



ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ

Διπλωματική Εργασία

«Συναισθηματική Νοημοσύνη, Εργασιακή Ικανοποίηση και
Αποδοτικότητα στον Εργασιακό Χώρο.»

Νικολού Πηγή

A.M. : std 140569

Επιβλέπων καθηγητής: Γεωργόπουλος Αντώνιος

Αθήνα, Μάιος 2022

Η παρούσα εργασία αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία της φοιτήτριας Νικολού Πηγής που την εκπόνησε. Στο πλαίσιο της πολιτικής ανοικτής πρόσβασης ο συγγραφέας/δημιουργός εκχωρεί στο ΕΑΠ, μη αποκλειστική άδεια χρήσης του δικαιώματος αναπαραγωγής, προσαρμογής, δημόσιου δανεισμού, παρουσίασης στο κοινό και ψηφιακής διάχυσής τους διεθνώς, σε ηλεκτρονική μορφή και σε οποιοδήποτε μέσο, για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, άνευ ανταλλάγματος και για όλο το χρόνο διάρκειας των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας. Η ανοικτή πρόσβαση στο πλήρες κείμενο για μελέτη και ανάγνωση δεν σημαίνει καθ' οιονδήποτε τρόπο παραχώρηση δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας του συγγραφέα/δημιουργού ούτε επιτρέπει την αναπαραγωγή, αναδημοσίευση, αντιγραφή, αποθήκευση, πώληση, εμπορική χρήση, μετάδοση, διανομή, έκδοση, εκτέλεση, «μεταφόρτωση» (downloading), «ανάρτηση» (uploading), μετάφραση, τροποποίηση με οποιοδήποτε τρόπο, τμηματικά ή περιληπτικά της εργασίας, χωρίς τη ρητή προηγούμενη έγγραφη συναίνεση του συγγραφέα/δημιουργού. Ο συγγραφέας/δημιουργός διατηρεί το σύνολο των ηθικών και περιουσιακών του δικαιωμάτων.



«Συναισθηματική Νοημοσύνη, Εργασιακή Ικανοποίηση και
Αποδοτικότητα στον Εργασιακό Χώρο.»

Νικολού Πηγή

Επιτροπή Επίβλεψης Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπων Καθηγητής:

Γεωργόπουλος Αντώνιος

Καθηγήτρια ΕΑΠ

Συν-Επιβλέπων Καθηγητής:

Καλαντώνης Πέτρος

Καθηγητής ΕΑΠ

Αθήνα, Μάιος 2022

ΠΕΡΙΟΧΟΜΕΝΑ

| | |
|--|-----------|
| 1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ | 10 |
| 1.1. Ορισμός της Συναισθηματικής Νοημοσύνης | 10 |
| 1.2. Η Προέλευση και το Ιστορικό του Όρου | 10 |
| 1.3. Η Σημασία Της Συναισθηματικής Νοημοσύνης | 11 |
| 1.4. Τρόποι Μέτρησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης | 11 |
| 1.4.1. Τα 5 Κύρια Μοντέλα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης | 12 |
| 1.4.2 Το Μικτό Μοντέλο και οι 5 Συνιστώσες του | 13 |
| 1.4.2.1. Αυτογνωσία | 13 |
| 1.4.2.2. Αυτορρύθμιση | 13 |
| 1.4.2.3. Κίνητρα | 14 |
| 1.4.2.4. Ενσυναίσθηση | 14 |
| 1.4.2.5. Κοινωνικές δεξιότητες | 14 |
| 1.5. Η Συναισθηματική νοημοσύνη στον χώρο εργασίας | 15 |
| 1.6. Η σημασία και η σπουδαιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης στον χώρο εργασίας | 16 |
| 1.6.1 Πώς βοηθάει η συναισθηματική νοημοσύνη τους μάνατζερ; | 17 |
| 1.6.2. Γιατί η συναισθηματική νοημοσύνη είναι σημαντική στον χώρο εργασίας; | 17 |
| 1.7. Τα 5 στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης του Γκόουλμαν (Goleman) | 18 |
| 1.7.1. Αυτογνωσία | 18 |
| 1.7.2. Αυτορρύθμιση | 19 |
| 1.7.3. Κίνητρο | 19 |
| 1.7.4. Ενσυναίσθηση | 19 |
| 1.7.5. Κοινωνικές δεξιότητες | 19 |
| 1.8. Τα ευρήματα των ερευνητών για τη σημασία της Συναισθηματική Νοημοσύνης στον χώρο εργασίας | 20 |
| 1.9. Χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης | 21 |
| 1.9.1. Κάποιος με χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη | 21 |
| 1.9.2. Κάποιος με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη | 22 |
| 1.10. Τα 5 στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης στον χώρο εργασίας και οι τρόποι βελτίωσής τους | 22 |
| 1.10.1. Αυτογνωσία | 23 |
| 1.10.2. Βελτίωση της αυτογνωσίας στον χώρο εργασίας | 23 |
| 1.10.3 Αυτορρύθμιση | 24 |
| 1.10.4. Βελτίωση της αυτορρύθμισης στον χώρο εργασίας | 24 |
| 1.10.5. Ενσυναίσθηση | 24 |
| 1.10.6. Βελτίωση της ενσυναίσθησης στον χώρο εργασίας | 25 |
| 1.10.7 Κίνητρο | 25 |
| 1.10.8. Βελτίωση των κινήτρων στον χώρο εργασίας | 26 |
| 1.10.9. Κοινωνικές δεξιότητες | 26 |

| | |
|--|-----------|
| 1.10.10. Βελτίωση των κοινωνικών δεξιοτήτων στον χώρο εργασίας | 26 |
| 1.10.11. Βελτίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης μέσω της εκπαίδευσης | 27 |
| 1.11. Τα οφέλη της συναισθηματικής νοημοσύνης στην εργασία | 27 |
| 1.12. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι για όλους | 28 |
| 1.13. Η ανάγκη και η απαίτηση της συναισθηματικής νοημοσύνης στον χώρο εργασίας. | 28 |
| 1.13.1.Επαγγελματικά αποτελέσματα | 29 |
| 1.13.2. Οργανωτικά αποτελέσματα | 29 |
| 1.14. Επιπτώσεις των διαφορετικών Επιπέδων Συναισθηματικής Νοημοσύνης στον χώρο εργασίας. | 30 |
| 1.14.1.Πλεονεκτήματα και επιπτώσεις της υψηλής Συναισθηματικής Νοημοσύνης (ΕΙ) | 30 |
| 1.14.1.1. Γνήσιες συνδέσεις | 30 |
| 1.14.1.2. Παραμείνετε πρόθυμοι | 30 |
| 1.14.1.3. Εντιμότητα Έναντι Της Αγριότητας | 31 |
| 1.14.1.4. Αντιμετώπιση συναισθημάτων | 31 |
| 1.14.1.5. Συγκέντρωση στη λύση των προβλημάτων | 31 |
| 1.14.1.6. Δεκτικός Στην Κριτική | 32 |
| 1.14.1.7. Αίσθημα Κεφαλής | 32 |
| 1.14.2. Παγίδες με χαμηλή συναισθηματική φόρτιση | 32 |
| 1.14.2.1. Πεισματάρικη Νοοτροπία | 32 |
| 1.14.2.2 Υπερεκτίμηση | 33 |
| 1.14.2.3 Προσωπικότητα Καθοδηγούμενη Από Συναισθήματα | 33 |
| 1.14.3. Καθημερινές χρήσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης. | 33 |
| 1.14.3.1 Μείνετε Ειλικρινείς, Γνωρίστε Τον Εαυτό Σας | 33 |
| 1.14.3.2 Αναγνώριση εναυσμάτων | 34 |
| 1.14.3.3 Παύση | 34 |
| 1.14.3.4 Ανάλυση ευθύνης | 34 |
| 1.14.3.5 Ενθάρρυνση της ενσυναίσθησης | 34 |
| 1.14.3.6 Άνοιγμα διαλόγου γύρω από τη Συναισθηματική Νοημοσύνη (ΕΙ) | 34 |
| 1.14.3.7 Δεν Υπάρχει Χώρος Για Κρίση | 34 |
| 1.14.4 Μακροπρόθεσμα οφέλη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. | 35 |
| 1.14.4.1 Μεγαλύτερη εστίαση | 35 |
| 1.14.4.2 Διαχείριση συναισθημάτων | 35 |
| 1.14.4.3 Αναγνώριση μη λεκτικών ενδείξεων | 35 |
| 1.14.4.4 Συνεχής παρουσία του νου | 35 |
| 1.14.4.5 Συμπεριφορά με βάση το παράδειγμα | 36 |

2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

| | |
|---|-----------|
| 2.1. Ποια είναι και πώς ορίζεται η Ικανοποίηση από την Εργασία; | 37 |
| 2.2. Αιτίες και παράγοντες επαγγελματικής ικανοποίησης | 39 |
| 2.3. Δέκα (10) Παράγοντες που καθορίζουν τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων | 41 |
| 2.3.1.Νοιάζεται η εταιρεία σας για τους υπαλλήλους της; | 42 |
| 2.3.2.Ο χώρος εργασίας έχει χώρο για τους εργαζόμενους να συμμετέχουν σε χόμπι τους; | 42 |

| | |
|---|-----------|
| 2.3.3. Ποιο είναι το μέσο διάστημα μεταξύ των προαγωγών; | 42 |
| 2.3.4. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται σεβαστοί από τους συναδέλφους και τους συνομηλίκους τους; | 43 |
| 2.3.5. Υπάρχει κουλτούρα αμφίδρομης ανάδρασης; | 43 |
| 2.3.6. Ποια είναι η σωστή θέση της εταιρείας στο θέμα της ισορροπίας ανάμεσα στην εργασία και στην (προσωπική) ζωή; | 43 |
| 2.3.7. Πώς οι εργαζόμενοι βαθμολογούν τις σχέσεις τους με τους υπεύθυνους αξιολόγησής τους; | 44 |
| 2.3.8. Ακολουθεί ο οργανισμός σας δίκαιες και περιεκτικές πολιτικές; | 44 |
| 2.3.9. Μπορούν οι εργαζόμενοι να καλλιεργούν τα δημιουργικά τους ένστικτα στις δουλειές τους; | 45 |
| 2.3.10. Αισθάνονται ασφαλείς οι εργαζόμενοι για το ρόλο τους; | 45 |
| 2.4. Πέντε (5) λόγοι για τους οποίους η ικανοποίηση από την εργασία είναι τόσο σημαντική. | 45 |
| 2.4.1. Ικανοποιημένοι εργαζόμενοι μεταφράζονται σε ικανοποιημένους πελάτες. | 46 |
| 2.4.2. Ο εθελοντικός κύκλος εργασιών θα μειωθεί. | 46 |
| 2.4.3. Αυξάνετε τις πιθανότητες συστάσεων. | 46 |
| 2.4.4. Η ικανοποίηση είναι άμεσα συνδεδεμένη με την παραγωγικότητα της εταιρείας. | 47 |
| 2.4.5. Μακροπρόθεσμα, μπορεί η επιχείρηση να μειώσει δραματικά το κόστος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. | 47 |
| 2.5. Τάσεις και στατιστικές που δείχνουν ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων αυξάνεται | 48 |
| 2.6. Τρόποι μέτρησης επαγγελματικής ικανοποίησης. | 49 |
| 2.6.1. Το Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης της Μινεσότα (Minnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ) | 49 |
| 2.6.2. Το Ερωτηματολόγιο Διάγνωσης Εργασίας (Job Diagnostic Survey) | 51 |
| 2.6.3. Το Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης από την Εργασία (Job Satisfaction Survey ή JSS). | 51 |
| 2.6.4. Ο Δείκτης Ικανοποίησης από την Εργασία (Index of Work Satisfaction) | 52 |
| 2.6.5. Το Ερωτηματολόγιο Καταγραφής της Επαγγελματικής Ικανοποίησης (Employee Satisfaction Inventory ή ESI) | 52 |
| 3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: ΈΡΕΥΝΑ | 53 |
| 3.1. Σκοπός και αντικείμενο της έρευνας | 53 |
| 3.2. Μεθοδολογία της έρευνας | 53 |
| 3.3. Αναμενόμενα Αποτελέσματα | 55 |
| 3.4. Παρουσίαση και Ανάλυση των αποτελεσμάτων | 57 |
| 3.4.1. Ανάλυση Αξιοπιστίας | 58 |
| 3.4.1.1 Ανάλυση Αξιοπιστίας για Συναισθηματική Νοημοσύνη | 58 |
| 3.4.1.2 Ανάλυση Αξιοπιστίας για Επαγγελματική Ικανοποίηση | 60 |
| 3.4.2. Περιγραφική Στατιστική | 63 |
| 3.4.3. Ανάλυση Συσχετίσεων | 88 |
| 3.4.3.1 Σχέση ανάμεσα στη Συναισθηματική Νοημοσύνη και στην Επαγγελματική Ικανοποίηση | 88 |
| 3.4.3.2 Σχέση ανάμεσα στην Εκπαίδευση και στη Συναισθηματική Νοημοσύνη | 89 |
| 3.4.3.3 Σχέση ανάμεσα στην Εκπαίδευση και στην Επαγγελματική Ικανοποίηση | 89 |

| | |
|---|------------|
| 3.4.3.4 Σχέση ανάμεσα στην Ηλικία και τη Συναισθηματική Νοημοσύνη | 90 |
| 3.4.3.5 Σχέση ανάμεσα στην Ηλικία και στην Επαγγελματική Ικανοποίηση | 91 |
| 3.4.3.6 Σχέση ανάμεσα στις Υποχρεώσεις και στη Συναισθηματική Νοημοσύνη | 91 |
| 3.4.3.7 Σχέση ανάμεσα στις Υποχρεώσεις και στην Επαγγελματική Ικανοποίηση | 92 |
| 4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ | 93 |
| 5. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ | 94 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ | 100 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: ΠΙΝΑΚΑΣ EXCEL ΜΕ ΤΙΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΑΝΑ ΕΡΩΤΗΜΑ | 105 |

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η συναισθηματική νοημοσύνη και η επαγγελματική ικανοποίηση είναι δύο πολύ σημαντικές έννοιες στην επιχειρηματική ζωή και η σημασία τους εδώ και όχι πολύ καιρό γίνεται προσπάθεια να κατανοηθεί καλύτερα.

Οι δύο αυτές μεταβλητές έχει πλέον φανεί ότι συνδέονται με την παραγωγικότητα του κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά αλλά και με το αποτέλεσμα της εταιρείας συνολικά. Για το λόγο αυτό όχι μόνο δεν πρέπει να αγνοούνται ή να παραμελούνται αλλά χρειάζεται να λαμβάνεται υπόψη η επίδρασή τους και να σχεδιάζεται προσεκτικά η συνεχής βελτίωσή τους από τα υπεύθυνα στελέχη της κάθε επιχείρησης. Ο καλύτερος τρόπος να κατανοηθούν αυτοί οι δύο παράγοντες είναι η ανάλυσή τους σε επιμέρους συνιστώσες.

Έχουν γίνει διάφορες προσπάθειες για την ανάλυση και τη μέτρηση της επίπτωσης αυτών των δύο παραγόντων στην καθημερινή επιχειρηματική ζωή και μια τέτοια προσπάθεια είναι η κυριότερη φιλοδοξία αυτής της εργασίας. Έχει μεγάλη αξία αυτή η προσπάθεια γιατί γίνεται σε ένα δύσκολο επιχειρηματικό περιβάλλον που διαμορφώνουν η πολύχρονη οικονομική κρίση και οι επιπτώσεις της πανδημίας του κορωνοϊού με αποτέλεσμα να δημιουργούνται άγνωστες και πρωτόγνωρες συνθήκες.

ABSTRACT

Emotional intelligence and job satisfaction are two very important concepts in business life and their importance has been trying to be better understood for a long time.

These two variables have now been shown to be linked to the productivity of each individual employee and to the output of the company as a whole. Therefore, not only should they not be ignored or neglected, but their impact must be taken into consideration and into account as well as their improvement by the responsible executives of every enterprise must be carefully planned. The best way to understand these two factors is to analyze them into individual components.

Various efforts have been made to analyze and measure the impact of these two factors on everyday business life and such an effort is the main ambition of this work. This effort is of great value because it takes place in a difficult business environment that is shaped by the long-lasting economic crisis and the impact of the coronavirus pandemic resulting in unknown and unprecedented conditions.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σκοπός της εργασίας είναι η ανάλυση δύο πολύ σημαντικών εννοιών για τη σύγχρονη οικονομική και επιχειρηματική ζωή, της συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο εργασίας και της επαγγελματικής ικανοποίησης, καθώς επίσης και της συσχέτισης τους με άλλες σημαντικές παραμέτρους, όπως είναι τα δημογραφικά στοιχεία και τα χαρακτηριστικά του κάθε εργαζόμενου.

Η μεθοδολογία που θα χρησιμοποιηθεί στο ερευνητικό κομμάτι είναι η διανομή ενός ειδικά κατασκευασμένου ερωτηματολογίου και η ανάλυσή του με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS.

Η εργασία χωρίζεται σε τρία κύρια κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται στην έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο της εργασίας και στις επιμέρους συνιστώσες της. Το δεύτερο κεφάλαιο πραγματεύεται την έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης και τους διάφορους παράγοντες στους οποίους αναλύεται. Το τρίτο κεφάλαιο περιέχει την έρευνα για τις επιπτώσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και της επαγγελματικής ικανοποίησης στη ζωή της σύγχρονης ελληνικής επιχείρησης και του κάθε εργαζόμενου.

1. Κεφάλαιο 1^ο: Συναισθηματική Νοημοσύνη

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι μια σχετικά σύγχρονη έννοια και αναπτύχθηκε πλήρως μόλις στα μέσα της δεκαετίας του 1990.

1.1. Ορισμός της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως η ικανότητα να αναγνωρίζουμε και να διαχειριζόμαστε αποτελεσματικά τα προσωπικά συναισθήματα στον εαυτό μας και στους άλλους.

Οι Μάγιερ (Mayer) και Σαλόβεϊ (Salovey), οι πρωτοπόροι (Peter Salovey and John D.Mayer, 1990) της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης, την ορίζουν ως την ικανότητα που έχουν κάποιοι να αντιλαμβάνονται τα συναισθήματα, να έχουν πρόσβαση και να δημιουργούν συναισθήματα για να βοηθούν τη σκέψη, να κατανοούν τα συναισθήματα και τη συναισθηματική γνώση, και να ρυθμίζουν ανακλαστικά τα συναισθήματα για να προωθήσουν τη συναισθηματική και πνευματική ανάπτυξη.

1.2. Η Προέλευση και το Ιστορικό του Όρου

Ήδη από τη δεκαετία του 1930, ο ψυχολόγος Edward Thorndike περιέγραψε την έννοια της «κοινωνικής νοημοσύνης» ως την ικανότητα κάποιου να συναντιέται και να επικοινωνεί με άλλους ανθρώπους (Peter Salovey and John D.Mayer, 1990).

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1940, ο ψυχολόγος David Wechsler πρότεινε ότι τα διαφορετικά αποτελεσματικά συστατικά της νοημοσύνης θα μπορούσαν να παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στο πώς οι επιτυχημένοι άνθρωποι είναι στη ζωή.

Το 1990, οι ψυχολόγοι Peter Salovey και John Mayer δημοσίευσαν το βασικό τους άρθρο για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη στο περιοδικό "Φαντασία, Γνώση και Προσωπικότητα" (Peter Salovey and John D.Mayer, 1990). Όρισαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως «την ικανότητα να παρακολουθεί κάποιος τα συναισθήματά του καθώς και τα συναισθήματα των άλλων, να κάνει διακρίσεις

μεταξύ τους και να χρησιμοποιεί αυτήν την πληροφορία για να καθοδηγήσει τη σκέψη και τις δράσεις κάποιου.»

1.3. Η Σημασία Της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Τα συναισθήματα που δημιουργούμε παίζουν έναν πολύ σημαντικό ρόλο στον καθορισμό του πώς αποδίδουμε εσωτερικά και, στη συνέχεια, εξωτερικά. Τα συναισθήματα οδηγούν τις σκέψεις, οι σκέψεις οδηγούν τη συμπεριφορά και η συμπεριφορά οδηγεί τη δράση. Το θέμα με τη συναισθηματική νοημοσύνη είναι ότι διαπερνά κάθε πτυχή της ζωής μας. Το να είσαι συναισθηματικά ευφυής σχετίζεται με την ακαδημαϊκή και επαγγελματική επιτυχία, την οικονομική σταθερότητα, τις σχέσεις, την ικανοποίηση από τη ζωή, καθώς και την καλύτερη σωματική και ψυχική υγεία (Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R., 2004).

Κάθε προσπάθεια στη ζωή απαιτεί να παίρνεις αποφάσεις. Και όποιος αφήνει τα συναισθήματά του χωρίς ευφυΐα, να καταστρέφουν συστηματικά τις αποφάσεις του, πιθανότατα δεν θα φτάσει πολύ μακριά.

Μια λογική υπόθεση είναι ότι οι άνθρωποι με υψηλότερα IQs θα είναι πιο επιτυχημένοι στην εργασία και σε όλη τη ζωή. Αυτή η υπόθεση έχει αποδειχθεί εσφαλμένη αφού υπάρχει κάτι περισσότερο από το να είναι κανείς απλά «έξυπνος». Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει αποδειχθεί ότι είναι ένας κρίσιμος παράγοντας για την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας σε όλες τις εκφάνσεις της, από τη διαχείριση της αλλαγής μέχρι τη συνεργασία με τις ομάδες και την πλοήγηση στις διαπροσωπικές σχέσεις (Bratton, J., Gold, J., 2017).

Πρόσφατα, το 1995 ο Ντάνιελ Γκόουλμαν (Daniel Goleman, 1995) υποστήριξε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη υπερτερεί της γνωστικής νοημοσύνης ως ο καλύτερος δείκτης πρόβλεψης της επιχειρηματικής επιτυχίας.

1.4. Τρόποι Μέτρησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Για μια σχετικά σύγχρονη αντίληψη, το γεγονός ότι υπάρχει τόσο εκτεταμένη έρευνα στις παραμέτρους της μας λέει ένα κρίσιμο πράγμα: Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι επιστημονικά μετρήσιμη. Είναι επίσης κατανοητή και έγκυρη.

Οι τύποι αξιολόγησης για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη τείνουν να εμπίπτουν μεταξύ δύο κατηγοριών: δοκιμή που αναφέρεται από τον ίδιο και δοκιμή χωρητικότητας. Μετρούν τα επίπεδα των μεταβλητών που βοηθούν τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Οι αυτοαναφερόμενες δοκιμές είναι το πιο εύκολο να χορηγηθούν και, ως εκ τούτου, χρησιμοποιούνται ευρέως. Για τα τεστ αυτά, οι συμμετέχοντες καλούνται να βαθμολογήσουν τις δικές τους συμπεριφορές, συχνά σε σύγκριση με άλλες.

Οι δοκιμές ικανότητας, από την άλλη πλευρά, βασίζονται σε ενεργές απαντήσεις σε καταστάσεις όπου αποδεικνύουν τις ικανότητές τους. Στη συνέχεια, οι εν λόγω αξιολογήσεις αξιολογούνται από επαγγελματία αξιολογητή.

Δύο από τις πιο κοινές κλίμακες που χρησιμοποιούνται για να μετρήσουν τη συναισθηματική νοημοσύνη είναι:

A) Κατάλογος συναισθηματικών και κοινωνικών ικανοτήτων (ESCI): Η ESCI είναι ένας παλαιότερος μηχανισμός που βασίζεται (Richard E. Boyatzis, 1982) σε ένα περιεκτικό ερωτηματολόγιο αυτοαξιολόγησης. Αυτό απαιτεί ένα σύστημα αξιολόγησης για διάφορες συναισθηματικές ικανότητες. Το τεστ βασίζεται σε κοινωνικές και συναισθηματικές ικανότητες και καθορίζει το πόσο συναισθηματικά επιδέξιο είναι το άτομο.

B) Mayer-Salovey-Caruso Τεστ Συναισθηματικής Νοημοσύνης (MSCEIT): Με βάση τις παραμέτρους που γεννήθηκαν από το οριστικό έργο του Μάγιερ και του Σαλόβεϊ αυτή η δοκιμή (Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R., 2004) μετρά την ικανότητα μέσω της απόδοσης των καθηκόντων. Μετράει την ικανότητα του να αντιλαμβάνεται, να εντοπίζει, να κατανοεί και τελικά να διαχειρίζεται το άτομο τα συναισθήματα με ακρίβεια.

Επιπλέον, υπάρχουν πολλοί διαδικτυακοί πόροι και δοκιμές που βοηθούν να εμβαθύνουμε και να διερευνούμε τη συναισθηματική ικανότητα κάποιου (Bratton, J., Gold, J., 2017).

1.4.1. Τα 5 Κύρια Μοντέλα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Μέχρι στιγμής, υπάρχουν πέντε βασικά μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης.

Αυτά είναι τα παρακάτω (Bratton, J., Gold, J., 2017):

- Μοντέλο δυνατότητας

- Μικτό μοντέλο
- Μοντέλο χαρακτηριστικού
- Μοντέλο ενεργοποίησης ράβδων
- Μοντέλο Γένους

Για χάρη απλότητας και ουσίας, στη συνέχεια αναλύεται το Μικτό Μοντέλο που εισήχθη από τον Daniel Goleman

|1.4.2 Το Μικτό Μοντέλο και οι 5 Συνιστώσες του

Το Μικτό Μοντέλο βασίζεται σε χαρακτηριστικά που επηρεάζουν άμεσα και τελικά την επίδραση κάποιου στον εαυτό του.

Το μοντέλο κινείται σε ένα συγκεκριμένο επίπεδο διαίσθησης για να καθοδηγήσει τις αποφάσεις και την επίδραση που μπορεί να έχει η αλλαγή της συμπεριφοράς στα συναισθήματα των άλλων.

Εδώ είναι τα πέντε συστατικά της Συναισθηματικής Νοημοσύνης σύμφωνα με το μοντέλο αυτό:

|1.4.2.1. Αυτογνωσία

Το πρώτο συστατικό της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι η αυτογνωσία.

Η αυτογνωσία είναι η ικανότητα του ανθρώπου να κατανοεί τη διάθεση και τα συναισθήματά του και, με τη σειρά τους, την επίδραση που έχουν στη συμπεριφορά.

Οι ηγέτες με αυτογνωσία είναι πολύ ρεαλιστές και σίγουροι. Είναι ειλικρινείς για τα λάθη τους και γνωρίζουν την έκταση των ικανοτήτων τους. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο οι ηγέτες με αυτογνωσία μπορούν να χειρίζονται καταστάσεις με ελάχιστη διαφωνία.

Οι συναισθηματικά ευφυείς άνθρωποι μπορούν να ακούν συγκρούσεις, να αντιδρούν ρεαλιστικά και δεν αφήνουν τα συναισθήματά τους να υπαγορεύουν τη συμπεριφορά τους (John Seely Brown and Estee Solomon Gray, 1995).

|1.4.2.2. Αυτορρύθμιση

Η αυτογνωσία οδηγεί σε αυτορρύθμιση.

Η αυτορρύθμιση αναφέρεται στην ικανότητά σας να ελέγχετε ή να αναδιαμορφώνετε τις ενοχλητικές παρορμήσεις και διαθέσεις.

Η ακριβής ταυτοποίηση επιτρέπει τις κατάλληλες απαντήσεις. Αντιδρώντας ήρεμα μπροστά στις αντιξοότητες, επιτρέπει την ορθολογική σκέψη για να οδηγήσει την εργασιακή κουλτούρα.

Ως εκ τούτου, οι ηγέτες με ισχυρή αίσθηση αυτορρύθμισης επιδεικνύουν ευνοϊκή συμπεριφορά και ευθύτητα στην αλλαγή.

Αυτή η ικανότητα ενθαρρύνει την τήρηση της δέσμευσης για ένα ασφαλές και αξιόπιστο οικοσύστημα που εξετάζει προσεκτικά κάθε αποτέλεσμα.

|1.4.2.3. Κίνητρα

Το κίνητρο έχει απόλυτη και αμφίδρομη σχέση με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη. Η συναισθηματική νοημοσύνη επιτρέπει στους ηγέτες να είναι ενθουσιασμένοι και να μην φοβούνται να εκτεθούν στον ανταγωνισμό. Η εσωτερική τους παρόρμηση είναι συνεπής και τείνει να επεκταθεί πέρα από το εκάστοτε έργο.

Εργάζονται πέρα από ωράρια και άλλες αρνητικές επιδράσεις, αφού η κινητήρια δύναμη είναι το κίνητρο!

Ηγέτες με ισχυρό κίνητρο τροφοδοτούνται από την εκπλήρωση που έρχεται με τη βοήθεια της προσωπικής και επαγγελματικής προόδου, όχι μόνο για τον εαυτό τους, αλλά για όλους γύρω τους.

|1.4.2.4. Ενσυναίσθηση

Ένα στοιχείο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης που ασχολείται με τη δημιουργία σχέσεων είναι η ενσυναίσθηση.

Η ενσυναίσθηση επιτρέπει την ανταλλαγή διαπροσωπικών συναισθημάτων, που είναι επιτακτική για την οικοδόμηση σχέσεων.

Ηγέτες που εμπνέουν ενσυναίσθηση ενθαρρύνουν συναισθήματα εμπιστοσύνης, υπομονής και ειλικρίνειας μέσα στη σφαίρα επιρροής τους.

|1.4.2.5. Κοινωνικές δεξιότητες

Οι κοινωνικές δεξιότητες είναι ένα συστατικό που θα μπορούσε κάποιος να ισχυριστεί ότι δεν έχει και τόση πολλή σχέση με τη συναισθηματική νοημοσύνη, τουλάχιστον όση έχουν τα υπόλοιπα τέσσερα συστατικά.

Αν και έχει τη δύναμη των άλλων τεσσάρων, παραμένει ένα συστατικό στοιχείο από μόνο του, δεδομένου ότι ασχολείται με την πλοήγηση των κοινωνικών

καταστάσεων. Η οικοδόμηση ισχυρών σχέσεων συνεπάγεται τη διαχείριση των προσδοκιών, της προσοχής και της ενθάρρυνσης.

Η έρευνα έχει δείξει ότι τα ανάμεικτα μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης και τα μέτρα χαρακτηριστικών της προσωπικότητας έχουν δείξει να συσχετίζονται σημαντικά.

Ένα μεικτό μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης φαίνεται να προσφέρει αυξημένη εγκυρότητα κάτι εξαιρετικά δύσκολο να βρεθεί στις θεωρητικές σπουδές.

1.5. Η Συναισθηματική νοημοσύνη στον χώρο εργασίας

Η συναισθηματική νοημοσύνη στον χώρο εργασίας είναι μία από τις πιο κρίσιμες δεξιότητες ηγεσίας, καθώς βοηθά τους εργαζόμενους να κατανοήσουν και να ρυθμίσουν τα συναισθήματά τους όταν βρίσκονται κοντά στους συναδέλφους τους. Ο χώρος εργασίας μπορεί να είναι ένα δύσκολο περιβάλλον, γεμάτο με άγχος, πίεση, προστριβές, ακόμη και δράματα από καιρό σε καιρό. Μπορεί επίσης να είναι ένα μέρος ευτυχίας, ικανοποίησης και ενθουσιασμού. Όλες αυτές οι όψεις μπορούν να παίξουν ένα ρόλο στο πώς αισθάνεται κάποιος κάθε δεδομένη στιγμή και η διαχείριση αυτών των συναισθημάτων δείχνει το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης τους (Daniel Goleman, 1998).

Αν η ηγεσία στις εταιρείες μόλις πρόσφατα αρχίζει να κατανοεί και να συμφωνεί με την ιδέα της συναισθηματικής νοημοσύνης στον χώρο εργασίας, αυτό δεν πρέπει να αποτελεί έκπληξη. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια σχετικά νέα ιδέα που οι οργανισμοί αρχίζουν να έχουν κατά νου όταν διαχειρίζονται τους χώρους εργασίας τους. Ο Πήτερ Σαλόβεϊ και ο Τζον Μάγιερ (Peter Salovey and John D.Mayer, 1990), δύο καθηγητές στις Ηνωμένες Πολιτείες, άρχισαν να παίρνουν το θέμα το 1990. Ανακάλυψαν, μέσω της έρευνάς τους, ότι κάποιοι άνθρωποι ήταν πολύ καλύτεροι στο να αναγνωρίσουν αυτό που ένιωθαν οι άλλοι και ήταν ικανοί να λύσουν προβλήματα που αφορούσαν αυτά τα συναισθήματα.

Η συναισθηματική νοημοσύνη τελικά αναγνωρίστηκε ευρέως το 1995 χάρη στη δημοσίευση του βιβλίου «Συναισθηματική Νοημοσύνη» του Ντάνιελ Γκόουλμαν. Ο Γκόουλμαν έγραψε το βιβλίο του εν μέρει βασισμένο στην έρευνα των Σαλόβεϊ και Μάγιερ. Στη συνέχεια έγινε ένα διεθνές μπεστ σέλερ και δεν πέρασε

πολύς καιρός πριν οι επιχειρήσεις να θέλουν να υιοθετήσουν τις ιδέες του και να τις εφαρμόσουν στους χώρους εργασίας τους.

Η συναισθηματική νοημοσύνη στον χώρο εργασίας συμβάλλει στο πώς οι άνθρωποι χειρίζονται τις επαγγελματικές τους σχέσεις. Ένα γραφείο γεμάτο με ακόμα και ένα άτομο με χαμηλή διαχείριση συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να υποφέρει από αύξηση στη σύγκρουση στον χώρο εργασίας, μειωμένη απόδοση και υψηλή ανακύκλωση (προσλήψεις και παραιτήσεις – απολύσεις) εργαζομένων. Από την άλλη πλευρά, οι ομάδες με εξαιρετικά συναισθηματικά ευφυή άτομα θα έχουν καλύτερη απόδοση, αυξημένη ικανοποίηση εργασίας και θα έχουν καλύτερα ποσοστά διατήρησης εργαζομένων (Mary Ann Glynn, 1996).

1.6. Η σημασία και η σπουδαιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης στον χώρο εργασίας

Ο παλιός τρόπος σκέψης έδινε έμφαση στο IQ ενός ατόμου ή στο πνευματικό πηλίκιο. Αν κάποιος είχε υψηλό δείκτη νοημοσύνης, αυτό σήμαινε ότι ήταν ιδιαίτερα εργοδοτήσιμος. Αυτή η ιδέα έχει αλλάξει τα τελευταία χρόνια, καθώς όλο και περισσότεροι οργανισμοί συνειδητοποιούν ότι χρειάζεται κάτι περισσότερο από ένα υψηλό IQ για να γίνει κάποιος ένας εξαιρετικός εργαζόμενος. Ναι, οι οργανισμοί εξακολουθούν να θέλουν να προσλάβουν έξυπνους ανθρώπους, αλλά ακόμα πιο σημαντικός είναι ένας υπάλληλος που γνωρίζει πώς να πλοηγηθεί στο περιβάλλον του γραφείου με όλα τα σκαμπανεβάσματά του. Υπό αυτήν την έννοια, η συναισθηματική νοημοσύνη (μερικές φορές αναφέρεται ως EQ) μπορεί να παίξει έναν πιο κρίσιμο και καθοριστικό παράγοντα στην επιτυχία από ότι το IQ.

Αν τελικά αναρωτηθούμε στις μέρες μας, με τις σύγχρονες αντιλήψεις και γνώσεις, ποιο είναι πιο σημαντικό στον χώρο εργασίας; Η συναισθηματική νοημοσύνη ή η πνευματική νοημοσύνη; Ανεπιφύλακτα θα απαντήσουν οι συντριπτικά περισσότεροι ότι πολύ πιο σημαντική είναι η συναισθηματική νοημοσύνη.

Μεταξύ όλων των θετικών γνωρισμάτων που οι αποτελεσματικοί ηγέτες φέρνουν στον χώρο εργασίας, η έρευνα έχει αποκαλύψει ένα χαρακτηριστικό που είναι πιο αξιόπιστο στην πρόβλεψη της συνολικής επιτυχίας από την ποσότητα της πνευματικής νοημοσύνης μας (IQ) και αυτό είναι η συναισθηματική νοημοσύνη μας

(EI). Η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως η ικανότητα να αναγνωρίζουμε και να διαχειριζόμαστε αποτελεσματικά τα προσωπικά συναισθήματα στον εαυτό μας και στους άλλους.

Γιατί, όμως, είναι σημαντική η συναισθηματική νοημοσύνη; Σύμφωνα με μια πρόσφατη έρευνα που δημοσιεύθηκε στο *American Journal of Pharmaceutical Education* έχει αποδειχτεί ότι μια ισχυρή τάση στη συναισθηματική νοημοσύνη αυξάνει την ικανότητα του ατόμου να λαμβάνει σωστές αποφάσεις, να δημιουργεί και να διατηρεί συνεργατικές σχέσεις, να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά το άγχος και να αντιμετωπίζει καλύτερα (Chris Argyris, 1966), αποτελεσματικότερα και σε μεγαλύτερο βαθμό τις συνεχείς αλλαγές που συμβαίνουν στη ζωή και στην οικονομία. Σε σχέση με την πνευματική νοημοσύνη, επιτρέπει σε ένα άτομο όχι μόνο να αποδώσει καλά στον χώρο εργασίας του, αλλά και στην επίτευξη διαφόρων άλλων στόχων στη ζωή του.

1.6.1 Πώς βοηθάει η συναισθηματική νοημοσύνη τους μάνατζερ;

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι επίσης απαραίτητη για τη διαχείριση των διαφόρων συγκρούσεων στον χώρο εργασίας. Η διαχείριση αυτή περιλαμβάνει την ικανότητα να βοηθάει κάποιος τους άλλους μέσα από τεταμένες καταστάσεις, να φέρνει σιωπηρά τις διαφωνίες στον ανοιχτό χώρο και να καθορίζει λύσεις που όλοι μπορούν να (υπο)στηρίξουν.

Οι ηγέτες που αφιερώνουν χρόνο για να κατανοήσουν τις διαφορετικές οπτικές εργάζονται για τη δημιουργία ενός ενδιάμεσου χώρου στις διαφωνίες. Δίνοντας προσοχή στο πώς οι άλλοι αντιδρούν ο ένας για τον άλλο, μπορεί ο μάνατζερ να προσπαθήσει να βοηθήσει τους ανθρώπους να αισθάνονται ότι ακούγονται, πράγμα το οποίο, με τη σειρά του, θα τους βοηθήσει να είναι πιο πρόθυμοι να συμβιβαστούν.

1.6.2. Γιατί η συναισθηματική νοημοσύνη είναι σημαντική στον χώρο εργασίας;

Η συναισθηματική νοημοσύνη στον χώρο εργασίας ξεκινάει από μέσα προς τα έξω με κάθε άτομο. Περιλαμβάνει την αναγνώριση των διαφόρων πτυχών των συναισθημάτων των ατόμων και τη λήψη άνετου χρόνου για να εργαστούν όλα τα στελέχη μιας επιχείρησης πάνω στα στοιχεία της αυτοσυνειδησίας, της

αυτορρύθμισης, των κινήτρων, της ενσυναίσθησης και των κοινωνικών δεξιοτήτων. Υπάρχουν διάφορα επιστημονικά εργαλεία για να βοηθήσουν τους ενδιαφερόμενους να μετρήσουν και να αναλύσουν τα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζόμενων σε μια επιχείρηση, καθώς επίσης και στρατηγικές για τη βελτίωση του επιπέδου της συναισθηματικής νοημοσύνης τους σε όλα τα διαφορετικά στάδια της επαγγελματικής τους εξέλιξης.

1.7. Τα 5 στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης του Γκόουλμαν (Goleman)

Πώς η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει θετικά την ηγεσία στον χώρο εργασίας; Σύμφωνα με τον Ντάνιελ Γκόουλμαν, το γνωστό Αμερικανό ψυχολόγο και συγγραφέα του πρωτοποριακού βιβλίου «Συναισθηματική Νοημοσύνη», η συναισθηματική νοημοσύνη έχει πέντε βασικά στοιχεία που όταν τα διαχειρίζεται σωστά ο υπεύθυνος μιας επιχείρησης, βοηθούν τους ηγέτες να επιτύχουν ένα υψηλότερο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης.

1.7.1. Αυτογνωσία

Η ικανότητα να αναγνωρίζεις και να καταλαβαίνεις τα συναισθήματά σου είναι ένα κρίσιμο κομμάτι της συναισθηματικής νοημοσύνης. Πέρα από την αναγνώριση των ίδιων συναισθημάτων, ωστόσο, για να κατακτήσει κάποιος την αυτογνωσία σε ικανοποιητικό επίπεδο πρέπει να μπορεί να αντιλαμβάνεται την επίδραση των ενεργειών του, των διαθέσεών του και των συναισθημάτων του στους άλλους ανθρώπους γύρω του. Για να αποκτήσει κάποιος αυτογνωσία θα πρέπει να είναι σε θέση να παρακολουθεί τα συναισθήματά του, να αναγνωρίζει διαφορετικές συναισθηματικές αντιδράσεις και στη συνέχεια να αναγνωρίζει σωστά κάθε συγκεκριμένο συναίσθημα. Τα άτομα που έχουν αυτή την επίγνωση αναγνωρίζουν επίσης τις σχέσεις μεταξύ των πραγμάτων που αισθάνονται και του πώς συμπεριφέρονται.

|1.7.2. Αυτορρύθμιση

Η ικανότητα να ρυθμίζεις και να διαχειρίζεσαι τα συναισθήματά σου, το οποίο δεν σημαίνει ότι βάζεις λουκέτο στα συναισθήματά σου και τα κλειδώνεις ούτε το να κρύβεις τα αληθινά σου συναισθήματα. Σημαίνει απλά ότι περιμένουμε τον κατάλληλο χρόνο και τόπο για να τα εκφράσουμε. Η αυτορρύθμιση έχει να κάνει με την ορθή έκφραση των συναισθημάτων του κάθε εργαζόμενου. Εκείνοι που είναι ειδικευμένοι στην αυτορρύθμιση τείνουν να είναι ευέλικτοι και να προσαρμόζονται καλά στις αλλαγές. Είναι επίσης καλοί στο να διαχειρίζονται συγκρούσεις και να αντιμετωπίζουν τεταμένες ή δύσκολες καταστάσεις.

|1.7.3. Κίνητρο

Το εσωτερικό κίνητρο παίζει επίσης βασικό ρόλο στη συναισθηματική νοημοσύνη. Οι άνθρωποι που είναι συναισθηματικά ευφείς ωθούνται από πράγματα ανώτερα και πέρα από εξωτερικές ανταμοιβές όπως φήμη, χρήματα, αναγνώριση και εκτίμηση. Αντ' αυτού, έχουν πάθος να εκπληρώσουν τις εσωτερικές τους ανάγκες και στόχους. Αναζητούν τις εσωτερικές ανταμοιβές, απόκτηση εμπειρίας, καθώς και το να είναι απόλυτα συντονισμένοι με μια δραστηριότητα και να επιδιώκουν κορυφαίες εμπειρίες.

|1.7.4. Ενσυναίσθηση

Η ενσυναίσθηση, δηλαδή η ικανότητα κατανόησης του πώς νιώθουν οι άλλοι, είναι απολύτως απαραίτητη για τη συναισθηματική νοημοσύνη. Αλλά περιλαμβάνει περισσότερα από το να μπορεί απλά κάποιος να αναγνωρίσει τις συναισθηματικές καταστάσεις των άλλων. Περιλαμβάνει επίσης τις απαντήσεις κάποιου εργαζόμενου σε άλλα άτομα με βάση αυτές τις πληροφορίες. Όταν αντιλαμβάνεται ένας εργαζόμενος ότι κάποιος συνάδελφός του αισθάνεται άσχημα, καταθλιπτικά ή αποκαρδιωμένος, πώς πρέπει να ανταποκρίνεται; Μπορεί να τον αντιμετωπίσει με επιπλέον φροντίδα και ανησυχία ή μπορεί να κάνει μια προσπάθεια να μεταβάλει τη ψυχολογία του.

|1.7.5. Κοινωνικές δεξιότητες

Η ικανότητα να αλληλεπιδρούμε καλά με τους άλλους είναι μια άλλη σημαντική πτυχή της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η πραγματική συναισθηματική κατανόηση περιλαμβάνει πολύ περισσότερα από την απλή εξέταση των ίδιων συναισθημάτων και των συναισθημάτων των άλλων ατόμων. Πρέπει επίσης να έχει κάποιος τη δυνατότητα να χρησιμοποιεί αυτές τις πληροφορίες για να εργάζεται στις καθημερινές του διαδραστικές ενέργειες και επικοινωνίες. Σε επαγγελματικούς χώρους, οι διευθυντές επωφελούνται με το να είναι σε θέση να οικοδομήσουν σχέσεις και συνδέσεις με τους υπαλλήλους. Οι εργαζόμενοι επωφελούνται από το να είναι σε θέση να αναπτύξουν μια ισχυρή σχέση με τους ηγέτες και τους συναδέλφους.

Οι σημαντικές κοινωνικές δεξιότητες περιλαμβάνουν ενεργητική ακρόαση, δεξιότητες λεκτικής επικοινωνίας, δεξιότητες μη λεκτικής επικοινωνίας, ηγεσία, πειθώ και πειστικότητα.

Λαμβάνοντας υπόψη όλους αυτούς τους παράγοντες, είναι εύκολο να διακρίνουμε γιατί η συναισθηματική νοημοσύνη έχει σημασία στον χώρο εργασίας.

1.8. Τα ευρήματα των ερευνητών για τη σημασία της Συναισθηματική Νοημοσύνης στον χώρο εργασίας

Τα στελέχη γρήγορα επανέρχονται στη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στον χώρο εργασίας. Σε μια πρόσφατη έρευνα, πάνω από το 40 τοις εκατό των ηγετών δήλωσε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη θα είναι μια απαραίτητη («must-have») ικανότητα μέσα στα επόμενα τρία χρόνια. Περαιτέρω έρευνα δείχνει γιατί τα στελέχη θέλουν τους υπαλλήλους τους να έχουν συναισθηματική νοημοσύνη στην εργασία.

Εδώ είναι μια γρήγορη ματιά σε μερικούς από τους αριθμούς: Μια μελέτη του UC Berkeley διαπίστωσε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη ήταν τέσσερις φορές καλύτερη στην πρόβλεψη της επιτυχίας ενός ατόμου από τη μέτρηση του IQ.

Κατά μέσο όρο, αυτοί που έχουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη κερδίζουν \$29.000 περισσότερα από τους ανθρώπους που έχουν χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη.

Όταν κοιτάμε στις κορυφαίες επιδόσεις στελεχών στις εταιρείες, το 90% αυτών έχουν υψηλό βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης.

Μια εσωτερική μελέτη από την PepsiCo βρήκε ότι οι διευθυντές με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη στην εργασία ξεπερνούσαν τους ετήσιους στόχους εσόδων κατά 20%.

Από αυτά τα δεδομένα, καθώς και πολλά άλλα ακόμη, δεν είναι περίεργο που οι εταιρείες έχουν δείξει έντονο ενδιαφέρον για την πρόσληψη ανθρώπων που επιδεικνύουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη. Θέλουν να δουν τις ομάδες τους να αποδίδουν καλύτερα και να χειρίζονται τις συγκρούσεις με ώριμο τρόπο. Όλο και περισσότερες οργανώσεις κατανοούν τους λόγους για τους οποίους η συναισθηματική νοημοσύνη έχει γίνει ολοένα και πιο σημαντική για τους ανθρώπους που ανήκουν σε αυτές.

1.9. Χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης

Είναι εύκολο να πει κανείς ότι οι εταιρίες πρέπει να κάνουν ότι μπορούν περισσότερο για να προσλάβουν συναισθηματικά ευφυείς ανθρώπους. Είναι σημαντικό να αναγνωρίζεις τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρεται ένα συναισθηματικά ευφές άτομο. Για την καλύτερη κατανόηση της συναισθηματικής νοημοσύνης στον χώρο εργασίας, μια σύγκριση μπορεί να βοηθήσει. Ας ρίξουμε μια ματιά σε δύο φανταστικούς ανθρώπους, έναν που επιδεικνύει χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη στην εργασία και έναν με εξαιρετικά ανεπτυγμένη διαχείριση της συναισθηματικής νοημοσύνης.

1.9.1. Κάποιος με χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη

Ο Χ δουλεύει στο μάρκετινγκ για ένα μεγάλο πρακτορείο. Ενώ το έργο του είναι αξιόπαινο, οι άνθρωποι στον χώρο εργασίας τείνουν να τον αποφεύγουν. Κάνει το μεγαλύτερο μέρος της δουλειάς του μόνος και δεν θέλει να είναι μέλος μιας ομάδας, λέγοντας ότι το προτιμά έτσι. Μπορεί να επικοινωνεί με άλλους, αλλά μεγάλο μέρος της επικοινωνίας του, λεκτικά και μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, γίνεται είτε με επιθετικό είτε με παθητικό τρόπο. Όταν οι άνθρωποι μοιράζονται απόψεις μαζί του, συνήθως τις απορρίπτει ευθύς ή είναι πολύ επικριτικός. Το πιο ανησυχητικό είναι ότι κάθε φορά που κάτι πάει στραβά, αρνείται να αναλάβει την

ευθύνη για αυτό. Συχνά κάνει τον εαυτό του να είναι το θύμα και επιμένει ότι οι άλλοι είναι οι υπεύθυνοι (Christina Maslach and Michael P.Leiter, 1998).

1.9.2. Κάποιος με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη

Ο Υ διευθύνει το τμήμα πωλήσεων για μια αναπτυσσόμενη εταιρεία και όλοι αγαπούν να εργάζονται για αυτόν και με αυτόν. Ξέρει πώς να λύσει τα προβλήματα και πάντα προωθεί μια ατμόσφαιρα θετικότητας στον χώρο εργασίας. Ο Υ αντιμετωπίζει συνεχώς καταστάσεις γεμάτες πίεση, αλλά καταφέρνει να παραμένει ήρεμος και συγκεντρωμένος ανεξάρτητα από το πόσο άγχος βιώνει. Ξέρει να χειρίζεται δύσκολες καταστάσεις. Ο Υ αφουγκράζεται και ενστερνίζεται τους συναδέλφους του, κατανοώντας τι νιώθουν. Κατά συνέπεια και σαν αποτέλεσμα αυτών έχει αποκτήσει τη φήμη πως επιλύει συγκρούσεις. Επίσης, ακούει προσεκτικά τις επικρίσεις και απαντά εποικοδομητικά, αναζητώντας πάντα τρόπους για να βελτιώσει το ήδη εξαιρετικό έργο του (Christina Maslach and Michael P.Leiter, 1998).

1.10. Τα 5 στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης στον χώρο εργασίας και οι τρόποι βελτίωσής τους

Ο Ντάνιελ Γκόλμαν Daniel Goleman, (1995), όταν έκανε την πρώτη του δημοφιλή δημοσίευση για τη συναισθηματική νοημοσύνη, έσπασε την ιδέα αυτή σε τέσσερα στοιχεία: αυτογνωσία, αυτορρύθμιση, ενσυναίσθηση και κοινωνική ικανότητα. Περαιτέρω έρευνα έχει στη συνέχεια αναλύσει αυτήν την ιδέα, με ορισμένους ειδικούς να προτείνουν να συμπεριλαμβάνονται τα κίνητρα σαν ένα πρόσθετο στοιχείο. Όλα αυτά τα ξεχωριστά στοιχεία λειτουργούν παράλληλα και ταυτόχρονα για να προωθήσουν ένα υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης στον χώρο εργασίας.

Υπάρχουν μερικοί τρόποι για τη βελτίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης στον χώρο εργασίας. Κάτι τέτοιο μπορεί να γίνει ακολουθώντας απλά βήματα που είναι χρήσιμα, όχι μόνο σε ατομικό επίπεδο, αλλά και σε ομαδικό ή οργανωτικό επίπεδο!

Ένας πρώτος γενικός τρόπος βελτίωσης με εφαρμογή σε όλα τα στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης στον χώρο εργασίας είναι η εμφάνιση θετικής γλώσσας σώματος. Μερικές οδηγίες – συμβουλές προς αυτή την κατεύθυνση είναι οι ακόλουθες:

Μείνετε ενήμεροι για μη λεκτικές ενδείξεις.

Να γνωρίζετε τη γλώσσα του σώματός σας, καθώς και την αντίστοιχη γλώσσα του κάθε υπαλλήλου.

Δώστε προσοχή στη στάση, τη γλώσσα του προσώπου, και άλλες ενδείξεις γλώσσας του σώματος.

1.10.1. Αυτογνωσία

Το στοιχείο της αυτογνωσίας περιλαμβάνει την ικανότητα αναγνώρισης όχι μόνο των ίδιων συναισθημάτων κάποιου ατόμου αλλά και των συναισθημάτων των οποιωνδήποτε άλλων στο χώρο εργασίας. Οι άνθρωποι με υψηλή αυτογνωσία δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στο πώς αισθάνονται ανά πάσα στιγμή. Αντιλαμβάνονται ότι τα συναισθήματά τους έχουν μια στενή επίδραση στο πώς ανταποκρίνονται σε ορισμένες καταστάσεις. Γνωρίζουν ότι μια ξαφνική απόφαση κατά τη διάρκεια μιας εξαιρετικά συναισθηματικής στιγμής μπορεί να οδηγήσει σε αρνητικές συνέπειες στο μέλλον. Η αυτογνωσία περιλαμβάνει επίσης την αναγνώριση και καταγραφή των ιδιαίτερων δυνατών και αδύνατων χαρακτηριστικών ενός ατόμου. Ίσως κάποιος γνωρίζει ότι όλοι αγωνίζονται να επικοινωνήσουν με τους άλλους, γεγονός που τους κάνει να συνειδητοποιήσουν τι πρέπει να αλλάξει (Daniel Goleman, 1998).

1.10.2. Βελτίωση της αυτογνωσίας στον χώρο εργασίας

Ζητήστε σχόλια και ανατροφοδότηση. Είτε πρόκειται για φίλους, οικογένεια, επιβλέποντες ή συναδέλφους. Είναι πάντα καλή ιδέα να ζητάς ανατροφοδότηση! Η ανατροφοδότηση μπορεί να προέρχεται από ερωτήσεις σχετικά με τις εντυπώσεις, από ανταλλαγές, από ανεπίσημες ρυθμίσεις. Είναι σημαντικό να μην εξαναγκάζουμε την ανατροφοδότηση, αλλά να την κερδίζουμε.

Μια στάση δεκτική στην ερμηνεία της κριτικής ως εποικοδομητική μπορεί να αποδειχθεί ωφέλιμη στους ηγέτες με πολλούς τρόπους.

Μιλήστε με τους υπαλλήλους και ακούστε τι έχουν να πουν.

Αξιολόγηση συναισθηματικών αδυναμιών.

Δημιουργήστε μια πρωινή ρουτίνα που σας βάζει στη σωστή διάθεση για να ξεκινήσετε την ημέρα.

Αποφύγετε τη λήψη αποφάσεων στην κορύφωση μιας συναισθηματικής στιγμής.

Δημιουργήστε ένα ημερήσιο χρονοδιάγραμμα που εξασφαλίζει ότι η εργασία εκτελείται πριν από την ώρα (Daniel Goleman, 1998).

1.10.3 Αυτορρύθμιση

Αφού κάποιος αντιληφθεί τα συναισθήματά του, πρέπει στη συνέχεια να μάθει να τα διαχειρίζεται και να τα ρυθμίζει. Η αυτορρύθμιση συνεπάγεται τη διαχείριση των συναισθημάτων και την εκμάθηση του τρόπου προσαρμογής σε διαφορετικές καταστάσεις. Με τον τρόπο αυτό η αυτογνωσία ανεβαίνει επίπεδο και τα διάφορα συναισθήματα ρυθμίζονται κατάλληλα ως την εκτέλεση του σχεδίου. Με την αυτορρύθμιση οι άνθρωποι μαθαίνουν να ελέγχουν τα συναισθήματά τους αντί να τους ελέγχουν τα συναισθήματά τους (Daniel Goleman, 1998).

1.10.4. Βελτίωση της αυτορρύθμισης στον χώρο εργασίας

Η αυτορρύθμιση απαιτεί ρεαλιστικές προσδοκίες. Η επίτευξη μετρήσιμων στόχων που ξεκινούν απλά, επιτρέπουν βήματα προς έναν μεγαλύτερο στόχο και είναι βήματα προς την επίτευξη αυτού του στόχου. Το να διατηρεί κάποιος ημερολόγιο και να τηρεί αρχεία είναι μια σπουδαία αφετηρία.

- Καταλαβαίνω ότι πολλά πράγματα είναι εκτός ελέγχου
- Ανακουφίστε το άγχος με χόμπι ή ασκήσεις διαλογισμού
- Αφιερώστε λίγο χρόνο για να σταματήσετε και να σκεφτείτε πριν απαντήσετε στην κριτική
- Επισήμανση τοξικών περιβαλλόντων με εποικοδομητικό τρόπο (Daniel Goleman, 1998).

1.10.5. Ενσυναίσθηση

Εκείνοι που επιδεικνύουν συναισθηματική νοημοσύνη στον χώρο εργασίας δείχνουν υψηλό βαθμό ενσυναίσθησης. Το να διαθέτει κάποιος ενσυναίσθηση σημαίνει να μπορεί να βλέπει τι περνούν οι άλλοι άνθρωποι. Αυτό σημαίνει

κατανόηση του πώς αισθάνονται. Αυτό γίνεται ιδιαίτερα σημαντικό όταν παίρνει κάποιος επιχειρηματικές αποφάσεις που επηρεάζουν τους ανθρώπους με πολύ διαφορετικούς τρόπους. Η κατανόηση με τους άλλους περιλαμβάνει επίσης την ανάγνωση λεκτικών και μη λεκτικών ενδείξεων από συναδέλφους, καθώς μπορεί να μην δηλώνουν πάντα άμεσα πώς αισθάνονται (Daniel Goleman, 1998).

1.10.6. Βελτίωση της ενσυναίσθησης στον χώρο εργασίας

Η ενεργού ακρόασης είναι η καλύτερη μέθοδος για τη βελτίωση της ενσυναίσθησης. Η ενεργητική ακρόαση είναι η διαδικασία επανάληψης ή επαναδιατύπωσης αυτού που επιδεικνύει κατανόηση.

Επιπλέον, είναι πολύτιμο να παραμένετε ενήμεροι για την όποια αλληλεπίδραση.

- Αφιερώστε χρόνο για να δείτε μια κατάσταση από τη σκοπιά ενός άλλου ατόμου
- Αναφέρετε τα πιθανά αποτελέσματα μιας απόφασης και πώς επηρεάζει τα μέλη όλης της ομάδας
- Γνωρίστε τους υπαλλήλους σας
- Αναγνωρίστε τη συνεισφορά των άλλων και ευχαριστήστε τους για την έκφραση της γνώμης τους
- Να επαινείτε τακτικά την εργασία άλλων (Daniel Goleman, 1998).

1.10.7 Κίνητρο

Το στοιχείο κινήτρων περιλαμβάνει αυτό που οδηγεί ένα άτομο για να προβεί σε μια ενέργεια. Υπάρχουν πολλές πηγές κινήτρων, όπως ο πλούτος, η φήμη και η δύναμη, αλλά για ανθρώπους με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη το να κάνουν απλώς μια καλή δουλειά είναι αρκετό για να σηκωθούν κάθε πρωί να πάνε σε αυτήν. Το κίνητρό τους προέρχεται από την απόλαυση αυτού που κάνουν. Ακολουθούν τα πάθη τους και αγαπούν την επίτευξη στόχων που θέτουν για τον εαυτό τους. Με άλλα λόγια, τα κίνητρά τους είναι εσωτερικά και εγγενή και όχι εξωγενή (Daniel Goleman, 1998).

1.10.8. Βελτίωση των κινήτρων στον χώρο εργασίας

Το κίνητρο για την εκπλήρωση μιας εργασίας ή μιας ανάθεσης απαιτεί μια σαφή διαδικασία σκέψης. Η άσκηση της προσοχής, ο περιορισμός των περισπασμών και η εξέταση διαφόρων προοπτικών και τρόπων δράσης είναι όλα ζωτικής σημασίας για την κινητοποίηση. Η αποσαφήνιση των προσδοκιών και η ανατροφοδότηση στην εργασία συχνά βοηθούν στη δημιουργία πλαισίων που μπορούν να καθοδηγήσουν κάποιον ώστε να παραμείνει παρακινημένος.

- Εστίαση στα θετικά
- Ακολουθήστε αυτό για το οποίο είστε παθιασμένοι
- Πρακτική με αισιόδοξη στάση
- Αποφύγετε να κυνηγάτε υλικές ανταμοιβές (Daniel Goleman, 1998).

1.10.9. Κοινωνικές δεξιότητες

Εκείνοι που θέλουν να εργαστούν για να έχουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη θα πρέπει να επικεντρωθούν στη βελτίωση των κοινωνικών δεξιοτήτων. Το στοιχείο αυτό περιλαμβάνει τη γνώση του τρόπου αντίδρασης σε κοινωνικές καταστάσεις. Αν η στιγμή απαιτεί ενθαρρυντικά λόγια, πρέπει να τα δίνεις. Αν υπάρχει μια κατάσταση όπου η ακρόαση θα είχε μεγαλύτερη σημασία, πρέπει να αφιερώνει κάποιος λίγο χρόνο για να την ακούσει. Οι άνθρωποι με μεγάλες κοινωνικές δεξιότητες λένε τα σωστά πράγματα την κατάλληλη στιγμή. Μεταδίδουν τις ιδέες τους, ώστε να τις καταλαβαίνουν οι άλλοι (Daniel Goleman, 1998).

1.10.10. Βελτίωση των κοινωνικών δεξιοτήτων στον χώρο εργασίας

Η έλλειψη κοινωνικών/επικοινωνιακών δεξιοτήτων είναι το εμπόδιο που στέκεται ανάμεσα σε αυτούς που έχουν τη συναισθηματική νοημοσύνη και μπορούν να την δείξουν.

Η κοινή γνώμη αναπτύσσει μεγάλες συνήθειες επικοινωνίας. Επιπλέον, βοηθά στον εντοπισμό πώς και πού να εκφράσετε τον εαυτό σας. Η καλή στάση του σώματος, η διατήρηση της επαφής με τα μάτια και η καθαρή εμφάνιση είναι όλα μέρος θετικών κοινωνικών ερεθισμάτων.

- Εξασκηθείτε στη δημόσια ομιλία, όπως μιλώντας μπροστά σε έναν καθρέφτη
- Να είστε ενεργός ακροατής ανά πάσα στιγμή

- Δώστε προσοχή στις μη λεκτικές ενδείξεις από άλλους
- Βοηθά στην επίλυση διενέξεων στον χώρο εργασίας, κάθε φορά που προκύπτουν προβλήματα να συμμετέχετε στην αντιμετώπιση και επίλυσή τους (Daniel Goleman, 1998).

1.10.11. Βελτίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης μέσω της εκπαίδευσης

Για εταιρείες που αντιμετωπίζουν προβλήματα ριζωμένα σε χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη, η κατάρτιση θα μπορούσε να είναι η απάντηση. Αυτό μπορεί να γίνει με πιο ανεπίσημα μέσα, όπως μέσω μιας σχέσης δάσκαλου (μέντορα) και μαθητευόμενου. Οι μέντορες μπορούν να καθοδηγήσουν τους εργαζόμενους, βοηθώντας τους να γνωρίζουν πού μπορεί να αγωνίζονται. Επίσης, διδάσκουν στα μέλη της ομάδας πώς να διαχειριστούν τη συναισθηματική νοημοσύνη τους και τους βοηθούν να κατανοήσουν τη συνολική αξία και σημασία της.

Η εκπαίδευση για τη συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί επίσης να πραγματοποιηθεί μέσω εργαστηρίων που οργανώνονται από τον οργανισμό. Μέσα από αυτά τα εργαστήρια, οι εργαζόμενοι μπορούν να μάθουν πώς να αναγνωρίζουν τα συναισθήματά τους, να χειρίζονται δύσκολες καταστάσεις, να επικοινωνούν ως επαγγελματίες, να βελτιώνουν την ευαισθησία και να αντιμετωπίζουν το συναισθηματικό στρες. Όποιες και αν είναι οι επιλογές των εταιρειών, η εκπαίδευση θα πρέπει να είναι συνεχής, με τακτικές ασκήσεις και εξετάσεις για να διασφαλιστεί ότι όλοι είναι στο ίδιο επίπεδο (Daniel Goleman, 1998).

1.11. Τα οφέλη της συναισθηματικής νοημοσύνης στην εργασία

Σχεδόν κάθε πτυχή της επιχειρηματικής λειτουργίας αισθάνεται την επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ας πάρουμε για παράδειγμα την επικοινωνία. Ένας χώρος εργασίας που βιώνει χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη γρήγορα θα βρει δύσκολη την επικοινωνία. Οι άνθρωποι δεν εμπιστεύονται ο ένας τον άλλο για να καταλάβουν τι λένε ή πώς αισθάνονται (William H.Clegg, 1987). Ως αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι τείνουν να υποχωρούν και να απομονώνονται στα γραφεία τους και

στους χώρους εργασίας τους, επικοινωνώντας με τους άλλους μόνο όταν είναι απαραίτητο. Αυτό είναι από φόβο μήπως πληγωθεί με κάποιο τρόπο.

Από την άλλη πλευρά, οι εργαζόμενοι σε χώρους εργασίας που εκτιμούν την υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη επωφελούνται από τη μεγάλη επικοινωνία. Οι εργαζόμενοι ανταλλάσσουν συνεχώς ιδέες και δεν υπάρχουν παρεξηγήσεις ή ακατάλληλες παρατηρήσεις. Ωστόσο, τα οφέλη εκτείνονται πέρα από την επικοινωνία και περιλαμβάνουν καλύτερη λήψη αποφάσεων και βελτιωμένη απόδοση (Daniel Goleman, 1998).

1.12. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι για όλους

Ακόμα και αν ένα μόνο άτομο στη δουλειά έχει χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει τους πάντες. Η συναισθηματική νοημοσύνη θα πρέπει να προέρχεται από κάθε θέση εντός μιας εταιρείας. Για το λόγο αυτό, οι μάνατζερ, οι εργαζόμενοι κάθε κατηγορίας, τα στελέχη, οι επικεφαλής τμημάτων, οι εκπρόσωποι Ανθρώπινου Δυναμικού και άλλοι παράγοντες πρέπει να εργαστούν για τη βελτίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης τους. Καθώς αυξάνεται η ποικιλομορφία στον χώρο εργασίας, αυτό πρέπει να είναι μια ομαδική προσπάθεια, αλλιώς θα εμφανιστούν συγκρούσεις και παρεξηγήσεις. Με έναν χώρο εργασίας υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης, οι άνθρωποι μπορούν να εργαστούν σε ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον όπου όλοι νοιάζονται για την επιτυχία και την ευτυχία του άλλου. Αυτό κάνει την επαγγελματική ζωή καλύτερη για όλους (Richard Boyatzis et al, 1995).

1.13. Η ανάγκη και η απαίτηση της συναισθηματικής νοημοσύνης στον χώρο εργασίας.

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη δεν είναι μόνο για τους διευθύνοντες συμβούλους και τους διευθυντές αλλά είναι ένα μεγάλο πλεονέκτημα που επηρεάζει το DNA ενός οργανισμού. Σύμφωνα με μια μελέτη από το CareerBuilder, 71% των εργοδοτών λένε ότι εκτιμούν τη Συναισθηματική Νοημοσύνη πάνω από το IQ. Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει μελετηθεί και βρέθηκε να είναι δύο φορές πιο

σημαντική από τη γνωστική ικανότητα στην πρόβλεψη εξαιρετικής απόδοσης (Henry and Late Kelley, 1998).

Επιπλέον, η συναισθηματική νοημοσύνη φαίνεται να έχει άμεση συσχέτιση με τη διατήρηση των εργαζομένων και την υψηλότερη ικανοποίηση από την εργασία. Οι εταιρείες με υψηλότερο δείκτη απόδοσης τείνουν επίσης να καλλιεργούν πρωτοβουλίες ενίσχυσης της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη γίνεται αντιληπτή στον χώρο εργασίας μέσα από τα προσωπικά αποτελέσματα του καθενός. Η έρευνα δείχνει ότι η εμφάνιση υψηλότερης συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να έχει άμεση επίδραση στη ζωή του κάθε εργαζόμενου αλλά και στην απόδοση της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Οι υπάλληλοι που εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα Συναισθηματικής Νοημοσύνης κερδίζουν περίπου \$30.000 περισσότερα από τους υπαλλήλους με χαμηλότερα επίπεδα.

1.13.1.Επαγγελματικά αποτελέσματα

Οι εταιρείες που καλλιεργούν τη Συναισθηματική Νοημοσύνη δημιουργούν ασφαλή περιβάλλοντα που οδηγούν σε μεγαλύτερους και ομαλότερους χώρους εργασίας που ευνοούν τη συνεργασία. Αυτό, με τη σειρά του, βελτιώνει την παραγωγικότητα και, ως εκ τούτου, τα ποσοστά επιτυχίας.

Το 86% των εργαζομένων και των ηγετών των επιχειρήσεων δηλώνουν την έλλειψη συνεργασίας και την αναποτελεσματική επικοινωνία σαν την κύρια αιτία των αποτυχιών στον χώρο εργασίας.

1.13.2. Οργανωτικά αποτελέσματα

Συναισθηματικά ευφρείς οργανισμοί και εταιρείες προσελκύουν και δημιουργούν αποτελεσματικούς εργαζόμενους.

Η προσέγγιση της ικανοποίησης των αναγκών τους οδηγεί σε εντυπωσιακή αύξηση της παραγωγής.

Μελέτες δείχνουν ότι οι εταιρείες με πιστούς και ικανοποιημένους εργαζόμενους κερδίζουν 33% υψηλότερα έσοδα από τις εταιρείες που έχουν μια κακή επιχειρηματική κουλτούρα.

1.14. Επιπτώσεις των διαφορετικών Επιπέδων Συναισθηματικής Νοημοσύνης στον χώρο εργασίας.

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι απαραίτητη για να χτίσουμε πιο ισχυρές σχέσεις. Ως εκ τούτου, διάφορα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν άμεσες συνέπειες για την επίτευξη της καριέρας σας και των προσωπικών σας στόχων! Η συναισθηματική νοημοσύνη βοηθά να στραφεί η πρόθεση στη δράση και να λάβει τεκμηριωμένες αποφάσεις για το τι είναι πιο σημαντικό, δηλαδή εσείς.

1.14.1. Πλεονεκτήματα και επιπτώσεις της υψηλής Συναισθηματικής Νοημοσύνης (EI)

Η εμπλοκή σε μια υψηλότερη βαθμίδα συναισθηματικής νοημοσύνης δεν έχει μόνο αποτελεσματικό ηγετικό στυλ, αλλά θέτει επίσης τα θεμέλια για έναν χώρο εργασίας υψηλής λειτουργικότητας.

Παρακάτω αναφέρονται τα οφέλη ενός περιβάλλοντος που προωθεί την υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη:

1.14.1.1. Γνήσιες συνδέσεις

Οι άνθρωποι είναι από τη φύση τους κοινωνικά ζώα και, ως τέτοια, η εξέλιξη μας έχει βοηθήσει να καλλιεργήσουμε μεθόδους για να διακρίνουμε το ενδιαφέρον.

Οι ενεργοί ακροατές και η αυθεντική περιέργεια κατατάσσονται ψηλά στα χαρακτηριστικά που ανταποκρίνονται θετικά τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη. Αυτά γενικά απαντώνται σε άτομα με ενεργή συναισθηματική νοημοσύνη.

Άνεση με εντυπωσιακές συνομιλίες και την ικανότητα να διαβάζουν κοινωνικές και μη λεκτικές ενδείξεις είναι πολύ επιθυμητά χαρακτηριστικά, τόσο εντός και εκτός του χώρου εργασίας. Επιπλέον, οι ιδιότητες αυτές επιτείνουν και την ειλικρινή παροχή συμβουλών.

1.14.1.2. Παραμείνετε πρόθυμοι

Η αρπαγή ευκαιριών απαιτεί από τους ηγέτες να είναι γρήγοροι στα πόδια τους. Είναι σημαντικό ένας ηγέτης να παραμένει σταθερά περιέργος και ανοιχτός στην ανάπτυξη και την εξέλιξη.

Η έλλειψη περιέργειας, αισιοδοξίας και πρωτοβουλίας αποσπά την προσοχή από τη ρευστότητα και την ευπάθεια ενός ηγέτη.

1.14.1.3. Εντιμότητα Έναντι Της Αγριότητας

Η εργασιακή ηθική έχει μεγάλη σημασία.

Οι επιχειρήσεις μπορούν να είναι απαιτητικές και να δοκιμάσουν ένα άτομο σε πολύ κρίσιμες και σημαντικές θέσεις. Ως εκ τούτου, ένα άτομο με υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη, σχεδόν πάντα θα βρεθεί σε τέτοια θέση στην επιχείρηση (όχι μόνο κριτική).

Ένας καλός ηγέτης δεν θα διστάσει να αναλάβει την ευθύνη, και αυτό, στην πραγματικότητα, είναι ένας από τους ακρογωνιαίους λίθους της επιτυχίας.

1.14.1.4. Αντιμετώπιση συναισθημάτων

Δεν είναι πάντα ένας περίπατος.

Κάθε μορφή κοινωνικής αλληλεπίδρασης συχνά απαιτεί από κάποιον να παραμείνει ήρεμος. Για να επικρατήσει ψυχραιμία, ο θυμός και η απογοήτευση πρέπει να διοχετευθούν ορθολογικά.

Η επίγνωση των συναισθημάτων, τόσο των προσωπικών όσο και των ομαδικών, οδηγεί σε έναν ταπεινό και σεμνό ηγέτη. Αυτά είναι στην πραγματικότητα δύο βασικά χαρακτηριστικά ενός συναισθηματικά προχωρημένου ηγέτη. Μπορούν να μηδενίσουν την αιτία της δυσαρέσκειας και είναι ειλικρινείς για τις όποιες απολογίες. Αυτού του τύπου οι ηγέτες φαίνονται πιο ευπαρουσίαστοι και προσεκτικοί με τη δύναμη που απαιτεί η θέση τους.

1.14.1.5. Συγκέντρωση στη λύση των προβλημάτων

Το να παραμένεις επικεντρωμένος στη λύση είναι πιο εύκολο να το λες παρά να το κάνεις, αφού απαιτεί ένα αίσθημα σταθερής έμφασης στα αποτελέσματα. Αντί να αναλώνονται από τη σημασιολογία, οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες δίνουν προσοχή στο πώς να βελτιώσουν, να διορθώσουν και να ενθαρρύνουν καταστάσεις με τέτοιο τρόπο ώστε να τις δρομολογήσουν προς την επιθυμητή κατεύθυνση.

Η προσήλωση σε μια στάση που βασίζεται στα αποτελέσματα, έχει ως αποτέλεσμα την ταχύτερη επίλυση προβλημάτων, χωρίς το φόβο της αποθάρρυνσης.

|1.14.1.6. Δεκτικός Στην Κριτική

Τα άτομα με υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη θεωρούν την κριτική και τις κρίσιμες εκτιμήσεις εποικοδομητικές.

Δεν αγνοούν τη συνεχή διαδικασία που είναι αυτοβελτίωση και είναι αυτή ακριβώς η συνειδητοποίηση που τους δίνει αυτοπεποίθηση που τους ξεχωρίζει από το πλήθος.

Εξαιρετικά συναισθηματικά ευφυείς άνθρωποι είναι προσαρμοσμένοι στα δυνατά τους σημεία και τα αξιοποιούν όταν εργάζονται σε μια ομάδα ή σε μια αποστολή. Είναι ανοιχτοί στα δικά τους μειονεκτήματα και δεν είναι πέρα από λύσεις που είναι έξω από την κατανόησή τους ή το διαισθητικό τους στυλ. Ο δρόμος προς τις ανακαλύψεις και την αυτοβελτίωση είναι στρωμένος με ευπάθεια για εκείνους με υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη.

|1.14.1.7. Αίσθημα Κεφαλής

Η υπερβολή και η έλλειψη ισορροπίας μεταξύ εργασίας και ζωής έχει ως αποτέλεσμα το κάψιμο πολλών νέων ηγετών.

Οι επιτυχημένοι ηγέτες μαθαίνουν να ισορροπούν την πίεση της εργασίας με την απαιτούμενη ξεκούραση που απαιτεί το μυαλό και το σώμα. Οι συναισθηματικά ευφυείς άνθρωποι ξέρουν πώς να διατηρούν και να ασκούν την ενέργειά τους όπως απαιτεί η όποια κατάσταση.

|1.14.2. Παγίδες με χαμηλή συναισθηματική φόρτιση

Όπως έχει καθιερωθεί, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι απαραίτητη για τα καλά αποτελέσματα της συμπεριφοράς. Ενώ έχουμε μόλις επισημάνει τα πλεονεκτήματα μιας νοοτροπίας με κλίση προς τη συναισθηματική νοημοσύνη, είναι επίσης σημαντικό να σημειώσουμε τα μειονεκτήματα μιας νοοτροπίας που προκαλείται από τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Ιδού κάποιες από τις παγίδες:

|1.14.2.1. Πεισματάρικη Νοοτροπία

Οι άνθρωποι με χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη τείνουν να είναι άκαμπτοι και επίμονοι. Δεν προσαρμόζονται εύκολα στις μεταβαλλόμενες

καταστάσεις του περιβάλλοντός τους και τους είναι πολύ δύσκολο να αλλάξουν τη στάση τους, ακόμα και όταν αντιλαμβάνονται ότι αυτή είναι λανθασμένη.

Ενώ η σταθερότητα είναι εξαιρετικά χρήσιμη για τη διατήρηση της πειθαρχίας και της μακροβιότητας, η ακαμψία καθιστά τους ηγέτες ανίκανους να εκτιμήσουν πολλαπλές οπτικές γωνίες της επίλυσης προβλημάτων ταυτόχρονα.

1.14.2.2 Υπερεκτίμηση

Τα ρεαλιστικά χρονοδιαγράμματα είναι κρίσιμα για την επιτυχία.

Μια θολή κατανόηση των ορίων και των προσδοκιών οδηγεί σε ένα ασυνάρτητο και δυσμενές εργασιακό περιβάλλον.

1.14.2.3 Προσωπικότητα Καθοδηγούμενη Από Συναισθήματα

Μια αντιδραστική προσωπικότητα δεν μπορεί να ανταπεξέλθει σε ένα πολύπλοκο περιβάλλον και δεν μπορεί εύκολα να αντιδράσει σωστά. Η κακή συναισθηματική νοημοσύνη τρέφει μια κακή αντίληψη για την ψυχραιμία.

1.14.3. Καθημερινές χρήσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Οι επιπτώσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να φαίνονται καταρχήν αρνητικές στην αποτελεσματικότητα στην επιχειρηματική ζωή αλλά αν ξεκινήσει η επιχείρηση ή ο οργανισμός με μικρά βήματα προς την εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης καθημερινά μόνο οφέλη μπορεί να αποκομίσει!

Πρέπει πάντα τα υπεύθυνα στελέχη να έχουν κατά νου ότι η συναισθηματική νοημοσύνη δεν είναι μόνο μία επαγγελματική ικανότητα, αλλά είναι σε μεγάλο βαθμό μία ικανότητα ζωής. Παρακάτω θα αναλυθούν μερικές από τις καθημερινές χρήσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο:

1.14.3.1 Μείνετε Ειλικρινείς, Γνωρίστε Τον Εαυτό Σας

Το πρώτο αυτό βήμα μπορεί να είναι το δυσκολότερο. Είναι σημαντικό να είστε εξοικειωμένοι με την απεραντοσύνη των συναισθηματικών φασμάτων και να αναγνωρίζετε τις απαντήσεις σας σε αυτά.

|1.14.3.2 Αναγνώριση εναυσμάτων

Η αναγνώριση οδηγεί στη σωστή αντίδραση. Εντοπίζοντας με ακρίβεια καταστάσεις που οδηγούν σε αντιδράσεις σας, μπορείτε να ακολουθήσετε τα παρακάτω απλά βήματα για να αναδρομολογήσετε τις απαντήσεις σας.

|1.14.3.3 Παύση

Αυτή η απλή αλλά αποτελεσματική πρακτική είναι εξαιρετικά ισχυρή. Με την ευκαιρία να καθυστερήσει μια απάντηση, λεκτική ή σωματική, μπορείτε να ενσωματώσετε τη σκέψη και την αντίδραση.

|1.14.3.4 Ανάλυση ευθύνης

Η αναδιαμόρφωση του λεξιλογίου σας μπορεί να είναι ένας ενεργός τρόπος δέσμευσης της συναισθηματικής νοημοσύνης. Αυτό σας επιτρέπει να κάνετε έναν απολογισμό της γλώσσας που είναι εποικοδομητική για την επικοινωνία και σας επιτρέπει να γνωρίζετε υποσυνείδητα σήματα.

|1.14.3.5 Ενθάρρυνση της ενσυναίσθησης

Η ενσυναίσθηση αρχίζει με την περιέργεια. Όταν εξερευνείτε σκοπίμως τα κίνητρα πίσω από μια ενέργεια, αντί να κάνετε μια γρήγορη κρίση, αυτό σας οδηγεί στο υποκείμενο ερέθισμα.

|1.14.3.6 Άνοιγμα διαλόγου γύρω από τη Συναισθηματική Νοημοσύνη (EI)

Η κριτική μπορεί να βλάψει και αυτό, με τη σειρά του, μπορεί να διαμορφώσει συμπεριφορές και αντιδράσεις. Για την ενίσχυση της συναισθηματικής νοημοσύνης σας θα πρέπει να επικεντρωθεί σε ό,τι μεταφέρεται, και πώς αυτό βοηθά στη βελτίωση σας.

|1.14.3.7 Δεν Υπάρχει Χώρος Για Κρίση

Το παράδοξο της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι ότι είναι μια συνεχής και εξελισσόμενη διαδικασία. Επιδεικνύοντας τέλειο έλεγχο όλη την ώρα είναι μια δύσκολη, αν όχι αδύνατη, εργασία. Έτσι, επιτρέποντας κάποιες κορυφώσεις και

μεταπτώσεις στον εαυτό σας, αυτό θα σας βοηθήσει να κάνετε το ίδιο για κάποιον άλλο.

|1.14.4 Μακροπρόθεσμα οφέλη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

Τα κυριότερα οφέλη που απορρέουν από τη συναισθηματική νοημοσύνη στο μακροχρόνιο χρονικό ορίζοντα είναι τα ακόλουθα:

|1.14.4.1 Μεγαλύτερη εστίαση

Τα άτομα που εργάζονται για τη βελτίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης τους είναι ανώτερα στην εστίαση για την πραγματοποίηση φιλοδοξιών και στόχων. Είναι επίσης σε θέση να εργαστούν ρεαλιστικά πάνω στην επίτευξη των στόχων αυτών και να διασπάσουν τη διαδικασία σε σαφή και βολικά βήματα.

|1.14.4.2 Διαχείριση συναισθημάτων

Η συναισθηματική νοημοσύνη επίσης επιτρέπει στα άτομα να εντοπίσουν και να παίξουν με τις προσωπικές τους δυνάμεις και να μετριάσουν τις αδυναμίες τους. Τέτοιοι ηγέτες είναι ιδιαίτερα επιτυχείς στη δημιουργία και προώθηση υποστηρικτικού για την επιτυχή λειτουργία της επιχείρησης περιβάλλοντος.

|1.14.4.3 Αναγνώριση μη λεκτικών ενδείξεων

Ηγέτες με υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη είναι επίσης ικανοί να αντιλαμβάνονται μη λεκτικές ενδείξεις και, ως εκ τούτου, να χειρίζονται τις καταστάσεις με έναν τρόπο πιο αποτελεσματικό. Οι ηγέτες αυτοί είναι επίσης πολύ ενθαρρυντικοί στη συμμετοχή, χωρίς να την απαιτούν απαραίτητα.

|1.14.4.4 Συνεχής παρουσία του νου

Κάθε αγχωτική κατάσταση χρειάζεται μια λογική προσέγγιση από την ηγεσία.

Η συναισθηματική νοημοσύνη ενθαρρύνει τους ηγέτες να μην παρασύρονται από μια πρόκληση, αλλά να βασίζονται στις δεξιότητες που έχουν μάθει στην εργασία.

1.14.4.5 Συμπεριφορά με βάση το παράδειγμα

Η μοντελοποίηση του ίδιου του ηγέτη στην επιθυμητή συμπεριφορά και η προτυποποίησή της επιτρέπει τη βελτίωση της επίγνωσης σχετικά με την αναμενόμενη συμπεριφορά του κάθε εργαζόμενου.

Αυτό οδηγεί σε μια οργανωτική κουλτούρα που συγχωρεί τα λάθη και στηρίζει τη μάθηση.

2. Κεφάλαιο 2^ο: Η Ικανοποίηση από το επάγγελμα στον χώρο της εργασίας

Η ικανοποίηση από την εργασία ορίζεται ως το επίπεδο ικανοποίησης που νιώθουν οι εργαζόμενοι με την εργασία τους. Αυτό υπερβαίνει τα καθημερινά τους καθήκοντα για να καλύψει την ικανοποίηση με τα μέλη της ομάδας / διαχειριστές, την ικανοποίηση με τις οργανωτικές πολιτικές, καθώς και τον αντίκτυπο της εργασίας τους στην προσωπική ζωή των εργαζομένων.

Η ικανοποίηση, επομένως, είναι ένας γενικός όρος που αναλύεται σε επιμέρους συνιστώσες. Πιο συγκεκριμένα, η ικανοποίηση από την εργασία αφορά το μισθό και τις αποδοχές, το περιβάλλον της εργασίας, τα μέλη της ομάδας εργασίας και τα διοικητικά στελέχη αλλά και την επίδραση της εργασίας στην προσωπική ζωή του εργαζόμενου.

2.1. Ποια είναι και πώς ορίζεται η Ικανοποίηση από την Εργασία;

Η επαγγελματική ικανοποίηση (job satisfaction) αποτελεί συστατικό και πτυχή της οργανωσιακής κουλτούρας που έχει μελετηθεί εκτενώς μέσα από διάφορες προσεγγίσεις σε αλληλεπίδραση και με πολλά άλλα και διαφορετικά εργασιακά φαινόμενα και ουσιαστικά περιγράφει το πώς ένας εργαζόμενος αισθάνεται για τη δουλειά του. Πρόκειται για ένα πολυδιάστατο και σύνθετο φαινόμενο που επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, εσωτερικούς και εξωτερικούς, όπως οι προσωπικές αρχές και αξίες, η προσωπικότητα, οι προσδοκίες, η φύση της εργασίας, οι παροχές, οι σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους αλλά και με την διοίκηση, κλπ. Αποτελεί ένα από τα κύρια θέματα της οργανωσιακής ψυχολογίας αφού συνδέεται άμεσα με την ψυχική υγεία των εργαζομένων όσο και με την αποδοτικότητά τους ενώ από θεωρητική προσέγγιση σχετίζεται με τα κίνητρα και την παρακίνηση στην εργασία αλλά και με τις στάσεις των εργαζομένων. Μάλιστα μέσα στα χρόνια που μελετάται το φαινόμενο της επαγγελματικής ικανοποίησης έχουν διατυπωθεί πολλές προσεγγίσεις του όρου.

Η επαγγελματική ικανοποίηση είναι μια συνολική στάση του ατόμου απέναντι στην εργασία του και θεωρείται σαν μια νοητική ετοιμότητα, η οποία μέσα από τις εμπειρίες του αντικατοπτρίζεται προς όλες τις καταστάσεις που βιώνει (Καντάς, 1993, Allport, 1954). Φυσικά, η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί μία συνάρτηση των υποκειμενικών αντιλήψεων του ατόμου σχετικά με τη συγκεκριμένη εργασία που κάνει σαν ένα μέσο που θα εξασφαλίσει όχι απλά την επιβίωση αλλά και κάποια επιθυμητά αποτελέσματα στον εργαζόμενο (Καντάς, 1993, Vroom, 1964).

Με το σκεπτικό αυτό, η ικανοποίηση η οποία προέρχεται από τη θετική αποτίμηση του εργαζομένου για το επάγγελμά του και για την εργασιακή του εμπειρία. Έτσι, η επαγγελματική ικανοποίηση εξαρτάται πιο πολύ από τις αξίες που έχει ο εργαζόμενος και όχι τόσο από τις αμοιβές που λαμβάνει (Belias et al., 2014, Locke, 1976). Η αντίληψη αυτή θεωρεί (Warr, 1987) την επαγγελματική ικανοποίηση απαραίτητη και η έλλειψή της φαίνεται να προκαλεί προβλήματα θεωρώντας όμως ότι η απόλυτη ικανοποίηση δεν είναι εφικτή (Καντάς, 1993). Κατά συνέπεια, η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί (Landy, 1989) ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο συναίσθημα, κάτι σαν την εναλλαγή που γίνεται με τη χαρά και τη λύπη μετά από κάθε πράξη ή γεγονός (Καντάς, 1993). Έτσι, η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με το πώς αισθάνονται οι άνθρωποι τόσο για τους διαφορετικούς τομείς της εργασίας τους, όσο και για την εργασία τους συνολικά (Spector, 1997) και από αυτό εξαρτάται και ο συνολικός βαθμός στον οποίο τα άτομα είναι ικανοποιημένα ή δυσαρεστημένα από την εργασία, από την εργασία γίνεται μια ευχάριστη και θετική συναισθηματική κατάσταση τους.

Με τον τρόπο αυτό οδηγούμαστε στην αντίληψη ότι η επαγγελματική ικανοποίηση είναι η συλλογή από αισθήματα και πιστεύω που έχουν οι άνθρωποι για την εργασία τους (George and Jones, 2000). Επομένως, μπορεί να οριστεί (Κουστελίου και Κουστελίου, 2001) η επαγγελματική ικανοποίηση σαν το σύνολο των θετικών και αρνητικών στάσεων του ατόμου για την εργασία του (Belias et al., 2014), αλλά και σαν ένα σύνολο ασύνδετων πολιτικών με ιδεολογικές και φιλοσοφικές καταβολές (Sempane, Rieger & Roodt, 2002).

Η ικανοποίηση από την εργασία είναι ένα μέγεθος μετρήσιμο που δεν μπορεί να προσδιοριστεί εύκολα ποσοτικά. Θα μπορούσε να οριστεί ως μια θετική συναισθηματική απόκριση που βιώνει κάποιος όταν κάνει τη δουλειά του ή όταν είναι

παρών στην εργασία του. Κορυφαίοι οργανισμοί προσπαθούν τώρα να μετρήσουν αυτό το συναίσθημα, με τις έρευνες για την ικανοποίηση θέσεων εργασίας να αποτελούν βασικό παράγοντα στους περισσότερους χώρους εργασίας. Είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι η ικανοποίηση από την εργασία ποικίλλει από εργαζόμενο σε εργαζόμενο. Στον ίδιο χώρο εργασίας υπό τις ίδιες συνθήκες, οι παράγοντες που βοηθούν έναν εργαζόμενο να αισθάνεται καλά για την εργασία του μπορεί να μην ισχύουν για έναν άλλο εργαζόμενο. Για το λόγο αυτό, είναι απαραίτητο να υπάρχει μια πολυδιάστατη προσέγγιση όσον αφορά τη μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων, η οποία να καλύπτει τους ακόλουθους τομείς:

Η προκλητική φύση της εργασίας, ωθώντας τους εργαζομένους σε νέα ύψη

Ένα επίπεδο ευκολίας (σύντομες μετακινήσεις, πρόσβαση στα κατάλληλα ψηφιακά εργαλεία και ευέλικτες ώρες)

Τακτική εκτίμηση από την άμεση διοίκηση και τον οργανισμό στο σύνολό του

Ανταγωνιστική αμοιβή, την οποία οι εργαζόμενοι διατηρούν μια καλή ποιότητα ζωής

Η υπόσχεση για εξέλιξη της σταδιοδρομίας σε συνδυασμό με τους στόχους προσωπικής ανάπτυξης των εργαζομένων

2.2. Αιτίες και παράγοντες επαγγελματικής ικανοποίησης

Πολλοί είναι οι παράγοντες που συμβάλλουν ώστε να νιώθει ικανοποίηση ο εργαζόμενος από την εργασία του και να έρχεται με όρεξη κάθε πρωί για να κάνει τη δουλειά του. Ίσως, ο πιο σημαντικός παράγοντας που προκαλεί επαγγελματική ικανοποίηση είναι το εάν ο εργαζόμενος βρίσκει την εργασία του ενδιαφέρουσα ή όχι (Faragher, Cass & Cooper, 2003). Άλλοι παράγοντες επίσης σημαντικοί είναι οι σχέσεις με τους συναδέλφους και την διοίκηση, το ικανοποιητικό εισόδημα, οι ευκαιρίες εξέλιξης και η ανεξαρτησία και οι ελευθερίες κατά την εκτέλεση της εργασίας του εργαζόμενου.

Σημαντικός έως και καθοριστικός παράγοντας για την επίτευξη ικανοποίησης από την εργασία είναι και η καλή επικοινωνία που έχει ο εργαζόμενος με την διοίκηση της εταιρείας (Pincus, 1986). Αυτή η καλή αμφίδρομη επικοινωνία αυξάνει το αίσθημα ασφάλειας, ενώ μειώνει αυτό της αβεβαιότητας. Με τον τρόπο αυτό

επιτυγχάνεται βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της γενικότερης επιτυχίας της εταιρείας και του κάθε οργανισμού (Shoman, 2009).

Σημαντική παράμετρος που συνεισφέρει στο αίσθημα ικανοποίησης που νιώθουν οι εργαζόμενοι στην απασχόλησή τους είναι και η συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων στο αντικείμενο δουλειάς τους, αφού έτσι ενισχύεται και βελτιώνεται το επίπεδο δέσμευσης και παρακίνησης τους (Bradley, Petrescu και Simmons, 2004, Mudor & Tooksoon, 2011). Μάλιστα φαίνεται καθαρά ότι οι εργαζόμενοι, στους οποίους δόθηκε η δυνατότητα να εκπαιδευτούν και να αναπτύξουν τις δεξιότητες, τις γνώσεις και τις ικανότητές τους, παρουσίασαν μεγαλύτερα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης (Schmidt, 2007).

Η παροχή ευκαιριών (Gaertner και Nollen, 1992) και δυνατοτήτων για προαγωγή και εξέλιξη είναι πολύ θετική και έχει σαν αποτέλεσμα τη μεγαλύτερη παραμονή των εργαζομένων στις θέσεις εργασίας τους, αφού νιώθουν ικανοποιημένοι με τον οργανισμό στον οποίο απασχολούνται.

Η ανατροφοδότηση (feed back) μεταξύ εργαζόμενου και υπεύθυνων στελεχών εντός του οργανισμού (Hackman & Oldham, 1976) είναι απαραίτητο συστατικό στοιχείο που συμβάλλει στην ενημέρωση του εργαζομένου σχετικά με θέματα όπως η απόδοσή του, οι δυνατότητές του αλλά και τυχόν προβλήματα που εμφανίζονται. Έτσι, η ανατροφοδότηση βελτιώνει το ηθικό των εργαζομένων και αυξάνει τα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης.

Η συνεργασία και η ομαδικότητα που υπάρχει μέσα στην επιχείρηση είναι πολύ σημαντικός παράγοντας που αυξάνει την επαγγελματική ικανοποίηση (Xyriachis & Ream, 2008). Και αυτό γιατί θεωρείται ότι προσφέρει μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα, παραγωγικότητα και δημιουργικότητα σε σχέση με τα επίπεδα που μπορεί κάθε εργαζόμενος ξεχωριστά μόνος του να επιτύχει και να προσφέρει στην εταιρεία του.

Ο μισθός αποτελεί βέβαια μία από τις κυριότερες παραμέτρους που συμβάλλουν στη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση καθώς, φυσικά, και οι γενικότερες απολαβές που απολαμβάνουν οι εργαζόμενοι από την απασχόλησή τους (Judge, Piccolo, Podsakoff, Shaw & Rich, 2010). Γενικά, θεωρείται ότι όλοι οι εργαζόμενοι έχουν μία καθαρή και αντικειμενική αντίληψη για το μισθό που πρέπει

να λαμβάνουν σε σχέση με τις γνώσεις, τις δεξιότητες και την εμπειρία, την απόδοση, την κατάρτιση και την ηλικία τους (Porter & Lawler, 1968).

Σημαντικός, επίσης, παράγοντας είναι και το αίσθημα ασφάλειας που νιώθει ο εργαζόμενος στη θέση εργασίας του καθώς σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση και αρνητικά με το άγχος για την διατήρηση αυτής της θέσης εργασίας (Argyle, 1989), παράγοντας που μειώνει τα επίπεδα δέσμευσης και επιδρά αρνητικά στην απόδοση των εργαζομένων. Επίσης κατά τον ίδιο πάλι ερευνητή και το κύρος που μπορεί να προσφέρει μία θέση εργασίας σχετίζεται θετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση, αν και αφενός οι θέσεις υψηλού κύρους ενδέχεται να είναι στρεσογόνες για ορισμένους εργαζομένους, γεγονός που μπορεί να αποτελεί αρνητικό γνώρισμα της εργασίας, ενώ αφετέρου υπάρχουν πολλές περιπτώσεις που έχουν παρατηρηθεί υψηλά επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης και σε εργαζόμενους που κατείχαν θέσεις χαμηλού κύρους, οι οποίες όμως τους επέτρεπαν να αξιοποιούν σε μεγάλο βαθμό τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους και να έχουν καλή σχέση με τους συναδέλφους τους.

Μεγάλο ρόλο παίζουν επίσης και τα προσωπικά χαρακτηριστικά και η ιδιοσυγκρασία αποτελούν παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τον βαθμό της επαγγελματικής ικανοποίησης του εργαζομένου καθώς γνωρίσματα της προσωπικότητας του ατόμου, όπως η εξωστρέφεια και ευσυνειδησία, έχουν ορισμένη συσχέτιση ενώ και η ίδια η φύση της εργασίας αποτελεί σημαντικό αιτιακό παράγοντα της επαγγελματικής ικανοποίησης καθώς συνιστά βασική εσωτερική συνιστώσα της. Στην κατεύθυνση αυτή, πολλά ερευνητικά ευρήματα συναινούν στο ότι για να προσφέρει ικανοποίηση ένα επάγγελμα θα πρέπει να περιλαμβάνει εργασιακά χαρακτηριστικά όπως πρόκληση, αυτονομία και ποικιλία δεξιοτήτων (Argyle, 1989).

2.3. Δέκα (10) Παράγοντες που καθορίζουν τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων

Δεν υπάρχει ένας ορισμός της ικανοποίησης εργασίας και οι παράγοντες που συμβάλλουν σε αυτό το μέγεθος θα εξαρτηθούν από τη φύση του χώρου εργασίας σας. Για παράδειγμα, ένας ικανοποιημένος υπάλληλος στον τομέα της μεταποίησης

φαίνεται διαφορετικός από έναν ικανοποιημένο προγραμματιστή λογισμικού. Ωστόσο, υπάρχουν δέκα χαρακτηριστικά που κάθε χώρος εργασίας προσανατολισμένος προς την ευημερία και την ικανοποίηση των εργαζομένων θα έχει κοινά και αυτά είναι τα παρακάτω:

2.3.1.Νοιάζεται η εταιρεία σας για τους υπαλλήλους της;

Για τον παράγοντα αυτόν δεν αρκεί να φροντίζει η εταιρεία τους υπαλλήλους της μόνο αλλά και να γνωστοποιεί και να κοινοποιεί τακτικά αυτήν την περίθαλψη στους εργαζομένους μέσω ενημερωτικών δελτίων, ανταμοιβών, άτυπης αναγνώρισης, πληρωμένων κινήτρων και άλλων μορφών επικοινωνίας. Οι εταιρείες με υψηλό επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία, όπως η Google και η Starbucks, διαθέτουν επίσης ιστορίες ευτυχίας και ικανοποίησης εργαζομένων ως μέρος της επικοινωνιακής τους στρατηγικής.

2.3.2.Ο χώρος εργασίας έχει χώρο για τους εργαζόμενους να συμμετέχουν σε χόμπι τους;

Σήμερα, οι περισσότεροι από τους εργαζόμενους περνάνε σημαντικό μέρος της ημέρας και της εβδομάδας τους στη δουλειά, αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι πρέπει ή πρόκειται να αγνοήσουν τα χόμπι ή τα προσωπικά ενδιαφέροντά τους. Ένας χώρος εργασίας όπου οι εργαζόμενοι έχουν αρκετό ελεύθερο χρόνο για να διαβάσουν ένα βιβλίο, να καλύψουν τις ειδήσεις, να έχουν ένα ευχάριστο γεύμα, για παράδειγμα, και όπου τέτοιες συμπεριφορές δεν θεωρούνται χαλαρωτικές ή και αντίθετες με την εργασία, θα επιτρέψει καλύτερα επίπεδα για την ικανοποίηση που νιώθει ο εργαζόμενος από την εργασία του.

2.3.3. Ποιο είναι το μέσο διάστημα μεταξύ των προαγωγών;

Το σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον είναι ταχύτατο στην εξέλιξή του και στις μεταβολές του και οι εργαζόμενοι θα στραφούν σε άλλες επιχειρήσεις αν δεν προάγονται γρήγορα. Ένας καλός κανόνας είναι η διατήρηση του διαστήματος μεταξύ των προαγωγών των εργαζομένων κάτω από τη μέση διάρκεια της θητείας των εργαζομένων. Για παράδειγμα, αν οι εργαζόμενοι παραμείνουν στην εταιρεία για πέντε χρόνια και δύο μήνες κατά μέσο όρο, οι προαγωγές θα πρέπει να

προγραμματίζονται ανά διετία τουλάχιστον. Αν αυτές οι μεταβάσεις δεν είναι δυνατές, οι εταιρείες πρέπει να παρέχουν προγράμματα κατάρτισης για να δώσουν σε κάθε εργαζόμενο την ευκαιρία να εξερευνήσει νέους ρόλους στον οργανισμό. Πιο σημαντικό είναι να ενημερώνουν τους υπαλλήλους τους σχετικά με τις πολιτικές προώθησης στον οργανισμό τους, ώστε να γνωρίζουν τι να περιμένουν και πότε να το περιμένουν.

2.3.4. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται σεβαστοί από τους συναδέλφους και τους συνομηλίκους τους;

Ένας χώρος εργασίας όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται τακτικά επικριμένοι ή κάτω από κάποιο είδος ελέγχου από οπουδήποτε και αν προέρχεται δημιουργεί δυσφορία και έντονη δυσαρέσκεια. Ο εντοπισμός της δυσαρέσκειας αυτής γίνεται είτε μέσω συνομιλιών ένας προς έναν με τους υπαλλήλους είτε μέσω συλλογής ανώνυμων δεδομένων που συλλέγονται μέσω ερευνών ικανοποίησης των εργαζομένων. Στη συνέχεια, η διοίκηση πρέπει να λάβει τα κατάλληλα μέτρα για τη βελτίωση της εμπειρίας των εργαζομένων σε αυτόν τον τομέα.

2.3.5. Υπάρχει κουλτούρα αμφίδρομης ανάδρασης;

Οι εργαζόμενοι χρειάζονται τακτική ανατροφοδότηση (τόσο θετική όσο και εποικοδομητική) για να γνωρίζουν ότι είναι στο σωστό δρόμο. Επίσης, θέλουν να μοιραστούν τις απόψεις τους με τους διευθυντές και τους υπεύθυνους ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού για να συμμετέχουν και να συμβάλλουν στο μέλλον της εταιρείας. Αυτή η νοοτροπία αμφίδρομης ανάδρασης είναι απαραίτητη για τη διατήρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων. Είναι απολύτως απαραίτητο να υπάρχει ανάδραση από την πλευρά των υπευθύνων για τα σχόλια που λαμβάνουν.

2.3.6. Ποια είναι η σωστή θέση της εταιρείας στο θέμα της ισορροπίας ανάμεσα στην εργασία και στην (προσωπική) ζωή;

Οι επιχειρήσεις πρέπει να προσπαθήσουν να δημιουργήσουν μια μη τοξική κουλτούρα υψηλής απόδοσης, όπου η παραγωγικότητα δεν έχει προτεραιότητα έναντι της ευημερίας. Η θετική ισορροπία μεταξύ εργασίας και ζωής είναι αναπόσπαστο

στοιχείο αυτού. Σύμφωνα με την έκθεση 2019 για την ευτυχία στον χώρο εργασίας από την Udemy, το αίσθημα ισορροπίας ανάμεσα στην εργασία και στην προσωπική ζωή προσθέτει νόημα στη δουλειά για το 37% των επαγγελματιών. Οι υποχρεωτικές ημέρες εργασίας από το σπίτι, το αμειβόμενο ωράριο και τα ευέλικτα επιδόματα εργασίας είναι σπουδαίοι τρόποι για να βοηθηθούν οι εργαζόμενοι να το επιτύχουν αυτό.

2.3.7. Πώς οι εργαζόμενοι βαθμολογούν τις σχέσεις τους με τους υπεύθυνους αξιολόγησής τους;

Είναι σε όλους γνωστό και αποδεκτό ότι οι εργαζόμενοι δεν παραιτούνται από θέσεις εργασίας, παραιτούνται από αφεντικά. Και αυτό επιβεβαιώνεται από διάφορες μελέτες και έρευνες που έχουν γίνει κατά καιρούς, όπως μια δημοσκόπηση της Gallup που διαπίστωσε ότι το 75% της εθελοντικής προσέλευσης μπορεί να αποδοθεί στη συμπεριφορά των άμεσων εποπτών και όχι την ίδια τη δουλειά.

Και εδώ πάλι, οι στοχευμένες έρευνες ικανοποίησης από την εργασία (που εφαρμόζονται σε επίπεδο ομάδας) μπορούν να συμβάλλουν στη βελτίωση του προβλήματος.

2.3.8. Ακολουθεί ο οργανισμός σας δίκαιες και περιεκτικές πολιτικές;

Η ποικιλομορφία και η ένταξη στον χώρο εργασίας έχουν θετικό αντίκτυπο στη βάση της επιχειρηματικής δραστηριότητας, ενώ παράλληλα βελτιώνουν την κουλτούρα και το εργασιακό περιβάλλον μιας εταιρείας. Διασφαλίζοντας η διοίκηση δικαιοσύνη προς όλους τους υπαλλήλους της εταιρείας, ανεξαρτήτως ηλικίας, φύλου ή τυχόν αναπηρίας, μπορεί να αυξήσει το μέσο επίπεδο ικανοποίησης σε ολόκληρη την εταιρεία. Με άλλα λόγια, η ικανοποίηση από την εργασία δεν πρέπει να περιορίζεται σε ορισμένους μόνο, αλλά όλοι, σε ολόκληρη την εταιρεία, πρέπει να βιώνουν το ίδιο επίπεδο ευημερίας.

2.3.9. Μπορούν οι εργαζόμενοι να καλλιεργούν τα δημιουργικά τους ένστικτα στις δουλειές τους;

Αν και αυτό εξαρτάται από τον κλάδο δραστηριότητάς τους, οι εργαζόμενοι δεν πρέπει να καταπνίγονται όταν δείχνουν ένα πνεύμα δημιουργικότητας στην εργασία τους. Στην πραγματικότητα, τα προγράμματα εκμάθησης και ανάπτυξης μπορούν να αναπτυχθούν για την ενίσχυση των δημιουργικών δεξιοτήτων, καθιστώντας την επιχείρηση πιο φιλική προς την καινοτομία. Διαφορετικά, η διοίκηση κινδυνεύει να έχει ένα εργατικό δυναμικό που αισθάνεται αμήχανο, με τους ίδιους κανόνες που τους επιβάλλονται ξανά και ξανά.

2.3.10. Αισθάνονται ασφαλείς οι εργαζόμενοι για το ρόλο τους;

Η ασφάλεια των θέσεων εργασίας αποτελεί πλέον σημαντικό πρόβλημα, καθώς η τεχνολογία ανατρέπει τις υπάρχουσες διαδικασίες και η αυτοματοποίηση απειλεί τα κληροδοτημένα μοντέλα εργασίας. Ο κάθε εργοδότης, πρέπει να εξηγήσει σαφώς πώς θα μεταμορφωθεί ο ρόλος του εργαζομένου με την πάροδο των ετών και να τον εξοπλίσει για αυτήν την αλλαγή. Οι εργαζόμενοι δεν θα πρέπει να νιώθουν ανασφάλεια για την εργασία τους και κάτι τέτοιο μπορεί η διοίκηση να το εξασφαλίσει διατηρώντας μια σταθερή επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων της και των ανώτερων στελεχών.

Εκτός από τα βασικά στοιχεία όπως η αποζημίωση, οι παροχές σε εργαζομένους και οι διάφορες ανέσεις στον χώρο εργασίας, αυτοί οι δέκα παράγοντες προχωρούν πολύ είτε βελτιώνοντας είτε επηρεάζοντας αρνητικά την ικανοποίηση των εργαζομένων. Και αυτό γίνεται ακόμα πιο σημαντικό γιατί δεν είναι δυνατόν να μπορεί μια επιχείρηση σήμερα να έχει επιτυχίες και καλά αποτελέσματα με δυσαρεστημένους εργαζομένους.

2.4. Πέντε (5) λόγοι για τους οποίους η ικανοποίηση από την εργασία είναι τόσο σημαντική.

Με την ενεργό μέριμνα για την ικανοποίηση στον χώρο εργασίας μια διοίκηση καταλήγει να διαθέτει ένα σημαντικό συγκριτικό πλεονέκτημα που δεν είναι άλλο από το να έχει υπαλλήλους που είναι πιο απασχολημένοι και παραγωγικοί, ενώ

εμπλέκονται σε πρωτοβουλίες και είναι πρόθυμοι να προχωρήσουν και αν καταβάλλουν την επιπλέον προσπάθεια. Αυτό ωφελεί την εταιρεία με διάφορους τρόπους.

2.4.1. Ικανοποιημένοι εργαζόμενοι μεταφράζονται σε ικανοποιημένους πελάτες.

Αν οι εργαζόμενοι είναι δυσαρεστημένοι στην εργασία, οι πιθανότητες είναι ότι αυτό θα αντικατοπτριστεί στις αλληλεπιδράσεις τους με τον πελάτη. Τα κέντρα επαφής με τους πελάτες, συγκεκριμένα, δεν έχουν την πολυτέλεια να έχουν δυσαρεστημένους υπαλλήλους, αφού κάτι τέτοιο είναι σίγουρο ότι θα φαίνεται σε κάθε λέξη που λένε και σε κάθε κίνηση όπως εργάζονται. Ακόμη και σε εργασίες που δεν αντιμετωπίζουν άμεσα πελάτες, η χαμηλή ικανοποίηση μπορεί να προκαλέσει σφάλματα στη ροή εργασίας, όπως, για παράδειγμα, υψηλότερο ποσοστό ελαττωμάτων στην κατασκευή και κακό κώδικα στην ανάπτυξη λογισμικού. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι ζωτικής σημασίας για τις εταιρείες με επίκεντρο τον πελάτη.

2.4.2. Ο εθελοντικός κύκλος εργασιών θα μειωθεί.

Μερικές φορές, ο κύκλος εργασιών μπορεί να είναι καλός για τις επιχειρήσεις, καθώς φέρνει το νέο ταλέντο στον οργανισμό. Αλλά η εθελοντική εναλλαγή φαίνεται διαφορετική, καθώς η εταιρεία κινδυνεύει να χάσει κορυφαία talenta που έχει εκπαιδεύσει προσεκτικά όλα αυτά τα χρόνια. Επίσης, αυτό το ταλέντο που φεύγει από την εταιρεία παίρνει μαζί του και ειδική γνώση μόλις φύγει από την εταιρεία, η οποία θα μπορούσε να σκληρύνει τον ανταγωνισμό για τα προϊόντα και τις προσφορές των υπηρεσιών της. Από την άλλη πλευρά, ένα ικανοποιημένο εργατικό δυναμικό είναι λιγότερο πιθανό να εγκαταλείψει την επιχείρηση.

2.4.3. Αυξάνετε τις πιθανότητες συστάσεων.

Οι συστάσεις των εργαζομένων είναι η πιο αποτελεσματική μέθοδος προσέλκυσης, και πρόσληψης, εργαζομένων με υψηλή παραγωγικότητα. Έκθεση του

Jobvite ανέφερε ότι οι συστάσεις αποτελούν το 7% όλων των αιτήσεων, αλλά το συντριπτικό 40% όλων των προσλήψεων.

Ένας υπάλληλος ικανοποιημένος με τις συνθήκες εργασίας και την κλίμακα αμοιβών είναι πολύ πιο πιθανό να συστήσει τους φίλους του από έναν δυσαρεστημένο υπάλληλο. Οι παράγοντες που δεν σχετίζονται με την αποζημίωση αποτελούν ένα μεγάλο μέρος αυτού του οφέλους, καθώς οι εργαζόμενοι θα αξιολογήσουν πολλαπλούς παράγοντες πριν συστήσουν κάποιον άλλο.

2.4.4. Η ικανοποίηση είναι άμεσα συνδεδεμένη με την παραγωγικότητα της εταιρείας.

Σε ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον, οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να φέρουν τον καλύτερο εαυτό τους στην εργασία κάθε μέρα. Για παράδειγμα, η έρευνα του Ιδρύματος Κοινωνική Αγορά και του Κέντρου Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος του Πανεπιστημίου του Warwick στην παγκόσμια οικονομία (CAGE) έδειξε ότι οι χαρούμενοι υπάλληλοι είναι τουλάχιστον κατά 20% πιο παραγωγικοί από τους δυστυχημένους υπαλλήλους κατά μέσο όρο!

Υπάρχει επίσης ένας δευτερεύων λόγος για αυτό, αφού οι υψηλής ικανοποίησης θέσεις εργασίας δίνουν προτεραιότητα στην ευεξία των εργαζομένων. Ως εκ τούτου, είναι πιο πιθανό να φροντίσουν τον εαυτό τους, και να αντιμετωπίσουν το άγχος, την εξουθένωση και τα διάφορα θέματα υγείας, που επηρεάζουν την εργασία.

2.4.5. Μακροπρόθεσμα, μπορεί η επιχείρηση να μειώσει δραματικά το κόστος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Τυπικά, θα πρέπει η επιχείρηση να προγραμματίσει τόσο για το σταθερό όσο και το μεταβλητό κόστος της ως μέρος του προϋπολογισμού για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού της. Η χαμηλή ικανοποίηση θα μπορούσε να επηρεάσει σημαντικά τη μεταβλητή πτυχή αυτής της εξίσωσης, αφού οι δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι απαιτούν στοχευμένες έρευνες, εξειδικευμένη μάθηση και ανάπτυξη, πρόσθετη βοήθεια σταδιοδρομίας και, τελικά, μπορεί να οδηγήσει σε δαπάνες επαναπρόσληψης και επανεκπαίδευσης στην περίπτωση του κύκλου εργασιών. Όλα

αυτά χρειάζονται από την επιχείρηση να επενδύσει περισσότερο από ότι περίμενε. Κάνοντας την ικανοποίηση από την εργασία προτεραιότητα στην εταιρεία, μπορεί η διοίκησή της να μείνει μπροστά από την καμπύλη και να βεβαιωθεί ότι δεν υπάρχουν άνευ προηγουμένου ζητήματα που προκύπτουν λόγω χαμηλής ικανοποίησης.

Με γνώμονα τα οφέλη αυτά, όλο και περισσότεροι οργανισμοί επενδύουν σε πρωτοβουλίες ικανοποίησης από τις θέσεις εργασίας.

Αυτό είχε σημαντική επίπτωση στην ικανοποίηση από την εργασία, όπως φαίνεται στα ακόλουθα στατιστικά στοιχεία.

2.5. Τάσεις και στατιστικές που δείχνουν ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων αυξάνεται

Η εξέταση των στατιστικών για την ικανοποίηση των θέσεων εργασίας αποκαλύπτει πολλά πράγματα. Κατά μέσο όρο, υπάρχει μια ανοδική καμπύλη, καθώς οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι με τη θέση και τον κλάδο που εργάζονται. Υπάρχουν όμως και σαφώς προβληματικοί τομείς. Αυτά φαίνονται στις δύο έρευνες που έγιναν τα τελευταία χρόνια από την Udemy και το Conference Board στις ΗΠΑ.

Μια ματιά στους παρακάτω αριθμούς από το Συμβούλιο Διάσκεψης και την Udemy μπορούν να μας βοηθήσουν για να καταλάβουμε ακριβώς για τι μιλάμε:

Το 54% των ερωτηθέντων δηλώνουν ικανοποιημένοι, σύμφωνα με την έρευνα του Conference Board για περίπου 2.000 εργαζόμενους στις ΗΠΑ. Είναι το υψηλότερο ποσοστό που έχουμε δει τις δυο τελευταίες δεκαετίες. Παράγοντες που συμβάλλουν σε αυτό είναι η βελτίωση των μετακινήσεων, το φυσικό περιβάλλον, η ασφάλεια της εργασίας, οι συνάδελφοι και η ίδια η φύση της εργασίας.

Ένα συγκλονιστικό 84% ενός δείγματος 1.000 εργαζομένων απασχολούνται επί του παρόντος στην «ονειρική εργασία τους» διαπίστωσε έρευνα της Udemy για τους πλήρους απασχόλησης εργαζόμενους στις ΗΠΑ.

Συνολικά, οι εργαζόμενοι του δείγματος της έρευνας είναι ευχαριστημένοι με την ευελιξία των προγραμμάτων τους, τις εγκαταστάσεις απομακρυσμένης εργασίας και τις επενδύσεις που γίνονται από τους εργοδότες στην εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους.

Η αποστολή της εταιρείας έχει μεγάλη σημασία στην περίπτωση της ικανοποίησης των εργαζομένων. Το 62% των εργαζομένων σε διάφορες γενιές θα ήταν εντάξει με μια μείωση των μισθών αν ο μελλοντικός εργοδότης τους είχε μια αποστολή σε συγχρονισμό με τις προσωπικές τους αξίες, διαπίστωσε η Udemy.

Και στις δύο εκθέσεις, υπάρχει μια ορατή διαφορά στην ικανοποίηση από την εργασία μεταξύ ανδρών και γυναικών. Η έρευνα του Conference Board έδειξε ότι η ισορροπία μεταξύ εργασίας και ζωής, η επικοινωνία και οι άνθρωποι στην εργασία έχουν σημαντικότερη επίδραση στις εργαζόμενες γυναίκες. Από την άλλη πλευρά, οι άνδρες είναι πιο πιθανό να βρουν ικανοποίηση στους οικονομικούς στόχους και γενικότερα στις απολαβές τους.

Η έρευνα της Udemy επιβεβαίωσε ότι οι στατιστικές ικανοποίησης από την εργασία διαστρεβλώθηκαν υπέρ των ανδρών. Υπήρχε τουλάχιστον μια διαφορά 10 ποσοστιαίων μονάδων μεταξύ της ικανοποίησης από την απομακρυσμένη εργασία, των ευέλικτων προγραμμάτων και των επενδύσεων στην ανάπτυξη των εργαζομένων.

Τι μας λένε αυτά τα στατιστικά; Αρχικά, οι εταιρείες φαίνεται να κινούνται προς τη σωστή κατεύθυνση, προσδιορίζοντας τους πιο σημαντικούς παράγοντες για την ικανοποίηση των εργαζομένων. Ωστόσο, οι παράγοντες ικανοποίησης μεταξύ των διαφόρων δημογραφικών ομάδων πρέπει να εξεταστούν για να διασφαλιστεί μια συνολική στρατηγική για την ευημερία των εργαζομένων.

2.6. Τρόποι μέτρησης επαγγελματικής ικανοποίησης.

Προκειμένου να μετρηθεί η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων έχουν αναπτυχθεί εδώ και δεκαετίες πολλά εργαλεία μέσω ερωτηματολογίων. Μερικά από αυτά είναι και τα παρακάτω που ακολουθούν:

2.6.1. Το Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης της Μινεσότα (Minnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ)

Το ερωτηματολόγιο αυτό δημιουργήθηκε από τους Weiss, Dawis, England & Lofquist (1967) και αποτελείται από 100 προτάσεις, 5 για κάθε μία από τις 20 επιμέρους διαστάσεις:

A. Αξιοποίηση ικανοτήτων

- B. Επίτευξη
- Γ. Δραστηριότητα.
- Δ. Προαγωγές.
- Ε. Εξουσία.
- ΣΤ. Πολιτική της εταιρίας.
- Z. Αμοιβή.
- Η. Συνεργάτες.
- Θ. Δημιουργικότητα.
- Ι. Ανεξαρτησία.
- ΙΑ. Ηθικές αξίες.
- ΙΒ. Αναγνώριση.
- ΙΓ. Υπευθυνότητα.
- ΙΔ. Ασφάλεια.
- ΙΕ. Κοινωνική υπηρεσία.
- ΙΣΤ. Κοινωνικό γόητρο.
- ΙΖ. Εποπτεία-ανθρώπινες σχέσεις.
- ΙΗ. Τεχνική εποπτεία.
- ΙΘ. Ποικιλία
- Κ. Συνθήκες εργασίας οι οποίες αναφέρονται στην ενίσχυση στο περιβάλλον.

Παράλληλα, δίνονται πέντε εναλλακτικές απαντήσεις για κάθε ερώτηση, με τη μορφή κλίμακας τύπου Likert:

- Πολύ δυσαρεστημένος/η (σκορ 1)
- Δυσαρεστημένος/η (σκορ 2)

- Ούτε δυσαρεστημένος/η ούτε Ικανοποιημένος/η (σκορ 3)
- Ικανοποιημένος/η (σκορ 4)
- Πολύ ικανοποιημένος/η (σκορ 5)

Το συνολικό επίπεδο ικανοποίησης υπολογίζεται αθροιστικά και κυμαίνεται από 20 έως 100, δίνοντας ένα εκατοστιαίο ποσοστό από 20% έως 100% (Μπελιάς, 2015).

2.6.2. Το Ερωτηματολόγιο Διάγνωσης Εργασίας (Job Diagnostic Survey)

Το ερωτηματολόγιο αυτό δημιουργήθηκε από τους Hackman και Oldham (1975) και αποτελείται από ογδόντα τρία στοιχεία που παρουσιάζονται με τη μορφή ερωτήσεων ή δηλώσεων, καλύπτοντας ζητήματα που αφορούν τα βασικά χαρακτηριστικά της εργασίας, τις κρίσιμες ψυχολογικές καταστάσεις, τα εσωτερικά κίνητρα εργασίας, την ανάπτυξη, τις ανάγκες και τους γενικούς και ειδικούς παράγοντες ικανοποίησης. Από τον ερωτώμενο ζητείται να απαντήσει σχετικά με την εργασία του, χρησιμοποιώντας μια κλίμακα επτά σημείων τύπου Likert, σύμφωνα με τις αντιλήψεις του.

2.6.3. Το Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης από την Εργασία (Job Satisfaction Survey ή JSS).

Το ερωτηματολόγιο αυτό δημιουργήθηκε από τον Spector (1985) και αξιολογεί εννέα πτυχές της ικανοποίησης από την εργασία:

- A. Απολαβές
- B. Ευκαιρίες προαγωγής
- Γ. Εποπτεία
- Δ. Πρόσθετες παροχές
- E. Ενδεχόμενες ανταμοιβές
- ΣΤ. Συνθήκες λειτουργίας
- Z. Συνεργάτες
- H. Φύση της εργασίας
- Θ. Επικοινωνία.

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει τριάντα έξι προτάσεις, από τις οποίες αντιστοιχούν τέσσερις σε κάθε πτυχή της ικανοποίησης. Ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία υπολογίζεται από τον μέσο όρο των απαντήσεων σε όλες τις πτυχές. Οι

απαντήσεις δίνονται σε μία ββάθμια κλίμακα Likert που κυμαίνεται από 1= διαφωνώ πολύ έως 6= συμφωνώ πάρα πολύ. Υψηλότερες βαθμολογίες δείχνουν μεγαλύτερο βαθμό ικανοποίησης.

2.6.4. Ο Δείκτης Ικανοποίησης από την Εργασία (Index of Work Satisfaction)

Ο δείκτης αυτός έγινε από τον Stamps (1997), με βάση την υπόθεση ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια πολύπλοκη και πολυδιάστατη απεικόνιση των αντιδράσεων του ατόμου σε συγκεκριμένα στοιχεία της εργασίας του.

2.6.5. Το Ερωτηματολόγιο Καταγραφής της Επαγγελματικής Ικανοποίησης (Employee Satisfaction Inventory ή ESI)

Το ημερολόγιο αυτό κατασκευάστηκε από τον Κουστέλιο (1991). Περιλαμβάνει είκοσι τέσσερις ερωτήσεις, οι οποίες μετρούν έξι διαστάσεις (Μπελιάς, 2015) της επαγγελματικής ικανοποίησης:

- A. Συνθήκες εργασίας
- B. Αποδοχές
- Γ. Ευκαιρίες προαγωγής
- Δ. Φύση της εργασίας
- E. Άμεσος ανώτερος
- ΣΤ. Ο οργανισμός ως σύνολο.

3. Κεφάλαιο 3^ο: Έρευνα

3.1. Σκοπός και αντικείμενο της έρευνας

Στόχος της έρευνας είναι να διερευνηθεί η σχέση και οι επιπτώσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο της εργασίας καθώς και η ικανοποίηση από την εργασία τους που νιώθουν οι Έλληνες εργαζόμενοι στην αποτελεσματικότητα της εργασίας τους στα πλαίσια του νέου εργασιακού περιβάλλοντος που έχει διαμορφωθεί τα τελευταία χρόνια στην Ελληνική αγορά εργασίας με δεδομένη την ύπαρξη και την επίδραση, όχι μόνο της οικονομικής κρίσης που υπάρχει στη χώρα μας από το 2010, αλλά και της πανδημίας του κορωνοϊού που ταλαιπωρεί τα τελευταία δύο χρόνια ολόκληρο τον κόσμο και έφερε, μεταξύ άλλων, νέες εργασιακές σχέσεις και ψυχολογική πίεση με την απομόνωση και την τηλεργασία.

Ακόμη, αντικείμενο της έρευνας είναι και η συσχέτιση των εννοιών αυτών (συναισθηματική νοημοσύνη και επαγγελματική ικανοποίηση) με διάφορα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος και πιο συγκεκριμένα τα ακόλουθα:

- το φύλο
- η ηλικία
- η οικογενειακή κατάσταση
- ο αριθμός των παιδιών τους
- το επίπεδο εκπαίδευσης
- τα έτη προϋπηρεσίας στη δουλειά τους
- η βαθμίδα ιεραρχίας στον οργανισμό που εργάζονται.

Τέλος, θα γίνει προσπάθεια να διερευνηθεί η συσχέτιση ανάμεσα αφενός μεν στις δύο μεταβλητές της συναισθηματικής νοημοσύνης και της επαγγελματικής ικανοποίησης και αφετέρου ανάμεσα στις δύο αυτές μεταβλητές ξεχωριστά και στα επτά προαναφερθέντα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος.

3.2. Μεθοδολογία της έρευνας

Το μέσο που θα χρησιμοποιηθεί για τη διερεύνηση όλων αυτών των σχέσεων και των ερωτημάτων της έρευνας είναι ένα ειδικά κατασκευασμένο ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε με τη χρήση του αντίστοιχου εργαλείου του Google σε εργαζόμενους ελληνικών επιχειρήσεων με τυχαίο τρόπο.

Η διανομή του ερωτηματολογίου και η συλλογή των απαντήσεων των ερωτηθέντων έγινε κατά τη διάρκεια ενός περίπου μηνός (Απρίλιος 2022).

Συλλέχθηκαν 120 απαντήσεις, κάτι που αποτελεί έναν ικανοποιητικό αριθμό δείγματος παρότι δεν είναι και πολύ μεγάλος.

Όποιος ήθελε να απαντήσει, σε εθελοντική μόνο βάση, χρειάστηκε περίπου 15 με 20 λεπτά για να ολοκληρώσει τις απαντήσεις του. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου έγινε ανώνυμα και εμπιστευτικά.

Η ανάλυση των απαντήσεων και η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας έγινε με τη χρησιμοποίηση του στατιστικού προγράμματος SPSS (Statistical Package for Social Sciences).

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε χωρίζεται σε τρία (3) μέρη: τα δημογραφικά στοιχεία του ερωτώμενου (επτά κατηγορίες τέτοιων στοιχείων), τα ερωτήματα που αφορούν τη συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας (είκοσι πέντε ερωτήματα) και τα ερωτήματα που αφορούν την ικανοποίηση που νιώθουν οι εργαζόμενοι από το επάγγελμά τους (είκοσι πέντε ερωτήματα επίσης). Οι απαντήσεις των ερωτημάτων γίνονται με τη χρήση μιας πενταβάθμιας κλίμακας Likert που κυμαίνεται από το 1 (διαφωνώ απόλυτα) μέχρι το 5 (συμφωνώ απόλυτα).

Η κατασκευή του ερωτηματολογίου βασίζεται κυρίως στις μελέτες των ψυχολόγων – ερευνητών Christina Maslach and Michael P.Leiter (Christina Maslach and Michael P.Leiter, 1998) που ασχολήθηκαν κυρίως με την επαγγελματική εξουθένωση που νιώθουν οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας τους, αλλά και στις έννοιες της συναισθηματικής νοημοσύνης (τις πέντε συνιστώσες της) και της επαγγελματικής ικανοποίησης που νιώθουν οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας τους, όπως αυτές αναλύθηκαν στο θεωρητικό μέρος της εργασίας.

Στο δεύτερο μέρος που περιέχει τα ερωτήματα που αφορούν τη συναισθηματική νοημοσύνη υπάρχουν 25 ερωτήσεις που αναφέρονται στις πέντε κατηγορίες συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο εργασίας, όπως αυτές αναλύθηκαν στο Κεφάλαιο 1 παραπάνω. Πιο συγκεκριμένα, οι ερωτήσεις 1 – 5 αφορούν κυρίως την αυτογνωσία, οι ερωτήσεις 6 – 10 αφορούν την αυτορρύθμιση, οι ερωτήσεις 11 – 15 και 20 αφορούν την ενσυναίσθηση, οι ερωτήσεις 16 – 19 αφορούν το κίνητρο και οι ερωτήσεις 21 – 25 αφορούν τις κοινωνικές δεξιότητες. Όσο μεγαλύτερη βαθμολογία συγκεντρώνει ο ερωτώμενος σε κάθε ερώτημα τόσο μεγαλύτερη συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας του διαθέτει. Μπορούμε,

μάλιστα, να πούμε ότι μια συνολική βαθμολογία στο μέρος αυτό μικρότερη των 35 μονάδων μπορεί να θεωρηθεί ως χαμηλή, μια συνολική βαθμολογία μεταξύ του 35 και του 75 μπορεί να θεωρηθεί ως μέτρια και μια συνολική βαθμολογία μεγαλύτερη των 75 μονάδων μπορεί να θεωρηθεί ως υψηλή.

Στο τρίτο μέρος που περιέχει τα ερωτήματα που αφορούν την επαγγελματική ικανοποίηση υπάρχουν επίσης 25 ερωτήσεις που αναφέρονται στις κυριότερες κατηγορίες επαγγελματικής ικανοποίησης που νιώθουν οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας τους, όπως αυτές αναλύθηκαν στο Κεφάλαιο 2 παραπάνω. Πιο συγκεκριμένα, οι ερωτήσεις 1, 14 και 18 αφορούν κυρίως την πληρωμή, οι ερωτήσεις 2, 8, 15, 22 και 24 αφορούν την προαγωγή, οι ερωτήσεις 9 και 11 αφορούν την εποπτεία, οι ερωτήσεις 3 και 5 αφορούν την συνεργασία και τους συνεργάτες, οι ερωτήσεις 4, 10, 17 και 21 αφορούν τα άλλα οφέλη (εκτός της άμεσης πληρωμής) που απορρέουν από την εργασία, οι ερωτήσεις 6, 23 και 25 αφορούν τη φύση της εργασίας, οι ερωτήσεις 7, 13 και 20 αφορούν την επικοινωνία και οι ερωτήσεις 12, 16 και 19 αφορούν τις συνθήκες λειτουργίας. Στο μέρος αυτό του ερωτηματολογίου έχουμε ερωτήσεις προς κάθε κατεύθυνση, πράγμα που σημαίνει ότι μπορεί να έχουμε και αντίστροφη βαθμολόγηση, δηλαδή ο χαμηλότερος βαθμός να αντιστοιχεί σε υψηλότερο επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης στο χώρο εργασίας του.

Με προσοχή στις ερωτήσεις με αντίστροφη βαθμολόγηση μπορούμε να πούμε ότι όσο μεγαλύτερη βαθμολογία συγκεντρώνει ο ερωτώμενος σε κάθε ερώτημα τόσο μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση στο χώρο εργασίας του νιώθει. Μπορούμε, μάλιστα, να πούμε ότι μια συνολική βαθμολογία στο μέρος αυτό μικρότερη των 35 μονάδων μπορεί να θεωρηθεί ως χαμηλή, μια συνολική βαθμολογία μεταξύ του 35 και του 75 μπορεί να θεωρηθεί ως μέτρια και μια συνολική βαθμολογία μεγαλύτερη των 75 μονάδων μπορεί να θεωρηθεί ως υψηλή.

3.3. Αναμενόμενα Αποτελέσματα

Από την πιο πάνω θεωρητική ανάλυση και τη μέχρι τώρα βιβλιογραφική επισκόπηση (ιδιαίτερα φυσικά τις εργασίες του Daniel Goleman) μπορούμε να περιμένουμε μια ισχυρή σχέση των δύο αυτών παραγόντων (συναισθηματική νοημοσύνη και επαγγελματική ικανοποίηση) με την αποτελεσματικότητα τόσο

ξεχωριστά στην εργασία του κάθε εργαζόμενου όσο και συνολικά στη γενικότερη επιτυχία του οργανισμού.

Ισχυρή σχέση περιμένουμε να έχουν και μεταξύ τους αυτές οι δύο μεταβλητές, αφού είναι λογικό να περιμένουμε ότι τα άτομα με μεγαλύτερη συναισθηματική νοημοσύνη θα νιώθουν και μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους και θα αποφεύγουν περισσότερο το φαινόμενο της ψυχολογικής εξουθένωσης (burnout) που ολοένα και περισσότεροι εργαζόμενοι νιώθουν συχνά στις μέρες μας κατά τη διάρκεια της εργασίας τους.

Μπορούμε, επίσης, να περιμένουμε ότι τα άτομα με υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο, ανεξαρτήτως φύλου και ηλικίας, θα έχουν μεγαλύτερη συναισθηματική νοημοσύνη αλλά μάλλον θα νιώθουν δυσκολότερα ικανοποιημένοι από την εργασία τους (άρα να περιμένουμε αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στο μορφωτικό επίπεδο και την ικανοποίηση από την εργασία). Ιδιαίτερα, μάλιστα, μπορούμε να περιμένουμε ότι αυτό θα συμβαίνει στα νεότερα άτομα, με λιγότερες υποχρεώσεις στη ζωή (γάμος, οικογένεια και παιδιά).

Ως προς το φύλο του εργαζόμενου, είναι λογικό να αναμένουμε, με βάση και την υπάρχουσα βιβλιογραφία, ότι οι άντρες νιώθουν περισσότερο ικανοποιημένοι από τις απολαβές που έχουν από την εργασία τους, ενώ οι γυναίκες δίνουν μεγαλύτερη σημασία και σε άλλους παράγοντες, όπως είναι η εκτίμηση των συναδέλφων, το καλό εργασιακό περιβάλλον και οι συνθήκες εργασίας, αλλά και οι υπάρχουσες προοπτικές εξέλιξης και προαγωγής.

Τέλος, μια ψυχομετρική κλίμακα (όπως είναι το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήσαμε) σε οποιαδήποτε έρευνα συμπεριφοράς έχει δύο βασικές ιδιότητες: την αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας ή συνοχής (internal consistency) και την εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής (construct validity).

Η αξιοπιστία είναι ένα βασικό χαρακτηριστικό για κάθε έρευνα συμπεριφοράς και αξιολογεί το βαθμό στον οποίο οι ερωτήσεις που μετρούν το ίδιο ψυχομετρικό χαρακτηριστικό παρουσιάζουν υψηλή συνοχή ή συσχέτιση, τόσο μεταξύ τους όσο και με το χαρακτηριστικό αυτό. Η εκτίμηση αυτού του μεγέθους (της αξιοπιστίας αυτής δηλαδή) γίνεται με τη βοήθεια ενός ειδικού δείκτη ή συντελεστή αξιοπιστίας, ο οποίος ονομάζεται α του Cronbach (Cronbach's α). Ο συντελεστής αυτός

υπολογίζεται από το λογισμικό SPSS και όταν παίρνει τιμές μεγαλύτερες του 0,7 θεωρείται ικανοποιητικός, δηλαδή οι μεταβλητές μας θεωρούνται αξιόπιστες (συνεπείς και συνεκτικές).

Η εγκυρότητα, από την άλλη πλευρά, έχει να κάνει με το κατά πόσο ένα εργαλείο ψυχομετρικής διερεύνησης και ανάλυσης μετράει πραγματικά αυτό για το οποίο έχει κατασκευαστεί. Αυτό το μέγεθος μετριέται με τη χρησιμοποίηση μεθόδων Ανάλυσης Παραγόντων (Διερευνητική και, κυρίως, Επιβεβαιωτική Ανάλυση Παραγόντων – Exploratory and Confirmatory Factor Analysis). Όμως, το λογισμικό SPSS δεν διαθέτει αυτού του είδους την ανάλυση και ειδικά για τη δεύτερη (την Επιβεβαιωτική Ανάλυση Παραγόντων) είναι αναγκαία η χρήση ανώτερου και πιο εξειδικευμένου λογισμικού.

Για το λόγο αυτό στην έρευνά μας αναλύεται μόνο το μέγεθος της αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας ή συνοχής με τη χρήση του λογισμικού SPSS. Το αποτέλεσμα που περιμένουμε λογικά είναι ότι τόσο το ερωτηματολόγιό μας συνολικά για τη συναισθηματική νοημοσύνη και για την επαγγελματική ικανοποίηση όσο και για τις επιμέρους ερωτήσεις και στις δύο αυτές κατηγορίες ανάλυσης θα πληροί το κριτήριο αυτό της αξιοπιστίας με τιμές του δείκτη Cronbach's alpha να είναι μεγαλύτερες του 0,7 και να τείνουν προς το 1.

3.4. Παρουσίαση και Ανάλυση των αποτελεσμάτων

Στα πλαίσια της έρευνάς μας διανεμήθηκε σε εργαζόμενους διαφόρων ειδικοτήτων μέσω της ειδικής εφαρμογής του Google το ερωτηματολόγιο που παρατίθεται στο Παράρτημα 1. Συλλέξαμε συνολικά 120 απαντήσεις, οι οποίες παρατίθενται αναλυτικά στο Παράρτημα 2. Οι απαντήσεις αυτές αποτελούν και το δείγμα μας προς ανάλυση στην έρευνά μας, ένα δείγμα το οποίο, χωρίς να είναι μεγάλο (αιτία γι' αυτό ίσως είναι ο χρόνος των περίπου 20 λεπτών που χρειαζόταν για τη συμπλήρωσή του), θεωρείται ικανοποιητικό και επαρκές για τις ανάγκες της έρευνάς μας.

Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων γίνεται σε τρία μέρη αμέσως πιο κάτω:

- Ανάλυση αξιοπιστίας

- Περιγραφική Στατιστική
- Ανάλυση συσχετίσεων

3.4.1. Ανάλυση Αξιοπιστίας

Η ανάλυση της αξιοπιστίας γίνεται με τη χρησιμοποίηση του συντελεστή αξιοπιστίας alpha του Cronbach και με τη χρήση της εντολής Reliability του προγράμματος SPSS..

Τα αποτελέσματα που βρέθηκαν για το συντελεστή αυτό φαίνονται αναλυτικά στους παρακάτω πίνακες:

3.4.1.1 Ανάλυση Αξιοπιστίας για Συναισθηματική Νοημοσύνη

Πίνακας 1: Δείκτης Cronbach's a για Συναισθηματική Νοημοσύνη

| Reliability: Ερωτηματολόγιο Συναισθηματικής Νοημοσύνης (25 Ερωτήσεις) | | |
|--|------------------|---------------------|
| Κατηγορίες | Ερωτήσεις | Cronbach's a |
| Αυτογνωσία | 1 – 5 | 0,92 |
| Αυτορρύθμιση | 6 – 10 | 0,77 |
| Ενσυναίσθηση | 11 – 15, 20 | 0,84 |
| Κίνητρο | 16 – 19 | 0,87 |
| Κοινωνικές δεξιότητες | 21 – 25 | 0,79 |
| Σύνολο Συναισθηματικής Νοημοσύνης | 1 - 25 | 0,89 |

Πηγή: Επεξεργασία απαντήσεων ερωτηματολογίου

Πίνακας 2: Δείκτης Cronbach's a για Αυτογνωσία

| <i>Reliability Statistics</i> | | |
|-------------------------------|--|------------|
| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
| 0,924 | 0,918 | 5 |

Πηγή: Επεξεργασία απαντήσεων ερωτηματολογίου

Πίνακας 3: Δείκτης Cronbach's α για Αυτορρύθμιση

| <i>Reliability Statistics</i> | | |
|-------------------------------|--|------------|
| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
| 0,771 | 0,769 | 5 |

Πηγή: Επεξεργασία απαντήσεων ερωτηματολογίου

Πίνακας 4: Δείκτης Cronbach's α για Ενσυναίσθηση

| <i>Reliability Statistics</i> | | |
|-------------------------------|--|------------|
| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
| 0,844 | 0,841 | 6 |

Πηγή: Επεξεργασία απαντήσεων ερωτηματολογίου

Πίνακας 5: Δείκτης Cronbach's α για Κίνητρο

| <i>Reliability Statistics</i> | | |
|-------------------------------|--|------------|
| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
| 0,873 | 0,869 | 4 |

Πηγή: Επεξεργασία απαντήσεων ερωτηματολογίου

Πίνακας 6: Δείκτης Cronbach's α για Κοινωνικές Δεξιότητες

| <i>Reliability Statistics</i> | | |
|-------------------------------|--|------------|
| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |

| | | |
|-------|-------|---|
| 0,792 | 0,788 | 5 |
|-------|-------|---|

Πηγή: Επεξεργασία απαντήσεων ερωτηματολογίου

3.4.1.2 Ανάλυση Αξιοπιστίας για Επαγγελματική Ικανοποίηση

Το ερωτηματολόγιο της επαγγελματικής ικανοποίησης δείχνει επίσης να διαθέτει επαρκή και μάλλον υψηλή βαθμολογία σε σχέση με το κριτήριο της αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας και συνοχής, τόσο συνολικά όσο και στις επιμέρους κατηγορίες του. Στους ακόλουθους Πίνακες εμφανίζονται τα αποτελέσματα του δείκτη Cronbach's Alpha που αφορούν το ερωτηματολόγιο επαγγελματικής ικανοποίησης της έρευνάς μας, τόσο συνολικά όσο και στους επιμέρους παράγοντες.

Πίνακας 7: Δείκτης Cronbach's a για Επαγγελματική Ικανοποίηση

| Reliability: Ερωτηματολόγιο Επαγγελματικής Ικανοποίησης (25 Ερωτήσεις) | | |
|---|------------------|---------------------|
| Κατηγορίες | Ερωτήσεις | Cronbach's a |
| Πληρωμή | 1, 14, 18 | 0,89 |
| Προαγωγή | 2, 8, 16, 22, 24 | 0,83 |
| Εποπτεία | 9, 11 | 0,87 |
| Συνεργάτες | 3, 5 | 0,86 |
| Άλλα οφέλη | 4, 10, 17, 21 | 0,87 |
| Φύση της Εργασίας | 6, 23, 25 | 0,63 |
| Επικοινωνία | 7, 13, 20 | 0,79 |
| Συνθήκες λειτουργίας | 12, 16, 19 | 0,89 |
| Σύνολο Επαγγελματικής Ικανοποίησης | 1 – 25 | 0,88 |

Πηγή: Επεξεργασία απαντήσεων ερωτηματολογίου

Παρατηρούμε ότι το σύνολο του ερωτηματολογίου έχει πραγματικά υψηλότερο δείκτη για το κριτήριο αυτό, οπότε μπορούμε να θεωρήσουμε ότι η αξιοπιστία του βρίσκεται σε απόλυτα ικανοποιητικό επίπεδο. Παρατηρούμε επίσης ότι και όλοι οι επιμέρους παράγοντες έχουν υψηλότερη βαθμολογία με μόνη

εξαίρεση τον παράγοντα της φύσης της εργασίας όπου εμφανίζεται ένα αποτέλεσμα της τάξης του 0,63, το οποίο είναι μεν κάτω από το επίπεδο του 0,7 αλλά υπάρχουν αρκετοί συγγραφείς που δέχονται τις τιμές του δείκτη αυτού που είναι πάνω από το 0,6 ότι πληρούν το κριτήριο της αξιοπιστίας.

Πίνακας 8: Δείκτης Cronbach's a για Πληρωμή

| <i>Reliability Statistics</i> | | |
|-------------------------------|--|------------|
| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
| 0,889 | 0,886 | 3 |

Πηγή: Επεξεργασία απαντήσεων ερωτηματολογίου

Πίνακας 9: Δείκτης Cronbach's a για Προαγωγή

| <i>Reliability Statistics</i> | | |
|-------------------------------|--|------------|
| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
| 0,832 | 0,829 | 5 |

Πηγή: Επεξεργασία απαντήσεων ερωτηματολογίου

Πίνακας 10: Δείκτης Cronbach's a για Εποπτεία

| <i>Reliability Statistics</i> | | |
|-------------------------------|--|------------|
| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
| 0,872 | 0,867 | 2 |

Πηγή: Επεξεργασία απαντήσεων ερωτηματολογίου

Πίνακας 11: Δείκτης Cronbach's a για Συνεργάτες

| <i>Reliability Statistics</i> | | |
|-------------------------------|--|------------|
| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
| 0,859 | 0,857 | 2 |

Πηγή: Επεξεργασία απαντήσεων ερωτηματολογίου

Πίνακας 12: Δείκτης Cronbach's a για Άλλα Οφέλη

| <i>Reliability Statistics</i> | | |
|-------------------------------|--|------------|
| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
| 0,873 | 0,867 | 4 |

Πηγή: Επεξεργασία απαντήσεων ερωτηματολογίου

Πίνακας 13: Δείκτης Cronbach's a για Φύση Εργασίας

| <i>Reliability Statistics</i> | | |
|-------------------------------|---|------------|
| Cronbach's Alpha ^a | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items ^a | N of Items |
| 0,633 | 0,629 | 3 |

Πηγή: Επεξεργασία απαντήσεων ερωτηματολογίου

Πίνακας 14: Δείκτης Cronbach's a για Επικοινωνία

| <i>Reliability Statistics</i> | | |
|-------------------------------|--|------------|
| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
| 0,794 | 0,788 | 3 |

Πηγή: Επεξεργασία απαντήσεων ερωτηματολογίου

Πίνακας 15: Δείκτης Cronbach's α για Συνθήκες Λειτουργίας

| <i>Reliability Statistics</i> | | |
|-------------------------------|--|------------|
| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
| 0,891 | 0,889 | 3 |

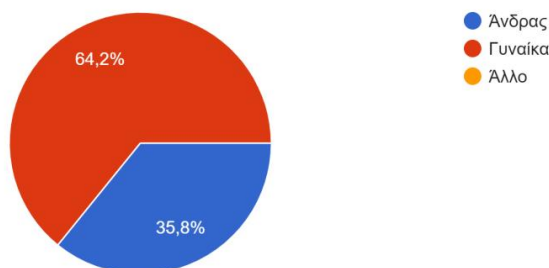
Πηγή: Επεξεργασία απαντήσεων ερωτηματολογίου

3.4.2. Περιγραφική Στατιστική

Η Περιγραφική Στατιστική μπορεί καταρχήν να μας δώσει μια καλή εικόνα για τα δεδομένα και τις απαντήσεις του δείγματός μας. Τα δεδομένα της έρευνας και οι απαντήσεις των ερωτηθέντων βρίσκονται στα δύο (2) Παραρτήματα που ακολουθούν πιο κάτω, ενώ τα σχετικά γραφήματα ακολουθούν στην ανάλυση των δεδομένων. Πιο αναλυτικά, στο Παράρτημα 1 βρίσκεται το ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε στους ερωτηθέντες του δείγματος και οι απαντήσεις σε αυτό αναλύονται στην έρευνά μας. Στο Παράρτημα 2 βρίσκεται το Excel με όλες τις απαντήσεις που συλλέξαμε ανά ερώτημα (συνολικά λάβαμε 120 απαντήσεις). Τα γραφήματα (πίτες και ιστογράμματα) που προκύπτουν από τις απαντήσεις του δείγματος ακολουθούν παρακάτω στην ανάλυση της έρευνας.

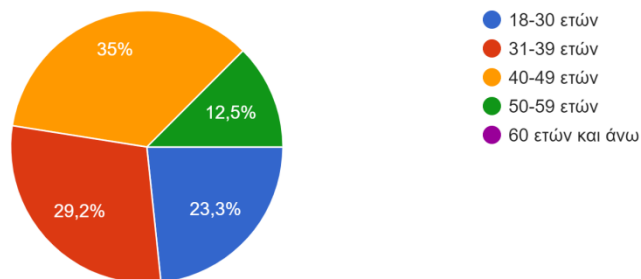
Βλέπουμε, λοιπόν, ότι κυρίως γυναίκες είναι αυτές που απάντησαν στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, αφού η αναλογία γυναικών – αντρών είναι περίπου δύο προς ένα (2 / 1).

Φύλο
120 απαντήσεις



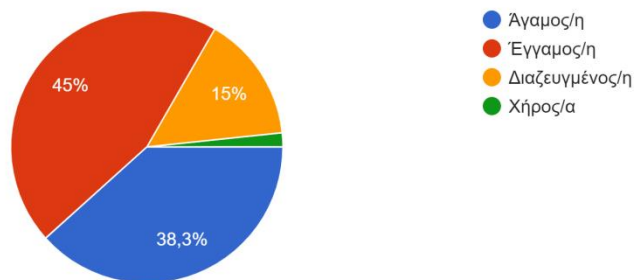
Η ηλικία είναι μοιρασμένη στα διάφορα εύρη τιμών με πιο συχνά απαντώμενη την ηλικία μεταξύ των 40 και 49 ετών (περίπου το ένα τρίτο των συνολικών απαντήσεων προέρχονται από αυτό το εύρος ηλικίας).

Ηλικία
120 απαντήσεις



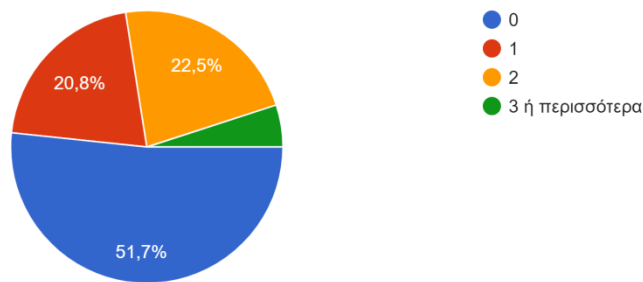
Η οικογενειακή κατάσταση των μισών περίπου από όσους απάντησαν είναι έγγαμος, ενώ ακολουθεί με σχεδόν 40% η κατηγορία άγαμος (για τους πιο νέους ίσως).

Οικογενειακή Κατάσταση
120 απαντήσεις



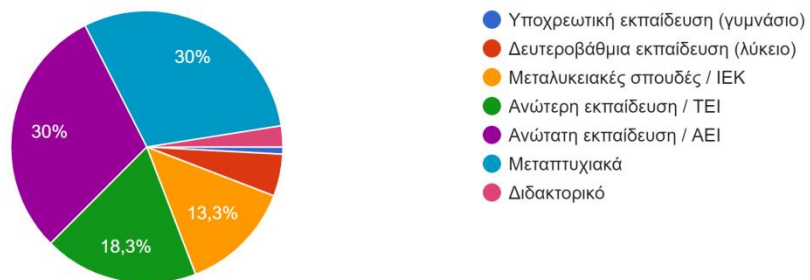
Πάνω από τους μισούς (51,7%) από όσους απάντησαν δεν έχουν κανένα παιδί, ενώ ακολουθεί η κατηγορία με 2 παιδιά για σχεδόν έναν στους τέσσερις (περίπου 22%) από όσους απάντησαν στις ερωτήσεις.

Αριθμός παιδιών
120 απαντήσεις



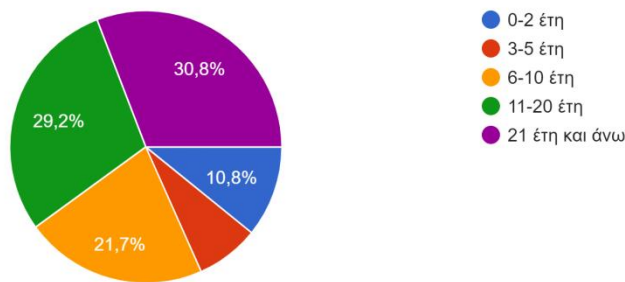
Το επίπεδο εκπαίδευσης όσων απάντησαν είναι πολύ υψηλό αφού οι δύο κυριότερες κατηγορίες (με περίπου 30% η καθεμία) είναι οι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος και οι απόφοιτοι ανώτατης εκπαίδευσης (ΑΕΙ).

Επίπεδο Εκπαίδευσης
120 απαντήσεις



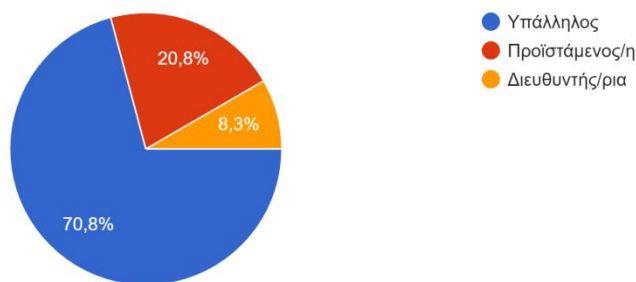
Ως προς την παλαιότητα στη δουλειά (έτη προϋπηρεσίας στην ίδια θέση εργασίας) παρατηρούμε ότι κυρίως οι παλαιότεροι εργαζόμενοι είναι αυτοί που απάντησαν στο ερωτηματολόγιό μας (με ποσοστό περίπου 30% για καθεμία, οι δύο κυριότερες κατηγορίες είναι κατά σειρά αυτή με 21 χρόνια προϋπηρεσίας και πάνω και αυτή μεταξύ των 11 και των 20 ετών).

Έτη προϋπηρεσίας
120 απαντήσεις



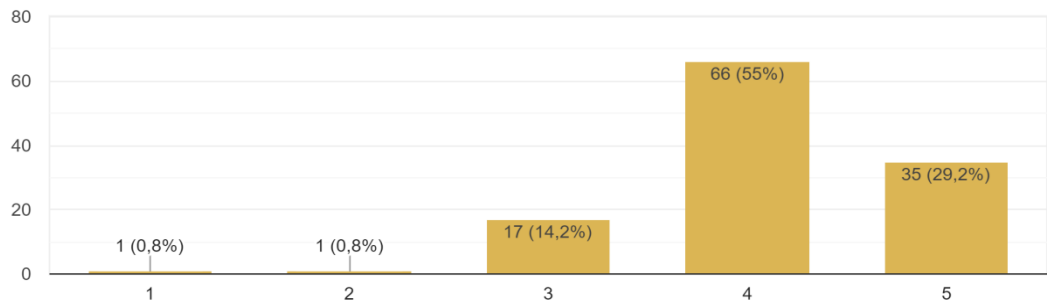
Τέλος, αναφορικά με τη βαθμίδα ιεραρχίας μέσα στην επιχείρηση που δουλεύουν, οι περισσότεροι (ποσοστό μεγαλύτερο του 70%) βρίσκονται στην τελευταία ιεραρχική βαθμίδα του απλού υπαλλήλου.

Βαθμίδα ιεραρχίας
120 απαντήσεις

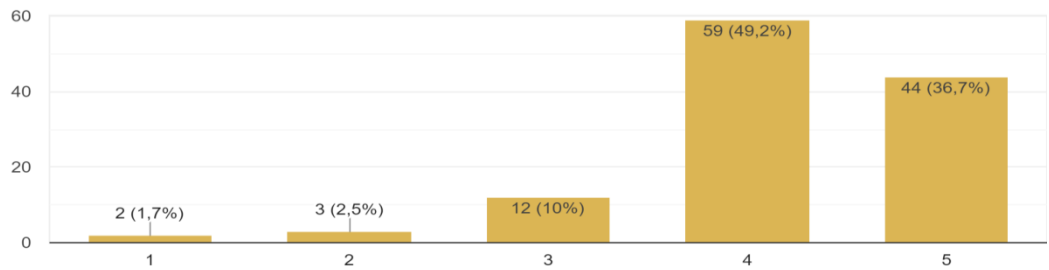


Αν περάσουμε στα ερωτήματα που αφορούν τη συναισθηματική νοημοσύνη και ειδικότερα αυτά που αφορούν τον πρώτο παράγοντα, δηλαδή την αυτογνωσία, παρατηρούμε πως για τα 4 πρώτα από τα 5 ερωτήματα της κατηγορίας αυτής η βαθμολογία των απαντήσεων είναι πολύ υψηλή, αφού σε ποσοστό πάνω από το 80% οι απαντήσεις είναι είτε 4 (συμφωνώ) είτε 5 (συμφωνώ απόλυτα). Μόνο στην τελευταία ερώτηση της κατηγορίας (αυτή που αφορά το αν κάποιος είναι ψυχρός και απρόσωπος με τους συναδέλφους του και τους πελάτες) η βαθμολογία φαίνεται να είναι χαμηλή (να επικρατεί δηλαδή το διαφωνώ) αλλά στο ερώτημα αυτό η βαθμολογία είναι αντίστροφη. Άρα το δείγμα μας σε όλα τα ερωτήματα δείχνει να διατηρεί με συνέπεια ένα υψηλό επίπεδο αυτογνωσίας.

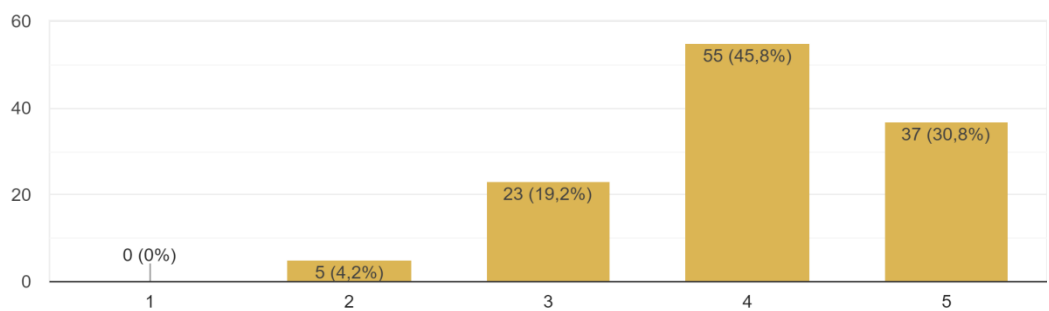
Διαθέτω αυτοκυριαρχία και αυτοέλεγχο των πράξεών μου στα πλαίσια της εργασίας μου.
120 απαντήσεις



Μου δίνεται η δυνατότητα να μπαίνω στη θέση των άλλων και να κατανοώ τα προβλήματά τους.
120 απαντήσεις

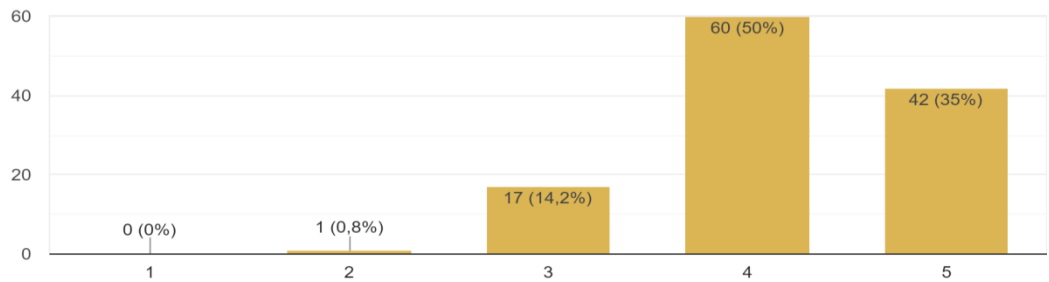


Νιώθω ότι επικοινωνώ ουσιαστικά και ότι συνεργάζομαι αποτελεσματικά με τους συναδέλφους μου στη δουλειά.
120 απαντήσεις



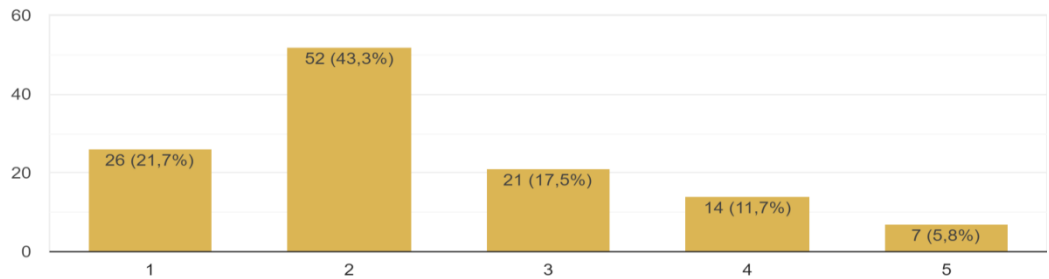
Μπορώ εύκολα να καταλάβω πώς νιώθουν οι ενδιαφερόμενοι (πελάτες, συνάδελφοι) για το αποτέλεσμα των ενεργειών μου.

120 απαντήσεις



Νιώθω ότι συμπεριφέρομαι απρόσωπα και ψυχρά σε μερικούς ενδιαφερόμενους (πελάτες, συνάδελφοι).

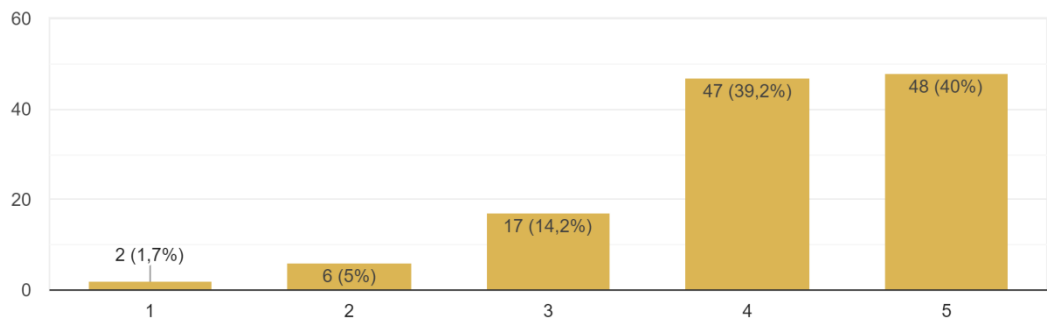
120 απαντήσεις



Στα ερωτήματα 6 – 10 που αφορούν τη δεύτερη κατηγορία συναισθηματικής νοημοσύνης, αυτήν της αυτορρύθμισης, παρατηρούμε ότι γενικά σε όλες τις ερωτήσεις η βαθμολογία των απαντήσεων είναι πολύ υψηλή, αφού σε ποσοστό πάνω από το 80% οι απαντήσεις είναι είτε 4 (συμφωνώ) είτε 5 (συμφωνώ απόλυτα). Άρα το δείγμα μας σε όλα τα ερωτήματα δείχνει να διατηρεί με συνέπεια ένα υψηλό επίπεδο αυτορρύθμισης.

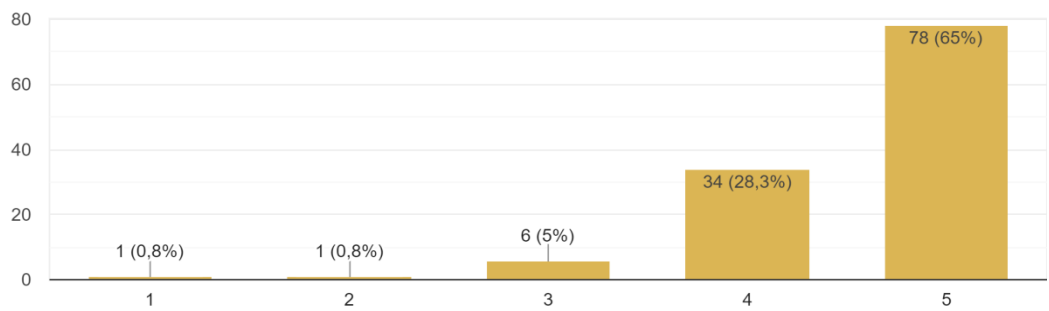
Μου είναι ευχάριστο και δημιουργικό να παίρνω πρωτοβουλίες στην καθημερινή άσκηση των καθηκόντων μου.

120 απαντήσεις



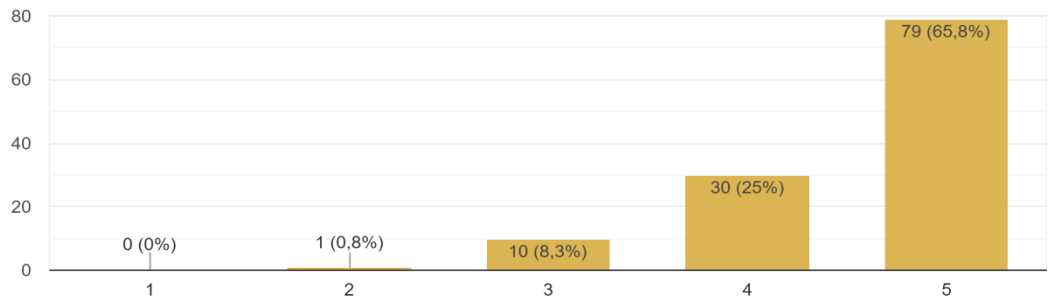
Μου αρέσει να δουλεύω μαζί με συναδέλφους ομαλά και αρμονικά για την επίτευξη κοινών στόχων.

120 απαντήσεις



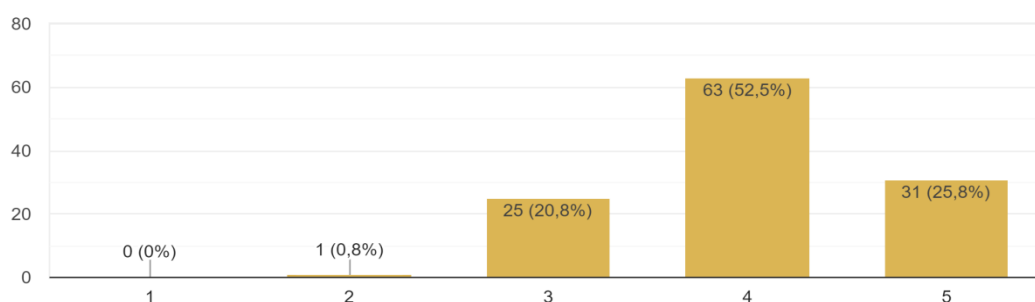
Διδάσκομαι από τις εμπειρίες μου βελτιώνοντας έτσι την αποτελεσματικότητά μου στη δουλειά μου.

120 απαντήσεις



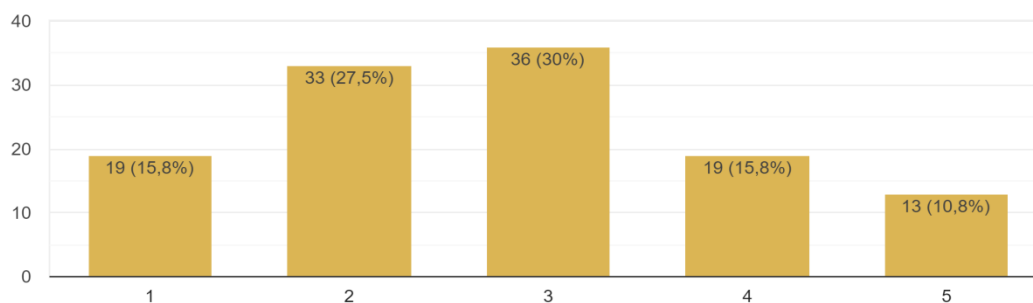
Νιώθω ότι επηρεάζω θετικά την εμπειρία και γενικότερα τη ζωή των πελατών μέσα από τη δουλειά μου.

120 απαντήσεις



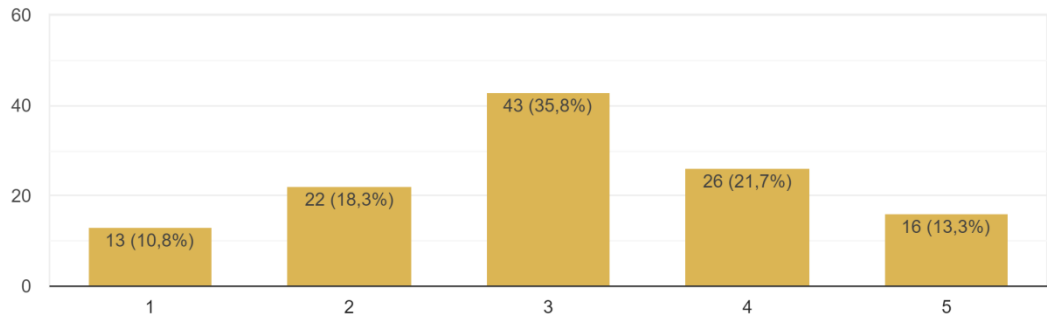
Νιώθω λιγότερο ευαίσθητος/η προς τους ανθρώπους (συναδέλφους, πελάτες) από τότε που άρχισα αυτή τη δουλειά.

120 απαντήσεις

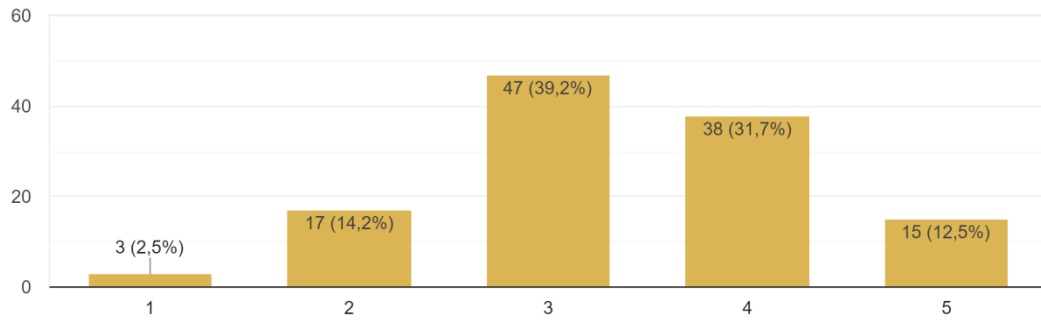


Στα ερωτήματα 11 – 15 και 20 που αφορούν την κατηγορία της ενσυναίσθησης παρατηρούμε ότι οι απαντήσεις διακρίνονται σε δύο ομάδες: η πρώτη αφορά τα ερωτήματα 11 – 14 στα οποία οι απαντήσεις είναι μοιρασμένες γύρω από τη μέση τιμή του 3 (ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ) και, μάλιστα, στην τιμή αυτή συγκεντρώνονται περίπου οι μισές απαντήσεις του δείγματος. Η δεύτερη ομάδα αφορά τις δύο τελευταίες ερωτήσεις της κατηγορίας αυτής, δηλαδή την 15 (που αναφέρεται στον αυτοέλεγχο) και την 20 (που αναφέρεται στην κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων) όπου η βαθμολογία των απαντήσεων είναι πολύ υψηλή, αφού σε ποσοστό πάνω από το 80% οι απαντήσεις είναι είτε 4 (συμφωνώ) είτε 5 (συμφωνώ απόλυτα). Άρα το δείγμα μας σε όλα τα ερωτήματα δείχνει να διατηρεί με συνέπεια ένα μεσαίο ή ένα υψηλό επίπεδο ενσυναίσθησης.

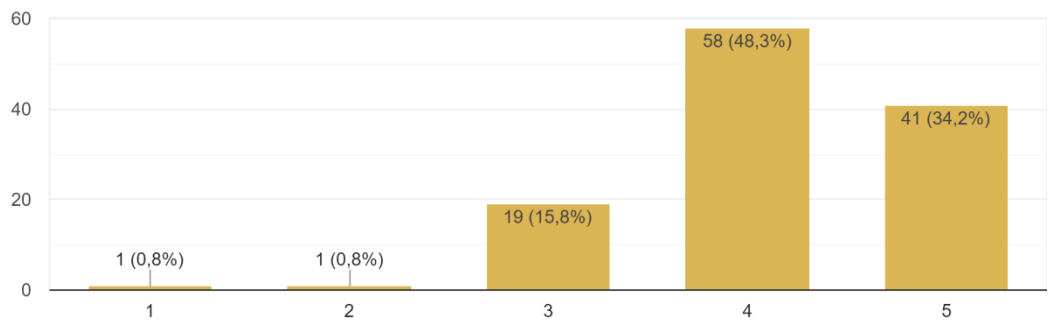
Σκέφτομαι πολλές φορές ότι σιγά-σιγά αυτή η δουλειά με κάνει συναισθηματικά πιο σκληρό/ή.
120 απαντήσεις



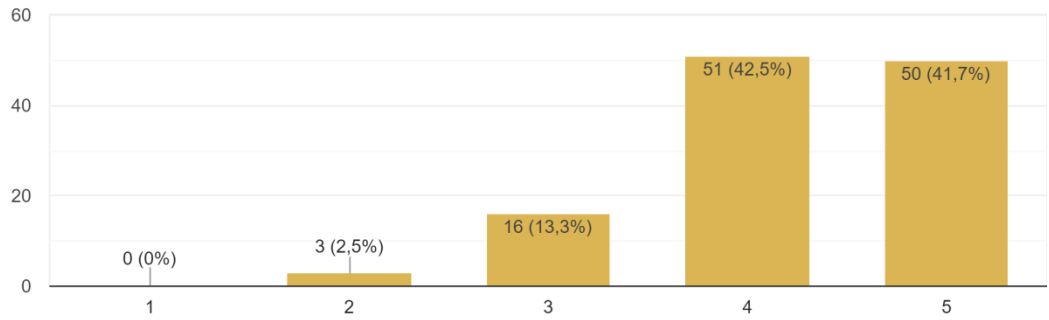
Νιώθω θετικά όταν μου γίνεται κριτική στην εργασία μου και δεν αντιδρώ σαν να πρόκειται για προσωπική επίθεση.
120 απαντήσεις



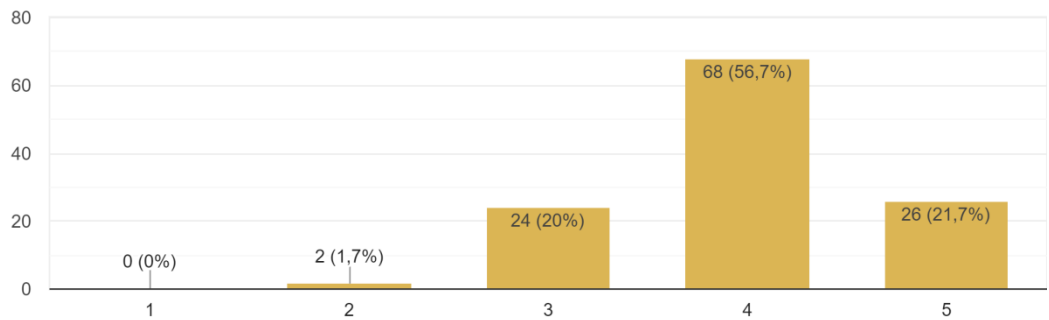
Προσπαθώ στη δουλειά μου να κάνω αυτοαξιολόγηση και να γνωρίζω τα ισχυρά σημεία και τα όριά μου.
120 απαντήσεις



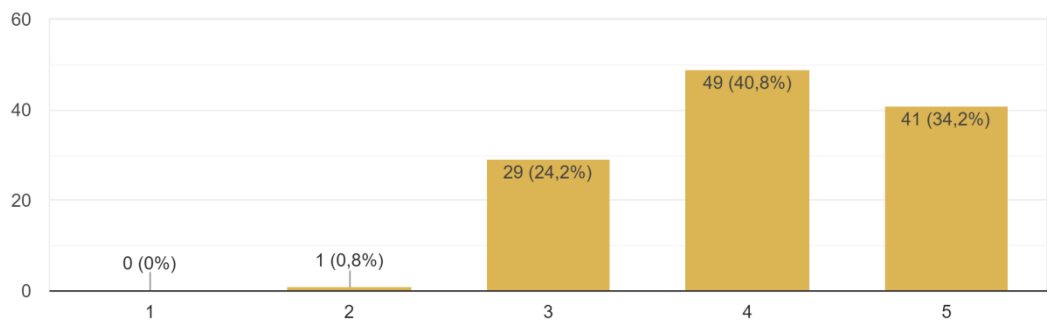
Πιστεύω ότι έχω αυτοπεποίθηση και γνωρίζω την αξία και τις ικανότητές μου στη δουλειά μου.
120 απαντήσεις



Θεωρώ ότι έχω αυτοέλεγχο και ότι είμαι ικανός/ή να χειρίζομαι διασπαστικά συναισθήματα και παρορμήσεις στη δουλειά μου.
120 απαντήσεις



Κατανώ τα συναισθήματα και την άποψη των άλλων και ενδιαφέρομαι για τις ανησυχίες τους.
120 απαντήσεις

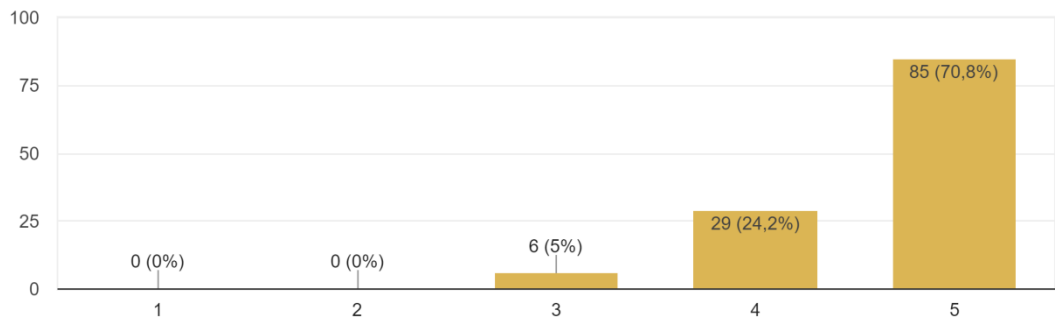


Στα ερωτήματα 16 – 19 που αφορούν την κατηγορία του κινήτρου παρατηρούμε ότι γενικά σε όλες τις ερωτήσεις η βαθμολογία των απαντήσεων είναι

πολύ υψηλή, αφού σε ποσοστό πάνω από το 80% οι απαντήσεις είναι είτε 4 (συμφωνώ) είτε 5 (συμφωνώ απόλυτα). Άρα το δείγμα μας σε όλα τα ερωτήματα δείχνει να διατηρεί με συνέπεια ένα υψηλό επίπεδο υποκίνησης από κίνητρα στο χώρο εργασίας.

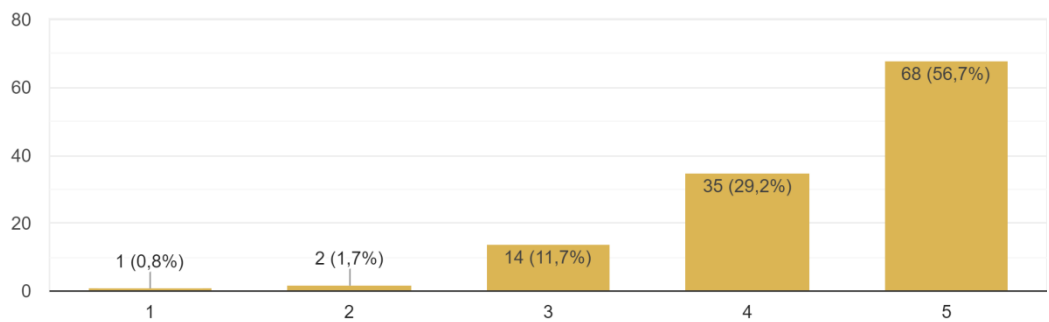
Αναλαμβάνω την ευθύνη των πράξεών μου και διατηρώ την τιμιότητα και ακεραιότητά μου στη δουλειά μου.

120 απαντήσεις



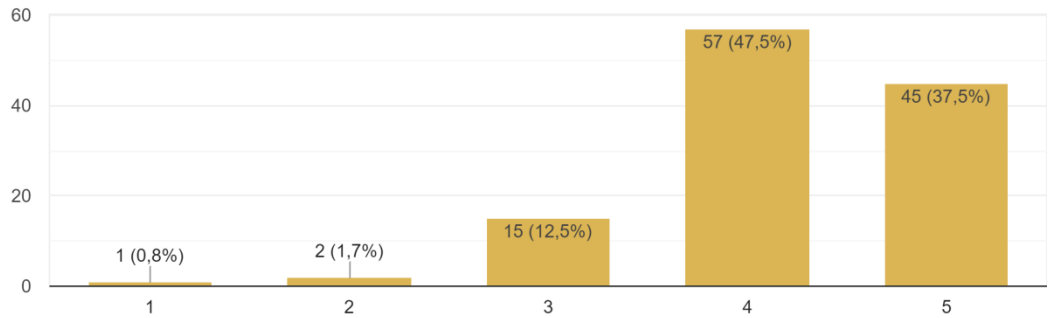
Αισθάνομαι άνετα και είμαι ανοικτός/ή σε πρωτοποριακές ιδέες, προσεγγίσεις, καινοτομίες και νέες πληροφορίες στη δουλειά μου.

120 απαντήσεις



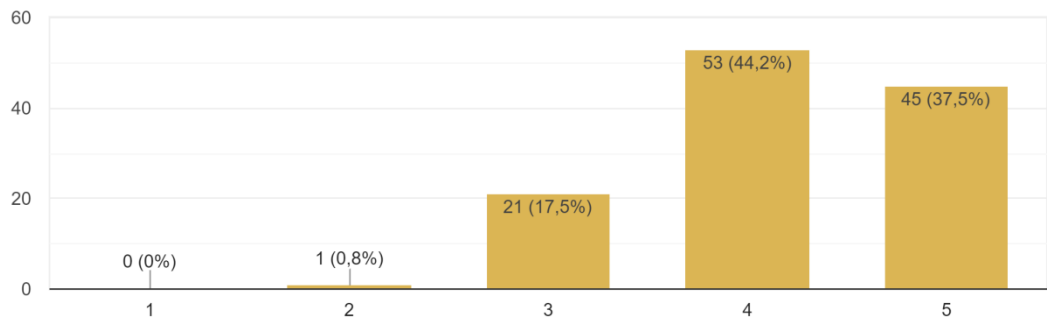
Προσαρμόζομαι εύκολα στους στόχους της ομάδας και του οργανισμού.

120 απαντήσεις



Είμαι αισιόδοξος/η και επιμένω στην επιδίωξη και την επίτευξη των στόχων παρά τα όποια εμπόδια και αναποδιές συμβαίνουν.

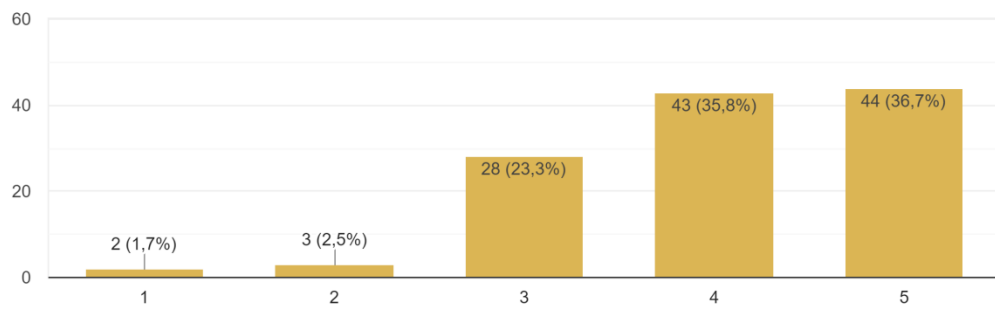
120 απαντήσεις



Στα ερωτήματα 21 – 25, τέλος, που αφορούν την κατηγορία των κοινωνικών δεξιοτήτων παρατηρούμε, επίσης, ότι γενικά σε όλες τις ερωτήσεις η βαθμολογία των απαντήσεων είναι πολύ υψηλή, αφού σε ποσοστό πάνω από το 80% οι απαντήσεις είναι είτε 4 (συμφωνώ) είτε 5 (συμφωνώ απόλυτα) και σχεδόν σε όλες τις απαντήσεις η βαθμολογία είναι πάνω από 3. Άρα το δείγμα μας σε όλα τα ερωτήματα δείχνει να διατηρεί με συνέπεια ένα υψηλό επίπεδο κοινωνικών δεξιοτήτων.

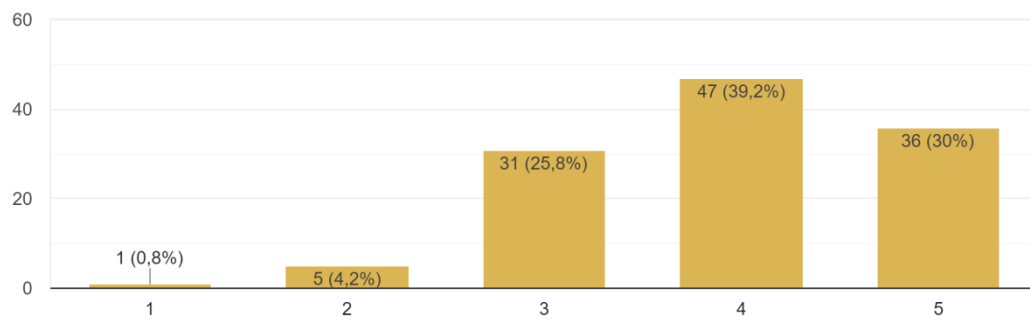
Ενδιαφέρομαι για την ανάπτυξη των άλλων συναδέλφων μου και προσπαθώ να ενισχύω τις δυνατότητές τους στη δουλειά μου.

120 απαντήσεις

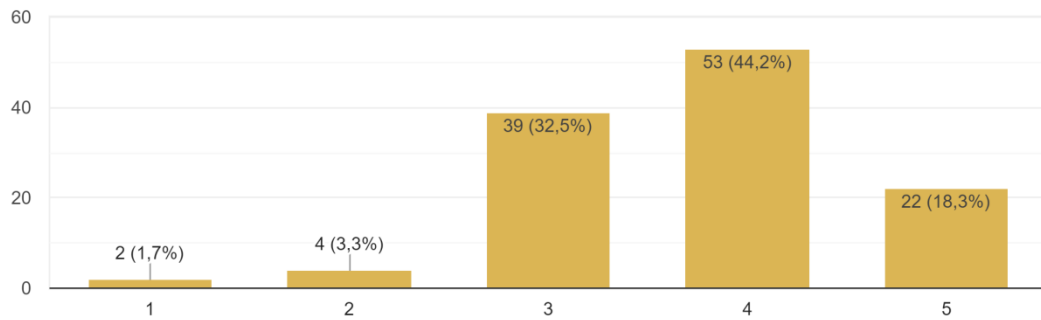


Προσπαθώ καθημερινά για την ενδυνάμωση των σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων στη δουλειά μου.

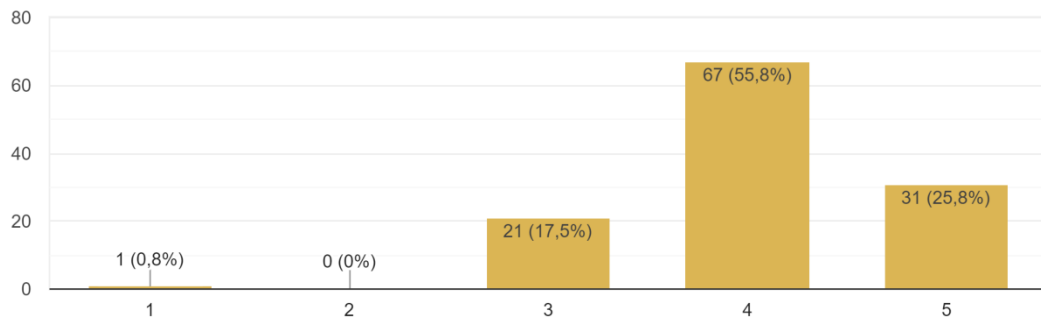
120 απαντήσεις



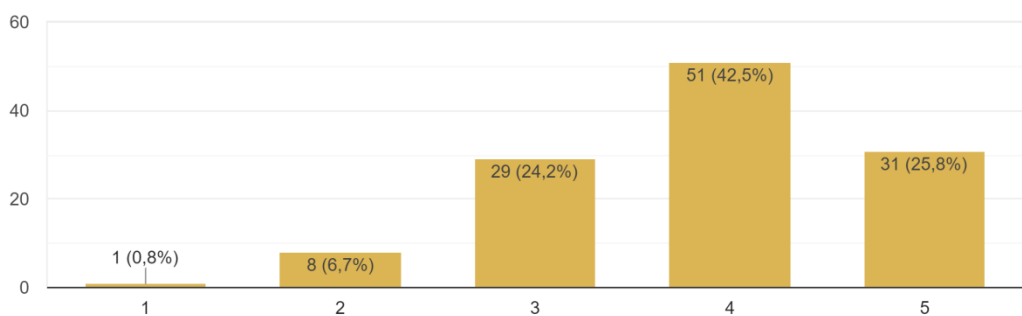
Διαθέτω ικανότητα να πείθω και να επηρεάζω αποτελεσματικά τους άλλους στη δουλειά μου.
120 απαντήσεις



Διευκολύνω στη δημιουργία συνοχής στην ομάδα και συμβάλλω στην καθιέρωση χρήσιμων αλλαγών στη δουλειά μου.
120 απαντήσεις



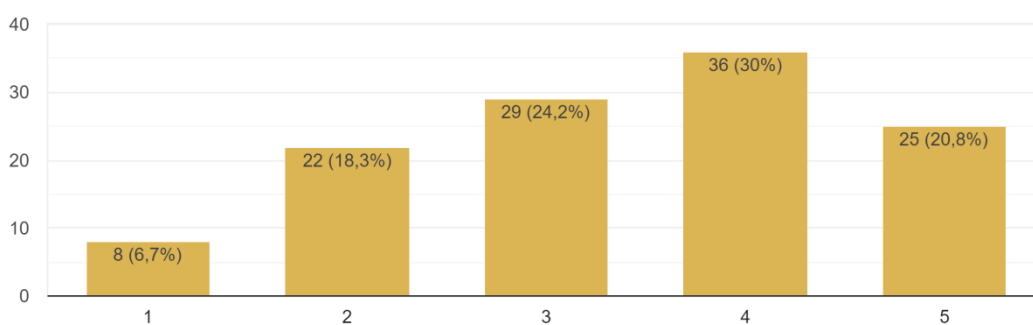
Συμβάλλω αποτελεσματικά στην επίλυση διαφωνιών και συγκρούσεων στη δουλειά μου.
120 απαντήσεις



Αν περάσουμε στα ερωτήματα που αφορούν την επόμενη κατηγορία, αυτήν της επαγγελματικής ικανοποίησης και ειδικότερα αυτά που αφορούν τον πρώτο παράγοντα, δηλαδή την πληρωμή, παρατηρούμε ότι οι απαντήσεις είναι μοιρασμένες γύρω από τη μέση τιμή του 3 (ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ) και, μάλιστα, στην τιμή αυτή συγκεντρώνονται περίπου οι μισές απαντήσεις του δείγματος. Άρα το δείγμα μας δεν δείχνει να είναι ιδιαίτερα ικανοποιημένο από την αμοιβή του στο επάγγελμά του.

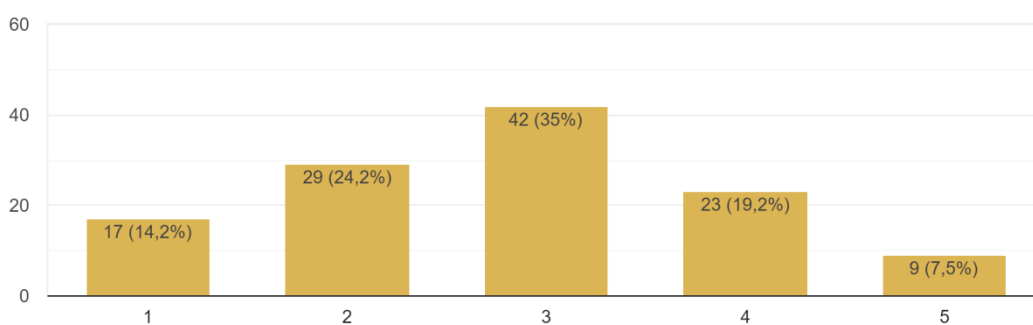
Υπάρχουν λίγες επιβραβεύσεις για αυτούς που δουλεύουν εδώ.

120 απαντήσεις

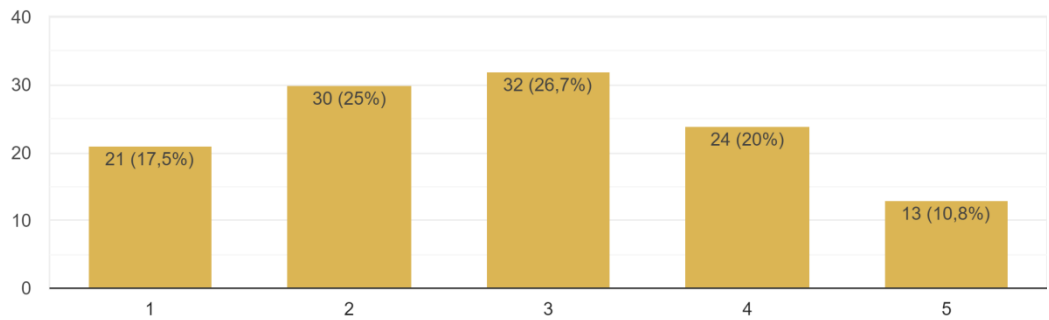


Αισθάνομαι ότι αμείβομαι δίκαια για τη δουλειά που κάνω.

120 απαντήσεις

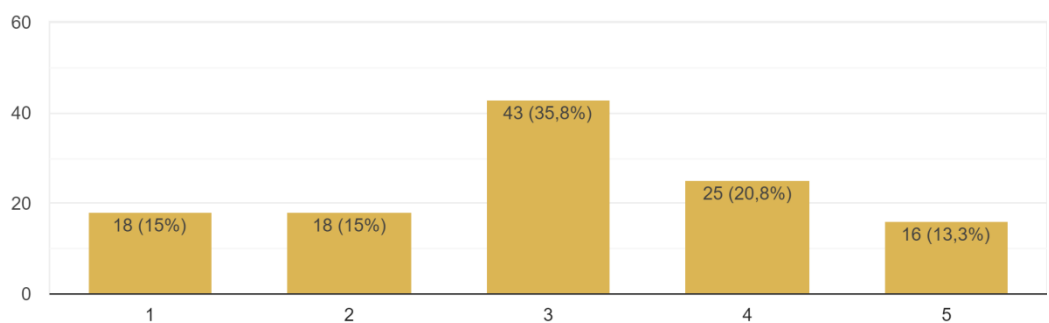


Νιώθω μη εκτιμώμενος από τον οργανισμό όταν σκέφτομαι αυτό για το οποίο με πληρώνουν.
120 απαντήσεις



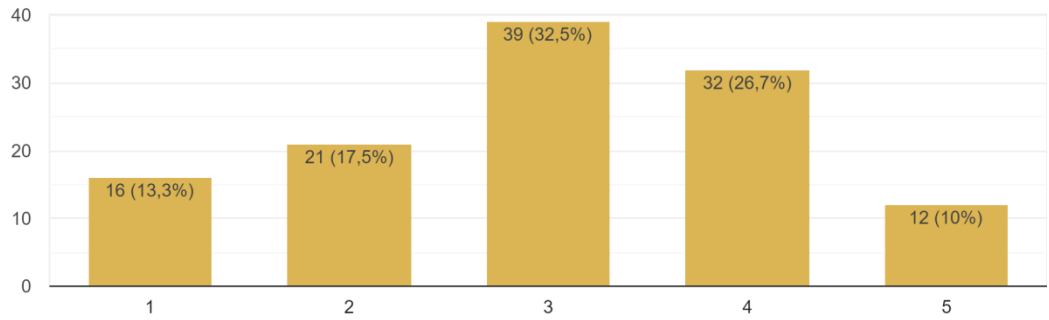
Στα ερωτήματα που αφορούν την κατηγορία της προαγωγής παρατηρούμε ότι οι απαντήσεις είναι μοιρασμένες γύρω από τη μέση τιμή του 3 (ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ) και, μάλιστα, στην τιμή αυτή συγκεντρώνονται περίπου οι μισές κα πάνω απαντήσεις του δείγματος. Μόνο στην τελευταία ερώτηση που αφορά τα προνόμια που απολαμβάνουν οι εργαζόμενοι σε σχέση με αυτά άλλων εταιρειών και αυτά που θα έπρεπε παρατηρούμε να υπάρχει μια μικρή δυσaréσκεια. Άρα εδώ έχουμε ένα μεσαίο έως και κάπως χαμηλό επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης.

Υπάρχει μεγάλη πιθανότητα προαγωγής στη δουλειά μου.
120 απαντήσεις



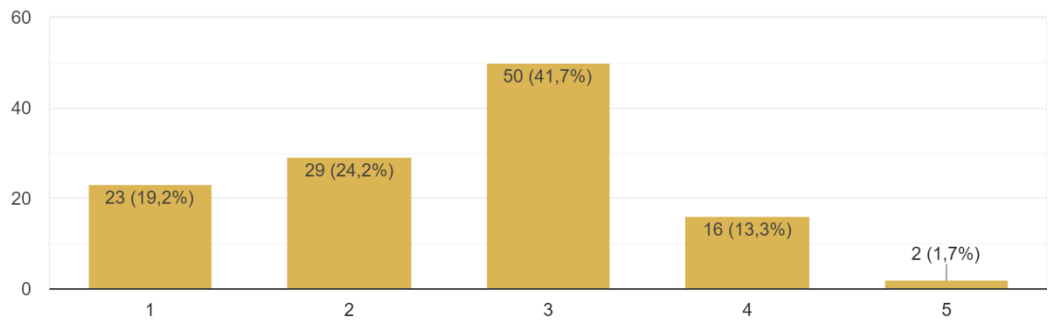
Όσοι τα πηγαίνουν καλά στη δουλειά τους, διεκδικούν πιθανότητα προαγωγής.

120 απαντήσεις



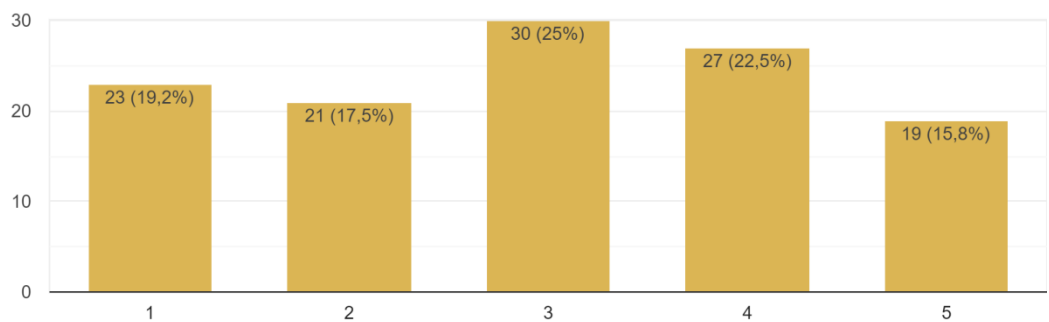
Οι άνθρωποι προοδεύουν εδώ τόσο γρήγορα όσο και σε άλλα μέρη.

120 απαντήσεις



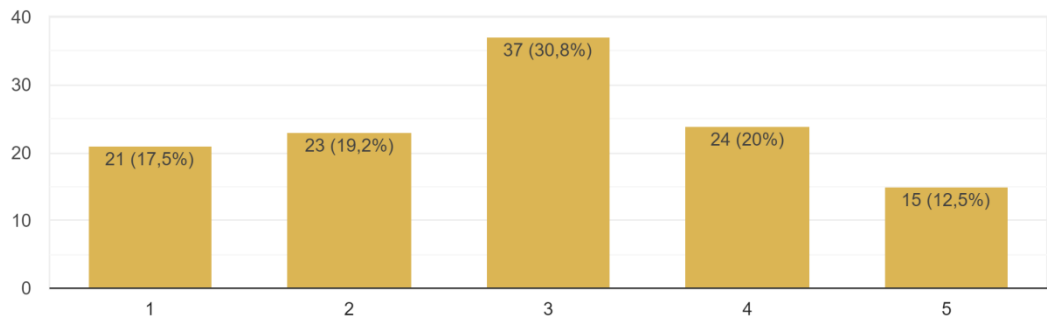
Αισθάνομαι ικανοποιημένος με τις πιθανότητες μισθολογικής προαγωγής.

120 απαντήσεις



Είμαι ικανοποιημένος με τις προοπτικές προαγωγής.

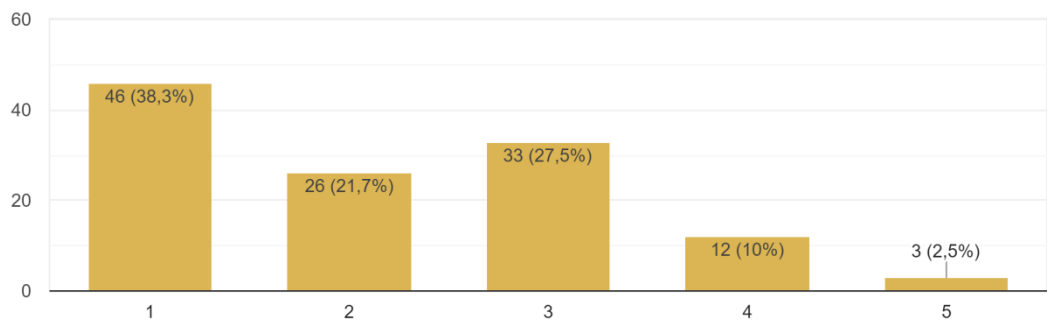
120 απαντήσεις



Στα ερωτήματα 9 και 11 που αφορούν την κατηγορία της εποπτείας παρατηρούμε, επίσης, μοιρασμένες απαντήσεις δεδομένου ότι στο πρώτο η βαθμολογία των απαντήσεων είναι πολύ υψηλή, αφού σε ποσοστό πάνω από το 80% οι απαντήσεις είναι είτε 4 (συμφωνώ) είτε 5 (συμφωνώ απόλυτα) και σχεδόν σε όλες τις απαντήσεις η βαθμολογία είναι πάνω από 3, ενώ στο δεύτερο η βαθμολογία των απαντήσεων είναι γύρω από το 3. Άρα το δείγμα μας στα ερωτήματα αυτά δείχνει να διατηρεί με συνέπεια ένα αρκετά υψηλό επίπεδο εποπτείας.

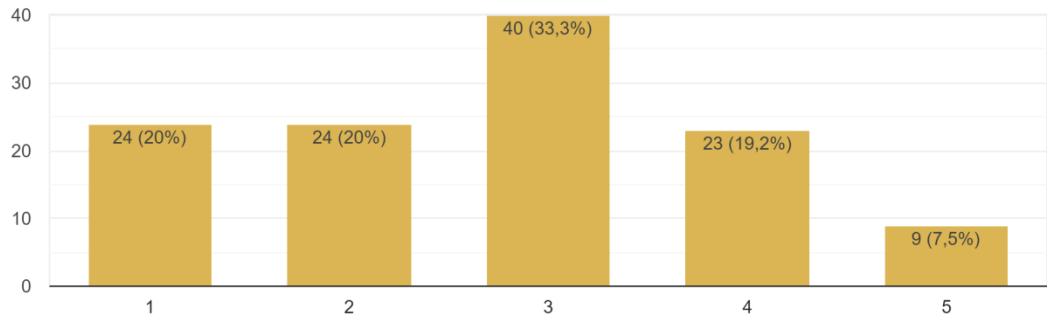
Ο/Η προϊστάμενός μου είναι άδικος/η προς εμένα.

120 απαντήσεις



Δεν αισθάνομαι πως η εργασία που κάνω εκτιμάται.

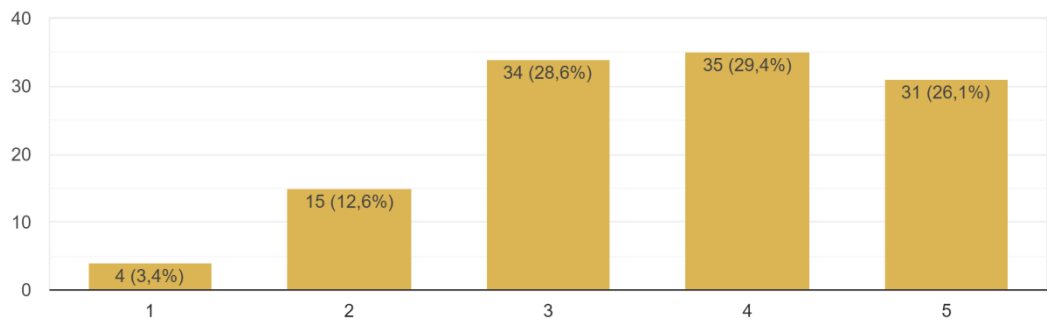
120 απαντήσεις



Στα ερωτήματα 3 και 5 που αφορούν την κατηγορία των συνεργατών παρατηρούμε, επίσης, ότι γενικά και στις δύο ερωτήσεις η βαθμολογία των απαντήσεων είναι πολύ υψηλή, αφού σε ποσοστό πάνω από το 80% οι απαντήσεις είναι είτε 4 (συμφωνώ) είτε 5 (συμφωνώ απόλυτα) και σχεδόν σε όλες τις απαντήσεις η βαθμολογία είναι πάνω από 3. Άρα το δείγμα μας στα δύο αυτά ερωτήματα δείχνει να διατηρεί με συνέπεια ένα υψηλό επίπεδο συνεργασίας και επαγγελματικής ικανοποίησης από τους συνεργάτες του.

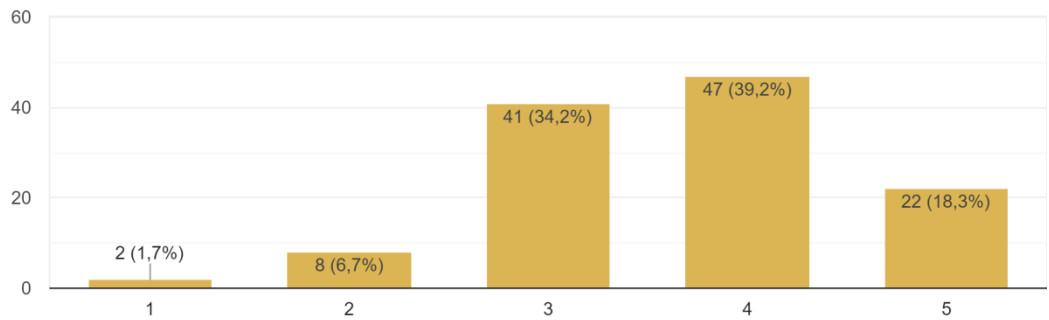
Ο/Η προϊστάμενός μου είναι αρκετά ικανός στη δουλειά του/της.

119 απαντήσεις



Μου αρέσουν οι άνθρωποι με τους οποίους (συν)εργάζομαι.

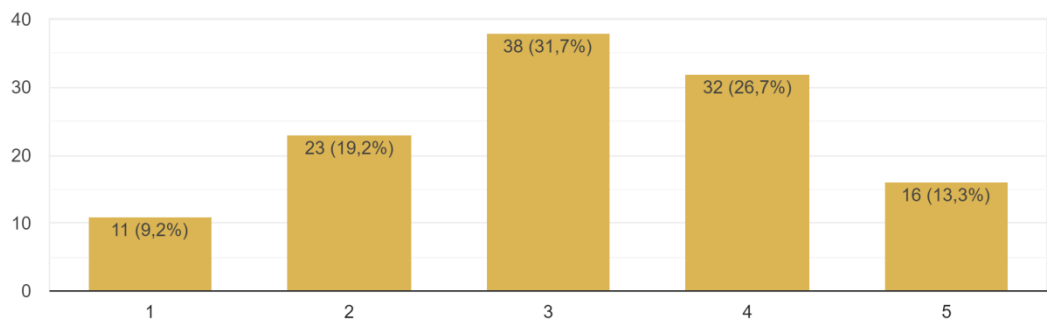
120 απαντήσεις



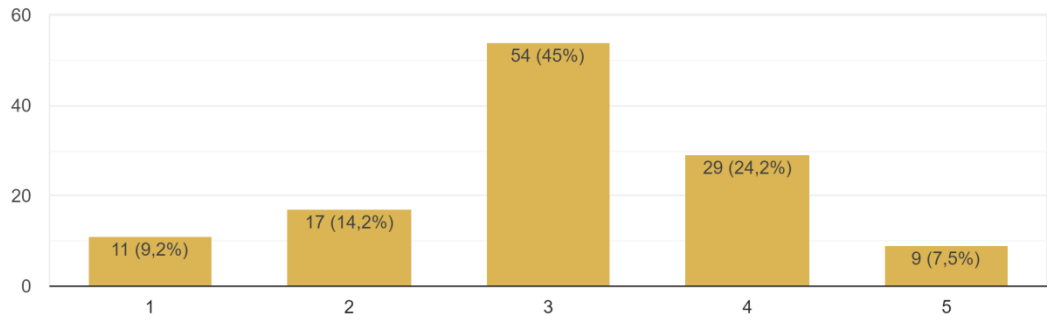
Στα ερωτήματα 4, 10, 17 και 21 που αφορούν τα άλλα οφέλη που αποκομίζουμε από την εργασία μας παρατηρούμε, επίσης, ότι γενικά σε όλες τις ερωτήσεις η βαθμολογία των απαντήσεων είναι πολύ υψηλή, αφού σε ποσοστό πάνω από το 80% οι απαντήσεις είναι είτε 4 (συμφωνώ) είτε 5 (συμφωνώ απόλυτα). Άρα το δείγμα μας σε αυτά τα ερωτήματα δείχνει να διατηρεί με συνέπεια ένα υψηλό επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης από τα άλλα οφέλη που αποκομίζει από την εργασία του.

Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου, λαμβάνω την αναγνώριση που θα έπρεπε.

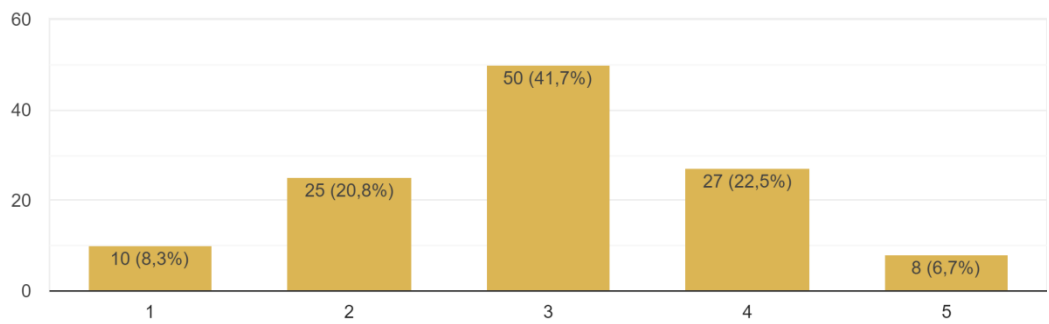
120 απαντήσεις



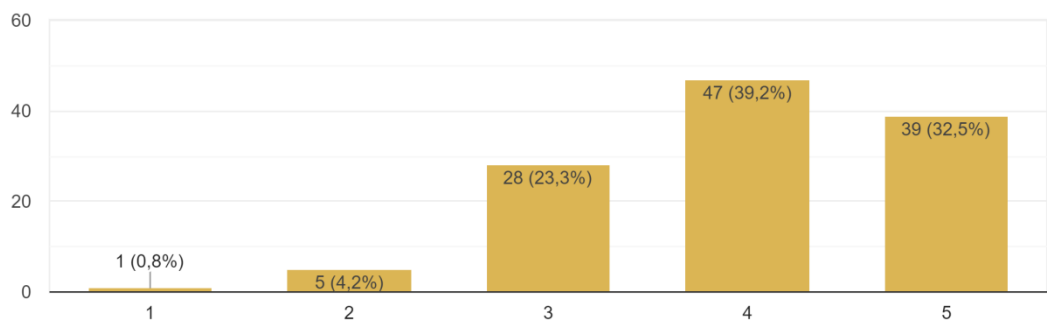
Τα οφέλη που απολαμβάνουμε είναι εξίσου καλά με αυτά που προσφέρουν άλλοι οργανισμοί.
120 απαντήσεις



Το πακέτο παροχών που έχουμε είναι δίκαιο.
120 απαντήσεις



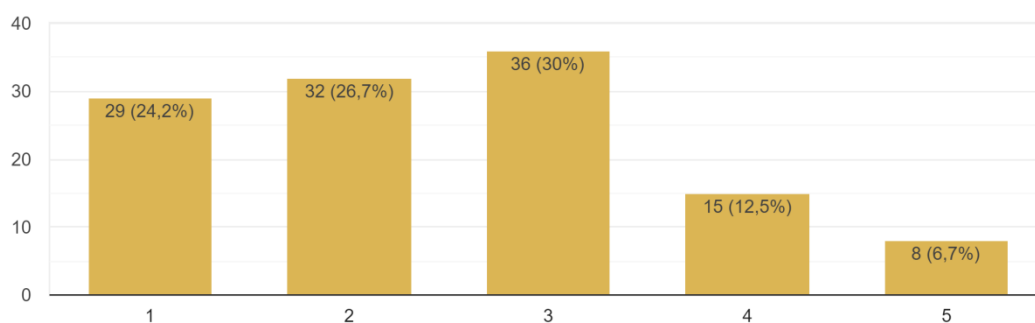
Νιώθω περήφανος κάνοντας τη δουλειά μου.
120 απαντήσεις



Στα ερωτήματα 6, 23 και 25 που αφορούν την κατηγορία της φύσης της εργασίας παρατηρούμε μοιρασμένες απαντήσεις δεδομένου ότι η βαθμολογία των απαντήσεων είναι γύρω από το 3 με έμφαση στην τιμή αυτή. Άρα το δείγμα μας στα ερωτήματα αυτά δείχνει να μην είναι ιδιαίτερα ικανοποιημένο από τη φύση της εργασίας του.

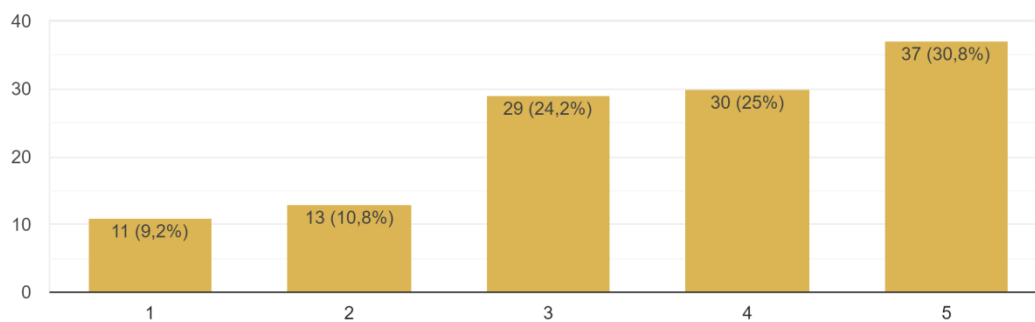
Αρκετά συχνά αισθάνομαι πως η δουλειά μου είναι ανούσια.

120 απαντήσεις



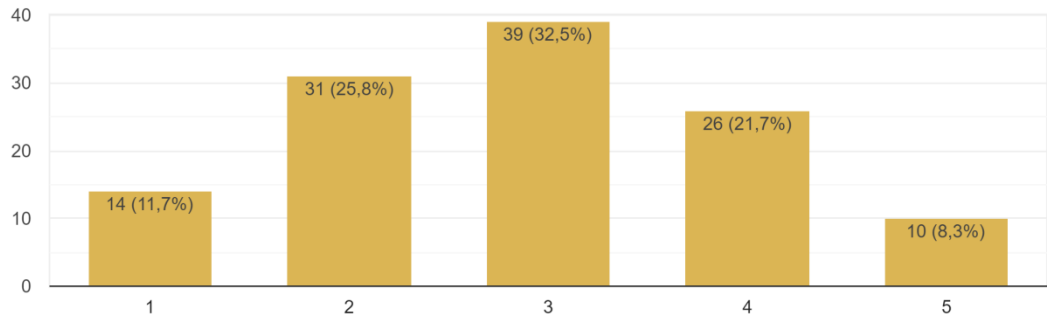
Υπάρχουν προνόμια που δεν έχουμε ενώ θα έπρεπε.

120 απαντήσεις



Υπάρχουν αρκετές διαφωνίες και διαμάχες στη δουλειά.

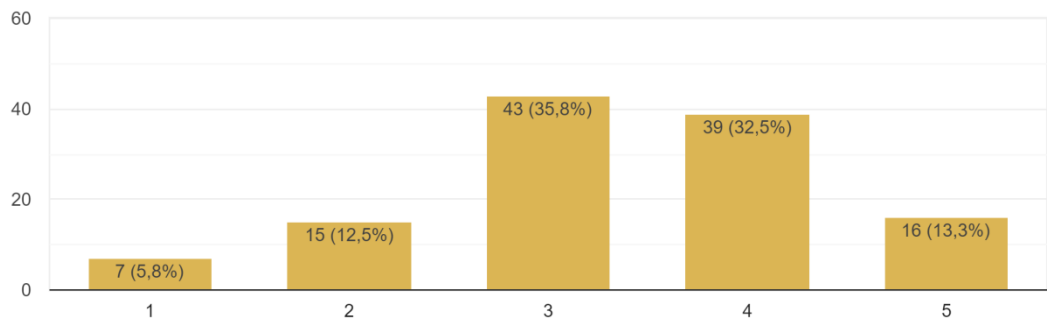
120 απαντήσεις



Στα ερωτήματα 7, 13 και 20 που αφορούν την κατηγορία της επικοινωνίας στην εργασία παρατηρούμε γενικά μοιρασμένες απαντήσεις δεδομένου ότι η βαθμολογία των απαντήσεων είναι γύρω από το 3 με έμφαση στην τιμή αυτή, αλλά και μια μικρότερη τάση προς τις υψηλές βαθμολογίες του 4 και του 5. Άρα το δείγμα μας στα ερωτήματα αυτά δείχνει να είναι από ουδέτερο έως κάπως ικανοποιημένο από το επίπεδο επικοινωνίας στην εργασία του.

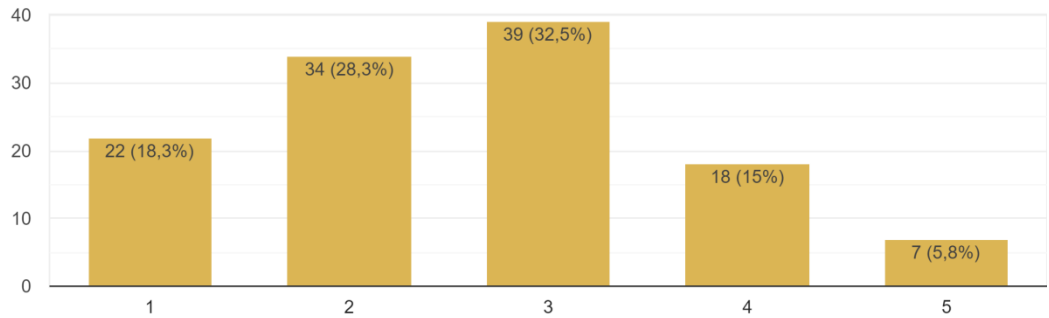
Η επικοινωνία εντός του οργανισμού είναι καλή.

120 απαντήσεις



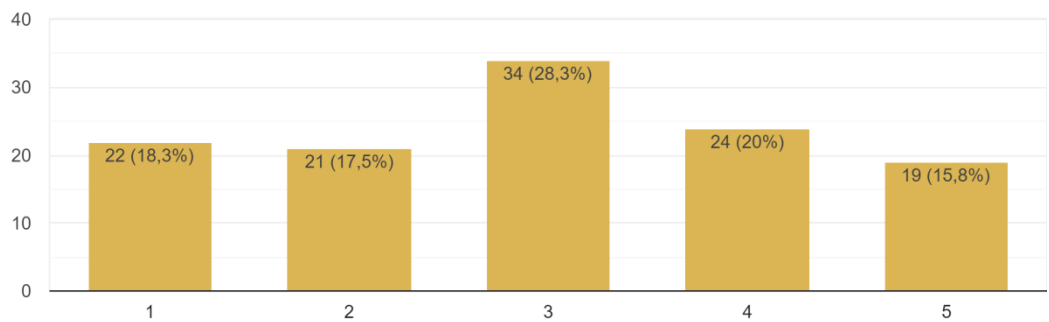
Οι στόχοι του οργανισμού δεν είναι ξεκάθαροι σε εμένα.

120 απαντήσεις



Συχνά αισθάνομαι πως δεν γνωρίζω τι συμβαίνει στον οργανισμό.

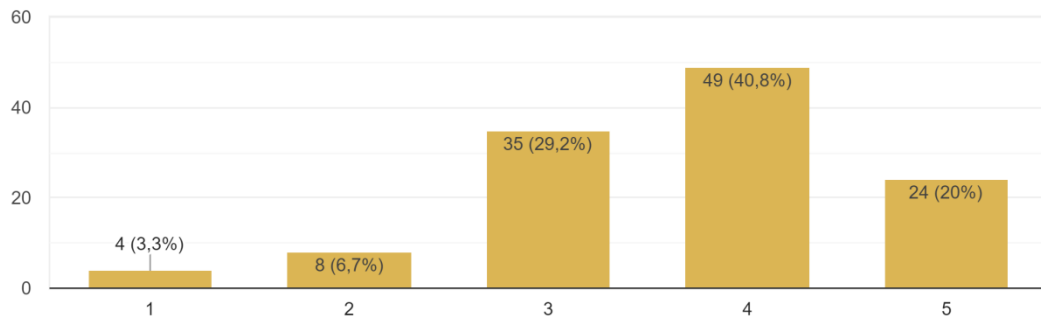
120 απαντήσεις



Στα ερωτήματα 12, 16 και 19 που αφορούν την κατηγορία των συνθηκών λειτουργίας στην εργασία παρατηρούμε γενικά μοιρασμένες απαντήσεις δεδομένου ότι η βαθμολογία των απαντήσεων είναι γύρω από το 3 με έμφαση στην τιμή αυτή, με εξαίρεση την ερώτηση 19 (που αφορά το φόρτο εργασίας) που παρατηρείται μια έμφαση προς τις υψηλές βαθμολογίες του 4 και του 5 (δηλαδή το δείγμα μας αισθάνεται υπερβολικά φορτωμένο στην εργασία του). Άρα το δείγμα μας στα ερωτήματα αυτά δείχνει να είναι από ουδέτερο έως κάπως δυσαρεστημένο (λόγω φόρτου εργασίας) από τις συνθήκες λειτουργίας στην εργασία του.

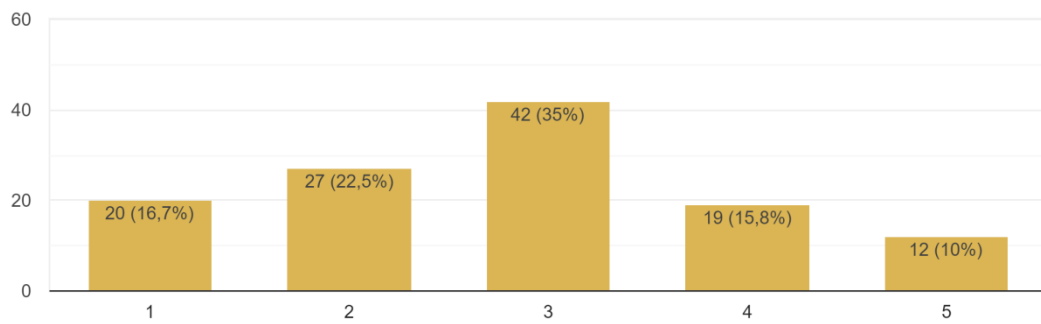
Μου αρέσει να κάνω τα πράγματα που κάνω στη δουλειά μου.

120 απαντήσεις



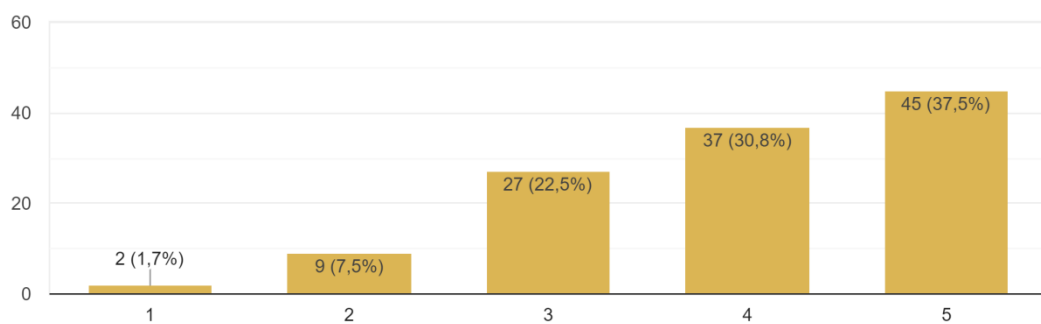
Ο/Η προϊστάμενος δείχνει μικρό ενδιαφέρον για τα αισθήματα των υφισταμένων του/της.

120 απαντήσεις



Έχω πολύ μεγάλο φόρτο εργασίας.

120 απαντήσεις



3.4.3. Ανάλυση Συσχετίσεων

Από το πλήθος των ελέγχων κριτηρίων, των σχέσεων και των ερωτημάτων που μπορούμε να διερευνήσουμε με τη χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS, σε αυτό το στάδιο της έρευνάς μας θα εστιάσουμε στον έλεγχο και την ανάλυση ορισμένων συσχετίσεων ανάμεσα σε κάποιες από τις μεταβλητές του δείγματός μας.

Οι συσχετίσεις αυτές είναι οι παρακάτω:

- Σχέση ανάμεσα στη Συναισθηματική Νοημοσύνη και στην Επαγγελματική Ικανοποίηση
- Σχέση ανάμεσα στην Εκπαίδευση και στη Συναισθηματική Νοημοσύνη
- Σχέση ανάμεσα στην Εκπαίδευση και στην Επαγγελματική Ικανοποίηση
- Σχέση ανάμεσα στην Ηλικία και στη Συναισθηματική Νοημοσύνη
- Σχέση ανάμεσα στην Ηλικία και στην Επαγγελματική Ικανοποίηση
- Σχέση ανάμεσα στις Υποχρεώσεις (αριθμός παιδιών) και στη Συναισθηματική Νοημοσύνη
- Σχέση ανάμεσα στις Υποχρεώσεις (αριθμός παιδιών) και στην Επαγγελματική Ικανοποίηση.

Οι συσχετίσεις αυτές θα μετρηθούν με τη βοήθεια του συντελεστή συσχέτισης r του Pearson σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,01 και 0,05.

3.4.3.1 Σχέση ανάμεσα στη Συναισθηματική Νοημοσύνη και στην Επαγγελματική Ικανοποίηση

Ισχυρή θετική σχέση (συντελεστής συσχέτισης 0,728) φαίνεται να υπάρχει ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη και στην επαγγελματική ικανοποίηση των απαντήσεων του δείγματός μας.

Πίνακας 16: Συσχέτιση Συναισθηματικής Νοημοσύνης και Επαγγελματικής Ικανοποίησης

| | |
|--|---------------------------|
| | Επαγγελματική Ικανοποίηση |
|--|---------------------------|

| | | |
|-----------------------------|---------------------|-------|
| Συναισθηματική Νοημοσύνη | Pearson Correlation | 0,728 |
| | Sig. (2-tailed) | 0,000 |
| | N | 120 |

Πηγή: Επεξεργασία απαντήσεων ερωτηματολογίου

Ο συντελεστής συσχέτισης (Pearson's r) φτάνει το 0,728 και είναι στατιστικά σημαντικός τόσο σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 όσο και σε επίπεδο 0,01 (η p value είναι μηδενική).

β.4.3.2 Σχέση ανάμεσα στην Εκπαίδευση και στη Συναισθηματική Νοημοσύνη

Ισχυρή θετική σχέση (συντελεστής συσχέτισης 0,678) φαίνεται να υπάρχει ανάμεσα στην εκπαίδευση και στη συναισθηματική νοημοσύνη των απαντήσεων του δείγματός μας.

Πίνακας 17: Συσχέτιση Εκπαίδευσης και Συναισθηματικής Νοημοσύνης

| | | |
|-----------------------------|---------------------|------------|
| | | Εκπαίδευση |
| Συναισθηματική Νοημοσύνη | Pearson Correlation | 0,678 |
| | Sig. (2-tailed) | 0,008 |
| | N | 120 |

Πηγή: Επεξεργασία απαντήσεων ερωτηματολογίου

Ο συντελεστής συσχέτισης (Pearson's r) φτάνει το 0,678 και είναι στατιστικά σημαντικός τόσο σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 όσο και σε επίπεδο 0,01 (η p value είναι μηδενική).

β.4.3.3 Σχέση ανάμεσα στην Εκπαίδευση και στην Επαγγελματική Ικανοποίηση

Χαμηλή αρνητική σχέση (συντελεστής συσχέτισης -0,372) φαίνεται να υπάρχει ανάμεσα στην εκπαίδευση και στην επαγγελματική ικανοποίηση των απαντήσεων του δείγματός μας.

Πίνακας 18: Συσχέτιση Εκπαίδευσης και Επαγγελματικής Ικανοποίησης

| | | Επαγγελματική Ικανοποίηση |
|------------|---------------------|---------------------------|
| Εκπαίδευση | Pearson Correlation | -0,372 |
| | Sig. (2-tailed) | 0,007 |
| | N | 120 |

Πηγή: Επεξεργασία απαντήσεων ερωτηματολογίου

Ο συντελεστής συσχέτισης (Pearson's r) φτάνει το -0,372 και είναι στατιστικά σημαντικός τόσο σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 όσο και σε επίπεδο 0,01 (η p value είναι μηδενική). Είναι λογικό να συμβαίνει αυτό αφού τα άτομα με υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο έχουν περισσότερες απαιτήσεις και ικανοποιούνται δυσκολότερα από την εργασία τους.

β.4.3.4 Σχέση ανάμεσα στην Ηλικία και τη Συναισθηματική Νοημοσύνη

Ισχυρή θετική σχέση (συντελεστής συσχέτισης 0,728) φαίνεται να υπάρχει ανάμεσα στην ηλικία και στη συναισθηματική νοημοσύνη των απαντήσεων του δείγματός μας.

Πίνακας 19: Συσχέτιση Ηλικίας και Συναισθηματικής Νοημοσύνης

| | | Ηλικία |
|--------------------------|---------------------|--------|
| Συναισθηματική Νοημοσύνη | Pearson Correlation | 0,728 |
| | Sig. (2-tailed) | 0,000 |
| | N | 120 |

Πηγή: Επεξεργασία απαντήσεων ερωτηματολογίου

Ο συντελεστής συσχέτισης (Pearson's r) φτάνει το 0,728 και είναι στατιστικά σημαντικός τόσο σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 όσο και σε επίπεδο 0,01 (η p value είναι μηδενική).

β.4.3.5 Σχέση ανάμεσα στην Ηλικία και στην Επαγγελματική Ικανοποίηση

Μέτρια θετική σχέση (συντελεστής συσχέτισης 0,428) φαίνεται να υπάρχει ανάμεσα στην ηλικία και στην επαγγελματική ικανοποίηση των απαντήσεων του δείγματός μας.

Πίνακας 20: Συσχέτιση Ηλικίας και Επαγγελματικής Ικανοποίησης

| | | Επαγγελματική Ικανοποίηση |
|--------|---------------------|---------------------------|
| Ηλικία | Pearson Correlation | 0,428 |
| | Sig. (2-tailed) | 0,000 |
| | N | 120 |

Πηγή: Επεξεργασία απαντήσεων ερωτηματολογίου

Ο συντελεστής συσχέτισης (Pearson's r) φτάνει το 0,428 και είναι στατιστικά σημαντικός τόσο σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 όσο και σε επίπεδο 0,01 (η p value είναι μηδενική).

β.4.3.6 Σχέση ανάμεσα στις Υποχρεώσεις και στη Συναισθηματική Νοημοσύνη

Χαμηλή θετική σχέση (συντελεστής συσχέτισης 0,227) φαίνεται να υπάρχει ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη και στις υποχρεώσεις (όπως μπορούμε να τις μετρήσουμε με βάση τον αριθμό των παιδιών που έχει ο κάθε εργαζόμενος) των απαντήσεων του δείγματός μας.

Πίνακας 21: Συσχέτιση Υποχρεώσεων και Συναισθηματικής Νοημοσύνης

| | | Υποχρεώσεις |
|-----------------------------|---------------------|-------------|
| Συναισθηματική Νοημοσύνη | Pearson Correlation | 0,227 |
| | Sig. (2-tailed) | 0,009 |
| | N | 120 |

Πηγή: Επεξεργασία απαντήσεων ερωτηματολογίου

Ο συντελεστής συσχέτισης (Pearson's r) φτάνει το 0,227 και είναι στατιστικά σημαντικός τόσο σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 όσο και σε επίπεδο 0,01 (η p value είναι 0,009).

β.4.3.7 Σχέση ανάμεσα στις Υποχρεώσεις και στην Επαγγελματική Ικανοποίηση

Χαμηλή θετική σχέση (συντελεστής συσχέτισης 0,387) φαίνεται να υπάρχει ανάμεσα στις υποχρεώσεις (αριθμός παιδιών) και στην επαγγελματική ικανοποίηση των απαντήσεων του δείγματός μας.

Πίνακας 22: Συσχέτιση Υποχρεώσεων και Επαγγελματικής Ικανοποίησης

| | | Επαγγελματική Ικανοποίηση |
|-------------|---------------------|---------------------------|
| Υποχρεώσεις | Pearson Correlation | 0,387 |
| | Sig. (2-tailed) | 0,004 |
| | N | 120 |

Πηγή: Επεξεργασία απαντήσεων ερωτηματολογίου

Ο συντελεστής συσχέτισης (Pearson's r) φτάνει το 0,387 και είναι στατιστικά σημαντικός τόσο σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 όσο και σε επίπεδο 0,01 (η p value είναι σχεδόν μηδενική).

4. Συμπεράσματα

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη και η Επαγγελματική Ικανοποίηση είναι δύο παράγοντες που παίζουν ολοένα και πιο σημαντικό ρόλο στη διοίκηση επιχειρήσεων, στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης και στην παραγωγικότητα του κάθε εργαζόμενου. Είναι σχετικά πρόσφατα που έχει ξεκινήσει η ανάλυση και η προσπάθεια μέτρησης των δύο αυτών παραγόντων, καθώς και η συσχέτισή τους με διάφορες άλλες μεταβλητές. Οι δύο αυτοί παράγοντες αναλύονται σε επιμέρους συνιστώσες και μέσω της εκτίμησης και της ανάλυσης αυτών των συνιστωσών γίνεται η εκτίμηση και η ανάλυση των δύο αυτών πολύ σημαντικών παραγόντων.

Μια προσπάθεια προσέγγισης αυτών των παραγόντων στην ελληνική αγορά εργασίας έγινε και στα πλαίσια του ερευνητικού μέρους της εργασίας αυτής με τη βοήθεια ειδικού ερωτηματολογίου που διανεμήθηκε με τυχαίο τρόπο σε διάφορους εργαζόμενους.

Έγινε μια προσπάθεια εκτίμησης της συσχέτισης που υπάρχει ανάμεσα αφενός μεν στη συναισθηματική νοημοσύνη και στην επαγγελματική ικανοποίηση μεταξύ τους αλλά και του καθενός παράγοντα με διάφορες άλλες μεταβλητές.

Όπως είδαμε, υπάρχει ισχυρή θετική σχέση ανάμεσα στους δύο αυτούς παράγοντες μεταξύ τους. Επίσης, φάνηκε ότι υπάρχει σχέση, έστω και χαμηλή, μεταξύ του καθενός από αυτούς τους δύο παράγοντες με διάφορες μεταβλητές, όπως είναι η εκπαίδευση και το μορφωτικό επίπεδο, η ηλικία και το επίπεδο ιεραρχίας μέσα στην επιχείρηση αλλά και οι υποχρεώσεις που έχουν στην προσωπική τους ζωή. Ανάλογα με το φύλο τους οι εργαζόμενοι υποκινούνται περισσότερο από τις καθαυτό απολαβές (οι άντρες) αλλά και από τις γενικότερες συνθήκες εργασίας και τις καλές σχέσεις με τους συναδέλφους (οι γυναίκες).

Είναι σημαντικό να κατανοήσουμε την έννοια και τη σημασία των δύο αυτών παραγόντων στην επιχειρηματική ζωή και στην αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων και των εργαζομένων ώστε μέσα από μια κατάλληλη πολιτική ανάδειξης και εκμετάλλευσης των παραγόντων αυτών να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων και γενικότερα της οικονομίας.

5. Βιβλιογραφία

Ελληνική

- Κάντας, Α. (1993). Οργανωτική-βιομηχανική ψυχολογία, Ι. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
- Κάντας, Α., 1996. Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης στους εκπαιδευτικούς και στους εργαζομένους σε επαγγέλματα υγείας-πρόνοιας. *Ψυχολογία* 71–85.
- Κάντας Α. (1998) Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- Κουστέλιος, Α. & Κουστέλιου Ι. (2001). Επαγγελματική ικανοποίηση και επαγγελματική εξουθένωση στην εκπαίδευση. *Ψυχολογία*, 8(1), 30-39.
- Μπελιάς, Δ. (2015). Ηγεσία, οργανωσιακή κουλτούρα και επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων σε τραπεζικό οργανισμό.
- Daniel Goleman, (1995), Η Συναισθηματική Νοημοσύνη, Αθήνα, Εκδ. Πεδίο (2011)
- Daniel Goleman, (1998), Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας, Αθήνα, Εκδ. Ελληνικά Γράμματα (1999)

Ξενόγλωσση

- Belias D., Koustelios A., Vairaktarakis G. & Sdrolias L. (2014), " Organizational Culture and Job Satisfaction of Greek Banking Institutions", *Procedia Economics and Finance*, 175, pp. 314-323.
- Belias, D., Kyriakou, D., Koustelios, A., Varsanis, K., & Aspridis, G. (2017). Personal characteristics and Job satisfaction of Greek banking employees. In *Strategic Innovative Marketing* (pp. 65-71). Springer, Cham.
- Dimitriades, Z. (2007), "Managing emotionally intelligent service workers. Personal and positional effects in the Greek context", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 31, No. 3, 223–240.
- Koustelios, A. (1991). The relationships between organizational cultures and job satisfaction in three selected industries in Greece. PhD Dissertation, United Kingdom: University of Manchester, Faculty of Education.

- Xyrichis, A., & Ream, E. (2008). Teamwork: a concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 61 (2), p. 232–241.
- Argyle, M., (1989). *The Social Psychology of Work*, 2nd Ed. England: Penguin Books.
- Bradley, S., Petrescu, A. & Simmons, R. (2004). The Impacts of Human Resource Management Practices and Pay Inequality on Workers' Job Satisfaction.
- Faragher, E., Cass, M., & Cooper, C., (2005). The Relationship Between Job Satisfaction and Health: a Meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, 62, p.105- 112.
- Gaertner, K. N., & Nollen, S. D. (1992). Turnover intentions and desire among executives. *Human Relations*.
- George J.M. & Jones G.R. (2000), *Essentials of Managing Organizational Behavior*, U.S.A., Prentice Hall Inc.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hackman, J., R., & Oldham, G., R., (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, p. 250-279.
- Judge T. (2002) Understanding the Dynamic Relationship among Personality, Mood and Job Satisfaction. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89: 1119-1137.
- Judge, T., Piccolo, R., Podsakoff, N., Shaw,J., & Rich,B., (2010). The Relationship Between Pay and Job Satisfaction: A Meta-analysis of the Literature, *Journal of Vocational Behavior*, 77, p. 157–167
- Landy, F.J. (1989) 'Job satisfaction: The meaning of. work', *Psychology of work behavior*
- Locke, E.A. (1976) The Nature and Causes of Job Satisfaction. In Dunnette, M.D., Ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1, 1297-1343.
- Mudor, H., & Tooksoon, P., (2011). Conceptual Framework on the Relationship Between Human Resource Management Practices, Job

- Satisfaction, and Turnover. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 2, (2), p.41-49
- Pincus, J.D. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance.
 - Porter, L.W. & Lawler, E.E., (1968) Expectancy Theories of Managerial Motivation.
 - Porter, L.W. & Lawler, E.E., (1982) What job attitudes tell about motivation. Harvard Business Review Reprint Service. pp: 118-126.
 - Schmidt, S., W., (2007). The Relationship between Satisfaction with Workplace Training and Overall Job Satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*, 18, (4), p. 481- 498.
 - Sempene, M. E., Rieger, H. S., & Roodt, G. (2002). Job satisfaction in relation to organizational culture. *SA Journal of Industrial Psychology*, 25(2), 23-30.
 - Shoman, A., (2009). Examination of the factors that predict job satisfaction. San Jose State University, Master Thesis.
 - Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, 13, 693-713.
 - Spector, P. E. (1997), *Job satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*, London, Sage Publications.
 - Spector, P. E. κ.ά. (2007) 'Cross-National Differences in Relationships of Work Demands , Job Satisfaction, Personnel Psychology.
 - Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
 - Vroom V.H. (1995) *Work and Motivation*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco. 115-245.
 - Warr, P. B. (1987). Job characteristics and mental health. In: P. B. Warr, *Psychology at work*, 247-269. Harmondsworth-London: Penguin.
 - Adrian T., Ashcraft A.B., (2016), Shadow banking: a review of the literature, in *Banking Crises*, ed. Jones G., editor. (London: Palgrave Macmillan), 282–315.
 - Alam, S., & Rizvi, K., (2012), Psychological Well-Being among Bank Employees, *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 38(2), pp 242-247.

- Allam, Z. (2007). A study of relationships of job burnout and job anxiety with job involvement among bank employees. *Management and Labour Studies*, 32(1), 136-145
- Carson C.M. (2005) A historical view of Douglas McGregor's Theory Y. *Management Decision*, 43(3): 450-460.
- Cherniss, C., (1980), *Staff Burnout-Job stress in Human Services*, Sage, Beverly Hills.
- Clinebell, S, & Shadwick, G. (2005). the importance of organizational context on employee's attitudes: an examination of working in main offices versus branch offices. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(2), 89-100.
- Cole, G. (2002) *Personnel and Human Resource Management*. 5nd Ed Thomson Learning, London. pp: 95 - 105.
- European Banking Federation (2019) *Banking in Europe: EBF Facts & Figures 2019* pp. 51.
- Foster J. (2000) Motivation in the workplace. In Chmiel N. (ed.): *Introduction to work and organizational psychology*, Blackwell Publishers. pp.302-326.
- Giorgi, G., Arcangeli, G., Perminiene, M., Lorini, C., Ariza-Montes, C, FizPerez, J., Di Fabio, A.,& Mucci, N., (2017), *Work-Related Stress in the Banking Sector: A Review of Incidence, Correlated Factors, and Major Consequences*, *Frontiers in Psychology*, 8, article 2166.
- Golembiewski, R.T., Boudreau, R.A., Ben-Chu, S., Luo, H., (1998), *Estimates of burnout in public agencies: Worldwide, how many employees have which degrees of burnout, and with what consequences?*, *Public Administration Review*, pp. 58-65.
- Halbesleben, J.R.B, Buckley, M.R., (2004), *Burnout in Organizational Life*, *Journal of Management*, Vol. 30, pp. 859-879.
- Kardam, B.L., & Rangnekar, S., (2012), *Job satisfaction: Investigating the role of experience and education*, *Journal of Arts, Science & Commerce*, 3(4), pp. 621-874.
- Mallik, V., & Mallik, P. K. (1988). *Job involvement vis-a-vis job satisfaction of bank employees: a case study*. *Management Accountant*, 33, 365-368.
- Nunnally, J.C., & Bernstein, I.H., (1994), *Psychometric theory* (3rd ed.), New York, McGraw-Hill

- Riggio, R.E., (2009), Introduction to Industrial/organizational psychology. (5th ed.) New Jersey: Pearson Education Inc.
- Rowe, D.S., (2012), The stress burden: strategies for management, Nevada RNformation, pp. 12-21.
- Shaw, J. D., Duffy, M. K., Ali Abdulla, M. H., & Singh, R. (2000). The moderating role of positive affectivity: empirical evidence from bank employees in the United Arab Emirates. *Journal of Management*, 26(1), 139-154.
- Silva J. L., Navarro V. L., (2012), Work organization and the health of bank employees, *Rev. Latino Am. Enfermagem*, 20, pp. 226–234.
- Singh, J., & Kaur, G. (2009). Determinants of job satisfaction in Select Indian Universal Banks: An Empirical Study. *Asia Pacific Business Review*, 5(4), 43-55.
- Stamps, P. L. (1997). Scoring workbook for the index of work Satisfaction. Northampton, MA: Market Street Research.
- Walther, J. B. (1988). Communication satisfaction in the bank: an audit evaluation. *Journal of Business Communication*, 25(3), 79-86.
- Weiss, D., Dawis, R., England, G., & Lofquist, L. I. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Minneapolis, MN: Industrial Relations Center, University of Minnesota, Work Adjustment Project.
- World Health Organization (2000). Mental health and work: Impact, issues and good practices. Mental Health Policy and Service Development Department of Mental Health and Substance Dependence Noncommunicable Diseases and Mental Health, Geneva.
- Bratton, J., Gold, J. (2017). Human Resource Management, 6th Edition: Theory and Practice. United Kingdom: Macmillan Education UK.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications. *Psychological Inquiry*, 15(3), 197–215.
- Peter Salovey and John D.Mayer, (1990), Emotional Intelligence, Imagination, Cognition and Personalitty
- Richard E.Boyatzis, (1982), The Competent Manager: A Model for Effective Performance, New York, John Wiley and Sons

- John Seely Brown and Estee Solomon Gray, (1995), The People are the Company, Fast Company, November, 1995.
- Mary Ann Glynn, 1996, Innovative Genius: A Framework for Relating Individual and Organizational Intelligences to Innovation, Academy of Management Review, 21
- Chris Argyris, 1966, Interpersonal Barriers to Decision Making, Harvard Business Review, March / April 1966
- Christina Maslach and Michael P.Leiter, 1998, The truth about Burnout: How Organizations cause personal stress and what to do about it, San Francisco, Jossey-Bass
- William H.Clegg, (1987), Management Training Evaluation; An Update, Training and Development Journal, Feb 1987
- Richard Boyatzis et al, (1995), Innovation in Professional Education; Steps on a Journey from teaching to learning, San Francisco, Jossey-Bass
- Richard Boyatzis, (1993), Consequences and Rejuvenation of Competency-based Human Resource and Organizational Development, Research in Organizational Change and Development, 9
- Henry and Late Kelley, (1998), How to be a Star at work, Times Books

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: Ερωτηματολόγιο

Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ.

1. Φύλο.

- Άνδρας.
- Γυναίκα.

2. Ηλικία.

- 18-30 ετών.
- 31-39 ετών.
- 40-49 ετών.
- 50-59 ετών.
- 60 ετών και άνω.

3. Οικογενειακή κατάσταση.

- Άγαμος/η.
- Έγγαμος/η.
- Διαζευγμένος/η.
- Χήρος/α.

4. Αριθμός παιδιών.

- 0.
- 1.
- 2.
- 3 και περισσότερα.

5. Επίπεδο Εκπαίδευσης

- Υποχρεωτική εκπαίδευση (Γυμνάσιο).
- Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Λύκειο)
- Μεταλυκειακές σπουδές/ΙΕΚ
- Ανώτερη εκπαίδευση/ΤΕΙ
- Ανώτατη εκπαίδευση/ΑΕΙ.
- Μεταπτυχιακά.
- Διδακτορικό.

6. Έτη προϋπηρεσίας.

- 0 έως 2 έτη.
- 3 έως 5 έτη.
- 6 έως 10 έτη.
- 11 έως 20 έτη.
- 21 έτη και άνω.

7. Βαθμίδα ιεραρχίας

- Υπάλληλος.
- Προϊστάμενος/η.
- Διευθυντής/τρια.

**Β. ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ
ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.**

| | Οι παρακάτω ερωτήσεις/προτάσεις σχετίζονται με την εκτίμηση της συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο εργασίας. Παρακαλώ, για κάθε ερώτηση/πρόταση επιλέξτε/κυκλώστε έναν αριθμό από το 1 έως το 7, που περιγράφει καλύτερα τον βαθμό στον οποίο συμφωνείτε με το περιεχόμενό της, βάσει της παρακάτω κλίμακας: | | | | | | |
|---|---|----------------------|--------------|--------------------------------|--------------|----------------------|---|
| | | 1 = ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ. | 2 = ΔΙΑΦΩΝΩ. | 3 = ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ. | 4 = ΣΥΜΦΩΝΩ. | 5 = ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ. | Διαφωνώ απόλυτα Διαφωνώ Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα |
| 1 | Διαθέτω αυτοκυριαρχία και αυτοέλεγχο των πράξεών μου στα πλαίσια της εργασίας μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 2 | Μου δίνεται η δυνατότητα να μπαίνω στη θέση των άλλων και να κατανοώ τα προβλήματά τους. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 3 | Νιώθω ότι επικοινωνώ ουσιαστικά και ότι συνεργάζομαι αποτελεσματικά με τους συναδέλφους μου στη δουλειά. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 4 | Μπορώ εύκολα να καταλάβω πως νιώθουν οι ενδιαφερόμενοι (πελάτες, συνάδελφοι) για το αποτέλεσμα των ενεργειών μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 5 | Νιώθω ότι συμπεριφέρομαι απρόσωπα και ψυχρά σε μερικούς ενδιαφερόμενους (πελάτες, συνάδελφοι). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 6 | Μου είναι ευχάριστο και δημιουργικό να παίρνω πρωτοβουλίες στην καθημερινή άσκηση των καθηκόντων μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 7 | Μου αρέσει να δουλεύω μαζί με συναδέλφους ομαλά και αρμονικά για την επίτευξη κοινών στόχων. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 8 | Διδάσκομαι από τις εμπειρίες μου βελτιώνοντας έτσι την αποτελεσματικότητά μου στη δουλειά μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 9 | Νιώθω ότι επηρεάζω θετικά την εμπειρία και γενικότερα τη ζωή των πελατών μέσα από τη δουλειά μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |

| | | |
|----|---|-----------|
| 10 | Νιώθω λιγότερο ευαίσθητος/η προς τους ανθρώπους (συναδέλφους, πελάτες) από τότε που άρχισα αυτή τη δουλειά. | 1 2 3 4 5 |
| 11 | Σκέφτομαι πολλές φορές ότι σιγά-σιγά αυτή η δουλειά με κάνει συναισθηματικά πιο σκληρό/ή. | 1 2 3 4 5 |
| 12 | Νιώθω θετικά όταν μου γίνεται κριτική στην εργασία μου και δεν αντιδρώ σαν να πρόκειται για προσωπική επίθεση. | 1 2 3 4 5 |
| 13 | Προσπαθώ στη δουλειά μου να κάνω αυτοαξιολόγηση και να γνωρίζω τα ισχυρά σημεία και τα όριά μου. | 1 2 3 4 5 |
| 14 | Πιστεύω ότι έχω αυτοπεποίθηση και γνωρίζω την αξία και τις ικανότητές μου στη δουλειά μου. | 1 2 3 4 5 |
| 15 | Θεωρώ ότι έχω αυτοέλεγχο και ότι είμαι ικανός/ή να χειρίζομαι διασπαστικά συναισθήματα και παρορμήσεις στη δουλειά μου. | 1 2 3 4 5 |
| 16 | Αναλαμβάνω την ευθύνη των πράξεών μου και διατηρώ την τιμιότητα και ακεραιότητά μου στη δουλειά μου. | 1 2 3 4 5 |
| 17 | Αισθάνομαι άνετα και είμαι ανοικτός/ή σε πρωτοποριακές ιδέες, προσεγγίσεις, καινοτομίες και νέες πληροφορίες στη δουλειά μου. | 1 2 3 4 5 |
| 18 | Προσαρμόζομαι εύκολα στους στόχους της ομάδας και του οργανισμού. | 1 2 3 4 5 |
| 19 | Είμαι αισιόδοξος/η και επιμένω στην επιδίωξη και την επίτευξη των στόχων παρά τα όποια εμπόδια και αναποδιές συμβαίνουν. | 1 2 3 4 5 |
| 20 | Κατανοώ τα συναισθήματα και την άποψη των άλλων και ενδιαφέρομαι για τις ανησυχίες τους. | 1 2 3 4 5 |
| 21 | Ενδιαφέρομαι για την ανάπτυξη των άλλων συναδέλφων μου και προσπαθώ να ενισχύω τις δυνατότητές τους στη δουλειά μου. | 1 2 3 4 5 |
| 22 | Προσπαθώ καθημερινά για την ενδυνάμωση των σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων στη δουλειά μου. | 1 2 3 4 5 |
| 23 | Διαθέτω ικανότητα να πείθω και να επηρεάζω αποτελεσματικά τους άλλους στη δουλειά μου. | 1 2 3 4 5 |
| 24 | Διευκολύνω στη δημιουργία συνοχής στην ομάδα και συμβάλλω στην καθιέρωση χρήσιμων αλλαγών στη δουλειά μου. | 1 2 3 4 5 |
| 25 | Συμβάλλω αποτελεσματικά στην επίλυση διαφωνιών και συγκρούσεων στη δουλειά μου. | 1 2 3 4 5 |

Γ.ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ.

| | <p>Οι παρακάτω ερωτήσεις/προτάσεις σχετίζονται με την εκτίμηση της ικανοποίησης που νιώθει ο/η εργαζόμενος/η από την εργασία .</p> <p>Παρακαλώ, για κάθε δήλωση/πρόταση επιλέξτε/κυκλώστε έναν αριθμό από το 1 έως το 6, που περιγράφει καλύτερα τον βαθμό στον οποίο συμφωνείτε με το περιεχόμενό της, βάσει της παρακάτω κλίμακας:</p> <p>1 = ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ. 2 = ΔΙΑΦΩΝΩ. 3 = ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ. 4 = ΣΥΜΦΩΝΩ. 5 = ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ.</p> | <p style="text-align: center;"> Διαφωνώ απόλυτα Διαφωνώ Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα </p> |
|----|---|---|
| 1 | Αισθάνομαι ότι αμείβομαι δίκαια για τη δουλειά που κάνω. | 1 2 3 4 5 |
| 2 | Υπάρχει μεγάλη πιθανότητα προαγωγής στη δουλειά μου. | 1 2 3 4 5 |
| 3 | Ο/Η προϊστάμενός μου είναι αρκετά ικανός στη δουλειά του/της. | 1 2 3 4 5 |
| 4 | Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου, λαμβάνω την αναγνώριση που θα έπρεπε. | 1 2 3 4 5 |
| 5 | Μου αρέσουν οι άνθρωποι με τους οποίους (συν)εργάζομαι. | 1 2 3 4 5 |
| 6 | Αρκετά συχνά αισθάνομαι πως η δουλειά μου είναι ανούσια. | 1 2 3 4 5 |
| 7 | Η επικοινωνία εντός του οργανισμού είναι καλή. | 1 2 3 4 5 |
| 8 | Όσοι τα πηγαίνουν καλά στη δουλειά τους, διεκδικούν πιθανότητα προαγωγής. | 1 2 3 4 5 |
| 9 | Ο/Η προϊστάμενός μου είναι άδικο/η προς εμένα. | 1 2 3 4 5 |
| 10 | Τα οφέλη που απολαμβάνουμε είναι εξίσου καλά με αυτά που προσφέρουν άλλοι οργανισμοί. | 1 2 3 4 5 |
| 11 | Δεν αισθάνομαι πως η εργασία που κάνω εκτιμάται. | 1 2 3 4 5 |
| 12 | Μου αρέσει να κάνω τα πράγματα που κάνω στη δουλειά μου. | 1 2 3 4 5 |
| 13 | Οι στόχοι του οργανισμού δεν είναι ξεκάθαροι σε εμένα. | 1 2 3 4 5 |
| 14 | Νιώθω μη εκτιμώμενος από τον οργανισμό όταν σκέφτομαι αυτό για το οποίο με πληρώνουν. | 1 2 3 4 5 |

| | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 15 | Οι άνθρωποι προοδεύουν εδώ τόσο γρήγορα όσο και σε άλλα μέρη. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Ο/Η προϊστάμενος δείχνει μικρό ενδιαφέρον για τα αισθήματα των υφισταμένων του/της. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | Το πακέτο παροχών που έχουμε είναι δίκαιο. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | Υπάρχουν λίγες επιβραβεύσεις για αυτούς που δουλεύουν εδώ. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | Έχω πολύ μεγάλο φόρτο εργασίας. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | Συχνά αισθάνομαι πως δεν γνωρίζω τι συμβαίνει στον οργανισμό. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 | Νιώθω περήφανος κάνοντας τη δουλειά μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | Αισθάνομαι ικανοποιημένος με τις πιθανότητες μισθολογικής προαγωγής. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23 | Υπάρχουν προνόμια που δεν έχουμε ενώ θα έπρεπε. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24 | Είμαι ικανοποιημένος με τις προοπτικές προαγωγής. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25 | Υπάρχουν αρκετές διαφωνίες και διαμάχες στη δουλειά. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: Πίνακας Excel με τις απαντήσεις ανά ερώτημα

| Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ | | | | | | | |
|---|---------|------------|------------------------|-----------------|-----------------------------|------------------|-------------------|
| A/A | Φύλο | Ηλικία | Οικογενειακή Κατάσταση | Αριθμός παιδιών | Επίπεδο Εκπαίδευσης | Έτη προϋπηρεσίας | Βαθμίδα ιεραρχίας |
| 1 | Γυναίκα | 31-39 ετών | Διαζευγμένος/η | 0 | Μεταπτυχιακά | 11-20 έτη | Υπάλληλος |
| 2 | Γυναίκα | 18-30 ετών | Άγαμος/η | 0 | Ανώτατη εκπαίδευση / ΑΕΙ | 0-2 έτη | Υπάλληλος |
| 3 | Άνδρας | 18-30 ετών | Άγαμος/η | 0 | Ανώτατη εκπαίδευση / ΑΕΙ | 3-5 έτη | Υπάλληλος |
| 4 | Γυναίκα | 18-30 ετών | Άγαμος/η | 0 | Μεταπτυχιακά | 3-5 έτη | Υπάλληλος |
| 5 | Γυναίκα | 18-30 ετών | Άγαμος/η | 0 | Ανώτατη εκπαίδευση / ΑΕΙ | 0-2 έτη | Υπάλληλος |
| 6 | Γυναίκα | 18-30 ετών | Άγαμος/η | 0 | Μεταλυκειακές σπουδές / ΙΕΚ | 6-10 έτη | Υπάλληλος |
| 7 | Άνδρας | 18-30 ετών | Άγαμος/η | 0 | Ανώτατη εκπαίδευση / ΑΕΙ | 0-2 έτη | Υπάλληλος |
| 8 | Γυναίκα | 18-30 ετών | Άγαμος/η | 0 | Ανώτατη εκπαίδευση / ΑΕΙ | 3-5 έτη | Υπάλληλος |
| 9 | Γυναίκα | 18-30 ετών | Έγγαμος/η | 0 | Μεταλυκειακές σπουδές / ΙΕΚ | 3-5 έτη | Υπάλληλος |
| 10 | Γυναίκα | 31-39 ετών | Άγαμος/η | 0 | Μεταπτυχιακά | 6-10 έτη | Υπάλληλος |
| 11 | Γυναίκα | 31-39 ετών | Έγγαμος/η | 0 | Μεταπτυχιακά | 11-20 έτη | Υπάλληλος |

| | | | | | | | |
|----|---------|------------|-----------|---|-----------------------------------|----------------|----------------|
| 12 | Άνδρας | 31-39 ετών | Άγαμος/η | 0 | Ανώτατη εκπαίδευση / AEI | 6-10 έτη | Προϊστάμενος/η |
| 13 | Γυναίκα | 40-49 ετών | Άγαμος/η | 0 | Μεταπτυχιακά | 11-20 έτη | Προϊστάμενος/η |
| 14 | Γυναίκα | 40-49 ετών | Έγγαμος/η | 1 | Μεταπτυχιακά | 11-20 έτη | Προϊστάμενος/η |
| 15 | Άνδρας | 31-39 ετών | Έγγαμος/η | 2 | Ανώτερη εκπαίδευση / TEI | 6-10 έτη | Υπάλληλος |
| 16 | Γυναίκα | 31-39 ετών | Άγαμος/η | 0 | Μεταπτυχιακά | 6-10 έτη | Υπάλληλος |
| 17 | Άνδρας | 40-49 ετών | Άγαμος/η | 0 | Υποχρεωτική εκπαίδευση (γυμνάσιο) | 21 έτη και άνω | Υπάλληλος |
| 18 | Γυναίκα | 18-30 ετών | Άγαμος/η | 0 | Ανώτατη εκπαίδευση / AEI | 0-2 έτη | Υπάλληλος |
| 19 | Γυναίκα | 31-39 ετών | Έγγαμος/η | 2 | Ανώτερη εκπαίδευση / TEI | 6-10 έτη | Υπάλληλος |
| 20 | Άνδρας | 31-39 ετών | Άγαμος/η | 0 | Μεταπτυχιακά | 11-20 έτη | Προϊστάμενος/η |
| 21 | Άνδρας | 40-49 ετών | Έγγαμος/η | 2 | Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (λύκειο) | 21 έτη και άνω | Υπάλληλος |
| 22 | Άνδρας | 50-59 ετών | Έγγαμος/η | 2 | Μεταλυκειακές σπουδές / ΙΕΚ | 21 έτη και άνω | Διευθυντής/ρια |
| 23 | Άνδρας | 18-30 ετών | Άγαμος/η | 0 | Ανώτατη εκπαίδευση / AEI | 0-2 έτη | Υπάλληλος |
| 24 | Άνδρας | 31-39 ετών | Έγγαμος/η | 0 | Ανώτερη εκπαίδευση / | 21 έτη και άνω | Προϊστάμενος/η |

| | | | | | | | |
|----|---------|------------|----------------|-----------------|-----------------------------|----------------|----------------|
| | | | | | ΤΕΙ | | |
| 25 | Άνδρας | 40-49 ετών | Έγγαμος/η | 0 | Ανώτερη εκπαίδευση / ΤΕΙ | 21 έτη και άνω | Υπάλληλος |
| 26 | Άνδρας | 50-59 ετών | Έγγαμος/η | 2 | Μεταπτυχιακά | 21 έτη και άνω | Προϊστάμενος/η |
| 27 | Άνδρας | 18-30 ετών | Άγαμος/η | 0 | Ανώτατη εκπαίδευση / ΑΕΙ | 0-2 έτη | Υπάλληλος |
| 28 | Άνδρας | 40-49 ετών | Διαζευγμένος/η | 1 | Ανώτερη εκπαίδευση / ΤΕΙ | 11-20 έτη | Προϊστάμενος/η |
| 29 | Γυναίκα | 40-49 ετών | Διαζευγμένος/η | 1 | Μεταλυκειακές σπουδές / ΙΕΚ | 21 έτη και άνω | Προϊστάμενος/η |
| 30 | Γυναίκα | 18-30 ετών | Άγαμος/η | 0 | Μεταλυκειακές σπουδές / ΙΕΚ | 6-10 έτη | Υπάλληλος |
| 31 | Άνδρας | 50-59 ετών | Διαζευγμένος/η | 3 ή περισσότερα | Μεταπτυχιακά | 21 έτη και άνω | Διευθυντής/ρια |
| 32 | Άνδρας | 40-49 ετών | Έγγαμος/η | 3 ή περισσότερα | Ανώτερη εκπαίδευση / ΤΕΙ | 21 έτη και άνω | Υπάλληλος |
| 33 | Άνδρας | 18-30 ετών | Άγαμος/η | 0 | Ανώτατη εκπαίδευση / ΑΕΙ | 0-2 έτη | Υπάλληλος |
| 34 | Γυναίκα | 31-39 ετών | Έγγαμος/η | 1 | Ανώτατη εκπαίδευση / ΑΕΙ | 11-20 έτη | Προϊστάμενος/η |
| 35 | Γυναίκα | 31-39 ετών | Έγγαμος/η | 1 | Μεταπτυχιακά | 6-10 έτη | Υπάλληλος |
| 36 | Άνδρας | 18-30 ετών | Άγαμος/η | 0 | Μεταπτυχιακά | 11-20 έτη | Υπάλληλος |
| 37 | Άνδρας | 40-49 ετών | Έγγαμος/η | 0 | Ανώτερη εκπαίδευση / | 21 έτη και άνω | Προϊστάμενος/η |

| | | | | | | | |
|----|---------|------------|----------------|---|-----------------------------|----------------|----------------|
| | | | | | ΤΕΙ | | |
| 38 | Άνδρας | 40-49 ετών | Έγγαμος/η | 2 | Μεταλυκειακές σπουδές / ΙΕΚ | 21 έτη και άνω | Υπάλληλος |
| 39 | Άνδρας | 18-30 ετών | Άγαμος/η | 0 | Ανώτατη εκπαίδευση / ΑΕΙ | 3-5 έτη | Προϊστάμενος/η |
| 40 | Γυναίκα | 31-39 ετών | Έγγαμος/η | 0 | Μεταπτυχιακά | 11-20 έτη | Υπάλληλος |
| 41 | Άνδρας | 18-30 ετών | Άγαμος/η | 0 | Ανώτατη εκπαίδευση / ΑΕΙ | 6-10 έτη | Υπάλληλος |
| 42 | Άνδρας | 40-49 ετών | Διαζευγμένος/η | 2 | Μεταπτυχιακά | 11-20 έτη | Προϊστάμενος/η |
| 43 | Γυναίκα | 18-30 ετών | Άγαμος/η | 0 | Ανώτατη εκπαίδευση / ΑΕΙ | 3-5 έτη | Υπάλληλος |
| 44 | Γυναίκα | 31-39 ετών | Άγαμος/η | 0 | Ανώτερη εκπαίδευση / ΤΕΙ | 11-20 έτη | Υπάλληλος |
| 45 | Άνδρας | 18-30 ετών | Άγαμος/η | 0 | Μεταλυκειακές σπουδές / ΙΕΚ | 0-2 έτη | Υπάλληλος |
| 46 | Γυναίκα | 31-39 ετών | Έγγαμος/η | 1 | Ανώτατη εκπαίδευση / ΑΕΙ | 6-10 έτη | Υπάλληλος |
| 47 | Άνδρας | 40-49 ετών | Διαζευγμένος/η | 1 | Μεταλυκειακές σπουδές / ΙΕΚ | 11-20 έτη | Υπάλληλος |
| 48 | Γυναίκα | 31-39 ετών | Έγγαμος/η | 2 | Ανώτερη εκπαίδευση / ΤΕΙ | 11-20 έτη | Υπάλληλος |
| 49 | Γυναίκα | 40-49 ετών | Άγαμος/η | 0 | Μεταλυκειακές σπουδές / ΙΕΚ | 11-20 έτη | Υπάλληλος |

| | | | | | | | |
|----|---------|------------|----------------|-----------------|-----------------------------------|----------------|----------------|
| 50 | Γυναίκα | 18-30 ετών | Άγαμος/η | 0 | Ανώτατη εκπαίδευση / ΑΕΙ | 0-2 έτη | Υπάλληλος |
| 51 | Γυναίκα | 40-49 ετών | Έγγαμος/η | 2 | Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (λύκειο) | 21 έτη και άνω | Υπάλληλος |
| 52 | Άνδρας | 31-39 ετών | Άγαμος/η | 0 | Διδακτορικό | 11-20 έτη | Υπάλληλος |
| 53 | Γυναίκα | 40-49 ετών | Διαζευγμένος/η | 1 | Ανώτατη εκπαίδευση / ΑΕΙ | 6-10 έτη | Υπάλληλος |
| 54 | Γυναίκα | 31-39 ετών | Άγαμος/η | 0 | Ανώτερη εκπαίδευση / ΤΕΙ | 6-10 έτη | Υπάλληλος |
| 55 | Γυναίκα | 40-49 ετών | Έγγαμος/η | 1 | Ανώτατη εκπαίδευση / ΑΕΙ | 11-20 έτη | Υπάλληλος |
| 56 | Άνδρας | 40-49 ετών | Έγγαμος/η | 2 | Ανώτερη εκπαίδευση / ΤΕΙ | 21 έτη και άνω | Προϊστάμενος/η |
| 57 | Άνδρας | 40-49 ετών | Έγγαμος/η | 3 ή περισσότερα | Ανώτερη εκπαίδευση / ΤΕΙ | 21 έτη και άνω | Προϊστάμενος/η |
| 58 | Γυναίκα | 40-49 ετών | Έγγαμος/η | 3 ή περισσότερα | Ανώτατη εκπαίδευση / ΑΕΙ | 6-10 έτη | Υπάλληλος |
| 59 | Άνδρας | 31-39 ετών | Έγγαμος/η | 1 | Μεταπτυχιακά | 21 έτη και άνω | Προϊστάμενος/η |
| 60 | Άνδρας | 50-59 ετών | Έγγαμος/η | 2 | Ανώτερη εκπαίδευση / ΤΕΙ | 21 έτη και άνω | Προϊστάμενος/η |
| 61 | Άνδρας | 40-49 ετών | Έγγαμος/η | 0 | Ανώτατη εκπαίδευση / ΑΕΙ | 11-20 έτη | Υπάλληλος |

| | | | | | | | |
|----|---------|------------|----------------|-----------------|-----------------------------|----------------|----------------|
| 62 | Γυναίκα | 40-49 ετών | Διαζευγμένος/η | 0 | Μεταπτυχιακά | 6-10 έτη | Διευθυντής/ρια |
| 63 | Άνδρας | 40-49 ετών | Έγγαμος/η | 2 | Ανώτερη εκπαίδευση / ΤΕΙ | 21 έτη και άνω | Προϊστάμενος/η |
| 64 | Άνδρας | 31-39 ετών | Έγγαμος/η | 2 | Διδακτορικό | 11-20 έτη | Υπάλληλος |
| 65 | Γυναίκα | 18-30 ετών | Άγαμος/η | 0 | Ανώτατη εκπαίδευση / ΑΕΙ | 3-5 έτη | Υπάλληλος |
| 66 | Γυναίκα | 31-39 ετών | Έγγαμος/η | 2 | Μεταπτυχιακά | 11-20 έτη | Υπάλληλος |
| 67 | Γυναίκα | 40-49 ετών | Έγγαμος/η | 3 ή περισσότερα | Μεταπτυχιακά | 6-10 έτη | Υπάλληλος |
| 68 | Γυναίκα | 50-59 ετών | Διαζευγμένος/η | 2 | Ανώτατη εκπαίδευση / ΑΕΙ | 21 έτη και άνω | Υπάλληλος |
| 69 | Γυναίκα | 40-49 ετών | Έγγαμος/η | 2 | Μεταλυκειακές σπουδές / ΙΕΚ | 21 έτη και άνω | Προϊστάμενος/η |
| 70 | Γυναίκα | 50-59 ετών | Διαζευγμένος/η | 2 | Μεταπτυχιακά | 21 έτη και άνω | Διευθυντής/ρια |
| 71 | Γυναίκα | 40-49 ετών | Άγαμος/η | 0 | Μεταπτυχιακά | 21 έτη και άνω | Προϊστάμενος/η |
| 72 | Γυναίκα | 50-59 ετών | Διαζευγμένος/η | 0 | Μεταπτυχιακά | 21 έτη και άνω | Υπάλληλος |
| 73 | Γυναίκα | 18-30 ετών | Άγαμος/η | 0 | Ανώτερη εκπαίδευση / ΤΕΙ | 6-10 έτη | Υπάλληλος |
| 74 | Γυναίκα | 31-39 ετών | Άγαμος/η | 0 | Ανώτερη εκπαίδευση / ΤΕΙ | 6-10 έτη | Διευθυντής/ρια |
| 75 | Γυναίκα | 31-39 ετών | Άγαμος/η | 0 | Μεταπτυχιακά | 6-10 έτη | Υπάλληλος |
| 76 | Γυναίκα | 40-49 ετών | Έγγαμος/η | 2 | Μεταπτυχιακά | 21 έτη και άνω | Προϊστάμενος/η |

| | | | | | | | |
|----|---------|------------|----------------|-----------------|-----------------------------|----------------|----------------|
| 77 | Γυναίκα | 40-49 ετών | Χήρος/α | 1 | Μεταπτυχιακά | 11-20 έτη | Υπάλληλος |
| 78 | Άνδρας | 31-39 ετών | Άγαμος/η | 0 | Μεταπτυχιακά | 6-10 έτη | Προϊστάμενος/η |
| 79 | Άνδρας | 50-59 ετών | Έγγαμος/η | 3 ή περισσότερα | Ανώτατη εκπαίδευση / ΑΕΙ | 21 έτη και άνω | Υπάλληλος |
| 80 | Γυναίκα | 40-49 ετών | Έγγαμος/η | 1 | Μεταλυκειακές σπουδές / ΙΕΚ | 21 έτη και άνω | Διευθυντής/ρια |
| 81 | Γυναίκα | 40-49 ετών | Άγαμος/η | 0 | Ανώτατη εκπαίδευση / ΑΕΙ | 11-20 έτη | Προϊστάμενος/η |
| 82 | Γυναίκα | 50-59 ετών | Έγγαμος/η | 0 | Ανώτερη εκπαίδευση / ΤΕΙ | 21 έτη και άνω | Υπάλληλος |
| 83 | Γυναίκα | 31-39 ετών | Διαζευγμένος/η | 1 | Ανώτατη εκπαίδευση / ΑΕΙ | 0-2 έτη | Υπάλληλος |
| 84 | Γυναίκα | 40-49 ετών | Διαζευγμένος/η | 2 | Μεταλυκειακές σπουδές / ΙΕΚ | 21 έτη και άνω | Υπάλληλος |
| 85 | Γυναίκα | 40-49 ετών | Χήρος/α | 2 | Ανώτατη εκπαίδευση / ΑΕΙ | 6-10 έτη | Υπάλληλος |
| 86 | Γυναίκα | 40-49 ετών | Έγγαμος/η | 2 | Μεταλυκειακές σπουδές / ΙΕΚ | 21 έτη και άνω | Υπάλληλος |
| 87 | Γυναίκα | 40-49 ετών | Έγγαμος/η | 1 | Μεταπτυχιακά | 21 έτη και άνω | Υπάλληλος |
| 88 | Γυναίκα | 31-39 ετών | Έγγαμος/η | 1 | Μεταλυκειακές σπουδές / ΙΕΚ | 11-20 έτη | Διευθυντής/ρια |
| 89 | Άνδρας | 31-39 ετών | Έγγαμος/η | 2 | Διδακτορικό | 11-20 έτη | Διευθυντής/ρια |
| 90 | Γυναίκα | 31-39 ετών | Έγγαμος/η | 1 | Ανώτατη εκπαίδευση / | 11-20 έτη | Υπάλληλος |

| | | | | | | | |
|-----|---------|------------|----------------|---|-----------------------------------|----------------|----------------|
| | | | | | ΑΕΙ | | |
| 91 | Άνδρας | 40-49 ετών | Διαζευγμένος/η | 1 | Ανώτατη εκπαίδευση / ΑΕΙ | 6-10 έτη | Υπάλληλος |
| 92 | Γυναίκα | 50-59 ετών | Διαζευγμένος/η | 1 | Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (λύκειο) | 21 έτη και άνω | Υπάλληλος |
| 93 | Γυναίκα | 40-49 ετών | Έγγαμος/η | 1 | Ανώτατη εκπαίδευση / ΑΕΙ | 11-20 έτη | Υπάλληλος |
| 94 | Γυναίκα | 40-49 ετών | Διαζευγμένος/η | 2 | Μεταλυκειακές σπουδές / ΙΕΚ | 11-20 έτη | Υπάλληλος |
| 95 | Γυναίκα | 40-49 ετών | Έγγαμος/η | 2 | Ανώτατη εκπαίδευση / ΑΕΙ | 21 έτη και άνω | Υπάλληλος |
| 96 | Άνδρας | 40-49 ετών | Έγγαμος/η | 2 | Ανώτατη εκπαίδευση / ΑΕΙ | 21 έτη και άνω | Υπάλληλος |
| 97 | Γυναίκα | 50-59 ετών | Έγγαμος/η | 0 | Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (λύκειο) | 21 έτη και άνω | Υπάλληλος |
| 98 | Γυναίκα | 50-59 ετών | Έγγαμος/η | 2 | Μεταπτυχιακά | 21 έτη και άνω | Υπάλληλος |
| 99 | Γυναίκα | 50-59 ετών | Έγγαμος/η | 1 | Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (λύκειο) | 21 έτη και άνω | Διευθυντής/ρια |
| 100 | Γυναίκα | 18-30 ετών | Άγαμος/η | 0 | Μεταπτυχιακά | 6-10 έτη | Υπάλληλος |
| 101 | Γυναίκα | 31-39 ετών | Έγγαμος/η | 1 | Ανώτερη εκπαίδευση / ΤΕΙ | 11-20 έτη | Υπάλληλος |

| | | | | | | | |
|-----|---------|------------|----------------|---|---|-------------------|----------------|
| 102 | Γυναίκα | 31-39 ετών | Έγγαμος/η | 0 | Μεταπτυχιακά | 11-20 έτη | Προϊστάμενος/η |
| 103 | Γυναίκα | 31-39 ετών | Έγγαμος/η | 1 | Ανώτερη εκπαίδευση / ΤΕΙ | 6-10 έτη | Υπάλληλος |
| 104 | Γυναίκα | 50-59 ετών | Διαζευγμένος/η | 0 | Μεταλυκειακές σπουδές / ΙΕΚ | 11-20 έτη | Υπάλληλος |
| 105 | Γυναίκα | 50-59 ετών | Διαζευγμένος/η | 0 | Μεταπτυχιακά | 21 έτη και άνω | Διευθυντής/ρια |
| 106 | Γυναίκα | 31-39 ετών | Άγαμος/η | 0 | Μεταπτυχιακά | 3-5 έτη | Υπάλληλος |
| 107 | Γυναίκα | 18-30 ετών | Άγαμος/η | 0 | Ανώτατη εκπαίδευση / ΑΕΙ | 6-10 έτη | Υπάλληλος |
| 108 | Γυναίκα | 18-30 ετών | Άγαμος/η | 0 | Ανώτατη εκπαίδευση / ΑΕΙ | 0-2 έτη | Υπάλληλος |
| 109 | Άνδρας | 40-49 ετών | Έγγαμος/η | 1 | Ανώτερη εκπαίδευση / ΤΕΙ | 11-20 έτη | Υπάλληλος |
| 110 | Γυναίκα | 31-39 ετών | Άγαμος/η | 0 | Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (λύκειο) | 11-20 έτη | Υπάλληλος |
| 111 | Άνδρας | 40-49 ετών | Έγγαμος/η | 2 | Μεταπτυχιακά | 21 έτη και άνω | Προϊστάμενος/η |
| 112 | Άνδρας | 40-49 ετών | Άγαμος/η | 0 | Μεταπτυχιακά | 11-20 έτη | Υπάλληλος |
| 113 | Γυναίκα | 31-39 ετών | Άγαμος/η | 1 | Ανώτερη εκπαίδευση / ΤΕΙ | 11-20 έτη | Υπάλληλος |
| 114 | Άνδρας | 18-30 ετών | Άγαμος/η | 0 | Μεταπτυχιακά | 0-2 έτη | Υπάλληλος |
| 115 | Γυναίκα | 40-49 ετών | Άγαμος/η | 0 | Ανώτερη εκπαίδευση / ΤΕΙ | 11-20 έτη | Υπάλληλος |

| | | | | | | | |
|-----|---------|------------|-----------|---|--------------------------------|-----------|----------------|
| 116 | Γυναίκα | 18-30 ετών | Άγαμος/η | 0 | Ανώτατη εκπαίδευση / ΑΕΙ | 0-2 έτη | Υπάλληλος |
| 117 | Γυναίκα | 18-30 ετών | Άγαμος/η | 0 | Ανώτατη εκπαίδευση / ΑΕΙ | 3-5 έτη | Υπάλληλος |
| 118 | Γυναίκα | 31-39 ετών | Έγγαμος/η | 0 | Μεταπτυχιακά | 6-10 έτη | Υπάλληλος |
| 119 | Άνδρας | 18-30 ετών | Έγγαμος/η | 0 | Ανώτατη εκπαίδευση / ΑΕΙ | 6-10 έτη | Υπάλληλος |
| 120 | Γυναίκα | 31-39 ετών | Έγγαμος/η | 1 | Μεταπτυχιακά | 11-20 έτη | Προϊστάμενος/η |

Β. ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

| A/A | Διαθέτω αυτοκυριαρχία και αυτοέλεγχο των πράξεών μου στα πλαίσια της εργασίας μου. | Μου δίνεται η δυνατότητα να μπαίνω στη θέση των άλλων και να κατανοώ τα προβλήματά τους. | Νιώθω ότι επικοινωνώ ουσιαστικά και ότι συνεργάζομαι αποτελεσματικά με τους συναδέλφους μου στη δουλειά. | Μπορώ εύκολα να καταλάβω πως νιώθουν οι ενδιαφερόμενοι (πελάτες, συνάδελφοι) για το αποτέλεσμα των ενεργειών μου. | Νιώθω ότι συμπεριφέρομαι απρόσωπα και ψυχρά σε μερικούς ενδιαφερόμενους (πελάτες, συνάδελφοι). | Μου είναι ευχάριστο και δημιουργικό να παίρνω πρωτοβουλίες στην καθημερινή άσκηση των καθηκόντων μου. | Μου αρέσει να δουλεύω μαζί με συναδέλφους ομαλά και αρμονικά για την επίτευξη κοινών στόχων. | Διδάσκομαι από τις εμπειρίες μου βελτιώνοντας έτσι την αποτελεσματικότητά μου στη δουλειά μου. | Νιώθω ότι επηρεάζω θετικά την εμπειρία και γενικότερα τη ζωή των πελατών μέσα από τη δουλειά μου. | Νιώθω λιγότερο ευαίσθητος/η προς τους ανθρώπους (συναδέλφους, πελάτες) από τότε που άρχισα αυτή τη δουλειά. | Σκέφτομαι πολλές φορές ότι σιγά-σιγά αυτή η δουλειά με κάνει συναισθηματικά πιο σκληρό/ή. | Νιώθω θετικά όταν μου γίνεται κριτική στην εργασία μου και δεν αντιδρώ σαν να πρόκειται για προσωπική επίθεση. | Προσπαθώ στη δουλειά μου να κάνω αυτοαξιολόγηση και να γνωρίζω τα ισχυρά σημεία και τα όριά μου. | Πιστεύω ότι έχω αυτοπεποίθηση και γνωρίζω την αξία και τις ικανότητές μου στη δουλειά μου. | Θεωρώ ότι έχω αυτοέλεγχο και ότι είμαι ικανός/ή να χειρίζομαι διασπαστικά συναισθήματα και παρορμήσεις στη δουλειά μου. |
|-----|--|--|--|---|--|---|--|--|---|---|---|--|--|--|---|
| 1 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 1 | 2 | 4 | 5 | 3 | 3 |
| 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 2 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 2 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 6 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 |
| 7 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 5 | 4 |
| 8 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 9 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 10 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 |
| 11 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 12 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 |
| 13 | 5 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 14 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 |
| 15 | 5 | 4 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 16 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 1 | 1 | 3 | 4 | 2 | 4 |
| 17 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 2 | 3 | 5 | 5 |
| 18 | 5 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 19 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 20 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 21 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 22 | 4 | 5 | 5 | 4 | 1 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 23 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 24 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 1 | 1 | 5 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 5 | 5 |
| 25 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 26 | 5 | 5 | 5 | 4 | 1 | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 | 1 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 27 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 28 | 4 | 5 | 5 | 3 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 29 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 30 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 31 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 32 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 33 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 34 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 4 | 5 | 5 | 2 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 35 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 36 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 |
| 37 | 5 | 5 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 38 | 4 | 4 | 5 | 4 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 |
| 39 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 40 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 41 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 2 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 42 | 4 | 5 | 5 | 5 | 1 | 4 | 5 | 4 | 5 | 1 | 3 | 2 | 4 | 5 | 3 |
| 43 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 44 | 4 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 4 | 1 | 1 | 3 | 4 | 5 | 4 |
| 45 | 4 | 5 | 5 | 4 | 1 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 46 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 47 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 3 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 5 | 5 |
| 48 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 49 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 50 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 | 2 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| 51 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 52 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 53 | 4 | 1 | 4 | 5 | 1 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 2 | 3 | 5 | 4 | 4 |
| 54 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 |
| 55 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 2 | 2 | 5 | 5 | 4 |
| 56 | 4 | 4 | 3 | 5 | 2 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 |
| 57 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 1 | 1 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| 58 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 59 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 |
| 60 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 61 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 62 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 1 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 63 | 4 | 4 | 5 | 4 | 1 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 64 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 65 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 66 | 5 | 4 | 5 | 5 | 2 | 3 | 3 | 3 | 5 | 1 | 1 | 3 | 3 | 4 | 5 |
| 67 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 |
| 68 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 69 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 70 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 71 | 5 | 5 | 4 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 72 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 73 | 3 | 5 | 3 | 5 | 2 | 1 | 5 | 2 | 4 | 5 | 5 | 3 | 1 | 5 | 5 |
| 74 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 75 | 3 | 4 | 5 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| 76 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 3 | 5 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 |
| 77 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 78 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 5 | 4 | 3 | 2 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 |
| 79 | 4 | 3 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 80 | 4 | 4 | 4 | 5 | 1 | 5 | 4 | 5 | 5 | 1 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 81 | 4 | 5 | 3 | 5 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 1 | 3 | 4 | 5 | 4 |
| 82 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| 83 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 84 | 1 | 1 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 |
| 85 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 4 | 2 | 5 | 5 | 4 |
| 86 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 87 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 88 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 89 | 5 | 5 | 5 | 4 | 1 | 5 | 5 | 5 | 4 | 1 | 1 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 90 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 91 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 92 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 93 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 94 | 4 | 4 | 5 | 4 | 1 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 1 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 95 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 96 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 97 | 3 | 4 | 3 | 5 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 |
| 98 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 99 | 5 | 4 | 4 | 4 | 1 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| 100 | 4 | 5 | 4 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 101 | 4 | 3 | 2 | 4 | 1 | 4 | 5 | 5 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 102 | 4 | 4 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 103 | 5 | 3 | 4 | 5 | 2 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 |
| 104 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 1 | 4 | 5 | 3 |
| 105 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 3 |
| 106 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 107 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 1 | 2 | 3 | 5 | 5 | 3 |
| 108 | 4 | 5 | 4 | 5 | 1 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 |
| 109 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 |
| 110 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 |
| 111 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 4 | 4 | 5 | 5 | 1 | 3 | 2 | 4 | 5 | 5 |
| 112 | 4 | 4 | 4 | 3 | 1 | 5 | 5 | 3 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 113 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 |
| 114 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 2 | 2 | 4 | 5 | 4 | 3 |
| 115 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 116 | 3 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 3 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 117 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 118 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 119 | 3 | 5 | 2 | 5 | 2 | 2 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 | 5 |
| 120 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 2 |

Β. ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

| A/A | Αναλαμβάνω την ευθύνη των πράξεών μου και διατηρώ την τιμότητα και ακεραιότητά μου στη δουλειά μου. | Αισθάνομαι άνετα και είμαι ανοικτός/ή σε πρωτοποριακές ιδέες, προσεγγίσεις, καινοτομίες και νέες πληροφορίες στη δουλειά μου. | Προσαρμόζομαι εύκολα στους στόχους της ομάδας και του οργανισμού. | Είμαι αισιόδοξος/η και επιμένω στην επιδίωξη και την επίτευξη των στόχων παρά τα όποια εμπόδια και αναποδιές συμβαίνουν. | Κατανοώ τα συναισθήματα και την άποψη των άλλων και ενδιαφέρομαι για τις ανησυχίες τους. | Ενδιαφέρομαι για την ανάπτυξη των άλλων συναδέλφων μου και προσπαθώ να ενισχύω τις δυνατότητές τους στη δουλειά μου. | Προσπαθώ καθημερινά για την ενδυνάμωση των σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων στη δουλειά μου. | Διαθέτω ικανότητα να πείθω και να επηρεάζω αποτελεσματικά τους άλλους στη δουλειά μου. | Διευκολύνω στη δημιουργία συνοχής στην ομάδα και συμβάλλω στην καθιέρωση χρήσιμων αλλαγών στη δουλειά μου. | Συμβάλλω αποτελεσματικά στην επίλυση διαφωνιών και συγκρούσεων στη δουλειά μου. |
|-----|---|---|---|--|--|--|---|--|--|---|
| 1 | 5 | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 |
| 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 |

| | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 6 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 7 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 8 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 9 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 10 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 2 | 4 | 3 | 5 | 5 |
| 11 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 12 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 13 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 14 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 15 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 16 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 17 | 5 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 18 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 19 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 |
| 20 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 21 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 22 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 23 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 24 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 1 | 1 | 5 | 4 | 3 |
| 25 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 26 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 27 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 28 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 29 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 30 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 |
| 31 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |

| | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 32 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 33 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 34 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 35 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 36 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 37 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 2 | 5 | 3 | 3 |
| 38 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 1 | 1 | 4 |
| 39 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 40 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 41 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 2 |
| 42 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 |
| 43 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 |
| 44 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 45 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 46 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 47 | 5 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 |
| 48 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 49 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 50 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 |
| 51 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 52 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 53 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 |
| 54 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 |
| 55 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 56 | 5 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 57 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |

| | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 58 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 |
| 59 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| 60 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 61 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 62 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 63 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 |
| 64 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 65 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 66 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 67 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 68 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 69 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 70 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 71 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 72 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 73 | 5 | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 4 | 1 |
| 74 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 75 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 76 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 77 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| 78 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 5 | 2 |
| 79 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 80 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 81 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 |
| 82 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 83 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 |

| | | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 84 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 |
| 85 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 86 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 |
| 87 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 |
| 88 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 89 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 90 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 91 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 |
| 92 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 93 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 94 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 95 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 96 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 97 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 98 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 99 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 100 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 |
| 101 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 102 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 103 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 |
| 104 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 105 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 106 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 107 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 108 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 |
| 109 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |

| | | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 110 | 5 | 2 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 111 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 |
| 112 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 113 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 114 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 |
| 115 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 116 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 117 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 118 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 119 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 120 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 |

Γ. ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

| A/A | Αισθάνομαι ότι αμείβομαι δίκαια για τη δουλειά που κάνω. | Υπάρχει μεγάλη πιθανότητα προαγωγής στη δουλειά μου. | Ο/Η προϊστάμενός μου είναι αρκετά ικανός στη δουλειά του/της. | Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου, λαμβάνω την αναγνώριση που θα έπρεπε. | Μου αρέσουν οι άνθρωποι με τους οποίους (συν)εργάζομαι. | Αρκετά συχνά αισθάνομαι πως η δουλειά μου είναι ανούσια. | Η επικοινωνία εντός του οργανισμού είναι καλή. | Όσοι τα πηγαίνουν καλά στη δουλειά τους, διεκδικούν πιθανότητα προαγωγής. | Ο/Η προϊστάμενός μου είναι άδικος/η προς εμένα. | Τα σφέλη που απολαμβάνουμε είναι εξίσου καλά με αυτά που προσφέρουν άλλοι οργανισμοί. | Δεν αισθάνομαι πως η εργασία που κάνω εκτιμάται. | Μου αρέσει να κάνω τα πράγματα που κάνω στη δουλειά μου. | Οι στόχοι του οργανισμού δεν είναι ξεκάθαροι σε εμένα. | Νιώθω μη εκτιμώμενος από τον οργανισμό όταν σκέφτομαι αυτό για το οποίο με πληρώνουν. | Οι άνθρωποι προσδίδουν εδώ τόσο γρήγορα όσο και σε άλλα μέρη. |
|-----|--|--|---|--|---|--|--|---|---|---|--|--|--|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 |
| 2 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 2 | 5 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 1 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 2 | 2 | 1 | 4 | 1 | 1 | 2 |
| 6 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 1 | 4 | 1 | 5 | 1 | 3 | 3 |
| 7 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 |
| 8 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 9 | 1 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 2 |
| 10 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 |
| 11 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 4 | 1 |
| 12 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 |
| 13 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 1 |
| 14 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| 15 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 | 4 | 5 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 |
| 16 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 5 | 1 | 1 | 2 |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 17 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 18 | 4 | 1 | 4 | 4 | 5 | 1 | 4 | 2 | 3 | 4 | 1 | 4 | 2 | 2 | 3 |
| 19 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 |
| 20 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 |
| 21 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 |
| 22 | 2 | 4 | 4 | 2 | 5 | 1 | 4 | 5 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 23 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 2 | 5 | 5 | 1 | 4 | 2 | 4 | 2 | 1 | 3 |
| 24 | 2 | 1 | 5 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 5 | 3 |
| 25 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| 26 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 4 | 5 | 2 | 4 | 1 | 5 | 1 | 1 | 3 |
| 27 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 5 | 1 | 1 | 4 |
| 28 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 29 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 1 | 4 | 2 | 2 | 3 |
| 30 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 4 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 31 | 1 | 4 | 4 | 2 | 4 | 1 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 |
| 32 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 33 | 1 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 |
| 34 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 35 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 1 | 4 | 3 | 1 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 |
| 36 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| 37 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 5 | 3 | 3 | 5 | 2 |
| 38 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 1 | 1 | 3 | 1 | 5 | 3 | 3 | 3 |
| 39 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 1 | 5 | 3 | 1 | 5 | 1 | 5 | 5 | 1 | 4 |
| 40 | 2 | 1 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 1 |
| 41 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 1 | 3 | 3 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 |
| 42 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 | 4 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 4 |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 43 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 1 | 4 | 1 | 4 | 2 | 2 | 3 |
| 44 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 45 | 2 | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 46 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 5 | 2 |
| 47 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 |
| 48 | 2 | 1 | 5 | 2 | 4 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 2 |
| 49 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 1 |
| 50 | 3 | 1 | 5 | 2 | 4 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 4 | 1 |
| 51 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 5 | 2 | 2 | 5 | 3 | 3 | 3 |
| 52 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 |
| 53 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 1 | 4 | 5 | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 2 | 1 |
| 54 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 5 | 5 | 1 |
| 55 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 2 |
| 56 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 5 | 4 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 5 | 4 | 1 |
| 57 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 |
| 58 | 2 | 1 | 5 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 |
| 59 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 1 |
| 60 | 3 | 1 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 4 | 1 | 2 | 1 | 5 | 1 | 1 | 3 |
| 61 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 4 | 2 | 1 | 3 | 2 | 5 | 4 | 3 | 3 | 1 |
| 62 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 1 | 4 | 5 |
| 63 | 4 | 1 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 |
| 64 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 2 | 1 | 4 |
| 65 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| 66 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 1 | 5 | 4 | 1 | 3 | 1 | 5 | 1 | 1 | 3 |
| 67 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 68 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 3 | 2 |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 69 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 |
| 70 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 3 | 4 | 2 | 5 | 1 | 1 | 4 |
| 71 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 72 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 73 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 5 | 2 | 5 | 1 |
| 74 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 |
| 75 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 5 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 |
| 76 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 |
| 77 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 |
| 78 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 79 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 1 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 1 |
| 80 | 4 | 5 | | 5 | 5 | 1 | 4 | 3 | 1 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 81 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 4 | 1 | 5 | 4 | 5 | 3 | 1 |
| 82 | 2 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 |
| 83 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 84 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 1 | 5 | 5 | 3 |
| 85 | 1 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 |
| 86 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 4 | 1 | 1 | 3 | 4 | 3 | 2 | 5 | 5 |
| 87 | 1 | 5 | 3 | 3 | 4 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 5 | 1 | 4 | 1 |
| 88 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 1 | 3 |
| 89 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 90 | 2 | 2 | 5 | 3 | 4 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 1 |
| 91 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 1 | 2 | 4 |
| 92 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 93 | 4 | 1 | 5 | 3 | 5 | 1 | 4 | 2 | 1 | 5 | 3 | 4 | 1 | 2 | 2 |
| 94 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 1 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 95 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 96 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 97 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 |
| 98 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 1 | 1 |
| 99 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 |
| 100 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 | 4 | 3 | 4 | 1 | 5 | 2 | 2 | 4 |
| 101 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 5 | 1 | 1 | 3 | 1 | 5 | 4 | 4 | 5 | 1 |
| 102 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 1 | 5 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 |
| 103 | 5 | 3 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 1 | 4 | 3 | 5 | 3 | 1 | 3 |
| 104 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 |
| 105 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 | 5 | 4 | 1 | 5 | 1 | 5 | 2 | 1 | 4 |
| 106 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 107 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 3 |
| 108 | 2 | 5 | 5 | 2 | 4 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 5 | 1 | 4 | 3 |
| 109 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 |
| 110 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 2 | 5 | 4 | 1 | 3 | 1 | 4 | 1 | 1 | 2 |
| 111 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 1 | 4 | 4 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 |
| 112 | 5 | 1 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 1 | 5 | 1 | 4 | 2 | 1 | 2 |
| 113 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 5 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| 114 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 3 | 1 | 3 | 2 | 5 | 4 | 2 | 3 |
| 115 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 |
| 116 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 1 | 4 | 3 | 3 | 1 |
| 117 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 118 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 119 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 5 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 5 | 3 | 3 |
| 120 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 4 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 1 |

Γ. ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

| A/A | Ο/Η προϊστάμενος δείχνει μικρό ενδιαφέρον για τα αισθήματα των υφισταμένων του/της. | Το πακέτο παροχών που έχουμε είναι δίκαιο. | Υπάρχουν λίγες επιβραβεύσεις για αυτούς που δουλεύουν εδώ. | Έχω πολύ μεγάλο φόρτο εργασίας. | Συχνά αισθάνομαι πως δεν γνωρίζω τι συμβαίνει στον οργανισμό. | Νιώθω περήφανος κάνοντας τη δουλειά μου. | Αισθάνομαι ικανοποιημένος με τις πιθανότητες μισθολογικής προαγωγής. | Υπάρχουν προνόμια που δεν έχουμε ενώ θα έπρεπε. | Είμαι ικανοποιημένος με τις προοπτικές προαγωγής. | Υπάρχουν αρκετές διαφωνίες και διαμάχες στη δουλειά. |
|-----|---|--|--|---------------------------------|---|--|--|---|---|--|
| 1 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 2 | 3 |
| 2 | 1 | 5 | 1 | 2 | 3 | 5 | 5 | 2 | 4 | 1 |
| 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 1 | 5 | 4 | 2 | 4 | 3 |
| 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 |
| 5 | 2 | 5 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 1 |
| 6 | 1 | 5 | 3 | 3 | 2 | 5 | 4 | 5 | 5 | 1 |
| 7 | 2 | 3 | 5 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 |
| 8 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 9 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 1 | 5 | 1 | 3 |
| 10 | 2 | 1 | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 |
| 11 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 1 | 1 | 2 | 1 | 4 |
| 12 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 2 | 3 |
| 13 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 |
| 14 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 |
| 15 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 |
| 16 | 1 | 4 | 2 | 3 | 1 | 5 | 4 | 2 | 3 | 1 |

| | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 17 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 18 | 3 | 3 | 4 | 5 | 1 | 4 | 5 | 4 | 3 | 2 |
| 19 | 1 | 4 | 1 | 1 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 |
| 20 | 1 | 4 | 2 | 4 | 2 | 5 | 4 | 3 | 3 | 2 |
| 21 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 |
| 22 | 2 | 3 | 2 | 5 | 3 | 4 | 1 | 3 | 2 | 3 |
| 23 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 |
| 24 | 3 | 2 | 4 | 5 | 4 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 |
| 25 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 26 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 5 | 1 | 2 | 4 | 1 |
| 27 | 2 | 5 | 1 | 4 | 1 | 5 | 5 | 1 | 5 | 1 |
| 28 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 |
| 29 | 1 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 30 | 2 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 2 | 5 | 2 | 5 |
| 31 | 5 | 3 | 2 | 5 | 2 | 5 | 1 | 4 | 2 | 2 |
| 32 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 |
| 33 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 2 | 2 |
| 34 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 |
| 35 | 1 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 |
| 36 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 |
| 37 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 3 | 1 | 5 | 1 | 3 |
| 38 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 |
| 39 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 |
| 40 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 4 |
| 41 | 2 | 3 | 3 | 5 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 5 |
| 42 | 4 | 4 | 5 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 |

| | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 43 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 4 | 4 | 1 | 5 | 1 |
| 44 | 5 | 3 | 3 | 4 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 |
| 45 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 2 |
| 46 | 4 | 2 | 5 | 5 | 3 | 2 | 1 | 5 | 1 | 3 |
| 47 | 2 | 3 | 2 | 4 | 5 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 |
| 48 | 4 | 1 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 1 | 4 |
| 49 | 3 | 2 | 2 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 50 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 51 | 3 | 3 | 1 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 |
| 52 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 2 | 4 |
| 53 | 1 | 3 | 5 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 |
| 54 | 2 | 1 | 5 | 5 | 5 | 4 | 1 | 5 | 1 | 4 |
| 55 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 1 | 4 | 1 | 5 |
| 56 | 4 | 1 | 5 | 4 | 5 | 3 | 1 | 5 | 3 | 3 |
| 57 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 5 | 3 | 3 | 4 | 2 |
| 58 | 3 | 2 | 2 | 5 | 4 | 4 | 1 | 5 | 1 | 3 |
| 59 | 3 | 2 | 4 | 5 | 3 | 5 | 1 | 1 | 2 | 5 |
| 60 | 1 | 4 | 2 | 5 | 1 | 5 | 4 | 1 | 4 | 1 |
| 61 | 3 | 2 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 62 | 1 | 4 | 2 | 4 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 63 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 1 | 4 |
| 64 | 1 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 |
| 65 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 |
| 66 | 1 | 4 | 5 | 5 | 1 | 5 | 4 | 3 | 3 | 1 |
| 67 | 3 | 1 | 5 | 5 | 2 | 5 | 3 | 5 | 1 | 3 |
| 68 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 |

| | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 69 | 3 | 3 | 2 | 5 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 |
| 70 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 71 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 2 | 2 |
| 72 | 3 | 3 | 3 | 5 | 2 | 3 | 2 | 5 | 2 | 3 |
| 73 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 |
| 74 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 75 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 |
| 76 | 4 | 2 | 4 | 5 | 3 | 3 | 1 | 5 | 3 | 4 |
| 77 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 5 | 2 | 3 |
| 78 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 5 | 5 | 3 | 5 | 2 |
| 79 | 4 | 1 | 5 | 4 | 3 | 4 | 1 | 5 | 1 | 3 |
| 80 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 81 | 5 | 1 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 1 | 1 | 4 |
| 82 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 |
| 83 | 4 | 3 | 4 | 5 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 |
| 84 | 5 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 5 |
| 85 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 3 | 4 |
| 86 | 5 | 3 | 5 | 2 | 4 | 5 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| 87 | 2 | 2 | 3 | 5 | 1 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 |
| 88 | 3 | 5 | 1 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 |
| 89 | 5 | 3 | 3 | 4 | 1 | 5 | 4 | 5 | 4 | 2 |
| 90 | 2 | 2 | 4 | 5 | 5 | 3 | 2 | 5 | 1 | 4 |
| 91 | 3 | 2 | 4 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 |
| 92 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 93 | 1 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| 94 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 5 | 5 | 3 | 5 | 2 |

| | | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 95 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 |
| 96 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 97 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 98 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 99 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 2 |
| 100 | 1 | 3 | 3 | 5 | 1 | 5 | 4 | 3 | 4 | 2 |
| 101 | 4 | 1 | 5 | 5 | 4 | 3 | 1 | 5 | 1 | 4 |
| 102 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 1 | 3 | 1 |
| 103 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 4 | 2 | 5 | 3 | 4 |
| 104 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 5 |
| 105 | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 5 | 5 | 3 | 5 | 1 |
| 106 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 107 | 1 | 5 | 2 | 4 | 1 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 |
| 108 | 1 | 2 | 4 | 5 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 |
| 109 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 110 | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 |
| 111 | 3 | 4 | 3 | 4 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 |
| 112 | 2 | 5 | 3 | 4 | 2 | 4 | 5 | 2 | 3 | 2 |
| 113 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 5 | 1 | 2 |
| 114 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 |
| 115 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 |
| 116 | 1 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| 117 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 118 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 119 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 5 | 1 | 5 |
| 120 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 1 | 5 | 1 | 4 |

