



ΤΜΗΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΣΥΝΕΧΙΖΟΜΕΝΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Διπλωματική Εργασία με θέμα:

**«Η Συναισθηματική Νοημοσύνη και η Εργασιακή Δέσμευση των
Διευθυντών/Προϊσταμένων επηρεάζει την Επαγγελματική
Ικανοποίηση των Υφισταμένων τους;
Εμπειρική μελέτη στο Διοικητικό Προσωπικό
μιας Πανεπιστημιακής Μονάδας.»**

ΚΑΡΑΜΠΑΤΑΚΗ ΦΩΤΕΙΝΗ

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Μαρία Πλατσίδου

Β' επόπτης: Επίκουρος Καθηγητής Ευθύμιος Βαλκάνος

Γ' επόπτης: Επίκουρη Καθηγήτρια Ιωάννα Παπαβασιλείου

Θεσσαλονίκη, Φεβρουάριος 2013

*Στην οικογένειά μου,
με όλη μου την αγάπη
και
άπειρη ευγνωμοσύνη.*

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες	6
Περίληψη	7
Θεωρητικό Μέρος	9
1. Εισαγωγή	9
2. Συναισθηματική Νοημοσύνη	11
2.1 Εννοιολογικές και Θεωρητικές Προσεγγίσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης	11
2.2 Μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης	12
2.2.1 Μοντέλο τεσσάρων παραγόντων των Mayer, Salovey & Caruso (Α΄ κατηγορία: μοντέλο με βάση τις γνωστικές ικανότητες)	13
2.2.2 Μοντέλο του Bar-On (Β΄ κατηγορία: μοντέλο με βάση την προσωπικότητα)	14
2.2.3 Μοντέλο συναισθηματικής επάρκειας του Goleman (Γ΄ κατηγορία: μοντέλο με βάση την επίδοση)	16
2.3 Μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης	18
2.4 Η Συναισθηματική Νοημοσύνη σε σχέση με την ηλικία, το φύλο, το εκπαιδευτικό επίπεδο και την προϋπηρεσία	20
2.5 Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας	23
2.6 Η Συναισθηματική νοημοσύνη του Διευθυντή/Προϊστάμενου και πως αυτή επηρεάζει τη σχέση του με τους Υφισταμένους του	25
3. Εργασιακή Δέσμευση	27
3.1 Εννοιολογική προσέγγιση της εργασιακής δέσμευσης	27
3.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή δέσμευση και αποτελέσματα της επιρροής τους	28
3.3 Μέτρηση της εργασιακής δέσμευσης	33
3.4 Εργασιακή δέσμευση, συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία	35
4. Επαγγελματική Ικανοποίηση	37
4.1 Εννοιολογική Προσέγγιση της Επαγγελματικής Ικανοποίησης	37
4.2 Θεωρίες Επαγγελματικής Ικανοποίησης	38
4.2.1 Θεωρία του Maslow (ιεράρχηση αναγκών)	39

4.2.2	Θεωρία των French και Kahn (αρμονία ατόμου-περιβάλλοντος)	40
4.2.3	Θεωρία των Herzberg, Mausner και Snyderman (δύο παράγοντες)	40
4.2.4	Θεωρία των Warr, Cook και Wall (4 άξονες)	41
4.3	Μέτρηση της Επαγγελματικής Ικανοποίησης	41
4.4	Η επαγγελματική ικανοποίηση σε σχέση με το φύλο, την ηλικία, το εκπαιδευτικό επίπεδο και την προϋπηρεσία	42
4.5	Επαγγελματική ικανοποίηση, συναισθηματική νοημοσύνη και εργασιακή δέσμευση	44
Ερευνητικό Μέρος		45
5.	Στόχοι της Έρευνας	45
6.	Μεθοδολογία	46
6.1	Δείγμα	46
6.1.1	Προϊστάμενοι/Διευθυντές	47
6.1.2	Υφιστάμενοι	49
6.2	Ερευνητικά Εργαλεία	51
6.2.1	Ερευνητικά εργαλεία των Διευθυντών/ Προϊσταμένων	51
6.2.2	Ερευνητικά εργαλεία των Υφισταμένων.....	52
6.3	Διαδικασία	52
7.	Αποτελέσματα	53
7.1	Διευθυντές/ Προϊστάμενοι.....	53
7.1.1	Η επαγγελματική δέσμευση	53
7.1.2	Η επίδραση των δημογραφικών παραγόντων στην εργασιακή δέσμευση	54
7.1.3	Συναισθηματική νοημοσύνη.....	54
7.1.4	Η Συναισθηματική νοημοσύνη σε συνάρτηση με τους δημογραφικούς παράγοντες	55
7.2	Υφιστάμενοι	55
7.2.1	Εργασιακή δέσμευση	55
7.2.2	Η Εργασιακή δέσμευση σε συνάρτηση με τους δημογραφικούς παράγοντες	56

7.2.3	Επαγγελματική ικανοποίηση	56
7.2.4	Η Επαγγελματική ικανοποίηση σε συνάρτηση με τους δημογραφικούς παράγοντες	58
7.3	Εργασιακή δέσμευση και συναισθηματική νοημοσύνη των Διευθυντών/Προϊσταμένων	59
7.4	Η σχέση της εργασιακής δέσμευσης και της συναισθηματικής νοημοσύνης των Διευθυντών/Προϊσταμένων με την επαγγελματική ικανοποίηση των Υφισταμένων	59
7.5	Πρόβλεψη της επαγγελματικής ικανοποίησης των Υφισταμένων	61
8.	Συζήτηση	65
	Βιβλιογραφία	67
	Παράρτημα	80

Ευχαριστίες

Θερμές ευχαριστίες θα ήθελα να εκφράσω προς όλους εκείνους που συνετέλεσαν στην επιτυχή ολοκλήρωση της εργασίας αυτής. Αρχικά προς την επιβλέπουσα Αναπληρώτρια Καθηγήτρια του Τμήματος Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, κα Μαρία Πλατσίδου. Χωρίς την πολύτιμη συμπαράστασή της (επιστημονική και ηθική), η παρούσα έρευνα δεν θα είχε υλοποιηθεί.

Κατόπιν ευχαριστώ τους δύο επιμέρους επόπτες της παρούσας έρευνας κ. Ευθύμιο Βαλκάνο και κα Ιωάννα Παπαβασιλείου για τη συμβολή τους στην επιτυχία της έρευνας που πραγματοποιήθηκε.

Ευχαριστίες οφείλω ακόμη προς 1) τον Πρύτανη του Πανεπιστημίου Μακεδονίας Καθηγητή κ. Ιωάννη Χατζηδημητρίου, ο οποίος επέτρεψε την υλοποίηση της παραπάνω έρευνας και έδειξε ενδιαφέρον για τα αποτελέσματά της και β) τους Διευθυντές/ριες, Προϊσταμένους/νες των Τμημάτων του παραπάνω Πανεπιστημίου και τους συναδέλφους μου, ο οποίοι πρόθυμα προχώρησαν στη συμπλήρωση του σχετικού ερωτηματολογίου.

Δεν παραλείπω τέλος να ευχαριστήσω τους γονείς μου, που καθ' όλη τη διάρκεια της εκπαιδευτικής μου πορείας ήταν πάντα δίπλα μου και με ενεθάρρυναν ηθικά και γνωστικά, ώστε διά βίου να αναζητώ και να κατακτώ υψηλότερα επίπεδα της συναισθηματικής νοημοσύνης. Στο σύζυγό μου και στα παιδιά μου ένα μεγάλο ευχαριστώ για την υπομονή τους και την άπλετη αγάπη τους που μου δίνει κουράγιο για να συνεχίζω.

Καραμπατάκη Φωτεινή

Φεβρουάριος 2013

Περίληψη

Σκοπός ήταν η διερεύνηση ενδεχόμενης επίδρασης της συναισθηματικής νοημοσύνης και εργασιακής δέσμευσης των διευθυντών/προϊσταμένων στην επαγγελματική ικανοποίηση και εργασιακή δέσμευση των υπαλλήλων που υπάγονται στα τμήματα που εποπτεύουν, καθώς και η επιρροή που ασκούν οι δημογραφικοί παράγοντες στις παραμέτρους αυτές.

Το δείγμα της παρούσας έρευνας είναι 126 διοικητικοί υπάλληλοι από τις 18 διοικητικές υπηρεσίες του Πανεπιστημίου Μακεδονίας. Οι συμμετέχοντες αναλυτικά διαχωρίζονται σε 18 διευθυντές/προϊσταμένους και σε 108 υφισταμένους.

Για τη συλλογή δεδομένων της έρευνας δόθηκαν 2 ερωτηματολόγια. Το ερωτηματολόγιο για τους διευθυντές/προϊσταμένους περιείχε: α) 4 ερωτήσεις για δημογραφικούς παράγοντες (φύλο, ηλικία, εκπαιδευτικό επίπεδο και έτη προϋπηρεσίας), β) το ερωτηματολόγιο UWES (The Utrecht Work Engagement Scale) των Schaufeli και Bakker (2003) για την εργασιακή δέσμευση και γ) το ερωτηματολόγιο WLEIS (Wong and Law Emotional Intelligence Scale) των Wong και Law Wong (2002) για τη συναισθηματική νοημοσύνη. Το ερωτηματολόγιο για τους υφισταμένους περιείχε: α) 4 ερωτήσεις για δημογραφικούς παράγοντες (φύλο, ηλικία, εκπαιδευτικό επίπεδο και έτη προϋπηρεσίας), β) το ερωτηματολόγιο UWES (The Utrecht Work Engagement Scale) των Schaufeli και Bakker (2003) για την εργασιακή δέσμευση και γ) το ερωτηματολόγιο Job Satisfaction των Warr, Cook και Wall (1979) για την επαγγελματική ικανοποίηση.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι :

α) Οι Διευθυντές/Προϊστάμενοι της παρούσας μελέτης είναι αρκετά αφοσιωμένοι και προσηλωμένοι στο έργο τους, η εργασιακή τους δέσμευση δεν εξαρτάται από δημογραφικούς παράγοντες (φύλο, ηλικία, εκπαιδευτικό επίπεδο και χρόνια προϋπηρεσίας). Διαθέτουν υψηλού επιπέδου συναισθηματικές και κοινωνικές δεξιότητες, οι οποίες δεν επηρεάζονται από τους παραπάνω δημογραφικούς παράγοντες. Τέλος βρέθηκε ότι οι επαγγελματικά υψηλότερα δεσμευμένοι είναι και συναισθηματικά πιο έξυπνοι.

β) Οι Υφιστάμενοι της παρούσας μελέτης είναι αρκετά αφοσιωμένοι και προσηλωμένοι στο επάγγελμά τους. Η εργασιακή τους δέσμευση δεν εξαρτάται από τους δημογραφικούς παράγοντες (φύλο, ηλικία, εκπαιδευτικό επίπεδο και χρόνια προϋπηρεσίας). Είναι αρκετά ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Η επαγγελματική ικανοποίηση δεν επηρεάζεται από την ηλικία τους, το φύλο, το εκπαιδευτικό τους επίπεδο και τα έτη προϋπηρεσίας τους. Δεν σχετίζεται με την εργασιακή δέσμευση ή τη συναισθηματική νοημοσύνη των Διευθυντών/Προϊσταμένων τους.

Λέξεις – κλειδιά: Συναισθηματική Νοημοσύνη, Εργασιακή Δέσμευση, Επαγγελματική Ικανοποίηση, Διευθυντές/Προϊστάμενοι, Υφιστάμενοι, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

1. Εισαγωγή

Συναισθηματική Νοημοσύνη, Εργασιακή Δέσμευση και Επαγγελματική Ικανοποίηση. Τρεις όροι που ενώ φαίνονται εύκολοι στον ορισμό τους, στην πραγματικότητα απασχόλησαν και ακόμα απασχολούν πλήθος ξένων και ελλήνων ερευνητών με τις συνέπειές τους. Οι όροι αυτοί είναι συνυφασμένοι με την καθημερινότητα των ανθρώπων και πάνω σ' αυτούς στηρίζονται πολλές λεπτές ισορροπίες στο εργασιακό αλλά και προσωπικό περιβάλλον.

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι το σύνολο των ικανοτήτων που οδηγεί κάποιον σε διακεκριμένη απόδοση στην εργασιακή του πορεία και μπορεί να επηρεάσει τις σχέσεις του με τους άλλους συναδέλφους του. Η εργασιακή δέσμευση με τη σειρά της είναι αυτή που συνήθως μπορεί να του προσδώσει σιγουριά, ώστε να μπορεί να εξελιχθεί και να μεγαλουργήσει. Η επαγγελματική ικανοποίηση αποζητείται από όλους τους υπαλλήλους και είναι καθοριστικός παράγοντας στην αποδοτικότητα του υπαλλήλου και εμμέσως και του φορέα εργασίας του.

Βιβλιογραφικά έχει αποδειχθεί ότι μπορεί να υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της εργασιακής δέσμευσης των διευθυντών με την επαγγελματική ικανοποίηση των υπαλλήλων που διοικούν. Οι Chrysafi και Platsidou (2012), μέσω της έρευνας που υλοποίησαν στο χώρο των σούπερ μάρκετ, βρήκαν ότι η εργασιακή δέσμευση των διευθυντών επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση των υφισταμένων τους. Θετική συσχέτιση έχει βρεθεί και μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης των διευθυντών και της επαγγελματικής ικανοποίησης των υφισταμένων σε έρευνες όπως π.χ. στον τομέα της υγείας των Dong και Howard (2006) και σε επιχειρήσεις (Carmeli, 2003. Sy, Tram & O'Hara, 2006). Μην έχοντας λοιπόν απτά αποτελέσματα ερευνών της συσχέτισης των τριών αυτών παραγόντων μεταξύ διευθυντών και υφισταμένων σε Πανεπιστημιακούς χώρους, τέθηκε η ανάγκη για έρευνα στον χώρο αυτό, με στόχο τη διερεύνηση πιθανής επίδρασης της συναισθηματικής νοημοσύνης και της εργασιακής δέσμευσης

των Διευθυντών/Υφισταμένων στην επαγγελματική ικανοποίηση των Υφισταμένων τους.

Εκτιμάται ότι η παρούσα προσπάθεια θα αποτελέσει έναυσμα για μια μελλοντική διερεύνηση της συναισθηματικής κατάστασας των Διευθυντών/Προϊσταμένων και των επαγγελματικά ικανοποιημένων ή μη Υφισταμένων τους, και ίσως έτσι να επιτευχθούν βήματα προς τη βελτίωση των συνθηκών που επηρεάζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη και την επαγγελματική ικανοποίηση των Πανεπιστημιακών Υπαλλήλων.

Το παρόν πόνημα αποτελείται από δύο μέρη, το θεωρητικό και το ερευνητικό. Το θεωρητικό μέρος είναι μία βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη, την εργασιακή δέσμευση και την επαγγελματική ικανοποίηση και τη μεταξύ τους σχέση. Στο ερευνητικό μέρος παρατίθενται η μεθοδολογία που εφαρμόστηκε, το δείγμα που επιλέχθηκε, τα ερευνητικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν και η συλλογή τους, η ανάλυση και ερμηνεία των αποτελεσμάτων, τα συμπεράσματα που εξάγονται από την έρευνα αυτή και μία συζήτηση με προτάσεις για περαιτέρω έρευνα. Ακολουθεί η παράθεση της ελληνικής και ξένης βιβλιογραφίας που αξιοποιήθηκε και στο παράρτημα υπάρχουν τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν για τη διεξαγωγή της παρούσας εργασίας.

2. Συναισθηματική Νοημοσύνη

2.1 Εννοιολογικές και Θεωρητικές Προσεγγίσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης

Την τελευταία εικοσαετία, ολοένα και περισσότερο ακούμε, αντί για το γνωστό όρο ευφυΐα του ατόμου, την έκφραση συναισθηματική νοημοσύνη (emotional intelligence). Είναι ένα νέο πεδίο έρευνας στον τομέα της ψυχολογίας και έχουν γίνει πολλές προσπάθειες προσέγγισης του όρου αυτού. Ετυμολογικά η παραπάνω έκφραση μας παραπέμπει σε δύο όρους: συναίσθημα και νοημοσύνη.

Ως συναίσθημα ορίζεται μια ευχάριστη ή δυσάρεστη ψυχική κατάσταση που συνήθως είναι αποτέλεσμα μίας εμπειρίας ή κάποιας έντονης κατάστασης που βίωσε το άτομο. Με τον όρο νοημοσύνη από την άλλη μεριά εννοούμε την ικανότητα της επεξεργασίας μιας πληροφορίας. Η νοημοσύνη μπορεί να εμφανίζεται ως έμφυτο χαρακτηριστικό, ωστόσο επηρεάζεται από το περιβάλλον ανάπτυξης του ατόμου.

Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι γνωστή από την αρχαιότητα, αλλά κανένας δεν της είχε δώσει όνομα. Άλλοι πίστευαν ότι είναι ένα χαρακτηριστικό της προσωπικότητας του ανθρώπου εκ γενετής και άλλοι ότι είναι επίκτητο. Αυτό προκύπτει από πολλά ρητά αρχαίων φιλοσόφων και ρητόρων. Λόγιοι όλων των εποχών ασχολήθηκαν με τον όρο νοημοσύνη. «Καθένας από μας γεννιέται καλός, μέτριος ή κακός. Το ηθικό όμως αισθητήριο είναι δυνατό ν' αναπτυχθεί με την παιδεία, την πειθαρχία και τη θέληση, όπως και η νοημοσύνη» (Αλέξης Καρέλ).

Στην πραγματικότητα έχει τις ρίζες της στην «κοινωνική νοημοσύνη» και στη σοφή διαχείριση των ανθρώπινων σχέσεων, που αναφέρθηκε το 1920 από τον Edward Thorndike, αλλά και από τον Howard Gardner το 1983, ο οποίος ανέπτυξε τη θεωρία της πολλαπλής νοημοσύνης. Στο ευρύ κοινό όμως η συναισθηματική νοημοσύνη έγινε γνωστή από τον Daniel Goleman που την ορίζει ως: την ικανότητα να αναγνωρίζει κανείς τα δικά του συναισθήματα, να τα κατανοεί και να τα ελέγχει. Είναι επίσης η ικανότητα να αναγνωρίζει και να κατανοεί τα συναισθήματα των

ανθρώπων γύρω του και να μπορεί να χειρίζεται αποτελεσματικά τόσο τα δικά του συναισθήματα όσο και τις διαπροσωπικές του σχέσεις (Goleman, 1998).

Ένας συναισθηματικά νοήμων άνθρωπος διαθέτει αυτοεπίγνωση, αυτοδιαχείριση και ικανότητα διαχείρισης σχέσεων. Αυτές οι ηγετικές δεξιότητες προσδίδουν χαρακτηριστικά όπως: ακριβή αυτοαξιολόγηση, αυτοπεποίθηση, αυτοέλεγχος, διαφάνεια, προσαρμοστικότητα, επίτευξη, πρωτοβουλία, αισιοδοξία, ενσυναίσθηση, οργανωτική επίγνωση, εξυπηρέτηση, έμπνευση, επιρροή, διαχείριση συγκρούσεων και ομαδική εργασία και συνεργατικότητα. (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002)

Έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί για τη συναισθηματική νοημοσύνη. Ενδεικτικά παραθέτουμε τους εξής:

Σύμφωνα με τους Salovey και Mayer, συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται και να εκφράζει τα συναισθήματά του, να τα προσαρμόζει στη σκέψη του, να κατανοεί τα αίτια πρόσκτησής τους και να ρυθμίζει τις επιπτώσεις τους τόσο στον εαυτό του όσο και στους γύρω του (Salovey & Mayer, 1990). Η συναισθηματική νοημοσύνη ως έννοια 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). Οι Boyatzis, Goleman και Rhee (2000) υποστηρίζουν ότι: η συναισθηματική νοημοσύνη εκδηλώνεται, όταν το άτομο επιδεικνύει ικανότητες αυτογνωσίας, αυτοδιαχείρισης, κοινωνικής συναίσθησης και κοινωνικών δεξιοτήτων την κατάλληλη στιγμή, με τον κατάλληλο τρόπο και με ικανοποιητική συχνότητα, έτσι ώστε να είναι αποτελεσματικό στην αντιμετώπιση απαιτητικών καταστάσεων.

2.2. Μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης

Τα θεωρητικά μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης, ανάλογα με το πεδίο της ανθρώπινης φύσης στο οποίο δίνουν βαρύτητα, μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις κατηγορίες: α) μοντέλα ικανότητας, β) μοντέλα με πλαίσιο την

προσωπικότητα και γ) μοντέλα επίδοσης. Παραθέτουμε ενδεικτικά ορισμένα αντιπροσωπευτικά μοντέλα των παραπάνω κατηγοριών (Πλατσίδου, 2010).

2.2.1. Μοντέλο τεσσάρων παραγόντων των Mayer, Salovey & Caruso

(Α΄ κατηγορία: μοντέλο με βάση τις γνωστικές ικανότητες)

Οι Mayer, Salovey και Caruso (2008) εισήγαγαν ένα μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης που στηρίζεται στις γνωστικές ικανότητες του ανθρώπου. Συγκεκριμένα ο πρώτος ορισμός που δίνουν έχει ως εξής: η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα υποσύνολο του μεγάλου συνόλου της κοινωνικής νοημοσύνης, που περιλαμβάνει την ικανότητα παρακολούθησης των δικών σου συναισθημάτων, αλλά και των άλλων, την ικανότητα διάκρισης μεταξύ τους και τη χρήση αυτών των πληροφοριών για την καθοδήγηση της σκέψης και των ενεργειών τους.

Επτά χρόνια αργότερα υποστηρίχθηκε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει τη δυνατότητα του συλλογισμού των συναισθημάτων και τη δυνατότητα της χρήσης τους για την ενίσχυση της σκέψης (Mayer, Salovey & Caruso, 2004). Αναλύοντας μάλιστα τον όρο προσθέτουν ότι συναισθηματική νοημοσύνη είναι να μπορείς να εντοπίσεις τι νιώθεις, τι νιώθουν οι άλλοι και πώς να διαχειρίζεσαι την κατάσταση αυτή. Να γνωρίζεις πότε αισθάνεσαι καλά και πότε άσχημα, πώς γίνεται η μετάβαση από το αρνητικό στο θετικό και να έχεις συναισθηματική αυτογνωσία, δηλαδή καλές διαχειριστικές ικανότητες οι οποίες να σε οδηγούν στην επιτυχή συνεργασία (Mayer & Salovey, 1990). Τα συναισθηματικά ευφυή άτομα, σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, μπορούν να αναγνωρίζουν εύκολα τα συναισθήματά τους και να τα χρησιμοποιούν στη διευκόλυνση της σκέψης τους, ώστε να κατανοούν και να διαχειρίζονται καλύτερα τα άτομα του περιβάλλοντός τους. Οι Mayer, Salovey, Caruso & Sitarenios (2001) διατυπώνουν την άποψη ότι τα συναισθήματα έχουν κοινωνικό χαρακτήρα. Με αυτή τους την διαπίστωση εμπλέκουν τη συναισθηματική νοημοσύνη με την κοινωνική νοημοσύνη ακόμα περισσότερο.

Το μοντέλο των Mayer, Salovey & Caruso (2004) υποστηρίζει ότι υπάρχουν τέσσερις βασικοί κλάδοι που συνθέτουν τη συναισθηματική νοημοσύνη: 1) η αντίληψη του συναισθήματος (αναγνώριση και έκφραση), 2) η αφομοίωση-συλλογισμός των συναισθημάτων για διευκόλυνση της σκέψης, 3) η ικανότητα κατανόησης και ανάλυσης των συναισθημάτων και 4) η ικανότητα συναισθηματικής διαχείρισης (Mayer, 1998, 2001, 2004).

Αναλυτικότερα η αντίληψη των συναισθημάτων (αυτογνωσία) περιλαμβάνει εκτός από τον ακριβή εντοπισμό του συναισθήματος και την ικανότητα να μεταφράζει τη γλώσσα του σώματος και τις εκφράσεις του προσώπου. Η ικανότητα του ατόμου να κατανοεί τα συναισθήματά του και να είναι σίγουρος γι' αυτά τον οδηγεί και στις σωστές προσωπικές αποφάσεις για θέματα όπως η δουλειά του, η οικογένειά του κ.ά. Η αφομοίωση των συναισθημάτων σημαίνει ότι έχουμε επικεντρώσει το ενδιαφέρον μας σε καταστάσεις και σκέψεις που είναι οι πιο σημαντικές για εμάς. Η κατανόηση και ανάλυση των συναισθημάτων είναι η ικανότητα να διακρίνει ο άνθρωπος ποιο είναι το συναίσθημα και να ερμηνεύει την αιτία εμφάνισής του. Όσον αφορά τη διαχείριση των συναισθημάτων, ίσως να είναι η πιο σημαντική λειτουργία της ανθρώπινης φύσης και καλλιεργείται με τη μάθηση και την εμπειρία. Είναι σημαντικό για το άτομο να μπορεί να διαχειρίζεται τα συναισθήματά του, όπως το άγχος και το θυμό, καθώς και τις συνέπειες από την ενδεχόμενη αποτυχημένη διαχείριση αυτών. Εκείνοι που δεν έχουν την συγκεκριμένη ικανότητα συνήθως βρίσκονται αντιμέτωποι με δύσκολες καταστάσεις, ενώ αντίθετα εκείνοι που μπορούν να διαχειριστούν τα συναισθήματά τους επανέρχονται πιο γρήγορα από μια αρνητική κατάσταση.

2.2.2. Μοντέλο Bar-On

(Β' κατηγορία: μοντέλο με βάση την προσωπικότητα)

Σύμφωνα με το μοντέλο του Bar-On (2006) η συναισθηματική-κοινωνική νοημοσύνη είναι ένας συνδυασμός των αλληλένδετων συναισθηματικών και κοινωνικών ικανοτήτων, δεξιοτήτων και χαρακτηριστικών, που καθορίζουν το πόσο αποτελεσματικά κατανοούμε και εκφράζουμε τον εαυτό μας, κατανοούμε και

συνάπτουμε σχέσεις με τους άλλους και αντιμετωπίζουμε τις καθημερινές αντιξοότητες. Το είδος αυτό της συναισθηματικά και κοινωνικά ευφυούς συμπεριφοράς περιλαμβάνει στοιχεία όπως αναγνώριση, κατανόηση, έκφραση και αντιμετώπιση καθημερινών απαιτήσεων που σχετίζονται με συναισθήματα. Είναι γενικά αποδεκτό ότι ο Bar-On έχει επηρεαστεί από τη Δαρβινική Θεωρία, που υποστηρίζει ότι ένας συναισθηματικά αλλά και κοινωνικά έξυπνος άνθρωπος προσαρμόζεται αποτελεσματικά σε κάθε περιβάλλον.

Οι περισσότερες θεωρίες της συναισθηματικής και κοινωνικής νοημοσύνης, όπως και του Bar-On (2000), έχουν στοιχεία που βασίζονται στους εξής βασικούς άξονες:

- α) ικανότητα αναγνώρισης, κατανόησης και έκφρασης προσωπικών συναισθημάτων (αυτεπίγνωση – διεκδικητική συμπεριφορά),
- β) ικανότητα κατανόησης των συναισθημάτων των άλλων ανθρώπων,
- γ) διαχείριση και έλεγχος προσωπικών συναισθημάτων (αυτοσεβασμός),
- δ) διαχείριση αλλαγών, προσαρμογή και επίλυση προσωπικών ζητημάτων (εμπιστοσύνη στις προσωπικές δυνατότητες) και
- ε) ικανότητα παραγωγής θετικής επίδρασης και αυτενέργειας (ανεξαρτησία)

Συμπερασματικά το άτομο που περιγράφεται από το μοντέλο του Bar-On (2006) σε ενδοπροσωπικό επίπεδο πρέπει να γνωρίζει καλά τον εαυτό του, ώστε να μπορεί να αναγνωρίσει, να κατανοήσει και να εκφράσει τα συναισθήματά του, αλλά κυρίως να μπορεί να τα ελέγξει. Σε διαπροσωπικό επίπεδο πρέπει να αναγνωρίζει τα συναισθήματα και τις ανάγκες των άλλων, να τα διαχειρίζεται καταλυτικά και να διατηρεί άρτια συνεργασία, ώστε να οδηγηθεί στην επιτυχία.

2.2.3. Μοντέλο Συναισθηματικής Επάρκειας του Goleman

(Γ΄ κατηγορία: μοντέλο με βάση την επίδοση)

Ο όρος συναισθηματική νοημοσύνη έγινε γνωστός από τον διεθνούς φήμης ψυχολόγο και δημοσιογράφο Daniel Goleman, ο οποίος πίστευε ότι η νέα έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι πολύ πιο ισχυρή από την έννοια της παραδοσιακής ευφυΐας ενός ατόμου, που εδώ και χιλιάδες χρόνια απασχόλησε τους μελετητές (Goleman, 1995). Ο ορισμός που έδωσε ήταν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα να αναγνωρίζει ο άνθρωπος τα δικά του συναισθήματα και να χαλιναγωγεί την παρορμητικότητα που τον διακατέχει, να διακρίνει επίσης τα συναισθήματα των άλλων, έτσι ώστε να παρακινεί τον εαυτό του προς μία σωστή διαχείριση της σχέσης, τόσο με τον εαυτό του όσο και με τους άλλους ανθρώπους (Goleman, 1995, 1998).

Το μοντέλο της συναισθηματικής επάρκειας του Goleman (The Emotional Competence Framework) κατηγοριοποιεί τις ικανότητες του ανθρώπου σε δύο: α) την ατομική ή αλλιώς ενδοψυχική και β) την κοινωνική ή διαπροσωπική. Κάθε ικανότητα έχει δύο υποκατηγορίες δεξιοτήτων. Η ατομική διαχωρίζεται σε αυτεπίγνωση και αυτοδιαχείριση και η κοινωνική σε κοινωνική επίγνωση και διαχείριση των ανθρώπινων σχέσεων (Goleman, Boylitzis & McKee, 2002).

Αυτεπίγνωση είναι η δεξιότητα να μπορεί το άτομο να εντοπίσει και να δώσει όνομα στα συναισθήματα που νιώθει, αλλά και στις σκέψεις που τον διακατέχουν, δηλαδή να έχει την ικανότητα της ενδοσκόπησης. Η αυτεπίγνωση εμπεριέχει τις έννοιες: α) επίγνωση των συναισθημάτων (αναγνώριση σχέσης μεταξύ συναισθήματος και πράξης), β) ακριβής αυτοαξιολόγηση (εντοπισμός δυνατών και αδύνατων σημείων και μέσω της μάθησης βελτίωση) και γ) αυτοπεποίθηση (θάρρος για έκφραση της σκέψης που δεν οδηγεί σε υπεροψία).

Αυτοδιαχείριση είναι να έχει ο άνθρωπος τον πλήρη έλεγχο των ενδοψυχικών του συναισθημάτων. Με άλλα λόγια να μπορεί ρεαλιστικά να αξιολογήσει τα συναισθήματά του, τις δυνατότητές του και τις αδυναμίες του, να μπορεί να χαλιναγωγήσει σκέψεις και συναισθήματα, ώστε να επιτευχθεί η τέλεια επίδοση και απόδοση. Στην ενότητα αυτή υπάγονται οι έννοιες: α) αυτοέλεγχος (σωστή διαχείριση

παρορμητικών συναισθημάτων με διατήρηση ψυχραιμίας και ορθολογική σκέψη) (Goleman, 2000), β) αξιοπιστία (ηθική και ακεραιότητα χαρακτήρα), γ) ευσυνειδησία (υπευθυνότητα σε όλους τους τομείς της ζωής), δ) προσαρμοστικότητα (ικανότητα ομαλής επιβίωσης σε αλλαγές περιβάλλοντος και συνεργατών), ε) καινοτομία (συνεχής ενασχόληση για την εξεύρεση νέων τρόπων και λύσεων για την καλύτερη αντιμετώπιση προβλημάτων).

Η δεύτερη ικανότητα που αναφέρει ο Goleman, η κοινωνική επίγνωση, είναι το κοινό του στοιχείο με το μοντέλο που εισήγαγαν οι Mayer & Salovey. Ως κοινωνική επίγνωση, ορίζεται η δεξιότητα του ανθρώπου να μπορεί να εντοπίσει και να αναγνωρίσει το πώς νιώθει ο «διπλανός» του, ώστε να καλλιεργήσει τη δεξιότητα της σωστής διαχείρισης των σχέσεων του με τους άλλους ανθρώπους. Συμπεριλαμβάνει α) την ενσυναίσθηση (γνώση συναισθημάτων και αναγκών των άλλων, πριν να εκφραστούν από τους άλλους, προς όφελος των διαπροσωπικών σχέσεων), β) τον προσανατολισμό προς την εξυπηρέτηση και γ) την οργανωτική επίγνωση.

Η ενσυναίσθηση περικλείει πέντε συναισθηματικές ικανότητες: α) κατανόηση των άλλων (αντίληψη του πώς νιώθουν οι άλλοι πριν οι ίδιοι να εκφραστούν), β) προσανατολισμός στην παροχή υπηρεσιών (εναρμονίζουν την ανάγκη με την παροχή της αντίστοιχης βοήθειας), γ) ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων (προσφορά απαραίτητης καθοδήγησης με βάση τις ανάγκες των άλλων (Boyatzis, 1982 στο Goleman, 2000), δ) σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας (προσφορά ευκαιριών σε ανθρώπους που διαφέρουν στα πλαίσια της διαπολιτισμικότητας εμποδίζοντας ταυτόχρονα την ανάπτυξη προκαταλήψεων που οδηγούν σε προβλήματα εργασιακής επίδοσης (Steele, 1997 στο Goleman, 2000), και ε) πολιτική αντίληψη (γνώση εξουσίας, εσωτερικών και εξωτερικών δυνάμεων μέσα στο χώρο εργασίας).

Οι κοινωνικές δεξιότητες περιλαμβάνουν τις ικανότητες: α) επιρροή (προσηλυτισμός στη γνώμη που υποστηρίζει το άτομο και έχει ως σκοπό το κοινό όφελος, με τεκμηρίωση ελκυστική), β) επικοινωνία (να είναι καλός ακροατής, πρόθυμος στην πληροφόρηση και κατατόπιση σε ποικίλα θέματα), γ) ηγεσία (ανάληψη πρωτοβουλιών για καθοδήγηση με επίτευξη την καλή επίδοση), δ) καταλυτική δράση όσον αφορά την αλλαγή (έγκαιρη κατανόηση αλλαγής και δημιουργία ομαλού κλίματος για προσαρμογή), ε) χειρισμός διαφωνιών/συγκρούσεων

(διαχείριση έντονων καταστάσεων και δύσκολων ανθρώπων και πρόληψη και των δύο), στ) καλλιέργεια δεσμών (δημιουργία σε επαγγελματικό και διαπροσωπικό επίπεδο), ζ) σύμπραξη, συνεργασία και ομαδική εργασία (δημιουργία φιλικού περιβάλλοντος), η) ομαδικές ικανότητες (σεβασμός, παροχή βοήθειας και διάθεση συνεργασίας) (Στάμου, 2007).

Παραθέτοντας όλες αυτές τις ικανότητες ο Goleman, θέλει να επιστήσει την προσοχή στην ποικιλομορφία και πολυπλοκότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ένας συναισθηματικά έξυπνος άνθρωπος είναι επιτυχημένος και αποδοτικός σε όλους τους τομείς της ζωής, ακόμα και όταν ο βαθμός ευφυΐας του είναι χαμηλότερος. Αντίθετα ένας άνθρωπος με υψηλό δείκτη ευφυΐας και χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη δεν έχει ούτε άριστη επίδοση, αλλά ούτε και άριστη λειτουργική εικόνα, λόγω της μη διευθέτησης των εσωτερικών του αντιπαραθέσεων (Goleman, 1995).

2.3 Μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης

Από τη στιγμή που έγινε ευρέως γνωστός ο όρος της συναισθηματικής νοημοσύνης, πολλοί ήταν εκείνοι οι ερευνητές, που ασχολήθηκαν με το πώς μπορείς να τη μετρήσεις σε συνάρτηση με τα χαρακτηριστικά που την επηρεάζουν. Το πρώτο ψυχομετρικό τεστ κατασκευάστηκε από τον Bar-On το 1992 (Πλατσίδου, 2004). Η προσπάθεια για στάθμιση στην ελληνική πραγματικότητα απέτυχε, καθώς η εσωτερική δομή της ελληνικής έκδοσης ήταν πολύ διαφορετική από την εσωτερική δομή της αρχικής έκδοσης του Bar-on (1997) (Κουμουνδούρου & Μαριδάκη – Κασσωτάκη, 2003) αλλά και οι δείκτες αξιοπιστίας ήταν σε πολύ χαμηλό επίπεδο (Μαριδάκη - Κασσωτάκη, υπό δημοσίευση).

Υπάρχουν και ελληνικά ψυχομετρικά εργαλεία για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ο Τσαούσης (2002) ανέπτυξε ένα σταθμισμένο τεστ, ενώ προσαρμοσμένα για τον ελληνικό πληθυσμό τεστ είναι το TEIQue v.1.00 (Petrides, Pita & Kokkinaki, 2007) και το WLEIS, Wong & Law, 2002 (Kafetsios & Zampetakis, 2008).

Τα ψυχομετρικά εργαλεία μέτρησης διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες (Πλατσίδου, 2010): α) αυτοαναφορές, β) αναφορές άλλων και γ) αντικειμενική μέτρηση ικανοτήτων (μέτρηση δηλαδή της αντικειμενικής επίδοσης ενός υπαλλήλου σε έργα που αναφέρονται σε συναισθήματα) (Mayer, Caruso & Salovey, 2000 στο Πλατσίδου, 2005). Στην πρώτη κατηγορία ανήκει το ερωτηματολόγιο αυτοαναφορών (αυτοαξιολόγησης) EQ-i (Emotional Quotient Inventory) του Bar-On (1997, 2002, 2004), το οποίο αξιολογεί πέντε συνιστώσες που επηρεάζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη (Matthews, Zeidner & Roberts, 2001): α) ενδοπροσωπική ικανότητα (σχέση με τον εαυτό, συναισθηματική αυτογνωσία, αυτοπεποίθηση, ανεξαρτησία και αυτοπραγμάτωση), β) διαπροσωπική ικανότητα (ενσυναίσθηση, κοινωνική ευθύνη και διαπροσωπικές σχέσεις), γ) προσαρμοστικότητα (έλεγχος πραγματικότητας, ευελιξία και επίλυση προβλημάτων), δ) ικανότητα διαχείρισης άγχους (αντοχή στις πιέσεις και έλεγχος παρόρμησης) και ε) γενικότερη διάθεση (αισιοδοξία και ευτυχία) (Bar-On, 1997. Bar-On & Parker, 2000). Το EQ-i μετρά την ικανότητα του ατόμου να ασχοληθεί με τις καθημερινές περιβαλλοντικές απαιτήσεις και πιέσεις. Η λεπτομερής έρευνα έδειξε ότι ο δείκτης της συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελεί καταλυτικό παράγοντα στην επιτυχία της ζωής (Bar-On, 1997). Το EQ-i περιλαμβάνει 133 προτάσεις-ερωτήσεις και είναι κατάλληλο για άτομα 17 ετών και άνω. Η χρονική διάρκεια συμπλήρωσής του δεν απαιτεί πάνω από 40 λεπτά. (Bar-On, 2008).

Στη δεύτερη κατηγορία των ψυχομετρικών εργαλείων με αναφορές άλλων, η διαδικασία η οποία ακολουθείται είναι να ερευνάται το κοντινό περιβάλλον του ερωτώμενου π.χ. γονείς, φίλοι, συνεργάτες, διευθυντής κ.ά. σχετικά με τις ικανότητες και χαρακτηριστικά του ερωτώμενου (Boyatzis, Goleman & Rhee, 2000). Σ' αυτήν την κατηγορία εντάσσεται το Emotional Quotient-360 (EQ-360) του Bar-On, το οποίο παρέχει μία 360 μοιρών προοπτική της συναισθηματικής νοημοσύνης ενός ανθρώπου (Bar-On, 1997). Περιλαμβάνει 88 προτάσεις-ερωτήσεις. Διαρκεί περίπου 30 λεπτά και εφαρμόζεται σε άτομα άνω των 16 ετών. Ερευνά 5 ικανότητες που έχουν 15 υποκατηγορίες παραγόντων: α) ενδοπροσωπική (σχέση με τον εαυτό, συναισθηματική αυτογνωσία, αυτοπεποίθηση, ανεξαρτησία και αυτοπραγμάτωση), β) διαπροσωπική ικανότητα (ενσυναίσθηση, κοινωνική ευθύνη και διαπροσωπικές σχέσεις), γ) προσαρμοστικότητα (έλεγχος πραγματικότητας, ευελιξία και επίλυση προβλημάτων), δ) ικανότητα διαχείρισης άγχους (αντοχή στις πιέσεις και έλεγχος παρόρμησης) και ε) γενικότερη διάθεση (αισιοδοξία και ευτυχία) (Bar-On, 2008).

Στην παρούσα εργασία για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο WLEIS (Wong and Law Emotional Intelligence Scale) (Wong & Law, 2002; Law et al, 2004). Δημιουργοί του είναι οι Wong και Law Wong (2002) και μεταφράστηκε στα ελληνικά από τους Kafetsios και Zampetakis (2008). Βασίζεται πάνω στις τέσσερις διαστάσεις του μοντέλου του Mayer και Salovey (1997). Αποτελείται από 16 ερωτήσεις που κατανέμονται ισόποσα και περιοδικά σε κάθε μία από τις 4 διαστάσεις: α) αντίληψη του συναισθήματος, β) αφομοίωση-συλλογισμό των συναισθημάτων για διευκόλυνση της σκέψης, γ) ικανότητα κατανόησης και ανάλυσης των συναισθημάτων και δ) ικανότητα συναισθηματικής διαχείρισης. Η κλίμακα μέτρησης ήταν επταβάθμια από το 0 μέχρι και το 6.

2.4 Η Συναισθηματική Νοημοσύνη σε σχέση με την ηλικία, το φύλο, το εκπαιδευτικό επίπεδο και την προϋπηρεσία

Πολλοί ερευνητές ασχολήθηκαν τα τελευταία χρόνια με το πώς επηρεάζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη δημογραφικοί παράγοντες όπως π.χ. ηλικία, φύλο κ.ά. Έπειτα από έρευνες οδηγήθηκαν στο ότι οι ατομικοί παράγοντες (ηλικία και φύλο) επηρεάζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη και συμβάλλουν με διαφορετικό τρόπο στην πρόβλεψη συμπεριφορών, όπως η ακαδημαϊκή επίδοση, η απόδοση στην εργασία, οι διαπροσωπικές σχέσεις κ.ά. (Austin, 2004. O'Connor & Little, 2003. Zeidner, Shani-Zinovich, Matthews & Roberts, 2005).

Ο Goleman (1998, 2000), ισχυρίστηκε ότι δεν υπάρχουν διαφορές μεταξύ των φύλων στη συναισθηματική νοημοσύνη. Όπως αναφέρει, ενώ οι άνδρες και οι γυναίκες έχουν διαφορετικά προφίλ δύναμης και αδυναμίας στους διάφορους τομείς της συναισθηματικής νοημοσύνης, επί του συνόλου της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι ισοδύναμοι.

Μελέτες από τους Mayer και Geher (1996), Mayer, Caruso και Salovey (1999), και πιο πρόσφατα Mandell και Pherwani (2003) βρήκαν ότι οι γυναίκες είναι πιο πιθανό να έχουν υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη από ό, τι οι άνδρες, τόσο σε επαγγελματικούς όσο και σε προσωπικούς τομείς. Βέβαια δεν παραλείπουν να

τονίσουν ότι η διαφορά αυτή μπορεί να οφείλεται και στην επιλογή του τρόπου μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης ή ακόμα και στην υπερεκτίμηση των αντρών για την ικανότητά της δύναμής τους (Stys & Brown, 2004).

Είναι γενικά αποδεκτό ότι οι γυναίκες είναι πιο ευαίσθητες (και ευαισθητοποιημένες) σε ό,τι αφορά την αντίληψη, κατανόηση και έκφραση των συναισθημάτων (Bar-on, 2006). Αυτό συνδέεται τόσο με τη μητρική τους αποστολή, όσο και με τον τρόπο με τον οποίο κοινωνικοποιούνται, ώστε να δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στα συναισθήματα και τις διαπροσωπικές τους σχέσεις. Οι άνδρες φέρονται ως πιο ικανοί στη διαχείριση και τον έλεγχο των συναισθημάτων τους (Λυκούρη, 2011). Η εμπειρική έρευνα φαίνεται να επιβεβαιώνει σε σημαντικό βαθμό αυτές τις παραδοχές, καθώς έχουν βρεθεί διαφοροποιήσεις μεταξύ των δύο φύλων σε ορισμένες διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης (Bar-On, 2000. Ciarrochi et al., 2000. Petrides & Furnham, 2000). Σύμφωνα με τα ευρήματα αυτά, οι γυναίκες υπερέχουν στην επίγνωση (Bar-On, 2006) δηλαδή στην ενσυνείδητη γνώση των συναισθημάτων, στην ενσυναίσθηση (Baron, 2000), στην κοινωνική προσαρμογή και στη διαπροσωπική επικοινωνία (Goleman, 2000). Οι άνδρες, από την άλλη, είναι πιο καλοί στη διαχείριση του άγχους, προσαρμόζονται καλύτερα στις νέες συνθήκες και είναι πιο αισιόδοξοι. Επιπλέον, κάποιες έρευνες έδειξαν ότι οι γυναίκες έχουν υψηλότερη γενική συναισθηματική νοημοσύνη από τους άνδρες (Bar-On, 2000. Shutte et al., 1998). Ωστόσο, σε ένα μικρό αριθμό ερευνών δε βρέθηκαν σημαντικές διαφορές στη γενική συναισθηματική νοημοσύνη μεταξύ των δύο φύλων (Petrides & Furnham, 2000. Πλατσίδου, 2005γ).

Οι Gur, Gunning-Dixon, Bilker & Gur (2002) στην πρόσφατη έρευνά τους έδειξαν ότι το τμήμα του εγκεφάλου που ασχολείται με τη συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να είναι μεγαλύτερο στις γυναίκες από ό,τι στους άνδρες και αυτό μπορεί επίσης να σχετίζεται με τις παρατηρούμενες διαφορές μεταξύ των φύλων στη συναισθηματική νοημοσύνη. Γενικά τα αποτελέσματα που έχουν βρεθεί από διάφορες μελέτες για διαφορές μεταξύ των φύλων είναι ασαφή. Κάποιες έρευνες διαπίστωσαν ότι οι γυναίκες είναι περισσότερο συναισθηματικά ευφυείς, από ό,τι οι άνδρες, και κάποιες άλλες δε διαπίστωσαν σημαντικές διαφορές μεταξύ των δύο φύλων (Stys & Brown, 2004). Το σίγουρο είναι ότι χρειάζεται περαιτέρω έρευνα στον τομέα αυτό.

Ως προς την επίδραση της ηλικίας στη συναισθηματική νοημοσύνη, μία έρευνα που πραγματοποιήθηκε στη Βόρεια Αμερική, έδειξε μερικές σημαντικές διαφορές μεταξύ των ηλικιακών ομάδων που συγκρίθηκαν. Αναλυτικότερα οι ομάδες μεγαλύτερης ηλικίας σημείωσαν σημαντικά υψηλότερο δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης από ό,τι οι ομάδες νεότερης ηλικίας (Bar-On, 2006). Η αύξηση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την ηλικία έχει παρατηρηθεί επίσης και σε παιδιά (Bar-On & Parker, 2000). Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι όσο ένα παιδί μεγαλώνει, τόσο γίνεται περισσότερο συναισθηματικό και κοινωνικά ευφυές (Bar-On, 2006).

Για να συνοψίσουμε τα παραπάνω ευρήματα, ο Bar-On (2006) καταλήγει ότι οι ηλικιωμένοι είναι συναισθηματικά και κοινωνικά πιο έξυπνοι από ό,τι οι νέοι. Οι γυναίκες έχουν μεγαλύτερη επίγνωση συναισθημάτων από τους άνδρες, ενώ οι άντρες είναι πιο έμπειροι στη διαχείριση των συναισθημάτων.

Τα αποτελέσματα ερευνών σχετικά με την επίδραση της μόρφωσης στη συναισθηματική νοημοσύνη έδειξαν ότι το μορφωτικό επίπεδο δεν σχετίζεται με την εκδήλωση θετικών συναισθημάτων, την εκδήλωση συναισθημάτων σε δύσκολες καταστάσεις και την εκδήλωση παρορμητικών συναισθημάτων. Εντούτοις εμφανίζει στατιστικά σημαντική επίδραση στην εκδήλωση επιφυλακτικότητας σε κρίσιμες καταστάσεις (Ματσκοπούλου & Ψυχή, 2010). Σύμφωνα με ευρήματα αντίστοιχων ερευνών από τον Goleman (1998), οι εργαζόμενοι οι οποίοι είχαν αποκτήσει κάποιου είδους μόρφωση έδειχναν να διαχειρίζονται καλύτερα και ευκολότερα τα συναισθήματά τους σε σχέση με τους εργαζόμενους οι οποίοι δεν είχαν όμοια μορφωθεί.

Στη σύγχρονη βιβλιογραφία παρατηρείται έντονο ερευνητικό ενδιαφέρον για τη συναισθηματική νοημοσύνη και τους παράγοντες που την επηρεάζουν. Γενικά αναφέρεται ότι η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζεται θετικά από την εμπειρία και την άσκηση, όπως συμβαίνει και με τη γνωστική νοημοσύνη (Goleman, 1998. Zeidner et al., 2003. Γρηγορίου, Ζήση, Τάχιας, Γκιλουάνα & Μπουγιέση, 2012. Πλατσίδου, 2005). Είναι πιθανό λοιπόν ότι η εμπειρία που αποκτιέται από την προϋπηρεσία ενός ατόμου στον εργασιακό χώρο αυξάνει τα επίπεδα της συναισθηματικής νοημοσύνης.

2.5 Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας

Το ερώτημα που τίθεται συχνά τις τελευταίες δεκαετίες από πολλούς για την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι το κατά πόσο αυτή μπορεί να επηρεάσει την επαγγελματική του ζωή. Όλα τα άτομα, όσο και αν προσπαθούν για το αντίθετο, μεταφέρουν στο χώρο της εργασίας τους την προσωπική και συναισθηματική τους ζωή. Μπορεί όμως η καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης να οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα και να δράσει καταλυτικά στην εργασία του ατόμου;

Ο άνθρωπος στην εργασία του καταναλώνει το μεγαλύτερο μέρος από την ενέργειά του, ειδικά όταν η εργασία του καταλαμβάνει το μισό της καθημερινότητάς του και αυτό γίνεται καθαρά για βιοποριστικούς λόγους. Είναι δικαίωμα κάθε ανθρώπου να εργάζεται αλλά και υποχρέωση προς τον εαυτό του και προς την κοινωνία. Η καλπάζουσα πρόοδος της κοινωνίας, η εξέλιξη της τεχνολογίας, η πληθώρα των πληροφοριών και η πολλαπλή εξειδίκευση ωθούν τον εργαζόμενο να αποκτά μέσα από την εργασία την καταξίωση, την αυτοπραγμάτωση και την κοινωνική αποδοχή (Κωστάκη, 2008). Είναι λοιπόν επιτακτική ανάγκη να μελετηθεί πώς μπορεί να αυξηθεί η εργασιακή απόδοση των εργαζομένων.

Όταν ένα άτομο έχει συναισθηματική νοημοσύνη σε υψηλά επίπεδα, μπορεί να κατανοεί καλύτερα τα συναισθήματα (Goleman, 1998) και τις ανάγκες των άλλων. Έχει έλεγχο των δικών του συναισθημάτων και μπορεί να εργασθεί κάτω από πίεση, διαφωνία και δύσκολη συνεργασία για την επίτευξη των στόχων, χωρίς να επηρεάζεται από παρορμήσεις που τον θέτουν εκτός των στόχων του (Κωστάκη, 2008). Είναι πηγή έμπνευσης και ομαδικότητας, παίρνει πρωτοβουλίες (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002) χωρίς να φοβάται το ρίσκο, είναι αισιόδοξος, ξέρει να ιεραρχεί και, πάνω από όλα, ξέρει να επικοινωνεί. Δηλαδή άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη ουσιαστικά έχουν αυτό που ο Goleman (1998) ονομάζει συναισθηματική επάρκεια. Ένας επιτυχημένος εργαζόμενος με συναισθηματική νοημοσύνη έχει τα εξής χαρακτηριστικά: προσωπικό όραμα, να προσπαθεί να το υλοποιήσει, να έχει αυτογνωσία και να διατηρεί την ψυχραιμία του, όταν έρχεται αντιμέτωπος με δύσκολες καταστάσεις, να αφιερώνει χρόνο στους συναδέλφους για

να ακούει τα προβλήματά τους, να διαθέτει πειθώ, να διαθέτει ακέραιο και αξιόπιστο χαρακτήρα και να προσαρμόζεται σε κάθε αλλαγή (Μπρίνια, 2008).

Ένας συναισθηματικά νοήμων υπάλληλος έχει συνήθως το προσόν της επιχειρηματικής συμπεριφοράς, δηλαδή βασίζεται στα πρότυπα ηθικής που επικρατούν κατά την άσκηση της επαγγελματικής του δραστηριότητας. Δρα με γνώμονα την επίτευξη των επαγγελματικών του στόχων, έχοντας συνεργατικό πνεύμα, αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και αξιοποιεί κάθε προσόν του για αύξηση της εργασιακής του επίδοσης (Κωστάκη, 2010).

Ο Daniel Goleman (1998) ισχυρίστηκε ότι το 20% της παραδοσιακής ευφυΐας του ανθρώπου χρησιμοποιείται για την αποτελεσματικότητα και επιτυχία του ανθρώπου στον επαγγελματικό χώρο. Το υπόλοιπο 80% οφείλεται στη συναισθηματική του νοημοσύνη (Bradberry & Greaves, 2006). Δεν μετράει μόνο το πόσο έξυπνοι είμαστε ή τι είδους εκπαίδευση έχουμε λάβει, αλλά ο τρόπος με τον οποίο χειριζόμαστε τον εαυτό μας, ειδικά αυτή τη στιγμή που η πληθώρα των πληροφοριών και των γνώσεων αυξάνεται με ραγδαίους ρυθμούς (Κωστάκη, 2008). Συνεπώς ο πιο έξυπνος δεν είναι πάντα και ο πιο επιτυχημένος. Μπορεί η ευφυΐα να είναι παράγοντας στην επιτυχία αλλά η συναισθηματική νοημοσύνη είναι εκείνη που θα παίξει τον καθοριστικό ρόλο.

Σύμφωνα με τους Joseph και Newman (2010), η συναισθηματική νοημοσύνη τείνει να προβλέψει την απόδοση στην εργασία. Η δημιουργία καλών διαπροσωπικών σχέσεων οδηγεί στην επιτυχία και επίτευξη των επαγγελματικών στόχων. Αυτό είχε διτυπωθεί και νωρίτερα σε διάφορες μελέτες του Bar-On και των συνεργατών του (1997b, 2004. Bar-On et al, 2005), οι οποίοι έδειξαν ότι υπάρχει άμεση σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την επαγγελματική απόδοση. Γενικά φαίνεται ότι συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται με διάφορες εφαρμογές στο χώρο της εργασίας και οδηγεί στην προσωπική επιτυχία και πρόοδο των εργαζομένων (Τσικούρας, 2011) αλλά και του φορέα εργασίας. Χαρακτηριστικές εκδηλώσεις της είναι η καλή συνεργασία, η ορθή λήψη αποφάσεων (Jordan, Ashkanasy, Härtel & Hooper, 2002), η αντιμετώπιση του άγχους κ.ά. Όταν ένα άτομο διαθέτει τα παραπάνω χαρακτηριστικά, είναι πολύ εύκολο να επηρεάσει την ομάδα εργασίας του και έμμεσα και την αποδοτικότητα του φορέα εργασίας του, γιατί θα δημιουργήσει ευνοϊκό εργασιακό κλίμα (Γρηγορίου και συνεργατών, 2012).

Συμπερασματικά, για να επιτύχει κανείς στα περισσότερα επαγγέλματα, εκτός από το απαραίτητο γνωστικό επίπεδο και την κατάρτιση, χρειάζεται να διαθέτει συναισθηματικές και κοινωνικές ικανότητες που περιγράφονται από τα διάφορα μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης: ευελιξία, επιμονή, ενσυναίσθηση, ικανότητα επικοινωνίας, ικανότητα αντιμετώπισης δυσκολιών και προβλημάτων, συνεργατικό πνεύμα κ.ά. (Πλατσίδου, 2010). Όταν λείπουν τα χαρακτηριστικά αυτά από την προσωπικότητα του ανθρώπου, καταλήγουμε να έχουμε υπαλλήλους χωρίς πρωτοβουλίες, αυτοπεποίθηση, αισιοδοξία και επιθυμία για επίτευξη των προσωπικών και εργασιακών στόχων (Τσικούρας, 2011).

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται ότι πολλοί φορείς στη διαδικασία επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού έχουν εισάγει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως μία ικανότητα και μάλιστα προβαίνουν σε δοκιμές πριν από την πρόσληψη του προσωπικού εργασίας. Σύμφωνα με τον Goleman (1998), μεγάλες και γνωστές εταιρίες χρησιμοποιούν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως μέσο εξέλιξης του προφίλ τους στην αγορά. Τα αποτελέσματα που είχαν οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις ήταν θεαματικά και συνετέλεσαν στην εξάπλωση της εφαρμογής της συναισθηματικής νοημοσύνης στην πράξη. Πλέον η συναισθηματική νοημοσύνη θεωρείται ως μία από τις πιο σημαντικές επιχειρηματικές ιδέες της δεκαετίας.

2.6 Η συναισθηματική νοημοσύνη του Διευθυντή/Προϊστάμενου και πώς αυτή επηρεάζει τη σχέση του με τους Υφισταμένους του

Ο Διευθυντής/Προϊστάμενος κάθε επαγγελματικού φορέα πρέπει να είναι σε υψηλό βαθμό συναισθηματικά νοήμων για να μπορεί να αντιμετωπίσει όλα αυτά που προκύπτουν καθημερινά στο χώρο που διευθύνει/προϊσταται. Εάν η συναισθηματική του νοημοσύνη δεν είναι σε υψηλά επίπεδα τότε οφείλει, απέναντι, στον εαυτό του, αλλά και στους άλλους, να την καλλιεργήσει και έτσι να την βελτιώσει. Τα συστατικά στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης συνιστούν πλήρως την ιδανική εικόνα που πρέπει να έχει ένας Διευθυντής/Προϊστάμενος. Έτσι πρέπει να είναι ενθουσιώδης, με αυτοπεποίθηση, να κατανοεί και τα δικά του συναισθήματα, αλλά και των άλλων ανάλογα με την περίσταση.

Οι Wang & Law (2002) διαπίστωσαν ότι, όταν ένας Διευθυντής/Προϊστάμενος έχει υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, τότε αυτό βοηθά στην αύξηση της αποδοτικότητας των υφισταμένων του, αλλά και στην ικανοποίησή τους από την υπηρεσία. Αυτό συμβαίνει γιατί ο Διευθυντής/Προϊστάμενος μπορεί να κατανοήσει τα συναισθήματα των υφισταμένων του και έτσι να τους διευκολύνει, ώστε να αποκτήσουν τη δέουσα αυτοπεποίθηση και να εκφράζουν τη δημιουργικότητά τους (Frederickson, 2003). Η έκφραση της δημιουργικότητας των υφισταμένων, με τη σειρά της, θα αποβεί σπουδαίος παράγοντας για την αύξηση της αποδοτικότητάς τους αλλά και της αποδοτικότητας της εταιρίας που εργάζονται.

Οι υφιστάμενοι πολλές φορές έχουν απόλυτη ανάγκη από την υποστήριξη των Διευθυντών/Προϊσταμένων τους, ειδικά όταν το επίπεδο εκπαίδευσής τους είναι χαμηλό. Θέλουν να νιώσουν σιγουριά στον εργασιακό τους χώρο και γι' αυτό αποζητούν να στηριχθούν σε κάποιον ισχυρότερο. Ένας επιτυχημένος και συναισθηματικά νοήμων Διευθυντής/Προϊστάμενος θα πρέπει να χρησιμοποιήσει τις ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης, ώστε να εμπυχωσει τον υφιστάμενό του και ταυτόχρονα να τον ωθήσει σε αποδοτικές κινήσεις.

Γι αυτό το λόγο η συναισθηματική νοημοσύνη πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψιν και να υπάρχει η διά βίου εκπαίδευση των υπαλλήλων, αν θεωρήσουμε δεδομένο ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μία ικανότητα που μπορεί να βελτιωθεί μέσω της εκπαίδευσης (Wong & Law, 2002).

Πολυάριθμες έρευνες έχουν διεξαχθεί με αντικείμενο μελέτης το πώς συνδέεται η συναισθηματική νοημοσύνη με την επαγγελματική ικανοποίηση, ενώ λίγοι είναι οι μελετητές που έχουν ασχοληθεί με το πώς συνδέεται με την εργασιακή δέσμευση. Οι Duran, Extremera και Rey (2004), έδειξαν ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και εργασιακής δέσμευσης. Στην παρούσα εργασία διερευνήθηκε το αν υπάρχει σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης των Διευθυντών/Προϊσταμένων με την εργασιακή δέσμευση των Υφισταμένων τους.

3. Η Εργασιακή Δέσμευση

3.1 Εννοιολογική προσέγγιση της εργασιακής δέσμευσης

Η εργασιακή δέσμευση είναι ένας πολυδιάστατος όρος που έχει έρθει πρόσφατα στο προσκήνιο και συγκεκριμένα του τομέα της θετικής ψυχολογίας (positive psychology). Ορίζεται κυρίως ως η θετική και αποδοτική εργασιακή κατάσταση του νου που απαρτίζεται από τρία χαρακτηριστικά: α) το σθένος (ενεργητικότητα), β) την αφοσίωση και γ) την απορρόφηση (Bakker, Demerouti, Hakanen & Xanthopoulou 2007. González-Romá, Schaufeli, Salanova, Bakker & Lloret 2006. Hakanen, Bakker & Schaufeli, 2006. Schaufeli & Bakker 2004. Schaufeli, Salanova, González -Romá & Bakker, 2002). Στην ουσία, η εργασιακή δέσμευση αποτυπώνει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν την εργασία τους: ως τόνωση και ενεργητικότητα και κάτι στο οποίο θέλουν πραγματικά να αφιερώσουν χρόνο και προσπάθεια (σθένος), ως σημαντική και ουσιαστική επιδίωξη (αφοσίωση) και ως συναρπαστικό και κάτι για το οποίο είναι πλήρως αφοσιωμένοι (απορρόφηση) (Bakker et al, 2008. Bakker, Albrecht & Leiter, 2012).

Η δέσμευση είναι μια συναισθηματική και διανοητική κατάσταση, η οποία δεν επικεντρώνεται σε κάποιο ιδιαίτερο αντικείμενο, γεγονός, πρόσωπο ή συμπεριφορά. Το πρώτο συνθετικό της εργασιακής δέσμευσης, το σθένος (ενεργητικότητα), είναι το υψηλό επίπεδο ενέργειας και γρήγορης διανοητικής ανάκαμψης στη διάρκεια της εργασίας, η επιθυμία επένδυσης στην εργασία και η επιμονή στις δυσκολίες. Το δεύτερο συστατικό, η αφοσίωση, αφορά την ουσιαστική δέσμευση με την εργασία που προσφέρει την εμπειρία της σπουδαιότητας, του ενθουσιασμού, της έμπνευσης, της περηφάνιας και της πρόκλησης. Τέλος, το να είναι κανείς απορροφημένος από την εργασία του σημαίνει ότι είναι συγκεντρωμένος και ευτυχημένος από αυτήν, η ώρα περνάει γρήγορα και ο άνθρωπος αυτός δυσκολεύεται να ξεφύγει από τα επαγγελματικά θέματα (Bakker et al, 2007. Schaufeli, Bakker, & Salanova 2006). Η έννοια της απορρόφησης είναι μια επίμονη κατάσταση του νου (Schaufeli, Taris & Rhenen, 2007).

Μία διαφορετική εννοιολογική προσέγγιση της εργασιακής δέσμευσης έδωσε ο Kahn (1990), λέγοντας ότι η εργασιακή δέσμευση είναι μια δυναμική σχέση που υπάρχει μεταξύ του ατόμου και του περιβάλλοντος απασχόλησής του και οδηγεί το άτομο σε έντονα προσωπικές ενέργειες (σωματικές, νοητικές, συναισθηματικές και διανοητικές) εντός ή εκτός της εργασίας. Συνεπώς η εργασιακή δέσμευση παράγει θετικές συνέπειες τόσο σε προσωπικό (ανάπτυξη και εξέλιξη) όσο και σε εργασιακό οργανωτικό επίπεδο (ποιότητα απόδοσης) (Bakker et al, 2007).

Ο Rothbard (2001) στηριζόμενος στα λεγόμενα του Kahn (1990, 1992) πήρε μια ελαφρώς διαφορετική θέση και όρισε τη δέσμευση ως μία διδιάστατη κινητήρια έννοια που περιλαμβάνει α) την προσοχή και β) την απορρόφηση. Μια πρόσφατη ανασκόπηση των Macey & Schneider (2008) πιστοποιεί την ύπαρξη διαφόρων ορισμών της δέσμευσης, πολλοί από τους οποίους, όπως λένε, είναι «παλιό κρασί σε καινούργια μπουκάλια». Οι συγγραφείς προσπαθούν να «επιλύσουν» την εννοιολογική σύγχυση, προτείνοντας έναν όρο «ομπρέλα» που περιλαμβάνει διαφορετικούς τύπους δέσμευσης (δέσμευση ως γνώρισμα, δέσμευση ως κατάσταση και δέσμευση ως συμπεριφορά), καθένας από τους οποίους έχει διάφορες έννοιες, π.χ. δυναμική προσωπικότητα (δέσμευση ως γνώρισμα), συμμετοχή (δέσμευση ως κατάσταση), οργανωτική συμπεριφορά (δέσμευση ως συμπεριφορά) (Bakker et al, 2008).

3.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή δέσμευση και αποτελέσματα της επιρροής τους

Πολλοί είναι οι παράγοντες εκείνοι που σχετίζονται με την εργασιακή δέσμευση. Ενδεικτικά αναφέρουμε τον υπερβολικό χρόνο εργασίας (μεγάλο ποσοστό υπερωριών), τους εργασιακούς πόρους, τα θετικά αποτελέσματα στην εργασία (ικανοποίηση), την καλή ποιότητα των κοινωνικών και επαγγελματικών σχέσεων και την υγεία (Schaufeli et al, 2007). Προηγούμενες μελέτες έχουν δείξει επανειλημμένως ότι οι εργασιακοί πόροι, όπως η υποστήριξη από συναδέλφους και επόπτες, η πληροφόρηση και ανατροφοδότηση για την απόδοση και οι ευκαιρίες αυτονομίας και

μάθησης, παρουσιάζουν θετική συσχέτιση με την εργασιακή δέσμευση (Bakker & Demerouti, 2008; Schaufeli & Salanova, 2007).

Σε μελέτη δείγματος Φιλανδών οδοντιάτρων οι Hakanen, Schaufeli και Ahola (2008) βρήκαν ότι οι εργασιακοί πόροι, συμπεριλαμβανομένης της δεξιοτεχνίας (εργασία με τα χέρια), των επαγγελματικών επαφών (συναναστροφή με τους συναδέλφους) και των μακροπρόθεσμων και άμεσων αποτελεσμάτων της εργασίας, επηρεάζουν τη μελλοντική εργασιακή δέσμευση. Οι εργασιακοί πόροι αναφέρονται σε εκείνες τις φυσικές, κοινωνικές ή οργανωτικές πτυχές της εργασίας που μπορούν να: 1) μειώσουν τις απαιτήσεις των θέσεων εργασίας και το συνεπαγόμενο φυσιολογικό και ψυχολογικό κόστος, 2) είναι λειτουργικοί στην επίτευξη των στόχων εργασίας και 3) τονώνουν την προσωπική ανάπτυξη, τη μάθηση και την εξέλιξη (Bakker & Demerouti, 2007. Bakker et al, 2008. Hakanen, Bakker & Schaufeli, 2006. Schaufeli & Bakker, 2004). Διαδραματίζουν, είτε έναν ενδογενή κινητήριο ρόλο, γιατί καλλιεργούν την ανάπτυξη των εργαζομένων, τη μάθηση και την εξέλιξη, είτε ρόλο με εξωγενή κίνητρα, επειδή εμπλέκονται στην επίτευξη των στόχων της εργασίας. Στην πρώτη περίπτωση, εκπληρώνουν τις βασικές ανθρώπινες ανάγκες, όπως αυτονομία, συνάφεια και επάρκεια (Deci & Ryan, 1985. Hakanen, Bakker & Schaufeli, 2006. Ryan & Frederick, 1997. Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, & Lens, 2008). Για παράδειγμα, η κατάλληλη ανατροφοδότηση ενισχύει τη μάθηση, αυξάνοντας έτσι την ικανότητα εργασίας, ενώ η απόφαση και η κοινωνική υποστήριξη ικανοποιεί την ανάγκη για αυτονομία. Στη δεύτερη περίπτωση των εξωγενών κινήτρων, επειδή το εργασιακό περιβάλλον προσφέρει πολλούς πόρους, ενισχύεται η προθυμία του εργαζομένου να αφιερώσει τις προσπάθειες και ικανότητές του στην εργασία (Meijman & Mulder, 1998). Σε τέτοια περιβάλλοντα, είναι πιθανό ότι το έργο θα ολοκληρωθεί με επιτυχία και ότι ο στόχος του έργου θα επιτευχθεί. Για παράδειγμα, η υποστήριξη των συναδέλφων και η αύξηση της πληροφόρησης αυξάνουν την πιθανότητα επιτυχίας στην επίτευξη των στόχων της εργασίας. Σε κάθε περίπτωση, είτε μέσω της ικανοποίησης των βασικών αναγκών, είτε μέσα από την επίτευξη των στόχων της εργασίας, το αποτέλεσμα είναι θετικό (Bakker et al, 2008. Schaufeli & Bakker, 2004. Schaufeli & Salanova, 2007).

Ο κινητήριος ρόλος των πόρων εργασίας έχει επιβεβαιωθεί από αρκετές μελέτες που αποδεικνύουν τη θετική τους σχέση με την εργασιακή δέσμευση. Οι Schaufeli και Bakker (2004) βρήκαν στοιχεία για τη θετική σχέση μεταξύ τριών

πόρων εργασίας (την πληροφόρηση για την απόδοση, την κοινωνική υποστήριξη, την εποπτική υποστήριξη) και την εργασιακή δέσμευση (σθένος, αφοσίωση και απορρόφηση) (Hakanen, Bakker & Schaufeli, 2006). Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι ο εργασιακός έλεγχος, οι πληροφορίες, η εποπτική υποστήριξη, το καινοτόμο και κοινωνικό κλίμα, είναι όλοι παράγοντες που σχετίζονται θετικά με την εργασιακή δέσμευση (Bakker et al, 2007). Επίσης διαπίστωσαν ότι η έλλειψη εργασιακών πόρων οδηγεί σε χαμηλά επίπεδα εργασιακής δέσμευσης. Δηλαδή η εργασιακή δέσμευση ουσιαστικά ενισχύει το δεσμό των εργασιακών πόρων με την οργανωτική δέσμευση.

Αρκετές μελέτες έχουν επικεντρωθεί στην ύπαρξη και των προσωπικών πόρων που είναι προγνωστικοί παράγοντες της εργασιακής δέσμευσης (Bakker, Albrecht & Leiter, 2012). Προσωπικοί πόροι θεωρούνται οι θετικές αυτο-αξιολογήσεις που συνδέονται με την ανθεκτικότητα και αναφέρονται στην ικανότητα του ατόμου να ελέγχει τις επιρροές-επιπτώσεις από το περιβάλλον του με επιτυχία (Hobfoll, Johnson, Ennis & Jackson, 2003). Όσο περισσότεροι είναι οι προσωπικοί πόροι τόσο πιο θετική είναι η αυτό-αξιολόγηση (Judge, Bono, Erez & Locke, 2005). Οι Rothmann και Storm (2003) διαπίστωσαν ότι οι εργασιακά δεσμευμένοι υπάλληλοι (η έρευνα έγινε σε αστυνομικούς) έχουν έναν ενεργητικό τρόπο αντιμετώπισης των προβλημάτων που προκύπτουν. Συγκεκριμένα εστίαζαν στο πρόβλημα και λάμβαναν ενεργά μέτρα διαχείρισης τους άγχους των (Bakker et al, 2008).

Οι Xanthopoulou, Bakker, Demerouti και Schaufeli (2007) εξέτασαν το ρόλο των τριών προσωπικών πόρων (αυτο-αποτελεσματικότητα, οργανωτική αυτοεκτίμηση, αισιοδοξία) στην πρόβλεψη της εργασιακής δέσμευσης. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι που εξετάστηκαν, είναι πολύ αυτο-αποτελεσματικοί, πιστεύουν ότι είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις που αντιμετωπίζουν στο περιβάλλον που βιώνουν. Επιπλέον, οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι θα αντιμετωπίσουν γενικά καλά αποτελέσματα στη ζωή (αισιόδοξοι) και ότι μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους, συμμετέχοντας σε ρόλους μέσα στον οργανισμό (οργανωτική αυτοεκτίμηση) (Mauno et al, 2007). Αυτά τα αποτελέσματα επιβεβαιώθηκαν και επεκτάθηκαν σε μία έρευνα που διεξήχθη δύο έτη αργότερα (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, και Schaufeli, 2008), η οποία έδειξε ότι η αυτο-αποτελεσματικότητα, η οργανωτική αυτοεκτίμηση και η αισιοδοξία έχουν μία

μοναδική συμβολή στην εργασιακή δέσμευση με την πάροδο του χρόνου, ανεξάρτητα από τους εργασιακούς πόρους που την επηρεάζουν (Bakker et al, 2008).

Οι Bakker, Gierveld και Van Rijswijk (2006) στη μελέτη τους μεταξύ των διευθυντών σχολείων (θηλυκού γένους), διαπίστωσαν ότι τα άτομα που έχουν αυξημένους προσωπικούς πόρους σημείωσαν το υψηλότερο επίπεδο εργασιακής δέσμευσης. Η ανθεκτικότητα, η αυτο-αποτελεσματικότητα και η αισιοδοξία συνέβαλαν στην εργασιακή δέσμευση (Bakker et al, 2008).

Εν κατακλείδι, οι εργασιακοί και οι προσωπικοί πόροι είναι σημαντικοί παράγοντες στην εργασιακή δέσμευση. Οι εργασιακοί πόροι μειώνουν την ένταση των επιπτώσεων στις απαιτήσεις της εργασίας, είναι λειτουργικοί για την επίτευξη των εργασιακών στόχων, τονώνουν την προσωπική ανάπτυξη, τη μάθηση και την εξέλιξη και δίνουν κίνητρο για την αντιμετώπιση των υψηλών απαιτήσεων στην εργασία. Επιπλέον, οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι φαίνεται να διαφέρουν από τους άλλους εργαζόμενους, όσον αφορά στους προσωπικούς τους πόρους, συμπεριλαμβανομένης της αισιοδοξίας, της αυτο-αποτελεσματικότητας, της αυτοεκτίμησης, της ανθεκτικότητας, και τον ενεργητικό τρόπο αντιμετώπισης. Οι πόροι φαίνεται να βοηθούν τους δεσμευμένους εργαζόμενους στον έλεγχο και την επιρροή στο περιβάλλον εργασίας τους με επιτυχία (Bakker et al, 2008. Luthans, Norman, Avolio & Avey, 2008).

Υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ δέσμευσης και επίδοσης. Έχει σημειωθεί ότι τέσσερις λόγοι υπάρχουν για τους οποίους οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι αποδίδουν καλύτερα από ό,τι οι μη δεσμευμένοι. Οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι: 1) συχνά βιώνουν θετικά συναισθήματα όπως ευτυχία, χαρά, και ενθουσιασμό, 2) βιώνουν καλύτερη ψυχολογική και σωματική υγεία, 3) δημιουργούν τη δική τους εργασία και προσωπικούς πόρους (π.χ., υποστήριξη από τους άλλους) και 4) μεταφέρουν τη δέσμευσή τους και σε άλλους (Bakker et al, 2008).

Τέλος, στους περισσότερους οργανισμούς η απόδοση είναι αποτέλεσμα της συνδυασμένης προσπάθειας των μεμονομένων εργαζομένων. Είναι συνεπώς κατανοητό ότι η εργασιακή δέσμευση μεταξύ των μελών της ίδιας ομάδας εργασίας αυξάνει την απόδοση. Ελάχιστες είναι οι μελέτες που έχουν εξετάσει τη σχέση μεταξύ της εργασίας, της εργασιακής δέσμευσης και της απόδοσης (Bakker & Demerouti, 2008). Παρ' όλα αυτά, τα μέχρι στιγμής αποτελέσματα φαίνονται

ελπιδοφόρα. Οι Bakker, Demerouti και Verbeke (2004) έδειξαν ότι οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι έχουν λάβει υψηλότερες βαθμολογίες από τους συναδέλφους τους για τις επιδόσεις τους, υποδεικνύοντας ότι οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι αποδίδουν καλά και είναι πρόθυμοι να κάνουν και επιπλέον εργασία. Δηλαδή οι εργαζόμενοι, που αισθάνονται ζωηροί και ισχυροί, είναι ενθουσιώδεις για την εργασία και έχουν και καλύτερη απόδοση (Bakker & Demerouti, 2008).

Όσον αφορά όμως τις διαστάσεις της εργασιακής δέσμευσης χρειάζεται περαιτέρω έρευνα για να εξετασθεί κατά πόσον η απορρόφηση είναι μια βασική πτυχή της εργασιακής δέσμευσης ή αποτέλεσμα της ενέργειας και ταυτοποίησης. Οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα ενεργητικότητας και ταύτισης με το έργο τους έχουν πολλούς διαθέσιμους πόρους και φαίνεται να αποδίδουν καλύτερα. Είναι ακόμη πιθανό ότι οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι μπορούν να δημιουργήσουν τους δικούς τους εργασιακούς πόρους με την πάροδο του χρόνου. Όλα δείχνουν ότι η έμφαση στην εργασιακή δέσμευση δεν ωφελεί μόνο το άτομο, αλλά προσφέρει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και στην αγορά εργασίας. (Bakker et al, 2008).

Σύμφωνα με τη μελέτη του Schaufeli (2001) οι εργασιακά δεσμευμένοι υπάλληλοι δεν παραμελούν την κοινωνική τους ζωή εκτός εργασίας, αλλά αντίθετα επενδύουν τον ελεύθερο χρόνο τους σε δραστηριότητες κοινωνικοποίησης και χόμπι ως εθελοντές (Bakker et al, 2007). Την άποψη αυτή συμμερίζονται και οι Grzywacz και Marks (2000) που στηρίζουν ότι μια ικανοποιητική εργασία έχει θετικό αντίκτυπο στην οικογενειακή ζωή. Στο ίδιο πνεύμα οι Montgomery, Peeters, Schaufeli και Den Ouden (2003) διαπιστώνουν ότι οι εργαζόμενοι που μεταφέρουν συναισθηματική ικανοποίηση από την εργασία τους στο σπίτι ή το αντίστροφο παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης σε σύγκριση με εκείνους στους οποίους δεν υπάρχει θετική σχέση μεταξύ των δύο τομέων της ζωής (επαγγελματικό και ιδιωτικό) (Schaufeli et al, 2007).

Οι εργασιακά δεσμευμένοι εργαζόμενοι έχουν έναν καταλυτικό δεσμό με την εργασία τους και, αντί να είναι αγχωτικοί και απαιτητικοί, βλέπουν την εργασία τους ως πρόκληση. Δύο διαφορετικές, αλλά σχετικές σχολές σκέψης θεωρούν ότι η εργασιακή δέσμευση είναι μια θετική κατάσταση εργασίας που οδηγεί στην ευημερία ή στην εκπλήρωση. Σύμφωνα με τους Maslach & Leiter (1997), η δέσμευση χαρακτηρίζεται από ενέργεια, συμμετοχή, καθώς και αποτελεσματικότητα,

χαρακτηριστικά που είναι άκρως αντίθετα με την επαγγελματική εξουθένωση (burn-out). Στη δέσμευση, δηλαδή, υπάρχει η εκπλήρωση σε αντίθεση με τα κενά της ζωής που αισθάνονται οι άνθρωποι κατά την επαγγελματική εξουθένωση (Bakker et al, 2008). Εν κατακλείδι, η εργασιακή δέσμευση προσδίδει στον εργαζόμενο ένα υψηλό επίπεδο ενέργειας και ισχυρή ταύτιση με την εργασία του, ενώ η επαγγελματική εξουθένωση χαρακτηρίζεται από χαμηλό επίπεδο ενέργειας και ελλιπή ταύτιση με την εργασία (Demerouti & Bakker, 2008). Παρά το γεγονός ότι υπάρχουν διαφορετικές απόψεις για την εργασιακή δέσμευση, οι περισσότεροι μελετητές συμφωνούν ότι εργασιακά δεσμευμένοι εργαζόμενοι έχουν υψηλά επίπεδα ενέργειας και ταυτίζονται έντονα με την εργασία τους (Bakker et al, 2008). Δηλαδή οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν όλη τους την προσωπική ενέργεια στην προσπάθειά τους να ταυτιστούν με τον εργασιακό ρόλο που έχουν αναλάβει.

Σίγουρα οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι δεν είναι υπεράνθρωποι και αισθάνονται την κόπωση μετά από μια κουραστική ημέρα. Την κόπωση τους όμως την μεταφράζουν ως κάτι το θετικό, γιατί είναι αποτέλεσμα των επιτευγμάτων τους. Θεωρούν ότι η εργασία είναι διασκέδαση και γι' αυτό δεν είναι εθισμένοι και εργασιομανείς. Σύμφωνα με μία έρευνα που έγινε στη Δανία σε μαίες, ο δεσμευμένος εργαζόμενος (Engelbrecht, 2006), είναι αυτός που ακτινοβολεί ενέργεια και κρατάει το πνεύμα υψηλό, ειδικά σε περιπτώσεις απογοήτευσης. Είναι πάντα πρόθυμος και αποτελεί πηγή έμπνευσης για τους συναδέλφους του, γιατί αυτό που κάνει το κάνει με αγάπη και αφοσίωση (Bakker & Demerouti, 2008).

3.3 Μέτρηση της εργασιακής δέσμευσης

Η μέτρηση της εργασιακής δέσμευσης απασχόλησε πολλούς ερευνητές κατά το παρελθόν και γι' αυτό η έρευνα μας έδωσε ποικίλα εργαλεία μέτρησής της. Ένα εργαλείο μέτρησης της εργασιακής δέσμευσης είναι το Oldenburg Burn out Inventory (OLBI) (Demerouti & Bakker, 2008). Ο κύριος λόγος κατασκευής του ήταν η μέτρηση της επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout). Ωστόσο επειδή δομικά αποτελείται τόσο από αρνητικές όσο και από θετικές ερωτήσεις μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην αξιολόγηση της εργασιακής δέσμευσης (González-Romá,

Schaufeli, Bakker & Lloret, 2006). Συντίθεται από δύο διαστάσεις που κυμαίνονται η πρώτη από την εξάντληση μέχρι το σφρίγος (σθένος-ενεργητικότητα) και η άλλη από τον κυνισμό ως την αφοσίωση. Το μέγιστο κάθε διάστασης είναι ουσιαστικά τα χαρακτηριστικά της εργασιακής δέσμευσης. Ο ψυχομετρικός έλεγχος του OLBI έγινε με μελέτες στη Γερμανία (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Ebbinghaus, 2002), στις Η.Π.Α (Hablesleben & Demerouti, 2005), αλλά και στην Ελλάδα (Demerouti, Bakker, Vardakou & Kantas, 2003).

Οι πρωτοπόροι Maslach & Leiter (1997) θεωρούν ότι η εργασιακή δέσμευση είναι το αντίθετο της επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout) (Hakanen, Bakker & Schaufeli, 2006). Κατασκεύασαν το Maslach Burnout Inventory (MBI) που έχει τρεις διαστάσεις: α) την εξάντληση, β) τον κυνισμό (αποπροσωποποίηση) και γ) την προσωπική επίτευξη. Πρόκειται ουσιαστικά για τον αντίποδα της εργασιακής δέσμευσης, γιατί η αντιστροφή των βαθμολογιών είναι αυτή που μας δίνει την υψηλή εργασιακή δέσμευση. Δηλαδή τα χαμηλά σκορ στη εξάντληση και τον κυνισμό καθώς και τα υψηλά σκορ στην προσωπική επίτευξη οδηγούν στην υψηλή εργασιακή δέσμευση.

Το πιο συχνά χρησιμοποιούμενο εργαλείο για τη μέτρηση της εργασιακής δέσμευσης είναι Utrecht Work Engagement Scale (UWES) (Schaufeli et al, 2002), που περιλαμβάνει τρεις βασικούς παράγοντες: α) το σθένος, β) την αφοσίωση, και γ) την απορρόφηση. Η εγκυρότητα της UWES έχει επικυρωθεί σε αρκετές χώρες όπως Κίνα (Yi-Wen & Yi-Qun, 2005), Φινλανδία (Hakanen, 2002), Ελλάδα (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Kantas, 2005), Ιαπωνία (Shimazu et al., 2008), Νότια Αφρική (Storm & Rothmann, 2003), Ισπανία (Schaufeli et al., 2002), και Κάτω Χώρες (Bakker et al, 2007. Bakker et al, 2008. Schaufeli & Bakker, 2003. Schaufeli et al, 2002). Η αξιοπιστία και η συνέπεια της UWES έχει αποδειχθεί από πολλές μελέτες (Bakker & Demerouti, 2008. Schaufeli & Bakker, 2004. Schaufeli, Martinez, Marques-Pinto, Salanova & Bakker, 2002. Schaufeli, Salanova, et al., 2002. Storm & Rothman, 2003). Οι παραπάνω έρευνες, επιβεβαιώνουν τη δομή των τριών υποθετικών παραγόντων (σθένος, αφοσίωση, αφομοίωση) (Bakker et al, 2007). Θα πρέπει να σημειωθεί, ωστόσο, ότι ορισμένες μελέτες απέτυχαν να αναπαράγουν τη δομή των τριών παραγόντων της εργασιακής δέσμευσης (Shimazu et al, 2008. Sonnentag, 2003). Αυτό μπορεί να αποδοθεί σε προβλήματα μετάφρασης, όταν πρόκειται για ερωτήσεις που περιέχουν μεταφορικές λέξεις π.χ. «Ο χρόνος πετά όταν

εργάζομαι». Επιπλέον, οι Schaufeli & Bakker (2003) έχουν υποστηρίξει ότι η συνολική βαθμολογία για την εργασιακή δέσμευση μπορεί να είναι μερικές φορές πιο χρήσιμη σε μία εμπειρική έρευνα από τις βαθμολογίες στις τρεις χωριστές διαστάσεις της UWES (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006. Bakker et al, 2008). Στην παρούσα εργασία χρησιμοποιείται το UWES.

3.4 Εργασιακή δέσμευση, συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία

Στον εργασιακό χώρο η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί προτεραιότητα για την αύξηση της αποδοτικότητας, αλλά και τη δημιουργία καλού εργασιακού κλίματος. Ένα συναισθηματικά έξυπνο άτομο είναι αφοσιωμένος υπάλληλος, δεκτικός σε αλλαγές, ακόμη και κάτω από τις πιο αβέβαιες συνθήκες, τις οποίες εκλαμβάνει ως πρόκληση και όχι ως απειλή που του προκαλεί άγχος. Δεν πανικοβάλλεται και λειτουργεί προσεκτικά ακόμη και σε αρκετά δύσκολες περιστάσεις (Goleman, 1998). Κατορθώνει να χειρίζεται τα αρνητικά του συναισθήματα στο εργασιακό περιβάλλον, ενώ συνήθως εμφανίζει λιγότερα ψυχολογικά προβλήματα και υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής δέσμευσης. Ένας αποτελεσματικός ηγέτης λοιπόν μέσα, αλλά και έξω από το χώρο εργασίας του διαθέτει απαραίτητως χαρακτηριστικά συναισθηματικής νοημοσύνης (Γρηγορίου, Ζήση, Τάχιας, Γκιλυάνα & Μπουγιέση, 2012). Είναι απαραίτητο ο ηγέτης να κατανοεί και να διαχειρίζεται τα συναισθήματά του και έτσι είναι πιο πιθανό να δεσμευτεί με εποικοδομητικό τρόπο σκέψης, για να χτίσει και να διατηρήσει υψηλά επίπεδα συνεργασίας και εμπιστοσύνης (Bakker, Albrecht & Leiter, 2010. George, 2000. Salanova, 2005).

Μία έρευνα των Wang και Law (2002) αποδεικνύει ότι ένας προϊστάμενος που χαρακτηρίζεται από υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη έχει την ικανότητα να προάγει αλτρουϊστικές συμπεριφορές οι οποίες βοηθούν τους υφισταμένους να έχουν υψηλότερη απόδοση από την εργασία τους. Πιο συγκεκριμένα, ένας προϊστάμενος με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη σημαίνει ότι καταλαβαίνει τα συναισθήματα του υφισταμένου του, συνεπώς θα μπορεί να διευκολύνει τον εργαζόμενο του να αντιμετωπίσει δύσκολες καταστάσεις, αλλά και να αποκτήσει αυτοπεποίθηση που θα

του επιτρέπει να εκφράσει την δημιουργικότητα του (Zhou & George, 2003) και κατ' επέκταση να ενισχύσει το κίνητρο του (Λεμονάκη, 2010).

Οι προσωπικοί πόροι της εργασιακής δέσμευσης, όπως η εκπαίδευση και η καθοδήγηση, στοχεύουν στη δημιουργία θετικού συναισθήματος, άρα και στην ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης (Bakker, Albrecht & Leiter, 2012). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα έρευνας του Kahn (1990), οι σωματικοί, συναισθηματικοί και ψυχολογικοί πόροι αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση της εργασιακής δέσμευσης. Αυτό σημαίνει ότι η ανάκτηση, η αποκατάσταση και διατήρηση των πόρων αυτών βοηθεί τα άτομα στο να οδηγηθούν στην εργασιακή δέσμευση (Sonnentag, 2003).

Οι έρευνες που ασχολούνται με τη συσχέτιση συναισθηματικής νοημοσύνης και εργασιακής δέσμευσης είναι ελάχιστες. Οι περισσότερες εμπλέκουν την επαγγελματική εξουθένωση με τη συναισθηματική νοημοσύνη που θεωρείται το αντίθετο άκρο της εργασιακής δέσμευσης. Ωστόσο, οι Duran, Extremera και Rey (2004), η Χρυσάφη (2011) και η Αγαγιώτου (2011) με τις έρευνές τους, έδειξαν ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και εργασιακής δέσμευσης. Σύμφωνα με τα ευρήματα αυτά, ένας συναισθηματικά έξυπνος διευθυντής είναι αφοσιωμένος στο αντικείμενο ενασχόλησής του και επαγγελματικά υψηλά δεσμευμένος. Δηλαδή τα άτομα με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν και υψηλά επίπεδα εργασιακής δέσμευσης.

4. Επαγγελματική Ικανοποίηση

4.1 Εννοιολογική προσέγγιση της επαγγελματικής ικανοποίησης

Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί πόλο έλξης για μελέτη τα τελευταία χρόνια στο εξωτερικό αλλά και στην ελληνική πραγματικότητα. Θεωρείται βασική συνιστώσα επιρροής της αποδοτικότητας, της δημιουργικότητας και της παραμονής του ατόμου στο φορέα εργασίας του και επηρεάζει καθοριστικά τη συνολική εικόνα και παραγωγικότητα του φορέα.

Έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί για την έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης. Ένας από τους πιο επικρατέστερους και ίσως ο πιο κατανοητός λέει: ότι η επαγγελματική ικανοποίηση είναι ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο είναι ευχαριστημένο από την εργασία του (Stamps, 1997). Ουσιαστικά ικανοποίηση είναι ακριβώς αυτό, το να είσαι ευχαριστημένος από κάτι που πράττεις, γιατί τότε έχεις κίνητρα για παραγωγικότητα.

Ο Locke (1976) όρισε την επαγγελματική ικανοποίηση ως ένα θετικό συναίσθημα που απορρέει από την ευχαρίστηση που νιώθει το άτομο από την εργασία του, αλλά και από τις αποκτώμενες εμπειρίες. Αντιθέτως οι Schultz και Schultz (1998) την όρισαν ως ένα θετικό ή αρνητικό συναίσθημα, στάση ή συμπεριφορά που σχετίζεται με την εργασία.

Την επαγγελματική ικανοποίηση την έχουμε συνδέσει καλώς ή κακώς με τρεις άξονες: τα εργασιακά κίνητρα, τις στάσεις και τις αξίες. Το σωστότερο όμως είναι η επαγγελματική ικανοποίηση να θεωρηθεί ως συνολική και ενιαία στάση απέναντι στη συγκεκριμένη εργασία, που αποτελείται από επί μέρους στοιχεία. Με λίγα λόγια, προκειμένου να μετρηθεί η επαγγελματική ικανοποίηση πρέπει να ληφθούν υπόψη όλα τα επί μέρους στοιχεία, μερικά από τα οποία είναι η υποκειμενική άποψη του ατόμου για το τι αποκομίζει από την εργασία του και για το πόσο επιθυμεί αυτά που αποκομίζει (Vroom, 1964), το σύστημα αξιών του ατόμου (Locke, 1976, 1984), το περιεχόμενο και το πλαίσιο της εργασίας (Herzberg και Warr, 1987).

Οι παράγοντες που παίζουν ρόλο στην ικανοποίηση ενός εργαζομένου μπορεί να είναι εργασιακοί, κοινωνικοί, ψυχολογικοί, δημογραφικοί. Ως εργασιακούς παράγοντες μπορούμε να αναφέρουμε: τη φύση και το περιεχόμενο της εργασίας, την ελευθερία επιλογών, την αξιοποίηση δεξιοτήτων, την ποικιλία δραστηριοτήτων, τη διοίκηση ενός φορέα, τον προϊστάμενο, την αμοιβή και τα κίνητρα που του δίνονται (Καρανικόλα, 2006). Όταν υπάρχουν κίνητρα, τότε ο εργαζόμενος γίνεται πιο παραγωγικός και ελαχιστοποιείται η πιθανότητα απουσίας ή και αποχώρησής του από την εργασία (Hersey & Blanchard, 1982). Η εκπλήρωση των αναγκών εντάσσεται και αυτή στα κίνητρα που οδηγούν στην επιθυμητή απόδοση του εργαζομένου.

4.2 Θεωρίες Επαγγελματικής Ικανοποίησης

Σύμφωνα με τον Stamps (1997), οι θεωρίες επαγγελματικής ικανοποίησης υπάγονται σε δύο κατηγορίες: α) τις θεωρίες διεργασίας και β) τις θεωρίες περιεχομένου ή ικανοποίησης των αναγκών.

Οι θεωρίες διεργασίας επικεντρώνονται στην επιρροή που έχουν τα χαρακτηριστικά και η προσωπικότητα ενός ατόμου στην επαγγελματική συμπεριφορά του (Stamps, 1997) και συνεπώς και στην επαγγελματική ικανοποίησή του. Τα στοιχεία του χαρακτήρα διαδραματίζουν κινητήριο ρόλο στην όλη συμπεριφορά του ατόμου είτε στον εργασιακό χώρο, είτε στην προσωπική του ζωή. Αντιπροσωπευτική θεωρία που υπάγεται σ' αυτήν την κατηγορία είναι η θεωρία των πέντε χαρακτηριστικών των Hackman & Oldham (1976).

Οι θεωρίες περιεχομένου ή ικανοποίησης αναγκών βασίζονται στο συναίσθημα της ευτυχίας – ευχαρίστησης που νιώθει το άτομο όταν εκπληρώνονται οι επιθυμίες του και οι ανάγκες του (Luthans, 1989), όταν δηλαδή έχει επιτύχει τον επαγγελματικό του στόχο. Αυτές οι θεωρίες εστιάζουν στις νοητικές διαδικασίες που ακολουθούμε για να πάρουμε αποφάσεις και να κάνουμε τις επιλογές μας στην εργασία μας (Schultz & Schultz, 1998).

Στη συνέχεια αναφέρονται επιγραμματικά κάποιες από τις πολλές θεωρίες που υπάρχουν.

4.2.1 Θεωρία του Maslow (ιεράρχηση αναγκών)

Σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow (1964, 1970), οι άνθρωποι έχουν πολλές ανάγκες και συνήθως δεν ικανοποιούνται πλήρως ποτέ. Οι ανάγκες αυτές μπορούν να τοποθετηθούν ιεραρχικά σε μία πυραμίδα ξεκινώντας από τις πιο βασικές. Έτσι στη βάση τοποθετούμε τις βασικές ανάγκες επιβίωσης, όπως είναι το νερό, η τροφή, ο ύπνος, η ενδυμασία κ.ά. Στα επόμενα πιο υψηλά επίπεδα της πυραμίδας τοποθετούμε τις ψυχολογικές ανάγκες. Δηλαδή έχουμε την ανάγκη για προστασία (ακεραιότητα, επαγγελματική αποκατάσταση, κοινωνική ασφάλεια και ασφάλεια από φόβο αβεβαιότητας), την ανάγκη κοινωνικοποίησης (κοινωνική αποδοχή και εκτίμηση, δράση και συντροφικότητα), την ανάγκη θετικής αποτίμησης (αναγνώριση, δύναμη, ανεξαρτησία, αυτοεκτίμηση και κύρος). Στην κορυφή της πυραμίδας τοποθετείται η ανάγκη για αυτοπραγμάτωση (ανάπτυξη δεξιοτήτων, εκπλήρωση στόχων και ολοκλήρωση προσωπικότητας). Η πυραμίδα αυτή ξεκινάει από την εκπλήρωση αναγκών της βάσης και μετά του κάθε επιπέδου σταδιακά. Είναι αυτονόητο ότι για να περάσει κανείς στο επόμενο επίπεδο αναγκών πρώτα θα πρέπει να ικανοποιηθούν οι ανάγκες του προηγούμενου επιπέδου. Δεν παραλείπει ο Maslow να τονίσει ότι γενικά οι ανάγκες που βρίσκονται στην κορυφή της πυραμίδας κατά το μεγαλύτερο ποσοστό μένουν πάντα ανικανοποίητες επί του συνόλου τους.

Πανομοιότυπα ο Maslow (1964) τοποθετεί σε πυραμίδα τις εργασιακές ανάγκες του ανθρώπου. Στη βάση εμφανίζονται οι βασικές εργασιακές ανάγκες (μισθός, επιδοτήσεις, διευκόλυνση στην ανατροφή παιδιών), στο επόμενο επίπεδο τοποθετεί τις ανάγκες ασφάλειας (ιεραρχία και συνταξιοδότηση), έπειτα ακολουθούν οι ανάγκες κοινωνικοποίησης (αποδοχή, κοινωνική ένταξη και ομαδικότητα), συνεχίζουν οι ανάγκες σεβασμού και αυτοεκτίμησης (τίτλοι, θέσεις, προαγωγές) και στην κορυφή βρίσκονται οι ανάγκες για αυτοπραγμάτωση (ανάπτυξη, πρόοδος και προώθηση).

4.2.2 Θεωρία των French και Kahn (αρμονία ατόμου-περιβάλλοντος)

Σύμφωνα με τη θεωρία των French και Kahn (1962), το περιβάλλον και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ενός ατόμου καθορίζουν την ικανοποίησή του από την εργασία. Μάλιστα εντόπισαν ότι υπάρχουν τέσσερις παράμετροι επιρροής: 1) το αντικειμενικό κοινωνικό περιβάλλον (φορέας εργασίας και οικογένεια), 2) το ψυχολογικό περιβάλλον (εσωτερικευμένες πληροφορίες και εξωτερικές πληροφορίες), 3) το άτομο και 4) η συμπεριφορά. Η επαγγελματική ικανοποίηση επέρχεται, όταν το άτομο αντιληφθεί ότι οι αξίες και οι ανάγκες του πληρώνονται από το εργασιακό του περιβάλλον.

4.2.3 Θεωρία των Herzberg, Mausner και Snyderman (δύο παράγοντες)

Οι Herzberg, Mausner και Snyderman (1959, 1968) συνέδεσαν τα κίνητρα του ανθρώπου με την επαγγελματική του ικανοποίηση. Συγκεκριμένα κατηγοριοποίησαν τις ανάγκες των ανθρώπων σε δύο ομάδες. Στην πρώτη ομάδα τοποθέτησαν τις βασικές ανάγκες του ανθρώπου (επίτευξη, αναγνώριση, υπευθυνότητα, προαγωγή και φύση εργασίας) (Τσικούρας, 2011), ώστε το άτομο να μπορεί να βιώσει το βασικό επίπεδο ικανοποίησης. Οι παράγοντες που θα ικανοποιούν τις βασικές ανάγκες αυτές λέγονται παράγοντες διατήρησης. Στη δεύτερη ομάδα ενέταξαν τις ανάγκες (εργασιακές και διαπροσωπικές σχέσεις, σχέση με τον προϊστάμενο και τον οργανισμό, συνθήκες εργασίας) που η πλήρωσή τους οδηγούσε σε υψηλή ικανοποίηση, γι αυτό και τους ονόμασαν παράγοντες ικανοποίησης.

Εν ολίγοις θεώρησαν ότι από τις δύο ομάδες παραγόντων εξαρτάται η μεταβλητή που λέγεται επαγγελματική ικανοποίηση, αλλά και η μεταβλητή που λέγεται επαγγελματική δυσαρέσκεια ενός ατόμου.

4.2.4 Θεωρία των Warr, Cook και Wall (4 άξονες)

Οι Warr, Cook και Wall (1979) με τη θεωρία τους εισήγαγαν την έννοια της ενδογενούς και εξωγενούς ικανοποίησης από την εργασία. Η ενδογενής ικανοποίηση από την εργασία, αφορά το επίπεδο ικανοποίησης του εργαζομένου από διάφορα συστατικά στοιχεία της εργασίας, όπως την αναγνώριση της καλής δουλειάς, την ευκαιρία για τη χρήση των ικανοτήτων-δεξιοτήτων κ.ά, ενώ η εξωγενής ικανοποίηση από την εργασία, αφορά το επίπεδο ικανοποίησης από τους οργανωτικούς παράγοντες (π.χ. ώρες εργασίας, φυσικές συνθήκες εργασίας κ.ά). Στην παρούσα εργασία χρησιμοποιήθηκε η θεωρία των Warr, Cook και Wall (1979) σύμφωνα με την οποία η επαγγελματική ικανοποίηση κινείται σε 4 βασικούς άξονες: 1) άμεσος προϊστάμενος, 2) συνθήκες εργασίας-μισθός, 3) συνεργάτες και 4) ευκαιρίες για προαγωγή.

4.3 Μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης

Υπάρχουν δύο τρόποι μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης. Ο πρώτος μετράει την επαγγελματική ικανοποίηση ως ένα γενικό σύνολο, δηλαδή αν σε έναν άνθρωπο του αρέσει η συγκεκριμένη εργασία του ή όχι, ενώ ο δεύτερος εστιάζει στις διαστάσεις που συνθέτουν την εργασία (π.χ. άμεσος προϊστάμενος, συνθήκες εργασίας - μισθός, συνεργάτες, ευκαιρίες για προαγωγή) (Τσικούρας, 2011). Ο δεύτερος τρόπος που είναι και πιο αναλυτικός είναι πολύ χρήσιμος για έναν φορέα εργασίας, γιατί έτσι μπορεί ο φορέας να εξάγει τα συμπεράσματά του για τις διάφορες διαστάσεις ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να επιλύσει τυχόν δυσλειτουργίες.

Δύο από τις πιο γνωστές κλίμακες μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης που χρησιμοποιούν πολλές επιχειρήσεις είναι: το Job Descriptive Index (JDI) των Smith, Kendall και Hulin (1969) και το Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) των Weiss, Dawis, England και Lofquist (1967). Και οι δύο αυτές κλίμακες μετρούν τις επιμέρους διαστάσεις που συνολικά μας δίνουν τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων.

Συγκεκριμένα, το JDI αποτελείται από 72 ερωτήσεις και μετράει πέντε επί μέρους διαστάσεις: 1) εργασία και φύση της, 2) εποπτεία/προϊσταμένους, 3) συνεργάτες, 4) αμοιβή και 5) προαγωγές.

Το MSQ διατίθεται σε δύο μορφές των 20 ή 100 ερωτήσεων και μετράει 20 επί μέρους διαστάσεις: 1) αξιοποίηση ικανοτήτων, 2) επίτευξη, 3) δραστηριότητα, 4) προαγωγές, 5) εξουσία, 6) πολιτική της εταιρίας, 7) αμοιβή, 8) συνεργάτες, 9) δημιουργικότητα, 10) ανεξαρτησία, 11) ηθικές αξίες, 12) αναγνώριση, 13) υπευθυνότητα, 14) ασφάλεια, 15) κοινωνική υπηρεσία, 16) κοινωνικό γόητρο, 17) εποπτεία/ανθρώπινες σχέσεις, 18) εποπτεία τεχνική, 19) ποικιλία και 20) συνθήκες εργασίας.

Για τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης στην παρούσα εργασία, χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο των Warr, Cook και Wall (1979). Αποτελείται από 15 ερωτήσεις που αναφέρονται σε διάφορες πτυχές του εργασιακού βίου: 1) άμεσος προϊστάμενος, 2) συνθήκες εργασίας-μισθός, 3) συνεργάτες και 4) ευκαιρίες για προαγωγή.

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

Ερευνητικές μελέτες βρήκαν θετική σχέση ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση και την ηλικία και την προϋπηρεσία, όπως αναφέρουν οι Braito και Caston στο (Χαραλαμπίδου, 1996). Στα ίδια αποτελέσματα κατέληξαν και οι Αλεξιάς, Αναγνωστόπουλος και Πιλάτης (2010) και η Μπάτιου (2009) με τις έρευνές τους, δηλαδή ότι όσο μεγαλύτερος σε ηλικία είναι κάποιος τόσο και περισσότερο ικανοποιημένος είναι από την εργασία του. Στο κομμάτι της προϋπηρεσίας όμως οι παραπάνω μελετητές έχουν αντικρουόμενες απόψεις καθώς ενώ η Μπάτιου (2009) δε βρίσκει σημαντική συσχέτιση της προϋπηρεσίας με την επαγγελματική ικανοποίηση, οι Αλεξιάς και συνεργάτες (2010) βρίσκουν ότι όσο μεγαλύτερη εμπειρία έχει ένας υπάλληλος τόσο μεγαλύτερη είναι και η επαγγελματική του ικανοποίηση. Ένας από τους λόγους που συμβαίνει αυτό είναι γιατί οι μεγαλύτεροι σε ηλικία έχουν αποδεχτεί την εξουσία στο χώρο εργασίας τους και αναμένουν λιγότερα πλέον από την εργασία

τους, ενώ έχουν καλύτερες θέσεις και προσόντα από τους νεώτερους (Spector, 1997). Το κομμάτι των προσόντων βέβαια στις ημέρες μας έχει αρχίσει να καταρρίπτεται, δεδομένου ότι οι νέοι έχουν γίνει πολύ απαιτητικοί και αποκτούν ολοένα και περισσότερα προσόντα, ώστε να ενταχθούν στον εργασιακό με μία αξιοπρεπή δουλειά.

Σύμφωνα με τον Herzberg (2005), η επαγγελματική ικανοποίηση συνδέεται άμεσα με τη μεγαλύτερη ηλικία, γιατί όσο ο άνθρωπος μεγαλώνει τόσο αποκτάει και μεγαλύτερη ικανότητα προσαρμογής στην εργασία του αλλά και στη ζωή. Ο Grunenberg (1979) παρατήρησε ότι οι διαφορές στα επίπεδα της ικανοποίησης σε συνάρτηση με την ηλικία ίσως να εξηγούνται από τις διαφορές αξιών που ποικίλλουν από άτομο σε άτομο λόγω εμπειριών της ζωής. Οι Luthans, Norman, Avolio & Avey (2008) αναφέρουν ότι οι νέοι στην ηλικία εργαζόμενοι, είναι ελάχιστα ικανοποιημένοι γιατί έχουν υψηλές απαιτήσεις και προσδοκίες από τη θέση εργασίας τους. Πιστεύουν ότι η εργασία αποβλέπει σε καθαρά βιοποριστικούς λόγους και δεν έχει κανένα άλλο ενδιαφέρον για αυτούς. Τέλος, η Χαραλαμπίδου (1996) καταλήγει στο ότι οι νέοι εισέρχονται στο επάγγελμα με πολλά προσόντα, αμείβονται με χαμηλές αποδοχές, κατέχουν χαμηλού επιπέδου επαγγελματική θέση, δεν έχουν εξουσία πάνω στην εργασία, αλλά λειτουργούν υπό τις εντολές προϊσταμένων και έτσι οδηγούνται στην αποθάρρυνση, στη δυσαρέσκεια και στην ενδεχόμενη απομάκρυνση από το χώρο εργασίας.

Όσον αφορά το φύλο τα ευρήματα των ερευνών δίστανται δεδομένου ότι κάποιοι έχουν καταλήξει ότι υπάρχει επίδραση του φύλου στην επαγγελματική ικανοποίηση και κάποιοι ότι δεν την επηρεάζει. Σύμφωνα με την Μπάτιου (2009) και τους Δημητριάδης, Μπαντικός και Παπαδόπουλος (2012), το φύλο δεν αποτελεί παράγοντα διαφοροποίησης του επιπέδου επαγγελματικής ικανοποίησης. Με άλλα λόγια οι άντρες αλλά και οι γυναίκες αποκομίζουν την ίδια επαγγελματική ικανοποίηση. Ο Παπαδόπουλος (2008) κατέληξε ότι η ηλικία, τα χρόνια υπηρεσίας και το φύλο δεν μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών του δείγματος. Όπως αναφέρει ο ίδιος, αυτό δεν συμφωνεί με τα αποτελέσματα αντίστοιχων ερευνών του εξωτερικού και μπορεί να οφείλεται στο ιδιαίτερο κοινωνικό-οικονομικό-πολιτισμικό πλαίσιο μέσα στο οποίο ζουν οι Έλληνες καθώς και στις ιδέες και τις πεποιθήσεις σε συνδυασμό με τις εργασιακές τους εμπειρίες.

Το επίπεδο εκπαίδευσης επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση, καθώς από διάφορες έρευνες διαφαίνεται ότι οι υψηλού επιπέδου γνώσεις συνδέονται με τη δυσαρέσκεια και την απομάκρυνση από την εργασία. Αυτό ίσως εξηγείται, κατά τις Price και Mueller, όταν υπάρχουν περιορισμοί στην ανάπτυξη, τη χρήση των γνώσεων και ικανοτήτων, οπότε η ανώτατη εκπαίδευση και η εξειδίκευση καταλήγουν σε χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης (Χαραλαμπίδου, 1996).

4.5 Επαγγελματική ικανοποίηση, συναισθηματική νοημοσύνη και εργασιακή δέσμευση

Βιβλιογραφικά έχει αποδειχθεί, από διάφορες επιμέρους μελέτες, ότι υπάρχει σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης, της εργασιακής δέσμευσης και της επαγγελματικής ικανοποίησης, αν και οι μεταξύ τους σχέσεις ακόμα αποτελούν πολύ σημαντικό κομμάτι ερευνών. Οι Chrysafi και Platsidou (2012) υλοποίησαν έρευνα με δείγμα 31 διευθυντές υποκαταστημάτων σούπερ μάρκετ και 203 υφισταμένους τους. Τα ευρήματα της έρευνας αυτής επιβεβαιώνουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη των διευθυντών μπορεί να προβλέψει την εργασιακή τους δέσμευση και αυτή με τη σειρά της να προβλέψει την επαγγελματική ικανοποίηση των υφισταμένων τους.

Σύμφωνα με την έρευνα των Alarcon και Edwards (2011) σε δείγμα 227 φοιτητών που απασχολούνταν τουλάχιστον με μερική απασχόληση, η επαγγελματική δέσμευση αποτελεί σημαντικό προγνωστικό παράγοντα της επαγγελματικής ικανοποίησης όπως και της επαγγελματικής εξουθένωσης. Τα άτομα που εμφανίζουν υψηλή εργασιακή δέσμευση παρουσιάζουν και υψηλή επαγγελματική ικανοποίηση. Όταν παρέχονται κίνητρα στους εργαζόμενους, τότε είναι πολύ εύκολο να ενισχύεται η εργασιακή δέσμευση και εμμέσως να έχουμε μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση (Dimitriades & Papalexandris, 2012).

Από τους παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων μπορούμε πολύ εύκολα να εξάγουμε ότι ο ψυχολογικός παράγοντας είναι πολύ σημαντικός μοχλός υποκίνησης της ικανοποίησης. Συγκεκριμένα όταν ένας εργαζόμενος δέχεται από τον προϊστάμενό του βοήθεια, κατανόηση και χώρο για

δημιουργικότητα και ανάπτυξη, τότε συνήθως αυτός ο προϊστάμενος τείνει να είναι συναισθηματικά νοήμων (Sy, Tram & O'Hara, 2006).

Στην παρούσα έρευνα θα ερευνηθεί εάν υπάρχει σύνδεση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της εργασιακής δέσμευσης των Διευθυντών/Προϊσταμένων μίας Πανεπιστημιακής Μονάδας, με την εργασιακή δέσμευση και την επαγγελματική ικανοποίηση των Υφισταμένων τους.

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

5. Στόχοι της έρευνας

Με βάση τα βιβλιογραφικά και ερευνητικά δεδομένα που συνοψίστηκαν προηγουμένως, στόχος της έρευνας είναι να μελετηθεί κατά πόσο η συναισθηματική νοημοσύνη και η εργασιακή δέσμευση των Διευθυντών/Προϊσταμένων διάφορων Διοικητικών Υπηρεσιών επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση και την εργασιακή δέσμευση των Υφισταμένων τους. Η παρούσα έρευνα διεξήχθη στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών και εξέτασε όλες τις κατηγορίες/θέσεις των διοικητικών υπαλλήλων (Διευθυντές, Προϊσταμένους και Υφισταμένους).

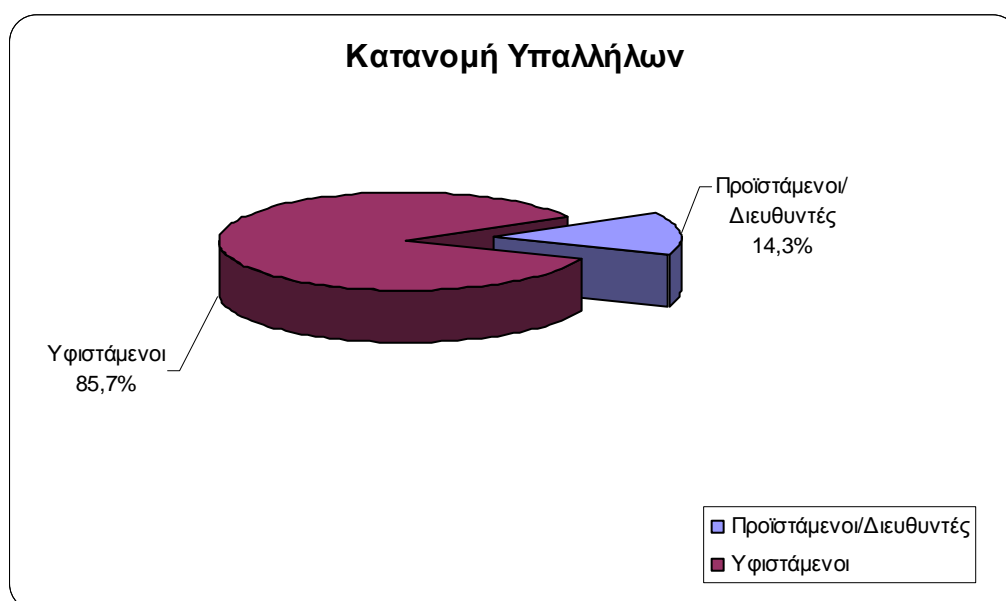
Δευτερεύοντες στόχοι ήταν η διερεύνηση της επίδρασης των δημογραφικών παραγόντων (όπως φύλο, ηλικία, εκπαιδευτικό επίπεδο και έτη προϋπηρεσίας) στη συναισθηματική νοημοσύνη και την εργασιακή δέσμευση των διευθυντών/προϊσταμένων και στην επαγγελματική ικανοποίηση και την εργασιακή δέσμευση των υφισταμένων.

6. Μεθοδολογία

6.1 Δείγμα

Στην παρούσα έρευνα συμμετείχαν συνολικά 126 διοικητικοί υπάλληλοι από τις 18 διοικητικές υπηρεσίες του Πανεπιστημίου Μακεδονίας. Αναλυτικά, οι συμμετέχοντες χωρίζονται σε 18 διευθυντές/προϊσταμένους και σε 108 υφισταμένους.

Γράφημα 1: Κατανομή υπαλλήλων σε Προϊσταμένους/Διευθυντές και Υφισταμένους

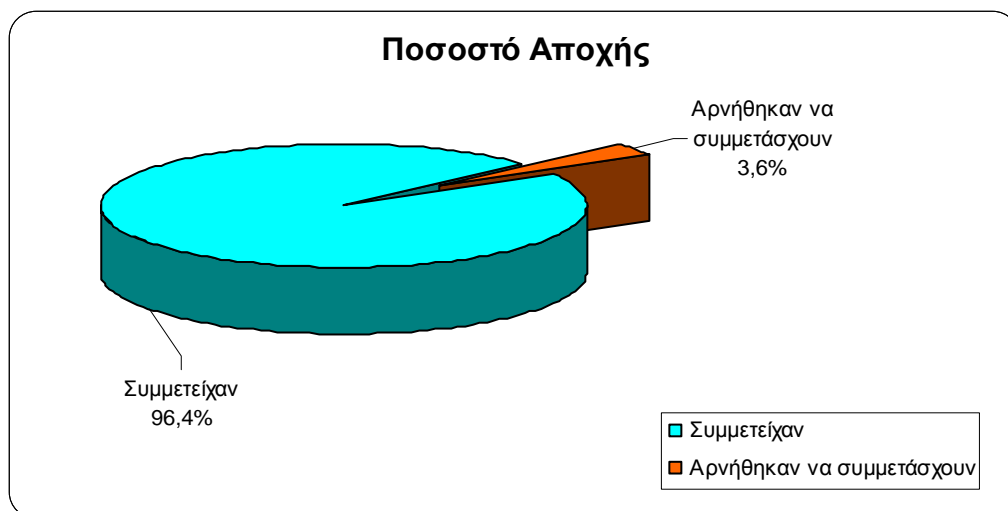


Αναλυτικότερα, οι 18 Διοικητικές Υπηρεσίες (Βλέπε Πίνακα 1) είναι οι Γραμματείες των οκτώ Ακαδημαϊκών Τμημάτων που υπάρχουν στο Πανεπιστήμιο (1. Βαλκανικών, Σλαβικών και Ανατολικών Σπουδών, 2. Διεθνών Ευρωπαϊκών Σπουδών, 3. Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής, 4. Εφαρμοσμένης Πληροφορικής, 5. Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, 6. Μουσικής Επιστήμης και Τέχνης, 7. Οικονομικών Επιστημών και 8. Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων), η Διεύθυνση Βιβλιοθήκης, η Διεύθυνση Τεχνικών Έργων, η Επιτροπή Ερευνών, το Κέντρο Υπολογιστών και Δικτύων, η Διεύθυνση Οικονομικής Υπηρεσίας, το τμήμα Μισθοδοσίας, το τμήμα Προμηθειών, το τμήμα Προσωπικού, το τμήμα Διεκπεραίωσης Πρωτοκόλλου και το τμήμα Φοιτητικής Μέριμνας

Το επίπεδο συμμετοχής ήταν ιδιαίτερα υψηλό. Όλοι οι Διευθυντές/Προϊστάμενοι δέχθηκαν να απαντήσουν τα ερωτηματολόγια που

διανεμήθηκαν. Από τους Υφισταμένους αρνήθηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνα μόλις 4 άτομα από τους 112 υπαλλήλους που παρέλαβαν το ερωτηματολόγιο (ποσοστό αποχής 3,6%).

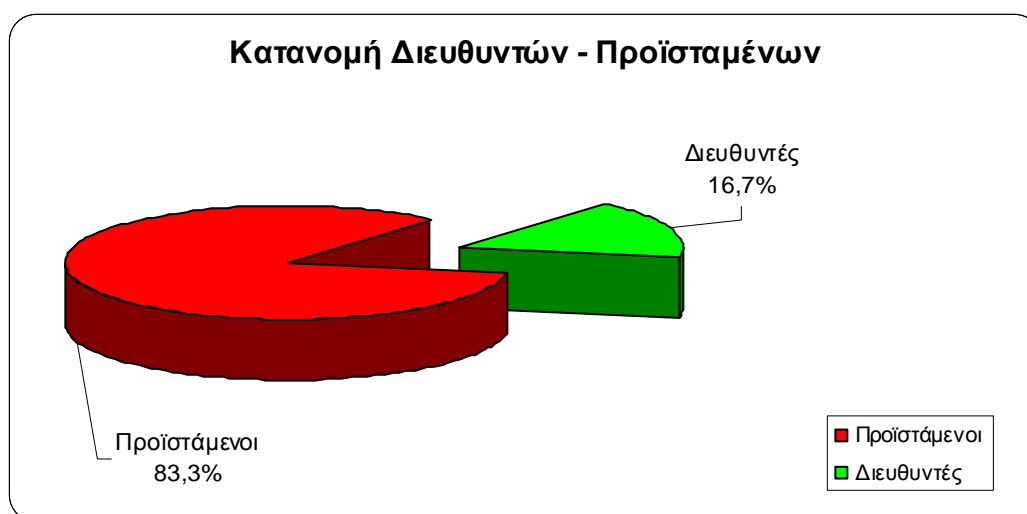
Γράφημα 2: Ποσοστό αποχής στη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων



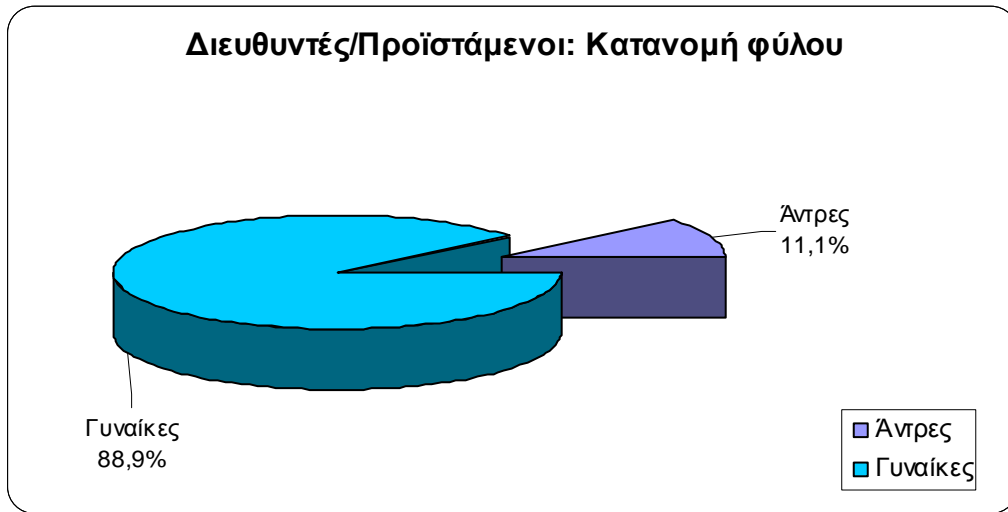
6.1.1 Διευθυντές/Προϊστάμενοι

Στην έρευνα συμμετείχαν 18 Διευθυντές/Προϊστάμενοι και συγκεκριμένα 3 Διευθυντές και 15 Προϊστάμενοι. Ως προς τους δημογραφικούς παράγοντες είχαμε 16 γυναίκες Προϊσταμένες/Διευθύντριες (ποσοστό 88,9%) και 2 άντρες Προϊσταμένους (ποσοστό 11,1%).

Γράφημα 3: Κατανομή Διευθυντών – Προϊσταμένων των Τμημάτων

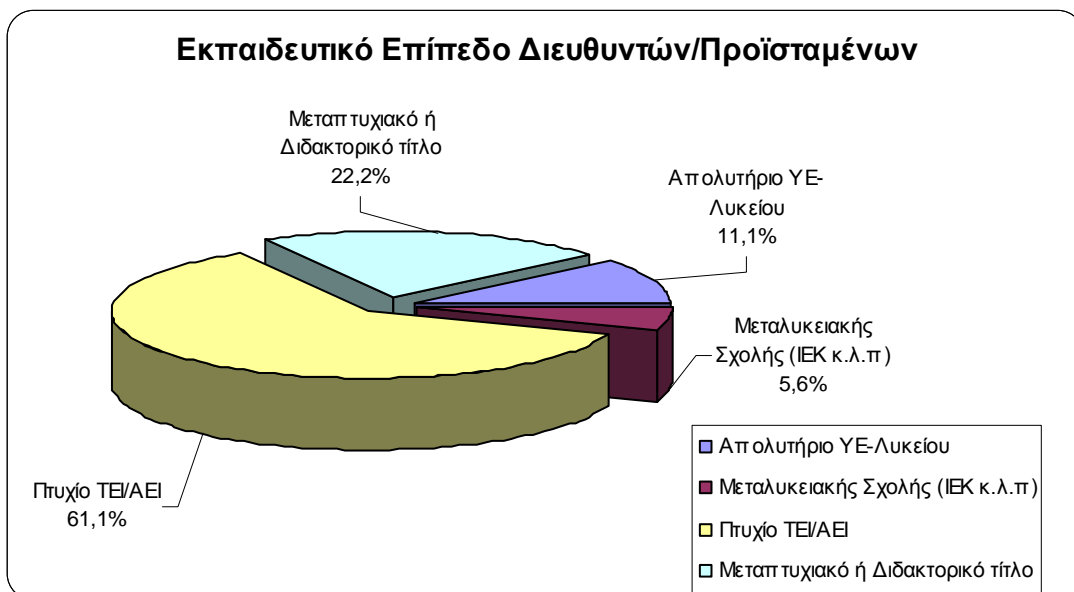


Γράφημα 4: Κατανομή φύλου Διευθυντών/Προϊσταμένων



Ο μέσος όρος ηλικίας τους ήταν 46,4 έτη με τυπική απόκλιση 5,2 έτη. Σχετικά με το εκπαιδευτικό τους επίπεδο, 2 είχαν απολυτήριο ΥΕ-Λυκείου (ποσοστό 11,1%), 1 ήταν απόφοιτος Μεταλυκειακής Σχολής (ΙΕΚ κ.λ.π) (ποσοστό 5,6%), 11 είχαν πτυχίο ΤΕΙ/ΑΕΙ (ποσοστό 61,1%) και 4 είχαν στην κατοχή τους Μεταπτυχιακό ή Διδακτορικό τίτλο (ποσοστό 22,2 %). Ο μέσος όρος προϋπηρεσίας διευθυντών/προϊσταμένων στο Πανεπιστήμιο ήταν 7,8 έτη με τυπική απόκλιση 7,2 έτη.

Γράφημα 5: Εκπαιδευτικό Επίπεδο Διευθυντών/Προϊσταμένων



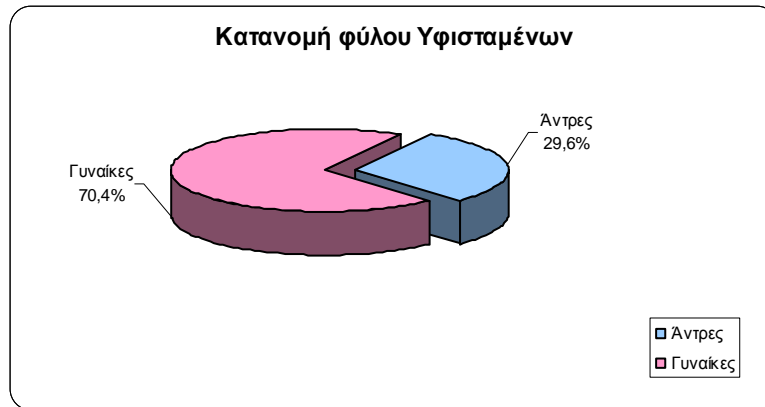
6.1.2 Υφιστάμενοι

Στην έρευνα συμμετείχαν 108 Υφιστάμενοι. Η κατανομή τους ανά τμήμα φαίνεται στον Πίνακα 1. Ως προς τους δημογραφικούς παράγοντες οι 32 ήταν άντρες (ποσοστό 29,6%) και οι 76 γυναίκες (ποσοστό 70,4%).

Πίνακας 1: Κατανομή Υφισταμένων που συμμετείχαν στην έρευνα ανά τμήμα

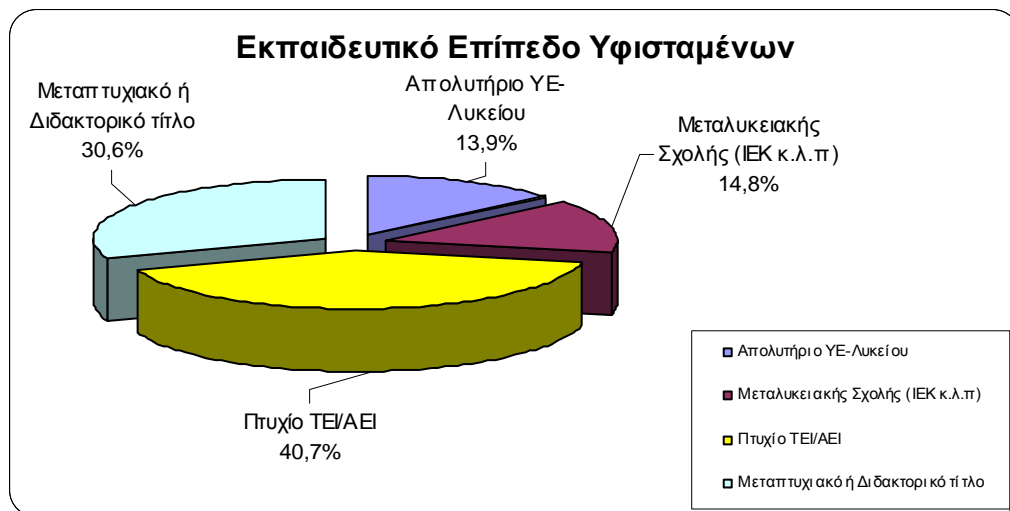
Υπηρεσία	Συχνότητα (f)	%
Γραμματεία ΒΣΑΣ	2	1,9
Γραμματεία ΔΕΣ	4	3,7
Γραμματεία ΕΚΠ	3	2,8
Γραμματεία ΕΠ	2	1,9
Γραμματεία ΛΧ	3	2,8
Γραμματεία ΜΕΤ	2	1,9
Γραμματεία ΟΕ	4	3,7
Γραμματεία ΟΔΕ	5	4,6
Διεύθυνση Βιβλιοθήκης	14	13,0
Διεύθυνση Τεχνικών Έργων	16	14,8
Επιτροπή Ερευνών	17	15,7
Κέντρο Υπολογιστών και Δικτύων	17	15,7
Διεύθυνση Οικονομικής Διαχείρισης (Τμήμα Λογιστηρίου)	4	3,7
Τμήμα Μισθοδοσίας	3	2,8
Τμήμα Προμηθειών	4	3,7
Τμήμα Προσωπικού	5	4,6
Τμήμα Διεκπεραίωσης Πρωτοκόλλου	2	1,9
Τμήμα Φοιτητικής Μέριμνας	1	0,9
Σύνολο	108	

Γράφημα 6: Κατανομή φύλου υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα



Ο μέσος όρος ηλικίας τους ήταν 39,8 έτη με τυπική απόκλιση 6,4 έτη. Σχετικά με το εκπαιδευτικό τους επίπεδο, 15 είχαν απολυτήριο ΥΕ-Λυκείου (ποσοστό 13,9%), 16 ήταν απόφοιτοι Μεταλυκειακής Σχολής (ΙΕΚ κ.λ.π) (ποσοστό 14,8%), 44 είχαν πτυχίο ΤΕΙ/ΑΕΙ (ποσοστό 40,7%) και 33 είχαν στην κατοχή τους Μεταπτυχιακό ή Διδακτορικό τίτλο (ποσοστό 30,6%). Ο μέσος όρος προϋπηρεσίας των διοικητικών υπαλλήλων στο Πανεπιστήμιο ήταν 11,3 έτη με τυπική απόκλιση 6,4 έτη.

Γράφημα 7: Εκπαιδευτικό Επίπεδο Υφισταμένων που συμμετείχαν στην έρευνα



6.2 Ερευνητικά Εργαλεία

Για τη συλλογή των δεδομένων κατασκευάστηκαν δύο διαφορετικά ερευνητικά εργαλεία. Το πρώτο δόθηκε στους διευθυντές/προϊσταμένους και περιείχε: 4 ερωτήσεις για δημογραφικούς παράγοντες (φύλο, ηλικία, εκπαιδευτικό επίπεδο και έτη προϋπηρεσίας), ένα ερωτηματολόγιο για τη μέτρηση της εργασιακής δέσμευσης και ένα για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Το ερευνητικό εργαλείο για τους υφισταμένους περιείχε: 4 ερωτήσεις για δημογραφικούς παράγοντες (φύλο, ηλικία, εκπαιδευτικό επίπεδο και έτη προϋπηρεσίας), ένα ερωτηματολόγιο για τη μέτρηση της εργασιακής δέσμευσης και ένα για τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης.

6.2.1 Ερευνητικά εργαλεία των Διευθυντών/Προϊσταμένων

Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Δέσμευσης (Work Engagement): Για τη μέτρηση της εργασιακής δέσμευσης των Διευθυντών/Προϊσταμένων χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο UWES (The Utrecht Work Engagement Scale). Δημιουργοί του είναι οι Schaufeli και Bakker (2003). Η πρώτη μορφή του ερωτηματολογίου που αποτελούνταν από 24 ερωτήσεις. Έπειτα από εφαρμογή του σε διάφορα δείγματα οδηγήθηκαν σε κάποιες μετατροπές και αναδιατυπώσεις, ώστε να έχουμε σήμερα το παρόν ερωτηματολόγιο των 17 ερωτήσεων (Bakker et al, 2007. Schaufeli et al, 2007).

Ερωτηματολόγιο Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Emotional Intelligence): Για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης των Διευθυντών/Προϊσταμένων χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο WLEIS (Wong and Law Emotional Intelligence Scale). Δημιουργοί του είναι οι Wong και Law (2002) και μεταφράστηκε στα ελληνικά από τους Kafetsios και Zampetakis (2008). Βασίζεται πάνω στις τέσσερις διαστάσεις του μοντέλου του Mayer και Salovey (1997). Αποτελείται από 16 ερωτήσεις που κατανέμονται ισόποσα και περιοδικά σε κάθε έναν από τους 4 παράγοντες: α) αντίληψη του συναισθήματος, β) αφομοίωση-συλλογισμό των συναισθημάτων για διευκόλυνση της σκέψης, γ) ικανότητα κατανόησης και ανάλυσης

των συναισθημάτων και δ) ικανότητα συναισθηματικής διαχείρισης. Η κλίμακα μέτρησης ήταν επταβάθμια από το 0 (διαφωνώ απόλυτα) μέχρι και το 6 (συμφωνώ απόλυτα).

6.2.2 Ερευνητικά εργαλεία των Υφισταμένων

Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Δέσμευσης (Work Engagement): Για τη μέτρηση της εργασιακής δέσμευσης των Υφισταμένων χρησιμοποιήθηκε, το ίδιο ερευνητικό εργαλείο με τους Διευθυντές/Προϊσταμένους, το ερωτηματολόγιο UWES (The Utrecht Work Engagement Scale) (Schaufeli και Bakker, 2003).

Ερωτηματολόγιο Επαγγελματικής Ικανοποίησης (Job Satisfaction): Για τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης των Υφισταμένων χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο των Wagr, Cook και Wall (1979). Αποτελείται από 15 ερωτήσεις που αναφέρονται σε διάφορες πτυχές του εργασιακού βίου. Η κλίμακα μέτρησης είναι πενταβάθμια από 0 (διαφωνώ απόλυτα) μέχρι 4 (συμφωνώ απόλυτα). Συγκεκριμένα οι 15 ερωτήσεις μετρούν την επαγγελματική ικανοποίηση σε 4 άξονες: α) άμεσος προϊστάμενος, β) συνθήκες εργασίας-μισθός, γ) συνεργάτες και δ) ευκαιρίες για προαγωγή.

6.3 Διαδικασία

Η συλλογή των δεδομένων έγινε το Σεπτέμβριο του 2012. Έπειτα από άδεια του Πρύτανη του Πανεπιστημίου Μακεδονίας Καθηγητή κ. Ιωάννη Χατζηδημητρίου, τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν από την ερευνήτρια ατομικά στον καθένα από τους διοικητικούς υπαλλήλους (Διευθυντές/Προϊσταμένους και Υφισταμένους) όλων των υπηρεσιών του Πανεπιστημίου, με τη διαβεβαίωση ότι η συμπλήρωσή τους είναι ανώνυμη και ο μέσος χρόνος διεκπεραίωσης είναι 8 λεπτά. Η μορφή των ερωτηματολογίων ήταν απλή και κατανοητή και υπήρχαν σαφείς οδηγίες για τη συμπλήρωσή τους.

7. Αποτελέσματα

Βασικός στόχος της έρευνας ήταν η διερεύνηση της ενδεχόμενης επίδρασης της συναισθηματικής νοημοσύνης και εργασιακής δέσμευσης των διευθυντών/προϊσταμένων στην επαγγελματική ικανοποίηση και εργασιακή δέσμευση των υπαλλήλων που υπάγονται στα τμήματα που εποπτεύουν. Δευτερεύοντες στόχοι ήταν η διερεύνηση της επίδρασης των δημογραφικών παραγόντων (όπως φύλο, ηλικία, εκπαιδευτικό επίπεδο και έτη προϋπηρεσίας) στη συναισθηματική νοημοσύνη και εργασιακή δέσμευση των διευθυντών/προϊσταμένων και στην επαγγελματική ικανοποίηση και εργασιακή δέσμευση των υφισταμένων.

7.1 Διευθυντές/Προϊστάμενοι

Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τις απαντήσεις των Διευθυντών/Προϊσταμένων για τα επίπεδα εργασιακής δέσμευσης και συναισθηματικής νοημοσύνης, έχουν ως εξής:

7.1.1 Εργασιακή δέσμευση

Η μέτρηση της εργασιακής δέσμευσης έγινε με το ερωτηματολόγιο UWES (Schaufeli & Bakker, 2003). Ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach του ερωτηματολογίου ήταν $\alpha = 0,974$, δηλαδή πολύ ικανοποιητικός. Η εργασιακή δέσμευση των Διευθυντών/Προϊσταμένων ήταν αρκετά υψηλή ($M.O. = 4,7418$ και $T.A. = 1,193$). Σύμφωνα με τα ευρήματα, οι διευθυντές/προϊστάμενοι της παρούσας μελέτης ήταν αρκετά αφοσιωμένοι και προσηλωμένοι στο έργο τους.

7.1.2 Η επίδραση των δημογραφικών παραγόντων στην εργασιακή δέσμευση

Οι δημογραφικοί παράγοντες στους οποίους κλήθηκαν να απαντήσουν οι συμμετέχοντες της έρευνας ήταν τέσσερις: 1) το φύλο, 2) η ηλικία, 3) το εκπαιδευτικό επίπεδο και 4) τα χρόνια προϋπηρεσίας στο χώρο του Πανεπιστημίου Μακεδονίας. Για τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ του φύλου και της εργασιακής δέσμευσης έγινε ανάλυση ANOVA και διαπιστώθηκε ότι το φύλο δεν έχει καμία στατιστικά σημαντική επίδραση στην εργασιακή δέσμευση των Διευθυντών/Προϊσταμένων. Δηλαδή και οι άντρες και οι γυναίκες Διευθυντές/Προϊστάμενοι παρουσιάζουν τον ίδιο βαθμό εργασιακής δέσμευσης. Για τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των άλλων τριών δημογραφικών παραγόντων και των επιπέδων εργασιακής δέσμευσης πραγματοποιήθηκαν αναλύσεις συσχέτισης με υπολογισμό του δείκτη συνάφειας Pearson r . Δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις της εργασιακής δέσμευσης των Διευθυντών/ Προϊσταμένων ούτε με την ηλικία ($r = 0,026$, $p = 0,922$), ούτε με το εκπαιδευτικό επίπεδο ($r = 0,348$, $p = 0,157$) αλλά ούτε και με τα χρόνια προϋπηρεσίας ($r = -0,314$, $p = 0,205$). Συμπερασματικά, διαπιστώνεται ότι η επίδραση των συγκεκριμένων δημογραφικών παραγόντων στην εργασιακή δέσμευση των Διευθυντών/Προϊσταμένων δεν ήταν στατιστικά σημαντική.

7.1.3 Συναισθηματική νοημοσύνη

Η μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης έγινε με το ερωτηματολόγιο WLEIS (Wong & Law, 2002). Ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach του ερωτηματολογίου ήταν $\alpha = 0,972$, δηλαδή πολύ ικανοποιητικός. Η συναισθηματική νοημοσύνη των Διευθυντών/Προϊσταμένων ήταν αρκετά υψηλή ($M.O. = 4,833$ και $T.A. = 1,051$). Σύμφωνα με τα ευρήματα, οι Διευθυντές/Προϊστάμενοι της παρούσας μελέτης διέθεταν αρκετά υψηλού βαθμού συναισθηματικές και κοινωνικές δεξιότητες.

7.1.4 Η Συναισθηματική νοημοσύνη σε συνάρτηση με τους δημογραφικούς παράγοντες

Για τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των τριών δημογραφικών παραγόντων (που αναφέρθηκαν παραπάνω) και των επιπέδων συναισθηματικής νοημοσύνης πραγματοποιήθηκαν αναλύσεις συσχέτισης με υπολογισμό του δείκτη συνάφειας Pearson r .

Δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης των Διευθυντών/Προϊσταμένων με την ηλικία ($r = -0,007, p = 0,978$), με το εκπαιδευτικό επίπεδο ($r = 0,057, p = 0,821$) και με τα χρόνια προϋπηρεσίας ($r = -0,343, p = 0,163$). Επομένως η συναισθηματική νοημοσύνη των Διευθυντών/Προϊσταμένων δεν επηρεάζεται από την ηλικία τους, το εκπαιδευτικό επίπεδο τους και τα χρόνια προϋπηρεσίας τους.

7.2 Υφιστάμενοι

Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τις απαντήσεις των Υφισταμένων για τα επίπεδα εργασιακής δέσμευσης και επαγγελματικής ικανοποίησης, έχουν ως εξής:

7.2.1 Εργασιακή δέσμευση

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για τη μέτρηση της εργασιακής δέσμευσης των υφισταμένων ήταν το UWES (Schaufeli & Bakker, 2003). Η αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής του ερωτηματολογίου μετρήθηκε με το δείκτη αξιοπιστίας Cronbach και ήταν $\alpha = 0,959$, δηλαδή πολύ ικανοποιητική. Η εργασιακή δέσμευση των Υφισταμένων ήταν αρκετά υψηλή ($M.O. = 3,969$ και $T.A. = 1,0108$). Σύμφωνα με τα ευρήματα, οι Υφιστάμενοι της παρούσας μελέτης είναι αρκετά αφοσιωμένοι και προσηλωμένοι στο επάγγελμά τους.

7.2.2 Η Εργασιακή δέσμευση σε συνάρτηση με τους δημογραφικούς παράγοντες

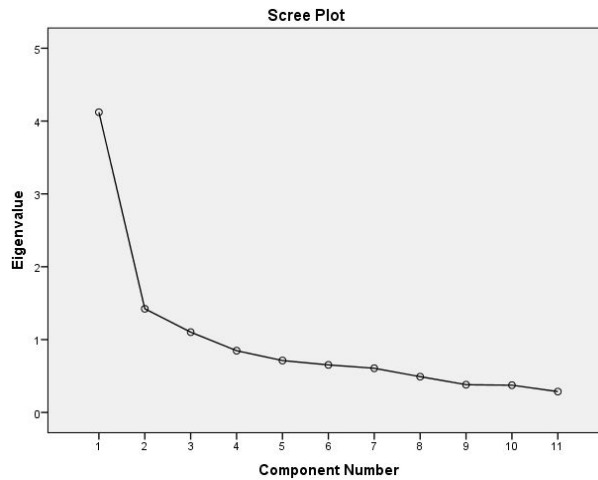
Οι δημογραφικοί παράγοντες στους οποίους κλήθηκαν να απαντήσουν οι συμμετέχοντες της έρευνας ήταν τέσσερεις: 1) το φύλο, 2) η ηλικία, 3) το εκπαιδευτικό επίπεδο και 4) τα χρόνια προϋπηρεσίας στο χώρο του Πανεπιστημίου Μακεδονίας. Για τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ του φύλου και της εργασιακής δέσμευσης έγινε ανάλυση ANOVA και διαπιστώθηκε ότι το φύλο δεν έχει καμία στατιστικά σημαντική επίδραση στην εργασιακή δέσμευση των υφισταμένων. Για τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των τριών δημογραφικών παραγόντων και των επιπέδων εργασιακής δέσμευσης πραγματοποιήθηκαν αναλύσεις συσχέτισης με υπολογισμό του δείκτη συνάφειας Pearson r . Δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις της εργασιακής δέσμευσης των Υφισταμένων με την ηλικία ($r = 0,054$, $p = 0,577$), με το εκπαιδευτικό επίπεδο ($r = -0,053$, $p = 0,589$) και με τα χρόνια προϋπηρεσίας ($r = 0,104$, $p = 0,285$). Επομένως η επίδραση των συγκεκριμένων δημογραφικών παραγόντων στην εργασιακή δέσμευση των Υφισταμένων δεν ήταν στατιστικά σημαντική.

7.2.3 Επαγγελματική ικανοποίηση

Για τη διερεύνηση της δομικής εγκυρότητας της κάθε θεματικής ενότητας πραγματοποιήθηκε διερευνητική παραγοντική ανάλυση, η οποία εφαρμόζεται όταν η δομή του μοντέλου δεν είναι γνωστή ή προκαθορισμένη και χρησιμοποιούνται τα δεδομένα για να την αποκαλύψουν (Timm, 2002). Για την ολοκλήρωση της παραγοντικής ανάλυσης και τον έλεγχο των αποτελεσμάτων, ακολουθήθηκε συγκεκριμένη διαδικασία και εξετάστηκαν οι κατάλληλοι δείκτες.

Δεδομένου ότι βιβλιογραφικά δεν υπάρχει κατανομή των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου της επαγγελματικής ικανοποίησης στις υποπαραμέτρους, διερευνήθηκε η παραγοντική δομή του ερωτηματολογίου της επαγγελματικής ικανοποίησης των υφισταμένων. Τα δεδομένα υποβλήθηκαν, σε μία ανάλυση παραγόντων με τη μέθοδο περιστροφής Varimax (Βλέπε Πίνακα 2).

Διάγραμμα 1: Διάγραμμα αριθμού παραγόντων



Πίνακας 2: Πίνακας περιστροφών Matrix με 2 παράγοντες.

Ερωτήσεις	Άμεσος Προϊστάμενος - Συνεργάτες	Συνθήκες εργασίας - Μισθός
B5	,828	
B3	,795	
B4	,783	
B6	,703	
B2	,572	
B13		,713
B1		,679
B11		,618
B15		,608
B7		,585
B14		,467

Το ποσοστό της συνολικής διακύμανσης ήταν 50,4% και κρίνεται ικανοποιητικό. Η παρούσα παραγοντική δομή φαίνεται να είναι ικανοποιητική και οι δύο παράγοντες μπορούν καλύτερα να ονομαστούν και να ερμηνευτούν με μελέτη των επιμέρους ερωτημάτων που τους συνθέτουν ως εξής:

Από τις συσχετίσεις παραγόντων βλέπουμε ότι είναι αρκετά ισχυρές (Άμεσος Προϊστάμενος – συνεργάτες: 0,764 και Συνθήκες εργασίας – Μισθός: 0,646), ώστε να επαληθεύουμε ότι κάναμε καλά που ζητήσαμε Varimax. Αν οι τιμές αυτές ήταν μικρότερες του 0,2 τότε θα έπρεπε να ξανακάνουμε την ανάλυσή μας ζητώντας ορθογώνια περιστροφή (Βιτωράτου, 2010).

Αφαιρώντας από το ερωτηματολόγιο τις 4 ερωτήσεις που δεν υπάγονται στους 2 παράγοντες που είναι ισχυροί, ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach του ερωτηματολογίου ήταν $\alpha = 0,823$.

Η επαγγελματική ικανοποίηση των Υφισταμένων ως προς τους 2 παράγοντες που μας απασχολούν: για τον 1^ο παράγοντα: ήταν αρκετά καλή με $M.O. = 2,8444$ και $T.A. = 0,74449$, με πενταβάθμια κλίμακα από το 0 (διαφωνώ απόλυτα) μέχρι 4 (συμφωνώ απόλυτα). Σύμφωνα με αυτό, οι Υφιστάμενοι της παρούσας μελέτης είναι αρκετά ικανοποιημένοι από την εργασία τους ως προς τον άμεσο προϊστάμενο και τους συνεργάτες, ενώ για τον 2^ο παράγοντα: ήταν σχεδόν καλή με $M.O. = 2,1944$ και $T.A. = 0,69731$, με πενταβάθμια κλίμακα από το 0 (διαφωνώ απόλυτα) μέχρι 4 (συμφωνώ απόλυτα). Σύμφωνα με αυτό, οι Υφιστάμενοι της παρούσας μελέτης είναι σχεδόν ικανοποιημένοι από την εργασία τους ως προς τις συνθήκες εργασίας και το μισθό τους.

Η συνολική επαγγελματική ικανοποίηση των Υφισταμένων ήταν αρκετά καλή με $M.O. = 0,62453$ και $T.A. = 2,5194$, με πενταβάθμια κλίμακα από το 0 (διαφωνώ απόλυτα) μέχρι 4 (συμφωνώ απόλυτα). Σύμφωνα με αυτό, οι Υφιστάμενοι της παρούσας μελέτης είναι αρκετά ικανοποιημένοι από την εργασία τους.

7.2.4 Η Επαγγελματική ικανοποίηση σε συνάρτηση με τους δημογραφικούς παράγοντες

Για τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ του φύλου και των διαστάσεων της επαγγελματικής ικανοποίησης πραγματοποιήθηκαν αναλύσεις ANOVA, όπου οι εξαρτημένες μεταβλητές ήταν οι διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης και ανεξάρτητη μεταβλητή ήταν το φύλο. Διαπιστώθηκε ότι το φύλο δεν έχει καμία στατιστικά σημαντική επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση των υφισταμένων. Δηλαδή και οι άντρες και οι γυναίκες υφιστάμενοι παρουσιάζουν τον ίδιο βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης στις 2 διαστάσεις που εξετάστηκαν (Βλέπε Πίνακα 3).

Πίνακας 3: Δείκτες συνάφειας (Pearson r) μεταξύ ηλικίας, εκπαιδευτικού επιπέδου, προϋπηρεσίας και Επαγγελματικής Ικανοποίησης των Υφισταμένων

Διαστάσεις Επαγγελματικής Ικανοποίησης	Ηλικία	Εκπαιδευτικό Επίπεδο	Προϋπηρεσία
Άμεσος Προϊστάμενος - Συνεργάτες	-0,047	-0,080	-0,017
Συνθήκες εργασίας -Μισθός	0,030	-0,035	-0,049
Συν. Επαγ. Ικανοποίηση	-0,011	-0,068	-0,038

*Σημείωση: Οι συσχετίσεις που επισημαίνονται με * είναι στατιστικά σημαντικές (επίπεδο 0,01).*

Για τους υπόλοιπους τρεις δημογραφικούς παράγοντες υπολογίστηκαν οι δείκτες συνάφειας Pearson (r) μεταξύ αυτών και της επαγγελματικής ικανοποίησης. Οι συσχετίσεις δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές.

7.3 Εργασιακή δέσμευση και συναισθηματική νοημοσύνη των Διευθυντών/Προϊσταμένων

Για τη μελέτη της σχέσης εργασιακής δέσμευσης και συναισθηματικής νοημοσύνης υπολογίστηκαν οι δείκτες συνάφειας Pearson (r). Διαπιστώθηκε ότι η εργασιακή δέσμευση των Διευθυντών/Προϊσταμένων παρουσιάζει πολύ υψηλή θετική συσχέτιση με τη συναισθηματική νοημοσύνη ($r = 0,835, p=0,000$). Με άλλα λόγια οι συναισθηματικά έξυπνοι Διευθυντές/Προϊστάμενοι είναι ιδιαίτερα αφοσιωμένοι στην εργασία τους.

7.4 Η σχέση της εργασιακής δέσμευσης και της συναισθηματικής νοημοσύνης των Διευθυντών/Προϊσταμένων με την επαγγελματική ικανοποίηση των Υφισταμένων

Στη συνέχεια μελετήθηκε το αν και κατά πόσο η εργασιακή δέσμευση και η συναισθηματική νοημοσύνη των Διευθυντών/Προϊσταμένων σχετίζονται με την επαγγελματική ικανοποίηση των υφισταμένων. Για να διερευνήσουμε αυτή τη σχέση δημιουργήσαμε για κάθε Υφιστάμενο δύο νέες μεταβλητές: τον μέσο όρο της εργασιακής δέσμευσης και τον μέσο όρο της συναισθηματικής νοημοσύνης του

Διευθυντή/Προϊστάμενου της διοικητικής υπηρεσίας στην οποία ανήκε ο κάθε Υφισταμένος. Στη συνέχεια, εξετάσαμε κατά πόσο αυτές οι μεταβλητές σχετίζονται με τις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης των υφισταμένων.

Αρχικά υπολογίσθηκαν οι δείκτες συνάφειας (Pearson r) μεταξύ της Εργασιακής Δέσμευσης και Συναισθηματικής Νοημοσύνης των Διευθυντών/Προϊσταμένων με την Επαγγελματική Ικανοποίηση των Υφισταμένων χρησιμοποιώντας το σύνολο των 2 διαστάσεων που προαναφέραμε. Διαπιστώνεται ότι η εργασιακή δέσμευση των Διευθυντών/Προϊσταμένων δεν παρουσιάζει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την επαγγελματική ικανοποίηση των Υφισταμένων ($r = 0,063, p = 0,518$). Ομοίως, ούτε η συναισθηματική νοημοσύνη των Διευθυντών/Προϊσταμένων δεν παρουσιάζει στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($r = -0,003, p = 0,975$).

Ειδικότερα ως προς τις επιμέρους διαστάσεις, φαίνεται ότι η εργασιακή δέσμευση των Διευθυντών/Προϊσταμένων δεν παρουσιάζει στατιστικώς σημαντική συσχέτιση με καμία από τις 2 επιμέρους υποπαραμέτρους της επαγγελματικής ικανοποίησης των Υφισταμένων. (Βλέπε Πίνακα 4)

Με άλλα λόγια φαίνεται ότι η ικανοποίηση των Υφισταμένων από τον άμεσα προϊστάμενο – συνεργάτες και τις συνθήκες εργασίας-μισθό, είναι ανεξάρτητη από την εργασιακή δέσμευση του Διευθυντή/Προϊσταμένου.

Πίνακας 4: Δείκτες συνάφειας (Pearson r) μεταξύ της εργασιακής δέσμευσης των Διευθυντών/Προϊσταμένων και των διαστάσεων της επαγγελματικής ικανοποίησης των Υφισταμένων και μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης των Διευθυντών/Προϊσταμένων και των 2 διαστάσεων της επαγγελματικής ικανοποίησης των Υφισταμένων.

Παράγοντες	Εργασιακή Δέσμευση Διευθυντών/Προϊσταμένων	Συναισθηματική Νοημοσύνη Διευθυντών/Προϊσταμένων
(1) Άμεσος Προϊστάμενος - Συνεργάτες	-0,016	-0,055
(2) Συνθήκες Εργασίας -	0,129	0,052

Κατά τη διερεύνηση της επίδρασης της συναισθηματικής νοημοσύνης των Διευθυντών/Προϊσταμένων στην επαγγελματική ικανοποίηση των υφισταμένων τους και τις υποπαραμέτρους της, διαπιστώθηκε απουσία στατιστικών σημαντικής συσχέτισης. Φαίνεται δηλαδή ότι η συναισθηματική νοημοσύνη των Διευθυντών/Προϊσταμένων, δε σχετίζεται με την επαγγελματική ικανοποίηση των υφισταμένων σε καμία από τις διαστάσεις της.

7.5 Πρόβλεψη της επαγγελματικής ικανοποίησης των υφισταμένων

Στη συνέχεια επιχειρήθηκε η διερεύνηση του ερωτήματος που ενδιαφέρει ιδιαίτερα, δηλαδή, το αν και πώς η συναισθηματική νοημοσύνη και η εργασιακή δέσμευση των Διευθυντών/Προϊσταμένων με την επαγγελματική ικανοποίηση των υφισταμένων, καθώς και αν οι δημογραφικοί παράγοντες των Υφισταμένων σχετίζονται με την επαγγελματική τους ικανοποίηση. Με άλλα λόγια, αν η εργασιακή δέσμευση και η συναισθηματική νοημοσύνη των Διευθυντών/Προϊσταμένων μπορούν να προβλέψουν την επαγγελματική ικανοποίηση των υφισταμένων και ταυτόχρονα αν οι δημογραφικοί παράγοντες των Υφισταμένων μπορούν επίσης να έχουν προβλεπτική ισχύ για το βαθμό της επαγγελματικής ικανοποίησής τους. 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 ανεξάρτητες μεταβλητές ήταν η εργασιακή δέσμευση και η συναισθηματική νοημοσύνη των Διευθυντών καθώς και οι δημογραφικοί παράγοντες των Υφισταμένων.

Όσον αφορά την εργασιακή δέσμευση των Διευθυντών/Προϊσταμένων, δεν αποτελεί στατιστικώς σημαντική μεταβλητή στην πρόβλεψη της επαγγελματικής ικανοποίησης των Υφισταμένων ($\beta = 0,063$, $t = 0,649$, $p = 0,518$) (Βλέπε Πίνακα

5). Με άλλα λόγια οι δεσμευμένοι Διευθυντές/Προϊστάμενοι δεν επιφέρουν υψηλότερη επαγγελματική ικανοποίηση στους Υφισταμένους τους.

Πίνακας 5: Πολλαπλή παλινδρόμηση της Εργασιακής Δέσμευσης των Διευθυντών/Προϊσταμένων πάνω στην Επαγγελματική Ικανοποίηση των υφισταμένων.

	R	R²	ΔR²	Beta	t	P
Εργασιακή δέσμευση	0,63	0,004	-0,005	0,063	0,649	0,518

Όσον αφορά τη συναισθηματική νοημοσύνη των Διευθυντών/Προϊσταμένων, δεν αποτελεί στατιστικώς σημαντική μεταβλητή στην πρόβλεψη της επαγγελματικής ικανοποίησης των Υφισταμένων ($beta = - 0,003$, $t = - 0,032$, $p = 0,975$) (Βλέπε Πίνακα 6). Με άλλα λόγια οι συναισθηματικά έξυπνοι Διευθυντές/Προϊστάμενοι δεν επιφέρουν υψηλότερη ικανοποίηση των Υφισταμένων τους από την εργασία.

Πίνακας 6: Πολλαπλή παλινδρόμηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης των Διευθυντών/Προϊσταμένων πάνω στην Επαγγελματική Ικανοποίηση των υφισταμένων.

	R	R²	ΔR²	Beta	t	P
Συναισθηματική Νοημοσύνη	0,003	0,000	-0,010	-0,003	-0,032	0,975

Όσον αφορά τους δημογραφικούς παράγοντες των Υφισταμένων, δεν αποτελούν στατιστικώς σημαντική μεταβλητή στην πρόβλεψη της επαγγελματικής τους ικανοποίησης (Βλέπε Πίνακα 7). Με άλλα λόγια κανένας από τους δημογραφικούς παράγοντες των Υφισταμένων δεν επιφέρει υψηλότερη ικανοποίησή τους από την εργασία.

Πίνακας 7: Πολλαπλή παλινδρόμηση των δημογραφικών παραγόντων των Υφισταμένων πάνω στην Επαγγελματική τους Ικανοποίηση.

	R	R²	ΔR²	Beta	t	P
--	----------	----------------------	-----------------------	-------------	----------	----------

Φύλο	0,110	0,012	-0,027	-0,025	-0,244	0,808
Ηλικία	0,110	0,012	-0,027	0,003	0,027	0,979
Εκπαιδευτικό επίπεδο	0,110	0,012	-0,027	-0,100	-0,943	0,348
Προϋπηρεσία	0,110	0,012	-0,027	-0,061	-0,523	0,602

Συμπερασματικά λοιπόν διαπιστώθηκε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη και η εργασιακή δέσμευση των Διευθυντών/Προϊσταμένων, αλλά και όλοι οι δημογραφικοί παράγοντες των Υφισταμένων, δεν αποτελούν προγνωστικούς παράγοντες της επαγγελματικής τους ικανοποίησης.

8. Συζήτηση

Από την έρευνα που διεξήχθη στο χώρο του Πανεπιστημίου Μακεδονίας διαπιστώνεται γενικά ότι υπήρχε πρωτοτυπία ως προς την εφαρμογή της θεματολογίας στο δείγμα. Έχουν γίνει έρευνες με το ίδιο δείγμα αλλά ποτέ στον τομέα της συναισθηματικής νοημοσύνης, της εργασιακής δέσμευσης και της επαγγελματικής ικανοποίησης. Από τα ευρήματα της μελέτης οδηγούμαστε σε συμπεράσματα για το ποια είναι η ισχύουσα κατάσταση στον Πανεπιστημιακό χώρο και συγκεκριμένα στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η διαπίστωση ότι η εργασιακή δέσμευση του Διευθυντή/Προϊσταμένου δε φαίνεται να επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση του Υφισταμένου. Αυτό είναι ένα αξιοπερίεργο εύρημα που μπορεί όμως να μας οδηγήσει στο συμπέρασμα ότι προφανώς από το καταστατικό του Πανεπιστημίου δε δίνονται περιθώρια παρέκκλισης της κοινής γραμμής που πρέπει να εφαρμόζουν οι υπάλληλοι, με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν οι απαραίτητες ευκαιρίες για πρωτοβουλία και δημιουργικότητα. Οι αρμοδιότητες των Διευθυντών/Προϊσταμένων αλλά και των Υφισταμένων είναι αυστηρά προκαθορισμένες από τη διοίκηση της Πανεπιστημιακής Κοινότητας.

Κατά την διεξαγωγή της έρευνας υπήρχαν διάφοροι ανασταλτικοί παράγοντες. Το δείγμα ήταν σχετικά μικρό γιατί η έρευνα υλοποιήθηκε μόνο στις Διοικητικές Υπηρεσίες του Πανεπιστημίου και υπήρχε ανισότητα στα ποσοστά Διευθυντών/Προϊσταμένων. Τα ερωτηματολόγια ήταν αυτοαναφορές πράγμα που σημαίνει ότι υπεισέρχονται πολλοί παράγοντες επιρροής με κύριο την υποκειμενικότητα. Δεν έγινε επανάληψη της έρευνας με χρήση άλλου ερευνητικού εργαλείου. Παρόλα αυτά όμως τα ευρήματα της έρευνας δεν παύουν να είναι χρήσιμα.

Ελπίζουμε πως η έρευνα αυτή θα αποτελέσει έναυσμα για περαιτέρω μελέτη σε θέματα όπως: το πώς μπορούμε να πετύχουμε μία υψηλότερη ικανοποίηση των Υφισταμένων των Διοικητικών Υπηρεσιών του Πανεπιστημίου, που οφείλεται η υψηλότερη εργασιακή δέσμευση των Διευθυντών/Προϊσταμένων έναντι της χαμηλότερης των Υφισταμένων, οι υποπαράμετροι της συναισθηματικής νοημοσύνης

των Διευθυντών/Προϊσταμένων επηρεάζουν μεμονωμένοι την επαγγελματική ικανοποίηση των Υφισταμένων καθώς και επαναληπτική υλοποίηση της έρευνας με ενσωμάτωση στο δείγμα άλλων ατόμων και υπηρεσιών στο χώρο του Πανεπιστημίου.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Alarcon, G. M., & Edwards, J. M. (2011). The relationship of engagement, job satisfaction and turnover intentions. *Stress and Health, 27* (3), 294-298.
- Austin, E. J. (2004). An investigation of the relation between trait emotional intelligence and emotional task performance. *Personality and Individual Differences, 36*, 1855-1864.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 20* (1), 4-28.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands resources model: state of the art. *Journal of managerial psychology, 22*, 309-328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International, 13*, 209-223.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources model to predict burnout and performance. *Human Resources Management, 43*, 83-104.
- Bakker, A. B., Gierveld, J. H., & Van Rijswijk, K. (2006). Succesfactoren bij vrouwelijke schoolleiders in het primair onderwijs: Een onderzoek naar burnout, bevlogenheid en prestaties [Success factors among female school principals in primary teaching: A study on burnout, work engagement, and performance]. Diemen, The Netherlands: Right Management Consultants. Στο Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress, 22* (3), 187-200.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology, 99*, 274-284.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress, 22* (3), 187-200.

Bar-On, R. (1997). *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical manual*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.

Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence: insights from the Emotional Quotient Inventory. In R. Bar-On, & J. A. Parker, *The handbook of Emotional Intelligence* (pp. 343-362). San Francisco: John Willey & Sons.

Bar-On, R. (2002). *Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-I): Technical Manual*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.

Bar-On, R. (2004). *The Bar-On Emotional Intelligence Quotient Inventory (EQ-i): Rationale, description and psychometric properties*. In G. Geher (Ed.) *Measuring emotional intelligence: Common ground and controversy* (pp. 115-145). New York: Nova Science Publishers.

Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, supl. 13-25.

Bar-On, R., Handley, R., & Fund, S. (2005). The impact of emotional and social intelligence on performance. Στο Vanessa Druskat, Fabio Sala, & Gerald Mount (eds.): *Linking emotional intelligence and performance at work: Current research evidence*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Bar-On, R., & Parker, J. D. A. (2000). *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace* (363-388). Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Bar-On, R., Tranel, D., Denburg, N. L., & Bechara A., (2003). Exploring the neurological substrate of emotional and social intelligence, *Brain*, 126, 1790-1800.

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* (pp. 343-362). San Francisco: John Willey & Sons.

Bradberry, T., & Greaves, J. (2006). *Συναισθηματική νοημοσύνη: το απλό βιβλίο*. Αθήνα: Κριτική.

Ciarrochi, C. V., Chan, A. C., & Capouti, P. (2000). A critical evaluation of the emotional intelligence construct. *Personality and Individual Differences*, 28, 539-561.

Chrysafi, A., & Platsidou, M. (2012). Do emotionally “clever” and work engaged managers influence job satisfaction of their employees? *Advances in Business-Related Scientific Research Conference 2012 in Venice*.

Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2008). The Oldenburg Burnout Inventory: A good alternative to measure burnout and engagement. In H. J. R. B., *Handbook of stress and burnout in health care*. Hauppauge, New York: Nova Science Publishers.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Ebbinghaus, M. (2002). From mental strain to burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 423-441.

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, 296-307.

Dimitriades, Z., & Papalexandris, N. (2012). Job and organizational attitudes in relation to financial performance in Greek retail banking: an exploratory empirical investigation, *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (4), 793-807.

Duran, A., Extremera, N., & Rey, L. (2004). Self-reported emotional intelligence, burnout and engagement among staff in services for people with intellectual disabilities. *Psychological Reports*, 92, 386-390.

Engelbrecht, E., & Sjoberg, L. (2006). Money Attitudes and Emotional Intelligence. *Journal of Applied Social Psychology*, 36 (8) , 2027–2047.

Fredrickson, B. L. (2003). Positive emotions and upward spiral in organizations. Στο K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. San Francisco: Barret Koehler.

French, J. R. P., & Kahn R. L. (1962). A Programmatic Approach to Studying the Industrial Environment and Mental Health. *Journal of Social Issues*, 18 (3), 1-47.

Furnham, A., & Argyle, M. (1998). *The Psychology of Money*. Florence, KY: Taylor & Frances/Routledge.

- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53 (8), 1027–1055.
- Goleman, D. (1995). Η συναισθηματική νοημοσύνη. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Goleman, D. (1998). Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Goleman, D. (2000). Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee A. (2002). Ο νέος ηγέτης: η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker A. B. & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 165–174.
- Gruneberg, M. M. (1979). *Understanding job satisfaction*. NY: John Wiley & Sons.
- Grzywacz, J. G., & Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the Work-Family Interface: An Ecological Perspective on the Correlates of Positive and Negative Spillover between Work and Family. *Journal of occupational health psychology*.
- Gur, R., Gunning-Dixon, F., Bilker, W. B., & Gur, R. E. (2002). Sex differences in temporo-limbic and frontal brain volumes of healthy adults. *Cerebral Cortex*, 12, 998–1003.
- Hablesleben, J. R. B., & Demerouti, E. (2005). The construct validity of an alternative measure of burnout: Investigating the English translation of the Oldenburg Burnout Inventory. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 19 (3), 208-220.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: a test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 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, 42-58.
- Hakanen, J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burn out and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495-513.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 22 (3), 224-241.
- Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 22 (3), 242-256.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1982). Leadership Style: Attitudes and Behaviors. *Training and Development Journal*, 36 (5), 50-52.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley and sons.
- 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, 632-643.
- Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J., & Hooper, G. S. (2002). Workgroup emotional intelligence Scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus. *Human Resource Management Review*, 12(2), 195-214.
- Joseph, D. L., & Newman, D. A. (2010). Emotional Intelligence: An Integrative Meta-Analysis and Cascading Model. *Journal of Applied Psychology*, 95 (1), 54-78.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Erez, A., & Locke, E. A. (2005). Core Self-Evaluations and Job and Life Satisfaction: The Role of Self-Concordance and Goal Attainment. *Journal of Applied Psychology*, 90 (2), 257-268.

- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998b). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83, 17–34.
- Kafetsios, K., & Zampetakis, L. A. (2008). Emotional intelligence and job satisfaction: Testing the mediatory role of positive and negative affect at work. *Personality and Individual Differences*, 44 (3), 712–722.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy Management Journal*, 33 (4), 67-729.
- Kahn, W. A. (1992). To be full there: psychological presence at work. *Human Relations*, 45, 321-349.
- Koustelios, A. D., & Bagiatis, K. (1997). The Employee Satisfaction Inventory (ESI): Development of a Scale to measure satisfaction of greek employees. *Educational and Psychological Measurement*, 57 (3), 469-476.
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In D. M., *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate—employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29 (2), 219–238.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1 (1), 3–30.
- Mandell, B., & Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison. *Journal of Business and Psychology*, 17(3), 387-404
- 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.
- 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), 149-171.

- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27, 267-298.
- Mayer, J. D. & Geher, G. (1996). Emotional intelligence and the identification of emotion. *Intelligence*, 22, 89-113.
- Mayer, J., Roberts, R., & Barsade, S. (2008). Human abilities: Emotional intelligence. *Annual Review of Psychology*, 59, 507-536.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). *What is emotional intelligence?* In P. Salovey and D. Sluyter (Eds), *Educational Development and Emotional Intelligence: Implication for Educators* (pp. 3-31). New York: Basic Books.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings and implications. *Psychological Inquiry*, 15, 197-215.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2008). Emotional intelligence: new ability or eclectic traits? *American Psychologist*, 63 (6), 503-517.
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso D. R., & Sitarenios G. (2001). Emotional Intelligence as a Standard Intelligence. *Emotion*, 1, 232-242.
- Montgomery, A. J., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., & Den Ouden, M. (2003). Work-home interference among newspaper managers: Its relationship with burnout and engagement. *Anxiety, Stress & Coping: An International Journal*, 16 (2), 195-211.
- O'Connor, R. M., & Little, I. S. (2003). Revisiting the predictive validity of emotional intelligence: self-report versus ability-based measures. *Personality and Individual Differences*, 35 (8), 1893-1902.
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2000). On the dimensional structure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 29, 313-320.

- Petrides, K. V., Pita, R., & Kokkinaki, F. (2007). The location of trait emotional intelligence in personality factor space. *British Journal of Psychology*, 98 (2), 273-289.
- Roberts, R. D., Zeidner, M., & Matthews, G. (2001). Does Emotional Intelligence Meet Traditional Standards for an Intelligence? Some New Data and Conclusions. *Emotion*, 1 (3), 196–231.
- Ryan, R. M., & Frederick, C. (1997). On Energy, Personality, and Health: Subjective Vitality as a Dynamic Reflection of Well-Being. *Journal of Personality*, 5 (3), 529-565.
- 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, 1217-1227.
- Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9 (3), 185-211.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). UWES, Utrecht Work Engagement Scale. *Preliminary manual* (version 1). Valencia: Utrecht University.
- 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, 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, 701-716.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30 (7), 893–917.
- Schaufeli, W. B., Martinez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002). Burnout and Engagement in University Students. A Cross-National Study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33 (5), 464-481.

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

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

Schaufeli, W. B., Shimazu, A., & Taris T. W. (2009). Being Driven to Work Excessively Hard. The Evaluation of a Two-Factor Measure of Workaholism in the Netherlands and Japan. *Cross-Cultural Research* , 43 (4), 320-348.

Schaufeli, W. B., Taris, T. W., Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being? *Applied Psychology*, 57 (2), 173–203.

Shields, M. A., & Ward, M. (2001). Improving nurse retention in the National Health Service in England: the impact of job satisfaction on intentions to quit. *Journal of Health Economics*, 20 (5), 677–701.

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

Shutte, N. S., Malouff, J. M, Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J., & Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25 (12), 167-177.

Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand-NcNally.

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, 518-523.

Spector, P. E. (1997), *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. London, UK: **Sage Publications**.

Srivastava, A., Locke, E. A., & Judge, T. A. (2002). *Dispositional causes of task Satisfaction: The mediating role of chosen level of task complexity*. In R. Ilies (chair), *Core self-evaluations: New developments and research findings*. Symposium presentation at the Society for Industrial and Organizational Psychology Annual Meetings. Toronto.

Stamps, P. L. (1997). *Nurses and work satisfaction: An index for measurement* (2nd Ed.), Chicago: Health Administration 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, 495-513.

Stys, Y., & Brown, S. L. (2004) A review of the emotional intelligence literature and implications for corrections. *Research Branch Correctional Service of Canada*.

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, 461-473.

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H. & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 22 (3), 277-294.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.

Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the measurements of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of occupation psychology*, 52, 129-148.

Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minesota Satisfaction Questionnaire*. Mineapolis: University of Minnesota Industrial Relations Center.

Wong, C., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *Leadership Quarterly*, 23, 243-274.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the Job Demands-Resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121-141.

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), 235–244.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Kantas, A., & Demerouti, E. (2005). The measurement of burnout and work engagement: A comparison of Greece and The Netherlands. *New Review of Social Psychology*, 23-43.

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, 268-270.

Zeidner, M., Matthews, G., Roberts, R., & MacCann, C. (2003). Development of emotion intelligence: Towards a multi-level investment model. *Human Development*, 46, 69-96.

Zeidner, M., Shani-Zinovich, I., Matthews, G., & Roberts, R. D. (2005). Assessing emotional intelligence in gifted and non-gifted high school students: Outcomes depend on the measure. *Intelligence*, 33 (4), 369-391.

Zhou, J., & George, J. M. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *The Leadership Quarterly*, 14, 545–568.

Ελληνική Βιβλιογραφία

Αγαγιώτου, Σ. (2011). *Το εργασιακό άγχος των κοινωνικών λειτουργών και η σχέση του με την εργασιακή δέσμευση και τη συναισθηματική νοημοσύνη*. Μεταπτυχιακή Εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Τμήμα Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής, Θεσσαλονίκη.

Αλεξιάς, Γ., Αναγνωστόπουλος, Φ., & Πιλάτης, Ι. (2010). Επαγγελματική εξουθένωση και ικανοποίηση από την εργασία του ιατρικού προσωπικού δημόσιου νοσοκομείου των Αθηνών. *Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών*, 131, 109-136

Δημητριάδης, Σ., Μπαντικός, Κ., & Παπαδόπουλος, Δ. (2012). Παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση ανδρών και γυναικών εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και μειώνουν το επαγγελματικό στρες. *Τα Εκπαιδευτικά*, 103-104, 29-40.

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

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

Λεμονάκη, Ρ. (2010). *Συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών, εργασιακή δέσμευση και απόδοση των εργαζομένων: Ο διαμεσολαβητικός ρόλος των εργασιακών και των προσωπικών πόρων*. Πτυχιακή Εργασία, Πανεπιστήμιο Κρήτης, Τμήμα Ψυχολογίας, Ρέθυμνο.

Μπάτιου, Β. (2009). *Η επαγγελματική ικανοποίηση και η εφαρμογή της βάσει της θεωρίας υγιεινής και παρακίνησης του Frederick Herzberg. Το παράδειγμα του δημόσιου τομέα - Ι.Κ.Α., Ο.Α.Ε.Δ., Σ.Ε.Ε*. Μεταπτυχιακή Εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Τμήμα Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής, Θεσσαλονίκη.

Μπρίνια, Β. (2008). *Management και Συναισθηματική Νοημοσύνη*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη

Παπαδόπουλος, Ι. (2008). *Η επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών και η επίδραση της στην ψυχοσωματική τους υγεία*. Πτυχιακή εργασία, Πανεπιστήμιο Κρήτης, Τμήμα Οικονομικών Επιστημών, Ρέθυμνο.

Πλατσίδου, Μ. (2004). Συναισθηματική Νοημοσύνη: Σύγχρονες Προσεγγίσεις μιας παλιάς έννοιας. *Επιστήμες Αγωγής*, 1, 27-39

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

Πλατσίδου, Μ. (2006). *Ο λειτουργικός ρόλος της αντιλαμβανόμενης συναισθηματικής νοημοσύνης στο σύστημα του εαυτού*. Στο Ε. Συγκολλίτου (Επιμ. Εκδ.), Η έννοια του εαυτού και λειτουργικότητα στο σχολείο (σσ. 139-146), Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Κυριακίδη.

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

Χαραλαμπίδου, Ε. (1996). *Επαγγελματική Ικανοποίηση των νοσηλευτών στο χώρο του νοσοκομείου*. Διδακτορική Διατριβή, Εθνικό & Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Τμήμα Νοσηλευτικής, Αθήνα.

Χρυσάφη, Α. (2011). *Συναισθηματικά «έξυπνοι» και επαγγελματικά δεσμευμένοι διευθυντές ευνοούν την επαγγελματική ικανοποίηση των υφισταμένων τους; Μια εμπειρική μελέτη στο χώρο του ελληνικού λιανικού εμπορίου*. Μεταπτυχιακή Εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Τμήμα Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής, Θεσσαλονίκη.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο Διευθυντών/Προϊσταμένων

Α' ΜΕΡΟΣ

(Σημειώστε X)

1) Φύλο: Άνδρας Γυναίκα

2) Ηλικία:

3) Ποιο είναι το εκπαιδευτικό σας επίπεδο:

Απολυτήριο ΥΕ - Λυκείου

Μεταλυκειακή Σχολή (ΙΕΚ κ.λ.π)

Πτυχίο ΤΕΙ/ΑΕΙ

Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό

4) Πόσα χρόνια προϋπηρεσίας ως προϊστάμενος (σε διάφορες υπηρεσίες) έχετε στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας;

Β' ΜΕΡΟΣ

Α) Κυκλώστε πόσο συχνά ισχύει για σας το περιεχόμενο της κάθε δήλωσης.

		Ποτέ	Πάντα (Κάθε μέρα)
1)	Στη δουλειά μου αισθάνομαι να πλημμυρίζω από ενεργητικότητα.	0.....1.....2.....3.....4.....5.....6	
2)	Η εργασία που κάνω είναι χρήσιμη και γεμάτη νόημα.	0.....1.....2.....3.....4.....5.....6	
3)	Ο χρόνος κυλάει γρήγορα όταν εργάζομαι.	0.....1.....2.....3.....4.....5.....6	
4)	Νιώθω γεμάτος/η ζωντάνια και δύναμη όταν εργάζομαι.	0.....1.....2.....3.....4.....5.....6	
5)	Είμαι ενθουσιασμένος/η με τη δουλειά μου.	0.....1.....2.....3.....4.....5.....6	
6)	Όταν εργάζομαι ξεχνώ τα πάντα γύρω μου.	0.....1.....2.....3.....4.....5.....6	

7)	Η εργασία μου με εμπνέει.	0.....1.....2.....3.....4.....5.....6
8)	Όταν σηκώνομαι το πρωί έχω διάθεση να πάω στη δουλειά μου.	0.....1.....2.....3.....4.....5.....6
9)	Νιώθω ευτυχημένος/η όταν εργάζομαι με εντατικούς ρυθμούς.	0.....1.....2.....3.....4.....5.....6
10)	Νιώθω υπερήφανος/η για τη δουλειά που κάνω.	0.....1.....2.....3.....4.....5.....6
11)	Είμαι τελείως απορροφημένος/η από την εργασία μου.	0.....1.....2.....3.....4.....5.....6
12)	Όταν εργάζομαι είμαι ικανός/η να συνεχίσω τη δουλειά μου για πολλή ώρα.	0.....1.....2.....3.....4.....5.....6
13)	Η δουλειά μου αποτελεί πρόκληση για μένα	0.....1.....2.....3.....4.....5.....6
14)	Η δουλειά μου με συναρπάζει	0.....1.....2.....3.....4.....5.....6
15)	Στη δουλειά μου έχω μεγάλη πνευματική αντοχή	0.....1.....2.....3.....4.....5.....6
16)	Μου είναι δύσκολο να αποσπάσω τον εαυτό μου από τη δουλειά μου	0.....1.....2.....3.....4.....5.....6
17)	Δείχνω πάντοτε επιμονή στη δουλειά μου, ακόμα και όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά.	0.....1.....2.....3.....4.....5.....6

Β) Κυκλώστε το βαθμό που εκφράζει το πώς αισθάνεστε σε κάθε πρόταση.

		Διαφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ Απόλυτα
1)	Τις περισσότερες φορές καταλαβαίνω (έχω μια καλή αίσθηση) το γιατί αισθάνομαι τα συναισθήματα που νιώθω (έτσι όπως αισθάνομαι).	0.....1.....2.....3.....4.....5.....6	
2)	Πάντα μπορώ να καταλάβω πως αισθάνονται οι φίλοι μου με βάση την συμπεριφορά τους	0.....1.....2.....3.....4.....5.....6	
3)	Πάντα θέτω στόχους για τον εαυτό μου και μετά βάζω τα δυνατά μου για να τους πετύχω	0.....1.....2.....3.....4.....5.....6	
4)	Μπορώ με την λογική να ελέγξω τον θυμό μου και να αντεπεξέλθω τις δυσκολίες.	0.....1.....2.....3.....4.....5.....6	
5)	Έχω μια καλή κατανόηση των συναισθημάτων μου	0.....1.....2.....3.....4.....5.....6	
6)	Είμαι καλός παρατηρητής των συναισθημάτων των άλλων	0.....1.....2.....3.....4.....5.....6	

7)	Πάντα 'λέω στον εαυτό μου' ότι είμαι ένα άξιο και ικανό άτομο.	0.....1.....2.....3.....4.....5.....6
8)	Είμαι απόλυτα ικανός να ελέγξω τα συναισθήματά μου	0.....1.....2.....3.....4.....5.....6
9)	Πάντα καταλαβαίνω πώς αισθάνομαι πραγματικά	0.....1.....2.....3.....4.....5.....6
10)	Είμαι ευαίσθητος στα συναισθήματα και την συγνησιακή κατάσταση των άλλων ανθρώπων	0.....1.....2.....3.....4.....5.....6
11)	Είμαι ένα άτομο με ισχυρά κίνητρα	0.....1.....2.....3.....4.....5.....6
12)	Όταν θυμώνω, πάντα μπορώ να ηρεμήσω γρήγορα	0.....1.....2.....3.....4.....5.....6
13)	Πάντα γνωρίζω αν είμαι χαρούμενος ή όχι	0.....1.....2.....3.....4.....5.....6
14)	Έχω μια καλή κατανόηση των συναισθημάτων των ανθρώπων γύρω μου	0.....1.....2.....3.....4.....5.....6
15)	Πάντα παρακινώ τον εαυτό μου να καταφέρει το καλύτερο	0.....1.....2.....3.....4.....5.....6
16)	Έχω καλό έλεγχο των συναισθημάτων μου	0.....1.....2.....3.....4.....5.....6

Ερωτηματολόγιο Υφισταμένων

Α' ΜΕΡΟΣ

(Σημειώστε X)

5) **Φύλο:** Άνδρας Γυναίκα

6) **Ηλικία:**

7) **Ποιο είναι το εκπαιδευτικό σας επίπεδο:**

Απολυτήριο ΥΕ - Λυκείου

Μεταλυκειακή Σχολή (ΙΕΚ κ.λ.π)

Πτυχίο ΤΕΙ/ΑΕΙ

Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό

8) **Πόσα χρόνια προϋπηρεσίας (σε διάφορες υπηρεσίες) έχετε στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας;**

Β' ΜΕΡΟΣ

Α) Κυκλώστε πόσο συχνά ισχύει για σας το περιεχόμενο της κάθε δήλωσης:

		Ποτέ	Πάντα (Κάθε μέρα)
1)	Στη δουλειά μου αισθάνομαι να πλημμυρίζω από ενεργητικότητα.	0.....1.....2.....3.....4.....5.....6	
2)	Η εργασία που κάνω είναι χρήσιμη και γεμάτη νόημα.	0.....1.....2.....3.....4.....5.....6	
3)	Ο χρόνος κυλάει γρήγορα όταν εργάζομαι.	0.....1.....2.....3.....4.....5.....6	
4)	Νιώθω γεμάτος/η ζωντάνια και δύναμη όταν εργάζομαι.	0.....1.....2.....3.....4.....5.....6	
5)	Είμαι ενθουσιασμένος/η με τη δουλειά μου.	0.....1.....2.....3.....4.....5.....6	
6)	Όταν εργάζομαι ξεχνώ τα πάντα γύρω μου.	0.....1.....2.....3.....4.....5.....6	
7)	Η εργασία μου με εμπνέει.	0.....1.....2.....3.....4.....5.....6	
8)	Όταν σηκώνομαι το πρωί έχω διάθεση να πάω στη δουλειά μου.	0.....1.....2.....3.....4.....5.....6	
9)	Νιώθω ευτυχισμένος/η όταν εργάζομαι με εντατικούς ρυθμούς.	0.....1.....2.....3.....4.....5.....6	
10)	Νιώθω υπερήφανος/η για τη δουλειά που κάνω.	0.....1.....2.....3.....4.....5.....6	
11)	Είμαι τελείως απορροφημένος/η από την εργασία μου.	0.....1.....2.....3.....4.....5.....6	
12)	Όταν εργάζομαι είμαι ικανός/η να συνεχίσω τη δουλειά μου για πολλή ώρα.	0.....1.....2.....3.....4.....5.....6	
13)	Η δουλειά μου αποτελεί πρόκληση για μένα	0.....1.....2.....3.....4.....5.....6	
14)	Η δουλειά μου με συναρπάζει	0.....1.....2.....3.....4.....5.....6	
15)	Στη δουλειά μου έχω μεγάλη πνευματική αντοχή	0.....1.....2.....3.....4.....5.....6	
16)	Μου είναι δύσκολο να αποσπάσω τον εαυτό μου από τη δουλειά μου	0.....1.....2.....3.....4.....5.....6	
17)	Δείχνω πάντοτε επιμονή στη δουλειά μου, ακόμα και όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά.	0.....1.....2.....3.....4.....5.....6	

B) Κυκλώστε το βαθμό που εκφράζει το πώς αισθάνεστε σε κάθε πρόταση.

		Διαφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ Απόλυτα
1)	Θεωρώ φυσικές τις συνθήκες εργασίας μου	0.....1.....2.....3.....4	
2)	Είμαι ελεύθερος /η να επιλέξω τις δικές μου μεθόδους εργασίας	0.....1.....2.....3.....4	
3)	Η άποψη που έχω για τους συναδέλφους μου είναι καλή	0.....1.....2.....3.....4	
4)	Η δουλειά μου αναγνωρίζεται όταν είναι καλή	0.....1.....2.....3.....4	
5)	Είμαι ικανοποιημένος από τον προϊστάμενο – διευθυντή μου	0.....1.....2.....3.....4	
6)	Νιώθω ικανοποιημένος από τις αρμοδιότητες που μου έχουν παραχωρηθεί	0.....1.....2.....3.....4	
7)	Είμαι ευχαριστημένος από τις οικονομικές μου απολαβές	0.....1.....2.....3.....4	
8)	Έχω την ευκαιρία να κάνω χρήση των δεξιοτήτων μου	0.....1.....2.....3.....4	
9)	Οι εργασιακές σχέσεις μεταξύ διοίκησης και προσωπικού του οργανισμού είναι καλές	0.....1.....2.....3.....4	
10)	Έχω πιθανότητες να πάρω προαγωγή	0.....1.....2.....3.....4	
11)	Είμαι ικανοποιημένος από τον τρόπο που ο οργανισμός διοικείται	0.....1.....2.....3.....4	
12)	Οι προτάσεις μου λαμβάνουν τη δέουσα προσοχή	0.....1.....2.....3.....4	
13)	Οι ώρες που εργάζομαι με βρίσκουν σύμφωνο	0.....1.....2.....3.....4	
14)	Η εργασία μου ενέχει το στοιχείο της ποικιλίας	0.....1.....2.....3.....4	
15)	Στη δουλειά μου αισθάνομαι εργασιακά ασφαλής	0.....1.....2.....3.....4	