



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

«ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ: ΜΙΑ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ»



ΣΙΜΟΥ ΕΥΦΡΟΣΥΝΗ: ΜΟΕΣ 1747

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Κα Φαφαλιού Ειρήνη

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2019

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια Κα Φαφαλιού Ειρήνη για τη σωστή καθοδήγησή της και το άρτιο κλίμα συνεργασίας που αναπτύχθηκε καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Επιπλέον, οφείλω ευχαριστίες στα άτομα που συμμετείχαν στον πληθυσμό έρευνας καθώς και την οικογένειά μου και τους φίλους μου για την προσωπική στήριξη και την υπομονή που επέδειξαν.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η ηγεσία αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες για την επίτευξη στόχων και τα τελευταία χρόνια οι περισσότερες επιχειρήσεις κατανοούν την σημασία της, παρόλα αυτά σε πολλές περιπτώσεις οι επιχειρήσεις εστιάζουν μόνο στο αποτέλεσμα χωρίς να δίνουν σημασία στο αντίκτυπο που έχει στους εργαζομένους η διαδικασία και ο τρόπος που χρησιμοποιήθηκαν για την επίτευξή του. Αυτό, οδηγεί στην μείωση της εργασιακής ικανοποίησης καθώς και στην επαγγελματική εξουθένωση (burnout). Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση της ηγεσίας που ασκείται στον επαγγελματικό τομέα και της αμφίδρομης σχέσης της με την επαγγελματική ικανοποίηση και εξουθένωση. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω βιβλιογραφικής επισκόπησης και εμπειρικής μελέτης, με χρήση ερωτηματολογίου ώστε να διερευνηθεί η συσχέτιση των παραπάνω εννοιών. Το ερωτηματολόγιο μοιράστηκε σε 5 τμήματα μεσαίας επιχείρησης και κατόπιν για εξαγωγή αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS. Η έρευνα έδειξε ισχυρή αρνητική σχέση μεταξύ ικανοποίησης της εργασίας και επαγγελματικής εξουθένωσης καθώς και θετική συσχέτιση μεταξύ ηγεσίας και ικανοποίησης όταν το στυλ ηγεσίας έχει προσανατολισμό προς τους ανθρώπους.

Λέξεις κλειδιά: ηγεσία, επαγγελματική εξουθένωση, επαγγελματική ικανοποίηση (burnout)

ABSTRACT

Leadership is one of the most important factors in order to achieve goals. During the last years many businesses have understood its importance, yet in many cases businesses focus only on the outcome without paying attention to the impact to employees. This leads to reduced job satisfaction and exhaustion (burnout). The purpose of this thesis is to define the meaning of leadership and its relation to job satisfaction and burn out. This has been achieved through a review in scientific articles and books and through an empirical study by using a questionnaire to investigate the relevance of the above. The questionnaire was provided to 5 departments of a medium sized company and then SPSS statistical software was used to extract the results. The research has shown a strong negative relationship between job satisfaction and job burnout, as well as a positive relationship between leadership and satisfaction under the condition that the leadership style is human oriented.

Λέξεις κλειδιά: leadership, job satisfaction, job exhaustion (burnout)

Περιεχόμενα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή	9
1.1. Σκοπός της διπλωματικής	9
1.2. Ποιο είναι το πρόβλημα (ζήτημα);	9
1.3. Ποιο είναι το κίνητρο του ερευνητή να το διερευνήσει;	9
1.4. Ποια είναι τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα;	10
1.5. Με ποια μέθοδο αυτά θα διερευνηθούν;	10
1.6. Ποια είναι η δομή της διπλωματικής;	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Βιβλιογραφική επισκόπηση	12
Εισαγωγή.....	12
2.1. Ηγεσία.....	12
2.1.1. Έννοια- ορισμός.....	12
2.1.2. Ηγέτης.....	13
2.1.3. Διαφορές μεταξύ προϊστάμενου (manager) και ηγέτη (leader)	13
2.1.4. Πρότυπα ηγετικής συμπεριφοράς	14
2.1.5. Η προσωπικότητα του ηγέτη.....	15
2.1.6. Η επίδραση της ηγεσίας στην αποδοτική συμπεριφορά	16
2.2. Παρακίνηση	17
2.2.1. Έννοια – ορισμός	17
2.2.2. Βασικές θεωρίες.....	17
2.2.2.1. Θεωρία των αναγκών του A. Maslow	17
2.3.1. Έννοια – ορισμός	21
3.2.2.3. Το μοντέλο του Cooper	26
2.5.1. Έννοια-ορισμός.....	30
Ανακεφαλαίωση.....	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Εμπειρική Έρευνα	35
Εισαγωγή.....	35
3.1. Σχεδιασμός και μεθοδολογία έρευνας.....	36
3.2. Περιγραφή αποτελεσμάτων	37
3.2.2. Συσχετίσεις.....	56
3.2.2.1. Συσχέτιση 1	56
3.2.2.2. Συσχέτιση 2	57
3.2.2.3. Συσχέτιση 3	58
3.2.2.4. Συσχέτιση 4.....	59
3.3. Συζήτηση αποτελεσμάτων	60
Ανακεφαλαίωση.....	62

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Συμπεράσματα	63
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	65
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	68

Κατάλογος διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Φύλο	41
Διάγραμμα 2: Ηλικία	42
Διάγραμμα 3: Οικογενειακή κατάσταση	43
Διάγραμμα 4: Ο προϊστάμενος συνήθως δίνει οδηγίες;	44
Διάγραμμα 5: Ο προϊστάμενος συνήθως δείχνει πώς να εκτελέσετε κάτι και συμμετέχει ενεργά	45
Διάγραμμα 6: Πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος εστιάζει την προσοχή του στα λάθη που γίνονται;	46
Διάγραμμα 7: Πιστεύετε ότι πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθεί η εταιρεία σας κάνουν τη δουλειά σας πιο δύσκολη;	47
Διάγραμμα 8: Ο προϊστάμενός σας, δείχνει ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των υφισταμένων;	48
Διάγραμμα 9: Υπάρχουν διαπληκτισμοί και συγκρούσεις στην εργασία σας;	49
Διάγραμμα 10: Είστε ικανοποιημένοι από τις παροχές που προσφέρει η εργασία σας;	50
Διάγραμμα 11: Πιστεύετε ότι η δουλειά που κάνετε εκτιμάται;	51
Διάγραμμα 12: Αισθάνεστε ικανοποιημένοι από τις μισθολογικές αυξήσεις;	52
Διάγραμμα 13: Είστε ικανοποιημένοι από την εργασία σας;	53
Διάγραμμα 14: Νιώθετε εξαντλημένοι/εξουθενωμένοι ψυχολογικά από τη δουλειά σας;	54
Διάγραμμα 15: Νιώθετε εξαντλημένοι όταν ξυπνάτε το πρωί και έχετε να πάτε στη δουλειά;	55

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Διαφορές μεταξύ IQ και EQ	27
Πίνακας 2: Στατιστικά	37
Πίνακας 3: Συσχέτιση μεταβλητών 1	56
Πίνακας 4: Συσχέτιση μεταβλητών 2	57
Πίνακας 5: Συσχέτιση μεταβλητών 3	58
Πίνακας 6: Συσχέτιση μεταβλητών 4	60

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή

1.1. Σκοπός της διπλωματικής

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως στόχο τη διερεύνηση της ηγεσίας που ασκείται στον επαγγελματικό τομέα και την αμφίδρομη σχέση της με την επαγγελματική ικανοποίηση και εξουθένωση. Τα τελευταία χρόνια έχει δοθεί μεγάλη έμφαση στην επιρροή του ηγέτη ως προς την απόδοση των εργαζομένων και μελετούνται τα διάφορα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει εκείνος ώστε να μπορέσει η ομάδα που διοικεί να επιτύχει τους στόχους της. Η ηγεσία συνδέεται στενά με τις έννοιες της συναισθηματικής νοημοσύνης, της επαγγελματικής ικανοποίησης και της επαγγελματικής εξουθένωσης και αυτές οι έννοιες αλληλεπιδρούν μεταξύ τους.

1.2. Ποιο είναι το πρόβλημα (ζήτημα);

Οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να κατανοούν την σημασία της ηγεσίας παρόλα αυτά σε πολλές περιπτώσεις οι επιχειρήσεις εστιάζουν μόνο στο αποτέλεσμα χωρίς να δίνουν σημασία στο αντίκτυπο που έχει στους εργαζομένους η διαδικασία και ο τρόπος που χρησιμοποιήθηκαν για την επίτευξή του. Αυτό οδηγεί στην μείωση της εργασιακής ικανοποίησης καθώς και στην επαγγελματική εξουθένωση (burnout) , που έχει γίνει ένα συχνό φαινόμενο στις μέρες μας.

1.3. Ποιο είναι το κίνητρο του ερευνητή να το διερευνήσει;

Η ερευνήτρια ολοκληρώνοντας το Μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών «Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική» του Πανεπιστημίου Πειραιώς και διαπιστώνοντας τη σημασία του τρόπου άσκησης ηγεσίας στις επιχειρήσεις και το πώς επιδρά σε διάφορους τομείς μέσα στο εργασιακό περιβάλλον όσο αφορά τους εργαζομένους αλλά και την υλοποίηση έργου, επιχειρεί να σκιαγραφήσει και να ερευνήσει την αλληλεπίδραση της ηγεσίας με την εργασιακή ικανοποίηση και εξουθένωση .

1.4. Ποια είναι τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα;

Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα που καλούνται να απαντηθούν στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι τα ακόλουθα:

- Πως σχετίζεται η ηγετική συμπεριφορά με την εργασιακή ικανοποίηση;
- Ποια μορφή ηγεσίας μπορεί να θεωρηθεί πιο αποδοτική και αποτελεσματική;
- Πως σχετίζεται η εργασιακή ικανοποίηση με την επαγγελματική εξουθένωση;

1.5. Με ποια μέθοδο αυτά θα διερευνηθούν;

Σχετικά με τη μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα διπλωματική εργασία, αρχικά έγινε βιβλιογραφική αναζήτηση για επιστημονικά άρθρα, σε βάσεις δεδομένων όπως το Google Scholar, που μελετούν το θέμα αλλά και συγγράμματα .

Έπειτα έγινε ποσοτική έρευνα, έρευνα πεδίου, με χρήση ερωτηματολογίου και του προγράμματος στατιστικής ανάλυσης SPSS. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε μεσαία ιδιωτική επιχείρηση που απασχολεί περίπου 200 άτομα και πιο συγκεκριμένα σε 5 τμήματα αυτής που αποτελούνταν από 51 άτομα. Η εταιρεία δραστηριοποιείται στον χώρο της υγειονομικής περίθαλψης, της ενέργειας και της ψηφιακής βιομηχανίας στην περιφέρεια Αττικής. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε τον μήνα Σεπτέμβριο του 2019, όπου μοιράστηκαν ερωτηματολόγια με ερωτήσεις κλειστού τύπου στα τμήματα της επιχείρησης. Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε κατόπιν ελέγχου πολλών αντίστοιχων ερωτηματολογίων και έγινε ένας συνδυασμός αυτών ώστε να ταιριάζει στις ανάγκες της παρούσας έρευνας.

Σχετικά με την έρευνα και το στατιστικό πρόγραμμα SPSS, πρώτα πραγματοποιήθηκε η περιγραφική στατιστική δηλαδή εξαγωγή ποσοστών και διαγραμμάτων σχετικά με τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου και στη συνέχεια ακολούθησε έλεγχος ανεξαρτησίας με βάσει τον συντελεστή Spearman, έτσι ώστε να διαπιστωθεί η συσχέτιση των ερωτημάτων που ερευνώνται.

1.6. Ποια είναι η δομή της διπλωματικής;

Η παρούσα Διπλωματική εργασία αποτελείται από 4 κεφάλαια. Συγκεκριμένα, στο πρώτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται ο σκοπός της έρευνας, το ζήτημα που εξετάζεται μέσω αυτής και τα κίνητρα του ερευνητή. Έπειτα αναφέρονται τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας ενώ παρουσιάζεται και η μέθοδος διερεύνησης αυτών. Το δεύτερο κεφάλαιο εξετάζει μέσω βιβλιογραφικής επισκόπησης την ηγεσία, την εργασιακή ικανοποίηση και εξουθένωση αλλά αναφέρεται και στις έννοιες της παρακίνησης και συναισθηματικής νοημοσύνης. Το τρίτο κεφάλαιο αφορά την εμπειρική έρευνα που πραγματοποιήθηκε όπου έπειτα από την μεθοδολογία που παρουσιάζεται, παρατίθενται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την ανάλυση του ερωτηματολογίου. Στη συνέχεια, πραγματοποιούνται και συσχετίσεις ώστε να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα. Τέλος, το τέταρτο κεφάλαιο αφορά τα συμπεράσματα από την έρευνα και μελλοντικές ερευνητικές δυνατότητες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Βιβλιογραφική επισκόπηση

Εισαγωγή

Αναμφίβολα τα τελευταία χρόνια συνεχώς και αυξάνεται το ενδιαφέρον για τους παράγοντες που αυξάνουν την αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα των επιχειρήσεων. Μέσα στους παράγοντες έχει διαπιστωθεί η σημαντικότητα της ηγεσίας και συμπεριφοράς του ηγέτη, της παρακίνησης, της εργασιακής ικανοποίησης και εξουθένωσης.

Στο παρόν κεφάλαιο, αναλύονται οι παραπάνω έννοιες και η επίδραση τους καθώς και το πώς αυτές ενισχύουν την ομαλή και αποδοτική λειτουργία των επιχειρήσεων.

2.1. Ηγεσία

2.1.1. Έννοια- ορισμός

Η ηγεσία είναι μια διαδικασία επίδρασης που έχει ως στόχο τον επηρεασμό της συμπεριφοράς και των πράξεων μιας ομάδας, μικρής ή μεγάλης, του ατόμου, μιας τυπικής ή άτυπης οργάνωσης, με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτύχουν τους στόχους τους,

Μερικοί σημαντικοί ορισμοί για την ηγεσία:

- Οι Katz και Kahn, αναφέρουν ότι η ουσία της ηγεσίας βρίσκεται στην συμμόρφωση των υπαλλήλων σε σχέση με τις απαιτήσεις του οργανισμού .
- Οι Coats και O'Donnell αναφέρουν ότι ηγεσία είναι το να επηρεάζει κάποιος άτομα και να τα κάνει να τον ακολουθούν με στόχο την επίτευξη κοινού στόχου (Ζαβλανός,1998, Rahim M.A., 1983).
- Οι Hersey και Blanchard (1969), αναφέρουν ότι ο σκοπός της ηγεσίας είναι να επηρεάσει τις ενέργειες του ατόμου ή ομάδας στην προσπάθεια να πετύχει τους στόχους μια επιχείρησης όταν είναι δεδομένη η κατάσταση και οι συνθήκες που επικρατούν σ' αυτή την επιχείρηση.

2.1.2. Ηγέτης

Ηγέτης είναι αυτός που καταφέρνει έπειτα από συγκεκριμένες ενέργειες να κάνει τα άλλα άτομα να τον ακολουθούν πρόθυμα και να του έχουν εμπιστοσύνη. Για να είναι πετυχημένος ένας μάνατζερ θα πρέπει να είναι και ηγέτης.

Η έννοια της ηγεσίας δε συνδέεται με τις έννοιες της επιρροής, της δύναμης και της εξουσίας όπου χρησιμοποιούνται ως μέσα από τον ηγέτη ώστε να καθοδηγήσει, παρακινήσει και επηρεάσει.

Αρχικά έγινε προσπάθεια να προσδιοριστούν τα χαρακτηριστικά του ηγέτη πχ δίκαιος, αποφασιστικός, δυναμικός. Όμως γρήγορα διαπιστώθηκε ότι υπάρχουν ηγέτες με πολύ διαφορετικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας. Δηλαδή ξεκίνησε να μελετάται η συμπεριφορά του ηγέτη και το πώς ενεργεί ώστε να αναδειχθεί.

2.1.3. Διαφορές μεταξύ προϊστάμενου (manager) και ηγέτη (leader)

Προϊστάμενος

- Διορίζεται
- Ελέγχει
- Εμπνέει φόβο
- Στηρίζεται στην τυπική εξουσία

Ηγέτης

- Αναδεικνύεται
- Πείθει
- Περνά όραμα
- Μιλά στην καρδιά
- Καινοτομεί
- Εμπνέει

Ο ηγέτης γνωρίζει πολύ καλά από πού αντλεί τη δύναμη και την εξουσία. Οι βασικές πηγές άντλησης είναι:

- Η δύναμη της ανταμοιβής και της τιμωρίας. Αυτή η πηγή δίνει τη δυνατότητα στον ηγέτη να ικανοποιεί της ανάγκες της ομάδας ή του ατόμου αλλά και να επιβάλλει ποινές.

- Η δύναμη της αναφοράς (προτύπου): η δυνατότητα να κάνει τα άτομα να θέλουν να ταυτιστούν μαζί του λόγω χαρισμάτων που προκαλούν εντυπωσιασμό
- Η δύναμη των ειδικών: αυτή προέρχεται από την πείρα και τις ειδικές γνώσεις που μπορεί να έχει ο ηγέτης
- Η δύναμη των πληροφοριών: η κατοχή πληροφοριών και ο έλεγχος μεταβίβασης αυτών

Περισσότερο χρησιμοποιείται από τους ηγέτες η δύναμη της αναφοράς, του ειδικού και της ανταμοιβής και λιγότερο της τιμωρίας. (Ζαβλανός,1998, Rahim M.A., 1983).

2.1.4. Πρότυπα ηγετικής συμπεριφοράς

Τρία είναι τα βασικά πρότυπα ηγεσίας με κριτήριο τον τρόπο λήψης αποφάσεων:

- Αυταρχικό πρότυπο. Ο ηγέτης παίρνει τις αποφάσεις μόνος του και τις ανακοινώνει για εκτέλεση. Αυτός ο τρόπος εφαρμόζεται όταν οι εργαζόμενοι πρέπει να μάθουν γρήγορα το έργο τους και όταν δεν ανταποκρίνονται σε άλλους τρόπους ηγεσίας. Τα μειονεκτήματα είναι πολλά όπως ότι η παραγωγή είναι καλή μόνο όταν ο ηγέτης είναι παρών και οι εργαζόμενοι δεν αναλαμβάνουν την ευθύνη για το αποτέλεσμα.
- Δημοκρατικό πρότυπο. Ο ηγέτης εκθέτει το πρόβλημα, δέχεται ιδέες, καθορίζει το πλαίσιο επίλυσης του προβλήματος και ζητά από την ομάδα να αποφασίσει ή ο ηγέτης και οι υφιστάμενοι παίρνουν από κοινού τις αποφάσεις. Συνήθως χρησιμοποιείται σε εργαζομένους υψηλών βαθμίδων με μόρφωση, δεξιότητες και εμπειρία, όπου το αίσθημα ευθύνης είναι αναπτυγμένο και είναι ανοιχτοί σε νέες ιδέες και αλλαγές.
- Εξουσιοδοτικό πρότυπο. Ο ρόλος του ηγέτη είναι περιορισμένος καθώς δίνει το δικαίωμα στους εργαζομένους να αποφασίζουν σε πολλά θέματα μόνοι τους .

Η διάκριση των προτύπων ηγεσίας γίνεται και μέσα από τον συνολικό προσανατολισμό της συμπεριφοράς του ηγέτη. Με βάση αυτό, προσδιορίστηκαν δύο βασικές διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς:

- Προσανατολισμός προς τους ανθρώπους, όπου ο άνθρωπος θεωρείται ο πιο σπουδαίος συντελεστής παραγωγής. Η συμπεριφορά του ηγέτη στηρίζεται κυρίως στην ανάπτυξη και ικανοποίηση των ατόμων καθώς και στη διατήρηση ανθρωπίνων σχέσεων μεταξύ ηγέτη και συναδέλφων.

- Προσανατολισμός προς τα καθήκοντα, όπου η μεγαλύτερη προσοχή δίνεται στον καθορισμό ρόλων, στο σχεδιασμό και στην υλοποίηση του έργου. Οι σχέσεις μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων είναι τυπικές.

Ερευνητές έχουν προσπαθήσει να εξετάσουν ποιο πρότυπο ηγεσίας είναι πιο κατάλληλο και αποτελεσματικό αλλά έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι όλα είναι αποτελεσματικά όταν χρησιμοποιούνται στην κατάλληλη περίπτωση. Ο ηγέτης πρέπει να προσαρμόζει τον τρόπο άσκησης εξουσίας ανάλογα με την περίπτωση.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την ηγετική συμπεριφορά και διαμορφώνουν ένα ορισμένο στυλ ηγεσίας είναι οι ακόλουθοι:

- Το περιβάλλον και το μέγεθος του οργανισμού ή της υπηρεσίας

Όσο ένας οργανισμός ή μια υπηρεσία εξελίσσεται και γίνεται πιο πολύπλοκος, αποτελώντας ένα κοινωνικό θεσμό, τόσο ο τύπος ηγεσίας γίνεται περισσότερο διοικητικο-αυταρχικός. Ο οργανισμός βασίζεται περισσότερο στη γραπτή παρά στην προφορική επικοινωνία.

- Η προσωπικότητα των στελεχών

Οι υφιστάμενοι που δεν ανταποκρίνονται σε συμμετοχικούς τύπους ηγεσίας είναι αυτοί που δεν υποκινούνται από την συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων

- Η συμβατότητα των στόχων

Όταν οι στόχοι του οργανισμού είναι συμβατοί με των στελεχών του προβάλλεται η εφαρμογή συμμετοχικής ηγεσίας σε ένα λιγότερο τυπικό οργανωτικό περιβάλλον.

2.1.5. Η προσωπικότητα του ηγέτη

Σύμφωνα με έρευνα των Peterson, Smith, Martorana, Owens (2003) φαίνεται πως η απόδοση του οργανισμού επηρεάζεται από την προσωπικότητα του ηγέτη. Η γενική υπόθεση όπου στηρίζεται η έρευνα είναι πως η προσωπικότητα του ηγέτη σχετίζεται σημαντικά με το πώς τα υψηλά στελέχη αλληλεπιδρούν και πως το είδος της αλληλεπίδρασης επηρεάζει την απόδοση του οργανισμού.

Οι ειδικές επιμέρους υποθέσεις που προκύπτουν από αυτήν την υπόθεση είναι:

- Η ευσυνειδησία του ηγέτη σχετίζεται με τα στελέχη που του επιτρέπουν την κατά γράμμα τήρηση του νόμου, τη συγκέντρωση δύναμης και τον έλεγχο του περιβάλλοντος.

- Η συναισθηματική σταθερότητα του ηγέτη σχετίζεται με τα στελέχη όπου παίρνουν ρίσκα και έχουν αυστηρό πνεύμα.
- Η φιλικότητα του ηγέτη σχετίζεται με τη συνοχή και την αποκέντρωση των στελεχών
- Η εξωστρέφεια του ηγέτη σχετίζεται με την αντίληψη των στελεχών για την κυριαρχία του ηγέτη
- Η φιλομάθεια των ηγετών, σχετίζεται με την πνευματική ευκαμψία και την ανάληψη ρίσκων των εργαζομένων υψηλών θέσεων

Τα αποτελέσματα της έρευνας στηρίζουν την υπόθεση όπου η προσωπικότητα του ηγέτη επηρεάζει τη δυναμική της ομάδας των στελεχών οπότε και την απόδοση του οργανισμού. Παράλληλα, από τα αποτελέσματα φάνηκε να επαληθεύονται οι υποθέσεις, εφόσον όντως υπάρχει μια σχέση των χαρακτηριστικών προσωπικότητας του ηγέτη και την απόδοση του οργανισμού.

2.1.6. Η επίδραση της ηγεσίας στην αποδοτική συμπεριφορά

Αρχικά υπήρχε η αντίληψη ότι οι ηγέτες «γεννιούνται και δε γίνονται». Μετά από έρευνες διαμορφώθηκε η αντίληψη ότι οι ηγέτες είναι προϊόν μιας κατάστασης και ότι πέρα από την προσωπικότητα του ηγέτη, το περιβάλλον είναι αυτό που ευνοεί τη διαμόρφωση μιας μορφής ηγεσίας.

Οι ικανότητες που απαιτείται να έχει ο ηγέτης ώστε να πείθει τους υφισταμένους να επιτύχουν τους στόχους είναι οι εξής:

- Η ικανότητα να εμπνέει και να εμπυχώνει
- Η ικανότητα να δρα με τρόπο όπου θα δημιουργείται κλίμα παρακίνησης των υφισταμένων
- Η ικανότητα να αντιλαμβάνεται ότι τα άτομα επηρεάζονται από διάφορους παράγοντες και έτσι να εφαρμόζει τις γνώσεις και την εμπειρία του ώστε να προκαλεί επιθυμητές αντιδράσεις

Άλλοι παράγοντες που έχουν σχέση με το ενδο-επιχειρησιακό περιβάλλον είναι :

- Οι υφιστάμενοι: ανάλογα με την προσωπικότητα και τις επιδιώξεις εφαρμόζονται διάφορα μοντέλα ηγεσίας και έτσι δίνεται προσοχή στον παράγοντα εργαζόμενοι ή παράγοντα έργο ανάλογα με το αν έχουν ανεξάρτητη προσωπικότητα και επιθυμία για εξέλιξη ή χρειάζονται καθοδήγηση, αντίστοιχα

- Η φύση του έργου: όπου η ηγεσία είναι στραμμένη πχ προς τον εργαζόμενο για έργα που απαιτούν δημιουργικότητα, ενώ διαφορετικά είναι στραμμένη προς το έργο
- Το οργανωτικό κλίμα: ο ηγέτης επηρεάζεται από το κλίμα της ομάδας και έτσι επηρεάζεται και η συμπεριφορά του (Χολέβας, 1995)

2.2. Παρακίνηση

2.2.1. Έννοια – ορισμός

Παρακίνηση είναι η εσωτερική κατάσταση του ατόμου που το κάνει να συμπεριφέρεται με τρόπο που διασφαλίζει την επίτευξη κάποιου στόχου (Κουτουζής, 1999). Για την επίτευξη αυτού του στόχου απαιτούνται γνώσεις και ικανότητες από την πλευρά των εργαζομένων αλλά και η ικανότητα του ηγέτη.

Η παρακίνηση των εργαζομένων στοχεύει κυρίως στην ανάληψη ευθυνών, στην καταβολή προσπάθειας, στην ανταπόκριση στα καθήκοντα, και στην απόδοση γενικά. Τα κίνητρα λοιπόν είναι απαραίτητα ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν διάθεση για υψηλότερη απόδοση.

Σημαντικό είναι να μη παραληφθεί η δυσκολία που εμπεριέχει η διαδικασία της υποκίνησης. Ο ηγέτης θα πρέπει να καταλαβαίνει τις ανάγκες και τα κίνητρα που κινητοποιούν διότι η μορφή παρακίνησης διαφέρει ανάλογα με το τι αποτελεί κίνητρο για κάθε εργαζόμενο.

Η υποκίνηση θεωρείται αναγκαία, ιδίως όταν ο ηγέτης καταλάβει ότι ο εργαζόμενος διστάζει να ολοκληρώσει μια συγκεκριμένη εργασία ενώ έχει τις ικανότητες.

Η μορφή της παρακίνησης-υποκίνησης εξαρτάται από το διοικητικό στυλ που επιλέγει ο ηγέτης. Υποθετικά, σε μια μεγάλη και καλά οργανωμένη επιχείρηση το στυλ διοίκησης με τα καλύτερα συνήθως αποτελέσματα είναι το συμμετοχικό.

2.2.2. Βασικές θεωρίες

2.2.2.1. Θεωρία των αναγκών του A. Maslow

Ο Maslow που είναι ο εισηγητής αυτής της προσέγγισης εισήγαγε ένα σύστημα ιεράρχησης των ανθρωπίνων αναγκών και κινήτρων. Υποστήριξε λοιπόν ότι οι ανάγκες παίρνουν τη μορφή πυραμίδας με σειρά προτεραιότητας. Η Θεωρία του Maslow στηρίζεται στην ικανοποίηση των αναγκών. Σύμφωνα με αυτή τα άτομα

προκειμένου να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους εργάζονται ή αναπτύσσουν οποιαδήποτε άλλη δράση. Κίνητρο είναι η επιθυμία τους. Έτσι και οι επιχειρήσεις για να παρακινήσουν τους εργαζομένους πρέπει να γνωρίζουν τις ανάγκες τους και να συνδέουν την υλοποίηση του έργου με την κάλυψη των αναγκών τους. Οι ανάγκες για τις οποίες τα άτομα εργάζονται είναι οι εξής:

- Φυσιολογικές ανάγκες. Είναι οι πρώτες ανάγκες που θέλει να ικανοποιήσει το άτομο και αφορούν την ανάγκη για οξυγόνο, τροφή, νερό, κατοικία, ένδυση.
- Ανάγκες για ασφάλεια. Αφορά το αίσθημα σιγουριάς σχετικά με την κάλυψη των φυσιολογικών αναγκών στο μέλλον, το αίσθημα ασφάλειας όσο αφορά κινδύνους όπως ανεργία κ.ά. Μετά λοιπόν από την κάλυψη των φυσιολογικών αναγκών το άτομο προσπαθεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες για ασφάλεια, μόνιμη απασχόληση, κατοικία, σύνταξη κλπ.
- Κοινωνικές ανάγκες. Τα άτομα έχουν την ανάγκη να ανήκουν και να γίνονται αποδεκτά σε κοινωνικές ομάδες. Για να δημιουργηθούν οι κοινωνικές ανάγκες πρέπει να έχουν ικανοποιηθεί οι δύο προηγούμενες: φυσιολογικές και ασφάλειας.
- Ανάγκες ολοκλήρωσης. Αποτελεί την τελευταία ανάγκη από άποψη προτεραιότητας. Αφορά τα όνειρα και της προσδοκίες του κάθε ατόμου.

Ο άνθρωπος έχει ως στόχο την διαρκή ικανοποίηση των αναγκών του. Η ανάγκη για ικανοποίηση αναγκών δεν τελειώνει ποτέ και όσο πιο πολύ ικανοποιείται μια ανάγκη τόσο λιγότερο παρακινεί. Όταν ικανοποιηθεί κατά κάποιο τρόπο πλήρως, τότε δεν προκαλεί καμία παρακίνηση και αντικαθίσταται από άλλη ανάγκη. Αυτό δε σημαίνει ότι η ανάγκη εξαφανίζεται, απλά χάνει την παρακινητική της δύναμη.

Maslow Pyramid

Η ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ



Εικόνα 1, www.google.gr

Στο χώρο της εργασίας, σύμφωνα με τον Maslow, η ανάγκη για αυτοπραγμάτωση αποτελεί το υψηλότερο κίνητρο για την ικανοποίηση, εφόσον όλες οι άλλες ανάγκες έχουν καλυφθεί. Αυτή η άποψη αποτελεί πόρισμα πολλών ερευνών που πραγματοποιήθηκαν σε διευθυντές επιχειρήσεων, καθώς βρέθηκε ότι όντως η νέα γενιά εργαζομένων εστιάζει στην ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης την οποία θεωρεί ως τη βασικότερη αιτία ικανοποίησης από την εργασία τους

2.2.2.2. Η θεωρία των δύο παραγόντων του F. Herzberg

Εισηγητής αυτής της θεωρίας είναι ο Herzberg και πρόκειται για μια θεωρία κινήτρων κοντά σε αυτή των ανθρώπινων αναγκών του Maslow. Ωστόσο εδώ οι παράγοντες είναι δύο. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία στην σύγχρονη κοινωνία οι ανάγκες κατώτερου επιπέδου είναι ικανοποιημένες κατά ένα βαθμό και μόνο οι ανάγκες ανώτερου επιπέδου μπορούν να οδηγήσουν στην ικανοποίηση. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων προσδιορίζουν τη διάθεση των εργαζομένων για απόδοση :

- Παράγοντες ‘υγιεινής’ ή ‘διατήρησης’. Όταν δεν υπάρχουν στο περιβάλλον εργασίας προκαλούν δυσαρέσκεια. Αντίθετα όταν καταφέρνουν να εξασφαλίσουν τη μη δυσαρέσκεια τότε δεν δημιουργούν καμία παρακίνηση για υψηλή απόδοση και καμία ευχαρίστηση. Τέτοιοι παράγοντες είναι :
 - σταθερές αμοιβές-μισθός
 - συνθήκες εργασίας πχ ωράριο
 - εργασιακές σχέσεις
 - πολιτικές επιχείρησης
 - τρόπος εποπτείας

- Κίνητρα . Τα οποία δημιουργούν ευχαρίστηση και παρακίνηση στους εργαζομένους για όσο το δυνατόν υψηλότερη απόδοση. Τέτοιοι παράγοντες είναι :
 - Αναγνώριση προσπάθειας
 - Περιεχόμενο εργασίας
 - Ελευθερία πρωτοβουλιών και συμμετοχή στις αποφάσεις
 - Ανάπτυξη γνώσεων, ικανοτήτων, προσωπικότητας
 - Προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης-προαγωγών του εργαζομένου

2.2.2.3.Η θεωρία των προσδοκιών

Αφορά τη διαδικασία παρακίνησης:

- Η απόδοση του εργαζομένου εξαρτάται από την προσπάθεια, από την ικανότητα απόδοσης και από την υποστήριξη που λαμβάνει από την επιχείρηση
- Για να έχει διάθεση να αποδώσει θα πρέπει να πιστεύει ότι θα ανταμειφθεί για το αποτέλεσμα

Οπότε η παρακίνηση εργαζομένου προϋποθέτει :

- Τη σύνδεση απόδοσης και ανταμοιβής
- Ανάθεση εργασιών που ξέρει και μπορεί να φέρει εις πέρας
- Κατανόηση εργαζομένου για το τι ακριβώς περιμένουν οι άλλοι από εκείνον
- Δίκαιη μεταχείριση
- Προσαρμογή ανταμοιβών στις ανάγκες του εργαζομένου

2.2.3. Μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης

Οι θεωρίες της παρακίνησης οδήγησαν στην εφαρμογή διαφόρων μεθόδων και τεχνικών. Τέτοιες μέθοδοι είναι οι εξής:

- Οι πρόσθετες αμοιβές για παραγωγικότητα
- Οικονομικά βραβεία (bonus) για την επίτευξη στόχων
- Οι μισθολογικές προαγωγές
- Η συμμετοχή στα κέρδη της εταιρείας
- Τα μη οικονομικά βραβεία πχ έπαινοι
- Ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας και η εναλλαγή θέσεων εργασίας, ώστε να μειώνεται η ρουτίνα και η μονοτονία
- Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων
- Η ανάθεση δελεαστικών στόχων στους εργαζόμενους
- Οι κοινωνικές δραστηριότητες

2.2.4. Τεχνικές παρακίνησης από τον ηγέτη

- Η αναγνώριση της καλής προσπάθειας
- Η δημιουργία καλού κλίματος
- Η εκτίμηση και ο σεβασμός που δείχνει στους εργαζομένους
- Η ενδυνάμωση της αυτοεκτίμησης
- Η συνεχής εξέλιξη των συνεργατών του
- Η ελευθερία πρωτοβουλιών

2.3. Συναισθηματική νοημοσύνη

2.3.1. Έννοια – ορισμός

Είναι γνωστό ότι η αποτελεσματική ηγεσία προϋποθέτει και τον υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης του ηγέτη.

Η συναισθηματική νοημοσύνη, αποτελεί ένα σύνολο από ικανότητες και δεξιότητες, τις οποίες κατέχει το άτομο και του επιτρέπουν να διαχειρίζεται διάφορες συναισθηματικές καταστάσεις στην καθημερινή του ζωή που μπορεί να αφορούν τόσο το ίδιο το άτομο, όσο και τους ανθρώπους γύρω του. Ο σκοπός και στόχος, από τη χρησιμοποίηση τέτοιων ικανοτήτων, είναι η ανάπτυξη του ατόμου και η καλύτερη διευθέτηση των καθημερινών καταστάσεων .

Τις τελευταίες δεκαετίες σταμάτησε να θεωρείται η νοητική νοημοσύνη ως το μόνο εργαλείο μέτρησης της ανθρώπινης ευφυΐας και αναζητήθηκαν άλλες ανθρώπινες ικανότητες, οι οποίες δρουν καταλυτικά στην κατάκτηση της επιτυχίας. Επομένως χαρακτηριστικά της προσωπικότητας όπως ο συναισθηματικός κόσμος, η κοινωνική συμπεριφορά κλπ απέκτησαν μεγάλη σημασία σε σχέση με την επίδοση του ατόμου σε διάφορους τομείς της ζωής του.

Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης κερδίζει συνεχώς έδαφος και στον επιχειρηματικό κόσμο καθώς θεωρείται βασικό συστατικό για την επίτευξη της επιτυχίας σε πολλούς τομείς της ζωής πχ. σπουδές, καριέρα. Δεν μπορεί κανείς να αμφιβάλλει, ότι τα άτομα με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης βρίσκονται σε πλεονεκτική θέση, σε κάθε τομέα της ζωής τους. Οι άνθρωποι αυτοί θεωρείται, ότι είναι πιο ικανοποιημένοι από τη ζωή τους, συνεπώς και περισσότερο αποτελεσματικοί στην εργασία, δείχνοντας ικανοί και ώριμοι να φθάσουν σε υψηλά στάδια απόδοσης και επίδοσης.

Τα άτομα με υψηλό δείκτη νοημοσύνης διαχειρίζονται σωστά και αποτελεσματικά τα συναισθήματά τους, περιορίζουν τις αρνητικές παρορμήσεις καθώς και αλληλεπιδρούν ομαλά με τα υπόλοιπα άτομα, αποφεύγοντας συγκρούσεις, επιδεικνύοντας υπομονή .

Θα μπορούσαμε λοιπόν να πούμε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη έχει τέσσερις διαστάσεις που αφορούν:

- Την αυτοεπίγνωση: η ικανότητα των ανθρώπων να κατανοούν συναισθήματα, ανάγκες, σκέψεις. Η προσωπική ανάπτυξη προϋποθέτει τη γνώση του εαυτού μας, ένα άτομο που έχει επίγνωση των συναισθημάτων και αναγνωρίζει τα συναισθήματα που νιώθει πχ θυμό, μπορεί πιο εύκολα να τα χειριστεί αποτελεσματικά και αποδοτικά ώστε να μην επηρεάσουν αρνητικά. Οι επιτυχημένοι ηγέτες φαίνεται ότι έχουν την ακριβή αυτοαξιολόγηση αναπτυγμένη.
- Την αυτοδιαχείριση: η ικανότητα των ανθρώπων να διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους και γενικότερα την εσωτερική τους κατάσταση. Τα άτομα με την ικανότητα του αυτοελέγχου μπορούν να αποφεύγουν συναισθηματικές εκρήξεις και διακυμάνσεις που έχουν αρνητικά αποτελέσματα για εκείνα και τον περίγυρό τους.
- Την ενσυναίσθηση: η ικανότητα των ανθρώπων να αντιλαμβάνονται τα συναισθήματα των άλλων και να τα κατανοούν. Οι ηγέτες που κατέχουν αυτή την ικανότητα αποφεύγουν εντάσεις που καταστρέφουν το κλίμα, τη συνεργασία και την επίτευξη των στόχων.
- Την διαχείριση σχέσεων: η ικανότητα των ανθρώπων να επικοινωνεί με άλλα άτομα, να δημιουργεί σχέσεις και να προκαλεί επιθυμητές αντιδράσεις. Προϋποθέτει να είναι κάποιος ανοιχτός να ακούει τους άλλους και να στέλνει ξεκάθαρα και πειστικά μηνύματα. (Goleman, 2001, Goleman, 1998, Goleman, 1999, Shimazu et. al., 2004, Ferres, Connell, 2004)

2.3.2. Θεωρητικά μοντέλα και τρόποι μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης

Η ταξινόμηση των μελετών για την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης ταξινομούνται με βάση:

1. Τον τομέα που επικεντρώνονται οι διάφορες θεωρίες
2. Τα εργαλεία που διαθέτουν για να αξιολογήσουν έρευνες και να εντοπίσουν τις διαφορές

Θεωρητικές προσεγγίσεις με γνώμονα τον ορισμό της ΣΝ

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι ο Mayer με τους συνεργάτες του, ήταν ο πρώτος, που οριοθέτησε τα διάφορα μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης. Όσον αφορά τα μοντέλα γνωστικών-συναισθηματικών ικανοτήτων ή μοντέλα ικανότητας, θα μπορούσε να αναφερθεί ότι είναι μοντέλα που αναλύουν τη συναισθηματική νοημοσύνη με μια πιο κλασική θεώρηση των πραγμάτων. Επίσης οι θεωρίες που προκύπτουν από τα μοντέλα αυτά, αναφέρουν, ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι εξαρτώμενη από τις γνωστικές ικανότητες των ατόμων, οι οποίες έχουν ως στόχο τη δυνατότητα να αξιολογούν πληροφορίες που σχετίζονται με συναισθήματα.

Τα μικτά μοντέλα ή κοινωνικά-συναισθηματικά μοντέλα, επεξηγούν την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, η οποία αποτελείται από συναισθηματικές ικανότητες, που προέρχονται από τα ιδιαίτερα γνωρίσματα της προσωπικότητας του κάθε ατόμου. Συμπερασματικά, τα μικτά μοντέλα αντιλαμβάνονται την ΣΝ ως μια συσχέτιση από γνωστικές ή καλύτερα συναισθηματικές και παράλληλα κοινωνικές ικανότητες, αλλά και την προσαρμοστικότητα του κάθε ατόμου σε νέα δεδομένα. Οι παραπάνω ικανότητες έχουν τη δυνατότητα να επηρεάζουν τους ανθρώπους, στο πως διαχειρίζονται τις καθημερινές αντιξοότητες ή καλύτερα πως διαχειρίζονται τις διάφορες καταστάσεις της καθημερινότητάς τους, σε σχέση με τον περίγυρό τους, (Bar-On, 2000, Goleman, 1998, 2000, Kafetsios and Zampetakis, 2008, Mayer and Salovey, 1993).

Πολλές έρευνες φαίνεται να παρουσιάζουν τις παραπάνω απόψεις με διαφορετικό τρόπο, ενώνοντας όλες τις υπάρχουσες θεωρητικές προσεγγίσεις, σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη. Οι Petrides και Furnham (2000), θεωρούν, ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι βασικό και καθοριστικό στοιχείο της ανθρώπινης προσωπικότητας. Δηλαδή, η συναισθηματική νοημοσύνη, επηρεάζει κάθε πτυχή της ανθρώπινης ζωής, συμπεριφοράς και δράσης και αναλύεται από πολλές τεχνικές, που σκοπό έχουν να προσαρμόσουν τη συναισθηματική νοημοσύνη στη γενικότερη προσέγγιση της νοημοσύνης από ψυχολογικής πλευράς (Mayer et. al., 1999, Bar-On, 1997, Goleman, 1998)

Θεωρητικές προσεγγίσεις με γνώμονα ψυχομετρικές μεθόδους για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνη

Οι πολλές προσεγγίσεις αναφορικά με την έννοια της ΣΝ έχει άμεση σχέση με την εμφάνιση πολλών εργαλείων για την μελέτη της. Ειδικότερα, έχουν δημιουργηθεί μηχανισμοί μέτρησης της ΣΝ, της αυτοαναφοράς του ατόμου, όπου αποβλέπουν στο να αντιληφθούν τα άτομα από μόνα τους το επίπεδο της ΣΝ τους (αντιληπτή ή αντιλαμβανόμενη συναισθηματική νοημοσύνη), καθώς και μηχανισμοί σχετικά με την μέγιστη απόδοση των ατόμων (Ciariochi et. al., 2002, Πλατσίδου, 2004).

Όλα αυτά συγκρίνονται, με τα αποτελέσματα που έχουν δοθεί από τους ειδικούς, ώστε να υπάρξουν ασφαλή συμπεράσματα (Mayer et. al., 1999). Έτσι η συναισθηματική νοημοσύνη, που προκύπτει από αυτόν τον τρόπο λέγεται αντικειμενική. Μια ακόμη μέθοδος μέτρησης της ΣΝ όπου υπάρχουν μέθοδοι αυτοαξιολόγησης είναι τα τεστ ή οι μέθοδοι 3600 . Αυτά τα τεστ, στηρίζονται στον περίγυρο του υπό εξέταση ατόμου πχ στην οικογένεια, (Πλατσίδου, 2004, Boyatzis et. al., 2000) .

Σύμφωνα με τους Mayer και Cobb (2000), καλό είναι η μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης να προέρχεται μέσω της εικόνας που έχουν τα ίδια τα άτομα για τον εαυτό τους, ώστε ο εξεταζόμενος να αναλύει μόνος τον εαυτό του και να πραγματοποιεί έρευνα σε βάθος, αναφορικά με τις εμπειρίες του.

Συμπερασματικά, ύστερα από έρευνες οι Mayer, Caruso, και Salovey, (1999). μπόρεσαν να οριοθετήσουν το θεωρητικό μοντέλο της ικανότητας της συναισθηματικής νοημοσύνης. Σύμφωνα με την άποψη τους, η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, αποτελεί ένα είδος νοημοσύνης, που αποτελείται από γνώσεις και εμπειρίες. Επίσης η άποψη αυτή περιλαμβάνει τομείς όπως την κατανόηση και αποδοχή των συναισθημάτων, την ερμηνεία των συναισθημάτων και τέλος την ορθή χρήση τους

2.3.2.1. Το μοντέλο της συναισθηματικής – κοινωνικής νοημοσύνης του Reuven Bar-On

Ο Bar-On (1997), σημαντικός ερευνητής της συναισθηματικής νοημοσύνης, έδωσε βαρύτητα στον τομέα των συναισθημάτων και στην κοινωνική διάσταση της ΣΝ. Σύμφωνα με εκείνον η συναισθηματική νοημοσύνη, ευθύνεται σε μεγάλο βαθμό για τον τρόπο που οι άνθρωποι διαχειρίζονται προβλήματα και αγχωτικές καταστάσεις. Η μελέτη του, αποτελείται, από πολλές μη γνωστικές ικανότητες, οι οποίες προέρχονται από ίδια την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ο Bar-On, συνοψίζει τις χρήσιμες, κατά εκείνον, ικανότητες, που ο άνθρωπος καλό είναι να διαθέτει, σε πέντε κατηγορίες:

- Οι ικανότητες που αφορούν τον εσωτερικό κόσμο του ατόμου, και την κατανόηση των συναισθημάτων τους, την αυτοεκτίμηση.
- Οι δυνατότητες των ατόμων να συνάπτουν διαπροσωπικές σχέσεις
- Η προσαρμοστικότητα που διαθέτει το άτομο, καθώς και η ευχέρεια του, ώστε να επιλύει συγκρούσεις με συνεργάτες, φίλους και μέλη της οικογένειες του.
- Η αυτοκυριαρχία του ατόμου, ώστε να μην παρασύρεται από έντονα συναισθήματα.
- Η θετική αντιμετώπιση της ζωής καθώς και τις δυσκολίες της (Πλατσίδου, 2004).

Ο Bar-On (1997) είναι ο πρώτος από τους ερευνητές της συναισθηματικής νοημοσύνης, ο οποίος δημιούργησε, μία επιστημονικά τεκμηριωμένη μέθοδο υπολογισμού της και υπήρξε πρωτοπόρος στην ανακάλυψη του όρου, Συναισθηματικό Πηλίκιο (EQ) της Γενικής Νοημοσύνης. Επίσης, συνέχισε να τονίζει τη σημασία του δείκτη της συναισθηματικής νοημοσύνης, σε αντιστοιχία με το δείκτη νοημοσύνης, με σκοπό τον ακριβή υπολογισμό της γνωστικής νοημοσύνης, δημιουργώντας για το σκοπό αυτό, τον Κατάλογο Συναισθηματικού Πηλίκου (EQ-I, Emotional Quotient Inventory).

2.3.2.2. Το μοντέλο της συναισθηματικής επάρκειας του Daniel Goleman

Ο Goleman (1998), έδωσε σε επίπεδο διαπροσωπικό αλλά και ενδοατομικό, έμφαση στη συνειδητή κατανόηση των συναισθημάτων. Ο ίδιος είχε αναφέρει «η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει τους περισσότερους τομείς της ζωής ενός ατόμου και αυτό κατ' επέκταση βοηθά και στο να μπορεί το άτομο να επιλύει όλα τα προβλήματα που προκύπτουν». Από εκεί προκύπτουν πέντε κατηγορίες ικανοτήτων, που είναι η αυτοεπίγνωση, η ενσυνείδηση αλλά και κατά πόσο μπορεί το άτομο να ελέγχει τα συναισθήματα του και να προσαρμόζεται σε διάφορες καταστάσεις. Επίσης τα κίνητρα στόχων και κατά πόσο τα άτομα έχουν τη θέληση για να επιτύχουν κάποιους στόχους, αλλά και πόσο αισιόδοξα αντιμετωπίζουν διάφορες καταστάσεις. Στη συνέχεια είναι, η ενσυναίσθηση όπου το άτομο μπορεί να κατανοεί, αλλά και να βοηθά τους γύρω του και να δέχεται διαφορετικές απόψεις από τη δική του. Τελευταία κατηγορία, είναι οι κοινωνικές δεξιότητες ενός ατόμου. (Πλατσίδου, 2004).

3.2.2.3. Το μοντέλο του Cooper

Ο Cooper (1997), υποστήριξε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη, δεν έχει μόνο σχέση με την προσωπικότητα του ατόμου, αλλά και με το γενικότερο περιβάλλον της ζωής του όπως η ικανοποίηση του ατόμου από το περιβάλλον του, η συναισθηματική συνειδητοποίηση, όχι μόνο των συναισθημάτων των άλλων αλλά και των δικών μας, η ανταγωνιστικότητα, οι προσδοκίες (Πλατσίδου, 2004). Οι Cooper και Sawaf (1997), έφτιαξαν το συναισθηματικό χάρτη, με τον οποίο μπορούν, να αξιολογηθούν τα χαρακτηριστικά μίας προσωπικότητας και ο ερευνητής μπορεί να αναλύσει τις δεξιότητες του ατόμου αλλά και τις αδυναμίες του σε σχέση με την προσωπικότητά του (Cooper και Sawaf, 1997).

2.3.3. Διαφορές νοητικής νοημοσύνης (IQ) και συναισθηματικής νοημοσύνης (EQ)

Μια άποψη που είχε υποστηρίξει ο Goleman (2000) είναι ότι μπορεί ένα άτομο με μέτριο IQ και υψηλότερο EQ να έχει πιο επιτυχημένη πορεία στη ζωή και να ξεπερνά δυσκολίες σε σχέση με άτομα με υψηλότερο IQ. Αυτό συμβαίνει γιατί η συναισθηματική νοημοσύνη, αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την επιτυχή πορεία της ζωής σε προσωπικό, επαγγελματικό και μορφωτικό επίπεδο, με επιρροή από την γνωστική νοημοσύνη.

Πίνακας 1: Διαφορές μεταξύ IQ και EQ

Διαφορές μεταξύ IQ και EQ	
IQ	EQ
Αφορά πιο πολύ τομείς γνωστικούς/μορφωτικούς	Αφορά τα συναισθήματα, και στη δύναμη αυτών
Αφορά τομείς της ανθρώπινης νόησης, που είναι καθορισμένοι από τη στιγμή που γεννιέται το άτομο, ενώ οι ικανότητες εξελίσσονται μέχρι κάποια ηλικία και από ένα σημείο και μετά σταματούν	Αφορά ικανότητες που μπορούν να αναπτυχθούν και να καλλιεργηθούν σε όλο το διάστημα της ζωής του ατόμου
Αφορά περισσότερο τη λογική ικανότητα του ατόμου	Αφορά συναισθήματα που διέπουν τις διαπροσωπικές σχέσεις, αλλά και συναισθήματα, που έχουν να κάνουν με τον εσωτερικό και ψυχικό κόσμο του ατόμου
Η νοητική νοημοσύνη, επιδρά σε μικρό βαθμό στις διαπροσωπικές σχέσεις	Η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει καθοριστικά τις σχέσεις που αναπτύσσονται με τον περίγυρο
Η νοητική νοημοσύνη, είναι πολύ χρήσιμη στη διεκπεραίωση σημαντικών εργασιών	Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι περισσότερο χρήσιμη στη διαχείριση των σχέσεων μεταξύ των ατόμων

Παρόλο που έχουν διαφορές μεταξύ τους οι δύο αυτές έννοιες, θα μπορούσαμε να πούμε πως σε αρκετές περιπτώσεις η μία συμπληρώνει την άλλη.

Οι άνθρωποι με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά προσωπικότητας:

- Μπορεί να διαβλέπουν κινδύνους και ευκαιρίες αλλά και να ελέγχουν τα συναισθήματα τους, με βάση τη λογική
- Έχουν αμερόληπτη κρίση
- Έχουν την ικανότητα να δημιουργούν καλό κλίμα στα άτομα που βρίσκονται στον περίγυρο τους και δεν συμπεριφέρονται άσχημα στους υφισταμένους τους.
- Διακατέχονται από ευγενή αισθήματα

Τα οφέλη, που θα έχει ο άνθρωπος που θα προσπαθήσει να αυξήσει τα επίπεδα της συναισθηματικής του νοημοσύνης (Herkenhoff, 2004):

- Αντίληψη των συναισθημάτων των άλλων
- Καλύτερη αντίληψη του τι πρέπει να κάνει, ώστε να βελτιωθεί η επαγγελματική απόδοση
- Παρακίνηση του εαυτού του σε δύσκολες στιγμές και συνθήκες πίεσης και να ελέγχει τα συναισθήματά του προς όφελός του
- Κυριαρχία αισθήματος συνεργασίας και ομαδικότητας και το άτομο θα είναι σε θέση να καθοδηγεί την ομάδα εργασίας του και να την παρακινεί.

Επίσης το άτομο με υψηλή ΣΝ :

- Θα μπορεί να αναλαμβάνει υπεύθυνες εργασίες.
- Θα είναι τολμηρό και αισιόδοξο σε επαγγελματικό και προσωπικό επίπεδο.
- Θα έχει εμπιστοσύνη στον εαυτό του και σε αυτά που μπορεί να κάνει.
- Θα αξιολογεί σωστά τις ευκαιρίες και τις απειλές
- Θα δρα με σύνεση, σε περιπτώσεις συγκρούσεων με τον περίγυρο
- Θα έχει πειθώ, όσον αφορά τις απόψεις του και θα είναι επικοινωνιακό ως άτομο.

(Wong and Law, 2002)

2.4. Ικανοποίηση από την εργασία

Αντικείμενο μελέτης αποτελεί η έννοια της ικανοποίησης από την εργασία και η κυρίαρχη αντίληψη είναι ότι συνδέεται στενά με το βαθμό εκπλήρωσης στόχων και κάλυψης αναγκών. Είναι γνωστό ότι έχει άμεση σχέση με την ψυχική υγεία των εργαζομένων αλλά και με την αποδοτικότητα των επιχειρήσεων και θα μπορούσε να οριστεί ως η θετική στάση του εργαζομένου προς το επαγγελματικό έργο και είναι απόρροια των εργασιακών προσδοκιών (Χαραλαμπίδου, 1996).

Σύμφωνα με τον Καντά (1993) η εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται ως η μεταβλητή η οποία έχει δύο παραμέτρους, την ανεξάρτητη και την εξαρτημένη. Ως ανεξάρτητη μεταβλητή έχει επίδραση:

- Στην παραγωγικότητα και απόδοση κυρίως με την κατεύθυνση ότι η παραγωγικότητα οδηγεί στην ικανοποίηση και όχι απαραίτητα αντιστρόφως
- Στις απουσίες καθώς παρατηρείται μειωμένος αριθμός απουσιών όσο αυξάνεται η ικανοποίηση
- Στην κινητικότητα του προσωπικού

Ως εξαρτημένη μεταβλητή θεωρείται η επαγγελματική ικανοποίηση ως αποτέλεσμα άλλου φαινομένου.

Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελείται από επιμέρους στοιχεία που διακρίνονται σε ενδογενή και εξωγενή. Αρχικά επικρατούσε η θεωρία ότι υπάρχει μια συνολική αίσθηση ικανοποίησης πλέον έχει γίνει κατανοητό ότι υπάρχουν διαφορετικά συναισθήματα για επιμέρους κομμάτια της εργασίας πχ την αμοιβή, τη σχέση με τους συναδέλφους κ.ά. Η ενδογενής ικανοποίηση αφορά το περιεχόμενο της εργασίας κυρίως ότι αφορά την εκτέλεση αυτής πχ τρόπο ολοκλήρωσης έργου, βαθμό υπευθυνότητας, εποπτεία, ελευθερία λήψης αποφάσεων . Η εξωγενής αφορά το ωράριο, της συνθήκες εργασίας, τις αμοιβές.

Πλέον λοιπόν η επαγγελματική ικανοποίηση δεν θεωρείται σαν μονοδιάστατη έννοια αλλά ως ένα πολύπλοκο σύνολο και αποτελεί επίκαιρο θέμα στην βιομηχανική/οργανωτική ψυχολογία κυρίως γιατί έχει άμεση σχέση με την ψυχική υγεία των εργαζομένων αλλά και με την αποδοτικότητα των επιχειρήσεων (Κάντας, 1998).

Πέντε είναι οι σημαντικές διαστάσεις που προκαλούν συναισθηματικές αποκρίσεις σε συγκεκριμένες πλευρές της εργασίας :

- Η ίδια η εργασία
- Η αμοιβή. Η χαμηλή αμοιβή του προσωπικού,

οδηγεί σε δυσαρέσκεια του και κατ' επέκταση σε χαμηλότερης ποιότητας υπηρεσίες.

- Η προαγωγή, αποτελεί σημαντικό παράγοντα ικανοποίησης καθώς ο εργαζόμενος νιώθει ότι οι κόποι του ανταμείβονται και παρακινείται για να προσπαθήσει περισσότερο.
- Η εποπτεία . Η στενή εποπτεία και η μη ελευθερία κινήσεων προκαλεί ένα αίσθημα δυσφορίας και οδηγεί σε εκνευρισμό και μη ικανοποίηση.
- Οι συνεργάτες. Η κακή επικοινωνία οδηγεί σε άλυτα προβλήματα που διαιωνίζονται με αρνητικό αντίκτυπο στην λειτουργία της επιχείρησης. (Warr, Cook and Wall, 1979)

Πλήθος ερευνών που έχουν πραγματοποιηθεί έχουν δείξει ότι ικανοποιημένος εργαζόμενος είναι αυτός που δίνει τον καλύτερό του εαυτό, θεωρεί την εργασία του ενδιαφέρουσα και σημαντική, εισπράττει αναγνώριση για τη συνεισφορά του, αντιμετωπίζεται με δίκαιο τρόπο, υπάρχουν καλές διαπροσωπικές σχέσεις και έχει μια ελευθερία κινήσεων με σκοπό την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί.

Παράλληλα πολλές έρευνες έχουν δείξει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση συνδέεται άμεσα με την επαγγελματική εξουθένωση λόγω της αρνητικής συσχέτισης μεταξύ των δύο. Η έλλειψη εργασιακής ικανοποίησης μπορεί να οδηγήσει σε πλήρη ψυχική και σωματική εξάντληση . Αποτέλεσμα αυτών είναι η έλλειψη ενδιαφέροντος προς την εργασία

Τα υψηλά επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία συνδέονται με θετικά αποτελέσματα. Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι χαίρουν υψηλότερου επιπέδου ποιότητας ζωής και λιγότερου εργασιακού άγχους. Αντιθέτως τα χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης έχουν στενή σχέση με την πρόθεση εγκατάλειψης της εργασίας καθώς και την αυξημένη συστηματική αποχή. Επομένως η μέτρηση της ικανοποίησης αποτελεί σημαντική πληροφορία για ποιοτική και ποσοτική αναβάθμιση. (Παντουβάκης, 2012)

2.5. Επαγγελματική εξουθένωση (burn out)

2.5.1. Έννοια-ορισμός

Ο όρος «επαγγελματική εξουθένωση (burnout)», πρωτοεμφανίστηκε βιβλιογραφικά το 1974 στις Η.Π.Α. όπου και άρχισαν οι πρώτες έρευνες για τα συναισθήματα που παρουσιάζονταν στους εργαζομένους και έγινε εντοπισμός, περιγραφή και καταγραφή του φαινομένου. Σύμφωνα με τον Maslach (1982) «Επαγγελματική εξουθένωση είναι η απώλεια ενδιαφέροντος για τους ανθρώπους με τους οποίους κάποιος εργάζεται, συμπεριλαμβανομένης της σωματικής εξάντλησης

και χαρακτηρίζεται από συναισθηματική εξάντληση όπου ο επαγγελματίας δεν έχει πλέον καθόλου θετικά αισθήματα συμπάθειας ή σεβασμού για πελάτες ή ασθενείς».

Η επαγγελματική εξουθένωση (burnout) αποτελεί ένα σύνδρομο συναισθηματικής εξουθένωσης όπου αναπτύσσονται αισθήματα αποπροσωποποίησης, δυσφορίας, υπάρχει μειωμένη αποτελεσματικότητα, μειωμένο κίνητρο, δυσλειτουργικές συμπεριφορές και αίσθημα μειωμένης προσωπικής επίτευξης. Η μειωμένη προσωπική επίτευξη εμφανίζεται κυρίως μεταξύ ατόμων που εργάζονται με ανθρώπους και αναφέρεται στη μη αίσθηση πληρότητας και επιτυχούς επίτευξης. Στη συνέχεια μπορεί να εκδηλωθούν συναισθήματα όπως αυτά της αποτυχίας, της απώλειας αυτοεκτίμησης, της ανεπάρκειας, ακόμα και συμπτώματα κατάθλιψης.

2.5.2. Θεωρητικά μοντέλα επαγγελματικής εξουθένωσης

Τα θεωρητικά μοντέλα είναι τα εξής:

- A. Το μοντέλο της Maslach (1982) των τριών διαστάσεων
 - Πρώτη διάσταση: «συναισθηματική εξάντληση»
 - Δεύτερη διάσταση: «αποπροσωποποίηση»
 - Τρίτη διάσταση: «έλλειψη προσωπικής επίτευξης»

- B. Το μοντέλο των Edelwich και Brodsky (1980) . Οι Edelwich και Brodsky, περιέγραψαν με τέσσερις καταστάσεις την επαγγελματική εξουθένωση:
 - ο ενθουσιασμός
 - η αμφιβολία και η αδράνεια
 - η απογοήτευση και η ματαίωση
 - η απάθεια

- C. Το διαδραστικό μοντέλο του Cherniss (1980). Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο η επαγγελματική εξουθένωση ακολουθεί τρεις φάσεις :
 - Φάση εργασιακού στρες
 - Φάση εξάντλησης
 - Φάση αμυντικής κατάληξης

- D. Το μοντέλο της Pines (Pines & Aronson, 1988)
Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο η επαγγελματική εξουθένωση περιγράφεται ως μια κατάσταση σωματικής, συναισθηματικής και πνευματικής εξάντλησης που προκαλείται από μακροχρόνια έκθεση σε συναισθηματικά απαιτητικές συνθήκες.

2.5.3. Αίτια/παράγοντες επαγγελματικής εξουθένωσης

Πολλές θεωρίες που περιγράφουν τα αίτια που δημιουργούν την επαγγελματική εξουθένωση, βασίζονται στις έννοιες της «ζήτησης» και της «προσφοράς». Ο εργαζόμενος αρχικά φέρνει στο χώρο εργασίας του, γνώσεις, ικανότητες, δεξιότητες και ταυτόχρονα έχει κάποιες προσωπικές ανάγκες, προσδοκίες και απαιτήσεις κ.ά..

Από την άλλη πλευρά, το εργασιακό περιβάλλον έχει απαιτήσεις από τον εργαζόμενο και προσδοκίες εφόσον αμείβεται για την προσφορά της εργασίας του. Όταν όμως δεν υπάρχει συμφωνία μεταξύ σε αυτά που ζητά και δίνει ο εργαζόμενος με αυτά που ζητά και απαιτεί η εργασία τότε δημιουργείται χάσμα και ανισορροπία και με το πέρασμα του χρόνου επέρχεται η επαγγελματική εξουθένωση.

Οι παράγοντες που προκαλείται η επαγγελματική εξουθένωσης :

- Προσδοκίες/κίνητρα
- Σχέσεις με τους συναδέλφους
- Φόρτος εργασίας
- Γραφειοκρατία
- Περιορισμοί από οργανωτικές πολιτικές και διαδικασίες
- Στενή εποπτεία
- Ανεπαρκείς πόροι
- Έλλειψη ανταμοιβής

Η κλίμακα που έχει αναπτυχθεί για την μέτρηση της επαγγελματικής εξουθένωσης και χρησιμοποιείται περισσότερο είναι η κλίμακα Maslach Burnout Inventory (MBI).

Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι αποτέλεσμα πολλών αιτών και όχι ενός μεμονωμένα αλλά κάποιες από τις αιτίες συμβάλλουν περισσότερο και άλλες λιγότερο. Πολλές έρευνες έχουν δείξει ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι υψίστης σημασίας.

(Αλεξιάς, Αναγνωστόπουλος, Πιλάτης, 2010:109-136, Huibers, Beurskens, Prins, Kant, Bazelmans, Van Schayck, Knottnerus, Bleijenberg, 2003, Ρούπα, Ραφτόπουλος, Τζαβέλας, Σαπουντζή-Κρέπια, Κοτρώτσιου, 2008).

2.5.4. Μέτρα πρόληψης

Αν οι επιχειρήσεις δεν αρχίσουν να λαμβάνουν μέτρα, τα ποσοστά επαγγελματικής εξουθένωσης ολοένα και θα αυξάνονται. Είναι προφανές ότι η εξάντληση του εργαζομένου επηρεάζει τόσο τον ίδιο τόσο και την επιχείρηση. Πολλοί εργαζόμενοι θεωρούν τον εαυτό τους υπεύθυνο για την απογοήτευσή τους και θεωρούν τον εαυτό τους αποτυχημένο. Όταν συνδυάζεται με συναισθηματική εξάντληση τότε, τα συναισθήματα χαμηλής προσωπικής επίτευξης μπορούν να μειώσουν τα κίνητρα σε ένα σημείο όπου η απόδοση είναι στην πραγματικότητα μειωμένη. Υπάρχει πιθανότητα να μην μειώνεται η ποσότητα της απόδοσης ενός υπαλλήλου αλλά η ποιότητα.

Οι οργανισμοί είναι λοιπόν αυτοί που θα πρέπει να αποτρέψουν την εξάντληση των εργαζομένων. Αρχικά οι αλλαγές θα μπορούσαν να εφαρμοστούν στις οργανωτικές συνθήκες που ενισχύουν το πρόβλημα. Συχνά οι διαδικασίες και οι συνθήκες έχουν ρίζες σε μια πιο παλιά εποχή και δεν αλλάζουν με το πέρασμα του χρόνου και με την αλλαγή των δεδομένων. Συνήθως οι νέοι κανόνες και διαδικασίες δημιουργούνται από ανθρώπους στα υψηλότερα επίπεδα του οργανισμού και στη συνέχεια επιβάλλονται σε εκείνους στα χαμηλότερα επίπεδα. Μερικές φορές οδηγούν σε βελτίωση και άλλες όχι αλλά ανεξάρτητα από αυτό οι εργαζόμενοι των κατώτερων στρωμάτων μπορεί να το εκλάβουν ως ένα νέο οργανωτικό γεγονός το οποίο δεν είχαν κανέναν έλεγχο.

Οι αλλαγές θα μπορούσαν να αφορούν την έναρξη παροχής ενδεχόμενων ανταμοιβών βάσει επιδόσεων και τον επανασχεδιασμό των θέσεων εργασίας ώστε οι εργαζόμενοι να αποκτήσουν μεγαλύτερο έλεγχο της εργασίας τους και να αυξηθεί η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Πρόσφατες μελέτες έχουν δείξει ότι η αύξηση της συμμετοχής των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και συνεπώς, η αύξηση της άσκησης ελέγχου μπορεί να αποτελέσει έναν αποτελεσματικό τρόπο για την πρόληψη της εξάντλησης. Επίσης η συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων φαίνεται να είναι μια πολύ ελπιδοφόρα στρατηγική, καθώς δίνει την ευκαιρία στους εργαζομένους να μειώσουν ορισμένες συγκρούσεις ρόλων που αντιμετωπίζουν όσοι συνδέονται στενά με την εξάντληση. Ειδικότερα, ένα υψηλό επίπεδο ασάφειας του ρόλου οδηγεί σε συναισθηματική εξάντληση και αισθήματα χαμηλής επίτευξης.

Επιπλέον είναι σημαντικό οι νέοι υπάλληλοι να γνωρίζουν εκ των προτέρων πως λειτουργεί η επιχείρηση και οι εργοδότες να προσπαθούν να τους φέρουν κοντά με την πραγματικότητα, ώστε οι προσδοκίες τους να βρίσκονται στα ίδια επίπεδα. Δηλαδή οι εργοδότες να παρέχουν μια ρεαλιστική γραμμή αναφοράς κατά την οποία τα άτομα να μπορούν να αξιολογήσουν τη μελλοντική τους επιτυχία ή αποτυχία.

Θετικό θα ήταν επίσης οι οργανισμοί να ερευνούν τα προβλήματα των εργαζομένων σε τακτικά χρονικά διαστήματα μέσω έρευνας ώστε να γνωρίζουν που πρέπει να εστιάσουν. (Αλεξιάς et.al., 2010:109-136, Jackson, Schuler, 1983)

Ανακεφαλαίωση

Ολοκληρώνοντας αυτό το κεφάλαιο, διαπιστώνεται ότι η ηγεσία είναι θεμέλιος παράγοντας για την ομαλή λειτουργία μιας επιχείρησης. Ο ηγέτης με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του και τις ηγετικές του ικανότητες είναι αυτός που θα πρέπει να προσαρμόζει τον τρόπο άσκησης ηγεσίας ανάλογα με την υφιστάμενη κατάσταση. Ειδικότερα η ευσυνειδησία του, η συναισθηματική του νοημοσύνη, η εξωστρέφειά του, η ικανότητα εμπύχωσης και παρακίνησης επηρεάζουν την απόδοση της ομάδας και από πολλές έρευνες έχει διαπιστωθεί ότι υπάρχει σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας του ηγέτη και της απόδοσης του οργανισμού.

Η ηγεσία φαίνεται να συνδέεται στενά με την εργασιακή ικανοποίηση και την επαγγελματική εξουθένωση και όλες αυτές οι έννοιες αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Είναι γνωστό ότι η ψυχική υγεία και αποδοτικότητα των εργαζομένων συνδέεται άμεσα με την εργασιακή ικανοποίηση και όταν δεν υπάρχει αυτή αρχίζει η επαγγελματική εξουθένωση, μια έννοια που τα τελευταία χρόνια αποτελεί συχνό αντικείμενο μελέτης. Η επαγγελματική εξουθένωση είναι αποτέλεσμα πολλών παραγόντων και όχι ενός μεμονωμένα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Εμπειρική Έρευνα

Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας που προέκυψαν από ποσοτική έρευνα με χρήση ερωτηματολογίου. Αρχικά, παρουσιάζεται η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε και στη συνέχεια παρατίθενται τα αποτελέσματα .

Η παρούσα διπλωματική είχε ως στόχο τη διερεύνηση της ηγεσίας που ασκείται στον επαγγελματικό τομέα και την αλληλεπίδρασή της με την επαγγελματική ικανοποίηση και εξουθένωση. Το κίνητρο για έρευνα προήλθε από το γεγονός ότι ενώ πολλές επιχειρήσεις πλέον κατανοούν την σημασία της ηγεσίας παράλα αυτά σε πολλές περιπτώσεις οι επιχειρήσεις εστιάζουν μόνο στο αποτέλεσμα χωρίς να δίνουν σημασία στο αντίκτυπο που έχει στους εργαζομένους η διαδικασία και ο τρόπος που χρησιμοποιήθηκαν για την επίτευξή του. Αυτό οδηγεί στην μείωση της εργασιακής ικανοποίησης καθώς και στην επαγγελματική εξουθένωση (burn out) , που έχει γίνει ένα συχνό φαινόμενο στις μέρες μας.

Στην παρούσα έρευνα έγινε βιβλιογραφική αναζήτηση σε επιστημονικά άρθρα και βιβλία και έπειτα ποσοτική έρευνα, έρευνα πεδίου, με χρήση ερωτηματολογίου και του προγράμματος στατιστικής ανάλυσης SPSS. Η έρευνα όπως αναφέρθηκε παραπάνω, πραγματοποιήθηκε σε μεσαία ιδιωτική επιχείρηση που απασχολεί περίπου 200 άτομα και πιο συγκεκριμένα σε 5 τμήματα αυτής που αποτελούνταν από 51 άτομα. Η εταιρεία δραστηριοποιείται στον χώρο της υγειονομικής περίθαλψης, της ενέργειας και της ψηφιακής βιομηχανίας στην περιφέρεια Αττικής. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε τον μήνα Σεπτέμβριο του 2019, όπου μοιράστηκαν ερωτηματολόγια με ερωτήσεις κλειστού τύπου στα τμήματα της επιχείρησης. Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε κατόπιν ελέγχου πολλών αντίστοιχων ερωτηματολογίων και έγινε ένας συνδυασμός αυτών ώστε να ταιριάζει στις ανάγκες της παρούσας έρευνας.

Σχετικά με την έρευνα και το στατιστικό πρόγραμμα SPSS, πρώτα πραγματοποιήθηκε η περιγραφική στατιστική δηλαδή εξαγωγή ποσοστών και διαγραμμάτων σχετικά με τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου και στη συνέχεια ακολούθησε έλεγχος συσχετίσεων ώστε να διερευνηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα. Ο έλεγχος συσχετίσεων έγινε με βάση τον συντελεστή Spearman .

Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα που θα εξεταστούν είναι :

- Πως σχετίζεται η ηγετική συμπεριφορά με την εργασιακή ικανοποίηση;
- Ποια μορφή ηγεσίας μπορεί να θεωρηθεί πιο αποδοτική και αποτελεσματική;
- Πως σχετίζεται η εργασιακή ικανοποίηση με την επαγγελματική εξουθένωση;

3.1. Σχεδιασμός και μεθοδολογία έρευνας

Η έρευνα ήταν ποσοτική και πραγματοποιήθηκε σε μεσαία ιδιωτική επιχείρηση που απασχολεί περίπου 200 άτομα και πιο συγκεκριμένα σε 5 τμήματα αυτής που αποτελούνταν από 51 άτομα. Η εταιρεία δραστηριοποιείται στον χώρο της υγειονομικής περίθαλψης, της ενέργειας και της ψηφιακής βιομηχανίας στην περιφέρεια Αττικής. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε τον μήνα Σεπτέμβριο του 2019, όπου μοιράστηκαν ερωτηματολόγια με ερωτήσεις κλειστού τύπου στα τμήματα της επιχείρησης. Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε κατόπιν ελέγχου πολλών αντίστοιχων ερωτηματολογίων και έγινε ένας συνδυασμός αυτών ώστε να ταιριάζει στις ανάγκες της παρούσας έρευνας. Εκτός από τα δημογραφικά στοιχεία στην αρχή (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση), διερευνά τη συμπεριφορά-τρόπο ηγεσίας των προϊσταμένων των εργαζομένων, την εργασιακή ικανοποίηση, το βαθμό συγκρούσεων, και την επαγγελματική εξουθένωση .

Έπειτα έγινε περιγραφική στατιστική με εξαγωγή ποσοστών και διαγραμμάτων για όλες τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου καθώς και έλεγχος συσχετίσεων ώστε να διερευνηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα. Ο έλεγχος συσχετίσεων έγινε με βάση τον συντελεστή Spearman .

3.2. Περιγραφή αποτελεσμάτων

Πίνακας 2: Στατιστικά

ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ(N) ΠΟΣΟΣΤΟ (%)
Φύλο	Ανδρας	23 46,9%
	Γυναίκα	28 54,9%
	Άλλο	0 0
Ηλικία	18-30	14 27,5%
	31-45	12 23,5%
	46-60	12 23,5%
	61 και άνω	13 25,5%
Οικογενειακή κατάσταση	Έγγαμος	28 54,9%
	Άγαμος	15 29,4%
	Διαζευγμένος	3 5,9%
	Άλλο	5 9,8%
Ο προϊστάμενος συνήθως δίνει οδηγίες;	Πάντα	6 11,8%
	Συχνά	9 17,6%
	Κάποιες φορές	23 45,1%
	Καθόλου	13 25,5%
Ο προϊστάμενος συνήθως δείχνει πώς να εκτελέσετε κάτι και συμμετέχει ενεργά	Πάντα	6 11,8%
	Συχνά	9 17,6%
	Κάποιες φορές	29 56,9%

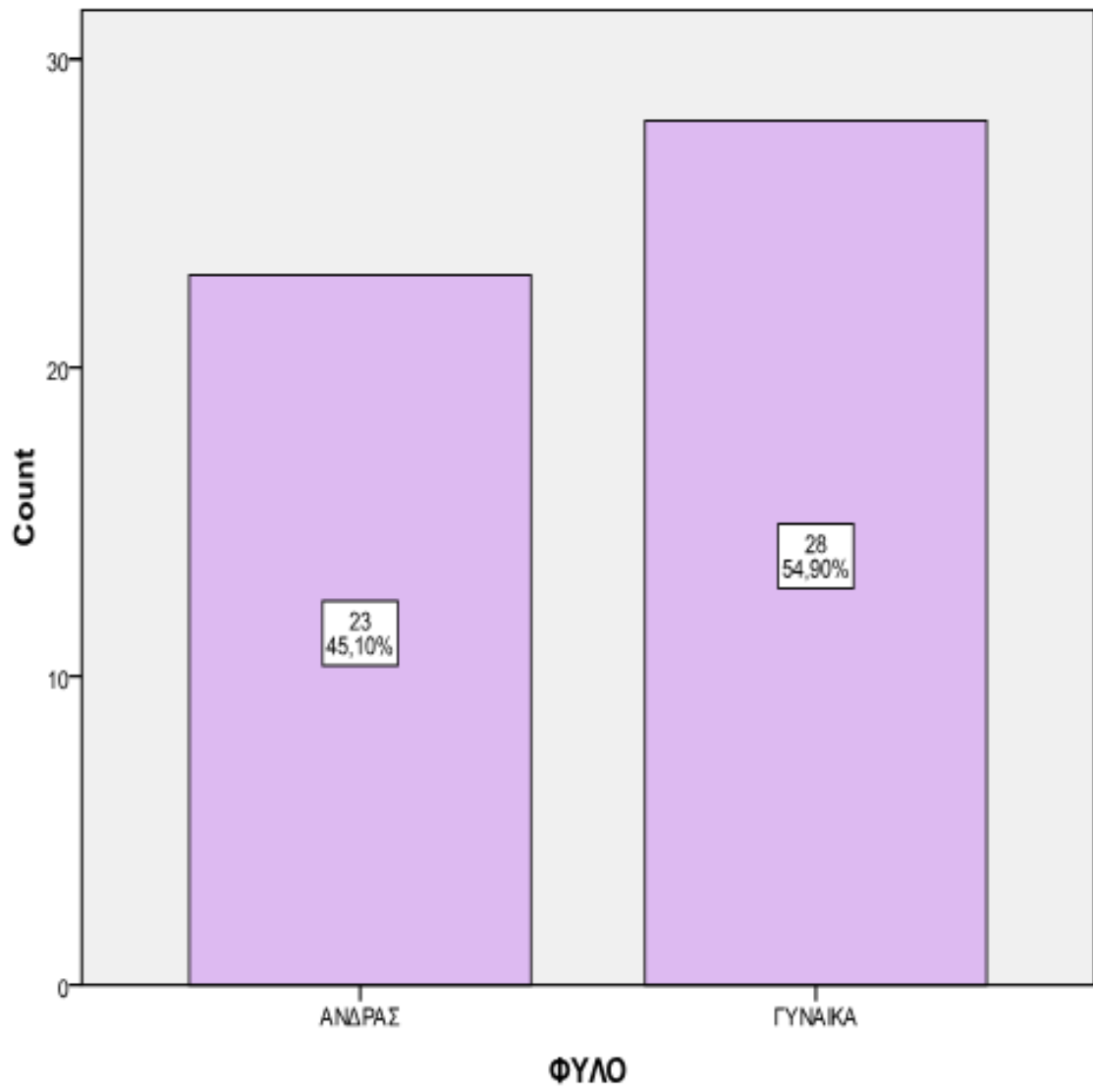
	Ποτέ	7 13,7
Πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος εστιάζει την προσοχή του στα λάθη που γίνονται;	Ναι	3 5,9%
	Όχι	10 19,6%
	Κάποιες φορές	25 49%
	Ποτέ	13 25,5%
Πιστεύετε ότι πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθεί η εταιρεία σας κάνουν τη δουλειά σας πιο δύσκολη;	Ναι	12 23,5%
	Όχι	15 29,4%
	Ίσως	24 47,1%
Ο προϊστάμενός σας, δείχνει ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των υφισταμένων;	Πάρα πολύ	0 0
	Αρκετά	17 33,3%
	Λίγο	30 58,8%
	Καθόλου	4 7,8%
Υπάρχουν διαπληκτισμοί και συγκρούσεις στην εργασία σας;	Πάρα πολύ	4 7,8%
	Αρκετά	10 19,6%
	Λίγο	25 49%
	Καθόλου	12 23,5%
Είστε ικανοποιημένοι από τις παροχές που προσφέρει η εργασία σας;	Πάρα πολύ	6 18,8%
	Αρκετά	13 40,6%
	Λίγο	8 25%
	Καθόλου	5 15,6%
Πιστεύετε ότι η δουλειά που κάνετε εκτιμάται;	Πάρα πολύ	0 0
	Αρκετά	30 58,8%
	Λίγο	12 23,5%
	Καθόλου	9 17,6%
Αισθάνεστε ικανοποιημένοι	Πάρα πολύ	6

από τις μισθολογικές αυξήσεις;		11,8%
	Αρκετά	26 51%
	Λίγο	13 25,5%
	Καθόλου	6 11,8%
Είστε ικανοποιημένοι από την εργασία σας;	Πάρα πολύ	9 17,6%
	Αρκετά	21 41,2%
	Λίγο	10 19,6%
	Καθόλου	11 21,6%
Νιώθετε εξαντλημένοι/εξουθενωμένοι ψυχολογικά από τη δουλειά σας	Πάρα πολύ	8 15,7%
	Αρκετά	4 7,8%
	Λίγο	27 52,9%
	Καθόλου	12 23,5%
Νιώθετε εξαντλημένοι όταν ξυπνάτε το πρωί και έχετε να πάτε στη δουλειά;	Πάρα πολύ	4 7,8%
	Αρκετά	8 15,7%
	Λίγο	22 43,1%
	Καθόλου	17 33,3%

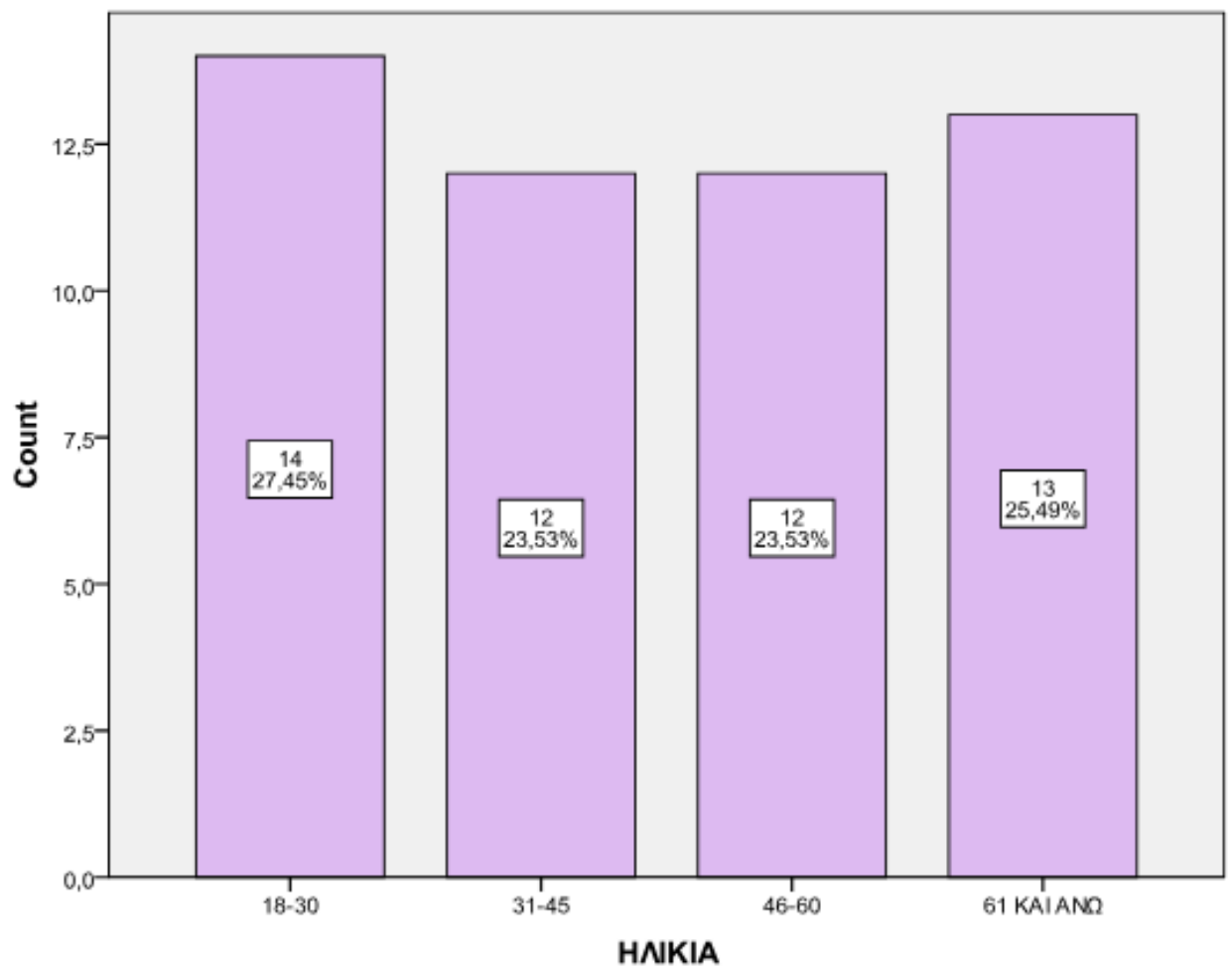
Το δείγμα αποτελείται από 51 άτομα εκ των οποίων 23 (46,9%) είναι άντρες και 28 γυναίκες (53,9%). Σχετικά με τις ηλικιακές ομάδες 14 άτομα (27,5%) είναι ηλικίας 18-30 , 12 άτομα (23,5%) είναι ηλικίας 31-45, επίσης 12 άτομα (23,5) είναι ηλικίας 46-60 και 13 άτομα (25,5%) είναι ηλικίας 61 και άνω. Από τα 51 άτομα, 28 είναι έγγαμα (54,9%), 15 άγαμα (29,4%), 3 διαζευγμένα (5,9%) και 5 άλλο (9,8%). Στην ερώτηση *‘Ο προϊστάμενος συνήθως δίνει οδηγίες;’* 6 άτομα (11,8%) απάντησαν «πάντα», 9 άτομα 17,6% απάντησαν «συχνά», 29 άτομα (56,9%) απάντησαν «κάποιες φορές» και 7 άτομα (13,7%) απάντησαν ποτέ. Στην ερώτηση *‘Ο προϊστάμενος συνήθως δείχνει πώς να εκτελέσετε κάτι και συμμετέχει ενεργά’* με απαντήσεις πάντα, συχνά, κάποιες φορές και ποτέ απάντησαν 6 άτομα (11,8%), 9 (17,6%), 29 (56,9%), 7 (13,7%), αντιστοίχως. Έπειτα στην ερώτηση αν ο

προϊστάμενος εστιάζει την προσοχή του στα λάθη που γίνονται 3 μόλις άτομα απάντησαν «ναι» δηλαδή το 5,9%, ενώ «όχι» απάντησαν 10 άτομα (19,6%) , «κάποιες φορές» απάντησαν 25 άτομα (49%) και τέλος «ποτέ» απάντησαν 13 άτομα δηλαδή το 25,5%. Κατόπιν ερωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθεί η εταιρεία του κάνουν τη δουλειά τους πιο δύσκολη και απάντησαν 12 άτομα (23,5%) «ναι», 15 (29,4%) «όχι» και 24 (47,1%) «ίσως». Έπειτα στην ερώτηση αν ο προϊστάμενος δείχνει ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των υφισταμένων κανένα άτομο δεν απάντησε «πάρα πολύ», 17 άτομα απάντησαν «αρκετά» δηλαδή το 33,3%, 30 άτομα (58,8%) απάντησαν «λίγο» και 4 άτομα απάντησαν «καθόλου» δηλαδή το 7,8%. Στη συνέχεια έγινε η ερώτηση 'Υπάρχουν διαπληκτισμοί και συγκρούσεις στην εργασία σας;' όπου απάντησαν 4 άτομα «πάρα πολύ» (7,8%), 10 άτομα απάντησαν «αρκετά» (19,6%) , 25 άτομα απάντησαν «λίγο» (49%) και 12 άτομα «καθόλου» (23,5%). Ύστερα ερωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι η δουλειά που κάνουν εκτιμάται και κανείς δεν απάντησε «πάρα πολύ», ενώ 30 άτομα απάντησαν «αρκετά» δηλαδή 58,8%, 12 άτομα (23,5%) απάντησαν «λίγο» και «καθόλου» απάντησαν 9 άτομα (17,6%). Σχετικά με τις μισθολογικές αυξήσεις 6 άτομα δήλωσαν ότι είναι πάρα πολύ ικανοποιημένα (11,8%), 26 άτομα δήλωσαν «αρκετά» (51%), 13 άτομα (25,5%) «λίγο», και «καθόλου» 6 άτομα (11,8%). Όσον αφορά την γενικότερη ικανοποίηση από την εργασία 9 άτομα δήλωσαν «πάρα πολύ» ικανοποιημένα, 21 άτομα «αρκετά» (41,2%), «λίγο» 10 άτομα (19,6%) και καθόλου 11 άτομα (21,6%). Οι τελευταίες δύο ερωτήσεις αφορούσαν την επαγγελματική εξουθένωση . Άρα στην ερώτηση αν νιώθουν εξαντλημένοι/εξουθενωμένοι ψυχολογικά από τη δουλειά τους απάντησαν 8 άτομα «πάρα πολύ» (15,7%), «αρκετά» δήλωσαν 4 άτομα (7,8%), «λίγο» 27 άτομα (52,9%) και «καθόλου» 12 άτομα (23,5%) . Τέλος στην ερώτηση αν νιώθουν εξαντλημένοι όταν ξυπνούν το πρωί και έχουν να πάνε στη δουλειά απάντησαν 4 άτομα «πάρα πολύ» (7,8%), «αρκετά» 8 άτομα (15,7%), 22 άτομα δήλωσαν «λίγο» (43,1%), και «καθόλου» 17 άτομα (33,3%).

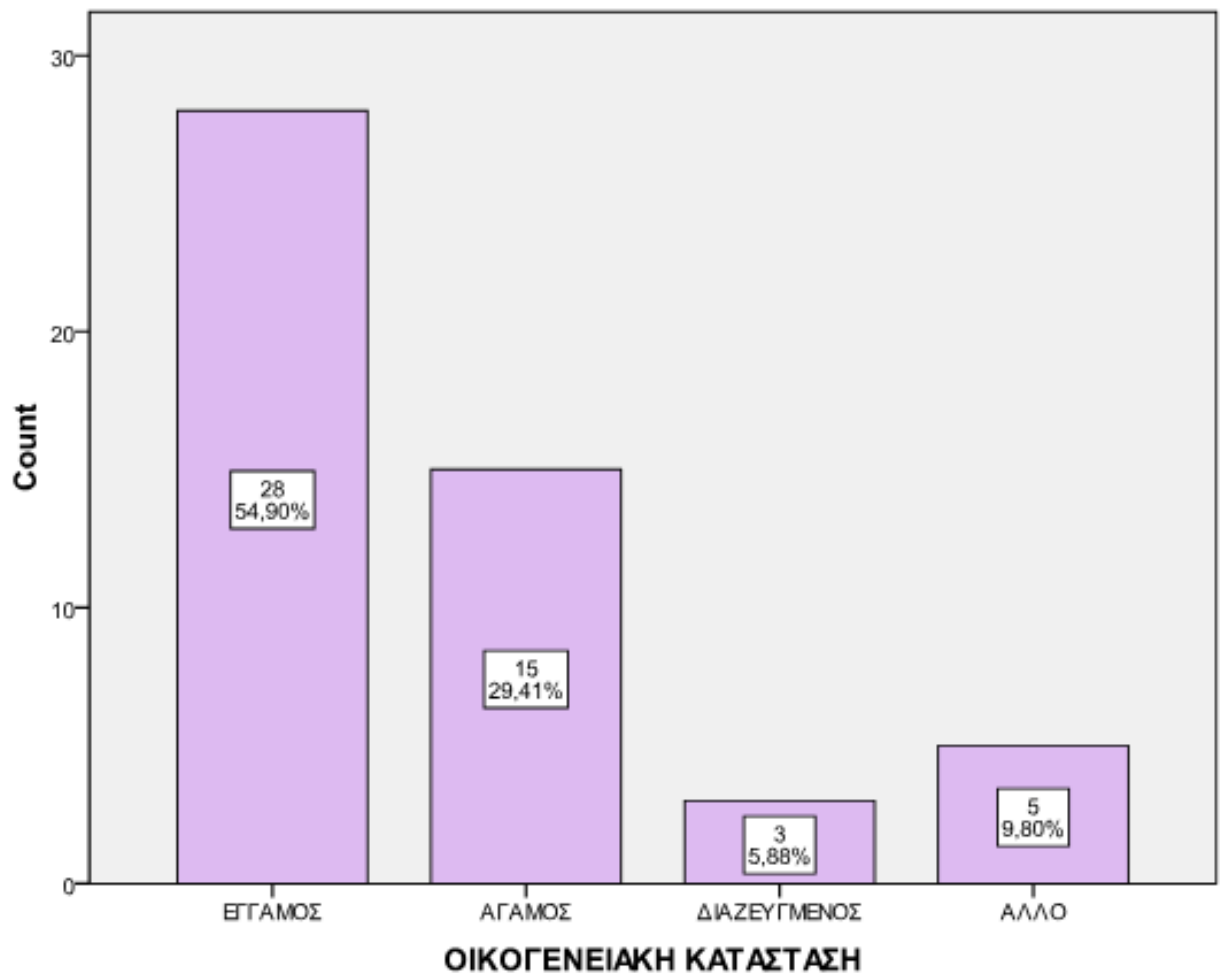
Διάγραμμα 1: Φύλο



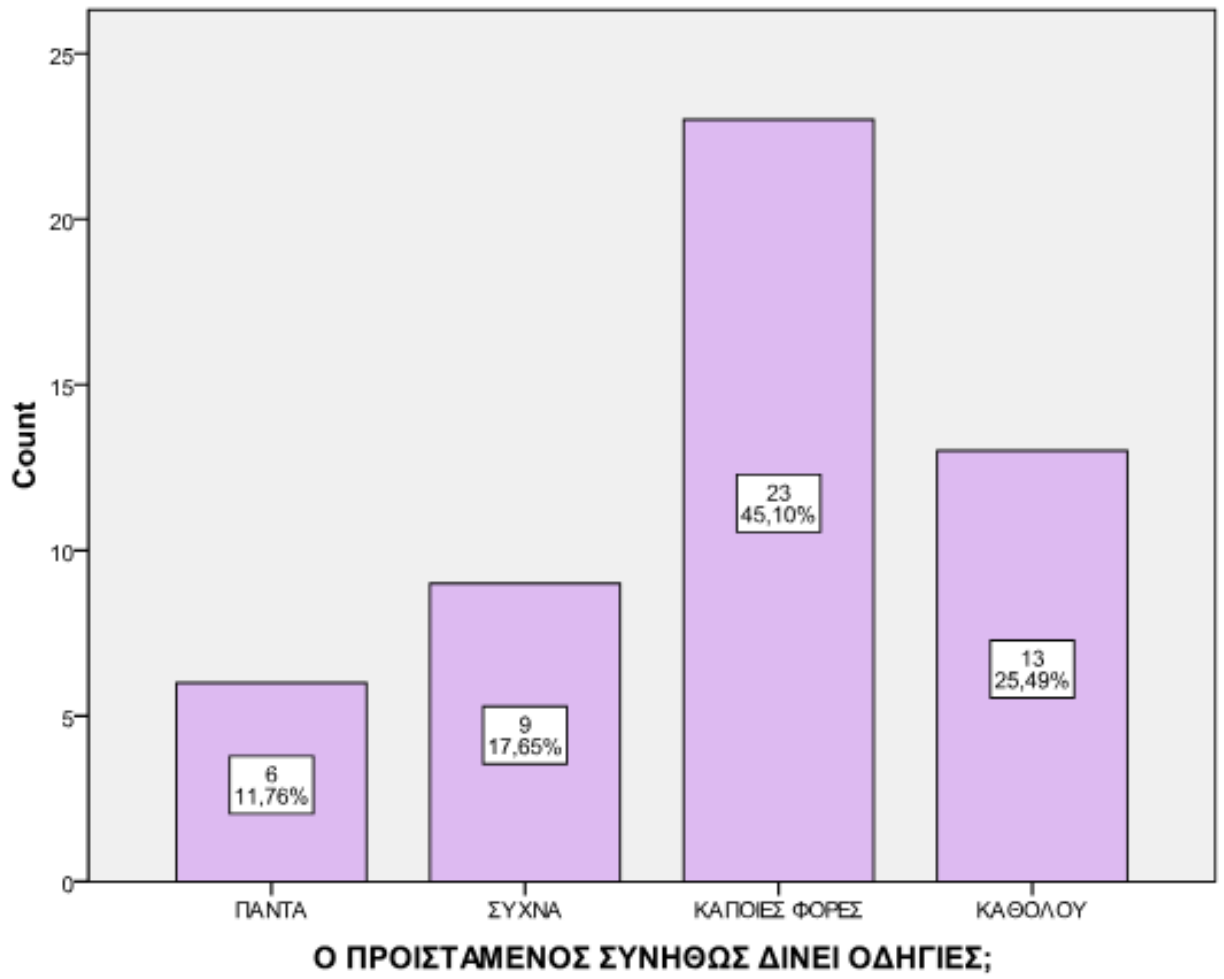
Διάγραμμα 2: Ηλικία



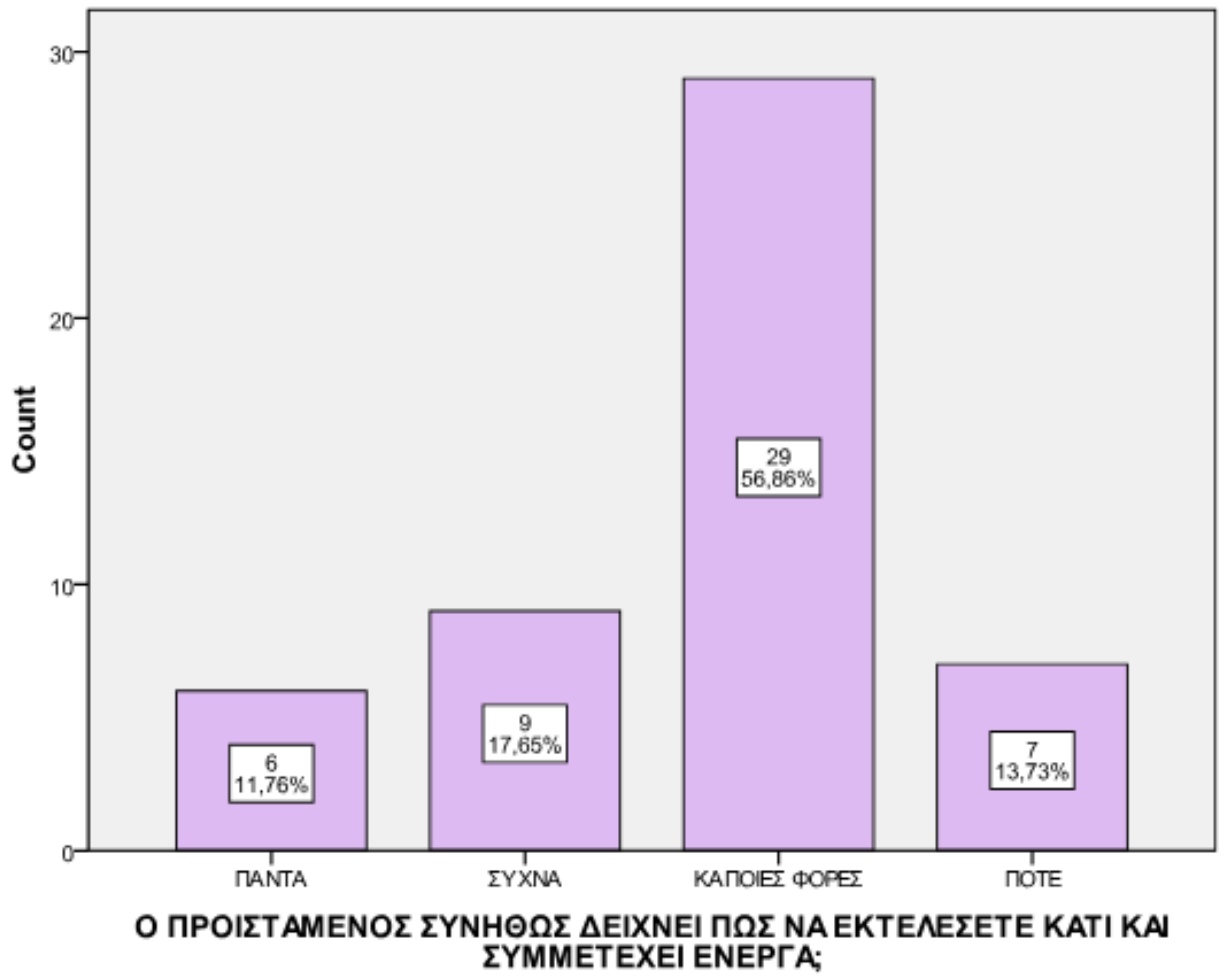
Διάγραμμα 3: Οικογενειακή κατάσταση



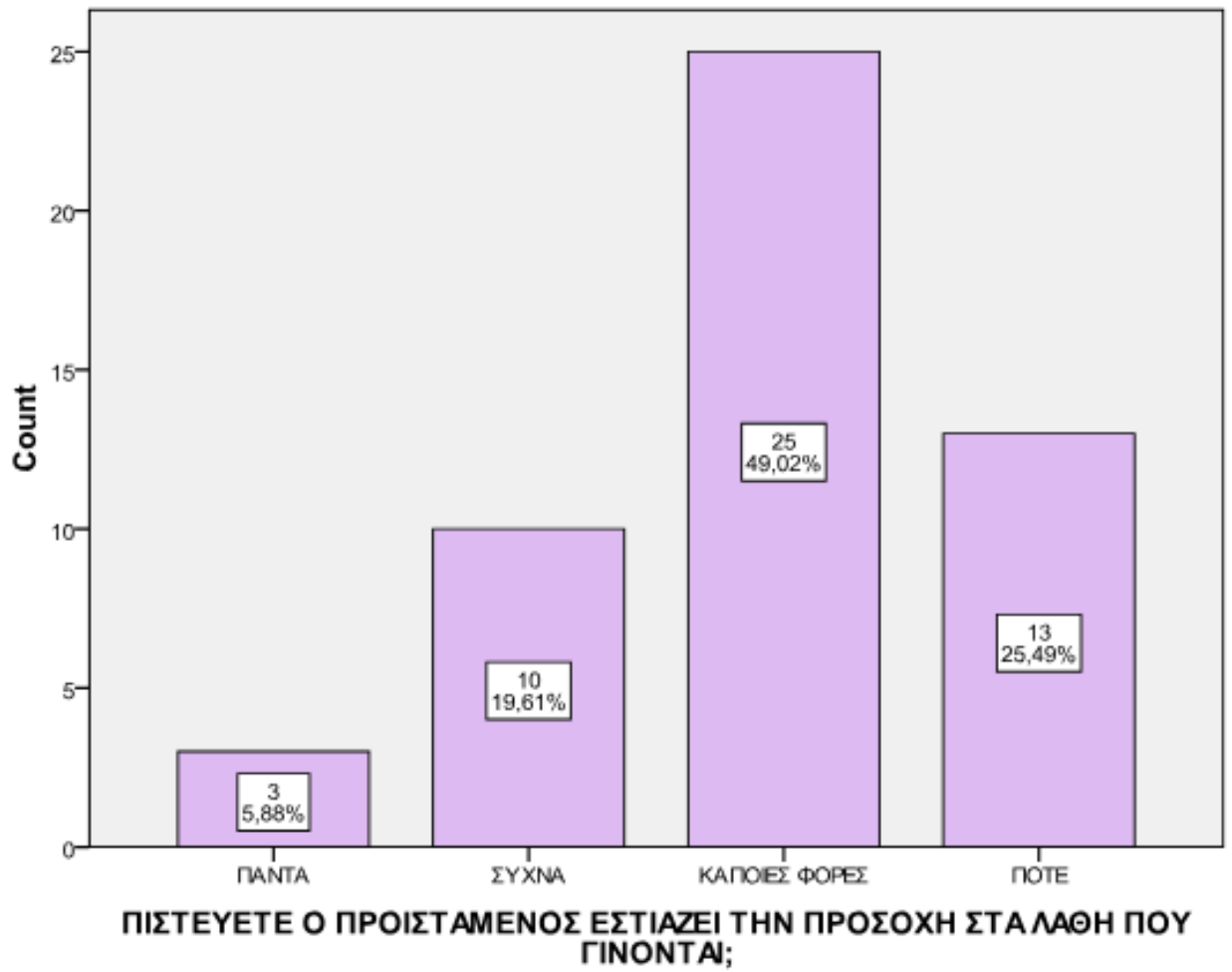
Διάγραμμα 4: Ο προϊστάμενος συνήθως δίνει οδηγίες;



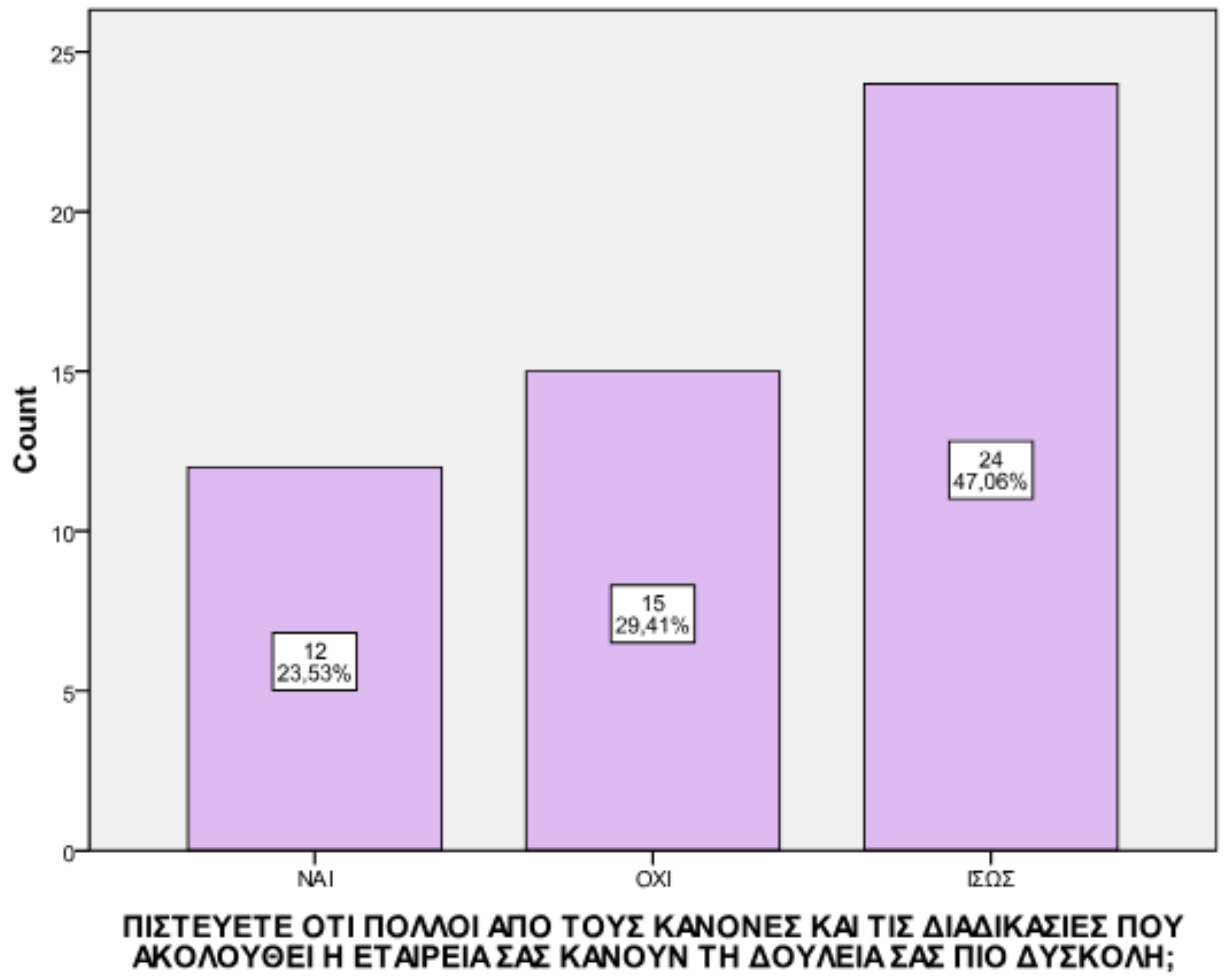
Διάγραμμα 5: Ο προϊστάμενος συνήθως δείχνει πώς να εκτελέσετε κάτι και συμμετέχει ενεργά



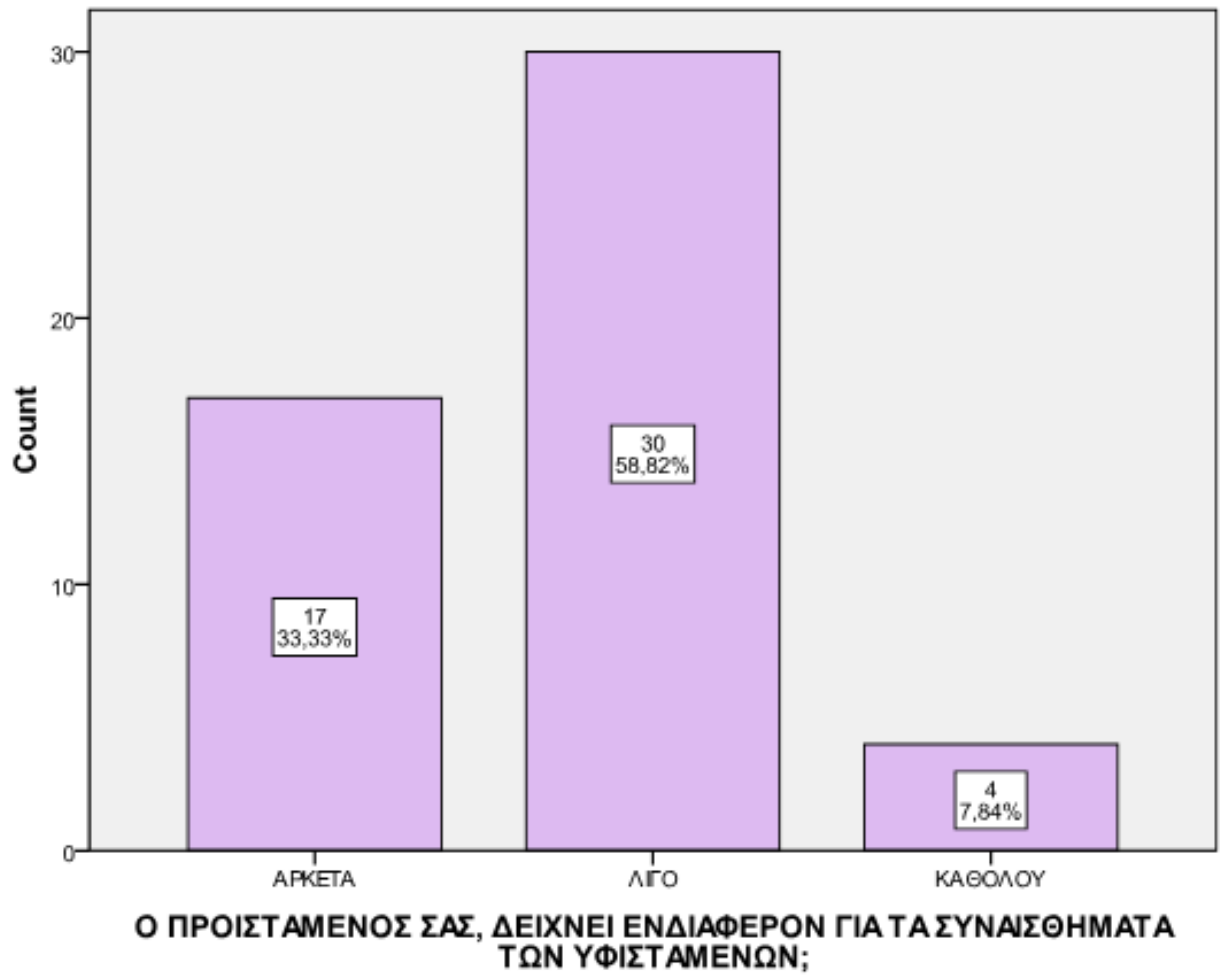
Διάγραμμα 6: Πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος εστιάζει την προσοχή του στα λάθη που γίνονται;



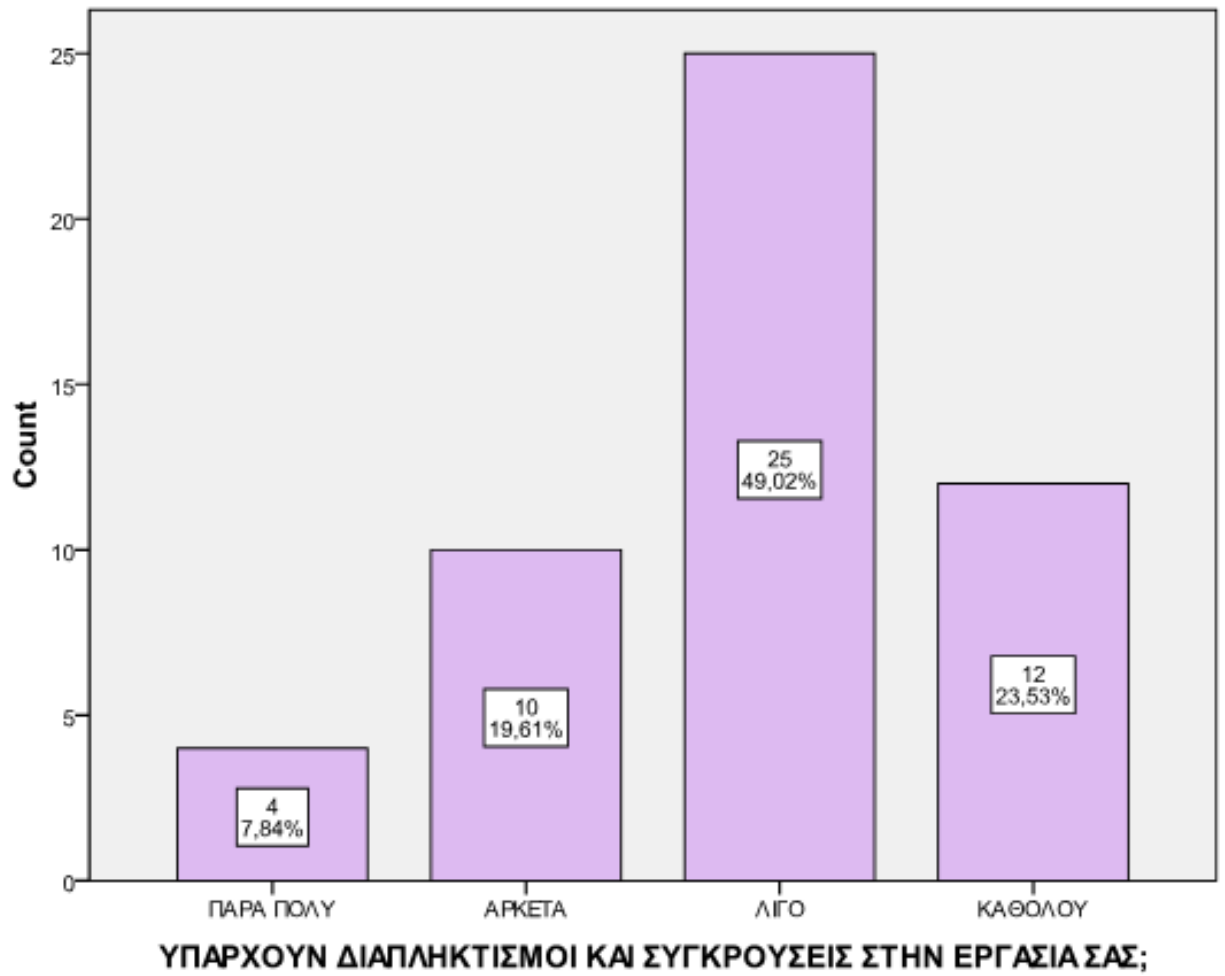
Διάγραμμα 7: Πιστεύετε ότι πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθεί η εταιρεία σας κάνουν τη δουλειά σας πιο δύσκολη;



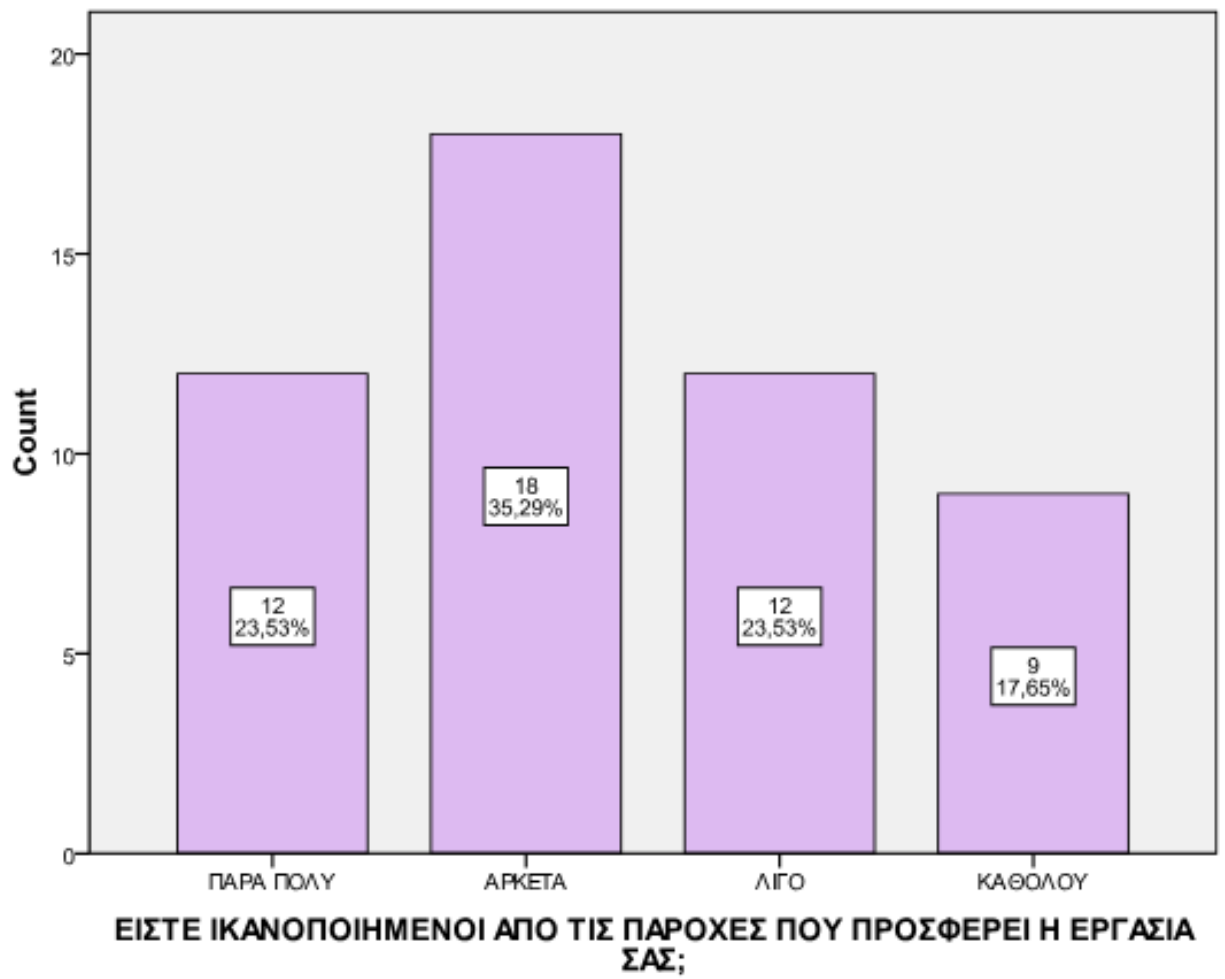
Διάγραμμα 8: Ο προϊστάμενός σας, δείχνει ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των υφισταμένων;



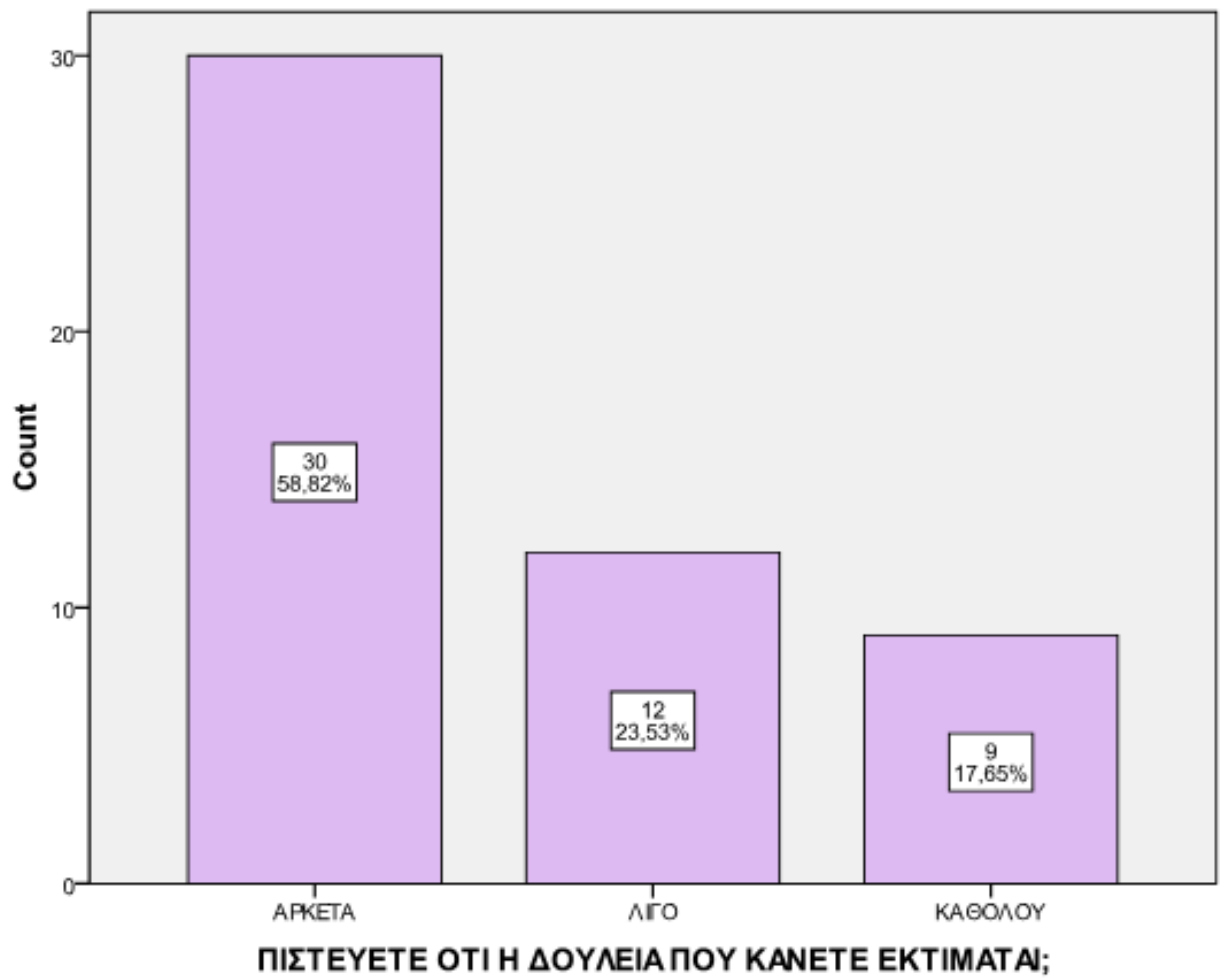
Διάγραμμα 9: Υπάρχουν διαπληκτισμοί και συγκρούσεις στην εργασία σας;



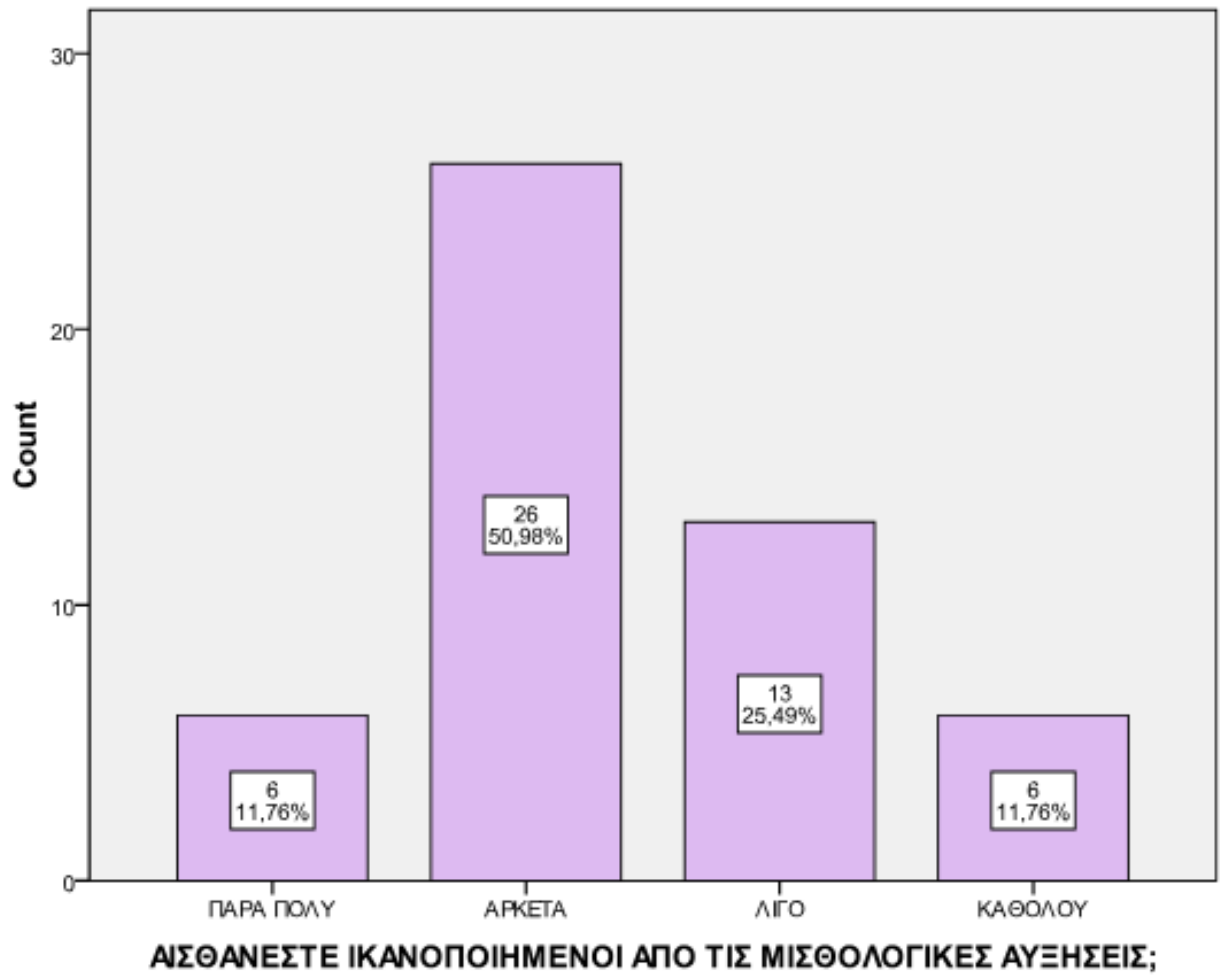
Διάγραμμα 10: Είστε ικανοποιημένοι από τις παροχές που προσφέρει η εργασία σας;



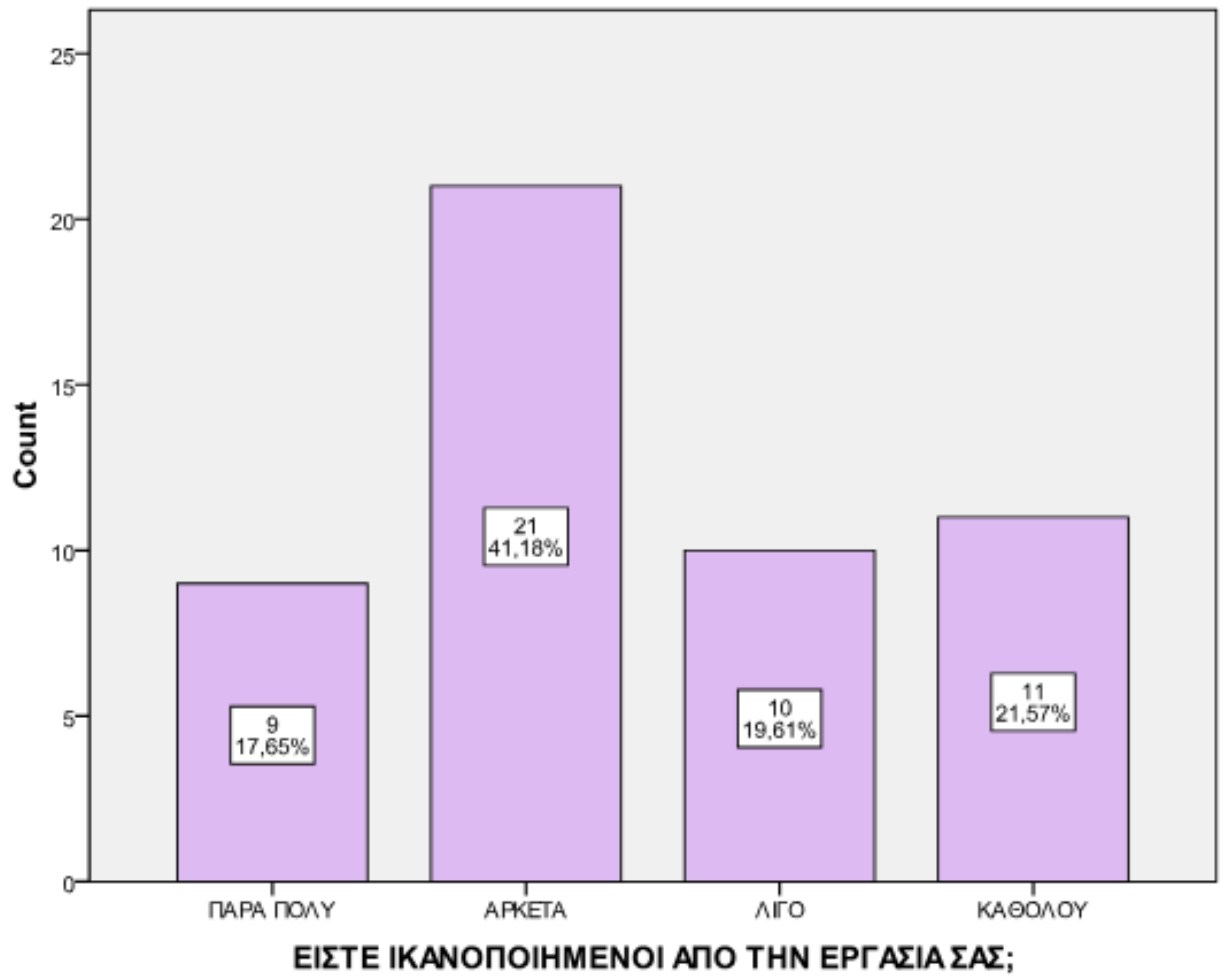
Διάγραμμα 11: Πιστεύετε ότι η δουλειά που κάνετε εκτιμάται;



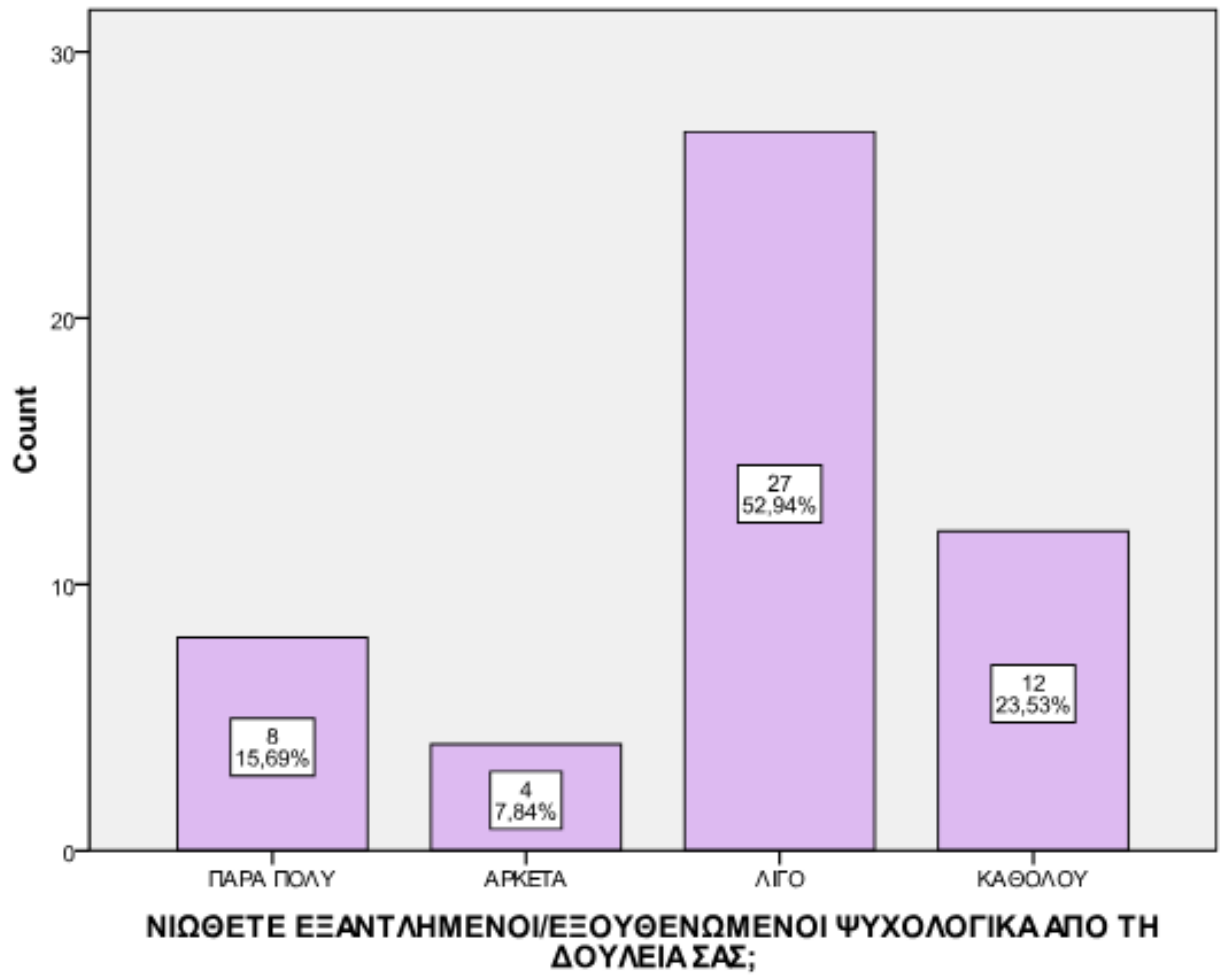
Διάγραμμα 12: Αισθάνεστε ικανοποιημένοι από τις μισθολογικές αυξήσεις;



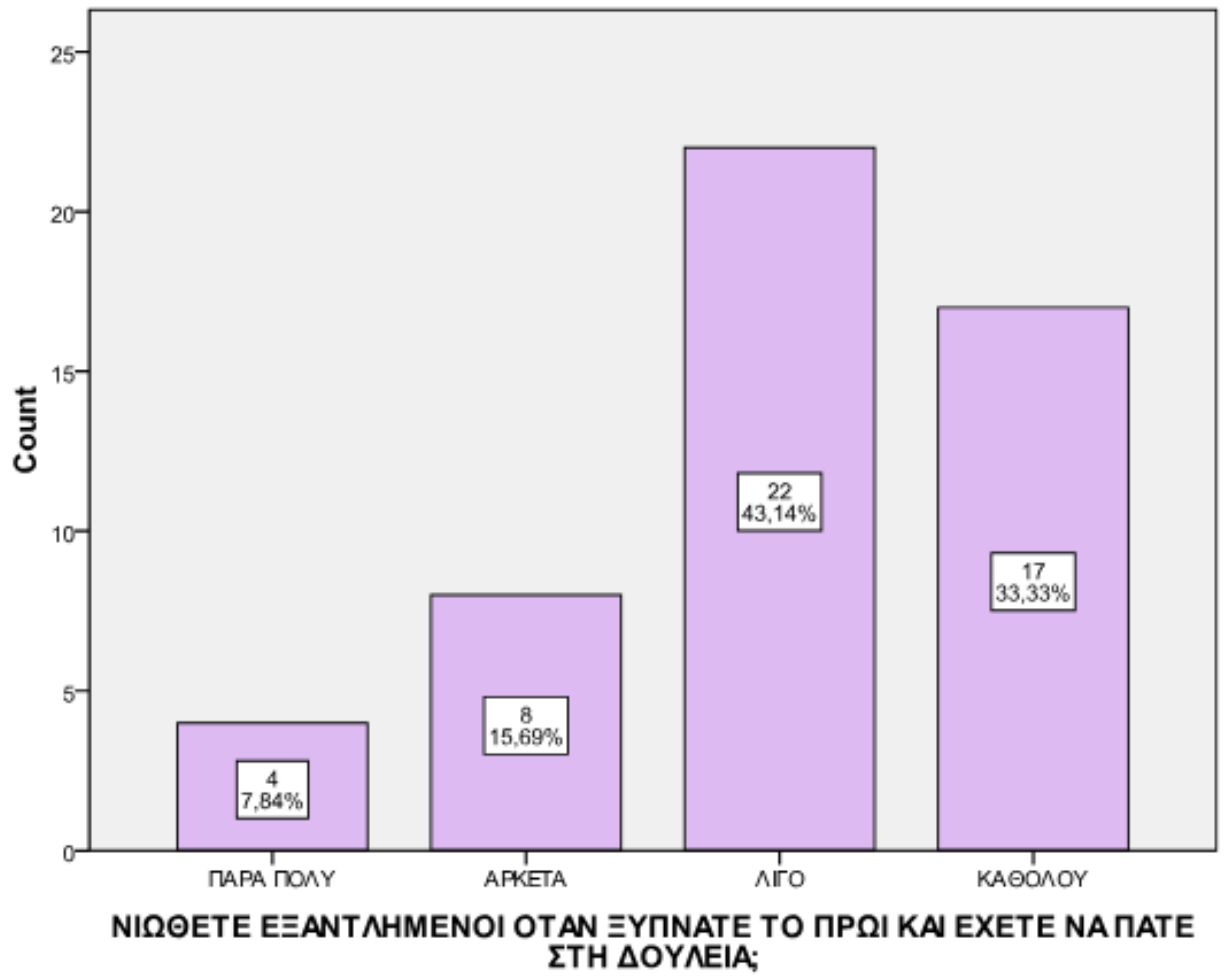
Διάγραμμα 13: Είστε ικανοποιημένοι από την εργασία σας;



Διάγραμμα 14: Νιώθετε εξαντλημένοι/εξουθενωμένοι ψυχολογικά από τη δουλειά σας;



Διάγραμμα 15: Νιώθετε εξαντλημένοι όταν ξυπνάτε το πρωί και έχετε να πάτε στη δουλειά;



3.2.2. Συσχετίσεις

3.2.2.1. Συσχέτιση 1

Μεταβλητές: «Είστε ικανοποιημένοι από την εργασία σας;»

«Νιώθετε εξαντλημένοι/εξουθενωμένοι ψυχολογικά από τη δουλειά σας;»

Πίνακας 3: Συσχέτιση μεταβλητών 1

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	-,875	,030	-12,643	,000 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-,865	,046	-12,041	,000 ^c
N of Valid Cases		51			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Έλεγχος ανεξαρτησίας

Υποθέσεις:

H_0 = μεταξύ των μεταβλητών «Είστε ικανοποιημένοι από την εργασία σας» και «Νιώθετε εξαντλημένοι/εξουθενωμένοι ψυχολογικά από τη δουλειά σας» δεν υπάρχει συσχέτιση / είναι ανεξάρτητες

H_1 = μεταξύ των μεταβλητών «Είστε ικανοποιημένοι από την εργασία σας» και «Νιώθετε εξαντλημένοι/εξουθενωμένοι ψυχολογικά από τη δουλειά σας» υπάρχει συσχέτιση/ είναι εξαρτημένες

Επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,05$

Σύμφωνα με τον πίνακα παρατηρείται ότι $Pvalue \approx 0,000 < \alpha=0,05$. Άρα δεν απορρίπτουμε την H_1 υπόθεση δηλαδή οι μεταβλητές έχουν συσχέτιση η οποία είναι αρνητική λόγω του προσήμου του $\chi^2 = -0,865$ και έχουν ισχυρά αρνητική συσχέτιση γιατί $\chi^2 = -0,865 < -0,7$

3.2.2.2. Συσχέτιση 2

Μεταβλητές: «Είστε ικανοποιημένοι από την εργασία σας;»

«Ο προϊστάμενος συνήθως δίνει οδηγίες;»

Πίνακας 4: Συσχέτιση μεταβλητών 2

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	-,874	,029	-12,565	,000 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-,870	,038	-12,346	,000 ^c
N of Valid Cases		51			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Έλεγχος ανεξαρτησίας

Υποθέσεις:

H_0 = μεταξύ των μεταβλητών «Είστε ικανοποιημένοι από την εργασία σας;» και «Ο προϊστάμενος συνήθως δίνει οδηγίες;» δεν υπάρχει συσχέτιση / είναι ανεξάρτητες

H_1 = μεταξύ των μεταβλητών «Είστε ικανοποιημένοι από την εργασία σας;» και «Ο προϊστάμενος συνήθως δίνει οδηγίες;» υπάρχει συσχέτιση/ είναι εξαρτημένες

Επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,05$

Σύμφωνα με τον πίνακα παρατηρείται ότι $Pvalue \approx 0,000 < \alpha=0,05$. Άρα δεν απορρίπτουμε την H_0 υπόθεση δηλαδή οι μεταβλητές έχουν συσχέτιση η οποία είναι αρνητική λόγω του προσήμου του $\chi^2 = -0,870$ και έχουν ισχυρά αρνητική συσχέτιση γιατί $\chi^2 = -0,870 < -0,7$

3.2.2.3. Συσχέτιση 3

Μεταβλητές: «Είστε ικανοποιημένοι από την εργασία σας;»

«Ο προϊστάμενος συνήθως δείχνει πώς να εκτελέσετε κάτι και συμμετέχει ενεργά»

Πίνακας 5: Συσχέτιση μεταβλητών 3

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	,649	,063	5,973	,000 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,693	,062	6,738	,000 ^c
N of Valid Cases		51			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Έλεγχος ανεξαρτησίας

Υποθέσεις:

H_0 = μεταξύ των μεταβλητών «Είστε ικανοποιημένοι από την εργασία σας» και «Ο προϊστάμενος συνήθως δίνει οδηγίες;» δεν υπάρχει συσχέτιση / είναι ανεξάρτητες

H_1 = μεταξύ των μεταβλητών «Είστε ικανοποιημένοι από την εργασία σας» και «Ο προϊστάμενος συνήθως δίνει οδηγίες;» υπάρχει συσχέτιση/ είναι εξαρτημένες

Επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,05$

Σύμφωνα με τον πίνακα παρατηρείται ότι $P\text{value} \approx 0,000 < \alpha=0,05$. Άρα δεν απορρίπτουμε την H_0 υπόθεση δηλαδή οι μεταβλητές έχουν συσχέτιση η οποία είναι θετική λόγω του προσήμου του $\chi^2 = 0,693$ και έχουν ισχυρά θετική συσχέτιση γιατί $\chi^2 = 0,693 > 0,5$

3.2.2.4. Συσχέτιση 4

Μεταβλητές: «Είστε ικανοποιημένοι από την εργασία σας;»

« Πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος εστιάζει την προσοχή του στα λάθη που γίνονται;»

Πίνακας 6: Συσχέτιση μεταβλητών 4

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	-,856	,028	-11,593	,000 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-,855	,041	-11,524	,000 ^c
N of Valid Cases		51			

- a. Not assuming the null hypothesis.
- b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.
- c. Based on normal approximation.

Έλεγχος ανεξαρτησίας

Υποθέσεις:

H₀ = μεταξύ των μεταβλητών «Είστε ικανοποιημένοι από την εργασία σας» και «Πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος εστιάζει την προσοχή του στα λάθη που γίνονται;» δεν υπάρχει συσχέτιση / είναι ανεξάρτητες

H₁ = μεταξύ των μεταβλητών «Είστε ικανοποιημένοι από την εργασία σας» και «Πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος εστιάζει την προσοχή του στα λάθη που γίνονται;» υπάρχει συσχέτιση/ είναι εξαρτημένες

Επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,05$

Σύμφωνα με τον πίνακα παρατηρείται ότι $P\text{value} \approx 0,000 < \alpha=0,05$. Άρα δεν απορρίπτουμε την H₁ υπόθεση δηλαδή οι μεταβλητές έχουν συσχέτιση η οποία είναι αρνητική λόγω του προσήμου του $\chi^2 = -0,855$ και έχουν ισχυρά αρνητική συσχέτιση γιατί $\chi^2 = -0,855 < -0,7$

3.3. Συζήτηση αποτελεσμάτων

Εκτός από τη βιβλιογραφική επισκόπηση που πραγματοποιήθηκε, παρακάτω παρουσιάζονται δύο έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί και κάποια βασικά στοιχεία αυτών και εξετάζουν την ηγεσία, την επαγγελματική ικανοποίηση και εξουθένωση:

ΕΡΕΥΝΑ 1

Σκοπός αυτής της έρευνας ήταν να καταγραφεί η επαγγελματική εξουθένωση του ιατρικού προσωπικού του Γ.Ν.Α. «Γ. Γεννηματάς» και να μελετηθεί η σχέση μεταξύ επαγγελματικής εξουθένωσης και επαγγελματικής ικανοποίησης. Η μελέτη πραγματοποιήθηκε κατά το χρονικό διάστημα Νοέμβριος 2006 έως Ιανουάριος 2007 από τους Αλεξιάς Γ., Αναγνωστόπουλος Φ., Πιλάτης Ι. Δόθηκαν 597 ερωτηματολόγια σε εργαζομένους και επεστράφην 392 (ποσοστό συμμετοχής 65,66%). Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι γιατροί ηλικίας 31-40 είχαν μεγαλύτερα

ποσοστά στη συναισθηματική εξάντληση, ενώ οι γιατροί 41-50 ετών έχουν σημαντικά μεγαλύτερη συναισθηματική εξάντληση από αυτούς που είναι άνω των 51 ετών. Σημαντικά μεγαλύτερη βαθμολογία στη συναισθηματική εξάντληση έχουν τέλος οι ειδικευόμενοι και οι επιμελητές σε σχέση με τους Διευθυντές-Αναπληρωτές Διευθυντές. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι όσο αυξάνεται η επαγγελματική εξουθένωση των γιατρών τόσο μειώνεται η επαγγελματική τους ικανοποίηση. Επίσης, οι συνιστώσες της επαγγελματικής εξουθένωσης φαίνεται να επηρεάζονται πχ από δημογραφικούς παράγοντες όπως η ηλικία.

ΕΡΕΥΝΑ 2

Σκοπός αυτής της έρευνας ήταν να καταγραφεί η ηγετική συμπεριφορά σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση. Η μελέτη πραγματοποιήθηκε από τους Singh A.P., Pestonjee D.M.. Στην έρευνα συμμετείχαν 100 εργαζόμενοι χωρισμένοι σε δύο groups των 50 και την μια ομάδα την ηγούταν άτομο με συμπεριφορά που την χαρακτήριζε ο προσανατολισμός προς τους εργαζομένους και την άλλη ομάδα προσανατολισμός στην παραγωγή. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η δημοκρατική ηγεσία και η εργασιακή ικανοποίηση έχουν θετική συσχέτιση σε αντίθεση με την αυταρχική ηγεσία καθώς η εργασιακή ικανοποίηση ήταν υψηλότερη σε εργαζόμενους που ήταν κάτω από ηγεσία με προσανατολισμό προς τους ανθρώπους (μ.ο. εργασιακής ικανοποίησης 46.96)σε σχέση με το γκρουπ κάτω από την ηγεσία με προσανατολισμό προς την εργασία (μ.ο. εργασιακής ικανοποίησης 41.10).

Τα ερευνητικά ερωτήματα στην παρούσα εργασία ήταν ως εξής :

- Πως σχετίζεται η ηγετική συμπεριφορά με την εργασιακή ικανοποίηση;
- Ποια μορφή ηγεσίας μπορεί να θεωρηθεί πιο αποδοτική και αποτελεσματική;
- Πως σχετίζεται η εργασιακή ικανοποίηση με την επαγγελματική εξουθένωση;

Στην παρούσα εργασία όσον αφορά το βαθμό ικανοποίησης από την εργασία 9 άτομα δήλωσαν «*πάρα πολύ*» ικανοποιημένα, 21 άτομα «*αρκετά*» (41,2%), «*λίγο*» 10 άτομα (19,6%) και καθόλου 11 άτομα (21,6%). Επίσης στην ερώτηση αν νιώθουν εξαντλημένοι/εξουθενωμένοι ψυχολογικά από τη δουλειά τους απάντησαν 8 άτομα «*πάρα πολύ*» (15,7%), «*αρκετά*» δήλωσαν 4 άτομα (7,8%), «*λίγο*» 27 άτομα (52,9%) και «*καθόλου*» 12 άτομα (23,5%) . Επίσης στην ερώτηση «*Ο προϊστάμενος συνήθως δίνει οδηγίες;*» 6 άτομα (11,8%) απάντησαν «*πάντα*», 9 άτομα 17,6% απάντησαν «*συχνά*», 29 άτομα (56,9%) απάντησαν «*κάποιες φορές*» και 7 άτομα (13,7%) απάντησαν ποτέ. Στην ερώτηση «*Ο προϊστάμενος συνήθως δείχνει πώς να εκτελέσετε κάτι και συμμετέχει ενεργά*» με απαντήσεις πάντα, συχνά, κάποιες φορές και ποτέ απάντησαν 6 άτομα (11,8%), 9 (17,6%), 29 (56,9%), 7 (13,7%), αντιστοίχως. Έπειτα στην ερώτηση αν ο προϊστάμενος εστιάζει την προσοχή του στα λάθη που γίνονται 3 μόλις άτομα απάντησαν «*ναι*» δηλαδή το 5,9%, ενώ «*όχι*» απάντησαν 10 άτομα

(19,6%) , «κάποιες φορές» απάντησαν 25 άτομα (49%) και τέλος «ποτέ» απάντησαν 13 άτομα δηλαδή το 25,5%.

Οι συσχετίσεις έδειξαν ισχυρή αρνητική συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης της εργασίας και της επαγγελματικής εξουθένωσης μέσω των μεταβλητών «*Είστε ικανοποιημένοι από την εργασία σας;*» και «*Νιώθετε εξαντλημένοι/εξουθενωμένοι ψυχολογικά από τη δουλειά σας;*» με $\chi^2 = -0,865$. Αρνητική επίσης συσχέτιση προέκυψε μεταξύ των μεταβλητών «*Είστε ικανοποιημένοι από την εργασία σας;*» και «*Ο προϊστάμενος συνήθως δίνει οδηγίες;*». Που σημαίνει ότι όσο ο ηγέτης δίνει οδηγίες προς εκτέλεση τόσο μειώνεται η επαγγελματική ικανοποίηση. Επίσης η συσχέτιση είναι ισχυρά αρνητικά με $\chi^2 = -0,870$. Ενώ αντίθετα θετική συσχέτιση προέκυψε όταν ο ηγέτης δείχνει πώς να εκτελεστεί κάτι και συμμετέχει ενεργά όπου τότε υπάρχει αύξηση της επαγγελματικής ικανοποίησης. Στην παρούσα συσχέτιση το $\chi^2 = 0,693$. Τέλος ισχυρά αρνητική συσχέτιση προέκυψε από τις μεταβλητές : «*Είστε ικανοποιημένοι από την εργασία σας;*» και «*Πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος εστιάζει την προσοχή του στα λάθη που γίνονται;*» όπου $\chi^2 = -0,855$.

Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε πέραν του ότι η επαγγελματική εξουθένωση με την επαγγελματική ικανοποίηση είναι αντιστρόφως ανάλογες ότι η ηγεσία με προσανατολισμό προς το έργο είναι επίσης αντιστρόφως ανάλογη με την επαγγελματική ικανοποίηση ενώ με προσανατολισμό προς τους ανθρώπους αυξάνει την επαγγελματική ικανοποίηση όσο η κατεύθυνση κυμαίνεται με ενδιαφέρον προς τους εργαζομένους.

Ανακεφαλαίωση

Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε διαπιστώθηκε ότι είναι πολύ σημαντικός παράγοντας η ηγεσία ώστε να επέλθει η εργασιακή ικανοποίηση και να αποφευχθεί αντίστοιχα η επαγγελματική εξουθένωση. Οι έννοιες αυτές μεταξύ τους έχουν ισχυρή συσχέτιση και αλληλεπίδραση. Ο ηγέτης θα πρέπει να είναι κοντά στον εργαζόμενο και να ενδιαφέρεται γι' αυτόν πρωτίστως ώστε να επιτύχει και το επιθυμητό αποτέλεσμα εμμέσως, το οποίο είναι η παραγωγικότητα. Δε θα πρέπει να εστιάζει κατευθείαν στην επίτευξη του στόχου χωρίς να σκεφτεί τις αντίστοιχες επιπτώσεις αν δε γίνει σωστή διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Συμπεράσματα

Συνοψίζοντας, διαπιστώνεται ότι η ηγεσία αποτελεί πολύτιμο παράγοντα στην ομαλή λειτουργία μιας επιχείρησης. Ο ηγέτης είναι αυτός που θα πρέπει να προσαρμόζει τον τρόπο άσκησης ηγεσίας ανάλογα με την περίπτωση και την υφιστάμενη κατάσταση. Παράλληλα η προσωπικότητα του και οι ικανότητές του παίζουν μεγάλο ρόλο. Ειδικότερα η ευσυνειδησία του, η συναισθηματική του νοημοσύνη, η εξωστρέφειά του, η ικανότητα αντίληψης, εμπύχωσης και παρακίνησης επηρεάζουν την δυναμική της ομάδας και από πολλές έρευνες φαίνεται ότι υπάρχει σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας του ηγέτη και της απόδοσης του οργανισμού.

Η ηγεσία φαίνεται να συνδέεται στενά με την εργασιακή ικανοποίηση και την επαγγελματική εξουθένωση και όλες αυτές οι έννοιες αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Είναι γνωστό ότι η ψυχική υγεία και αποδοτικότητα των εργαζομένων συνδέεται άμεσα με την εργασιακή ικανοποίηση και όταν δεν υπάρχει αυτή αρχίζει η επαγγελματική εξουθένωση, μια έννοια που τα τελευταία χρόνια αποτελεί συχνό αντικείμενο μελέτης. Η επαγγελματική εξουθένωση είναι αποτέλεσμα πολλών παραγόντων και όχι ενός μεμονωμένα.

Από την παρούσα έρευνα σύμφωνα με τον συντελεστή Spearman προέκυψε ότι υπάρχει ισχυρά αρνητική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της επαγγελματικής εξουθένωσης. Δηλαδή όσο αυξάνεται η εργασιακή ικανοποίηση τόσο μειώνεται η επαγγελματική εξουθένωση και αντίστροφα. Πιο συγκεκριμένα από τον έλεγχο συσχέτισης των μεταβλητών «*Είστε ικανοποιημένοι από την εργασία σας;*» και «*Νιώθετε εξαντλημένοι/εξουθενωμένοι ψυχολογικά από τη δουλειά σας;*» προέκυψε $x^2 = -0,865$, που αποδεικνύει την ισχυρή αρνητική συσχέτιση.

Επίσης διαπιστώθηκε και ισχυρή αρνητική συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και τη μορφή ηγεσίας με τον προϊστάμενο που δίνει οδηγίες ή που εστιάζει στα λάθη, δηλαδή όσο πιο πολύ ο προϊστάμενος δίνει οδηγίες για εκτέλεση ή συνεχώς εστιάζει στα λάθη που γίνονται, τόσο η εργασιακή ικανοποίηση μειώνεται. Ειδικότερα μεταξύ των μεταβλητών «*Είστε ικανοποιημένοι από την εργασία σας;*» και «*Ο προϊστάμενος συνήθως δίνει οδηγίες;*» προέκυψε ισχυρά αρνητική συσχέτιση με $x^2 = -0,870$. Επίσης, μεταξύ των μεταβλητών «*Είστε ικανοποιημένοι από την εργασία σας;*» και «*Πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος εστιάζει την προσοχή του στα λάθη που γίνονται;*» προέκυψε $x^2 = -0,855$ που δείχνει την ισχυρά αρνητική συσχέτιση.

Ενώ αντίθετα θετική συσχέτιση προέκυψε όταν ο ηγέτης δείχνει πώς να εκτελεστεί κάτι και συμμετέχει ενεργά όπου τότε υπάρχει αύξηση της επαγγελματικής ικανοποίησης. Στην παρούσα συσχέτιση το $x^2 = 0,693$.

Συμπερασματικά μπορεί να ειπωθεί ότι η ηγεσία με προσανατολισμό προς το έργο έχει αρνητική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση η οποία με τη σειρά της έχει αρνητική συσχέτιση με την επαγγελματική εξουθένωση.

Η μορφή ηγεσίας, η επαγγελματική ικανοποίηση και εξουθένωση θα συνεχίσουν να απασχολούν τους κλάδους της επιστήμης όσον αφορά το συνδυασμό

υψηλής επαγγελματικής ικανοποίησης, χαμηλής επαγγελματικής εξουθένωσης και υψηλής απόδοσης για υλοποίηση έργου. Θα ήταν χρήσιμο λοιπόν να διερευνηθούν περαιτέρω τρόποι και μέθοδοι ώστε να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα και από πλευράς εργασίας αλλά και εργαζομένου.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Αλεξιάς, Γ. Αναγνωστόπουλος, Φ., Πιλάτης, Ι. (2010) Επαγγελματική εξουθένωση και ικανοποίηση από την εργασία του ιατρικού προσωπικού δημοσίου νοσοκομείου των Αθηνών. *Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών*, 131 Α. 109-136
- Πλατσίδου, Μ., (2004). Συναισθηματική νοημοσύνη: Σύγχρονες Προσεγγίσεις μιας παλιάς έννοιας. *Επιστήμες Αγωγής*, Vol. 1, pp. 27-39.
- Ζαβλανός Μ. Νάνατζμεντ, 1998 Εκδόσεις Ελλήν, Αθήνα
- Χολέβας Γ. Οργάνωση και διοίκηση (μάνατζμεντ), 1995, Εκδόσεις interbooks, Αθήνα
- Αναγνωστόπουλος, Φ. και Παπαδάτου, Δ. (1999). Η ψυχολογία στο χώρο της Υγείας, 3^η έκδοση, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα
- Ρούπα, Ζ. Ραφτόπουλος, Β. Τζαβέλας, Γ. Σαπουντζή-Κρέπια, Δ. Κοτρώτσιου, Ε. (2008) Σχέση επαγγελματικής εξουθένωσης και ικανοποίησης από τη ζωή σε νοσηλευτές που εργάζονται σε ογκολογικά τμήματα. *Νοσηλευτική*, 47(2): 247-255
- Μπουραντάς, Δ. Βάθης, Α. Παπακωνσταντίνου, Χ. Ρεκλείτης, Π. (1999) Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων και υπηρεσιών. *Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων*, 123-133
- Goleman, D. (1999), 'Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας', Εκδόσεις 'ελληνικά γράμματα, σελ 66
- Goleman, D., (1998). Η συναισθηματική νοημοσύνη: Γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ»? Αθήνα. Ελληνικά Γράμματα.
- Goleman, D., (2000). Η συναισθηματική νοημοσύνη στον χώρο της εργασίας. Αθήνα. Ελληνικά Γράμματα
- Χαραλαμπίδου Ε., 1996, Επαγγελματική Ικανοποίηση των νοσηλευτών στο χώρο του νοσοκομείου, Διδακτορική Διατριβή, Εθνικό & Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Τμήμα Νοσηλευτικής, Αθήνα.
- Κάντας Α., 1998, Οργανωτική και Βιομηχανική Ψυχολογία, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα
- Παντουβάκης, Α. και Μπογιατζίδης, Π. (2012). Η σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και εσωτερικής ποιότητας μέσω των αντιλήψεων της κλινικής ηγεσίας νοσηλευτικών τμημάτων. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 29(1), σελ. 44 – 50
- Καντάς, Α. (1993). Οργανωτική Βιομηχανική Ψυχολογία. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Huibers, M.J.H. Beurskens, A.J.H.M. Prins, J.B. Kant, I.J. Bazelmans, E. Van Schayck, C.P. Knottnerus, J.A. Bleijenberg G. (2003) Fatigue, burnout, and chronic fatigue syndrome among employees on sick leave: do attributions make the difference?. *Occup Environ Med*, i26-i31
- Jackson, S.E. Schuler, R.S. (1983) Preventing Employee Burnout. *Amacom Periodicals division, American management Associations*
- Shimazu, A. Shimazu, M. Odahara, T. (2004) Job control and social support as coping resources in job satisfaction. *Psychological Reports. Vol. 2, pp. 449-456*
- Ferrer, N. Connell, J. (2004) Emotional intelligence in leaders: an antidote for cynicism towards change? *Strategic Change. Vol. 13, pp. 61-71*
- Goleman, D. (2001) Emotional intelligence: Issues in paradigm building. In C. Cherniss & D. Goleman (Eds.), *The emotionally intelligent workplace. Jossey-Bass. pp. 13-26.*
- Goleman, D. (1998), ‘ What makes a leader?’, *Clinical laboratory management review* 13. Pp. 123-131
- Kafetsios, K., and Zampetakis, L., (2008). Emotional Intelligence and job satisfaction: Testing the mediatory role of Positive and negative affect at work. *Personality and Individual Differences. Vol. 44, pp. 710-720*
- Mayer, J. D., and Salovey, P., (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence. Vol. 4, pp. 433-442*
- Bar-On, R., (2000). Emotional and Social intelligence. Insights from the EQ-I.
- Petrides, K. V., and Furnham, A., (2000). On the dimensional structure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences. Vol. 29, pp. 313-320.*
- Bar-On, R. (1997b). *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): technical manual.* Toronto, Canada. Multi-Health Systems, Inc
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., and Salovey, P., (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence. Vol. 27, pp. 267-298.*
- Ciarrochi, J., Deane, F. P., Anderson, S., (2002). Emotional intelligence moderates the relationship between stress and mental health. *Personality and Individual Differences. Vol. 32, pp. 197-209.*
- Boyatzis, R. E., Goleman, D., Rhee, K. S., (2000). Clustering competence in emotional intelligence. In R. Bar-On & J.D Parker (Eds). *The Handbook of Emotional Intelligence. pp. 343-362.* San Francisco: John Wiley & Sons. Inc.

- Mayer, J. D., and Cobb, C. D., (2000). Educational policy on emotional intelligence Does it make sense? Educational psychology review. Vol. 12, pp. 163-183.
- Cooper, R. K., (1997). EQ Map. San Francisco. AIT and Essi Systems
- Wong, C. S., and Law, K. S., (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. The Leadership Quarterly. Vol. 13, pp. 243-274
- Rahim M.A. (1983). «A measure of styles of handling interpersonal conflict», Academy of management journal, Vol.26, N.2, pp.368-376
- Maslach, M. (1982). Burnout, the cost of caring. Engelwood Cliffs, New Jersey, 115
- Edelwich, J. and Brodsky, A. (1980). Burnout: Stages of Disillusionment in the helping professions. New York: Human Services Press.
- Cherniss, C. (1980). Professional burnout in human service organizations. New York Praeger
- Pines, A. and Aronson, E. (1988). Career Burnout: Causes and cures. Free Press, New York.
- Peterson, R. S., Smith, D. B., Martorana, P. V., & Owens, P. D. (2003), “The impact of Chief Executive Officer Personality on Top Management Team Dynamics. One Mechanism by Which Leadership Affects Organizational Performance”, Journal of Applied Psychology, 88(5), 795 – 808
- Warr P., Cook J. and Wall T., 1979, «Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being», Journal of Occupational Psychology, vol. 52, pp. 129 -148.
- Singh P. and Pestonjee D.M., 1974, «Supervisory behavior and job satisfaction», Indian Journal of Industrial Relations, Vol. 9, p.p. 407-416

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Η έρευνα αυτή διεξάγεται από το μεταπτυχιακό πρόγραμμα Οικονομική και Επιχειρησιακή στρατηγική στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας και απευθύνεται σε εργαζόμενους ιδιωτικής επιχείρησης, προκειμένου να διερευνηθεί η συσχέτιση του τρόπου ηγεσίας στις επιχειρήσεις, με την επαγγελματική ικανοποίηση αλλά και την επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων. Σας ενημερώνουμε ότι το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο

Α' Δημογραφικά στοιχεία

1. Φύλο: Άνδρας 1 Γυναίκα 2 Άλλο 3
2. Ηλικία: 18-30 ετών 1 31-45 ετών 2 46-60 3 61 και άνω 4
3. Οικογενειακή κατάσταση
Έγγαμος 1 Άγαμος 2 Διαζευγμένος 3 Άλλο 4

Β' Καταγραφή ποσοτικών στοιχείων

4. Ο προϊστάμενος συνήθως δίνει οδηγίες;
Πάντα 1 Συχνά 2 Κάποιες φορές 3 Ποτέ 4
5. Ο προϊστάμενος συνήθως δείχνει πώς να εκτελέσετε κάτι και συμμετέχει ενεργά
Πάντα 1 Συχνά 2 Κάποιες φορές 3 Ποτέ 4
6. Πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος εστιάζει την προσοχή του στα λάθη που γίνονται;
Πάντα 1 Συχνά 2 Κάποιες φορές 3 Ποτέ

7. **Πιστεύετε ότι πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθεί η εταιρεία σας κάνουν τη δουλειά σας πιο δύσκολη;**
- Ναι 1 Όχι 2 Ίσως
8. **Ο προϊστάμενός σας, δείχνει ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των υφισταμένων;**
- Πάρα πολύ 1 Αρκετά 2 Λίγο 3 Καθόλου 4
9. **Υπάρχουν διαπληκτισμοί και συγκρούσεις στην εργασία σας;**
- Πάρα πολύ 1 Αρκετά 2 Λίγο 3 Καθόλου 4
10. **Είστε ικανοποιημένοι από τις παροχές που προσφέρει η εργασία σας;**
- Πάρα πολύ 1 Αρκετά 2 Λίγο 3 Καθόλου 4
11. **Πιστεύετε ότι η δουλειά που κάνετε εκτιμάται;**
- Πάρα πολύ 1 Αρκετά 2 Λίγο 3 Καθόλου 4
12. **Αισθάνεστε ικανοποιημένοι από τις μισθολογικές αυξήσεις;**
- Πάρα πολύ 1 Αρκετά 2 Λίγο 3 Καθόλου 4
13. **Είστε ικανοποιημένοι από την εργασία σας;**
- Πάρα πολύ 1 Αρκετά 2 Λίγο 3 Καθόλου 4
14. **Νιώθετε εξαντλημένοι/εξουθενωμένοι ψυχολογικά από τη δουλειά σας;**
- Πάρα πολύ 1 Αρκετά 2 Λίγο 3 Καθόλου 4
15. **Νιώθετε εξαντλημένοι όταν ξυπνάτε το πρωί και έχετε να πάτε στη δουλειά;**
- Πάρα πολύ 1 Αρκετά 2 Λίγο 3 Καθόλου 4

ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΓΙΑ ΤΟ ΧΡΟΝΟ ΚΑΙ ΤΗ ΔΙΑΘΕΣΗ ΣΑΣ ΝΑ ΑΠΑΝΤΗΣΕΤΕ ΣΕ ΑΥΤΟ ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ