



ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ
Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης

Διπλωματική εργασία
Της
Κωστάκη Σταυρούλας

Με θέμα:

**ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΑΝΤΙΛΗΨΗΣ ΤΟΥ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥ ΓΙΑ
ΤΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΤΟΥ
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΥ ΣΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ
ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΤΟΥ
ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥ.**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ

ΖΑΜΠΕΤΑΚΗΣ ΛΕΩΝΙΔΑΣ, Διδάσκων με Π.Δ 407/80

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

ΖΑΜΠΕΤΑΚΗΣ ΛΕΩΝΙΔΑΣ, Διδάσκων με Π.Δ 407/80

ΜΟΥΣΤΑΚΗΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ, Αναπληρωτής καθηγητής

ΜΠΙΛΑΛΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ, Αναπληρωτής καθηγητής

Χανιά
Μάρτιος 2008

ΣΥΝΤΟΜΟ ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΚΑΙ ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η Σταυρούλα Κωστάκη γεννήθηκε στις 23 Νοεμβρίου 1982 στην Αθήνα.

Αποφοίτησε το 2000 από το Λεόντιο Λύκειο Νέας Σμύρνης .

Η παρούσα εργασία αποτελεί τη διπλωματική της εργασία στα πλαίσια της φοίτησης της στο τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης. Η εκπόνηση της ξεκίνησε το Σεπτέμβριο του 2007 και ολοκληρώθηκε το Φεβρουάριο του 2008.

Με την ευκαιρία της ολοκλήρωσης της εργασίας μου αυτής θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες μου στον Ζαμπετάκη Λεωνίδα για τη βοήθεια του καθ' όλη τη διάρκεια της παρούσας εργασίας και την καθοδήγηση του ώστε αυτή να ολοκληρωθεί με επιτυχία.

Ευχαριστώ θερμά τους φίλους μου για την ηθική υποστήριξη τους.

Πάνω απ' όλα ευχαριστώ τους γονείς μου Κωσταντίνο και Βασιλική και τον αδερφό μου για την αγάπη και τη φροντίδα τους , τους είμαι ευγνώμων για όλα τα εφόδια που μου προσέφεραν ,ηθικά και υλικά, και ελπίζω οι πράξεις και οι επιλογές μου να δικαιώσουν τους κόπους τους για μένα. Η εργασία αυτή είναι αφιερωμένη σ' αυτούς.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1	ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ	1
1.2	ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΠΕΙΡΑΜΑΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ	4
1.3	Ο ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΧΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ	5
1.3.1	ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	6
1.3.2	ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	9

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

2.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	11
2.2	Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΥ	11
2.2.1	ΣΧΕΣΗ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΥ-ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥ	14
2.3	ΕΝΝΟΙΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ	15
2.3.1	ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	19
2.3.2	<i>Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ Ως ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ Η Ως ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ</i>	21
2.4	ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ	24
2.5	ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ	26
2.6	ΜΕΘΟΔΟΙ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΕΝΝΟΙΩΝ	29
2.6.1	<i>ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ</i>	29
2.6.2	<i>ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ</i>	35
2.6.3	<i>ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ</i>	37
2.7	ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ	40

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	42
3.2	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	42
3.2.1	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ	42
3.2.2	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	44
3.2.3	ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	46
3.3	ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΟΜΙΚΩΝ ΕΞΙΣΩΣΕΩΝ (SEM)	47
3.4	ΛΑΝΘΑΝΟΥΣΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ (LATENT VARIABLES)	51
3.5	ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΔΡΟΜΩΝ(PATH ANALYSIS)	51
3.6	ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΚΑΙ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ	53
3.6.1	ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ	53
3.6.2	ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑΣ	55
3.7	ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΕΡΕΥΝΑ	58
3.7.1	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ	58
3.7.2	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ	59

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

4.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	61
4.2	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	61
4.3	ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ	62
4.4	ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ	66
4.5	ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ	68
4.6	ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ	72
4.6.1	ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ	72
4.7	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΙΑΔΡΟΜΩΝ	73
4.7.1	ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΔΡΟΜΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΔΥΟ ΦΥΛΑ	76

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5:ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

5.1	ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	78
5.2	ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	80
5.3	ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	81

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 84**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ** 89

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

2.1	Το προτεινόμενο θεωρητικό μοντέλο της έρευνας	41
3.1	Κατανομή φύλου	46
3.2	Κατανομή επιπέδου μόρφωσης	47
3.3	Διάγραμμα εισροών	52
3.4	Διάγραμμα εκροών	53
3.5	Μορφές εγκυρότητας	56
4.1	Κατανομή αντίληψης συναισθηματικής νοημοσύνης του προισταμένου	63
4.2	Κατανομή ικανοποίησης από την εργασία	64
4.3	Κατανομή επιχειρηματικής συμπεριφοράς	65
4.4	Κατασκευή μοντέλου	66
4.5	Μοντέλο συσχετίσεων	72
4.6	Εννοιολογικές συσχετίσεις μεταβλητών	74
4.7	Διάγραμμα ανάλυσης διαδρομών	74
4.8	Μοντέλο ανάλυσης διαδρομών για άντρες	76
4.9	Μοντέλο ανάλυσης διαδρομών για γυναίκες	76

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

2.1	Οδηγίες βελτίωσης της συναισθηματικής ικανότητας	17
2.2	Ερωτηματολόγιο Wang & Law	35
2.3	Ερωτηματολόγιο ικανοποίησης από την εργασία	37
2.4	Ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση της επιχειρηματικής συμπεριφοράς	39
3.1	Αντιστοιχία τμημάτων- οργανισμών	45
4.1	Στατιστικά στοιχεία	62
4.2	Συντελεστές συσχέτισης	67
4.3	Συντελεστές αξιοπιστίας	68
4.4	Συντελεστής αξιοπιστίας για συναισθηματική νοημοσύνη	69
4.5	Συντελεστής αξιοπιστίας για ικανοποίηση από την εργασία	69
4.6	Συντελεστής αξιοπιστίας για την επιχειρηματική συμπεριφορά	69
4.7	Σκορ ερωτήσεων για συναισθηματική νοημοσύνη	70
4.8	Σκορ ερωτήσεων για ικανοποίηση από την εργασία	70
4.9	Σκορ ερωτήσεων για επιχειρηματική συμπεριφορά	71

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΟΣ

2.1	ΜΟΝΤΕΛΑ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ	90
2.2	ΜΟΝΤΕΛΑ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ	91
3.1	Wang & Law scale ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΤΗ ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ	92
3.2	ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΤΗ ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ	93
3.3	ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΤΗ ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ	94
3.4	ΤΕΛΙΚΗ ΜΟΡΦΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΕΡΕΥΝΑΣ	95
3.5	ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ	97

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο όρος συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει την ικανότητα του ατόμου να κατανοεί τα συναισθήματά του , να ελέγχει τις παρορμήσεις του , να χρησιμοποιεί τη λογική,να αντιμετωπίζει τις αντιξοότητες με αυτοκυριαρχία ,να κατανοεί και σε ένα βαθμό να είναι ικανό να χειριστεί τα συναισθήματα των ατόμων του περιβάλλοντος του. Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει δύο όψεις τις οποίες και τις εξετάζουμε από διαφορετικό πρίσμα.

1. Η αντίληψη της συναισθηματικής νοημοσύνης ως ικανότητα του ατόμου.
2. Η αντίληψη της συναισθηματικής νοημοσύνης ως γενικό χαρακτηριστικό της προσωπικότητας το οποίο διαφαίνεται άμεσα και στη σχέση του ατόμου με το περιβάλλον.

Είναι γνωστό και συνεχώς αποδεικνύεται από επιστήμονες που ασχολούνται με το αντικείμενο πως η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελεί έναν από τους κυριότερους παράγοντες επιτυχίας σε όλους τους τομείς της ζωής και μάλιστα με μεγαλύτερη επίδραση από την γνωσιακή νοημοσύνη.

Η συναισθηματική νοημοσύνη ,έννοια εντελώς νεωτεριστική,εμπερικλύει αυτήν ακριβώς την κατανόηση των συναισθημάτων και τον τρόπο χειρισμού τους όπως αναφέρθηκε προηγούμενα.Έχει διαπιστωθεί ότι η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη βοηθά τους εργαζομένους να χρησιμοποιούν τις συναισθηματικές τους δράσεις με τρόπο που επηρεάζει θετικά την απόδοση στην εργασία τους ,οδηγεί σε υψηλά οικονομικά οφέλη,και τους παροτρύνει να επικεντρωθούν στα συγκεκριμένα τους καθήκοντα χωρίς να επηρεάζονται απο παρορμήσεις που τους θέτουν εκτός των στόχων τους.

Στο επίπεδο της σχέσης προισταμένου –υφισταμένου ,κρίνεται αναγκαίο για ένα προιστάμενο να διαθέτει υψηλό βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης εφ'όσον είναι πλέον αποδεδειγμένο πως ένας υπάλληλος ακόμη και εάν ο ίδιος δεν διαθέτει υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό θετικά από έναν προιστάμενο με αυτήν την ικανότητα,εκτός αυτού ο υπάλληλος μπορεί να αξιολογηθεί σε μεγαλύτερο βαθμό και να χρησιμοποιηθεί με αποδοτικότερο τρόπο από τον προιστάμενο του. Ειδικά σε τμήματα όπου ο συναισθηματικός παράγοντας παίζει εξέχοντα ρόλο οι υφιστάμενοι έχουν μεγαλύτερη ανάγκη από την συναισθηματική υποστήριξη του προισταμένου τους. Κατά γενική ομολογία ,ένας προιστάμενος πρέπει να βελτιώνει αλλά και να διατηρεί τις συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος σε υψηλά επίπεδα,να καλλιεργεί τον ενθουσιασμό, την αυτοπεποίθηση και τη θετική σκέψη της ομάδας του ώστε να αποκομίζει τα μεγιστα τόσο σε επίπεδο οικονομικών απολαβών όσο και σε διαπροσωπικό επίπεδο,ο προιστάμενος δηλαδή πρέπει να είναι ικανός να κατανοεί και να χειρίζεται κατάλληλα ,ανά περίπτωση,τα δικά του συναισθήματα αλλά και αυτά των υφισταμένων του.

Εκτός από τις θεωρητικές προσεγγίσεις της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης, τα τελευταία χρόνια οι μέθοδοι που προσπαθούν να ποσοτικοποιήσουν με σκοπό να μετρήσουν την συναισθηματική νοημοσύνη επιλεγμένων ομάδων ατόμων έχουν αυξηθεί και αρκετές από αυτές έχουν γίνει αποδεκτές από τους ειδικούς. Πολλές από αυτές τις μεθόδους έχουν εφαρμοστεί και στον τομέα της διοίκησης και προσπαθούν να συνδέσουν την συναισθηματική νοημοσύνη του ατόμου που ασκεί διοίκηση και αυτού που τη δέχεται εξετάζοντας παράλληλα και τα αποτελέσματα της στην γενικότερη εργασιακή συμπεριφορά.

Η επιχειρηματική συμπεριφορά , είναι το μοντέλο συμπεριφοράς κατά το οποίο ο εργαζόμενος δρα με γνώμονα την επίτευξη των επαγγελματικών του στόχων, έχοντας συνεργατικό πνεύμα , αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες και αξιοποιώντας κάθε προσόν του για αύξηση της εργασιακής του επίδοσης.

Η παρούσα εργασία προσπαθεί να αποδείξει εάν υπάρχει σχέση ανάμεσα στην αντίληψη που έχει ο υφιστάμενος για τη συναισθηματική νοημοσύνη του προισταμένου του, την ικανοποίηση από την εργασία και την ανάπτυξη της επιχειρηματικής συμπεριφοράς του εργαζομένου.

Η διαδικασία της απόδειξης , έγινε με τη συλλογή κατάλληλα διαμορφωμένου ερωτηματολογίου σε εργαζομένους και την επεξεργασία των αποτελεσμάτων με τη βοήθεια μοντέλων δομικών εξισώσεων και πιο συγκεκριμένα με τη βοήθεια της ανάλυσης διαδρομών. Τα μοντέλα δομικών εξισώσεων είναι οικογένεια στατιστικών τεχνικών που αναλύουν σχέσεις μεταξύ ποιοτικών μεταβλητών και προσδιορίζουν συγκεκριμένα αριθμητικά αποτελέσματα. Η ανάλυση διαδρομών είναι μια υποκατηγορία των μοντέλων δομικών εξισώσεων κατά την οποία πρέπει να υποτεθούν αιτιώδεις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών και στη συνέχεια με την κατάλληλη στατιστική επεξεργασία να επαληθευτούν ή όχι.

Με αυτόν τον τρόπο , έγινε και εδώ η ανάλυση της αρχικής σχέσης των μεταβλητών , και οι αρχικές υποθέσεις επαληθεύτηκαν και μάλιστα προέκυψαν ενδιαφέροντα συμπεράσματα , που κρίζουν περαιτέρω διερεύνησης , αφού η επίδραση στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον τόσο της συναισθηματικής νοημοσύνης όσο και της επιχειρηματικής συμπεριφοράς , σύμφωνα με τις υπάρχουσες μελέτες ,είναι πολύ μεγάλη.

Λέξεις κλειδιά: Συναισθηματική νοημοσύνη, επιχειρηματική συμπεριφορά, ικανοποίηση από την εργασία, μέθοδοι μέτρησης συναισθηματικής νοημοσύνης, ηγεσία, εργασιακές σχέσεις, απόδοση εργαζομένου, μοντέλα δομικών εξισώσεων, ανάλυση διαδρομών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1.ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ

Είναι γεγονός πως τα τελευταία χρόνια υπάρχει μια αυξητική τάση ριζικών αλλαγών στον επιχειρηματικό κόσμο με στόχο τη διαμόρφωση του εργασιακού περιβάλλοντος ώστε αυτό να είναι ικανό να προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες που ορίζουν η αύξηση των νέων τεχνολογιών και η σύγχρονη απαίτηση για ταχύτατους ρυθμούς στην παραγωγική διαδικασία.

Γίνεται κατανοητό πως ο ανθρώπινος παράγοντας χρίζει ιδιαίτερης προσοχής αφού αποτελεί το κύριο εργαλείο που υποκινεί και ορίζει τη δυναμική εξέλιξη μιας εταιρείας. Χωρίς το έμπυχο υλικό του ένας οργανισμός δεν θα μπορούσε να διατηρεί ούτε το άψυχο, επομένως η βελτίωση της εργασιακής διαβίωσης των υπαλλήλων έχει αντίκτυπο και στην αύξηση των υλικών απολαβών.

Ο τομέας της εργασίας παρουσιάζει πολλά θέματα προς εξέταση και συζήτηση. Για κάθε άνθρωπο, στη σημερινή κοινωνία, η εργασία αποτελεί αναφαίρετο δικαίωμα αλλά και θεμελιώδη υποχρέωση τόσο προς τον εαυτό του αλλά και προς την κοινωνία. Εκτός από τους καθαρά βιωποριστικούς λόγους που έχει ο κάθε άνθρωπος ώστε να δουλεύει, η πρόοδος της κοινωνίας τον αναγκάζει να αποκτά μέσα από την εργασία την καταξίωση, την αυτοπραγμάτωση και την κοινωνική αποδοχή.

Η πληθώρα των πληροφοριών και η συνεχής και βαθιά εξειδίκευση καθιστούν την εργασία ή το επάγγελμα ως ένα στοιχείο που συνδέεται και επηρεάζει την προσωπικότητα, την καθημερινή ζωή και την εξέλιξη του κάθε ανθρώπου.

Η ανάγκη, λοιπόν, μελέτης των τρόπων που επηρεάζουν την εργασιακή απόδοση, την εργασιακή ψυχολογία και κατ'επέκταση τις καθαρά οικονομικές αποδοχές και το βιωτικό επίπεδο, έχει αυξηθεί τα τελευταία χρόνια ραγδαία. Οι μεγάλες επιχειρήσεις προσπαθούν να βρουν τρόπους ώστε οι εργαζόμενοι να νιώθουν άνετα με το εργασιακό περιβάλλον τους στο οποίο άλλωστε δαπάνουν σχεδόν τη μισή διάρκεια

της ζωής τους και φυσικά να αποδίδουν παραπάνω και για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα.

Έχοντας όλα τα παραπάνω ως ερέθισμα η παρούσα διπλωματική είναι μια προσπάθεια ώστε να εξεταστεί ένα πολύ μικρό κομμάτι της επαγγελματικής πραγματικότητας των σύγχρονων επιχειρήσεων.

Το θέμα με το οποίο ασχολείται η συγκεκριμένη εργασία έχει 3 ζητούμενα.

Το πρώτο από αυτά είναι να ανακαλύψουμε εάν η ικανοποίηση που λαμβάνει ένας εργαζόμενος από την εργασία του συνδέεται με την αντίληψη για τη συναισθηματική νοημοσύνη του προϊσταμένου του. Αυτό εξετάζεται δεδομένου ότι η ικανοποίηση από την εργασία επιδρά άμεσα ή έμμεσα σε πολλούς άλλους τομείς της ζωής , και χρίζει ιδιαίτερου ενδιαφέροντος .

Το δεύτερο έχει να κάνει με το κομμάτι της επιχειρηματικής συμπεριφοράς που από πολλούς θεωρείται ως το νέο αξιόπιστο μοντέλο επαγγελματικής ισορροπίας. Γίνεται ,λοιπόν , προσπάθεια στην παρούσα μελέτη να εξετάσουμε κατά πόσο ένας υπάλληλος επηρεάζεται από την ικανοποίηση που λαμβάνει από την εργασία του στο μέρος εκείνο που επιδρά στην επιχειρηματική συμπεριφορά που εφαρμόζει αυτός ο υπάλληλος στην εργασία του.

Ενώ το τρίτο ζητούμενο έγκειται στον προσδιορισμό της σχέσης που ενδεχομένως υπάρχει ανάμεσα στην αντίληψη που έχει ο εργαζόμενος για τη συναισθηματική νοημοσύνη του προϊσταμένου του και στην επιχειρηματική συμπεριφορά του υφισταμένου.

Η βασική έννοια που θα αναλυθεί είναι αυτή της συναισθηματικής νοημοσύνης που αποτελεί και τον κύριο άξονα της μελέτης και στη συνέχεια η έννοια της ικανοποίησης από την εργασία και της επιχειρηματικής συμπεριφοράς όπου με τη βοήθεια κάποιων στατιστικών τεχνικών σύμφωνα με τα δεδομένα που έχουν προκύψει από την έρευνα θα καταλήξουμε στο εάν ισχύουν οι υποθέσεις που έχουν γίνει όσον αφορά στην επίδραση της πρώτης έννοιας στις άλλες δύο.

Το σημείο στο οποίο θα εστιάσουμε για να αναλύσουμε , την πλέον σημαντική σχέση που κατέχει δομικό ρόλο σε μία επιχείρηση αυτήν του προϊσταμένου και του άμεσα εξατώμενου από αυτον υφισταμένου του και πιο συγκεκριμένα πως η ικανοποίηση του υφισταμένου από την εργασία του η οποία αφ' ενός του δίνει ψυχικά και οικονομικά οφέλη και αφ'ετέρου τον κινητοποιεί ώστε να γίνεται παραγωγικότερος, μπορεί να επηρεαστεί από την συναισθηματική νοημοσύνη του προϊσταμένου του αλλά και από την επιχειρηματική του συμπεριφορά , δηλαδή τη

συμπεριφορά εκείνη που αποσκοπεί στην όσο το δυνατόν καλύτερη απόδοση στην εργασία μέσω της ανάληψης πρωτοβουλιών και τη δημιουργία συνεργατικού πνεύματος χωρίς γραφειοκρατικές προκαταλήψεις.

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μία έννοια που περιλαμβάνει μία πληθώρα θεωριών που συνδέονται με την κατανόηση και τη χρήση των συναισθημάτων. Τα συναισθήματα παίζουν κυρίαρχο ρόλο στην επικοινωνία του ατόμου με το περιβάλλον αλλά και με τον ίδιο του τον εαυτό. Κατ'έκταση είναι αυτά που καθορίζουν το κατά πόσο ο εργαζόμενος είναι σε θέση να επικοινωνήσει με τους συναδέλφους του, να βιώσει τις επιτυχίες αλλά και τις αποτυχίες που υπάρχουν στην εργασία του, να ορίσει τον τρόπο δράσης του σε περιόδους κρίσεων, και να αυξήσει την απόδοση του. Τα συναισθήματα μιας εργασιακής μονάδας είναι ικανά να καθορίσουν αυτά του συνόλου. Δηλαδή ένα άτομο που έχει την ικανότητα εκφράσης των συναισθημάτων του και χειρισμού των συναισθημάτων των άλλων μπορεί να αυξήσει ή να μειώσει το ηθικό και την επίδοση της ομάδας.

Σε γενικές γραμμές υπάρχουν τρεις επικρατούσες θεωρίες σχετικά με την ύπαρξη της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η πρώτη θεωρία αναφέρει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένας τύπος νοημοσύνης που περιλαμβάνει μόνο συναισθηματικές ικανότητες (ability model). Η δεύτερη θεωρία περιλαμβάνει μία ευρύτερη όψη της συναισθηματικής νοημοσύνης που εκφράζεται μέσω μιας μεγαλύτερης ποικιλίας χαρακτηριστικών της προσωπικότητας που συνδέονται με τα συναισθήματα (trait model). Η Τρίτη θεωρία υποστηρίζει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα συνοθύλευμα από προηγούμενες θεωρίες της ψυχολογίας και δεν βρίσκει καμία χρησιμότητα στην περαιτέρω μελέτη της παρά τις αποδείξεις που έρχονται για να διαψεύσουν αυτόν τον ισχυρισμό. Η συγκεκριμένη θεωρία αναφέρεται μόνο επειδή υπάρχει και δεν θα διατυπωθεί ξανά στην παρούσα μελέτη λόγω του ότι αποπροσανατολίζει τον αναγνώστη από τον τελικό σκοπό.

Είναι γνωστό και συνεχώς αποδεικνύεται από επιστήμονες που ασχολούνται με το αντικείμενο πως η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελεί έναν από τους κυριότερους παράγοντες επιτυχίας σε όλους τους τομείς της ζωής και μάλιστα με μεγαλύτερη επίδραση από την γνωσιακή νοημοσύνη. Πιο συγκεκριμένα ο Goleman στην εισαγωγή του βιβλίου του αναφέρει ότι η γνωσιακή νοημοσύνη (IQ) είναι ένα γενετικό χαρακτηριστικό το οποίο ένας άνθρωπος δεν μπορεί να αλλάξει όμως η πορεία στη ζωή και η επιτυχία καθορίζονται από διεργασίες και συμπεριφορές που είναι πιο σημαντικές και που κάθε άνθρωπος μπορεί να κατανοήσει και να

καλλιεργήσει ώστε να αντιμετωπίσει τη ζωή του(Goleman,1995). Η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις διαπροσωπικές και επαγγελματικές σχέσεις με άμεσες συνέπειες στα αποτελέσματα τους είτε αυτά είναι κοινωνικά είτε αντίστοιχα οικονομικά και οφέλη στην παραγωγικότητα. Απο τα έως τώρα αποτελέσματα σχετικών ερευνών που έχουν γίνει φαίνεται πως η συναισθηματική νοημοσύνη των προισταμένων επηρεάζει σε μεγαλύτερο βαθμό εργαζομένους με χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη και λιγότερο εργαζομένους που χρησιμοποιούν τα συναισθήματα τους ,έχουν αυτογνωσία , αυτοπεποίθηση ,κίνητρα και φιλοδοξίες(Sy, Tram ,O'Hara,2005), και κατ'επέκταση γνωρίζουν τεχνικές που τους βοηθούν να ξεπερνούν το άγχος και τις αρνητικές καταστάσεις στο εργασιακό τους περιβάλλον (Cooper & Sawaf ,1997). Όμως, οι υπάλληλοι με υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη έχουν τη δυνατότητα να απόλαμβάνουν μεγαλύτερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία τους αλλά και να επικρατούν έναντι των συναδέλφων τους (Shimazu, Shimazu, & Odahara,2004).

1.2 ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΠΕΙΡΑΜΑΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Η πειραματική διαδικασία που έχει ακολουθηθεί περιγράφεται λεπτομερώς στο επόμενο κεφάλαιο. Στο σημείο αυτό θα δωθούν κάποια γενικά χαρακτηριστικά ώστε ο αναγνώστης να έχει κάποια συνοχή σε αυτά που διαβάζει.

Το ζητούμενο είναι να δούμε εαν ισχύουν οι αρχικές υποθέσεις που έχουμε κατα νου όταν ξεκινήσαμε την έρευνα, οι οποίες είναι:

1. Συνδέεται η αντίληψη που έχει ο υφιστάμενος για τη συναισθηματική νοημοσύνη του προισταμένου με την ικανοποίηση από την εργασία του υφισταμένου ;
2. Συνδέεται η ικανοποίηση από την εργασία με την επιχειρηματική συμπεριφορά που επιδεικνύει ο υφιστάμενος;
3. Συνδέεται η αντίληψη που έχει ο υφιστάμενος για τη συναισθηματική νοημοσύνη του προισταμένου με την επιχειρηματική συμπεριφορά του υφισταμένου;

Με άλλα λόγια δηλαδή η σχέση μεταξύ ενός προισταμένου με τον υφιστάμενο του έχει ουσιαστικό αντίκτυπο στην παραγωγική διαδικασία ή είναι απλά μια τυπικά θεσμοθετημένη σχέση που απλά πρέπει να υπάρχει; Εάν βρεθεί ότι υπάρχει κάποια αλληλεπίδραση τότε θα πρέπει τα κριτήρια με τα οποία γίνεται κάποιος προιστάμενος

ή ο τρόπος σύμφωνα με τον οποίο διεκπαιρέωνεται η εργασιακή διαδικασία να αλλάζουν.

Γι' αυτούς τους λόγους λοιπόν, επιλέχθηκαν κάποιες εταιρείες ή οργανισμοί στους οποίους εξετάστηκαν οι εργαζόμενοι μέσω ερωτηματολογίων στο κομμάτι που αφορά στη συναισθηματική νοημοσύνη, την ικανοποίηση από την εργασία καθώς και την επιχειρηματική συμπεριφορά. Έγινε προσπάθεια ώστε η έρευνα να είναι όσο πιο αντικειμενική γίνεται και το δείγμα όσο πιο αντιπροσωπευτικό για να μας οδηγήσει σε ασφαλή συμπεράσματα.

Όλα τα στοιχεία αναλυτικά για τη διεξαγωγή της έρευνας παρουσιάζονται στο επόμενο κεφάλαιο.

1.3.Ο ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΧΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

Η έρευνα εξετάζει την συναισθηματική νοημοσύνη του προισταμένου ενός τμήματος, ως γενικό χαρακτηριστικό της προσωπικότητας του, και το αν αυτή συνδέεται με την ικανοποίηση που λαμβάνουν οι υπάλληλοι από την εργασία τους. Έως τώρα, έχει βρεθεί (Cooper et al.,1997), ότι όσο υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη έχει ο προϊστάμενος τόσο μεγαλύτερος και ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία που λαμβάνει ο υφιστάμενος του.

Η συγκεκριμένη μελέτη, έχει ως στόχο να τεκμηριώσει αυτήν την αντίληψη, βασιζόμενη σε στατιστικά δεδομένα (και στην επεξεργασία τους με κατάλληλες τεχνικές) τα οποία θα προκύψουν ύστερα από πειραματική διεργασία.

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων στόχο έχει να εξακριβώσει εάν θα πρέπει τα άτομα που κατέχουν υψηλόβαθμες θέσεις να διαθέτουν τα συναισθηματικά στοιχεία που θα στηρίζουν την επικοινωνία με τους υφισταμένους τους.

Έρευνα που έγινε σε Αμερικανούς εργοδότες το 1991 (Goleman,2000) αποκαλύπτει ότι τα μισά άτομα που δουλεύουν για αυτούς δεν διαθέτουν κίνητρα για διαρκή μάθηση και συνεχή βελτίωση στην εργασία τους. Τέσσερις στους δέκα δεν έχουν την ικανότητα να δουλεύουν σε ομάδες και δεν μπορούν να συνεργαστούν με τους συναδέλφους τους. Μόλις το δεκαεννέα τοις εκατό από εκείνους που κάνουν αιτήσεις για την πρώτη τους δουλειά διαθέτουν αρκετή αυτοπειθαρχία στις εργασιακές τους συνήθειες(Έρευνα σε Αμερικανούς εργοδότες:The Harris Educational Research Council,"An assessment of American Education", New York,1991) .

Είναι ενδεικτικό πως προβλήματα επικοινωνίας εντοπίζονται όχι μόνο σε νέους υπαλλήλους αλλά και σε πεπειραμένα στελέχη, δημιουργώντας καταστάσεις που παρεμποδίζουν την ομαλή λειτουργία και την πρόοδο της εκάστοτε επιχείρησης. Ένα απλό παράδειγμα αυτού του γεγονότος είναι πως πολλοί άνθρωποι δεν δέχονται κριτική και γίνονται επιθετικοί όταν οι άλλοι τους προσφέρουν ανατροφοδότηση για την επίδοσή τους, χωρίς να προσπαθούν να αποκομίσουν κάτι ωφέλιμο από αυτό.

Έρευνα σε εθνικό επίπεδο έδειξε πως οι εργοδότες δίνουν σημασία όχι σε δεξιότητες που αποκτώνται μέσω της εκπαίδευσης αλλά στις παρακάτω (Carnevale ,1989) :

- ❖ Ικανότητα προσεκτικής ακρόασης και λεκτικής επικοινωνίας.
- ❖ Προσαρμοστικότητα και δημιουργική αντίδραση στις αντιξοότητες.
- ❖ Σωστή αυτοδιαχείριση, αυτοπεποίθηση, κίνητρα για την επίτευξη των στόχων, επιθυμία προώθησης της επαγγελματικής σταδιοδρομίας και το αίσθημα της υπερηφάνειας για τα επιτεύγματα στην εργασία.
- ❖ Ομαδική και διαπροσωπική αποτελεσματικότητα, ικανότητα για συνεργασία και ομαδική εργασία, δεξιότητες στη διαπραγμάτευση διαφωνιών.
- ❖ Αποτελεσματικότητα μέσα στον οργανισμό ,επιθυμία για συνεισφορά και ηγετικές ικανότητες.

ενώ το 1996 οι εργοδότες έλεγαν ότι οι πλέον περιζήτητες δεξιότητες στους νεοπροσλαμβανόμενους είναι η δυνατότητα λεκτικής επικοινωνίας , οι διαπροσωπικές ικανότητες και οι ικανότητες ομαδικής εργασίας.

1.3.1. Η συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μία έννοια η οποία όσο περνούν τα χρόνια γίνεται ευρύτερα γνωστή. Αυτό το γεγονός έχει ως αποτέλεσμα οι ειδικοί στον τομέα της ανάλυσης εργασίας και κατ'επέκταση τα ηγετικά στελέχη πολλών εταιριών παγκοσμίως να υπολογίζουν πολύ στη χρησιμότητα της .Ενδεικτικά παραδείγματα διεθνών επιχειρήσεων των οποίων τα στελέχη έχουν εξετάσει τη συναισθηματική νοημοσύνη των υπαλλήλων τους είναι (Goleman,1998):

- AT&T
- SAVOLA(η μεγαλύτερη εταιρεία παρασκευής τροφίμων στη Σαουδική Αραβία)

- MICROSOFT
- DELTA AIRLINES

Ενώ κάποιες από τις εταιρείες που έχουν εκπαιδεύσει τους υπαλλήλους τους ή έχουν εντάξει τη συναισθηματική νοημοσύνη σε κάποια παραγωγική διαδικασία είναι:

- ο FORD MOTORS: χρησιμοποίησε σχεδιασμό βασισμένο στην ενσυναίσθηση για να σχεδιάσει το μοντέλο Continental
- ο AMERICAN EXPRESS FINANCIAL ADVISORS
- ο IBM
- ο COOPERS & LYBRAND(μία από τις 6 μεγαλύτερες λογιστικές εταιρείες στις ΗΠΑ)

Τα αποτελέσματα που είχαν οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις, καθώς και πολλές άλλες που αναφέρει ο συγγραφέας και παραλείπονται για λόγους οικονομίας, ήταν θεαματικά και συνετέλλεσαν στην εξάπλωση των μεθόδων εφαρμογής της συναισθηματικής νοημοσύνης στην πράξη. Χρόνο με το χρόνο αυξάνεται ο πληθυσμός που πιστεύει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη δεν είναι απλά μία εμπορική έννοια που υπάρχει μόνο στο μυαλό κάποιων ερευνητών αλλά μπορεί να αποτελέσει ένα καταπληκτικό εργαλείο για τη βελτίωση των εργασιακών συνθηκών και την αύξηση των ρυθμών της παραγωγικής διαδικασίας.

Πολλοί μπορεί να αναρωτηθούν για ποιο λόγο η συναισθηματική νοημοσύνη αξίζει να λαμβάνεται υπ' όψη στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Για πολλά χρόνια υπήρχε η εντύπωση ότι το συναίσθημα στον εργασιακό χώρο ήταν κάτι το αρνητικό. Η βίωση, αναγνώριση και εκδήλωση συναισθημάτων εθεωρείτο σημάδι αδυναμίας, φορέας σύγχυσης και απομάκρυνσης από το δρόμο του ορθολογισμού και άρα των σωστών αποφάσεων. Στις τελευταίες δεκαετίες όμως τα πράγματα άλλαξαν. Ο επιχειρηματικός κόσμος άρχισε ν' αναγνωρίζει ότι το συναίσθημα μπορεί να λειτουργήσει ως πολύτιμη πηγή πληροφοριών που, αν αναγνωρισθεί και αξιοποιηθεί κατάλληλα, μπορεί να οδηγήσει σε θεαματικά αποτελέσματα. Πολλοί και διάφοροι λόγοι οδήγησαν σ' αυτή τη μεταστροφή, με κυριότερους, σύμφωνα με τον Goleman (1998), την ευρεία εφαρμογή του μοντέλου εργασίας σε ομάδες και την παγκοσμιοποίηση. Είναι εύκολο ν' αγνοήσεις το συναίσθημα όταν δουλεύεις μόνος σου σ' ένα γραφείο, είναι όμως αδύνατο να το κάνεις όταν δουλεύεις ως μέλος μιας ομάδας όπου είναι φυσικό να δημιουργούνται συγκρούσεις, διαξιφισμοί, ιδιαίτεροι δεσμοί, συμπάθειες και συμμαχίες.

Για την ίδια την πορεία των επιχειρήσεων εξάλλου, η ανταγωνιστικότητά τους κρίνεται κατά τεκμήριο στο πεδίο της κοινωνικής αποδοχής. Η αποδοχή μιας εταιρείας νοείται ως αποτέλεσμα του αισθήματος δικαίου που επικρατεί στο κοινωνικό περιβάλλον της και επομένως, η κοινωνική ευαισθησία της κρίνεται από το κατά πόσον η ίδια ικανοποιεί αυτό το αίσθημα. Προς το εσωτερικό του επιχειρηματικού οργανισμού, η αποδοχή προβάλλεται μέσα από τη συμμετοχή των εργαζομένων σε ό,τι αφορά την έκφραση της κοινωνικής υπευθυνότητας της εταιρείας. Συμμετοχή που σταθμίζεται από τις πρακτικές που ακολουθούνται στις εργασιακές σχέσεις και από τη συναισθηματική νοημοσύνη στο management. Ο κοινωνισμός στην εσωτερική ζωή μιας επιχείρησης, που μπορεί να κάνει την εταιρική ευθύνη και προσωπική ευθύνη για τον εργαζόμενο, καθορίζει και την κοινωνική ταυτότητά της, εφ' όσον δεχθούμε ότι μια εταιρεία είναι πρωτίστως οι άνθρωποί της. Αυτός ο κοινωνισμός δεν ανατέμνεται σε επιμέρους εργασιακές σχέσεις, αλλά διαχέεται και διαπνέει κάθε μορφή έκφρασής τους ως κατ' εξοχήν χαρακτηριστικό της εταιρικής κουλτούρας. Είναι το χαρακτηριστικό που μπορεί να κάνει εθελοντή έναν εργαζόμενο σε κοινωνικές δράσεις της εταιρείας του και ταυτόχρονα υπερήφανο για το ότι εργάζεται σε αυτήν. Η παγκοσμιοποίηση είναι επίσης ένας άλλος λόγος που οδήγησε στην αναγνώριση της σπουδαιότητας του συναισθήματος για επιτυχημένη εξάπλωση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων εκτός των στενών τοπικών ορίων. Ιδιαίτερα ο ρόλος της ενσυναίσθησης, δηλαδή το να προσπαθεί κανείς να μπει στη θέση του άλλου, να κατανοεί τη διαφορετικότητα και να προσπαθεί να νιώσει τα συναισθήματα που βιώνει ο άλλος, είναι μια πολύ βασική ιδιότητα για επιχειρηματίες που θέλουν να είναι επιτυχείς στο διαπολιτισμικό διάλογο και να καταλήγουν σε συμφωνίες χωρίς τον κίνδυνο παρερμηνειών και παρεξηγήσεων.

Όλοι οι μεγάλοι ηγέτες, και με τον όρο ηγέτης εννοείται ακόμη και ο προιστάμενος ενός μικρού τμήματος που παρουσιάζει ηγετικές ικανότητες, μας υποκινούν και μας ωθούν χρησιμοποιώντας μια βασική ανθρώπινη λειτουργία, τα συναισθήματά μας. Παρ' όλο που μιλούν για στρατηγική και ανταγωνισμό, οι μεγάλοι ηγέτες χτίζουν μια βαθιά συναισθηματική σύνδεση με τους γύρω τους, που αποκαλείται «θετικός συντονισμός». Είναι, επομένως, κυριολεκτικά συντονισμένοι με το περιβάλλον τους. Αυτό οφείλεται στα υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης που διαθέτουν, τα οποία τους επιτρέπουν να δημιουργούν και να καλλιεργούν σχέσεις υψηλού θετικού

συντονισμού. Έτσι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι υπόθεση όλων των στελεχών, και όχι μόνο των ηγετών, οι οποίοι, εφόσον διαθέτουν το χαρακτηριστικό αυτό, έχουν την ευθύνη και το ρόλο δημιουργίας του κατάλληλου κλίματος. Γι' αυτό άλλωστε, ενώ παραδοσιακά η έμφαση στην αξιολόγηση της απόδοσης ήταν στις γνωστικές και αναλυτικές ικανότητες, η έρευνα του Boyatzis (2007) αποδεικνύει πλέον ότι η συναισθηματική νοημοσύνη των στελεχών είναι δύο φορές πιο σημαντική από το IQ και τις τεχνικές δεξιότητες για την επίτευξη εξαιρετικής απόδοσης.

Ένας μηχανικός πρέπει να διαθέτει άριστη γνωσιακή κατάρτιση ώστε να κατασκευάσει άρτια προϊόντα. Αυτό όμως δεν αρκεί, θα πρέπει να είναι σε θέση να εργαστεί ομαδικά, να μεταδώσει στους νεότερους τις γνώσεις του και να νιώσει τις ανάγκες του κοινού στο οποίο απευθύνεται το δημιούργημα του. Τότε μόνο θα είναι χρήσιμος στο ευρύ κοινό και απαραίτητος για την οικονομική ανάπτυξη του εργοδότη του.

Στην παρούσα εργασία, γίνεται μια προσπάθεια ώστε να αποδειχθεί πως η συναισθηματική νοημοσύνη δεν υπάρχει μόνο σε θεωρητικό επίπεδο αλλά είναι μία μετρήσιμη έννοια που επιδρά στην παραγωγική διαδικασία με έμμεσο αλλά καθοριστικό τρόπο και ότι αυτό προκύπτει ύστερα από έγκυρη και αντικειμενική έρευνα και χρησιμοποιώντας κοινώς αποδεκτές και πιστοποιημένες μαθηματικές μεθόδους, τα αποτελέσματα των οποίων δεν επιδέχονται αμφισβήτησης αφού έχουν αποδειχθεί με μαθηματικές υπολογιστικές μεθόδους.

1.3.2. Η συμβολή της επιχειρηματικής συμπεριφοράς στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον

Οι ικανότητες και εμπειρίες των στελεχών της εταιρίας, οι δυνατότητες καινοτομίας και δημιουργικότητας, οι βέλτιστες επιχειρηματικές πρακτικές, οι ευρεσιτεχνίες, η γνώση που η επιχείρηση έχει συσσωρεύσει για την αγορά και τους πελάτες της και η γνώση για τους ανταγωνιστές της, αποτελούν τον πλέον πολύτιμο πόρο της. Αυτό το γνωστικό ενεργητικό της επιχείρησης, το οποίο εξασφαλίζεται μέσα από την υιοθέτηση της επιχειρηματικής συμπεριφοράς, είναι το μόνο διατηρήσιμο συγκριτικό πλεονέκτημα. Μέχρι πρόσφατα, πολλές επιχειρήσεις λειτουργούσαν επιτυχώς βασισμένες στην ατομική γνώση μερικών βασικών στελεχών τους. Παρότι η εξατομικευμένη γνώση είναι μέγιστης αξίας και αναντικατάστατη, το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον απαιτεί την πλήρη

αξιοποίηση της συλλογικής επιχειρηματικής γνώσης μίας εταιρίας. Η επιχειρηματική γνώση βρίσκεται ενσωματωμένη, τόσο στις δεξιότητες των στελεχών της εταιρίας όσο και στα συστήματα που χρησιμοποιεί (τα χειρόγραφα, αλλά κυρίως στα πληροφοριακά συστήματα), στα δίκτυα (είτε άτυπα είτε τυπικά) μεταξύ των στελεχών και στις επιχειρηματικές λειτουργίες. Η πρόκληση για τη σύγχρονη επιχείρηση είναι να αναπτύξει συστηματικούς και μεθοδικούς μηχανισμούς διοίκησης και ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας, να εκμεταλλευτεί τις δυνατότητες και να περιορίσει τις ελλείψεις του γνωστικού της ενεργητικού.

Εκτός από τα προφανή οφέλη που επιφέρει η επιχειρηματική συμπεριφορά, οι σύγχρονες επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται επίσης και τους σημαντικούς κινδύνους που συνδέονται με την απουσία της.

Οι σημαντικότεροι κίνδυνοι είναι:

- Η μείωση παραγωγικότητας και η απώλεια επιχειρηματικών ευκαιριών, που μπορούν να προέλθουν από την απουσία της κατάλληλης γνώσης την κατάλληλη στιγμή και στην κατάλληλη μορφή.
- Υπερ-πληροφόρηση, που οφείλεται στην πληθώρα πηγών πληροφόρησης και στην αδυναμία αξιολόγησης και οργάνωσης των πληροφοριών που είναι διαθέσιμες στην επιχείρηση.
- Η νοοτροπία ότι η ατομική "γνώση αποτελεί δύναμη", που οφείλεται εν μέρει και στην παρανόηση των στελεχών ότι όταν μοιράζονται τη γνώση με συναδέλφους τους οδηγούνται σε απώλεια της προσωπικής τους δύναμης.
- Φθορά γνώσης: σύμφωνα με μελέτη που δημοσιεύτηκε από το Harvard Business School, μία τυπική επιχείρηση χάνει το μισό γνωστικό δυναμικό της κάθε πέντε με δέκα χρόνια εξαιτίας κυρίως της αλλαγής του ανθρώπινου δυναμικού της.
- Παράσιτα στην οριζόντια και κάθετη επικοινωνία που έχουν ως αποτέλεσμα την παρακόλληση των δραστηριοτήτων του οργανισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

2.1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε αυτό το κεφάλαιο αναλύεται ο ρόλος του προισταμένου σε μία εταιρεία καθώς και κάποια γενικά χαρακτηριστικά που ξεχωρίζουν τους υπαλλήλους που έχουν τη δυνατότητα να αναδειχθούν και να καταλάβουν υψηλόβαθμες θέσεις. Στη συνέχεια , αναλύεται η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης , τα δύο κύρια ρεύματα που επικρατούν για τη θεώρηση της αλλά και οι μεθοδολογίες για τη μέτρηση της . Αναλύονται επίσης οι έννοιες της ικανοποίησης από την εργασία και της επιχειρηματικής συμπεριφοράς σύμφωνα με στοιχεία που υπάρχουν στη βιβλιογραφία και οι αντίστοιχες προσπάθειες που έχουν καταγραφεί για την μέτρηση τους. Ενώ στο τέλος του κεφαλαίου ακολουθεί η διατύπωση των υποθέσεων με βάση τις οποίες θα κατασκευαστεί το μοντέλο για την έρευνα.

2.2. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΥ

Είναι πλέον ευρέως αποδεκτό ότι ο ρόλος του προισταμένου κατέχει εξέχουσα σημασία στις επιχειρηματικές διαδικασίες μέσα σε ένα δομημένο οργανισμό (Hornsby, Kuratko & Zahra, 2002) δεδομένου ότι ο προϊστάμενος μπορεί λόγω της θέσης του όχι μόνο να σκέφτεται και να σχεδιάζει νοητικά τις νέες επιχειρησιακές ευκαιρίες αλλά να τις υλοποιεί και να τις εντάσσει στο εργασιακό περιβάλλον. Προκαλλεί με λίγα λόγια δράσεις και επιδράσεις ανάμεσα στους υφισταμένους του και δημιουργεί τις βάσεις για την περαιτέρω εξέλιξη της ομαδικής εργασίας αλλά και της ατομικής συνεισφοράς. Το πιο σημαντικό όμως είναι ότι εξασφαλίζει την απαιτούμενη σιγουριά και τη συνοχή στους υπαλλήλους του ή τουλάχιστον αυτά πρέπει να πράττει σε ιδανικές συνθήκες και διασφαλίζει τις απαιτούμενη αντίσταση έναντι διαφόρων παρεμβάσεων που αποπροσανατολίζουν απότο όραμα της εταιρείας (Howel & Higgins, 1990).

Από τον ορισμό και μόνο της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι εμφανής η επίδραση της στον τομέα της εργασίας . Η εργασία καθώς και όσα προκύπτουν από αυτήν όπως οικονομικά οφέλη, επιβίωση, αίσθημα ικανοποίησης από την επίτευξη των στόχων , κρίνονται σημαντικά για την ευτυχία και την εσωτερική ισορροπία του ατόμου με σαφές αντίκτυπο στους υπόλοιπους τομείς της προσωπικότητας.Με το πέρασμα των χρόνων οι εργασιακές συνθήκες αλλάζουν και οι απαιτήσεις αυξάνονται , τις περισσότερες ώρες της ημέρας ένας άνθρωπος είναι υποχρεωμένος ή και διατεθειμένος να τις καταναλώνει στο εργασιακό του περιβάλλον και μάλιστα να παρουσιάζει την καλύτερη δυνατή εικόνα του. Έχει διαπιστωθεί ότι η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη βοηθά τους εργαζομένους να χρησιμοποιούν τις συναισθηματικές τους δράσεις με τρόπο που επηρεάζει θετικά την απόδοση στην εργασία τους , οδηγεί σε υψηλά οικονομικά οφέλη, και τους παροτρύνει να επικεντρωθούν στα συγκεκριμένα τους καθήκοντα χωρίς να επηρεάζονται απο παρορμήσεις που τους θέτουν εκτός των στόχων τους.

Τα κριτήρια με τα οποία κρίνονται οι υπάλληλοι έχουν αλλάξει και αυτά δεν μετράει πλέον το πόσο έξυπνοι είμαστε ή τι είδους εκπαίδευση έχουμε λάβει αλλά ο τρόπος με τον οποίο χειριζόμαστε τον εαυτό μας και τους άλλους και ειδικά αυτή τη στιγμή που η πληθώρα των πληροφοριών και των γνώσεων αυξάνεται με ραγδαίους ρυθμούς.Το κριτήριο αυτό παίζει σημαντικό αν όχι πρωτεύοντα ρόλο πλέον στις προσλήψεις , στις προαγωγές ,στη διατήρηση της εργασιακής θέσεις αλλά και στις απολύσεις (Goleman,1997).

Στον τομέα της εργασίας υπάρχουν σε γενικές γραμμές δύο κατηγορίες ικανοτήτων που ξεχωρίζουν τους εργαζομένους.

Η μία κατηγορία αφορά στις βασικές ικανότητες, δηλαδή τις ικανότητες που πρέπει να έχει ένας άνθρωπος για να φέρει σε πέρας τα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί και είναι τα ελάχιστα προσόντα που πρέπει να έχει ένας άνθρωπος για να υπάρξει στο χώρο της εργασίας του.

Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει τις ικανότητες που επιτρέπουν σε έναν υπάλληλο να διακριθεί , δηλαδή να ξεχωρίσει από τον μέσο όρο της επίδοσης των υπολοίπων υπαλλήλων. Πρόκειται για ικανότητες που χρειάζονται οι άνθρωποι οι οποίοι απασχολούνται ήδη σε μία θέση ώστε να έχουν μία διακεκριμένη επίδοση. Έχει παρατηρηθεί ωστόσο πως οι δύο ισχυρότερες ικανότητες που πρέπει να έχει κάποιος για να διακριθεί είναι η τάση για βελτίωση και η πειθώ μαζί με την επιρροή , οι οποίες είναι συναισθηματικές ικανότητες. Σαφώς όμως δεν είναι δυνατόν να

δημιουργήσουμε κατηγορίες προσόντων που θα ισχύουν σε όλες τις περιπτώσεις δεδομένου ότι σε κάθε εργασιακή θέση απαιτούνται διαφορετικές ικανότητες ανάλογα με τις απαιτήσεις παρ'όλα αυτά τα δεδομένα που χρειάζονται δίνονται από μελέτες ικανοτήτων που αναλύουν το σχετικό βάρος κάθε ικανότητας σε σχέση με τη διάκριση των ηγετών από το μέσο όρο (Goleman, 1998). Αυτό αποδεικνύεται από σχετική έρευνα που έλαβε χώρα στη Βοστώνη το 1999 από τους Jeicobs και Chen οι οποίοι πραγματοποίησαν μία περαιτέρω ανάλυση των αρχικών δεδομένων που είχαν συλλέξει από μελέτες ικανοτήτων σε σαράντα εταιρείες προκειμένου να αξιολογήσουν το σχετικό βάρος μιας συγκεκριμένης ικανότητας η οποία καθορίζει εάν ένα άτομο έχει ηγετικό προφίλ ή όχι. (Dawda et al., 2002). Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι υψηλότερος βαθμός γνωστικών ικανοτήτων διαπιστώνεται σε ποσοστό 27% πιο συχνά στα άτομα με τις καλύτερες επιδόσεις από ότι στα άτομα με μέσες επιδόσεις ταυτόχρονα, ανώτερες συναισθηματικές ικανότητες σε ποσοστό 53% διαπιστώθηκαν στους πρώτους. Δηλαδή, οι συναισθηματικές ικανότητες ήταν δύο φορές πιο σημαντικές για την υπεροχή σε σύγκριση με τις καθαρά νοητικές ικανότητες και την εξειδίκευση.

Είναι γεγονός ότι τα καθήκοντα του ηγέτη απαιτούν μία ευρεία κλίμακα δεξιοτήτων και από αναλύσεις που έχουν γίνει δείχνουν ότι τα δύο τρίτα του ποσοστού της επίδοσης του διακεκριμένου προσώπου οφείλονται στη συναισθηματική ικανότητα (Goleman, 1998). Για τους ηγέτες, οι συναισθηματικές ικανότητες σε αντίθεση με τις γνώσεις που έχουν αποκτηθεί μέσω εκπαίδευσης ή από νοητική ικανότητα είναι σε ποσοστό 80 έως 100 τοις εκατό οι ικανότητες που οι ίδιες οι εταιρείες θεωρούν καθοριστικές για την επιτυχία (Boyatzis, 1982). Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί και η άποψη που πολλοί υιοθετούν και υποστηρίζει ότι ο ηγέτης διαφέρει από το διευθυντή ως προς αυτό που ο καθένας κάνει, και ο ηγέτης πρέπει να κρατά μια σαφή στάση να γνωρίζει τι είναι σημαντικό για τον εαυτό του και να επιδιώκει τους στόχους του σε συνεργασία με τους άλλους. Δηλαδή ο ηγέτης προχωρά ένα βήμα μπροστά και ενσωματώνει πολύ πιο έντονα το συναίσθημα στα προσόντα του ενώ ο διευθυντής μένει κατά κάποιον τρόπο μόνο στα εργασιακά του καθήκοντα και δεν κοιτά να <<ενεργοποιήσει>> τους υπαλλήλους του και να τους οδηγήσει στο να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους.

Οι ομάδες ικανοτήτων που χαρακτηρίζουν τους αποτελεσματικούς διευθυντές είναι τριών ειδών με τις δύο από αυτές να χαρακτηρίζονται από τη συναισθηματική νοημοσύνη (Goleman, 1998). Η πρώτη ομάδα περιλαμβάνει προσωπικές ικανότητες

όπως η επίτευξη, η αυτοπεποίθηση και η δέσμευση. Η δεύτερη ομάδα αποτελείται από κοινωνικές ικανότητες όπως η επιρροή, η πολιτική αντίληψη και η ενσυναίσθηση. Οι ικανότητες αυτές διαπιστώθηκε ότι υπερβαίνουν τα πολιτιστικά και εθνικά σύνορα αφού η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε Ευρώπη, Αμερική και Ασία και διαφορές όσον αφορά στην συνταγή για την ηγεσία δεν υπάρχουν (Spencer et al., 1997). Η τρίτη ομάδα ικανοτήτων είναι γνωστικού τύπου και περιλαμβάνει τον τρόπο σκέψης, δηλαδή κατά πόσο το άτομο είναι ικανό να βλέπει την ευρύτερη προοπτική, να αναγνωρίζει τις χρήσιμες πληροφορίες και να έχει όραμα.

Ένας διευθυντής όμως για να γίνει ηγέτης είναι απαραίτητο να ενσωματώσει τη συναισθηματική νοημοσύνη στον τρόπο σκέψης και δράσης του ώστε να καταφέρει να αποκτήσει όραμα.

2.2.1. Σχέση προισταμένου-υφισταμένου

Κατά γενική ομολογία, ένας προιστάμενος πρέπει να βελτιώνει αλλά και να διατηρεί τις συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος σε υψηλά επίπεδα, να καλλιεργεί τον ενθουσιασμό, την αυτοπεποίθηση και τη θετική σκέψη της ομάδας του ώστε να αποκομίζει τα μέγιστα τόσο σε επίπεδο οικονομικών απολαβών όσο και σε διαπροσωπικό επίπεδο, ο προιστάμενος δηλαδή πρέπει να είναι ικανός να κατανοεί και να χειρίζεται κατάλληλα, ανά περίπτωση, τα δικά του συναισθήματα αλλά και αυτά των υφισταμένων του.

Νεότερες έρευνες πιστοποιούν ότι εάν ο προιστάμενος έχει υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη τότε είναι ικανός να προάγει αλτρουιστικές συμπεριφορές που βοηθούν στην αύξηση της απόδοσης αλλά και να βοηθά τους υπαλλήλους του να έχουν υψηλότερη απόδοση και ικανοποίηση από τη εργασία τους (Wong & Law, 2002). Αυτό είναι αποτέλεσμα του ότι εάν ο προιστάμενος καταλαβαίνει τα συναισθήματα του υφισταμένου του μπορεί να τον διευκολύνει να αντιμετωπίσει πολλές καταστάσεις αλλά και να αποκτήσει αυτοπεποίθηση που θα του επιτρέψει να εκφράσει τη δημιουργικότητα του (Frederickson, 2003; Zhou & George, 2003), θα ευνοήσει τη συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων αλλά και θα συντονίσει επιτυχώς τις ενέργειές που θα αυξήσουν την απόδοση. Σε αυτό το σημείο πρέπει να σημειωθεί ότι όλες οι έρευνες που έχουν γίνει αφορούν στην άμεση σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης του προισταμένου σε συνάρτηση με τις αποδόσεις των ενεργειών του υπαλλήλου αλλά ακόμη δεν έχει δημοσιευθεί κάποια έρευνα σχετικά με τη σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης του προισταμένου, της

συναισθηματικής νοημοσύνης του υφισταμένου και των αποτελεσμάτων αυτής της αλληλεπίδρασης.

Είναι επίσης σημαντικό να τονιστεί πως οι υπαλλήλοι που δεν διαθέτουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη έχουν μεγαλύτερη ανάγκη και επηρεάζονται περισσότερο από έναν προισταμένο με αυτήν την ικανότητα ενώ οι υπάλληλοι που έχουν αυτό το πρωτόκλημα δεν φαίνεται να επηρεάζονται στον ίδιο βαθμό (Sy et al., 2005). Ο βαθμός που ο συναισθηματικός παράγοντας συμμετέχει σε μία εργασιακή θέση είναι πού σημαντικός και καθορίζει κατά ένα μεγάλο ποσοστό εάν θα πρέπει οι εργαζόμενοι να διαθέτουν ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη και κατά πόσο οι υφιστάμενοι έχουν ανάγκη την υποστήριξη του προισταμένου τους (Wong & Law, 2002). Για παράδειγμα , μία εργασία κατά την οποία ο εργαζόμενος έρχεται σε επαφή με κοινό και πρέπει να διαχειριστεί κατάλληλα τα συναισθήματα του αλλά και να κατανοεί τις αντιδράσεις και τις απαιτήσεις των άλλων μέσα σε λίγο χρόνο και με αποτελεσματικό τρόπο.

Γι' αυτό το λόγο η συναισθηματική νοημοσύνη πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπ' όψη κατά τη διαδικασία των προσλήψεων αλλά και η εκπαίδευση σε αυτό τον τομέα είναι πολύ σημαντική και είναι καλό οι εταιρείες να δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στο να εκπαιδεύουν τους υπαλλήλους τους κατάλληλα , δεδομένου ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μία ικανότητα που μπορεί να βελτιωθεί μέσω εκπαίδευσης (Wong & Law, 2002).

2.3. ΈΝΝΟΙΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ (Emotional intelligence)

Ο όρος συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει την ικανότητα του ατόμου να κατανοεί τα συναισθήματά του , να ελέγχει τις παρορμήσεις του , να χρησιμοποιεί τη λογική, να αντιμετωπίζει τις αντιξοότητες με αυτοκυριαρχία , να κατανοεί και σε ένα βαθμό να είναι ικανό να χειριστεί τα συναισθήματα των ατόμων του περιβάλλοντος του.

Όσο καλύτερα κατανοούμε τα συναισθήματα μας και αυτά των άλλων τόσο πιο ικανοί είμαστε να κατευθύνουμε τη ζωή μας. Η έλλειψη συναισθημάτων ή η ελλειπής κατανόηση τους είναι αυτή που μας εμποδίζει από το να εφαρμόσουμε στην πράξη τη λογική αλλά και τις άλλες δεξιότητες που χαρακτηρίζουν τη νοημοσύνη μας.

Ορισμένες παράμετροι που χαρακτηρίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη, συνοψίζονται ως εξής:

- Η γνώση του εαυτού μας(η ικανότητα μας να κατανοούμε τα συναισθήματα μας).
- Η διαχείριση της ψυχικής μας διάθεσης.
- Η ικανότητα μας να κινούμαστε θετικά για της επίτευξη κάθε στόχου.
- Ο έλεγχος της παρόρμησης(δηλαδή να μην επιτρέπουμε στις παρορμήσεις μας να μας αποπροσανατολίζουν από τους στόχους μας).
- Πόσο ανοιχτοι είμαστε απέναντι στους άλλους(η ικανότητα να μπαίνουμε στη θέση του άλλου με καλόπιστη διάθεση).

Ο όρος της συναισθηματικής νοημοσύνης περιγράφει χαρακτηριστικά και ικανότητες που είναι διαφορετικές από αυτές της γνωσιακής νοημοσύνης η οποία μετράται από τον γνωστό Δείκτη Νοημοσύνης και ανταποκρίνεται στις ακαδημαϊκές και γνωστικές γνώσεις .

Αυτά τα δύο είδη νοημοσύνης που έως τώρα ,τουλάχιστον, είναι γνωστά ανταποκρίνονται σε διεργασίες που γίνονται σε διαφορετικά τμήματα του εγκεφάλου. Είναι αποδεδειγμένο πως τα κέντρα που κατευθύνουν τη διαδικασία της διανοητικής λειτουργίας βρίσκονται στα πιο πρόσφατα αναπτυγμένα στρώματα του εγκεφάλου ,που ονομάζονται νεοφλοιός. Τα κέντρα που κατευθύνουν τη διαδικασία των συναισθημάτων βρίσκονται, αντιθέτως, σε βαθύτερες περιοχές του εγκεφάλου , στον αρχαιότερο υποφλοιό,η συναισθηματική νοημοσύνη επομένως κατευθύνεται απο αυτά τα κέντρα τα οποία λειτουργούν σε συνδασμό με τα κέντρα νόησης που βρίσκονται στον νεοφλοιό. Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί ότι κατά τη γενική επιστημονική αντίληψη η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να βελτιωθεί. Εφ'όσον συνειδητοποιήσουμε την ανάγκη κάποιων αλλαγών είναι δυνατόν με πρακτική εξάσκηση να βελτιώσουμε τον τρόπο που αντιδρούμε και εκφραζόμαστε. Σε ατομικό επίπεδο οι παράμετροι της συναισθηματικής νοημοσύνης ενός ανθρώπου είναι δυνατό να προσδιοριστούν, να αξιολογηθούν και να βελτιωθούν. Κατ'έπекταση, σε επίπεδο διαπροσωπικών σχέσεων είναι αναγκαίο να υπάρξει συντονισμός ώστε οι ομάδες να λειτουργούν επιτυχώς. Σε επίπεδο οργανισμών και επιχειρήσεων καλό θα είναι να γίνει μία εκ νέου ιεράρχιση των αξιών ώστε η συναισθηματική νοημοσύνη να λάβει πρωτεύοντα ρόλο σε ότι αφορά την πρόσληψη εργαζομένων ,την εκπαίδευση τους, την περαιτέρω ανάπτυξη τους, την αξιολόγηση της επίδοσης τους και την τοποθέτηση τους στη σωστή για τον κάθε ένα θέση.

Σύμφωνα με τον Goleman η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να καλλιεργηθεί μέσω της εκπαίδευσης όπως αναφέρθηκε λίγο πιο πάνω. Ενδεικτικά ακολουθεί ένας

πίνακας που αναφέρει κάποιες οδηγίες για την εκπαίδευση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ο πίνακας είναι από το βιβλίο << Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας.>>(Goleman , 1998).

Πίνακας 2.1: Οδηγίες βελτίωσης της συναισθηματικής ικανότητας

ΟΔΗΓΙΕΣ	ΓΙΑ	ΤΗΝ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΣΤΗ	ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ
<u>ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ(Goleman,1998)</u>					
<u>Αξιολόγηση της εργασίας:</u> Η εκπαίδευση πρέπει να εστιάζεται στις ικανότητες που είναι απαραίτητες για την υπεροχή σε μια δεδομένη εργασία ή ρόλο. <i>Προειδοποίηση:</i> Η εκπαίδευση σε άσχετες ικανότητες δεν έχει νόημα. <i>Καλύτερη Μέθοδος:</i> Σχεδιασμός της εκπαίδευσης βάσει μιας συστηματικής αξιολόγησης των αναγκών.					
<u>Αξιολόγηση του ατόμου:</u> Θα πρέπει να αξιολογηθεί το προφίλ των δυνατών και αδύνατων σημείων του ατόμου για να προσδιοριστεί ποιες ανάγκες χρειάζονται βελτίωση. <i>Προειδοποίηση:</i> Δεν έχει νόημα να στείλει κανείς ανθρώπους να εκπαιδευτούν σε ικανότητες που ήδη διαθέτουν ή δεν χρειάζονται. <i>Καλύτερη Μέθοδος:</i> Σχεδιασμός της εκπαίδευσης βάσει των αναγκών του ατόμου.					
<u>Προσεκτική ενημέρωση σχετικά με την αξιολόγηση:</u> Η ανατροφοδότηση για τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία ενός ατόμου χαρακτηρίζεται από συναισθηματική φόρτιση. <i>Προειδοποίηση:</i> Η αδέξια ανατροφοδότηση μπορεί να προκαλέσει προβλήματα η επιδέξια δημιουργεί κίνητρα. <i>Καλύτερη Μέθοδος:</i> Χρήση της συναισθηματικής νοημοσύνης για να ενημερώνεται ένα άτομο σχετικά με το βαθμό της συναισθηματικής του ικανότητας.					
<u>Αξιολόγηση ετοιμότητας:</u> Δεν είναι όλοι οι άνθρωποι το ίδιο έτοιμοι για την εκπαίδευση. <i>Προειδοποίηση:</i> Όταν τα άτομα δεν είναι έτοιμα κατά πάσα πιθανότητα η εκπαίδευση είναι άχρηστη.					

Καλύτερη Μέθοδος: Αξιολόγηση του αν κάποιος είναι ή όχι έτοιμος να συμμετάσχει στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα .Αν δεν είναι ο πρώτος στόχος είναι η προετοιμασία του.

Δημιουργία κινήτρων: Οι άνθρωποι μαθαίνουν ανάλογα με τα κίνητρα που έχουν .

Προειδοποίηση: Αν οι άνθρωποι δε διαθέτουν κίνητρα η εκπαίδευση θα είναι αναποτελεσματική.

Καλύτερη Μέθοδος: Να είστε σαφής σχετικά με το πως θα ωφελήσει η εκπαίδευση την εργασία ή την επαγγελματική σταδιοδρομία του ατόμου ή ποια άλλα οφέλη μπορεί να αποκομίσει από αυτήν.

Αυτοδιοίκηση της αλλαγής: Όταν οι άνθρωποι διευθύνουν οι ίδιοι το πρόγραμμα μάθησης προσαρμόζοντας το στις ανάγκες τους , στις ειδικές συνθήκες και στα κίνητρα , η μάθηση είναι πιο αποτελεσματική.

Προειδοποίηση: Εκπαιδευτικά προγράμματα του τύπου πολλά σε ένα δεν ταιριάζουν ιδιαίτερα σε κανέναν.

Καλύτερη Μέθοδος: Βάλτε τους ανθρώπους να επιλέξουν τους στόχους τους για ανάπτυξη και βοηθήστε τους να σχεδιάσουν το δικό τους πρόγραμμα για την επίτευξη τους .

Εστίαση σε σαφείς , εφικτούς στόχους: Οι άνθρωποι χρειάζεται να ενημερώνονται με σαφήνεια για το τι είναι κάθε ικανότητα και ποια τα βήματα για τη βελτίωση της .

Προειδοποίηση: Ελλιπής εστίαση ή μη ρεαλιστικά προγράμματα για αλλαγή οδηγούν σε συγκεχυμένα αποτελέσματα ή αποτυχία.

Καλύτερη Μέθοδος: Αναλύστε σαφώς τις λεπτομέρειες της ικανότητας και προσφέρετε ένα εφικτό πλάνο για την επίτευξη της.

Πρόληψη της υποτροπής: Οι συνήθειες αλλάζουν αργά αλλά οι υποτροπές και τα ολισθήματα δεν σηματοδοτούν την ήττα.

Προειδοποίηση: Οι άνθρωποι μπορεί να αποθαρρυνθούν λόγω της βραδύτητας της αλλαγής και της εμμονής των παλαιών συνηθειών.

Καλύτερη Μέθοδος: Βοηθήστε τους ανθρώπους να δουν και να αξιοποιήσουν τα λάθη τους ως μαθήματα για να προετοιμαστούν καλύτερα την επόμενη φορά.

Παροχή ανατροφοδότησης σε σχέση με την επίδοση: Η σταθερή ανατροφοδότηση ενθαρρύνει και βοηθά την άμεση αλλαγή.

Προειδοποίηση: Η ασαφής ανατροφοδότηση μπορεί να εκτροχιάσει την εκπαίδευση.

Καλύτερη Μέθοδος: Συμπεριλάβετε στο πρόγραμμα αλλαγής ανατροφοδότηση από προισταμένους, συναδέλφους της ίδιας βαθμίδας ή δώστε τις κατάλληλες αναφορές προόδου.

Ενθάρρυνση της άσκησης: Για να διαρκέσει η αλλαγή απαιτείται συνεχής εξάσκηση μέσα και έξω από την εργασία.

Προειδοποίηση: Ένα μόνο σεμινάριο είναι μια αρχή δεν είναι όμως αρκετό από μόνο του.

Καλύτερη Μέθοδος: Χρησιμοποιήστε τις ευκαιρίες για εξάσκηση που παρουσιάζονται στην εργασία ή στο σπίτι και προσπαθείστε να εξασκείτε επανειλημμένα και με συνέπεια τις νέες συμπεριφορές για μερικούς μήνες.

Για όλες τις επιχειρήσεις το όφελος, από το γεγονός ότι οι συναισθηματικές ικανότητες προσφέρουν τη δυνατότητα της αξιολόγησης και της βελτίωσης, εντοπίζεται στο ότι υπάρχει άλλη μία δίοδος μέσω της οποίας μπορεί να βελτιωθεί η απόδοση και να αυξηθεί ο ανταγωνισμός. Απαραίτητο όμως για κάτι τέτοιο είναι να εναρμονιστεί η πολιτική και η λειτουργία της επιχείρησης με τις ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης. Από τη άλλη πλευρά, η συναισθηματική νοημοσύνη δεν αποτελεί το χρυσό κλειδί με το οποίο θα ανοίξουν όλες οι πόρτες και θα λυθούν όλα τα προβλήματα, όμως ο ανθρώπινος παράγοντας μπορεί να επιλύσει όλα τα προβλήματα και σε ένα δυναμικό και ρευστό περιβάλλον σαν το επιχειρηματικό όταν οι ομάδες συνεργάζονται καλά οι επιχειρήσεις είναι περισσότερο ανταγωνιστικές και επομένως η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ικανότητα αυξημένης βαρύτητας.

2.3.1.Ιστορική Αναδρομή

Προσεγγίσεις της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης αναφέρονται στα βιβλία του Αριστοτέλη σχετικά με τη διαπαιδαγώγηση των παιδιών. Στη συνέχεια ο

Δαρβίνος το 1872 τονίζει τη σημασία των συναισθημάτων στο βιβλίο του "Η έκφραση των συναισθημάτων στους ανθρώπους και στα ζώα", το οποίο επανεκδίδεται το 1998 από τον Paul Ekman (Καφέτσιος, 2003).

Στη δεκαετία του 1980 ένα πρωτοποριακό μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης προτείνεται από τον Bar-On και παρουσιάζεται αρχικά στη διδακτορική του εργασία και στη συνέχεια συνοψίζεται εμπλουτισμένο στο αδημοσίευτο χειρόγραφο "The Development of a Concept and Test of Psychological Well-being". Το μοντέλο περιγράφει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως μια ομάδα προσωπικών, συναισθηματικών και κοινωνικών ικανοτήτων που επηρεάζουν την ικανότητα που έχει κάποιος να αντιμετωπίζει με επιτυχία τα αιτήματα και τις πιέσεις του περιβάλλοντος.

Το 1983 ο Gardner, επισήμανε τη διάκριση ανάμεσα στις διανοητικές και συναισθηματικές ικανότητες και πρότεινε το μοντέλο πολλαπλής νοημοσύνης. Στο μοντέλο αυτό υποστηρίζεται πως εκτός από τις γνωσιακές ικανότητες που είναι ευρέως γνωστές όπως είναι η λεκτική ευφράδεια, η μαθηματική λογική αλλά και η νοημοσύνη σε τομείς όπως η κίνηση και η μουσική, υπάρχουν και ορισμένοι τύποι νοημοσύνης που σχετίζονται με την προσωπικότητα και αφορούν στην αυτοδιαχείριση των συναισθημάτων μας αλλά και στον χειρισμό των διαπροσωπικών μας σχέσεων.

Το 1990 δύο ψυχολόγοι, ο Peter Salovey και ο John D. Mayer, όρισαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως ένα χαρακτηριστικό της προσωπικότητας που εκφράζει την ικανότητα του ατόμου να ελέγχει και να ρυθμίζει τα συναισθήματα του αλλά και τα συναισθήματα των άλλων και να τα χρησιμοποιεί για να κατευθύνει τις σκέψεις και τις δράσεις του.

Το 1995 ο καθηγητής ψυχολογίας του Χάρβαρντ Daniel Goleman, γνωστός έως τότε για τα πνευματώδη άρθρα του σχετικά με τη ψυχολογία και την ανθρώπινη συμπεριφορά, ανέφερε για πρώτη φορά τον όρο συναισθηματική νοημοσύνη στο βιβλίο του Emotional Intelligence και κατάφερε να κατευνώσει τις αρνητικές κριτικές και τις κατηγορίες για εμφανή ρατσισμό που είχε δεχθεί το βιβλίο The Bell Curve το οποίο είχε εκδοθεί από ομάδα επιστημόνων (ψυχολόγων και γενετιστών) που υποστήριζαν ότι υπάρχουν διαφορές στην νοημοσύνη των ανθρώπων που εξαρτώνται από την φυλή και μάλιστα ότι αυτές οι διαφορές προέρχονται από τα γενετικά χαρακτηριστικά της κάθε φυλής (Langdon, 1999). Ο Goleman, όπως υποστηρίζει και ο ίδιος, προσαρμοσε το μοντέλο των Peter Salovey και John D. Mayer καταλήγοντας

σε μία παραλλαγή που περιλαμβάνει τις εξής πέντε συναισθηματικές και κοινωνικές ικανότητες: αυτοεπίγνωση , αυτορύθμιση,ενσυναίσθηση,κίνητρα συμπεριφοράς και κοινωνικές δεξιότητες.

2.3.2. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη ως Ικανότητα ή ως Χαρακτηριστικό της Προσωπικότητας

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μία αρκετά νέα έννοια που έχει παρουσιαστεί από τους επιστήμονες που ασχολούνται με αυτήν .Ο ακριβής ορισμός της καθώς και η μέτρηση της είναι δύσκολο να προκύψουν με ευθύ τρόπο και με αυστηρή και οριοθετημένη μεθοδολογία και ο συνηθέστερος τρόπος εμφάνισης της είναι με τη θεώρηση αυτής ως μία λανθάνουσα μεταβλητή την οποία εμμέσως προσπαθούμε να προσδιορίσουμε.Ο σκόπελος του μη ακριβούς ορισμού της ξεπερνάται από τους επιστήμονες με το να έχουν καταλήξει σε δύο έννοιες της συναισθηματικής νοημοσύνης τις οποίες χρησιμοποιούμε ανάλογα με το τι θέλουμε να εξετάσουμε κατά περίπτωση.Για τις δύο αυτές έννοιες έχουν αναπτυχθεί διαφορετικές μεθοδολογίες μέτρησης αλλά θεωρίες ερμηνείας τους. Έτσι ,λοιπόν , η διεθνής βιβλιογραφία έχει καταλήξει πως η συναισθηματική νοημοσύνη έχει δύο όψεις τις οποίες και τις εξετάζουμε από διαφορετικό πρίσμα:

1. Η αντίληψη της συναισθηματικής νοημοσύνης ως ικανότητα του ατόμου(ability), η οποία θεωρεί την συναισθηματική νοημοσύνη ως νοητική ικανότητα η οποία επιτρέπει την κατανόηση των ενδογενών συναισθημάτων αλλά και των συναισθημάτων των υπολοίπων ατόμων του περιβάλλοντος ,τη διάκριση αυτών των συναισθημάτων σε αυτά που μας προτρέπουν σε κάτι και σε αυτά που ανακόπτουν την πορεία μας , και πως χρησιμοποιούμε τα συναισθήματα για να κατευθύνουμε τις πράξεις των ατόμων που μας περιβάλλουν (Goleman, 1995). Εξετάζοντας αυτό το μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορούμε να διακρίνουμε ότι εμπεριέχει και συνδέει έννοιες από την περιοχή της ψυχολογίας, οι οποίες υπάρχουν σε διαφορετικό βαθμό σε όλους τους ανθρώπους και έχουν θέση σε όλες τις εκφάνσεις της ζωής. Ένα άτομο με καλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης είναι ικανό να συνδυάζει όλες αυτές τις ικανότητες και να τις χρησιμοποιεί κατάλληλα. Οι ικανότητες αυτές είναι αναλυτικά οι εξής :

- ✓ Η αντίληψη και η αυτοεπίγνωση δηλαδή να είμαστε σε θέση να γνωρίζουμε τα συναισθήματα μας κάθε στιγμή και να τα χρησιμοποιούμε με ρεαλιστικό

τρόπο για τη λήψη μιας απόφασης , αξιολογώντας τις ικανότητες μας και έχοντας ένα πραγματικό αίσθημα αυτοπεποίθησης.

- ✓ Η αυτορύθμιση που σημαίνει να χειριζόμαστε τα συναισθήματα μας με τρόπο που να διευκολύνουν και να ανοίγουν διεξόδους και όχι να εμποδίζουν τα έργα μας, να μην επιτρέπουμε σε άσχημες συναισθηματικές καταστάσεις να καταβάλλουν τις πράξεις μας και να έχουμε ως γνώμονα την επιτυχή επίτευξη των στόχων μας και όχι τα πρόσκαιρα και χωρίς αξία ,πολλές φορές, προσωπικά μας οφέλη.
- ✓ Η ενσυναίσθηση να έχουμε την ικανότητα να κατανοούμε τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων και όταν χρειάζεται να μπορούμε να μπούμε στη θέση τους, να καλλιεργούμε τη επαφή μαζί τους και να είμαστε ικανοί να συντονιζόμαστε με πολλά άτομα ειδικά σε περιπτώσεις ομαδικών εργασιών.
- ✓ Τα κίνητρα συμπεριφοράς δηλαδή να χρησιμοποιούμε τις βαθύτερες προτιμήσεις μας και να κινούμαστε προς την εκπλήρωση των στόχων μας με επιμονή παρά τις τυχόν αποτυχίες και ματαιώσεις.

Οι Mayer, Salovey, Caruso and Sitarenios το 2001 υποστήριξαν ότι αυτά τα τέσσερα συστατικά λειτουργούν σαν μία ιεραρχημένη δομή που έχει ως βάση την αντίληψη και αυτοεπίγνωση , που εντοπίζουν ως το πιο σημαντικό, και στην κορυφή τοποθετούν την αυτορύθμιση ως το πιο περίπλοκο και συσνήτο από τα τέσσερα. Δηλαδή εάν δεν υπάρχει η αντίληψη των συναισθημάτων δεν μπορούμε να οδηγηθούμε στις άλλες τρεις ικανότητες πόσο μάλλον στην κόρυφη της ιεραρχίας που είναι η αυτορύθμιση. Η συγκεκριμένη θέση έχει αποδειχθεί και πειραματικά από τους Parker, Taylor & Bagby το 2001 οι οποίοι στο σχετικό άρθρο τους το οποίο ασχολείτο με την έννοια της αλεξιθυμίας, που είναι η κατάσταση κατά την οποία το άτομο δεν είναι σε θέση να αναγνωρίσει και να ξεχωρίσει τα συναισθήματα του, παρουσίασαν το αποτέλεσμα της έρευνας τους το οποίο έδειξε ότι τα άτομα με αλεξιθυμία παρουσιάζουν δυσκολία στο να αναγνωρίζουν τα συναισθήματα των άλλων, στο να διαχειριστούν τα δικά τους συναισθήματα και στο να χρησιμοποιήσουν τα συναισθήματα τους για να δικαιολογήσουν τις πράξεις τους.Επομένως επιβεβαιώνεται η αντίληψη πως εάν δεν κατέχουμε τη βάση της ιεραρχίας των συγκεκριμένων ψυχικών ικανοτήτων , δεν μπορούμε να προχωρήσουμε στα ανώτερα στρώματα(Webb,2005).

2. Η αντίληψη της συναισθηματικής νοημοσύνης ως γενικό χαρακτηριστικό

της προσωπικότητας το οποίο διαφαίνεται άμεσα και στη σχέση του ατόμου με το περιβάλλον(trait). Δηλαδή , η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα σύνολο από προσωπικές, συναισθηματικές και κοινωνικές ικανότητες που επηρεάζουν την ικανότητα που έχει κάποιος να αντιμετωπίζει με επιτυχία τα αιτήματα και τις πιέσεις του περιβάλλοντος. Η ομάδα αυτών των ικανοτήτων συνοψίζεται στα εξής πέντε στοιχεία(Bar-On) (1985):

- ✓ Ενδοπροσωπικές ικανότητες , δηλαδή η ικανότητα να έχει κανείς επίγνωση του εαυτού του , να κατανοεί τα συναισθήματα του και να αξιολογεί τα συναισθήματα και τις ιδέες του.
- ✓ Διαπροσωπικές δεξιότητες, η ικανότητα του ατόμου να έχει επίγνωση και να καταλαβαίνει τα συναισθήματα των άλλων , να ενδιαφέρεται για τους ανθρώπους και να δημιουργεί στενές συναισθηματικές σχέσεις.
- ✓ Προσαρμοστικότητα, η ικανότητα κάποιου να επαληθεύει τα συναισθήματα του , να εκτιμά με ακρίβεια την εκάστοτε κατάσταση , να αλλάζει με ευέλικτο τρόπο τα συναισθήματα και τις σκέψεις του και να είναι σε θέση να επιλύσει τα προβλήματα που προκύπτουν.
- ✓ Στρατηγικές αντιμετώπισης του στρες, η ικανότητα να αντιμετωπίζει κάποιος αποτελεσματικά το στρες και να ελέγχει τα έντονα συναισθήματα.
- ✓ Γενικοί παράγοντες διάθεσης και παράγοντες ενεργοποίησης , η ικανότητα να είναι κάποιος αισιόδοξος , να απολαμβάνει τη σχέση με τον εαυτό του και τους άλλους , να αισθάνεται αλλά και να εκφράζει την ευτυχία.

Μία άλλη προσέγγιση αυτού του μοντέλου δίνει έμφαση στις ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης που υποστηρίζει ότι είναι οι: αυτοεπίγνωση, διαχείριση συναισθημάτων, επίγνωση κοινωνικού περιβάλλοντος και κοινωνικές δεξιότητες. Δηλαδή, εκτός από τις συναισθηματικές δεξιότητες που έχουν αναφερθεί προγενέστερα λαμβάνουμε υπ' όψη και κατά πόσον χειριζόμαστε με επιτυχία τα συναισθήματα στις σχέσεις και κατανοούμε με ακρίβεια τις κοινωνικές καταστάσεις. Κατ' επέκταση, χρησιμοποιούμε αυτές τις ικανότητες για να πείσουμε , να ηγηθούμε , να διαπραγματευθούμε και να υπάρξουμε επιτυχώς στην ομαδική εργασία και τη συνεργασία (Boyatzis, Goleman & Rhee ,1999).

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι τα μοντέλα αυτά συσχετίζονται ισχυρά με ανθρώπινες ψυχολογικές έννοιες όπως η αυτοεκτίμηση και η ενσυναίσθηση (Dwada & Hart, 2000; Petrides & Furnham, 2001; Newsome, Day, & Catano, 2000).

Συμπερασματικά, είναι εμφανές πως και στα δύο μοντέλα κυρίαρχο ρόλο παίζουν τα συναισθήματα με λίγο διαφορετικό τρόπο στο ένα και στο άλλο ,όμως όπως παρατηρείται υπάρχουν πολλά κοινά στοιχεία ως προς τις υποθέσεις και τις προσδοκίες. Στο πρώτο είδος που εξετάσαμε η συναισθηματική νοημοσύνη θεωρείται ως μία έμφυτη ικανότητα του ανθρώπου και τα συναισθήματα συνδέονται άμεσα με τις ικανότητες που απαρτίζουν το μοντέλο. Στο δεύτερο είδος τα συναισθήματα είτε συνδέονται με τις δεξιότητες του μοντέλου είτε λειτουργούν υποστηρικτικά προς αυτές και η συναισθηματική νοημοσύνη χαρακτηρίζεται ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητας.

Συνοπτικά τα μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης , απεικονίζονται στους πίνακες 2.1,2.2 του παραρτήματος.

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

(Job satisfaction)

Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερες εταιρείες ανά την υφήλιο αρχίζουν να εξετάζουν συστηματικά το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων τους.

Ο λόγος για το ενδιαφέρον αυτό εντοπίζεται στον αυξημένο όγκο επιστημονικών πορισμάτων τα οποία συνδέουν την επαγγελματική ικανοποίηση με την αυξημένη αποδοτικότητα, τις μειωμένες προθέσεις για αποχώρηση ,την μεγαλύτερη δέσμευση , τις βελτιωμένες συνθήκες συνεργασίας και την επίτευξη απαιτητικών στόχων. Γίνεται , λοιπόν , ευρέως αντιληπτό ότι η αξιολόγηση του βαθμού επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων θα πρέπει να αποτελεί βασικό κομμάτι των διαδικασιών ανάπτυξης και χάραξης στρατηγικής των σύγχρονων εταιρειών.

Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο το άτομο νιώθει δικαιωμένο για την επιλογή του να εργαστεί για το συγκεκριμένο οργανισμό και καθορίζει το βαθμό δέσμευσης του στα εταιρικά οράματα.

Ανάλογα με το βαθμό στον οποίο ένας εργαζόμενος αισθάνεται ικανοποιημένος ή δυσαρεστημένος από την εργασία του καταβάλλει και την αντίστοιχη προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων που του έχουν τεθεί.

Θεωρητικά , η διάγνωση της εργασιακής ικανοποίησης μπορεί να γίνει εξετάζοντας ενδεικτικά έναν ή και όλους μαζί τους παρακάτω παράγοντες:

- την οργανωτική κουλτούρα
- την πολιτική μισθών

- το περιβάλλον εργασίας
- το αντικείμενο της εργασίας
- τον τρόπο λήψης αποφάσεων
- το βαθμό πρωτοβουλιών που μπορεί να λάβει ο εργαζόμενος
- το βαθμό αναγνώρισης των προσπάθειών του
- τη σχέση με τον προϊστάμενο του
- τις διαδικασίες επικοινωνίας στην εταιρεία

Τα συναισθήματα συνδέονται με την εργασία και με τη συμπεριφορά σε αυτή με πολλούς τρόπους όμως μιλώντας γενικά είναι γεγονός ότι όταν οι υπάλληλοι είναι δυστυχισμένοι αυτό έχει αντίκτυπο στην εργασιακή τους συμπεριφορά δεδομένου ότι όταν ένας άνθρωπος αντιμετωπίζει καταστάσεις που του προκαλούν δυσάρεστα συναισθήματα αποπροσανατολίζεται σε μεγάλο βαθμό από τη δουλειά του (Frost,2003,σελ.33). Έχει διαπιστωθεί ότι η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη βοηθά τους εργαζομένους να χρησιμοποιούν τις συναισθηματικές τους δράσεις με τρόπο που επηρεάζει θετικά την απόδοση στην εργασία τους ,οδηγεί σε υψηλά οικονομικά οφέλη,και τους παροτρύνει να επικεντρωθούν στα συγκεκριμένα τους καθήκοντα χωρίς να επηρεάζονται απο παρορμήσεις που τους θέτουν εκτός των στόχων τους.

Ειδικότερα, έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί τα τελευταία χρόνια υποστηρίζουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη των υπαλλήλων συνδέεται ισχυρά με την ικανοποίηση από την εργασία και την απόδοση σε αυτήν (Bachman , Stein , Campbell , & Sitarenios,2000; Prati ,Ferris , Ammeter ,& Buckley, 2003; Wong & Law,2002).

Οι υπάλληλοι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι πιθανότερο να απολαμβάνουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους δεδομένου ότι είναι περισσότερο ικανοί στο να κατανοούν και να προσαρμόζουν τα συναισθήματα τους , κωδικοποιούν με επιτυχία συναισθήματα θυμού ή άγχους και πολλές φορές καταφέρνουν να τα χρησιμοποιούν με τρόπο που να τους βοηθά.Εκτός αυτού οι υπάλληλοι αυτής της κατηγορίας είναι περισσότερο ανθεκτικοί επειδή έχουν τη δυνατότητα να καταλαβαίνουν τις αιτίες που τους προκαλούν αρνητικά συναισθήματα όπως το άγχος και μπορούν να βρούν στρατηγικές καταπολέμησης των αρνητικών αποτελεσμάτων των συγκεκριμένων συναισθημάτων (Cooper & Sawaf , 1997).Τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν να κατέχουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους όταν λειτουργούν σε ομάδα εξ' αιτίας

τις ικανότητας τους να αναγνωρίζουν και να διαχειρίζονται τα συναισθήματα των άλλων, καταφέρνουν έτσι να έχουν θετικές αλληλεπιδράσεις με τους υπολοίπους και να επιδρούν θετικά ως προς όφελος της ομάδας αλλά και δικό τους, κατά περίπτωση (Shimazu et al. , 2004).

Ορισμένοι ερευνητές (George & Brief, 1996) θεωρούν ότι η απόδοση των ατόμων με υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη είναι καλύτερη επειδή αυτοί οι υπάλληλοι μπορούν να χρησιμοποιούν τα συναισθήματα τους ,είτε αυτά είναι θετικά είτε είναι αρνητικά, για να διευκολύνουν τις ενέργειες που τους οδηγούν σε υψηλότερη απόδοση. Για παράδειγμα θετικά συναισθήματα, όπως ο ενθουσιασμός, ωθούν τους υπαλλήλους να προσφέρουν καλύτερες υπηρεσίες στην εταιρεία και στους πελάτες και να εκπληρώνουν τα καθήκοντα τους με ταχείς ρυθμούς. Όμως και τα αρνητικά συναισθήματα μπορούν να συνεισφέρουν με θετικό τρόπο στην απόδοση του υπαλλήλου με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη , για παράδειγμα η σύγχυση μπορεί να βοηθήσει τον υπάλληλο να επικεντρώσει καλύτερα την προσοχή του στα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί (Sy et al., 2005).

2.5 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

(Entrepreneurial behavior)

Κάθε εταιρεία ή οργανισμός ανεξαρτήτως του μεγέθους του μπορεί να παρομοιαστεί με τον ανθρώπινο οργανισμό του οποίου η ομαλή λειτουργία προϋποθέτει την συνεισφορά και τη συνεργασία όλων των επιμέρους στοιχείων. Με αυτό τον τρόπο για να λειτουργήσει σωστά και με όραμα προς το μέλλον τα << συστατικά >> της κάθε εταιρίας ,δηλαδή το ανθρώπινο δυναμικό της ,πρέπει να επιδεικνύει συμπεριφορές που να προάγουν την ομαδικότητα αλλά παράλληλα να επιτρέπουν στον κάθε εργαζόμενο να εξελίξει τα προσόντα του προς όφελος του ίδιου αλλά και του συνόλου έχοντας πάντα ως απώτερο σκοπό την αύξηση των απολαβών ,κάθε είδους, που απορρέουν από την εργασία.

Όλες , λοιπόν, οι ενέργειες και οι συμπεριφορές που περικλείουν τα παραπάνω εκφράζουν την έννοια της επιχειρηματικής συμπεριφοράς .

Το δύσκολο στην υιοθέτηση της είναι πως ο εργαζόμενος πρέπει να ισορροπήσει ανάμεσα στα <<θέλω>> και τα <<πρέπει >>, χωρίς να υπερεκτιμήσει κανένα από τα δύο , γιατί δεν είναι κακό να είναι κάποιος φιλόδοξος αρκεί να προσπαθεί να

ικανοποιήσει τη φιλοδοξία του χωρίς να υπερσκελίζει τους συναδέλφους του αλλά αντίθετα να τους συντρίχει και να γίνεται ο ίδιος καλύτερος μέσα από αυτούς.

Η επιχειρηματική συμπεριφορά θεωρείται από πολλούς μελετητές το αντίδοτο της στασιμότητας , του αποπροσανατολισμού από το όραμα και της αποτυχίας στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Φαίνεται επίσης , πως αποτελεί το συγκριτικό πλεονέκτημα σε μία εξαιρετικά ανταγωνιστική περίοδο,όπως η σημερινή αφού επιτρέπει την προσαρμογή σε κάθε αλλαγή που συμβαίνει.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονιστεί το γεγονός πως η έννοια της επιχειρηματικής συμπεριφοράς περιέχει πολλές όψεις. Δεν αφορά μόνο στην καθημερινή συμπεριφορά (day to day) αλλά και στη συμπεριφορά κατά τη δημιουργία νέων εταιριών(Gartner,1988) , στοχοθέτησης (Vesper,1985)και ανάπτυξης νέων προϊόντων(Von Hippel et al.,1999).

Η συμβολή της επιχειρηματικής συμπεριφοράς στην υιοθέτηση ενός πιο αξιοκρατικού μοντέλου λειτουργίας στον εργασιακό τομέα, θεωρείται επίσης σημαντική.Εξαλείφοντας τις γραφειοκρατικές διαδικασίες μπορούμε να επικεντρωθούμε στον ανθρώπινο παράγοντα ο οποίος αποτελεί την πλέον σίγουρη επένδυση που θα αποφέρει στη συνέχεια πρόοδο και στον εργασιακό τομέα.

Μεγάλος αριθμός από ανώτερα στελέχη επιχειρήσεων επικεντρώνεται πλέον, σε μεγάλο βαθμό, στο να εμπνεύσει τους υπαλλήλους του να συμπεριφέρονται σύμφωνα με τους κανόνες της επιχειρηματικής συμπεριφοράς, και δίνει μεγάλη σημασία στην εσωτερική επικοινωνία της εταιρείας(κάθετη και οριζόντια) για όλους τους παραπάνω λόγους.

Έχει διαπιστωθεί πλέον και εμπειρικά ότι υπάρχει μεγάλη επίδραση της επιχειρηματικής συμπεριφοράς στη βελτίωση απόδοσης κάτι που εκφράζεται και μέσω των οικονομικών απολαβών της κάθε εταιρείας (Covin &Covin 1990;Fombrun & Ginsberg 1990;Jennigs & Seaman 1990;Stevenson et al., 1989).

Το κύριο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι ερευνητές αλλά και τα στελέχη που επιθυμούν να μελετήσουν αλλά και να εφαρμόσουν αυτόν τον τρόπο συμπεριφοράς εγκείται στο γεγονός ότι αυτή η έννοια κυριαρχείται από δύο αντίθετα ρεύματα .Το πρώτο είναι ότι παραδοσιακά τα διευθυντικά στελέχη πρέπει κατα κύριο λόγο να είναι επικεντρωμένα στο πως θα επικρατήσουν στην ανταγωνιστική αρένα έναντι των υπολοίπων και δεν τους επιτρέπεται να ρισκάρουν εφαρμόζοντας νέες μεθόδους αλλά να προσπάθουν να παράγουν βελτιωμένα προϊόντα και ανταγωνιστικές προοπτικές (Gray & Ariss 1985; Quinn & Cameron 1983). Δηλαδή η παγιωμένη

άποψη είναι να παρουσιάζεται μία εικόνα όσο το δυνατόν καλύτερη αλλά σε επιδερμικό επίπεδο χωρίς να δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην ομαδική εργασία και στην ανάδειξη της κάθε εργασιακής μονάδας. Οι εργαζόμενοι μένουν απληροφόρητοι για τους τρόπους βελτίωσης της εργασίας τους εφ' όσον κανείς δεν ενδιαφέρεται για αυτούς. Το δεύτερο είναι ότι πρέπει να γίνει κατανοητό πως η συνολική επιχειρηματική συμπεριφορά μιας εταιρείας πηγάζει από την ατομική επιχειρηματική συμπεριφορά κάθε μέλους της. Από πολλές μελέτες έχουν βρεθεί πολλά στοιχεία για τα ανώτερα στελέχη, τα βήματα της καριέρας τους, τα ψυχολογικά και προσωπικά τους χαρακτηριστικά, όμως από όλα αυτά δεν έχει βρεθεί ο τρόπος ώστε να διευκολύνεται η αναγνώριση ικανοτήτων που να επιτρέπουν σε αυτά τα άτομα να εφαρμόζουν τις αρχές της επιχειρηματικής συμπεριφοράς στην πράξη.

Ο όρος της επιχειρηματικής συμπεριφοράς παραμένει ακόμη συγκεχυμένος και ασαφής. Ο κύριος λόγος είναι ότι μπορεί να περιγράψει πολλές πτυχές της επαγγελματικής ζωής.

Ο ικανός manager πρέπει να μπορεί να εμπνέει και να καθοδηγεί τους άλλους ώστε να αποκτούν επιχειρηματική συμπεριφορά. Το γεγονός που χρίζει ιδιαίτερης προσοχής είναι γιατί κάποια άτομα μπορούν να επιδεικνύουν επιχειρηματική συμπεριφορά ενώ αλλά ακόμη και αν εκτίθενται στα ίδια εργασιακά δεδομένα δεν μπορούν. Ποια είναι τα κίνητρα που ωθούν κάποιον προς αυτήν την κατεύθυνση; Οι έρευνες στο συγκεκριμένο κομμάτι είναι δυστυχώς ακόμη σε εμβρυικό επίπεδο, όλες όμως οι απόψεις συγκλίνουν πως η διαφοροποίηση αυτή προέρχεται από τα συναισθηματικά χαρακτηριστικά και τη μοναδικότητα τους για κάθε άτομο.

Η Johanna Mair (2005) σε σχετικό άρθρο της υποστηρίζει πως ο βασικός παράγοντας είναι τα στοιχεία της προσωπικότητας κάθε ατόμου, συναισθηματική νοημοσύνη και ενσυναίσθηση, και όχι η πολιτική της εκάστοτε εταιρίας ή άλλοι εξωτερικοί παράγοντες. Αυτός είναι και ο λόγος που βλέπουμε άτομα στην ίδια εταιρεία να αντιδρούν με τελείως διαφορετικό τρόπο. Είναι βέβαιο ότι υπάρχουν αρκετές διαφορές ανάμεσα στην ατομική συμπεριφορά και στην συνεργατική συμπεριφορά όσον αφορά και στη διαδικασία αλλά και στα κίνητρα κάθε μιας (Ghoshal & Bartlett, 1994).

Στο ίδιο άρθρο γίνεται αναφορά και στο ρόλο της επιχειρηματικής συμπεριφοράς που πρέπει να επιδεικνύουν οι προϊστάμενοι αφού οι δικοί τους κώδικες καθοδηγούν έστω και άτυπα τη συμπεριφορά και των υπολοίπων μελών ενός τμήματος.

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι η επιχειρηματική συμπεριφορά για την οποία γίνεται λόγος στο παρόν κείμενο αφορά την εταιρική επιχειρηματική συμπεριφορά που αναπτύσσεται στα πλαίσια ενός οργανισμού και όχι παραδείγματος χάριν την επιχειρηματική συμπεριφορά που επιδεικνύει ένας αυτοδημιούργητος επιχειρηματίας. Η σπουδαιότητα της μελέτης της συναισθηματικής νοημοσύνης εγκείται στο ότι η πλειονότητα των εργαζομένων αντιμετωπίζει καθημερινά προβλήματα στον εργασιακό χώρο τα οποία πρέπει να επιλυθούν ώστε να είναι σε θέση οι υπάλληλοι να αποδίδουν το καλύτερο που μπορούν , με στόχο την ανάπτυξη των οργανισμών στους οποίους εργάζονται.

2.6.ΜΕΘΟΔΟΙ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΕΝΝΟΙΩΝ

2.6.1. Συναισθηματικής νοημοσύνης

Όσο το ευρύ κοινό εξοικιώνεται με την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης και οι επιστήμονες τονίζουν όλο και περισσότερο την σημασία της σε προσωπικό αλλά και επαγγελματικό επίπεδο, τόσο η ανάγκη ειδικά στον τομέα των επιχειρήσεων για μέτρηση της γίνεται επιτακτική. Τα στελέχη των εταιριών προσπαθώντας να βρουν τρόπους για αύξηση της απόδοσης και βελτίωση της εμφάνισης των εργαζομένων τους αναζητούν βελτιωμένες μεθόδους οι οποίες θα βοηθήσουν στο σχεδιασμό ,στις προσλήψεις,στην οριζόντια και κάθετη επικοινωνία στον οργανισμό αλλά και στη βελτίωση του ομαδικού πνεύματος , Οι μέθοδοι για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης που έχουν αναπτυχθεί τα τελευταία , κυρίως , χρόνια είναι αρκετές και μεγάλος αριθμός ειδικών έχει ασχοληθεί με την κατασκευή μεθοδολογιών που μετρούν την συναισθηματική νοημοσύνη. Το πρώτο σημείο στο οποίο πρέπει να δωθεί προσοχή είναι πως οι μέθοδοι ξεχωρίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη σε ικανότητα (ability) και σε χαρακτηριστικό της προσωπικότητας (trait), βλέπουμε λοιπόν ότι υπάρχουν συγκεκριμένες μέθοδοι που την μετρούν ως ικανότητα ενώ άλλες που την μετρούν ως χαρακτηριστικό. Διαπιστώνουμε , λοιπόν, πως όταν θεωρούμε την συναισθηματική νοημοσύνη ως ικανότητα θα πρέπει να λαμβάνουμε υπ' όψη την μέτρηση ψυχολογικών παραγόντων εφ' όσον το συγκεκριμένο μοντέλο τους δίνει μεγάλη βαρύτητα κάτι που δεν αναμένεται και δε χρειάζεται να γίνει στην περίπτωση της μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης ως χαρακτηριστικό. Ακολουθώντας λοιπόν αυτόν το διαχωρισμό , οι μεθοδολογίες για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης ,είναι οι εξής :

1. Μέτρηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης ως Ικανότητα:

Στις μεθόδους μέτρησης της EI ως ικανότητα (ability), χρησιμοποιούνται κλίμακες αυτοαναφοράς στις οποίες ο εξεταζόμενος καλείται να απαντήσει. Το κύριο μειονέκτημα των συγκεκριμένων αξιολογήσεων προκύπτει από το γεγονός ότι οι συναισθηματικές οι ικανότητες που πρέπει να μετρηθούν σύμφωνα με το μοντέλο δεν είναι δυνατόν να αξιολογηθούν σε ρεαλιστικό βαθμό από τον εξεταζόμενο ο οποίος σαφώς αξιολογεί τον εαυτό του με υποκειμενικά μέτρα. Για αυτό το λόγο παρατηρούνται μικρές συσχετίσεις ($r=.30$) μεταξύ των πραγματικών και των αποτελεσμάτων που εξάγουν οι εξεταζόμενοι για τους εαυτούς τους (Furnham, 2001; Paulhus, Lysy, & Yik, 1998).

Εκτός αυτού, παρατηρείται πρόβλημα στη βαθμολόγηση αυτών των μεθόδων η οποία δεν γίνεται να είναι αντικειμενική, στις περισσότερες περιπτώσεις, δεδομένου ότι δεν υπάρχουν καθαρά κριτήρια που κατατάσσουν την εκάστοτε απάντηση ως σωστή ή μη σωστή. Τα προβλήματα αυτά γίνεται προσπάθεια να παρακαμφθούν με τη χρήση εναλλακτικών διαδικασιών βαθμολόγησης που έχουν χρησιμοποιηθεί στο παρελθόν σε παρόμοια περίπτωση για τη μέτρηση της κοινωνικής νοημοσύνης χωρίς όμως αξιόλογα αποτελέσματα (Matthews, Zeidner, & Roberts, 2002). Επιπροσθέτως, γίνεται λόγος πως υπάρχουν τεστ τα οποία μετρούν χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ή ενδεχομένως συναισθηματικές ικανότητες αλλά όχι νοημοσύνη (Mayer, Caruso, Salovey, 1999). Το αξιοσημείωτο όμως, είναι πως γίνονται αρκετές προσπάθειες για να ανταποκρίνονται τα αποτελέσματα στην πραγματικότητα και να μην εμφανίζουν σημαντικές αποκλίσεις.

Το σημαντικότερο από αυτά τα τεστ είναι το **MEIS** (Multifactor Emotional Intelligence Scale) που παρουσιάστηκε το 1999 από τους Mayer, Caruso και Salovey και παρουσιάζει καλό βαθμό εσωτερικής συνοχής (.70-.80) για τη γενική συναισθηματική νοημοσύνη αλλά χαμηλό βαθμό (.35-.66) για την ενσυναίσθηση και τα κίνητρα συμπεριφοράς. Επίσης στο MEIS εμφανίστηκαν κάποια προβλήματα στη διαδικασία βαθμολόγησης και κάποια σημεία που παρουσίασαν χαμηλή αξιοπιστία (Conte, 2005). Ο διάδοχος του MEIS, το **MSCEIT** (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test) που παρουσιάστηκε από τους ίδιους το 2002. Το συγκεκριμένο τεστ παρουσιάζει αρκετά καλό βαθμό εσωτερικής συνοχής ειδικά στη δεύτερη έκδοση του (.68-.71) ενώ ξεπερνά κάποια από τα προβλήματα των προκατόχων του, εμφανίζει υψηλή εγκυρότητα και ισχύ αλλά άγνωστη συσχέτιση με τη γνωσιακή νοημοσύνη ενώ η βαθμολόγηση γίνεται με κριτήριο τον μέσο όρο του πληθυσμού

από τον οποίο προέρχεται το δείγμα,δηλαδή η σωστή απάντηση κρίνεται από τη γενική κατανομή των απαντήσεων και αποτελεί παράδειγμα εναλλακτικού τρόπου βαθμολόγησης ώστε να εξαλειφθούν τα προβλήματα που αναφέρθηκαν παραπάνω.

Το **EARS**(Emotional Accuracy Research Scale) παρουσιάστηκε το 1996 από τους Mayer και Geher με μικρό βαθμό συνοχής (.24).

Το **EISC**(Emotional Intelligence Scale for Children) από τον Sullivan το 1999 με μικρό έως μέτριο βαθμό εσωτερικής συνοχής και άγνωστα τα λοιπά στοιχεία .

Και τέλος το τεστ **FNEIPT**(Freudenthaler & Neubauer Emotional Intelligence Performance Test) από τους Freudenthaler & Neubauer το 2003 με μέτριο βαθμό συσχέτισης (.69) όσον αφορά στη διαχείριση ενδογενών συναισθημάτων και (.64) στη διαχείριση συναισθημάτων των άλλων.

2. Μέτρηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης ως Χαρακτηριστικό της Προσωπικότητας:

Η συναισθηματική νοημοσύνη ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητας προσεγγίζεται με μεθόδους των οποίων ο αριθμός ακόμη είναι περιορισμένος αλλά σημαντικά μεγαλύτερος από αυτόν που τη μετρούν ως ικανότητα..Σε γενικές γραμμές οι μεθοδολογίες που υπάρχουν ακολουθούν τα εξής γενικά χαρακτηριστικά (Perez, Petrides&Furnham):

- ❖ Είναι καλά σε ορισμένα σημεία τους ενώ σε άλλα δεν ανταποκρίνονται επαρκώς(π.χ. EQ-i).
- ❖ Δεν καλύπτουν επαρκώς την έννοια της EI ως χαρακτηριστικό και κάποιες φορές τη συγχέουν με την έννοια της ικανότητας(π.χ. TMMS, SEIS).
- ❖ Παρέχουν περιορισμένες πληροφορίες όσον αφορά στην αξιολόγηση της εγκυρότητας και της ισχύος τους (π.χ.DHEIQ,SUEIT).
- ❖ Δεν έχουν χρησιμοποιηθεί ακόμη σε επιστημονικό επίπεδο (π.χ. EI-IPIP,EISRS).
- ❖ Εμφανίζουν έλλειψη εσωτερικής συνοχής ενώ άλλα παρουσιάζουν υψηλές συσχετίσεις μεταξύ των παραμέτρων τους.

Αναλυτικά τα τεστ που υπάρχουν, είναι τα εξής:

Το τεστ **TMMS** (Trait Meta Mood Scale) από τους Salovey,Mayer,Goldman,Turvey και Palfai που παρουσιάστηκε το 1995 και ασαφώς έχει βασιστεί στο μοντέλο των Salovey και Mayer (1990).Αποτελείται από 30 ερωτήσεις που βαθμολογούνται σε κλίμακα των 5.Δεν έχει σχεδιαστεί για να εξάγει ένα συνολικό βαθμό , δεν εξετάζει την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης στο

σύνολο της αλλά αφήνει πολλούς πυρήνες της έννοιας ακάλυπτους. Έμφανίζει βαθμό εσωτερικής συνοχής αρκετά υψηλό(.70-.85) αλλά και συσχετίζεται με το μοντέλο των πέντε παραμέτρων του Goleman.

Το **EQ-I** (Bar-On Emotional Quotient Inventory) κατασκευάστηκε από τον Bar-On το 1997 και είναι ένα από τα πιο ευρέως χρησιμοποιούμενα τεστ για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Το θεωρητικό του υπόβαθρο είναι λίγο ασαφές και εξετάζει κάποια στοιχεία που δεν είναι σχετικά με το προς εξέταση αντικείμενο όπως επίλυση προβλημάτων και αγνοεί άλλα που είναι θεμελιώδη όπως αντίληψη και έκφραση συναισθημάτων.

Το **SEIS** (Schutte Emotional Intelligence Scale) παρουσιάστηκε το 1998 και αποτελείται από 33 ερωτήσεις. Έχει γίνει αντικείμενο μελέτης από πολλούς ερευνητές. Το μειονέκτημα του είναι ότι δεν καλύπτει επαρκώς την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης ως χαρακτηριστικό και εμφανίζει βαθμό εσωτερικής συνοχής .70-.85.

Το **ECI** (Emotional Competency Inventory) από τους Boyatzis, Goleman, Hay/McBer παρουσιάστηκε το 1999 και κυκλοφόρησε σε 2 εκδόσεις. Η πρώτη αποτελείται από 110 ερωτήσεις που βαθμολογούνται σε μία κλίμακα των 7 και η δεύτερη αποτελείται από 33 ερωτήσεις που αντίστοιχα βαθμολογούνται σε κλίμακα των 6. Μέσα σε αυτό εξετάζονται 20 στοιχεία που ονομάζονται ικανότητες(competencies) που έχουν οργανωθεί σε 4 κατηγορίες :αυτοαντίληψη, αυτοδιαχείριση, κοινωνική αντίληψη και κοινωνικές δεξιότητες. Δεν έχουν δοθεί όμως αρκετές πληροφορίες για τα αποτελέσματα του στη δημοσιότητα.

Το **EI-IPIP**(Emotional Intelligence IPIP Scales) από τον Barchard που δημοσιεύθηκε το 2001, αποτελείται από 68 στοιχεία ταξινομημένα σε 7 κατηγορίες και δεν έχει χρησιμοποιηθεί ακόμη σε επιστημονικό επίπεδο.

Στην ίδια κατηγορία ,της μη επιστημονικής τεκτηρίωσης , ανήκει και το τεστ **EISRS**(Emotional Intelligence Self- Regulation Scale) με συγγραφέα τον Martinez-Pons(2000), που αποτελείται από 52 ερωτήσεις που βαθμολογούνται σε κλίμακα των 7.

Το **DHEIQ**(Dulewicz & Higgs Emotional Intelligence Questionnaire) παρουσιάστηκε το 1999 , ήταν βασισμένο στα βιβλία του Goleman και σχεδιάστηκε για να χρησιμοποιηθεί σε επιχειρήσεις. Περιλαμβάνει 69 ερωτήσεις ενώ έχουμε περιορισμένες πληροφορίες για την ισχύ και την εγκυρότητα του λόγω της περιορισμένης εμφάνισης του στην επιστημονική βιβλιογραφία.

Το **TEIQ**(Trait Emotional Intelligence Questionnaire) με αντίστοιχες εκδόσεις από τους : Petrides,2001;Petrides&Furnham,2003;Petrides et al.,2003.Το συγκεκριμένο τεστ τα τελευταία χρόνια έχει μεταφραστεί σε πολλές γλώσσες,εχει διαμορφωθεί ,έχει βελτιωθεί και χρησιμοποιείται σε ερευνητική ακαδημαϊκή έρευνα.Αντιμετωπίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως ένα χαρακτηριστικό της προσωπικότητας που υπάρχει στα κατώτερα στρώματα αυτής , δηλαδή είναι αρκετά εμφανές στην έκφραση της.Η νεότερη του έκδοση περιλαμβάνει 153 ερωτήσεις .

Το **SPTB**(Sjoberg Personality Test Battery) που κατασκευάστηκε το 2001 από τον Sjoberg μετρά αρκετές πτυχές της προσωπικότητας συμπεριλαμβανομένης και της συναισθηματικής νοημοσύνης ως χαρακτηριστικό αυτής.Πρόκειται για ένα αρκετά μεγάλο ερωτηματολόγιο που αποτελείται από 789 ερωτήσεις που βαθμολογούνται από το 1 έως το 4.

Το **TEII**(Tapia Emotional Intelligence Inventory) στηρίζεται στο μοντέλο των Mayer και Salovey (1997) και κατασκευάστηκε από τον Tapia το 2001 και οι ερωτήσεις του εξετάζουν προσωπικές αντιλήψεις και χαρακτηριστικά παρά ικανότητες της προσωπικότητας που συνδέονται με τα συναισθήματα.

Το **Work-place SUEIT**(Work- place Swinburne University Emotional Intelligence Test) σχεδιάστηκε από τους Palmer και Stough το 2002 για χρήση του στον χώρο της εργασίας ,αποτελείται από 64 ερωτήσεις που βαθμολογούνται από 1 έως 5 .Είναι σχετικά καινούριο και γι'αυτό το λόγο δεν υπάρχουν πολλά στοιχεία όσον αφορά στην αξιοπιστία του.

Το **WEIP**(Workgroup Emotional Intelligence Profile)-Version 3 με συγγραφείς τους Jordan, Ashkanasy, Hartel και Hooper κατασκευάστηκε το 2002 με κύριο στόχο τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης των ατόμων που λειτουργούν σε ομάδες.Αποτελείται από 27 ερωτήσεις που βαθμολογούνται από 1 έως 7. Η έρευνα έδειξε ότι οι ομάδες που απαρτίζονταν από άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη απέδιδαν καλύτερα από αυτές που αποτελούνταν από άτομα με χαμηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης.

Το **EIS**(Emotional Intelligence Scale) κατασκευάστηκε το 2002 από τους Van der Zee, Schakel και Thijs αποτελείται από 85 ερωτήσεις που βαθμολογούνται από μία κλίμακα απο 1 έως 5 .Εμφανίζεται να εξετάζει τρεις παραμέτρους την ενσυναίσθηση, την αυτονομία και τον έλεγχο των συναισθημάτων.Οι συγγραφείς διαπίστωσαν ότι το τεστ συνδέεται με χαρακτηριστικά της προσωπικότητας αλλά όχι με ικανότητες αυτής.

Το **WLEIS**(Wong & Law Emotional Intelligence Scale) από τους Wong & Law κατασκευάστηκε το 2002 και είχε σχεδιαστεί για μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης για ερευνητικούς σκοπούς. Περιέχει 16 ερωτήσεις που βαθμολογούνται από το 1 έως το 7. Οι συγγραφείς ανέφεραν καλή αξιοπιστία και παρουσίασαν αποτελέσματα που συνδέονται με την απόδοση στην εργασία και την ικανοποίηση από αυτήν.

Το **LEIQ**(Lioussine Emotional Intelligence Questionnaire) κατασκευάστηκε το 2003 από τον Lioussine στη ρωσική γλώσσα. Αποτελείται από 38 ερωτήσεις που βαθμολογούνται από 1 έως 4. Είναι σχετικά καινούριο μέτρο για τη συναισθηματική νοημοσύνη και για αυτό το λόγο η αξιοπιστία και η εγκυρότητα του ερευνούνται ακόμη.

Στην παρούσα μελέτη χρησιμοποιείται ως όργανο μέτρησης της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης, μέσω της αντίληψης που έχει ο υφιστάμενος για τη συναισθηματική νοημοσύνη του προϊσταμένου του, το ερωτηματολόγιο των Wang & Law, το οποίο κατασκευάστηκε το 2002. Το ερωτηματολόγιο παρατίθεται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 2.2: Ερωτηματολόγιο Wang & Law

- | | |
|----|--|
| 1 | Τις περισσότερες φορές καταλαβαίνω (έχω μια καλή αίσθηση) το γιατί αισθάνομαι τα συναισθήματα που νοιώθω (έτσι όπως αισθάνομαι). |
| 2 | Πάντα μπορώ να καταλάβω πώς αισθάνονται οι φίλοι μου με βάση την συμπεριφορά τους |
| 3 | Πάντα θέτω στόχους για τον εαυτό μου και μετά βάζω τα δυνατά μου για να τους πετύχω |
| 4 | Μπορώ με την λογική να ελέγξω τον θυμό μου και να αντεπεξέλθω τις δυσκολίες. |
| 5 | Έχω μια καλή κατανόηση των συναισθημάτων μου |
| 6 | Είμαι καλός παρατηρητής των συναισθημάτων των άλλων |
| 7 | Πάντα 'λέω στον εαυτό μου' ότι είμαι ένα άξιο και ικανό άτομο. |
| 8 | Είμαι απόλυτα ικανός να ελέγξω τα συναισθήματά μου |
| 9 | Πάντα καταλαβαίνω πώς αισθάνομαι πραγματικά |
| 10 | Είμαι ευαίσθητος στα συναισθήματα και την συγκινησιακή |

κατάσταση των άλλων ανθρώπων

- 11 Είμαι ένα άτομο με ισχυρά κίνητρα
- 12 Όταν θυμώνω, πάντα μπορώ να ηρεμήσω γρήγορα
- 13 Πάντα γνωρίζω αν είμαι χαρούμενος ή όχι
- 14 Έχω μια καλή κατανόηση των συναισθημάτων των ανθρώπων γύρω μου
- 15 Πάντα παρακινώ τον εαυτό μου να καταφέρει το καλύτερο
- 16 Έχω καλό έλεγχο των συναισθημάτων μου

2.6.2.Ικανοποίησης από την εργασία

Όπως τονίζεται από πολλές έρευνες (Bachman, Stein, Campbell & Sitarenios ,2000 ; Prati, Douglas, Ferris ,Ammeter & Buckley,2003 ; Wong&Law,2002) η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να προβλέψει τόσο την απόδοση στην εργασία όσο και την ικανοποίηση που λαμβάνει ένας υπάλληλος από αυτήν.

Ειδικότερα, από την έρευνα των Cooper και Sawaf το 1997 , προκύπτει ότι τα άτομα με υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν το πλεονέκτημα να αναγνωρίζουν τα συναισθηματα στο χώρο της εργασίας , από όποια πλευρά και αν προέρχονται, με αποτέλεσμα να προσαρμόζονται ευκολότερα στις συνθήκες, να εφαρμόζουν γρηγορότερα νέες στρατηγικές, να συνεισφέρουν θετικά σε ομαδικές εργασίες και τελικά να αισθάνονται περισσότερη ικανοποίηση από τις δράσεις τους. Αντίθετα , τα άτομα που δεν μπορούν να διαχειριστούν τα συναισθηματα τους , έχουν αυξημένη την αβεβαιότητα που προκύπτει κατά τη διάρκεια της εργασιακής διαδικασίας , αυξημένο άγχος και μειωμένη αποδοτικότητα (Shimazu&Odahara,2004).

Η επιρροή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ικανοποίηση από την εργασία μετρήθηκε το 2006 από τους Sy, Tram και O'Hara, σε εθνική έρευνα που διεξήγαγε το πανεπιστήμιο της Καλιφόρνια. Η έρευνα έλαβε χώρα με τη συμμετοχή 187 υπαλλήλων αλυσίδας εστιατορίων και των 62 προϊσταμένων τους , και χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της έρευνας μέσω συμπλήρωσης ερωτηματολογίου 16 ερωτήσεων (Wang& Law) που μετρούσαν τη συναισθηματική νοημοσύνη και τριών ερωτήσεων που μετρούσαν την ικανοποίηση(μετρημένες σε κλίμακα Likert με 7

σημεία) . Το αποτέλεσμα της έρευνας έδειξε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται πλήρως με την ικανοποίηση από την εργασία.

Όσα βρέθηκαν από αυτήν την έρευνα ωθούν τους ερευνητές να εξετάσουν πιο περίπλοκα μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης.

Επιπλέον σύμφωνα με έρευνα κατα την οποία χρησιμοποιήθηκε το τεστ EQ-I βρέθηκε ότι υπάρχει συσχέτιση της ικανοποίησης από την εργασία και της πίεσης που ασκεί ο προϊστάμενος στον υφιστάμενο του επιπλέον βρέθηκε ότι υπάλληλοι με περιορισμένη συναισθηματική νοημοσύνη λαμβάνουν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία τους εάν οι προϊστάμενοι τους έχουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη(Dulewicz,Higgs,& Slaski, 2002).

Σε άλλη έρευνα βρέθηκαν υψηλές συσχετίσεις ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη και την ικανοποίηση από την εργασία αλλά όχι αξιοσημείωτες συνδέσεις ανάμεσα στην αντίληψη της συναισθηματικής συμπεριφοράς, του συναισθηματικού ελέγχου και της ικανοποίησης από την εργασία (Vakola,Tsaousis & Nikolaou, 2003). Είναι λογικό να συνδέεται η καλή απόδοση στην εργασία με την ικανοποίηση από αυτήν όμως από πειραματικά δεδομένα δεν έχει εξαχθεί αυτό το αποτέλεσμα(Brief & Robertson,1989 ; Weiss, 2002).

Στην παρούσα εργασία χρησιμοποιείται ως όργανο μέτρησης της ικανοποίησης από την εργασία το ερωτηματολόγιο που κατασκεύασαν οι Brayfield & Rothe το 1951 στο άρθρο τους <<**An index of job satisfaction. Journal of Applied Psychology.**>> . Το ερωτηματολόγιο παρατίθεται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 2.3: Ερωτηματολόγιο ικανοποίησης από την εργασία

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Η δουλειά μου είναι σαν χόμπυ για μένα.2. Συνήθως το επάγγελμά μου είναι αρκετά ενδιαφέρον, ώστε να μη βαριέμαι.3. Μου φαίνεται ότι οι φίλοι μου ενδιαφέρονται περισσότερο για τη δουλειά τους.4. Θεωρώ τη δουλειά μου αρκετά δυσάρεστη.5. Απολαμβάνω περισσότερο τη δουλειά μου, απ' ότι τον ελεύθερο χρόνο μου.6. Συχνά βαριέμαι το επάγγελμά μου.7. Αισθάνομαι αρκετά ικανοποιημένος/η με την παρούσα δουλειά μου.8. Τις περισσότερες φορές πρέπει να αναγκάζω τον εαυτό μου να πάει στη δουλειά.9. Προς το παρόν, είμαι ικανοποιημένος/η με τη δουλειά μου. |
|--|

10. Αισθάνομαι ότι η δουλειά μου δεν είναι πια τόσο ενδιαφέρουσα, συγκριτικά με άλλες που θα μπορούσα να βρω.
11. Δεν μου αρέσει καθόλου η δουλειά μου.
12. Αισθάνομαι ότι είμαι πιο ευτυχισμένος/η στη δουλειά μου, συγκριτικά με άλλους ανθρώπους.
13. Τις περισσότερες μέρες είμαι ενθουσιασμένος/η με τη δουλειά μου.
14. Κάθε μέρα στη δουλειά, μου φαίνεται ατελείωτη.
15. Μου αρέσει η δουλειά μου περισσότερο, απ' το μέσο όρο των εργαζομένων.
16. Η δουλειά μου, δεν με ενδιαφέρει αρκετά.
17. Βρίσκω πραγματική απόλαυση στη δουλειά μου.
18. Είμαι απογοητευμένος/η που ανέλαβα αυτή τη δουλειά.

2.6.3.Επιχειρηματικής συμπεριφοράς

Η επιχειρηματική συμπεριφορά είναι ακόμη μία έννοια με την οποία δεν υπάρχει ακόμη αρκετή εξοικίωση και για αυτό το λόγο οι μέθοδοι μέτρησης της είναι σε αρχικό στάδιο. Η ανάγκη για έρευνα της επιχειρηματικής συμπεριφοράς έχει αυξηθεί σημαντικά λόγω του ότι θεωρείται ως το αντίδοτο ενάντια στην εργασιακή στασιμότητα και την αποτυχία. Το αξίωμα που κυριαρχεί θεωρεί την επιχειρηματική συμπεριφορά ως το συγκριτικό πλεονέκτημα της εκάστοτε επιχείρησης, γι' αυτό το λόγο άλλωστε τα περισσότερα από τα υψηλόβαθμα στελέχη που ενδιαφέρονται για την καλή βιωσιμότητα της επιχείρησης τους αναζητούν τρόπους καλλιέργειας της επιχειρηματικής συμπεριφοράς ανάμεσα στους συνεργάτες τους και δίνουν μεγάλη σημασία στις σχετικές έρευνες των επιστημόνων που ασχολούνται με το συγκεκριμένο κομμάτι.

Σημαντικής σημασίας είναι η έρευνα που διεξήγαγαν οι Pearce, Kramer και Robbins το 1992 οι οποίοι συμπεριέλαβαν άτομα από τις δύο μεγαλύτερες μονάδες παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας στις ΗΠΑ. Πιο συγκεκριμένα η μία μονάδα απασχολεί 8.000 εργαζομένους και έχει ετήσια κέρδη 2,847 εκατομμύρια \$ ενώ η δεύτερη έχει 10.000 υπαλλήλους με ετήσια κέρδη 4,297 εκατομμύρια \$ ετησίως. Σχεδιάστηκε λοιπόν ένα ερωτηματολόγιο ειδικά για την εν λόγω διαδικασία και σε πρώτο στάδιο εξετάστηκαν 833 εργαζόμενοι και 109 προϊστάμενοι πάνω σε χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και της συμπεριφοράς τους. Μετά από 6 μήνες ένα δεύτερο ερωτηματολόγιο με 12 ερωτήσεις δόθηκε για να εξετάσει την επίδραση

της επιχειρηματικής συμπεριφοράς των προϊσταμένων επάνω στην ικανοποίηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι. Το τελικό αποτέλεσμα έδειξε πως οι προϊστάμενοι που ήταν “επιχειρηματικοί” στη συμπεριφορά τους είχαν μεγαλύτερη επίδραση στους υφισταμένους τους και πιο συγκεκριμένα η ικανοποίηση από την εργασία τους ήταν μεγαλύτερη. Πιο συγκεκριμένα, 62% των εργαζομένων των οποίων οι προϊστάμενοι είχαν επιχειρηματική συμπεριφορά ανέφεραν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης ενώ το 69% των υπαλλήλων των οποίων οι προϊστάμενοι υιοθετούν γραφειοκρατική συμπεριφορά ανέφεραν πολύ χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης.

Το πλέον σημαντικό αποτέλεσμα αυτής της έρευνας σύμφωνα με τους συγγραφείς είναι ότι ανέπτυξαν μια κλίμακα μέτρησης της επιχειρηματικής συμπεριφοράς κάτι που πιο πριν δεν είχε γίνει έως τότε το οποίο παρουσίαζε αξιοπιστία 70%. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε παρατίθεται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 2.4: Ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση της επιχειρηματικής συμπεριφοράς

ΜΕΤΑΦΡΑΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΑΠΟ ΤΟ ΑΡΘΡΟ <<Effects of managers' entrepreneurial behavior on subordinates>>.

1. Μεταχειρίζεται όλους τους υπαλλήλους του τμήματος μου δίκαια και με συνέπεια.
2. Ενδιαφέρεται περισσότερο να συμβαδίζει με τον προϋπολογισμό από το να κρατά τον εξοπλισμό μας καλοδιατηρημένο και ασφαλή προς χρήση.
3. Αναγνωρίζει σε εμάς τις καλές μας προσπάθειες αλλά και τις επιτυχίες μας.
4. Με ενθαρύνει να αγωνίζομαι για την υπεροχή στη δουλειά μου.
5. Χρησιμοποιεί τις καλές ιδέες των υπαλλήλων του/της.
6. Αναγνωρίζει και επιβραβεύει τους ανθρώπους με βάσει την απόδοσή τους.
7. Αναγνωρίζει στους υπαλλήλους το να χρησιμοποιούν δημιουργικότητα στη δουλειά τους.
8. Με μεταχειρίζεται ως ενήλικα.
9. Μου δίνει κατανοητή και ειλικρινή εικόνα της απόδοσής μου.
10. Ενθαρύνει περαιτέρω εκπαίδευση και ανάπτυξη σε σχέση με τη δουλειά.
11. Με κρατά ενήμερο σχετικά με ό,τι συμβαίνει στην εταιρεία.
12. Μοιράζεται ανοικτά τις πληροφορίες και τις λεγόμενες συζητήσεις.

Αλλη μία έρευνα για την επιχειρηματική συμπεριφορά που διεξήχθη από την Johanna Mair κινήθηκε στα ίδια πλαίσια με την προηγούμενη. Δηλαδή τη συμπλήρωση ερωτηματολογίων και την επεξεργασία τους .

Σε αυτό το σημείο να τονιστεί ότι λόγω του φύσης της εννοιας της επιχειρηματικής συμπεριφοράς ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η συλλογή των δεδομένων είναι κοινός σε όλες ,το μόνο που αλλάζει είναι οι ερωτήσεις οι οποίες αφήνονται στην κρίση του εκάστοτε ερευνητή , αν δηλαδή θα δημιουργήσει δικές του ή θα χρησιμοποιήσει κάποιες που ήδη υπάρχουν.

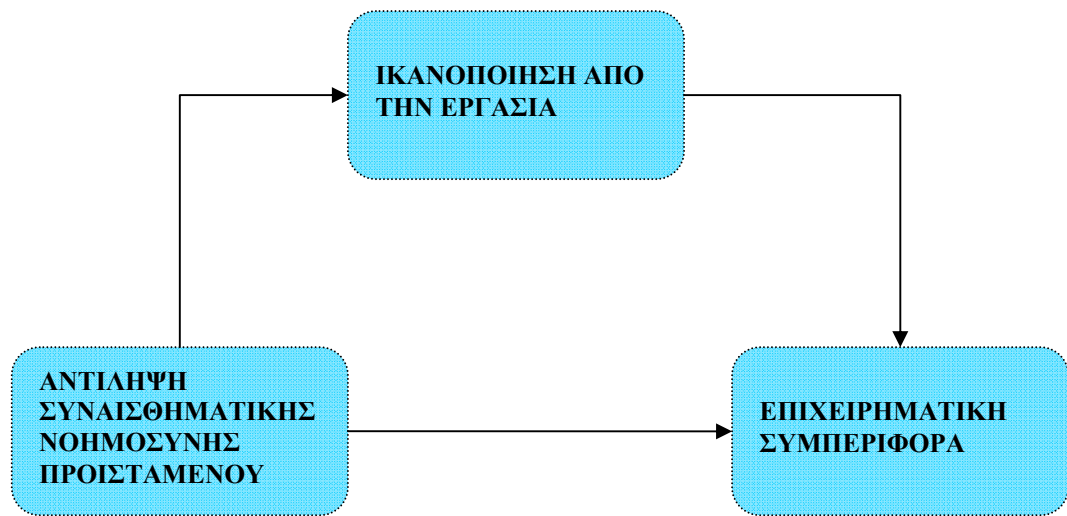
Η έρευνα της Johanna Mair επικεντώθηκε σε 150 προισταμένους μεγάλης γερμανικής εταιρείας των οποίων εξετάστηκε η επιχειρηματική συμπεριφορά μέσω ερωτηματολογίου. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι προιστάμενοι τείνουν στο να έχουν επιχειρηματική συμπεριφορά έχει άμεση σχέση με την υποστήριξη που λαμβάνουν από την εταιρεία και τους συναδέλφους τους .Εάν το πλαίσιο μιας εταιρείας μπορεί να δεχθεί αλλαγές, τροφοδοτεί με πόρους όλων των ειδών(εκπαίδευση, ικανοποιητικό εισόδημα, κ.λ.π) τότε ο κάθε προιστάμενος μπορεί να παρακάμψει τη γραφειοκρατία και να είναι περισσότερο δημιουργικός. Επιπλέον η έρευνα έδειξε πως τα άτομα που μπορούν να οριοθετούν τη συμπεριφορά τους και να ρυθμίζουν την εμφάνιση τους έχουν την τάση να συμπεριφέρονται πιο επιχειρηματικά.

2.7.ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

Από όλα όσα έχουν αναφερθεί προηγούμενα είναι εφικτή η διατύπωση των υποθέσεων με βάση τις οποίες θα προχωρήσει η έρευνα. Οι υποθέσεις αυτές είναι:

- **Υπόθεση 1^η:** Άτομα που έχουν υψηλή αντίληψη της συναισθηματικής νοημοσύνης του προισταμένου τους λαμβάνουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους;
- **Υπόθεση 2^η:** Άτομα τα οποία έχουν υψηλή ικανοποίηση από την εργασία τους θα παρουσιάζουν και μεγαλύτερα επίπεδα επιχειρηματικής συμπεριφοράς;
- **Υπόθεση 3^η:** Οι εργαζόμενοι που έχουν υψηλή αντίληψη της συναισθηματικής νοημοσύνης του προισταμένου τους εμφανίζουν υψηλότερη επιχειρηματική συμπεριφορά;

Με βάση τις παραπάνω υποθέσεις καταλήγουμε στο εξής μοντέλο προς μελέτη, το οποίο παρουσιάζεται στο σχήμα 2.1 .



Σχήμα 2.1: Το προτεινόμενο θεωρητικό μοντέλο της έρευνας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το ζητούμενο από την παρούσα έρευνα έγκειται στον προσδιορισμό της επίδρασης που έχει η αντίληψη του υφισταμένου για τη συναισθηματική νοημοσύνη του προϊσταμένου του στην ικανοποίηση από την εργασία του υφισταμένου καθώς και στην επιχειρηματική του συμπεριφορά συνεπώς απαιτείται να εξεταστούν εργαζόμενοι ώστε να εξαχθούν συμπεράσματα για την ισχύ των υποθέσεων που έχουμε ορίσει στο κεφάλαιο 2. Στο κεφάλαιο αυτό παρούσιάζεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την κατασκευή των ερωτηματολογίων και τη διαδικασία της έρευνας. Δίνονται αναλυτικά τα γενικά αποτελέσματα για τον πληθυσμό που έλαβε μέρος όσον αφορά στα δημογραφικά στοιχεία. Γίνεται βιβλιογραφική αναφορά στα Μοντέλα Δομικών Εξισώσεων και ειδικότερα στην ανάλυση διαδρομών που είναι ο τρόπος στατιστικής επεξεργασίας των αποτελεσμάτων αλλά και στις λανθάνουσες μεταβλητές ενώ περιγράφεται και η στατιστική επεξεργασία των αποτελεσμάτων. Καταλήγοντας αναφέρονται βιβλιογραφικά στοιχεία για την ανάλυση των εννοιών της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας οι οποίες είναι βασικά και απαραίτητα στοιχεία για την φυσική υπόσταση κάθε έρευνας.

3.2.ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.2.1.Στοιχεία ερωτηματολογίων

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε είναι αυτή της έρευνας μέσω συμπλήρωσης κατάλληλα διαμορφωμένου ερωτηματολογίου από το εξεταζόμενο δείγμα. Οι υπάλληλοι συμπλήρωσαν ένα ερωτηματολόγιο που περιείχε συνολικά 51 ερωτήσεις, με τις 16 πρώτες να αφορούν το πόσο αξιολογεί ο υπάλληλος τη συναισθηματική νοημοσύνη του προϊσταμένου του, τις επόμενες 28 να εξετάζουν την ικανοποίηση

που λαμβάνει ο εργαζόμενος από την εργασία του καθώς και την επιχειρηματική του συμπεριφορά και τις 7 τελευταίες να εξετάζουν δημογραφικά στοιχεία .

Τα αναλυτικά στοιχεία των ερωτηματολογίων παρουσιάζονται παρακάτω:

1. Τα ερωτηματολόγια που υπάρχουν στην βιβλιογραφία και χρησιμοποιήθηκαν για τη σύνθεση των παρόντων ερωτηματολογίων είναι :
 - Για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης το **Wang & Law Scale** .
 - Για τη μέτρηση της ικανοποίησης από την εργασία το **Brayfield & Rothe (1951) Overall job satisfaction**.
 - Για τη μέτρηση της επιχειρηματικής συμπεριφοράς χρησιμοποιήθηκε το **Entrepreneurial Behavior Scale** των **Pearce , Kramer και Robbins (1997)**.

Τα ερωτηματολόγια παρατίθεται στο παράρτημα **Π3.1-Π3.3**.

2. Για το ερωτηματολόγιο οι 16 πρώτες ερωτήσεις έχουν προέλθει από το ερωτηματολόγιο των Wang & Law (2002) διατυπωμένες όμως σε τρίτο πρόσωπο αφού εξετάζουμε τη αντίληψη που έχει ο εργαζόμενος για τη συναισθηματική συμπεριφορά του προισταμένου του και άρα την άμεση επίδραση που έχει αυτό το κομμάτι στον εργαζόμενο. Οι ερωτήσεις με άξοντα αριθμό από 17 έως και 34 προήλθαν από το ερωτηματολόγιο των Brayfield & Rothe (1951) και εξετάζουν την ικανοποίηση από την εργασία .Και τέλος οι ερωτήσεις με αριθμό 35 έως και 44 εξετάζουν την επιχειρηματική συμπεριφορά του εργαζομένου και προήλθαν από το ερωτηματολόγιο ENTREPRENEURIAL BEHAVIOR SCALE ITEMS .Αυτό που αξίζει να ειπωθεί σε αυτό το σημείο είναι ότι στις ερωτήσεις με αριθμούς 35, 38,40,43 χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της αντίστροφης ερώτησης (reverse question), αυτό συμβαίνει για να αποφευχθεί το φαινόμενο της μηχανικής συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων κάτι το οποίο αποτελεί ένα από τα πιο μεγάλα και συνηθέστερα προβλήματα για την εξαγωγή αληθών συμπερασμάτων.
3. Για τις 16 πρώτες ερωτήσεις που εξετάζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη, η κατανομή τους σχετικά με το χαρακτηριστικό της συναισθηματικής νοημοσύνης που εξετάζουν είναι ως εξής:
 - *Self emotional appraisal (SEA)*: η ικανότητα έκφρασης των ατομικών συναισθημάτων ενός ατόμου και εξετάζεται στις ερωτήσεις **1,5,9,13**.

- *Other's emotional appraisal (OEA)*: η κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων και εξετάζεται στις ερωτήσεις **2,6,10,14**.
- *Use of emotions (UOE)*: η χρήση των συναισθημάτων μας στις ερωτήσεις **3,7,11,15**.
- *Regulation of emotions (ROE)*: η διαχείριση των συναισθημάτων μας στις ερωτήσεις **4,8,12,16**.

4. Στο τελευταίο μέρος των ερωτηματολογίων εξετάζονται κάποια δημογραφικά στοιχεία για καθαρά στατιστικούς λόγους αυτά είναι:

- ✓ Για τους εργαζομένους : η ηλικία , το μορφωτικό επίπεδο, το χρονικό διάστημα εργασίας στην συγκεκριμένη εταιρεία και το χρονικό διάστημα συνεργασίας με τον προϊστάμενο.
- ✓ Ζητήθηκε το όνομα της εταιρείας και το τμήμα στο οποίο βρίσκεται ο εργαζόμενος αποκλειστικά και μόνο για την ταξινόμηση των ερωτηματολογίων κατά τμήμα.

Η τελική μορφή του ερωτηματολογίου παρατίθεται στο παράρτημα στον πίνακα **Π3.4**.

3.2.2.Διαδικασία της έρευνας

Η τελική μορφή των ερωτηματολογίων αποφασίστηκε αρχές Μαρτίου 2007 και η έρευνα ξεκίνησε τέλη Μαρτίου 2007 και ολοκληρώθηκε το Σεπτέμβριο του 2007. Το δείγμα που εξετάστηκε περιλαμβάνει δημόσιους οργανισμούς , ιδιωτικές εταιρείες και εμπορικά καταστήματα στις περιοχές της Αττικής , των Χανίων και του Ρεθύμνου.

Με γνώμονα την όσο πιο αντικειμενική και έγκυρη εξαγωγή των αποτελεσμάτων, δεν επικεντρωθήκαμε μόνο σε ένα είδος επιχείρησης ή σε μία συγκεκριμένη ομάδα εργαζομένων. Γι' αυτό το λόγο απευθυνθήκαμε σε μικρές παραδοσιακές επιχειρήσεις , σε δημόσιους οργανισμούς , σε ιδιωτικές μεσαίες εταιρείες και σε τράπεζες. Οι εργαζόμενοι που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο προέρχονται από όλα τα μορφωτικά επίπεδα κάτι που επιτρέπει, ως ένα βαθμό , την γενίκευση του αποτελέσματος αφού εξετάζουμε ένα χαρακτηριστικό της προσωπικότητας και θα περιμένουμε τα στοιχεία εξάρτησης του να είναι ανεπηρέαστα κατά κάποιον τρόπο από επίκτητα χαρακτηριστικά όπως είναι η μόρφωση , το κοινωνικό επίπεδο, η αμοιβή κ.τ.λ. Στο παράρτημα παρατίθεται η επιστολή που χρησιμοποιήθηκε για τη βολιδοσκόπηση των εταιρειών.

Απευθυνθήκαμε σε 18 εταιρείες και οργανισμούς από αυτές οι 13 δέχθηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνα.Ο χρόνος της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου είχε υπολογιστεί αρχικά στα 5 με 6 λεπτά ,στην πράξη διαπιστώθηκε ότι ο κάθε εργαζόμενος δαπανούσε κατά μέσο όρο 4 λεπτά .Ο μικρός χρόνος συμπλήρωσης είναι απολύτως επιθυμητός αφού δηλώνει πως το άτομο ενεργεί αυθόρμητα και κατά μεγάλη πιθανότητα συμπληρώνει την απάντηση που ανταποκρίνεται σε αυτό που πράγματι νιώθει, χωρίς να έχει το χρόνο να σκεφτεί σκόπιμα κάποια απάντηση.

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από τους εργαζομένους ήταν εθελοντική και έλαβε χώρα κατά τη διάρκεια της εργασίας τους και στο χώρο αυτής διασφαλίζοντας την μη ύπαρξη επικοινωνίας μεταξύ προισταμένου και εργαζομένου καθώς και τη μη δημοσιοποίηση των ονομαστικών στοιχείων και αποτελεσμάτων. Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από 156 εργαζομένους συνολικά οι οποίοι συγκροτούσαν τα 51 τμήματα . Συνοπτικά τα τμήματα που αντιστοιχούν σε κάθε εταιρεία παρουσιάζονται παρακάτω :

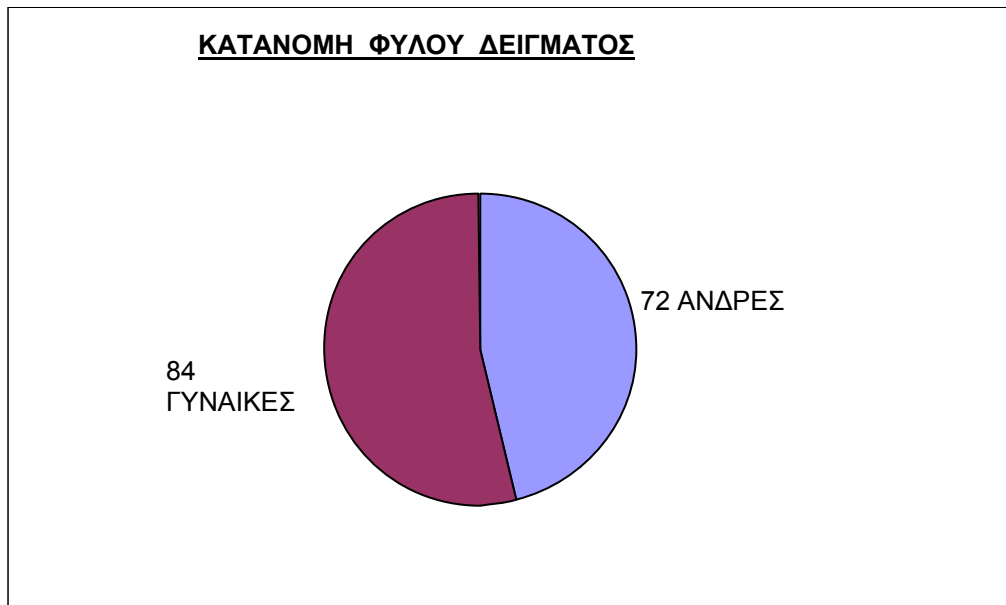
Πίνακας 3.1: Αντιστοιχία τμημάτων- οργανισμών

ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ	ΑΡ.ΤΜΗΜΑΤΩΝ	ΑΡ.ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
1	2	5
2	1	2
3	2	6
4	2	5
5	2	13
6	11	33
7	10	35
8	4	11
9	7	19
10	7	20
11	1	3
12	1	1
13	1	3

3.2.3.Δημογραφικά στοιχεία δείγματος

Έπειτα από απλή στατιστική ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων που περιείχαν τα ερωτηματολόγια πρέκυψαν τα παρακάτω αποτελέσματα.Τα στοιχεία αυτά ήταν: φύλο,ηλικία,επίπεδο μόρφωσης, χρονικό διάστημα παραμονής στην συγκεκριμένη θέση εργασίας και χρονικό διάστημα συνεργασίας με τον προιστάμενο.

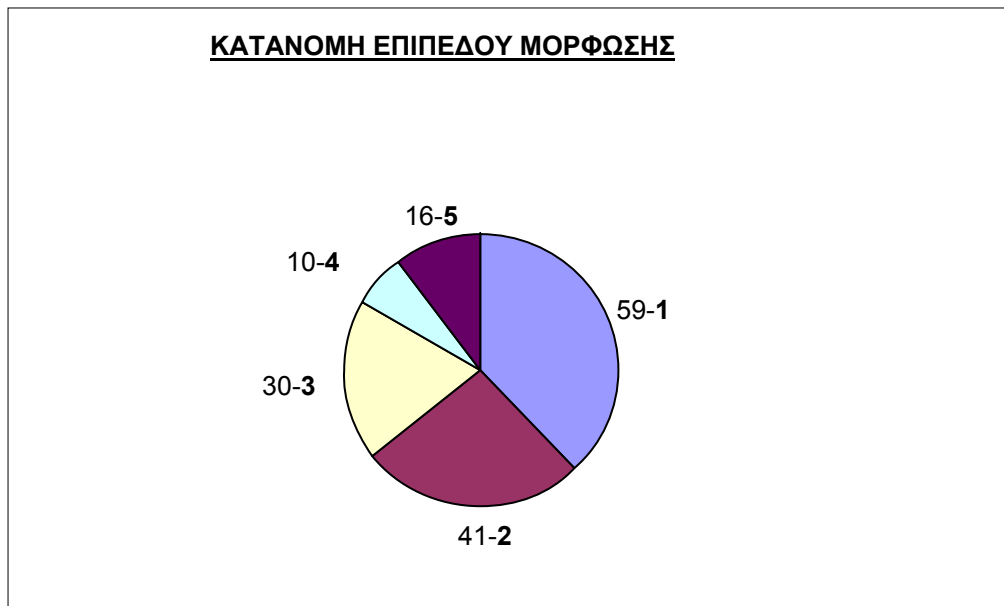
1. Η κατανομή φύλου για τους 156 υφισταμένους που έλαβαν μέρος στην έρευνα είναι 72 άνδρες και 84 γυναίκες.



Σχήμα 3.1: Κατανομή φύλου

2. Το ηλικιακό εύρος είναι από 18 έτη έως 60 έτη με μέσο όρο τα 39 έτη.
3. Το μορφωτικό επίπεδο όπως προέκυψε για τους υφισταμένους είναι:
 - 1- απόφοιτοι λυκείου-59 άτομα
 - 2- απόφοιτοι ΑΕΙ-41 άτομα
 - 3- απόφοιτοι ΤΕΙ-30 άτομα
 - 4- κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου-10 άτομα
 - 5- ανήκουν σε άλλη κατηγορία-16 άτομα

Σχηματικά τα αποτελέσματα φαίνονται παρακάτω:



Σχήμα.3.2: Κατανομή επιπέδου μόρφωσης

4. Το εύρος του χρονικού διαστήματος που βρίσκεται ένας υπάλληλος στην θέση του είναι από 3 μήνες έως 30 χρόνια.
5. Ο χρόνος συνεργασίας με τον προϊστάμενο κυμαίνεται από 3 μήνες το ελάχιστο έως 18 χρόνια το μέγιστο.

3.3. ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΟΜΙΚΩΝ ΕΞΙΣΩΣΕΩΝ (SEM)

Τα SEM είναι οικογένεια στατιστικών τεχνικών που δίνουν σχέσεις ανάμεσα σε μεταβλητές ακολουθώντας επιβεβαιωτική ανάλυση παραγόντων. Δημιουργήθηκαν επειδή τα στατιστικά μοντέλα που υπήρχαν όπως η Διερευνητική ανάλυση παραγόντων δεν επέτρεπαν την επίλυση σύνθετων προβλημάτων και δεν μπορούσαν να δώσουν ικανοποιητικά αποτελέσματα στην ανάλυση ποιοτικών μεταβλητών – εννοιών (Weston et al. 2006). Κύριο χαρακτηριστικό τους είναι ότι οι ερευνητές πρέπει πρωταρχικά να εκτιμούν τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών και να προτείνουν το μοντέλο ανάλυσης και μετά να εξετάσουν αν οι εκτιμήσεις τους επιβεβαιώνονται από τα δεδομένα. Οι σχέσεις αυτές εκφράζονται μέσω γραμμικών εξισώσεων (π.χ. $\psi = \alpha\chi + \beta$) και επιπλέον υπάρχει και η δυνατότητα της γραφικής αναπαράστασης του εκτιμώμενου μοντέλου για καλύτερη κατανόηση και επεξεργασία.

Ο στατιστικός έλεγχος των αρχικών υποθέσεων πραγματοποιείται με τη χρήση πινάκων. Δημιουργείται ένας πίνακας με τις συνδιακυμάνσεις ανάμεσα στις

μεταβλητές ο οποίος συγκρίνεται με τον αντίστοιχο πίνακα που προκύπτει από τα αποτελέσματα της έρευνας. Η γενική ιδέα των SEM περιγράφεται μέσω της εξίσωσης

$$\mathbf{H}_0: \Sigma = \Sigma(\theta)$$

όπου το $\mathbf{H}_0$ αναφέρεται στην αρχική υπόθεση του μοντέλου και δηλώνει ότι ο πίνακας Σ της συνδιακύμανσης του δείγματος είναι ο ίδιος με τον πίνακα που προκύπτει από το μοντέλο. Το θ είναι το διάνυσμα με τις παραμέτρους του μοντέλου. Για να είναι επαρκές το μοντέλο που έχει υποτεθεί (προσαρμογή του μοντέλου) θα πρέπει να ελαχιστοποιείται η διαφορά ανάμεσα στην συνδιακύμανση που προβλέπει το μοντέλο και την παρατηρούμενη συνδιακύμανση.

Για τον έλεγχο της προσάρμογής του εκτιμώμενου μοντέλου στα δεδομένα αλλά και τον προσδιορισμό σχέσεων ανάμεσα στις μεταβλητές χρησιμοποιούνται οι λεγόμενοι δείκτες προσαρμογής.

Αυτό το γεγονός επιτρέπει τον έλεγχο πολύπλοκων μοντέλων που περιέχουν μεγάλο αριθμό γραμμικών εξισώσεων.

Επιπλέον τα SEM έχουν την ικανότητα να προσδιορίζουν το σφάλμα μέτρησης αλλά και να χρησιμοποιούν στη διαδικασία τους λανθάνουσες μεταβλητές δηλαδή μεταβλητές που δεν μετρούνται άμεσα αλλά έμμεσα μέσα από άλλες μεταβλητές, κάτι που θα χρησιμοποιηθεί και στην παρούσα μελέτη όπως θα εξεταστεί εκτενέστερα παρακάτω.

Άλλη διαφορά τους με άλλες κοινές στατιστικές μεθόδους είναι ότι τα SEM μπορούν να εκτιμούν και να αξιολογούν τις σχέσεις μεταξύ ποιοτικών μεταβλητών-εννοιών. Εξ' αιτίας αυτού του γεγονότος ακολουθεί η παρακάτω ιεραρχηση για τα μοντέλα δομικών εξισώσεων:

1. Measurement model : το μοντέλο μέτρησης που περιγράφει σχέσεις μεταξύ ποσοτικών μεταβλητών και καθορίζει τον τρόπο αντιστοίχισης κάθε παράγοντα σε κάθε δείκτη.
2. Structural model : το δομικό μοντέλο περιγράφει σχέσεις μεταξύ ποιοτικών μεταβλητών- εννοιών δηλαδή εξετάζει την επίδραση μιας μεταβλητής του μοντέλου επάνω στις άλλες μεταβλητές.

Συνοπτικά κάποια γενικά στοιχεία για την διαδικασία εφαρμογής των SEM :

Ως μοντέλο περιγράφεται η στατιστική κατάσταση που εκφράζεται μέσω διαγραμμάτων ή μέσω εξισώσεων για τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών. Κρίνεται

αναγκαία η ύπαρξη πινάκων συσχετίσεων ώστε να μπορούν οι αναγνώστες να επαληθεύσουν τα αποτελέσματα των SEM.

Το σημαντικότερο μέρος για τα SEM είναι τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν για την επιτυχή εφαρμογή τους, τα οποία είναι:

1. **Model specification- Προσδιορισμός του μοντέλου**: Ο ερευνητής καθορίζει τις σχέσεις που υποτίθεται ότι υπάρχουν ή ότι δεν υπάρχουν ανάμεσα στις παρατηρούμενες και στις αφανείς μεταβλητές πριν κάνει οτιδήποτε άλλο..Κάθε ακαθόριστη σχέση ισούται με μηδέν.Ως παράμετροι εδώ θεωρούνται οι σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών. Το στάδιο αυτό κρίνεται ως το πιο σημαντικό αφού εάν δεν γίνει εδώ σωστή εκτίμηση όλα τα υπόλοιπα στάδια θα οδηγήσουν σε άτοπο.Με δεδομένο αυτό , το συγκεκριμένο στάδιο πρέπει να πραγματοποιείται ύστερα από προσεκτική μελέτη του θεωρητικού μοντέλου.

2. **Model identification- Προσδιορισμός της αναγνωρισιμότητας του μοντέλου** : Στο στάδιο αυτό ελέγχουμε την ύπαρξη τιμών για τις παραμέτρους του μοντέλου.Οι παράμετροι του μοντέλου μπορούν να προσεγγιστούν με τρεις τύπους παραμέτρων οι οποίες είναι :

- ο Ελεύθερες : μπορούν να λάβουν οποιαδήποτε τιμή
- ο Σταθερές : λαμβάνουν συγκεκριμένη τιμή
- ο Περιορισμένες : εξ'ορισμού είναι ίσες με άλλες παραμέτρους του μοντέλου αλλά ουσιαστικά είναι άγνωστες

Επανεξετάζουμε τις συσχετίσεις των δεικτών(ερωτήσεις προς αξιολόγηση) από τον πίνακα.

Για να υπολογίσουμε τους βαθμούς ελευθερίας του προβλήματος,αφαιρούμε τον αριθμό των παραμέτρων που έχουν εκτιμηθεί από τον αριθμό των γνωστών συσχετίσεων(από τον πίνακα συσχετίσεων):

- a. α) $BE > 0$ το μοντέλο έχει υπερεκτιμηθεί
- b. β) $BE = 0$ απόλυτα σωστό μοντέλο
- c. γ) $BE < 0$ δεν μπορεί να γίνει εκτίμηση

3. **Data**:Σε ειδικές περιπτώσεις τα δεδομένα μπορούν να χρησιμοποιηθούν αρχικά.Γενικά το μέγεθος του δείγματος πρέπει να είναι της τάξης του 200 και πλέον αλλά εξαρτάται και από την επιθυμητή ισχύ του μοντέλου, την πολυπλοκότητα και τη μηδενική υπόθεση.Προβλήματα που τυχόν παρουσιαστούν είναι να υπάρχουν πλεονάζουσες μεταβλητές(μεγάλες

συσχετίσεις μεταξύ μεταβλητών), ασυνήθιστα σκορ των εξεταζομένων, να μην ακολουθούν ομαλή κατανομή τα στατιστικά στοιχεία και να παραλείπεται από τους συμμετέχοντες η απάντηση σε μερικές ερωτήσεις

4. **Estimation**: Εκτίμηση των τιμών των αγνώστων παραμέτρων και των σφαλμάτων τους. Χρησιμοποιούνται κατάλληλα υπολογιστικά προγράμματα με την κατάλληλη μέθοδο για τη διαδικασία επίλυσης. Υπάρχουν τρόποι για αντιμετώπιση μη ομαλής κατανομής δεδομένων. Αν δεν υπάρχει τρόπος να αντιμετωπιστούν αυτά τα σφάλματα χρειάζεται εκ νέου εκτίμηση του μοντέλου.
5. **Model fit and interpretation**: Έλεγχος σε σχέση με το αν οι υποθέσεις που είχαν γίνει αρχικά συμφωνούν με τα πειραματικά δεδομένα.
6. **Model modification- Εξέταση ισοδύναμων μοντέλων**: Αλλαγή- ρύθμιση του εκτιμώμενου μοντέλου με πρόσθεση ή αφαίρεση παραμέτρων και δημιουργία ισοδύναμων μοντέλων. Τα ισοδύναμα μοντέλα περιγράφουν τα δεδομένα το ίδιο καλά με το μοντέλο που έχει επιλέξει ο ερευνητής υπό τη διαφορά ότι οι μεταβλητές έχουν διαφορετική διάταξη όμως έχουν τον ίδιο αριθμό παραμέτρων και την ίδια προσαρμογή με το αρχικό μοντέλο.
7. **Περιγραφή των αποτελεσμάτων**: Ο ερευνητής οφείλει να εξετάζει σε κάθε βήμα τα δεδομένα που έχει και να εξάγει τα αποτελέσματα με συνέπεια και ακρίβεια.

Κάποια από τα γνωστότερα πακέτα στατιστικών προγραμμάτων που χρησιμοποιούνται στην διαδικασία ανάλυσης των μοντέλων δομικών εξισώσεων είναι τα LISREL , AMOS, EQS, Mplus και το MX. Τα δύο πρώτα διανέμονται από το SPSS και είναι τα συχνότερα χρησιμοποιούμενα .

Το LISREL έκανε ευρέως γνωστά τα SEM επιτρέποντας τη χρησιμοποίησή τους στις κοινωνικές επιστήμες και είναι το κύριο πακέτο αναφοράς μέχρι και σήμερα στην επιστημονική βιβλιογραφία. Το AMOS (Analysis of moment structures) είναι ένα πιο σύγχρονο πακέτο το οποίο εξ' αιτίας του φιλικού προς το χρήστη γραφικού περιβάλλοντος του είναι πιο δεκτικό στο κοινό και επιτρέπει μία ευκολή κατανόηση των SEM . Το AMOS έχει ως εναλλακτική και ένα βασικό πρόγραμμα (BASIC) σε περίπτωση που κάποιος δεν επιθυμεί να χρησιμοποιήσει το βασικό πακέτο (Kline , 1998). (Journal of Psychoeducational Assessment). Στην παρούσα μελέτη χρησιμοποιείται το πακέτο AMOS λόγω του πλεονεκτήματος της γραφικής απεικόνισης που προσφέρει.

3.4. ΛΑΝΘΑΝΟΥΣΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ

Πολλές φορές ακόμη και στην καθημερινή μας ζωή προσπαθούμε να δώσουμε ποσοτικές διαστάσεις σε έννοιες οι οποίες δεν είναι δυνατόν σύμφωνα τουλάχιστον με την κλασσική αριθμητική να μετρηθούν.

Στην παρούσα μελέτη γίνεται προσπάθεια να μετρήσουμε τη συναισθηματική νοημοσύνη και την σχέση της με την ικανοποίηση από την εργασία και την επιχειρηματική συμπεριφορά, που είναι βέβαιο ότι δεν μπορούν να μετρηθούν έτσι απλά και κατατάσσονται στην κατηγορία των λανθανουσών μεταβλητών. Σημειώνεται εδώ ότι τα SEM περιλαμβάνουν δύο ειδών μεταβλητές: τις μετρήσιμες μεταβλητές και τις μη μετρήσιμες μεταβλητές ή λανθάνουσες.

Οι λανθάνουσες μεταβλητές είναι υποθετικές κατασκευές του ερευνητή (constructs) για να περιγράψει τις έννοιες που θέλει να μετρήσει και δεν μετρούνται απ'ευθείας αλλά αναπαριστώνται από πολλαπλές μετρήσιμες μεταβλητές οι οποίες χρησιμοποιούνται σαν δείκτες (indicators). Οι λανθάνουσες μεταβλητές μετρώνται μέσω των υπολοίπων μεταβλητών αφού δεν μπορούν να μετρηθούν απ'ευθείας, γι' αυτό το λόγο πρέπει να οριστούν με σωστό τρόπο και να συνδεθούν με μετρήσιμες μεταβλητές για να μετρηθούν.

Οι λανθάνουσες μεταβλητές χρησιμοποιούνται ευρέως στις κοινωνικές επιστήμες, στην ψυχολογία αλλά και στη βιολογία και στις περιβαλλοντικές επιστήμες.

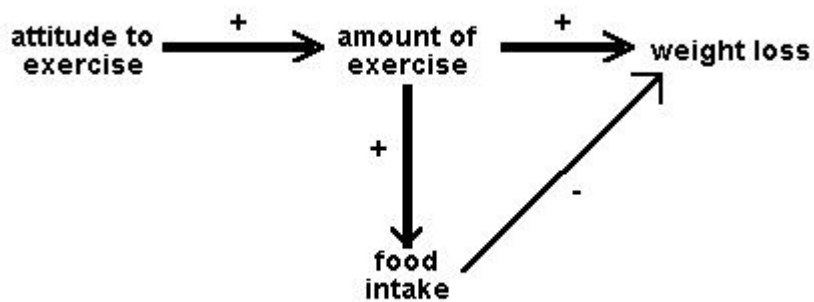
Στα μοντέλα δομικών εξισώσεων οι μεταβλητές είναι ενδογενείς ή εξωγενείς. Οι εξωγενείς μεταβλητές είναι οι ανεξάρτητες μεταβλητές οι οποίες είναι υπεύθυνες για τις διακυμάνσεις που παρατηρούνται σε άλλες μεταβλητές του μοντέλου. Οι αλλαγές σε αυτές τις μεταβλητές δεν εξαρτώνται από το δεδομένο μοντέλο. Εξωγενείς μεταβλητές είναι το φύλο, η ηλικία κ.τ.λ.. Οι ενδογενείς μεταβλητές είναι οι εξαρτημένες μεταβλητές οι οποίες επηρεάζονται από τις υπόλοιπες μεταβλητές είτε άμεσα είτε έμμεσα.

3.5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΔΡΟΜΩΝ (PATH ANALYSIS)

Η Ανάλυση διαδρομών είναι η στατιστική τεχνική που χρησιμοποιείται στην παρούσα μελέτη παρακάτω δίνονται κάποια πολύ βασικά σημεία χωρίς λεπτομέρειες που θα κουράσουν τον αναγνώστη. Ανάλυση διαδρομών είναι η στατιστική τεχνική που χρησιμοποιείται για να εξετάσει αιτιώδεις σχέσεις μεταξύ δύο ή περισσότερων μεταβλητών και στην ουσία είναι μία τεχνική γραμμικής παλινδρόμησης και ένα

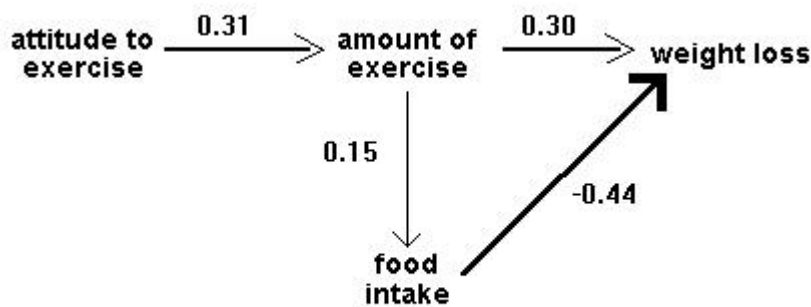
παρακλάδι της οικογένειας των μοντέλων δομικών εξισώσεων. Στόχος της είναι να παράσχει εκτιμήσεις για το μέγεθος και τη σημασία της υποθετικής αιτιώδους σχέσης μεταξύ μεταβλητών.

Για να οικοδομηθεί μία ανάλυση διαδρομών γράφουμε αρχικά τις μεταβλητές και βάζουμε βέλη στις μεταβλητές που υποθέτουμε πως συσχετίζονται. Διακρίνουμε έτσι διαγράμματα εισροών και εκροών. Το διάγραμμα εισροών είναι το διάγραμμα που συντάσσεται αρχικά, αντιπροσωπεύει τις αιτιώδεις συνδέσεις που εκφράζουν οι υποθέσεις μας και σκοπός του είναι να μας βοηθήσει στην περαιτέρω ανάλυση. Το διάγραμμα εκροών απεικονίζει τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης και δείχνει εάν επαληθεύονται οι υποθέσεις. Ακολουθεί ένα παράδειγμα διαγραμμάτων μίας έρευνας στην οποία εξετάζονται 4 μεταβλητές (Everit et al.1991). Υποθέτουμε ότι έχουμε 4 μεταβλητές και έχουμε υποθέσει κάποιες σχέσεις για αυτές άρα το διάγραμμα εισροών θα είναι της μορφής:



Σχήμα 3.3: Διάγραμμα εισροών

Ενώ το διάγραμμα εκροών αντίστοιχα (μετά απο την στατιστική επεξεργασία):



Σχήμα 3.4: Διάγραμμα εκροών

Η ανάλυση διαδρομών χρησιμοποιείται ευρέως σε πολλούς τομείς της τεχνολογίας λόγω της απλής μοντελοποίησης που προσφέρει μέσω των λογικών διαγραμμάτων όμως η χρήση της ενέχει και κάποιους περιορισμούς. Οι περιορισμοί που υπάρχουν στην ανάλυση διαδρομών είναι οι εξής :

- Μπορούμε να βρούμε τις αιτιώδεις σχέσεις αλλά όχι την κατεύθυνση της αιτιότητας.
- Μπορεί να χρησιμοποιηθεί καλύτερα όταν έχουμε μικρό αριθμό υποθέσεων .
- Δεν χρησιμοποιείται σε περιπτώσεις όπου υπάρχει ανατροφοδότηση στο σύστημα δηλαδή στο διάγραμμα μας δημιουργούνται βρόγχοι οι οποίοι αλλάζουν συνεχώς , αλλά πρέπει να χρησιμοποιείται όταν έχουμε ξεκαθαρίσει τις υποθέσεις και έχουμε μία κατα τον δυνατόν στατική κατάσταση.

3.6.ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΚΑΙ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ

3.6.1.Διασφάλιση αξιοπιστίας

Με τον όρο αξιοπιστία εννοούμε το βαθμό κατά τον οποίο τα αποτελέσματα που αποκομίζονται από μία έρευνα παραμένουν τα ίδια αν η έρευνα γίνει για δεύτερη φορά (Raftopoulos & Theodosopoulou 2002, σελ.581). Δηλαδή μία μέτρηση θεωρείται αξιόπιστη αν έχει μικρή ή ακόμη και μηδενική μεταβλητότητα αν επαναλαμβάνεται κάτω από παρόμοιες συνθήκες.

Αντίστοιχα, αναμένεται ότι τα αποτελέσματα θα αναπαραχθούν αν η μέτρηση μας επαναληφθεί κάτω από διαφορετικές αλλά αντίστοιχες συνθήκες (Everit 1999).

Στην παρούσα μελέτη έγινε προσπάθεια για να εξασφαλιστούν τόσο η αξιοπιστία των δεδομένων όσο και η αξιοπιστία των μετρήσεων.

Για την αξιοπιστία των δεδομένων:

1. Το ερωτηματολόγιο προέκυψε από τη σύνθεση ερωτηματολογίων τα οποία προτείνονται στη διεθνή βιβλιογραφία και έχουν αποδεδειγμένα υψηλό δείκτη αξιοπιστίας. Η τελική μορφή του ερωτηματολογίου προέκυψε ύστερα από αρκετες δοκιμές με προσθαφαίρεση ερωτήσεων.
2. Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν από τους εργαζομένους απ'ευθείας μέσα στον εργασιακό τους χώρο δεν υπήρξε κατευθυνόμενη συμπλήρωση ούτε δημοσιοποίηση των στοιχείων. Άλλωστε η συμμετοχή στην έρευνα ήταν εθελοντική και ανώνυμη.
3. Σε 4 από τις ερωτήσεις εφαρμόστηκε η μέθοδος της αντίστροφης διατύπωσης ώστε να εξασφαλιστεί ότι κάποιος δεν θα συμπληρώσει μηχανικά το ερωτηματολόγιο. Πράγματι από τα ερωτηματολόγια που συνελλέγησαν δεν βρέθηκε κάποιο στο οποίο να εντοπιστεί μηχανική συμπλήρωση.
4. Το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε αναφέρεται σε 3 νομούς της Ελλάδας, σε επιχειρήσεις αλλά και δημόσιους οργανισμούς οι οποίοι παρουσιάζουν ποικιλία ως προς την οργανωτική διάρθρωση αλλά και τις επιμέρους συνθήκες εργασίας. Αυτό το γεγονός επιτρέπει μία ευρύτερη θεώρηση του αποτελέσματος.

Για την αξιοπιστία των μετρήσεων:

1. Για τη μέτρηση των εννοιών που αναφέρονται χρησιμοποιήθηκε μεγάλος αριθμός ερωτήσεων που αυξάνει την ακρίβεια της μέτρησης. Επίσης έγινε έλεγχος της εσωτερικής αξιοπιστίας μέσω του συντελεστή α του Cronbach ο οποίος αναλύεται παρακάτω εκτενέστερα.
2. Χρησιμοποιήθηκαν 7άθμιες κλίμακες Likert που αποδεδειγμένα με βάση τη βιβλιογραφία δίνουν περισσότερο αξιόπιστες μετρήσεις κατά την εφαρμογή τους.

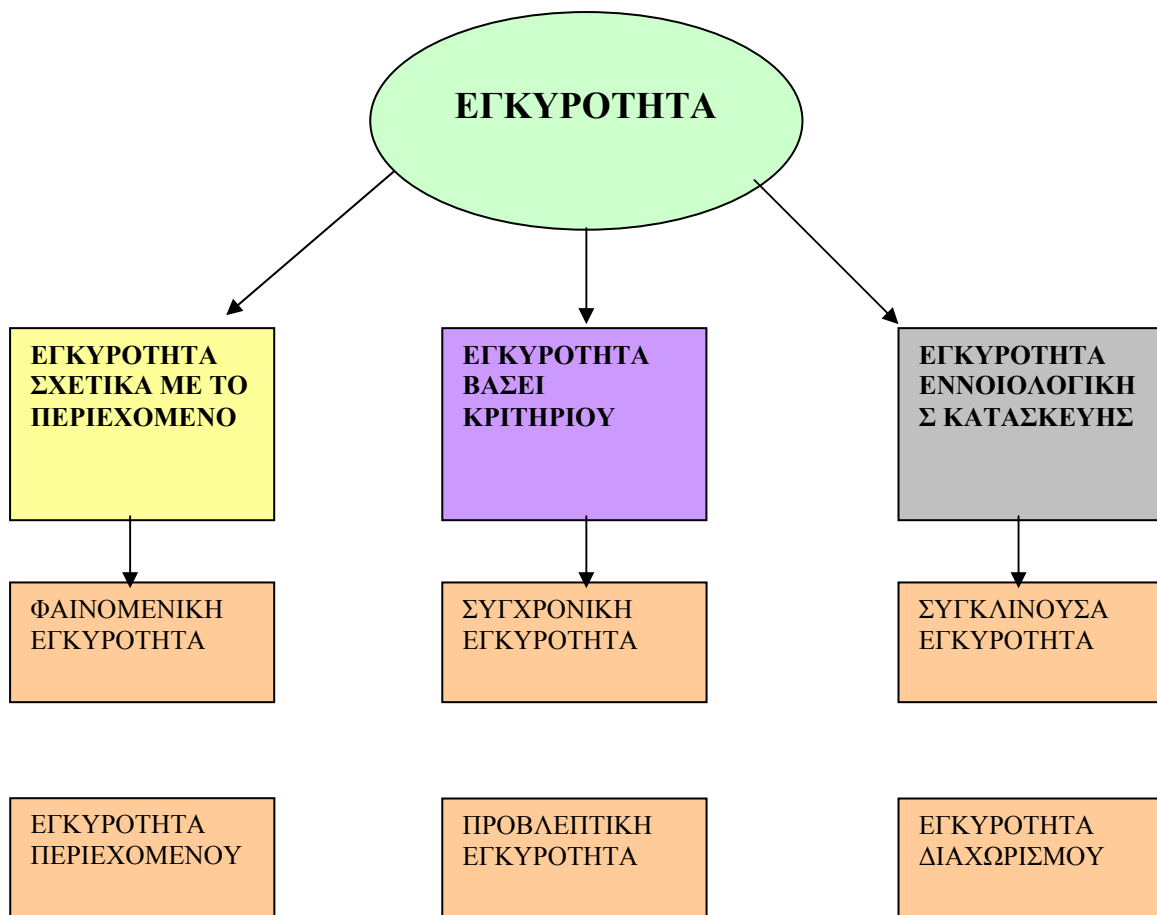
3.6.2.Διασφάλιση εγκυρότητας

Η έννοια της εγκυρότητας αντανακλά το βαθμό στον οποίο τα στοιχεία που έχουν προκύψει από την έρευνα αντικατοπτρίζουν πραγματικά το αντικείμενο το οποίο ερευνάται (Raftopoulos & Theodosopoulou,2002).

Στην παρούσα έρευνα ,το ερωτηματολόγιο που κατασκευάστηκε καθώς και τα μοντέλα της στατιστικής επεξεργασίας έχουν παρθεί από τη βιβλιογραφία όπου χρησιμοποιούνται αρκετά χρόνια με αδιαμφισβήτητη ισχύ.

Η εγκυρότητα μιας έρευνας έχει διερευνηθεί με πολλούς τρόπους ο οποίοι παρουσιάζουν αρκετά κενά και επιδέχονται αμφισβητήσεις κατά καιρούς (Smith et al.2003).

Οι διάφορες μορφές εγκυρότητας μιας έρευνας παρουσιάζονται στο σχήμα(Ζαμπετάκης ,2007) :



Σχήμα 3.5: Μορφές εγκυρότητας

- ❖ *Η εγκυρότητα σχετικά με το περιεχόμενο* : περιλαμβάνει τη φαινομενική εγκυρότητα και την εγκυρότητα περιεχομένου. Η φαινομενική εγκυρότητα είναι το κατά πόσο μία κλίμακα μέτρησης όντως μετράει την έννοια για την οποία έχει οριστεί. Στη συγκεκριμένη μελέτη η φαινομενική εγκυρότητα διασφαλίστηκε πρώτον μέσω της βιβλιογραφικής έρευνας που πραγματοποιήθηκε ώστε να δημιουργεί μία ξεκάθαρη βάση από την οποία θα ξεκινήσει η διαδικασία και δεύτερον από την προσεκτική κατασκευή του ερωτηματολογίου.

Η εγκυρότητα περιεχομένου ή κατά τεκμήριο εγκυρότητα αναφέρεται στο κατά πόσο οι ερωτήσεις του μέσου καλύπτουν το εύρος του περιεχομένου της εννοιολογικής κατασκευής που υποστηρίζουν (Venkatraman & Grant,1986). Δηλαδή αν μία μέτρηση είναι επαρκής για να καλύψει σφαιρικά την έννοια που μετρά. Στην έρευνα μας μετρήθηκαν συγκεκριμένες πτυχές της συναισθηματικής συμπεριφοράς(*SEA*): η ικανότητα έκφρασης των ατομικών συναισθημάτων ενός ατόμου ,(*OE*): η κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων, (*UOE*): η χρήση των συναισθημάτων μας , (*ROE*): η διαχείριση των συναισθημάτων μας) και αντίστοιχα συγκεκριμένα σημεία τόσο της επιχειρηματικής συμπεριφοράς αλλά και της ικανοποίησης από την εργασία.

❖ *Η εγκυρότητα της εννοιολογικής κατασκευής*: αναφέρεται στο πόσο καλά κάποιος αποτύπωσε τη θεωρία του σε μία κλίμακα(Bagozzi et al,1991) και περιλαμβάνει τη συγκλίνουσα εγκυρότητα και την εγκυρότητα διαχωρισμού. *Η συγκλίνουσα εγκυρότητα* αναφέρεται στο βαθμό που ένα εργαλείο συμφωνεί με άλλες μετρήσεις του ίδιου ή άλλων χαρακτηριστικών με τα οποία συγκλίνει από θεωρητική άποψη. *Η εγκυρότητα διαχωρισμού* αναφέρεται στο αν οι μετρήσεις μας σχετίζονται ή όχι με μετρήσεις άλλων χαρακτηριστικών. Στη συγκεκριμένη περίπτωση η συγκλίνουσα εγκυρότητα διασφαλίστηκε μέσω της βιβλιογραφικής έρευνας από την οποία προέκυψαν οι προς εξέταση υποθέσεις.

❖ *Η εγκυρότητα κριτηρίου*: αφορά στο κατά πόσο τα αποτελέσματα της έρευνας είναι σύμφωνα με τη θεωρία και με τη βιβλιογραφία που έχει διερευνηθεί στην οποία διατυπώνονται αποτελέσματα άλλων ερευνών. Η εγκυρότητα κριτηρίου περιλαμβάνει τη συντρέχουσα εγκυρότητα και την προβλεπτική εγκυρότητα. *Η συντρέχουσα εγκυρότητα* αναφέρεται στο βαθμό που οι τιμές μιας κλίμακας διαφοροποιούνται προς την αναμενόμενη κατεύθυνση μεταξύ ομάδων ατόμων οι οποίες αντικειμενικά διαφέρουν ως προς την αξιολογούμενη εννοιολογική κατασκευή (Raftopoulos & Theodosopoulou,2002). *Η προβλεπτική εγκυρότητα* αναφέρεται στο βαθμό που η κλίμακα είναι σε θέση με βάση σημερινές αξιολογήσεις να προβλέψει μελλοντικές παραμέτρους .Οι δύο αυτές μορφές εγκυρότητας διασφαλίστηκαν στην παρούσα μελέτη από την βιβλιογραφία η πρώτη και η δεύτερη από τα στοιχεία που έχουν οι κλίμακες μέτρησης ως προς την προβλεπτική τους ικανότητα και τα οποία έχουν δημοσιοποιηθεί στα σχετικά άρθρα.

3.7.ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΕΡΕΥΝΑ

Η επεξεργασία στην παρούσα μελέτη θα γίνει με τη βοήθεια της ανάλυσης διαδρομών . Η ανάλυση διαδρομών αποτελεί παρακλάδι των μοντέλων δομικών εξισώσεων και στη συγκεκριμένη μελέτη κρίθηκε ότι δίνει πιο αξιόπιστο και ευνόητο αποτέλεσμα απο οποιαδήποτε άλλη μέθοδο. Αυτό γιατί σύμφωνα με τα αποτελέσματα είχαμε τη δυνατότητα να αθροίσουμε τα σκορ των απαντήσεων και με βάση αυτά να κινηθούμε περαιτέρω για την στατιστική επεξεργασία. Η βασική ιδέα για την επεξεργασία ήταν να επεξεργαστούμε με το AMOS V 7.0 το μοντέλο που έχουμε υποθέσει με την ανάλυση διαδρομών να δούμε την τιμή των συσχετίσεων για τις 3 μεταβλητές που θα μας δώσει και στη συνέχεια για να επαληθεύσουμε ότι οι παράγοντες που εξετάζουμε μετράνε όντως διαφορετικές έννοιες συγκρίνουμε το μοντέλο που προέκυψε με ένα μοντέλο στο οποίο οι συσχετίσεις ανάμεσα στις μεταβλητές θα είναι ίσες και ίσες με τη μονάδα ώστε να δούμε ποιο θα έχει καλύτερη προσαρμογή εάν βρούμε ότι καλύτερη προσαρμογή στα δεδομένα έχει το αρχικό μας μοντέλο τότε το μοντέλο μας ανταποκρίνεται στην εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής .

Σύμφωνα με τη θεωρία των μοντέλων δομικών εξισώσεων η εξωγενής μεταβλητή είναι η συναισθηματική νοημοσύνη η οποία επηρεάζει τις άλλες δύο μεταβλητές δηλαδή την ικανοποίηση από την εργασία και την επιχειρηματική συμπεριφορά που είναι ενδογενείς. Ο προσδιορισμός της σχέσης ανάμεσα σε αυτές τις μεταβλητές δηλαδή η επαλήθευση ή όχι των αρχικών μας υποθέσεων θα γίνει σύμφωνα με την παραπάνω περιγραφή της στατιστικής επεξεργασίας.

3.7.1.Αξιολόγηση προσαρμογής

Για να καθοριστεί εάν είναι καλή η προσαρμογή του μοντέλου στα δεδομένα , και άρα εάν έχουμε δημιουργήσει ένα μοντέλο το οποίο μπορεί να μας δώσει έγκυρα αποτελέσματα, χρησιμοποιούνται ορισμένοι δείκτες που ονομάζονται δείκτες προσαρμογής. Σε αυτό το σημείο, έγκειται και το μεγάλο πλεονέκτημα του λογισμικού AMOS δηλαδή στο ότι παράγει δείκτες προσαρμογής ώστε να μπορεί ο ερευνητής να κρίνει την προσαρμογή του μοντέλου. Οι πιο σημαντικοί δείκτες προσαρμογής είναι οι εξής :

- Τεστ χ^2
- GFI(goodness of fit index)
- TLI (Tucker-Lewis index)

- IFI (incremental fit index)
- CFI(comparative fit index)
- RMSEA (root mean square error approximation)
- RMR (root mean square residual)
- AIC (Akaike information criterion)
- ECVI (expected cross validation index)

Στην παρούσα μελέτη θα επικεντρωθούμε μόνο στους δείκτες CFI και TLI των οποίων οι τιμές κυμαίνονται από 0(καθόλου προσαρμογή) έως 1(άριστη προσαρμογή).Περισσότερα στοιχεία για αυτούς τους δείκτες δίνονται στο παράρτημα στον πίνακα **Π3.5**.

3.7.2. Αξιολόγηση αξιοπιστίας

Η αξιοπιστία, όπως έχει αναφερθεί και προγενέστερα, μετράται μέσω του δείκτη α του Cronbach ο οποίος μετρά πόσο καλά ένα σετ από ερωτήσεις μετρά το χαρακτηριστικό (μεταβλητή) για το οποίο προορίζεται να μετρήσει.

Όταν τα δεδομένα μας εμφανίζονται να έχουν έναν πολυδιάστατο χαρακτήρα δηλαδή να έχουν μετρηθεί και άλλα χαρακτηριστικά εκτός από το επιθυμητό ο δείκτης θα παίρνει χαμηλές τιμές.Να τονίσουμε σε αυτό το σημείο ότι ο δείκτης α του Cronbach δεν είναι ένα στατιστικό τεστ αλλά ένα μέτρο εσωτερικής συνοχής.

Ο δείκτης α του Cronbach μπορεί να γραφεί σαν μία συνάρτηση του αριθμού των ερωτήσεων (στην προκειμένη περίπτωση N) και της μέσης αυτοσυσχέτισης ανάμεσα στις ερωτήσεις(r).Ο γενικός τύπος είναι:

$$\alpha = \frac{N \cdot \bar{r}}{1 + (N - 1) \cdot \bar{r}}$$

Όπως φαίνεται από τον τύπο εάν αυξηθούν οι ερωτήσεις που εξετάζουν το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό, θα αυξηθεί και ο δείκτης του Cronbach.Αντίστοιχα εάν η εσωτερική αυτοσυσχέτιση είναι μικρή τότε θα μειωθεί και η τιμή του δείκτη.Αυτό το γεγονός εξηγείται και διαισθητικά αφού εάν η εσωτερική αυτοσυσχέτιση είναι υψηλή τότε λογικά όλα τα χαρακτηριστικά θα μετρούν το ίδιο αντικείμενο.Αυτό εννοείται όταν λέμε ότι έχουμε υψηλή αξιοπιστία δηλαδή όταν όλες οι ερωτήσεις μετρούν πραγματικά το χαρακτηριστικό το οποίο έχουν προοριστεί να μετρούν.Στην παρούσα μελέτη έχουμε δημιουργήσει ένα πολυμεταβλητό

ερωτηματολόγιο δηλαδή εξετάζουμε τρεις μεταβλητές ,σε αυτήν την περίπτωση ξεχωρίζουμε τις ερωτήσεις που μετρούν το κάθε χαρακτηριστικό και βρίσκουμε τρεις δείκτες α του Cronbach έναν για κάθε μεταβλητή.Η διεργασία αυτή θα γίνει με τη βοήθεια του προγράμματος SPSS και τα αποτελέσματα θα δοθούν στο επόμενο κεφάλαιο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

4.1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο 4 παρατίθενται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την επεξεργασία των δεδομένων. Γίνεται ,επίσης, αναγωγή των μαθηματικών αποτελεσμάτων σε θεωρητικό επίπεδο και σχολιασμός . Τα αποτελέσματα είναι οι δείκτες προσαρμογής του μοντέλου , οι δείκτες αξιοπιστίας , τα στατιστικά χαρακτηριστικά και οι κατανομές των μεταβλητών ενώ δίνονται οι συσχετίσεις των χαρακτηριστικών του μοντέλου και τα αποτελέσματα της ανάλυσης διαδρομών για τις υποθέσεις που έχουν διατυπωθεί.Στο τέλος του κεφαλαίου υπάρχουν τα αποτελέσματα της ανάλυσης διαδρομών για άνδρες και γυναίκες .

4.2.ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

Η γενική ιδέα ήταν να χρησιμοποιηθεί η Ανάλυση Διαδρομών κατά την οποία αθροίστηκαν τα σκορ των απαντήσεων κάθε ερώτησης κάθε χαρακτηριστικού και προέκυψε ένας μέσος όρος , με αυτή την τιμή θα γίνουν οι στατιστικές αναλύσεις . Βρίσκουμε τα στατιστικά στοιχεία για τις μεταβλητες δηλαδή τις συχνότητες και του μέσους όρους από τα οποία προσεγγίζουμε την κατανομή που ακολουθεί η εκάστοτε μεταβλητή. Στη συνέχεια, αποδεικνύουμε ότι οι μεταβλητές συσχετίζονται μεταξύ τους , μέσω των σχετικών συντελεστών που προκύπτουν από την πειραματική διαδικασία . Επιπρόσθετα, στο σημείο αυτό βρίσκουμε και τον συντελεστή αξιοπιστίας για την κάθε μεταβλητή ώστε να αποδείξουμε ότι οι μετρήσεις είναι πράγματι αξιόπιστες. Στη συνέχεια μας ενδιαφέρει να δείξουμε ότι οι μετρήσεις μας εκτός από αξιόπιστες είναι και έγκυρες . Αυτό , διαπιστώνεται από την εξής διεργασία: Συγκρίνουμε το μοντέλο με τις συχετίσεις που έχουν προκύψει με ένα άλλο μοντέλο στο οποίο θέτουμε τις συσχετίσεις ίσες μεταξύ τους και ίσες με τη μονάδα. Κοιτάζουμε ποιο από τα δύο μοντέλα παρουσιάζει καλύτερη προσαρμογή και σε αυτό το μοντέλο ακολουθεί η επεξεργασία στο λογισμικό AMOS όπου παραστάθηκε γραφικά η Ανάλυση Διαδρομών και βρέθηκε η επίδραση κάθε χαρακτηριστικού έναντι των υπολοίπων.

4.3.ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η εξέταση των στατιστικών χαρακτηριστικών(μέση τιμή και τυπική απόκλιση) των κατανομών των απαντήσεων για τις τρεις μεταβλητές .

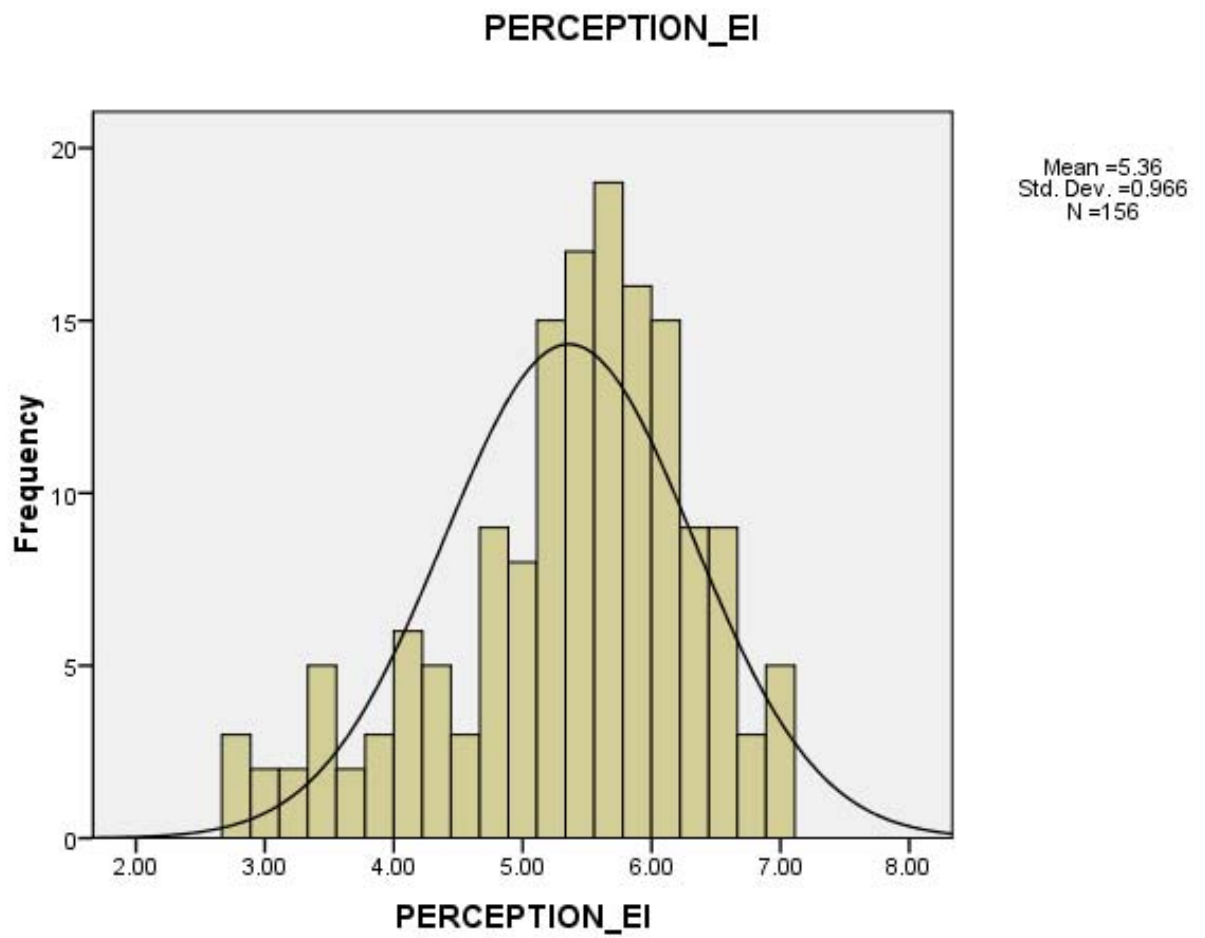
Στη θεωρία των μοντέλων δομικών εξισώσεων αναφέρεται ότι θα πρέπει τα στοιχεία που χρησιμοποιούνται για επεξεργασία να ακολουθούν κανονική κατανομή ή αν δεν ακολουθούν θα πρέπει υποχρεωτικά να εφαρμοστεί κάποια διαδικασία κανονικοποίησης. Εάν παραβλέψουμε αυτό το στοιχείο θα υπάρχει σοβαρό πρόβλημα εξ' αιτίας του γεγονότος ότι η μη κανονική κατανομή θα επηρεάσει την ακρίβεια των αποτελεσμάτων δηλαδή ο ερευνητής θα έχει λανθασμένη άποψη σε σχέση με την προσαρμογή του μοντέλου στα δεδομένα (Weston et al.2006).

Στην παρούσα μελέτη εξετάζονται τα παραπάνω και αποτυπώνονται σε διάγραμμα οι κατανομές των τριών μεταβλητών.Οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις προέκυψαν από το SPSS και αναφέρονται στον παρακάτω πίνακα ενώ ακολουθούν και τα διαγράμματα με τις κατανομές των τριών μεταβλητών.Είναι εμφανές από τα διαγράμματα που ακολουθούν ότι και οι τρεις κατανομές είναι κανονικές άρα το παραπάνω απαιτούμενο ικανοποιείται και επιβεβαιώνεται η σωστή εφαρμογή του μοντέλου στα δεδομένα.

Πίνακας 4.1:Στατιστικά στοιχεία

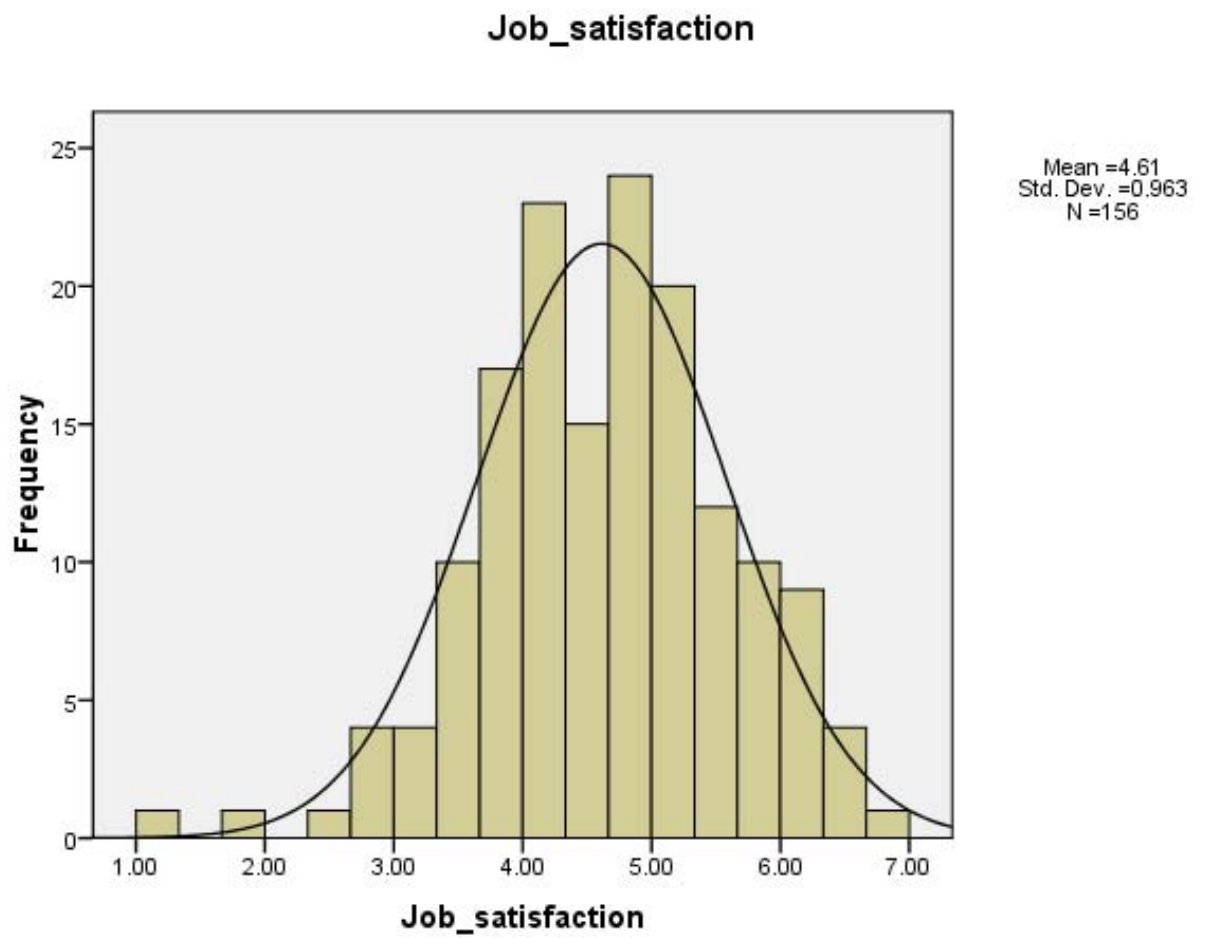
Στατιστικά			
	Αντίληψη συναισθηματικής νοημοσύνης	Ικανοποίηση από την εργασία	Επιχειρηματική συμπεριφορά
Σύνολο	156	156	156
Άκυρες μετρήσεις	0	0	0
Μέσος όρος	5.3582	4.6140	5.2385
Τυπική απόκλιση	.96604	.96311	.93239

- Η κατανομή της αντίληψης της συναισθηματικής νοημοσύνης :



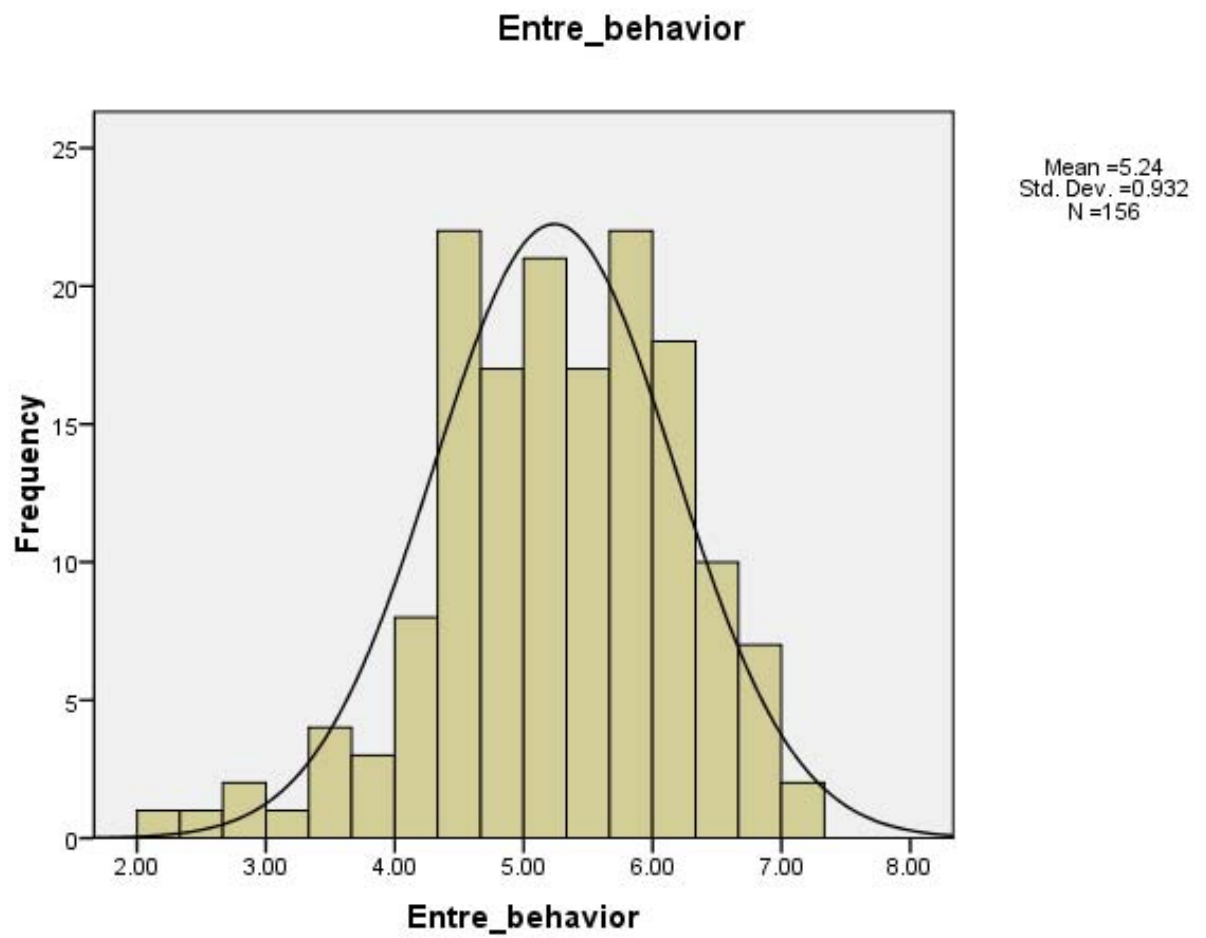
Σχήμα 4.1:Κατανομή αντίληψης συναισθηματικής νοημοσύνη του προισταμένου

- Η κατανομή της ικανοποίησης από την εργασία:



Σχήμα 4.2:Κατανομή ικανοποίησης από την εργασία

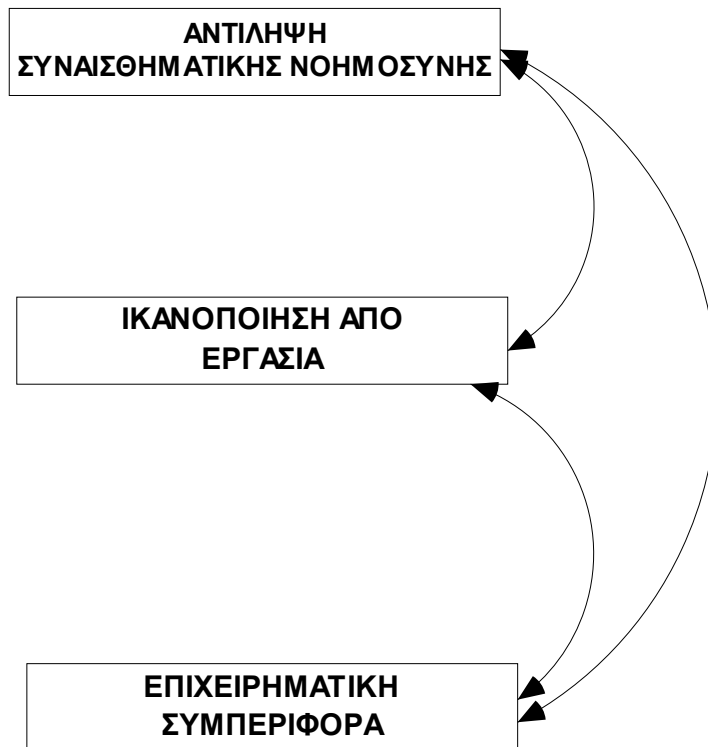
- Η κατανομή της επιχειρηματικής συμπεριφοράς:



Σχήμα 4.3:Κατανομή επιχειρηματικής συμπεριφοράς

4.4.ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΩΝ

Το μοντέλο που έχουμε κατασκευάσει υποθέτει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη συσχετίζεται με την ικανοποίηση από την εργασία, η ικανοποίηση από την εργασία συσχετίζεται με την επιχειρηματική συμπεριφορά και τέλος ότι η συναισθηματική νοημοσύνη συσχετίζεται με την επιχειρηματική συμπεριφορά. Στο AMOS το μοντέλο είναι το εξής:



Σχήμα 4.4:Κατασκευή μοντέλου

Το ζητούμενο είναι να δειχτεί πως πράγματι αυτές οι μεταβλητές συσχετίζονται κάτι που θα προκύψει από τους σχετικούς συντελεστές.

Οι συντελεστές συσχέτισης προέκυψαν από το λογισμικό SPSS και δείχνουν εάν οι έννοιες που εξετάζουμε όντως έχουν κάποια σχέση μεταξύ τους και σε ποιο βαθμό συμβαίνει αυτό.

Οι συσχετίσεις απεικονίζονται στον παρακάτω πίνακα .

Πίνακας 4.2: Συντελεστές συσχέτισης

Συσχετίσεις

		Αντίληψη Συναισθηματική Νοημοσύνης	Ικανοποίηση από την εργασία	Επιχειρηματική συμπεριφορά
Αντίληψη Συναισθηματικής Νοημοσύνης	Pearson Correlation	1	.421**	.409**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	156	156	156
Ικανοποίηση από την εργασία	Pearson Correlation	.421**	1	.577**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	156	156	156
Επιχειρηματική συμπεριφορά	Pearson Correlation	.409**	.577**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	156	156	156

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Παρατηρούμε ότι ο συντελεστής συσχέτισης (συντελεστής Pearson ,r) παίρνει τη μέγιστη τιμή του για τη συσχέτιση της ικανοποίησης από την εργασία με την επιχειρηματική συμπεριφορά (0.58)και τη μικρότερη τιμή του για την επιχειρηματική συμπεριφορά σε σχέση με τη συναισθηματική νοημοσύνη(0,41) ενώ η συναισθηματική νοημοσύνη συσχετίζεται με την ικανοποίηση από την εργασία με κατά (0.42).Ο ι συσχετίσεις που προέκυψαν είναι σημαντικές στο επίπεδο 0.01 δηλαδή ότι εάν κανάμε ξανά την έρευνα στα ίδια άτομα κάτω από τις ίδιες συνθήκες η πιθανότητα να μην βρίσκαμε ίδια αποτελέσματα είναι 1 % .Αυτό καθιστά την έρευνα σημαντικά έγκυρη αφού μπορεί να εξαλειφθεί κατά μεγάλο ποσοστό το μειονέκτημα της μη ύπαρξης επαναλαμβανόμενων μετρήσεων σε διακριτά χρονικά διαστήματα διαφορετικά από τον χρόνο που έγινε η παρούσα έρευνα.

Από τους συντελεστές συσχέτισης που προέκυψαν επιβεβαιώνονται οι τρεις υποθέσεις που διατυπώθηκαν στο κεφάλαιο 2 και μάλιστα με θετικό τρόπο γιατί οι συντελεστές έχουν θετικά πρόσημα, αφού τα χαρακτηριστικά που υποθετικά συνδέονταν όντως συνδέονται και μάλιστα προς την ίδια κατεύθυνση δηλαδή η αύξηση του ενός επιφέρει αύξηση στο άλλο και αντίστοιχα η μείωση του ενός επιφέρει μείωση στο άλλο.Αν οι συντελεστές είχαν αρνητικό πρόσημο τότε τα

χαρακτηριστικά θα συνδέονταν μεν αλλά η αύξηση του ενός θα επέφερε μείωση του άλλου χαρακτηριστικού κατά ποσό ίσο με την αριθμητική τιμή του συντελεστή.

4.5.ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ

Η αξιοπιστία μιας έρευνας , όπως αναφέρθηκε στο κεφάλαιο 3, μετράται μέσω του συντελεστή α του Cronbach. Υπολογίστηκαν ,λοιπόν, τρεις συντελεστές α του Cronbach ένας για κάθε κλίμακα μέτρησης.Σημειώνεται ότι οι τιμές του συντελεστή θα πρέπει να είναι πάνω από 0.70 ώστε να θεωρηθεί η κλίμακα του κάθε χαρακτηριστικού αξιόπιστη.

Η αντίληψη για τη συναισθηματική νοημοσύνη του προισταμένου μετράται από 16 ερωτήσεις , η ικανοποίηση από την εργασία μετράται από 18 ερωτήσεις ενώ η επιχειρηματική συμπεριφορά μετράται από 10 ερωτήσεις . Ο συντελεστής Cronbach υπολογίζεται από το SPSS εάν αθροίσουμε τα σκορ των ερωτήσεων για το κάθε χαρακτηριστικό δηλαδή:

$$\alpha_1 = (\sum q_i / 16)_{i=1-16}$$

$$\alpha_2 = (\sum q_i / 18)_{i=17-34}$$

$$\alpha_3 = (\sum q_i / 10)_{i=35-42}$$

Οι συντελεστές αξιοπιστίας φαίνονται παρακάτω:

Πίνακας 4.3: Συντελεστές αξιοπιστίας

ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ α του Cronbach	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ
Αντίληψη Συναισθηματικής Νοημοσύνης	0.942	16
Ικανοποίηση από την εργασία	0.893	18
Επιχειρηματική Συμπεριφορά	0.810	10

Πιο αναλυτικά για κάθε μεταβλητή οι συντελεστές προκύπτουν ως εξής:

1. Για την αντίληψη της συναισθηματικής νοημοσύνης του προισταμένου:

$\alpha=0.94$

Πίνακας 4.4: Συντελεστής αξιοπιστίας για συναισθηματική νοημοσύνη

Στατιστική αξιοπιστίας

Cronbach's Alpha	Σύνολο ερωτήσεων
.942	16

Ο συντελεστής α του Cronbach είναι πάνω από 0.70 και μάλιστα εμφανίζει αρκετά υψηλή τιμή 0.94 που σημαίνει ότι το ερωτηματολόγιο μετρά την συγκεκριμένη μεταβλητή με μεγάλη ακρίβεια.

2. Για την ικανοποίηση από την εργασία: $\alpha=0.89$

Πίνακας 4.5: Συντελεστής αξιοπιστίας για ικανοποίηση από την εργασία

Στατιστική αξιοπιστίας

Cronbach's Alpha	Σύνολο ερωτήσεων
.893	18

Οι ερωτήσεις μετρούν την ικανοποίηση από την εργασία με μεγάλη αξιοπιστία αφού ο συντελεστής είναι 0.89.

3. Για την επιχειρηματική συμπεριφορά: $\alpha=0.81$

Πίνακας 4.6: Συντελεστής αξιοπιστίας για την επιχειρηματική συμπεριφορά

Στατιστική αξιοπιστίας

Cronbach's Alpha	Σύνολο ερωτήσεων
.810	10

Και για αυτό το χαρακτηριστικό έχουμε εξασφαλίσει μεγάλη αξιοπιστία αφού ο συντελεστής είναι 0.810.

Άρα έχουμε διασφαλίσει ότι οι ερωτήσεις με τις οποίες κατασκευάσαμε το ερωτηματολόγιο μετρούν τα χαρακτηριστικά για τα οποία τις έχουμε προορίσει με αρκετά υψηλή αξιοπιστία.

Η διαδικασία στο SPSS αποτυπώνεται στους παρακάτω πίνακες οι οποίοι δείχνουν τα μέσα σκορ των ερωτήσεων από τα οποία προέκυψαν οι μετρούμενοι συντελεστές ,αναλυτικά .

Πίνακας 4.7: Σκορ ερωτήσεων για συναισθηματική νοημοσύνη

	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
q1	5.3526	1.15733
q2	5.2179	1.26131
q3	5.5641	1.14260
q4	5.1282	1.58101
q5	5.3397	1.22604
q6	5.3141	1.41788
q7	5.3333	1.42028
q8	5.1154	1.43217
q9	5.3141	1.38566
q10	5.4872	1.30254
q11	5.6090	1.37054
q12	5.1538	1.47737
q13	5.3333	1.09151
q14	5.4487	1.24068
q15	5.6987	1.18278
q16	5.3205	1.34398

Πίνακας 4.8: Σκορ ερωτήσεων για ικανοποίηση από την εργασία

	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
q17	3.6026	1.83401
q18	4.7115	1.48545
q19	4.0833	1.54902
q20	5.2692	1.55893
q21	2.9872	1.73758
q22	4.6346	1.77832
q23	5.0449	1.38817
q24	4.2244	1.65617

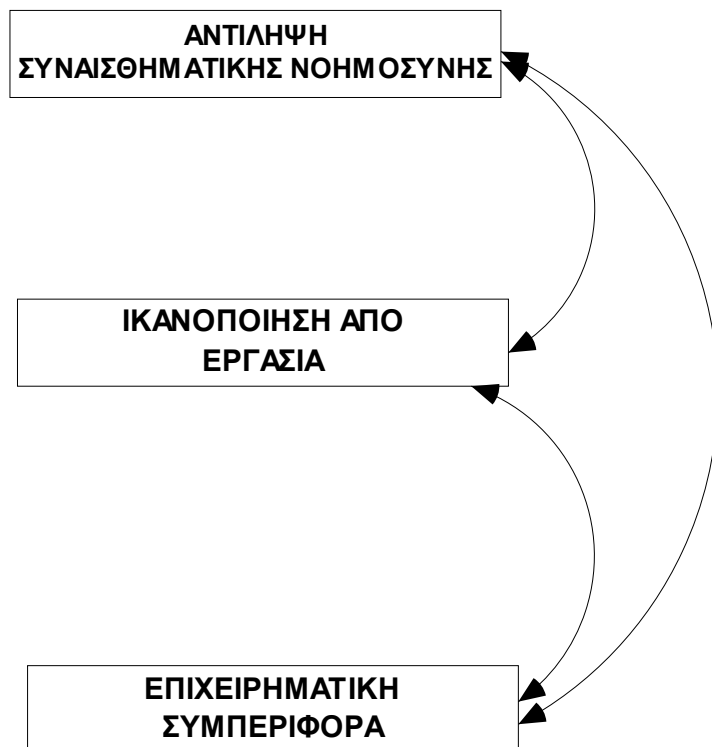
q25	5.1731	1.38267
q26	4.3654	1.59064
q27	5.6731	1.69311
q28	4.9038	1.44927
q29	4.3526	1.56083
q30	4.7436	1.77754
q31	4.8846	1.38639
q32	5.2885	1.77076
q33	3.8205	1.70194
q34	5.2885	1.73022

Πίνακας 4.9: Σκορ ερωτήσεων για επιχειρηματική συμπεριφορά

	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
q35	5.2436	1.98176
q36	5.1731	1.39660
q37	5.4487	1.35024
q38	4.9231	1.75807
q39	5.1923	1.37308
q40	5.3013	1.77952
q41	5.1538	1.37795
q42	5.3013	1.36036
q43	5.1090	1.64444
q44	5.5385	1.11520

4.6.ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ

Για την εξασφάλιση της εγκυρότητας της εννοιολογικής κατασκευής θα συγκρίνουμε το παρακάτω μοντέλο με ένα ίδιο μοντέλο στο οποίο θα θέσουμε τις συσχετίσεις ίσες μεταξύ τους και ίσες με τη μονάδα. Το μοντέλο με τους μεγαλύτερους δείκτες προσαρμογής θα είναι και το πλέον έγκυρο. Αν προκύψει ότι το μοντέλο που προέκυψε μετά από την εργαστηριακή επεξεργασία έχει μικρότερους δείκτες από το υποθετικό μοντέλο, τότε το μοντέλο μας θεωρείται άκυρο.



Σχήμα 4.5: Μοντέλο συσχετίσεων

4.6.1.Δείκτες προσαρμογής

Για τη διασφάλιση της εγκυρότητας της έρευνας χρησιμοποιούμε τους δείκτες προσαρμογής.

Οι δείκτες προσαρμογής του μοντέλου μέτρησης στα δεδομένα που υπολογίστηκαν για τη συγκεκριμένη έρευνα είναι οι : CFI και TLI, των οποίων το εύρος τιμών είναι από 0 (καθόλου προσαρμογή) έως 1(άριστη προσαρμογή).

Το αποτέλεσμα που μας έδωσε το AMOS είναι:

A. Για το μοντέλο μέτρησης με τις συσχετίσεις που προέκυψαν από την στατιστική επεξεργασία:

$$CFI_1=1$$

$$TLI_1=1$$

Αυτό το αποτέλεσμα δείχνει πως τα δεδομένα που είχαμε για την έρευνα ανταποκρίνονται πλήρως στο μοντέλο μέτρησης το οποίο υποθέσαμε αρχικά . Για τον έλεγχο της εννοιολογικής κατασκευής θα συγκρίνουμε τους δείκτες του μοντέλου μας με τους δείκτες προσαρμογής του μοντέλου στο οποίο έχουμε υποθέσει ότι οι μεταβλητές έχουν ίσες συσχετίσεις μεταξύ τους και ίσες με τη μονάδα.

B.Οι δείκτες προσαρμογής του δεύτερου μοντέλου (υποθετικό μοντέλο)είναι :

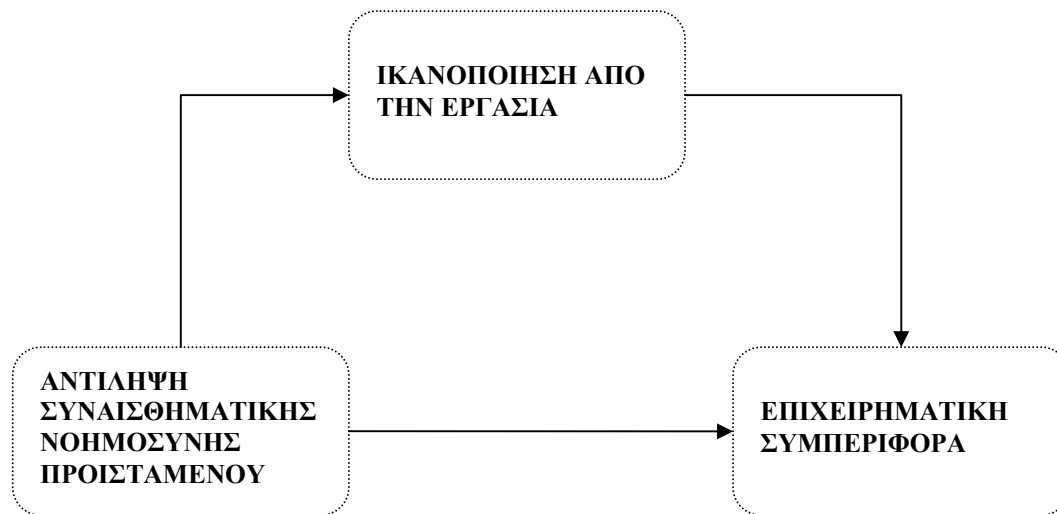
$$CFI_2=0.518$$

$$TLI_2=0.612$$

Το συγκεκριμένο μοντέλο παρουσιάζει κακή προσαρμογή στα δεδομένα , άρα το μοντέλο που έχει προκύψει απο την επεξεργασία στο AMOS θεωρείται έγκυρο, δηλαδή ότι μετράει διαφορετικές έννοιες .

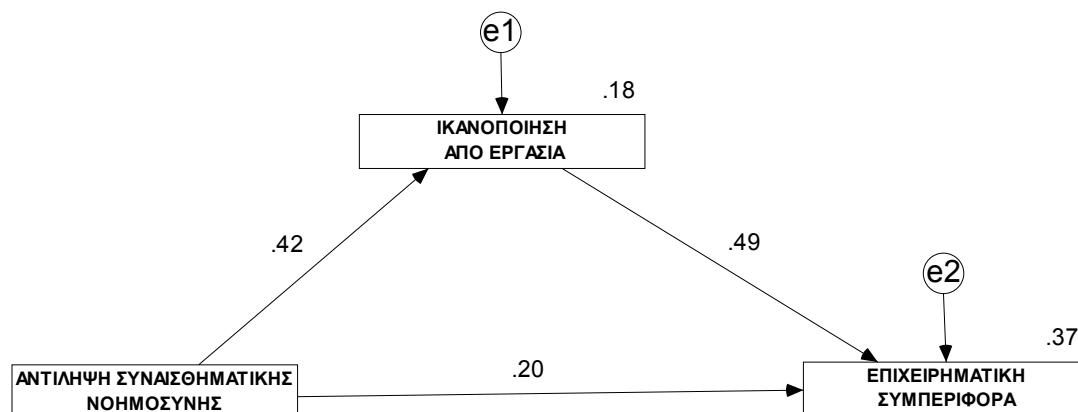
4.7.ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΙΑΔΡΟΜΩΝ

Σύμφωνα με τη θεωρία της ανάλυσης διαδρομών (κεφάλαιο 3) δημιουργούμε αρχικά ένα διαγραμμα που απεικονίζει τις αιτιώδεις σχέσεις που σύμφωνα με τις υποθέσεις μας συνδέουν τις μεταβλητές. Το διάγραμμα αυτό όπως φαίνεται και στο κεφάλαιο 2 θα είναι της μορφής :



Σχήμα 4.6: Εννοιολογικές συσχετίσεις μεταβλητών

Από την ανάλυση διαδρομών η οποία έγινε με το AMOS προέκυψε το παρακάτω διάγραμμα το οποίο απεικονίζει τα αριθμητικά αποτελέσματα της ανάλυσης .



Σχήμα 4.7: Διάγραμμα ανάλυσης διαδρομών

Στο διάγραμμα αυτό απεικονίζεται με αριθμούς η επίδραση της μιας μεταβλητής στις άλλες αλλά και το ποσό αυτής της επίδρασης . Σε αυτό το σημείο να αναφερθεί ότι τα αριθμητικά αποτελέσματα που απεικονίζονται στο σχήμα είναι στατιστικά σημαντικά σε επίπεδο 0.01, δηλαδή εάν επαναλάβουμε τη διαδικασία η πιθανότητα να μην βρούμε ίδιο αποτέλεσμα είναι 1%.

Αναλυτικά , είναι εμφανές πως η αύξηση μίας μονάδας της αντίληψης της συναισθηματικής νοημοσύνης αυξάνει την ικανοποίηση από την εργασία κατά 0.42

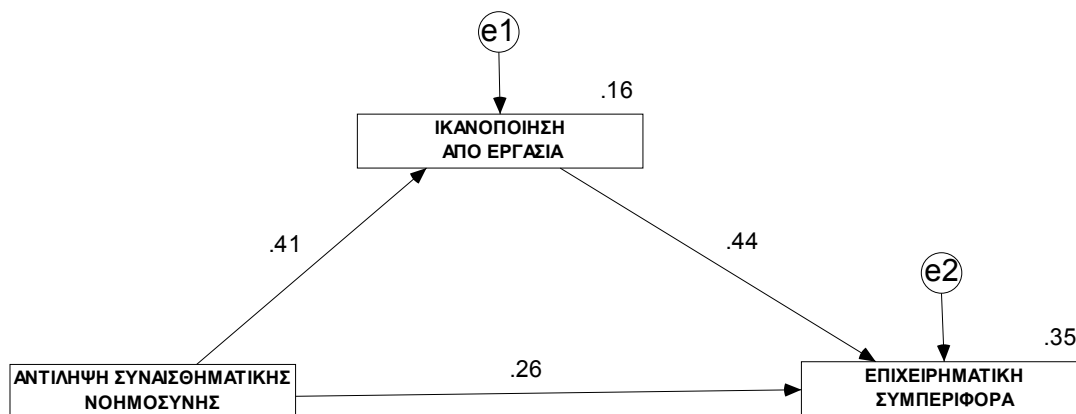
ενώ η συνολική διακύμανση δηλαδή πόσο η αντίληψη της συναισθηματικής νοημοσύνης και μόνο αυτή ευθύνεται για την αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία είναι 0.18. Το αποτέλεσμα κρίνεται απόλυτα λογικό και συμβατό με την αρχική μας υπόθεση. Η συναισθηματική νοημοσύνη αποδεικνύεται πως κατέχει σημαίνοντα ρόλο στην ικανοποίηση από την εργασία και ειδικότερα η σχέση μεταξύ προισταμένου και υφισταμένου η σπουδαιότητα της οποίας αναλύθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, όμως υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που την επηρεάζουν σύμφωνα με το αποτέλεσμα. Οι παράγοντες αυτοί προσφέρονται ως πλούσιο υλικό για περαιτέρω έρευνα. Υποθετικά και σύμφωνα με τις βιβλιογραφικές πηγές αναφέρονται ως πιθανοί παράγοντες οι οικονομικές απολαβές, το περιβάλλον εργασίας, οι δυνατότητες ανέλιξης, η διάρθρωση του χρόνου εργασίας και πολλά άλλα.

Αντίστοιχα, η αύξηση μίας μονάδας της ικανοποίησης από την εργασία επηρεάζει θετικά την επιχειρηματική συμπεριφορά κατά 0.49 μονάδες και η συνολική διακύμανση της επιχειρηματικής συμπεριφοράς υπολογίστηκε στο 0.37, δηλαδή υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την επιχειρηματική συμπεριφορά κατά 0.63. Γίνεται λοιπόν κατανοητό πως όταν κάποιος είναι ευχαριστημένος από την εργασία του έχει τη δυνατότητα να αναπτύξει επιχειρηματική συμπεριφορά, να αισθανθεί περισσότερο ελεύθερος και να πάρει ρίσκα προς όφελος της εργασίας του. Το κύριο πρόβλημα που εντοπίζεται κυρίως στον ελλαδικό χώρο και αναφέρεται από πολλά υψηλόβαθμα στελέχη είναι πως οι υπάλληλοι κοιτούν μόνο πως θα κάνουν τυπικά την δουλειά τους και δεν έχουν όραμα για ανάπτυξη και πρόοδο.

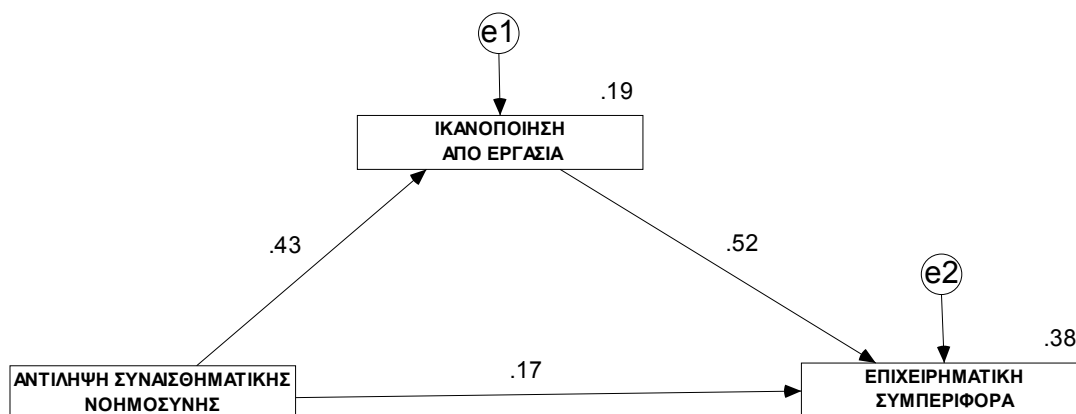
Τέλος η αντίληψη της συναισθηματικής νοημοσύνης επηρεάζει κατά 0.20 μονάδες την επιχειρηματική συμπεριφορά. Είναι σαφές ότι εφ'όσον η διαπροσωπική σχέση μεταξύ προισταμένου και υφισταμένου κινείται σε επίπεδα που επιτρέπουν στον υφιστάμενο να αντιλαμβάνεται καλά τον προϊστάμενο του, τότε θα μπορεί να αναπτύξει επιχειρηματική συμπεριφορά απαλλαγμένος από τον φόβο των συνεπειών. Ο φόβος αποτελεί το μεγαλύτερο ανασταλτικό παράγοντα της ανάπτυξης και της γνώσης. Ένας υφιστάμενος του οποίου ο προϊστάμενος εμπνέει φόβο ή δεν επιτρέπει στον υπάλληλο του να γνωρίσει τον χαρακτήρα του δεν θα μπορέσει ποτέ να ξεφύγει από τα γραφειοκρατικά στεγανά και να εφαρμόσει την έννοια του <επιχειρείν>. Με αυτόν τον τρόπο όμως το σημαντικότερο τμήμα μίας εταιρείας, το ανθρώπινο δυναμικό της, θα παραμένει στάσιμο εφαρμόζοντας στείρες γνώσεις στην πράξη που κάποια στιγμή θα επιφέρουν αν όχι αρνητικά μηδενικά αποτελέσματα.

4.7.1.Ανάλυση διαδρομών για τα δύο φύλα

Για καθαρά ερευνητικούς σκοπούς είδαμε τη διαφοροποίηση του μοντέλου σε άνδρες και γυναίκες. Η ανάλυση έδωσε τα εξής αποτελέσματα:



Σχήμα 4.8: Μοντέλο ανάλυσης διαδρομών για άντρες



Σχήμα 4.9: Μοντέλο ανάλυσης διαδρομών για γυναίκες

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης διαδρομών για τα δύο φύλα δείχνουν ότι:

Η πρώτη υπόθεση ικανοποιείται σε μεγαλύτερο βαθμό για τις γυναίκες αφού φαίνεται ότι όσο αύξανεται η αντίληψη για τη συναισθηματική νοημοσύνη του προισταμένου τους αύξανεται κατά 0.43 μονάδες και η ικανοποίηση από την εργασία τους ενώ η συνολική διακύμανση των δύο χαρακτηριστικών είναι 0.19, για τους άνδρες το αντίστοιχο ποσό είναι 0.41 και η διακύμανση 0.16. Φαίνεται λοιπόν πως ο συναισθηματικός παράγοντας παίζει σημαντικότερο ρόλο στις γυναίκες, κάτι που

επιβεβαιώνει για μία ακόμη φορά τις έρευνες που δείχνουν ότι η γυναίκες επηρεάζονται περισσότερο από το συναίσθημα, και η μικρή αριθμητική διαφορά που φαινομενικά παρουσιάζουν αυτές οι τιμές οφείλονται σε ένα καθαρά ερευνητικό γεγονός. Έχει παρατηρηθεί ότι κάθε φορά που συγκρίνονται σε σχέση με οποιαδήποτε ψυχολογική διάσταση μεγάλες ομάδες όπως για παράδειγμα άνδρες και γυναίκες υπάρχουν μεταξύ των ομάδων πολύ περισσότερες ομοιότητες παρά διαφορές επειδή οι καμπύλες κανονικής κατανομής και για τις δύο ομάδες έχουν τεράστια αλληλεπικάλυψη και ένα μόνο σημείο στο οποίο διαφέρουν.

Η δεύτερη υπόθεση, η οποία συνδέει την ικανοποίηση από την εργασία και την επιχειρηματική συμπεριφορά επαληθεύεται σε μεγαλύτερο βαθμό επίσης για τις γυναίκες αφού μία μονάδα αύξησης της ικανοποίησης οδηγεί σε 0.52 μονάδες αύξησης της επιχειρηματικής συμπεριφοράς με συνολική διακύμανση 0.38 που είναι πολύ υψηλή. Οι γυναίκες δηλαδή εάν είναι ικανοποιημένες από την εργασία τους έχουν υψηλή εμπιστοσύνη και μπορούν να εφαρμόσουν την έννοια του ρίσκου στην εργασία τους αλλά και να ενδιαφερθούν με πιο ουσιαστικό τρόπο για αυτήν. Οι άνδρες εμφανίζουν υψηλά ποσοστά μεν αλλά μικρότερα από αυτά των γυναικών δε. Η ικανοποίηση από την εργασία επηρεάζει την επιχειρηματική τους συμπεριφορά κατά 0.44 μονάδες με συνολική διακύμανση 0.35.

Στην τρίτη υπόθεση υπάρχει μία διαφοροποίηση σε σχέση με τις άλλες υποθέσεις αφού η σύνδεση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την επιχειρηματική συμπεριφορά εμφανίζεται να είναι μεγαλύτερη για τους άνδρες για τους οποίους η αύξηση μίας μονάδας της συναισθηματικής νοημοσύνης οδηγεί σε 0.26 μονάδες της επιχειρηματικής συμπεριφοράς έναντι των γυναικών για τις οποίες το αντίστοιχο ποσό είναι 0.17 μονάδες. Φαίνεται λοιπόν εδώ πως στη συγκεκριμένη περίπτωση ο συναισθηματικός παράγοντας είναι ισχυρότερος για το ισχυρό φύλο αφού σύμφωνα με τα αποτελέσματα ένας άνδρας έχει μεγαλύτερη ανάγκη τη συναισθηματική κάλυψη που του προσφέρει ο προιστάμενος του ώστε να μπορεί να αναλάβει πρωτοβουλίες και να μπορεί να λειτουργεί με περισσότερη αυτονομία. Βλέπουμε λοιπόν πως όσο παίρνουν τα χρόνια υπάρχουν σημαντικές διαφορές στον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι άνθρωποι και πως σιγά σιγά τα στερεότυπα του παρελθόντος καταρρέουν κάτι που για τους περισσότερους είναι απόρροια των σύγχρονων ρυθμών ζωής και εργασίας. Ενδεχομένως οι γυναίκες θέλοντας να επικρατήσουν στο χώρο της εργασίας που παραδοσιακά είναι ανδροκρατούμενος δεν

διστάζουν να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες ακόμη και αν νιώθουν πως η στήριξη που τους παρέχεται από τον προϊστάμενο τους δεν είναι αυτή που θα ήθελαν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Στο τελευταίο αυτό κεφάλαιο συνοψίζονται τα αποτελέσματα της έρευνας , οι προεκτάσεις που προκύπτουν από αυτά και οι δυνατότητες για μελλοντική διερεύνηση. Αναφέρονται οι υποθέσεις που προκύπτουν όσον αφορά στην εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης στον εργασιακό χώρο , της επιχειρηματικής συμπεριφοράς αλλά και στη σπουδαιότητα της ικανοποίησης από την εργασία.

5.1.ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας έδειξαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη ακόμη και ως αντίληψη από μερους του υπαλλήλου για τον προοιζτάμενο του κατέχει εξέχοντα ρόλο στη διεκπαιρέωση της εργασιακής διαδικασίας.

Ειδικά τη σημερινή εποχή παρά το γεγονός ότι όλος ο κόσμος μπορεί να συνομιλήσει και να εργαστεί μέσω ενός ηλεκτρονικού υπολογιστή οι άνθρωποι αισθάνονται απεγνωσμένα την ανάγκη για σχέση , κατανόηση και ανοικτή επικοινωνία. Στο νέο αυτό κλίμα των επιχειρήσεων όπου επικρατεί η αντίληψη ότι κάθε δουλειά είναι εξίσου σημαντική , αυτές οι ανθρώπινες μονάδες έχουν μεγαλύτερης σημασία από ποτέ. Η μαζική αλλαγή είναι μια σταθερά , οι τεχνολογικές καινοτομίες , ο παγκόσμιος ανταγωνισμός και οι πιέσεις των μεγάλων επενδυτών είναι δυνάμεις που αυξάνουν μόνιμα και κλιμακωτά τη ρευστότητα στον εργασιακό τομέα. Μια άλλη υπαρκτή πραγματικότητα που κάνει ακόμη πιο σημαντική την έρευνα γύρω από τη συναισθηματική νοημοσύνη είναι ότι με τους σημερινούς ραγδαίους ρυθμούς συρρίκνωσης των οργανισμών τα άτομα που παραμένουν σε αυτούς έχουν μεγαλύτερη ευθύνη αλλά και είναι σε μεγαλύτερο βαθμό εκτεθειμένα σε κοινή θέα στο χώρο της εργασίας τους . Αυτό έχει ως αποτέλεσμα ενώ τα παλιότερα χρόνια ένας υπάλληλος να μπορούσε να κρύψει ως ένα βαθμό τα συναισθήματα του και τις άσχημες πτυχές του χαρακτήρα του και να μην δημιουργούσε προβλήματα στη δουλειά του , στην σημερινή εποχή αυτό να μην

καθίσταται δυνατό αν λάβουμε υπ' όψην τις ανάγκες για ομαδική εργασία , διαχείριση κρίσεων και ηγετικές ικανότητες.

Η παγκοσμιοποίηση του εργατικού δυναμικού τοποθετεί τη συναισθηματική νοημοσύνη σε εξέχουσα θέση στις πιο εύπορες χώρες οι οποίες κατ'επέκταση θα έχουν και μεγαλύτερες απαιτήσεις στον εργασιακό τομέα. Οι δομικές αλλαγές ή τα τεχνολογικά επιτεύγματα δεν είναι αρκετά από μόνα τους , ο εκσυγχρονισμός ή άλλες καινοτομίες συχνά δημιουργούν νέα προβλήματα που απαιτούν απεγνωσμένα ακόμα μεγαλύτερη συναισθηματική νοημοσύνη.

Το συλλογικό επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης ενός οργανισμού καθορίζει σε ποιο βαθμό υλοποιείται το διανοητικό κεφάλαιο του οργανισμού και κατά κύριο λόγο στη συνολική απόδοση που αυτός εμφανίζει.

Ακριβώς όπως η μεγιστοποίηση του δείκτη νοημοσύνης μιας ομάδας εργασίας εξαρτάται από την όσο το δυνατόν καλύτερη εναρμόνιση όλων των ατόμων που συγκροτούν την ομάδα , το ίδιο ισχύει και για τον οργανισμό ως σύνολο . Οι συναισθηματικές , κοινωνικές και πολιτικές πραγματικότητες μπορούν να βελτιώσουν ή να υποβαθμίσουν αυτό που έχει τη δυνατότητα να κάνει ένας οργανισμός . Αν τα άτομα μέσα στον οργανισμό δεν μπορούν να δουλέψουν καλά σε συνεργασία , αν δεν διαθέτουν πρωτοβουλίες, δεσμούς ή οποιοδήποτε άλλες συναισθηματικές ικανότητες , το αποτέλεσμα θα είναι να υπάρχουν αρνητικές επιδράσεις στην απόδοση του οργανισμού .

Είναι γεγονός πλέον ότι καθώς μεταβάλλεται η μορφή των επιχειρήσεων αλλάζουν και τα χαρακτηριστικά που απαιτούνται για κάθε είδους διάκριση στον εργασιακό χώρο. Και όσο μεγαλύτερη είναι η αναμενόμενη απόδοση ενός οργανισμού , ειδικά στην σημερινή ανταγωνιστική κοινωνία, τόσο υψηλότερες είναι οι απαιτήσεις για τις ικανότητες που πρέπει να έχει ένας εργαζόμενος. Η εκπαίδευση που λαμβάνει ο κάθε άνθρωπος σήμερα τον εφοδιάζει με πάρα πολλές γνώσεις , κατά γενικό κανόνα, εκεί όμως που εντοπίζεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι οι συναισθηματικές ικανότητες οι οποίες επιτρέπουν την εφαρμογή των γνώσεων στην εργασιακή διαδικασία με τρόπο που θα επιφέρει το πλέον προσοδοφόρο αποτέλεσμα.

5.2.ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Παρά την προσπάθεια για τον προσδιορισμό σχέσεων ανάμεσα σε έννοιες που μετρούνται για πρώτη φορά με αυτόν τον τρόπο και κυρίως παρά το σεβασμό προς τις επιταγές της βιβλιογραφίας και των τεκμηριωμένων ερευνών, η συγκεκριμένη έρευνα ενέχει κάποιους περιορισμούς οι οποίοι όπως αποδείχθηκε από τα αποτελέσματα των αναλύσεων δεν δημιουργούν κάποιο πρόβλημα στην εγκυρότητα και την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων αλλά αποτελεί ηθική δέσμευση κάθε ερευνητή να τα αναφέρει στους αναγνώστες του.

Ο πρώτος από τους περιορισμούς έγκειται στο γεγονός ότι τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν στους υπαλλήλους μία φορά και επομένως δεν έχουμε μία διαχρονική εξέλιξη των χαρακτηριστικών. Βέβαια αυτός ο περιορισμός εξαλείφθηκε κατά 0.98% από τη στατιστική επεξεργασία όπως εξηγείται στο σχετικό κεφάλαιο αλλά εφ'όσον μιλάμε για δυναμικά συστήματα πάντα περιμένουμε ενδεχόμενες αλλαγές.

Επόμενος περιορισμός είναι ότι για την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης η οποία από τη φύση της είναι πολυδιάστατη εξετάζεται στην παρούσα έρευνα όσον αφορά μόνο τις 4 διαστάσεις. Άρα σε μελλοντική έρευνα θα πρέπει να συμπεριληφθούν και άλλες διατάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης που αναφέρονται στη βιβλιογραφία.

Ενδεχομένως ο αναγνώστης να θεωρήσει ότι οι ερωτήσεις που εξετάζουν την επιχειρηματική συμπεριφορά να είναι λίγες, όμως θεωρήθηκε ότι περισσότερες ερωτήσεις στο ήδη μεγάλο ερωτηματολόγιο θα επέφεραν φαινόμενα κόπωσης κατά τη συμπλήρωση του. Άλλωστε η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου δεν θα έπρεπε να καταλαμβάνει πολύ χρόνο αφού γινόταν στην ώρα και στο χώρο εργασίας του εργαζομένου.

Ένας ακόμη περιορισμός ενδεχομένως να είναι κάτι που θεωρήθηκε ως πλεονέκτημα για την έρευνα αλλά κάποιοι ίσως το θεωρήσουν μειονέκτημα. Οι εταιρείες που απαρτίζουν το δείγμα έχουν διαφορετική διαμόρφωση η κάθε μία δηλαδή είναι δημόσιοι οργανισμοί, μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις αλλά και μεγαλύτερες εταιρείες. Με αυτόν τον τρόπο τα άτομα που απάντησαν το ερωτηματολόγιο προέρχονταν από όλες τις βαθμίδες εκπαίδευσης και από διαφορετικές συνθήκες εργασίας, αυτό θεωρήθηκε ως πλεονέκτημα δεδομένου ότι τα χαρακτηριστικά που μετράμε δεν σχετίζονται με το επίπεδο εκπαίδευσης αλλά είναι χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που κάθε άνθρωπος διαθέτει.

Κύριος στόχος της έρευνας είναι να διεξαχθούν κάποια συμπεράσματα σχετικά με τις έννοιες που πραγματευόμαστε και όχι η γενίκευση ή η εξαγωγή κάποιων κανόνων που δεν επιδέχονται αμφισβήτησης. Με βάση αυτό ,λοιπόν,το γεγονός ότι η έρευνα δεν έγινε πανελλαδικά αλλά υπήρχαν εταιρείες από 3 νομούς της Ελλάδας θεωρητικά δεν θα πρέπει να αποτελεί μειονέκτημα.

5.3.ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Με βάση λοιπόν τα αποτελέσματα της έρευνας η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται με την ικανοποίηση από την εργασία αλλά και την επιχειρηματική συμπεριφορά. Η σχέση προισταμένου και υφισταμένου αποδεικνύεται ότι επηρεάζει μακροσκοπικά την παραγωγική διαδικασία σε μία εταιρεία επομένως οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δίνουν ειδικό βάρος τόσο κατά τη διαδικασία των προσλήψεων αλλά και κατά τις διαδικασίες ανέλιξης ενός υπαλλήλου και την τοποθέτηση του σε ορισμένες θέσεις.

Η συναισθηματική ικανότητα θα είναι καλό να εξετάζεται με πολύ προσεκτικό τρόπο. Οι αυτοαξιολογήσεις είναι ευάλωτες από ανθρώπους που θέλουν να δίνουν καλή εικόνα. Και όταν το θέμα είναι η αξιολόγηση της συναισθηματικής ικανότητας τίθεται το ερώτημα αν κάποιος με χαμηλή αυτοεπίγνωση είναι αξιόπιστος ώστε να αξιολογήσει με ακρίβεια τα δικά του αδύνατα και δυνατά σημεία. Οι αυτοαξιολογήσεις μπορεί να είναι χρήσιμες αν τα άτομα αισθάνονται ότι τα αποτελέσματα τους θα χρησιμοποιηθούν για δικό τους όφελος .Σίγουρα όμως οι αυτοαξιολογήσεις θα πρέπει να συνδυάζονται με την επίβλεψη κάποιου ειδικού σε αυτό το θέμα και τα αποτελέσματα τους να αξιοποιούνται με μεγάλη προσοχή.

Άλλο ένα ζήτημα που προέκυψε από τις ερωτήσεις της έρευνας αλλά και από τη βιβλιογραφία είναι ότι υπάρχουν κάποιοι παράγοντες που μειώνουν τον ενθουσιασμό αλλά και κατ'επέκταση την επίδοση στην εργασία. Οι παράγοντες αυτοί που κρίζουν και ιδιαίτερου ενδιαφέροντος για μελλοντική έρευνα είναι:

- Υπερβολικός φόρτος εργασίας, πολλή δουλειά , περιορισμένος χρόνος και ελάχιστη υποστήριξη από τον προϊστάμενο.
- Έλλειψη αυτονομίας η οποία επηρεάζει κατά κόρον την επιχειρηματική συμπεριφορά.
- Πενιχρές αμοιβές , το χρήμα δεν συνδέεται με το συναίσθημα θεωρητικά αλλά η έλλειψη του συνδέεται με τη συναισθηματική απώλεια . Με τον όρο

έλλειψη δεν εννοούμε να πληρώνεται κάποιος άδικά αλλά να παίρνει αυτά που αναλογούν στην εργασία που παράγει.

- Έλλειψη σχέσεων.
- Έλλειψη δικαιοσύνης .

Κάποια σημεία που θα πρέπει σε πρωταρχικό επίπεδο κάθε προιστάμενος ή κάθε ανώτατο διοικητικό στέλεχος να εφαρμόζει στην παραγωγική διαδικασία είναι:

- ✓ Ισορροπία ανάμεσα στην ανθρώπινη και την οικονομική πλευρά της εταιρείας.
- ✓ Αφοσίωση εκ μέρους του οργανισμού σε μια βασική στρατηγική.
- ✓ Πρωτοβουλία ώστε να ενθαρρύνεται η βελτίωση της επίδοσης.
- ✓ Ανοικτή επικοινωνία και καλλιέργεια εμπιστοσύνης σε όλους τους ενδιαφερομένους.
- ✓ Καλλιέργεια σχέσεων , μέσα και έξω από την εταιρεία, οι οποίες προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- ✓ Συνεργασία, υποστήριξη και από κοινού χρήση των αποθεμάτων.
- ✓ Καινοτομία, ανάληψη κινδύνου και μάθηση από κοινού.
- ✓ Πάθος για ανταγωνισμό και συνεχή βελτίωση.

Στην παρούσα μελέτη καταδεικνύεται πως οι υπάλληλοι μπορούν να αποκτήσουν όραμα και να πάρουν πρωτοβουλίες , κάτι που είναι ζωτικής σημασίας για μια εταιρεία, εάν αισθάνονται ικανοποιημένοι με αυτό που κάνουν και αν αυτό τους κεντρίζει το ενδιαφέρον για να το ανακαλύψουν σε βάθος.

Στο μέλλον θα ήταν χρήσιμο να γίνουν έρευνες σε διακεκριμένες ομάδες εργαζομένων ώστε να εξαχθούν συμπεράσματα με βάση συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Επίσης θα ήταν ενδιαφέρον να εξεταστούν και τα ανώτατα στελέχη ώστε να αποδειχθεί ότι ενδεχομένως και κάποιος που βρίσκεται σε υψηλή θέση επηρεάζεται από τους υφισταμένους του . Δηλαδή να αποδειχθεί ότι οι σχέσεις που αποδείξαμε μπορούν να λειτουργήσουν και αμφίδρομα κατά που θα είχε μεγάλο ενδιαφέρον.

Το σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον απαιτεί υψηλές αποδόσεις . Οι αποδόσεις αυτές δεν θα είναι μόνο σε οικονομικό επίπεδο αλλά θα πρέπει οι οργανισμοί να δημιουργούν μοντέλα λειτουργίας. Τα μοντέλα αυτά θα είναι το χαρακτηριστικό σύστημα διοίκησης και λειτουργίας και θα αποτελούν το προφίλ που θα εμφανίζεται στην αγορά αλλά και τον τρόπο συμπεριφοράς και επικοινωνίας των εργαζομένων. Οι προιστάμενοι είναι απαραίτητο να καθοδηγούν τους υφισταμένους να εργάζονται

έχοντας ως γνώμονα την συνεχή βελτίωση της απόδοσης , ένας τρόπος για να γίνει αυτό είναι να δρουν με επιχειρηματικότητα . Αν αυτό γίνει σε κάθε τμήμα , από το πιο μεγάλο έως το πιο μικρό, τότε θα ωφεληθεί το σύνολο του οργανισμού ο οποίος στην ιδεώδη περίπτωση θα λειτουργεί με εννιαίο τρόπο. Η συνεργασία , το ομαδικό πνεύμα και η κινητοποίηση που εγγυάται η σωστή χρήση της επιχειρηματικής συμπεριφοράς θα έχουν θετικό αντίκτυπο στην επίδοση του οργανισμού και μάλιστα είναι ικανά στοιχεία για την επικράτηση έναντι άλλων.

Κλείνοντας, πρέπει να τονιστεί για μία ακόμη φορά ότι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι το μεγαλύτερο και το πλέον προσοδοφόρο κεφάλαιο για κάθε εταιρεία και είναι βέβαιο πως στο μέλλον οι ανάγκες υποστήριξης αυτού του παράγοντα θα αυξάνονται με γοργούς ρυθμούς. Υποχρέωση όλων όσων ασχολούνται με την εργασιακή διαδικασία από όποια θέση και αν βρίσκονται είναι να αυξάνουν τους ρυθμούς παραγωγής , να πολλαπλασιάζουν τα κέρδη και να εξαπλώνουν τη φήμη της δουλειάς τους , όλα αυτά θα γίνουν όμως με τη βοήθεια ανθρώπων οι οποίοι θα πρέπει να έχουν την απαιτούμενη υποστήριξη για να δώσουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- **Arbuckle, J. L. (2006).**Amos (Version 7.0) [computer program].Chicago: SPSS.
- **Bagozzi, R.P., Yi, Y.& Phillips ,L.W.(1991).**Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly*,36,421-458.
- **Bachman, J., Stein, S., Campbell, K., & Sitarenios, G.(2000).**Emotional intelligence in the collection of debt. *International Journal of Selection and Assessment*, 8, 176-182.
- **Boyatzis , R.E., Goleman, D.,&McKee.A.(2007).** *PRIMAL LEADERSHIP: Realizing the Power of Emotional Intelligence*».
- **Boyatzis , R.E., Goleman, D., & Rhee, K.S.(2000).**Clustering competence in emotional intelligence. In R.Bar- On ,& J.D.A. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence :Theory , development, and assessment and application at home , school, and in the workplace (pp. 343-362)*.San Francisco, CA: Jossey-Bass .
- **Boyatzis.(1982).**The competent manager.
- **Brayfield, A. & Rothe, H. (1951).** An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*. 35, 307-311.
- **Brief, A.P. & Robertson, L. (1989).**Job attitude organization : an exploratory study. *Journal of Applied Social Psychology*,19, 717-727.
- **Carnevale , P.(1989).** Workplace Basics : “The skills employes want”.
- **Conte, M.J.(2005).** A review and critique of emotional intelligence measures.
- **Cooper,R.K.,& Sawaf,A. (1997).** Executive EQ:Emotional intelligence in leadership and organizations. New York: Grosset /Putnam.
- **Covin, J.G., & Covin, T.J. (1990).** Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance. *Entrepreneurship:Theory & Practice* 14(4): 35-50.
- **Dawda, D., & Hart,S.D. (2002).** Assessing emotional intelligence: reliability and validity of the Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i) in university students. *Personality and Individual Differences*, 28, 797-812.
- **Dulewicz , S.V., & Higgs, M.J. (2001).** EI general and general 360 user guide. Windsor: NFER-Nelson.

- **Dulewicz , S.V., & Higgs, M.J.& Slaski, M. (2002).**Measuring emotional intelligence: content, construct and criterion- related validity. *Journal of Managerial Psychology*,18,5, 405-420.
- **Everitt, BS, & Dunn, G. (1991).** *Εφαρμοσμένη ανάλυση πολυμεταβλητών δεδομένων*. Λονδίνο: Edward Arnold.
- **Fombrum, C.J., & Ginsberg, A. (1990).**Shifting gears: Enabling change in corporate aggressiveness. *Strategic Management Journal* 11(4): 297-308.
- **Fredrickson, B.L.(2003).**Positive emotions and upward spiral in organizations .In K. S. Cameron , J. E . Dutton, & R .E . Quinn (Eds), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* . San Francisco :Barret Koehler.
- **Furnham, A . (2001).** Self-estimates of intelligence: Culture and gender differences in self and other estimates of both general and multiple intelligences. *Personality and individual differences*,31, 1381-1405.
- **Gartner, W.B.(1998).**”Who is the entrepreneur?” is the wrong question’. *American Journal of Small Business*, 12(4),11-32.
- **George , J.M.,& Brief, A.P.(1996).***Motivational agendas in the workplace* : The effects of feelings on focus of attention and work motivation. In B .M .Staw & L .L .Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol.18,pp.75-109). Greenwich,CT:JAI Press.
- **Ghoshal, S. & Bartlett,C. (1994).** Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management. *Strategic management Journal*, (15), 91-112.
- **Goleman, D.(1995).** Emotional intelligence:Why it can matter more than IQ.New York:Bentam Books.
- **Goleman, D.(1998).**Working with Emotional intelligence.New York:Bentam Books.
- **Gray, B & Ariss, S. S. (1985) .** Politics and strategic change across organizational life cycles. *Academy of Management Review* 10(4): 707-723.
- **Hornsby, J.S., Kuratko, D.,& Zahra, S.A.(2002).**Middle managers’ perception of the internal environment for corporate enterprenereuship : assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*,17 (253-273).
- **Jennigs, D.F.& Seaman, S.L.(1990).** Aggressiveness of response to new business opportunities following deregulation : An empirical study of established financial firms. *Journal of Business Venturing* 5(3) : 177-189.
- **Καφέτσιος Κ.(2003).**Ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης: Θεωρία και εφαρμογή στο εργασιακό περιβάλλον,2,16-25.

- **Mair, J.(2005).**Entrepreneurial behaviour in a large traditional firm :exploring key drivers.University of Navarra . Barcelona.
- **Matthews, G, Zeidner, M. & Roberts ,R.D. (2002).** Emotional intelligence: Science and myth.Cambridge, MA: MIT press.
- **Mayer, J.D., Caruso , D.R., & Salovey, P.(1999).**Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence,27,267-298.
- **Mayer, J.D., Caruso, D.R., & Salovey, P.(2000).**Selecting a measure of emotional intelligence: the case for ability scales .In R.Bar-On, & J.D. Parker (Eds),*Handbook of emotional intelligence(pp.320-342).New York:Jossey-Bass.*
- **Mayer, J.D., & Salovey, P.(1997).** The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence* ,17, 433- 442.
- **Newsome, S., Day, A.L., & Catano, V.M. (2000).**Assessing the predictive validity of emotional intelligence. *Personality and individual differences*, 29(6), 1005-1016.
- **Paulhus, D.L., Lysy , D.C., & Yik, M.S.N. (1998).** Self report measures of intelligence: Are they useful as proxy IQ tests? *Journal of personality*,66,525-554.
- **Pearce, J.A. , Kramer, T. R.,& Robbins, D. K.(1997).**Effects of managers' entrepreneurial behaviour on subordinates.
- **Perez, J.C., Petrides, K.V., & Furnham , A.(2004).**Measuring trait emotional intelligence.
- **Petrides, K.V.& Furnham, A. (2001).** Trait emotional intelligence : Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, 15, 425-448.
- **Petrides, K.V., Perez, J.C., & Furnham , A.(2003).** The trait emotional intelligence questionnaire (TEI Que): A measure of emotional self efficacy. *Paper presented at the 11th Biennial Meeting of the international society for the study of the individual differences (ISSID). Graz, AUSTRIA.*
- **Prati, L. M ., Douglas, C., Ferris,G.R., Ammeter, A.P., & Buckley,M.R.(2003).**Emotional intelligence , leadership effectiveness, and team outcomes. *International Journal of Organizational Analysis*, 11, 21-41.
- **Quinn, R.E. & Cameron , K.(1983).** Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness. *Management Science* 29 (1):33-51.
- **Raftopoulos & Theodosopoulou.(2002).**Scale validation methodology.*Archives of Hellenic medicine*, 19(5),577-589.

- **Shimazu, A., Shimazu, M., & Odahara, T.(2004).** Job control and social support as coping resources in job satisfaction. *Psychological Reports*, 94(2), 449-456.
- **Smith, G.T., Fischer, S.,& Fister, S.M. (2003).**Incremental validity principles in test construction. *Psychological assessment*, 15(4):467-477.
- **SPSS (2007),**SPSS (Version16).Chicago: SPSS.
- **Stevenson , H.H. , Roberts, M.J. & Grousbeck, H.I. (1989).** New Business Ventures and the Entrepreneur. Homewood, IL: Irwin.
- **Sy, T., Cote,S.,& Saavedra, R.(2005).** The contagious leader: Impact of the leaders mood on the mood of group members , group affective tone, and group processes . *Journal of Applied Psychology*,90, 295-305.
- **Sy, T., Tram,S.& O'Hara,L.A.(2005).** Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance.
- **The Harris Educational Research Council(1991).**”An assessment of American Education”, New York.
- **Vakola, M., Tsaousis, I.,& Nikolaou, I.(2003).** The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change. *Journal of Managerial Psychology*, 19, 2, 88-110.
- **Venkatraman , N. &Grant, J.H.(1986).** Construct measurement in organizational strategy research:A critique and proposal. *Academy of management review*,11(1), 71-87.
- **Vesper, K.H. (1985).** A new direction or just a new label? In entrepreneurship: What it is and how to teach it. *Harvard Business School*.
- **Von Hippel , E., S. Thomke & M. Sonnack .(1999).** Creating breakthroughs at 3M. *Harvard Business Review*, 77(5),47-57.
- **Weiss, H.M.(2002).** Deconstructing job satisfaction : Separating evaluations , beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*,12, 173-194.
- **Weston ,R.& Gore P.A.(2006).** A brief guide to structural equation modelling.
- **Wikipedia(2007).**Structural Equation modelling.
- **Wong, C.S.,& Law,K.S .(2002).** The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An expolatory study. *The Leadership Quarterly*, 13,243-274.

- **Wong, C., & Law, K.S.(2002).** The effect of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *Leadership Quarterly*,23,243-274.
- **Ζαμπετάκης Α.(2006).**Μεθοδολογία για την στρατηγική ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας και ενδοεταιρικής επιχειρηματικότητας στο δημόσιο τομέα.
- **Zhou, J.,& George, J.M.(2003).**Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *Leadership Quarterly*,14, 545-568.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1

ΜΟΝΤΕΛΑ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ- κυριότερα σημεία.

Salovey & Mayer (1990)	Goleman (1995)	Mayer & Salovey (1997)	Bar-On (1997)	Cooper & Sawaf (1997)
Έκφραση και κατανόηση συναισθημάτων	Αυτοεπίγνωση	Αντίληψη και έκφραση συναισθήματος	Ενδοπροσωπικές ικανότητες ,υποστήριξη, αυτοεπίγνωση	Συναισθηματική ευχέρεια
Χρήση των συναισθημάτων	Αυτορύθμιση	Απλοποίηση σκέψης	Διαπροσωπικές ικανότητες , κοινωνικές σχέσεις	Συναισθηματική ενδυνάμωση
Ρύθμιση των συναισθημάτων	Αυτοκινητοποίηση	Κατανόηση και ανάλυση συναισθήματος	Προσαρμοστικότητα, επίγνωση πραγματικότητας	Συναισθηματικό βάθος
	Ενσυναίσθηση	Ρύθμιση συναισθημάτων ώστε να υπάρξει συναισθηματική και νοητική ωρίμανση	Διαχείριση του άγχους και αυθόρμητη διάθεση	Συναισθηματική αλχημεία
	Διαχείριση σχέσεων		Διάθεση και αισιοδοξία	

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2

ΜΟΝΤΕΛΑ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ(συνέχεια)

Goleman (1998)	Weisinger (1998)	Higgs & Dulewicz (1999)	Petrides & Furnham(2001)
Αυτοπεποίθηση και αυτοεπίγνωση	Διαχείριση συναισθημάτων	Οδηγοί-κινητοποίηση και ένστικτα	Προσαρμοστικότητα
Αυτορύθμιση και προσαρμοστικότητα	Δεξιότητες επικοινωνίας		Εκφραση συναισθήματος
Κινητοποίηση, προσανατολισμός και πίστη	Συναισθηματική εκπαίδευση		Κατανόηση συναισθήματος
Ενσυναίσθηση, αντίληψη σχέσεων	Διαπροσωπικές σχέσεις		Διαχείριση συναισθήματος ,ενσυναίσθησης, αισιοδοξίας και χαράς
Κοινωνικές δεξιότητες			Αυθορμητισμός
Ομαδικότητα			Σχεσιακές δεξιότητες
			Αυτοεκτίμηση
			Κοινωνικότητα
			Διαχείριση άγχους

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1

Wang & Law scale EI - ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΤΗ ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

		Διαφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ Απόλυτα
1	Τις περισσότερες φορές καταλαβαίνω (έχω μια καλή αίσθηση) το γιατί αισθάνομαι τα συναισθήματα που νοιώθω (έτσι όπως αισθάνομαι).	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7	
2	Πάντα μπορώ να καταλάβω πως αισθάνονται οι φίλοι μου με βάση την συμπεριφορά τους	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7	
3	Πάντα θέτω στόχους για τον εαυτό μου και μετά βάζω τα δυνατά μου για να τους πετύχω	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7	
4	Μπορώ με την λογική να ελέγξω τον θυμό μου και να αντεπεξέλθω τις δυσκολίες.	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7	
5	Έχω μια καλή κατανόηση των συναισθημάτων μου	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7	
6	Είμαι καλός παρατηρητής των συναισθημάτων των άλλων	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7	
7	Πάντα 'λέω στον εαυτό μου' ότι είμαι ένα άξιο και ικανό άτομο.	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7	
8	Είμαι απόλυτα ικανός να ελέγξω τα συναισθήματά μου	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7	
9	Πάντα καταλαβαίνω πώς αισθάνομαι πραγματικά	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7	
10	Είμαι ευαίσθητος στα συναισθήματα και την συγκινησιακή κατάσταση των άλλων ανθρώπων	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7	
11	Είμαι ένα άτομο με ισχυρά κίνητρα	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7	
12	Όταν θυμώνω, πάντα μπορώ να ηρεμήσω γρήγορα	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7	
13	Πάντα γνωρίζω αν είμαι χαρούμενος ή όχι	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7	
14	Έχω μια καλή κατανόηση των συναισθημάτων των ανθρώπων γύρω μου	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7	
15	Πάντα παρακινώ τον εαυτό μου να καταφέρει το καλύτερο	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7	
16	Έχω καλό έλεγχο των συναισθημάτων μου	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7	

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΤΗ ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Brayfield & Rothe (1951) Overall job satisfaction

Brayfield, A. & Rothe, H. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*. 35, 307-311

2. Η δουλειά μου είναι σαν χόμπυ για μένα.
3. Συνήθως το επάγγελμά μου είναι αρκετά ενδιαφέρον, ώστε να μη βαριέμαι.
4. Μου φαίνεται ότι οι φίλοι μου ενδιαφέρονται περισσότερο για τη δουλειά τους.
5. Θεωρώ τη δουλειά μου αρκετά δυσάρεστη.
6. Απολαμβάνω περισσότερο τη δουλειά μου, απ' ότι τον ελεύθερο χρόνο μου.
7. Συχνά βαριέμαι το επάγγελμά μου.
8. Αισθάνομαι αρκετά ικανοποιημένος/η με την παρούσα δουλειά μου.
9. Τις περισσότερες φορές πρέπει να αναγκάζω τον εαυτό μου να πάει στη δουλειά.
10. Προς το παρόν, είμαι ικανοποιημένος/η με τη δουλειά μου.
11. Αισθάνομαι ότι η δουλειά μου δεν είναι πια τόσο ενδιαφέρουσα, συγκριτικά με άλλες που θα μπορούσα να βρω.
12. Δεν μου αρέσει καθόλου η δουλειά μου.
13. Αισθάνομαι ότι είμαι πιο ευτυχισμένος/η στη δουλειά μου, συγκριτικά με άλλους ανθρώπους.
14. Τις περισσότερες μέρες είμαι ενθουσιασμένος/η με τη δουλειά μου.
15. Κάθε μέρα στη δουλειά, μου φαίνεται ατελείωτη.
16. Μου αρέσει η δουλειά μου περισσότερο, απ' το μέσο όρο των εργαζομένων.
17. Η δουλειά μου, δεν με ενδιαφέρει αρκετά.
18. Βρίσκω πραγματική απόλαυση στη δουλειά μου.
19. Είμαι απογοητευμένος/η που ανέλαβα αυτή τη δουλειά.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.3

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΤΗ ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

ENTREPRENEURIAL BEHAVIOR SCALE ITEMS

Pearce , Kramer και Robbins

1. Displays an enthusiasm for acquiring skills. :Επιδεικνύει ενθουσιασμό για απόκτηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων
2. Quickly changes course of action when results aren't being achieved.: Αλλάζει γρήγορα πλάνο δράσης όταν τα αποτελέσματα δεν είναι τα επιθυμητά.
3. Encourages others to take the initiative for their own ideas.:Ενθαρρύνει τους άλλους να παίρνουν πρωτοβουλίες σχετικά με τις ιδέες τους .
4. Inspires others to think about their work in new and stimulating ways.:Έμπνεί τους άλλους να σκέφτονται για τη δουλειά τους με νέους τρόπους.
5. Devotes time to helping others find ways to improve our products and services . : Αφιερώνει χρόνο στο να βοηθά τους άλλους να βρίσκουν τρόπους για να βελτιώνουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μας.
6. "Goes to bat" for the good ideas of others : Εκτιμά τις νέες ιδέες των άλλων.
7. Boldly moves ahead with a promising new approach when others might be more cautious.: Προχωρά με θάρρος στην υλοποίηση νέων ιδεών όταν οι άλλοι είναι επιφυλακτικοί.
8. Vividly describes how things could be in the future and what is needed to get us there.: Περιγράφει ρεαλιστικά πως θα μπορούσαν τα πράγματα να είναι στο μέλλον και τι πρέπει να γίνει για να φτάσουμε σε αυτό το σημείο.
9. Gets people to rally together to meet a challenge.: Συσπειρώνει τους ανθρώπους για την αντιμετώπιση μιας πρόκλησης.
10. Creates an environment where people get excited about making improvements. : Δημιουργεί ένα περιβάλλον στο οποίο ενθαρρύνει τους συναδέλφους να βελτιώνονται .

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.4

Τελική μορφή ερωτηματολογίου

Σας παρακαλούμε να σημειώσετε με ένα κύκλο τον αριθμό που αντανακλά καλύτερα το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με κάθε μια από τις προτάσεις που ακολουθούν. Όσο πιο πολύ συμφωνείτε με μια πρόταση, τόσο η απάντησή σας θα πλησιάζει το «1». Αντίθετα, όσο πιο πολύ διαφωνείτε τόσο η απάντησή σας θα πλησιάζει το «7». Μη σκέφτεστε πολύ ώρα για την ακριβή σημασία των προτάσεων. Δουλέψτε γρήγορα και προσπαθήστε να απαντήσετε όσο το δυνατόν με μεγαλύτερη ακρίβεια. Στις ερωτήσεις 1-16 απαντάτε με βάση αυτά που πιστεύετε για τον προιστάμενο σας ενώ στις υπόλοιπες ερωτήσεις απαντάτε όσον αφορά την ικανοποίηση που εσείς λαμβάνετε από την εργασία σας. Σας υπενθυμίζουμε ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις.

1	Τις περισσότερες φορές καταλαβαίνει (έχει μια καλή αίσθηση) το γιατί αισθάνεται τα συναισθήματα που νοιώθει (έτσι όπως αισθάνεται).	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
2	Πάντα μπορεί να καταλάβει πώς αισθάνονται οι φίλοι του με βάση την συμπεριφορά τους.	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
3	Πάντα θέτει στόχους για τον εαυτό του και μετά βάζει τα δυνατά του για να τους πετύχει.	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
4	Μπορεί με την λογική να ελέγξει τον θυμό του και να αντεπεξέλθει τις δυσκολίες.	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
5	Έχει μια καλή κατανόηση των συναισθημάτων του.	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
6	Είναι καλός παρατηρητής των συναισθημάτων των άλλων.	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
7	Πάντα 'λέει στον εαυτό του' ότι είναι ένα άξιο και ικανό άτομο.	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
8	Είναι απόλυτα ικανός να ελέγξει τα συναισθήματά του.	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
9	Πάντα καταλαβαίνει πώς αισθάνεται πραγματικά.	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
10	Είναι ευαίσθητος στα συναισθήματα και την συγκινησιακή κατάσταση των άλλων ανθρώπων.	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
11	Είναι ένα άτομο με ισχυρά κίνητρα.	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
12	Όταν θυμώνει, πάντα μπορεί να ηρεμήσει γρήγορα.	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
13	Πάντα γνωρίζει αν είναι χαρούμενος ή όχι.	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
14	Έχει μια καλή κατανόηση των συναισθημάτων των ανθρώπων γύρω του.	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
15	Πάντα παρακινεί τον εαυτό του να καταφέρει το καλύτερο.	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
16	Έχει καλό έλεγχο των συναισθημάτων του.	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
17	Η δουλειά μου είναι σαν χόμπι για μένα.	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
18	Συνήθως το επάγγελμά μου είναι αρκετά ενδιαφέρον, ώστε να μην βαριέμαι.	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
19	Μου φαίνεται ότι οι φίλοι μου ενδιαφέρονται περισσότερο για τη δουλειά τους.	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
20	Θεωρώ τη δουλειά μου αρκετά δυσάρεστη.	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
21	Απολαμβάνω περισσότερο τη δουλειά μου απ' ό,τι τον ελεύθερο χρόνο μου.	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
22	Συχνά βαριέμαι το επάγγελμά μου.	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
23	Αισθάνομαι αρκετά ικανοποιημένος/η με την παρούσα δουλειά μου.	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
24	Τις περισσότερες φορές πρέπει να αναγκάζω τον εαυτό μου να πάει στη δουλειά.	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
25	Προς το παρόν, είμαι ικανοποιημένος/η με τη δουλειά μου.	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
26	Αισθάνομαι ότι η δουλειά μου δεν είναι πια τόσο ενδιαφέρουσα, συγκριτικά με άλλες που θα μπορούσα να βρω.	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
27	Δεν μου αρέσει καθόλου η δουλειά μου.	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.5

ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ

CFI

Ο δείκτης CFI (comparative fit index) είναι ο συγκριτικός δείκτης μεγέθους για την προσαρμογή των δεδομένων και δίνεται από τον τύπο:

$$CFI = 1 - \frac{\max(\hat{C} - d, 0)}{\max(\hat{C}_b - d_b, 0)} = 1 - \frac{NCP}{NCP_b}$$

Όπου: $\hat{C}, d$ είναι η εσωτερική ασυμφωνία των παραμέτρων και οι βαθμοί ελευθερίας αντίστοιχα.

NCP η αρνητική συγκέντρωση των παραμέτρων για το εκτιμώμενο μοντέλο.

$\hat{C}_b, d_b$ and NCP_b είναι οι ίδιοι παράμετροι για το βασικό μοντέλο.

Το εύρος του δείκτη είναι από 0 έως 1 και αν η τιμή του δείκτη είναι κοντά στο 1 τότε λέμε ότι το μοντέλο έχει πολύ καλή προσαρμογή. Γενικά αποδεχόμαστε τιμές όταν ισχύει $CFI > 0.95$.

TLI

Ονομάζεται δείκτης των Tucker-Lewis αλλά και δείκτης των Bentler-Bonett non-normed fit index (NNFI).

Ο τύπος του είναι:

$$TLI = \rho_2 = \frac{\frac{\hat{C}_b}{d_b} - \frac{\hat{C}}{d}}{\frac{\hat{C}_b}{d_b} - 1}$$

Όπου: $\hat{C}, d$ είναι η εσωτερική ασυμφωνία των παραμέτρων και οι βαθμοί ελευθερίας αντίστοιχα για το εκτιμώμενο μοντέλο και

$\hat{C}_b, d_b$ οι ίδιοι παράμετροι για το βασικό μοντέλο.

Οι αναμενόμενες τιμές για αυτόν τον δείκτη είναι μεταξύ του 0 και του 1 αλλά ο συγκεκριμένος δείκτης μπορεί να πάρει και άλλες τιμές. Όσο αυτός ο δείκτης είναι πιο κοντά στο 1 τόσο καλύτερη προσαρμογή στα δεδομένα θα έχει το μοντέλο.

