στόχο να εξετάσει την ύπαρξη Συναισθηματικών και Επαγγελματικών δεξιοτήτων στο χώρο εργασίας.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από δύο μέρη: στο **πρώτο μέρος** ζητούνται κάποιες γενικές προσωπικές πληροφορίες. Στο **δεύτερο μέρος** καλείστε να απαντήσετε σε κάποιες ερωτήσεις, συμπληρώνοντας το κατάλληλο νούμερο από μια κλίμακα αξιολόγησης.

Επισημαίνουμε ότι τα ερωτηματολόγια είναι ανώνυμα και όλες οι πληροφορίες που θα μας δώσετε θα παραμείνουν εμπιστευτικές. Σας παρακαλούμε να απαντήσετε ειλικρινά.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας!

A ΜΕΡΟΣ

(Σημειώστε X)

1. **Φύλο:** Άνδρας Γυναίκα

2. **Ηλικία:**

3. **Ποιο είναι το εκπαιδευτικό σας επίπεδο:**

Απολυτήριο δημοτικού

Απολυτήριο γυμνασίου

Απολυτήριο λυκείου

Πτυχίο ΤΕΙ/ΑΕΙ

Μετα – λυκειακή Σχολή

Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό.....

B ΜΕΡΟΣ

A) Σημειώστε, πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με το περιεχόμενο της κάθε δήλωσης, ακολουθώντας την εξής διαβάθμιση:

| Διαφωνώ απόλυτα | Διαφωνώ | Δεν είμαι σίγουρος/η | Συμφωνώ | Συμφωνώ απόλυτα |
|--------------------|----------|-------------------------|----------|--------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

4. Οι συνθήκες εργασίας είναι οι καλύτερες που είχα ποτέ.
5. Η υπηρεσία κάνει διακρίσεις ανάμεσα στους εργαζομένους της.
6. Ο/Η προϊστάμενος/η μου κατανοεί τα προβλήματά μου.
7. Η δουλειά μου είναι αξιόλογη.
8. Ο φωτισμός δεν είναι επαρκής στο χώρο της δουλειάς μου.
9. Οι συνθήκες εργασίας είναι επικίνδυνες για την υγεία μου.

10. Αισθάνομαι ανασφάλεια με τέτοιο μισθό.
11. Η δουλειά μου είναι βαρετή.
12. Πληρώνομαι λιγότερο από ότι αξίζω.
13. Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι αγενής.
14. Υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για προαγωγή.
15. Είναι το καλύτερο κατάστημα που έχω δουλέψει ποτέ.
16. Πληρώνομαι όσο πρέπει για τη δουλειά που προσφέρω.
17. Η δουλειά μου με ικανοποιεί.
18. Υπάρχει ευνοιοκρατία (έλλειψη αξιοκρατίας) στην υπηρεσία.
19. Ο χώρος της εργασίας μου είναι ευχάριστος.
20. Η πείρα που απέκτησα αυξάνει τις προοπτικές μου για προαγωγή.
21. Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι τυπολάτρης.
22. Η υπηρεσία φροντίζει τους εργαζομένους της.
23. Η δουλειά μου είναι μονότονη (ρουτίνα).
24. Ο/Η προϊστάμενος/η μου με υποστηρίζει όταν τον/την χρειάζομαι.
25. Ο εξαερισμός δεν είναι επαρκής στο χώρο της δουλειάς μου.
26. Οι προοπτικές για προαγωγή είναι πολύ περιορισμένες.
27. Ίσα-ίσα που μπορώ και επιβιώνω με αυτό το μισθό.

12 Βιβλιογραφία

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* , 63.

Antoniou, S. (2009). Unhealthy relationships at work and emerging ethical issues. Στο S. Antoniou, C. Cooper, G. Chroussos, C. Spieibeger, & M. Eysenck, *Handbook of managerial behavior and occupational health* . Northampton, USA: Edward Elgar.

Ashkanashy, N. M., & Tse, B. (1998). Transformational leadership as management of emotion: a conceptual review. *Paper presented at the first Conference on Emotions and Organizational Life*. San Diego.

Austin, E. J., Saklofske, D. H., & Egan, V. (2005). Personality, well-being and health correlates of trait emotional psychology. *Personality and Individual Differences* , 38, σσ. 547-558.

Bakker, A. B., & Bal, P. M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* , 83, σσ. 189-203.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands resources model: state of the art. *Journal of managerial psychology* , 22, σσ. 309-328.

Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive Organizational Behavior: Engaged employees in flourish organizations. *Journal of Organizational Behavior* , 29, σσ. 147-154.

- Balzer, W. K., Smith, P. C., Kravitch, D. A., Lovell, S. E., Paul, K. B., Reilly, B. A., και συν. (1990). *User's manual for the job descriptive index and the job in general scales*. Bowling Green: Bowling Green State University.
- Baron, R. A. (1986). *Behavior in organizations*. Newton: Allyn and Bacon.
- Bar-on, R. (1997). *Bar-on the Emotional Quotient Inventory: A test of Emotional Intelligence*. Toronto: Multihealth Systems.
- Baron, R. (2000). Emotional and social intelligence: insights from the Emotional Quotient Inventory. Στο R. Baron, & J. D. Parker, *The handbook of emotional intelligence* (σσ. 363-388). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bates, S. (2004). Getting engaged. *HR Magazine*, 49 (2), σσ. 44-51.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66 (1), σσ. 33-42.
- Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. S. (2000). Clustering competence in emotional intelligence. Στο R. Baron, & J. A. Parker, *The Handbook of Emotional Intelligence* (σσ. 343-362). San Francisco: John Willey & Sons.
- Brackett, M. A., Rivers, S. E., Schiffman, S., Lerner, N., & Salovey, P. (2006). Relating emotional abilities to social functioning: a comparison of self-report and performance measures of emotional intelligence. *Journal of personality and social psychology*, 91, σσ. 780-795.
- Bradberry, T., & Greaves, J. (2006). *Συναισθηματική Νοημοσύνη: το απλό βιβλίο*. Αθήνα : Κριτική.

- Carmeli, A. (2003). The relationship between intelligence and work attitudes, behaviour and outcomes. An examination among senior managers. *Journal of managerial psychology* , 18 (8), σσ. 788-813.
- Cartwright, A., & Solloway, A. (2009). *Emotional Intelligence: Activities for developing you and your business*. Gower.
- Cherniss, C. (2000). Social and emotional competence in the workplace. Στο R. Bar-On, & J. D. Parker, *The Handbook of Emotional Intelligence* (σσ. 434-458). San Francisco: John Willey & Sons, Ins.
- Ciarrochi, C. V., Chan, A. C., & Capouti, P. (2000). A critical evaluation of the emotional intelligence construct. *Personality and Individual Differences* , 28, σσ. 539-561.
- Ciarrochi, J., Chan, A. Y., & Bajgar, J. (2001). Measuring emotional intelligence in adolescents. *Personality and Individual Differences* , 31, σσ. 1105-1119.
- Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work? *Labour Economics* , 4 (4), σσ. 341-372.
- Clark, A. E., & Oswald, A. J. (1996). Satisfaction and comparison income. *Journal of Public Economics* , 61 (3), σσ. 359-382.
- Clark, A. E., Oswald, A. J., & Warr, P. (1996). Is job satisfaction u-shaped in age? *Journal of occupational psychology* , 69, σσ. 57-81.
- Cohrs, J. C., Abele, A. E., & Dette, D. E. (2006). Integrating situational and dispositional determinants of job satisfaction: findings from three samples of professionals. *The Journal of Psychology* , 140 (4), σσ. 363-395.

- Daus, C. S., & Ashkanasy, N. M. (2005). The case for the ability-based model of emotional intelligence in organizational behavior. *Journal of organizational behavior* , 26, σσ. 453-466.
- Davies, M., Stankov, C., & Robertson, R. D. (1998). Emotional Intelligence: In search of an exclusive construct. *Journal of Personality and Social Psychology* , 75, σσ. 989-1015.
- Day, A. L., & Carroll, S. A. (2004). Using an ability-based measure of emotional intelligence to predict individual performance, group performance and group citizenship behaviors. *Personality and Individual Differences* , 36, σσ. 1443-1458.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2008). The Oldenburg Burnout Inventory: A good alternative to measure burnout and engagement. Στο H. J.R.B., *Handbook of stress and burnout in health care*. Hauppauge, New York: NovaScience.
- Demerouti, E., & Cropanzano, R. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. Στο A. B. Bakker, & M. P. Leiter, *Work Engagement: A handbook of essential theory and research* (σσ. 147-163). London : Routledge.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Janssen, P. M., & Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work and Environment and Health* , 27, σσ. 279-286.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Ebbinghaus, M. (2002). From mental strain to burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology* , 11, σσ. 423-441.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of applied psychology* , 86, σσ. 499-512.

- Demerouti, E., Bakker, A. B., Vardakou, I., & Kantas, A. (2003). The convergent validity of two burnout instruments: A multitrait, multimethod analysis. *European Journal of Psychological Assessment* , 18, σσ. 296-307.
- Dormann, C., Fay, D., Zapf, D., & Frese, M. (2006). A state-trait analysis of job satisfaction: on the effect of core self -evaluations. *Applied Psychology: An International Review* , 55, σσ. 27-51.
- Druskat, V. U., & Wolff, S. B. (2001). Group emotional competence and its influence on group effectiveness. Στο C. Cherniss, & D. Goleman, *The emotionally intelligent workplace* (σσ. 132-155). San Francisco: Jossey-Bass.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin* , 108 (2), σσ. 233-256.
- Elfenbein, H. A., Foo, M. D., White, J. B., Tan, H. H., & Aik, V. C. (2007). Reading your counterpart: The benefit of emotion recognition ability for effectiveness in negotiation. *Journal of Nonverbal Behavior* , 31, σσ. 205-223.
- Extramera, N., & Fernandez-Berrocal, P. (2005). Perceived emotional intelligence and life satisfaction: Predictive and incremental validity using the Trait Meta-Mood Scale. *Personality and Individual Differences* , 39, σσ. 937-948.
- Feist, E. J., & Barron, F. (1996). Emotional intelligence and academic intelligence in career and life succes. *Paper presented at the Annual Convetion of the American Psychological Society*. San Francisco.
- Fleishman, E., & Harris, E. F. (1962). Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. *Personnel Psychology* , 15, σσ. 43-56.

- Gannon, N., & Ranzijn, R. (2005). Does emotional intelligence predict unique variance in life satisfaction beyond IQ personality? *Personality and individual differences* , 38, σσ. 1353-1364.
- George, J. M. (2000). Emotions and Leadership: the role of emotional intelligence. *Human Relations* , 53 (8), σσ. 1027-1055.
- Gignac, G. E. (2010). *Genos Emotional Intelligence Inventory. Technical manual. (2nd edition)*. Sydney: Genos.
- Goleman, D. (1995). *Η ΣΝ*. Αθήνα : Ελληνικά Γράμματα.
- Goleman, D. (1998). *Η ΣΝ στο χώρο της εργασίας*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Goleman, D. (2000). *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Goleman, D. (1996). *Η συναισθηματική νοημοσύνη. Γιατί το "EQ" είναι πιο σημαντικό από το "IQ"*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Ο νέος ηγέτης. Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών*. Αθήνα : Ελληνικά Γράμματα.
- Gonzalez-Roma, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior* , 68, σσ. 165-174.
- Greenberg, J., & Baron, A. (2000). *Behavior in organizations*. N.J.: Prentice Hall.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human resource management review* , 21, σσ. 123-136.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology* , 60, σσ. 159-170.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work:a test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance* , 16, σσ. 250-279.

Hakanen, J. (2002). From burnout to job engagement: Validation of the Finnish version of an instrument for measuring job engagement (UWES) in an educational organization. *Työ Ihminen* , 16, σσ. 42-58.

Hakanen, J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of school Psychology* , 43, σσ. 495-513.

Halbesleben, J. B., & Demerouti, E. (2005). The construct validity of an alternative measure of burnout: Investigating the English translation of the Oldenburg Burnout Inventory. *Work and Stress* , 19, σσ. 208-220.

Herzberg, F. (1968). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, January-February.

Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology* , 84, σσ. 632-643.

Hochschild, A. (1983). *The managed heart: commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.

Hollander, E. P. (1985). Leadership and power. Στο G. Lindzey, & E. Aronson, *The handbook of social psychology* . New York: Random House.

John, O. P. (1990). The "big five" factor taxonomy: dimensions of personality in the natural language and in questionnaires. Στο L. A. Pervin, *Handbook of Personality: theory and research* . New York: Guilford.

Johnson, G. (2004). Otherwise engaged. *Training* , 41 (10), σ. 4.

Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Haertel, C. E., & Hooper, G. S. (2002). Workgroup emotional intelligence: scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus. *Human Resources Management Review* , 12 (2), σσ. 195-214.

Kafetsios, K. (2004). Attachment and emotional intelligence abilities across the life course. *Personality and Individual Differences* , 37, σσ. 129-145.

Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy Management Journal* , 33 (4), σσ. 697-729.

Kahn, W. A. (1992). To be full there: psychological presence at work. *Human Relations* , 45, σσ. 321-349.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* . New York: John Wiley.

Kelley, J. B., Humphrey, R. H., & Sleeth, L. G. (2002). Empathy and complex task performance: two routes to leadership. *The Leadership Quarterly* , 13, σσ. 523-544.

Koustelios, A., & Bagiatis, K. (1997). The Employee Satisfaction Inventory (ESI): Development of a scale to measure satisfaction of greek employees. *Educational and psychological measurement* , 57 (3), σσ. 469-476.

Koustelios, A., Theodorakis, N., & Goulimaris, D. (2004). Role ambiguity, role conflict and job satisfaction among physical education teachers in Greece. *International Journal of Educational Management* , 18 (2), σσ. 87-92.

Krumm, D. (2001). *Psychology at work. An introduction to industrial/organizational psychology* . USA: Worth.

Landau, J. (1995). The relationship of race and gender to manager's ratings of promotion potential. *Journal of Organizational Behavior* , 16 (4), σσ. 391-400.

Lawler, E. E., & Porter, W. L. (1979). The effect of performance on job satisfaction. Στο N. K. Wexley, & A. G. Yuki, *Organizational behavior and industrial psychology*. London : Oxford University Press.

Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of applied psychology* , 81, σσ. 123-133.

Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Στο D. M, *Handbook of industrial and organizational psychology* (σσ. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.

Lopes, P. N., Brackett, M. A., Nezlek, J. B., Schutz, A., Sellin, I., & Salovey, P. (2004). Emotional intelligence and social interaction. *Personality and social psychology bulletin* , 30 (8), σσ. 1018-1034.

Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2009). *Employee engagement: Tools for analysis, practise and competitive advantage*. Malden: Willey-Blackwell.

Maslach, M., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Maslach, M., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory manual, 3rd edition*. Paolo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior* , 70 (1), σσ. 149-171.

May, D. R., Gilson, R. C., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit of work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* , 77, σσ. 11-37.

Mayer, J. D., Caruso, D., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standarts for an intelligence. *Intelligence* , 27, σσ. 267-298.

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. (2004). Emotional Intelligence: Theory, findings and implications. *Psychological Inquiry* , 15, σσ. 197-215.

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2008). Emotional intelligence : new ability or eclectic traits? *American Psychologist* , 63 (6), σσ. 503-517.

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000a). Emotional intelligence as zeitgeist, as personality and as a mental ability. Στο R. Baron, & J. A. Parker, *The Handbook of Emotional Intelligence* (σσ. 97-117). San Francisco: John Willey & Sons.

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (n.d.). Emotional intelligence:New ability or electric mix of traits? *American Psychologist* , 63, σσ. 503-517.

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000b). Models of emotional intelligence. Στο R. J. Sternberg, *The Handbook of Intelligence* (σσ. 396-420). New York: Cambridge University Press.

McCormick, E. J., & Ilgen, D. (1985). *Industrial and organizational psychology*. New Jersey: Prentice-Hall.

McGrae, R. R. (2000). Emotional Intelligence from the perspective of the five-factor Model of personality. Στο R. Baron, & J. A. Parker, *The Handbook of Emotional Intelligence* (σσ. 263-276). San Francisco: John Willey & Sons.

McGray, R. R. Emotional Intelligence from the perspective of the Five-Factor Model of Personality. Στο R. Baron, & J. D. Parker, *The Handbook of Emotional Intelligence* (σσ. 263-277). San Francisco: John Willey & Sons, Inc.

Menon, M. E., & Christou, C. (2002). Perceptions of future and current teachers on the organization of elementary schools: a dissonance approach to the investigation of job satisfaction. *Educational Research* , 44 (1), σσ. 197-1010.

Meyer, J., & Allen, N. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology* , 69, σσ. 372-378.

Mone, E. M., & London, M. (2010). *Employee engagement through effective performance management: a practical guide for managers*. New York: Routledge.

Mueller, J., & Curhan, J. (2006). Emotional Intelligence and counterpart mood induction in a negotiation. *International Journal of Conflict Management* , 17, σσ. 110-120.

Murphy, K. R., & Sideman, L. (2006). The two EIS. Στο K. R. Murphy, *A critique of Emotional Intelligence: What are the problems and how can they be fixed?* (σσ. 37-58). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Palmer, B. R., Gardner, L., & Stough, C. (2003). The relationship between emotional intelligence, personality and leadership. *Australian Journal of Psychology* , 55, σσ. 140-145.

Palmer, B., & Stough, C. (2001). Emotional Intelligence Test – Technical Manual. Hawthorne: Organizational Psychology Research Unit, Swinburne University.

Palmer, B., Donaldson, C., & Stough, C. (2002). Emotional intelligence and life satisfaction. *Personality and individual Differences* , 33, σσ. 1091-1100.

Petrides, K. V., Furnham, A., & Frederickson, N. (2004). The role of trait emotional intelligence in academic performance and deviant behavior at school. *Personality and individual Differences* , 36, σσ. 277-293.

Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business Press.

Prati, L. M., Douglas, C., Ferris, R. G., Ammeter, P. A., & Buckley, M. R. (2003). Emotional intelligence, leadership effectiveness and team outcomes. *The international Journal of organizational analysis* , 11 (1), σσ. 21-40.

Ragins, B. (1991). Gender effects in subordinate evaluations of leaders: Real or artifact? *Journal of Organizational Behavior* , 12 (3), σσ. 259-268.

Rice, C. (1999). *A quantitative study of emotional intelligence on team performance*. Pepperdine University.

Robbins, P. (2001). *Organizational behavior: concepts, controversies, applications*. N.J.: Prentice Hall.

Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management* , 43 (4), σσ. 395-407.

Salanova, M., Agut, S., & Peiro, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90, σσ. 1217-1227.

Salanova, M., Bakker, A. B., & Llorens, S. (2006). Flow at work: evidence for an upward spiral of personal and organizational resources. *Journal of Happiness Studies*, 7, σσ. 1-22.

Salanova, M., Bresó, E., & Schaufeli, W. B. (2004). *Hacia un modelo espiral de autoeficacia en el estudio del burnout y del engagement entre estudiantes universitarios (Towards a spiral model of self - efficacy in the burnout and engagement study in university students)*. Submitted.

Salanova, M., Schaufeli, W. B., Llorens, S., Peiro, J. M., & Gran, R. (2000). Desde el "burnout" al "engagement": una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16 (2), σσ. 117-134.

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1989). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9 (3), σσ. 185-211.

Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9 (3), σσ. 185-211.

Salovey, P., Bedell, B. T., Detweiler, J. B., & Mayer, J. D. (1999). Coping intelligently: Emotional Intelligence and the coping process. Στο C. R. Snyder, *Coping: The psychology of what works*. New York: Oxford University Press.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, σσ. 293-315.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a sort questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement* , 66, σσ. 701-716.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout and a confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies* , 3, σσ. 71-92.

Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). *UWES, Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary manual. (version 1)*. Valencia: Utrecht University.

Schaufeli, W., & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. Στο S. W. Gilliland, D. D. Steiner, & D. P. Skarlicki, *Managing social and ethical issues in organizations* (σσ. 135-177). Greenwich: Information Age Publishing.

Schultz, P., & Schultz, E. (1994). *Psychology and Work today*. New York: McMillan.

Scott, K. S., Moore, K. S., & Miceli, M. P. (1997). An exploration of the meaning and consequences of workaholism. *Human Relations* , 50, σσ. 287-314.

Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kosugi, S., Suzuki, A., Nashiwa, H., Kato, A., και συν. (2008). Work engagement in Japan: Development and Validation of the Japanese version of the Utrecht Work Engagement Scale. *Applied Psychology: An International Review* , 57, σσ. 510-523.

Slaski, M., & Cartwright, S. (2002). Health, performance and emotional intelligence: an exploratory study of retail managers. *Stress and health* , 18 (2), σσ. 63-68.

- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement and proactive behavior: A new look at the interface between non-work and work. *Journal of Applied Psychology* , 88, σσ. 518-523.
- Spector, L. (2000). *Industrial and Organizational Psychology*. New York: John Wiley & Sons.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction:Application, Assessment, Causes and Consequences*. London : Sage.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction:Development of the job satisfaction survey. *American journal of community psychology* , 16, σσ. 693-713.
- Stevens, P. A. (2005). The job satisfaction of english academics and their intentions to quit academe. *NIESR Discussion Papers no 262*. National Institute of Economic and Social Research.
- Stodgill, R. M. (1974). *Hanbook of leadership:a survey of theory and research*. New York: Free press.
- Storm, K., & Rothmann, I. (2003). A psychometric analysis of the Utrecht Work Engagement Scale in the South African police officers. *South African Journal of Industrial Psychology* , 43, σσ. 495-513.
- Sy, T., Tram, S., & O'Hara, L. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of vocational behavior* , 68, σσ. 461-473.
- Taber, T. D., & Alliger, G. M. (1995). A task-level Assesment of job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior* , 16 (2), σσ. 101-121.
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its users. *Harper's magazine* , 140, σσ. 227-235.

- Togia, A., Koustelios, A., & Tsigilis, N. (2004). Job satisfaction among Greek academic librarians. *Library and Information Science Research* , 26, σσ. 373-383.
- Tokar, D. M., & Subich, L. M. (1997). Relative contributions of congruence and personality dimensions to job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior* , 50, σσ. 482-491.
- Tsui, A. S., Egan, T. D., & O' Reilly, C. A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly* , 37, σσ. 549-579.
- Van Rooy, D. L., & Viswesvaran, C. (2004). Emotional Intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net. *Journal of Vocational Behavior* , 69 (1), σσ. 71-95.
- Warr, P. (2007). *Work happiness and unhappiness*. N.J.: Lawrence Erlbaum.
- Warr, P. (2005). Work, well being, and mental health. Στο J. Barling, K. Kelloway, & M. Frone, *Handbook of Work Stress*. New York: Sage.
- Wasielewski, P. L. (1985). The emotional basis of charisma. *Symbolic Interaction* , 8, σσ. 207-222.
- Weaver, C. N. (1980). Job satisfaction in the United States in the 1970s. *Journal of Applied Psychology* , 65, σσ. 364-367.
- Weiss, D. J., Damis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Mineapolis: University of Minnesota Industrial Relations Center.
- Wexley, N. K., & Yuki, A. G. (1979). *Organizational behavior and industrial psychology*. London: Oxford University Press.

- White, T. A., & Spector, P. E. (1987). An Investigation of Age- Related Factors in the Age- Job- Satisfaction Relationship. *Psychology and Aging* , 2 (3), σσ. 261-265.
- Williams, D. (1994). *Leadership for the 21st century:Life Insurance Leadership Study*. Boston: HayGroup.
- Wolff, S. B., Pescosolido, A. T., & Druskat, V. V. (2002). Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams. *The Leadership Quarterly* , 13, σσ. 505-522.
- Wood, J., Wallace, J., Zeffane, R., Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (1998). *Organizational behavior:An Asia-Pacific perspective*. . Jacaranda: Wiley Ltd.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Kantas, A. ((in press)). The measurement of burnout and engagement : A cross-cultural study comparing Greece and the Netherlands . *New Review of Social Psychology* .
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources and work engagement. *Journal of Vocational Behavior* , 74 (3), σσ. 235-244.
- Yi-Wen, Z., & Yi-Qun, C. (2005). The Chinese version of the Utrecht Work Engagement Scale: An examination of reliability and validity. *Chinese Journal of Clinical Psychology* , 13, σσ. 268-270.
- Yukl, G. A. (1989). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Zeffane, R. (1994). Job satisfaction and its implications for work redesign:Findings from the Australian Telecommunications. *Leadership and Organizational Design* , 15, σσ. 10-11.
- Zeidner, M., Matthews, G., Roberts, R., & MacCann, C. (2003). Development of emotion intelligence:Towards a multi-level investment model. *Human Development* , 46, σσ. 69-96.

Γραμματικού, Κ. (2010). Επαγγελματική Ικανοποίηση εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης ως προς τις συνθήκες εργασίας. (*in press*) .

Γρέβιας, Δ. (1993). Κοινωνικές αξίες, Εργασία και Επαγγελματικός προσανατολισμός. *Πρακτικά του Διεθνούς Συνεδρίου της ΕΛ.Ε.ΣΥ.Π.*

Δημητρόπουλος, Ε. (1998). *Οι εκπαιδευτικοί και το επάγγελμά τους. Συμβολή στην ανάπτυξη μιας επαγγελματικής ψυχολογίας του έλληνα εκπαιδευτικού.* Αθήνα: Γρηγόρη.

Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία, Κίνητρα, Επαγγελματική Ικανοποίηση, Ηγεσία.* Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Κάντας, Α. (1993). *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία. Επιλογή-Αξιολόγηση προσωπικού.* Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Καφέτσιος, Κ. (2004). *The Mayer, Salovey & Caruso Emotional Intelligence Test, Greek Version* . Toronto: MHS International.

Καφέτσιος, Κ. (2003). Ικανότητες Συναισθηματικής Νοημοσύνης: Θεωρία και Εφαρμογή στο εργασιακό περιβάλλον. *Ελληνική Ακαδημία Διοίκησης Επιχειρήσεων* , 2, σσ. 16-25.

Μπρίνια, Β. (2008). *Management και συναισθηματική νοημοσύνη.* Αθήνα: Σταμούλη.

Πλατσίδου, Μ. (2005). Διερεύνηση της συναισθηματικής νοημοσύνης εφήβων με τη μέθοδο των αυτοαναφορών και της αντικειμενικής επίδοσης. *Παιδαγωγική Επιθεώρηση* , 40, σσ. 166-181.

Πλατσίδου, Μ. (2010). *Η συναισθηματική νοημοσύνη. Θεωρητικά μοντέλα, τρόποι μέτρησης και εφαρμογές στην εκπαίδευση και την εργασία.* Αθήνα: Gutenberg.

Πλατσίδου, Μ. (2008). Συναισθηματική Νοημοσύνη και εργασιακό άγχος σε δασκάλους ειδικής αγωγής . *9ο Πανελλήνιο Συνέδριο Ψυχολογικής Έρευνας* . Ιωάννινα.

Πλατσίδου, Μ. (2004). Συναισθηματική νοημοσύνη:σύγχρονες προσεγγίσεις μιας παλιάς έννοιας. *Επιστήμες της αγωγής* , 1, σσ. 27-39.

Φαναριώτη, Π. (1996). *Ανθρώπινες σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον:Εισαγωγή στη σύγχρονη επιχειρησιακή ψυχολογία*. Αθήνα: Σταμούλης.

Χατζηπασχάλης, Κ. Π. (2010). Διαχείριση συγκρούσεων στον επιχειρησιακό κόσμο με εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης. Θεωρητικό υπόβαθρο και εμπειρική διερεύνηση. (*in press*) .