

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ
ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ**

ΜΟΣΧΙΔΟΥ ΝΙΚΟΛΕΤΑ

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ
ΙΩΑΝΝΑ ΓΛΥΚΟΥ**

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΜΑΪΟΣ, 2014



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ: Ο ΡΟΛΟΣ
ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ**

ΜΟΣΧΙΔΟΥ ΝΙΚΟΛΕΤΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ
ΙΩΑΝΝΑ ΓΛΥΚΟΥ

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΜΑΪΟΣ, 2014

Περιεχόμενα

Περιεχόμενα	2
Περίληψη.....	6
Abstract	7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	9
Α΄ ΜΕΡΟΣ	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	13
1.1 Η παρακίνηση στον εργασιακό χώρο και η σημασία της	13
1.2 Θεωρίες παρακίνησης εργαζομένων	16
1.2.1 Θεωρίες περιεχομένου	17
1.2.1.1 Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών, A. Maslow	17
1.2.1.2 Θεωρία παραγόντων παρακίνησης – υγιεινής, F. Herzberg	19
1.2.1.3 Η θεωρία του E.R.G, C.D. Alderfer	21
1.2.1.4 Θεωρία του κινήτρου επίτευξης ή θεωρία των επίκτητων αναγκών, D. McClelland.....	22
1.2.2 Μηχανιστικές θεωρίες ή θεωρίες διαδικασίας	23
1.2.2.1 Θεωρία των προσδοκιών, V. Vroom	23
1.2.2.2 Θεωρία της ισότητας, J. Stacy Adams.....	24
1.2.2.3 Το υπόδειγμα της προσδοκίας, W. Porter και E. Lawler.....	25
1.2.2.4 Θεωρία του καθορισμού του στόχου, E. Locke.....	26
1.2.2.5 Θεωρία του λειτουργικού εθισμού, B. Skinner	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	29
2.1 Εργασιακή ικανοποίηση.....	29
2.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση	30
2.2.1 Παράγοντες περιβάλλοντος.....	30

2.2.2 Προσωπικοί παράγοντες.....	31
2.3 Αποτελέσματα εργασιακής ικανοποίησης - δυσαρέσκειας.....	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ.....	35
3.1 Ιστορική αναδρομή και θεωρίες.....	35
3.1.1 Θεωρίες ικανότητας: θεωρητικό μοντέλο Mayer, Salovey & Caruso.....	38
3.1.2 Θεωρίες με πλαίσιο την προσωπικότητα: θεωρητικό μοντέλο Bar-On	40
3.1.3 Θεωρίες επίδοσης: Θεωρητικό μοντέλο Goleman	41
3.2 Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας.....	44
3.2.1 Συναισθηματική νοημοσύνη και ικανοποίηση εργαζομένων.....	46
3.2.2 Συναισθηματική νοημοσύνη και παρακίνηση εργαζομένων.....	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ	54
4.1 Έννοια και περιεχόμενο	54
4.1.1 Χαρακτηριστικά και είδη ψυχολογικών συμβολαίων	56
4.2 Η σημαντικότητα του ψυχολογικού συμβολαίου	58
4.2.1 Ρήξη και παραβίαση των ψυχολογικών συμβολαίων.....	61
4.3 Η σχέση του ψυχολογικού συμβολαίου με την ικανοποίηση και την παρακίνηση εργαζομένων.....	63
4.4 Η σχέση του ψυχολογικού συμβολαίου με την συναισθηματική νοημοσύνη των εργαζομένων.....	66
Συμπεράσματα Α΄ Μέρους.....	70
Β΄ ΜΕΡΟΣ	73
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Ερευνητική Μεθοδολογία.....	73
5.1 Σκοπός και βασικά στοιχεία Μεθοδολογίας	73
5.2 Ερωτηματολόγιο	74
5.3 Ανάλυση δεδομένων	75
5.3.1 Δημογραφικά στοιχεία.....	75
5.3.2 Ανάλυση 1 ^{ov} ερωτήματος-υπόθεσης	79

5.3.3 Ανάλυση 2 ^{ου} ερωτήματος-υπόθεσης	89
5.3.4 Ανάλυση 3 ^{ου} ερωτήματος-υπόθεσης	91
5.3.5 Ανάλυση 4 ^{ου} ερωτήματος-υπόθεσης	93
5.3.6 Ανάλυση 5 ^{ου} ερωτήματος-υπόθεσης	99
Συμπεράσματα.....	103
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	107
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	116

Ευρετήριο Σχημάτων

Σχήμα 1: Προσδιοριστικοί παράγοντες της παραγωγικότητας – απόδοσης των εργαζομένων...	143
Σχήμα 2: Απλοποιημένη διαδικασία της παρακίνησης.....	15
Σχήμα 3: Πυραμίδα ανθρώπινων αναγκών κατά Maslow	19

Ευρετήριο Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Κατανομή δείγματος ως προς το φύλο.....	76
Διάγραμμα 2: Κατανομή δείγματος ως προς την ηλικία.....	765
Διάγραμμα 3: Κατανομή δείγματος ως το επίπεδο εκπαίδευσης.....	77
Διάγραμμα 4: Κατανομή δείγματος ως προς την θέση του στον οργανισμό όπου εργάζεται..	77
Διάγραμμα 5: Κατανομή δείγματος ως προς τα χρόνια προϋπηρεσίας εκφρασμένη σε ποσοστά	78

Ευρετήριο Πινάκων

Πίνακας 1: Δημογραφικά στοιχεία.....	78
Πίνακας 2: Έκφραση και αναγνώριση συναισθημάτων ερωτώμενων.....	801
Πίνακας 3: Έλεγχος συναισθημάτων ερωτώμενων	821

Πίνακας 4: Χρήση συναισθημάτων ερωτώμενων.....	832
Πίνακας 5: Ενδιαφέρον και Ενσυναίσθηση ερωτώμενων	843
Πίνακας 6: Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης κατά φθίνουσα σειρά, βάσει των μέσων όρων της σημαντικότητάς τους σύμφωνα με το δείγμα.....	854
Πίνακας 7: Οι παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης με τον βαθμό στον οποίο τηρούνται-ικανοποιούνται ως υποσχέσεις/δεσμεύσεις από την πλευρά των οργανισμών.....	90
Πίνακας 8: Υποσχέσεις-δεσμεύσεις εργαζομένων έτσι όπως τηρούνται από αυτούς έναντι των οργανισμών όπου εργάζονται.....	921
Πίνακας 9: Απαντήσεις ερωτώμενων ως προς την εμπιστοσύνη τους απέναντι στον οργανισμό όπου εργάζονται	954
Πίνακας 10: Απαντήσεις ερωτώμενων αναφορικά με την δέσμευσή τους στον οργανισμό όπου εργάζονται	99
Πίνακας 11: «Αναλογιζόμενοι συνολικά το κατά πόσο ο οργανισμός, στον οποίο εργάζεστε, έχει κρατήσει ή όχι τις υποσχέσεις και τις δεσμεύσεις του, σε ποιο βαθμό συμφωνείτε με τις ακόλουθες δηλώσεις;».....	101

Περίληψη

«Παράγοντες παρακίνησης και ικανοποίησης εργαζομένων: ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης και του ψυχολογικού συμβολαίου»

Η παρούσα διατριβή προσεγγίζει μέσα από μία διαφορετική οδό τις έννοιες ικανοποίηση – παρακίνηση – συναισθηματική νοημοσύνη – ψυχολογικό συμβόλαιο, επιχειρώντας την μεταξύ τους συσχέτιση. Σκοπός της είναι να διερευνήσει την σχέση της παρακίνησης και της ικανοποίησης των εργαζομένων με την συναισθηματική νοημοσύνη και το ψυχολογικό συμβόλαιο, ως μία δυναμική διαδικασία η οποία θα μπορούσε ίσως να αναδείξει και άλλα ερωτήματα αναφορικά με την οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά.

Το θέμα της προσεγγίζεται τόσο θεωρητικά, μέσα από την επισκόπηση της βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας, όσο και εμπειρικά, μέσα από πρωτογενή έρευνα. Συσχετίζοντας το θεωρητικό μέρος με την ποσοτική ανάλυση της εμπειρικής μελέτης, καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως τελικά ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης και του ψυχολογικού συμβολαίου είναι αλληλένδετος με την ικανοποίηση και την παρακίνηση εργαζομένων και πως πρόκειται για μία δυναμική σχέση, συνεχώς μεταβαλλόμενη, με το ψυχολογικό συμβόλαιο να επηρεάζεται από την ικανοποίηση και παρακίνηση εργαζομένων, οι οποίες επηρεάζονται από την συναισθηματική νοημοσύνη, έχοντας η ίδια άμεση επίδραση στο ψυχολογικό συμβόλαιο.

Abstract

“Employee motivation and satisfaction factors: the role of the emotional intelligence and the psychological contract”

Through a different way the present thesis approaches the meanings of satisfaction – motivation – emotional intelligence – psychological contract, attempting to correlate them. Its aim is to study the relation between the employees’ satisfaction and motivation with the emotional intelligence and the psychological contract, as a dynamic process which could maybe designate even more questions about the organizational psychology and behaviour.

Its subject is approached as theoretically, through bibliography and scientific articles review, as empirically, through primary research. Correlating the theoretical part with the quantitative analysis of the empirical study, we result in the conclusion that finally, the role of emotional intelligence and psychological contract is correlative to employees’ satisfaction and motivation and that it’s about a dynamic, continuous changing relationship, with the psychological contract to get influenced by the employees’ satisfaction and motivation which are influenced by the emotional intelligence, while the last one has a direct effect on the psychological contract.

«Το να είσαι οργανισμένος είναι εύκολο. Το να εξοργανιστείς όμως με το σωστό άτομο, για τον σωστό λόγο, στο σωστό βαθμό, τη σωστή στιγμή, για το σωστό σκοπό και με τον σωστό τρόπο, αυτό είναι δύσκολο»,

Αριστοτέλης, Ηθικά Νικομάχεια.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι ανθρώπινοι πόροι ενός οργανισμού μπορούν να αποτελέσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που δύσκολα αντιγράφεται. Για τον λόγο αυτό, η παρακίνηση και η ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελεί έναν τομέα υπό συνεχή διερεύνηση, τόσο από τους ίδιους τους οργανισμούς όσο και από την επιστημονική κοινότητα. Σε αυτά προστίθενται η συναισθηματική νοημοσύνη των εργαζομένων και το ψυχολογικό συμβόλαιο που άτυπα συνάπτουν με τους οργανισμούς, των οποίων η επιρροή τα αναγάγει σε απαραίτητα στοιχεία τόσο για την διατήρηση όσο και για την ικανοποίηση και παρακίνηση των εργαζομένων, ιδιαίτερα στο νέο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον το οποίο χαρακτηρίζεται από συνεχή κινητικότητα και ραγδαίες εξελίξεις.

Σύμφωνα με μελέτη της Gallup Organization σε δύο εκατομμύρια εργαζόμενους σε επτακόσιες επιχειρήσεις, το χρονικό διάστημα που παραμένει ένας εργαζόμενος σε μία επιχείρηση και το πόσο παραγωγικός είναι καθορίζεται από την σχέση του με τον άμεσα προϊστάμενό του.¹ Κατά το μεγαλύτερο μέρος της, η σχέση αυτή καθορίζεται από το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης τόσο του προϊσταμένου όσο και του υφισταμένου. Το Ινστιτούτο Great Place to Work από την πλευρά του συνοψίζει τις εργασιακές σχέσεις σε μία λέξη κλειδί: «εμπιστοσύνη». Έχοντας μελετήσει τα καλύτερα εργασιακά περιβάλλοντα στον κόσμο, το Ινστιτούτο υποστηρίζει ότι η εμπιστοσύνη είναι το βασικό στοιχείο διαφοροποίησης των οργανισμών ανεξαρτήτου κλάδου, μεγέθους, χρόνων λειτουργίας ή εθνικής κουλτούρας. Η εμπιστοσύνη όμως αποτελεί βασικό συστατικό στοιχείο του ψυχολογικού συμβολαίου μεταξύ εργαζομένων και οργανισμών. Είναι αυτή που «συντροφεύει» τις προσδοκίες των δύο συμβαλλόμενων μερών, καθώς επίσης και τον τρόπο με τον οποίο βιώνουν το ψυχολογικό τους συμβόλαιο. Όμως οι έννοιες της συναισθηματικής νοημοσύνης και του ψυχολογικού συμβολαίου δεν είναι καινούργιες. Από την δεκαετία του '60 έως σήμερα έχουν διατυπωθεί ποικίλες θεωρίες για την ερμηνεία τους αλλά και για την επιρροή τους στην ικανοποίηση και την παρακίνηση εργαζομένων. Τα συμπεράσματα ποικίλουν, καταλήγοντας πολλές φορές στο ίδιο αποτέλεσμα, απλά από διαφορετικές οδούς.

Σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι να διερευνήσει την σχέση μεταξύ των παραγόντων ικανοποίησης και παρακίνησης με την συναισθηματική νοημοσύνη και το

¹ Cherniss C. and Goleman D., (2001), *The Emotionally Intelligent Workplace, How to Select for, Measure and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups and Organizations*, Jossey – Bas a Wiley Company, p. 4

ψυχολογικό συμβόλαιο και συγκεκριμένα το πώς επιδρά η συναισθηματική νοημοσύνη των εργαζομένων στους παράγοντες ικανοποίησης και παρακίνησής τους, καθώς επίσης και στο ψυχολογικό τους συμβόλαιο με τον οργανισμό όπου εργάζονται.

Τόσο σε θεωρητικό επίπεδο, όσο και σε εμπειρικό, η συγκεκριμένη διατριβή καταλήγει στο συμπέρασμα πως συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζομένων επηρεάζουν την σημαντικότητα των παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης και παρακίνησης για αυτούς, όπως επίσης και τον τρόπο που βιώνουν την κατάσταση του ψυχολογικού τους συμβολαίου. Εξίσου όμως επηρεάζουν και τις υποσχέσεις-δεσμεύσεις των εργαζομένων βάσει ψυχολογικού συμβολαίου, όπως επίσης και τον τρόπο με τον οποίο αυτοί βιώνουν τυχόν ρήξεις ή παραβιάσεις του από την πλευρά των οργανισμών. Η εμπιστοσύνη, ως βασικό στοιχείο του ψυχολογικού συμβολαίου φαίνεται να επηρεάζεται και αυτή από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης, ενώ ταυτόχρονα αναδεικνύεται μία σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ αυτής και του ψυχολογικού συμβολαίου, με το τελευταίο να έρχεται σε ρήξη όταν αυτή παραβιάζεται, ενώ η ίδια όταν προϋπάρχει και τύχει να παραβιαστεί μερικώς το ψυχολογικό συμβόλαιο να μην καταρρίπτεται, απεναντίας να διατηρεί τα συναισθήματα των εργαζομένων σε σχετικά θετικά επίπεδα, αποφεύγοντας με αυτόν τον τρόπο τα έντονα αρνητικά συναισθήματα.

Η παρούσα διατριβή αποτελείται από δύο μέρη. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει την θεωρητική προσέγγιση του θέματος μέσω επισκόπησης της διεθνούς βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας. Σε αυτό παρουσιάζονται οι υπό εξέταση έννοιες (ικανοποίηση, παρακίνηση, συναισθηματική νοημοσύνη και ψυχολογικό συμβόλαιο), ενώ επιχειρείται μία πρώτη συσχέτιση αυτών σε θεωρητικό επίπεδο, μέσα από υπάρχουσες έρευνες και θεωρητικά μοντέλα. Συγκεκριμένα, το πρώτο μέρος αποτελείται από τα κάτωθι κεφάλαια:

Κεφάλαιο 1 «Παρακίνηση Εργαζομένων»: παρουσιάζεται η σημασία της παρακίνησης στον εργασιακό χώρο και αναλύονται οι θεωρίες περιεχομένου, οι θεωρίες διαδικασίας ή μηχανιστικές θεωρίες παρακίνησης εργαζομένων, καθώς και η παρακίνηση μέσω της ενίσχυσης της προσαρμογής στον οργανισμό.

Κεφάλαιο 2 «Ικανοποίηση Εργαζομένων»: γίνεται μία εισαγωγή με τους ορισμούς της ικανοποίησης των εργαζομένων και τη σημασία της για τους οργανισμούς. Στη συνέχεια αναλύονται οι παράγοντες που την επηρεάζουν, μαζί με τις συνέπειες της εργασιακής ικανοποίησης και δυσαρέσκειας.

Κεφάλαιο 3 «Ο ρόλος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης»: παρουσιάζονται οι ορισμοί της συναισθηματικής νοημοσύνης μέσω μίας ιστορικής αναδρομής, όπου περιγράφονται κάποια από τα θεωρητικά μοντέλα που έχουν αναπτυχθεί γύρω από αυτή. Στο τέλος του τέταρτου κεφαλαίου συνδέονται θεωρητικά η συναισθηματική νοημοσύνη με την ικανοποίηση και την παρακίνηση εργαζομένων.

Κεφάλαιο 4 «Ο ρόλος του Ψυχολογικού Συμβολαίου»: αναλύεται η έννοια και το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου, αναφέρονται τα είδη ψυχολογικών συμβολαίων και μέσα από την σημαντικότητά τους αναλύονται οι επιπτώσεις της ρήξης και παραβίασης αυτών. Το κεφάλαιο κλείνει με την σύνδεση όλων των εξεταζόμενων εννοιών σε θεωρητικό επίπεδο, δείχνοντας πώς το ψυχολογικό συμβόλαιο επηρεάζεται από την ικανοποίηση και παρακίνηση εργαζομένων οι οποίες επηρεάζονται από την συναισθηματική νοημοσύνη και πώς αυτή επιδρά και στο ψυχολογικό συμβόλαιο.

Το πρώτο μέρος της διατριβής τελειώνει με την παρουσίαση των συμπερασμάτων που προέκυψαν κατά την επισκόπηση της βιβλιογραφίας-αρθρογραφίας.

Στο δεύτερο μέρος της διατριβής, η σχέση εξετάζεται εμπειρικά μέσω πρωτογενούς ποσοτικής έρευνας με τη χρήση ερωτηματολογίου, το οποίο διανεμήθηκε και απαντήθηκε από δείγμα 84 ατόμων. Το ερωτηματολόγιο περιελάμβανε ερωτήσεις κλειστού τύπου σε κλίμακα Likert, οι οποίες ανακτήθηκαν από έγκυρα ερωτηματολόγια. Οι ερωτήσεις αφορούσαν τις υπό έρευνα μεταβλητές και συγκεκριμένα: τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της συναισθηματικής νοημοσύνης και τους παράγοντες ικανοποίησης-παρακίνησης των εργαζομένων, την τήρηση των παραγόντων αυτών από τους οργανισμούς βάσει ψυχολογικού συμβολαίου, την τήρηση των υποσχέσεων-υποχρεώσεων των εργαζομένων έναντι των οργανισμών, την κατάσταση των ψυχολογικών συμβολαίων των εργαζομένων και συγκεκριμένα την εμπιστοσύνη τους και την δέσμευσή τους έναντι των οργανισμών, καθώς επίσης τα συναισθήματα των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, το δεύτερο μέρος αποτελείται από τα κάτωθι:

Κεφάλαιο 5 «Ερευνητική Μεθοδολογία»: περιλαμβάνει τον σκοπό και τα βασικά στοιχεία της μεθοδολογίας της εμπειρικής προσέγγισης του προβλήματος, αναλύοντας τα στοιχεία του βασικού εργαλείου της έρευνας, του ερωτηματολογίου και παρουσιάζοντας στη συνέχεια τα αποτελέσματα των απαντήσεων. Μαζί με αυτά λαμβάνει χώρα και η ανάλυση των δεδομένων που προέκυψαν συσχετιζόμενα με τα ερωτήματα-υποθέσεις της έρευνας και περιγράφονται τα τελικά αποτελέσματα.

«Συμπεράσματα»: περιγράφονται τα βασικά συμπεράσματα της διατριβής, τόσο της θεωρητικής προσέγγισης, όσο και της εμπειρικής, καθώς και οι περιορισμοί στο πλαίσιο των οποίων κινήθηκε και αναπτύχθηκε η εργασία. Κάποιοι από τους περιορισμούς αυτούς αναμένονταν από τη συγγραφέα, κάποιοι οφείλονται σε αδυναμία της ίδιας ως προς την επεξεργασία των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου, ενώ άλλοι σε εξωγενείς παράγοντες.

Α΄ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

1.1 Η παρακίνηση στον εργασιακό χώρο και η σημασία της

Στον εργασιακό χώρο, ως παρακίνηση νοείται το σύνολο εκείνων των ενεργειών από την πλευρά της Διοίκησης που προκαλούν και διατηρούν την διάθεση του εργαζόμενου να συμπεριφερθεί κατά συγκεκριμένο τρόπο (Χυτήρης 2001)². Όσο πιο ισχυρή είναι η παρακίνηση του εργαζόμενου, τόσο πιο ουσιαστική είναι και η προσπάθεια στην εργασία του, σε αντίθεση με το «νομικό συμβόλαιο», το οποίο απλώς εξασφαλίζει το ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο της προσπάθειας που καταβάλει κατά τη διεκπεραίωση της εργασίας που του ανατίθεται (Μπουραντάς 2002)³. Στη βιβλιογραφία μπορούμε να συναντήσουμε πολλούς ακόμη ορισμούς της παρακίνησης, όπως:

«Μια δέσμη δυνάμεων που ωθεί τους ανθρώπους να υιοθετήσουν μία συγκεκριμένη συμπεριφορά έναντι εναλλακτικών μορφών συμπεριφοράς», Moorhead και Griffin (2004)⁴.

«Η προσπάθεια για τη δημιουργία κατάλληλων κινήτρων και ερεθισμάτων ικανών να κινητοποιήσουν τις δυνατότητες των εργαζομένων, ώστε να υπάρχει συνεργασία, εξέλιξη, κοινή προσπάθεια για την πραγματοποίηση των στόχων της εργασιακής μονάδας», Θεοδωράτος (2004)⁵.

«Η εσωτερική διαδικασία που ενεργοποιεί, καθοδηγεί και υποστηρίζει την συμπεριφορά (ιδιαίτερα την συμπεριφορά με προσανατολισμένους στόχους)», Baron (1991)⁶.

«Το σύνολο των διαδικασιών που δίνουν στη συμπεριφορά την ενέργεια και την κατεύθυνση που έχει», Reeve (2004)⁷.

² Χυτήρης Λ., (2001), Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς & επιχειρήσεις, Interbooks, 3^η έκδ., Αθήνα, σελ. 150.

³ Μπουραντάς Δ., (2002), Μάνατζμεντ, Γ. Μπένου, 1^η έκδ., Αθήνα, σελ. 248.

⁴ Moorhead G. and Griffin R., (2004), Organizational Behavior, Managing people and organizations, Houghton Mifflin Company, N.Y., p. 115

⁵ Θεοδωράτος Ε., (2004), Διοίκηση και Οργανωτική Συμπεριφορά, Σταμούλη Α.Ε., Αθήνα, σελ. 176.

⁶ Baron R., (1991), “Motivation in work settings: reflections on the core of organizational research”, Motivation and Emotion, 15, No 1, pp. 1-8, p.1.

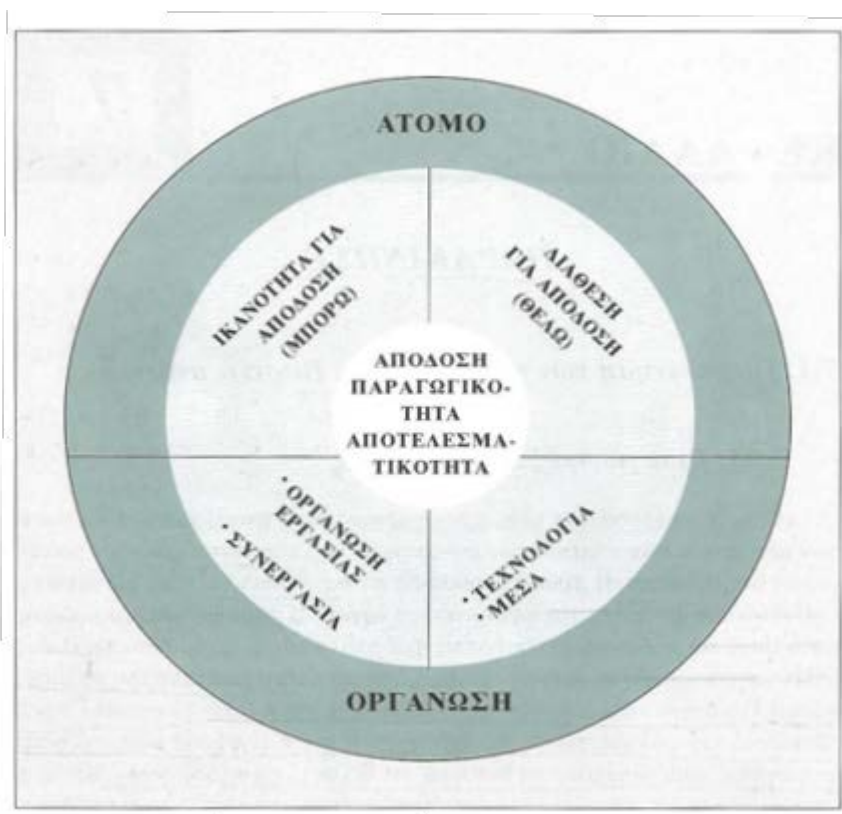
⁷ Reeve J., (2004), Understanding Motivation and Emotion, 4th ed., John Wiley and Sons, USA, p. 6.

«Μία διαδικασία λήψης αποφάσεων μέσω της οποίας ένα άτομο επιλέγει τα επιθυμητά σε αυτό αποτελέσματα και κινητοποιεί την κατάλληλη συμπεριφορά που θα το οδηγήσει στα αποτελέσματα αυτά.», Huczynsk (1996)⁸.

«Η κινητήρια δύναμη της ανθρώπινης συμπεριφοράς, η παρώθηση (drive)», Hollyforde and Whiddett (2003)⁹.

Η επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού καθορίζεται από την απόδοση έργου από τους εργαζομένους του. Η απόδοση των εργαζομένων, δεδομένων των μέσων και των συστημάτων οργάνωσής του, εξαρτάται από δύο κατηγορίες παραγόντων: α) τις γνώσεις και τις ικανότητες που διαθέτουν και β) τους παράγοντες εκείνους που προσδιορίζουν τη διάθεσή τους να αποδώσουν (Μπουραντάς 2002)¹⁰.

Σχήμα 1: Προσδιοριστικοί παράγοντες της παραγωγικότητας – απόδοσης των εργαζομένων



Πηγή: Μπουραντάς Δ., (2002), Μάνατζμεντ, Γ. Μπένου, 1^η έκδ., Αθήνα (σελ. 248, σχήμα 46)

Οι γνώσεις και οι ικανότητες των εργαζομένων από μόνες τους δεν επαρκούν για να αποδώσουν τη μέγιστη απόδοση του έργου που τους ανατίθεται. Θα πρέπει αυτές να

⁸ Huczynsk A., (1996), Influencing within organizations, 1st ed., Prentice Hall, Great Britain, p. 100.

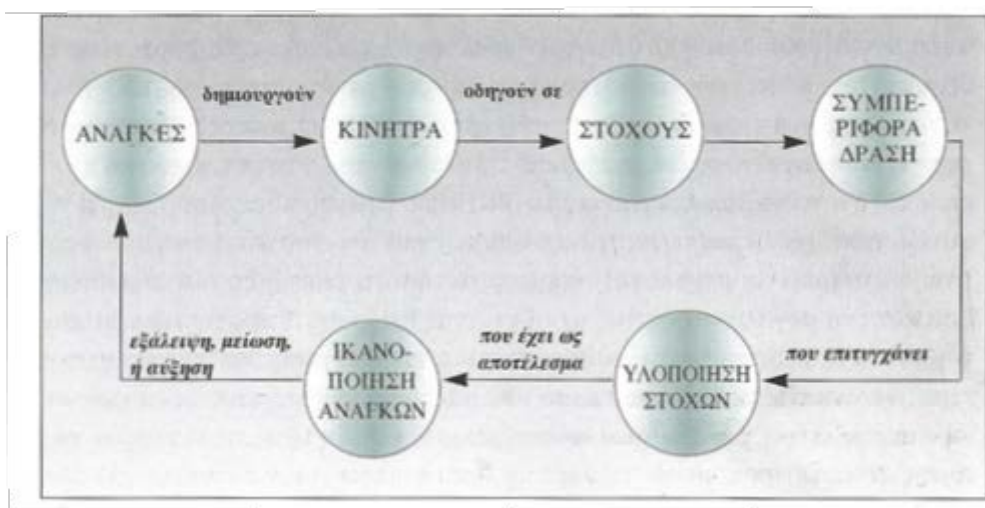
⁹ Hollyforde S. and Whiddett S., (2003), The Motivation Handbook, 2nd ed., Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), London, p.3.

¹⁰ Μπουραντάς Δ., (2002), Μάνατζμεντ, Γ. Μπένου, 1^η έκδ., Αθήνα, σελ. 247.

συνδυάζονται με την επιθυμία των εργαζόμενων να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό, πράγμα που εξαρτάται από το πλαίσιο μέσα στο οποίο εργάζονται. Το πλαίσιο αυτό αποτελείται τόσο από το «νομικό συμβόλαιο» μεταξύ του εργαζόμενου και του οργανισμού, όσο και από όλες εκείνες τις συνθήκες που θα τον παρακινήσουν να καταβάλει το μέγιστο των προσπαθειών του προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της επιχείρησης.

Κατά τη διαδικασία της παρακίνησης στον εργασιακό χώρο, ο εργαζόμενος βάσει των αναγκών του παρακινεί την συμπεριφορά του η οποία είτε θα καταλήξει σε ικανοποίηση των αναγκών του, είτε όχι. Ξεκινώντας από την ύπαρξη αναγκών, αυτές παράγουν τα κίνητρα, μέσω των οποίων ο εργαζόμενος καθορίζει τους στόχους και στη συνέχεια την συμπεριφορά του, ούτως ώστε να τους υλοποιήσει. Με την καθορισμένη συμπεριφορά του επιδιώκει να υλοποιήσει τους στόχους που έχει θέσει ούτως ώστε να ικανοποιηθούν οι ανάγκες του και κατ' επέκταση να μειωθούν ή να εξαλειφθούν τα κίνητρα (βλ. σχήμα 2).

Σχήμα 2: Απλοποιημένη διαδικασία της παρακίνησης



Πηγή: Μπουραντάς Δ., (2002), Μάνατζμεντ, Γ. Μπένου, 1^η έκδ., Αθήνα (σελ. 251, σχήμα 48)

Ωστόσο, παρά την απλοποιημένη περιγραφή της, η διαδικασία της παρακίνησης αποτελεί ένα εξαιρετικά σύνθετο φαινόμενο, καθώς λαμβάνει χώρα εντός ενός πολυδιάστατου πλαισίου το οποίο αποτελείται τόσο από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του εργαζόμενου και της εργασίας, όσο και από την αλληλεπίδραση αυτών.

Η παρακίνηση, ούσα η διαδικασία η οποία επηρεάζει τους εργαζόμενους να δράσουν δίνοντας τον καλύτερό τους εαυτό και να καθορίσουν την αποτελεσματικότητα και την

αποδοτικότητα ενός οργανισμού, μπορεί να οδηγήσει τον οργανισμό στην επίτευξη ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που δεν αντιγράφεται, ούτε και μεταφέρεται στον ανταγωνισμό.

Μέσω της παρακίνησης ικανοποιούνται οι ανάγκες και η θέληση των εργαζομένων, βοηθώντας τον μάνατζερ να τις αναγνωρίσει και να μετατρέψει την συμπεριφορά τους σε αρωγό προς την απόδοση της εργασίας. Ο ίδιος αρχίζει να τους ακούει προσεκτικά και «ανακαλύπτει» το πώς αυτοί ανταποκρίνονται, με την παρακίνηση να λαμβάνει χώρα γύρω από μία κουλτούρα, αντανακλώντας ένα μοντέλο οργανωσιακής συμπεριφοράς που απαιτεί επικοινωνιακές ικανότητες. Η παρακίνηση συνδέεται άμεσα με την ικανοποίηση των εργαζομένων, ως αποτέλεσμα της εργασίας τους στον οργανισμό. Η κατάλληλη διοίκηση παρακινεί τους εργαζόμενους έτσι ώστε αυτοί να χρησιμοποιούν τις γνώσεις και τις ικανότητές τους στον μέγιστο δυνατό βαθμό παρουσιάζοντας καλύτερα αποτελέσματα. Αυτό προωθεί την εργασιακή ικανοποίηση η οποία αποτελεί τη βάση για την δέσμευση των εργαζομένων στον οργανισμό. Ως εκ τούτου, μειώνονται οι απουσίες των εργαζομένων, αφού η υψηλή ικανοποίηση συμβάλλει στην φυσική και ψυχική ευημερία τους, βελτιώνονται οι εργασιακές σχέσεις, ενώ οι ίδιοι είναι πιο δεκτικοί και συμμορφώνονται ευκολότερα με τους κανόνες και τις οδηγίες, ακόμη και με τις αλλαγές στις οποίες ενδέχεται να προβεί η διοίκηση του οργανισμού. Συνοψίζοντας, η θετική παρακίνηση βελτιώνει τα επίπεδα απόδοσης του οργανισμού, οδηγεί τους εργαζόμενους σε ομαδικό πνεύμα, προάγοντας την αίσθηση συνεργασίας, το αίσθημα του ανήκειν και της ευτυχίας. (Singh 2010-11)¹¹

1.2 Θεωρίες παρακίνησης εργαζομένων

Μετά τον δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο και με την δημοσίευση του πρώτου άρθρου του Α. Maslow το 1943, αρχίζει η σύγχρονη περίοδος των θεωριών παρακίνησης (Μπουραντάς 2002)¹². Οι σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης και ειδικά εκείνες που αφορούν την παρακίνηση εργαζομένων, έχουν συμβάλει σημαντικά στην κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Οι θεωρίες παρακίνησης διακρίνονται σε δύο κατηγορίες: τις θεωρίες που αφορούν την φύση της παρακίνησης (θεωρίες περιεχομένου) και τις θεωρίες που αφορούν τις διαδικασίες αυτής (μηχανιστικές θεωρίες ή θεωρίες διαδικασίας)¹³.

¹¹ Singh H., (2010-11), *Organisational Behavior*, V.K. (India) Enterprises, New Delhi, p. 132-133

¹² Μπουραντάς Δ., (2002), *Μάνατζμεντ*, Γ. Μπένου, 1^η έκδ., Αθήνα, σελ. 254.

¹³ Steers R., Mowday R. and Shapiro D., (2004), *The future of work motivation theory*, *Academy of Management Review*, 29,3, p.p. 379 – 387.

Οι θεωρίες που αφορούν την φύση της παρακίνησης εργαζομένων εξετάζουν γενικά το τι πραγματικά παρακινεί τα άτομα, ποιες είναι οι ανθρώπινες ανάγκες, πώς αυτές ιεραρχούνται και πώς οι άνθρωποι προσπαθούν να τις ικανοποιήσουν. Οι θεωρίες που αφορούν τις διαδικασίες παρακίνησης εργαζομένων, εξετάζουν εκείνες τις μεταβλητές που επηρεάζουν την ανθρώπινη παρακίνηση γενικά, αλλά και την εργασιακή παρακίνηση ειδικότερα.¹⁴

1.2.1 Θεωρίες περιεχομένου

1.2.1.1 Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών, A. Maslow

Η θεωρία του Abraham Maslow βασίστηκε στα αποτελέσματα κλινικής έρευνας, μέσα από την οποία προσπάθησε να προσδιορίσει εκείνους τους παράγοντες που παρακινούν την ανθρώπινη συμπεριφορά. Μέσω της έρευνάς του, προσδιόρισε τις ανθρώπινες ανάγκες και την δύναμή τους αναφορικά με την παρακίνηση των ανθρώπων, ταξινομώντας τις σε πέντε κατηγορίες: τις βιολογικές ανάγκες, τις ανάγκες ασφάλειας (ή σιγουριάς), τις κοινωνικές ανάγκες, τις ανάγκες εκτίμησης (ή αναγνώρισης) και τις ανάγκες για αυτοπραγμάτωση (ανάγκες ολοκλήρωσης)¹⁵.

Οι βιολογικές ανάγκες περιλαμβάνουν όλες εκείνες τις ανάγκες που αφορούν την φυσική ύπαρξη του ανθρώπου (π.χ. τροφή, νερό, στέγη, ενδυμασία κ.λπ.)

Οι ανάγκες ασφάλειας (ή σιγουριάς) σχετίζονται με την ανάγκη του ανθρώπου να αισθάνεται μια σιγουριά για την ύπαρξή του και την ικανοποίηση των βιολογικών αναγκών στο μέλλον. Πρόκειται για την εξασφάλιση ότι οι βιολογικές του ανάγκες θα συνεχίζουν να ικανοποιούνται και μελλοντικά, ενώ ο ίδιος θα βρίσκεται σε ένα σταθερό και ελεύθερο από κάθε απειλή περιβάλλον.

Οι κοινωνικές ανάγκες περιλαμβάνουν τις ανάγκες του ανθρώπου για κοινωνική επαφή, σχέσεις, αποδοχή και φιλία, καθώς ο άνθρωπος από τη φύση του είναι κοινωνικό ον που θέλει να αποτελεί μέλος μιας κοινωνικής ομάδας.

Οι ανάγκες εκτίμησης (ή αναγνώρισης) αποκαλούνται συχνά και εγωιστικές ανάγκες, ενώ περιλαμβάνουν ανάγκες όπως αυτοεκτίμηση και εκτίμηση από τρίτους, κύρος, φήμη, σεβασμό, άσκηση δύναμης – επιρροής σε τρίτους, κ.α. Πρόκειται για ανάγκες υψηλότερου επιπέδου για όλα τα άτομα και μπορούν να αποτελέσουν κυρίαρχη παρακινητική δύναμη,

^{14, 15}Χυτήρης Λ., (2006), Μάνατζμεντ, Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Interbooks, 1^η έκδ., Αθήνα.

εφόσον έχουν ικανοποιηθεί οι προηγούμενες. Ωστόσο, η ικανοποίησή τους είναι πολύ πιο δύσκολο να επιτευχθεί από ότι στις προηγούμενες κατηγορίες αναγκών.

Οι ανάγκες για αυτοπραγμάτωση (ανάγκες ολοκλήρωσης) είναι η ανώτερη κατηγορία αναγκών και η τελευταία από άποψη προτεραιότητας. Πρόκειται για καθαρά ψυχολογικές ανάγκες που ανακύπτουν όταν οι άνθρωποι διαπιστώνουν ότι μπορούν να κάνουν ό,τι θεωρούν οι ίδιοι ότι μπορούν. Είναι στην ουσία οι ανάγκες που έχει ο άνθρωπος να γίνει αυτό που θέλει να γίνει, να πραγματοποιήσει όλα του τα όνειρα, οράματα και προσδοκίες, να αναπτυχθεί και να τελειοποιηθεί, να φτάσει τον «ιδανικό» για αυτόν εαυτό¹⁶.

Βάσει αυτής της ταξινόμησης, ο Maslow εξηγεί την ανθρώπινη παρακίνηση ως εξής:

α) Ο άνθρωπος προσπαθεί συνεχώς να ικανοποιήσει τις ανάγκες του όσο καλύτερα γίνεται. Συνεχώς επιθυμεί και επιθυμεί περισσότερα, με αυτά που επιθυμεί να εξαρτώνται από αυτά που ήδη έχει, με αποτέλεσμα η προσπάθειά του να ικανοποιήσει τις ανάγκες-επιθυμίες του να συνεχίζεται για όλη του τη ζωή.

β) Όσο πιο πολύ ικανοποιεί μία ανάγκη του, τόσο λιγότερο αυτή λειτουργεί ως παράγοντας παρακίνησης. Όταν δε ικανοποιηθεί πλήρως, τότε αυτή δεν παρακινεί καθόλου και τότε κάποια άλλη ανάγκη παίρνει τη θέση της. Όταν όμως η ανάγκη σταματήσει να ικανοποιείται, τότε αποτελεί ξανά παράγοντα παρακίνησης, πράγμα που σημαίνει ότι καμιά ανάγκη δεν εξαφανίζεται τελείως, απλά χάνει την παρακινητική της δύναμη για όσο διάστημα αυτή ικανοποιείται.

γ) Οι άνθρωποι συμπεριφέρονται βάσει ποιες ανάγκες θέλουν να ικανοποιήσουν. Οι πέντε κατηγορίες αναγκών κατατάσσονται σε σειρά προτεραιότητας, ανάλογα με τη σπουδαιότητα που τους αποδίδουν οι άνθρωποι (βλ. σχήμα 3).

¹⁶ Μπουραντάς Δ., (2002), Μάνατζμεντ, Γ. Μπένου, 1^η έκδ., Αθήνα, σελ. 258.

Σχήμα 3: Πυραμίδα ανθρώπινων αναγκών κατά Maslow



Πηγή: Χυτήρης Λ., (2006), Μάνατζμεντ, Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Interbooks, 1^η έκδ., Αθήνα (σελ. 198, σχήμα 5.12)

Οι βιολογικές ανάγκες είναι καθοριστικής σπουδαιότητας για τους ανθρώπους, πριν αυτοί αρχίσουν να ικανοποιούν τις υπόλοιπες ανάγκες τους και γι' αυτό κατατάσσονται πρώτες στην ιεραρχία. Αντίθετα, οι ψυχολογικές ανάγκες κατατάσσονται στα επόμενα επίπεδα της ιεραρχίας, καθώς είναι κύριας σπουδαιότητας για τους ανθρώπους μόνο όταν έχουν ικανοποιηθεί οι υπόλοιπες ανάγκες τους σε ικανοποιητικό βαθμό.

1.2.1.2 Θεωρία παραγόντων παρακίνησης – υγιεινής, F. Herzberg

Η θεωρία του F. Herzberg (1959) αποτελεί στην ουσία μία επέκταση της θεωρίας του Maslow, που είναι όμως αρκετά πιο πρακτική από αυτή. Μέσω αυτής υποστηρίζεται ότι αν ένας άνθρωπος δεν είναι δυσαρεστημένος, δε σημαίνει ότι είναι ευχαριστημένος και αντιστρόφως. Μεταξύ της ευχαρίστησης και της δυσαρέσκειας υπάρχει μία κατάσταση μη ευχαρίστησης, ή μη δυσαρέσκειας, δηλαδή μία κατάσταση αδιαφορίας.

Η θεωρία αυτή βασίζεται σε συμπεράσματα που προέκυψαν από μια εμπειρική έρευνα σε 200 περίπου μηχανικούς και λογιστές, οι οποίοι προέρχονταν από επιχειρήσεις «βαριάς» βιομηχανίας.¹⁷ Σκοπός της έρευνας ήταν να διαπιστωθούν ποιες είναι οι δυνάμεις εκείνες που οδηγούν σε υψηλό ηθικό που πηγάζει από την ικανοποίηση των αναγκών και οδηγούν σε βελτιωμένη απόδοση.¹⁸ Από την ανάλυση των δεδομένων της έρευνας ο Herzberg κατέληξε

¹⁷, ¹⁸ Χυτήρης Λ., (2006), Μάνατζμεντ, Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Interbooks, 1^η έκδ., Αθήνα, σελ. 201

στο γεγονός ότι η διάθεση των ανθρώπων για προσπάθεια και απόδοση στον χώρο εργασίας εξαρτάται από δύο κατηγορίες παραγόντων: α) τους «παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης» και β) τους «παράγοντες παρακίνησης».

Βασικοί «παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης» είναι οι σταθερές αμοιβές του εργαζόμενου (ο μισθός που ορίζεται βάσει του «νομικού συμβολαίου» και όχι τα bonus ή τα prim), οι συνθήκες εργασίας, οι σχέσεις με τους συναδέλφους, η πολιτική και η διοίκηση της επιχείρησης, ο προϊστάμενος και η σχέσεις του με αυτόν, η σχέσεις του με τους υφιστάμενους, η προσωπική ζωή, η ασφάλεια και η κοινωνική θέση (γότηρο)¹⁹. Όταν αυτοί δεν υφίστανται σε ικανοποιητικό βαθμό τότε δημιουργούν στο άτομο δυσαρέσκεια και άρα καμία διάθεση για απόδοση, ενώ όταν υφίστανται σε ικανοποιητικό βαθμό δεν δημιουργούν ευχαρίστηση ή παρακίνηση, απλά εξασφαλίζουν τη μη δυσαρέσκεια. Σε αυτή την περίπτωση, ο εργαζόμενος, αφού είναι μη δυσαρεστημένος, το μόνο που προσπαθεί είναι να διατηρεί την απόδοσή του στο ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο.²⁰ Το επίπεδο εκείνο που ορίζεται από το «νομικό συμβόλαιο», στο οποίο δεν περιλαμβάνεται αυτό που πραγματικά μπορεί να προσφέρει, δηλαδή τον καλύτερό του εαυτό.

Οι «παράγοντες παρακίνησης» περιλαμβάνουν το αίσθημα επιτυχίας, την αναγνώριση, το ενδιαφέρον του περιεχομένου της εργασίας, τη συμμετοχή και την αίσθηση ευθύνης, την ανάπτυξη του εργαζομένου και τις προοπτικές της επαγγελματικής του εξέλιξης.²¹ Όταν υφίστανται αυτοί οι παράγοντες τότε τα άτομα είναι ευχαριστημένα, οδηγούνται σε ικανοποίηση και άρα παρακινούνται για να βελτιώσουν την απόδοσή τους, να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό.

Προϋπόθεση για την ύπαρξη των «παραγόντων παρακίνησης» είναι η ύπαρξη των «παραγόντων υγιεινής ή διατήρησης», προκειμένου να εξασφαλισθεί η μη δυσαρέσκεια, η οποία αντίστοιχα αποτελεί προϋπόθεση για την παρακίνηση των εργαζομένων.

Η σύνδεση της θεωρίας του Herzberg με την θεωρία του Maslow έγκειται στο γεγονός ότι οι παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης του Herzberg αντιστοιχούν στις βιολογικές, ασφάλειας, κοινωνικές και εν μέρει στις ανάγκες εκτίμησης (ή αναγνώρισης) του Maslow, ενώ οι παράγοντες παρακίνησης αντιστοιχούν στις ανάγκες εκτίμησης (ή αναγνώρισης) και τις ανάγκες για αυτοπραγμάτωση. Ωστόσο, η ύπαρξη αυτής της αντιστοιχίας υποστηρίζεται μόνο

¹⁹ Χυτήρης Λ., (2006), Μάνατζμεντ, Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Interbooks, 1^η έκδ., Αθήνα, σελ. 202

²⁰ Μπουραντάς Δ., (2005), Ηγεσία, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Κριτική, 1^η έκδ., Αθήνα, σελ.73

²¹ Μπουραντάς Δ., (2005), Ηγεσία, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Κριτική, 1^η έκδ., Αθήνα, σελ.74

στην περίπτωση που έχουν ικανοποιηθεί οι βασικές ανάγκες, διότι ο Maslow υποστηρίζει ότι οι κατώτερες ανάγκες παρακινούν την ανθρώπινη συμπεριφορά όταν δεν έχουν ικανοποιηθεί, ενώ ο Herzberg δεν θεωρεί τις βασικές ανάγκες ως παράγοντες παρακίνησης, αλλά ως παράγοντες που δεν προκαλούν δυσαρέσκεια.²²

Παράλληλα με την θεωρία του, ο Herzberg προτείνει τον «εμπλουτισμό της εργασίας» βάσει των παραγόντων παρακίνησης, υποστηρίζοντας ότι η εργασία του κάθε ανθρώπου θα πρέπει να έχει εκείνο το περιεχόμενο που εξασφαλίζει τις δυνατότητες ικανοποίησης των ανώτερων αναγκών, καθώς οι εργασίες που απαιτούν περισσότερη πρωτοβουλία, αυτενέργεια και ευθύνη είναι περισσότερο ενδιαφέρουσες και «προκλητικές» και άρα οι εργαζόμενοι αισθάνονται περισσότερο ευχαριστημένοι. Ως εκ τούτου παρακινούνται περισσότερο όχι μόνο για να βελτιώσουν απλώς την απόδοσή τους, αλλά και για να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό.

1.2.1.3 Η θεωρία του E.R.G, C.D. Alderfer

Ο Alderfer το 1972 προσάρμοσε τη θεωρία του Maslow, ταξινομώντας τις ανθρώπινες ανάγκες σε τρεις κατηγορίες: α) ανάγκες ύπαρξης (existence), β) ανάγκες σχέσεων (relatedness) και γ) ανάγκες ανάπτυξης (growth) (E.R.G.).²³ Στις ανάγκες ύπαρξης περιλαμβάνονται ανάγκες όπως οι βιολογικές και οι ανάγκες ασφάλειας του Maslow, οι ανάγκες σχέσεων αποτελούν τις βασικές κοινωνικές ανάγκες κατά Maslow, ενώ οι ανάγκες ανάπτυξης αφορούν εκείνες οι οποίες σχετίζονται με τη φύση των ατόμων ως πνευματικών και ψυχολογικών υπάρξεων, περιλαμβάνοντας τις ανάγκες για εκτίμηση και αυτοπραγμάτωση του Maslow.²⁴

Από μία πρώτη οπτική γωνία φαίνεται ότι ο Alderfer απλώς τροποποίησε τις κατηγορίες των ανθρώπινων αναγκών του Maslow. Ωστόσο, στο σύνολό της η θεωρία του διαφοροποιείται από αυτή του Maslow και σε ορισμένα σημεία ενδεχομένως να την βελτιώνει.

²² Μπουραντάς Δ., (2002), Μάνατζμεντ, Γ. Μπένου, 1^η έκδ., Αθήνα, σελ. 265

²³ Steers R., Mowday R. and Shapiro D., (2004), The future of work motivation theory, Academy of Management Review, 29,3, p.p. 379 – 387.

²⁴ Χυτήρης Λ., (2006), Μάνατζμεντ, Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Interbooks, 1^η έκδ., Αθήνα, σελ. 200.

Συγκεκριμένα, ο Alderfer δεν αποδίδει ιδιαίτερη σημασία στην ιεράρχηση των αναγκών, καθώς θεωρεί ότι δεν είναι απαραίτητο να ικανοποιηθεί πρώτα μία κατώτερη κατηγορία αναγκών ούτως ώστε μία ανώτερη να ενέχει ρόλο παρακίνησης. Αντιθέτως, υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι μπορούν να παρακινούνται ταυτόχρονα από πολλές ανάγκες ή από καμία.²⁵ Επιπλέον, οι άνθρωποι διαφέρουν μεταξύ τους ως προς την κουλτούρα τους, την παιδεία τους, τα βιώματά τους κ.λπ., με αποτέλεσμα να μην είναι απαραίτητο για όλους να ικανοποιήσουν πρώτα τις βασικές τους ανάγκες και μετέπειτα να περάσουν στα ανώτερα επίπεδα αυτών. Ακόμη, θεωρεί πως όταν υπάρξουν ευκαιρίες ικανοποίησης μιας ανάγκης τότε είναι πιθανό η ένταση αυτής να αυξάνεται, υποστηρίζοντας ότι όσο ικανοποιούνται οι ανάγκες ανάπτυξης, τόσο περισσότερο αυξάνεται και η έντασή τους. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με τον Maslow ο οποίος υποστηρίζει ότι η ένταση των αναγκών είναι αντίστροφη του βαθμού ικανοποίησής τους. Ένα άλλο σημείο στο οποίο διαφοροποιείται από τον Maslow, είναι το γεγονός ότι θεωρεί πως όταν ένα άτομο διαπιστώσει πως μια ανάγκη του είναι αδύνατον να ικανοποιηθεί, τότε είναι δυνατόν να στραφεί προς την ικανοποίηση άλλων αναγκών. Αντίθετα, ο Maslow θεωρεί ότι το άτομο επιμένει στην ίδια ανάγκη, καταβάλλοντας συνεχώς προσπάθειες για να την ικανοποιήσει.

1.2.1.4 Θεωρία του κινήτρου επίτευξης ή θεωρία των επίκτητων αναγκών, D. McClelland

Ο McClelland (1961, 1971) αγνόησε την ιδέα της ιεράρχησης των αναγκών και αντί για αυτή επικεντρώθηκε στη αποτελεσματικότητα της παρακίνησης μίας σειράς ξεχωριστών και ξεκάθαρων αναγκών, η οποία περιλαμβάνει την επίτευξη, τις σχέσεις και την δύναμη, ισχυριζόμενος ότι σε κάθε δεδομένη στιγμή, τα άτομα διακατέχονται από πολλές, συχνά ανταγωνιστικές μεταξύ τους, ανάγκες, οι οποίες όταν ενεργοποιηθούν εξυπηρετούν στην παρακίνηση της συμπεριφοράς τους.²⁶ Σύμφωνα με τις έρευνές του, ο άνθρωπος, κατά τη διάρκεια της ζωής του αποκτά αυτές τις τρεις ανάγκες-κίνητρα που προσδιορίζουν την παρακίνησή του²⁷. επομένως, πρόκειται για επίκτητες και όχι για έμφυτες ανάγκες.

²⁵ Ζαβλανός Μ., (2002), Οργανωτική Συμπεριφορά, Σταμούλη Α.Ε., 1^η έκδ., Αθήνα, σελ. 114

²⁶ Steers R., Mowday R. and Shapiro D., (2004), The future of work motivation theory, Academy of Management Review, 29,3, p.p. 379 – 387.

²⁷, ²⁹ Μπουραντάς Δ., (2002), Μάνατζμεντ, Γ. Μπένου, 1^η έκδ., Αθήνα, σελ. 279

Ειδικότερα, η ανάγκη για επίτευξη αναφέρεται στην επιθυμία του ατόμου να πετύχει κάτι δύσκολο, να κάνει μία μεγάλη επιτυχία, να τα καταφέρει σε πολύπλοκα έργα και να ξεπερνά τους άλλους – να έχει επιτυχία στο πλαίσιο ανταγωνισμού με άλλους.

Η ανάγκη για σχέσεις αφορά στην επιθυμία του ατόμου να συνάψει προσωπικές σχέσεις ούτως ώστε να ενταχθεί σε μία ή περισσότερες κοινωνικές ανάγκες και να επιδιώξει την αποδοχή του από αυτές. Όσα άτομα έχουν έντονη τη συγκεκριμένη ανάγκη, αυτά είναι «καλοί» συντονιστές και τα καταφέρνουν στη συνεργασία μεταξύ τμημάτων/διευθύνσεων και γενικά μεταξύ ατόμων και ομάδων.²⁸

Η ανάγκη για δύναμη σημαίνει ότι το άτομο επιθυμεί να ασκεί επιρροή σε άλλα άτομα, να τα επηρεάζει ή να τα ελέγχει, να είναι υπεύθυνο για αυτά, να επηρεάζει την συμπεριφορά τους και να έχει εξουσία επάνω τους. Όσοι βρίσκονται σε διοικητικές θέσεις συνήθως έχουν την ανάγκη για δύναμη είτε σε χαμηλά επίπεδα, είτε σε υψηλά.

Ο McClelland υποστηρίζει ότι αυτές οι τρεις ανάγκες παρακινούν το άτομο ανάλογα με την ένταση που τις χαρακτηρίζει, θεωρώντας την ανάγκη για επίτευξη ως την πιο κρίσιμη για την οικονομική ανάπτυξη ενός έθνους, αφού αυτή προσδιορίζει τις προσπάθειες των επιχειρηματικών και των ανώτερων διοικητικών στελεχών.²⁹ Υποστηρίζει ακόμη ότι περίπου το 10% του πληθυσμού είναι άτομα που τα διακατέχει η συγκεκριμένη ανάγκη και ότι αυτή έχει αναπτυχθεί μάλλον κατά τη νεαρή τους ηλικία, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι η εν λόγω κλίση δεν μπορεί να αναπτυχθεί και σε άτομα που δεν αισθάνονται σε μεγάλο βαθμό την ανάγκη για επίτευξη.³⁰

1.2.2 Μηχανιστικές θεωρίες ή θεωρίες διαδικασίας

1.2.2.1 Θεωρία των προσδοκιών, V. Vroom

Η θεωρία των προσδοκιών (expectancy theory) προέρχεται από προγενέστερες εργασίες των Kurt Lewin (1938) και Edward Tolman (1959), οι οποίοι είδαν την συμπεριφορά ως αποτελεσματική, κατευθυνόμενη από τον στόχο και κατά ένα πολύ μεγάλο μέρος βασισμένη σε συνειδητές προθέσεις. Ο Victor Vroom (1964) παρουσίασε την πρώτη μηχανιστική θεωρία

²⁸ Χυτήρης Λ., (2006), Μάνατζμεντ, Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Interbooks, 1^η έκδ., Αθήνα, σελ. 204.

³⁰ Χυτήρης Λ., (2006), Μάνατζμεντ, Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Interbooks, 1^η έκδ., Αθήνα, σελ. 205.

της θεωρίας των προσδοκιών στον χώρο εργασίας. Υποστήριξε ότι οι εργαζόμενοι τείνουν να αξιολογούν ορθολογιστικά ποικίλες συμπεριφορές κατά τη διάρκεια της εργασίας (π.χ. το να δουλεύουν πιο σκληρά) και να επιλέγουν εκείνες που πιστεύουν ότι θα τους οδηγήσουν στις μεγαλύτερης αξίας επιβραβεύσεις και αποτελέσματα να αναφορικά με την εργασία τους (π.χ. προαγωγή). Επομένως, η ελκυστικότητα μιας μεμονωμένης εργασίας και η ενέργεια που επενδύεται σε αυτή, θα εξαρτηθούν σε πολύ μεγάλο βαθμό από την έκταση που δίνει ο εργαζόμενος στην πεποίθησή του ότι η επιτυχία αυτής της μεμονωμένης εργασίας θα οδηγήσει σε αξιόλογα αποτελέσματα.³¹

Πλέον συγκεκριμένα, υποστηρίζει ότι ο εργαζόμενος παρακινείται όταν πιστεύει ότι η αύξηση των προσπαθειών του θα έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της απόδοσής του, η οποία θα οδηγήσει στην απόκτηση ανταμοιβών που έχουν αξία γι' αυτόν. Η ανάπτυξη της θεωρίας του βασίζεται σε τρεις υποθέσεις³²:

α) Οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται αν το επίπεδο της απόδοσής τους και γενικότερα η συνεισφορά τους στην επιχείρηση συνδέονται άμεσα ή έμμεσα με τις εξωτερικές (π.χ. προαγωγή, χρήμα) και εσωτερικές (π.χ. ολοκλήρωση, αίσθημα επιτυχίας) αμοιβές τους.

β) Αντιλαμβάνονται αν μπορούν να φθάσουν στο προσδοκώμενο επίπεδο απόδοσης.

γ) Αισθάνονται αν οι προσφερόμενες ανταμοιβές από την επιχείρηση έχουν αξία γι' αυτούς.

Πρόκειται στην ουσία για μία «διαπραγμάτευση» μεταξύ του εργαζόμενου και του οργανισμού, με την παρακίνηση του πρώτου να εξαρτάται από αυτά που πιστεύει ότι θα προσφέρει στον δεύτερο και από αυτά που πιστεύει ότι θα λάβει από αυτόν.

1.2.2.2 Θεωρία της ισότητας, J. Stacy Adams

Η θεωρία της ισότητας ή της δικαιοσύνης, που κύρια ανάπτυξε ο J. Stacy Adams, υποστηρίζει ότι τα άτομα θα επιλέξουν εκείνη την ενέργεια ή τον τρόπο συμπεριφοράς για την οποία υπάρχει μία δίκαιη ανταμοιβή.³³ Ειδικότερα, στον χώρο εργασίας, ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται την ισότητα ή την δικαιοσύνη συγκρίνοντας αυτά που προσφέρει ο ίδιος στον

³¹ Steers R., Mowday R. and Shapiro D., (2004), The future of work motivation theory, *Academy of Management Review*, 29,3, p.p. 379 – 387.

³² Μπουραντάς Δ., (2002), Μάνατζμεντ, Γ. Μπένου, 1^η έκδ., Αθήνα, σελ. 274

^{33, 36} Χυτήρης Λ., (2006), Μάνατζμεντ, Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Interbooks, 1^η έκδ., Αθήνα, σελ. 208, 210.

οργανισμό με αυτά που απολαμβάνει από αυτόν, καθώς και με τα αντίστοιχα των άλλων εργαζομένων. Πρόκειται για νοητές «ζυγαριές»³⁴ που φτιάχνει ο εργαζόμενος στο μυαλό του και στις οποίες από τη μία πλευρά θέτει εκείνα που προσφέρει ο ίδιος στον οργανισμό και από την άλλη εκείνα που απολαμβάνει από αυτόν. Αντίστοιχα, στις άλλες «ζυγαριές», από τη μία πλευρά θέτει εκείνα που προσφέρουν οι άλλοι εργαζόμενοι στον οργανισμό και από την άλλη εκείνα που απολαμβάνουν από αυτόν.

Τις «ζυγαριές» αυτές τις συγκρίνει τόσο μεμονωμένα (μόνο τη δική του), όσο και συνδυαστικά (την δική του με των υπόλοιπων εργαζομένων). Στην περίπτωση που ο εργαζόμενος αντιληφθεί ότι υπάρχει ανισορροπία μεταξύ αυτών, τότε αισθάνεται αδικία και προσπαθεί να τις εξισορροπήσει, είτε μειώνοντας αυτό που προσφέρει, είτε προσπαθώντας να αυξήσει αυτό που απολαμβάνει, είτε διακόπτοντας την σχέση του με τον οργανισμό.³⁵ Όταν όμως η αντιλαμβανόμενη αδικία είναι υπέρ του (π.χ. όταν ο εργαζόμενος αμείβεται περισσότερο από τους υπόλοιπους που προσφέρουν στον οργανισμό ό,τι και ο ίδιος), τότε προσπαθεί να προσφέρει ακόμη περισσότερα στον οργανισμό, αυξάνει την προσπάθειά του.³⁶

1.2.2.3 Το υπόδειγμα της προσδοκίας, W. Porter και E. Lawler

Σε αντίθεση με τις θεωρίες που παρουσιάστηκαν ανωτέρω, οι Porter και Lawler υποστηρίζουν ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι αποτέλεσμα της απόδοσης και όχι το αντίστροφο. Σύμφωνα με αυτούς, η παρακίνηση δεν ταυτίζεται με την ικανοποίηση και την απόδοση, αλλά θεωρούν διαφορετικές τις τρεις αυτές μεταβλητές, που όμως σχετίζονται μεταξύ τους. Πρόκειται για την συνέχεια της θεωρίας του Vroom με την περαιτέρω ανάπτυξή της και τον συνδυασμό της με την θεωρία της ισότητας (ή δικαιοσύνης).³⁷

Μέσω της θεωρίας τους αναγνωρίζουν τον ρόλο των ατομικών διαφορών, όπως οι ικανότητες και οι δεξιότητες, και τον ρόλο της διαφάνειας, συνδυάζοντας την εργασιακή προσπάθεια με την εργασιακή απόδοση. Ακόμη, διευκρινίζουν τη σχέση μεταξύ της απόδοσης και της επακόλουθης ικανοποίησης, υποστηρίζοντας πως αυτή εξαρτάται από την

^{34, 35} Μπουραντάς Δ., (2005), Ηγεσία, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Κριτική, 1^η έκδ., Αθήνα, σελ.80.

³⁷ Μπουραντάς Δ., (2002), Μάνατζμεντ, Γ. Μπένου, 1^η έκδ., Αθήνα, σελ. 276-277.

έκταση και την ποιότητα των ανταμοιβών που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι ως αντάλλαγμα της εργασιακής τους απόδοσης.³⁸

Πιο συγκεκριμένα, η προσπάθεια που θα καταβάλλει ο εργαζόμενος για την εκτέλεση ενός έργου έγκειται σε δύο παράγοντες³⁹: α) στην αντίληψη του εργαζομένου ότι η προσπάθειά του θα οδηγήσει σε ανταμοιβές και β) στην αξία που αποδίδει ο εργαζόμενος σ' αυτές τις ανταμοιβές. Εάν η προσπάθεια αυτή καταλήξει στην επιθυμητή απόδοση και οι ανταμοιβές που δοθούν στον εργαζόμενο από τον οργανισμό είναι οι επιθυμητές, τότε ο εργαζόμενος θα αισθανθεί ικανοποίηση που θα τον οδηγήσει σε συνέχιση της προσπάθειας που καταβάλλει είτε για να αποκτήσει ξανά αυτές τις ανταμοιβές είτε για να αποκτήσει νέες. Εάν όμως η επιθυμητή απόδοση ως αποτέλεσμα της ανώτατης προσπάθειας που κατέβαλε δεν του αποφέρει τις ανώτατες επιθυμητές ανταμοιβές, τότε στο μέλλον η προσπάθεια αυτού του εργαζόμενου θα είναι χαμηλότερης έντασης, αφού τα κίνητρα και το σύστημα ανταμοιβών θα έχουν χάσει την αξιοπιστία τους στα μάτια του.⁴⁰

1.2.2.4 Θεωρία του καθορισμού του στόχου, E. Locke

Ο Edwin Locke το 1968 ανέπτυξε την θεωρία της στοχοθέτησης, της οποίας βασική υπόθεση είναι πως οι πράξεις του ατόμου καθορίζονται από τις συνειδητές του απόψεις.⁴¹ Οι μελέτες που διεξήγαγε για την διαμόρφωση της θεωρίας του έδειξαν πως:

- 1) Οι δύσκολοι στόχοι παράγουν ένα ανώτερο επίπεδο απόδοσης απ' ότι οι εύκολοι στόχοι.
- 2) Οι συγκεκριμένοι (ξεκάθαροι) στόχοι οδηγούν σε αποτελέσματα υψηλότερου επιπέδου, απ' ότι οι γενικοί και οι αόριστοι στόχοι.
- 3) Οι προθέσεις του ατόμου καθορίζουν την επιλογή της συμπεριφοράς του.

Η θεωρία του Locke εξετάζει επίσης τους στόχους και τις προθέσεις ως «μεσολαβητές» της επίδρασης των κινήτρων στην απόδοση έργου, υποστηρίζοντας ότι τα χρηματικά κίνητρα, οι χρονικοί περιορισμοί για την επίτευξη του στόχου και η γνώση των αποτελεσμάτων

^{38, 40} Steers R., Mowday R. and Shapiro D., (2004), The future of work motivation theory, *Academy of Management Review*, 29,3, p.p. 379 – 387.

³⁹ Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ., (2001), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, εκδ. Ανικούλα, 3^η έκδ., Αθήνα, σελ. 204

⁴¹ Locke, E., (1968), *Toward a Theory of Task Performance and Incentives*, *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, p.p. 159-189.

(αναφορικά με την επίδοση του ατόμου κατά την υλοποίηση του στόχου) δεν επηρεάζουν το επίπεδο της απόδοσης ανεξάρτητα από τους στόχους και τις προθέσεις του ατόμου. Σε αυτή την αλληλεπίδραση, προσθέτει και την συμμετοχή του ατόμου στον καθορισμό του στόχου, τον ανταγωνισμό, που θα δημιουργήσει στο άτομο την πρόκληση, τον έπαινο και την επίπληξη.

Εν συντομία, σύμφωνα με τον Locke, οι άνθρωποι έχουν συγκεκριμένους στόχους τους οποίους προσπαθούν να επιτύχουν επιλέγοντας γι' αυτό την κατάλληλη συμπεριφορά. Βάσει αυτού, ένας οργανισμός μπορεί να αυξήσει την παρακίνηση των εργαζομένων του, συνδέοντας τα κίνητρα με την επίτευξη των στόχων.⁴² Οι στόχοι θα πρέπει να είναι ξεκάθαροι, να συναινέσουν σε αυτούς οι εργαζόμενοι και το επίπεδό τους να είναι δύσκολο, αλλά εφικτό να το επιτύχουν. Μέσα από αυτόν τον συνδυασμό, θα επέλθει αυξημένη προσπάθεια και απόδοση, σύμφωνα με το υπόδειγμα του Locke.

1.2.2.5 Θεωρία του λειτουργικού εθισμού, B. Skinner

Ο Skinner μέσα από την θεωρία του λειτουργικού εθισμού υποστηρίζει ότι οι συνέπειες της συμπεριφοράς ενός ατόμου καθορίζουν τον βαθμό της παρακίνησής του. Συγκεκριμένα, αν οι συνέπειες της συμπεριφοράς του είναι θετικές τότε αυξάνεται η πιθανότητα να επαναληφθεί η συγκεκριμένη συμπεριφορά. Οι θετικές αυτές συνέπειες που αυξάνουν τη συχνότητα της συμπεριφοράς, καλούνται θετικές ενισχυτικές. Αντίθετα, οι αρνητικές συνέπειες μειώνουν την πιθανότητα να εμφανιστεί ξανά η συγκεκριμένη συμπεριφορά και καλούνται αρνητικές ενισχυτικές.⁴³

Καθορίζοντας ποιες συνέπειες λειτουργούν ως θετικές ή αρνητικές ενισχυτικές για μια ειδική συμπεριφορά του εργαζομένου, μπορεί ο οργανισμός να χειρισθεί τη συχνότητα αυτής της συμπεριφοράς του, χειριζόμενος κατάλληλα τις ενισχυτικές.

Ενισχυτικές που λειτουργούν ως παρακίνηση για τον εργαζόμενο προκειμένου αυτός να επαναλάβει μία επιθυμητή συμπεριφορά για τον οργανισμό είναι ο έλεγχος πάνω στην εργασία, το περιεχόμενο και το περιβάλλον αυτής, οι αμοιβές, η κοινωνική ενίσχυση, η

⁴² Χυτήρης Λ., (2006), Μάνατζμεντ, Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Interbooks, 1^η έκδ., Αθήνα, σελ. 214.

⁴³ Χυτήρης Λ., (2006), Μάνατζμεντ, Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Interbooks, 1^η έκδ., Αθήνα, σελ. 216.

τόνωση του εγώ και οι «εσωτερικές» ενισχύσεις έργου, όπως για παράδειγμα το αίσθημα επίτευξης, η αξιοποίηση ικανοτήτων κ.λπ.⁴⁴

Όπως όμως τα άτομα διαφέρουν μεταξύ τους ως προς τα ιδιάζοντα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς τους, έτσι και η εφαρμογή της εν λόγω θεωρίας θα είναι διαφορετική για κάθε εργαζόμενο, καθώς η διαφορετικότητά τους τους οδηγεί σε διαφορετικές πεποιθήσεις, αξίες και συναισθήματα και άρα χρήζουν από διαφορετικούς τρόπους παρακίνησης.

⁴⁴ Χυτήρης Λ., (2006), Μάνατζμεντ, Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Interbooks, 1^η έκδ., Αθήνα, σελ. 216.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

2.1 Εργασιακή ικανοποίηση

Μέσω της θεωρητικής επισκόπησης των κυρίαρχων θεωριών παρακίνησης, μπορούμε να εντοπίσουμε εκείνους τους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων. Παράγοντες όπως η αμοιβή, η ασφάλεια εργασίας, οι εργασιακές συνθήκες, η δίκαιη μεταχείριση, το περιεχόμενο εργασίας, η στοχοθέτηση και η επίτευξη στόχων κ.α. μπορούν να συμβάλλουν στην παρακίνηση των εργαζομένων μέσω της εν γένει ικανοποίησής τους.

Σύμφωνα με τον Locke (1976), η εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται ως το θετικό συναίσθημα που βιώνουν τα άτομα για την εργασία τους και προκύπτει από μία θετική αξιολόγηση των συστατικών της.⁴⁵ Οι Francis και Milbourn (1980) θεωρούν την εργασιακή ικανοποίηση ως το αποτέλεσμα της αντίληψης ενός ατόμου αναφορικά με το τι προσδοκίες έχει και το τι λαμβάνει από διάφορες πλευρές της εργασιακής του κατάστασης, το πόσο του αρέσει η εργασία του και οι διάφορες πτυχές της.⁴⁶

Η μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης έχει ιδιαίτερη σημασία σε κάθε επίπεδο οργανισμού, καθώς σχετίζεται με την οργανωσιακή δέσμευση, την απόδοση, την συχνή εναλλαγή εργασίας, τις απουσίες, την υγεία, την ευημερία και την ικανοποίηση από την ζωή.⁴⁷ Όσο πιο υψηλό είναι το επίπεδο ικανοποίησης του εργαζόμενου, τόσο περισσότερο δεσμεύεται στην εργασία του και μειώνονται οι πιθανότητες να αναζητήσει αλλού εργασία.

Κατά τον Spector Paul (1997) υπάρχουν δύο προσεγγίσεις στη μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης: η παγκόσμια προσέγγιση (global approach) που αντιμετωπίζει την εργασιακή ικανοποίηση ως ένα μοναδικό, συνολικό συναίσθημα απέναντι στην εργασία και η προσέγγιση που εστιάζει σε επιμέρους πτυχές της εργασίας (facet approach) όπως οι ανταμοιβές (μισθοί και πρόσθετες παροχές), οι ευκαιρίες για προαγωγή, η επικοινωνία στον χώρο εργασίας, η ασφάλεια, οι προϊστάμενοι και οι συνάδελφοι, η επιθεώρηση, οι εργασιακές συνθήκες και η φύση της εργασίας εν γένει.⁴⁸

Η δεύτερη προσέγγιση παρέχει μία πληρέστερη εικόνα για την ικανοποίηση του εργαζόμενου, καθώς αυτός μπορεί να είναι ικανοποιημένος από μία συγκεκριμένη παράμετρο

⁴⁵ Dunette M.D. and Hough L.M., (1990), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, CA: Consulting Psychologist Press, Palo Alto, 2, p.p. 1319 – 1328.

⁴⁶ Francis G.J. and Milbourn G. (1980), Human behavior in the work environment: a managerial perspective, CA: Goodyear Pub. Co., Santa Monica.

^{47, 48} Spector P.E., (1997), Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause and Consequences, Sage Publications, London.

της εργασίας του, όπως για παράδειγμα οι ανταμοιβές που του παρέχονται, αλλά να είναι δυσαρεστημένος ως προς έναν άλλο παράγοντα, όπως για παράδειγμα τις εργασιακές συνθήκες.

2.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση

Παρά το γεγονός ότι οι παράγοντες που συνδέονται με την εργασιακή ικανοποίηση είναι πολυάριθμοι, σύμφωνα με τους Hulin και Smith (1965), πέντε είναι εκείνοι που φαίνεται να έχουν τη μεγαλύτερη βαρύτητα και συγκεκριμένα: ο μισθός, το περιεχόμενο της εργασίας (στο βαθμό που αυτό είναι ενδιαφέρον και προσφέρει στους εργαζόμενους ευκαιρίες για μάθηση και αποδοχή ευθυνών), ευκαιρίες προαγωγών, ο επόπτης/προϊστάμενος (αναφορικά με τις ικανότητές του να δείχνει το ενδιαφέρον του για τους υφισταμένους του) και οι συνάδελφοι (ως προς τον βαθμό στον οποίο αυτοί είναι φιλικόι, ικανοί και υποστηρικτικοί).⁴⁹

Ωστόσο, σύμφωνα με τα αποτελέσματα μίας διαπολιτισμικής έρευνας που έλαβε χώρα σε έξι βιομηχανικά κράτη, σχετικά με τη σημασία της εργασίας, όπου οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να αξιολογήσουν τη σπουδαιότητα έντεκα (11) εργασιακών στόχων, το ενδιαφέρον στην εργασία και η δίκαιη πληρωμή ήταν οι πιο σημαντικοί εργασιακοί στόχοι σε κάθε φύλο, ηλικία και εθνικότητα (Harraz, 1990).⁵⁰

Σύμφωνα με τον Spector Paul, οι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: τους παράγοντες περιβάλλοντος και τους προσωπικούς παράγοντες που σχετίζονται με την προσωπικότητα των εργαζομένων, ότι δηλαδή συγκεκριμένοι τύποι ανθρώπων έχουν την τάση/προδιάθεση να αγαπούν ή όχι την εργασία τους.

2.2.1 Παράγοντες περιβάλλοντος

Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται τα χαρακτηριστικά της εργασίας, οι αμοιβές και η δικαιοσύνη στον εργασιακό χώρο.

Σύμφωνα με τους Hackman και Oldham (1976)⁵¹ τα χαρακτηριστικά της εργασίας είναι:

1. η ποικιλία των δεξιοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεσή της,

^{49, 50} Βακόλα Μ. και Νικολάου Ι., (2012), Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά, Εκδόσεις Rosili, 1^η έκδοση, Αθήνα.

⁵¹ Hackman J. R. and Oldham J. R., (1976), Motivation through the design of work: a test of a theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, p.p. 250 – 279.

2. η ταυτότητα του καθήκοντος (αν ο εργαζόμενος εκτελεί μόνος του όλη την εργασία ή μόλις ένα μέρος αυτής),
3. η σημαντικότητα του καθήκοντος (η επιρροή που ασκεί ο εργαζόμενος στους άλλους μέσω της δουλειάς του),
4. η αυτονομία (η ελευθερία που έχει ο εργαζόμενος να εκτελέσει την εργασία του με τον τρόπο που θέλει),
5. η ανατροφοδότηση αναφορικά με την απόδοσή του (αν εκτελεί σωστά ή όχι την εργασία του)

Τα ανωτέρω χαρακτηριστικά αποτελούν την πολυπλοκότητα της εργασίας. Όσο υψηλότερη είναι αυτή σε συνδυασμό με τις αμοιβές και την δικαιοσύνη στον εργασιακό χώρο, τόσο μεγαλύτερη ικανοποίηση λαμβάνει ο εργαζόμενος, η οποία τον παρακινεί να καταβάλει μεγαλύτερη προσπάθεια στην εργασία του, με στόχο την μεγαλύτερη απόδοσή του, προκειμένου να εξακολουθεί να ικανοποιείται τόσο στο ίδιο επίπεδο, όσο και σε υψηλότερο.

Άλλοι παράγοντες που συμβάλουν στην εργασιακή ικανοποίηση είναι οι ευκαιρίες προαγωγής, οι συνθήκες εργασίας, το ωράριο της εργασίας (η εξισορρόπηση της επαγγελματικής με την προσωπική ζωή), η ασφάλεια κ.α.

2.2.2 Προσωπικοί παράγοντες

Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται τόσο η προσωπικότητα και τα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, όσο και οι αξίες και οι προηγούμενες εμπειρίες που έχουν. Συγκεκριμένα, ευχάριστες εμπειρίες και θετικά συναισθήματα μπορούν να δημιουργήσουν θετική στάση απέναντι στην εργασία και σε συνδυασμό με την ύπαρξη θετικών χαρακτηριστικών της εργασίας αυτής καθ' αυτής αλλά και του χώρου της, μπορούν να οδηγήσουν σε εργασιακή ικανοποίηση. Αυτό σημαίνει όμως ότι και από μόνη της μία εξαιρετική εργασία βάσει μισθού, παροχών και ασφάλειας δεν είναι ικανή να οδηγήσει τον εργαζόμενο σε υψηλή ικανοποίηση.

Αναφορικά με την προσωπικότητα και τα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, υπάρχουν πέντε τύποι ανθρώπων των οποίων η συμπεριφορά διαφέρει ως προς την

εργασιακή ικανοποίηση. Αυτοί διακρίνονται βάσει των Πέντε Μεγάλων Διαστάσεων της Προσωπικότητας (Big Five Dimensions of Personality)⁵²:

- 1) Νευρωτικούς, οι οποίοι γενικά έχουν αρνητικό χαρακτήρα και λόγω αυτού δύναται να εμπλακούν σε δυσάρεστες καταστάσεις, βιώνοντας εύκολα αρνητικές εμπειρίες και δυσάρεστα συναισθήματα στον εργασιακό χώρο, οδηγώντας τους σε χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης.
- 2) Εξωστρεφείς, οι οποίοι έχουν την τάση να έχουν περισσότερους φίλους και κοινωνικές συναναστροφές, να αναζητούν κίνητρα και να απολαμβάνουν την συντροφιά των άλλων, βιώνοντας έτσι θετικά συναισθήματα που τους προσφέρουν περισσότερες πιθανότητες του να βιώσουν εργασιακή ικανοποίηση.
- 3) Καλοπροαίρετους, οι οποίοι έχουν την τάση να είναι συμπονετικοί προς τους άλλους (ωστόσο αυτός ο τύπος δεν σχετίζεται σημαντικά με την εργασιακή ικανοποίηση).
- 4) Δεκτικούς σε εμπειρίες, οι οποίοι έχουν την τάση να απολαμβάνουν νέες εμπειρίες και νέες ιδέες και να υποκινούνται περισσότερο στο να επιτύχουν διαπροσωπική οικειότητα, οδηγούμενοι έτσι σε επίπεδα ευημερίας (ωστόσο σχετίζεται σε μικρό βαθμό με την εργασιακή ικανοποίηση).
- 5) Ευσυνείδητους, των οποίων η συμπεριφορά σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση, καθώς μέσω της ευσυνειδησία τους τείνουν να συμμετέχουν και να αναμειγνύονται στην εργασία, παρουσιάζοντας αυτοπειθαρχία και πασχίζοντας για ικανότητες και επιτεύγματα, οδηγούμενοι σε περισσότερες πιθανότητες να απολαμβάνουν ικανοποιητικές ανταμοιβές όπως ο μισθός, η αναγνώριση, ο σεβασμός κ.α.

2.3 Αποτελέσματα εργασιακής ικανοποίησης - δυσαρέσκειας

Παρά το γεγονός ότι είθισται να θεωρείται ότι ικανοποιημένος εργαζόμενος σημαίνει και αποδοτικός εργαζόμενος, η σχέση αυτή δεν έχει αποδειχθεί πλήρως ερευνητικά. Ωστόσο, ο παράγοντας εκείνος που φαίνεται να επηρεάζει αυτή τη σχέση είναι η αμοιβή. Σύμφωνα με τους Iaffaldano και Munchinsky (1985)⁵³, οι εργαζόμενοι με χαμηλή επίδοση που οι αμοιβές

⁵² Greenberg J. and Baron R. A., (2013), Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά, Εκδόσεις Gutenberg, 9^η έκδ., Αθήνα.

⁵³ Iaffaldano M. T. and Munchinsky P. M., (1985), Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis, *Psychological Bulletin*, 97, 2, p.p. 251 – 273.

τους βασίζονται στην επίδοση, βελτιώνουν την απόδοσή τους. Ένας εργαζόμενος με χαμηλή επίδοση που αμείβεται ανεξαρτήτως αυτής, μπορεί να εκφράζει υψηλή ικανοποίηση, αλλά η απόδοσή του παραμένει σε χαμηλά επίπεδα.

Από τη στιγμή που η εργασία αποτελεί ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της ζωής ενός ατόμου, καταλαμβάνοντας ένα αρκετά μεγάλο μέρος της, η σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της ικανοποίησης από τη ζωή είναι εμφανής. Ειδικότερα, σύμφωνα με τους Judge και Watanabe (1993)⁵⁴, η σχέση αυτή είναι αμφίδρομη καθώς η ικανοποίηση από τη ζωή συμβάλει στην εργασιακή ικανοποίηση, αλλά και το αντίστροφο.

Παρατηρείται ότι ο ικανοποιημένος από την εργασία του είναι πιο πρόθυμος να μιλήσει θετικά για τον οργανισμό όπου εργάζεται, να βοηθήσει όπου χρειάζεται χωρίς να του ζητηθεί, να αναλάβει περαιτέρω αρμοδιότητες, πέραν αυτών που του έχουν ανατεθεί⁵⁵, να προσφέρει παραπάνω από όσα αναμένεται να προσφέρει βάσει νομικού συμβολαίου, ακόμη και να προσφέρει τον καλύτερό του εαυτό. Η σχέση αυτή της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής συμπεριφοράς εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την έννοια της δικαιοσύνης στο χώρο εργασίας. Όταν ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι κυριαρχεί η δικαιοσύνη στον τρόπο που λειτουργεί ο οργανισμός όπου εργάζεται και στον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζει τους εργαζόμενούς του, τότε αναπτύσσεται το αίσθημα της εμπιστοσύνης η οποία δημιουργεί στον εργαζόμενο την θετική διάθεση του να προσφέρει αυτό το παραπάνω, ακόμη και τον καλύτερό του εαυτό.

Όταν όμως πλήττεται η εργασιακή ικανοποίηση, όταν ο εργαζόμενος υποφέρει από εργασιακή δυσαρέσκεια, τότε συμπεριφέρεται συνήθως βάσει του γενικού πρότυπου μοντέλου δυσαρέσκειας EVLN (exit, voice, loyalty, neglect) του Farrell (1983)⁵⁶, το οποίο αποτελεί ανάπτυξη του αρχικού μοντέλου του Hirschman (1970)⁵⁷.

Βάσει του μοντέλου, τέσσερις είναι οι συνήθεις τρόποι με τους οποίους αντιδρούν οι δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι:

⁵⁴ Judge T. A., and Watanabe S., (1993), Another look at the job satisfaction – life satisfaction relationship, *Journal of Applied Psychology*, 78, 6, pp. 939 – 948.

⁵⁵ Judge T.A., Parker S., Colbert A., Heller D. and Ilies R., (2001), Job satisfaction: A cross-cultural review, in Anderson N., Ones D., Sinangil H. K., and Viswesvaran C., *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology* (pp. 25 – 52), Sage, London, Ανακτήθηκε από Βακόλα Μ. και Νικολάου Ι., (2012), *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*, Εκδόσεις Rosili, 1^η έκδοση, Αθήνα

⁵⁶ Farrell D., (1983), Exit, voice, loyalty and neglect as responses to job satisfaction: A multidimensional scaling study, *Academy of Management Journal*, 26, 4, p.p. 596 – 607.

⁵⁷ Hirschman A. O., (1970), *Exit, voice and loyalty: Responses to decline in firms, organizations and states*, Harvard University Press, Cambridge, USA.

1. Exit – έξοδος: ο εργαζόμενος σκέφτεται να παραιτηθεί, αναζητάει άλλη θέση εργασίας.
2. Voice – φωνή: με την συμπεριφορά αυτή ο εργαζόμενος είναι ενεργητικός και παραγωγικός αφού προσπαθεί να βελτιώσει τις εργασιακές συνθήκες, προτείνοντας βελτιώσεις, συζητώντας με τους εργοδότες, παραθέτοντας επιχειρήματα. Ωστόσο, δεν αποκλείεται αυτή η συμπεριφορά να οδηγήσει και σε έντονες συζητήσεις, καβγάδες και αντιπαραθέσεις.
3. Loyalty – αφοσίωση: με την συμπεριφορά αυτή ο εργαζόμενος παραμένει παθητικός, περιμένοντας να βελτιωθούν οι συνθήκες, δείχνοντας εμπιστοσύνη προς τον οργανισμό, διατηρώντας την αισιοδοξία του και εκτελώντας τα καθήκοντά του.
4. Neglect – αδιαφορία / παραμέληση: επίσης παθητική συμπεριφορά, με την οποία ο εργαζόμενος επιτρέπει στις καταστάσεις να χειροτερέψουν, δημιουργεί αρνητική στάση απέναντι στην εργασία, απουσιάζει αδικαιολόγητα, μειώνει την προσπάθεια που καταβάλλει και ως εκ τούτου και την αποδοτικότητά του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

3.1 Ιστορική αναδρομή και θεωρίες

Η συναισθηματική νοημοσύνη δεν αποτελεί μία καινούρια έννοια, αλλά μία συστηματοποιημένη και εμπειρικά υποστηριζόμενη αναδιατύπωση παλαιότερων θεωρητικών απόψεων, οι οποίες έχουν τις ρίζες τους στον αρχαίο ελληνικό πολιτισμό.

Ο Αριστοτέλης (384 – 322 π.Χ.) ίσως ήταν ο πρώτος ο οποίος αναφέρθηκε στην έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, ενώ το κίνημα των Στωικών φιλοσόφων (300 π.Χ. – 200 π.Χ.) ήταν αυτό που εμβάθυνε στον ρόλο των συναισθημάτων στην επίτευξη στόχων και την καθοδήγηση μιας καλής ζωής. Η φιλοσοφία τους έγινε θρησκεία, επηρέασε τη σκέψη των Εβραίων και αργότερα του Χριστιανισμού.⁵⁸

Αρκετά αργότερα, στα τέλη του 18^{ου} αιώνα, το ευρωπαϊκό ρομαντικό κίνημα με κύριους εκπροσώπους του τον Γκαίτε και τον Ουγκώ, εστιάζει στην έκφραση των συναισθημάτων τα οποία δημιουργούν στον άνθρωπο εσωτερικές εικόνες που δεν επιτυγχάνονται με την απλή λογική. Η κοινή λογική πλέον δεν είναι αρκετή και αυτό έσπευσαν να υποστηρίξουν συγγραφείς, ζωγράφοι και μουσικοί μέσα από τα έργα τους.⁵⁹

Ο Thorndike (1920) αναγνωρίζει μία πτυχή της συναισθηματικής νοημοσύνης, την κοινωνική νοημοσύνη, συμπεριλαμβάνοντας την έννοια αυτή στο πλαίσιο των ικανοτήτων που κάθε άτομο διαθέτει, ως την «ικανότητα να καταλαβαίνεις και να διαχειρίζεσαι ανθρώπινες σχέσεις και να ενεργείς έξυπνα στο πλαίσιο αυτών».⁶⁰

Στη συνέχεια, ο David Wechsler (1940) υποστηρίζει ότι οι διανοητικές και οι μη διανοητικές ικανότητες όχι μόνο αποτελούν παράγοντες της γενικής νοημοσύνης, και καθορίζουν την ευφυή συμπεριφορά, αλλά είναι και απαραίτητες για να πετύχει κάποιος στη ζωή του.

Ωστόσο, ανεξάρτητα από τον Αριστοτέλη και όλους όσους επακολούθησαν, όλες αυτές οι θεωρίες συστηματοποιήθηκαν από την εποχή του Τεϊλορισμού (19^{ος} – 20^{ος} αιώνας), ο οποίος

^{58, 63} BarOn R., (1997), BarOn Emotional quotient inventory: a measure of emotional intelligence, Multi-Health Systems Inc., Toronto, North Tonawanda, N.Y.

⁶⁰ Thorndike E. L. (1920), Intelligence and its uses, Harper's magazine, 140, 227 – 335.

αγνοούσε πλήρως τον συναισθηματικό παράγοντα κατά τις εργασιακές σχέσεις. Η σχολή των Ανθρωπίνων σχέσεων, ως αντίποδα στον Τείλορισμό, αναδεικνύει την Συναισθηματική Νοημοσύνη ως αναπόσπαστο χαρακτηριστικό της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Μέσω αυτής αναπτύσσονται ηγετικές ικανότητες, παρακινούνται οι εργαζόμενοι, αναπτύσσονται ομάδες και συνεργασίες, διευκολύνεται η λήψη δημιουργικών αποφάσεων, η εξυπηρέτηση πελατών κ.λπ.⁶¹

Οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης αντιλαμβάνονται τόσο τα δικά τους συναισθήματα και συμπεριφορές, όσο και των υπολοίπων, με αποτέλεσμα να προσαρμόζονται ευκολότερα στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες εργασίας. Επομένως, απαραίτητος παράγοντας για υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελεί η αυτογνωσία. Αντίθετα, σε χαμηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης παρατηρούνται μη ευελιξία, ανασφάλεια⁶², παθητική συμπεριφορά στον οργανισμό και έλλειψη συνεργατικότητας⁶³. Ο ρόλος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης μπορεί να υπερτερήσει ακόμη και του Δείκτη Νοημοσύνης αναφορικά με την μακροχρόνια επιτυχία του ανθρώπινου δυναμικού και κατ' επέκταση των ίδιων των οργανισμών.⁶⁴

Ο Abraham Maslow και ο Carl Rogers αντιστάθηκαν στο μέχρι τώρα κατεστημένο που ήθελε τους ανθρώπους υποχείρια, υποστηρίζοντας το δικαίωμα του καθενός να καθορίζει το μέλλον του αλλά και το δικαίωμά του σ' αυτό. Ήδη από το 1960 και έπειτα, αρχίζει να εμφανίζεται μία τάση για έκφραση των συναισθημάτων στην Βόρεια Αμερική και την Ευρώπη. Ο ορθολογισμός αρχίζει να αμφισβητείται από κοινωνικά κινήματα για τα ανθρώπινα δικαιώματα, για την εδραίωση της παγκόσμιας ειρήνης και της ελευθερίας, της ισότητας των δύο φύλων κ.α.

Ο Gardner με την θεωρία των «πολλαπλών νοημοσυνών» (1983) υποστήριξε ότι ένας άνθρωπος μπορεί να είναι έξυπνος με διάφορους τρόπους, εντάσσοντας στο πλαίσιο αυτό δύο νέες διαστάσεις, την διαπροσωπική και την ενδοπροσωπική νοημοσύνη. Η θεωρία του παρείχε τη βάση για τον σχεδιασμό των μελλοντικών θεωριών, αποδεικνύοντας ότι η

⁶¹ Μπουραντάς Δ., (2005), Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Κριτική ΑΕ, 1^η Έκδοση, Αθήνα.

⁶² Scott-Ladd B. and Chan C. C. A., (2004), Emotional intelligence and participation in decision-making: strategies for promoting organizational learning and change, Strategic Change, 13, 95-105

⁶³ Bagshaw M., (2000), Emotional intelligence – training people to be affective so they can be effective, Industrial and Commercial Training, 32, 2, 61-65.

⁶⁴ Goleman D., (1998), Η συναισθηματική νοημοσύνη: Γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ»;, Ελληνικά Γράμματα, 4^η Έκδοση, Αθήνα.

συναισθηματική νοημοσύνη ικανοποιεί όλα τα παραδοσιακά κριτήρια, ώστε να γίνει δεκτή ως ένας τύπος νοημοσύνης.⁶⁵

Ο John Mayer και ο Peter Salovey ήταν οι πρώτοι που διαμόρφωσαν τη θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης (1990), προσδιορίζοντας τη συναισθηματική νοημοσύνη ως «την ικανότητα να ελέγχεις και να ρυθμίζεις τα συναισθήματα και τις συναισθηματικές αντιδράσεις του εαυτού σου και των άλλων, να μπορείς να τα διακρίνεις και να χρησιμοποιείς την πληροφορία που απορρέει από αυτά, για να καθοδηγείς τις σκέψεις και τις ενέργειές σου».⁶⁶

Ωστόσο, ο Reuven Bar-On ήταν ο πρώτος που χρησιμοποίησε τον όρο “Emotional Quotient” (EQ), πολύ πριν αποκτήσει ευρεία δημοτικότητα σαν ένα όνομα για την συναισθηματική νοημοσύνη και πριν οι Salovey και Mayer δημοσιεύσουν το μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης.⁶⁷

Ο ψυχολόγος Daniel Goleman, αντιλαμβανόμενος τον ρόλο και τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης, ειδικά στον χώρο εργασίας, ορίζει το 1999 τη συναισθηματική νοημοσύνη ως εξής: «Το να είσαι έξυπνος δε σημαίνει ότι μπορείς να λύνεις δύσκολες μαθηματικές εξισώσεις ή να ξέρεις πολλά συνώνυμα και αντίθετα. Η ικανότητα του ατόμου να συμπεριφέρεται εκείνες τις φορές που χρειάζεται σύμφωνα με τα συναισθήματά του, μπορεί να βοηθήσει το άτομο σε μία καλύτερη προσαρμογή στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον στο οποίο ζει και αναπτύσσεται.»⁶⁸. Ο Goleman στηρίζεται στην ιδέα πως η ικανότητα των μάνατζερ να καταλαβαίνουν και να ελέγχουν τα ίδια τους τα συναισθήματα και τις σχέσεις τους είναι το κλειδί για μία καλύτερη επιχειρηματική απόδοση.⁶⁹

Η γενική νοημοσύνη ενός ανθρώπου αποτελείται εκτός από τη γνωσιακή νοημοσύνη, και από τη συναισθηματική νοημοσύνη. Όπως ακριβώς η γνωσιακή νοημοσύνη, έτσι και η συναισθηματική είναι δύσκολο να καθορισθεί. Όλες οι θεωρίες που έχουν διατυπωθεί για την ερμηνεία της την αντιμετωπίζουν ως μία σύνθετη έννοια που περιλαμβάνει μία σειρά από διαστάσεις (ικανότητες, χαρακτηριστικά, δεξιότητες) και αναφέρεται σε διάφορα πεδία της

^{65, 67} Βακόλα Μ. και Νικολάου Ι., (2012), Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά, Εκδόσεις Rosili, 1^η έκδοση, Αθήνα

⁶⁶ Salovey P. and Mayer J. D., (1990), Emotional Intelligence, Imagination, Cognition and Personality, 9, p.p. 185-211.

⁶⁸ Βακόλα Μ. και Νικολάου Ι., (2012), Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά, Εκδόσεις Rosili, 1^η έκδοση, Αθήνα

⁶⁹ Crainer S. and Dearlove D., (2005), Η επιχείρηση στη νέα εποχή: Μιλούν οι κορυφαίοι του μάνατζμεντ, Εκδόσεις Κριτική, 1^η έκδοση, Αθήνα

ανθρώπινης φύσης (γνωστικό δυναμικό, προσωπικότητα, συμπεριφορά).⁷⁰ Αναλόγως το πού εστιάζουν οι διάφορες θεωρίες μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις κατηγορίες:

1. Θεωρίες ικανότητας: βάσει αυτών η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ικανότητα του νου η οποία μπορεί να αντιστοιχηθεί, ως προς τη δομή και την οργάνωσή της, με τα άλλα είδη νοημοσύνης τα οποία αναφέρονται κυρίως σε γνωστικές ικανότητες. Στις θεωρίες ικανότητας εντάσσεται και η θεωρία των Mayer, Salovey & Caruso.
2. Θεωρίες με πλαίσιο την προσωπικότητα: βάσει αυτών η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένας συνδυασμός από ικανότητες προσαρμογής και χαρακτηριστικά προσωπικότητας. Σε αυτές εντάσσεται η θεωρία του Bar-On.
3. Θεωρίες επίδοσης: επιχειρούν να εξηγήσουν αλλά και να προβλέψουν την αποτελεσματικότητα και την επίδοση κάποιου στην εργασία του, με βάση τον τρόπο οργάνωσης της προσωπικότητάς του. Στις θεωρίες επίδοσης εντάσσεται και η θεωρία του Goleman.

3.1.1 Θεωρίες ικανότητας: θεωρητικό μοντέλο Mayer, Salovey & Caruso

Οι Mayer και Salovey ασχολήθηκαν με την συναισθηματική νοημοσύνη, από τις αρχές τις δεκαετίας του 1990⁷¹. Το 1999 μαζί με τον Caruso προτείνουν τη δική τους θεωρία για την συναισθηματική νοημοσύνη, ορίζοντάς την ως ένα ανεξάρτητο είδος νοημοσύνης, η οποία βασίζεται τόσο στην ενδοπροσωπική και διαπροσωπική νοημοσύνη του Gardner, όσο και στο γνωστικό και συναισθηματικό σύστημα οργάνωσης του ανθρώπινου νου.⁷² Σύμφωνα με αυτούς, η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει ποικίλες, διακριτές μεταξύ τους, συναισθηματικές δραστηριότητες, οι οποίες διακρίνονται σε τέσσερις διαστάσεις.

Η πρώτη διάσταση περιλαμβάνει την αντίληψη και αναγνώριση συναισθημάτων, την ικανότητα δηλαδή κάποιου να αντιλαμβάνεται τόσο τα δικά του συναισθήματα όσο και των υπολοίπων, μέσω της γλώσσας του σώματος, του τόνου της φωνής, των εκφράσεων του προσώπου, των έργων τέχνης κ.α.

Η δεύτερη διάσταση περιλαμβάνει την αφομοίωση των συναισθημάτων στον τρόπο σκέψης, το να μπορεί δηλαδή κάποιος να χρησιμοποιεί τα κατάλληλα συναισθήματα που

⁷⁰ Πλατσίδου Μ., (2004), Συναισθηματική Νοημοσύνη: Σύγχρονες απόψεις μιας παλιάς έννοιας, *Επιστήμες της Αγωγής*, 1, σελ. 27 – 39.

⁷¹ Salovey P. and Mayer J. D., (1990), Emotional Intelligence, Imagination, Cognition and Personality, 9, p.p. 185-211.

⁷² Πλατσίδου Μ., (2004), Συναισθηματική Νοημοσύνη: Σύγχρονες απόψεις μιας παλιάς έννοιας, *Επιστήμες της Αγωγής*, 1, σελ. 27 – 39.

τροφοδοτούν τη σκέψη και να αναλογίζεται με βάση αυτά. Αφορά στην ικανότητα επεξεργασίας συναισθηματικών πληροφοριών, η οποία επηρεάζει αναλόγως τη γνωστική κατάσταση του ατόμου εμπλουτίζοντας έτσι τη διαδικασία της σκέψης. Για παράδειγμα, μπορεί κάποιος να διατηρεί μία συναισθηματική κατάσταση συνειδητά, ούτως ώστε να τη συγκρίνει με παρόμοιες αισθήσεις σε ήχο, χρώμα ή γεύση.

Η τρίτη διάσταση περιλαμβάνει την κατανόηση και τον συλλογισμό γύρω από τα συναισθήματα. Πρόκειται για την κατανόηση σύνθετων συναισθημάτων και αλυσιδωτών συναισθηματικών αντιδράσεων, το πώς δηλαδή ένα συναίσθημα προκαλεί ένα άλλο. Για να συμβεί αυτό λαμβάνει χώρα μια γνωστική επεξεργασία συναισθημάτων, διευκολύνοντας ιδιαίτερα την κατανόηση των διαπροσωπικών σχέσεων. Αν για παράδειγμα αναλογιστούμε μία γυναίκα η οποία είναι εξαιρετικά θυμωμένη και μια ώρα μετά ντροπιασμένη, μόνο συγκεκριμένα γεγονότα πρέπει να έχουν μεσολαβήσει στο διάστημα αυτό, όπως είτε εξέφρασε τον θυμό της ανάρμοστα, είτε αποδείχθηκε πως λανθασμένα πίστευε αυτό που την έκανε να θυμώσει τόσο πολύ. Η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει την ικανότητα του να αναγνωρίζεις τα συναισθήματα, να γνωρίζεις το πώς αυτά εκτυλίσσονται και να τα επεξηγείς αναλόγως.⁷³

Η τέταρτη διάσταση αποτελεί το υψηλότερο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης και αφορά στη διαχείριση των συναισθημάτων, όχι μόνο των προσωπικών, αλλά και των άλλων ανθρώπων. Πρόκειται για την ικανότητα του να αντιλαμβάνεται κανείς του τι κρύβει πίσω του ένα συναίσθημα και να βρίσκει τους πιο κατάλληλους κάθε φορά τρόπους για την αντιμετώπιση των αρνητικών συναισθημάτων, όπως ο φόβος, η θλίψη, ο θυμός, η ανησυχία.

Το μοντέλο των Mayer, Salovey και Caruso, ουσιαστικά κάνει προβλέψεις αναφορικά με την εσωτερική δομή της νοημοσύνης κάποιου και τις επιδράσεις της στη ζωή του. Συγκεκριμένα, το μοντέλο προβλέπει πως οι συναισθηματικά νοήμων άνθρωποι τείνουν να: α) έχουν μεγαλώσει σε βιοκοινωνικά προσαρμοσμένες οικογένειες (π.χ. είχαν συναισθηματικά ευαίσθητη ανατροφή), β) είναι μη αμυντικοί, γ) είναι ικανοί να αναπλαισιώνουν αποτελεσματικά τα συναισθήματά τους (π.χ. να είναι ρεαλιστικά αισιόδοξοι και δεκτικοί), δ) επιλέγουν τα «καλά» και θετικά συναισθήματα, ε) είναι ικανοί να επικοινωνούν και να συζητούν τα συναισθήματά τους και στ) αναπτύσσουν ειδική γνώση σε

^{73, 74} Mayer J. D., Salovey P. and Caruso D., (2000), Models of Emotional Intelligence, in Sternberg R. J., (2000), Handbook of intelligence, Cambridge University Press, 1st edition, UK, p. 396 – 420.

συγκεκριμένες περιοχές συναισθημάτων όπως η αισθητική, η ηθική και δεοντολογία, η επίλυση κοινωνικών προβλημάτων, η ηγεσία ή η πνευματική αίσθηση.⁷⁴

3.1.2 Θεωρίες με πλαίσιο την προσωπικότητα: θεωρητικό μοντέλο Bar-On

Το μοντέλο του Bar-On επιχειρεί να απαντήσει στην ερώτηση «Γιατί ορισμένα άτομα πετυχαίνουν στη ζωή ενώ άλλα όχι;», υποστηρίζοντας ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από «μη γνωστικές δυνατότητες, ικανότητες και δεξιότητες που επηρεάζουν την ικανότητα κάποιου να αντιμετωπίζει με επιτυχία τις περιβαλλοντικές απαιτήσεις και πιέσεις».⁷⁵

Το μοντέλο που προτείνει ο Bar-On αποτελείται από πέντε κατηγορίες ικανοτήτων, η κάθε μία εκ των οποίων περιλαμβάνει έναν αριθμό ειδικών δεξιοτήτων. Αυτές περιλαμβάνουν τις: α) ενδοπροσωπικές δεξιότητες, όπως είναι η συναισθηματική αυτοεπίγνωση, η διεκδικητικότητα, ο αυτοσεβασμός, η αυτοπραγμάτωση, η εμπιστοσύνη στις προσωπικές δυνατότητες, β) διαπροσωπικές ικανότητες, όπως είναι η ενσυναίσθηση, οι διαπροσωπικές σχέσεις και η κοινωνική υπευθυνότητα, γ) την προσαρμοστικότητα, όπως είναι η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων και αντιμετώπισης καταστάσεων καθημερινότητας, η ευελιξία, δ) την διαχείριση του άγχους, όπως είναι η αντοχή στο στρες και η ικανότητα ελέγχου της παρορμητικότητας και ε) την γενική διάθεση του ατόμου που αφορά στην ικανότητα αναγνώρισης των θετικών συναισθημάτων (την ευτυχία) και την αισιοδοξία.⁷⁶

Το θεωρητικό μοντέλο του Bar-On συνδυάζει της γνωστικές ικανότητες (π.χ. συναισθηματική αυτοεπίγνωση) με άλλα χαρακτηριστικά τα οποία θεωρούνται διαφορετικά από την γνωστική ικανότητα, όπως η προσωπική ανεξαρτησία, η αυτοεκτίμηση και η διάθεση, αποτελώντας με αυτόν τον τρόπο ένα μεικτό μοντέλο. Σύμφωνα με τους Mayer, Salovey και Caruso, ο Bar-On, παρά το εύρος του μοντέλου του, είναι επιφυλακτικός ως προς τους ισχυρισμούς του για το μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης. Παρόλο που το μοντέλο του προβλέπει την επιτυχία, αυτή είναι το «τελικό προϊόν αυτού για το οποίο κάποιος μοχθεί να επιτύχει και να πραγματοποιήσει».⁷⁷ Επιπλέον, το μοντέλο του σχετίζεται

⁷⁵ BarOn R., (1997), BarOn Emotional quotient inventory: a measure of emotional intelligence, Multi-Health Systems Inc., Toronto, North Tonawanda, N.Y.

⁷⁶ BarOn R., (1997), BarOn Emotional quotient inventory: a measure of emotional intelligence, Multi-Health Systems Inc., Toronto, North Tonawanda, N.Y.

^{77, 78} Mayer J. D., Salovey P. and Caruso D., (2000), Models of Emotional Intelligence, in Sternberg R. J., (2000), Handbook of intelligence, Cambridge University Press, 1st edition, UK, p. 396 – 420.

με «την πιθανότητα της επιτυχίας, παρά με την επιτυχία αυτή καθ' αυτή», ενώ σε ένα ευρύτερο επίπεδο πιστεύει πως η συναισθηματική νοημοσύνη μαζί με τη γνωστική νοημοσύνη παρέχουν μία περισσότερο ολοκληρωμένη εικόνα της γενικής νοημοσύνης ενός ατόμου.⁷⁸

Η εμπειρική διερεύνηση του μοντέλου έδειξε ότι η συναισθηματική και η κοινωνική νοημοσύνη αναπτύσσονται σταθερά τουλάχιστον μέχρι την πέμπτη δεκαετία της ζωής του ανθρώπου. Μεταξύ ανδρών και γυναικών δεν παρατηρήθηκαν σημαντικές διαφορές, παρά μόνο σε επιμέρους διαστάσεις της συναισθηματικής και κοινωνικής νοημοσύνης, όπως το γεγονός ότι οι γυναίκες φαίνεται να έχουν καλύτερες διαπροσωπικές ικανότητες (μεγαλύτερη ενσυναίσθηση, μεγαλύτερη κοινωνική υπευθυνότητα κ.α.), ενώ οι άνδρες καλύτερες ενδοπροσωπικές ικανότητες (μεγαλύτερος αυτοσεβασμός, ανεξαρτησία, περισσότερο αισιόδοξοι κ.α.).⁷⁹

3.1.3 Θεωρίες επίδοσης: Θεωρητικό μοντέλο Goleman

Ο Goleman περιγράφει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως τη νοημοσύνη της καρδιάς η οποία αποτελείται από ικανότητες, όπως το «να κινητοποιεί κανείς τον εαυτό του προς την επίτευξη στόχων και να επιμένει παρά τις ματαιώσεις που δέχεται, το να ελέγχει τις παρορμήσεις του και να μπορεί να καθυστερεί την ικανοποίησή του όταν πρέπει, το να μπορεί να ρυθμίζει τη διάθεσή του και να μην επιτρέπει στο άγχος και την ανησυχία να παρεμποδίζουν την ικανότητά του για ορθή σκέψη, να διαθέτει ενσυναίσθηση και αισιοδοξία»⁸⁰.

Η συναισθηματική νοημοσύνη κατά τον Goleman βασίζεται σε πέντε διαστάσεις ικανοτήτων που περιλαμβάνουν συνολικά 25 συναισθηματικές δεξιότητες:

1. **Αυτοεπίγνωση:** το να γνωρίζει κανείς την εσωτερική του κατάσταση, τις προτιμήσεις, τα προσωπικά του αποθέματα και να έχει επαφή με τη διαίσθησή του.

Συναισθηματικές δεξιότητες:

- Επίγνωση των συναισθημάτων: το να αναγνωρίζει κανείς τα συναισθήματά του, τις επιπτώσεις και τα αποτελέσματά τους.
- Ακριβής αυτοαξιολόγηση: το να γνωρίζει κανείς τα ισχυρά σημεία και τα όριά του.

⁷⁹ Πλατσίδου Μ., (2004), Συναισθηματική Νοημοσύνη: Σύγχρονες απόψεις μιας παλιάς έννοιας, *Επιστήμες της Αγωγής*, 1, σελ. 27 – 39.

^{80, 81} Goleman D., (1995), *Emotional Intelligence*, Bantam Books, 1st ed., New York.

- Αυτοπεποίθηση: η σιγουριά κάποιου για την αξία και τις ικανότητές του.
- 2. Αυτορρύθμιση:** το να μπορεί κανείς να διαχειρίζεται την εσωτερική του κατάσταση, τις παρορμήσεις του και τα προσωπικά του αποθέματα.

Συναισθηματικές δεξιότητες:

- Αυτοέλεγχος: ο χειρισμός διασπαστικών συναισθημάτων και παρορμήσεων.
 - Αξιοπιστία: διατήρηση τιμιότητας και ακεραιότητας.
 - Ευσυνειδησία: το να αναλαμβάνει κανείς την ευθύνη για την προσωπική του επίδοση.
 - Προσαρμοστικότητα: ευελιξία στον χειρισμό των αλλαγών.
 - Καινοτομία: το να αισθάνεται κανείς άνετα και να είναι ανοικτός σε πρωτοποριακές ιδέες, προσεγγίσεις και νέες πληροφορίες.
- 3. Κίνητρα συμπεριφοράς:** συναισθηματικές τάσεις που οδηγούν προς την επίτευξη στόχων ή τη διευκολύνουν.

Συναισθηματικές δεξιότητες:

- Τάση προς επίτευξη: προσπάθεια για βελτίωση ή ανταπόκριση σε κάποια δεδομένα τελειότητας.
 - Δέσμευση: ευθυγράμμιση με τους στόχους της ομάδας ή του οργανισμού.
 - Πρωτοβουλία: ετοιμότητα για δράση μόλις εμφανιστεί η ευκαιρία.
 - Αισιοδοξία: επιμονή στην επιδίωξη στόχων παρά τα εμπόδια και τις αναποδιές.
- 4. Ενσυναίσθηση:** επίγνωση των συναισθημάτων των αναγκών και των ανησυχιών των άλλων.

Συναισθηματικές δεξιότητες:

- Κατανόηση των άλλων: κατανόηση των συναισθημάτων και της άποψης των άλλων και ενεργό ενδιαφέρον για τις ανησυχίες τους.
- Προσανατολισμός στην παροχή υπηρεσιών: πρόβλεψη, αναγνώριση των αναγκών των πελατών και ικανοποίησή τους.
- Ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων: Αίσθηση του τι έχουν οι άλλοι ανάγκη για να αναπτυχθούν και ενίσχυση των δυνατοτήτων τους.

- Σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας: δημιουργία και καλλιέργεια ευκαιριών σε διαφορετικά είδη ανθρώπων.
- Πολιτική αντίληψη: αναγνώριση των συναισθηματικών τάσεων μιας ομάδας και ενδυνάμωση των σχέσεων.

5. Κοινωνικές δεξιότητες: ικανότητα να προκαλεί κανείς στους άλλους τις αντιδράσεις που θέλει.

Συναισθηματικές δεξιότητες:

- Επιρροή: άσκηση αποτελεσματικών μεθόδων πειθούς
- Επικοινωνία: έκφραση σαφών και πειστικών μηνυμάτων
- Ηγεσία: έμπνευση και καθοδήγηση ομάδων και ανθρώπων.
- Καταλυτική δράση όσον αφορά την αλλαγή: καθιέρωση αλλαγών ή χειρισμός των αλλαγών.
- Χειρισμός διαφωνιών: διαπραγμάτευση και επίλυση διαφωνιών.
- Καλλιέργεια δεσμών: καλλιέργεια λειτουργικών σχέσεων που συμβάλλουν στην επίτευξη στόχων.
- Σύμπραξη και συνεργασία: συνεργασία με άλλους προς επίτευξη κοινών στόχων.
- Ομαδικές ικανότητες: δημιουργία συνοχής στην ομάδα προς επίτευξη συλλογικών στόχων.

Σύμφωνα με το μοντέλο του Goleman, οι άνθρωποι με πολύ ανεπτυγμένες συναισθηματικές δεξιότητες είναι πιθανότατα περισσότερο ευχαριστημένοι και αποτελεσματικοί στη ζωή τους, ενώ παράλληλα είναι ικανοί να ελέγξουν εκείνες τις νοητικές συνήθειες που δίνουν ώθηση στην παραγωγικότητά τους. Οι άνθρωποι που δεν είναι σε θέση να ελέγξουν τα συναισθήματά τους, δίνουν εσωτερικές μάχες που υπονομεύουν την ικανότητά τους για σωστά προσανατολισμένη εργασία και καθαρή σκέψη.⁸¹

Στον χώρο της εργασίας, ο Goleman υποστηρίζει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη βοηθάει τους ανθρώπους στην ομαδική εργασία, στην συνεργασία, τους βοηθάει ακόμη και στο να μάθουν μαζί το πώς να δουλεύουν περισσότερο αποτελεσματικά, τονίζοντας πως η συναισθηματική νοημοσύνη υπερτερεί ακόμη και του δείκτη νοημοσύνης αναφορικά με την

μακροχρόνια επιτυχία του ανθρώπινου δυναμικού και κατ' επέκταση των ίδιων των οργανισμών.⁸²

Ο Richard Herrnstein και ο Charles Murray στο βιβλίο τους “The Bell Curve: Intelligence and Class Structure in American Life” χαρακτηριστικά αναφέρουν ότι αν κάποιος σημειώνει υψηλό σκορ στη συναισθηματική νοημοσύνη και χαμηλό στα τεστ μαθηματικών, καλά θα κάνει να μην αφιερωθεί ψυχή τε και σώματι στην προοπτική να γίνει μαθηματικός.⁸³ Ωστόσο, αν επιθυμεί να ιδρύσει μία επιχείρηση, να γίνει γεροϋσιαστής ή εκατομμυριούχος, θα κάνει επίσης καλά να μην παραμερίσει τα όνειρά του. Διότι πολλοί είναι εκείνοι που με δείκτη νοημοσύνης 160 εργάζονται για ανθρώπους με δείκτη νοημοσύνης 100, στην περίπτωση που οι μεν έχουν φτώχη ενδοπροσωπική νοημοσύνη και οι δε πλούσια.

3.2 Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας

Ο Goleman δίνει ιδιαίτερη σημασία στον ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης στους οργανισμούς, συνδέοντάς την τόσο με την αποτελεσματική ηγεσία, όσο και με την εργασιακή απόδοση. Σύμφωνα με τους O'Boyle, Humphrey, Pollack, Hawver και Story (2011)⁸⁴, ένας αριθμός μετα-αναλύσεων δείχνει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται με την εργασιακή απόδοση, όχι όμως στον βαθμό που υποστηρίζει ο Goleman. Ακόμη, η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται με την αποτελεσματικότητα κατά την διάρκεια διαπραγματεύσεων⁸⁵, την αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση⁸⁶, την καλύτερη αντιμετώπιση του εργασιακού άγχους⁸⁷, την αυξημένη φυσική και ψυχική υγεία⁸⁸, την ομαδική εργασία⁸⁹, την επιχειρηματικότητα⁹⁰.

⁸² Goleman D., (1998), Η συναισθηματική νοημοσύνη: Γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ»;, Ελληνικά Γράμματα, 4^η Έκδοση, Αθήνα.

⁸³ Herrnstein R. and Murray C., (1994), The Bell Curve: Intelligence and Class Structure in American Life, Free Press, 1st ed., New York, p. 66.

⁸⁴ O'Boyle E., Humphrey R., Pollack J., Hawver T. and Story P., (2011), The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis, Journal of Organizational Behavior, 32, 5, pp. 788 – 818.

⁸⁵ Der Foo M., Elfenbein H. A., Tan H. H. and Aik V. C., (2004), Emotional Intelligence and Negotiation: the tension between creating and claiming value, The International Journal of Conflict Management, 15, 4, pp. 411 – 429.

⁸⁶ Kafetsios K. and 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, pp. 712 – 722.

⁸⁷ Nikolaou I. and Tsaousis I., (2002), Emotional intelligence in the workplace: exploring its effects on occupational stress and organizational commitment, The International Journal of Organizational Analysis, 10, 4, pp. 327 – 342.

Αυξανόμενα στοιχεία υποστηρίζουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη προβλέπει σημαντικές πτυχές της οργανωσιακής συμπεριφοράς⁹¹. Στο πλαίσιο μιας μελέτης ζητήθηκε από τους υπαλλήλους σε ένα μεγάλο εργοστάσιο στην Κίνα να αξιολογήσουν τη συναισθηματική νοημοσύνη των συναδέλφων τους.⁹² Στη συνέχεια, τα αποτελέσματα αυτής της αξιολόγησης συσχετίστηκαν με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της επίδοσης των εργαζομένων από τους επόπτες. Η εν λόγω συσχέτιση έδειξε ότι τα άτομα που διέθεταν τον υψηλότερο δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης, διέθεταν και τα υψηλότερα επίπεδα εργασιακής επίδοσης.

Μία άλλη έρευνα υποστηρίζει τα αποτελέσματα της ανωτέρω, μέσω του δείγματός της το οποίο αποτελούνταν από μία ανομοιογενή ομάδα εργαζομένων σε ένα μεγάλο πανεπιστήμιο, οι οποίοι πληρούσαν τις τυποποιημένες μετρήσεις τόσο της γνωστικής, όσο και της συναισθηματικής νοημοσύνης και των οποίων η επαγγελματική επίδοση αξιολογήθηκε σε αρκετές βασικές διαστάσεις από τους επόπτες τους.⁹³ Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι που σημείωσαν υψηλή βαθμολογία στη δοκιμασία νοημοσύνης ξεπέρασαν σε επιδόσεις εκείνους που σημείωσαν χαμηλές βαθμολογίες, αλλά μόνο μεταξύ εκείνων που οι βαθμολογίες τους στη συναισθηματική νοημοσύνη ήταν εξίσου χαμηλές. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι που διέθεταν υψηλές βαθμολογίες στη συναισθηματική νοημοσύνη, είχαν εξίσου υψηλή επίδοση ανεξάρτητα από το επίπεδο της γνωστικής τους νοημοσύνης. Τα ευρήματα της εν λόγω έρευνας δείχνουν πως όταν πρόκειται για την εργασιακή επίδοση, τα υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης αντισταθμίζουν τα χαμηλότερα επίπεδα της γνωστικής νοημοσύνης.

Σε επίπεδο management και ηγεσίας οι συναισθηματικά νοήμονες managers και ηγέτες, προάγουν την συνεργασία, την αρμονία και τη δημιουργικότητα. Οι εργαζόμενοι σκέπτονται περισσότερο δημιουργικά, οι ομάδες συμπεριφέρονται ως σύνολο, είναι περισσότερο

⁸⁸ Martins A., Ramalho N. and Morin E. (2010), A comprehensive meta-analysis of the relationship between Emotional Intelligence and health, *Personality and Individual Differences*, 49, 6, pp. 554 – 564.

⁸⁹ Druskat V. and Wolff S., (2001), Building the Emotional Intelligence of Groups, *Harvard Business Review*, pp. 81-90.

⁹⁰ Zampetakis L. A., Kafetsios K., Bouranta N., Dewett T., Moustakis V. S., (2009), On the relationship between emotional intelligence and entrepreneurial attitudes and intentions, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 15, 6, pp.595 – 618.

⁹¹ Greenberg J. and Baron R. A., (2013), *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*, Εκδόσεις Gutenberg, 9^η έκδ., Αθήνα.

⁹² Davies M., Stankow L. and Roberts R. D., (1998), Emotional Intelligence: In search of an elusive construct, *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 989 – 1015.

⁹³ Baron R. A. and Markman G. D. (2000), Beyond social capital: How social skills can enhance entrepreneurs' success, *Academy of Management Executive*, 14, pp. 106 – 116.

ευέλικτες και καινοτόμες. Οι ομάδες, τα τμήματα και οι οργανισμοί δημιουργούν το δικό τους συναισθηματικό κλίμα το οποίο μπορεί να επηρεάσει τη διάθεση και το ηθικό των εργαζομένων τόσο για το καλό, όσο και για το κακό⁹⁴. Οι αγχώδεις managers, οι επιθετικοί ηγέτες και οι αμυντικοί προϊστάμενοι απομυζούν την αισιοδοξία και την θετικότητα. Ένα δυστυχημένο ανθρώπινο δυναμικό δεν είναι μόνο λιγότερο παραγωγικό, αλλά είναι και λιγότερο αποδοτικό. Όλο αυτό επηρεάζει αρνητικά την ικανοποίηση των πελατών του οργανισμού, με τελικό αποτέλεσμα οι δυσαρεστημένοι πελάτες να οδηγούν τον οργανισμό σε μικρότερο κύκλο εργασιών και σε λιγότερα κέρδη.

3.2.1 Συναισθηματική νοημοσύνη και ικανοποίηση εργαζομένων

Όπως αναφέρθηκε στο κεφάλαιο 3, σύμφωνα με τον Spector Paul, οι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: τους παράγοντες περιβάλλοντος και τους προσωπικούς παράγοντες που σχετίζονται με την προσωπικότητα των εργαζομένων και συνοψίζονται στις Πέντε Μεγάλες Διαστάσεις της Προσωπικότητας. Λαμβάνοντας υπόψη την ανάλυση που έχει προηγηθεί αναφορικά με την ερμηνεία της συναισθηματικής νοημοσύνης, μπορούμε εύκολα να αντιστοιχίσουμε τις Πέντε Μεγάλες Διαστάσεις της Προσωπικότητας (οι οποίες τείνουν να επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων) με τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της συναισθηματικής νοημοσύνης, κατά Mayer, Salovey, Caruso, Goleman και Bar On. Συγκεκριμένα:

- Οι νευρωτικοί χαρακτήρες της πρώτης διάστασης της προσωπικότητας, αυτοί που έχουν την τάση να βιώνουν εύκολα αρνητικές εμπειρίες μπορούν να ταξινομηθούν στην δεύτερη και τέταρτη διάσταση του θεωρητικού μοντέλου συναισθηματικής νοημοσύνης των Mayer, Salovey και Caruso, δηλαδή, στην ικανότητα επεξεργασίας συναισθηματικών πληροφοριών και στη διαχείριση των συναισθημάτων. Ένας νευρωτικός εργαζόμενος που τείνει να βιώνει δυσάρεστα συναισθήματα στον χώρο εργασίας, με αποτέλεσμα να οδηγείται σε χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, δυσκολεύεται να επεξεργαστεί τις συναισθηματικές πληροφορίες και να εμπλουτίσει τη διαδικασία της σκέψης του, όπως επίσης και να διαχειριστεί αυτές τις συναισθηματικές πληροφορίες. Το ίδιο αυτό χαρακτηριστικό του νευρωτισμού συναντάται και στο μοντέλο του Bar On, στην τελευταία κατηγορία ικανοτήτων, την γενική διάθεση του ατόμου που αφορά στην ικανότητα αναγνώρισης των θετικών συναισθημάτων και την αισιοδοξία.

⁹⁴ Goleman D., Boyatzis R. and McKee A., (2002), *Primal Leadership*, Harvard University Press, Boston.

Ακόμη όμως και στο μοντέλο του Goleman μπορεί να ανιχνευθεί το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό, στη δεύτερη διάσταση του μοντέλου, στην αυτορρύθμιση. Ο νευρωτικός χαρακτήρας δεν διακρίνεται για τον αυτοέλεγχό του, για τον αποτελεσματικό χειρισμό διασπαστικών συναισθημάτων και παρορμήσεων, ούτε όμως και για την αισιοδοξία του.

- Οι εξωστρεφείς χαρακτήρες της δεύτερης διάστασης της προσωπικότητας, που τείνουν να βιώνουν πιο εύκολα θετικά συναισθήματα και καταστάσεις, φαίνεται δηλαδή να επιλέγουν τα καλά και θετικά συναισθήματα κάτι που αποτελεί ένα από τα χαρακτηριστικά του συναισθηματικά νοήμονος ανθρώπου κατά Mayer, Salovey και Caruso. Αντίστοιχα συναντώνται και στην τελευταία διάσταση του μοντέλου του Bar On, αφού οι εξωστρεφείς χαρακτήρες είναι περισσότερο ικανοί στο να αναγνωρίζουν τα θετικά συναισθήματα και την αισιοδοξία, όπως περιλαμβάνεται άλλωστε και στο μοντέλο του Goleman, στην τρίτη διάσταση των κινήτρων συμπεριφοράς.
- Οι καλοπροαίρετοι χαρακτήρες της τρίτης διάστασης της προσωπικότητας, που τείνουν να είναι συμπνετικοί προς τους άλλους, μπορούν να αντιστοιχιστούν στην πρώτη και την τρίτη διάσταση του μοντέλου των Mayer, Salovey και Caruso, καθώς διαθέτουν την ικανότητα της αντίληψης και αναγνώρισης συναισθημάτων, όπως επίσης και την κατανόηση και τον συλλογισμό γύρω από τα συναισθήματα. Στο μοντέλο του Bar On μπορούμε να τους συναντήσουμε στη δεύτερη διάσταση, στις διαπροσωπικές ικανότητες, όπως είναι η ενσυναίσθηση, οι διαπροσωπικές σχέσεις και η κοινωνική υπευθυνότητα. Στο μοντέλο του Goleman, θα μπορούσαμε ενδεχομένως να ταξινομήσουμε τους καλοπροαίρετους χαρακτήρες στην τέταρτη διάσταση ικανοτήτων, την ενσυναίσθηση, την επίγνωση δηλαδή των συναισθημάτων και των αναγκών των άλλων.
- Τους δεκτικούς σε εμπειρίες χαρακτήρες της τέταρτης διάστασης της προσωπικότητας, που τείνουν να απολαμβάνουν νέες εμπειρίες και νέες ιδέες και να υποκινούνται περισσότερο στο να επιτύχουν διαπροσωπική οικειότητα, οδηγούμενοι έτσι σε επίπεδα ευημερίας, μπορούμε να τους αντιστοιχίσουμε στην τρίτη και πέμπτη διάσταση ικανοτήτων του Goleman, στα κίνητρα συμπεριφοράς και τις κοινωνικές δεξιότητες, αφού χαρακτηρίζονται από αισιοδοξία, από την τάση προς επίτευξη των στόχων και από την καλλιέργεια δεσμών.

- Οι ευσυνειδητοι χαρακτήρες της πέμπτης διάστασης της προσωπικότητας, αντιστοιχίζονται με την δεύτερη διάσταση ικανοτήτων του Goleman, την αυτορρύθμιση, αφού η ευσυνειδησία αποτελεί μία από τις δεξιότητες της αυτορρύθμισης.

Βάσει των ανωτέρω, θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι από τη στιγμή που τα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, όπως αυτά διακρίνονται βάσει των Πέντε Μεγάλων Διαστάσεων της Προσωπικότητας, σχετίζονται με την συναισθηματική νοημοσύνη και επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, τότε η συναισθηματική νοημοσύνη των εργαζομένων επηρεάζει εξίσου την ικανοποίησή τους από την εργασία.

Το ανωτέρω συμπέρασμα ενισχύεται και από σχετικές εμπειρικές μελέτες που εξετάζουν την επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον. Συγκεκριμένα, η Rebecca Abraham (2000)⁹⁵ μέσα από την έρευνά της υποστηρίζει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη προβλέπει μια μεταβλητότητα μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης και ασκώντας σε αυτές επιρροή σε συνδυασμό με τον εργασιακό έλεγχο.

Οι Wong και Law (2002)⁹⁶ υποστηρίζουν ότι η εργασιακή απόδοση και η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζονται σημαντικά με την συναισθηματική νοημοσύνη, αλλά οι συναισθηματικές σχέσεις δεν επηρεάζουν την σχέση συναισθηματική νοημοσύνη – εργασιακή ικανοποίηση. Αντίθετα, η οργανωσιακή δέσμευση δεν σχετίζεται σημαντικά με την συναισθηματική νοημοσύνη, αλλά οι συναισθηματικές σχέσεις επηρεάζουν έντονα την σχέση συναισθηματική νοημοσύνη – οργανωσιακή δέσμευση. Με άλλα λόγια, ενώ η συναισθηματική νοημοσύνη έχει σημαντική θετική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση, ανεξαρτήτως της φύσης της εργασίας, η επίδρασή της στην οργανωσιακή δέσμευση εξαρτάται από το κατά πόσο η εργασία αυτή καθ' αυτή απαιτεί έντονες συναισθηματικές σχέσεις.

Η έρευνα του Abraham Carmeli (2003)⁹⁷ έλαβε χώρα γύρω από την συναισθηματική νοημοσύνη των μάνατζερ και έδειξε ότι οι μάνατζερ με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη αναπτύσσουν υψηλή οργανωσιακή δέσμευση και υψηλή δέσμευση στην καριέρα τους,

⁹⁵ Abraham R., (2000), The Role of Job Control as a Moderator of Emotional Dissonance and Emotional Intelligence – Outcome Relationships, *The Journal of Psychology*, 134, 2, pp. 169 – 184.

⁹⁶ Wong C.S. and Law K. S., (2002), The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study, *The Leadership Quarterly*, 13, pp. 243 – 274.

⁹⁷ Carmeli A., (2003), The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers, *Journal of Managerial Psychology*, 18, 8, pp. 788 – 813.

παρουσιάζουν υψηλή εργασιακή ικανοποίηση και αποδίδουν καλύτερα από ότι οι μάνατζερ με χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη. Επιπλέον, ελέγχουν αποτελεσματικά την ισορροπία μεταξύ εργασίας και οικογένειας και παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα ανιδιοτελούς συμπεριφοράς.

Η Βακόλα, ο Τσαούσης και ο Νικολάου (2004)⁹⁸, μέσα από την μελέτη τους γύρω από τον ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης και των μεταβλητών προσωπικότητας στην οργανωσιακή αλλαγή, υποστηρίζουν ότι υπάρχει μία σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών προσωπικότητας και της στάσης των υπαλλήλων απέναντι στην αλλαγή, με την συναισθηματική νοημοσύνη. Η σχέση αυτή ευθύνεται για την θετική στάση και την προθυμία των εργαζομένων έναντι των αλλαγών, τις θετικές προθέσεις τους και την αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση.

Ο Langhorn (2004) υποστήριξε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη των οργανισμών σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων, την ικανοποίηση των πελατών, αλλά και με την απόδοση κερδών.

Όπως προκύπτει από την ανωτέρω ανασκόπηση της αρθρογραφίας, η συναισθηματική νοημοσύνη των οργανισμών και των εργαζομένων επιδρά θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση. Όσο υψηλότερη είναι η συναισθηματική νοημοσύνη των εργαζομένων, τόσο περισσότερο τείνουν να ικανοποιούνται από την εργασία τους, καθώς είναι περισσότερο ικανοί να αξιολογούν και να διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους. Για παράδειγμα, εργαζόμενοι με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης είναι καλύτεροι στο να αναγνωρίζουν συναισθήματα θυμού και άγχους και κατ' επέκταση να τα διαχειρίζονται και να μειώνουν τα επίπεδα του άγχους. Οι εργαζόμενοι με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης προσαρμόζονται ευκολότερα καθώς είναι ικανοί να καταλάβουν τις αιτίες του άγχους και να αναπτύξουν στρατηγικές καταπολέμησής τους. Ένας άλλος λόγος που οι εργαζόμενοι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη τείνουν να ικανοποιούνται περισσότερο από την εργασία τους, είναι το γεγονός πως μπορούν να διαχειρίζονται και τα συναισθήματα των άλλων.⁹⁹

Ωστόσο, πρέπει να τονιστεί πως σε αυτή τη σχέση εξίσου σημαντικό ρόλο παίζει και η εργασία αυτή καθ' αυτή και το κατά πόσο απαιτείται η χρήση της συναισθηματικής

⁹⁸ Vakola M., Tsaousis I., Nikolaou I., (2004), The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change, *Journal of Managerial Psychology*, 19, 2, pp. 88 – 110.

⁹⁹ Sy T., Tram S. and O' Hara L. A., (2006), Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance, *Journal of Vocational Behavior*, 68, pp. 461 – 473.

νοημοσύνης για την εκτέλεσή της. Για παράδειγμα, ένας υψηλά συναισθηματικά νοήμων εργαζόμενος που εργάζεται σε μία θέση εργασίας η οποία δεν απαιτεί την χρήση συναισθηματικής νοημοσύνης και την καλλιέργεια συναισθηματικών σχέσεων (π.χ. στην γραμμή παραγωγής ενός εργοστασίου), είναι πολύ λιγότερο ικανοποιημένος από την εργασία του σε σχέση με έναν εξίσου συναισθηματικά νοήμων εργαζόμενο ο οποίος όμως εργάζεται για παράδειγμα ως νοσοκόμος, όπου η χρήση της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι προαπαιτούμενο για την αποτελεσματικότητα της εργασίας.

3.2.2 Συναισθηματική νοημοσύνη και παρακίνηση εργαζομένων

Ενώ πολλοί συγγραφείς υποστηρίζουν πως η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από έναν αριθμό κοινωνικών και συναισθηματικών ικανοτήτων οι οποίες περιλαμβάνουν την αυτοπαρακίνηση (Goleman 1995, 1998), άλλοι υποστηρίζουν πως οι ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης περιορίζονται στις ικανότητες εκείνες που συνδέουν τα συναισθήματα με τη γνώση (Mayer and Salovey 1997)¹⁰⁰, ότι η παρακίνηση συνδέεται με την συναισθηματική νοημοσύνη, χωρίς όμως να αποτελεί παράγοντά της.

Στο συμπέρασμα αυτό κατέληξαν και οι Christie A., Jordan P., Troth A. και Lawrence S. (2007), μέσα από την έρευνα που διεξήγαγαν σε δείγμα 130 ατόμων. Μέσα από την έρευνά τους διαπίστωσαν ότι τα άτομα που είναι περισσότερο ικανά στη διαχείριση συναισθημάτων, είναι πιο πιθανό να παρακινηθούν από τις ανάγκες επίτευξης, συνδέοντας με αυτόν τον τρόπο την θεωρία παρακίνησης του D. McClelland με το μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης των Mayer, Salovey και Caruso, αλλά και με το μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης του Goleman. Πέραν αυτής της σύνδεσης, η έρευνά τους συνδέει και άλλες πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης με την θεωρία παρακίνησης του D. McClelland. Τα άτομα που παρουσιάζουν αυξημένη ικανότητα στο να κατανοούν τα συναισθήματα των άλλων, τείνουν να παρακινούνται ευκολότερα από την ανάγκη για σχέσεις. Ωστόσο, η συναισθηματική επίγνωση δεν φαίνεται να συνδέεται σημαντικά με την ανάγκη για δύναμη.

Σύμφωνα με τους Mahone (1960) και McClelland (1987), τα άτομα με έντονη την επιθυμία για επίτευξη είναι ρεαλιστές και αποτελεσματικοί στην επίτευξη του στόχου τους, ενώ δίνουν την αίσθηση πως είναι ικανά να δεσμευθούν ή να αποδεσμευθούν από ένα συναίσθημα, αναλόγως της χρησιμότητάς του για την επίτευξη του στόχου τους.¹⁰¹

^{100, 103} Christie A., Jordan P., Troth A. and Lawrence S., (2007), Testing the links between emotional intelligence and motivation, *Journal of Management and Organisation*, 13, 3, pp. 212 – 226.

Ανατρέχοντας ωστόσο στις θεωρίες παρακίνησης που αναπτύχθηκαν στο δεύτερο κεφάλαιο, μπορούμε να εντοπίσουμε «συνδετικούς κρίκους» αυτών με τα θεωρητικά μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης. Στη θεωρία αναγκών του Maslow οι δύο τελευταίες κατηγορίες αναγκών της πυραμίδας του, η ανάγκη για εκτίμηση και αυτοπραγμάτωση, αποτελούν ταυτόχρονα και χαρακτηριστικά δεξιοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης, σύμφωνα με το θεωρητικό μοντέλο του BarOn και συγκεκριμένα αποτελούν γνωρίσματα των ενδοπροσωπικών δεξιοτήτων. Ακόμη όμως και οι κοινωνικές ανάγκες κατά Maslow ίσως συνδέονται με την συναισθηματική νοημοσύνη και συγκεκριμένα με τις κοινωνικές δεξιότητες του μοντέλου του Goleman.

Στην ίδια κατεύθυνση θα μπορούσαμε ενδεχομένως να ισχυριστούμε ότι κινείται και η θεωρία παρακίνησης – υγιεινής του Herzberg, αφού οι παράγοντες παρακίνησης αντιστοιχίζονται στις ανάγκες εκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης του Maslow και ως εκ τούτου συνδέονται εξίσου με το θεωρητικό μοντέλο του BarOn.

Στη θεωρία του E.R.G. του Alderfer, οι ανάγκες σχέσεων φαίνεται να συνδέονται με το θεωρητικό μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης του Goleman, αφού τα άτομα που παρουσιάζουν αυξημένη ικανότητα στο να κατανοούν τα συναισθήματα των άλλων, τείνουν να παρακινούνται ευκολότερα από την ανάγκη για σχέσεις, όπως έδειξε η έρευνα των Christie A., Jordan P., Troth A. και Lawrence S. (2007).

Ακόμη όμως και από τις μηχανιστικές θεωρίες παρακίνησης θα μπορούσαμε να εντοπίσουμε «συνδετικούς κρίκους» μεταξύ αυτών και της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom για παράδειγμα έχει σαν προϋποθέσεις ότι: α) οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται αν το επίπεδο της απόδοσής τους και γενικότερα η συνεισφορά τους στην επιχείρηση συνδέονται άμεσα ή έμμεσα με τις εξωτερικές (π.χ. προαγωγή, χρήμα) και εσωτερικές (π.χ. ολοκλήρωση, αίσθημα επιτυχίας) αμοιβές τους, β) αντιλαμβάνονται αν μπορούν να φθάσουν στο προσδοκώμενο επίπεδο απόδοσης και γ) αισθάνονται αν οι προσφερόμενες ανταμοιβές από την επιχείρηση έχουν αξία γι' αυτούς. Για να τηρούνται αυτές οι προϋποθέσεις, μπορούμε θεωρητικά να υποθέσουμε ότι τα άτομα θα πρέπει να διακατέχονται εν γένει από την δεξιότητα της αυτοεπίγνωσης, πράγμα που σημαίνει ότι διακατέχονται και από την δεξιότητα της συναισθηματικής αυτοεπίγνωσης και άρα στον συναισθηματικά νοήμων άνθρωπο κατά Goleman που διαθέτει αυτή την δεξιότητα, τείνει να έχει μεγαλύτερη εφαρμογή η θεωρία των προσδοκιών του Vroom, ίσως ακόμη και το υπόδειγμα προσδοκίας των Porter και Lawler.

Κατά τον Locke, οι άνθρωποι έχουν συγκεκριμένους στόχους τους οποίους προσπαθούν να επιτύχουν επιλέγοντας γι' αυτό την κατάλληλη συμπεριφορά, με αποτέλεσμα, ένας οργανισμός να μπορεί να αυξήσει την παρακίνηση των εργαζομένων του, συνδέοντας τα κίνητρα με την επίτευξη των στόχων. Βάσει αυτού, θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι τα άτομα με συναισθηματικές τάσεις που οδηγούν προς την επίτευξη στόχων, έτσι όπως αναφέρονται στο μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης του Goleman, τείνουν να παρακινούνται περισσότερο μέσω της θεωρίας στοχοθέτησης του Locke.

Σύμφωνα με την θεωρία των Kanfer και Heggstad (1997), τα κίνητρα βασίζονται στη σύνδεση μεταξύ των προσόντων των ατόμων και των απαιτήσεων των καθηκόντων που εκτελούν στους οργανισμούς όπου εργάζονται. Όσο περισσότερο ταιριάζουν τα χαρακτηριστικά και οι δεξιότητές τους με τις απαιτήσεις του εργασιακού τους περιβάλλοντος, τόσο περισσότερο παρακινούνται τα άτομα. Θεωρούν ότι για την προσέγγιση της καταλληλότητας κινήτρων, δύο ατομικά χαρακτηριστικά και δύο δεξιότητες είναι σημαντικά:

- η επίτευξη: το ενδιαφέρον των ατόμων να υπερέχουν σε ό,τι κάνουν, επιτυγχάνοντας επιθυμητούς στόχους.
- το άγχος: η τάση κάποιου να είναι υπερβολικά ανήσυχος ή νευρικός για πράγματα της καθημερινής ζωής.
- ο έλεγχος των συναισθημάτων: η ικανότητα του ατόμου να παραμένει επικεντρωμένο στο καθήκον που έχει να εκτελέσει, χωρίς να επιτρέπει στα συναισθήματά του να παρεμβαίνουν.
- ο έλεγχος των κινήτρων: η ικανότητα του ατόμου να κατευθύνει την προσοχή του στη δουλειά και να επιμένει να καταβάλει προσπάθειες, ακόμη και όταν το ενδιαφέρον του αρχίζει να μειώνεται.

Τα ανωτέρω χαρακτηριστικά και δεξιότητες συναντώνται επίσης και στους συναισθηματικά νοήμονες ανθρώπους και των τριών μοντέλων συναισθηματικής νοημοσύνης, αυτά των Mayer, Salovey & Caruso (1999), του BarOn (1997) και του Goleman (1995).

Από την ανωτέρω ανάλυση προκύπτει το συμπέρασμα πως τουλάχιστον σε θεωρητικό και βιβλιογραφικό επίπεδο η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται εμμέσως και με τις υπόλοιπες θεωρίες παρακίνησης (όχι μόνο με την θεωρία του D. McClelland, όπως προέκυψε από την έρευνα των Christie A., Jordan P., Troth A. και Lawrence S. (2007)), καταλήγοντας στην υπόθεση πως συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και δεξιότητες της συναισθηματικής

νοημοσύνης των εργαζομένων τείνουν να τους παρακινούν περισσότερο. Αυτό θα μπορούσε ίσως να επεκταθεί και στον τρόπο παρακίνησης των ατόμων, καθώς από την ανωτέρω θεωρητική ανάλυση, αν και αμυδρά, παρατηρείται το γεγονός πως άτομα με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά / δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης θα μπορούσαν να παρακινηθούν ευκολότερα μέσα από συγκεκριμένες θεωρίες παρακίνησης.

Αν η συγκεκριμένη υπόθεση αποδειχθεί και εμπειρικά, τότε το χάσμα μεταξύ οργανισμών και εργαζομένων θα μπορούσε απλά να καλυφθεί με την μέτρηση και αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης των τελευταίων, ώστε να τους ασκηθούν διαφορετικές μέθοδοι παρακίνησης. Σε επόμενο επίπεδο και εφόσον η συναισθηματική νοημοσύνη είναι επίκτητη και επιδέχεται εκπαίδευσης, θα μπορούσαν οι οργανισμοί να εκπαιδεύσουν τους εργαζόμενούς τους ώστε να βελτιώσουν συγκεκριμένες δεξιότητες της συναισθηματικής τους νοημοσύνης, που θα τους οδηγήσουν σε συγκεκριμένες μεθόδους παρακίνησης. Όλα αυτά βέβαια διατηρώντας την χρυσή τομή μεταξύ εκπαίδευσης και χειραγώγησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ

4.1 Έννοια και περιεχόμενο

Οι άνθρωποι στις μεταξύ τους σχέσεις αναπτύσσουν προσδοκίες τόσο για το πώς θα είναι αυτές, όσο και για το τι αναμένεται να πράξει και να προσφέρει η κάθε πλευρά. Όταν στέλνουμε για παράδειγμα ένα μήνυμα σε έναν φίλο, αναμένουμε από αυτόν να μας απαντήσει σε αυτό. Αντίστοιχα στον χώρο εργασίας, αν δεν κάνουμε απουσίες και κάνουμε καλά την δουλειά μας, αναμένουμε να αμειφθούμε στο τέλος της περιόδου πληρωμής. Τα παραδείγματα αυτά περιγράφουν αυτό που είναι γνωστό ως «ψυχολογικό συμβόλαιο», δηλαδή τις αντιλήψεις και τις προσδοκίες των ατόμων σχετικά με τις αμοιβαίες υποχρεώσεις που υφίστανται σε μία εργασιακή σχέση.¹⁰²

Αν και ο Argyris Chris ήταν ο πρώτος που αναφέρθηκε στον όρο «ψυχολογικό συμβόλαιο» στον χώρο εργασίας το 1960¹⁰³, εντούτοις, η ερμηνεία του αναδύεται από το 3000 π.Χ. ακόμη, μέσα από την Βίβλο και συγκεκριμένα μέσα από το Δευτερονόμιο 10 & 11, όπου αναφέρονται οι αμοιβαίες προσδοκίες μεταξύ του Θεού και των Ιουδαίων. Στη συνέχεια, ο Jean-Jacques Rousseau (1762) μέσα από το έργο του «Το Κοινωνικό Συμβόλαιο» εξετάζει την σχέση μεταξύ του ατόμου και της κοινωνίας.

Ο Chris Argyris (1960) ορίζει το ψυχολογικό συμβόλαιο ως την σιωπηρή συμφωνία μεταξύ εργαζομένων και οργανισμού (σε όρους δηλαδή εργασιακών σχέσεων), υποστηρίζοντας ότι αν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη διοίκηση του οργανισμού ως δίκαιη και τίμια απέναντί τους, σεβόμενη το δικαίωμά τους για επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη, τότε και αυτοί ως αντάλλαγμα θα σεβαστούν το δικαίωμα του οργανισμού για κερδοφορία, ανάπτυξη και εξέλιξη. Αναφερόμενος στην ύπαρξη μιας «σιωπηρής» συμφωνίας μεταξύ των εργαζομένων και της επιχείρησης, υποστηρίζει πως αν ο οργανισμός δεν παρεμβαίνει υπερβολικά στους εργαζόμενους και τους αφήνει να κάνουν τη δουλειά τους όπως ξέρουν, τους προσφέρει επαρκή μισθό και ασφαλή εργασία, τότε υπάρχει το ενδεχόμενο οι εργαζόμενοι να διατηρήσουν την απόδοσή τους σε υψηλά επίπεδα και τα παράπονά τους

¹⁰² Greenberg J. and Baron R. A., (2013), Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά, Εκδόσεις Gutenberg, 9^η έκδ., Αθήνα.

¹⁰³ Argyris C., (1960), Understanding Organizational Behavior, The Dorsey Press Inc., Homewood, Illinois, 1st Edition

σε χαμηλά. Ο Argyris θεωρούσε πως στόχος και των δύο πλευρών πρέπει να είναι η συνέχιση της εργασιακής σχέσης και η επίτευξη του επιδιωκόμενου αποτελέσματος, δηλαδή η διατήρηση της υψηλής απόδοσης από τους εργαζόμενους και επίσης η διατήρηση της συμφωνίας και των ανταμοιβών από τον εργοδότη.

Ωστόσο, πολλοί είναι εκείνοι που θεωρούν «πατέρα» της έννοιας του ψυχολογικού συμβολαίου τον Levinson (1962), ο οποίος όρισε το ψυχολογικό συμβόλαιο ως «το άγραφο συμβόλαιο, το σύνολο των αμοιβαίων προσδοκιών μεταξύ του οργανισμού και των εργαζομένων».¹⁰⁴ Σύμφωνα με τον Levinson, αυτές οι προσδοκίες συνήθως δημιουργούνται πριν από την δημιουργία της εργασιακής σχέσης μεταξύ των δύο πλευρών, θεωρούνται «σιωπηρές» και ανεπίσημες.

Ο Edgar Schein (1965) τόνισε πως οι προσδοκίες αυτές μπορεί να είναι ποικίλες και να μην αναγράφονται σε κάποια τυπική γραπτή συμφωνία μεταξύ του οργανισμού και του εργαζόμενου, λειτουργούν όμως δυναμικά ως καθοριστικοί παράγοντες για τη διαμόρφωση της συμπεριφοράς οργανισμού και εργαζομένου.

Ενώ είναι ξεκάθαρο πως και ο Argyris και ο Levinson και ο Schein αναφερόντουσαν σε μία σιωπηρή αλλά αμοιβαία κατανόηση μεταξύ οργανισμού και εργαζομένων, οι ορισμοί τους για το ψυχολογικό συμβόλαιο έχουν διαφοροποιηθεί. Συγκεκριμένα, η Denise Rousseau (1989, 2011) όρισε το ψυχολογικό συμβόλαιο ως τις «ατομικές πεποιθήσεις ενός εργαζομένου αναφορικά με τους όρους και τις συνθήκες μιας αμοιβαίας συμφωνίας μεταξύ του συγκεκριμένου εργαζόμενου και του άλλου μέρους. Η άποψη αυτή στηρίζεται σε κάποια σημαντικά στοιχεία, όπως το γεγονός ότι πρέπει να έχει γίνει μία υπόσχεση από τη μία πλευρά και να έχει πραγματοποιηθεί μία ανταμοιβή ως αντάλλαγμα για αυτήν την υπόσχεση από την άλλη πλευρά, δεσμεύοντας ουσιαστικά και τα δύο μέρη σε ένα πλαίσιο από αμοιβαίες υποχρεώσεις».¹⁰⁵

Η διαφορά στον ορισμό του ψυχολογικού συμβολαίου της Denise Rousseau με τους ορισμούς των Argyris, Levinson και Schein έγκειται στην «υποσχετική» φύση του ψυχολογικού συμβολαίου της Rousseau και στο γεγονός πως τα ψυχολογικά συμβόλαιο δημιουργούνται από τους ανθρώπους και όχι από τους οργανισμούς. Για παράδειγμα, κατά τη διάρκεια μίας συνέντευξης επιλογής προσωπικού, ο υποψήφιος εργαζόμενος δηλώνει πως εάν

¹⁰⁴ Levinson, H (1962). *Men, Management and Mental Health*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

¹⁰⁵ Βακόλα Μ. και Νικολάου Ι., (2012), *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*, Εκδόσεις Rosili, 1^η έκδοση, Αθήνα

πάρει την συγκεκριμένη θέση θα είναι διατεθειμένος να δουλεύει επιπλέον ώρες σε περιόδους πίεσης, ενώ αντίστοιχα η άλλη πλευρά, το στέλεχος που λαμβάνει μέρος στην συνέντευξη εκπροσωπώντας τον οργανισμό, δηλώνει πως ο οργανισμός ανταμείβει την σκληρή δουλειά. Με αυτόν τον τρόπο, και τα δύο συμβαλλόμενα μέρη έχουν υποσχεθεί και δεσμευθεί να πραγματοποιήσουν τις υποσχέσεις τους στο πλαίσιο της μεταξύ τους συνεργασίας.

Η έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου χρησιμοποιείται για να εξηγήσει την συμπεριφορά του εργαζόμενου μέσα από την αντίληψή του αναφορικά με το εάν ο εργοδότης του τήρησε τις υποσχέσεις που του έδωσε. Όταν οι υποσχέσεις τηρούνται, τότε η ικανοποίηση και η επιθυμία για παραμονή στην εργασιακή αυτή σχέση, είναι οι πιο πιθανές συνέπειες¹⁰⁶, ενώ παράλληλα είναι πολύ πιθανό οι εργαζόμενοι να δείξουν υψηλό επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης¹⁰⁷. Αντίθετα, όταν οι υποσχέσεις δεν τηρούνται, δημιουργούνται αρνητικά συναισθήματα στον εργαζόμενο καθώς και η επιθυμία να αποχωρήσει. Είναι επίσης πιθανό ο εργαζόμενος να καταβάλλει μικρότερη προσπάθεια στην εργασία του, να είναι λιγότερο καινοτόμος και διατεθειμένος να ανταποκριθεί στις καινοτομίες και τις αλλαγές που προτείνονται από άλλους.

4.1.1 Χαρακτηριστικά και είδη ψυχολογικών συμβολαίων

Σύμφωνα με τους Sparrow και Cooper (2003)¹⁰⁸ τα ψυχολογικά συμβόλαια διακρίνονται από:

- Υποκειμενικότητα, ιδιοσυγκρασία και μοναδικότητα: αναφέρονται σε ατομικές προσδοκίες, αντιλήψεις και πιστεύω, τα οποία το κάθε μέρος μεμονωμένα επιλέγει, αντιλαμβάνεται και ερμηνεύει, με τον δικό του τρόπο. Ακριβώς για αυτόν τον λόγο, θα πρέπει οι προσδοκίες, οι αντιλήψεις και τα πιστεύω να διατυπώνονται ξεκάθαρα μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου κατά την αρχή της μεταξύ τους συνεργασίας, ή ακόμη και πριν από αυτή.
- Αμοιβαιότητα: εμφανίζονται στο πλαίσιο μίας εργασιακής σχέσης η οποία αποτελείται πάντα από δύο μέρη. Σε αυτήν τη σχέση ανταλλαγής και τα δύο μέρη (ο εργαζόμενος και ο οργανισμός) έχουν το δικό τους ψυχολογικό συμβόλαιο. Οι

¹⁰⁶ Conway N. and R. B. Briner, (2005), *Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research*, Oxford University Press, New York.

¹⁰⁷ Hayes J., (2010), *The Theory and Practice of Change Management*, Palgrave Macmillan, 3rd ed., New York.

¹⁰⁸ Sparrow P. and Cooper C. L. (2003), *The Employment Relationship: Key Challenges for HR*, Butterworth-Heinemann, Amsterdam.

προσδοκίες και οι υποσχέσεις που εκφράζονται είναι συγκεκριμένες και αφορούν το άλλο μέρος και όχι την εργασία γενικά.

- Εθελοντισμό: λειτουργούν παρακινητικά προκειμένου να πραγματοποιήσουν τις δεσμεύσεις τους και οι δύο πλευρές, επειδή βασίζονται στην ελεύθερη και αμοιβαία ανταλλαγή υποσχέσεων και δεσμεύσεων.
- Δυναμικότητα: οι βάσεις τους τίθενται στην αρχή της εργασιακής σχέσης, αλλά τα ίδια αναδιαμορφώνονται καθ' όλη τη διάρκεια αυτής, διατηρώντας έναν δυναμικό και ταυτόχρονα μεταβαλλόμενο χαρακτήρα. Οι μεταβολές και η αναδιαμόρφωση ενός ψυχολογικού συμβολαίου μπορεί να οφείλονται τόσο σε ενδογενούς παράγοντες (π.χ. αλλαγή διεύθυνσης), όσο και σε εξωγενούς παράγοντες (π.χ. οικονομική κρίση).

Κατά την Denise Rousseau (1995)¹⁰⁹ τα ψυχολογικά συμβόλαια χωρίζονται σε δύο είδη: τα συναλλακτικά και τα σχεσιακά συμβόλαια.

Τα συναλλακτικά συμβόλαια είναι κυρίως οικονομικής φύσεως και χαρακτηρίζονται από χαμηλή δέσμευση, σύντομη χρονική διάρκεια και περιορισμένα καθήκοντα. Οι εργαζόμενοι με συναλλακτικά συμβόλαια τείνουν να διακόπτουν την συνεργασία τους όταν οι συνθήκες αλλάξουν και όταν οι εργοδότες τους αποτυγχάνουν να ανταποκριθούν στη συμφωνία τους. Τα συναλλακτικά συμβόλαια χαρακτηρίζουν εκείνους τους εργαζόμενους των οποίων η συμβολή στην εταιρεία είναι λιγότερο σημαντική και εκείνους τους εργοδότες που δραστηριοποιούνται σε ιδιαίτερα ασταθείς αγορές.¹¹⁰

Σε αντίθεση με τα συναλλακτικά συμβόλαια, τα σχεσιακά είναι κυρίως κοινωνικής φύσεως και χαρακτηρίζονται από υψηλή συναισθηματική δέσμευση, σταθερότητα και αφοσίωση. Σε αυτά, οι εργαζόμενοι τείνουν να είναι περισσότερο πρόθυμοι να δουλέψουν υπερωρίες είτε πληρώνονται είτε όχι, ούτως ώστε να βοηθήσουν τους συναδέλφους τους, τον εργοδότη τους και τον οργανισμό εν γένει. Σε περίπτωση παραβίασης της δέσμευσης, οι εργαζόμενοι, παρά το γεγονός ότι θα εξοργιστούν, θα προσπαθήσουν να δικαιολογήσουν και να διατηρήσουν την σχέση τους με τον εργοδότη τους. Οι εργοδότες από την πλευρά τους τείνουν να προστατεύουν τους εργαζομένους τους από τις οικονομικές αβεβαιότητες.¹¹¹

¹⁰⁹ Rousseau D., (1995), *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Sage Publications, Thousand Oaks

^{110, 115} Βακόλα Μ. και Νικολάου Ι., (2012), *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*, Εκδόσεις Rosili, 1^η έκδοση, Αθήνα

Πέραν των δύο αυτών ειδών ψυχολογικών συμβολαίων, υπάρχει και ένα τρίτο είδος το οποίο συνδυάζει τα μακροπρόθεσμα χαρακτηριστικά των σχεσιακών συμβολαίων με την καθορισμένη σχέση ανταμοιβής-επίδοσης των συναλλακτικών συμβολαίων. Τα ισορροπημένα αυτά συμβόλαια αποτελούν στην ουσία άτυπες προσδοκίες ανθρώπων και έχουν ως αποτέλεσμα η κάθε πλευρά να επωφελείται από την άλλη, κάθε πλευρά δηλαδή κερδίζει από την υπάρχουσα συμφωνία.¹¹²

4.2 Η σημαντικότητα του ψυχολογικού συμβολαίου

Οι περισσότερες ερευνητικές δημοσιεύσεις αναφέρονται στο ψυχολογικό συμβόλαιο ως ένα πνευματικό μοντέλο ή πλάνο, το οποίο χρησιμοποιούν οι άνθρωποι για να ερμηνεύσουν τον κόσμο τους και να δημιουργήσουν τις κατάλληλες συμπεριφορές¹¹³. Σε ένα ευρύτερο εργασιακό πλαίσιο το πλάνο αυτό αποτελεί την δομή των πιστεύω των ατόμων αναφορικά με το τι αναμένεται να συμβεί στον οργανισμό όπου εργάζονται και με το τι αναμένεται από αυτά. Σε ένα σταθερό εργασιακό περιβάλλον οι άνθρωποι μπορούν να βασιστούν στα πνευματικά αυτά μοντέλα ή πλάνα ως μέσα ερμηνείας και πρόβλεψης του οργανωσιακού τους κόσμου και της εργασιακής τους σχέσης. Με αυτόν τον τρόπο το ψυχολογικό συμβόλαιο προάγει μία αίσθηση ελέγχου, δίνοντας στους εργαζόμενους την αίσθηση ότι μπορούν να επηρεάσουν την μοίρα τους μέσα στον οργανισμό από τη στιγμή που αποτελούν μέρος του συμβολαίου και είναι σε θέση να τηρήσουν ή όχι τις υποχρεώσεις τους. Γι' αυτό και πρωταρχική του λειτουργία είναι η μείωση της αβεβαιότητας, δίνοντας στου εργαζόμενους μία ευρύτερη αίσθηση προβλεψιμότητας, ασφάλειας και ελέγχου.¹¹⁴

Οι ερευνητές συμφωνούν επίσης ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο αποτελεί μία αμοιβαία συμφωνία μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου, κατά την οποία καθένας τους είναι υποχρεωμένος να δώσει κάτι ώστε να λάβει κάτι άλλο σαν αντάλλαγμα: πρόκειται στην ουσία για μία σχέση ανταλλαγής. Σύμφωνα με την θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής του Blau

¹¹² Hui C., Lee C., Rousseau D. M., (2004), Psychological Contract and Organizational Citizenship Behavior in China: Investigating Generalizability and Instrumentality, *Journal of Applied Psychology*, 89, 2, pp.311 – 321.

¹¹³ Rousseau D., (1995), *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Sage Publications, Thousand Oaks

¹¹⁴ McFarlane Shore, L. and Tetrick, L. E. (1994) 'The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship'. In Cooper, C. L. and Rousseau, D. M. *Trends in Organizational Behavior*, Vol. 1, 91-109. London: John Wiley and Sons.

(1964)¹¹⁵, οι συμμετέχοντες σε μία σχέση θα προσπαθήσουν να διατηρήσουν έναν βαθμό ισορροπίας μεταξύ αυτών που καταβάλλουν και αυτών που λαμβάνουν ως αντάλλαγμα. Η απόφαση ενός υπαλλήλου να εκπληρώσει τις υποχρεώσεις του στον οργανισμό θα βασιστεί στο βαθμό στον οποίο ο ίδιος αντιλαμβάνεται την σχέση ανταλλαγής με τον εργοδότη του ως δίκαιη. Σύμφωνα με τους Anderson και Schalk (1998)¹¹⁶, ένας εργαζόμενος «ζυγίζει» τις υποχρεώσεις του με αυτές που έχει ο οργανισμός απέναντί του και προσαρμόζει την συμπεριφορά του ανάλογα με το τι δείχνει η ζυγαριά.

Για παράδειγμα, εάν ένας εργαζόμενος αντιληφθεί ότι ο οργανισμός του φέρεται δίκαια, σέβεται τις προσπάθειες που καταβάλει και τον ανταμείβει για αυτές, τότε αισθάνεται υποχρεωμένος να ανταποκριθεί σε όλο αυτό με το να εργάζεται πιο σκληρά και με το να αποφεύγει να ζημιώνει τον οργανισμό¹¹⁷. Η δύναμη του ψυχολογικού συμβολαίου εξαρτάται από το πόσο δίκαια ο εργαζόμενος πιστεύει ότι ο οργανισμός εκπληρώνει τις υποχρεώσεις του, εκείνες, πέραν του νομικού τους συμβολαίου. Αυτό σε αντάλλαγμα καθορίζει την δέσμευση του εργαζόμενου στον οργανισμό, την παρακίνηση, την εργασιακή ικανοποίηση και τον βαθμό στον οποίο αισθάνεται ασφαλής στην εργασία του^{118 119}. Πλέον συγκεκριμένα, οι υποσχέσεις από πλευράς οργανισμού, ακολουθούμενες από την προσπάθεια του εργαζόμενου, οδηγούν σε προσδοκίες πληρωμής, ή οργανωσιακής εκπλήρωσης των υποχρεώσεων. Η εκπλήρωση των προσδοκιών οδηγεί σε θετικές συμπεριφορές, καθώς και σε υψηλό βαθμό δέσμευσης.

Η ικανοποίηση του ψυχολογικού συμβολαίου αντικατοπτρίζει την ποιότητα της διαδικασίας «ανταλλαγής» ανάμεσα στον εργαζόμενο και τον εργοδότη, όπως για παράδειγμα ότι τα άτομα είναι λιγότερο ή περισσότερο υποχρεωμένα προς τον οργανισμό, ως αντάλλαγμα των παρακινήσεων που έχουν λάβει από τον εργοδότη.¹²⁰

Έρευνες έχουν δείξει ότι η ικανοποίηση του ψυχολογικού συμβολαίου δημιουργεί αισθήματα στους εργαζομένους ότι εκτιμούνται από τον οργανισμό, γεγονός που οδηγεί σε

¹¹⁵ Blau P. M., (1964), *Exchange and Power in Social Life*, Transaction Publishers, 13th printing 2009, New Jersey.

¹¹⁶ Anderson N. and Schalk R., (1998), *The psychological contract in retrospect and prospect*, *Journal of Organizational Behavior*, 19, pp. 637-647.

¹¹⁷ Gouldner A. W., (1960), *The norm of reciprocity: A preliminary statement*, *American Sociological Review*, 25, 2, pp. 161-177.

¹¹⁸ Makin P. J., Cooper C. L. and Cox C. J. (1996), *Organizations and The Psychological Contract: Managing People at Work*, Leicester: BPS Books

¹¹⁹ Rousseau D. M., (1996), *Changing the deal while keeping the people*, *Academy of Management Executive*, 10, pp. 50-61.

¹²⁰ Coyle-Shapiro J.A.-M., (2002), *A psychological contract perspective on organizational citizenship behaviour*, *Journal of Organizational Behavior*, 23, 8, pp. 927-46.

θετικά αποτελέσματα.¹²¹ Η εκπλήρωση των υποσχέσεων είναι πιθανό να δημιουργήσει θετικές επιδράσεις στην δουλειά, να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων, να τους «αναπτερώσει το ηθικό» και να φέρει τον εργαζόμενο πιο κοντά στον οργανισμό, με την έννοια ότι ο εργαζόμενος θα τρέφει συναισθήματα συμπάθειας και αφοσίωσης στον εργοδότη. Αυτό το αίσθημα προκύπτει από την αντίληψη του ατόμου ότι δίνοντας κάτι, ο εργοδότης θα αναγνωρίσει την προσφορά του στον οργανισμό.

Από τη στιγμή που οι εργαζόμενοι βασίζονται στις συμπεριφορές τους στην αντίληψη ότι αυτό που θα κάνουν θα οδηγήσει σε συγκεκριμένη ανταμοιβή από τον οργανισμό, είτε βραχυπρόθεσμα, είτε μακροπρόθεσμα, βοηθούν άθελα τους τον οργανισμό να εξυπηρετήσει την ανάγκη του για απασχόληση πιστών και υπεύθυνων υπαλλήλων.¹²²

Υπό σταθερές συνθήκες το ψυχολογικό συμβόλαιο ενδυναμώνεται από επαναλαμβανόμενες συνεισφορές και συνεχή αμοιβαιότητα, ενώ υπάρχει μία σύγκλιση μεταξύ του εργοδότη και του εργαζόμενου αναφορικά με την αντίληψή τους για την φύση του ψυχολογικού συμβολαίου. Ένα ιστορικό ευεργετικών δράσεων και από τις δύο πλευρές συμβάλλει σε ανοιχτές συμφωνίες οι οποίες χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα ανταλλαγής που ενδυναμώνουν το ψυχολογικό συμβόλαιο.¹²³ Όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός που οι δύο πλευρές αντιλαμβάνονται τις αμοιβαίες υποχρεώσεις τους, τόσο πιο δυνατή είναι η μεταξύ τους σχέση ανταλλαγής και τόσο μεγαλύτερη είναι πιθανότητα πως και ο οργανισμός και ο εργαζόμενος θα ωφελούνται, καθώς κάθε ένας τείνει στο να συνεχίσει να συνεισφέρει σε αυτήν την αμοιβαία ωφέλιμη σχέση.

Τα ψυχολογικά συμβόλαια είναι δυναμικά και συνεχώς μεταβαλλόμενα καθώς αναπλάθονται καθόλη τη διάρκεια της οργανωσιακής εμπειρίας. Σύμφωνα με την Rousseau (1995)¹²⁴ αυτά μπορούν να αλλάξουν χωρίς να μεταβληθούν απαραίτητα οι όροι τους. Η μεταβλητότητα του ψυχολογικού συμβολαίου αναφέρεται σε εσωτερικές μεταβολές, οι οποίες συμβαίνουν φυσικά, ως μέρος της διαδικασίας ωρίμανσης, της προσωπικής ανάπτυξης και της διάρκειας του συμβολαίου.

¹²¹ Coyle-Shapiro J.A.-M. and Kessler I., (2000), Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey, *Journal of Management Studies*, 37, 7, pp. 903-29.

¹²² McFarlane Shore, L. and Tetrick, L. E. (1994), The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship, In Cooper, C. L. and Rousseau, D. M. *Trends in Organizational Behavior*, Vol. 1, 91-109. London: John Wiley and Sons.

¹²³ Shore L. M and Barksdale K., (1998), Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: A social exchange approach, *Journal of Organizational Behavior*, 19, pp. 731-744.

¹²⁴ Rousseau D., (1995), *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Sage Publications, Thousand Oaks

Οι εξωτερικοί παράγοντες, όπως οι οργανωσιακές αλλαγές ή μία μετάθεση, είναι πιθανό να μεταβάλλουν το ψυχολογικό συμβόλαιο πιο σημαντικά. Ο συμβιβασμός λαμβάνει χώρα εκεί όπου οι αλλαγές γίνονται στο πλαίσιο του ψυχολογικού συμβολαίου. Παρά τις αποδεκτές αλλαγές στις εργασιακές συνθήκες, τα σχήματα παραμένουν ως έχουν. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι όταν ζητείται από τον εργαζόμενο να εργαστεί περισσότερες ώρες ή να αλλάξει τον τρόπο που εργάζεται. Ωστόσο, τυχόν ρήξεις ή παραβιάσεις των ψυχολογικών συμβολαίων μπορούν να επιφέρουν πιο θεμελιώδεις αλλαγές.

4.2.1 Ρήξη και παραβίαση των ψυχολογικών συμβολαίων

Κατά τους Sparrow και Cooper (2003)¹²⁵ η ρήξη του ψυχολογικού συμβολαίου είναι μία γνωστική διαδικασία όπου κάποια συστατικά του ψυχολογικού συμβολαίου επηρεάζονται αρνητικά, ενώ η παραβίασή του είναι μία συναισθηματική διαδικασία η οποία συνοδεύεται από περισσότερο «ακραίες» συναισθηματικές αντιδράσεις. Συγκεκριμένα, κατά την ρήξη του ψυχολογικού συμβολαίου ο εργαζόμενος απλώς αντιλαμβάνεται ότι ο οργανισμός δεν τηρεί τις υποσχέσεις του απέναντί του, ενώ κατά την παραβίασή του νοιώθει έντονα συναισθήματα δυσαρέσκειας, απογοήτευσης, ακόμη και εξαπάτησης, τα οποία μπορεί να οδηγήσουν και σε θυμό απέναντι στον εργοδότη του.

Σύμφωνα με τους Robinson και Morrison (1995)¹²⁶ και Robinson και Rousseau (1994)¹²⁷, η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου είναι «η αποτυχία του οργανισμού να εκπληρώσει μια ή περισσότερες από τις οφειλές του ψυχολογικού συμβολαίου ενός εργαζόμενου». Αυτό όμως για τον εργαζόμενο είναι κάτι παραπάνω από μία απλή αποτυχία του οργανισμού να ανταποκριθεί στις προσδοκίες του. Οι αντιδράσεις του είναι έντονες γιατί αμφισβητείται ο σεβασμός και οι κώδικες δεοντολογίας, επειδή ουσιαστικά μια υπόσχεση έχει «σπάσει» και το άτομο το αντιλαμβάνεται πλέον ως κάτι προσωπικό¹²⁸. Ως αποτέλεσμα, η σχέση μεταξύ

¹²⁵ Sparrow P. and Cooper C. L. (2003), *The Employment Relationship: Key Challenges for HR*, Butterworth-Heinemann, Amsterdam.

¹²⁶ Robinson S.L. and Morrison E., (1995), Psychological contracts and OCB: the effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 16, 3, pp. 289-98.

¹²⁷ Robinson S.L. and Rousseau D.M., (1994), Violating the psychological contract: not the exception but the norm, *Journal of Organizational Behavior*, 15, 3, pp. 245-59.

¹²⁸ Rousseau D.M., (1989), Psychological and implied contracts in organizations, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, pp. 121-39.

εργαζόμενοι και εργοδότη μετατρέπεται σε συναλλακτική, αλλά το πόσο μακριά θα φτάσει εξαρτάται από την ισχύ της παραβίασης.¹²⁹

Η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου μπορεί να οδηγήσει σε έναν αριθμό αντιδράσεων και αλλαγής συμπεριφορών, που μπορεί να είναι μείωση της αφοσίωσης στον οργανισμό, μείωση της εργασιακής ικανοποίησης, της απόδοσης και αύξηση του κυνισμού. Κατά τους Dean, Brandes και Dharwadkar (1998), ο εργασιακός κυνισμός έχει οριστεί ως αρνητική στάση και περιλαμβάνει την πεποίθηση ότι ο οργανισμός δεν έχει ακεραιότητα, προκαλεί αρνητικά συναισθήματα και τάση των εργαζομένων να κριτικάρουν τον οργανισμό.¹³⁰

Σύμφωνα με τους Conway και Briner (2009)¹³¹ αλλά και με τους Zhao, Wayne Glibkowski και Bravo (2007)¹³², οι συνέπειες της ρήξης του ψυχολογικού συμβολαίου, πέραν των αρνητικών συναισθημάτων των εργαζόμενων, συνδέονται και με μειωμένη ψυχική υγεία, μειωμένη εμπιστοσύνη, οργανωσιακή δέσμευση, εργασιακή ικανοποίηση και με χαμηλή εργασιακή απόδοση.

Κατά την Robinson (1993)¹³³, υπάρχουν πέντε πιθανοί τρόποι αντίδρασης των εργαζομένων στην παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου: 1) voice – φωνή, 2) silence – ησυχία, 3) retreat – υποχώρηση, 4) destruction – καταστροφή, 5) exit – έξοδος. Η φωνή είναι σύμφωνη με δράσεις οι οποίες περιλαμβάνουν προσπάθειες για να διατηρηθεί ή να αποκατασταθεί το ψυχολογικό συμβόλαιο. Αντιθέτως, η ησυχία, η υποχώρηση, η καταστροφή και η έξοδος προσανατολίζονται σε δράσεις επιβίωσης έναντι της παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου, οι οποίες περιλαμβάνουν φθίνουσες αντιληπτές υποχρεώσεις από την πλευρά των εργοδοτών, αλλά και από τους ίδιους τους εργαζόμενους προς τους

¹²⁹ Pate J., Martin G. and McGoldrick J., (2003), The impact of psychological contract violation on employee attitudes and behavior, *Employee Relations*, 25, 6, pp. 557 – 573.

¹³⁰ Dean J.W., Brandes P. and Dharwadkar R., (1998), Organizational cynicism, *Academy of Management Review*, 23, 3, pp. 341-53.

¹³¹ Conway N. and Briner R. B., (2009), Fifty Years of Psychological Contract Research: What Do We Know and What are the Main Challenges?, in *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (eds G. P. Hodgkinson and J. K. Ford), John Wiley & Sons, Ltd, Chichester, West Sussex

¹³² Zhao H., Wayne S.J., Glibkowski B.C. and Bravo J. (2007), The Impact of Psychological Contract Breach on Work-Related Outcomes: A Meta-analysis, *Personnel Psychology*, 60, 3, pp. 647 – 680.

¹³³ Robinson S.L., (1993), Monkey see, monkey do: Dissatisfaction behavior from a social information processing perspective. Paper presented at the Eighth Annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Francisco, In McFarlane Shore, L. and Tetrick, L. E. (1994) 'The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship'. In Cooper, C. L. and Rousseau, D. M. *Trends in Organizational Behavior*, Vol. 1, 91-109. London: John Wiley and Sons.

εργοδότες, ή απόσυρση από την εργασιακή σχέση. Ωστόσο, οι αντιληπτές αδικίες υπό συνθήκες συναλλακτικού συμβολαίου θα οδηγήσουν σε αντιδράσεις φωνής, οι οποίες εάν είναι ανεπιτυχείς, θα οδηγήσουν σε ησυχία, υποχώρηση, καταστροφή, ακόμη και έξοδο από τον οργανισμό.

4.3 Η σχέση του ψυχολογικού συμβολαίου με την ικανοποίηση και την παρακίνηση εργαζομένων

Στην ανάλυση που έχει προηγηθεί στις αμέσως προηγούμενες ενότητες του παρόντος κεφαλαίου, έχει ήδη επισημανθεί μέσω της ανασκόπησης της αρθρογραφίας η σημαντικότητα του ψυχολογικού συμβολαίου στην ικανοποίηση των εργαζομένων και της επακόλουθης παρακίνησής τους. Συγκεκριμένα, η επιτυχής τήρησή του μειώνει την αβεβαιότητα δίνοντας στους εργαζόμενους μία ευρύτερη αίσθηση προβλεψιμότητας, ασφάλειας και ελέγχου, στοιχεία καθοριστικά για την εν γένει ικανοποίησή τους, την αύξηση της παρακίνησής τους, την αύξηση της προσπάθειας και της απόδοσής τους, αλλά και για την μείωση της πρόθεσης αναζήτησης εργασίας σε άλλον οργανισμό.

Ωστόσο, η σχέση του ψυχολογικού συμβολαίου με την ικανοποίηση και την παρακίνηση εργαζομένων εντοπίζεται και σε άλλα σημεία της υπάρχουσας διεθνούς βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας. Για την ακρίβεια, όπως έχει αναφερθεί στο κεφάλαιο 3, όσο υψηλότερη είναι η πολυπλοκότητα της εργασίας (βάσει των χαρακτηριστικών των Hackman και Oldham, 1976¹³⁴) σε συνδυασμό με τις αμοιβές και την δικαιοσύνη στον εργασιακό χώρο (στοιχεία που περιλαμβάνονται και στα ψυχολογικά συμβόλαια ως υποσχέσεις – υποχρεώσεις), τόσο μεγαλύτερη ικανοποίηση λαμβάνει ο εργαζόμενος, η οποία τον παρακινεί να καταβάλει μεγαλύτερη προσπάθεια στην εργασία του, με στόχο την μεγαλύτερη απόδοσή του, προκειμένου να εξακολουθεί να ικανοποιείται τόσο στο ίδιο επίπεδο, όσο και σε υψηλότερο. Στο ίδιο κεφάλαιο, μεταξύ των παραγόντων που συμβάλουν στην εργασιακή ικανοποίηση είναι οι ευκαιρίες προαγωγής, οι συνθήκες εργασίας, το ωράριο της εργασίας (η εξισορρόπηση της επαγγελματικής με την προσωπική ζωή), η ασφάλεια κ.α., στοιχεία που επίσης περιλαμβάνονται στα ψυχολογικά συμβόλαια ως υποσχέσεις – υποχρεώσεις. Ως εκ τούτου, σε θεωρητικό τουλάχιστον επίπεδο, η σχέση του ψυχολογικού συμβολαίου με την εργασιακή ικανοποίηση είναι άμεση και θετική.

¹³⁴ Hackman J. R. and Oldham J. R., (1976), Motivation through the design of work: a test of a theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, p.p. 250 – 279.

Η σχέση αυτή όμως ενισχύεται και από την προσωπικότητα των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, βάσει των Πέντε Μεγάλων Διαστάσεων της Προσωπικότητας (οι οποίες επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση), η υπάρχουσα βιβλιογραφία-αρθρογραφία υποστηρίζει ότι η προσωπικότητα των εργαζομένων επηρεάζει τη δημιουργία, ανάπτυξη, διατήρηση και παραβίαση του ψυχολογικού τους συμβολαίου¹³⁵. Συγκεκριμένα, οι Raja, Johns και Ntalianis (2004)¹³⁶ κατά την έρευνά τους διαπίστωσαν πως οι εργαζόμενοι με υψηλό νευρωτισμό έτειναν περισσότερο προς τη δημιουργία συναλλακτικών ψυχολογικών συμβολαίων, ενώ αντίστοιχα οι εργαζόμενοι με υψηλή ευσυνειδησία και αυτό-εκτίμηση έτειναν προς τη δημιουργία σχεσιακών ψυχολογικών συμβολαίων. Παρόμοια έρευνα των Νικολάου, Τόμπρου και Βακόλα (2007)¹³⁷ έδειξε ότι οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα εξωστρέφειας και ευσυνειδησίας ελκύονται περισσότερο προς τα ενδογενή χαρακτηριστικά της εργασίας (ενδιαφέρουσα εργασία, αυτονομία, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων), δημιουργώντας σχεσιακά ψυχολογικά συμβόλαια. Αντίστοιχα, οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα νευρωτισμού ελκύονται περισσότερο προς τα εξωγενή χαρακτηριστικά της εργασίας (ασφάλεια, σταθερότητα, συνταξιοδοτικές παροχές κ.λπ.) δημιουργώντας συναλλακτικά ψυχολογικά συμβόλαια.

Ένα ακόμη κοινό σημείο μεταξύ ψυχολογικών συμβολαίων και εργασιακής ικανοποίησης είναι δύο από τους συνήθεις τρόπους με τους οποίους αντιδρούν οι εργαζόμενοι τόσο στην περίπτωση της παραβίασης του ψυχολογικού τους συμβολαίου, όσο και στην περίπτωση της δυσαρέσκειάς τους, αυτούς της φωνής (voice) και της εξόδου (exit). Και στις δύο αυτές περιπτώσεις οι εργαζόμενοι μεταξύ άλλων συμπεριφορών μπορεί είτε να προσπαθήσουν να διατηρήσουν και να βελτιώσουν την υπάρχουσα κατάσταση (είτε αυτή αφορά τις υπάρχουσες εργασιακές συνθήκες για την ικανοποίησή τους είτε το ψυχολογικό τους συμβόλαιο), είτε να αποχωρήσουν από τον οργανισμό.

Ωστόσο, θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι τα ψυχολογικά συμβόλαια ή έστω μορφές αυτών συναντώνται και σε κάποιες από τις θεωρίες παρακίνησης που αναπτύχθηκαν στο δεύτερο κεφάλαιο. Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom περιγράφει στην ουσία ένα ψυχολογικό συμβόλαιο όπου ο εργαζόμενος αξιολογεί ορθολογιστικά ποικίλες συμπεριφορές

¹³⁵ Rousseau D. M. and Tijoriwala S. A., (1998), Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures, *Journal of Organizational Behavior*, 19, pp. 679 – 695.

¹³⁶ Raja U., Johns G and Ntalianis F., (2004), The impact of personality on psychological contracts, *Academy of Management Journal*, 47, 3, pp. 350 – 367.

¹³⁷ Nikolaou I., Tomprou M. and Vakola M., (2007), Individuals' Inducements and the Role of Personality: Implications for Psychological Contracts, *Journal of Managerial Psychology*, 22, pp. 649 – 663.

κατά τη διάρκεια της εργασίας και επιλέγει εκείνες που πιστεύει ότι θα τον οδηγήσουν στις μεγαλύτερης αξίας επιβραβεύσεις και αποτελέσματα να αναφορικά με την εργασία του (π.χ. προαγωγή). Επομένως, η ενέργεια που επενδύει στην εργασία του, θα εξαρτηθεί σε πολύ μεγάλο βαθμό από την έκταση που δίνει ο εργαζόμενος στην πεποίθησή του ότι η επιτυχία αυτής της μεμονωμένης εργασίας θα οδηγήσει σε αξιόλογα αποτελέσματα. Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom αναφέρεται σε μία διαπραγματέυση μεταξύ του εργαζόμενου και του οργανισμού, με την παρακίνηση του πρώτου να εξαρτάται από αυτά που πιστεύει ότι θα προσφέρει στον δεύτερο και από αυτά που πιστεύει ότι θα λάβει από αυτόν.

Το υπόδειγμα της προσδοκίας των Porter και Lawler επίσης περιγράφει εμμέσως μία κατάσταση ψυχολογικού συμβολαίου μεταξύ εργαζόμενου και οργανισμού. Σύμφωνα με το εν λόγω υπόδειγμα η προσπάθεια που θα καταβάλει ο εργαζόμενος για την εκτέλεση ενός έργου έγκειται σε δύο παράγοντες¹³⁸: α) στην αντίληψη του εργαζομένου ότι η προσπάθειά του θα οδηγήσει σε ανταμοιβές και β) στην αξία που αποδίδει ο εργαζόμενος σ' αυτές τις ανταμοιβές. Εάν η προσπάθεια αυτή καταλήξει στην επιθυμητή απόδοση και οι ανταμοιβές που δοθούν στον εργαζόμενο από τον οργανισμό είναι οι επιθυμητές, τότε ο εργαζόμενος θα αισθανθεί ικανοποίηση που θα τον οδηγήσει σε συνέχιση της προσπάθειας που καταβάλει είτε για να αποκτήσει ξανά αυτές τις ανταμοιβές είτε για να αποκτήσει νέες. Εάν όμως η επιθυμητή απόδοση ως αποτέλεσμα της ανώτατης προσπάθειας που κατέβαλε δεν του αποφέρει τις ανώτατες επιθυμητές ανταμοιβές, τότε στο μέλλον η προσπάθεια αυτού του εργαζόμενου θα είναι χαμηλότερης έντασης, αφού τα κίνητρα και το σύστημα ανταμοιβών θα έχουν χάσει την αξιοπιστία τους στα μάτια του.

Ακόμη όμως και στη θεωρία της ισότητας του Adams θα μπορούσαμε να εντοπίσουμε στοιχεία ενός ψυχολογικού συμβολαίου. Σύμφωνα με αυτήν, στον χώρο εργασίας, ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται την ισότητα ή την δικαιοσύνη συγκρίνοντας αυτά που προσφέρει ο ίδιος στον οργανισμό με αυτά που απολαμβάνει από αυτόν, καθώς και με τα αντίστοιχα των άλλων εργαζομένων. Στις νοητές αυτές «ζυγαριές», ο εργαζόμενος θέτει από την μία πλευρά εκείνα που προσφέρει ο ίδιος στον οργανισμό και από την άλλη εκείνα που απολαμβάνει από αυτόν. Αντίστοιχα, στις άλλες «ζυγαριές», από τη μία πλευρά θέτει εκείνα που προσφέρουν οι άλλοι εργαζόμενοι στον οργανισμό και από την άλλη εκείνα που απολαμβάνουν από αυτόν. Στην περίπτωση που ο εργαζόμενος αντιληφθεί ότι υπάρχει ανισορροπία μεταξύ των «ζυγαριών», τότε αισθάνεται αδικία και προσπαθεί να τις

¹³⁸ Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ., (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον, εκδ. Ανικούλα, 3^η έκδ., Αθήνα, σελ. 204

εξισορροπήσει, είτε μειώνοντας αυτό που προσφέρει, είτε προσπαθώντας να αυξήσει αυτό που απολαμβάνει, είτε διακόπτοντας την σχέση του με τον οργανισμό. Όταν όμως η αντιλαμβανόμενη αδικία είναι υπέρ του (π.χ. όταν ο εργαζόμενος αμείβεται περισσότερο από τους υπόλοιπους που προσφέρουν στον οργανισμό ό,τι και ο ίδιος), τότε προσπαθεί να προσφέρει ακόμη περισσότερα στον οργανισμό, αυξάνει την προσπάθειά του.

Συμπερασματικά, σε θεωρητικό τουλάχιστον επίπεδο και μέσα από την ανασκόπηση και σύγκριση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας-αρθρογραφίας, το ψυχολογικό συμβόλαιο μεταξύ εργαζομένων και οργανισμών συνδέεται άμεσα και έμμεσα τόσο με την ικανοποίηση, όσο και με την παρακίνηση των πρώτων.

4.4 Η σχέση του ψυχολογικού συμβολαίου με την συναισθηματική νοημοσύνη των εργαζομένων

Όπως αναφέρθηκε και ανωτέρω, η προσωπικότητα των εργαζομένων επηρεάζει τη δημιουργία, ανάπτυξη, διατήρηση και παραβίαση του ψυχολογικού τους συμβολαίου. Όπως όμως έχει αναφερθεί και στο κεφάλαιο 4, οι Πέντε Μεγάλες Διαστάσεις της Προσωπικότητας θα μπορούσαν να αντιστοιχηθούν με τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της συναισθηματικής νοημοσύνης κατά Mayer, Salovey, Caruso, Goleman και BarOn. Έτσι, όπως οι Raja, Johns και Ntalianis (2004) κατά την έρευνά τους διαπίστωσαν πως οι εργαζόμενοι με υψηλό νευρωτισμό έτειναν περισσότερο προς τη δημιουργία συναλλακτικών ψυχολογικών συμβολαίων, ενώ αντίστοιχα οι εργαζόμενοι με υψηλή ευσυνειδησία και αυτό-εκτίμηση έτειναν προς τη δημιουργία σχεσιακών ψυχολογικών συμβολαίων και όπως οι Νικολάου, Τόμπρου και Βακόλα (2007) έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα εξωστρέφειας και ευσυνειδησίας ελκύονται περισσότερο προς τα ενδογενή χαρακτηριστικά της εργασίας δημιουργώντας σχεσιακά ψυχολογικά συμβόλαια, θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι εργαζόμενοι με ανεπτυγμένα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά συναισθηματικής νοημοσύνης, διαμορφώνουν συγκεκριμένα ψυχολογικά συμβόλαια.

Αναλύοντας την υποτιθέμενη αυτή σχέση λίγο περισσότερο, θα μπορούσαμε να υποθέσουμε ότι το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να επηρεάσει την εμπειρία που βιώνει ο εργαζόμενος από την κατάσταση του ψυχολογικού του συμβολαίου με τον οργανισμό, αλλά και από την παραβίαση αυτού, πόσο μάλλον τη στιγμή που το ψυχολογικό συμβόλαιο λειτουργεί ως ένα πνευματικό πλάνο του οποίου η παραβίαση

προκαλεί συναισθηματικές αντιδράσεις. Οι Lord, Klimoski και Kanfer (2002)¹³⁹ τονίζουν ότι τα συναισθήματα έχουν ρόλο ζωτικής σημασίας για την παρακίνηση των εργαζομένων. Υποστηρίζουν ότι οι συναισθηματικές αντιδράσεις, υποκινούμενες από τις ατομικές συναισθηματικές τάσεις, συσχετίζονται με τα οργανωσιακά περιστατικά και τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις, τα οποία (όλα μαζί) διαμορφώνουν τους ατομικούς στόχους και την επιμονή των ατόμων στην αντιμετώπιση των προκλήσεων. Υπό το πρίσμα των οργανωσιακών γεγονότων, όπως είναι οι απολύσεις και οι αναδιοργανώσεις, ο αντίκτυπος των συναισθηματικών αντιδράσεων των εργαζομένων μπορεί να μειώσει την προσωπική τους δέσμευση στους επιθυμητούς στόχους του οργανισμού, επηρεάζοντας τελικά την εργασιακή τους απόδοση.

Η σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με το ψυχολογικό συμβόλαιο έγκειται επίσης και στο γεγονός πως και το ψυχολογικό συμβόλαιο μετρείται ως προς τα χαρακτηριστικά του χώρου εργασίας όπως είναι η εργασιακή ικανοποίηση¹⁴⁰, οι εργασιακές στάσεις¹⁴¹ (συμπεριφορές), η εργασιακή ασφάλεια¹⁴², η εργασιακή απόδοση¹⁴³, η δέσμευση¹⁴⁴, οι τάσεις απόσυρσης από τον οργανισμό¹⁴⁵ (παραίτηση), η εμπιστοσύνη¹⁴⁶, ακόμη και η ευημερία¹⁴⁷. Το γεγονός ότι τόσο η συναισθηματική νοημοσύνη, όσο και το ψυχολογικό συμβόλαιο

¹³⁹ Lord R. G., Klimoski R. J. and Kanfer R., (2002), *Emotions in the workplace: Understanding the Structure and Role of Emotions in Organizational Behavior*, San Francisco, CA: Jossey-Bass/Wiley.

¹⁴⁰ McDonald D. J. and Makin P. J., (2000), The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff, *Leadership and Organizational Development Journal*, 21, 2, pp. 84 – 91.

¹⁴¹ Jordan M. H. and Schraeder M., (2007), Organizational citizenship behavior, job attitudes and the psychological contract, *Military Psychology*, 19, 4, pp. 259 – 271.

¹⁴² Smithson J. and Lewis S., (2000), Is job insecurity changing the psychological contract?, *Personnel Review*, 29, 6, pp. 680 – 702.

¹⁴³ Carmeli A., (2003), The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers, *Journal of Managerial Psychology*, 18, 8, pp. 788 – 813.

¹⁴⁴ Thomas W. H. and Feldman D. C., (2008), Can you get a better deal elsewhere? The effects of psychological contract replicability on organizational commitment over time, *Journal of Vocational Behavior*, 73, 268 – 277.

McDonald D. J. and Makin P. J., (2000), The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff, *Leadership and Organizational Development Journal*, 21, 2, pp. 84 – 91.

¹⁴⁵ Carmeli A., (2003), The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers, *Journal of Managerial Psychology*, 18, 8, pp. 788 – 813.

¹⁴⁶ Atkinson C., (2007), Trust and the psychological contract, *Employee Relations*, 29, 3, pp. 227 – 246.

¹⁴⁷ De Cuyper N. and De Witte H., (2006), The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioural reports: A psychological contract perspective, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, pp. 395 – 409.

μετριοούνται ως προς τα χαρακτηριστικά και την κατάσταση του χώρου εργασίας, υποδεικνύει ενδεχομένως πως υπάρχει μία ομοιότητα μεταξύ αυτών των δύο στοιχείων και θα μπορούσαν ίσως να σχετίζονται μεταξύ τους.

Στην έρευνά τους οι Robinson και Rousseau (1994)¹⁴⁸ βρήκαν ότι υπάρχει μία ισχυρή σχέση μεταξύ της παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου και της εμπιστοσύνης, με την δεύτερη να επηρεάζει τα βιώματα του εργαζομένου κατά την παραβίαση του ψυχολογικού του συμβολαίου. Το στοιχείο της εμπιστοσύνης είναι σημαντικό κατά τη λειτουργία του ψυχολογικού συμβολαίου, καθώς ο Atkinson (2007)¹⁴⁹ ανακάλυψε ότι η εμπιστοσύνη ενισχύει την συνεισφορά του εργαζόμενου στον οργανισμό, ενώ η παραβίασή της οδηγεί σε έντονα συναισθήματα καταστρατήγησης επηρεάζοντας ολότελα την κατάσταση του ψυχολογικού συμβολαίου. Επιπλέον, τα ευρήματα έδειξαν πως εάν εδραιωθεί η συναισθηματική εμπιστοσύνη, τότε το ψυχολογικό συμβόλαιο μπορεί να συνεχίσει να υφίσταται ακόμη και με απύσχα την γνωστική εμπιστοσύνη. Αυτό υποδεικνύει πως εάν ένας οργανισμός έχει εδραιώσει μία συναισθηματική εμπιστοσύνη με τους εργαζομένους του, μία δυνητική παραβίαση της γνωστικής εμπιστοσύνης δεν θα «καταπατήσει» την συναισθηματική εμπιστοσύνη, αλλά αυτή θα συνεχίσει να υφίσταται. Ωστόσο, αλληπάλληλες παραβιάσεις της γνωστικής εμπιστοσύνης θα οδηγήσουν τελικά στη μείωση της συναισθηματικής εμπιστοσύνης.

Τα στοιχεία αυτά μας δείχνουν πως η εδραιωμένη εμπιστοσύνη στο ψυχολογικό συμβόλαιο δημιουργεί μία συναισθηματική προσαρμοστικότητα στις εκάστοτε «μικρές» παραβιάσεις, θέτοντας έτσι μία διακριτική σχέση μεταξύ του ψυχολογικού συμβολαίου και της συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι Guerrero και Herrbach (2007)¹⁵⁰ βρήκαν πως το επίπεδο εκπλήρωσης του ψυχολογικού συμβολαίου διαμορφωνόταν εμμέσως από την οργανωσιακή υποστήριξη, αναφορικά με την συναισθηματική κατάσταση του ατόμου. Υπέθεσαν ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο από μόνο του δεν είναι απαραίτητο ότι θα οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα χωρίς την βοήθεια μίας θετικής στάσης.

¹⁴⁸ Robinson S.L. and Rousseau D.M., (1994), Violating the psychological contract: not the exception but the norm, *Journal of Organizational Behavior*, 15, 3, pp. 245-59.

¹⁴⁹ Atkinson C., (2007), Trust and the psychological contract, *Employee Relations*, 29, 3, pp. 227 – 246.

¹⁵⁰ Guerrero S. and Herrbach O., (2007), The affective underpinnings of the psychological contract, *Journal of Managerial Psychology*, 23, 1, pp. 4 – 17.

Παρομοίως, οι Lemire και Rouillard (2005)¹⁵¹ έδειξαν ότι η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου επηρεάζει την στάση και την συμπεριφορά των ατόμων. Οι άνθρωποι εκείνοι που αισθάνονται ότι το ψυχολογικό τους συμβόλαιο εκπληρώνεται, νοιώθουν ότι τους εκτιμούν και ότι αξίζουν, συναισθήματα που οδηγούν σε θετικά αποτελέσματα.¹⁵² Οι Lawler και Yoon (1996)¹⁵³ επίσης βρήκαν πως οι εκπληρωμένες υποσχέσεις μπορούν να δημιουργήσουν θετική επίδραση στην εργασία, η οποία με τη σειρά της μπορεί να κάνει τους ανθρώπους να αισθάνονται συναισθηματικά ανυψωμένοι.

Όλα τα ανωτέρω υποδεικνύουν ότι θα μπορούσε να υπάρχει μία σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και του ψυχολογικού συμβολαίου, με το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης να μπορεί ενδεχομένως να επηρεάσει την κατάσταση του ψυχολογικού συμβολαίου, τα βιώματα των εμπλεκομένων γύρω από αυτό και την τυχόν παραβίασή του και τελικώς την συμπεριφορά τους και την στάση τους στο χώρο εργασίας.

¹⁵¹ Lemire L. and Rouillard C., (2005), An empirical exploration of psychological violation and individual behaviour, *Journal of Managerial Psychology*, 20, 2, pp. 150 – 163.

¹⁵² Coyle-Shapiro J.A.-M. and Kessler I., (2000), Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey, *Journal of Management Studies*, 37, 7, pp. 903-29.

¹⁵³ Lawler E. J. and Yoon J., (1996), Commitment in exchange relations: Test of a theory relation cohesion, *American Sociological Review*, 61, 1, pp. 89 – 108.

Συμπεράσματα Α΄ Μέρους

Οι θεωρίες περιεχομένου, όπως η θεωρία αναγκών του Maslow, του Alderfer, του McClelland, ακόμη και η θεωρία του Herzberg, είναι ιδιαίτερα δημοφιλείς χάρη στην απλότητα και την αμεσότητά τους. Σύμφωνα με αυτές, η διαδικασία της παρακίνησης είναι μία υποσυνείδητη διαδικασία, όπου το άτομο απλώς ανταποκρίνεται σε εσωτερικές καταστάσεις ή ερεθίσματα, με αυτόματο τρόπο.¹⁵⁴ Από αυτές, η θεωρία του McClelland θα μπορούσε ίσως να χαρακτηριστεί ως μία έγκυρη ανάλυση της ανθρώπινης συμπεριφοράς, καθώς παρά το γεγονός ότι πρόκειται για μία παλαιά θεωρία, συνεχίζει ακόμη να επηρεάζει εξίσου την θεωρία και την πρακτική που σχετίζεται με τα κίνητρα στον εργασιακό χώρο.

Απεναντίας, οι θεωρίες διαδικασίας έχουν σαν βασική παραδοχή ότι το άτομο έχει την ικανότητα μάθησης από προηγούμενες εμπειρίες και για τον λόγο αυτό είναι ικανό να συλλέγει και να αναλύει πληροφορίες και βάσει αυτών να λαμβάνει αποφάσεις.

Συνδυάζοντας τις θεωρίες που κατά καιρούς έχουν αναπτυχθεί, οι άνθρωποι κινητοποιούνται και δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό όταν υπάρχει αναγνώριση, αξιοπρεπής, δίκαιη και έντιμη μεταχείριση, καλές ανθρώπινες σχέσεις, εμπιστοσύνη, ελευθερία πρωτοβουλιών, προσπαθούν και επιτυγχάνουν προκλητικούς στόχους, αισθάνονται και νιώθουν ότι η εργασία τους είναι ενδιαφέρουσα και σημαντική, αισθάνονται αυτοεκτίμηση και υπερηφάνεια για αυτά που κάνουν και για την επιχείρηση στην οποία ανήκουν.¹⁵⁵

Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί ότι σημαντικό ρόλο στην εφαρμογή ή όχι των θεωριών παρακίνησης, διακατέχουν τα πολιτισμικά χαρακτηριστικά των ανθρώπων, αλλά και το οικονομικό επίπεδο διαβίωσης της χώρας όπου εργάζονται. Για παράδειγμα, κίνητρα που σχετίζονται με την ατομική απόδοση και πρωτοβουλία δεν δύναται να ενισχύσουν εργαζόμενους ασιατικής κουλτούρας, οι οποίοι δίνουν έμφαση στην ομαδική συνεργασία. Επίσης, εργαζόμενοι αναπτυσσόμενων χωρών παρακινούνται περισσότερο από τις βιολογικές τους ανάγκες (ανάγκες καθημερινής επιβίωσης) και όχι από κοινωνικές και ανάγκες αυτοπραγμάτωσης (καλές ανθρώπινες σχέσεις, αυτοεκτίμηση κλπ).

Αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίηση θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι οι παράγοντες περιβάλλοντος (τα χαρακτηριστικά της εργασίας, οι αμοιβές, η δικαιοσύνη κλπ)

¹⁵⁴ Βακόλα Μ. και Νικολάου Ι., (2012), Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά, Εκδόσεις Rosili, 1^η έκδοση, Αθήνα

¹⁵⁵ Μπουραντάς Δ., (2005), Ηγεσία, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Εκδόσεις Κριτική, 1^η έκδ., Αθήνα.

περιλαμβάνουν την θεωρία των παραγόντων υγιεινής και διατήρησης του Herzberg, σύμφωνα με την οποία, η ικανοποίηση και η δυσαρέσκεια απορρέουν από διαφορετικούς παράγοντες οι οποίοι έχουν σχέση με την ίδια την εργασία και με τις συνθήκες που την περιβάλλουν.

Συνεχίζοντας με την συναισθηματική νοημοσύνη, τα θεωρητικά μοντέλα που έχουν αναπτυχθεί γύρω από αυτήν, καταλήγουν στο συμπέρασμα πως οι συναισθηματικά νοήμονες εργαζόμενοι σκέπτονται περισσότερο δημιουργικά, οι ομάδες συμπεριφέρονται ως σύνολο, είναι περισσότερο ευέλικτες και καινοτόμες, ενώ η ίδια επιδρά θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση. Όσο υψηλότερη είναι η συναισθηματική νοημοσύνη των εργαζομένων, τόσο περισσότερο τείνουν να ικανοποιούνται από την εργασία τους, καθώς είναι περισσότερο ικανοί να αξιολογούν και να διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους. Ωστόσο, από την ίδια βιβλιογραφία και αρθρογραφία φαίνεται πως η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται εμμέσως και με τις θεωρίες παρακίνησης, καταλήγοντας στην υπόθεση πως συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζομένων τείνουν να τους παρακινούν περισσότερο.

Από την ανάλυση του ψυχολογικού συμβολαίου, φαίνεται πως η επιτυχής τήρησή του μειώνει την αβεβαιότητα δίνοντας στους εργαζόμενους μία ευρύτερη αίσθηση προβλεψιμότητας, ασφάλειας και ελέγχου, στοιχεία καθοριστικά για την εν γένει ικανοποίησή τους, την αύξηση της παρακίνησής τους, την αύξηση της προσπάθειας και της απόδοσής τους, αλλά και για την μείωση της πρόθεσης αναζήτησης εργασίας σε άλλον οργανισμό. Μέσα στο θεωρητικό πλαίσιο παρατηρείται πως οι παράγοντες που συμβάλλουν στην εργασιακή ικανοποίηση και άρα και παρακίνηση εργαζομένων, αποτελούν ταυτόχρονα και το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου (τις υποσχέσεις του οργανισμού). Άλλα κοινά στοιχεία που εντοπίζονται μεταξύ τους είναι η προσωπικότητα των εργαζομένων (όπου συγκεκριμένα χαρακτηριστικά αυτής επιδρούν στην ικανοποίησή τους και στον τρόπο με τον οποίο βιώνουν του ψυχολογικό τους συμβόλαιο), καθώς και η αντίδραση των εργαζομένων σε περιπτώσεις δυσαρέσκειας και παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου. Χαρακτηριστικό είναι επίσης πως το περιεχόμενο της θεωρίας των προσδοκιών του Vroom, του υποδείγματος προσδοκίας των Porter και Lawler και της θεωρίας της ισότητας του Adams, υποδεικνύει στην ουσία μία μορφή ψυχολογικού συμβολαίου.

Ωστόσο και η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να επηρεάσει την εμπειρία που βιώνει ο εργαζόμενος από την κατάσταση του ψυχολογικού του συμβολαίου. Και οι δύο έννοιες μετριούνται ως προς τα χαρακτηριστικά και την κατάσταση του χώρου εργασίας, κάτι που υποδεικνύει ενδεχομένως πως υπάρχει μία ομοιότητα μεταξύ τους και θα μπορούσαν ίσως

και να σχετίζονται. Επιπρόσθετα, η εδραιωμένη εμπιστοσύνη στο ψυχολογικό συμβόλαιο δημιουργεί μία συναισθηματική προσαρμοστικότητα των εργαζομένων στις εκάστοτε «μικρές» παραβιάσεις αυτού, υποδεικνύοντας έτσι μία διακριτική σχέση μεταξύ του ψυχολογικού συμβολαίου και της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Όλα τα ανωτέρω υποδεικνύουν ότι σε θεωρητικό επίπεδο η σχέση της παρακίνησης και της ικανοποίησης εργαζομένων αλλά και της συναισθηματικής νοημοσύνης και του ψυχολογικού συμβολαίου είναι αλληλένδετη.

Β΄ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Ερευνητική Μεθοδολογία

5.1 Σκοπός και βασικά στοιχεία Μεθοδολογίας

Η εμπειρική προσέγγιση της σχέσης της ικανοποίησης-παρακίνησης εργαζομένων με την συναισθηματική νοημοσύνη και το ψυχολογικό συμβόλαιο, καλείται να απαντήσει στα κάτωθι ερωτήματα-υποθέσεις:

- 1) Υφίστανται συγκεκριμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζομένων που να σχετίζονται με συγκεκριμένους παράγοντες της ικανοποίησής τους (και άρα και παρακίνησής τους);
- 2) Κατά πόσο ανταποκρίνονται οι οργανισμοί στους παράγοντες ικανοποίησης των εργαζομένων τους και άρα στις υποχρεώσεις τους βάσει ψυχολογικού συμβολαίου;
- 3) Κατά πόσο ανταποκρίνονται οι εργαζόμενοι στις υποχρεώσεις τους βάσει ψυχολογικού συμβολαίου; Υφίσταται κάποια σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων της συναισθηματικής τους νοημοσύνης και της τάσης τους να τηρούν ή όχι τις υποχρεώσεις τους;
- 4) Επηρεάζει η συναισθηματική νοημοσύνη την κατάσταση των ψυχολογικών συμβολαίων και την δέσμευση των εργαζομένων με τους οργανισμούς όπου εργάζονται;
- 5) Επηρεάζει η συναισθηματική νοημοσύνη τον τρόπο που βιώνουν οι εργαζόμενοι το ψυχολογικό τους συμβόλαιο; Υπάρχει σχέση μεταξύ συγκεκριμένων χαρακτηριστικών αυτής με συγκεκριμένα συναισθήματα;

Για την απάντηση των ανωτέρω ερωτημάτων ακολουθήθηκε η μέθοδος της πρωτογενούς ποσοτικής έρευνας με χρήση ερωτηματολογίου αποτελούμενου από ερωτήσεις κλειστού τύπου σε κλίμακα Likert. Το ερωτηματολόγιο αυτό, αφού ετοιμάστηκε, δοκιμάστηκε πιλοτικά σε 5 ερωτώμενους και δεν προέκυψαν αναγκαίες βελτιώσεις ή τροποποιήσεις. Στη συνέχεια, μετατράπηκε σε ψηφιακή μορφή μέσω της εφαρμογής Google Drive, όπου δημιουργήθηκε αντίστοιχος σύνδεσμος (link), ο οποίος εστάλη στο δείγμα μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Τα αποτελέσματα συγκεντρώθηκαν μετά την παρέλευση δύο περίπου μηνών και κατόπιν επεξεργάστηκαν μέσω του Microsoft Office Excel 2007.

5.2 Ερωτηματολόγιο

Η μέση διάρκεια της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου ανερχόταν σε 17 λεπτά. Στάλθηκε σε ψηφιακή μορφή μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, συνοδευόμενο από μία εισαγωγή-επιστολή, όπου περιγράφονταν εν συντομία ο σκοπός της παρούσης έρευνας καθώς και η τήρηση της εμπιστευτικότητας και της ανωνυμίας των απαντήσεων.

Συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας χωρίζεται σε πέντε μέρη. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων, ενώ από το δεύτερο μέρος του αρχίζει το κυρίως τμήμα του, όπου οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν σε ερωτήσεις που μετρούν την (αντιληπτή) συναισθηματική νοημοσύνη ως χαρακτηριστικό γνώρισμα. Οι ερωτήσεις αυτές προέρχονται από την Ελληνική Κλίμακα Συναισθηματικής Νοημοσύνης (ΕΚΣΥΝ) που σχεδιάστηκε από τον Ιωάννη Τσαούση¹⁵⁶, βασισμένη στο θεωρητικό μοντέλο των Mayer και συνεργατών, αλλά προσαρμοσμένη στα εθνικά και πολιτισμικά χαρακτηριστικά του ελληνικού πληθυσμού.

Στο τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου μετρούνται οι παράγοντες ικανοποίησης των εργαζομένων, σύμφωνα με το ψυχολογικό συμβόλαιο¹⁵⁷, καθώς και το κατά πόσο αυτοί έχουν ικανοποιηθεί από τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται οι συμμετέχοντες, το κατά πόσο δηλαδή οι οργανισμοί έχουν υλοποιήσει τις υποσχέσεις-δεσμεύσεις έναντι των εργαζομένων τους, βάσει ψυχολογικού συμβολαίου. Στο τέλος του τρίτου μέρους περιλαμβάνονται ερωτήσεις αναφορικά με τις υποσχέσεις-δεσμεύσεις των εργαζομένων έναντι των οργανισμών, οι οποίες ανακτήθηκαν από το ερωτηματολόγιο PSYCONES¹⁵⁸.

Στο τέταρτο μέρος του ερωτηματολογίου, οι ερωτήσεις 1 - 4 μετρούν την εμπιστοσύνη των εργαζομένων έναντι των οργανισμών στους οποίους εργάζονται, παρουσιάζοντας με αυτό τον τρόπο την κατάσταση του ψυχολογικού συμβολαίου, αν αυτό έχει τηρηθεί ή παραβιαστεί. Και αυτές οι ερωτήσεις ανακτήθηκαν από το ερωτηματολόγιο PSYCONES.

Οι τελευταίες έξι ερωτήσεις του τέταρτου μέρους (5 - 10) μετρούν το κατά πόσο δεσμευμένοι είναι οι ερωτώμενοι με την εργασία τους. Οι έξι αυτές ερωτήσεις ανταποκρίνονται σε τρία είδη εργασιακής δέσμευσης σύμφωνα με την κλίμακα των Meyer

¹⁵⁶ Tsaousis I., (2008), Measuring trait emotional intelligence: development and psychometric properties of the Greek Emotional Intelligence Scale (GEIS), *Psychology*, 15, 2, p.p. 200-218.

¹⁵⁷ Lester S., Claire E. and Kickul J., (2001), Psychological Contracts in the 21st Century: What employees value most and how well organizations are responding to these expectations, *Human Resource Planning*, March, p.p. 10-21.

¹⁵⁸ Isaksson K., (2005), Psychological contracts across employment situations: PSYCONES. Available from <http://www.uv.es/~psycon/>

και Allen και συγκεκριμένα στην συναισθηματική δέσμευση¹⁵⁹, στην υποχρεωτική ή υπολογιστική δέσμευση¹⁶⁰ και στην ηθική δέσμευση.¹⁶¹

Το τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου μετράει τα συναισθήματα των εργαζομένων αναφορικά με την εργασία τους και συγκεκριμένα με το ψυχολογικό συμβόλαιο.

5.3 Ανάλυση δεδομένων

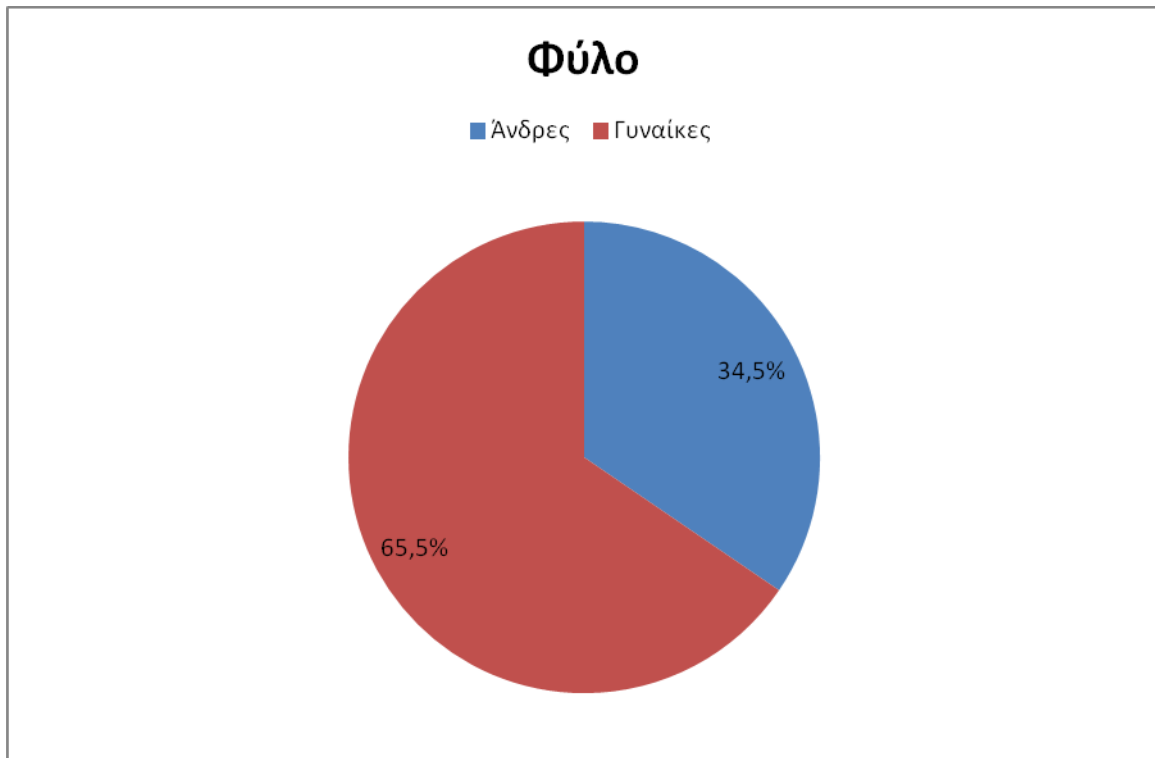
5.3.1 Δημογραφικά στοιχεία

Το δείγμα της παρούσας έρευνας αποτελείται από 84 άτομα, τα οποία αποτελούν εργαζόμενους σε ιδιωτικούς κερδοσκοπικούς οργανισμούς της Θεσσαλονίκης. Από αυτά, τα 55 είναι γυναίκες (65,5%) και τα 29 είναι άνδρες (34,5%). Η πλειοψηφία του δείγματος (83,3%) είναι ηλικίας 26 – 35 ετών (70 άτομα), το 8,3% είναι ηλικίας 36 – 45 ετών (7 άτομα), το 3,6% από 18 έως 25 ετών (3 άτομα) και από 46 έως 55 ετών (3 άτομα) και μόλις 1 άτομο έχει ηλικία άνω των 55 ετών (1,2%). Το επίπεδο εκπαίδευσης του δείγματος κυμαίνεται ως εξής: το 66,7% (56 άτομα) είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος, το 19% (16 άτομα) είναι απόφοιτοι ΑΕΙ, το 9,5% (8 άτομα) έχουν απολυτήριο λυκείου, το 3,6% (3 άτομα) είναι απόφοιτοι ΤΕΙ και μόλις 1 άτομο έχει αποφοιτήσει από ΙΕΚ (1,2%). Το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος (89,3%) κατέχει υπαλληλική θέση στον οργανισμό όπου εργάζεται, το 7,1% είναι Προϊστάμενοι Τμήματος και το 3,6% είναι Διευθυντές Τμήματος. Αναφορικά με τα χρόνια προϋπηρεσίας τους (γενικά και όχι μόνο στον οργανισμό όπου εργαζόντουσαν την χρονική στιγμή συμπλήρωσης του παρόντος ερωτηματολογίου), το 39,3% του δείγματος διαθέτει 4 – 10 χρόνια προϋπηρεσίας, το 35,7% διαθέτει 0 – 3 χρόνια προϋπηρεσίας, το 16,7% διαθέτει 10 – 20 χρόνια προϋπηρεσίας και το 8,3% διαθέτει προϋπηρεσία άνω των 20 ετών.

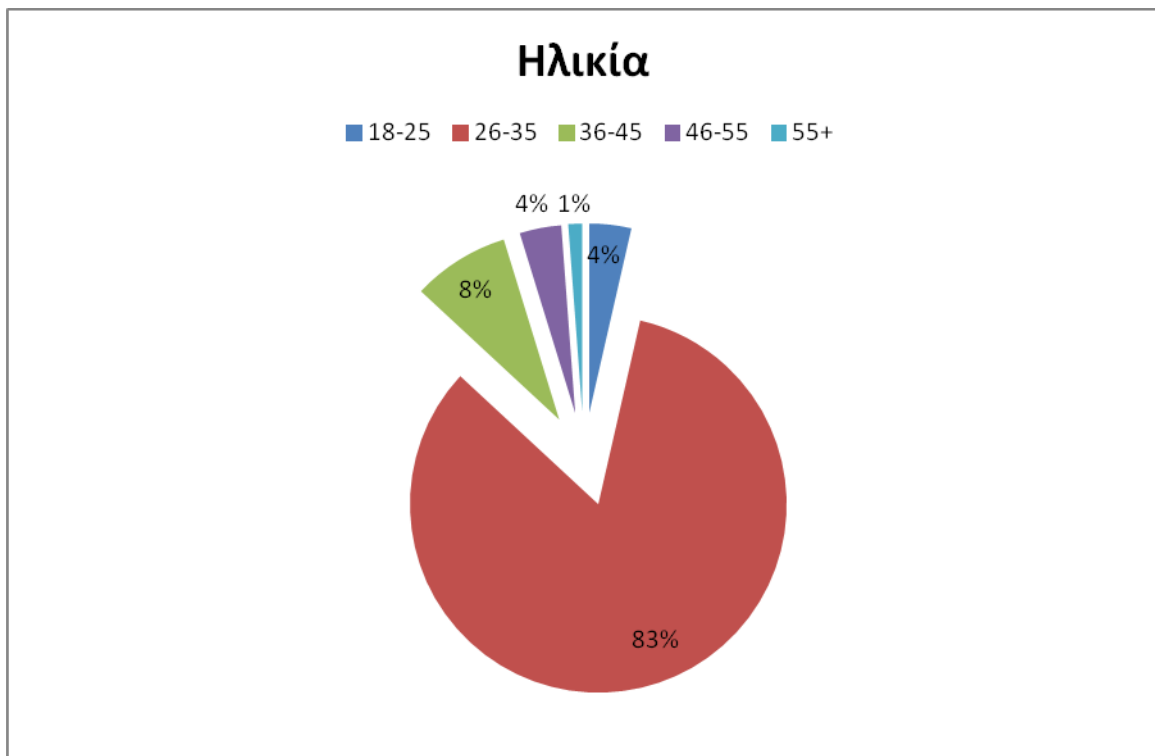
Παρατίθενται διαγραμματικές απεικονίσεις των απαντήσεων των ερωτηθέντων και συγκεντρωτικός πίνακας με τα ανωτέρω στοιχεία.

¹⁵⁹ Meyer J.P., Allen N. J. and Gellatly L.R., (1990), Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations, *Journal of Applied Psychology*, 75, p.p. 710 – 720.

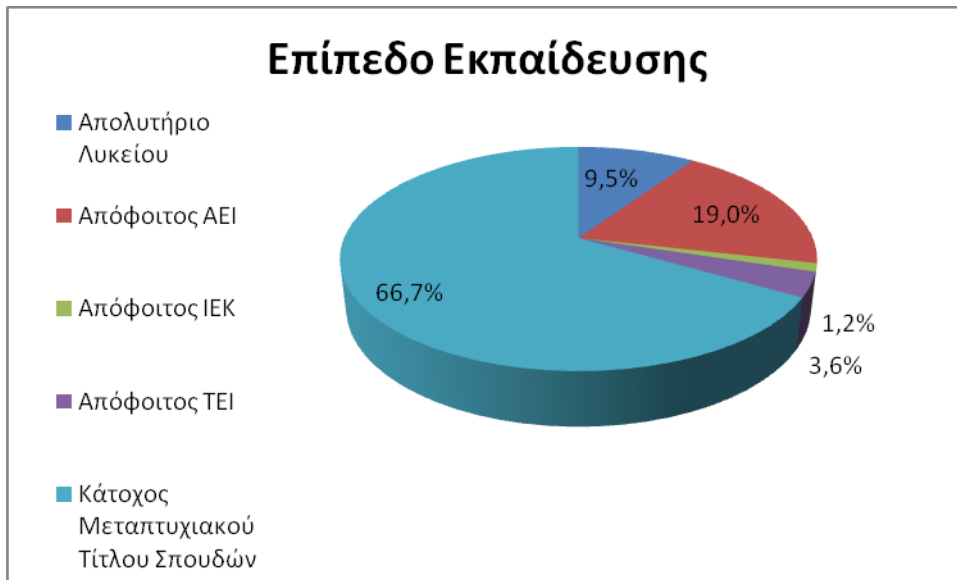
^{5, 6} Meyer J.P., Allen N. J., (1991), A three-component conceptualization of organizational commitment: Some methodological consideration, *Human Resource Management Review*, p.p. 61 – 98.



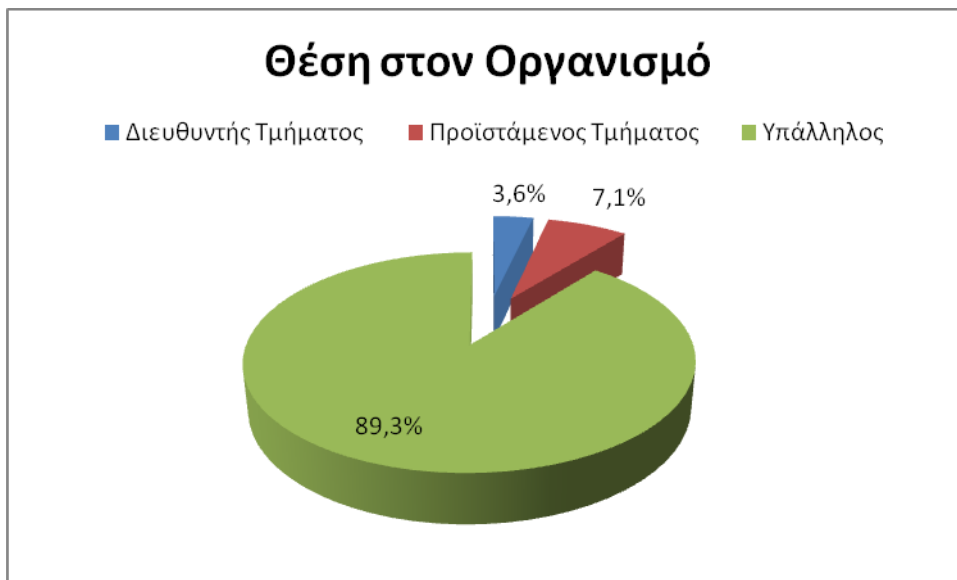
Διάγραμμα 1: Κατανομή δείγματος ως προς το φύλο.



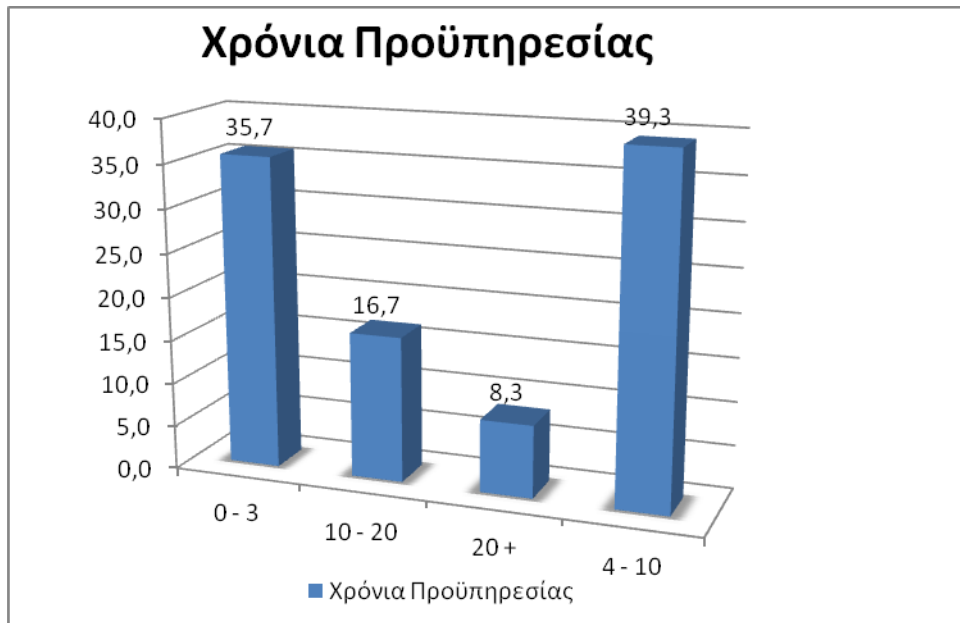
Διάγραμμα 2: Κατανομή δείγματος ως προς την ηλικία.



Διάγραμμα 3: Κατανομή δείγματος ως το επίπεδο εκπαίδευσης



Διάγραμμα 4: Κατανομή δείγματος ως προς την θέση του στον οργανισμό όπου εργάζεται



Διάγραμμα 5: Κατανομή δείγματος ως προς τα χρόνια προϋπηρεσίας εκφρασμένη σε ποσοστά.

Πίνακας 1: Δημογραφικά στοιχεία

Φύλο		
	Frequency	Percent
Ανδρας	29	34,5
Γυναίκα	55	65,5
Total	84	100,0
Ηλικία		
	Frequency	Percent
18-25	3	3,6
26-35	70	83,3
36-45	7	8,3
46-55	3	3,6
55+	1	1,2
Total	84	100,0
Επίπεδο Εκπαίδευσης		
	Frequency	Percent
Απολυτήριο Λυκείου	8	9,5
Απόφοιτος ΑΕΙ	16	19,0
Απόφοιτος ΙΕΚ	1	1,2
Απόφοιτος ΤΕΙ	3	3,6
Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών	56	66,7
Total	84	100,0
Θέση στον Οργανισμό		
	Frequency	Percent
Διευθυντής Τμήματος	3	3,6

Προϊστάμενος Τμήματος	6	7,1
Υπάλληλος	75	89,3
Total	84	100,0
Χρόνια προϋπηρεσίας		
	Frequency	Percent
0 – 3	30	35,7
10 – 20	14	16,7
20 +	7	8,3
4 – 10	33	39,3
Total	84	100,0

5.3.2 Ανάλυση 1^{ου} ερωτήματος-υπόθεσης

«Υφίστανται συγκεκριμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζομένων που να σχετίζονται με συγκεκριμένους παράγοντες της ικανοποίησής τους (και άρα και παρακίνησής τους);»

Προκειμένου να αναλυθεί και τελικώς να απαντηθεί το συγκεκριμένο ερώτημα-υπόθεση χρησιμοποιείται το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου και μερικώς το τρίτο. Αρχικά, από το δεύτερο μέρος κατηγοριοποιούνται οι ερωτήσεις της Ελληνικής Κλίμακας Συναισθηματικής Νοημοσύνης ανά διάσταση και συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον Ιωάννη Τσαούση ως εξής:

- 1) Έκφραση και αναγνώριση συναισθημάτων: περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 1, 5, 9, 13 και 17.
- 2) Έλεγχος συναισθημάτων: περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 2, 6, 10, 14 και 18.
- 3) Χρήση συναισθημάτων: περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 3, 7, 11, 15 και 19.
- 4) Ενδιαφέρον και ενσυναίσθηση: 4, 8, 12, 16 και 20.

Αναφορικά με την έκφραση και την αναγνώριση συναισθημάτων οι ερωτώμενοι απάντησαν ως εξής στην κάθε ερώτηση:

[1. Οι περισσότεροι άνθρωποι δυσκολεύονται να καταλάβουν το τι πραγματικά αισθάνομαι.]		
	Frequency	Percent
Διαφωνώ	38	45,2
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	21	25,0
Συμφωνώ	25	29,8
Total	84	100,0

[5. Δυσκολεύομαι να εκφράσω τα συναισθήματά μου σε άλλους.]		
	Frequency	Percent
Διαφωνώ	25	29,8
Διαφωνώ απόλυτα	3	3,6
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	39	46,4
Συμφωνώ	17	20,2
Total	84	100,0
[9. Σπανίως αναλύω τα συναισθήματά μου.]		
	Frequency	Percent
Διαφωνώ	31	36,9
Διαφωνώ απόλυτα	9	10,7
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	22	26,2
Συμφωνώ	19	22,6
Συμφωνώ απόλυτα	3	3,6
Total	84	100,0
[13. Τείνω να παραβλέπω τα συναισθήματά μου.]		
	Frequency	Percent
Διαφωνώ	26	31,0
Διαφωνώ απόλυτα	5	6,0
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	30	35,7
Συμφωνώ	23	27,4
Total	84	100,0
[17. Ο κόσμος συνήθως μπορεί να καταλάβει πώς νοιώθω, κοιτάζοντας απλά το πρόσωπό μου.]		
	Frequency	Percent
Διαφωνώ	19	22,6
Διαφωνώ απόλυτα	4	4,8
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	12	14,3
Συμφωνώ	38	45,2
Συμφωνώ απόλυτα	11	13,1
Total	84	100,0

Πίνακας 2: Έκφραση και αναγνώριση συναισθημάτων ερωτώμενων

Όσον αφορά τον έλεγχο των συναισθημάτων τους, οι απαντήσεις που έδωσαν διαμορφώνονται ως εξής:

[2. Νευριάζω εύκολα, αλλά αυτό δεν διαρκεί πολύ.]		
	Frequency	Percent

Διαφωνώ	21	25,0
Διαφωνώ απόλυτα	2	2,4
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	10	11,9
Συμφωνώ	43	51,2
Συμφωνώ απόλυτα	8	9,5
Total	84	100,0
[6. Συνήθως ελέγχω τον θυμό μου.]		
	Frequency	Percent
Διαφωνώ	1	1,2
Διαφωνώ απόλυτα	1	1,2
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	24	28,6
Συμφωνώ	46	54,8
Συμφωνώ απόλυτα	12	14,3
Total	84	100,0
[10. Όταν είμαι υπό πίεση, ξεσπάω.]		
	Frequency	Percent
Διαφωνώ	34	40,5
Διαφωνώ απόλυτα	5	6,0
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	20	23,8
Συμφωνώ	25	29,8
Total	84	100,0
[14. Όταν είμαι αναστατωμένος/η όλα με ενοχλούν.]		
	Frequency	Percent
Διαφωνώ	6	7,1
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	14	16,7
Συμφωνώ	52	61,9
Συμφωνώ απόλυτα	12	14,3
Total	84	100,0
[18. Πριν από σημαντικά γεγονότα είμαι σε ένταση.]		
	Frequency	Percent
Διαφωνώ	4	4,8
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	14	16,7
Συμφωνώ	57	67,9

Συμφωνώ απόλυτα	9	10,7
Total	84	100,0

Πίνακας 3: Έλεγχος συναισθημάτων ερωτώμενων

Οι απαντήσεις που έδωσαν για την χρήση συναισθημάτων διαμορφώνονται ως εξής:

[3. Είναι δύσκολο για μένα να είμαι αισιόδοξος/η.]		
	Frequency	Percent
Διαφωνώ	44	52,4
Διαφωνώ απόλυτα	10	11,9
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	11	13,1
Συμφωνώ	19	22,6
Total	84	100,0
[7. Έχω την τάση να επικεντρώνομαι στην αρνητική πλευρά των πραγμάτων.]		
	Frequency	Percent
Διαφωνώ	42	50,0
Διαφωνώ απόλυτα	6	7,1
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	23	27,4
Συμφωνώ	12	14,3
Συμφωνώ απόλυτα	1	1,2
Total	84	100,0
[11. Εύκολα βρίσκω εναλλακτικές λύσεις σε ένα πρόβλημα.]		
	Frequency	Percent
Διαφωνώ	2	2,4
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	31	36,9
Συμφωνώ	44	52,4
Συμφωνώ απόλυτα	7	8,3
Total	84	100,0
[15. Τις περισσότερες φορές τα προβλήματά μου δεν επηρεάζουν την απόδοσή μου.]		
	Frequency	Percent
Διαφωνώ	27	32,1
Διαφωνώ απόλυτα	3	3,6
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	10	11,9
Συμφωνώ	44	52,4

Total	84	100,0
[19. Αισθάνομαι σιγουριά πριν από σημαντικά γεγονότα ζωής.]		
	Frequency	Percent
Διαφωνώ	24	28,6
Διαφωνώ απόλυτα	2	2,4
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	41	48,8
Συμφωνώ	15	17,9
Συμφωνώ απόλυτα	2	2,4
Total	84	100,0

Πίνακας 4: Χρήση συναισθημάτων ερωτώμενων

Ακολούθως, παραθέτονται οι απαντήσεις που έδωσαν οι ερωτώμενοι αναφορικά με το ενδιαφέρον και την ενσυναίσθηση που τους διακατέχει:

[4. Πιστεύω ότι είμαι ένα άτομο που βοηθάει και ενδιαφέρεται για τους άλλους.]		
	Frequency	Percent
Διαφωνώ	1	1,2
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	6	7,1
Συμφωνώ	52	61,9
Συμφωνώ απόλυτα	25	29,8
Total	84	100,0
[8. Μου αρέσει να συζητώ με τους άλλους για τα προβλήματά τους.]		
	Frequency	Percent
Διαφωνώ	5	6,0
Διαφωνώ απόλυτα	3	3,6
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	7	8,3
Συμφωνώ	56	66,7
Συμφωνώ απόλυτα	13	15,5
Total	84	100,0
[12. Σέβομαι τα συναισθήματα των άλλων.]		
	Frequency	Percent
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	10	11,9
Συμφωνώ	58	69,0

Συμφωνώ απόλυτα	16	19,0
Total	84	100,0
[16. Δεν ενδιαφέρομαι για τα προβλήματα των άλλων.]		
	Frequency	Percent
Διαφωνώ	52	61,9
Διαφωνώ απόλυτα	24	28,6
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	4	4,8
Συμφωνώ	4	4,8
Total	84	100,0
[20. Ενδιαφέρομαι για τα κίνητρα των άλλων.]		
	Frequency	Percent
Διαφωνώ απόλυτα	4	4,8
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	12	14,3
Συμφωνώ	63	75,0
Συμφωνώ απόλυτα	5	6,0
Total	84	100,0

Πίνακας 5: Ενδιαφέρον και Ενσυναίσθηση ερωτώμενων

Στην ερώτηση αναφορικά με τους παράγοντες ικανοποίησης, το ερωτηματολόγιο αναφέρεται σε 31 παράγοντες σύμφωνα με το νέο ψυχολογικό συμβόλαιο (Lester, Claire and Kickul, 2001). Αυτοί παρατίθενται με φθίνουσα σειρά στον Πίνακα 6, ανάλογα με τις απαντήσεις του δείγματος. Τα δεδομένα από ποιοτικά μετατράπηκαν σε ποσοτικά, ώστε να υπολογισθούν οι μέσοι όροι των απαντήσεων των ερωτώμενων. Συγκεκριμένα, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν σύμφωνα με μία κλίμακα από «Καθόλου», «Λίγο», «Ούτε λίγο ούτε πολύ», «Πολύ» έως «Πάρα Πολύ», όπου στη συνέχεια η κλίμακα ποσοτικοποιήθηκε λαμβάνοντας βαθμούς ως εξής: Καθόλου = 1, Λίγο = 2, Ούτε λίγο ούτε πολύ = 3, Πολύ = 4 και Πάρα Πολύ = 5.

Παράγοντες Ικανοποίησης Εργαζομένων	Mean
[8. Αξιοπρεπής μεταχείριση]	4,7143
[1. Δίκαιη μεταχείριση]	4,6667
[20. Αξιοκρατία]	4,6310
[3. Εμπιστοσύνη και σεβασμός]	4,5952
[22. Ευχάριστο κλίμα]	4,5833
[30. Αναγνώριση των επιτευγμάτων μου]	4,5833
[13. Ανοιχτή και ειλικρινής επικοινωνία]	4,5595
[16. Ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής]	4,5119
[14. Ενδιαφέρον για τα προβλήματα των εργαζομένων]	4,4881

[19. Αίσθημα ασφάλειας]	4,4405
[23. Ικανή διοίκηση]	4,4048
[21. Ευκαιρίες για την ανάπτυξη νέων ικανοτήτων]	4,3929
[12. Παροχές ιατρικής κάλυψης]	4,3929
[24. Επαρκείς πόροι για να ολοκληρωθεί η δουλειά μου]	4,3929
[29. Ελευθερία έκφρασης]	4,3929
[31. Ομαδικό πνεύμα και συνεργασία]	4,3690
[28. Ανταγωνιστικός μισθός]	4,3452
[15. Ελευθερία να είσαι δημιουργικός]	4,3095
[5. Εποικοδομητικό feedback για την απόδοσή μου]	4,2857
[11. Συνεχής εκπαίδευση]	4,2619
[9. Ξεκάθαροι στόχοι και κατεύθυνση]	4,2500
[25. Ευκαιρίες για προαγωγή και εξέλιξη]	4,2381
[7. Αμοιβές και bonus συνδεδεμένα με την απόδοση]	4,2143
[27. Παροχές συνταξιοδότησης]	4,1786
[26. Παροχές διακοπών]	4,1429
[17. Προκλητική και ενδιαφέρουσα εργασία]	4,0238
[10. Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων]	3,9524
[6. Ευέλικτο πρόγραμμα εργασίας]	3,9286
[2. Εταιρικό όραμα που να με αγγίζει]	3,8452
[4. Ανώτατα στελέχη, προϊστάμενοι που λειτουργούν σαν ηγέτες]	3,7262
[18. Φήμη της επιχείρησης]	3,6905

Πίνακας 6: Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης κατά φθίνουσα σειρά, βάσει των μέσων όρων της σημαντικότητάς τους σύμφωνα με το δείγμα.

Αναφορικά με το πρώτο ερώτημα-υπόθεση, εάν υφίσταται κάποια σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών της συναισθηματικής νοημοσύνης και των παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης, παρατηρούνται τα εξής στις απαντήσεις των ερωτώμενων:

- 1) Στις παραδοχές που αφορούν την πρώτη διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης, την έκφραση και αναγνώριση συναισθημάτων και ξεκινώντας από την παραδοχή «1. Οι περισσότεροι άνθρωποι δυσκολεύονται να καταλάβουν το τι πραγματικά αισθάνομαι.» παρατηρείται ότι όσα άτομα διαφωνούν με αυτήν, ταυτόχρονα το μεγαλύτερο μέρος των ίδιων ατόμων και συγκεκριμένα το 60,53% αυτών, επιλέγει τον παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης «δίκαιη μεταχείριση» ως πάρα πολύ σημαντικό. Τονίζεται ότι η απάντηση «Διαφωνώ» στην συγκεκριμένη παραδοχή υποδηλώνει το αντίθετο αυτής και άρα ότι όσοι απάντησαν αρνητικά έχουν υψηλό επίπεδο συναισθηματικής έκφρασης.

Παρομοίως συμβαίνει και για τους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης «αξιοπρεπής μεταχείριση» και «αξιοκρατία» όπου για κάθε έναν από αυτούς το 63,16% των ατόμων που απάντησαν με «διαφωνώ» στην πρώτη παραδοχή, τους επιλέγουν ως πάρα πολύ σημαντικούς.

Στην ίδια κατηγορία ερωτήσεων πάλι, που αφορούν την έκφραση και την αναγνώριση συναισθημάτων, στην παραδοχή «9. Σπανίως αναλύω τα συναισθήματά μου.» παρατηρείται ότι όσα άτομα διαφωνούν με αυτήν, ταυτόχρονα το μεγαλύτερο μέρος των ίδιων ατόμων και συγκεκριμένα το 74,19% αυτών, επιλέγει τον παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης «δίκαιη μεταχείριση» ως πάρα πολύ σημαντικό. Τονίζεται ότι και εδώ η απάντηση «Διαφωνώ» υποδηλώνει το αντίθετο αυτής και άρα ότι όσοι απάντησαν αρνητικά έχουν υψηλό επίπεδο συναισθηματικής έκφρασης.

Όπως και στην 1^η παραδοχή, έτσι και στην 9^η, οι παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης «αξιοπρεπής μεταχείριση» και «αξιοκρατία» επιλέγονται από τους ερωτώμενους, που απάντησαν με «διαφωνώ» στην εν λόγω παραδοχή, ως πάρα πολύ σημαντικοί με ποσοστά 67,74% και 70,97% αντίστοιχα, ενώ αναδεικνύεται ο παράγοντας «ενδιαφέρον για τα προβλήματα των εργαζομένων» με ποσοστό 74,19%.

Στην παραδοχή «17. Ο κόσμος συνήθως μπορεί να καταλάβει πώς νοιώθω, κοιτάζοντας απλά το πρόσωπό μου» παρατηρείται ότι όσα άτομα συμφωνούν με αυτή, το μεγαλύτερο μέρος αυτών και συγκεκριμένα το 81,58% αυτών θεωρεί τον παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης «δίκαιη μεταχείριση» ως πάρα πολύ σημαντικό, όπως επίσης και τους παράγοντες: «αξιοπρεπής μεταχείριση» με ποσοστό 89,47%, «εμπιστοσύνη και σεβασμός» με ποσοστό 76,32%, «ανοιχτή και ειλικρινής επικοινωνία» με ποσοστό 65,79%, «αξιοκρατία» με ποσοστό 68,42%, «αναγνώριση των επιτευγμάτων μου» με ποσοστό 71,05%.

Όλοι αυτοί οι παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης που προκύπτουν αντιστοιχίζονται στους πρώτους δέκα παράγοντες ως προς την σημαντικότητά τους βάσει της παρούσας έρευνας (βλ. Πίνακα 6).

Συγκεντρωτικά, από τις ανωτέρω παραδοχές που αφορούν στην διάσταση συναισθηματικής νοημοσύνης «Έκφραση και αναγνώριση συναισθημάτων» (παραλείποντας τις παραδοχές 5 και 13 καθώς το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων απάντησε ουδέτερα και ως εκ τούτου δεν σχετίστηκαν οι απαντήσεις τους με τους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης) παρατηρείται ότι όσο πιο υψηλό είναι

το επίπεδο συναισθηματικής έκφρασης και αναγνώρισης συναισθημάτων των εργαζομένων του δείγματος τόσο πιο πιθανό είναι να θεωρούν πάρα πολύ σημαντικούς εκείνους τους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης που βρίσκονται μεταξύ των πρώτων δέκα (έτσι όπως συγκεντρώθηκαν οι μέσοι όροι επιλεξιμότητάς τους στον Πίνακα 6).

- 2) Αντίστοιχα, στην κατηγορία παραδοχών που αφορά στον έλεγχο συναισθημάτων και συγκεκριμένα στις παραδοχές «2. Νευριάζω εύκολα, αλλά αυτό δεν διαρκεί πολύ», «6. Συνήθως ελέγχω τον θυμό μου.» και «10. Όταν είμαι υπό πίεση, ξεσπάω.», παρατηρείται ότι όσοι συμφωνούν στις δύο πρώτες και όσοι διαφωνούν στην τρίτη, το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών θεωρεί ως πάρα πολύ σημαντικούς, παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης όπως «δίκαιη μεταχείριση», «εμπιστοσύνη και σεβασμός», «αξιοπρεπής μεταχείριση», «ανοιχτή και ειλικρινής επικοινωνία» και «ασορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής», παράγοντες επίσης που ανήκουν στους δέκα πρώτους σύμφωνα με τους μέσους όρους βαθμολογιών που συγκεντρώνουν στον Πίνακα 6. Σημειώνεται ότι όσοι συμφωνούν με τις δύο πρώτες παραδοχές και διαφωνούν με την τρίτη θεωρείται ότι έχουν ένα υψηλό επίπεδο ελέγχου των συναισθημάτων τους. Απεναντίας, όσοι συμφωνούν με τις παραδοχές «14. Όταν είμαι αναστατωμένος/η όλα με ενοχλούν.» και «18. Πριν από σημαντικά γεγονότα είμαι σε ένταση.» θεωρείται ότι έχουν χαμηλό επίπεδο ελέγχου των συναισθημάτων τους. Σε αυτές τις δύο παραδοχές που φαίνεται να συμφωνεί το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος (61,90% και 67,85% αντίστοιχα), οι περισσότεροι από αυτούς θεωρούν ως πάρα πολύ σημαντικούς, παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης όπως «παροχές ιατρικής κάλυψης», «ελευθερία να είσαι δημιουργικός», «προκλητική και ενδιαφέρουσα εργασία», παράγοντες που ανήκουν στα χαμηλότερα επίπεδα προτίμησης σύμφωνα με τον Πίνακα 6.
- 3) Στην τρίτη κατηγορία παραδοχών που αφορά στην χρήση των συναισθημάτων από τις απαντήσεις τους δείγματος φαίνεται πως οι περισσότεροι ερωτώμενοι έχουν υψηλό επίπεδο διαχείρισης των συναισθημάτων τους και σε συνδυασμό με τις απαντήσεις τους αναφορικά με την σημαντικότητα των παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης, προκύπτει το γεγονός ότι υψηλότερη σημασία για αυτούς έχουν παράγοντες όπως: «εμπιστοσύνη και σεβασμός», «αξιοπρεπής μεταχείριση», «ανοιχτή και ειλικρινής επικοινωνία» και «ασορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής», παράγοντες που ανήκουν στους δέκα πρώτους σύμφωνα με τον Πίνακα 6. Ωστόσο, στην 15^η παραδοχή

«Τις περισσότερες φορές τα προβλήματά μου δεν επηρεάζουν την απόδοσή μου», η πλειοψηφία που φαίνεται να συμφωνεί με αυτή, επιλέγει και τους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης «προκλητική και ενδιαφέρουσα εργασία» και «αναγνώριση των επιτευγμάτων μου» ως πάρα πολύ σημαντικούς, πράγμα που υποδεικνύει ότι τα άτομα αυτά θα μπορούσαν ενδεχομένως να παρακινούνται από ανάγκες επίτευξης.

- 4) Στην τέταρτη κατηγορία παραδοχών που αφορά στο ενδιαφέρον και την ενσυναίσθηση των ερωτώμενων, τα αποτελέσματα από τις απαντήσεις τους δείχνουν αρχικά πως η πλειοψηφία του δείγματος διαθέτει ένα υψηλό επίπεδο ενδιαφέροντος και ενσυναίσθησης, ενώ σε συνδυασμό με τις απαντήσεις τους για την σημαντικότητα των παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης φαίνεται πως τα εν λόγω άτομα θεωρούν ως πάρα πολύ σημαντικούς, παράγοντες όπως: «ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής», «ενδιαφέρον για τα προβλήματα των εργαζομένων», «ανοιχτή και ειλικρινής επικοινωνία», «εμπιστοσύνη και σεβασμός», «αξιοπρεπής μεταχείριση», «δίκαιη μεταχείριση» και «αξιοκρατία», που επίσης ανήκουν στους δέκα πρώτους των προτιμήσεων όλου του δείγματος σύμφωνα με τον Πίνακα 6. Ειδικότερα, οι παράγοντες «ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής», «ενδιαφέρον για τα προβλήματα των εργαζομένων», «ανοιχτή και ειλικρινής επικοινωνία», υποδηλώνουν ότι τα άτομα αυτά θα μπορούσαν ενδεχομένως να παρακινούνται από την ανάγκη τους για σχέσεις.

Συνοψίζοντας τα ανωτέρω στοιχεία, θα μπορούσαμε να πούμε πως όσο πιο υψηλό είναι το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης των ατόμων, τόσο αυτά τείνουν να θεωρούν ως πάρα πολύ σημαντικούς, παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης (και ως εκ τούτου και παρακίνησης) που σχετίζονται με την δικαιοσύνη όπως η αξιοκρατία, η δίκαιη και αξιοπρεπής μεταχείριση, την αναγνώριση των επιτευγμάτων τους, την εμπιστοσύνη και τον σεβασμό, την ανοιχτή και ειλικρινή επικοινωνία, το ευχάριστο εργασιακό κλίμα, την ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής και το αίσθημα ασφάλειας.

Ειδικότερα όμως, από το συγκεκριμένο δείγμα προκύπτει πως άτομα με υψηλό επίπεδο χρήσης συναισθημάτων και συγκεκριμένα όσοι είναι σε θέση να μην επηρεάζονται από τα συναισθήματά τους κατά τη διάρκεια της εργασίας τους, τείνουν να ικανοποιούνται (και άρα να παρακινούνται) περισσότερο από παράγοντες όπως η αναγνώριση των επιτευγμάτων τους και η εργασία αυτή καθ' αυτή (όσο πιο προκλητική και ενδιαφέρουσα τόσο το καλύτερο), προκειμένου να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους για επίτευξη. Αντίστοιχα, όσο περισσότερο ενδιαφέρον και ενσυναίσθηση διακατέχει τα άτομα, τόσο περισσότερο επιθυμούν να

ικανοποιήσουν την ανάγκη τους για σχέσεις και άρα θεωρούν ως πάρα πολύ σημαντικούς τους παράγοντες «ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής», «ενδιαφέρον για τα προβλήματα των εργαζομένων», «ανοιχτή και ειλικρινής επικοινωνία». Τα δύο αυτά συμπεράσματα έρχονται σε συμφωνία με την έρευνα των Christie A., Jordan P., Troth A. και Lawrence S. (2007), μέσω της οποίας διαπίστωσαν ότι τα άτομα που είναι περισσότερο ικανά στη διαχείριση συναισθημάτων, είναι πιο πιθανό να παρακινηθούν από τις ανάγκες επίτευξης, ενώ τα άτομα που παρουσιάζουν αυξημένη ικανότητα στο να κατανοούν τα συναισθήματα των άλλων, τείνουν να παρακινούνται ευκολότερα από την ανάγκη για σχέσεις.

5.3.3 Ανάλυση 2^ο ερωτήματος-υπόθεσης

«Κατά πόσο ανταποκρίνονται οι οργανισμοί στους παράγοντες ικανοποίησης των εργαζομένων τους και άρα στις υποχρεώσεις τους βάσει ψυχολογικού συμβολαίου;»

Το κατά πόσο οι παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης έχουν ικανοποιηθεί από τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται οι ερωτώμενοι, το κατά πόσο δηλαδή οι οργανισμοί έχουν υλοποιήσει τις υποσχέσεις-δεσμεύσεις έναντι των εργαζομένων τους, βάσει ψυχολογικού συμβολαίου, θα απαντηθεί από την ανάλυση των απαντήσεων που έδωσαν οι ερωτώμενοι στο μέσο του τρίτου μέρους του ερωτηματολογίου στην ερώτηση *«Παρακάτω, παρατίθενται εκείνοι οι παράγοντες βάσει των οποίων οι οργανισμοί δίνουν υποσχέσεις ή δεσμεύονται έναντι των εργαζομένων τους, είτε επίσημα είτε ανεπίσημα. Για κάθε έναν από αυτούς, θα ήθελα να αναλογιστείτε κατά πόσο ο οργανισμός στον οποίο εργάζεσθε έχει εκπληρώσει την αντίστοιχη υπόσχεση.»* Οι απαντήσεις των ερωτώμενων από ποιοτικές μετατράπηκαν σε ποσοτικές, ώστε να υπολογισθούν οι μέσοι όροι αυτών και να ταξινομηθούν τα αποτελέσματα κατά φθίνουσα σειρά (βλ. Πίνακα 7). Συγκεκριμένα, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν σύμφωνα με μία κλίμακα από «Καθόλου», «Λίγο», «Ούτε λίγο, ούτε πολύ», «Πολύ» έως «Πάρα Πολύ», όπου στη συνέχεια η κλίμακα ποσοτικοποιήθηκε λαμβάνοντας βαθμούς ως εξής: Καθόλου = 1, Λίγο = 2, Ούτε λίγο ούτε πολύ = 3, Πολύ = 4 και Πάρα Πολύ = 5.

Τήρηση υποσχέσεων/δεσμεύσεων οργανισμών απέναντι στους εργαζομένους	Mean
[18. Φήμη της επιχείρησης]	3,2381
[12. Παροχές ιατρικής κάλυψης]	3,2143
[22. Ευχάριστο κλίμα]	3,0000
[31. Ομαδικό πνεύμα και συνεργασία]	2,9762

[6. Ευέλικτο πρόγραμμα εργασίας]	2,9524
[8. Αξιοπρεπής μεταχείριση]	2,9524
[3. Εμπιστοσύνη και σεβασμός]	2,9167
[19. Αίσθημα ασφάλειας]	2,8095
[1. Δίκαιη μεταχείριση]	2,7619
[2. Εταιρικό όραμα που να με αγγίζει]	2,6905
[4. Ανώτατα στελέχη, προϊστάμενοι που λειτουργούν σαν ηγέτες]	2,6071
[13. Ανοιχτή και ειλικρινής επικοινωνία]	2,5952
[9. Ξεκάθαροι στόχοι και κατεύθυνση]	2,5952
[23. Ικανή διοίκηση]	2,5595
[24. Επαρκείς πόροι για να ολοκληρωθεί η δουλειά μου]	2,5476
[5. Εποικοδομητικό feedback για την απόδοσή μου]	2,5238
[16. Ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής]	2,4524
[29. Ελευθερία έκφρασης]	2,3690
[26. Παροχές διακοπών]	2,3452
[21. Ευκαιρίες για την ανάπτυξη νέων ικανοτήτων]	2,3452
[20. Αξιοκρατία]	2,3333
[17. Προκλητική και ενδιαφέρουσα εργασία]	2,3333
[27. Παροχές συνταξιοδότησης]	2,3095
[11. Συνεχής εκπαίδευση]	2,2976
[14. Ενδιαφέρον για τα προβλήματα των εργαζομένων]	2,2857
[30. Αναγνώριση των επιτευγμάτων μου]	2,2500
[15. Ελευθερία να είσαι δημιουργικός]	2,0952
[7. Αμοιβές και bonus συνδεδεμένα με την απόδοση]	2,0595
[25. Ευκαιρίες για προαγωγή και εξέλιξη]	2,0595
[10. Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων]	2,0000
[28. Ανταγωνιστικός μισθός]	1,8810

Πίνακας 7: Οι παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης με τον βαθμό στον οποίο τηρούνται-ικανοποιούνται ως υποσχέσεις/δεσμεύσεις από την πλευρά των οργανισμών.

Όπως προκύπτει από τον ανωτέρω πίνακα δεν υπάρχει ούτε ένας παράγοντας εργασιακής ικανοποίησης που να ξεπερνάει τον μέσο όρο 3,5 και να αγγίζει δηλαδή την απάντηση ότι έχει ικανοποιηθεί πολύ από τους οργανισμούς όπου εργάζονται οι ερωτώμενοι του δείγματος. Συγκεκριμένα μόλις 3 από τους 31 παράγοντες φαίνεται πως ούτε λίγο, ούτε πολύ ικανοποιούνται, μόλις 13 παράγοντες απλώς τείνουν στο να ικανοποιούνται ούτε λίγο, ούτε πολύ, ενώ οι υπόλοιποι 14 παράγοντες ικανοποιούνται λίγο. Αν και δυσάρεστο το γεγονός ότι δεν υφίσταται παράγοντας που να ικανοποιείται πολύ, είναι ευχάριστο το γεγονός πως δεν υπάρχει παράγοντας που να μην ικανοποιείται καθόλου, να έχει δηλαδή μέσο όρο 1 ή έστω να τείνει προς αυτό. Συγκριτικά με την σημαντικότητα των παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης και της ικανοποίησής τους από τους οργανισμούς, παρατηρείται ότι οι

παράγοντες που φαίνεται να ικανοποιούνται περισσότερο δεν βρίσκονται ανάμεσα στους 10 πιο σημαντικούς σύμφωνα με το δείγμα. Συγκεκριμένα, ο παράγοντας «φήμη της επιχείρησης» που αναφορικά με την σημαντικότητά του είναι τελευταίος στην κατάταξη για τους ερωτώμενους, είναι ο πρώτος παράγοντας που ικανοποιείται σε τόσο μεγάλο βαθμό (ούτε λίγο, ούτε πολύ) συγκριτικά με τους υπόλοιπους, ενώ δεύτερος έρχεται ο παράγοντας «παροχές ιατρικής κάλυψης» και μόλις τρίτος ο παράγοντας «ευχάριστο κλίμα» που τυχαίνει να είναι και πέμπτος στις προτιμήσεις των εργαζομένων αναφορικά με την σημαντικότητά του.

5.3.4 Ανάλυση 3^{ου} ερωτήματος-υπόθεσης

«Κατά πόσο ανταποκρίνονται οι εργαζόμενοι στις υποχρεώσεις τους βάσει ψυχολογικού συμβολαίου; Υφίσταται κάποια σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων της συναισθηματικής τους νοημοσύνης και της τάσης τους να τηρούν ή όχι τις υποχρεώσεις τους;»

Για την απάντηση του πρώτου μέρους του εν λόγω ερωτήματος-υπόθεσης ποσοτικοποιήθηκαν οι απαντήσεις των ερωτώμενων και υπολογίσθηκαν οι μέσοι όροι των απαντήσεων, έτσι όπως παρουσιάζονται στον Πίνακα 8. Οι υποσχέσεις-δεσμεύσεις των εργαζομένων έχουν ταξινομηθεί κατά φθίνουσα σειρά, ενώ οι απαντήσεις έλαβαν βαθμολογίες ως εξής: «Άλλο» = 0, «Όχι» = 1, «Ναι, αλλά η υπόσχεση δεν τηρήθηκε» = 2, «Ναι, αλλά η υπόσχεση τηρήθηκε κατά το ήμισυ» = 3, «Ναι και η υπόσχεση τηρήθηκε πλήρως» = 4.

Τήρηση υποσχέσεων - δεσμεύσεων εργαζομένων έναντι των οργανισμών.	Mean
5) Θα είστε καλός ομαδικός «παίκτης»;	3,7024
14) Θα σέβεστε τους κανόνες των οργανισμών;	3,5952
6) Θα πηγαίνετε στην εργασία στην ώρα σας;	3,5238
9) Θα αναπτύξετε τις δεξιότητές σας ώστε να εκτελέσετε καλά την εργασία σας;	3,3929
4) Θα είστε ευγενικοί στους πελάτες / πολίτες όταν αυτοί είναι αγενείς ή δυσάρεστοι απέναντί σας;	3,3452
7) Θα βοηθάτε τους άλλους με τη δική τους εργασία;	3,3095
10) Θα πετύχετε τις προσδοκίες για την απόδοσή σας στη συγκεκριμένη θέση;	3,2857
2) Θα είστε πιστοί στον οργανισμό;	3,0357
3) Θα εργάζεσθε επιπλέον ώρες όταν απαιτείται;	2,9881
1) Θα πηγαίνετε στην εργασία ακόμη και όταν δεν αισθάνεστε εντελώς καλά;	2,6786

12) Θα αναπτύξετε νέες δεξιότητες και θα βελτιώσετε τις υπάρχουσες;	2,6667
13) Θα εργάζεσθε ενθουσιωδώς ακόμη και σε έργα που θα προτιμούσατε να μην κάνετε;	2,6429
8) Θα κάνετε εργασίες και πέραν των αρμοδιοτήτων της θέσης σας;	2,4405
11) Θα παρέχετε στον οργανισμό καινοτόμες προτάσεις για βελτίωση;	1,8095

Πίνακας 8: Υποσχέσεις-δεσμεύσεις εργαζομένων έτσι όπως τηρούνται από αυτούς έναντι των οργανισμών όπου εργάζονται.

Από τον ανωτέρω πίνακα προκύπτει το γεγονός πως οι εργαζόμενοι του δείγματος έχουν ικανοποιήσει κατά το ήμισυ πάνω από τις μισές υποχρεώσεις-δεσμεύσεις τους σύμφωνα με το ερωτηματολόγιο έναντι των οργανισμών όπου εργάζονται ενώ κάποιες από αυτές τείνουν να τις ικανοποιήσουν πλήρως, παρά το γεγονός πως την ίδια στιγμή έχουν ικανοποιηθεί ελάχιστα οι δικές τους ανάγκες σύμφωνα με το προηγούμενο ερώτημα-υπόθεση. Παρατηρείται ωστόσο, πως εκείνες οι υποσχέσεις-δεσμεύσεις των εργαζομένων που δεν έχουν τηρηθεί από την πλευρά τους αποτελούν στοιχεία εξαιρετικά σημαντικά για την μακροπρόθεσμη σχέση οργανισμού – υπαλλήλου αλλά και για την εν γένει αποδοτική λειτουργία του οργανισμού, όπως είναι οι καινοτόμες προτάσεις για βελτίωση, η ανάληψη εργασιών πέραν των αρμοδιοτήτων της θέσης των εργαζομένων, ο ενθουσιασμός των εργαζομένων έναντι μίας εργασίας, η ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων των εργαζομένων και η βελτίωση των υπάρχουσών και φυσικά η απουσίες των εργαζομένων από την εργασία. Συγκεντρωτικά όμως, αξίζει να σημειωθεί πως η εν γένει τήρηση των υποσχέσεων-δεσμεύσεων των εργαζομένων έχει ως μέσο όρο τον βαθμό 3,03 που μεταφράζεται ως «οι υποσχέσεις έχουν τηρηθεί κατά το ήμισυ».

Αυτό μας παραπέμπει στο υπόδειγμα της προσδοκίας των Porter και Lawler, σύμφωνα με το οποίο εάν η προσπάθεια που καταβάλει ένας εργαζόμενος για την εκτέλεση ενός έργου (στην προκειμένη περίπτωση για την τήρηση των υποσχέσεων που έχει δώσει στον οργανισμό όπου εργάζεται) καταλήξει στην επιθυμητή απόδοση και οι ανταμοιβές που δοθούν στον εργαζόμενο από τον οργανισμό είναι οι επιθυμητές, τότε ο εργαζόμενος θα αισθανθεί ικανοποίηση που θα τον οδηγήσει σε συνέχιση της προσπάθειας που καταβάλει είτε για να αποκτήσει ξανά αυτές τις ανταμοιβές είτε για να αποκτήσει νέες. Εάν όμως η επιθυμητή απόδοση ως αποτέλεσμα της ανώτατης προσπάθειας που κατέβαλε δεν του αποφέρει τις ανώτατες επιθυμητές ανταμοιβές, τότε στο μέλλον η προσπάθεια αυτού του εργαζόμενου θα είναι χαμηλότερης έντασης, κάτι που στην προκειμένη περίπτωση αντιστοιχεί στην μερική και όχι την πλήρη τήρηση των υποσχέσεων των εργαζομένων του δείγματος έναντι των οργανισμών, αφού και οι τελευταίοι δεν τήρησαν τις δικές τους.

Συγκρίνοντας τώρα τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζομένων με την τάση τους να δίνουν και να τηρούν ή όχι τις υποσχέσεις-δεσμεύσεις τους έναντι των οργανισμών, προκύπτουν τα κάτωθι:

- 1) Στις ερωτήσεις που αφορούν την έκφραση και την αναγνώριση συναισθημάτων παρατηρείται ότι όσα άτομα έχουν την ικανότητα του να εκφράζουν και να αναγνωρίζουν συναισθήματα τείνουν να τηρούν την υπόσχεσή τους ότι θα είναι πιστοί στον οργανισμό, ότι θα εργάζονται επιπλέον ώρες όταν απαιτείται, ότι θα είναι ευγενικοί στους πελάτες ακόμη και όταν αυτοί είναι αγενείς απέναντί τους, ότι θα είναι καλοί ομαδικοί παίκτες, θα βοηθούν τους άλλους με την δική τους εργασία,

Αντίθετα, τα άτομα με χαμηλά επίπεδα έκφρασης και αναγνώρισης συναισθημάτων τείνουν να δίνουν και να τηρούν υποσχέσεις που κλίνουν περισσότερο ως προς το νομικό τους συμβόλαιο με τον οργανισμό και όχι ως προς το ψυχολογικό τους συμβόλαιο, όπως το ότι θα πηγαίνουν στην εργασία στην ώρα τους και θα σέβονται τους κανόνες των οργανισμών.

- 2) Στις ερωτήσεις που αφορούν τον έλεγχο των συναισθημάτων παρατηρείται ότι όσοι από τους ερωτώμενους διακρίνονται από υψηλό επίπεδο ελέγχου των συναισθημάτων τείνουν να δίνουν και να τηρούν υποσχέσεις ως προς την πίστη τους στον οργανισμό, την ευγενική συμπεριφορά προς τους πελάτες ακόμη και όταν αυτοί είναι αγενείς απέναντί τους, την ομαδικότητά τους και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους.
- 3) Στις ερωτήσεις που αφορούν την χρήση των συναισθημάτων και το ενδιαφέρον και την ενσυναίσθηση δεν παρατηρείται κάποια διαφορά μεταξύ των ερωτώμενων με υψηλά επίπεδα σε αυτές τις κατηγορίες συναισθηματικής νοημοσύνης και εκείνων με χαμηλότερα επίπεδα σε σχέση με τις υποσχέσεις που τείνουν να δίνουν ή όχι και να τηρούν ή όχι η κάθε μία ομάδα εξ' αυτών.

5.3.5 Ανάλυση 4^{ου} ερωτήματος-υπόθεσης

«Επηρεάζει η συναισθηματική νοημοσύνη την κατάσταση των ψυχολογικών συμβολαίων και την δέσμευση των εργαζομένων με τους οργανισμούς όπου εργάζονται;»

Στο τέταρτο μέρος τους ερωτηματολογίου, οι ερωτήσεις 1 - 4 μετρούν την εμπιστοσύνη των εργαζομένων έναντι των οργανισμών στους οποίους εργάζονται, παρουσιάζοντας με αυτό τον τρόπο την κατάσταση του ψυχολογικού συμβολαίου. Η ανάλυση των απαντήσεων

που έδωσαν οι ερωτώμενοι σε αυτές τις ερωτήσεις σε συνδυασμό με τις απαντήσεις τους στις ερωτήσεις γύρω από τη συναισθηματική τους νοημοσύνη, θα επιχειρήσει να απαντήσει το πρώτο σκέλος του 4^{ου} ερωτήματος-υπόθεσης.

Συγκεκριμένα, όπως φαίνεται και στον Πίνακα 9, η ρήξη της εμπιστοσύνης των εργαζομένων του δείγματος ως προς τον οργανισμό όπου εργάζονται είναι εμφανής, καθώς η πλειοψηφία αυτών τείνει να εμπιστεύεται από καθόλου έως λίγο τον οργανισμό, τόσο για την αμοιβή και την ανταμοιβή τους, όσο για τα συμφέροντά τους, πόσο μάλλον για την τήρηση των δεσμεύσεων και των υποχρεώσεων του οργανισμού απέναντί τους. Το αποτέλεσμα αυτό θα μπορούσαμε να το θεωρήσουμε ως αναμενόμενο από τη στιγμή που σε προηγούμενες ερωτήσεις η πλειοψηφία του δείγματος απάντησε αρνητικά ως προς την ικανοποίηση-τήρηση των υποσχέσεων-δεσμεύσεων των οργανισμών έναντι των παραγόντων για την εργασιακή τους ικανοποίηση.

[1] Γενικά, εμπιστεύεστε την δίκαιη κρίση του οργανισμού για την ανταμοιβή σας αναλογικά με την προσπάθεια που καταβάλλετε στην εργασία σας;		
	Frequency	Percent
Καθόλου	30	35,7
Λίγο	36	42,9
Ούτε λίγο, ούτε πολύ	12	14,3
Πολύ	6	7,1
Total	84	100
[2] Σε ποιο βαθμό εμπιστεύεστε την ανώτατη διοίκηση ότι θα φρόντιζε για το συμφέρον σας;		
	Frequency	Percent
Καθόλου	33	39,3
Λίγο	25	29,8
Ούτε λίγο, ούτε πολύ	20	23,8
Πολύ	6	7,1
Total	84	100
[3] Γενικά, πόσο εμπιστεύεστε τον οργανισμό σας ότι θα κρατήσει τις υποσχέσεις και τις δεσμεύσεις του απέναντι σε εσάς και τους υπόλοιπους εργαζόμενους;		
	Frequency	Percent
Καθόλου	22	26,2
Λίγο	33	39,3
Ούτε λίγο, ούτε πολύ	12	14,3
Πάρα πολύ	3	3,6
Πολύ	14	16,7

Total	84	100
[4) Εμπιστεύεστε την δίκαιη κρίση του οργανισμού για την αμοιβή σας αναφορικά με την εργασία που προσφέρετε;]		
	Frequency	Percent
Καθόλου	32	38,1
Λίγο	32	38,1
Ούτε λίγο, ούτε πολύ	11	13,1
Πολύ	9	10,7
Total	84	100,0

Πίνακας 9: Απαντήσεις ερωτώμενων ως προς την εμπιστοσύνη τους απέναντι στον οργανισμό όπου εργάζονται

Συγκρίνοντας τώρα τις απαντήσεις των ερωτώμενων για την εμπιστοσύνη τους απέναντι στον οργανισμό όπου εργάζονται με τις απαντήσεις τους για τα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής τους νοημοσύνης, παρατηρούνται τα κάτωθι:

- 1) Χωρίζοντας τους ερωτώμενους του δείγματος σε δύο κατηγορίες, αυτούς που διαθέτουν υψηλά επίπεδα έκφρασης και αναγνώρισης συναισθημάτων και εκείνους που χαρακτηρίζονται από χαμηλά επίπεδα, παρατηρείται ότι στην πρώτη κατηγορία υπάρχουν εργαζόμενοι οι οποίοι εξακολουθούν να διατηρούν κάποια σημαντικά επίπεδα εμπιστοσύνης στο «πρόσωπο» του οργανισμού όπου εργάζονται, παρά το γεγονός ότι ο τελευταίος δεν έχει τηρήσει τις υποσχέσεις-δεσμεύσεις του. Απεναντίας, οι εργαζόμενοι με χαμηλά επίπεδα έκφρασης και αναγνώρισης συναισθημάτων τείνουν στην πλειοψηφία τους να μην εμπιστεύονται καθόλου, ή να εμπιστεύονται λίγο τον οργανισμό όπου εργάζονται. Τα ποσοστά δηλαδή των εργαζομένων που διαθέτουν χαμηλά επίπεδα έκφρασης και αναγνώρισης συναισθημάτων και που δεν εμπιστεύονται καθόλου ή εμπιστεύονται λίγο τον οργανισμό είναι υψηλότερα από τα ποσοστά εκείνων που διαθέτουν υψηλά επίπεδα του συγκεκριμένου χαρακτηριστικού γνωρίσματος συναισθηματικής νοημοσύνης.
- 2) Το αντίθετο φαινόμενο παρατηρείται στην κατηγορία που αφορά τον έλεγχο των συναισθημάτων. Εδώ όσοι από τους εργαζόμενους του δείγματος διαθέτουν σε υψηλά επίπεδα τον έλεγχο των συναισθημάτων τους δεν αφήνουν πολλά περιθώρια και στην πλειοψηφία τους δεν εμπιστεύονται καθόλου ή εμπιστεύονται λίγο τον οργανισμό όπου εργάζονται. Αντίθετα, άτομα με χαμηλό επίπεδο ελέγχου των συναισθημάτων τους φαίνεται ότι «δίνουν μία δεύτερη ευκαιρία» και αν και όχι η πλειοψηφία, αρκετοί

από αυτούς τείνουν να συνεχίζουν να εμπιστεύονται τον οργανισμό όπου εργάζονται, παρά το γεγονός ότι ο τελευταίος δεν έχει τηρήσει τις υποσχέσεις-δεσμεύσεις του.

- 3) Από την κατηγορία που αφορά την χρήση των συναισθημάτων και το συγκεκριμένο δείγμα προκύπτει το γεγονός πως άτομα με χαμηλή αυτοπεποίθηση, που τείνουν να βλέπουν το ποτήρι μισοάδειο και να είναι απαισιόδοξα είναι στο σύνολό τους «κάθετα» ως προς την εμπιστοσύνη τους έναντι των οργανισμών τους, η οποία σύμφωνα με τις απαντήσεις τους είναι μηδαμινή ή ελάχιστη. Απεναντίας, παρατηρείται ότι μεταξύ των πιο αισιόδοξων ατόμων, που βλέπουν το ποτήρι μισογεμάτο, υπάρχουν αρκετά άτομα τα οποία εξακολουθούν να «ρίχνουν ψήφο εμπιστοσύνης» στον οργανισμό όπου εργάζονται παρά την μη ικανοποίηση των υποχρεώσεων του τελευταίου.

Για την απάντηση του δεύτερου σκέλους του 4^{ου} ερωτήματος-υπόθεσης αναλύονται τα αποτελέσματα των απαντήσεων που δόθηκαν για τις ερωτήσεις 5 – 10 του τέταρτου μέρους του ερωτηματολογίου σε σχέση με τις ερωτήσεις που αφορούν στη συναισθηματική νοημοσύνη των εργαζομένων. Οι ερωτήσεις 5 - 10 μετρούν το κατά πόσο δεσμευμένοι είναι οι ερωτώμενοι με την εργασία τους, ενώ, όπως έχει ήδη αναφερθεί ανταποκρίνονται σε τρία είδη εργασιακής δέσμευσης σύμφωνα με την κλίμακα των Meyer και Allen και συγκεκριμένα στην συναισθηματική δέσμευση, στην υποχρεωτική ή υπολογιστική δέσμευση και στην ηθική δέσμευση.

Όπως φαίνεται και στον Πίνακα 10, για τους εργαζόμενους του δείγματος, στην πλειοψηφία τους, δεν υφίσταται καθόλου ή υφίσταται ελάχιστη συναισθηματική δέσμευση με τον οργανισμό όπου εργάζονται, αφού μόλις 10 άτομα από τα 84 νοιώθουν πολύ έντονα ότι είναι «μέλη της οικογένειας» του οργανισμού όπου εργάζονται και μόλις 14 νοιώθουν πολύ συναισθηματικά δεμένα με τον οργανισμό. Επιπλέον, αξίζει να σημειωθεί πως μόλις 4 άτομα από τα 84 νοιώθουν ταυτόχρονα πολύ δεμένα συναισθηματικά με τους οργανισμούς όπου εργάζονται και «μέλη της οικογένειας» αυτών.

Αναφορικά με την υποχρεωτική δέσμευση των εργαζομένων, από τις απαντήσεις τους στην ερώτηση 7 φαίνεται πως η πλειοψηφία τους είναι πολύ έως πάρα πολύ δεσμευμένη με τον οργανισμό καθώς ο φόβος για το τι θα συμβεί εάν παραιτηθούν από την εργασία τους είναι μεγάλος. Το αποτέλεσμα αυτό είναι αναμενόμενο εξαιτίας των οικονομικών συγκυριών της χώρας και της οικονομικής κρίσης που βιώνει. Ωστόσο, η «κοινή» γνώμη του δείγματος διχάζεται στην αμέσως επόμενη ερώτηση, αφού για τους μισούς σχεδόν ερωτώμενους του δείγματος δεν θα τους ήταν καθόλου δύσκολο να αφήσουν την εργασία τους ακόμη και εάν

το ήθελαν ή θα τους ήταν ελαφρώς δύσκολο, ενώ για τους υπόλοιπους μισούς σχεδόν θα τους ήταν πολύ ή πάρα πολύ δύσκολο. Αυτό που προβληματίζει εδώ είναι το γεγονός πως 14 από τους ερωτώμενους ενώ απάντησαν ότι φοβούνται πολύ και πάρα πολύ το τι θα συμβεί εάν παραιτηθούν από την εργασία τους, ταυτόχρονα απαντούν πως δεν θα τους ήταν καθόλου ή λίγο δύσκολο να την αφήσουν. Η διαφορετικές αυτές απαντήσεις σε δύο παρόμοια ερωτήματα γεννούν αμφιβολίες ως προς τον υπολογισμό της υποχρεωτικής ή υπολογιστικής δέσμευσης των ερωτώμενων, καθώς οι μεν αναιρούν τις δε.

Οι απαντήσεις του δείγματος στην ερώτηση 9 δείχνουν την απαξίωση των οργανισμών στα μάτια των εργαζομένων και ενισχύουν το γεγονός ότι δεν υφίσταται ουδεμία δέσμευση μεταξύ αυτών και των οργανισμών. Η μη τήρηση των υποσχέσεων-δεσμεύσεων από πλευράς οργανισμών καταρρίπτει οποιαδήποτε ηθική δέσμευση θα μπορούσαν οι εργαζόμενοι να νοιώθουν έναντι των πρώτων, αφού η πλειοψηφία του δείγματος μπροστά σε μία καλύτερη πρόταση για δουλειά από άλλον οργανισμό δεν θα ένοιωθε καθόλου ότι δεν είναι σωστό να αφήσει τον οργανισμό όπου εργάζεται τώρα.

Παρά το γεγονός πως όλες οι απαντήσεις των ερωτώμενων στα μέχρι τώρα ερωτήματα οδηγούν στο συμπέρασμα πως η αποξένωσή τους από τον οργανισμό όπου εργάζονται και το χάσμα που υπάρχει μεταξύ τους είναι έντονα, η τελευταία ερώτηση δείχνει πως δεν έχουν χάσει την επιθυμία τους και ίσως και ανάγκη τους να ταυτίζονται με αυτόν, αφού οι περισσότεροι από αυτούς θεωρούν πολύ και πάρα πολύ λογικό να θέλει κάποιος να ταυτιστεί με τον οργανισμό όπου εργάζεται. Συνεπώς, να μεν οι εργαζόμενοι του δείγματος δεν είναι ηθικά δεσμευμένοι με τους οργανισμούς όπου εργάζονται, είναι όμως διαθέσιμοι να δεσμευθούν, αρκεί φυσικά να τους το «επιτρέψουν» οι τελευταίοι.

[5] Νοιώθετε ότι είστε «μέλος της οικογένειας» του οργανισμού όπου εργάζεσθε;]		
	Frequency	Percent
Καθόλου	17	20,2
Λίγο	32	38,1
Ούτε λίγο, ούτε πολύ	25	29,8
Πολύ	10	11,9
Total	84	100,0
[6] Νοιώθετε συναισθηματικά «δεμένοι» με τον οργανισμό όπου εργάζεσθε;]		

	Frequency	Percent
Καθόλου	27	32,1
Λίγο	22	26,2
Ούτε λίγο, ούτε πολύ	21	25,0
Πολύ	14	16,7
Total	84	100,0
[7) Φοβάστε για το τι θα συμβεί αν παραιτηθείτε από την εργασία σας τώρα;]		
	Frequency	Percent
Καθόλου	9	10,7
Λίγο	12	14,3
Ούτε λίγο, ούτε πολύ	16	19,0
Πάρα πολύ	24	28,6
Πολύ	23	27,4
Total	84	100,0
[8) Θα σας ήταν δύσκολο να αφήσετε τον οργανισμό όπου εργάζεσθε τώρα ακόμη και αν το θέλατε;]		
	Frequency	Percent
Καθόλου	25	29,8
Λίγο	12	14,3
Ούτε λίγο, ούτε πολύ	12	14,3
Πάρα πολύ	16	19,0
Πολύ	19	22,6
Total	84	100,0
[9) Αν είχατε μία καλύτερη πρόταση για δουλειά από άλλον οργανισμό, θα νοιώθατε ότι δεν είναι σωστό να αφήσετε τον οργανισμό όπου εργάζεσθε τώρα;]		
	Frequency	Percent
Καθόλου	46	54,8
Λίγο	20	23,8
Ούτε λίγο, ούτε πολύ	7	8,3
Πάρα πολύ	3	3,6
Πολύ	8	9,5
Total	84	100,0
[10) Πιστεύετε ότι είναι λογικό το να θέλει κάποιος να ταυτιστεί με τον οργανισμό όπου εργάζεται;]		
	Frequency	Percent
Καθόλου	5	6,0

Λίγο	6	7,1
Ούτε λίγο, ούτε πολύ	18	21,4
Πάρα πολύ	22	26,2
Πολύ	33	39,3
Total	84	100,0

Πίνακας 10: Απαντήσεις ερωτώμενων αναφορικά με την δέσμευσή τους στον οργανισμό όπου εργάζονται

Συγκρίνοντας τώρα αυτές τις απαντήσεις των ερωτώμενων με τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της συναισθηματικής τους νοημοσύνης δεν προκύπτει κάποια επίδραση αυτών στην δέσμευσή τους με τον οργανισμό όπου εργάζονται, κάτι που φαίνεται να συμβαδίζει με τους Wong και Law (2002) οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η οργανωσιακή δέσμευση δεν σχετίζεται σημαντικά με την συναισθηματική νοημοσύνη. Ωστόσο, στο τελευταίο ερώτημα που αφορά το κατά πόσο λογικό θεωρούν το να θέλει κάποιος να ταυτιστεί με τον οργανισμό όπου εργάζεται φαίνεται ότι τα άτομα με υψηλό επίπεδο έκφρασης και αναγνώρισης συναισθημάτων τείνουν να το θεωρούν αυτό πολύ και πάρα πολύ λογικό, σε αντίθεση με εκείνους που διαθέτουν χαμηλότερο επίπεδο αυτού του χαρακτηριστικού της συναισθηματικής τους νοημοσύνης, όπου τα ποσοστά των απαντήσεών τους είναι χαμηλότερα στις επιλογές «πολύ» και «πάρα πολύ» στο εν λόγω ερώτημα.

5.3.6 Ανάλυση 5^{ου} ερωτήματος-υπόθεσης

«Επηρεάζει η συναισθηματική νοημοσύνη τον τρόπο που βιώνουν οι εργαζόμενοι το ψυχολογικό τους συμβόλαιο; Υπάρχει σχέση μεταξύ συγκεκριμένων χαρακτηριστικών αυτής με συγκεκριμένα συναισθήματα;»

Το πέμπτο και τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου εξετάζει τα συναισθήματα των εργαζομένων αναφορικά με την εργασία τους και συγκεκριμένα το πώς βιώνουν το ψυχολογικό τους συμβόλαιο. Όπως προέκυψε από την ανάλυση των απαντήσεων των ερωτώμενων αναφορικά με την ικανοποίηση-τήρηση των υποσχέσεων-δεσμεύσεων των οργανισμών σύμφωνα με τους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης που είναι σημαντικοί για αυτούς, οι οργανισμοί δεν φαίνεται να τους ικανοποιούν.

Ως εκ τούτου, οι απαντήσεις των ερωτώμενων σχετικά με τα συναισθήματά τους για την εργασία τους, το πώς βιώνουν το ψυχολογικό τους συμβόλαιο, θα μπορούσαν να θεωρηθούν

έως ένα βαθμό αναμενόμενες. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον Πίνακα 11, μόλις 13 άτομα από τα 84 του δείγματος αισθάνονται πολύ ευτυχισμένα, χωρίς ωστόσο αυτό να σημαίνει ότι αυτά δεν βιώνουν ταυτόχρονα και συναισθήματα θυμού. Μόλις 10 είναι τα άτομα τα οποία δεν αισθάνονται καθόλου θυμωμένα, εκ των οποίων μόλις τα 3 αισθάνονται ταυτόχρονα πολύ ευτυχισμένα. Ωστόσο, η πλειοψηφία των ερωτώμενων (35 άτομα) νοιώθουν ούτε λίγο, ούτε πολύ ευχαριστημένοι από την κατάσταση του ψυχολογικού τους συμβολαίου, μεταξύ των οποίων όμως βρίσκονται και 11 άτομα τα οποία νοιώθουν πολύ και πάρα πολύ ριγμένα/παραβιασμένα έναντι αυτού. Συνολικά, από τα 84 άτομα, τα 35 βιώνουν συναισθήματα ρήξης και παραβίασης του ψυχολογικού τους συμβολαίου. Αν και οι περισσότεροι ερωτώμενοι αισθάνονται έστω και λίγο απογοητευμένοι, ταυτόχρονα, στην πλειοψηφία τους πάλι, νοιώθουν και ευγνώμονες. Θα πρέπει όμως να ληφθεί υπόψη πως λόγω της ολοένα αυξανόμενης ανεργίας που υφίσταται την τρέχουσα οικονομική περίοδο, η ευγνωμοσύνη των έχοντων εργασία είναι σύνηθες χαρακτηριστικό.

[1] Αισθάνομαι ευτυχισμένος]		
	Frequency	Percent
Καθόλου	25	29,8
Λίγο	15	17,9
Ούτε λίγο, ούτε πολύ	31	36,9
Πολύ	13	15,5
Total	84	100,0
[2] Αισθάνομαι θυμωμένος]		
	Frequency	Percent
Καθόλου	10	11,9
Λίγο	27	32,1
Ούτε λίγο, ούτε πολύ	19	22,6
Πάρα πολύ	12	14,3
Πολύ	16	19,0
Total	84	100,0
[3] Αισθάνομαι ευχαριστημένος]		
	Frequency	Percent
Καθόλου	18	21,4
Λίγο	18	21,4
Ούτε λίγο, ούτε πολύ	35	41,7
Πολύ	13	15,5
Total	84	100,0
[4] Αισθάνομαι ριγμένος / παραβιασμένος]		

	Frequency	Percent
Καθόλου	13	15,5
Λίγο	21	25,0
Ούτε λίγο, ούτε πολύ	15	17,9
Πάρα πολύ	10	11,9
Πολύ	25	29,8
Total	84	100,0
[5) Αισθάνομαι απογοητευμένος]		
	Frequency	Percent
Καθόλου	12	14,3
Λίγο	21	25,0
Ούτε λίγο, ούτε πολύ	13	15,5
Πάρα πολύ	16	19,0
Πολύ	22	26,2
Total	84	100,0
[6) Αισθάνομαι ευγνώμων]		
	Frequency	Percent
Καθόλου	16	19,0
Λίγο	30	35,7
Ούτε λίγο, ούτε πολύ	28	33,3
Πολύ	10	11,9
Total	84	100,0

Πίνακας 11: «Αναλογιζόμενοι συνολικά το κατά πόσο ο οργανισμός, στον οποίο εργάζεστε, έχει κρατήσει ή όχι τις υποσχέσεις και τις δεσμεύσεις του, σε ποιο βαθμό συμφωνείτε με τις ακόλουθες δηλώσεις;»

Συγκρίνοντας τώρα τα συναισθήματα των ερωτώμενων για το ψυχολογικό τους συμβόλαιο σε σχέση με τα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής τους νοημοσύνης, παρατηρείται ότι τα άτομα που έχουν τον έλεγχο των συναισθημάτων τους τείνουν να είναι περισσότερο συγκρατημένα ως προς τα αρνητικά συναισθήματα που δύναται να έχουν ενόψει της ρήξης/παραβίασης του ψυχολογικού τους συμβολαίου. Πιο συγκεκριμένα, στην πλειοψηφία τους αισθάνονται από μέτρια έως πολύ ευτυχισμένα και ευχαριστημένα, ενώ εκείνα που βιώνουν συναισθήματα θυμού και απογοήτευσης, έντονα αρνητικά συναισθήματα, αποτελούν την μειοψηφία. Το αντίθετο συμβαίνει για τα άτομα τα οποία δεν φαίνεται να έχουν τον έλεγχο των συναισθημάτων τους, ενώ δεν παρατηρείται κάποια διαφορά ως προς το αίσθημα ευγνωμοσύνης μεταξύ των δύο αυτών κατηγοριών ατόμων. Απεναντίας, η ρήξη και η παραβίαση που βιώνουν είναι κοινή σε υψηλά επίπεδα και για τις δύο αυτές κατηγορίες.

Τα ίδια ακριβώς αποτελέσματα παρατηρούνται και μεταξύ εκείνων που διαθέτουν ένα υψηλό επίπεδο χρήσης συναισθημάτων ή όχι. Σύμφωνα με τις απαντήσεις τους, τα άτομα που τείνουν από την φύση τους να είναι περισσότερο αισιόδοξα, φαίνεται να διατηρούν τα θετικά τους συναισθήματα ακόμη και κατά την ρήξη/παραβίαση των ψυχολογικών τους συμβολαίων, παρά το γεγονός ότι ταυτόχρονα αντιλαμβάνονται και βιώνουν αυτήν την ρήξη/παραβίαση. Ωστόσο, μεταξύ των δύο αυτών κατηγοριών παρατηρείται διαφορά και στο αίσθημα ευγνωμοσύνης, αφού τα άτομα με ικανότητα στην χρήση συναισθημάτων τείνουν να βλέπουν και την θετική πλευρά των καταστάσεων που βιώνουν διατηρώντας με αυτόν τον τρόπο υψηλότερα συναισθήματα ευγνωμοσύνης έναντι των ατόμων που από την φύση τους τείνουν να είναι περισσότερο απαισιόδοξα.

Μερικά τελευταία στοιχεία που προκύπτουν από την ανάλυση των αποτελεσμάτων γύρω από τα συναισθήματα των εργαζομένων σε σχέση με το πώς βιώνουν το ψυχολογικό τους συμβόλαιο έχει να κάνει με την εμπιστοσύνη τους στον οργανισμό όπου εργάζονται. Για τις ερωτήσεις 1 – 4 του τέταρτου μέρους του ερωτηματολογίου, οι 47 από τους 84 εργαζόμενους απαντούν συνολικά και στις τέσσερις αυτές ερωτήσεις ότι δεν εμπιστεύονται καθόλου, ή εμπιστεύονται λίγο τον οργανισμό όπου εργάζονται. Αντίστοιχα, οι ίδιοι αυτοί εργαζόμενοι και συγκεκριμένα οι 29 από αυτούς δεν νοιώθουν καθόλου ή νοιώθουν λίγο ευτυχημένοι, οι 20 από αυτούς νοιώθουν από πολύ έως πάρα πολύ θυμωμένοι, οι 27 δεν νοιώθουν καθόλου ή νοιώθουν λίγο ευχαριστημένοι, οι 29 νοιώθουν από πολύ έως πάρα πολύ ριγμένοι/παραβιασμένοι, οι 31 νοιώθουν από πολύ έως πάρα πολύ απογοητευμένοι και οι 30 από αυτούς δεν νοιώθουν καθόλου ή νοιώθουν λίγο ευγνώμονες. Τα στοιχεία αυτά έρχονται σε πλήρη συμφωνία με την έρευνα των Robinson και Rousseau (1994) η οποία δείχνει ότι υπάρχει μία ισχυρή σχέση μεταξύ της παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου και της εμπιστοσύνης, με την δεύτερη να επηρεάζει τα βιώματα του εργαζομένου κατά την παραβίαση του ψυχολογικού του συμβολαίου, καθώς και με τον Atkinson (2007) που ανακάλυψε ότι η παραβίαση της εμπιστοσύνης οδηγεί σε έντονα συναισθήματα καταστρατήγησης επηρεάζοντας ολότελα την κατάσταση του ψυχολογικού συμβολαίου.

Συμπεράσματα

Η παρούσα διατριβή αναλύει και συσχετίζει την ικανοποίηση και παρακίνηση εργαζομένων με την συναισθηματική τους νοημοσύνη και το ψυχολογικό συμβόλαιο. Η συσχέτιση που έλαβε χώρα έγινε τόσο σε θεωρητικό επίπεδο, μέσω της επισκόπησης της υπάρχουσας βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας, όσο και σε εμπειρικό επίπεδο, μέσω πρωτογενούς έρευνας με τη χρήση ερωτηματολογίου.

Η επισκόπηση της βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας έδειξε ότι όσο υψηλότερη είναι η συναισθηματική νοημοσύνη των εργαζομένων, τόσο περισσότερο τείνουν να ικανοποιούνται από την εργασία τους, καθώς είναι περισσότερο ικανοί να αξιολογούν και να διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους. Η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται εμμέσως με τις θεωρίες παρακίνησης και ενδεχομένως συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και δεξιότητες αυτής να παρακινούν τους εργαζόμενους περισσότερο, ενισχύοντας συγκεκριμένους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης για κάθε έναν από αυτούς. Το επίπεδό της μπορεί να επηρεάσει την εμπειρία που βιώνει ο εργαζόμενος από την κατάσταση του ψυχολογικού του συμβολαίου με τον οργανισμό, αλλά και από την παραβίαση αυτού. Ειδικότερα, η ύπαρξη εμπιστοσύνης στο ψυχολογικό συμβόλαιο δύναται να επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο το βιώνουν οι εργαζόμενοι και ως εκ τούτου και την κατάσταση αυτού έναντι πιθανών αθετήσεων και παραβιάσεων του από πλευράς οργανισμού. Τα στοιχεία ικανοποίηση-παρακίνηση-συναισθηματική νοημοσύνη-ψυχολογικό συμβόλαιο δημιουργούν έναν νοητό κύκλο ο οποίος «κλείνει» με το «δέσιμο» που υπάρχει μεταξύ ψυχολογικού συμβολαίου και ικανοποίησης-παρακίνησης. Μέσα από την βιβλιογραφία εντοπίζονται κοινά στοιχεία μεταξύ τους, όπως είναι η δικαιοσύνη, οι παράγοντες που συμβάλλουν στην ικανοποίηση των εργαζομένων οι οποίοι αποτελούν ταυτόχρονα και το περιεχόμενο των ψυχολογικών συμβολαίων, η προσωπικότητα των εργαζομένων, καθώς και η αντίδραση των εργαζομένων σε περιπτώσεις δυσαρέσκειας και παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου. Αντίστοιχα, κοινά στοιχεία με τα ψυχολογικά συμβόλαια εντοπίζονται και σε κάποιες από τις θεωρίες παρακίνησης εργαζομένων, οι οποίες θα μπορούσαμε να πούμε ότι περιλαμβάνουν μορφές ψυχολογικών συμβολαίων, όπως είναι η θεωρία των προσδοκιών του Vroom, το υπόδειγμα προσδοκίας των Porter και Lawler, ακόμη και η θεωρία της ισότητας του Adams.

Από την εμπειρική διερεύνηση προκύπτουν πιο συγκεκριμένα συμπεράσματα όπως:

- Όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης των ατόμων, τόσο αυτά τείνουν να θεωρούν ως πάρα πολύ σημαντικούς, παράγοντες εργασιακής

ικανοποίησης και παρακίνησης που σχετίζονται με την δικαιοσύνη όπως η αξιοκρατία, η δίκαιη και αξιοπρεπής μεταχείριση, την αναγνώριση των επιτευγμάτων τους, την εμπιστοσύνη και τον σεβασμό, την ανοιχτή και ειλικρινή επικοινωνία, το ευχάριστο εργασιακό κλίμα, την ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής και το αίσθημα ασφάλειας.

- Άτομα με υψηλό επίπεδο χρήσης συναισθημάτων και συγκεκριμένα όσοι είναι σε θέση να μην επηρεάζονται από τα συναισθήματά τους κατά τη διάρκεια της εργασίας τους, τείνουν να ικανοποιούνται και να παρακινούνται περισσότερο από παράγοντες όπως η αναγνώριση των επιτευγμάτων τους και η εργασία αυτή καθ' αυτή, προκειμένου να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους για επίτευξη.
- Όσο περισσότερο τα άτομα διακατέχονται από ενδιαφέρον και ενσυναίσθηση, τόσο περισσότερο επιθυμούν να ικανοποιήσουν την ανάγκη τους για σχέσεις και άρα θεωρούν ως πάρα πολύ σημαντικούς τους παράγοντες «ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής», «ενδιαφέρον για τα προβλήματα των εργαζομένων», «ανοιχτή και ειλικρινής επικοινωνία».
- Οι οργανισμοί στους οποίους εργάζονται οι ερωτώμενοι του δείγματος δε φαίνεται να ικανοποιούν/τηρούν πλήρως τις υποσχέσεις-δεσμεύσεις τους, αλλά στο ελάχιστο ικανοποιητικό επίπεδο, σε αντίθεση με τους εργαζόμενους οι οποίοι έχουν τηρήσει κατά το ήμισυ πάνω από τις μισές υποχρεώσεις-δεσμεύσεις τους, παραπέμποντας στο υπόδειγμα της προσδοκίας των Porter και Lawler.
- Άτομα με χαμηλά επίπεδα έκφρασης και αναγνώρισης συναισθημάτων τείνουν να δίνουν και να τηρούν υποσχέσεις που κλίνουν περισσότερο ως προς το νομικό τους συμβόλαιο με τον οργανισμό και όχι ως προς το ψυχολογικό τους συμβόλαιο, δε συνηθίζουν εν ολίγοις να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό.
- Άτομα με υψηλό επίπεδο ελέγχου των συναισθημάτων τους τείνουν να δίνουν και να τηρούν υποσχέσεις ως προς την πίστη τους στον οργανισμό, την ευγενική συμπεριφορά προς τους πελάτες ακόμη και όταν αυτοί είναι αγενείς απέναντί τους, την ομαδικότητά τους και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους.
- Η εμπιστοσύνη των εργαζόμενων στο «πρόσωπο» των οργανισμών πλήγεται από την μη τήρηση των υποσχέσεων-δεσμεύσεων των τελευταίων και ως εκ τούτου επέρχεται ρήξη του ψυχολογικού τους συμβολαίου. Ωστόσο, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας η εμπιστοσύνη τείνει να πλήγεται περισσότερο σε άτομα με χαμηλά επίπεδα

έκφρασης και αναγνώρισης συναισθημάτων, ενώ το αντίθετο συμβαίνει σε άτομα αισιόδοξα και με χαμηλά επίπεδα ελέγχου των συναισθημάτων τους.

- Η μη τήρηση των υποσχέσεων-δεσμεύσεων από πλευράς οργανισμών αποδυναμώνει την δέσμευση των εργαζομένων σε αυτούς, παρά το γεγονός πως οι περισσότεροι εργαζόμενοι φαίνεται να επιθυμούν να ταυτιστούν με τον οργανισμό και να δεσμευθούν μαζί του.
- Όπως υποστηρίζουν και οι Wong και Law (2002) η συναισθηματική νοημοσύνη δεν επηρεάζει σημαντικά την οργανωσιακή δέσμευση, παρά το γεγονός πως σύμφωνα με την παρούσα έρευνα τα άτομα με υψηλό επίπεδο έκφρασης και αναγνώρισης συναισθημάτων τείνουν να επιθυμούν να ταυτιστούν με τον οργανισμό και άρα να δεσμευθούν μαζί του.
- Τα άτομα που έχουν τον έλεγχο των συναισθημάτων τους, αλλά και εκείνα που ακολουθούν μία πιο αισιόδοξη στάση ζωής, τείνουν να είναι περισσότερο συγκρατημένα ως προς τα αρνητικά συναισθήματα που δύναται να έχουν ενόψει της ρήξης/παραβίασης του ψυχολογικού τους συμβολαίου.
- Όπως έδειξαν και οι Robinson και Rousseau (1994), η εμπιστοσύνη επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τα βιώματα των εργαζομένων κατά την παραβίαση του ψυχολογικού τους συμβολαίου, κάτι που εντοπίζεται και στην παρούσα έρευνα, όπου η παραβιασμένη εμπιστοσύνη των εργαζόμενων του δείγματος οδηγεί σε ρήξη του ψυχολογικού τους συμβολαίου, δημιουργώντας έντονα αρνητικά συναισθήματα.

Ωστόσο, τα ανωτέρω συμπεράσματα δεν μπορούν να θεωρηθούν εντελώς ασφαλή, καθώς η παρούσα έρευνα διαθέτει κάποιους περιορισμούς. Συγκεκριμένα, ο χρόνος διεξαγωγής της, δεδομένου ότι αποτελεί μέρος μίας μεταπτυχιακής διατριβής, ήταν εξαιρετικά περιορισμένος στη διάρκεια δύο μηνών. Το δείγμα της είναι μικρό και τοπικό (μόλις 84 άτομα) ενώ θα έπρεπε να είναι μεγαλύτερο και να καλύπτει μεγαλύτερο γεωγραφικό εύρος, ώστε να είναι περισσότερο αντιπροσωπευτικό. Επιπλέον, οι ερωτώμενοι δεν συμπλήρωσαν κατευθείαν το ερωτηματολόγιο, αλλά σε πολλούς από αυτούς χρειάστηκε να τους γίνει υπενθύμιση 2 – 3 φορές προκειμένου να το συμπληρώσουν, ίσως λόγω απροθυμίας ή ακόμη και φόβου για την εμπιστευτικότητα των απαντήσεών τους, πράγμα που σημαίνει ότι οι απαντήσεις που έδωσαν ίσως να μην τους αντιπροσωπεύουν πραγματικά. Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελούνταν από ερωτήσεις αυτό-αξιολόγησης γύρω από την συναισθηματική νοημοσύνη των ερωτώμενων και ως εκ τούτου τα αποτελέσματα από χαρακτηριστικά γνωρίσματα της

συναισθηματικής τους νοημοσύνης να μην ανταποκρίνονται στα πραγματικά. Θα ήταν ίσως περισσότερο ασφαλή τα αποτελέσματα του εν λόγω πεδίου αν οι συγκεκριμένες ερωτήσεις απαντιόνταν από συναδέλφους τους ή προϊσταμένους τους, αλλά κάτι τέτοιο δεν ήταν εφικτό λόγω του περιορισμένου χρόνου. Επιπλέον, οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου στο σύνολό τους αποτελούν αποσπάσματα έγκυρων ερωτηματολογίων γύρω από τα υπό εξεταζόμενα στοιχεία και λόγω του ότι δεν χρησιμοποιήθηκαν ολόκληρα, ίσως αυτό να επηρεάζει την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων. Τέλος, η ανάλυση των αποτελεσμάτων έγινε με την χρήση του Microsoft Office Excel 2007 και όχι με κάποιο στατιστικό πρόγραμμα (π.χ. SPSS), μέσω του οποίου θα υπήρχε η δυνατότητα περαιτέρω επεξεργασίας των δεδομένων ως προς την σημαντικότητά τους, την συσχέτισή τους κλπ., καθώς οι γνώσεις της συγγραφέας γύρω από αυτό ήταν περιορισμένες και δεν υπήρχε η δυνατότητα εμβάθυνσης αυτών, λόγω του περιορισμένου χρονικού διαστήματος.

Εντούτοις, η έρευνα αυτή μπορεί να αποτελέσει την βάση για περαιτέρω ανάλυση επί του συγκεκριμένου θέματος, υπερβαίνοντας τους περιορισμούς της παρούσης, ώστε να επιβεβαιωθούν τα ως άνω αποτελέσματα και συσχετίζοντας ενδεχομένως μεταξύ τους περαιτέρω μεταβλητές να προκύψουν επιπλέον συμπεράσματα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Crainer S. and Dearlove D., (2005), Η επιχείρηση στη νέα εποχή: Μιλούν οι κορυφαίοι του μάνατζμεντ, Εκδόσεις Κριτική, 1^η έκδοση, Αθήνα

Goleman D., (1998), Η συναισθηματική νοημοσύνη: Γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ»?, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, 4^η Έκδοση, Αθήνα.

Greenberg J. and Baron R. A., (2013), Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά, Εκδόσεις Gutenberg, 9^η έκδ., Αθήνα.

Judge T.A., Parker S., Colbert A., Heller D. and Pies R., (2001), Job satisfaction: A cross-cultural review, in Anderson N., Ones D., Sinangil H. K., and Viswesvaran C., Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology (pp. 25 – 52), Sage, London, Ανακτήθηκε από Βακόλα Μ. και Νικολάου Ι., (2012), Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά, Εκδόσεις Rosili, 1^η έκδοση, Αθήνα

Βακόλα Μ. και Νικολάου Ι., (2012), Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά, Εκδόσεις Rosili, 1^η έκδοση, Αθήνα

Ζαβλανός Μ., (2002), Οργανωτική Συμπεριφορά, Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε., 1^η έκδ., Αθήνα

Θεοδωράτος Ε., (2004), Διοίκηση και Οργανωτική Συμπεριφορά, Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε., Αθήνα.

Μπουραντάς Δ., (2005), Ηγεσία, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Εκδόσεις Κριτική, 1^η έκδ., Αθήνα

Μπουραντάς Δ., (2002), Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 1^η έκδ., Αθήνα.

Μπρίνια Β., (2008), Management και Συναισθηματική Νοημοσύνη, Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε., 1^η έκδ., Αθήνα

Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ., (2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον, εκδ. Ανικούλα, 3^η έκδ., Αθήνα

Χυτήρης Λ., (2006), Μάνατζμεντ, Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Interbooks, 1^η έκδ., Αθήνα

Χυτήρης Λ., (2001), Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς & επιχειρήσεις, Εκδόσεις Interbooks, 3^η έκδ., Αθήνα.

Ξένη

Argyris C., (1960), *Understanding Organizational Behavior*, The Dorsey Press Inc., Homewood, Illinois, 1st Edition

BarOn R., (1997), *BarOn Emotional quotient inventory: a measure of emotional intelligence*, Multi-Health Systems Inc., Toronto, North Tonawanda, N.Y.

Blau P. M., (1964), *Exchange and Power in Social Life*, Transaction Publishers, 13th printing 2009, New Jersey.

Cherniss C. and Goleman D., (2001), *The Emotionally Intelligent Workplace, How to Select for, Measure and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups and Organizations*, Jossey – Bas a Wiley Company, p. 4

Conway N. and R. B. Briner, (2005), *Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research*, Oxford University Press, New York.

Francis G.J. and Milbourn G., (1980), *Human behavior in the work environment: a managerial perspective*, CA: Goodyear Pub. Co., Santa Monica.

Goleman D., (1995), *Emotional Intelligence*, Bantam Books, 1st ed., New York.

Goleman D., Boyatzis R. and McKee A., (2002), *Primal Leadership*, Harvard University Press, Boston.

Hayes J., (2010), *The Theory and Practice of Change Management*, Palgrave Macmillan, 3rd ed., New York.

Herrnstein R. and Murray C., (1994), *The Bell Curve: Intelligence and Class Structure in American Life*, Free Press, 1st ed., New York, p. 66.

Hirschman A. O., (1970), *Exit, voice and loyalty: Responses to decline in firms, organizations and states*, Harvard University Press, Cambridge, USA.

Huczynsk A., (1996), *Influencing within organizations*, 1st ed., Prentice Hall, Great Britain.

Hollyforde S. and Whiddett S., (2003), *The Motivation Handbook*, 2nd ed., Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), London

Howe D., (2008), *The Emotionally Intelligent Social Worker*, Palgrave Macmillan, 1st edition, N.Y.

- Levinson H.**, (1962), *Men, Management and Mental Health*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Lord R. G., Klimoski R. J. and Kanfer R.**, (2002), *Emotions in the workplace: Understanding the Structure and Role of Emotions in Organizational Behavior*, San Francisco, CA: Jossey-Bass/Wiley.
- Makin P. J., Cooper C. L. and Cox C. J.**, (1996), *Organizations and The Psychological Contract: Managing People at Work*, Leicester: BPS Books
- Mayer J. D., Salovey P. and Caruso D.**, (2000), *Models of Emotional Intelligence*, in Sternberg R. J., (2000), *Handbook of intelligence*, Cambridge University Press, 1st edition, UK, p. 396 – 420.
- Matthews G., Zeidner M. and Roberts R. D.**, (2007), *The Science of Emotional Intelligence: Knowns and Unknowns*, Oxford University Press, N.Y.
- McFarlane Shore, L. and Tetrick, L. E.**, (1994), *The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship*, In Cooper, C. L. and Rousseau, D. M. *Trends in Organizational Behavior*, Vol. 1, 91-109. London: John Wiley and Sons.
- Moorhead G. and Griffin R.**, (2004), *Organizational Behavior, Managing people and organizations*, Houghton Mifflin Company, N.Y.
- Reeve J.**, (2004), *Understanding Motivation and Emotion*, 4th ed., John Wiley and Sons, USA.
- Rousseau D.**, (1995), *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Sage Publications, Thousand Oaks
- Sparrow P. and Cooper C. L.**, (2003), *The Employment Relationship: Key Challenges for HR*, Butterworth-Heinemann, Amsterdam.
- Spector P.E.**, (1997), *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause and Consequences*, Sage Publications, London.
- Steers R. M., Porter L.W. and Bigley G. A.**, (1996), *Motivation and Leadership at Work*, 6th edition, The McGraw-Hill, N.Y.
- Steers R. M., Porter L. Y.**, (1991), *Motivation and work behavior*, 5th edition, The McGraw-Hill, N.Y.

Αρθρογραφία

Abraham R., (2000), The Role of Job Control as a Moderator of Emotional Dissonance and Emotional Intelligence – Outcome Relationships, *The Journal of Psychology*, 134, 2, pp. 169 – 184.

Anderson N. and Schalk R., (1998), The psychological contract in retrospect and prospect, *Journal of Organizational Behavior*, 19, pp. 637-647.

Atkinson C., (2007), Trust and the psychological contract, *Employee Relations*, 29, 3, pp. 227 – 246.

Bagshaw M., (2000), Emotional intelligence – training people to be affective so they can be effective, *Industrial and Commercial Training*, 32, 2, pp. 61-65.

Baron R., (1991), “Motivation in work settings: reflections on the core of organizational research”, *Motivation and Emotion*, 15, No 1, pp. 1-8.

Baron R. A. and Markman G. D., (2000), Beyond social capital: How social skills can enhance entrepreneurs’ success, *Academy of Management Executive*, 14, pp. 106 – 116.

Carmeli A., (2003), The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers, *Journal of Managerial Psychology*, 18, 8, pp. 788 – 813.

Christie A., Jordan P., Troth A. and Lawrence S., (2007), Testing the links between emotional intelligence and motivation, *Journal of Management and Organisation*, 13, 3, pp. 212 – 226.

Conway N. and Briner R. B., (2009), Fifty Years of Psychological Contract Research: What Do We Know and What are the Main Challenges?, in *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (eds G. P. Hodgkinson and J. K. Ford), John Wiley & Sons, Ltd, Chichester, West Sussex

Coyle-Shapiro J.A.-M., (2002), A psychological contract perspective on organizational citizenship behaviour, *Journal of Organizational Behavior*, 23, 8, pp. 927-46.

Coyle-Shapiro J.A.-M. and Kessler I., (2000), Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey, *Journal of Management Studies*, 37, 7, pp. 903-29.

- Davies M., Stankow L. and Roberts R. D.,** (1998), Emotional Intelligence: In search of an elusive construct, *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 989 – 1015.
- De Cuyper N. and De Witte H.,** (2006), The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioural reports: A psychological contract perspective, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 395 – 409.
- Dean J.W., Brandes P. and Dharwadkar R.,** (1998), Organizational cynicism, *Academy of Management Review*, 23, 3, pp. 341-53.
- Der Foo M., Elfenbein H. A., Tan H. H. and Aik V. C.,** (2004), Emotional Intelligence and Negotiation: the tension between creating and claiming value, *The International Journal of Conflict Management*, 15, 4, pp. 411 – 429.
- Druskat V. and Wolff S.,** (2001), Building the Emotional Intelligence of Groups, *Harvard Business Review*, pp. 81-90.
- Dunette M.D. and Hough L.M.,** (1990), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, CA: Consulting Psychologist Press, Palo Alto, 2, pp. 1319 – 1328.
- Farrell D.,** (1983), Exit, voice, loyalty and neglect as responses to job satisfaction: A multidimensional scaling study, *Academy of Management Journal*, 26, 4, pp. 596 – 607.
- Gouldner A. W.,** (1960), The norm of reciprocity: A preliminary statement, *American Sociological Review*, 25, 2, pp. 161-177.
- Guerrero S. and Herrbach O.,** (2007), The affective underpinnings of the psychological contract, *Journal of Managerial Psychology*, 23, 1, 4 – 17.
- Hackman J. R. and Oldham J. R.,** (1976), Motivation through the design of work: a test of a theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, pp. 250 – 279.
- Hui C., Lee C., Rousseau D.M.,** (2004), Psychological Contract and Organizational Citizenship Behavior in China: Investigating Generalizability and Instrumentality, *Journal of Applied Psychology*, 89, 2, pp.311 – 321.
- Iaffaldano M. T. and Munchinsky P. M.,** (1985), Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis, *Psychological Bulletin*, 97, 2, pp. 251 – 273.
- Isaksson K.,** (2005), Psychological contracts across employment situations: PSYCONES. Available from <http://www.uv.es/~psycon/>

Jordan M. H. and Schraeder M., (2007), Organizational citizenship behavior, job attitudes and the psychological contract, *Military Psychology*, 19, 4, pp. 259 – 271.

Judge T. A., and Watanabe S., (1993), Another look at the job satisfaction – life satisfaction relationship, *Journal of Applied Psychology*, 78, 6, pp. 939 – 948.

Kafetsios K. and 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, pp. 712 – 722.

Lawler E. J. and Yoon J., (1996), Commitment in exchange relations: Test of a theory relation cohesion, *American Sociological Review*, 61, 1, pp. 89 – 108.

Lemire L. and Rouillard C., (2005), An empirical exploration of psychological violation and individual behaviour, *Journal of Managerial Psychology*, 20, 2, pp. 150 – 163.

Lester S., Claire E. and Kickul J., (2001), Psychological Contracts in the 21st Century: What employees value most and how well organizations are responding to these expectations, *Human Resource Planning*, March, p.p. 10-21.

Locke, E., (1968), Towards a Theory of Task Performance and Incentives, *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, pp. 159-189.

Martins A., Ramalho N. and Morin E., (2010), A comprehensive meta-analysis of the relationship between Emotional Intelligence and health, *Personality and Individual Differences*, 49, 6, pp. 554 – 564.

Maslow, A. H., (1943), A Theory of Human Motivation, *Psychological Review*, 50, pp. 370-396.

McDonald D. J. and Makin P. J., (2000), The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff, *Leadership and Organizational Development Journal*, 21, 2, pp. 84 – 91.

Meyer J.P., Allen N. J. and Gellatly L.R., (1990), Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations, *Journal of Applied Psychology*, 75, p.p. 710 – 720.

Meyer J.P., Allen N. J., (1991), A three-component conceptualization of organizational commitment: Some methodological consideration, *Human Resource Management Review*, p.p. 61 – 98.

Nikolaou I., Tomprou M. and Vakola M., (2007), Individuals' Inducements and the Role of Personality: Implications for Psychological Contracts. *Journal of Managerial Psychology*, 22, pp. 649 – 663.

Nikolaou I. and Tsaousis I., (2002), Emotional intelligence in the workplace: exploring its effects on occupational stress and organizational commitment, *The International Journal of Organizational Analysis*, 10, 4, pp. 327 – 342.

O'Boyle E., Humphrey R., Pollack J., Hawver T. and Story P., (2011), The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis, *Journal of Organizational Behaviour*, 32, 5, pp. 788 – 818.

Pate J., Martin G. and McGoldrick J., (2003), The impact of psychological contract violation on employee attitudes and behavior, *Employee Relations*, 25, 6, pp. 557 – 573.

Raja U., Johns G and Ntalianis F., (2004), The impact of personality on psychological contracts, *Academy of Management Journal*, 47, 3, pp. 350 – 367.

Robinson S.L. and Morrison E., (1995), Psychological contracts and OCB: the effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 16, 3, pp. 289-98.

Robinson S.L. and Rousseau D.M., (1994), Violating the psychological contract: not the exception but the norm, *Journal of Organizational Behavior*, 15, 3, pp. 245-59.

Rousseau D. M., (1989), Psychological and implied contracts in organizations, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, pp. 121-39.

Rousseau D. M., (1996), Changing the deal while keeping the people, *Academy of Management Executive*, 10, pp. 50-61.

Rousseau D. M. and Tijoriwala S. A., (1998), Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures, *Journal of Organizational Behavior*, 19, pp. 679 – 695.

Salovey P. and Mayer J. D., (1990), Emotional Intelligence, Imagination, Cognition and Personality, 9, p.p. 185-211.

Scott-Ladd B. and Chan C. C. A., (2004), Emotional intelligence and participation in decision-making: strategies for promoting organizational learning and change, *Strategic Change*, 13, 95-105

Shore L. M and Barksdale K., (1998), Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: A social exchange approach, *Journal of Organizational Behavior*, 19, pp. 731-744.

Singh H., (2010-11), Organisational Behavior, V.K. (India) Enterprises, New Delhi, p. 132-133

Smithson J. and Lewis S., (2000), Is job insecurity changing the psychological contract?, *Personnel Review*, 29, 6, pp. 680 – 702.

Steers R., Mowday R. and Shapiro D., (2004), The future of work motivation theory, *Academy of Management Review*, 29,3, p.p. 379 – 387.

Sy T., Tram S. and O' Hara L. A., (2006), Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance, *Journal of Vocational Behavior*, 68, pp. 461 – 473.

Thomas W. H. and Feldman D. C., (2008), Can you get a better deal elsewhere? The effects of psychological contract replicability on organizational commitment over time, *Journal of Vocational Behavior*, 73, 268 – 277.

Thorndike E. L., (1920), Intelligence and its uses, *Harper's magazine*, 140, 227 – 335.

Tsaousis I., (2008), Measuring trait emotional intelligence: development and psychometric properties of the Greek Emotional Intelligence Scale (GEIS), *Psychology*, 15, 2, p.p. 200-218.

Vakola M., Tsaousis I., Nikolaou I., (2004), The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change, *Journal of Managerial Psychology*, 19, 2, pp. 88 – 110.

Wong C.S. and Law K. S., (2002), The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study, *The Leadership Quarterly*, 13, pp. 243 – 274.

Xanthakis G. and Stogiannidou M., (2012), Psychological Contract, Motivation and Changes in HR Management in the Age of Crisis in Greece, *International Journal of Business and Management Studies*, 4, 2, pp. 215 – 224.

Zampetakis L. A., Kafetsios K., Bouranta N., Dewett T., Moustakis V. S., (2009), On the relationship between emotional intelligence and entrepreneurial attitudes and intentions, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 15, 6, pp.595 – 618.

Zhao H., Wayne S.J., Glibkowski B.C. and Bravo J., (2007), The Impact of Psychological Contract Breach on Work-Related Outcomes: A Meta-analysis, *Personnel Psychology*, 60, 3, pp. 647 – 680.

Πλατσίδου Μ., (2004), Συναισθηματική Νοημοσύνη: Σύγχρονες απόψεις μιας παλιάς έννοιας, *Επιστήμες της Αγωγής*, 1, σελ. 27 – 39.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο Έρευνας

Αγαπητοί Εθελοντές,

Η παρούσα έρευνα διενεργείται στο πλαίσιο της διπλωματικής εργασίας «Παράγοντες παρακίνησης και ικανοποίησης εργαζομένων: ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης και του ψυχολογικού συμβολαίου», για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών «Διοίκηση Επιχειρήσεων» του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Σκοπός της έρευνας που θα διεξαχθεί είναι η διερεύνηση της σχέσης της παρακίνησης και της ικανοποίησης των εργαζομένων με την συναισθηματική νοημοσύνη και το ψυχολογικό συμβόλαιο.

Η συμβολή σας στην επιτυχή διεξαγωγή της έρευνας είναι ιδιαίτερα σημαντική. Σημειώνεται ότι δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις, ενώ η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι απολύτως εμπιστευτική και ανώνυμη. Οι απαντήσεις που θα δώσετε θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για την στατιστική ανάλυση και τη διεξαγωγή συμπερασμάτων, αναφορικά με το αντικείμενο της παρούσης έρευνας.

Εάν επιθυμείτε να λάβετε τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας ή χρειαστείτε οποιαδήποτε διευκρίνιση, παρακαλώ όπως επικοινωνήσετε μαζί μου στο mnikole0@gmail.com

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για την συμβολή σας και για τον χρόνο που διαθέτετε.

Με εκτίμηση,

Νικολέτα Μοσχίδου

Α΄ Μέρος: Δημογραφικά Στοιχεία

Φύλο

Ηλικία

Επίπεδο Σπουδών

- Υποχρεωτική Εκπαίδευση
- Απολυτήριο Λυκείου
- Απόφοιτος ΙΕΚ
- Απόφοιτος ΤΕΙ
- Απόφοιτος ΑΕΙ
- Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών
- Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου Σπουδών

Θέση στον Οργανισμό

- Υπάλληλος
- Προϊστάμενος Τμήματος
- Διευθυντής Τμήματος
- Γενικός Διευθυντής

Χρόνια προϋπηρεσίας

(Συνολικής προϋπηρεσίας, είτε στην ίδια εργασία, είτε σε διαφορετική)

- 0 - 3
- 4 - 10
- 10 - 20
- 20 +

Β΄ Μέρος

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1. Οι περισσότεροι άνθρωποι δυσκολεύονται να καταλάβουν το τι πραγματικά αισθάνομαι.	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
2. Νευριάζω εύκολα, αλλά αυτό δεν διαρκεί πολύ.	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
3. Είναι δύσκολο για μένα να είμαι αισιόδοξος/η.	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
4. Πιστεύω ότι είμαι ένα άνθρωπο που βοηθάει και ανησυχεί για τους άλλους.	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
5. Δυσκολεύομαι να εκφράσω τα συναισθήματά μου σε άλλους.	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
6. Συνήθως ελέγχω τον θυμό μου.	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
7. Έχω την τάση να επικεντρώνομαι στην αρνητική πλευρά των πραγμάτων.	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
8. Μου αρέσει να συζητώ με άλλους για τα προβλήματά τους.	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
9. Σπανίως αναλύω τα συναισθήματά μου.	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
10. Όταν είμαι υπό πίεση, ξεσπάω.	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
11. Εύκολα βρίσκω εναλλακτικές λύσεις σε ένα πρόβλημα.	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
12. Σεβόμαι τα συναισθήματα άλλων.	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
13. Τείνω να παραβλέπω τα	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
συναισθήματά μου.					
14. Όταν είμαι κιναστατωμένος/η όλα με ενοχλούν.	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
15. Τις περισσότερες φορές τα προβλήματά μου δεν επηρεάζουν την απόδοσή μου.	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
16. Δεν ενδιαφέρομαι για τα προβλήματα των άλλων.	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
17. Ο κόσμος συνήθως μπορεί να καταλάβει πώς νοιώθω, κοιτάζοντας απλά το πρόσωπό μου.	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
18. Πριν από σημαντικά γεγονότα είμαι σε ένταση.	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
19. Αισθάνομαι σιγουριά πριν από σημαντικά γεγονότα ζωής.	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
20. Ενδιαφέρομαι για τα είνητρα των άλλων.	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Γ' Μέρος

Πόσο σημαντικοί είναι οι παρακάτω παράγοντες για εσάς σε μια εργασία;

	Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο, ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ
1. Δίκαιη μεταχείριση	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
2. Εταιρικό όραμα που να με αγγίζει	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
3. Εμπιστοσύνη και σεβασμός	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
4. Ανώτατα στελέχη, προϊστάμενοι που	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

	Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο, ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ
λειτουργούν σαν ηγέτες					
5. Εποικοδομητικό feedback για την απόδοσή μου	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
6. Ευέλικτο πρόγραμμα εργασίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Αμοιβές και bonus συνδεδεμένα με την απόδοση	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
8. Αξιοπρεπής μεταχείριση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Ξεκάθαροι στόχοι και κατεύθυνση	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
10. Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Συνεχής εκπαίδευση	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
12. Παροχές ιατρικής κάλυψης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Ανοιχτή και ειλικρινής επικοινωνία	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
14. Ενδιαφέρον για τα προβλήματα των εργαζομένων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Ελευθερία να είσαι δημιουργικός	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
16. Ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Προκλητική και ενδιαφέρουσα εργασία	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
18. Φήμη της επιχείρησης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Αίσθημα ασφάλειας	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
20. Αξιοκρατία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο, ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ
21. Ευκαιρίες για την ανάπτυξη νέων ικανοτήτων	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
22. Ευχάριστο κλίμα	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
23. Ικανή διοίκηση	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
24. Επαρκείς πόροι για να ολοκληρωθεί η δουλειά μου	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
25. Ευκαιρίες για προαγωγή και εξέλιξη	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
26. Παροχές διακοπών	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
27. Παροχές συνταξιοδότησης	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
28. Ανταγωνιστικός μισθός	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
29. Ελευθερία έκφρασης	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
30. Αναγνώριση των επιτευγμάτων μου	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
31. Ομαδικό πνεύμα και συνεργασία	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Παρακάτω, παρατίθενται εκείνοι οι παράγοντες βάσει των οποίων οι οργανισμοί δίνουν υποσχέσεις ή δεσμεύονται έναντι των εργαζομένων τους, είτε επίσημα είτε ανεπίσημα. Για κάθε έναν από αυτούς, θα ήθελα να αναλογιστείτε κατά πόσο ο οργανισμός στον οποίο εργάζεσθε έχει εκπληρώσει την αντίστοιχη υπόσχεση.

	Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο, ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ
1. Δίκαιη μεταχείριση	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
2. Εταιρικό όραμα που να με αγγίζει	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
3. Εμπιστοσύνη και σεβασμός	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

	Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο, ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ
4. Ανώτατα στελέχη, προϊστάμενοι που λειτουργούν σαν ηγέτες	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
5. Εποικοδομητικό feedback για την απόδοσή μου	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
6. Ευέλικτο πρόγραμμα εργασίας	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
7. Αμοιβές και bonus συνδεδεμένα με την απόδοση	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
8. Αξιοπρεπής μεταχείριση	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
9. Ξεκάθαροι στόχοι και κατεύθυνση	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
10. Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
11. Συνεχής εκπαίδευση	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
12. Παροχές ιατρικής κάλυψης	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
13. Ανοιχτή και ειλικρινής επικοινωνία	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
14. Ενδιαφέρον για τα προβλήματα των εργαζομένων	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
15. Ελευθερία να είσαι δημιουργικός	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
16. Ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
17. Προκλητική και ενδιαφέρουσα εργασία	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
18. Φήμη της επιχείρησης	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
19. Αίσθημα ασφάλειας	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
20. Αξιοκρατία	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
21. Ευκαιρίες για την ανάπτυξη	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

	Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο, ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ
νέων ικανοτήτων					
22. Ευχάριστο κλίμα	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
23. Ικανή διοίκηση	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
24. Επαρκείς πόροι για να ολοκληρωθεί η δουλειά μου	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
25. Ευκαιρίες για προαγωγή και εξέλιξη	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
26. Παροχές διακοπών	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
27. Παροχές συνταξιοδότησης	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
28. Ανταγωνιστικός μισθός	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
29. Ελευθερία έκφρασης	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
30. Αναγνώριση των επιτευγμάτων μου	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
31. Ομαδικό πνεύμα και συνεργασία	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Οι επόμενες ερωτήσεις περιλαμβάνουν κάποιες υποσχέσεις και δεσμεύσεις που οι άνθρωποι δίνουν στον οργανισμό όπου εργάζονται. Για κάθε μία από αυτές, θα ήθελα να αναλογιστείτε εάν έχετε δώσει αντίστοιχη υπόσχεση, είτε επίσημα είτε ανεπίσημα, στον οργανισμό όπου εργάζεστε, καθώς και το σημείο στο οποίο την έχετε εκπληρώσει.

Έχετε υποσχεθεί ή δεσμευθεί ότι:

	Όχι	Ναι, αλλά η υπόσχεση δεν τηρήθηκε	Ναι, αλλά η υπόσχεση τηρήθηκε κατά το ήμισυ	Ναι και η υπόσχεση τηρήθηκε πλήρως	Άλλο
1) Θα πηγαίνετε στην εργασία ακόμη και όταν δεν αισθάνεστε εντελώς καλά;	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
2) Θα είστε πιστοί στον	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

	Όχι	Ναι, αλλά η υπόσχεση δεν τηρήθηκε	Ναι, αλλά η υπόσχεση τηρήθηκε κατά το ήμισυ	Ναι και η υπόσχεση τηρήθηκε πλήρως	Άλλο
οργανισμό;					
3) Θα εργάζεσθε επιπλέον ώρες όταν απαιτείται;	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
4) Θα είστε ευγενικοί στους πελάτες / πολίτες όταν αυτοί είναι αγενείς ή δυσάρεστοι απέναντί σας;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5) Θα είστε καλός ομαδικός «παίκτης»;	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
6) Θα πηγαίνετε στην εργασία στην ώρα σας;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7) Θα βοηθάτε τους άλλους με τη δική τους εργασία;	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
8) Θα κάνετε εργασίες και πέραν των αρμοδιοτήτων της θέσης σας;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9) Θα αναπτύξετε τις δεξιότητές σας ώστε να εκτελέσετε καλά την εργασία σας;	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
10) Θα πετύχετε τις προσδοκίες για την απόδοσή σας στη συγκεκριμένη θέση;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11) Θα παρέχετε στον οργανισμό καινοτόμες προτάσεις για βελτίωση;	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
12) Θα αναπτύξετε νέες δεξιότητες και θα βελτιώσετε τις υπάρχουσες;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13) Θα εργάζεσθε ενθουσιωδώς ακόμη και σε έργα που θα προτιμούσατε να μην κάνετε;	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

	Όχι	Ναι, αλλά η υπόσχεση δεν τηρήθηκε	Ναι, αλλά η υπόσχεση τηρήθηκε κατά το ήμισυ	Ναι και η υπόσχεση τηρήθηκε πλήρως	Άλλο
14) Θα σέβεστε τους κανόνες των οργανισμών;	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Στην περίπτωση που σε κάποια/ες από τις ανωτέρω ερωτήσεις απαντήσατε με «ΟΧΙ» ή με «Ναι, αλλά η υπόσχεση δεν τηρήθηκε», παρακαλώ όπως εξηγήσετε τον/τους λόγο/ους.

.....

.....

.....

.....

Δ' Μέρος

Παρακαλώ, όπως απαντήσετε στις ακόλουθες ερωτήσεις:

	Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο, ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ
1) Γενικά, εμπιστεύεστε την δίκαιη κρίση του οργανισμού για την ανταμοιβή σας αναλογικά με την προσπάθεια που καταβάλλετε στην εργασία σας;	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
2) Σε ποιο βαθμό εμπιστεύεστε την ανώτατη διοίκηση ότι θα φρόντιζε για το συμφέρον σας;	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
3) Γενικά, πόσο εμπιστεύεστε τον οργανισμό σας ότι θα κρατήσει τις υποσχέσεις και τις δεσμεύσεις του μπέναντι σε εσάς και τους υπόλοιπους εργαζόμενους;	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
4) Εμπιστεύεστε την δίκαιη κρίση του οργανισμού για την αμοιβή σας αναφορικά με την εργασία που προσφέρετε;	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
5) Νοιώθετε ότι είστε «μέλος της οικογένειας» του οργανισμού όπου εργάζεσθε;	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
6) Νοιώθετε συναισθηματικά «δεμένοι» με τον οργανισμό όπου εργάζεσθε;	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
7) Φοβάστε για το τι θα συμβεί αν παραιτηθείτε από την εργασία σας τώρα;	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

	Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο, ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ
8) Θα σας ήταν δύσκολο να αφήσετε τον οργανισμό όπου εργάζεσθε τώρα ακόμη και αν το θέλατε;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9) Αν είχατε μία καλύτερη πρόταση για δουλειά από άλλον οργανισμό, θα νοιώθατε ότι δεν είναι σωστό να αφήσετε τον οργανισμό όπου εργάζεσθε τώρα;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10) Πιστεύετε ότι είναι λογικό το να θέλει κάποιος να πιστευτεί με τον οργανισμό όπου εργάζεται;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ε' Μέρος

Αναλογιζόμενοι συνολικά το κατά πόσο ο οργανισμός, στον οποίο εργάζεστε, έχει κρατήσει ή όχι τις υποσχέσεις και τις δεσμεύσεις του, σε ποιο βαθμό συμφωνείτε με τις ακόλουθες δηλώσεις;

	Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο, ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ
1) Αισθάνομαι ευτυχισμένος	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) Αισθάνομαι θυμωμένος	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) Αισθάνομαι ευχαριστημένος	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4) Αισθάνομαι ριγμένος / παραβιασμένος	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5) Αισθάνομαι απογοητευμένος	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6) Αισθάνομαι ευγνώμων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Σε αυτό το σημείο μπορείτε να παραθέσετε ό,τι άλλο θεωρείτε σκόπιμο αναφορικά με την ικανοποίησή σας από τον οργανισμό στον οποίο εργάζεσθε και την δέσμευσή σας σε αυτόν.

.....

.....

.....

.....

