

---

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ  
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

---

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ και ΔΙΟΙΚΗΣΗ της ΥΓΕΙΑΣ»**

**ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ  
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ**

**Νικολετσέα Σταυρούλα**

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης  
του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση  
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στα Οικονομικά και Διοίκηση της Υγείας.

Πειραιάς, 2022



---

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ  
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

---

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ και ΔΙΟΙΚΗΣΗ της ΥΓΕΙΑΣ»**

**ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ  
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ**

**Νικολετσέα Σταυρούλα, Α.Μ.: ΟΔΥ/1831**

Επιβλέπων: Παντελίδης Παντελής / Καθηγητής / Πανεπιστήμιο Πειραιώς  
Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης  
του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση  
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στα Οικονομικά και Διοίκηση της Υγείας.

Πειραιάς, 2022



---

**UNIVERSITY of  
PIRAEUS**



**DEPARTMENT of  
ECONOMICS**

---

**M.Sc. in Health Economics and Management**

**EMOTIONAL INTELLIGENCE AND JOB  
SATISFACTION IN HEALTH SERVICES**

**Nikoletsea Stavroula**

Master Thesis submitted to the Department of Economics  
of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements  
for the degree of M.Sc. in Health Economics and Management

Piraeus, Greece, 2022



Στην οικογένειά μου





## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου για τις πολύτιμες συμβουλές του για την εκπόνηση αυτής της διπλωματικής εργασίας. Κυρίως όμως θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για τη στήριξη και την εμπιστοσύνη τους καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.



# Συναισθηματική Νοημοσύνη κι Εργασιακή Ικανοποίηση στον Χώρο της Υγείας

**Σημαντικοί Όροι:** συναισθηματική νοημοσύνη, εργασιακή ικανοποίηση, εργαζόμενος, υγεία, παρακίνηση, θεωρητικό υπόδειγμα, μελέτη, έρευνα

## Περίληψη

Ο χώρος της υγείας αποτελεί ένα περιβάλλον εργασίας που διακρίνεται για την πολυπλοκότητα του, με τους εργαζομένους και τη διοίκηση να αποτελούν μεγίστης σημασίας παράγοντες για την ποιοτική και αποτελεσματική παροχή των προσφερόμενων υπηρεσιών. Η συναισθηματική νοημοσύνη και η επαγγελματική ικανοποίηση είναι δύο παράμετροι που ασκούν έντονη επιρροή στις υπηρεσίες αυτές αλλά και στα άτομα που χαρακτηρίζουν. Σημαντική αποτελεί η συσχέτιση των δύο με σκοπό την αύξηση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας των επαγγελματιών υγείας προκειμένου να φέρουν στο μέγιστο δυνατό εις πέρας τα καθήκοντα τους ποιοτικά κι αποτελεσματικά. Οι στρεσογόνες συνθήκες εργασίας καθιστούν αναγκαία την κατανόηση των συναισθημάτων, την ανάπτυξη των συναισθηματικών ικανοτήτων με στόχο την καλή απόδοση στην εργασία και την δημιουργία ενός πιο ευχάριστου περιβάλλοντος εργασίας για τον εργαζόμενο.

Στην παρούσα εργασία θα αναπτυχθούν οι σημαντικότερες θεωρίες αναφορικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη και την επαγγελματική ικανοποίηση σε οργανισμούς υγείας με βάση τη διεθνή βιβλιογραφία. Αρχικά θα αναλυθεί κάθε μία ξεχωριστά με την διατύπωση των ορισμών τους και του θεωρητικού τους υπόβαθρου όπως αυτό έχει εξελιχθεί στην πορεία των χρόνων από τους μελετητές. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται εκτενής αναφορά στην συναισθηματική νοημοσύνη με στόχο την κατανόηση της ως έννοιας αλλά και της πρακτικής σημασίας για τον χώρο εργασίας σ' έναν οργανισμό υγείας. Έπειτα, στο δεύτερο κεφάλαιο θα αναλυθεί η επαγγελματική ικανοποίηση ως έννοια, αλλά και τι σημαίνει η ικανοποίηση και δυσαρέσκεια ενός εργαζομένου για τον οργανισμό στον οποίο βρίσκεται και πως μπορεί η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων να τη διαχειριστεί προς όφελος της. Στο τρίτο κεφάλαιο με τη χρήση της βιβλιογραφικής

ανασκόπησης θα παρουσιαστούν πέντε μελέτες που διεξήχθησαν σε επαγγελματίες υγείας και δημόσια νοσοκομεία της Ελλάδας με στόχο τη θετική συσχέτιση της επαγγελματικής ικανοποίησης και της συναισθηματικής νοημοσύνης και πως ο συνδυασμός αποτελεί εργαλείο για την εύρυθμη λειτουργία ενός οργανισμού υγείας.

# **Emotional Intelligence and Job Satisfaction in Health Services**

**Keywords:** emotional intelligence, job satisfaction, employee, health, motivation, theoretical model, study, research

## **Abstract**

The field of health is a work environment that is distinguished for its complexity, with employees and management being of utmost importance for the quality and efficient provision of the services offered. Emotional intelligence and job satisfaction are two parameters that have a strong influence on these services but also on the people they characterize. The correlation between the two is important in order to increase the efficiency and effectiveness of health professionals in order to carry out their duties as qualitatively and effectively as possible. Stressful working conditions make it necessary to understand emotions, develop emotional skills in order to perform well at work and create a more enjoyable work environment for the employee.

In this paper we will develop the most important theories regarding emotional intelligence and job satisfaction in health organizations based on the international literature. Initially each will be analyzed separately with the formulation of their definitions and their theoretical background as this has evolved over the years by scholars. In the first chapter, an extensive reference is made to emotional intelligence in order to understand it as a concept, and also the practical importance of the workplace in a health organization. Then, in the second chapter the job satisfaction will be analyzed as a concept, but also what the satisfaction and dissatisfaction of an employee mean for the organization in which he is and in which way the management of human resources can manage it to its advantage. The third chapter, using the literature review, five studies will be presented, conducted on health professionals and public hospitals in Greece with the aim of positively correlating professional satisfaction and emotional intelligence and how the combination of the two is a tool for the proper functioning of a health organization.



## **Περιεχόμενα**

<b>Περίληψη</b>	<b>xi</b>
<b>Abstract</b>	<b>xiii</b>
<b>Κατάλογος Πινάκων</b>	<b>xvii</b>
<b>Κατάλογος Εικόνων</b>	<b>xix</b>

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Συναισθηματική Νοημοσύνη**

1.1 Εισαγωγή	1
1.2 Ιστορική εξέλιξη της συναισθηματικής νοημοσύνης	1
1.3 Ορισμοί της συναισθηματικής νοημοσύνης	3
1.4 Διανοητική νοημοσύνη (IQ) και συναισθηματική νοημοσύνη (EQ)	6
1.5 Θεωρητικά μοντέλα μέτρησης συναισθηματικής νοημοσύνης	9
1.5.1 Howard Gardner	9
1.5.2 Reuven Bar-On	10
1.5.3 Mayer και Salovey	11
1.5.4 Daniel Goleman	12
1.5.5 Μοντέλο Cooper	13
1.5.6 Petrides & Furnham	14
1.6 Μονοπάτι στον εγκέφαλο	16
1.7 Συναισθηματική νοημοσύνη κι επαγγελματίες υγείας	17
1.8 Ανακεφαλαίωση	28

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Εργασιακή Ικανοποίηση**

2.1 Εισαγωγή	29
2.2 Ορισμοί κι έννοιες	29
2.3 Εργασιακή ικανοποίηση και επαγγελματίες υγείας	34
2.4 Θεωρίες επαγγελματικής ικανοποίησης	35
2.4.1 Θεωρίες κινήτρων και υποκίνησης	35
2.4.2 Θεωρία ιεράρχησης αναγκών-Abraham Maslow	40

2.4.3	Θεωρία Alderfer-Erg	42
2.4.4	Θεωρία McClelland	44
2.4.5	Θεωρία των δύο παραγόντων-Frederick Herzberg	44
2.4.6	Θεωρία X και Ψ McGregor	48
2.4.7	Θεωρία των προσδοκιών Victor Vroom	48
2.4.8	Υπόδειγμα υποκίνησης Porter και Lawler	50
2.4.9	Θεωρία στοχοθέτησης Edwin A.Locke	52
2.5	Οργανωσιακή κουλτούρα κι εργασιακή ικανοποίηση	53
2.6	Ανακεφαλαίωση	63

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:Συναισθηματική νοημοσύνη κι εργασιακή ικανοποίηση-έρευνες σε δημόσια νοσοκομεία στην Ελλάδα**

3.1	Εισαγωγή	65
3.2	Έρευνες σε δημόσια νοσοκομεία	65
3.3	Ανακεφαλαίωση	73

<b>Συμπεράσματα</b>	<b>74</b>
---------------------	-----------

<b>Βιβλιογραφία</b>	<b>77</b>
---------------------	-----------



## **Κατάλογος Πινάκων**

1.1 Διαφορές IQ-EQ	8
1.2 Οι τέσσερις φάσεις του Optimal Process for Developing Emotional Intelligence in Organization	24
2.1 Τα τρία είδη κινήτρων	38
2.2 Συμπεράσματα Porter & Lawler	52



## **Κατάλογος εικόνων**

Εικόνα 1. EQ-IQ	7
Εικόνα 2. Μετρήσεις “burn-out” σε άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη	17
Εικόνα 3. Οι απαντήσεις των ειδικευομένων σχετικά με την ατομική επίδοση στις 5 ομάδες χαρακτηριστικών της συναισθηματικής νοημοσύνης	19
Εικόνα 4. Οι 12 επάρκειες της συναισθηματικής νοημοσύνης	20
Εικόνα 5. Τα σκορ των ατόμων με βάση έρευνα για τις επάρκειες	21
Εικόνα 6. Περιγραφή ανάλυσης των μεταβλητών και της αξιοπιστίας	22
Εικόνα 7. Σκιαγράφηση των ορίων των εσωτερικών κι εξωτερικών κοινωνικών δικτύων με εστίαση στην ηγεσία και το μάνατζμεντ.	25
Εικόνα 8. Περιεχόμενο συνέντευξης σχετικά με την εκτίμηση της συναισθηματικής νοημοσύνης	27
Εικόνα 9. Η πυραμίδα ιεράρχησης αναγκών του Maslow	41
Εικόνα 10. Οι τέσσερις τύποι οργανωσιακής κουλτούρας	61



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

### 1.1 Εισαγωγή

Ο όρος συναισθηματική νοημοσύνη έχει κινήσει το ενδιαφέρον αρκετών ερευνητών τις τελευταίες δεκαετίες. Διαφέρει από τη γνωστική νοημοσύνη που θεωρείται ευρέως γνωστή και θεωρείται μείζονος σημασίας για την επιστημονική κοινότητα.

Αποτελεί μία πολύπλοκη έννοια η οποία δεν έχει έναν καθολικά αποδεκτό ορισμό αλλά πολλούς διαφορετικούς. Αποτελεί τη συναισθηματική διάσταση της νοημοσύνης και αναφέρεται στην ικανότητα αντίληψης, ελέγχου και αξιολόγησης των συναισθημάτων. Ορισμένοι ερευνητές θεωρούν ότι αποτελεί αντικείμενο μάθησης, ενώ άλλοι ενδογενές χαρακτηριστικό του ατόμου.

Στο παρόν κεφάλαιο θα αναλυθεί η συναισθηματική νοημοσύνη, η ιστορική εξέλιξη της, οι ορισμοί και οι θεωρίες γύρω από αυτή. Θα γίνει ανάλυση των πιο σημαντικών θεωρητικών υποδειγμάτων και η συσχέτιση της με την υγεία και τον εργασιακό χώρο.

### 1.2 Ιστορική εξέλιξη της συναισθηματικής νοημοσύνης

Η συναισθηματική νοημοσύνη ως έννοια, αν και όχι καινούργια, φαίνεται να απασχολεί, τις τελευταίες δύο δεκαετίες, τον χώρο των ερευνητών. Παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον η μελέτη της, καθώς και η χρήση της ως εργαλείο και στον επαγγελματικό χώρο. Κάνοντας μία ιστορική αναδρομή υπάρχουν αρκετές αναφορές στα συναισθήματα και στην ανθρώπινη συμπεριφορά στο πέρασμα των χρόνων. Συναντάται στους αρχαίους Έλληνες φιλόσοφους, όπως στον Αριστοτέλη, ο οποίος μίλησε για τα συναισθήματα και το «θυμικό», όπως το ονομάζει στα Ηθικά Νικομάχεια αλλά και σε συγγραφείς και ποιητές, όπως ο Σαίξπηρ, καθώς και στην σύγχρονη ψυχολογία.

Ο όρος νοημοσύνη αρχικά μελετήθηκε σε γνωστικό επίπεδο (γνωστική νοημοσύνη-IQ) και σχετίστηκε με τα τεστ νοημοσύνης (IQ test). Η νοημοσύνη, όπως ανέφερε ο Wechsler (1958), θα ήταν καλό να περιλαμβάνει και ορισμένους βουλευτικούς παράγοντες, χωρίς να εξαρτάται από τους λογικούς συλλογισμούς και την αφηρημένη σκέψη. Έτσι το 1973 ο McClelland, παρατήρησε πως οι εργαζόμενοι με ενσυναίσθηση, αυτοπειθαρχία και πρωτοβουλία ξεχώριζαν από αυτούς της αναμενόμενης απόδοσης.

Σημαντική αναφορά στην συναισθηματική νοημοσύνη, έγινε από τον Mc Clelland, το 1973, σε μία εργασία του σχετικά με μια ομάδα εργαζομένων με ειδικές ικανότητες όπου η ενσυναίσθηση, η αυτοπειθαρχία και η πρωτοβουλία αποτέλεσαν την ειδοποιό διαφορά των επιτυχημένων εργαζομένων από αυτούς που βρίσκονταν στην προσδοκώμενη απόδοση. Το 1983 ο Howard Gardner, ψυχολόγος στο πανεπιστήμιο του Harvard πρότεινε ένα μοντέλο πολλαπλής νοημοσύνης.

Η συναισθηματική νοημοσύνη αναφέρθηκε για πρώτη φορά από τον Robert Thorndike στην δεκαετία του 1920 ο οποίος διαχώρισε την νοημοσύνη σε τρεις τύπους:

- αφηρημένη νοημοσύνη (intelligence), η οποία σχετίζεται με την κατανόηση των ιδεών
- μηχανική νοημοσύνη, η οποία σχετίζεται με την κατανόηση των αντικειμένων
- κοινωνική νοημοσύνη ή κατανόηση των ανθρώπων

Οι Salovey και Mayer δημοσίευσαν το 1990 την πρώτη ολοκληρωμένη εργασία στη συναισθηματική νοημοσύνη όπου την ορίζουν ως την «ικανότητα να μπορεί κάποιος να παρακολουθεί και να ρυθμίζει τα δικά του συναισθήματα αλλά και αυτά των άλλων και να τα χρησιμοποιεί ως οδηγό για σκέψη και δράση».

Ο όρος εδραιώθηκε από τον Daniel Goleman το 1995, σε μία περίοδο όπου η συναισθηματική νοημοσύνη είχε γίνει ευρέως αποδεκτή στον επιστημονικό χώρο. Ο Goleman την όρισε ως «την ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματα του και τα συναισθήματα των άλλων, να τα χειρίζεται αποτελεσματικά και να δημιουργεί κίνητρα για τον εαυτό του» (Daniel Goleman, 1995).

Ο Goleman αποτέλεσε το έναυσμα για νέες επιστημονικές θεωρίες και προσεγγίσεις οι οποίες ακολούθησαν στην συνέχεια, όπως ο Bar-On, το 1997, όπου διαχωρίζει την συναισθηματική νοημοσύνη από τις γνωστικές δεξιότητες και δίνει τον ορισμό της «συναισθηματικής-κοινωνικής νοημοσύνης», αλλά και τους Bradberry και Greaves το 2006 όπου αναφέρονται στη «συναισθηματική διάσταση της λογικής».

Επομένως η συναισθηματική νοημοσύνη έχει απασχολήσει την επιστημονική κοινότητα η οποία οδηγείται σε ποικίλους ορισμούς, σε νέες μεθόδους μέτρησης και αξιολόγησης αλλά και συμπεράσματα. Αυτά διαφοροποιούνται φυσικά από την υπόσταση του ίδιου του ερευνητή καθώς και το περιβάλλον αλλά και τις επιρροές που του έχουν ασκηθεί κατά τη μελέτη του.

### 1.3 Ορισμοί της συναισθηματικής νοημοσύνης

Συναισθηματική νοημοσύνη θεωρείται η ικανότητα κατανόησης, αντίληψης και διαχείρισης της αίσθησης των συναισθημάτων και των κινήτρων του ίδιου του ατόμου, αλλά και των υπολοίπων. Είναι ακόμη η διαδικασία ρύθμισης συναισθημάτων κι εκφράσεων, δηλαδή συγκεκριμένα πρότυπα συμπεριφοράς και οργάνωση. Η διαφορά της από τη γνωστική νοημοσύνη, όσον αφορά την προέλευση και τον μηχανισμό της, είναι, ότι η τελευταία βασίζεται στην περιοχή νέο-φλοιού του εγκεφάλου, ενώ η πρώτη στην περιοχή υπό-φλοιού, έχοντας ως αποτέλεσμα να συμμετέχουν και να εργάζονται τα τμήματα του εγκεφάλου μαζί. Κατά τη διάρκεια της ζωής του ατόμου αναπτύσσεται με την έκθεση σε διαφορετικές εμπειρίες, καταστάσεις και περιβάλλοντα. Αποτελεί λοιπόν το βασικό συστατικό στη συμπεριφορά και τις οργανωτικές πρακτικές εργαζομένων, επιτυχημένων στην επαγγελματική τους πορεία, έχοντας την ικανότητα, να διαχειρίζονται με την κατάλληλη ποιότητα, συγκρούσεις στο χώρο εργασίας.

Τα συναισθήματα μπορούν να έχουν και τα αντίθετα αποτελέσματα εάν κάποιος δεν είναι συναισθηματικά έξυπνος, δηλαδή δεν έχει αναπτύξει την συναισθηματική νοημοσύνη.

Οι κοινωνικές δεξιότητες που αποτελούν την συναισθηματική νοημοσύνη και μέσα από αυτές ο κάθε άνθρωπος μπορεί να την αναπτύξει είναι:

- Η επίγνωση των συναισθημάτων: για την αναγνώριση κάποιου συναισθήματος την ώρα που γεννιέται, όταν το άτομο μπορεί και αναγνωρίζει το συναίσθημα του την δεδομένη στιγμή, κατανοεί τον εαυτό του και ενδυναμώνει την αυτοπεποίθησή του. Λόγω αυτού, τα άτομα που νιώθουν αυτοπεποίθηση και είναι σίγουροι για τα συναισθήματά τους, διαχειρίζονται καλύτερα την ζωή τους, έχοντας επίγνωση των αποφάσεων που λαμβάνουν, ενώ αν δεν μπορούν να κατανοήσουν τα συναισθήματά τους γίνονται έρμια α αυτών.
- Διαχείριση των συναισθημάτων: προσδίδει την ικανότητα σε ένα άτομο να μπορεί να διαχειρίζεται τα συναισθήματά αναλόγως την περίσταση. Σχετίζεται με τον έλεγχο των συναισθημάτων, όπως το άγχος ή το θυμό, ώστε να μην λειτουργήσουν ζημιογόνα για τον ίδιο. Η έλλειψη αυτής της ικανότητας μπορεί να οδηγήσει στην κατάθλιψη, ενώ η ανάπτυξη της βοηθά στην γρήγορη συναισθηματική επούλωση από απογοητεύσεις της ζωής.
- Η εξεύρεση κινήτρων: Σχετίζεται με την αισιοδοξία, την ελπίδα, το πείσμα, την υπομονή, κίνητρα που βρίσκουν οι άνθρωποι ώστε να μπορέσουν να επιτευχθούν οι

στόχοι τους. Η έλλειψη αυτή της ικανότητας μπορεί να οδηγήσει σε απάθεια και απογοήτευση στην πρώτη δυσκολία.

- Αναγνώριση συναισθημάτων των άλλων: Αποτελεί την δεξιότητα της κατανόησης των αναγκών και των επιθυμιών των άλλων ατόμων, η οποία θεωρείται μεγίστης σημασίας για το χτίσιμο κοινωνικών σχέσεων με θεμέλια κι επικοινωνίας.
- Η διαχείριση σχέσεων: σχετίζεται με την ανάπτυξη κοινωνικών δεξιοτήτων για αποδοτικές, διαπροσωπικές σχέσεις. Η ανάπτυξη αυτών βοηθούν στην επιτυχία των σχέσεων ενός ατόμου να εμπνέει και να ωθεί τους άλλους, να μπορεί να ασκεί επιρροή και πειθώ ώστε να τους δημιουργήσει το αίσθημα της άνεσης. Η έλλειψη αυτής της ικανότητας δημιουργεί κοινωνικά αποτυχημένα άτομα, που ακόμη κι αν διανοητικά θεωρούνται έξυπνοι, συναισθηματικά φαίνονται αντιπαθείς και χωρίς ενσυναίσθηση.

Σύμφωνα με τους Mayer και Salovey η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως «ικανότητα επακριβούς και αποτελεσματικής επεξεργασίας των συναισθηματικών πληροφοριών που σχετίζονται με την αναγνώριση την ανάπλαση και την ρύθμιση του συναισθήματος στους ίδιους μας τους εαυτούς αλλά και στους άλλους» αλλά και «ως η ικανότητα της αντίληψης της έκφρασης και της αποτίμησης του συναισθήματος, της υπενθύμισης συναισθημάτων όταν αυτά διευκολύνουν την σκέψη της κατανόησης και της χρήσης της συναισθηματικής γνώσης και της διαχείρισης των συναισθημάτων ώστε να προαχθεί η συναισθηματική και πνευματική ανάπτυξη». Το 2000, σε συνεργασία με τον Caruso, ο ορισμός διαφοροποιείται ως «ικανότητα του ατόμου να αποτιμά επακριβώς και να ξεχωρίζει τα συναισθήματά τα δικά του και των άλλων, να τα κατανοεί, να τα αφομοιώνει στο μυαλό του και να ρυθμίζει τόσο τα αρνητικά όσο και τα θετικά συναισθήματα στον εαυτό του και στους άλλους».

Το 1998 ο Μπαμπινιώτης ορίζει την συναισθηματική νοημοσύνη, στο λεξικό της νέας ελληνικής γλώσσας, στην πρώτη έκδοση τον Μάιο του 1998, ως την ικανότητα κάποιου να ελέγχει τα συναισθήματά του, να αντεπεξέρχεται στην συναισθηματική πίεση, να αναπτύσσει τις ικανότητες του σε τομείς όπως η φαντασία, καλλιτεχνία και η ανθρώπινη επικοινωνία.

Ο Goleman το 1995 δίνει έναν αρχικό ορισμό στην συναισθηματική νοημοσύνη ως «μια ομάδα από ικανότητες που αναφέρονται στον αυτοέλεγχο, τον ζήλο, την επιμονή, την ελπίδα, την ενθάρρυνση και την αποφυγή της επιρροής των συναισθημάτων από την διαδικασία της σκέψης» αναγνωρίζοντας την, το 1998, «ως την ικανότητα να γνωρίζει κάποιος τι αισθάνεται και να είναι ικανός να διαχειριστεί αυτά τα συναισθήματα, πριν αφήσει σε αυτά τον έλεγχο και αποτελέσει έρμαιο τους, να είναι



κάποιος ικανός να παρακινεί τον εαυτό του, ώστε να ολοκληρώνει τους στόχους του, να είναι δημιουργικός και να καταβάλει το μέγιστο δυνατό των ικανοτήτων του και τέλος να κατανοεί κάποιος το τι αισθάνονται οι άλλοι και να μπορεί να χειρίζεται αποτελεσματικά τις σχέσεις μαζί τους».

Έναν ορισμό για την συναισθηματική νοημοσύνη διατύπωσε και ο Martinez, την ίδια περίοδο (1997), ότι «η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα πεδίο μη γνωστικών ικανοτήτων, δεξιοτήτων και εμπειριών που επηρεάζουν την δυνατότητα ενός ατόμου να μπορεί να ανταπεξέρχεται στις δυσκολίες της πίεσης και τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος του».

Σύμφωνα με τον Bar-On, το 2000, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί «ένα πεδίο προσωπικών συναισθηματικών και κοινωνικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων που επηρεάζει την δυνατότητα του κάθε ατόμου, να επιτύχει τις απαιτήσεις και τις πιέσεις του περιβάλλοντος του». Άποψη κοντινή με του Martinez, αλλά και με την Hardley που θεωρεί, ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί «την ικανότητα να κατευθύνει σωστά τις συναισθηματικές αντιδράσεις του άλλου στα διάφορα γεγονότα και να μπορείς να παρεμβαίνεις τα συναισθήματά του αυτά με τον πιο κατάλληλο τρόπο». Ακόμη, πιο πρόσφατα, δύο ερευνητές, ο Sparrow και ο Knight, θεωρούν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μεταφράζεται «ως η πρακτική του να παρατηρήσεις τα συναισθήματά τα δικά σου αλλά και των άλλων, να τους δίνεις σημασία και νόημα, να τα επεξεργάζεσαι και να τα λαμβάνεις υπόψη σου όταν είναι να πάρεις αποφάσεις».

Οι Mayer και Cobb διατύπωσαν έναν πιο σύγχρονο ορισμό, το 2000, κατά τον οποίο «η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί την ικανότητα των ατόμων να επεξεργάζονται τις εκάστοτε συναισθηματικές πληροφορίες με διάφορους τρόπους οι οποίοι αφορούν ιδιαίτερα την αντίληψη, την αφομοίωση, την κατανόηση και την διαχείριση των συναισθημάτων των δικών τους και των άλλων».

Συμπερασματικά, οι περισσότεροι συγγραφείς αντικατοπτρίζουν την συναισθηματική νοημοσύνη στα βιβλία τους, ως ένα τύπο κοινωνικής νοημοσύνης στον οποίο εμπεριέχεται η ικανότητα ενός ατόμου να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματά του αλλά και των άλλων, να μπορεί να διακρίνει μεταξύ των δύο, και να χρησιμοποιεί τις εκάστοτε πληροφορίες ως εγχειρίδιο σκέψης και ενεργειών του (Salovey και Mayer 1990).

#### 1.4 Διανοητική νοημοσύνη (IQ) και συναισθηματική νοημοσύνη (EQ)

Η διανοητική νοημοσύνη και η συναισθηματική νοημοσύνη παρότι αποτελούν ξεχωριστές ικανότητες ενός ατόμου, είναι άρρηκτα συνδεδεμένες μεταξύ τους.

Ο δείκτης νοημοσύνης αποτελεί έναν αριθμό μαθηματικό, που προέρχεται από ένα τυποποιημένο τεστ νοημοσύνης, το οποίο επειδή υποδηλώνει το επίπεδο της νοημοσύνης του ατόμου αυτού. Αφορά δηλαδή ένα αριθμητικό, γνωστικό κομμάτι.

Ο δείκτης συναισθηματικής νοημοσύνης αφορά στην ικανότητα του ατόμου για αντίληψη έλεγχο αξιολόγηση κι έκφραση των συναισθημάτων του. Σχετίζεται λοιπόν με τα συναισθήματα και την κατανόηση αυτών. Η γενική νοημοσύνη είναι προκαθορισμένη απ' όταν γεννιέται το άτομο και σταματά να εξελίσσεται σε μία συγκεκριμένη ηλικία. Επιπρόσθετα ελέγχει την λογική και δεν επηρεάζει ιδιαίτερα τις διαπροσωπικές σχέσεις. Ακόμη θεωρείται απαραίτητο για να γίνει οποιαδήποτε εργασία.

Εν αντιθέσει η συναισθηματική νοημοσύνη εξελίσσεται διαρκώς και δεν υποπίπτει σε ηλικιακά όρια. Επίσης διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο στις διαπροσωπικές μας σχέσεις και θεωρείται μεγίστη σημασία για την διαχείριση αυτών.

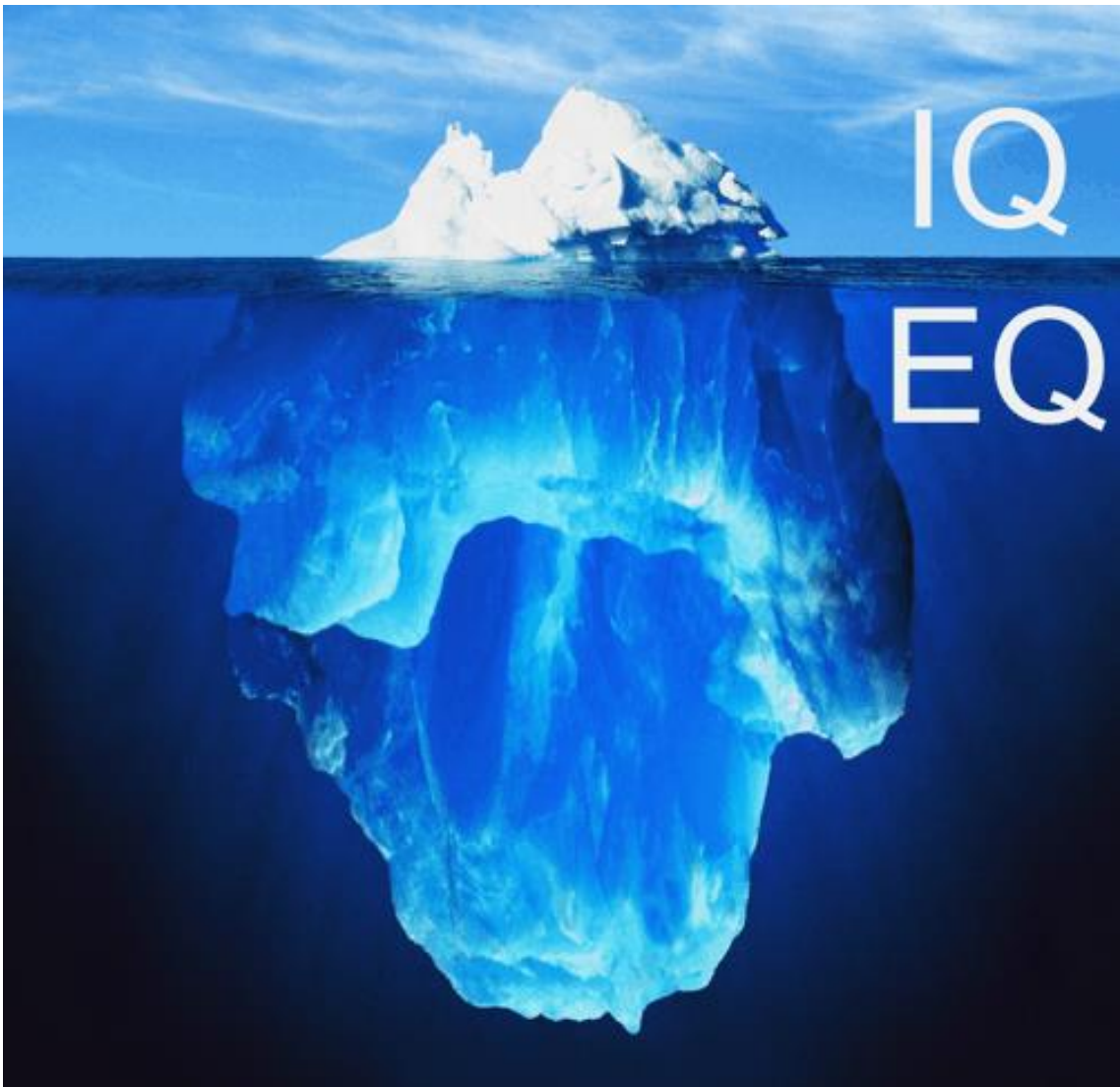
Έχουν γίνει διάφορες επιστημονικές μελέτες, με πολύ σημαντικές παρατηρήσεις και συμπεράσματα, από το 2000 και μετά, με σκοπό να συγκρίνουν τους δύο δείκτες νοημοσύνης.

Μία πρώτη σύγκριση έγινε σε πράκτορες πωλήσεων μίας μεγάλης εθνικής ασφαλιστικής εταιρείας, μεταξύ αυτών που είχαν αναπτυγμένες τις δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης, και αυτών με όχι τόσο ανεπτυγμένες. Οι μεν πρώτοι, κατάφεραν να κλείνουν συμβόλαια ασφαλιστικά σε έναν μέσο όρο 114.000 \$, ενώ οι δεύτεροι έκλεισαν σε έναν μέσο όρο των 54.000 \$. Σχεδόν 50 τοις 100 μικρότερη επίδοση (Cooper, 2013).

Το Carnegie Ινστιτούτο τεχνολογίας, διεκπεραίωσε έρευνα μέσα από την οποία γνωστοποιήθηκε, πως το 85% που θα επιτύχει οικονομικά ένα άτομο, οφείλεται σε ικανότητες ανθρώπινες μηχανικής, δηλαδή την προσωπικότητα και την επικοινωνιακή ικανότητα καθώς και την διαπραγμάτευση και ηγεσία. Το 15% που απομένει σχετίζεται μόνο με τεχνικές γνώσεις. Ο Daniel Kahneman, Αμερικανός ψυχολόγος που έχει βραβευτεί με νόμπελ, συμπέρανε πως τα άτομα δείχνουν προτίμηση στο να εργάζονται με κάποιον που θα εμπιστεύονται, ακόμα κι αν αυτός αποδίδει λιγότερο και χαμηλότερης ποιότητας προϊόν ή εργασία και προσφέρει υπηρεσίες που μπορεί να έχουν μεγαλύτερο κόστος (Jensen, 2012).

Οι ψυχολόγοι συμφωνούν πως για να οδηγηθεί ένα άτομο στην επιτυχία το ποσοστό της διανοητικής νοημοσύνης καταλαμβάνει περίπου το 10% το πολύ 25%. Ως μονάδα δεν είναι αρκετό καθώς η συναισθηματική νοημοσύνη θεωρείται πολύ σημαντική. Αυτό που απομένει σαν ποσοστό σχετίζεται με οτιδήποτε άλλο συμπεριλαμβανομένου και την συναισθηματική νοημοσύνη (Breassert, 2007).

Στην παρακάτω εικόνα φαίνεται ένα παγόβουνο, όπου στην κορυφή του βρίσκεται το IQ, που είναι εμφανές, και το μεγαλύτερο μέρος κάτω από το νερό είναι το EQ, υπογραμμίζοντας πόσο μεγάλη αξία έχει για το άτομο.



Εικόνα 1. EQ-IQ Συναισθηματική νοημοσύνη-Door Training and consulting

<https://www.google.gr/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fwww.doortraining.gr%2F%2Ftraining-seminars%2Fatomikes-deksiotites%2Fsynaisthimatiki-noimosyni&psig=AOvVaw0Jo6yaADTRUbjy6OjarB3S&ust=1643655450301000&sou>

Av

<b>ΔΙΑΦΟΡΕΣ</b>	<b>IQ</b> <b>Διανοητική νοημοσύνη</b>	<b>EQ</b> <b>Συναισθηματική νοημοσύνη</b>
Πως ορίζεται	Αριθμός που προέρχεται από ένα τυποποιημένο τεστ ευφυίας, που παρουσιάζει την ικανότητα ενός ατόμου για λογική	Επίπεδο συναισθηματικής ευφυίας ενός ατόμου το οποίο παρουσιάζεται από βαθμολογία σε τυποποιημένα τεστ
Πως μετριέται	Δείκτης Γενικής νοημοσύνης	Δείκτης Συναισθηματικής νοημοσύνης
Πως αποκτάται	Είναι έμφυτη ικανότητα	Είναι επίκτητη ικανότητα, η οποία μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο μάθησης και δύναται να βελτιωθεί
Αποτελεί ικανότητα	Μάθηση, κατανόηση κι εφαρμογή της γνώσης, λογική κι αφηρημένη σκέψη	Αναγνώριση, έλεγχος κι έκφραση των συναισθημάτων ενός ατόμου
Τι εξασφαλίζει	Την επιτυχία στο σχολείο	Την επιτυχία στη ζωή
Που αναγνωρίζεται	Σε άτομα με υψηλή νοημοσύνη, κοινή λογική και ψυχικές προκλήσεις	Άτομα με ηγεσία και κοινωνικές προκλήσεις

Πίνακας 1.1 Διαφορές IQ και EQ

## 1.5 Θεωρητικά μοντέλα μέτρησης συναισθηματικής νοημοσύνης

### 1.5.1 Howard Gardner

Η συναισθηματική νοημοσύνη, ως έννοια στην ακαδημαϊκή κοινότητα, άρχισε πολύ πρόσφατα να αναπτύσσεται και γι' αυτόν ακριβώς το λόγο δεν υπάρχει ενιαίο μοντέλο, στο οποίο να περιλαμβάνονται αυτά τα οποία τη διαμορφώνουν. Κατά τη δεκαετία του '80 ξεκίνησαν να διατυπώνονται ορισμοί και να πραγματοποιείται πλέον επιστημονική ανάλυση όσον αφορά την συναισθηματική διάσταση της νοημοσύνης. Στο πανεπιστήμιο του Χάρβαρντ, το 1983, ο Gardner στο βιβλίο του, "Frames of Mind", διατύπωσε τη θεωρία της πολλαπλής νοημοσύνης, κάτι που αντιτίθεται με τις έως τότε θεωρίες, κατά τις οποίες η νοημοσύνη σχετιζόταν με ψυχομετρικά τεστ με βάση γλωσσικές και μαθηματικές δεξιότητες.

Βασιζόμενοι λοιπόν σε αυτή την σύγχρονη επιστημονική θεωρία, η νοημοσύνη μας χωρίζεται σε εννέα τομείς που διανέμονται σε διαφορετικά σημεία του εγκεφάλου μας. Οι τομείς αυτοί είναι οι εξής:

1. *Γλωσσική νοημοσύνη*: επιτρέπει στο άτομο την κατανόηση των γλωσσικών νοημάτων
2. *Μουσική νοημοσύνη*: επιτρέπει στο άτομο την ανίχνευση και αναπαραγωγή μουσικών δομών
3. *Λογικό-μαθηματική νοημοσύνη*: δίνει την ικανότητα στο άτομο για διενέργεια αφηρημένων συλλογισμών
4. *Χωρική νοημοσύνη*: δίνει την ικανότητα στο άτομο ικανοποιητικής αντίληψης των σχέσεων των αντικειμένων και αναπαραγωγής μέσω της μνήμης οπτικών εικόνων
5. *Σωματική-κινητική νοημοσύνη*: επιτρέπει στο άτομο την αναπαράσταση σκέψεων και ιδεών που σχετίζονται με την κίνηση
6. *Ενδοπροσωπική νοημοσύνη*: δίνει την ικανότητα στο άτομο για επίγνωση ιδίων συναισθημάτων και αντίστοιχης συμπεριφοράς προσδιοριζόμενης από αυτά
7. *Διαπροσωπική νοημοσύνη*: δίνει την ικανότητα στο άτομο αντίληψης των κινήτρων, συναισθημάτων και συμπεριφοράς άλλων ατόμων και ταυτοχρόνως κατάλληλης ανταπόκρισης στις συγκεκριμένες διαθέσεις επιθυμίες και κίνητρα
8. *Νατουραλιστική νοημοσύνη*: δίνει την ικανότητα στο άτομο για αναγνώριση φυσικών μορφών όντων και φαινομένων της φύσης

Σύμφωνα με τον Gardner εκτός από τα παραπάνω είδη νοημοσύνης υπάρχει και ένα ακόμη είδος, η υπαρξιακή νοημοσύνη, η οποία δίνει την ικανότητα στο άτομο για συλλογισμό σχετικά με υπαρξιακά ζητήματα, που όμως ακόμα δεν έχει αποδειχθεί επιστημονικά.

Ένα από τα χαρακτηριστικά δεξιοτήτων που συνθέτουν την νοημοσύνη αποτελεί η ανεξάρτητη λειτουργία κάθε είδους νοημοσύνης από την άλλη. Επιπροσθέτως, καθώς υπάρχουν διαφορετικοί τομείς με βάση τα γεννητικά και περιβαλλοντικά αίτια, κάθε άτομο αποδίδει διαφορετικά, έτσι, όταν μία ικανότητα ενδυναμώνεται σε βάθος χρόνου έχει ως αποτέλεσμα να αναπτυχθεί κι εξελιχθεί.

### **1.5.2 Reuven Bar-On**

Ο Bar-On διατυπώνει τη θεωρία του (1997, 2000) σχετικά με το συναισθηματικό πηλίκο, είδη της συναισθηματικότητας κατ' αναλογία με τον δείκτη γενικής νοημοσύνης, με σκοπό να εκτιμήσει την ενδοπροσωπική και διαπροσωπική νοημοσύνη καθιστώντας τον, τον πρώτο επιστήμονα που κάνει το εγχείρημα να μετρήσει την συναισθηματική νοημοσύνη.

Το μοντέλο του Bar-On έχει βασιστεί κατά κύριο λόγο στις μελέτες του Gardner (1983) και της Saarni (1997), όπου η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελούσε το αποτέλεσμα εννέα κοινωνικών και συναισθηματικών δεξιοτήτων που συσχετιζόνταν.

Αυτές είναι οι ακόλουθες:

- ◆ Συναισθηματική αυτό-επίγνωση
- ◆ Ικανότητα αντίληψης των συναισθημάτων των άλλων
- ◆ Ικανότητα γλωσσικής περιγραφής των συναισθημάτων
- ◆ Ενσυναίσθηση
- ◆ Ικανότητα να διακρίνει το άτομο μία κατάσταση συναισθημάτων από την εξωτερική έκφραση
- ◆ Επίγνωση πολιτισμικών κανόνων έκφρασης
- ◆ Ικανότητα κατανόησης των άλλων ατόμων με βάση την συναισθηματική τους κατάσταση
- ◆ Ικανότητα κατανόησης ότι η ίδια συναισθηματική έκφραση είναι εφικτό να επηρεάσει άλλα άτομα
- ◆ Ικανότητα χρήσης αυτό-ρυθμιστικών στρατηγικών με σκοπό την τροποποίηση συναισθηματικών καταστάσεων

Ο Bar-On αναφέρεται και σε συναισθηματική κοινωνική νοημοσύνη, δηλαδή, εάν κάποιος έχει την ικανότητα και την δεξιότητα να καταλάβει τον εαυτό του, να εκφραστεί αλλά και να κατανοήσει τους άλλους, το πως σχετίζεται με αυτούς, καθώς και να αντιμετωπίσει τις απαιτήσεις της καθημερινής ζωής.

Πέντε δείκτες συμπεριλαμβάνονται στην συναισθηματική κοινωνική νοημοσύνη όπου ο καθένας λειτουργεί αντίστοιχα με βάση κατηγορίες συναισθηματικών κοινωνικών δεξιοτήτων. Οι δεξιότητες αυτές είναι οι ακόλουθες:

- Ενδο-προσωπικές δεξιότητες (intrapersonal skills), σχετίζονται με την συναισθηματική αυτό-επίγνωση ενός ατόμου με την συναισθηματική έκφραση και αυτοπραγμάτωση του ίδιου
- Διαπροσωπικές δεξιότητες (interpersonal skills), σχετίζονται με την κατανόηση του ατόμου, των συναισθημάτων και των αναγκών άλλων, στην ενσυναίσθηση, στο ν' αποδειχθεί ικανό να διατηρεί σχέσεις με θεμέλια, την συνεργασία και την αμοιβαιότητα
- Προσαρμοστικότητα (adaptability), Το άτομο προσαρμόζεται στην εκάστοτε κατάσταση, δεν λειτουργεί παρορμητικά και διαχειρίζεται καταστάσεις
- Έλεγχος στρες (stress management), και αντιμετώπιση προβλημάτων
- Γενική διάθεση (general mood), να είναι ευτυχισμένος και αισιόδοξος

Ο Bar-On, συνετέλεσε πολύ σημαντικό ρόλο, στην έρευνα για την συναισθηματική νοημοσύνη, καθώς πρωτοπόρησε με την ανακάλυψη του όρου «Συναισθηματικό Πηλίκιο» (EQ) της «Γενικής Νοημοσύνης». Σημαντική θεώρησε και την αντιστοιχία του «Δείκτη Γενικής Νοημοσύνης» (IQ) και «Συναισθηματικής Νοημοσύνης» (EQ), ώστε να μπορεί να υπολογιστεί με ακρίβεια, και δημιούργησε τον «Κατάλογο Συναισθηματικού Πηλίκου» (EQ-I, EmotionalQuotientInventory). Ωστόσο θεωρεί ότι υπάρχουν περιθώρια για βελτίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης με νέες μεθόδους κι εργαλεία.

### **1.5.3 Mayer και Salovey**

Οι Salovey και Mayer (1990), δύο ψυχολόγοι στο πανεπιστήμιο του Yale, πρότειναν την πρώτη ολοκληρωμένη θεωρία για την συναισθηματική νοημοσύνη, κατά την οποία, δινόταν ιδιαίτερη σημασία στην ενδοπροσωπική και διαπροσωπική νοημοσύνη. Έκαναν σύμπτυξη τις δύο αυτές έννοιες στον όρο συναισθηματική νοημοσύνη και τόνισαν τον ρόλο των συναισθημάτων.

Δύο είναι οι διαστάσεις που διακρίνουν την συναισθηματική νοημοσύνη, α) η εμπειρική διάσταση και β) η στρατηγική διάσταση.

Η πρώτη σχετίζεται με την αντίληψη κι έκφραση των συναισθημάτων και την συναισθηματική πραγμάτωση, ενώ η δεύτερη αφορά την διαχείριση των συναισθημάτων (Mayer&Salovey, 1997).

Στην πορεία συνεργάστηκαν με τον Caruso (Mayer, Caruso&Salovey 2000) Αναθεώρησαν την θεωρία τους κι επανακατηγοριοποίησαν την συναισθηματική νοημοσύνη. Οι κατηγορίες που προέκυψαν είναι οι εξής:

- 1) *Αντίληψη κι έκφραση των συναισθημάτων*: το άτομο είναι ικανό να δισθανθεί συναισθήματα άλλων ατόμων με βάση την ψυχολογική τους κατάσταση, την έκφραση των συναισθημάτων και τη σύνδεση με τις ανάγκες αλλά και την αντίληψη των συναισθημάτων αυτού.
- 2) *Έλεγχος των συναισθημάτων*: το άτομο είναι ευέλικτο κι ανοιχτό σε οποιοδήποτε συναίσθημα, έχει την ικανότητα έκφρασης των συναισθημάτων αλλά και διαχείρισης των δικών του αλλά και των άλλων ατόμων.
- 3) *Κατανόηση και ανάλυση συναισθηματικών πληροφοριών, αποκτώντας συναισθηματική γνώση*: το άτομο καθίσταται ικανό να συνδέσει συναισθήματα, να αναλύσει και να ερμηνεύσει περίπλοκα κι αντιφατικά συναισθήματα, τους λόγους και τις συνέπειες που προκύπτουν από αυτά αλλά και την πρόβλεψη αντιδράσεων συναισθηματικών.
- 4) *Συναισθηματική διευκόλυνση της σκέψης*: προώθηση της σκέψης του ατόμου που προέρχεται από κάποιο συναίσθημα, η διαχείριση κρίσεων ή αναμνήσεων σχετικών με αυτά, η επίκληση στο συναίσθημα και η χρήση ζωντανού συναισθήματος για την διαμόρφωση απόψεων και την επίλυση προβλημάτων ή την ανάδειξη της δημιουργικότητας.

Πέραν της θεωρίας, ανέπτυξαν τεστ ενηλίκων σχετικά με την συναισθηματική νοημοσύνη, τα οποία είναι γνωστά ως Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Tests for Adults (MSCEIT) αλλά και τεστ παιδιών (MSCEIT YV). Με βάση αυτά τα δύο τεστ, γίνεται μία επαρκής αξιολόγηση των τεσσάρων δεξιοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης που προαναφέρθηκαν. Στα τεστ υποδηλώνεται μια ευρεία κλίμακα εκβάσεων της καθημερινότητας και διαφαίνεται υψηλή απόδοση στα τεστ μεταξύ μαθητών κι ενηλίκων, σχετικά με τις υψηλά ποιοτικές διαπροσωπικές σχέσεις ερωτικές ή φιλικές, με το κοινωνικό γίνεσθαι αλλά και τις επιδόσεις στο ακαδημαϊκό περιβάλλον.

#### **1.5.4 Daniel Goleman**

Ο Goleman (1995) έκανε γνωστή την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η διαπίστωση του, έπειτα από πολυετείς έρευνες, ήταν, πως η συναισθηματική νοημοσύνη συγκριτικά με το δείκτη νοημοσύνης και τις τεχνικές γνώσεις συνιστά δύο



φορές σημαντικότερο παράγοντα στο να επιτύχει επαγγελματικά ένα άτομο. Ο ίδιος δίνει ιδιαίτερη σημασία στην κατανόηση των συναισθημάτων συνειδητά στο διαπροσωπικό αλλά και ενδο-ατομικό επίπεδο. Χαρακτηριστικά, σύμφωνα με τα λεγόμενα του ίδιου, «η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει τους περισσότερους τομείς της ζωής ενός ατόμου και αυτό κατ' επέκταση βοηθάει και στο να μπορεί το άτομο να επιλύει όλα τα προβλήματα που προκύπτουν». Επομένως οι κατηγορίες ικανοτήτων σύμφωνα με τον ίδιο είναι πέντε.

- Η αυτεπίγνωση, δηλαδή η αυτοπεποίθηση και η αυτό-αξιολόγηση.
- Ο αυτοέλεγχος, που σχετίζεται με την ασυνειδησία αλλά και την ικανότητα ελέγχου των συναισθημάτων και την προσαρμοστικότητα στις καταστάσεις.
- Τα κίνητρα στόχων και το κατά ποσό υπάρχει θέληση επίτευξης αυτών αλλά και πόσο οπτιμιστικά αντιμετωπίζονται οι καταστάσεις.
- Η ενσυναίσθηση, όπου το άτομο έχει την ικανότητα της κατανόησης αλλά και της βοήθειας των γύρων του και του διαλόγου.
- Οι κοινωνικές δεξιότητες, που έχει ένα άτομο ώστε να είναι πιο κοινωνικά ανοιχτό και πιο αποδοτικό στην διαχείριση των προβλημάτων μίας ομάδας.

Σύμφωνα με αυτόν η συναισθηματική νοημοσύνη βοηθά το άτομο να εξελίσσεται να θέτει στόχους και να τους επιτυγχάνει .

Ο Goleman διαφέρει όσον αφορά την θεωρία του από αυτή του Bar-On, ο οποίος αντιμετωπίζει την συναισθηματική νοημοσύνη ως «θεωρία προσωπικότητας» αλλά και των Salovey & Mayer, ως «θεωρία νοημοσύνης». Ο Goleman την αντιλαμβάνεται, ως «θεωρία απόδοσης» (performance), με το άτομο να έχει τη δυνατότητα να βελτιωθεί και να προοδεύσει.

Ένας ικανός εργαζόμενος διακρίνεται από το χαρακτηριστικό της αυτό αξιολόγησης, χαρακτηριστικό που πρέπει να προσδιορίζει κάθε εργαζόμενο. Σημαντικά χαρακτηριστικά είναι και η αξιοπιστία αλλά και η προσαρμοστικότητα στην αλλαγή. Τέλος, η γνώση των στόχων από τον εργασιακό τους χώρο, αλλά και οι αντίστοιχες ενέργειες από τους ίδιους, ώστε να επιτευχθούν αυτοί.

### **1.5.5 Μοντέλο Cooper**

Το 1997 ο Cooper, αναφέρει, πως η συναισθηματική νοημοσύνη δεν σχετίζεται μόνο με το άτομο και την προσωπικότητα του, αλλά και με το ευρύτερο περιβάλλον της ζωής του. Διακρίνει πέντε διαστάσεις με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και ικανότητες.

- Ικανοποίηση του ατόμου από το περιβάλλον του, χαρακτηριστικό ενός συνηθισμένου περιβάλλοντος
- Η συναισθηματική συνειδητοποίηση, των ιδίων συναισθημάτων αλλά και των άλλων
- Η ανταγωνιστικότητα, με την ατέρμονη ανάθεση στόχων και την επίτευξη τους
- Οι στάσεις και οι αξίες των ατόμων, με βάση τις οποίες καθορίζεται το ποσό δυναμικό είναι ένα άτομο, πόσο έχει ολοκληρωθεί σαν προσωπικότητα αλλά και τι προσδοκίες έχει από τη ζωή του.
- Η κατάσταση της υγείας αλλά και η ποιότητα ζωής επηρεάζουν δραματικά και την προσωπική αλλά και την επαγγελματική ζωή ενός ατόμου.

Το 1997, δημιουργήθηκε, από τους Cooper και Sawaf, ο συναισθηματικός χάρτης, ο οποίος δίνει την δυνατότητα αξιολόγησης των χαρακτηριστικών μιας προσωπικότητας. Ο χάρτης έχει εικοσιένα κλίμακες και ενενήντα έξι θέματα, με σκοπό τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης λοιπόν, μπορεί ο ερευνητής, με τον χάρτη ως εργαλείο, να κάνει αναλύσεις ως προς τις δεξιότητες ενός ατόμου αλλά και τα μειονεκτήματα και τις αδυναμίες του σε σχέση με την προσωπικότητα του. (Cooper and Sawaf, 1997).

### **1.5.6 Petrides & Furnham**

Οι Petrides & Furnham το 2001 θεωρούν ότι «η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται με αυτό-αντιλήψεις και διαθέσεις που βρίσκονται στα χαμηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας της προσωπικότητας που μπορούν να διερευνηθούν αρχικά στην αξιολόγηση της προσωπικότητας». Διατύπωσαν την άποψη πως η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να θεωρηθεί γνωστική ικανότητα και χαρακτηριστικό γνώρισμα. Ως χαρακτηριστικό γνώρισμα μετριέται «με ερωτηματολόγια αυτό-αναφοράς όπου μετρούνται βάσει συμπεριφοράς» ενώ ως ικανότητα «με εργαλεία μέγιστης επίδοσης με προκαθορισμένα κριτήρια τα οποία μετράνε αντικειμενικά πραγματικές ικανότητες (Petrides & Furnham 2001)». Λόγω της ενασχόλησής τους με την συναισθηματική νοημοσύνη διατυπώνεται η θεωρία, πως αυτή λειτουργεί ως σύνολο γνωρισμάτων, σχετικών με τα συναισθήματα κι αντανακλάται στη συμπεριφορά ενός ατόμου.

Ως χαρακτηριστικό γνώρισμα, το μοντέλο των Petrides & Furnham, χωρίζεται σε τέσσερις μεγάλες κλίμακες και υποδιαιρείται σε δεκαπέντε υποκλίμακες.

Ευημερία, στην οποία συμπεριλαμβάνονται η ευτυχία, η αυτοεκτίμηση, η αισιοδοξία και τα κίνητρα

Αυτορρύθμιση στην οποία συμπεριλαμβάνονται η διαχείριση των συναισθημάτων, η χαμηλή παρορμητικότητα, η διαχείριση του άγχους και η προσαρμοστικότητα

Συναίσθημα (ενσυναίσθηση), στην οποία συμπεριλαμβάνονται η έκφραση συναισθημάτων, η ενσυναίσθηση, η αντίληψη των συναισθημάτων και η διαχείριση των συναισθημάτων.

Κοινωνικότητα, στην οποία συμπεριλαμβάνονται η κοινωνική ευαισθητοποίηση, οι διαπροσωπικές σχέσεις και η αυτοπεποίθηση.

Οι 15 διαστάσεις που παρατίθενται παρακάτω δίνουν μία σαφή εικόνα για το πως αντιλαμβάνονται τα άτομα με υψηλό σκορ τους εαυτούς τους.

- ⇒ *Προσαρμοστικότητα*: ευέλικτα και με προθυμία για προσαρμογή σε νέες καταστάσεις
- ⇒ *Διεκδικητική συμπεριφορά*: τα άτομα είναι αποφασιστικά, δείχνουν ειλικρίνεια και προθυμία για υπεράσπιση και προάσπιση των δικαιωμάτων τους
- ⇒ *Συναισθηματική αντίληψη εαυτός και άλλοι*: ξεκάθαρη η αντίληψη των δικών του συναισθημάτων αλλά και των συναισθημάτων άλλων ατόμων
- ⇒ *Συναισθηματική έκφραση*: τα άτομα θεωρούν τους εαυτούς τους ικανούς να εκφράσουν και να μεταδώσουν τα συναισθήματά τους σε άλλους
- ⇒ *Διαχείριση συναισθημάτων*: οι άλλοι μπορούν να ασκήσουν επιρροή στα συναισθήματά άλλων ανθρώπων
- ⇒ *Συναισθηματική ρύθμιση*: ικανοί για έλεγχο και διαχείριση των συναισθημάτων των ίδιων
- ⇒ *Παρορμητικότητα*: χαμηλά σκεπτόμενοι και δεν υποκύπτουν εύκολα σε έντονες επιθυμίες τους
- ⇒ *Διαπροσωπικές σχέσεις*: ικανοί για αρκετά καλές διαπροσωπικές σχέσεις
- ⇒ *Αυτοεκτίμηση*: με υψηλή αυτοπεποίθηση και επιτυχία
- ⇒ *Κινητοποίηση με στόχους και κίνητρα*: δύσκολο να παραιτηθούν λόγω αντίξων συνθηκών
- ⇒ *Κοινωνική επίγνωση*: επιτυχία στην ανάπτυξη κοινωνικών δεξιοτήτων και δικτύων και κοινωνικών σχέσεων
- ⇒ *Διαχείριση άγχους*: ανθεκτικότητα στην πίεση και ρύθμιση του άγχους

- ⇒ *Ενσυναίσθηση*: μπορούν να αντιληφθούν την προοπτική των άλλων ατόμων
- ⇒ *Ευτυχία*: νιώθουν ικανοποίηση και χαρά για τη ζωή τους
- ⇒ *Αισιοδοξία*: νιώθουν σιγουριά και αυτοπεποίθηση για τον εαυτό τους κι αντιμετωπίζουν θετικά τις καταστάσεις στη ζωή τους

Με βάση το εργαλείο μέτρησης αντανακλάται το εκάστοτε μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης, το οποίο είναι συγκεκριμένο, και με τα στοιχεία που αντλούνται από αυτό, υπάρχουν και οι αντίστοιχες επιπτώσεις στο χώρο εργασίας.

Η έρευνα τους σχετικά με την σύνδεση ανάμεσα στην ικανότητα και τα μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης, υποδηλώνει την άποψη ότι η συναισθηματική νοημοσύνη καθίσταται έγκυρη έναντι των τεστ προσωπικότητας και της παραδοσιακής νοημοσύνης.

### **1.6 Το μονοπάτι στον εγκέφαλο**

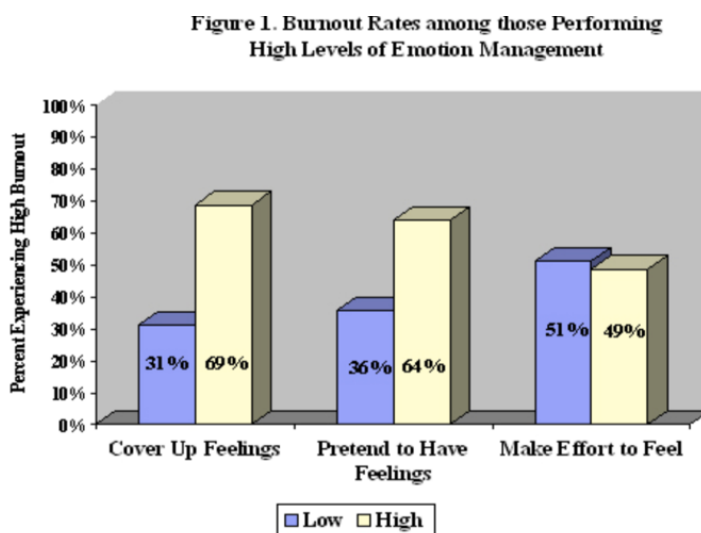
Οι άνθρωποι ως φύσει συναισθηματικά όντα, δίνουν πρωταρχικό ρόλο εγκεφαλικά στο συναίσθημα και μετά στη λογική. Η συναισθηματική νοημοσύνη ξεκινά το μονοπάτι που ακολουθεί στον εγκέφαλο, στον νωτιαίο μυελό. Είναι απαραίτητο οι πρωταρχικές αισθήσεις που εισέρχονται ν' ακολουθήσουν τη διαδρομή στο μπροστινό μέρος του εγκεφάλου, ώστε να σκεφτούμε λογικά την εμπειρία που βιώσαμε, όμως πρώτα περνούν από το μεταχμιακό σύστημα, όπου βιώνονται τα συναισθήματα. Επομένως απαιτείται από τη συναισθηματική νοημοσύνη δυναμική επικοινωνία ανάμεσα στο κέντρο λογικής και στο κέντρο συναισθημάτων του εγκεφάλου (Austin, 2004).

Την απόσταση αυτή ανάμεσα στο κέντρο λογικής και στο κέντρο συναισθημάτων του εγκεφάλου καλύπτουν δισεκατομμύρια μικροσκοπικοί νευρώνες. Με την εφαρμογή τη συναισθηματικής νοημοσύνης οι πληροφορίες κυκλοφορούν ομαλά και προς τις δύο κατευθύνσεις. Όσο αυξάνεται αυτή η κυκλοφορία, τόσο ενδυναμώνεται η σύνδεση μεταξύ κέντρου λογικής και κέντρου συναισθημάτων. Η ικανότητα του κάθε ατόμου να διατηρεί ανοιχτό την οδό προς αυτή την ομαλή κυκλοφορία επηρεάζει την συναισθηματική νοημοσύνη (Goleman, 1998). Ο δρόμος αναπτύσσεται αναλογικά με το πόσο σκεφτόμαστε αυτό το οποίο νιώθουμε.

Τα νευρωνικά συστήματα, που ευθύνονται για τις νοητικές ικανότητες ενός ατόμου, φαίνεται ότι είναι ξεχωριστά από αυτά για τα συναισθήματα, ωστόσο είναι στενά συνδεδεμένα μεταξύ τους. Η διασύνδεση σκέψης και συναισθήματος του εγκεφαλικού κυκλώματος δημιουργούν πρόσφορο έδαφος για αρμονικές αποφάσεις.

## 1.7 Συναισθηματική νοημοσύνη κι επαγγελματίες υγείας

Αναφορικά με τους νοσηλευτές οι περισσότεροι έως τώρα αναπτύσσουν και χειρίζονται τα συναισθήματά τα δικά τους αλλά και των ασθενών με βάση την εμπειρία τους. Ιδιαίτερως, οι νοσηλευτές τείνουν πιο συχνά να εμφανίσουν φαινόμενα εξάντλησης και άγχους, το λεγόμενο «burn out». Καθώς δεν έχουν την κατάλληλη εμπειρία για να χειριστούν τα συναισθήματά τους (Erickson-Grove, 2007). Ακόμη μεγάλη διαφορά φαίνεται στους νοσηλευτές που επέλεξαν την κάλυψη των συναισθημάτων τους, κάτι το οποίο τους εξαντλούσε ακόμη περισσότερο σε σχέση με εκείνους που προτιμούσαν να τα εκφράσουν. Έτσι συμπεραίνεται η ύπαρξη αναγκαιότητας οι σημερινοί νοσηλευτές να συνειδητοποιήσουν τις όποιες απαιτήσεις υπάρχουν συναισθηματικά, και οι πιο έμπειροι να καθοδηγήσουν αυτούς που ξεκινούν.



Πηγή: Erickson- Grove, 2007

Εικόνα 2. Μετρήσεις “burn-out” σε άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη  
<https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/6246/Chitou.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Είναι σημαντικό λοιπόν να είναι εμφανή τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της συναισθηματικής νοημοσύνης στους νοσηλευτές, καθώς με αυτά θα αποκτήσουν την ικανότητα, να ανταπεξέλθουν με αυτό με το πραγματικό ενδιαφέρον και την ενσυναίσθηση που χρειάζεται στις ιδιαιτερότητες και τις ανάγκες ενός ασθενούς (Cardman-Brewer, 2001).

Όσον αφορά το εργασιακό περιβάλλον των νοσηλευτών πέραν από το άγχος είναι εμφανές και ένα καθεστώς συγκρούσεων. Υπάρχουν διάφορες παράμετροι που οδηγούν σε αυτό όπως η έλλειψη σεβασμού και εκτίμησης, ο δυσανάλογος μισθός με το

υπέρογκο εργασιακό φορτίο, αλλά και οι μη ουσιαστικές σχέσεις με τους συναδέλφους (McNeese-Smith & Nazarey, 2001). Η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να βοηθήσει λοιπόν στην διαχείριση συνθηκών συγκρούσεων, καθώς και έντονου άγχους. Διεξήχθη μελέτη, όπου η μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης έγινε με την κλίμακα emotional competency inventory (ECI 2.0) και ο τρόπος συγκρούσεων με το εργαλείο Thomas-Klimann Conflict Mode (Morrison, 2008) Από την ποσοτική ανάλυση προέκυψε το συμπέρασμα ότι η επαρκής ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης και η κατανόηση από το άτομο να χειριστεί αποτελεσματικά τις συγκρούσεις, είναι μεγίστης σημασίας εργαλεία για τους νοσηλευτές, που λειτουργούν υπό πίεση σε περιβάλλοντα εξαιρετικά στρεσογόνα.

Το 2009 δημοσιεύτηκε μία αναθεώρηση στην οποία συμπεριλαμβάνονταν όλα τα άρθρα με θεματολογία την συναισθηματική νοημοσύνη και την νοσηλευτική, τις χρονολογίες 1995 έως 2007. Εξαιρεση αποτέλεσαν τα άρθρα, που δεν έδιναν έμφαση στην συναισθηματική νοημοσύνη και αυτά που σε καμιά θεωρία της δεν υπήρχε σαφής και υψηλής ποιότητας έρευνα, δεν παρουσιαζόταν καλή επιχειρηματολογία, ούτε τεκμηρίωση και δεν επικεντρωνόταν στην ειδικότητα της νοσηλευτικής.

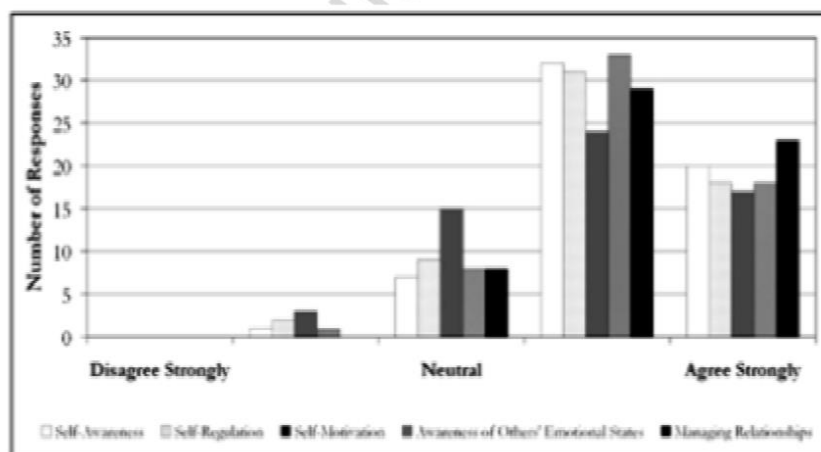
Σε αυτή την έρευνα, το αποτέλεσμα ήταν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει την ποιότητα της μεταφοράς γνώσεων στους φοιτητές, την λήψη αποφάσεων με γνώμονα την ηθική, την δημιουργία κριτικής σκέψης και την πρακτική εφαρμογή τους. Αντίστοιχα η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης στις ηγετικές φιγούρες οδηγεί στην άμεση επιρροή, στην απώλεια του προσωπικού, στην ποιότητα των υπηρεσιών προς τους ασθενείς και ότι σχετίζεται με αυτούς και την φροντίδα τους.

Όσον αφορά τους γιατρούς έχει γίνει αντιληπτό, ότι ιατρικές σχολές δεν δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην διαπροσωπική διάσταση της ιατρικής πρακτικής και υποψήφιοι δεν διαθέτουν τις κατάλληλες διαπροσωπικές ικανότητες, σε αναλογία με τις ικανότητες που οι ψυχολόγοι αναφέρουν ως συναισθηματική νοημοσύνη. Το 1997, διεξήχθη μελέτη σε τρία πανεπιστήμια των ΗΠΑ με σκοπό την ανάλυση συνεντεύξεων 147 υποψηφίων (Carrothers & Gallagher, 2000). Μελετήθηκαν λοιπόν τα σκορ των υποψηφίων, τα οποία συγκρίθηκαν με βάση τα παραδοσιακά κριτήρια εισαγωγής από τη μία, και με αυτά που χρησιμοποιούν ως εργαλείο την συναισθηματική νοημοσύνη από την άλλη. Στην πορεία έγινε η αξιολόγηση της αξιοπιστίας και του βαθμού εγκυρότητας της συναισθηματικής νοημοσύνης, ως εργαλείο για να εκτιμηθούν μη γνωσιακά και διαπροσωπικά προσόντα των υποψηφίων σπουδαστών για τις ιατρικές σχολές. Αυτό το εργαλείο, λοιπόν, των 34-σημείων, με το οποίο μετρήθηκε η

συναισθηματική νοημοσύνη, αποδείχτηκε ικανό στην μέτρηση γνωρισμάτων, για την ύπαρξη των επιθυμιών των προαναφερθέντων προσόντων των εν δυνάμει σπουδαστών.

Το 2008, γίνεται μία προσπάθεια μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης σε ιατρούς, και συγκεκριμένα, 74 ειδικευόμενους γενικούς χειρουργούς που εξετάστηκαν με τη χρήση της κλίμακας BarOn Emotional Quotient Inventory (EQ-i) και μια έρευνα 20 σημείων (Jensen et al, 2008). Η διαπίστωση από την συγκεκριμένη έρευνα ήταν ότι γιατροί ειδικευόμενοι χειρουργικής θεωρούν μεγίστης σημασίας τις ηγετικές ικανότητες και αποτυπώθηκαν υψηλά σκορ στην αυτοαξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης, αλλά και στην κλίμακα EQ-i. Σε συγκεκριμένα σημεία, όπου υπήρξαν διάφορες ατομικά στα σκορ, μπορούν να διερευνηθούν περαιτέρω και να παρέμβουν ειδικοί εκπαιδευτικά.

Στο παρακάτω διάγραμμα διαφαίνονται οι απαντήσεις των ειδικευομένων χειρουργών σχετικά με την επίδοση στις πέντε ομάδες χαρακτηριστικών της συναισθηματικής νοημοσύνης.



Πηγή: Jensen et al, 2008

Εικόνα 3. Οι απαντήσεις των ειδικευομένων σχετικά με την ατομική επίδοση στις 5 ομάδες χαρακτηριστικών της συναισθηματικής νοημοσύνης

<https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/6246/Chitou.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Οι ερευνητές συνέχισαν την προσπάθειά τους για την εξεύρεση νέων τρόπων εκπαίδευσης στην συναισθηματική νοημοσύνη. Με βάση αυτή την προσπάθεια τους έγινε μία ψευδό-πειραματική έρευνα, σχετικά με την εκτίμηση της συναισθηματικής νοημοσύνης σε φοιτητές οικογενειακής ιατρικής (Webb et al, 2010). Στην έρευνα

λοιπόν, χρησιμοποιήθηκαν δύο ομάδες φοιτητών, η μία ως ομάδα ελέγχου, και η άλλη με εκπαίδευση στην συναισθηματική νοημοσύνη. Για την αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο 360 μοιρών Emotional and Social Competence Inventory (ESCI). Το ερωτηματολόγιο των Petrides και Furnham, περιλαμβάνει αξιολογήσεις από το άτομο το ίδιο, αλλά και από τους συναδέλφους, για τις 12 επάρκειες της συναισθηματικής νοημοσύνης. Αυτές είναι οι ακόλουθες.

B O X    EMOTIONAL INTELLIGENCE COMPETENCY DEFINITIONS	
1.	<i>Emotional self-awareness</i> : Recognizing one's emotions and their effects
2.	<i>Emotional self-control</i> : Keeping disruptive emotions and impulses in check
3.	<i>Adaptability</i> : Flexibility in handling change
4.	<i>Achievement orientation</i> : Striving to improve or meeting a standard of excellence
5.	<i>Positive outlook</i> : Persistence in pursuing goals despite obstacles, setbacks
6.	<i>Empathy</i> : Sensing others' feelings/perspectives, taking active interest
7.	<i>Organizational awareness</i> : Reading group's emotional currents and power relationships
8.	<i>Coach and mentor</i> : Sensing others' development needs, bolstering their abilities
9.	<i>Inspirational leadership</i> : Inspiring and guiding individuals and groups
10.	<i>Influence</i> : Wielding effective tactics for persuasion
11.	<i>Conflict management</i> : Negotiating and resolving disagreements
12.	<i>Teamwork</i> : Working with others toward shared goal, creating group synergy



TABLE CONTROL GROUP AND INTERVENTION (PRETEST AND POST-TEST) GROUP ESCI SCORES							
RATING COMPETENCY	<u>Self Control</u>	<u>Self Pre</u>	<u>Self Post</u>	<u>Other Control</u>	<u>Other Pre</u>	<u>Other Post</u>	<u>Other Norm</u>
Organizational Awareness	4.22	4.22	4.20	4.31	4.50	4.53	4.30
Teamwork	4.16	<b>4.34<sup>a</sup></b>	<b>3.89<sup>a</sup></b>	4.32	<b>4.47<sup>a</sup></b>	<b>4.09<sup>a</sup></b>	4.29
Positive Outlook	4.10	4.12	4.20	4.31	4.45	4.48	4.20
Adaptability	3.98	3.89	3.92	4.21	4.34	4.40	4.18
Emotional Self Control	3.97	3.95	3.86	4.20	4.45	4.51	4.22
Conflict Management	3.93	3.78	3.96	4.12	4.15	4.38	3.92
Empathy	3.92	3.98	4.05	4.20	4.38	4.49	3.96
Self-Awareness	3.77	3.74	3.82	4.01	4.18	4.29	3.79
Achievement Orientation	<b>3.75<sup>b</sup></b>	4.11	<b>4.17<sup>b</sup></b>	<b>3.81<sup>b</sup></b>	<b>4.47<sup>b</sup></b>	<b>4.56<sup>b</sup></b>	4.34
Coach and Mentor	3.71	3.59	3.89	4.07	<b>3.83<sup>a</sup></b>	<b>4.39<sup>a</sup></b>	4.03
Inspirational Leadership	3.66	3.73	3.85	4.02	4.18	4.34	3.99
Influence	3.61	3.66	3.78	3.95	4.09	4.26	4.00
MEAN	3.90	3.93	3.97	4.12	4.29	4.39	4.10

Frequency of behavior: 1 = never, 2 = rarely, 3 = sometimes, 4 = often, 5 = consistently  
 Norms (Other ratings only) N. American sample (N = 1577), all ages and job levels  
<sup>a</sup> = Significant difference in Intervention Group Pretest versus Post-test scores (P < .001)  
<sup>b</sup> = Significant difference in Control and Intervention scores (P < .001)

Εικόνα 4. & 5. Οι 12 επάρκειες της συναισθηματικής νοημοσύνης και τα σκορ που είχαν οι δύο ομάδες σε αυτά αντίστοιχα

<https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/6246/Chitou.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Η μελέτη μπορεί να μην κατάφερε να δώσει τα απαραίτητα συμπεράσματα, παρά την εκπαιδευτική παρέμβαση για την συναισθηματική νοημοσύνη, καθώς δεν υπήρχε υψηλή συμμετοχή φοιτητών, λόγω ελάχιστου χρόνου, αλλά φάνηκε χρήσιμο το “Emotional and Social Competence Inventory” (ESCI) καθώς αξιολογήθηκαν ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης στους ειδικευόμενους.

Έρευνες έχουν γίνει και για την συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης με τα επίπεδα εξάντλησης των ιατρών, την εργασιακή ικανοποίηση, και την ικανοποίηση των ασθενών. Σε μελέτη για τις εσωτερικές σχέσεις μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης, ικανοποίησης ασθενών, εργασιακής ικανοποίησης και εξάντλησης γιατρών, όπου χρησιμοποιήθηκε θετική προοπτική και διάφορες πηγές συλλογής δεδομένων, 110 ιατροί και 2872 εξωτερικοί ασθενείς συμμετείχαν σε συνεντεύξεις πρόσωπο με πρόσωπο. Από τον κάθε γιατρό συμπληρώθηκαν τρία ερωτηματολόγια για την αυτο-αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης, της εργασιακής εξάντλησης και της εργασιακής ικανοποίησης. Οι συνεντεύξεις των ασθενών, για να εκτιμηθεί η ικανοποίησή τους, διενεργήθηκαν από επτά νοσηλεύτριες των εξωτερικών ιατρείων.

Διαπιστώθηκε από τη μελέτη ότι οι ιατροί με την υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη, όπως αυτή φάνηκε από την αυτό-αξιολόγηση, συνδέθηκε ( $p < 0.001$ ) με λιγότερη εξάντληση και μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση ( $p < 0.001$ ). Η λιγότερη εξάντληση συσχετίστηκε με μεγαλύτερη ικανοποίηση των ασθενών της συνέντευξης ( $p < 0.001$ ). Η μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση συσχετίστηκε με χαμηλότερα επίπεδα εξάντλησης ( $p < 0.001$ ). Μπορεί λοιπόν από την συγκεκριμένη μελέτη κανείς να συμπεράνει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται άμεσα με την κατανόηση των αναγκών και των θεμάτων της εργασίας ενός ιατρού. (Weng et al, 2011).

Table 1 Descriptive analysis of variables, reliability and constructs

Variable	Respondent	Cronbach's $\alpha$ reliability	Mean	SD	Min	Max
Emotional intelligence						
SEA	Doctors (n = 110)	0.89	5.94	0.81	3	7
OEA		0.91	5.10	0.92	2.25	7
UOE		0.87	5.44	0.80	2.75	7
ROE		0.92	5.22	0.97	1.50	7
Burnout						
EE	Doctors (n = 110)	0.79	3.41	1.13	1	6.13
D		0.54	2.59	0.90	1	5
RPA		0.71	2.84	0.68	1	4.75
Job satisfaction						
JS1	Doctors (n = 110)	0.92	5.49	0.98	3	7
JS2			5.46	1.17	2	7
JS3			5.21	1.15	2	7
Patient satisfaction						
PS1	Patients (n = 2872)	0.88	5.94	0.37	4.61	6.64
PS2			5.81	0.47	3.85	6.64

SEA = self emotion appraisal; OEA = others' emotion appraisal; UOE = use of emotion; ROE = regulation of emotion; EE = emotional exhaustion; D = depersonalisation; RPA = reduced personal accomplishment; JS = job satisfaction; PS = patient satisfaction

Εικόνα 6. Περιγραφή της ανάλυσης των μεταβλητών και της αξιοπιστίας

<https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/6246/Chitou.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Σε δημοσίευση πρόσφατη του ίδιου συγγραφέα φαίνεται πως η ενσυναίσθηση, συγκεκριμένα του επαγγέλματος χειρουργών, επιδρά στην εργασιακή ικανοποίηση (Weng et al, 2011). Στη συγκεκριμένη χρησιμοποιείται επίσης η μέθοδος προσέγγισης, μέσω πολλαπλών πηγών, με τη συμμετοχή ασθενών, χειρουργών, συναδέλφων, ιατρών, των χειρουργών, αλλά και νοσηλευτών, διευθυντών. Διαπιστώνεται λοιπόν από την

συγκεκριμένη μελέτη, ότι με βάση τη μεγαλύτερη ηλικία, υπήρχε θετικό πρόσημο στην αξιολόγηση από τους ασθενείς στην διαπροσωπική σχέση ασθενούς χειρουργού στην αρχική επίσκεψη, δηλαδή το ότι υπήρχε μακροχρόνια ικανοποίηση των ασθενών από τους χειρουργούς, σχετιζόταν λιγότερο με την συναισθηματική νοημοσύνη, από ότι η ενσυναίσθηση. Έτσι η ενσυναίσθηση ασκεί μία έμμεση θετική επίδραση στην ικανοποίηση των ασθενών από τους χειρουργούς τους.

Το μεγαλύτερο μέρος των ερευνητών θεωρεί ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να βελτιώσει την απόδοση των ιατρών κάτι το οποίο θα επιτευχθεί με την κατάλληλη εκπαίδευση.

Όσον αφορά την Ελλάδα σε μελέτη που διεξήχθη σε ένα νοσοκομείο σχετικά με την συναισθηματική νοημοσύνη των εργαζομένων του, διαπιστώθηκε ότι οι διαφορετικές επαγγελματικές ομάδες εμφανίζουν και διαφορές στα ποιοτικά χαρακτηριστικά στοιχεία του επαγγέλματος τους, γεγονός που σχετίζεται με τους υποπαράγοντες που ερευνώνται από την συναισθηματική νοημοσύνη. Στη μελέτη, η αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης πραγματοποιήθηκε με το εργαλείο του ECI (Emotional Intelligence Inventory Test), το οποίο συμπλήρωσαν 132 εργαζόμενοι μεταξύ αυτών γιατροί, νοσηλευτές, αλλά και διοικητικοί υπάλληλοι σε γενικό περιφερειακό νοσοκομείο. Φυσικά διαφέρουν οι προσφερόμενες υπηρεσίες, καθώς και η ποιότητα τους, ανάμεσα στις διαφορετικές επαγγελματικές ομάδες, με βάση τη διαχείριση των καθηκόντων τους αλλά και τα ποιοτικών χαρακτηριστικών τους με συναισθηματική νοημοσύνη. (Efkarpidis et al, 2012)

Την τελευταία δεκαετία, έχει σημειωθεί ιδιαίτερο ενδιαφέρον σε βιβλιογραφικές αναφορές, για το πόσο αυξάνεται η ποιότητα υπηρεσιών των επαγγελματιών υγείας, αλλά και των παροχών υγείας, δηλαδή οργανισμών φροντίδας υγείας. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον αποτελεί, όχι μόνο η απόδοση των ιατρών αλλά και των διευθυντικών στελεχών και των υπολοίπων θέσεων σε έναν οργανισμό υγείας. Υπάρχουν ποικίλοι οργανισμοί υγείας, νοσοκομεία ιδιωτικά και δημόσια διαγνωστικά κέντρα, κέντρα αποκατάστασης, οργανισμοί παροχής βοήθειας στην οικία, οίκοι ευγηρίας, ασφαλιστικοί οργανισμοί και οποιοσδήποτε άλλος οργανισμός παρέχει υπηρεσίες Υγειονομικού ενδιαφέροντος.

Το 2002, άρθρο αναφέρει χαρακτηριστικά, ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί πανάκεια για αρμονικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο. Έτσι δημιουργούνται αποτελεσματικότεροι ηγέτες κι επαρκέστερη διοίκηση, με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη. Η πρόταση του άρθρου, αποτελεί η δημιουργία από τον ηγέτη, αυτόν που

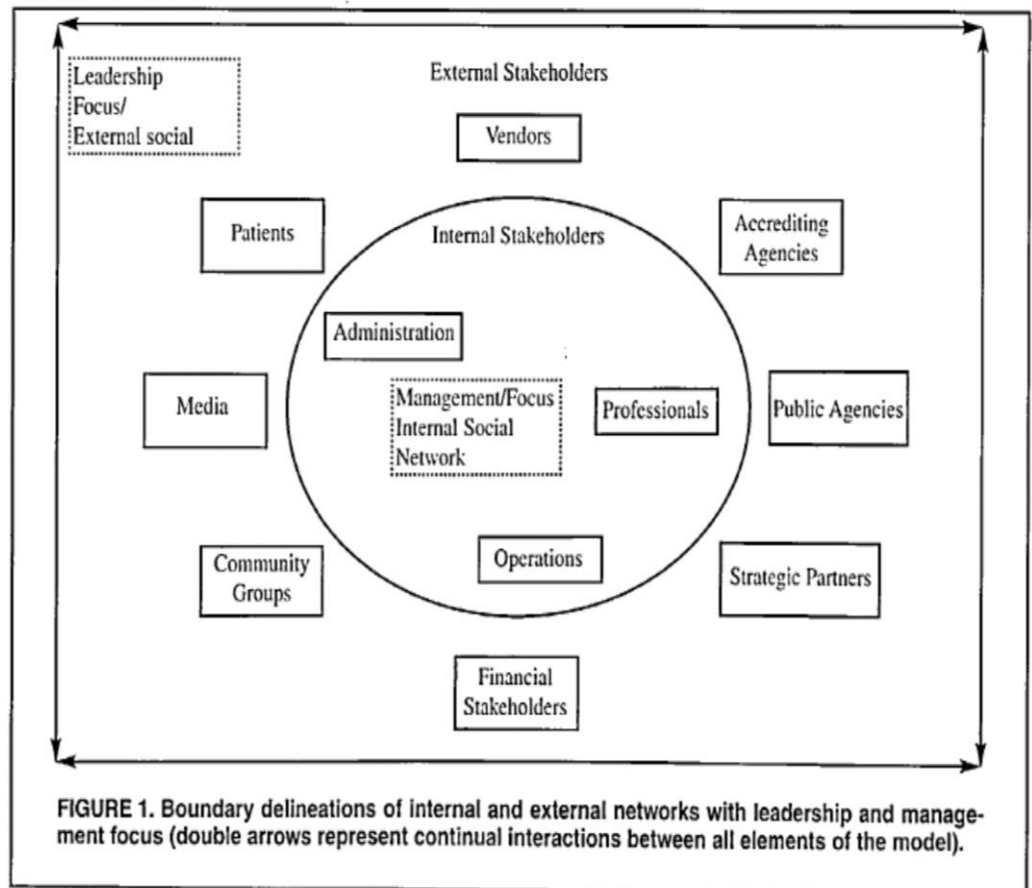
έχει αντίληψη της συναισθηματικής νοημοσύνης στα πλαίσια της ανάπτυξης της, του ανάλογου εκπαιδευτικού προγράμματος. Κάνει ακόμη αναφορά στο αντίστοιχο πρόγραμμα, που ανέπτυξε η κοινοπραξία, με στόχο την έρευνα της συναισθηματικής νοημοσύνης σε διάφορους οργανισμούς (Consortium for Research on Emotional Intelligence). Το συγκεκριμένο πρόγραμμα που ονομάζεται “The Optimal Process for Developing Emotional Intelligence in Organisation” και χωρίζεται σε τέσσερις βασικές φάσεις:

Προετοιμασία	Εκπαίδευση
Μεταφορά-διατήρηση	Αξιολόγηση

Πίνακας 1.2 Οι 4 φάσεις του “Optimal Process for Developing Emotional Intelligence in Organisation”

Για να θεωρηθεί ότι ένας οργανισμός υγείας συμμετέχει σε αυτό το πρόγραμμα, πρέπει να εκπροσωπήσει ισότιμα και τις τέσσερις βασικές φάσεις. Μία από τις καλύτερες επιλογές αποτελεί η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης σε στελέχη που βρίσκονται σε θέσεις ευθύνης, για την εγκαθίδρυση ενός σταθερού εργατικού δυναμικού.

Πολύ σημαντική θεωρείται και η ανάπτυξη των κοινωνικών δικτύων σε οργανισμούς υγείας, όπου κρίνεται αναγκαία η παρέμβαση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Στο εσωτερικό περιβάλλον των οργανισμών υγείας υπάρχει ένταση, λόγω των αυξανόμενων αναγκών αλλά και των συνεχώς μειωμένων διαθέσιμων πόρων, και στο εξωτερικό κοινωνικό τους δίκτυο λόγω της επιρροής από τους ανταγωνιστές. (Freshman & Rubino,2004). Τα εσωτερικά και εξωτερικά δίκτυα ενός οργανισμού υγείας μέσω της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης δεξιοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης δύναται να ενδυναμωθούν σημαντικά. Αυτό σημαίνει, πως εσωτερικά, οι μονάδες υγείας θα αυξήσουν την παραγωγικότητα τους και θα βελτιώσουν την οργανωσιακή τους κουλτούρα, εάν διαθέτουν ηγέτες εκπαιδευμένους στην συναισθηματική νοημοσύνη. Από την άλλη στα εξωτερικά κοινωνικά τους δίκτυα θα αποκτήσουν μία ισχυρή θέση και ανταγωνιστικότητα στις υπηρεσίες φροντίδας υγείας, επάρκεια καθώς και τα επιθυμητά αποτελέσματα.



Εικόνα 7. Σκιαγράφιση των ορίων των εσωτερικών κι εξωτερικών κοινωνικών δικτύων με εστίαση στην ηγεσία και το μάντζμεντ.

<https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/6246/Chitou.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Λόγω των αυξανόμενων αλλαγών και αναγκών στο χώρο της υγείας, οι εργαζόμενοι στο περιβάλλον ενός νοσοκομείου ή ενός οργανισμού υγείας θα πρέπει να είναι προσαρμοστικοί. Η γνωσιακή αξιοπιστία αποτελεί πολύ σημαντικό παράγοντα για την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού αλλά και την απόδοση του. Προτιμάται η σχέση δράσης και γνωσιακής αξιοπιστίας, παρά η προσπάθεια να αποφευχθούν εσφαλμένες συμπεριφορές. Η απόδοση θα βελτιωθεί με την συνοχή της ομάδας του οργανισμού (Murakami et al, 2008) και την διατήρηση υψηλού επιπέδου αντίληψης όσον αφορά την οργάνωση. Η αμοιβαιότητα η αποδοτικότητα και σωστή επικοινωνία θα οδηγήσουν στην ανάπτυξη των σχέσεων αλλά και του οργανωτικού περιβάλλοντος.

Σε μελέτες, που συγκρίθηκε η αμοιβαιότητα της ομάδας σχετικά με τους τύπους επικοινωνίας, αλλά και οι ανθρωπίνι πόροι με βάση το ποσό αξιοπιστία θεωρείται η ανθρώπινη απόδοση, βασιζόμενες στην επάρκεια στη συναισθηματική νοημοσύνη,

φαίνεται πως υπάρχουν σημαντικές διαφορές. Σε μελέτη που διεξήχθη το 2008 συγκεκριμένα, προέκυψαν διαφορές στην αμοιβαιότητα ανάμεσα σε δυο τύπους επικοινωνίας. Ο πρώτος, αποτελεί την επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο και ο δεύτερος μέσω ηλεκτρονικών μέσων όπως ο υπολογιστής (Saito et al, 2008). Διαφορές ακόμη παρατηρήθηκαν και στην αξιοπιστία της απόδοσης, με βάση το υψηλότερο και το χαμηλότερο σκορ στην διαχείριση των διαπροσωπικών σχέσεων, αποτέλεσμα που προέκυψε από τις αντίστοιχες επάρκειες της συναισθηματικής νοημοσύνης.

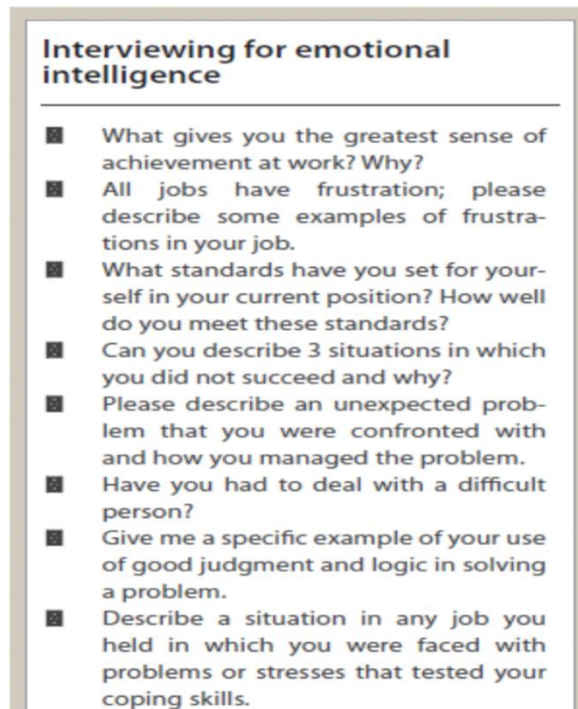
Επιπρόσθετα, λόγω του αυξημένου κόστους στην υγεία αλλά και της ενημέρωσης από το διαδίκτυο, οι ασθενείς έχουν μεγαλύτερες προσδοκίες από την φροντίδα υγείας που τους παρέχεται. Ενδιαφέρονται, όχι μόνο για τη διάγνωση και την θεραπεία, αλλά και για τον τρόπο με τον οποίο παρέχονται οι υπηρεσίες. Σε μελέτη που διεξήχθη στις Ηνωμένες Πολιτείες, στην οποία συμμετείχαν πάνω από 2,4 εκατομμύρια ασθενείς που έλαβαν ιατρική φροντίδα, διαπιστώθηκε ότι πολύ σημαντικό ρόλο για αυτούς διαδραματίζει και η κάλυψη των συναισθηματικών τους αναγκών στην παροχή ιατρικής φροντίδας (Medical Practice Pulse Report, 2009).

Σε πρόσφατα δημοσιευμένο άρθρο, γίνεται η σύσταση στους οργανισμούς υγείας, για την ανταπόκριση στις ιδιαιτερότητες και ανάγκες των ασθενών, το προσωπικό να συμπληρώσει κλινικές ικανότητες, γνωστές και ως μαλακά προσόντα (soft skills), με την βοήθεια και την αντίστοιχη εκπαίδευση στην συναισθηματική νοημοσύνη (Copperman,2010). Αυτή η εκπαίδευση θα προσέδιδε ένα θετικό πρόσημο στην εμπειρία ενός ασθενή από τις ιατρικές και υγειονομικές υπηρεσίες.

Τα κλειδιά για την επιτυχία, με βάση το άρθρο, είναι 1) αυτό, όπου ο επιτυχημένος στο χώρο εργασίας θεωρείται αυτός που έχει την ικανότητα διαχείρισης του συναισθηματικού περιβάλλοντος, καθώς και στην υγεία, αυτό είναι ιδιαίτερα φορτισμένο συναισθηματικά αλλά και στρεσογόνο για τους επαγγελματίες υγείας αλλά και για τους ασθενείς, 2) η παρέμβαση της εκπαίδευσης στην συναισθηματική νοημοσύνη δύναται να βοηθήσει το εργατικό δυναμικό στην προσαρμοστικότητα, 3) αυτοί που πέτυχαν χαμηλό σκορ στην αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης συνήθως αντιστέκονται σε ό,τι αφορά στην εκπαίδευση σε αυτή.

Επομένως αφού θα εκπαιδευτεί το προσωπικό του εκάστοτε οργανισμού υγείας στην συναισθηματική νοημοσύνη και το σκορ πλέον θα ανέβει στην αξιολόγηση, θα κριθεί αναγκαία η πρόσληψη ατόμων με συνεντεύξεις, που δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην συναισθηματική νοημοσύνη.

Είναι εμφανές, ότι η εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης, ξεκινώντας από την ηγεσία ενός οργανισμού υγείας, δημιουργεί ένα ευχάριστο περιβάλλον κι εγκαθιδρύει γερές βάσεις για ποιοτικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων. Σε έρευνα του 2007 η συναισθηματική νοημοσύνη εμφανίζεται σε μοναδικούς ηγέτες και αποδοτικούς οργανισμούς υγείας.(Rubino, 2007)



Εικόνα 8. Περιεχόμενο συνέντευξης σχετικά με την εκτίμηση της συναισθηματικής νοημοσύνης

<https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/6246/Chitou.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Η αποδοχή των συναισθημάτων, που στη σημερινή εποχή έχει απενοχοποιηθεί και με τη σωστή διαχείριση οδηγεί σε θετικά περιβάλλοντα, με την ατομική εξέλιξη του κάθε εργαζομένου, αποδεικνύει έμπρακτα ότι η συναισθηματική νοημοσύνη πλέον καθίσταται ενδιαφέρουσα και για την επιχειρησιακή κοινότητα πέραν της επιστημονικής.(Lopes, 2006).

Η συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλει δραματικά στην καθιέρωση εργασιακών σχέσεων μεταξύ εργοδότη κι εργαζομένου, για την προσωπική εξέλιξη, την αντιμετώπιση από τους ίδιους της εργασίας τους, αλλά και την βελτίωση της αποδοτικότητας τους, κάτι το οποίο λειτουργεί θετικά και για τις επιχειρήσεις.

Σύμφωνα με τους Blanchard et al. (2010) «οι οργανισμοί υψηλής απόδοσης είναι επιχειρήσεις που με την πάροδο του χρόνου εξακολουθούν να παράγουν εξαιρετικά αποτελέσματα με το υψηλότερο επίπεδο ανθρώπινης ικανοποίησης και δέσμευσης επιτυχίας».

Από την παρέμβαση της εκπαίδευσης στην συναισθηματική νοημοσύνη προκύπτουν διάφορα πλεονεκτήματα όπως:

1. Η πλήρης αρμονία των συναισθημάτων μεταξύ των εργαζομένων
2. Η δεξιότητα επίλυσης διαφωνιών
3. Η δεξιότητα να μπει ο εργαζόμενος σε μια κατάσταση συνεχούς ροής κατά την εργασία

Επομένως η ηγεσία κατά τον Goleman (1995) αποτελεί την ικανότητα να μετατρέψεις την εργασία των ατόμων σε κοινό σκοπό με κοινό όραμα, δεν είναι η κυριαρχία και η άσκηση εξουσίας στους υφισταμένους. Αυτό το κοινό όραμα θα το πετύχει ένας ηγέτης με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη και συναισθηματικά χαρίσματα.

### **1.8 Ανακεφαλαίωση**

Συνοψίζοντας η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένα πεδίο έρευνας σύγχρονο επιστημονικά, του οποίου οι εφαρμογές έχουν καταστεί ιδιαίτερα δημοφιλείς στον επιχειρηματικό κόσμο και στο χώρο της υγείας. Αφορά λοιπόν στην ικανότητα αντίληψης ατομικών συναισθημάτων αλλά και των άλλων ατόμων με στόχο την αποκωδικοποίηση των συναισθημάτων και της συμπεριφοράς και την προσωπική ανάπτυξη, καθώς και την αρμονική συνεργασία εργασιακά. Διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην διαχείριση του προσωπικού ενός οργανισμού υγείας και οι επιχειρήσεις πλέον την χρησιμοποιούν για την εύρυθμη λειτουργία τους, την μέγιστη απόδοση των εργαζομένων και εξέλιξη με σκοπό την επίτευξη των στόχων τους.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ**

#### **2.1. Εισαγωγή**

Αρκετά συχνό φαινόμενο αποτελεί στη σύγχρονη εποχή η έλλειψη επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους. Ικανοποιημένος αποτελεί η θετική συναισθηματική απόκριση του ατόμου για το έργο το οποίο παράγει το οποίο με βάση την εκτίμηση του ίδιου εκπληρώνει τις αξίες κι επιθυμίες του.

Η έλλειψη ικανοποίησης και η δυσαρέσκεια μπορεί να σχετίζονται με το αντικείμενο εργασίας, το περιβάλλον, την αμοιβή ή τα κίνητρα τα οποία παρέχονται. Έτσι πολλοί ερευνητές ασχολούνται με το συγκεκριμένο πεδίο καθώς θεωρείται μεγίστης σημασίας εργαλείο για την εκτίμηση της εργασίας του ατόμου και την εύρεση τρόπων βελτίωσης αλλά και για την επίτευξη στόχων μέσω του εργαζόμενου από τον ίδιο τον οργανισμό.

Οι επαγγελματίες υγείας κεντρίζουν το ενδιαφέρον των ερευνητών λόγω της πολυπλοκότητας του επαγγέλματος και της καθημερινής προστριβής με τον ανθρώπινο πόνο. Σ το συγκεκριμένο κεφάλαιο θα αναλυθούν οι ορισμοί που έχουν δοθεί και τα θεωρητικά υποδείγματα για την εργασιακή ικανοποίηση καθώς και την σχέση της με τον χώρο της υγείας, τον εργαζόμενο και την οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού.

#### **2.2 Ορισμοί κι έννοιες**

Εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί η θετική συναισθηματική απόκριση, η οποία πηγάζει από την εκτίμηση ότι το έργο εκπληρώνει τις εργασιακές αξίες του ατόμου. Οι κύριοι παράγοντες για την επίτευξη της εργασιακής ικανοποίησης είναι: (Locke, 1976)

- Ικανοποιητικές αποδοχές για την ποιοτική απόδοση του εργαζόμενου
- Η εργασία με τη μορφή της «πρόκλησης»
- Ικανοποιητικές εργασιακές συνθήκες
- Η εποπτεία που λειτουργεί υποστηρικτικά
- Η εργασιακή πολιτική
- Η προαγωγή αισθήματος ασφάλειας και σταθερότητας
- Ο καθορισμός του εκάστοτε εργασία του ρόλου
- Ισότιμη και δίκαιη μεταχείριση των εργαζομένων
- Η ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων στο εργασιακό χώρο

Οι Cranny et al σε έναν παρόμοιο ορισμό θεωρούν, πως η εργασιακή ικανοποίηση είναι «το άθροισμα των συναισθηματικών αντιδράσεων που έχει το άτομο για την εργασία του ή τη συναισθηματική διάσταση των στάσεων του η οποία προέρχεται από τη σύγκριση ανάμεσα στα οφέλη και τις επιθυμίες» (Κουράκος και συν,2011).

Η εργασία ενός ανθρώπου καταλαμβάνει μεγάλο μέρος του χρόνου της ζωής του και κατέχει σημαντική θέση σε αυτή, το άτομο χαρακτηρίζεται από αυτή και κατατάσσεται σε αντίστοιχα οικονομικά και κοινωνικά στρώματα. Επομένως η επαγγελματική ικανοποίηση θεωρείται κεντρικό θέμα μελέτης για τις επιστήμες και τους ερευνητές, που διερευνούν το άτομο το ίδιο, τις ανάγκες του, αλλά και την σχέση του με την εργασία. (Crites, 1969).

Το επίπεδο ικανοποίησης ενός ατόμου από την εργασία του επιδρά καθοριστικά στην κοινωνική και οικογενειακή του κατάσταση, αλλά και στην ατομική ψυχική του υγεία, καθώς και των ατόμων που συναναστρέφεται άμεσα (Κάντας, 1998). Επιπρόσθετα η εργασιακή ικανοποίηση, και σε ποιο βαθμό αυτή επιτυγχάνεται, είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ικανοποίηση των αναγκών του ίδιου του ατόμου. Δηλαδή, όσο υψηλότερη θεωρείται η ενασχόλησή του με την ικανοποίηση της ανάγκης αυτής, τόσο ο βαθμός ικανοποίησης του από την εργασία συσχετίζεται με αυτή (Servionanni, 1968).

Σύμφωνα με τον Coolican (2008), η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με το πως αισθάνονται τα άτομα σχετικά με την οργάνωση τους κατά την εργασία, με τη σχέση που αποκτούν με τους συνεργάτες τους, και με τις φυσικές συνθήκες κι ανταμοιβές, όπως το συναίσθημα της ικανοποίησης γι' αυτό που κάνουν, της απόλαυσης κι ότι αξίζει.

Επιπρόσθετα θεωρείται σημαντικό ζήτημα της οργανωτικής ψυχολογίας, καθώς με βάση αυτή, συνδέεται άμεσα από τη μία με την ψυχική υγεία του προσωπικού και από την άλλη με το ενδιαφέρον του εκάστοτε οργανισμού για υψηλή αποδοτικότητα αλλά και ικανοποιημένο εργατικό δυναμικό (Κάντας,1998).

Παρά τις διαφορετικές προσεγγίσεις των ερευνητών όσον αφορά το φαινόμενο της εργασιακής ικανοποίησης σίγουρα το κοινό σημείο βρίσκεται στην πολυδιάστατη εννοιολογική κατασκευή της, στον διαχωρισμό της σε επιμέρους στοιχεία και ταυτοχρόνως την ύπαρξη σφαιρικής ικανοποίησης του εργαζόμενου (Κουστέλιος, 2001).

Η εργασιακή ικανοποίηση έχει αναπτύξει το ενδιαφέρον σε διάφορες επιστήμες όπως η κοινωνιολογία της εργασίας αλλά και η διοίκηση των επιχειρήσεων, καθώς μέσω αυτής θεωρείται ότι αυξάνεται ή μειώνεται η αποδοτικότητα των εργαζομένων, επηρεάζοντας άμεσα και την παραγωγικότητα των οργανισμών (Κάντας, 1998).

Μεγάλη ερευνητική δραστηριότητα παρουσιάζεται και σε διεθνές επίπεδο με τον Locke (1976) να αναφέρει περίπου τριετήμισι χιλιάδες επιστημονικά άρθρα, σε σχετική λεπτομερή ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, αριθμός που αργότερα αυξάνεται σε 5000 άρθρα από τους Smith, Granny και Stone (1992).

Αυτός ο μεγάλος αριθμός ερευνών σχετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση οφείλεται, αφενός στο ότι ο αντικειμενικός στόχος της ζωής κάθε ανθρώπου είναι η ευτυχία, οπότε η ικανοποίηση μπορεί να θεωρηθεί ως ο ύστατος και απώτερος σκοπός, αφετέρου στο ότι η καθημερινή ζωή ενός ανθρώπου και η ρουτίνα του επηρεάζονται σημαντικά από πολλές λειτουργίες της επαγγελματικής ικανοποίησης. (Locke, 1976).

Η παρακίνηση ως έννοια εμφανίζεται τη δεκαετία του 1950. όπου οι ερευνητές την συνδέουν με την εργασιακή ικανοποίηση και με ψυχοσωματικές ανάγκες του ατόμου, ως το εφελτήριο για την στάση και συμπεριφορά σε έναν χώρο εργασίας.

Η μείωση των ερευνών, τη δεκαετία του 1980, είναι εμφανής και οφείλεται πιθανόν στο ότι οι εμπειρικές έρευνες δεν κατάφεραν να αποδείξουν, ότι η επαγγελματική ικανοποίηση συνδέεται με συγκεκριμένες συμπεριφορές του εργαζόμενου όπως αυτή της απόδοσης (Κάντας, 1998).

Είναι φυσικό μετά από εποχές ύφεσης, καί οικονομικής αλλά και κρίσεων καθώς και φαινομένων υψηλών ποσοστών ανεργίας, οι εργοδότες να ενδιαφέρονται για άμεσες εφαρμογές και πρακτικές στο χώρο εργασίας και όχι για θεωρητικές προσεγγίσεις. (Κάντας, 1998). Παρόλα αυτά το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης εξετάζεται όλο και περισσότερο, καθώς οι επιστημονικές προσεγγίσεις αποδεικνύουν, πως αυτή συνδέεται με την αυξανόμενη αποδοτικότητα του εργατικού δυναμικού, την μείωση πρόθεσης αποχώρησης, αλλά και τη σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ του εργαζόμενου και του εργοδότη, με τον πρώτο να δεσμεύεται για καλύτερη συνεργασία και προσπάθεια για την επίτευξη των επαγγελματικών τους στόχων.

Σύμφωνα με αυτή την οικονομική πραγματικότητα, την συνεχόμενη αύξηση του εργασιακού χρόνου στη ζωή ενός ανθρώπου αλλά και την σημασία της ψυχικής συναισθηματικής και κοινωνικής του υπόστασης, κρίθηκε αναγκαία η επιστημονική μελέτη των παραγόντων που οδηγούν σε σημαντικά εργασιακά φαινόμενα, όπως η

επαγγελματική εξουθένωση, τα χαμηλά επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης αλλά και η αναποτελεσματικότητα στην εργασία (Chemiss,1993, Alexander&Hegarty, 2000).

Η επαγγελματική ικανοποίηση σχετίζεται με την αντίληψη των εργαζομένων για τις διάφορες διαστάσεις του επαγγέλματος τους αλλά και με το πως νιώθουν μετά την σύγκριση, ανάμεσα σε αυτά που αποκομίζουν από την εργασία τους και αυτά που εκείνοι θα ήθελαν. Αποτελεί ένα πολυδιάστατο φαινόμενο που σχετίζεται, όπως προαναφέρθηκε, με διάφορες επιστήμες, όπως είναι η κοινωνιολογία, η διοίκηση, τα οικονομικά, η ψυχολογία, οι ανθρώπινοι πόροι και η νοσηλευτική (Λαμπράκη και συν. (2016), Πέλεχας και Αντωνιάδης (2013)).

Ένας πολύ σημαντικός λόγος αποχώρησης από την εργασία, για τους επαγγελματίες υγείας, είναι η έλλειψη της εργασιακής ικανοποίησης, φαινόμενο που παρατηρείται τόσο στην Ελλάδα όσο και σε διεθνές επίπεδο (Λαμπράκη και συν. (2016)).

Σύμφωνα με τον Κάντα, το 1993, η εργασιακή ικανοποίηση διακρίνεται ως ανεξάρτητη αλλά κι ως εξαρτημένη μεταβλητή.

Επιδρά ως ανεξάρτητη :

- 1) Αποδοτικότητα στην εργασία και παραγωγικότητα: Δεν έχει αποδειχτεί ότι η παραγωγικότητα συνδέεται με την ικανοποίηση από την εργασία και με βάση αυτό, ο ικανοποιημένος εργαζόμενος δεν θεωρείται απαραίτητος και παραγωγικός. Πιθανό θεωρείται, να οδηγεί η παραγωγικότητα στην ικανοποίηση κι όχι το αντίστροφο.
- 2) Στις απουσίες από την εργασία: Η σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και αριθμό απουσιών είναι αντιστρόφως ανάλογη, δηλαδή όσο μεγαλώνει ο βαθμός της ικανοποίησης, τόσο μικραίνει ο αριθμός των απουσιών από το χώρο εργασίας.
- 3) Κινητικότητα προσωπικού: Ισχυρή σχέση εντοπίζεται μεταξύ της επαγγελματικής ικανοποίησης και εγκατάλειψης της εργασίας, ενώ η σχέση μεταξύ ικανοποίησης και κινητικότητας θεωρείται ασθενής.

Εξαρτημένη μεταβλητή καθίσταται όταν η αξιοποίηση της επαγγελματικής ικανοποίησης αποτελεί αποτέλεσμα κάποιου άλλου φαινομένου, αφού δεν έχουν καταλήξει οι ερευνητές σ έναν ευρέως αποδεκτό ορισμό αλλά ούτε και στον τρόπο μέτρησης.

Η επαγγελματική ικανοποίηση κρύβει ιδιαίτερο ενδιαφέρον ως αντικείμενο έρευνας για πολλούς μελετητές καθώς με βάση τη διεθνή βιβλιογραφία είναι εμφανές ότι δεν

έχει διατυπωθεί ένας ευρέως αποδεκτός ορισμός. (Μπουραντάς Δ, Παπαλεξανδρή Ν. (2002)).

Ο Allport (1954) ορίζει την επαγγελματική ικανοποίηση ως στάση απέναντι στη συγκεκριμένη εργασία ενώ ο Herzberg και οι συνεργάτες του ως κίνητρο.

Σε άλλον ορισμό από τους Granny, Smith&Stone (1992) Η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με το πως αντιμετωπίζει ο κάθε άνθρωπος την εργασία του και με το τι αποκομίζει από αυτή, συγκριτικά με το τι θα επιθυμούσε. Δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην πρακτική διάσταση της ικανοποίησης, που συνδέεται με την επαγγελματική συμπεριφορά, παρότι θεωρούν, πως οι ορισμοί που τονίζουν την συναισθηματική πλευρά είναι επαρκείς (Παπάνης&Ρόντος, 2005).

Παρόμοια προσέγγιση είναι κι αυτή του Locke στα δύο κλασικά και σημαντικά έργα του για την επαγγελματική ικανοποίηση. Το 1969, σε άρθρο του με τίτλο «Τι είναι η επαγγελματική ικανοποίηση » αναφέρει πως αποτελεί την θετική συναισθηματική ανταπόκριση ενός ατόμου σχετικά με το ασκούμενο έργο, με δεδομένο ότι εκπληρώνονται οι επαγγελματικές του αξίες.

Το άτομο με τη συγκεκριμένη αξία δρα με στόχο την απόκτηση ή την διατήρηση κάποιου πράγματος ή κατάστασης. Όταν το άτομο είναι συναισθηματικά δυσαρεστημένο από συγκρούσεις ή διαφωνίες, τότε έπεται η επαγγελματική δυσαρέσκεια. Ο Locke στο βιβλίο του “HandbookofindustrialPsychology” Ασχολείται ιδιαίτερος με την αξιολόγηση των εμπειριών που αποκτά ο εργαζόμενος (1976).

Σύμφωνα με τον Spector (2000), όταν εργαζόμενος έχει θετικά συναισθήματα, υποδηλώνεται επαγγελματική ικανοποίηση, ενώ όταν έχει αρνητικά, επαγγελματική δυσαρέσκεια. Δηλαδή οι στάσεις προς την εργασία είναι θετικές και αρνητικές με βάση διαφορετικές όψεις αυτής.

Παρόλο που στις μελέτες αναφέρονται διαφορετικές προσεγγίσεις σχετικά με το θέμα της εργασιακής ικανοποίησης, θεωρείται από τους μελετητές ως κάτι αυτονόητο με λίγους να επιχειρούν την διατύπωση ενός καθολικού, αποδεκτού και λειτουργικού ορισμού (Μπουραντάς Δ, Παπαλεξανδρή Ν., 2002).

Συμπεραίνοντας από τα παραπάνω η μελέτη της επαγγελματικής ικανοποίησης έχει πολλές διαφορετικές όψεις κι εννοιολογικές προσεγγίσεις, γεγονός που καθιστά αναγκαία τη μελέτη καθεμιάς ξεχωριστά.

### 2.3 Εργασιακή ικανοποίηση και επαγγελματίες υγείας

Οι επαγγελματίες υγείας διατελούν λειτούργημα, γι' αυτόν ακριβώς το λόγο αποτελεί μέγιστης σημασίας το επίπεδο των ικανοτήτων και των γνώσεων τους να είναι αρκετά υψηλό και να πληρούν συγκεκριμένα προσωπικά χαρακτηριστικά (Λαμπράκης και συν., 2016).

Υγεία αποτελεί το σημαντικότερο αγαθό στη ζωή ενός ανθρώπου, επομένως ο συγκεκριμένος εργασιακός χώρος είναι ιδιαίτερα ευαίσθητος και αξίζει μέγιστης προσοχής. Είναι λοιπόν μείζονος σημασίας οι επαγγελματίες υγείας να έχουν υψηλό βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης ώστε να επιτυγχάνεται η πιο ποιοτική λειτουργία των νοσοκομείων αλλά και οι πιο αποτελεσματικές παρεχόμενες υπηρεσίες στους ασθενείς (Πέλεχας και Αντωνιάδης, 2013).

Όσον αφορά την επίδραση των παραγόντων που συντελούν στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων σε οργανισμούς υγείας, αυτό διαδραματίζει τον πρωταρχικό ρόλο για τους ερευνητές. Στο χώρο της υγείας η επίδραση διαφαίνεται στην αποτελεσματικότητα, στην ποιότητα, και στην αποδοτικότητα της εργασίας καθώς ακόμη και στο κόστος παροχής των προσφερόμενων υπηρεσιών υγείας (Παντουβάκης και Μπογιατζής, 2012).

Ιδιαίτερα χαμηλά θεωρούνται τα επίπεδα στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στον τομέα της υγείας, αποτελέσματα που προέρχονται από σχετικές έρευνες, γεγονός που δημιουργεί ερωτήματα κι ανησυχία σχετικά με την εύρυθμη λειτουργία των μονάδων υγείας και των νοσοκομείων αλλά και την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών. Η δυσαρέσκεια των εργαζομένων μπορεί να σχετίζεται με το ύψος των αμοιβών, τις διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους αλλά και τις συνθήκες που επικρατούν στον χώρο εργασίας (Λαμπράκη και συν., 2016; Πέλεχας και Αντωνιάδης, 2013).

Οι παράγοντες που συμβάλλουν στην εργασιακή ικανοποίηση σχετικά με τους επαγγελματίες υγείας χωρίζονται σε 3 κατηγορίες 1) στους ατομικούς 2) στους επαγγελματικούς 3) στους οργανωτικούς (Best and Thurston, 2004; Λαμπράκη και συν., 2016).

Από αυτούς τους παράγοντες οι βασικότεροι για την επαγγελματική ικανοποίηση ή επαγγελματική δυσαρέσκεια είναι οι εξής: (Krogstad et al., 2006; Λαμπράκη και συν., 2016):

4. Ο φόρτος εργασίας
5. Το κυκλικό ωράριο

6. Ο μισθός
7. Η εργασιακή θέση
8. Οι συνθήκες εργασίας
9. Η κοινωνική καταξίωση
10. Η διαρκής εκπαίδευση
11. Τα έτη προϋπηρεσίας
12. Τα έτη εκπαίδευσης
13. Η ηλικία
14. Η οικογενειακή κατάσταση
15. Το επίπεδο εκπαίδευσης
16. Η σχέση με τους ασθενείς
17. Ο ασαφής ρόλος για τους επαγγελματίες υγείας

Συγκεκριμένα, στο επάγγελμα της νοσηλευτικής, η απουσία της εργασιακής ικανοποίησης συσχετίζεται και αυξάνεται από την ελλιπή εικόνα του επαγγέλματος αλλά και τα αρνητικά στερεότυπα για τον ρόλο του νοσηλευτή (Λαμπράκη και συν., 2016).

Ένα ακραίο φαινόμενο που παρουσιάζεται όταν υπάρχει παντελής έλλειψη εργασιακής ικανοποίησης από τους εργαζόμενους αποτελεί η «επαγγελματική εξουθένωση». Στο συγκεκριμένο φαινόμενο παρατηρείται ότι το εργατικό δυναμικό αδυνατεί να βρει οποιοδήποτε είδος ικανοποίησης από την εργασία τους, κανένα ενδιαφέρον και βρίσκονται σε μία κατάσταση εξάντλησης ψυχικής και σωματικής ταυτόχρονα. Συγκεκριμένα οι επαγγελματίες υγείας φαίνεται να αντιμετωπίζουν συχνά επαγγελματική εξουθένωση, καθώς είναι πολύ πιθανό, να επηρεάζονται από την συχνή επαφή τους με ασθενείς και των διαφόρων ειδών πόνο τους. (Jimmieson, 2000). Είναι λογικό αυτή η κατάσταση να προκαλέσει μείωση στην αποδοτικότητα τους, αλλά και λανθασμένη εικόνα για τον ίδιο τους τον εαυτό αφού κατακλύζονται από αρνητικά συναισθήματα χάνοντας έτσι το αίσθημα της προσφοράς προς τους ασθενείς αλλά και του ενδιαφέροντος για το επάγγελμα (Maslach, 1982).

## **2.4 Θεωρίες επαγγελματικής ικανοποίησης**

### **2.4.1 Θεωρίες κινήτρων και υποκίνησης**

Ο αγγλοσαξονικός όρος “motivation”, που προέρχεται από τη λατινική λέξη “movere”, που σημαίνει «κινώ», μεταφράζεται στην ελληνική γλώσσα με τους όρους υποκίνηση ή παρακίνηση. Στην ελληνική γλώσσα ταυτόσημοι όροι με αυτόν της υποκίνησης είναι η

θέληση, η επιθυμία, το κίνητρο, ο στόχος, ο σκοπός. Η ραγδαία αύξηση των βιομηχανιών οδηγεί στην ανάγκη, κατά τη δεκαετία του '60, για έρευνα και επιστημονικές αναλύσεις σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση. Εξαιτίας των διαφορετικών θέσεων, όσον αφορά το θέμα της εργασιακής ικανοποίησης στα βιομηχανικά περιβάλλοντα, οι επιστημονικές μελέτες δεν μπορούν να οδηγήσουν σε καθολικά αποτελέσματα και συμπεράσματα.

Η παρακίνηση, η παρώθηση, κατά τον Ζαβλανό (2002), θεωρείται η πολύπλοκη εσωτερική κατάσταση των ανθρώπων που δεν μπορεί να γίνει αμέσως αισθητή αλλά έχει την ικανότητα να επιδράσει στην συμπεριφορά τους. Αποτελεί το αποτέλεσμα των εσωτερικών καταστάσεων επιδράσεις σε ένα άτομο με την περιγραφή τους ως επιθυμίες, ευχές, αλλά και προσπάθειες. Οι εργαζόμενοι λοιπόν υποκινούνται από μία συγκεκριμένη εσωτερική κατάσταση, η οποία πρέπει να αναλυθεί για να επιτύχουν ένα συγκεκριμένο στόχο. Επιπρόσθετα η «εργασιακή ικανοποίηση είναι ο βαθμός στον οποίο οι άνθρωποι αγαπούν ή δεν αγαπούν τη δουλειά τους ή απλά το πως νιώθουν για την εργασία τους» (Spector, 1997). Σ' έναν άλλον ορισμό, η εργασιακή ικανοποίηση θεωρείται ως «ό,τι μπορεί να επηρεάσει θετικά τον εργαζόμενο προς την κατεύθυνση της εργασίας του». Επομένως φαίνεται πως η παρακίνηση αποτελεί μια διαδικασία εσωτερική, που ωθεί την συμπεριφορά του ανθρώπου προς στόχους με σκοπό να υλοποιήσει την ικανοποίηση των αναγκών του.

Επιπρόσθετα, μέσω της υποκίνησης, μπορούν να δημιουργηθούν τα κατάλληλα κίνητρα και ερεθίσματα για την αύξηση της κινητοποίησης των δυνατοτήτων του κάθε εργαζομένου ξεχωριστά, με σκοπό ο ίδιος, αλλά και το σύνολο της ομάδας της οποίας είναι μέλος, να επιτύχει στο επιθυμητό αποτέλεσμα, ένα κλίμα συνεργασίας, ασφάλειας κι εξέλιξης. Τα κίνητρα που ωθούν τους εργαζόμενους, αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίηση, προέρχονται από τους ίδιους. Αυτά, μπορούν να εκδηλωθούν με ποικίλους τρόπους αλλά και συμπεριφορές, ύστερα από τις αντίστοιχες ενέργειες. Έτσι η υποκίνηση θεωρείται ιδιαίτερα σύνθετη. Ωστόσο τα άτομα επιθυμούν την ανταμοιβή και συμπεριφέρονται με στόχο την επίτευξη αυτής, κάτι το οποίο κάνει απλούστερη τη διαδικασία. Η ανταμοιβή όμως είναι υποκειμενική για τον κάθε εργαζόμενο, και λόγω αυτής της διαφορετικότητας, η σημασία του κινήτρου θεωρείται καθοριστική, καθώς το κάθε άτομο ξεχωριστά, θα επιλέξει το κατάλληλο, για να προχωρήσει και να καλύψει την ανάγκη που το ίδιο έχει δημιουργήσει με αποδοτικότητα κι αποτελεσματικότητα.

Σύμφωνα με τον Statt (1994) τα κίνητρα υποκίνησης ορίζονται ως «Ένας γενικός όρος κάθε μέρους της ψυχολογικής διαδικασίας, η οποία υποδηλώνει την ύπαρξη μιας



ανάγκης και τη σύνθεση της κατάλληλης συμπεριφοράς που θα οδηγήσει στην ικανοποίηση της». Με δεδομένο ότι τα κίνητρα βοηθούν στην κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς, όλο και περισσότερο θεωρείται κρίσιμη η γνώση αυτών. Οι James και McDugall θεωρούνται οι πρώτοι που προσπάθησαν να κατανοήσουν την σχέση ανάμεσα στα κίνητρα της ανθρώπινης συμπεριφοράς και την παρακίνηση. Με βάση τη θεωρία τους αποδείχτηκε ότι βασικό μέρος της συμπεριφοράς ενός ανθρώπου δεν στηρίζεται σε κάποιο συνειδητό ορθολογισμό, αλλά αντιδράσεις που λειτουργούν με το ένστικτό και υπάρχουν έμφυτες, όπως ο φόβος, η αγάπη, η ζήλεια και η περιέργεια. Η εσωτερική προδιάθεση λοιπόν για κάθε μορφής ανθρώπινη συμπεριφορά, λειτουργεί με βάση τη «θεωρία των ενστίκτων». Ιδιαίτερη σημασία στην θεωρία των υποσυνείδητων κινήτρων, έδωσε ο S. Freud, θεωρία που στην πορεία απορρίφθηκε από τους ψυχολόγους, στηριζόμενοι στην άποψη, ότι οι συμπεριφορές των όντων χωρίς λογική, των «άλογων», βασίζονται στα ένστικτα.

Τα θεμέλια για τη θεωρία της υποκίνησης έστησε ο Clark Leonard Hull (1935), όπου διατυπώνει πως η υποκίνηση λειτουργεί ως συνάρτηση των κινήτρων και των συνηθειών ενός ανθρώπου. Μία θεωρία η οποία έχει υποστηριχθεί από τους σύγχρονους ψυχολόγους, οι οποίοι καταλήγουν σε μία ταξινόμηση των κινήτρων με πιο σημαντικά τα εξής:

Πρωτογενή Κίνητρα	Γενικά Κίνητρα	Δευτερογενή Κίνητρα
Βιολογικά-Φυσιολογικά κίνητρα των ανθρώπων, που στηρίζονται στις υπάρχουσες ανάγκες που είναι συνυφασμένες με τον άνθρωπο ως βιολογικό οργανισμό	<p>Κίνητρα που χαρακτηρίζονται ως μη βιολογικά, περισσότερο έμφυτα παρά επίκτητα.</p> <p>Κίνητρο της ικανοποίησης: Η ανάγκη του ανθρώπου να αντιδρά, να ορίζει και να διαχειρίζεται τις σχέσεις του με το φυσικό περιβάλλον</p> <p>Κίνητρο της περιέργειας: Η ανάγκη του ανθρώπου να γνωρίζει οτιδήποτε συμβαίνει γύρω του, τον συνδυασμό των διαφορετικών μερών μεταξύ τους, τις σχέσεις και τους μηχανισμούς εξέλιξης του</p> <p>Κίνητρο της δραστηριότητας: Η ανάγκη και η επιθυμία της δημιουργικής δράσης του ανθρώπου</p> <p>Κίνητρο της στοργής ή αγάπης: Η ανάγκη του ανθρώπου να έρθει κοντά με τον συνάνθρωπο του, να αναπτύξει τις κοινωνικές του σχέσεις.</p> <p>Ένα κίνητρο που θα άνηκε στα πρωτογενή και δευτερογενή, είναι έμφυτο αλλά και σ' ένα βαθμό επίκτητο</p>	<p>Αποκτούν μορφή από τη του ατόμου κατά τη διάρκεια της κοινωνικοποίησης. Η ένταση και το μέγεθος σχετίζονται σε μεγάλο βαθμό με τον χαρακτήρα και το κοινωνικό περιβάλλον του ατόμου.</p> <p>Καθοριστικά για την ανθρώπινη συμπεριφορά με σημαντικότερα:</p> <p>Κίνητρο της κοινωνικής ένταξης: Η ανάγκη του ανθρώπου να αποτελεί μέρος της κοινωνίας, να ανήκει σε ομάδες και μέσω αυτών να αναπτύσσει κοινωνικές σχέσεις.</p> <p>Κίνητρο της ασφάλειας: Η ανάγκη του ανθρώπου να διασφαλίσει τη μελλοντική του ύπαρξη σε κλίμα υπαρξιακής πολυπλοκότητας κι αβεβαιότητας από την κοινωνική εξέλιξη</p> <p>Κίνητρο της επιτυχίας: Η ανάγκη του ατόμου να ακολουθεί επιτυχημένα πρότυπα, με βάση τα οποία θα μπορεί να καταστεί «νικητής» σ' ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον</p> <p>Κίνητρο του κύρους: Η ανάγκη του ατόμου να μπορεί να τοποθετηθεί στο επιθυμητό, με βάση τον χαρακτήρα του, επίπεδο της κοινωνικής βαθμίδας, σε μια κοινωνία ιεράρχησης και διάκρισης</p> <p>Κίνητρο της δύναμης ή εξουσίας: Η ανάγκη του ατόμου να επηρεάζει τους άλλους και να τους οδηγεί εκεί που επιθυμεί</p>

Πίνακας 2.1 Τα τρία είδη κινήτρων

Η πολυπλοκότητα της υποκίνησης επιβεβαιώνεται από τον παραπάνω πίνακα. Ο εργαζόμενος πρέπει να ελέγξει και να χαλιναγωγήσει κίνητρα, όχι μόνο έμφυτα αλλά και από το κοινωνικό του περιβάλλον. Δεν αρκεί να αναλυθούν τα κίνητρα αλλά και η σχέση μεταξύ αυτών και ο τρόπος ικανοποίησης τους. Η ιεράρχηση των κινήτρων αλλάζει από άτομο σε άτομο, καθώς υπάρχουν διαφορές στα μεγέθη αλλά και στον τρόπο ελέγχου και διαχείρισης των αναγκών-κινήτρων. Η ικανοποίηση από την κάλυψη της ανάγκης και η ένταση του κινήτρου λειτουργούν αντιστρόφως ανάλογα. Όσο η ικανοποίηση αυξάνεται, τόσο η ένταση του κινήτρου αυτού μειώνεται. Ξεχωρίζουν με βάση αυτή τη θεωρία δύο κατηγορίες κινήτρων.

A) Τα συμβιβαστικά κίνητρα: χαρακτηρίζονται τα κίνητρα που οι σχέσεις μεταξύ δύο κινήτρων μειώνουν την ένταση της ανάγκης που ικανοποιήθηκε με αποτέλεσμα να μειωθεί και η ένταση της άλλης ανάγκης.

B) Τα αντιθετικά κίνητρα: κατά τα οποία μειώνεται η ένταση μιας ανάγκης που καλύφθηκε κι αυξάνει της ένταση της άλλης.

Τα συμβιβαστικά κίνητρα οδηγούν το άτομο να ακολουθήσει την ίδια συμπεριφορά ενώ τα αντιθετικά δημιουργούν μία κατάσταση «εσωτερικής δυσαρμονίας»

Ο Abraham Maslow το 1943, στη δημοσίευση «A Theory of Human Motivation» δίνει το εφαλτήριο για το ζήτημα της ανάλυσης της εργασιακής ικανοποίησης και τη θεωρία των κινήτρων και παρακίνησης. Με τη χρήση διαφόρων, υπάρχοντων, θεωρητικών υποδειγμάτων διατυπώνει τη θέση του για την θεωρία της παρακίνησης. Τα υποδείγματα αυτά χωρίζονται δε δύο βασικές κατηγορίες.

Η πρώτη, τα “content models”, συνιστούν αυτά που έχουν ως στόχο την ανάδειξη του λόγου, που παρακινεί τα άτομα για εργασία, με την παρουσίαση του περιεχομένου τους. Επιπρόσθετα, διερευνάται το τι βρίσκεται πίσω από τη διαδικασία της παρακίνησης από την ανάλυση των κινήτρων και αναγκών (need-based) που οδηγούν τους ανθρώπους στο να εργασθούν. Τα σημαντικότερα θεωρητικά υποδείγματα της κατηγορίας αυτής είναι της ιεράρχησης των αναγκών του Abraham Maslow, η θεωρία υγιεινής-παρακίνησης του Frederick Herzberg, η θεωρία ERG του Clayton Alderfer που συνεχίζει τη θεωρία του Maslow.

Η δεύτερη κατηγορία σχετίζεται με τα θεωρητικά υποδείγματα που αναφέρονται στην εργασιακή ικανοποίηση και υποκίνηση αλλά και την ανάλυση της παρακίνησης ως διαδικασίας (process). Σε αυτή την κατηγορία εξετάζονται οι μεταβλητές που επηρεάζουν τη διαδικασία της παρακίνησης και τις διαπροσωπικές σχέσεις των ατόμων που σχετίζονται με τα υποδείγματα. Τα σημαντικότερα υποδείγματα σε αυτή την

κατηγορία αποτελούν, η θεωρία της προσδοκίας του Victor Vroom και το υπόδειγμα των Porter & Lawler.

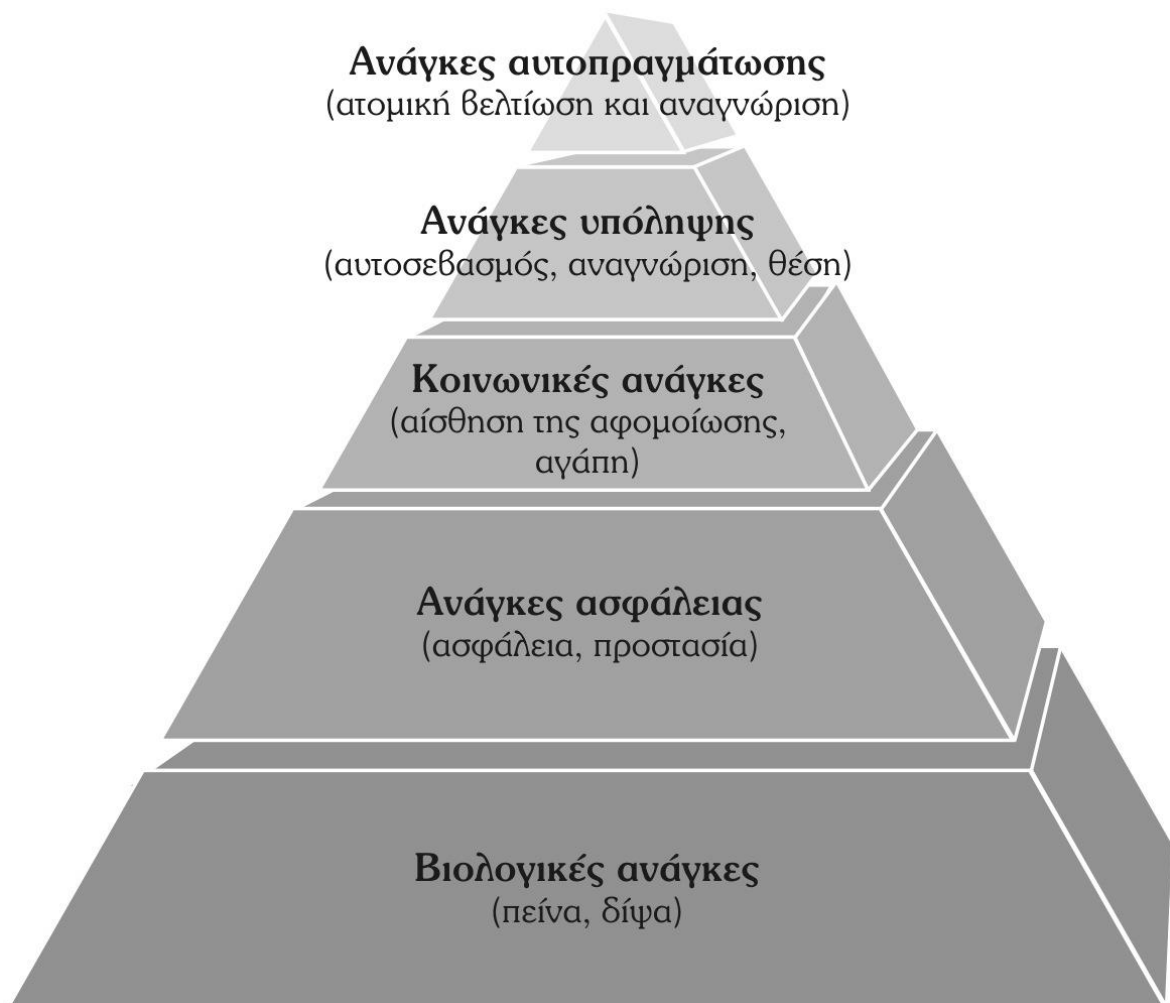
#### **2.4.2 Θεωρία ιεράρχησης αναγκών-Abraham Maslow**

Ο Abraham Maslow, το 1970, διατυπώνει μέσα από μία διαδικασία κλινικών ερευνών κι εξέτασης των ανθρωπίνων αναγκών και κινήτρων τη θεωρία της ιεράρχησης αναγκών, στην οποία έχουν στηριχθεί αρκετές επιστήμες. Με βάση αυτή τη θεωρία, όταν το άτομο ικανοποιήσει επαρκώς μία από αυτές τις ανάγκες, προχωρά στην επόμενη ιεραρχικά. Η θεωρία αυτή ταξινομεί τις ανάγκες των εργαζομένων από την κατώτερη προς την ανώτερη σε πέντε επίπεδα (Ζαβλάνος, 2002):

- Βιολογικές ανάγκες: Στη συγκεκριμένη κατηγορία περιλαμβάνονται όλες οι ανάγκες που συνδέονται με τον άνθρωπο και την ύπαρξη του ως βιολογικό οργανισμό, δηλαδή ανάγκες για αέρα, τροφή, στέγη, ενδυμασία που σχετίζονται με την επιβίωση του. Βρίσκονται στην βάση της πυραμίδας των αναγκών καθώς για να αποκτήσει την επιθυμία να εκπληρώσει το άτομο ανώτερες ιεραρχικά ανάγκες, προϋπόθεση αποτελεί η κάλυψη αυτών.
- Ανάγκες Ασφάλειας ή Σιγουριάς: Μετά τις βιολογικές βρίσκονται ιεραρχικά οι ανάγκες για ασφάλεια και σταθερότητα που επιζητά το άτομο από το περιβάλλον του. Αυτές προέρχονται από το αίσθημα της αυτό-συντήρησης έναντι του φόβου, της αβεβαιότητας και των απειλών που περιβάλλουν ένα άτομο. Η ασφάλεια διακρίνεται σε φυσική και οικονομική όπου η πρώτη σχετίζεται με την επιθυμία ενός ατόμου να έχει διασφαλίσει ένα αξιοσέβαστο επίπεδο διαβίωσης μελλοντικά, και η δεύτερη με την οικονομική ασφάλεια για την επίτευξη ενός ικανοποιητικού οικονομικού επιπέδου και την παραμονή του σε αυτό. Για παράδειγμα μία οικονομική αποτυχία είναι πιθανό να οδηγήσει στην ανεργία, ενώ το άτομο αποζητά από την εργασία του σταθερότητα για την εξασφάλιση μονιμότητας, σύνταξης και περίθαλψης.
- Κοινωνικές Ανάγκες: Μετά την ικανοποίηση των δύο προηγούμενων κατηγοριών σειρά έχουν οι κοινωνικές ανάγκες. Αυτές αποτελούν ανάγκες φιλίας, δημιουργίας διαπροσωπικών σχέσεων κι επικοινωνίας, η συμμετοχή στα κοινά μιας ομάδας και η αποδοχή από αυτή. Στο εργασιακό περιβάλλον τα άτομα επιθυμούν ένα κλίμα συνεργασίας, σεβασμού και καλής διάθεσης.
- Ανάγκες αυτοεκτίμησης ή αναγνώρισης: Το επόμενο ιεραρχικά επίπεδο αποτελούν οι ανάγκες για αυτοεκτίμηση, σεβασμό κι αναγνώριση από τους άλλους, οι λεγόμενες «εγωιστικές ανάγκες». Στη βαθμίδα αυτή τα άτομα αποζητούν αναγνώριση, φήμη,

σπουδαιότητα, ανεξαρτησία αλλά κι άσκηση δύναμη; σε άλλους ανθρώπους. Η συγκεκριμένη ανάγκη θεωρείται ότι επιτυγχάνεται δυσκολότερα, μη επιτρέποντας στο άτομο να μεταβεί στην ανώτατη ιεραρχικά βαθμίδα.

- Ανάγκες ολοκλήρωσης ή αυτοπραγμάτωσης: Την κορυφή της πυραμίδας αποτελούν οι ανάγκες για ανάπτυξη, εξέλιξη κι επιτυχία. Θεωρείται ψυχολογικής φύσης και η εκπλήρωση αυτών δίνει τη δυνατότητα να φθάσει το άτομο στον προορισμό του. Η επίτευξη των στόχων του και η εκμετάλλευση όλων των δυνατοτήτων του, καθώς και η ολοκλήρωση των φιλοδοξιών του γίνεται με σκοπό «να γίνει ο άνθρωπος οτιδήποτε είναι ικανός να γίνει» (Maslow,1970).



Εικόνα 9. Πυραμίδα ιεράρχησης αναγκών του Abraham Maslow

<https://kritiki.gr/microsites/pasxaloudis-marketing/chapter/ch09/graphics/graphic-58>

Με βάση τη θεωρία του Maslow, για να θεωρήσει ένα άτομο ως κίνητρο μια βαθμίδα, θα πρέπει πρώτα να έχει ικανοποιηθεί η προηγούμενη. Σε εργασιακό επίπεδο τα άτομα θα παρακινηθούν για την επίτευξη εσωτερικών αναγκών. Μόλις επιτευχθεί μία εσωτερική τους ανάγκη δημιουργείται το κίνητρο για την επόμενη ιεραρχικά. Εάν μια ανάγκη δεν έχει ικανοποιηθεί στο βαθμό που πρέπει, τότε στην υψηλότερη βαθμίδα θα δημιουργηθεί το αίσθημα μη ικανοποίησης (Ζαβλάνος, 2002).

Για τις επιστημονικές θέσεις του Maslow δεν έχουν δοθεί εμπειρικά στοιχεία και αποδείξεις, γι' αυτό και σε νέες έρευνες έχουν βρεθεί κάποιες αδυναμίες (Wahba & Bridwell, "Maslow Reconsidered: A Review of Research on the Need Hierarchy Theory, The City University of New York, USA, 1976), παρότι θεωρούνται στο σύνολο τους αποδεκτές. Στη σύγχρονη εποχή ωστόσο καθίσταται ιδιαίτερα περίπλοκο να διαχωριστούν οι ανάγκες, καθώς για παράδειγμα μπορεί οι φυσιολογικές να ταυτιστούν με τις κοινωνικές. Το συναίσθημα της πείνας αποτελεί βιολογική ανάγκη αλλά πλέον συνδυάζεται με συγκεκριμένες κοινωνικές συναναστροφές, σε συγκεκριμένους χώρους και συγκεκριμένους ανθρώπους. Ακόμη οι ανάγκες ενός εργαζομένου ιεραρχικά μπορεί να διαφοροποιούνται από άτομο σε άτομο και να μην είναι δεδομένες, αλλά να επηρεάζονται από διαφορετικούς παράγοντες όπως τον χαρακτήρα του ίδιου, την κοινωνική του ομάδα αλλά και ιστορικούς ή πολιτιστικούς λόγους.

Είναι πολύ σημαντικό να αντιληφθεί κανείς ότι παρά τις αδυναμίες της θεωρίας του ο Maslow συνέβαλε σημαντικά στην ανάπτυξη της εργασιακής συνείδησης και στη βελτίωση της διοίκησης των οργανισμών. Έσβησε την τειλορική αντίληψη πως οι εργαζόμενοι παρακινούνται μόνο από τις οικονομικές απολαβές. Ό κάθε εργαζόμενος έχει μία ξεχωριστή προσωπικότητα και διακατέχεται από ξεχωριστές εσωτερικές ανάγκες που θα του προσφέρουν κίνητρα για ικανοποίηση. Έτσι ο καθένας απ' αυτούς χρειάζεται μοναδική μεταχείριση καθώς είναι ξεχωριστός.

#### **2.4.3 Θεωρία του Alderfer-ERG**

Η θεωρία του Alderfer αποτελεί προέκταση αυτής της ιεράρχησης του Maslow (1972), με τη διαφορά ότι αυτός χωρίζει τις κατηγορίες των αναγκών σε τρεις, χωρίς να υπάρχει αυστηρή σειρά ακολουθίας. Σύμφωνα με αυτόν, αν ματαιωθεί η ανάγκη ανώτερου επιπέδου, το άτομο οπισθοδρομεί σε κατώτερο επίπεδο. Ωστόσο η ικανοποίηση μιας ανάγκης δε σταματά να την χαρακτηρίζει ως κίνητρο αλλά ίσως και να επηρεάσει την έντασή της.

Η θεωρία παρακίνησης που ανέπτυξε ο Αμερικανός καθηγητής και ψυχολόγος είναι γνωστή και ως E.R.G., ακρωνύμιο των λέξεων “Existence-Relatedness-Growth”, δηλαδή θεωρία των αναγκών «Υπαρξης-Κοινωνικών σχέσεων-Ανάπτυξης». Οι τρεις κατηγορίες που ταυτίζονται με το περιεχόμενο της θεωρίας του είναι οι «υπαρξιακές ανάγκες» (existence needs), οι «ανάγκες σχέσεων» (relatedness needs) και οι «ανάγκες ανάπτυξης».

- Υπαρξιακές Ανάγκες: συνδέεται με τις βιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας του Maslow, όπως οι ανάγκες για τροφή, ενδυμασία, στέγη κλπ.
- Ανάγκες σχέσεων: οι ανάγκες που οδηγούν στην εξασφάλιση της ομαλής ανάπτυξης και διαχείρισης των κοινωνικών σχέσεων, οι οποίες συμπίπτουν με το «ανήκειν» σε μία ομάδα και τις κοινωνικές ανάγκες του Maslow.
- Ανάγκες ανάπτυξης: οι ανάγκες αυτές σχετίζονται με την επίτευξη της ανάπτυξης του ατόμου, της προσωπικής εξέλιξης, την επιθυμία εξασφάλισης ευκαιριών και την δημιουργικότητα. Αυτές συμπίπτουν με τις ανάγκες ολοκλήρωσης του Maslow.

Το θεωρητικό μοντέλο του Alderfer θυμίζει πολύ όπως προαναφέρθηκε τη θεωρία ιεράρχησης των αναγκών από τον Maslow. Στη θεωρία όμως αυτή δεν υπάρχει ιεράρχηση στις ανάγκες, ούτε το άτομο πρέπει να ικανοποιήσει πρώτα μία βαθμίδα ανάγκης ώστε να μεταβεί στην επόμενη, καθώς ταυτοχρόνως, όλα μαζί πυροδοτούν την επίτευξη ενός σκοπού. Είναι πιθανό λοιπόν, με βάση αυτή την ιδέα, το άτομο να έχει αποκτήσει την δυναμική της παρακίνησης, χωρίς να έχει ικανοποιηθεί αρχικά πλήρως η κατηγορία των κατώτερων αναγκών. Για παράδειγμα, ένα άτομο μπορεί να ενεργοποιήσει πρώτα την κατηγορία των αναγκαίων σχέσεων μέσω της παιδείας και του κοινωνικού περιβάλλοντος και ύστερα να ολοκληρωθεί η ικανοποίηση των υπαρξιακών αναγκών.

Σημαντική παρατήρηση αποτελεί η παραδοχή ότι η θεωρία του Alderfer στηρίζεται σε πιο ρεαλιστικά παραδείγματα και μπορεί να επηρεάσει έτσι πιο δυναμικά και θετικά την ανάλυση, όσον αφορά τη διαδικασία της υποκίνησης των εργαζομένων. Έτσι, δίνεται η δυνατότητα στα διοικητικά στελέχη ενός οργανισμού, να κατανοήσουν πλήρως την ενεργοποίηση της παρακίνησης, με βάση τις τρεις κατηγορίες οι οποίες δύνανται να συνυπάρξουν ταυτοχρόνως, παρά το ότι μία μπορεί να επικρατήσει της άλλης. Κάποιος εργαζόμενος δύναται να ικανοποιήσει την ανάγκης ύπαρξης από την αμοιβή και τις πρόσθετες παροχές, τις ανάγκες σχέσεις, από τις διαπροσωπικές επαφές που θα αποκτήσει με τους συναδέλφους του και τις ανάγκες ανάπτυξης, αποσκοπώντας στην αυτονομία και στην αύξηση της δημιουργικότητας του (Alderfer, 1972).

#### **2.4.4 Θεωρία του McClelland**

Ο McClelland, διατυπώνει το 1999, ένα θεωρητικό υπόδειγμα, σύμφωνα με το οποίο, τρεις αποτελούν τις ανάγκες, που παρακινούν ένα άτομο προς μία συγκεκριμένη συμπεριφορά:

1. Η ανάγκη για επίτευξη: Αυτή η ανάγκη συνιστά την επιθυμία των ανθρώπων για επιτυχία, και στα άτομα που εμφανίζεται υψηλή ανάγκη για επιτυχία, είναι εμφανής η καλύτερη ανταπόκριση τους σε περιβάλλοντα εργασίας στα οποία δύνανται να αισθανθούν τη χαρά της επιτυχίας και δημιουργία από την καταβολή των προσπαθειών τους. Όσο υψηλότερος θεωρηθεί ο στόχος που θέλουν να επιτύχουν, τόσο υψηλότερος θα είναι κι ο βαθμός ικανοποίησης από την επίτευξη αυτού. Οι στόχοι λοιπόν που τίθενται πρέπει να ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα, ώστε να έχουν οι εργαζόμενοι τη δυνατότητα να τους επιτύχουν, σε συνάρτηση με τον ρόλο και τις αρμοδιότητες που κατέχουν στην εργασία τους.
2. Η ανάγκη για εξουσία: Αυτή αποτελεί την ανάγκη του ατόμου για δύναμη και υποδηλώνει ότι τα άτομα επιθυμούν να ασκούν επιρροή σε άλλα άτομα, να τα εξουσιάζουν και να κατευθύνουν τις συμπεριφορές τους. Η εξουσία μπορεί να διακριθεί σε δύο διαφορετικές μορφές, η μία, στην ανάγκη απόκτησης προσωπικής δύναμης δηλαδή (εξουσίας) με το να ασκούν επιρροή σε άλλους ανθρώπους, η δεύτερη, αποτελεί την θεσμική εξουσία που απορρέει από την ανάγκη των ανθρώπων, με μέσο την θέση που κατέχουν, να ασκούν εξουσία και να κατευθύνουν προσπάθειες ώστε να επιτευχθούν οι οργανωσιακοί στόχοι που έχουν τεθεί.
3. Η ανάγκη για αποδοχή: Η συγκεκριμένη αποτελεί την ανάγκη των ατόμων με σκοπό την απόκτηση κοινωνικών σχέσεων μέσω της ένταξής τους ή αποδοχής τους από μία ή και παραπάνω κοινωνικές ομάδες.

Οι ανάγκες αυτές θεωρούνται επίκτητες καθώς το άτομο τις αποκτά στην πορεία της ζωής του, ενώ είναι ξεχωριστές για τον καθένα λόγω της ατομικής του μοναδικότητας και του περιγύρου του. Κάθε εργαζόμενος επιθυμεί την ικανοποίηση και των τριών αναγκών, όμως διαφέρει ο βαθμός υποκίνησης από την κάθε κατηγορία και πάντα κάποια υπερισχύει εκ των τριών (McClelland,1999).

#### **2.4.5 Θεωρία των δύο παραγόντων του Frederick Herzberg**

Ο Αμερικανός καθηγητής Frederick Herzberg, στο βιβλίο του “Motivation to work”, το 1968, διατυπώνει άλλη μία θεωρία παρακίνησης, η οποία διατείνεται να ερμηνεύσει τους λόγους που οι εργαζόμενοι αισθάνονται την ανάγκη για περισσότερη εργασία, με



καλύτερη διάθεση, πάθος και ευχαρίστηση, αλλά και τους λόγους που προκαλούν τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων, έχοντας ως αποτέλεσμα την μείωση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας τους.

Η έρευνα του καθηγητή βασίστηκε σε μία εμπειρική ανάλυση 200 πλήρως απασχολούμενων λογιστών και μηχανικών που η εργασία τους άνηκε στον τομέα της «βαριάς» βιομηχανίας, αποτελώντας επέκταση στην ανάλυση της θεωρίας του Maslow.

Με βάση τη θεωρία του Herzberg (1959), δύο είναι οι κατηγορίες παραγόντων που επηρεάζουν την υποκίνηση των ανθρώπων. Την πρώτη κατηγορία, αποτελούν οι παράγοντες υγιεινής ή τα αντικίνητρα, ξένοι παράγοντες για τη δουλειά, παραδείγματος χάρη οι τρόποι επίβλεψης, η εταιρική πολιτική, η διοίκηση του οργανισμού, η σχέση των υφισταμένων με τους ανωτέρους, οι αμοιβές, τα επιδόματα κλπ. Όταν απουσιάζουν οι παράγοντες «υγιεινής» μπορεί να οδηγήσουν σε εργασιακή δυσαρέσκεια, παρά το γεγονός ότι δεν αποτελούν παράγοντες που συνεισφέρουν στην εργασιακή ικανοποίηση. Αποτελούν λοιπόν παράγοντες συντήρησης ή εξωτερικούς παράγοντες με αποδέκτη το άτομο από το περιβάλλον του. Η ύπαρξη αυτών δημιουργεί ισορροπία, ενώ η απουσία ή η έλλειψη τους, δυσαρέσκεια σε έναν εργαζόμενο. Για παράδειγμα όταν ένας εργαζόμενος πιστεύει ότι οι απολαβές, οι διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους και οι παροχές είναι ικανοποιητικές δεν νιώθει δυσαρέσκεια αλλά ούτε και ικανοποίηση αναγκαστικά (Κάντας, 1993). Οι δυνάμεις αυτές σχετίζονται σε μεγάλο βαθμό με ένα «υγιεινό» εργασιακό περιβάλλον και είναι οι ακόλουθες:

- Πολιτική και Διοίκηση επιχείρησης
- Τρόπος εποπτείας
- Συνθήκες εργασίας
- Μισθός
- Διαπροσωπικές σχέσεις (προϊστάμενος, ομοιόβαθμοι)
- Ασφάλεια-Σταθερότητα
- Κοινωνική θέση/στάτους

Η δεύτερη κατηγορία σχετίζεται με τους παράγοντες «παρακίνησης» ή τα κίνητρα, γιατί αυτοί οι παράγοντες αναφέρονται στην εργασία κι ενδυναμώνουν την παρακίνηση των εργαζομένων και συνεπώς την ικανοποίηση τους. Αποτελούν εσωτερικούς παράγοντες (κίνητρα), με στόχο την ενίσχυση της ικανοποίησης των εργαζομένων, όπως η εκπλήρωση στόχων, η δυνατότητα εξέλιξης, η αναγνώριση της θέσης εργασίας. Τα κίνητρα αυτά θεωρούνται ατομικά κατευθύνοντας τον εργαζόμενο στην αυτοπραγμάτωση και ταυτοχρόνως στην υποκίνηση της εργασιακής αποδοτικότητας,

γεγονός που ωφελεί και τις επιχειρήσεις κι οργανισμούς. Οι παράγοντες αυτής της κατηγορίας είναι οι εξής (Ζαβλανός, 2002):

- Επίτευξη στόχων
- Αναγνώριση
- Θέση εργασίας (αυτή καθ' αυτή)
- Υπευθυνότητα
- Δυνατότητα ανέλιξης/εξέλιξης
- Προσωπική ανάπτυξη

Επομένως για να ενισχυθεί η εργασιακή ικανοποίηση σύμφωνα με τον Herzberg οι διοικητές οφείλουν να ενισχύσουν τις θέσεις εργασίας, να προσδώσουν μεγαλύτερη αυτονομία και να μελετήσουν τις μεθόδους διοίκησης.

Το 1966, στο βιβλίο του « Εργασία και η φύση του ανθρώπου» (“Work and the Nature of Man”), υποστηρίζει τη θεωρία του, χρησιμοποιώντας το χαρακτήρα και την φύση του Αβραάμ και του Αδάμ. Με βάση αυτά τα δυο πρόσωπα, ο Herzberg καταβάλλει προσπάθεια, για την απόδειξη ότι οι άνθρωποι κατατάσσονται με βάση δύο διαφορετικές ομάδες αναγκών. Βασιζόμενοι στη φύση του Αβραάμ, τα άτομα αποσκοπούν στην μείωση του πόνου και της ταλαιπωρίας, ώστε να εξασφαλίσουν παράγοντες υγιεινής στο εσωτερικό του περιβάλλοντος της εργασίας, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι οι παράγοντες δύνανται να τους παρακινήσουν σε μία θετική στάση στην εργασία. Σύμφωνα με τη φύση του Αδάμ, η δεύτερη ομάδα θέλει να ικανοποιηθούν και να εξελιχθούν οι ψυχολογικές φύσεως ανάγκες του ανθρώπου, με την προσπάθεια ανεύρεσης των αρμοδίων παραγόντων στον χώρο εργασίας. Μέσω αυτής της διάκρισης, ο Herzberg προσπαθεί να αποδείξει ότι η εργασιακή ικανοποίηση και η εργασιακή δυσαρέσκεια δεν είναι αντίθετα το ένα με το άλλο άλλα δύο εντελώς ξεχωριστά και παράλληλα επίπεδα.

Όπως προαναφέρθηκε, η θεωρία του Frederick Herzberg αποτελεί τη συνέχεια της θεωρίας του Abraham Maslow. Στην θεωρία του Maslow αναπτύσσονται οι ανάγκες, ενώ στου Herzberg οι παράγοντες ικανοποίησης των αναγκών αυτών στον εργασιακό χώρο. Οι παράγοντες «υγιεινής» σχετίζονται με τις «βιολογικές» και «ασφάλειας» ανάγκες, ενώ οι παράγοντες «παρακίνησης» με τις «εγωιστικές» και ανάγκες «ολοκλήρωσης». Για να συσχετιστούν οι παράμετροι των δυο θεωριών, πρέπει πρώτα να έχουν ικανοποιηθεί οι βασικές ανάγκες των ανθρώπων, καθώς ο Maslow θεωρεί προϋπόθεση την ικανοποίηση της μια βαθμίδας για την μετάβαση στην ανώτερη, ενώ ο

Herzberg υποστηρίζει πως δεν λειτουργούν ως παρακίνηση αλλά ως κατάσταση καταπολέμησης της δυσαρέσκειας.

Η θεωρία του Herzberg παρουσιάζει σίγουρα αδυναμίες. Ο μεγαλύτερος επικριτής αυτής της θεωρίας, ήταν ο Αμερικανός Scott Myers, που διατύπωσε ότι μεγαλύτερη αδυναμία της αποτελεί ότι δεν μπορεί να ισχύει όταν οι βιολογικές ανάγκες των εργαζομένων δεν έχουν ικανοποιηθεί στο μέγιστο βαθμό.

Στη θεωρία του Herzberg εισάγεται ο όρος του «εμπλουτισμού της εργασίας ή των καθηκόντων» (job enrichment), ιδιαίτερα σημαντικός για την διοίκηση των επιχειρήσεων. Θεωρεί ότι στους παράγοντες παρακίνησης οφείλεται η μετάδοση του πραγματικού περιεχομένου της εργασίας και η φύση της στον εργαζόμενο τον ίδιο με στόχο την ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών του. Έτσι ο κάθε εργαζόμενος πρέπει να είναι υπεύθυνος για τα καθήκοντα του αλλά και να συμμετέχει ενεργά στη διαδικασία διαχείρισης αλλά και λήψης αποφάσεων της εταιρείας με στόχο την οργάνωση και τον προγραμματισμό της δουλειάς του. Αυτός είναι κι ο εμπλουτισμός αποκαλούμενος ως «κάθετος». Υπάρχει και ο «οριζόντιος» εμπλουτισμός, που αν επιλεγεί από τη διοίκηση των επιχειρήσεων, θα έχει ως στόχο την αύξηση καθηκόντων και την ποικιλία εργασιών μέσω της συμμετοχής σε διαφορετικές παραγωγικές φάσεις και της αλλαγής ανά τακτά χρονικά διαστήματα σε διαφορετικά τμήματα. Η διαδικασία δηλαδή του “job rotation”, ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν την ανάπτυξη που χρειάζεται προς τη σωστή για εκείνους κατεύθυνση. Τελικά ο Herzberg πρότεινε επτά αρχές εμπλουτισμού της εργασίας, ώστε να αυξηθεί η αποδοτικότητα κι αποτελεσματικότητα, να μειωθεί η αυστηρότητα και η εποπτεία και να γίνουν ουσιαστικές οι αρμοδιότητες και τα καθήκοντα ενός εργαζομένου. Οι επτά αρχές εμπλουτισμού είναι οι εξής:

- ❖ Κατάργηση ορισμένων μηχανισμών ελέγχου αλλά χωρίς την κατάργηση της δυνατότητας επιβεβαίωσης
- ❖ Αύξηση των υποχρεώσεων του ατόμου με σκοπό την ανταπόκριση στην εργασία του
- ❖ Η κατοχή μιας φυσικής και πλήρους μονάδας εργασίας κι όχι μεμονωμένων αποκομμένων καθηκόντων
- ❖ Η παραχώρηση μεγαλύτερης εξουσίας σε κάθε εργαζόμενο στα πλαίσια των καθηκόντων του και μεγαλύτερη ελευθερία και αυτονομία στη δράση του
- ❖ Ανάλυση των εκθέσεων αναφορικά με την εργασία σε τακτά χρονικά διαστήματα σε όλους τους εργαζομένους κι όχι μόνο στους προϊσταμένους
- ❖ Παροχή καθηκόντων με μεγαλύτερη δυσκολία και ποικιλία

- ❖ Παραχώρηση ξεχωριστών κι εξειδικευμένων καθηκόντων με στόχο οι εργαζόμενοι να γίνουν ειδικοί στη δουλειά τους.

#### **2.4.6 Θεωρία X και Ψ McGregor**

Σύμφωνα με τον McGregor (1960), ο οποίος προσπάθησε να κατανοήσει τη συσχέτιση της υποκίνησης και της συμπεριφοράς, σε μια επιχείρηση τα ανώτερα στελέχη έχουν τη δυνατότητα να υποκινήσουν τους εργαζόμενους, στηριζόμενοι σε δυο επιλογές που τις ονόμασε X και Ψ.

Κατά τη θεωρία X, η πλειονότητα των ανθρώπων απεχθάνεται την εργασία και κάνει τα αδύνατα δυνατά για να την αποφύγει, να μην έχει ευθύνες και να διευθύνεται από άλλους. Έτσι η διοίκηση της επιχείρησης στηρίζεται σε ασκήσεις ελέγχου, εξαναγκασμό, εκφοβισμό και κατεύθυνσης των εργαζομένων με την απειλή κυρώσεων.

Κατά τη θεωρία Ψ, τα άτομα θεωρούνται «φύσει» υπεύθυνα όντα. Δεν απαιτούνται επομένως όλα όσα χρησιμοποιεί μια επιχείρηση κατά τη θεωρία X. Οι κατάλληλες συνθήκες θα δημιουργήσουν στον εργαζόμενο την ανάγκη να εργαστεί με τον καλύτερο τρόπο ώστε να προσφέρει την μέγιστη απόδοση για την εργασία του. Η διοίκηση θα εντοπίσει τις δεξιότητες των εργαζομένων και θα τις ενισχύσει (Ζαβλανός, 2002). Η θεωρία Ψ συστήνεται από τον McGregor, καθώς θα υπάρξει παράλληλη επίτευξη στόχων για την επιχείρηση αλλά κι εξασφάλιση ικανοποίησης των εργαζομένων.

#### **2.4.7 Θεωρία των προσδοκιών Victor Vroom**

Ο Victor Vroom, το 1964, δημοσιοποίησε το βιβλίο του «Work and Motivation», στο οποίο διατυπώνει τη θεωρία των προσδοκιών.

Σε αντίθεση με τις θεωρίες υποκίνησης που προαναφέρθηκαν, η συγκεκριμένη διατίθεται να περιγράψει και να εντοπίσει την διαδικασία της παρακίνησης. Υποστηρίζει, το ότι ένα άτομο, υποκινείται με σκοπό την υιοθέτηση μιας συγκεκριμένης συμπεριφοράς, συμπίπτει με τα αποτελέσματα που επιθυμεί ένας εργαζόμενος αλλά και την προσδοκία ότι αυτά θα πραγματοποιηθούν με την προϋπόθεση ότι η συμπεριφορά του είναι συγκεκριμένη (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001). Τρεις αποτελούν τις βασικές υποθέσεις της θεωρίας του:

- ⇒ Οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να κατανοήσουν και να διερευνήσουν το επίπεδο απόδοσής τους, ή στο σύνολο η θέση τους στον ευρύτερο χώρο εργασίας τους συνδέεται άμεσα ή έμμεσα με τις εσωτερικές κι εξωτερικές τους ανταμοιβές.

Εσωτερικές ανταμοιβές ονομάζονται αυτές που έχουν από μόνες τους αξία και προσδιορίζονται από το ίδιο το άτομο, όπως η ευτυχία και η πρόοδος, ενώ εξωτερικές αυτές που βοηθούν στην απόκτηση άλλων αξιών όπως η προαγωγή και τα χρήματα.

⇒ Δεύτερη υπόθεση αποτελεί η εξέταση και η αναζήτηση από το ίδιο το άτομο αν έχει την ικανότητα να οδηγηθεί στο επιθυμητό και προσδοκώμενο επίπεδο απόδοσης στο εσωτερικό περιβάλλον της εργασίας .

⇒ Ως τρίτη υπόθεση θεωρείται αυτή, που οι εργαζόμενοι πραγματοποιούν μία εσωτερική διεργασία αναφορικά με το ζήτημα της κρισιμότητας των ανταμοιβών, κι αν οι ανταμοιβές έχουν τελικά αξία.

Προκύπτει λοιπόν από τη θεωρία του, ότι η παρακίνηση ενός εργαζομένου, για την αύξηση της παραγωγικότητας του, εξαρτάται από την αύξηση των προσπαθειών για να εντείνει την απόδοση του, που θα του αποφέρει τις απαιτούμενες με βάση τον ίδιο ανταμοιβές. Οι μεταβλητές που με την αλληλεπίδραση τους θα επιφέρουν την παρακίνηση των εργαζομένων είναι οι τρεις ακόλουθες:

- Επιθυμίας ανταμοιβών ή αξίας (Valence). Ο κάθε εργαζόμενος θέτει στόχους προσωπικούς και προσπαθεί να τους υλοποιήσει στην εργασία του. Ο εργαζόμενος αντιμετωπίζει αυτούς τους στόχους ως μέσο απόκτησης μιας ανταμοιβής. Ο κάθε εργαζόμενος βρίσκεται σε διαφορετικό επίπεδο επιθυμίας απόκτησης μιας ανταμοιβής αλλά και είδους ανταμοιβής. Το πρόσημο της έντασης γι' αυτή την επιθυμία μπορεί να είναι θετικό ή αρνητικό. Μηδενική διάθεση ισούται με αδιαφορία του εργαζομένου για την ανταμοιβή αυτή. Ένα παράδειγμα θετικής ανταμοιβής αποτελεί η αύξηση του μισθού, ενώ αρνητική η μείωση ενός επιδόματος. Σύμφωνα με τον Vroom οι ανταμοιβές πρώτης βαθμίδας, δεν έχουν ιδιαίτερη αξία για τον εργαζόμενο, καθώς χρησιμοποιούνται από αυτόν ως μέσο για να αποκτήσουν μια ανάγκη, παραδείγματος χάριν η αύξηση του μισθού για την απόκτηση στέγης.
- Προσδοκία ανταμοιβών ή επίδοσης (Performance-Outcome Expectancy). Σχετίζεται με την προσδοκία του ατόμου για εξασφάλιση ενδεχομένων ανταμοιβών. Ο εργαζόμενος σε αυτή τη μεταβλητή, θέτει και προσπαθεί με την πρόβλεψη μίας υποκειμενικής πιθανότητας, να αποκτήσει μια συγκεκριμένη ανταμοιβή με ορισμένη αύξηση της απόδοσής του. Δηλαδή εάν θέσει την πιθανότητα για προαγωγή  $\chi\%$ , θα χρειαστεί να αυξηθεί η απόδοση του κατά  $\psi\%$ .
- Προσδοκία απόδοσης ή προσπάθειας (Effort-Performance Expectancy). Σ' αυτή την μεταβλητή στηρίζεται στη προσδοκία του ατόμου για την επίτευξη υψηλότερης αποδοτικότητας εάν επιτευχθεί η απαιτούμενη αύξηση των καταβαλλόμενων

προσπαθειών. Δηλαδή για την κατάκτηση μίας συγκεκριμένης απόδοσης χρειάζεται μία συγκεκριμένη προσπάθεια. Τίθεται από τον εργαζόμενο μία πιθανότητα επιτυχίας απόδοσης  $\chi\%$  εάν αυξηθούν οι προσπάθειες κατά  $\psi\%$ . Κρίνεται αναγκαία η εμπειρική γνώση του εργαζομένου σχετικά με την αλληλεπίδραση όλων των σχέσεων.

Με βάση τη θεωρία του Vroom η διαδικασία της παρακίνησης μεταφράζεται ως «διαπραγματεύση» μεταξύ εργαζομένου κι εργοδότη. Ο εργαζόμενος παρακινείται από αυτά που ο ίδιος προσφέρει, κι αυτά που του ζητούνται. Τείνει λοιπόν να εκδηλώνει αποτελεσματικότητα καθώς αυτή θα του αποφέρει το επιθυμητό για εκείνον, μία προσδοκία που θα τον ανταμείψει εάν καταβάλει την αντίστοιχη προσπάθεια. Από την θεωρία του Vroom προκύπτει αδυναμία σχετικά με την ποσοτικοποίηση, καθώς στηρίζεται σε υποκειμενικές προβλέψεις για αύξηση της απόδοσης, με στόχο την ανταμοιβή της προσπάθειας από τον κάθε εργαζόμενο.

#### **2.4.8 Υπόδειγμα υποκίνησης Porter & Lawler**

Οι Porter και Lawler το 1968 διατυπώνουν μια θεωρία, κατά την οποία η απόδοση είναι το αίτιο της ικανοποίησης. Στα θεωρητικά υποδείγματα, που έχουν αναλυθεί, δεν παρατηρείται η προσέγγιση για την σχέση ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση. Με βάση τις περισσότερες από αυτές η εργασιακή ικανοποίηση οδηγεί τον εργαζόμενο στην καλύτερη απόδοση, επομένως αυτή αποτελεί απόρροια της ικανοποίησης. Η διαδικασία υποκίνησης αναλύεται λοιπόν με βάση την απόδοση και την ικανοποίηση σε συνδυασμό. Η παρακίνηση λοιπόν για τους συγκεκριμένους θεωρητικούς συνιστά μία διαδικασία που δεν ταυτίζεται με την απόδοση και την ικανοποίηση. Είναι τρεις διαφορετικές μεταβλητές που αλληλεπιδρούν κι αλληλοεξαρτώνται. Η θεωρία τους συνεχίζει αυτή του Victor Vroom με τη διαφορά ότι αυτοί προσθέτουν την «ικανοποίηση» και την «απόδοση». Στηρίζονται λοιπόν σε τέσσερις μεταβλητές οι οποίες είναι:

- Προσπάθεια: Αποτελεί την απεικόνιση και την εξωτερίκευση της διάθεσης ενός εργαζομένου για να υποκινηθεί. Δύο είναι οι υπομεταβλητές που καθορίζουν αυτή τη διάθεση: α) η αντίληψη του εργαζομένου για την σχέση προσπάθειας, απόδοσης κι ανταμοιβής και β) η ένταση των αξιών που θέτει ο ίδιος σε κάθε ανταμοιβή. Εδώ διαφαίνεται η θεωρία των προσδοκιών του Vroom.
- Απόδοση: Αποτελεί τη μεταβλητή που θα φέρει στο φως κι άλλες πλευρές που δεν φέρουν ευθύνη για τις διαδικασίες τελικής υποκίνησης του εργαζομένου. Οι τρεις πιο σημαντικοί παράγοντες είναι οι ικανότητες και τα χαρακτηριστικά που κατέχει ένας

εργαζόμενος, η αντίληψη του για το ρόλο που διαδραματίζει σ' ένα εργασιακό περιβάλλον, και τα μέσα εργασίας που διατίθενται από την επιχείρηση. Εάν βασιστεί κάποιος σε αυτή τη θεωρία, εάν τα χαρακτηριστικά του εργαζομένου δεν είναι τα απαραίτητα που αναζητά η επιχείρηση και δεν κατορθώσει την επίτευξη των στόχων του, τότε η απόδοση του θα είναι μειωμένη. Επιπροσθέτως, εάν ο ίδιος δεν έχει κατανοήσει πλήρως τις αρμοδιότητες της θέσης, επομένως και τους στόχους της, τότε πάλι η απόδοση δεν θα είναι η επιθυμητή, ανεξαρτήτως της προσπάθειας. Τελικά αν θεωρείται αδύνατο από την επιχείρηση για προσφορά στον εργαζόμενο του κατάλληλου εργασιακού εξοπλισμού, με σκοπό την διεκπεραίωση των στόχων του, τότε πάλι η απόδοση του εργαζομένου θα είναι ανεπαρκής, ανεξαρτήτως θέλησης και ικανοτήτων.

- Ανταμοιβές: Αποτελεί το αποτέλεσμα από την επιχείρηση που θα απολαύσει ο εργαζόμενος. Στη θεωρία προσδοκιών του Vroom, οι ανταμοιβές διαχωρίστηκαν σε εσωτερικές κι εξωτερικές, που καλύπτουν τους παράγοντες υγιεινής και κινήτρων αντίστοιχα (Herzberg, 1968)
- Ικανοποίηση: Αποτελεί την μεταβλητή κατά την οποία εμφανίζεται η ένταση της διάθεσης του εργαζομένου μέσω των ανταμοιβών του (εσωτερικές κι εξωτερικές), αλλά και μέσα από το αίσθημα της δικαιοσύνης που αισθάνεται κάνοντας σύγκριση των δικών του με αντίστοιχες συναδέλφων για παρόμοιες καταβαλλόμενες προσπάθειες.

Με βάση τη θεωρία των Porter και Lawler λοιπόν, ο εργαζόμενος χρησιμοποιεί την εργασιακή του εμπειρία με στόχο τον καθορισμό των μελλοντικών προσδοκιών μέσω της σχέσης των τεσσάρων προαναφερθέντων μεταβλητών. Η σύνδεση μεταξύ της υποκίνησης, της απόδοσης και της ικανοποίησης είναι άρρηκτη κι εμφανίζεται και η πολυπλοκότητα της διαδικασίας υποκίνησης. Έτσι συμπερασματικά, η θεωρία αυτή λειτουργεί σαν εργαλείο για την διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	
1)	Δέσμευση κάθε επιχείρησης προς τον εργαζόμενο, η δημιουργία και η ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής και ουσιαστικής πολιτικής αμοιβών, προς ενίσχυσης της προσδοκίας των εργαζομένων σχετικά με τη σχέση προσπάθεια-απόδοση-αμοιβές, με στόχο την αέναη βελτιστοποίηση της παραπάνω σχέσης
2)	Η διαδικασία παροχής αμοιβών πρέπει να ακολουθεί αυξητική πορεία, έτσι δημιουργείται αύξηση έντασης και αξίας της απόκτησης αμοιβής από τον εργαζόμενο. Δέσμευση επιχείρησης για σύνθεση πορείας αμοιβών με βάση τις ρεαλιστικές ανάγκες των εργαζομένων
3)	Δέσμευση επιχείρησης για καθορισμό στόχων ευπρεπώς, σαφώς και διακριτικά ώστε να γίνονται κατανοητοί από του εργαζομένους για την επίτευξη των καθορισμένων αυτών στόχων
4)	Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού καθίσταται υπεύθυνη για τη διοργάνωση ανά τακτά χρονικά διαστήματα εκπαιδευτικών σεμιναρίων για τη βελτίωση ικανοτήτων των εργαζομένων, μέθοδος που οδηγεί στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και της ικανοποίησης των εργαζομένων
5)	Η διαδικασία και ο τρόπος παροχής ανταμοιβών σε μία επιχείρηση οφείλει να δημιουργεί το αίσθημα δικαίου στους εργαζομένους της
6)	Από την πλευρά της, η επιχείρηση πρέπει να παρέχει τον αναγκαίο εργασιακό εξοπλισμό προκειμένου ο εργαζόμενος με τη χρήση του να έχει τη δυνατότητα να επιτύχει τους στόχους που προκαθορίστηκαν και τη μέγιστη αποδοτικότητα και παραγωγικότητα

Πίνακας 2.2 Συμπεράσματα Porter & Lawler

#### 2.4.9. Θεωρία στοχοθέτησης του Edwin A. Locke

Κατά τη θεωρία του Locke (1976), το πιο ισχυρό κίνητρο στον εργασιακό χώρο αποτελεί η επιθυμία για επίτευξη ενός στόχου. Το θεωρητικό του υπόδειγμα είναι το πιο διαδεδομένο μέχρι και σήμερα. Κύρια προϋπόθεση της θεωρίας αυτής αποτελεί το ότι η ικανοποίηση καθορίζεται από διαφορά ανάμεσα στο τι επιθυμεί ένας εργαζόμενος από μία θέση εργασίας και τι έχει σε μία θέση εργασίας. Βάση της αποτελεί λοιπόν, μία



υποκειμενική ιδέα ότι εάν κάποιος επιθυμεί X από την εργασία του τότε θα είναι ικανοποιημένος στον βαθμό που αυτή του παρέχει το X.

Ο στόχος είναι ο προορισμός που θέλουμε να φτάσουμε στο μέλλον σε μία ορισμένη στιγμή. Ο καθορισμός στόχων έχει αποδειχθεί από έρευνες πως κάνει τους εργαζόμενους πιο αποδοτικούς από το να μην έχουν, ενώ οι συγκεκριμένοι στόχοι θεωρούνται πιο ισχυρά κίνητρα από τους γενικούς κι αόριστους. Ακόμη προσδίδουν και μεγαλύτερη ικανοποίηση καθώς οι δυσκολότεροι στόχοι αποτελούν πιο ισχυρά κίνητρα. Τέλος, έρευνες δείχνουν, πως το να θέτει το άτομο ανοικτούς στόχους, είναι καλύτερο σε περίπτωση που δεν τα καταφέρει, από τον να μην είχε θέσει καθόλου εξαρχής.

Το άτομο συνδέεται με την επίτευξη του στόχου, εάν διέπει αυτόν το χαρακτηριστικό της δέσμευσης. Εξωτερικοί είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν τη δέσμευση (όπως οι ανταμοιβές και η αναγνώριση στον εργασιακό χώρο) και η ισχύς της μεγενθύνεται εάν είναι μετοχικός ο καθορισμός. Στη διαδικασία καθορισμού κι επίτευξης στόχου, σημαντική θεωρείται και η ανατροφοδότηση στο επίπεδο του αναπρογραμματισμού, καθώς με αυτό τον τρόπο ο εργαζόμενος γνωρίζει σε τι επίπεδο του στόχου βρίσκεται και σε τι απόσταση από την πραγμάτωση αυτού.

## **2.5 Οργανωσιακή κουλτούρα κι εργασιακή ικανοποίηση**

Επιχειρώντας να ορίσουμε την οργανωσιακή κουλτούρα θα λέγαμε ότι πρόκειται για την προσωπικότητα του οργανισμού. Όπως κάθε άτομο έχει τη δική του προσωπικότητα και χαρακτηριστικά, το ίδιο ισχύει και για κάθε οργανισμό. Αποτελεί έννοια η οποία ταυτίζεται με τους στόχους και το όραμά του. Περιλαμβάνει τον τρόπο λήψης αποφάσεων, τους κανόνες που διέπουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων μιας επιχείρησης, καθώς και το επίπεδο στο οποίο διαμορφώνονται οι αλλαγές και καταστρώνεται το οργανωσιακό σχέδιο. Αξίζει να σημειωθεί ότι η διαδικασία αυτή πρέπει να γίνεται κατανοητή από όλα τα στελέχη του οργανισμού ανεξαρτήτου βαθμίδας.

Υπάρχει πληθώρα ορισμών στη διεθνή βιβλιογραφία σχετικά με το τι είναι οργανωσιακή κουλτούρα. Κοινός τόπος στον οποίο συγκλίνουν είναι ότι η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελείται από ένα σύνολο αξιών, αρχών, παραδόσεων, προτύπων και «πιστεύω», το οποίο ενστερνίζονται όλα τα μέλη του οργανισμού και δρουν με γνώμονα αυτό. Στην ουσία μια κουλτούρα εκφράζει τον ανώτερο σκοπό

ύπαρξης και δράσης του οργανισμού και ταυτόχρονα το όραμα των ιδρυτών του, κάτι το οποίο αντιλαμβάνεται τόσο το εσωτερικό, όσο και το εξωτερικό του περιβάλλον.

Ο όρος «κουλτούρα» αναφέρεται στο σύνολο των πρακτικών, των γνώσεων, των τρόπων συμπεριφοράς και των κωδικών επικοινωνίας ενός ατόμου, μιας κοινωνίας, ενός οργανισμού. Η κουλτούρα αποτελεί το θεμελιώδες συστατικό στοιχείο, που χαρακτηρίζει τόσο μεμονωμένα άτομα, όσο και ομάδες ατόμων ή οργανισμούς, καθώς προσδιορίζει τον τρόπο που σκέπτονται και δρουν. Έχει περιγραφεί με πολλούς τρόπους ως θεσμική τελειότητα, κλίμα, ενδυνάμωση και διοίκηση ολικής ποιότητας και ανθρώπινου δυναμικού (Κελαϊδίτου, 2012).

Σύμφωνα με τον Πολύζο (2012), η οργανωσιακή κουλτούρα διαμορφώνεται βάσει των κανόνων και των παραδόσεων που ισχύουν στον οργανισμό και επηρεάζει τις πρακτικές και τις διαδικασίες του. Είναι ένα σύστημα κοινών προσανατολισμών που κρατούν την ομάδα ενωμένη και της δίνουν μια διακριτή ταυτότητα (How κ.α., 1991).

Έχοντας λάβει υπόψιν τους παραπάνω ορισμούς, κατανοούμε τη σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας σε επίπεδο οργανισμού. Πρόκειται για τον καταλύτη σε έναν οργανισμό που θα πρέπει να δώσει κίνητρο για δράση στα μέλη του, θα τους ωθήσει να ταυτιστούν με το όραμά του, τις αξίες και τις πεποιθήσεις του. Από την κουλτούρα εξαρτάται έμμεσα, αλλά και άμεσα η αύξηση ή μη της αποδοτικότητας, ο τρόπος άσκησης του ελέγχου, ο τρόπος αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού, η ύπαρξη δημιουργικής συνεργασίας μεταξύ των μελών, καθώς και η συνοχή μέσα στον οργανισμό. Όσο πιο ισχυρή είναι μια κουλτούρα, τόσο περισσότερο ασκεί επιρροή στον τρόπο οργάνωσης, λειτουργίας και ελέγχου μιας επιχείρησης. Αν μια κουλτούρα είναι χαλαρή, τότε καθίσταται πιο δύσκολα εφικτή η ταύτιση των εργαζομένων με τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού και κατά συνέπεια η επίτευξη των σκοπών του.

Σύμφωνα με τον Robbins (1993), τα χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας είναι:

1. Η ταυτότητα του μέλους, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο οι υπάλληλοι ταυτίζονται με το σύνολο της οργάνωσης και όχι μόνο με τον τομέα τους,
2. Η έμφαση στην ομάδα, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι οργανώνονται γύρω από ομάδες,
3. Η εστίαση στους ανθρώπους, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο οι αποφάσεις συνυπολογίζουν την επίδραση του αποτελέσματος στους ανθρώπους της οργάνωσης,
4. Η ολοκλήρωση των μονάδων, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο τα τμήματα της οργάνωσης λειτουργούν με τρόπο αλληλεξάρτησης,

5. Ο έλεγχος, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο οι κανονισμοί χρησιμοποιούνται για τον έλεγχο της συμπεριφοράς,
6. Η ανοχή στον κίνδυνο, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο οι υπάλληλοι ενθαρρύνονται να είναι καινοτόμοι,
7. Τα κριτήρια της αμοιβής , δηλαδή ο βαθμός στον οποίο το σύστημα αμοιβών και προαγωγών βασίζεται στην απόδοση και όχι στην παλαιότητα,
8. Η ανοχή στη διαφωνία, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο οι εμπλεκόμενοι μπορούν να αντιμετωπίζουν ανοιχτά την κριτική και τη διαφωνία,
9. Ο προσανατολισμός στα μέσα- στόχους, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο η διοίκηση εστιάζει στα αποτελέσματα παρά στις διαδικασίες,
10. Η εστίαση στο ανοιχτό σύστημα, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο η οργάνωση ανταποκρίνεται στο εξωτερικό περιβάλλον.

Οι οργανισμοί καλούνται να λειτουργήσουν και να αναπτυχθούν σε ένα περιβάλλον το οποίο συνεχώς μεταβάλλεται. Η τεχνολογία έχει σημειώσει και συνεχίζει να σημειώνει ραγδαίες μεταβολές, το ίδιο και άλλες πτυχές της κοινωνίας όπως η οικονομία, η αγορά, η νομοθεσία, η αγορά εργασίας. Στο πλαίσιο αυτής της διαρκούς μεταβολής προκειμένου ένας οργανισμός να επιβιώσει και να εκπληρώσει τους σκοπούς του, καθίσταται αναγκαίο να υιοθετήσει ένα πλάνο αλλαγής, αλλά και να έχει διαμορφώσει έτσι τις δομές και την οργανωσιακή κουλτούρα του ώστε να είναι δεκτικός και ευέλικτος για κάθε πιθανή αλλαγή

Οργανωσιακή, καλείται κάθε αλλαγή, που αντιπροσωπεύει οποιαδήποτε μεταβολή παρατηρείται στο ανθρώπινο δυναμικό, στη δομή ή στην τεχνολογία ενός οργανισμού (Robbins, 2012). Ως διοίκηση αλλαγών ορίζεται η διαδικασία, μέσω της οποίας καθίσταται εφικτή η διαχείριση και ο έλεγχος στις μεταβολές που αφορούν στην οργανωτική δομή και λειτουργία ενός οργανισμού.

Σε αυτή τη διαδικασία, πρωταγωνιστικό ρόλο κατέχουν τα άτομα, η τεχνολογία και οι πολιτικές του οργανισμού. Στον κόσμο των επιχειρήσεων μία αλλαγή μπορεί να ταυτιστεί με την έννοια της μετάβασης και προσαρμογής σε κάτι νέο.

Οι παράγοντες που δύνανται να δημιουργήσουν την ανάγκη για αλλαγή βρίσκονται τόσο στο εξωτερικό, όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού. Όπως προαναφέρθηκε, στους εξωτερικούς παράγοντες συγκαταλέγονται οι οικονομικοί, οι πολιτικοί, οι τεχνολογικοί, οι κοινωνικοπολιτισμικοί. Παράλληλα, παράγοντες που θα μπορούσαν να επιφέρουν μια διαδικασία αλλαγής βρίσκονται και στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Αυτοί μπορεί να είναι οικονομικοί, μπορεί να προέρχονται

από αλλαγές στη σύσταση του ανθρωπίνου δυναμικού των διοικητικών θέσεων, στις προσφερόμενες υπηρεσίες ή μπορεί απλά να προκύπτουν από την ύπαρξη νέων ιδεών. Ακόμα, συνθήκες όπως η μειωμένη αποδοτικότητα, η αναποτελεσματικότητα των πολιτικών του οργανισμού, η δυσαρέσκεια του προσωπικού μπορεί να συμβάλλουν στην απόφαση για οργανωσιακή αλλαγή.

Οι αλλαγές διακρίνονται σε: α) αλλαγές συνεχούς βελτίωσης, β) σταδιακές αλλαγές και γ) ριζοσπαστικές αλλαγές (Todd, 1999). Συναρτήσεις του βαθμού ετοιμότητας του οργανισμού απέναντι στις αλλαγές, αυτές διακρίνονται σε: α) επιβαλλόμενες ή απρογραμμάτιστες, β) φυσιολογικές ή αναμενόμενες (προγραμματισμένες) και γ) διαπραγματεύσιμες (Πολύζος, 2014).

Η επιτυχής έκβαση της αλλαγής εξαρτάται από μία σειρά παραμέτρων που σχετίζονται με την αποτελεσματική διοίκησή της. Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί σημαντικό παράγοντα προς την έκβαση της αλλαγής, ανάλογα με τον τύπο που υπερισχύει σε κάθε οργανισμό. Πιο συγκεκριμένα, μια κουλτούρα η οποία ενθαρρύνει την ανοιχτή επικοινωνία, την ευελιξία, την εμπιστοσύνη στις εργασιακές σχέσεις, είναι περισσότερο πιθανό να συμβάλλει θετικά στην πραγμάτωση της επερχόμενης αλλαγής. Αντίστοιχα μια κουλτούρα που δίνει έμφαση στην καινοτομία και τα νέα προϊόντα τα και υπηρεσίες, είναι πιο πιθανό να προάγει τη διαδικασία αλλαγής.

Σημαντικό ρόλο στην επιτυχή ή όχι έκβαση μιας αλλαγής λαμβάνει η ετοιμότητα του οργανισμού και ο τρόπος αντίδρασης του στις ενδεχόμενες εξωτερικές ή εσωτερικές πιέσεις που θα επιφέρουν την ανάγκη για αλλαγή γεγονός που συνδέεται άμεσα με τον τύπο της κουλτούρας του.

Η διοίκηση της αλλαγής έχει έντονο τον ανθρώπινο παράγοντα. Κατά πρώτον τα άτομα που αναλαμβάνουν να φέρουν εις πέρας την αλλαγή, δηλαδή την οργάνωση, τη διαχείριση και τελικά την υλοποίηση, ονομάζονται φορείς της αλλαγής. Τέτοια άτομα μπορεί είτε να προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού οποιασδήποτε διοικητικής θέσης, είτε να είναι κάποιοι εξωτερικοί σύμβουλοι. Κατά δεύτερον, κάποια μέλη του οργανισμού είναι πιθανό να είναι αντίθετα με την υλοποίηση της αλλαγής. Αυτό σχετίζεται, συχνά, με την προσωπικότητα του κάθε ατόμου, με το πόσο ανοιχτό είναι σε κάτι νέο, με το αίσθημα της ανασφάλειας σχετικά με τη θέση εργασίας, με τον βαθμό προσαρμοστικότητας που τον χαρακτηρίζει, την επιφυλακτική στάση που υιοθετεί απέναντι στο άγνωστο, με την εμπιστοσύνη που έχει στη διοίκηση του οργανισμού, την ανησυχία για επιπρόσθετο εργασιακό φόρτο, καθώς και το επίπεδο δέσμευσης με το όραμα και τις αξίες του οργανισμού.

Οι φορείς της αλλαγής και γενικότερα η διοίκηση κρίνεται απαραίτητο να λάβει κάποια μέτρα προκειμένου να αμβλύνει τυχόν αντιστάσεις και να κερδίσει την υποστήριξη των εργαζομένων σε αυτό το εγχείρημα.

Το βασικό μέτρο αποτελεί η ενημέρωση όλων των βαθμίδων της επιχείρησης σχετικά με το σκοπό της αλλαγής, τους στόχους, το οργανωσιακό σχέδιο, τον τρόπο υλοποίησης, το ρόλο των εργαζομένων, τους φορείς, και γενικά η παροχή πληροφοριών καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας.

Σύμφωνα με τον Kotter (1996), τα βήματα προκειμένου να καταστεί επιτυχής μια οργανωσιακή αλλαγή είναι τα ακόλουθα:

1. Η ενδυνάμωση της αίσθησης του επείγοντος, με εστίαση της προσοχής στην αποδοτικότητα και την εξέλιξη του κλάδου,
2. Η δημιουργία κατάλληλου ηγετικού συνασπισμού,
3. Η ανάπτυξη οράματος και στρατηγικής, και η προσπάθεια κοινοποίησής του σε όλο το εύρος του οργανισμού,
4. Η εξουσία στους εργαζόμενους για την επίτευξη των αλλαγών,
5. Τα κέρδη για τους εργαζόμενους ως ανταμοιβή για τη συμβολή τους,
6. Η παγίωση της αξιοπιστίας των επιτυχιών για περαιτέρω προώθηση της διαδικασίας,
7. Η προώθηση της διαδικασίας των αλλαγών,
8. Η θεσμοποίηση της διαδικασίας αλλαγής ως μια νέα κουλτούρα.

Αντίστοιχα, ο Lewin (1958) έχει περιγράψει τη διαδικασία αυτή σε τρία βήματα:

1. Το ξεπάγωμα (unfreezing) ή την αποδέσμευση από την υπάρχουσα κατάσταση, όπου τονίζεται ο λόγος αναγκαιότητας της αλλαγής,
2. Τη δράση (movement) ή μεταβατική περίοδο, που περιλαμβάνει το σύνολο των διαδικασιών που είναι απαραίτητες για την υλοποίηση της αλλαγής και τη μετάβαση από την παλιά στη νέα τάξη πραγμάτων,
3. Το ξαναπάγωμα (refreezing) ή την επαναδέσμευση, που συγκεντρώνει όλες τις πρακτικές σταθεροποίησης της νέας κατάστασης.

Οι οργανισμοί υγείας αποτελούν τομείς που λειτουργούν υπό συνεχή πίεση, με έντονο τον ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα που απευθύνονται στο κοινωνικό σύνολο. Προκειμένου να παρέχουν όσο το δυνατόν πιο ποιοτικές υπηρεσίες, κρίνεται αναγκαίο, να εναρμονίζονται με τις συνεχείς μεταβολές, σε όλες τις πτυχές της κοινωνικής, οικονομικής και πολιτικής ζωής. Λόγω της φύσης τους, οι οργανισμοί υγείας υφίστανται πολύ συχνά αλλαγές που σχετίζονται είτε με την τεχνολογική πρόοδο (για

παράδειγμα εισαγωγή νέου διαγνωστικού μηχανήματος), είτε με τις νομοθεσίες που αφορούν τα δικαιώματα των ασθενών, την ηλεκτρονική συνταγογράφηση ή τις ασφάλειες υγείας, είτε με την εισαγωγή νέου επιστημονικού προσωπικού, είτε με την εισαγωγή μιας επιπλέον ιατρικής υπηρεσίας, ή κάποια κτηριακή επέκταση έτσι ώστε να εξυπηρετείται αποτελεσματικότερα μεγαλύτερος αριθμός ασθενών.

Συνοψίζοντας, αξίζει να σημειωθεί ότι ειδικά σε αυτόν τον κλάδο, όπου κάποια απότομη και απροετοίμαστη αλλαγή μπορεί να επιφέρει σημαντικές επιπτώσεις στην λειτουργία του, να αυξήσει την ταλαιπωρία των ασθενών και το άγχος των εργαζομένων, καθίσταται απαραίτητος ο στρατηγικός σχεδιασμός της επερχόμενης αλλαγής, η ύπαρξη χρονοδιαγράμματος, η εκπαίδευση του προσωπικού, η συνεχής ενημέρωση, η ενεργή συμμετοχή, ο καταμερισμός των καθηκόντων, η ανατροφοδότηση και τέλος η αξιολόγηση αποτελεσματικότητας της αλλαγής (Ζάβρας κ.α., 2002).

Σύμφωνα με τον Mintzberg (1993), το κύριο μέρος της οργάνωσης αποτελείται από πέντε μέρη:

- ⇒ την ανώτατη διοίκηση
- ⇒ το μεσαίο σώμα διοικητικών στελεχών
- ⇒ το λειτουργικό σώμα που περιλαμβάνει τους απλούς εργαζόμενους,
- ⇒ το τεχνικό σώμα που περιλαμβάνει τους μηχανικούς/τεχνικούς
- ⇒ το διοικητικό προσωπικό που περιλαμβάνει υπαλλήλους διοικητικής υποστήριξης

Από την προσαρμογή των λειτουργικών παραμέτρων στους παράγοντες ενδεχομενικότητας προκύπτουν πέντε βασικές μορφές οργάνωσης ή δομικές μορφοποιήσεις (Mintzberg, 1993):

Η απλή δομή χαρακτηρίζεται από την πλήρη κυριαρχία της στρατηγικής κορυφής και εμφανίζεται σε ευέλικτες και με υψηλό βαθμό προσαρμοστικότητας οργανώσεις που έχουν μικρό μέγεθος ή βρίσκονται στη φάση της αρχικής τους ανάπτυξης. Δεδομένου ότι οι οργανώσεις αυτές παρουσιάζουν χαμηλό βαθμό πολυπλοκότητας η διαδικασία λήψης αποφάσεων έχει συγκεντρωτικό χαρακτήρα και βασίζεται στην άμεση σχέση ενός διευθυντή ορχήστρας με το σύνολο των μελών της οργάνωσης. Σε αυτή την οργανωτική μορφή είναι υποβαθμισμένα και η τεχνοδομή και το προσωπικό υποστήριξης. Αν και αυτός ο τύπος οργάνωσης παρουσιάζει ευελιξία αφοσίωση και αίσθηση αποστολής το μέλλον της έχει μειονεκτήματα για παράδειγμα υψηλόβαθμο

συγκεντρωτισμού σύγκυση των στρατηγικών και λειτουργικών στόχων και είναι εξαιρετικά ευάλωτη στις αντίξοες συγκυρίες.

Η μηχανιστική γραφειοκρατία εμφανίζεται σε μεγάλου μεγέθους οργανώσεις με μαζική παραγωγή οι οποίες λειτουργούν σε απλό και σταθερό περιβάλλον, δεδομένου ότι οι διαδικασίες στο λειτουργικό πυρήνα είναι έντονα τυποποιημένες και επαναλαμβανόμενες λόγω της φύσης των προς εκτέλεση έργων υφίσταται μία τάση συγκεντροποίησης της εξουσίας και άσκησης της σύμφωνα με τυπικούς κανόνες με κύριο στόχο την εξασφάλιση μιας απρόσκοπτης ροής των εισροών και την αποτελεσματική κατανομή τους.

Η επαγγελματική γραφειοκρατία έχει ως βασικά χαρακτηριστικά της την κυριαρχία του λειτουργικού πυρήνα που αποτελείται από επαγγελματίες, οι οποίοι συχνά αναλαμβάνουν και τις αρμοδιότητες της τεχνοδότησης και το συντονισμό της, μέσω της τυποποίησης των εξειδικεύσεων που σε αντίθεση με τη μηχανιστική γραφειοκρατία προκαθορίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης. Η εκπλήρωση των στόχων απαιτεί αποκεντρωμένη διαδικασία λήψης αποφάσεων, χρησιμοποίηση όσο το δυνατόν λιγότερων τυπικών κανόνων και ενεργή συμμετοχή του υψηλά ειδικευμένου προσωπικού. Εμφανίζεται σε οργανώσεις που λειτουργούν σε σύνθετο αλλά συγχρόνως σταθερό περιβάλλον και έχουν αποκεντρωμένη δομή, τόσο οριζόντια, όσο και κάθετα καθώς η εξουσία που απορρέει από την αρμοδιότητα υποκαθιστά την εξουσία της γραμμικής ιεραρχίας που υπάρχει στη μηχανιστική γραφειοκρατία.

Η τομεακή δομή εμφανίζεται σε οργανώσεις που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικά πεδία ταυτόχρονα και αποτελείται από ένα σύνολο σχετικά αυτόνομων μονάδων. Αυτή η μορφή χαρακτηρίζεται από κυριαρχία των μεσαίων διοικητικών στελεχών και ο πρωταρχικός συντονιστικός μηχανισμός είναι η τυποποίηση των εκροών. Σε αυτή τη μορφή υπάρχει υψηλή τυπικότητα σε κάθε τομέα και λίγη μηχανισμοί συντονισμού ή συνεργασίας μεταξύ των τομέων. Το κέρδος είναι συνήθως βασική επιδίωξη.

Η μορφή Ad Hoc χαρακτηρίζεται από μικρή τυπικότητα και συγκέντρωση εξουσίας. Το τεχνικό και το λειτουργικό σώμα είναι αρκετά ανεπτυγμένο. Η καινοτομία είναι βασική επιδίωξη αφού το περιβάλλον της οργάνωσης είναι αρκετά πολύπλοκο και δυναμικό.

Παρακάτω παρατίθενται οι 4 τύποι οργανωσιακής κουλτούρας (Cameron K. & Quinn R. 2011).

*Μοντέλο Ανθρώπινων Πόρων (clan culture)* Γίνεται έμφαση στο εσωτερικό του οργανισμού και κυρίως στους εργαζόμενους. Κεντρικά στοιχεία είναι η συμμετοχή, η συναίνεση, οι κοινωνικές και φιλικές σχέσεις, αμοιβαία εμπιστοσύνη, αφοσίωση εργαζομένων. Στόχος του οργανισμού είναι η συνοχή και η μακροπρόθεσμη επιτυχία του μέσω της πίστης, της αφοσίωσης και του υψηλού ηθικού των ανθρώπων.

*Μοντέλο Εσωτερικών Διαδικασιών (hierarchy culture)* Κύρια χαρακτηριστικά είναι η ιεραρχία, η εσωτερική τυπικότητα, οι κανονισμοί και οι διαδικασίες που έχουν ως στόχο τον έλεγχο και την προβλεψιμότητα των συμπεριφορών των ατόμων. Η δύναμη των ατόμων πηγάζει από τη θέση τους και οι μάνατζερ έχουν ως έργο την οργάνωση και τον συντονισμό.

*Μοντέλο Ανοιχτού Συστήματος (adhocracy culture)* Βασικό στοιχείο είναι η παρακολούθηση και πληροφόρηση σχετικά με το εξωτερικό περιβάλλον, τις αλλαγές, την προσαρμοστικότητα σε αυτό, την ελευθερία πρωτοβουλιών, την ανάληψη κινδύνου, την δημιουργικότητα, την επιτυχία, τον ανταγωνισμό, την καινοτομία, την ύπαρξη νέων και μοναδικών προϊόντων. Η δύναμη πηγάζει από την ικανότητα και την ανάπτυξη των ατόμων και οι μάνατζερ λειτουργούν ως επιχειρηματίες και δημιουργοί καινοτομιών.

*Μοντέλο Στόχων/Αποδοτικότητας (market culture)* Βασικός στόχος είναι η επίτευξη των αποτελεσμάτων μέσω της αποδοτικής αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων. Κύρια στοιχεία ο βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός, η τοποθεσία και η ύπαρξη προτύπων απόδοσης, ο ορθολογισμός, ο έλεγχος των δαπανών, ο καθορισμός των καθηκόντων και η αποδοτική αξιοποίηση των πόρων. Οι εργαζόμενοι είναι προσανατολισμένοι στην επίτευξη των στόχων και στον ανταγωνισμό και οι μάνατζερ χαρακτηρίζονται από σκληρή δουλειά, υψηλή παραγωγή και ανταγωνιστικότητα, ηγετικό ρόλο και απόκτηση μεριδίων αγοράς.





*Figure 1: Organizational Effectiveness Indicators*

Εικόνα 10. Οι τέσσερις τύποι της οργανωσιακής κουλτούρας

[https://www.semanticscholar.org/paper/Using-the-Organizational-Cultural-Assessment-\(OCAI\)-Suderman/3888ae31c44aec1ff147997c81b0de6e09d3f4ca](https://www.semanticscholar.org/paper/Using-the-Organizational-Cultural-Assessment-(OCAI)-Suderman/3888ae31c44aec1ff147997c81b0de6e09d3f4ca)

Όσον αφορά την συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών επαγγελματικής ικανοποίησης και απόδοσης, πολλές είναι οι έρευνες που έχουν υπογραμμίσει, το ότι είναι μετριοπαθής. Η συσχέτιση μεταξύ οργάνωσης της εργασίας κι επαγγελματικής ικανοποίησης βρίσκεται σε αρκετά χαμηλά επίπεδα. Ωστόσο αποτελεί μεγάλη πιθανότητα η επαγγελματική ικανοποίηση να κατευθύνει στην επαγγελματική απόδοση, καθώς υπάρχουν αποδείξεις ότι οι άνθρωποι που είναι χαρούμενοι με την εργασία τους δείχνει να έχουν περισσότερα κίνητρα, να εργάζονται σκληρότερα, και να αποδίδουν περισσότερο. Μία ένδειξη που έρχεται να στηρίξει τα προαναφερθέντα, είναι ότι οι εργαζόμενοι που έχουν καλύτερες αποδόσεις αρέσκονται περισσότερο στην εργασία τους, λόγω των αμοιβών τους που σχετίζονται με την καλή τους απόδοση (Spector E, 1997).

Ωστόσο, στην αντίθετη πλευρά, υπάρχει θεωρία, ότι η ικανοποίηση ουδεμία σχέση έχει με την οργάνωση και την απόδοση. Ο Fisher, το 2000, διατύπωσε πως η

επαγγελματική ικανοποίηση και η απόδοση των εργαζομένων συσχετίζονται, αλλά αυτό προϋποθέτει, ότι η απόδοση δεν δέχεται περιορισμούς και ελέγχους. Το 1973, ο Herman, υποστηρίζει ότι η σύνδεση της επαγγελματικής ικανοποίησης με την οργάνωση και την απόδοση αλλά και οποιαδήποτε άλλη συμπεριφορά κατά την εργασία είναι δυνατή μόνο όταν δεν υπάρχουν άλλες επιδράσεις στην συμπεριφορά. Ακόμη κατά τον Vroom (1966), οι εργαζόμενοι προσπαθούν συχνά να αυξήσουν την απόδοση τους για να μη χάσουν την θέση εργασίας τους.

Η μικρή αυτή συσχέτιση οφείλεται σίγουρα στις διαθέσιμες μετρήσεις της απόδοσης της εργασίας, σε αρκετές έρευνες. Συνήθως οι ερευνητές στηρίζουν την μελέτη τους στις αξιολόγησης απόδοσης από την πλευρά των επιβλεπόντων, οι οποίες ενέχουν αρκετούς περιορισμούς. Ακόμη οι επιβλέποντες υποπίπτουν σε λάθη αξιολόγησης, ειδικά όταν οι αξιολογήσεις πραγματοποιούνται για οργανωτικούς σκοπούς. Είναι πιθανό λοιπόν να προκληθεί ανακρίβεια, όσον αφορά τα συμπεράσματα των αξιολογήσεων για την απόδοση των εργαζομένων, που με τη σειρά της αποδίδει επιπλέον στατιστικά λάθη. Η χρήση λοιπόν πιο ακριβών μετρήσεων της απόδοσης δημιουργεί μία ισχυρότερη σχέση μεταξύ της επαγγελματικής ικανοποίησης και της εργασιακής απόδοσης.

Παρά το γεγονός πως υπάρχει ξεκάθαρη σχέση μεταξύ απόδοσης και ικανοποίησης παρατηρούνται δύο αντικρουόμενες ερμηνείες. Αρχικά η ικανοποίηση μπορεί να οδηγήσει στην απόδοση. Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι που είναι θετικά προσκείμενοι στη δουλειά τους, είναι πιο εργατικοί και συνεπώς αποδίδουν καλύτερα. Επιπροσθέτως η απόδοση είναι πιθανό να οδηγήσει την ικανοποίηση, με δεδομένο ότι, οι εργαζόμενοι που σημειώνουν καλύτερες αποδόσεις, είναι οι ίδιοι που αποκομίζουν περισσότερα οφέλη από αυτή την απόδοση, τα οποία αυξάνουν την επαγγελματική ικανοποίηση. Ένα άτομο λοιπόν που αποδίδει ικανοποιητικά είναι πιο πιθανό να αναγνωριστεί και να λάβει αμοιβές, αυξάνοντας έτσι την επαγγελματική του ικανοποίηση. Τέλος, υπάρχει μια αλυσίδα όπου η ικανοποίηση οδηγεί στην προσπάθεια, η προσπάθεια στην απόδοση, οι αποδόσεις στις αμοιβές που είναι υπεύθυνες για την επαγγελματική ικανοποίηση.

Το 2003 οι Jacobs και Solomon παρατήρησαν ότι η συσχέτιση ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων βρίσκεται σε υψηλότερα επίπεδα σε εργασιακούς χώρους όπου αμείβεται η καλή απόδοση ενώ όταν δεν αμείβεται φαίνεται να συμβαίνει το αντίθετο, δηλαδή αρκετά χαμηλά. Οπότε, υπάλληλοι που έχουν μεγαλύτερη απόδοση, έχουν καλύτερες αμοιβές και οι αμοιβές

κατευθύνουν στην επαγγελματική ικανοποίηση. Βάσει της έρευνας τους, φαίνεται πως υπάρχει μεγαλύτερη συσχέτιση μεταξύ απόδοσης στον εργασιακό χώρο και επαγγελματικής ικανοποίησης, όταν οι εταιρείες χρησιμοποιούσαν τις αμοιβές ως απόρροια της αύξησης της αποδοτικότητας των εργαζομένων.

Το 1990, οι Caldwell και O' Reilly μέσω εμμέσων στοιχείων κατέδειξαν ότι η απόδοση στην εργασία μπορεί να οδηγήσει στην επαγγελματική ικανοποίηση. Όταν λοιπόν ένας υπάλληλος ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της εργασίας του, μπορεί να ενισχύσει την επαγγελματική του ικανοποίηση. Τέλος σημαντική είναι η παρατήρηση ότι οι εργαζόμενοι οι οποίοι διεκπεραιώνουν στον κατάλληλο βαθμό την εργασία τους και αποδίδουν περισσότερο, κατορθώνουν να αυξήσουν την ικανοποίηση τους επαγγελματικά.

## **2.6 Ανακεφαλαίωση**

Συνοψίζοντας, η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί μέγιστης σημασίας εργαλείο για την ποιοτική εργασία ενός ατόμου και την σωστή λειτουργία ευρέως ενός οργανισμού. Καθίσταται αναγκαία η προσπάθεια παροχής κινήτρων από τον χώρο εργασίας με σκοπό το άτομο να νιώθει ικανοποιημένο από την δουλειά του ώστε να έχει υψηλότερη απόδοση κι αποτελεσματικότητα. Ιδιαίτερω στον χώρο της υγείας, που ο εργαζόμενος αντιμετωπίζει ένα πιο δύσκολο περιβάλλον και πιο ευαίσθητο, για να προσφέρει τις βέλτιστες και πιο ποιοτικές υπηρεσίες, θα πρέπει να έχει αυξημένη επαγγελματική ικανοποίηση και να νιώθει σημαντικός, έχοντας τα κατάλληλα εφόδια από τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ**

### **ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ -ΕΡΕΥΝΕΣ ΣΕ**

### **ΔΗΜΟΣΙΑ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ**

#### **3.1 Εισαγωγή**

Στο παρόν κεφάλαιο θα παρατεθούν έρευνες αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίηση των επαγγελματιών υγείας σε συνδυασμό με την συναισθηματική νοημοσύνη. Η μελέτη θα βασιστεί στη βιβλιογραφική ανασκόπηση και σε έρευνες που διεξήχθησαν στην Ελλάδα και συγκεκριμένα σε δημόσια νοσοκομεία.

Η συναισθηματική νοημοσύνη και η εργασιακή ικανοποίηση δημιουργούν ένα πρόσφορο έδαφος για ένα ευχάριστο χώρο εργασίας, όπου οι εργαζόμενοι είναι αποδοτικοί κι αποτελεσματικοί, προσφέρουν ποιοτικές υπηρεσίες και νιώθουν ευχάριστα στον χώρο εργασίας τους, πετυχαίνοντας ταυτόχρονα και τους στόχους του οργανισμού που εργάζονται.

Στις παρακάτω έρευνες που θα αναφερθούν θα γίνει συσχέτιση των δυο, δηλαδή συναισθηματική νοημοσύνη κι εργασιακή ικανοποίηση, με σκοπό την ανάλυση των αποτελεσμάτων ώστε να αποδειχθεί πως η ύπαρξη της μίας επηρεάζει την άλλη και το αντίστροφο.

#### **3.2 Έρευνες σε δημόσια νοσοκομεία**

A) Συναισθηματική νοημοσύνη κι εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή δέσμευση του νοσηλευτικού προσωπικού του Γ.Ν.Θ. «Γ.ΓΕΝΝΗΜΑΤΑΣ», Ιωάννης Τσικούρας, 2011.

Στη συγκεκριμένη έρευνα που διεξήχθη το 2011 το δείγμα αποτέλεσαν 50 νοσηλευτές και νοσηλεύτριες του Γ.Ν.Θ. «Γ. ΓΕΝΝΗΜΑΤΑΣ»

Με βάση την συγκεκριμένη έρευνα προκύπτει πως η εργασιακή ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού του συγκεκριμένου νοσοκομείου, φαίνεται να έχει υψηλό μέσο όρο (3,23) καθώς το 74% του συνολικού δείγματος φαίνεται να εμφανίζει εργασιακή ικανοποίηση με μέσο όρο μεγαλύτερο η ίσο του τρία. Όσον αφορά τις πέντε διαφορετικές διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης, η συναισθηματική νοημοσύνη του νοσηλευτικού προσωπικού είναι σε υψηλό επίπεδο, κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους αλλά και σχετικά με τις τέσσερις διαστάσεις της συναισθηματικής

νοημοσύνης, φαίνεται να δέχονται επιρροή από δυνάμεις που χαρακτηρίζουν το εργασιακό περιβάλλον ενός νοσοκομείου, όπως είναι η καθημερινή τριβή και η καθημερινή αντιμετώπιση του πόνου των ανθρώπων, αλλά και η παραμονή στο ίδιο τμήμα του νοσοκομείου για μεγάλα χρονικά διαστήματα. Φαίνεται πως λόγω αυτού από τις τέσσερις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης, αυτή της ρύθμισης των συναισθημάτων εμφάνισε το χαμηλότερο μέσο όρο.

Αναφορικά με τις σχέσεις μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και δημογραφικών χαρακτηριστικών των νοσηλευτών προκύπτει, ότι δεν υπάρχει καμιά συσχέτιση ανάμεσα στις συναισθηματικές ικανότητες και το φύλο των νοσηλευτών. Παρόμοια αποτελέσματα προέκυψαν και για την συσχέτιση ανάμεσα στην συναισθηματική νοημοσύνη και την ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης και τίτλων σπουδών. Τα συγκεκριμένα αποτελέσματα συμφωνούν με πορίσματα άλλων ερευνών (Lucas, Laschinger&Wong 2006).

Σχετικά με την συναισθηματική νοημοσύνη και την προϋπηρεσία και πώς αυτές σχετίζονται, φαίνεται, ότι για τους νοσηλευτές στο συγκεκριμένο νοσοκομείο δεν υπάρχει συσχέτιση της προϋπηρεσίας στο συγκεκριμένο τμήμα και πιθανώς οφείλεται στην καθημερινή επαφή του προσωπικού με τους ίδιους συναδέλφους, δίνοντας τους έτσι την δυνατότητα να μπορούν ευκολότερα να διαχειριστούν τη συμπεριφορά και τις ιδιαιτερότητες του καθενός από αυτούς. Επιπρόσθετα αισθάνονται ασφάλεια που πιθανώς προέρχεται από την συναδελφικότητα, με αποτέλεσμα να ελέγχουν καλύτερα τα δικά τους συναισθήματα και να έχουν καλύτερη διάθεση για την επίτευξη των στόχων τους, ώστε το τμήμα τους να διακρίνεται μέσα στο νοσοκομείο έναντι άλλων.

Όσον αφορά τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την σχέση των τεσσάρων διαστάσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης, αλλά και των τεσσάρων ηλικιακών ομάδων του νοσοκομείου, φαίνεται πως η ηλικιακή ομάδα 46 έως 55, έχει χαμηλή ικανότητα αναγνώρισης συναισθημάτων δικών τους αλλά κι άλλων. Το γεγονός αυτό σχετίζεται ίσως με την κόπωση από τα έτη προϋπηρεσίας, αλλά και με τον εργασιακό φόρτο αλλά και τις προσωπικές τους υποχρεώσεις οικογενειακές και οικονομικές. Η εμπειρία ετών τον συγκεκριμένο νοσηλευτών βοηθά στην αντίληψη και αποκωδικοποίηση σε μεγάλο βαθμό των συναισθημάτων τους. Ωστόσο η κόπωση οδηγεί σε πιο χαλαρή αντιμετώπιση ενδονοσοκομειακών προβλημάτων.

Αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίηση και την συναισθηματική νοημοσύνη, η συγκεκριμένη έρευνα αναδεικνύει την σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και συναισθηματικής νοημοσύνης των νοσηλευτών. Όσο περισσότερο νιώθουν

ικανοποιημένοι οι νοσηλευτές, τόσο υψηλότερα είναι και τα επίπεδα της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Τέλος διαφαίνεται θετική συσχέτιση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και διάστασης της συναισθηματικής νοημοσύνης, όσον αφορά την ικανότητα εκτίμησης της συναισθηματικής κατάστασης των υπολοίπων, καθώς η συγκεκριμένη ικανότητα δίνει την ευκαιρία στους νοσηλευτές για υιοθέτηση ενός τρόπου συμπεριφοράς ικανού για την ικανοποίηση και την ηρεμία των ίδιων αλλά και των ασθενών. Υπάρχουν κι άλλες έρευνες που έχουν αναδείξει παρόμοια ευρήματα όπως αυτή των Cummings, Hayduk&Estabrooks (2005). Είναι εμφανές, από την αυξημένη συναισθηματική νοημοσύνη τους, η αγάπη τους για το επάγγελμα τους και η διάθεση προσφοράς, παρά τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν. Δεν τίθεται αμφισβήτηση λόγω των ποσοστών της αφοσίωσης τους για την ποιότητα του δεσμού που προκύπτει ανάμεσα στο νοσηλευτές και στο συγκεκριμένο νοσοκομείο.

B) «Διερεύνηση συναισθηματικής νοημοσύνης κι εργασιακής ικανοποίησης εργαζομένων σε μονάδες υγείας στις τρέχουσες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες» Γιαννακοπούλου Αικατερίνη, 2013.

Στη συγκεκριμένη έρευνα, σκοπός ήταν η διερεύνηση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της εργασιακής ικανοποίησης σε επαγγελματίες υγείας. Τον πληθυσμό της έρευνας αποτέλεσαν ιατροί, νοσηλευτικό προσωπικό, μαίες καθώς και διοικητικό προσωπικό δημοσίων νοσοκομείων της 6<sup>ης</sup> Υγειονομικής Περιφέρειας. Μέρος έλαβε προσωπικό από τις προαναφερθέντες ειδικότητες από όλες τις κλινικές του εκάστοτε νοσοκομείου.

Για τη συγκεκριμένη μελέτη και τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο, που αποτελούταν από τρία μέρη. Στο πρώτο εμφανίζονται τα κοινωνικοδημογραφικά στοιχεία από το δείγμα. Στο δεύτερο χρησιμοποιήθηκε το τέταρτο μέρος του JobDiagnosticSurvey, που εμπεριέχει δεκατέσσερις ερωτήσεις. Στο τρίτο, που αποτελεί και το τελευταίο κομμάτι του ερωτηματολογίου, χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο των «WongandLawEmotionalIntelligenceScale», που αποτελείται από δεκαέξι ερωτήσεις. Η ερευνήτρια προσέγγισε το προσωπικό και η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ήταν ανώνυμη. Επεξεργάστηκε τα ερωτηματολόγια με τη χρήση στατιστικού προγράμματος Microsoft Office Excel 2007 και του SPSS 18.0 και οι πίνακες απεικόνισης και γραφικές αναλύσεις με το Microsoft Office Excel 2007.

Το δείγμα της μελέτης που συγκεντρώθηκε ήταν 235 άτομα από τους οποίους ήταν 28 ιατροί, 164 νοσηλευτές και νοσηλεύτριες, 24 μαίες και 19 διοικητικοί υπάλληλοι. Η

συνολική εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού που μελετήθηκε ανήλθε στο 73%, ποσοστό υψηλό. Χαμηλός δείκτης της εργασιακής ικανοποίησης εμφανίστηκε μόνο αναφορικά με τις αμοιβές και πρόσθετες παροχές. Ο δείκτης συναισθηματικής νοημοσύνης του προσωπικού, κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του σε όλες τις κατηγορίες, ανήλθε στο ιδιαίτερα υψηλό ποσοστό 91%. Επιπρόσθετα η ανάλυση των δεδομένων έδειξε την ύπαρξη συσχέτισης ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και τη συναισθηματική νοημοσύνη, στις ακόλουθες διαστάσεις. Θετική συσχέτιση βρέθηκε στη διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης που σχετίζεται με την εκτίμηση της προσωπικής κατάστασης, την ικανότητα εκτίμησης των συναισθημάτων των άλλων και την διάσταση της εργασιακής ικανοποίησης που αφορά στις αναπτυσσόμενες σχέσεις, της ικανότητας της εκτίμησης των συναισθημάτων των άλλων και της διάστασης της εργασιακής ικανοποίησης που σχετίζεται με τους προϊσταμένους και της σχέσης με αυτούς, την διάσταση της εργασιακής ικανοποίησης που αφορά την ανάπτυξη και την προσωπική εξέλιξη καθώς και τη διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης που αναφέρεται στην εκτίμηση των συναισθημάτων των άλλων. Αρνητική συσχέτιση εμφανίστηκε ανάμεσα στη διάσταση της εργασιακής ικανοποίησης που σχετίζεται με την ικανοποίηση από τις αμοιβές και τις πρόσθετες παροχές, αλλά και της διάστασης της συναισθηματικής νοημοσύνης, που αναφέρεται στην ικανότητα εκτίμησης της προσωπικής συναισθηματικής κατάστασης και στην ικανότητα ρύθμισης συναισθημάτων.

Γ) Συναισθηματική νοημοσύνη, οργανωσιακή κουλτούρα και ικανοποίηση των επαγγελματιών υγείας στο δημόσιο γενικό νοσοκομείο Θεσσαλονίκης «Άγιος Παύλος» Μπαλάνος Βασίλειος, 2019.

Σκοπός της παρούσας μελέτης αποτέλεσε η εξαγωγή συμπερασμάτων για να εντοπιστεί η σχέση αλλά και η ικανότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης (emotional intelligence) να αλλάζει και να βελτιώνει τις συμπεριφορές των εργαζομένων, με αποτέλεσμα τη προσωπική εργασιακή ικανοποίηση. Ακόμη στην ανάλυση των δημογραφικών και κοινωνικών χαρακτηριστικών του εξεταζόμενου πληθυσμού αλλά και των σημαντικότερων διαστάσεων που σχετίζονται με τον βαθμό ικανοποίησης του από την εργασία.

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 62 εργαστηριακοί υπάλληλοι, από τους οποίους 14 ήταν γιατροί και 48 τεχνολόγοι. Η πλειονότητα ήταν μεταξύ ηλικίας 40 έως 49, πτυχιούχοι τεχνολογικής εκπαίδευσης, αναμενόμενο καθώς για τις θέσεις παραϊατρικού προσωπικού που είχε μεγαλύτερη συμμετοχή χρειάζεται πτυχίο ΤΕΙ.



Όσον αφορά τα οικονομικά η πλειονότητα είχε εισόδημα 1000 έως 1500 ευρώ. Τα ερωτηματολόγια που μοιράστηκαν ήταν δύο α) το ερωτηματολόγιο εργασιακής ικανοποίησης του Spector και β) ερωτηματολόγιο που περιείχε ερωτήσεις από την κλίμακα του WLEIS που σχετίζεται με την αποτύπωση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Τα ερωτηματολόγια συνενώθηκαν σε ένα και οι απαντήσεις δόθηκαν σε κλίμακα Likert. Ακόμη υπήρχαν ερωτήσεις που σχετίζονταν με κοινωνικοδημογραφικά στοιχεία.

Οι υποθέσεις ήταν οι εξής:

- 1) Η ικανότητα των εργαστηριακών υπαλλήλων, για ρύθμιση των συναισθημάτων τους, για έλεγχο των συναισθηματικών τους τάσεων και για κατανόηση των συναισθημάτων τους όσο και των συναδέλφων αλλά και των ασθενών που εξυπηρετούνται, θεωρείται ότι έχει θετική επίδραση στην ποιότητα της επαγγελματικής ζωής κι αναμένεται θετική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση (Smith, 1992).
- 2) Το ιατρικό και παραϊατρικό προσωπικό κατέχουν διαφορετικούς βαθμούς εργασιακής ικανοποίησης, κατά βάση λόγω των αποδοχών και της εξέλιξης, όμως δεν αναμένεται να υπάρχει διαφορά στα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης που παρουσιάζεται και από τις δύο κατηγορίες εργαζομένων κι επαγγελματιών υγείας.
- 3) Η προϋπηρεσία των εργαζομένων αλλά και η ηλικία θεωρείται ότι έχουν θετική συσχέτιση με τη συναισθηματική νοημοσύνη και τα χαρακτηριστικά της ενώ ακόμη θεωρείται πως έχουν αρνητική σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση.
- 4) Η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται κατά κύριο λόγο με τις υποκατηγορίες εργασιακής ικανοποίησης που έχουν ψυχολογικά χαρακτηριστικά, δηλαδή τη φύση της εργασίας και τους συναδέλφους που αφορούν τις διαπροσωπικές σχέσεις με έντονα στοιχεία κατανόησης και κοινωνικής προσαρμοστικότητας (Mayer et al., 1999).

Η πρώτη υπόθεση στην έρευνα σχετίζεται, με το κατά πόσο η ικανότητα των εργαστηριακών υπαλλήλων να ρυθμίζουν τα συναισθήματά τους και εμφανίζουν αυξημένη συναισθηματική νοημοσύνη, δύναται να καθορίζει και την εργασιακή ικανοποίηση των ίδιων των υπαλλήλων. Σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση προκύπτει χαμηλός δείκτης ικανοποίησης και παρατηρείται πως ο παράγοντας της αμοιβής και η δυσαρέσκεια από αυτόν, τον επηρεάζει σημαντικά. Όσον αφορά το δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης, αυτός είναι υψηλός, καθώς οι εργαζόμενοι αισθάνονται πως έχουν αυξημένη την ικανότητα της κατανόησης των συναισθημάτων, αναγκαίο για καλή συνεργασία μεταξύ τους και κυρίως, για αποτελεσματικότητα στη σχέση τους με τους ασθενείς.

Αναφορικά με την συσχέτιση των δύο μεγεθών δηλαδή της εργασιακής ικανοποίησης και της συναισθηματικής νοημοσύνης φαίνεται να υπάρχει θετική με χαμηλή τιμή, σημαντική στατιστικά συσχέτιση. Δηλαδή όσο μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση έχει κάποιος τόσο υψηλότερη είναι και η συναισθηματική του νοημοσύνη, και αντίστροφα.

Παρόλο που η τιμή συσχέτισης κρίνεται ως μικρή, αποτελεί καθήκον της διοίκησης του νοσοκομείου στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων της, η εύρεση τρόπων βελτίωσης όλων των παραγόντων που θα αυξήσουν την εργασιακή ικανοποίηση. Επιβεβαιώνεται λοιπόν η πρώτη υπόθεση.

Δεύτερη υπόθεση αποτελεί εάν η διαφοροποίηση του δείγματος ανάμεσα στο ιατρικό και το παραϊατρικό προσωπικό, παρουσιάζει διαφορετικές τιμές εργασιακής ικανοποίησης και συναισθηματικής νοημοσύνης. Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, οι ιατροί δήλωσαν με τις απαντήσεις τους συνολικά, ότι είναι πιο ικανοποιημένοι εργασιακά από το παραϊατρικό προσωπικό και στατιστικά η διαφορά αποδείχτηκε ιδιαίτερα σημαντική, ενώ οι τεχνολόγοι εξέφρασαν την δυσαρέσκειά τους από τις αμοιβές. Οι ιατροί είχαν υψηλότερο ποσοστό ικανοποίησης, που όμως και αυτό δεν ξεπερνά το όριο της ουδετερότητας.

Σχετικά με τους παράγοντες που αναφέρονται στην συναισθηματική νοημοσύνη, το ιατρικό και παραϊατρικό προσωπικό, από τις απαντήσεις τους, φάνηκε να υπάρχει ελάχιστη έως και μηδαμινή διαφορά μεταξύ τους, καθώς αυτές έδειξαν υψηλές τιμές, γεγονός για το οποίο αποδείχτηκε πως δεν είναι και στατιστικώς σημαντική. Έτσι επιβεβαιώνεται η δεύτερη υπόθεση. Ο υψηλός δείκτης ικανότητας συναισθηματικής νοημοσύνης, που αναφέρεται σε όλους τους εργαζόμενους, αναφέρεται στην καλή συνεργασία ανάμεσα τους, που πλαισιώνεται από μία κοινή εργασιακή κουλτούρα και κοινή σκέψη (common mindset).

Αναφορικά με τις διαφοροποιήσεις ανάμεσα σε άντρες και γυναίκες, διαπιστώθηκε πως ανεξάρτητα από τις μικρές διαφορές στις μέσες τιμές που σχετίζονται με τα δύο επιμέρους δείγματα δεν υπήρξε στατιστική σημαντικότητα. Η τρίτη υπόθεση δεν επιβεβαιώνεται επομένως.

Όσον αφορά τις υποκατηγορίες εργασιακής ικανοποίησης, μόνο σε αυτή της αμοιβής, διαπιστώθηκε ότι υπάρχει στατιστικώς σημαντική διαφορά, που να σχετίζεται με τα χρόνια προϋπηρεσίας. Στη συγκεκριμένη περίπτωση αν και οι περισσότεροι υπάλληλοι είχαν τιμές που υποδηλώνουν δυσαρέσκεια, ανάμεσα τους οι εργαζόμενοι

που εμφανίζουν ουδέτερη ικανοποίηση, δηλαδή δεν είναι ευχαριστημένοι αλλά ούτε και δυσαρεστημένοι, θεωρούνται αυτοί με 3 έως 10 χρόνια προϋπηρεσίας.

Στην τέταρτη υπόθεση ερευνάται και υποστηρίζεται η σύνδεση της συναισθηματικής νοημοσύνης με υποκατηγορίες της εργασιακής ικανοποίησης, που εμφανίζουν χαρακτηριστικά, που σχετίζονται με την συμπεριφορά των εργαζομένων αλλά και πως αυτοί αντιλαμβάνονται την θέση εργασίας τους. Αυτό βρίσκει επιβεβαίωση στις υποκατηγορίες που απαντούν στην φύση της εργασίας και στην σχέση με τους συναδέλφους, καθώς διαμορφώνουν τις διαπροσωπικές σχέσεις με στοιχεία κοινωνικής πραγματικότητας. Επιβεβαιώνεται λοιπόν η τέταρτη υπόθεση.

Επομένως η εύρεση θετικής συσχέτισης της εργασιακής ικανοποίησης με την συναισθηματική νοημοσύνη των επαγγελματιών υγείας, αποτελεί μεγίστης σημασίας για όλους τους οργανισμούς υγείας και είναι σημαντικό να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη από τα εκάστοτε τμήματα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων.

Δ) «Η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην επαγγελματική ικανοποίηση του 251 Γενικού Νοσοκομείου Αεροπορίας» Μ. Λυκούδη, Χ. Νάτσης, Ν. Υφαντόπουλος, Α. Γούλα, 2021.

Ο σκοπός της συγκεκριμένης μελέτης αποτελεί την διερεύνηση της επίδρασης της συναισθηματικής νοημοσύνης, αλλά και της ενσυναίσθησης των ανώτερων στελεχών, δηλαδή τους διευθυντές και τους προϊστάμενους των κλινικών, αλλά και στην επαγγελματική ικανοποίηση του ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού του 251 ΓΝΑ, γενικού νοσοκομείου αεροπορίας.

Χρησιμοποιήθηκε δείγμα 100 επαγγελματιών υγείας, εκ των οποίων 20 ήταν διευθυντές-προϊστάμενοι και 80 ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό. Για την έρευνα χρησιμοποιήθηκαν δύο τυποποιημένα ερωτηματολόγια αυτό-αναφοράς με μετάφραση στα ελληνικά, α) Το Emotional Competence Inventory (ECI) και το Job Satisfaction Survey (JSS). Για την στατιστική ανάλυση των δύο ερωτηματολογίων χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό πρόγραμμα statistical package for social sciences (SPSS), έκδοση 21.0.

Με την ανάλυση των αποτελεσμάτων, παρατηρήθηκαν υψηλά ποσοστά συναισθηματικής νοημοσύνης στα ανώτερα στελέχη, στις περισσότερες από τις κλίμακες του ερωτηματολογίου με υψηλότερα ποσοστά οι διευθυντές στην κλίμακα της «διαχείρισης των διαπροσωπικών σχέσεων» με 4,26 και οι προϊστάμενοι με 4,32 στην κλίμακα «της κοινωνικής επίγνωσης». Αρκετά υψηλός, εμφανίστηκε ο μέσος όρος των απαντήσεων των ερωτωμένων, σε όλες τις κλίμακες των ερωτήσεων, καθώς

κυμαινόταν από 3,92 έως 4,26. Μικρές ήταν οι αποκλίσεις στις τιμές ανάμεσα στις δύο κατηγορίες, δηλαδή μεταξύ διευθυντών και προϊσταμένων. Όσον αφορά την επαγγελματική ικανοποίηση, ουδέτερη ήταν η γενική άποψη του ιατρονοσηλευτικού προσωπικού. Ανάλογα τους τομείς, εμφανής ήταν η ικανοποίηση ή η δυσαρέσκεια των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, στους παράγοντες «εποπτεία-επίβλεψη» και «συναδελφικό περιβάλλον» φάνηκε το ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό να δηλώνει ικανοποιημένο. Εν αντιθέσει, στους παράγοντες «προνόμια - οφέλη», «οικονομικές απολαβές» και «σύστημα ανταμοιβών» φάνηκε δυσαρεστημένο. Ουδέτερη ήταν η στάση ως προς τους παράγοντες «συνθήκες εργασίας», «επικοινωνία» και «φύση εργασίας».

Επομένως, φαίνεται πως η συναισθηματική νοημοσύνη των ανώτερων στελεχών είναι ιδιαίτερα υψηλή, ενώ αυτό δεν ταυτίζεται με την επαγγελματική ικανοποίηση του ιατρονοσηλευτικού προσωπικού που παρουσιάζεται ως ουδέτερη.

Ε) Διερεύνηση επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης και υπο(παρα)κίνησης προσωπικού στα πλαίσια της θεωρίας της συναισθηματικής νοημοσύνης: έρευνα σε επιλεγμένο δείγμα προσωπικού δύο μονάδων του «ΓΕΣ», Γεωργία Μπίτση, 2011.

Η συγκεκριμένη έρευνα διεξήχθη σε δύο μεγάλα στρατιωτικά νοσοκομεία τριτοβάθμιας περίθαλψης, στην Αθήνα και την Θεσσαλονίκη, που περιθάλπουν και νοσηλεύουν το στρατιωτικό προσωπικό αλλά και τα μέλη των οικογενειών τους, απόστρατους αξιωματικούς και υπαξιωματικούς, προσωπικό σωμάτων ασφαλείας αλλά και πολιτικό προσωπικό του Υ.ΕΘ.Α αλλά και κάθε Έλληνα πολίτη, ύστερα από έγκριση των διευθύνσεων των νοσοκομείων αλλά και των προϊσταμένων κλιμακίων.

Δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 105 νοσηλευτές, από τους οποίους οι 89 ήταν γυναίκες, σε ποσοστό δηλαδή 84,8% και οι 16 ήταν άνδρες, σε ποσοστό 15,2%, οι οποίοι ήταν πανεπιστημιακής έως και μονοετούς εκπαίδευσης και υπηρετούσαν στα νοσοκομεία αυτά, κατά το διάστημα διεξαγωγής της έρευνας. Το 58,1% του δείγματος ανήκε στο νοσοκομείο Α και το 41,9% στο νοσοκομείο Β. Τα άτομα αυτά προέρχονταν από κλινικές χειρουργεία και μονάδες εντατικής θεραπείας, καθώς και άλλα τμήματα του νοσοκομείου, σε διαφορετικές θέσεις εργασίας, από προϊστάμενοι έως βοηθητικό προσωπικό.

Για να διερευνηθεί, το κατά πόσο η συναισθηματική νοημοσύνη ασκεί επιρροή στην υποκίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση, χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης των μεταβλητών. Με βάση τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας φαίνεται στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση, στο επίπεδο του 1%, ανάμεσα στην

συναισθηματική νοημοσύνη και την εργασιακή ικανοποίηση (0,315) αλλά και του βαθμού παρακίνησης (0,375) του νοσηλευτικού προσωπικού του δείγματος, όμως δεν φαίνεται σημαντική συσχέτιση μεταξύ υποκίνησης και ικανοποίησης.

Σημαντική επίσης παρατηρείται συσχέτιση από τις επιμέρους κλίμακες της συναισθηματικής νοημοσύνης με όλες τις επιμέρους μεταβλητές της εργασιακής ικανοποίησης αλλά και της υποκίνησης. Ωστόσο δεν σημειώθηκαν ιδιαίτερες διαφορές στη συναισθηματική νοημοσύνη ανάμεσα σε άντρες και γυναίκες, αλλά ούτε και μεταξύ ηλικιακών ομάδων ή διαφορετικών θέσεων εργασίας. Εν αντιθέσει στατιστικά σημαντική διαφορά στην συναισθηματική νοημοσύνη παρατηρήθηκε στο νοσηλευτικό προσωπικό, όσο και στην ικανοποίηση σχετικά με το χώρο εργασίας. Η παρατήρηση αυτή ταυτίζεται και με τις βιβλιογραφικές αναφορές όπου υποστηρίζεται ότι η ανάπτυξη των συναισθηματικών δεξιοτήτων βοηθά τον εργαζόμενο για να γίνει πιο αποτελεσματικός στο χώρο εργασίας και να αυξάνει την απόδοση και την ικανοποίησή του. (Goleman, 1995).

Σημαντική αναφορά αποτελεί, ότι η έρευνα κατέληξε σε υψηλές επιδόσεις στην κλίμακα της συναισθηματικής νοημοσύνης σε νοσηλευτικό προσωπικό με πανεπιστημιακή εκπαίδευση, καλά επίπεδα υποκίνησης αλλά και μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση συνολικά στο προσωπικό, καθώς και καλό εργασιακό κλίμα. Ωστόσο λόγω έλλειψης αντίστοιχων μελετών δεν καθίσταται δυνατή η σύγκριση με αντίστοιχα ευρήματα για την ενίσχυση της βαρύτητα της έρευνας.

### **3.3 Ανακεφαλαίωση**

Συνοψίζοντας παρουσιάστηκαν πέντε διαφορετικές μελέτες σε δημόσια νοσοκομεία για τη συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης κι εργασιακής ικανοποίησης. Σε όλες τις έρευνες φάνηκε πως όσο υψηλότερη ήταν η συναισθηματική νοημοσύνη, τόσο μεγαλύτερη και η επαγγελματική ικανοποίηση αι το αντίστροφο. Σε κάποιες φάνηκε να διαδραματίζει ρόλο η ηλικία, για παράδειγμα λόγω προϋπηρεσίας από τη μία κι εμπειρίας αλλά από την άλλη λόγω καθημερινής προστριβής και ύπαρξης πολλών περισσότερων υποχρεώσεων, ενώ το φύλο δεν επηρέασε ιδιαίτερα τα αποτελέσματα. Σημαντικές κατηγορίες για υψηλό ποσοστό δυσαρέσκειας φάνηκε να είναι οι αμοιβές και οι πρόσθετες παροχές.

## Συμπεράσματα

Η συγκεκριμένη εργασία, με τη χρήση της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, επιθυμεί να αναδείξει την σύνδεση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, σε έναν οργανισμό υγείας. Κλείνοντας θα γίνει αναφορά στα πιο σημαντικά στοιχεία για την συσχέτιση αυτή.

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία φαίνεται να υπάρχει σημαντική σχέση ανάμεσα στην συναισθηματική νοημοσύνη και τη διοίκηση των επιχειρήσεων υγείας. Ξεκινώντας με τον Gardner, και στην πορεία ο Goleman, ο Bar-On κι άλλοι, διατύπωσαν διάφορους ορισμούς και θεωρητικά υποδείγματα για τη συναισθηματική νοημοσύνη και τονίστηκε η σημασία της, για τη σωστή λειτουργία μίας επιχείρησης και την ποιοτική εργασία των ατόμων που εργάζονται σε αυτή.

Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί εργαλείο για τους διοικητικούς υπαλλήλους ενός οργανισμού και η χρήση της λειτουργεί προς όφελος τους. Καθίσταται λοιπόν αναγκαίο ένα επιτυχημένο μοντέλο διοίκησης, που θα την αξιοποιήσει και θα παρέχει πιο ποιοτικές υπηρεσίες υγείας και παρεχόμενης περίθαλψης, και κατά συνέπεια πιο ικανοποιημένους ασθενείς. Επίσης το προσωπικό θα χρειαστεί εφόδια για να αντιμετωπίσει την καθημερινή προστριβή με τον πόνο των ασθενών και τις δυσμενείς συνθήκες εργασίας, καθώς ο χώρος της υγείας από μόνος του περιβάλλεται από άγχος και μεγάλο όγκο εργασίας. Τα εφόδια αυτά αποτελούν η καλή συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, η ανάπτυξη της επικοινωνίας, η αύξηση της επαγγελματικής ικανοποίησης και της συναισθηματικής νοημοσύνης για πιο ποιοτικές υπηρεσίες αλλά και τρόπο λειτουργίας του οργανισμού.

Ένας οργανισμός υγείας, και πιο συγκεκριμένα το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να διαχειρίζεται προσεκτικά τους εργαζομένους με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας και την επίτευξη των στόχων που ο ίδιος θέτει σε αυτούς. Η αποδοτικότητα, πέραν από τη διοίκηση, επηρεάζεται από διάφορες παραμέτρους, όπως η προσωπική ανέλιξη, οι πρόσθετες παροχές κι άλλα προσωπικά κίνητρα που διαφέρουν από εργαζόμενο σε εργαζόμενο. Η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων και η παρακίνηση τους για αυτά που οι ίδιοι επιθυμούν, συντελούν στην σωστή πορεία για αύξηση της απόδοσης και αποτελεσματικότητας.

Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει συσχετιστεί σε πολύ μεγάλο βαθμό με την αποτελεσματική διοίκηση των μονάδων υγείας. Η αύξηση του δείκτη της συναισθηματικής νοημοσύνης στους εργαζομένους, είτε με τη βοήθεια του οργανισμού, είτε από το ίδιο το άτομο μέσω της κατάρτισης και της συνεχούς βελτίωσης θα

αποφέρει κέρδος και στις δύο πλευρές. Αποτελεί δηλαδή μία σχέση “win-win”. Κρίνεται αναγκαία η ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων του οργανισμού με την ανάλογη συναισθηματική νοημοσύνη. Ειδικά στον χώρο της υγείας, αυτό θα βοηθήσει στην κατανόηση των συναισθημάτων του ασθενή, αλλά και των εργαζομένων των ίδιων, και στην αποκωδικοποίηση τους με αποτέλεσμα την βελτίωση της εργασίας και των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Με βάση την ανάλυση στις έρευνες που αναφέρθηκαν παραπάνω, προκύπτει πως υπάρχει έντονη συσχέτιση ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση και την συναισθηματική νοημοσύνη. Τα αποτελέσματα ενίσχυσαν τη θέση, πως η αύξηση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στο χώρο της υγείας είναι ανάλογη αυτής της συναισθηματικής νοημοσύνης. Σε κάποιες από τις έρευνες, μία μεταβλητή που επηρεάζει τα ποσοστά δυσαρέσκειας για τους επαγγελματίες υγείας, ήταν οι αμοιβές και οι πρόσθετες παροχές που φάνηκε να μην βρίσκονται στο επίπεδο που θα τους προκαλούσε ικανοποίηση. Ακόμη, είναι εμφανές, ότι οι ικανοποιημένοι επαγγελματίες υγείας διακρίνονται για τα υψηλότερα ποσοστά συναισθηματικής νοημοσύνης και παρουσιάζουν μεγαλύτερη δέσμευση και αφοσίωση στο επάγγελμα τους. Τέλος η ηλικία και η προϋπηρεσία σε κάποιες έρευνες έδειξε να διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην αντίληψη των συναισθημάτων και την αποκωδικοποίηση τους.





## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **Ελληνική**

- Koustelios A. (2001), “Personal characteristics and job satisfaction of Greek teachers”,  
The International Journal of Educational Management
- Ζαβλάνος Μ. (2002), «Οργανωτική Συμπεριφορά», Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα
- Ζαβλάνος Μ. (2002), «Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα
- Κάντας Α. (1998), «Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία: Κίνητρα – Επαγγελματική  
Ικανοποίηση-Ηγεσία», Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα
- Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ. (2003), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων»,  
Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- Ψημμένος Ι. (2007), «Αρχές Επιστημονικού Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα

### **Ξενόγλωσση**

- Alderfer C. (1969), “ An empirical test of a new theory of human needs”, Organization  
of Behavior and Human Performance
- Bar-On, R.,(2000). “Emotional and Social intelligence: insights from the emotion  
quotient inventory”. In: Bar -On R. and Parker J. The Handbook of Emotional  
Intelligence. Jossey -Bass, San Fransisco
- Bourantas d. & Papalexandri N (1999), “Differences in leadership behavior and  
influence between public and private organization in Greece”, The International  
Journal of Human Resource Management
- Ciarrochi J., Forgas J.P., Mayer J. D. (2001), “Emotional Intelligence in eeryday lifeQ  
A scientific Inquiry, USA, Psychology Press
- Freshman B., Rubino L., (2002) “Emotional intelligenceQ a core competency for health  
care administrators” Health Care Management
- Goleman, D. (1998), “Working with emotional intelligence”. Bantam
- Goleman D.P. (1995), “Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ for  
character, health and lifelong achievement.
- Goleman D., Boyatzis R., (2008), “Social Intelligence and the biology of leadership”  
Harcard Business Review
- Herzberg F. (1968), “One more time: How you motivate employees?”, Harvard  
Business Review

- Herzberg F., Mausner B. & Snyderman B (1993), “The Motivation to work”, Transaction Publishers, N.J. USA
- Jacobs and Solomon (2003), “The relationship between worker satisfaction and productivity in a repetitive industrial task” Applied economics
- Knight A, & Sparrow T. (2006), “Applied Emotional Intelligence- The Importance of Attitudes in Developing Emotional Intelligence”
- Lawler E.E. & Porter L.W. (1967), “The effect of performance on job satisfaction”, Industrial Relations
- Locke E.A. & Latham G.P. (1984), Goal Setting: A motivational technique that works”, Prentice-Hall Inc., New Jersey
- Maslow A. (1987), “Motivation and Personality” Harper Inc., original publication on 1954
- Mayer J. D., Caruso D., Salovey P. (1999) “Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence”. Intelligence ,27.
- McClelland D. (1973), “Testing for Competence Rather Than for “Intelligence” Harvard University, AMERICAN PSYCHOLOGIST
- Petrides K.V., Furnham A. (1999), “On the dimensional structure of emotional intelligence” Personality and Individual Differences
- Spector P.E. (1985), “Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey” American Journal of Community Psychology
- Statt D.A. (1994), “Psychology and the world of work”, MacMillan Press, London
- Myers M.S. (1964), “Who are your motivated workers?” Harvard Business Review
- Vroom V.H. (1964), “Work and Motivation” Wiley, USA
- Wahba A.M. & Bridwell G.L. (1976), “Maslow ReconsideredQ A review of research on the need hierarchy theory” Elsevier, USA

#### Διαδικτυακές Πηγές

- [https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/10347/Anagnostopoulos\\_Nikolaos.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/10347/Anagnostopoulos_Nikolaos.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- <https://www.mednet.gr/archives/2021-6/pdf/771.pdf>
- <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/14272/1/BitsiGeorgiaMBAEx09.pdf>
- <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/20184/3/TsoukalaMariaMsc2017.pdf>
- [https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/10755/Panteleakis\\_Paulos.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/10755/Panteleakis_Paulos.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

