



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών**

**«MBA»**

**«Συναισθηματική Νοημοσύνη και Εργασιακή Ικανοποίηση: Μελέτη  
Περίπτωσης των περιοδεύοντων πωλητών του χώρου της εστίασης στην  
Ελλάδα»**

**Νικολάου Θεόδωρος**

**Επβλέπουσα καθηγήτρια: Μπέλλου Βικτώρια**

**Λάρισα, 2022**

## Περιεχόμενα

Περίληψη .....	7
Abstract.....	9
Εισαγωγή.....	10
Κεφάλαιο 1 <sup>ο</sup> Συναισθηματική νοημοσύνη.....	13
1.1 Ιστορική αναδρομή συναισθηματικής νοημοσύνης.....	13
1.2 Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης- ορισμοί .....	16
1.3 Θεωρητικά μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης .....	18
1.3.1 Το μοντέλο των Mayer και Salovey.....	19
1.3.2 Το μεικτό μοντέλο του Bar-On .....	20
1.3.3 Το θεωρητικό μοντέλο του Goleman .....	22
1.4 Σύγκριση διανοητικής νοημοσύνης (intelligence quotient) (IQ) και συναισθηματικής νοημοσύνης (emotional quotient) (EQ).....	23
1.5 Συναισθηματική νοημοσύνη και δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	24
1.6 Αποτελέσματα της συναισθηματικής νοημοσύνης.....	25
Κεφάλαιο 2 <sup>ο</sup> Εργασιακή ικανοποίηση.....	30
2.1 Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης.....	30
2.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση .....	31
2.3 Τα οφέλη της εργασιακής ικανοποίησης.....	33
2.4 Εργασιακή ικανοποίηση και δημογραφικά χαρακτηριστικά .....	36
2.5 Η εργασιακή ικανοποίηση στους πωλητές .....	38
Κεφάλαιο 3 <sup>ο</sup> Συναισθηματική νοημοσύνη, εργασιακή ικανοποίηση και η σχέση τους με τα δημογραφικά στοιχεία των πωλητών .....	39
3.1 Σχέση συναισθηματικής νοημοσύνης και εργασιακής ικανοποίησης των πωλητών .....	39
3.2 Διαφορές στη συναισθηματική νοημοσύνη των πωλητών βάσει δημογραφικών.....	42
3.3 Διαφορές στην εργασιακή ικανοποίηση των πωλητών βάσει δημογραφικών.....	43
Κεφάλαιο 4 <sup>ο</sup> Μεθοδολογία της έρευνας.....	45
4.1 Προσέγγιση της μεθοδολογίας της έρευνας.....	45
4.2 Δείγμα και εργαλεία μέτρησης της έρευνας .....	45
4.2.1 Μέτρηση συναισθηματικής νοημοσύνης.....	46
4.2.2 Μέτρηση εργασιακής ικανοποίησης.....	47

Κεφάλαιο 5 <sup>ο</sup> : Στατιστική ανάλυση.....	49
5.1 Δημογραφικά .....	49
5.2 Μέτρηση συναισθηματικής νοημοσύνης.....	56
5.3 Μέτρηση εργασιακής ικανοποίησης .....	62
5.4 Σχέση συναισθηματικής νοημοσύνης και εργασιακής ικανοποίησης....	70
Κεφάλαιο 6 <sup>ο</sup> : Συζήτηση – συμπεράσματα.....	79
6.1 Συζήτηση- Συμπεράσματα.....	79
Βιβλιογραφία.....	84
Ελληνική Βιβλιογραφία .....	84
Ξένη Βιβλιογραφία.....	85
Παράρτημα .....	94

### Περιεχόμενα Πινάκων

Πίνακας 1: Δείκτης αξιοπιστίας για τις διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης .....	55
Πίνακας 2: Δείκτης αξιοπιστίας για τις διαστάσεις της Εργασιακής Ικανοποίησης ...	56
Πίνακας 3: Περιγραφικά στοιχεία για «Ευημερία».....	57
Πίνακας 4: Περιγραφικά στοιχεία για «Αυτοέλεγχος».....	58
Πίνακας 5: Περιγραφικά στοιχεία για «Συναισθηματικότητα».....	59
Πίνακας 6: Περιγραφικά στοιχεία για «Κοινωνικότητα».....	60
Πίνακας 7: Πίνακας συσχέτισης των εννοιών της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	61
Πίνακας 8: Περιγραφικά στοιχεία για «μισθό» .....	62
Πίνακας 9: Περιγραφικά στοιχεία για «προαγωγή» .....	63
Πίνακας 10: Περιγραφικά στοιχεία για «εποπτεία-επίβλεψη».....	64
Πίνακας 11: Περιγραφικά στοιχεία για «προνόμια-οφέλη» .....	65
Πίνακας 12: Περιγραφικά στοιχεία για «συνάδελφοι».....	66
Πίνακας 13: Περιγραφικά στοιχεία για «φύση εργασίας» .....	67
Πίνακας 14: Περιγραφικά στοιχεία για «επικοινωνία» .....	68
Πίνακας 1 .....	69
Πίνακας 16: Πίνακας συσχέτισης μεταξύ όλων των διαστάσεων και των δύο εννοιών .....	70
Πίνακας 17: Μη παραμετρικά τεστ υποθέσεων .....	73
Πίνακας 18: Συγκρίσεις ανά ζεύγη «αυτοέλεγχος» - ηλικία .....	74
Πίνακας 19: Συγκρίσεις ανά ζεύγη «κοινωνικότητα» - ηλικία.....	75
Πίνακας 20: Συγκρίσεις ανά ζεύγη «ευημερία»- επαγγελματική εμπειρία .....	75
Πίνακας 21: Συγκρίσεις ανά ζεύγη «συναισθηματικότητα»- επαγγελματική εμπειρία .....	76

Πίνακας 22: Συγκρίσεις ανά ζεύγη «κοινωνικότητα»- επαγγελματική εμπειρία .....77

## **Υπεύθυνη δήλωση πρωτοτυπίας διπλωματικής εργασίας**

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ Πλήρους Φοίτησης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας: «Διοίκηση Επιχειρήσεων- MBA (Master in Business Administration)» έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος και το κείμενο είναι γραμμένο με τα δικά μου λόγια και δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής από τρίτες πηγές. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».

Λάρισα 10 -6 - 2022

## **Ευχαριστίες**

Θα ήθελα να εκφράσω ένα μεγάλο ευχαριστώ, στην επιβλέπουσα καθηγήτρια μου, κα Βικτώρια Μπέλλου, για την υποστήριξη που μου πρόσφερε καθ' όλη τη διάρκεια της ενασχόλησης μου με τη συγκεκριμένη εργασία. Η βοήθεια και η υπομονή της με οδήγησαν στη διεκπεραίωση της διπλωματικής μου εργασίας. Ευχαριστώ τους καθηγητές του μεταπτυχιακού τμήματος, για τις γνώσεις που μου πρόσφεραν. Επίσης ένα μεγάλο ευχαριστώ στους πωλητές συναδέλφους μου, που συμπλήρωσαν τα ερωτηματολόγια και κατάφερα να πραγματοποιήσω την έρευνα, καθώς και στην γυναίκα και στον γιο μου που μου δίνουν δύναμη να συνεχίζω.

## Περίληψη

Πολλές έρευνες έχουν δείξει τον καθοριστικό ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης (emotional intelligence) σε όλους τους τομείς της ανθρώπινης ζωής. Τα υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης επηρεάζουν θετικά την ψυχική ευεξία των ατόμων, τις διαπροσωπικές τους σχέσεις και την εργασιακή τους ικανοποίηση (job satisfaction) (Dolev & Leshem, 2016). Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να μετρηθούν τα επίπεδα της συναισθηματικής νοημοσύνης και της εργασιακής ικανοποίησης, των περιοδευόντων πωλητών στον χώρο της εστίασης που πήραν μέρος στην έρευνα, να διερευνηθεί εάν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του βαθμού της συναισθηματικής νοημοσύνης και της εργασιακής ικανοποίησης και, τέλος, να διερευνηθεί εάν διαφοροποιείται το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης και εργασιακής ικανοποίησης με βάση τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων στην έρευνα. Για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα «Trait Emotional Intelligence Questionnaire» (TEIQue-SF) των Petrides και Furnham και για την εργασιακή ικανοποίηση η κλίμακα «Job Satisfaction Survey» (JSS), του Spector, (1985). Στην έρευνα πήραν μέρος 102 πωλητές από όλη την Ελλάδα. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως οι πωλητές που πήραν μέρος στην έρευνα παρουσιάζουν ικανοποιητικά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης και στις τέσσερις διαστάσεις της. Σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, διαπιστώθηκε πως είναι ικανοποιημένοι σε όλες τις διαστάσεις της, εκτός από τις διαστάσεις «Μισθός», «Προαγωγή» και «Προνόμια-Οφέλη», που είναι ουδέτεροι. Επίσης διαπιστώθηκε πως η ευημερία συσχετίζεται θετικά με όλες τις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης, ο αυτοέλεγχος με την προαγωγή, με τη φύση της εργασίας με την επικοινωνία, η συναισθηματικότητα μόνο με τη φύση της εργασίας και η κοινωνικότητα συσχετίζεται με την επικοινωνία. Ως προς τη συναισθηματική νοημοσύνη σε σχέση με τα δημογραφικά βρέθηκε πως η ευημερία συσχετίζεται θετικά με την ηλικία και την επαγγελματική εμπειρία, ο αυτοέλεγχος με την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, την επαγγελματική εμπειρία και η κοινωνικότητα με την ηλικία και την επαγγελματική εμπειρία. Εν αντιθέσει, σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση και τα δημογραφικά βρέθηκε πως οι διαστάσεις «μισθός», «προαγωγή», «προνόμια-οφέλη» και «συνάδελφοι» συσχετίζονται θετικά με τον εργασιακό τομέα. Όσον αφορά τις συσχετίσεις μεταξύ των δύο εννοιών προκύπτει πως η «ευημερία», η μία από τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης, συσχετίζεται θετικά με όλες τις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης. Επιπλέον, θετικά συσχετίζεται και

ο «αυτοέλεγχος» με την «προαγωγή», με την «φύση εργασίας» και με την «επικοινωνία». Τέλος, η «συναισθηματικότητα» συσχετίζεται θετικά με τη «φύση εργασίας» και η διάσταση της «κοινωνικότητας» προκύπτει πως συσχετίζεται θετικά με την «επικοινωνία».

**Λέξεις κλειδιά:** συναισθηματική νοημοσύνη, εργασιακή ικανοποίηση, πωλητές, χώρος εστίασης



## **Abstract**

Numerous studies have shown the crucial role of emotional intelligence in all aspects of human life. High levels of emotional intelligence positively affected the mental well-being of individuals, their interpersonal relationships and their Job Satisfaction (Dolev & Leshem, 2016). The purpose of this study was to measure the levels of emotional intelligence and job satisfaction, of the traveling salesmen in the catering area that took part in the research, to investigate the correlation between the degree of emotional intelligence and job satisfaction, and if the level of emotional intelligence and job satisfaction is differentiated based on the demographics of the research participants. Petrides & Furnham's "Trait Emotional Intelligence Questionnaire" (TEIQue-SF) scale was used to measure emotional intelligence and Spector's Job Satisfaction Survey (JSS) (1985) was used for job satisfaction factor. 102 sellers from all over Greece took part in the survey. The results of the research have shown that the sellers who took part in the research show satisfactory levels of emotional intelligence in all its four dimensions. Regarding job satisfaction, it was found that they were satisfied in all dimensions of Job Satisfaction, except for "salary", "promotion" and "privilege-benefits", which were neutral. It was also found that well-being is positively correlated with all dimensions of job satisfaction, self-control with promotion, the nature of work with communication, emotionality only with the nature of work and sociability is associated with communication. Regarding emotional intelligence in relation to demographics, it was found that well-being is positively correlated with age and work experience, self-control with age, marital status, work experience and sociability with age and work experience. On the contrary, with regard to job satisfaction and demographics, it was found that the dimensions "salary", "promotion", "privilege-benefits" and "colleagues" are positively connected with the labor sector. Regarding the correlations between the two concepts, it appears that "prosperity", one of the dimensions of emotional intelligence, is positively correlated with all dimensions of job satisfaction. In addition, "self-control" is positively correlated with "promotion", "nature of work" and "communication". Finally, "emotionality" is positively correlated with "nature of work" and the dimension of "community" appears to be positively correlated with "communication".

**Keywords:** emotional intelligence, job satisfaction, salesmen, food service workspace

## Εισαγωγή

Πριν μερικές δεκαετίες ο υψηλός δείκτης νοημοσύνης, η εμπειρία και η εκπαίδευση ήταν τα κριτήρια, για την επαγγελματική επιτυχία του ανθρώπου (Goleman,1995). Σύμφωνα με τον Goleman οι κανόνες στην εργασία αλλάζουν και καθένας μας δεν κρίνεται μόνο από την εξυπνάδα του, αλλά και από την εμπειρία του, αλλά και από τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζεται τον εαυτό του και τους γύρω του (Goleman,1999). Τώρα πλέον κάποια προσωπικά χαρακτηριστικά προσδιορίζουν την επαγγελματική πορεία του ατόμου. Τα χαρακτηριστικά αυτά συνθέτουν τη συναισθηματική νοημοσύνη. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι βασικός παράγοντας της επιτυχίας του ανθρώπου στην εργασία και ίσως η επίδραση της να είναι μεγαλύτερη από αυτήν της γνωστικής νοημοσύνης (Καφέτσιος, 2003). Ο Goleman, ήταν αυτός, που πρώτος με τις έρευνές του συμπέρανε πως η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ο βασικός παράγοντας της εργασιακής απόδοσης και επιτυχίας του ανθρώπου στον εργασιακό χώρο. Η συναισθηματική κατάσταση του εργαζόμενου έχει σημαντική επιρροή, στις σχέσεις του με τους συναθρώπους του. Οι σχέσεις αυτές δημιουργούν συμπεριφορές και στάσεις οι οποίες επηρεάζουν την απόδοση στην εργασία, τη δημιουργικότητα, τη λήψη αποφάσεων, τη δεξιότητα διαπραγματεύσεων και την εργασιακή ικανοποίηση (Barsade & Gibson, 2007). Οι έννοιες της συναισθηματικής νοημοσύνης και της εργασιακής ικανοποίησης είναι έννοιες αλληλένδετες και έχουν διερευνηθεί αρκετά από τους επιστήμονες. Η εργασιακή ικανοποίηση ενός ατόμου αφορά στα συναισθήματα που προέρχονται από την εργασία του (Bar-on, 1986). Η υψηλή εργασιακή ικανοποίηση αυξάνει την αποδοτικότητα του εργαζόμενου και κατ' επέκταση την παραγωγικότητα της επιχείρησης στην οποία δραστηριοποιείται (Κάντας, 1998).

Η σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στη ζωή του ανθρώπου είναι μεγάλη. Η συναισθηματική νοημοσύνη στην εργασία αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο, αφού συνδέεται με θετικά αποτελέσματα όπως η εργασιακή ικανοποίηση (O'Connor & Little, 2003). Με την παρούσα ερευνητική προσέγγιση επιδιώκεται ο εμπλουτισμός της βιβλιογραφίας με ερευνητικά δεδομένα από τον ελλαδικό χώρο καθώς οι έρευνες που αφορούν τα επίπεδα της συναισθηματικής νοημοσύνης και εργασιακής ικανοποίησης των περιοδευόντων πωλητών στο χώρο της εστίασης και κυρίως στην Ελλάδα, είναι ελάχιστες. Σκοπός της έρευνας αυτής είναι να προσδιοριστεί το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης και εργασιακής ικανοποίησης, των

περιοδευόντων πωλητών στον χώρο της εστίασης που θα πάρουν μέρος στην έρευνα, να διερευνηθεί εάν υπάρχει συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της εργασιακής ικανοποίησης και τέλος θα διερευνηθεί εάν διαφοροποιείται το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης και εργασιακής ικανοποίησης με βάση τα δημογραφικά στοιχεία των πωλητών που συμμετείχαν στην έρευνα.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που θα προσπαθήσουμε να διερευνήσουμε είναι:

1. Ποιο είναι το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης και εργασιακής ικανοποίησης των περιοδευόντων πωλητών στον χώρο της εστίασης στην Ελλάδα;
2. Ποια είναι η σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και εργασιακής ικανοποίησης;
3. Διαφοροποιούνται η συναισθηματική νοημοσύνη και η εργασιακή ικανοποίηση με βάση τα δημογραφικά στοιχεία;

Ο τομέας των πωλήσεων είναι από τους βασικότερους τομείς μιας επιχείρησης διότι έχει κυρίαρχο ρόλο στα έσοδα της εταιρίας, στο κέρδος και στην επίτευξη των στόχων της. «Οι πωλήσεις βρίσκονται στην κόψη του ξυραφιού των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μιας εταιρείας» (Allen, 1994, σελ.11). Η ποιότητα της δραστηριότητας των πωλήσεων μιας εταιρίας είναι αυτή που καθορίζει την επιβίωση της εταιρίας. Σύμφωνα με τον Weitz (1981) είναι η διαδικασία με την οποία κάθε πωλητής προσπαθεί να επηρεάσει τους πελάτες του ώστε να αγοράσουν το προϊόν ή την υπηρεσία που προωθεί. Οι πωλητές των επιχειρήσεων είναι η εικόνα της επιχείρησης. Είναι αυτοί που συνδέουν την επιχείρηση με την αγορά. Αυτοί ενημερώνουν και πληροφορούν την επιχείρηση για τη στάση, τις αντιλήψεις και τις απαιτήσεις των πελατών, την αποδοχή των προϊόντων και τις κινήσεις των ανταγωνιστών (Αυλωνίτης, 2014). Ο σωστός, σπουδαίος και συναισθηματικά νοήμον πωλητής, ξέρει πώς να συμπεριφέρεται σε κάθε πελάτη και πώς να προσαρμόζεται σε οποιαδήποτε κατάσταση. Αναγνωρίζει τα συναισθήματα του πελάτη, κυριαρχεί στα συναισθήματα του και αντιμετωπίζει σωστά τις προκλήσεις που παρουσιάζονται.

Η υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη των πωλητών σύμφωνα με τη βιβλιογραφία είναι καθοριστικός παράγοντας της δημιουργίας μακροχρόνιων σχέσεων με τον πελάτη. Οι σχέσεις αυτές για να δημιουργηθούν χρειάζεται να καταφέρουν οι πωλητές, να ελέγξουν και τα δικά τους συναισθήματα, αλλά και των πελατών τους

που σημαίνει υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη. Οι πελάτες εμπιστεύονται τους πωλητές, οι οποίοι κατανοούν τις ανάγκες τους, τους ακούν προσεκτικά και επικεντρώνονται σε αυτούς. Σύμφωνα με τον Berry (1998), ο ικανοποιημένος από τον πωλητή, πελάτης είναι και ικανοποιημένος από την εταιρία. Η συναισθηματική νοημοσύνη του πωλητή οδηγεί τον πελάτη στην ικανοποίηση και ο ικανοποιημένος πελάτης επιφέρει κέρδη στην εταιρία. Παράγοντες που οδηγούν σε αυτό το αποτέλεσμα είναι η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη και εργασιακή ικανοποίηση των πωλητών και κατ' επέκταση η ικανοποίηση των πελατών.

Η παρούσα εργασία ξεκινά με την εισαγωγή, στην οποία γίνεται μια πρώτη και μικρή αναφορά των εννοιών που διαπραγματεύεται, ακολουθεί ο σκοπός και η σημασία της εργασίας, τα ερευνητικά ερωτήματα και η περιγραφή του μοντέλου που διερευνάται. Στη συνέχεια, ακολουθεί η βιβλιογραφική ανασκόπηση, όπου στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζονται η ιστορική αναδρομή της συναισθηματικής νοημοσύνης, η έννοια και οι ορισμοί της. Ακολουθούν τα θεωρητικά μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης, η σχέση της με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά σύμφωνα με τις ήδη υπάρχουσες έρευνες, τα αποτελέσματα της συναισθηματικής νοημοσύνης στον άνθρωπο και η συναισθηματική νοημοσύνη στο επάγγελμα του πωλητή. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύονται η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης, οι παράγοντες από τους οποίους επηρεάζεται, η αξία και οι επιπτώσεις της. Διατυπώνεται η σχέση της με τα δημογραφικά στοιχεία και η χρησιμότητα της στο επάγγελμα του πωλητή. Ακολουθούν στο τρίτο κεφάλαιο η σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την εργασιακή ικανοποίηση των πωλητών, οι διαφορές της συναισθηματικής νοημοσύνης με τα δημογραφικά στοιχεία στο επάγγελμα του πωλητή και οι διαφορές της εργασιακής ικανοποίησης με τα δημογραφικά στοιχεία στο επάγγελμα του πωλητή. Στο τέταρτο κεφάλαιο που είναι το ερευνητικό μέρος της εργασίας, παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας, το δείγμα, τα εργαλεία μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης και εργασιακής ικανοποίησης, τα αποτελέσματα και η ανάλυση τους. Κλείνοντας, στο πέμπτο κεφάλαιο διατυπώνονται τα συμπεράσματα της έρευνας, οι περιορισμοί της και οι προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.

## Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> Συναισθηματική νοημοσύνη

### 1.1 Ιστορική αναδρομή συναισθηματικής νοημοσύνης

Για πολλά χρόνια η νοημοσύνη θεωρούνταν ένα εκ γενετής χαρακτηριστικό, μια ικανότητα του ατόμου να ανταπεξέρχεται στις δυσκολίες της ζωής, να βρίσκει τη λύση συγκεκριμένων και αφηρημένων προβλημάτων, να μπορεί να μαθαίνει και να κατανοεί (Hofstatter, 1957). Η επιτυχία των ατόμων οφείλονταν καθαρά και μόνο στο υψηλό IQ τους και η νοημοσύνη ήταν μόνο μια απλή επεξεργασία των δεδομένων (Goleman, 2009), ήταν η ικανότητα για την εύρεση λύσης των προβλημάτων (Gardner, 2004). Το συναίσθημα δεν έπαιζε κανέναν απολύτως ρόλο στη διαμόρφωση του επιπέδου της νοημοσύνης και πολλές φορές μάλιστα κρινόταν ότι ήταν και εμπόδιο στην επαγγελματική επιτυχία του ατόμου. Κάποιοι ερευνητές και επιστήμονες κατά την δεκαετία του 1920, προσπάθησαν να αναλύσουν και να διερευνήσουν την έννοια της νοημοσύνης. Άρχισαν, έτσι, να αναφέρονται και σε κάποιους άλλους παράγοντες (συναισθηματικούς, κοινωνικούς κ.α.), οι οποίοι ορίζουν τη νοημοσύνη και αποτέλεσαν την αρχή της έρευνας για τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Ο Αμερικανός ψυχολόγος Edward Thorndike, σε ένα άρθρο του στο Harber's Magazine το 1920 μίλησε για την «κοινωνική νοημοσύνη» ως μια πλευρά του δείκτη νοημοσύνης ενός ατόμου. Την παρουσίασε ως την ικανότητα κατανόησης των άλλων και ως ικανότητα σωστής συμπεριφοράς (Goleman, 1995). Συγκεκριμένα υποστήριξε τρεις διαστάσεις της νοημοσύνης:

- Κοινωνική: η ικανότητα του ατόμου να κατανοεί και να συνυπάρχει με τους ανθρώπους γύρω του
- Μηχανική: η ικανότητα του ανθρώπου να διαχειρίζεται καταστάσεις και μηχανισμούς
- Αφηρημένη: η ικανότητα να κατανοεί σύμβολα και ιδέες. (Newsome, Day & Catano, 2000).

Το 1940 ο David Wechsler αμφισβήτησε τα τεστ νοημοσύνης πιστεύοντας πως δε δίνουν τη γενική εικόνα της νοημοσύνης του ατόμου και αναφέρθηκε σε κοινωνικούς, συναισθηματικούς και προσωπικούς παράγοντες που συνθέτουν τη γενική νοημοσύνη (Καραδήμας & Καραδήμα, 2014). Θεωρούσε πως η νοημοσύνη είναι η ικανότητα του ατόμου να σκέφτεται λογικά, αλλά και να θέτει στόχους που με

βάση αυτούς τους στόχους να ενεργεί αποτελεσματικά (Wechsler, 1955). Ο Ισραηλινός ψυχολόγος Bar-On το 1980, χρησιμοποίησε πρώτος, τον όρο «Συναισθηματική Νοημοσύνη» και πίστευε πως η ευφυΐα του ατόμου ορίζεται από συναισθηματικές και κοινωνικές ικανότητες (Bar-on, 2010). Ο Gardner παρουσίασε το 1983 στο βιβλίο του Frames of Mind (Τα Πλαίσιμα του Νου) το μοντέλο πολλαπλής νοημοσύνης. Το κάθε είδος νοημοσύνης συνδέεται με διαφορετικό εγκεφαλικό τμήμα. Θεωρούσε πως το άτομο γεννιέται με έναν συνδυασμό όλων των ειδών νοημοσύνης. Ο βαθμός του επιπέδου του κάθε είδους νοημοσύνης διαφέρει από άτομο σε άτομο και αυτό το κάνει μοναδικό. Τα είδη νοημοσύνης μπορούν να αναπτυχθούν με τις εμπειρίες και την κατάλληλη καθοδήγηση. Σύμφωνα με τη θεωρία του, τα είδη νοημοσύνης αλληλεπιδρούν και συνεργάζονται μεταξύ τους (Armstrong, 2000). Στο πολλαπλής νοημοσύνης μοντέλο του Gardner περιέχονται η διαπροσωπική και ενδοπροσωπική νοημοσύνη. Η διαπροσωπική νοημοσύνη αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται τις διαθέσεις, τις επιθυμίες και τις προθέσεις των συνανθρώπων του, ενώ η ενδοπροσωπική στην ικανότητα να κατανοεί τον ίδιο του τον εαυτό. Με την αναφορά των δυο αυτών ειδών νοημοσύνης ο Gardner έκανε μια εισαγωγή στην έννοια της «συναισθηματικής νοημοσύνης». Αμφισβήτησε το δείκτη νοημοσύνης (IQ), διότι δεν μπορούσε να μετρήσει τη διαπροσωπική και ενδοπροσωπική νοημοσύνη. Η θεωρία του υπήρξε η βάση για τις μεταγενέστερες θεωρίες της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ο Robert J. Sternberg το 1985, εισήγαγε την «Τριαρχική θεωρία της νοημοσύνης», η οποία αναφέρει τρεις τρόπους επεξεργασίας πληροφοριών:

- α) ο αναλυτικός τρόπος, με τον οποίο το άτομο μέσω των ακαδημαϊκών δεξιοτήτων του μπορεί να αξιολογεί, να κρίνει και να αναλύει καταστάσεις
- β) ο δημιουργικός τρόπος, όπου το άτομο διερευνά, ανακαλύπτει υποθέτει και πρωτοτυπεί
- γ) ο πρακτικός τρόπος, όπου το άτομο χρησιμοποιεί και εφαρμόζει τις σκέψεις του (Sternberg 1996).

Πίστευε πως η μέτρηση των νοητικών ικανοτήτων δεν μπορεί να προσδιορίσει τη νοημοσύνη του ατόμου και ότι αυτή η μέτρηση αποτελεί ένα μόνο μέρος της νοημοσύνης του. Θεωρούσε πως για τη μέτρηση της νοημοσύνης, σημαντικό ρόλο παίζει και η ικανότητα του καθενός να προσαρμόζεται στο περιβάλλον του, να το

διαμορφώνει, να αντιδρά και να δημιουργεί. Υποστήριξε την ύπαρξη ικανοτήτων που ο άνθρωπος έχει τη δυνατότητα να αναπτύξει και να αναβαθμίσει. Οι Salovey και Mayer, ήταν οι πρώτοι, το 1990, που χρησιμοποίησαν τον όρο «συναισθηματική νοημοσύνη» και άρχισαν έρευνες για την έννοια της. Στο άρθρο τους, «Emotional Intelligence» στο περιοδικό ψυχολογίας “Imagination, Cognition and Personality” παρουσίασαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως ένα διαφορετικό είδος νοημοσύνης, ως μια ικανότητα των ατόμων που τους επιτρέπει να κατανοούν τα συναισθήματα τους και τις συναισθηματικές πληροφορίες (Mayer & Salovey, 1990).

Διαπιστώνεται με βάση τα παραπάνω ότι οι κύριες ιδέες της συναισθηματικής νοημοσύνης διερευνήθηκαν επιστημονικά αρκετά πριν αναγνωριστεί η έννοια της ως επιστημονικό πεδίο. Οι απόψεις αυτές δεν διαδόθηκαν και δεν έγιναν ευρέως γνωστές (Goleman, 2009). Ενώ, η εισαγωγή του όρου «συναισθηματική νοημοσύνη» εισήχθη στη βιβλιογραφία το 1990 από τους Salovey και Mayer, ο όρος της συναισθηματικής νοημοσύνης έγινε γνωστός από την κυκλοφορία του βιβλίου του Goleman το 1995, με τίτλο: «Η συναισθηματική νοημοσύνη – Γιατί το EQ είναι πιο σημαντικό από το IQ». Ο ψυχολόγος και δημοσιογράφος Daniel Goleman στο συγκεκριμένο βιβλίο αναφέρεται σε ανθρώπους που είχαν υψηλό δείκτη νοημοσύνης αλλά δεν κατάφεραν και πολλά πράγματα στη ζωή τους ενώ άλλοι που δεν είχαν υψηλό δείκτη πέτυχαν και διέπρεψαν. Αυτό οφείλεται, σύμφωνα με τον Goleman, σε κάποιες δεξιότητες όπως η αυτοεπίγνωση, η ενσυναίσθηση, ο αυτοέλεγχος, η παρακίνηση κ.α. οι οποίες συνθέτουν τη συναισθηματική νοημοσύνη (Goleman 1995).

Η αποδοχή της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης την περίοδο εκείνη ήταν μεγάλη και διερευνήθηκε αρκετά, ιδιαίτερα από επιστήμονες που αμφισβητούσαν την μέχρι τότε έρευνα για τη νοημοσύνη (Bar-On, 1997). Διαπιστώθηκε ότι η επίγνωση, η κατανόηση και ο έλεγχος των συναισθημάτων διαδραματίζουν σπουδαίο ρόλο στην ζωή του ατόμου, τόσο στην προσωπική, όσο και στην επαγγελματική, καθώς και στην αποτελεσματική λειτουργία των οργανισμών, των σχολείων, της κοινωνίας ολόκληρης.

## 1.2 Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης- ορισμοί

Σύμφωνα με τον Goleman (1995), σιγά σιγά η ψυχολογία άρχισε να αναγνωρίζει τον σημαντικό ρόλο που παίζει το συναίσθημα στη σκέψη (Goleman, 1995). Όπως τονίζει ο Goleman (1995) στο βιβλίο του «Η συναισθηματική νοημοσύνη – Γιατί το EQ είναι πιο σημαντικό από το IQ», άνθρωποι με μεγάλο δείκτη Νοημοσύνης δεν μπόρεσαν να πετύχουν στη ζωή τους, ενώ κάποιοι άλλοι με χαμηλότερη βαθμολογία στα τεστ νοημοσύνης, κατάφεραν και έκαναν μεγάλες προσωπικές και επαγγελματικές επιτυχίες. Σύμφωνα με τον Goleman, (1995) αυτό οφείλεται στο σύνολο κάποιων «άλλων χαρακτηριστικών» τα οποία συνθέτουν τη συναισθηματική νοημοσύνη. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι ικανότητες με τις οποίες μπορεί κάποιος να «φτιάχνει» αποτελεσματικά τη διάθεση του, να μην απογοητεύεται, να ελέγχει την παρόρμηση του, να μπορεί να δημιουργεί κίνητρα, να χαλιναγωγεί τον εαυτό του. Κάποιες από τις δεξιότητες αυτές είναι οι κοινωνικές, είναι η ενσυναίσθηση, η αυτοεπίγνωση, τα κίνητρα συμπεριφοράς καθώς και η αυτορρύθμιση. Το επίπεδο του IQ, σύμφωνα με τον Goleman (2009), συνδέεται με το 20% των παραγόντων που φέρνουν την επιτυχία στη ζωή, ενώ το υπόλοιπο 80% συνδέεται με άλλες δυνάμεις» (Goleman, 2009). Η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει την υγεία, την επαγγελματική και προσωπική ζωή του ανθρώπου και αποτελεί τον βασικό παράγοντα επιτυχίας του (Antonakis et al., 2009).

Κάποια πλεονεκτήματα της ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης αναφέρονται από τον Walton (2014) και περιλαμβάνουν την ικανότητα να:

- Υπερβαίνουμε δύσκολα αντιμετωπίσιμες καταστάσεις,
- Εκφράζουμε αυτό που θέλουμε με σαφήνεια και ένθερμα,
- Δημιουργούμε πιο καλές σχέσεις,
- Ελέγχουμε τα συναισθήματά μας,
- Σεβόμαστε αμοιβαία κατά την επικοινωνία μας,
- Φροντίζουμε για την ορθή σκέψη μας,
- Αντιλαμβανόμαστε τη σωστή στιγμή για το καθετί που λέμε,
- Εκτιμούμε και κερδίζουμε την αφοσίωση των άλλων,
- Προσαρμοζόμαστε σε δύσκολες καταστάσεις, είμαστε πιστοί στις αρχές μας και τις μοιραζόμαστε,
- Έχουμε περισσότερη ευεξία (Walton, 2014).



Η συναισθηματική νοημοσύνη, εδώ και μερικές δεκαετίες αποτελεί σημαντικό, επιστημονικό, ερευνητικό αντικείμενο (Drigas & Papoutsis, 2018). Η προσπάθεια όμως για μια ακριβή περιγραφή της έννοιας, δεν κατάφερε να αποδώσει έναν κοινά αποδεκτό ορισμό της συναισθηματικής νοημοσύνης (Ciarrochi, Caputi, & Mayer, 2003). Οι Ciarrochi et al (2000) αναφέρουν πως όλοι αυτοί οι ορισμοί που έχουν διατυπωθεί για τη συναισθηματική νοημοσύνη, δεν είναι άσχετοι μεταξύ τους, αλλά συμπληρωματικοί, γιατί παρουσιάζουν διαφορετικά τμήματα της πολυσύνθετης έννοιας. Οι Mayer και Salovey υποστηρίζουν πως είναι ένα είδος κοινωνικής ευφυΐας, που έχει την ικανότητα να καταλαβαίνει κάποιος όχι μόνο τα δικά του συναισθήματα, αλλά και των άλλων, να διακρίνει ανάμεσα σε διαφορετικά συναισθήματα και έτσι αναλόγως να ελέγχει τις σκέψεις και τις πράξεις του» (Mayer & Salovey, 1993). Το 1997 αναθεώρησαν τον ορισμό της συναισθηματικής νοημοσύνης ως την ικανότητα ένα άτομο να αντιλαμβάνεται, να εκτιμά και να εκφράζει τα συναισθήματά του ακριβώς και προσαρμοστικά, η ικανότητα κατανόησης και γνώσης των συναισθημάτων, η ικανότητα πρόσβασης και δημιουργίας συναισθημάτων για τη διευκόλυνση γνωστικών λειτουργιών και προσαρμοστικών λειτουργιών, καθώς και η ικανότητα ρύθμισης των συναισθημάτων τόσο για τον εαυτό του όσο και για τους άλλους (Mayer & Salovey, 1997). Ο Martinez (1997), παρουσίασε τη συναισθηματική νοημοσύνη ως ένα πεδίο με μη γνωστικές ικανότητες, δεξιότητες και εμπειρίες, που έχουν επιρροή στη δυνατότητα κάποιου να μπορεί ανταπεξέρχεται σε δύσκολες καταστάσεις, σε πιέσεις και σε απαιτήσεις του περιβάλλοντός του» (Martinez, 1997). Οι Bradberry και Greaves (2006), ορίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως την ικανότητα των ατόμων να κατανοούν και να μπορούν αποτελεσματικά να διαχειριστούν τα συναισθήματα τους, για τις σωστές σχέσεις με τους συνανθρώπους τους (Bradberry & Greaves, 2006). Το 1997 ο Bar-On έδωσε τον ορισμό της συναισθηματικής νοημοσύνης χαρακτηρίζοντάς την ως μια έννοια που αποτελείται από άμεσα συνδεδεμένες κοινωνικές και συναισθηματικές δεξιότητες και παράγοντες που βοηθούν στην αναγνώριση και διαχείριση του εαυτού μας αλλά και των γύρω μας και διευκολύνουν την επίτευξη καθημερινών μας αναγκών. Συναισθηματική νοημοσύνη, σύμφωνα με τον Goleman (1999) είναι η ικανότητα να μπορούμε να αναγνωρίζουμε τα συναισθήματά μας, αλλά και των συνανθρώπων μας, να φτιάχνουμε κίνητρα για μας τους ίδιους και να διαχειριζόμαστε σωστά τα συναισθήματα και τις σχέσεις μας (Goleman, 1999). Και το 2000, ο Goleman εξηγεί πως με τον όρο συναισθηματική

νοημοσύνη εννοούμε την ικανότητα να μπορεί κάποιος να αναγνωρίσει, να κατανοήσει και να ελέγξει τα συναισθήματά του, αλλά και την ικανότητα να αναγνωρίζει και να κατανοεί τα συναισθήματα των συνανθρώπων του και να μπορεί να διαχειρίζεται τις διαπροσωπικές του σχέσεις (Goleman, 2000). Ένας άλλος ορισμός για την συναισθηματική νοημοσύνη είναι ότι αυτή παρατηρείται όταν κάποιος δείχνει ικανότητες που χρειάζονται αυτογνωσία, αυτοδιαχείριση, κοινωνική επίγνωση και κοινωνικές δεξιότητες στη σωστή στιγμή και βρίσκει τρόπους αυτό που κάνει να είναι αποτελεσματικό και να το χρησιμοποιεί όσες φορές απαιτείται (Boyatzis et al., 2000).

Οι Petrides και Furnham (2001), την παρουσίασαν ως μια ομάδα από διαθέσεις και εκτιμήσεις συναισθηματικής φύσεως. Κάθε άνθρωπος αντιμετωπίζει, διαφορετικά την κάθε κατάσταση και λαμβάνει συναισθηματική γνώση διαφορετική από τους άλλους (Petrides & Furnham, 2001).

Ο David Walton την όρισε ως την ικανότητα αντίληψης και ελέγχου των συναισθημάτων, ικανότητα αντιμετώπισης της αρνητικής διάθεσης ικανότητα ερμηνείας της γλώσσας του σώματος και ικανότητα δημιουργίας ευχάριστης ψυχικής διάθεσης (Walton, 2014).

### **1.3 Θεωρητικά μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης**

Πολλοί διαφορετικοί ορισμοί υπάρχουν για τη συναισθηματική νοημοσύνη. Μερικοί επιστήμονες πιστεύουν πως αυτό συμβαίνει γιατί δεν είναι έγκυρη ως έννοια και την αμφισβητούν. Ο Locke είναι ένας από τους επικριτές της τονίζοντας πως δεν υφίσταται, διότι δεν έχει βρεθεί ένας κοινός ορισμός της. Άλλοι ερευνητές θεωρούν πως το ότι δεν υφίσταται κάποιος κοινός ορισμός για τη συναισθηματική νοημοσύνη οφείλεται στο γεγονός πως η σύσταση της είναι πολυσύνθετη και ο κάθε ορισμός συμπληρώνει τον άλλο (Ciarroch et al., 2000).

Σύμφωνα με την Πλατσίδου (2000) τα θεωρητικά μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορούν να χωριστούν σε τρεις κατηγορίες: Τα μοντέλα ικανότητας (ability models), τα μοντέλα ν προσωπικότητας (trait models) και τα μοντέλα επίδοσης (performance models). Τα μοντέλα ικανότητας θεωρούν πως η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα του ατόμου να κατανοεί τα

συναισθήματα του αλλά και των συνανθρώπων του και να τα χρησιμοποιεί σωστά στις διαπροσωπικές του σχέσεις. Σε αυτήν τη θεωρία ανήκει το μοντέλο των Mayer και Salovey, (1997). Τα μοντέλα προσωπικότητας ορίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη σαν ένα σύνολο χαρακτηριστικών, προδιαθέσεων και ικανοτήτων προσαρμογής με τα οποία το άτομο μπορεί να ανταπεξέρχεται με επιτυχία στις πιέσεις του περιβάλλοντος. Το μοντέλο του Bar-On (1997) ανήκει στην τελευταία κατηγορία. Τα μοντέλα επίδοσης θεωρούν πως τα συναισθηματικά, προσωπικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά του ανθρώπου, είναι αυτά που συμβάλλουν στην αποτελεσματική εργασία. Στην κατηγορία αυτή ανήκει η θεωρία του Goleman (1995).

Οι Mayer et al (2000), διαχωρίζουν τα μοντέλα σε δύο κατηγορίες:

- μοντέλα ικανότητας (εδώ ανήκει το μοντέλο των Mayer και Salovey (1997)) και
- μικτά μοντέλα, (εδώ ανήκουν το μοντέλο του Bar-On (1997) και το μοντέλο του Goleman (1995)).

### 1.3.1 Το μοντέλο των Mayer και Salovey

Η θεωρία των Salovey και Mayer ανήκει στα μοντέλα ικανότητας. Οι ερευνητές θεωρούν πως η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα είδος νοημοσύνης που περιέχει συναισθηματικές και γνωστικές ικανότητες. Το μοντέλο αυτό το δημιούργησαν οι Salovey και Mayer το 1997 και περιείχε τρεις διαστάσεις. Το 1997 το μοντέλο αναθεωρήθηκε και περιλαμβάνει πλέον τέσσερις κλίμακες :

- Να αντιλαμβάνεται και να αναγνωρίζει κάποιος τα συναισθήματά του
- Να χρησιμοποιεί τα συναισθήματά του
- Να κατανοεί τα συναισθήματά του
- Να διαχειρίζεται τα συναισθήματά του (Brackett & Salovey, 2006).

Βασική αρχή του μοντέλου αυτού είναι η αναγνώριση των συναισθημάτων μας αλλά και των γύρω μας, καθώς και η έκφραση με ακρίβεια των συναισθημάτων μας. Έχοντας την ικανότητα της αντίληψης των συναισθημάτων, το άτομο μπορεί και κατανοεί τις χειρονομίες, την έκφραση του προσώπου, τις κινήσεις του σώματος κ.α. Μπορεί και ξεχωρίζει τις αληθινές από τις ψεύτικες συναισθηματικές εκδηλώσεις. Η

χρήση συναισθημάτων είναι η ικανότητα του ατόμου να λύνει τα προβλήματα του χρησιμοποιώντας τα συναισθήματα του. Ένα άτομο με υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης έχει την ικανότητα να προσαρμόσει τα συναισθήματα του για να έχει το αποτέλεσμα που επιδιώκει.

Άτομα με κατανόηση συναισθημάτων μπορούν να εξηγήσουν την αιτία πρόκλησης των συναισθημάτων τους και των άλλων ανθρώπων γύρω τους. Το συναισθηματικά ευφυές άτομο μπορεί να αναγνωρίσει και να περιγράψει την εξέλιξη των συναισθημάτων του.

Διαχείριση συναισθημάτων είναι η ικανότητα να μπορεί το άτομο να χρησιμοποιεί σωστά και με τον κατάλληλο χειρισμό τα συναισθήματα του, ώστε να αντιμετωπίζει τα αρνητικά συναισθήματα και να πετυχαίνει το σκοπό του. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή ένα άτομο με υψηλό συναισθηματικό δείκτη, αναγνωρίζει εύκολα τα συναισθήματα, τα διαχειρίζεται σωστά και τα χρησιμοποιεί αποτελεσματικά (Mayer et al., 2004).

Οι ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης στο μοντέλο αυτό αναπτύσσονται με το πέρασμα του χρόνου και με τις εμπειρίες του ατόμου και παραμένουν διακριτές, παρόλο που έχουν ομοιότητες με άλλους τύπους νοημοσύνης. Δεν αντανακλούν συμπεριφορές αλλά γνωστικές ικανότητες και μπορούν να μετρηθούν αντικειμενικά. Για τους λόγους αυτούς η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να εκτιμηθεί ως ανεξάρτητος τύπος νοημοσύνης (Goleman, 2001). Οι Mayer, Salovey και Caruso δημιούργησαν ένα εργαλείο μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης το MSCEIT- Mayer-Salovey Caruso Emotional Intelligent Test). Αποτελείται από 141 δηλώσεις μοιρασμένες σε τέσσερις κλίμακες, όσες και οι διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης της θεωρίας τους και αποτυπώνει την ικανότητα του ατόμου να βρίσκει λύση σε προβλήματα συναισθηματικής φύσεως.

### **1.3.2 Το μεικτό μοντέλο του Bar-On**

Η θεωρία του Bar-On είναι ένα μικτό μοντέλο με βάση την προσωπικότητα. Η θεωρία του ξεχωρίζει τις κοινωνικές δεξιότητες του ατόμου από τις συναισθηματικές. Θεωρεί ότι η συναισθηματική νοημοσύνη του ατόμου βασίζεται στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, σε ικανότητες και γνώσεις που προέρχονται από την συναναστροφή με τους συνανθρώπους του (Καραδήμας & Καραδήμα, 2014).

Η συναισθηματική νοημοσύνη για τον Bar- On δεν περιέχει μόνο δεξιότητες αναγνώρισης και ρύθμισης των συναισθημάτων, αλλά και δεξιότητες που τον βοηθούν να ανταπεξέρχεται στις καθημερινές του σχέσεις και στα καθημερινά προβλήματα. Το συναισθηματικά και κοινωνικά ευφύες άτομο ανταπεξέρχεται αποτελεσματικά στα κοινωνικά και προσωπικά προβλήματα (Bar- On, 2006).

Το μοντέλο του Bar-On περιέχει πέντε κλίμακες ικανοτήτων:

- **Ενδοπροσωπική ικανότητα:** η ικανότητα κάποιος να κατανοεί τον εαυτό του, να αντιλαμβάνεται τις αδυναμίες του και τις δυνατότητες του και να εκδηλώνει τα συναισθήματα του. Οι δεξιότητες που περιέχονται εδώ είναι η αυτογνωσία, η αυτοπραγμάτωση, η αυτοεπίγνωση, η διεκδίκηση και η ανεξαρτησία.
- **Διαπροσωπική ικανότητα:** η ικανότητα να μπορεί κάποιος να αναγνωρίζει τα συναισθήματα των συνανθρώπων του και να διατηρεί καλές σχέσεις μαζί τους. Οι δεξιότητες της διαπροσωπικής ικανότητας είναι η ενσυναίσθηση, οι διαπροσωπικές σχέσεις και η κοινωνική υπευθυνότητα.
- **Προσαρμοστικότητα:** η ικανότητα προσαρμογής στις διάφορες καταστάσεις που παρουσιάζονται στη ζωή του ατόμου, η αναγνώριση των αρνητικών συναισθημάτων των συνανθρώπων του και η ικανότητα του να τα κάνει θετικά. Οι δεξιότητες της προσαρμοστικότητας είναι η επίλυση προβλημάτων, ο έλεγχος της πραγματικότητας και η ευελιξία.
- **Διαχείριση του άγχους:** η ικανότητα μείωσης του άγχους και η ρύθμιση της συμπεριφοράς. Οι δεξιότητες της διαχείρισης άγχους είναι: ο έλεγχος των παρορμήσεων και η ανοχή στο άγχος.
- **Γενική διάθεση:** η ικανότητα να αντιμετωπίζει το άτομο τη ζωή με αισιοδοξία, να αισθάνεται την ευτυχία και να τη μεταδίδει στους συνανθρώπους του. Οι δεξιότητες της είναι η αισιοδοξία και η ευτυχία.

Για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης ο Bar-On δημιούργησε το τεστ αυτό-αναφοράς Emotional Quotient Inventory (EQ-i). Το τεστ μετρά τη συναισθηματική και κοινωνική νοημοσύνη του ατόμου καθώς και την ικανότητα του να αντιμετωπίζει προβλήματα και πιέσεις. Αποτελείται από 133 δηλώσεις που αφορούν τους πέντε παράγοντες της θεωρίας του.

### 1.3.3 Το θεωρητικό μοντέλο του Goleman

Η ακαδημαϊκή νοημοσύνη σύμφωνα με τον Goleman δεν μπορεί να προετοιμάσει τον άνθρωπο για τα προβλήματα ή τις ευκαιρίες που εμφανίζονται στη ζωή του. Ενώ αντίθετα άνθρωποι που μπορούν να κατανοούν και να ελέγχουν τα συναισθήματα τους είναι πιο αποτελεσματικοί στη ζωή, περισσότερο ευχαριστημένοι και προσαρμόζονται ευκολότερα στους κανόνες που διέπουν την οργάνωση της ζωής τους. Το μοντέλο των συναισθηματικών ικανοτήτων του Goleman περιέχει την προσωπική και την κοινωνική ικανότητα. Η προσωπική ικανότητα έχει σχέση με τις ικανότητες χειρισμού του εαυτού μας και περιλαμβάνει την αυτοεπίγνωση, την αυτορρύθμιση και τα κίνητρα συμπεριφοράς.

Η αυτοεπίγνωση είναι η ικανότητα να γνωρίζει το άτομο σε τι κατάσταση βρίσκεται εσωτερικά, τις προτιμήσεις έχει, τα αποθέματα που διαθέτει καθώς και την επαφή με τη διαίσθηση του (Goleman, 1999). Περιλαμβάνει την επίγνωση των συναισθημάτων, την ακριβή αυτό-αξιολόγηση και την αυτοπεποίθηση. Η αυτορρύθμιση είναι η ικανότητα να μπορεί το άτομο να διαχειριστεί την εσωτερική του κατάσταση, τις παρορμήσεις που έχει, αλλά και τα προσωπικά του αποθέματα (Goleman, 1999). Η αυτορρύθμιση περιέχει τον αυτοέλεγχο, την αξιοπιστία, την ευσυνειδησία, την προσαρμοστικότητα και την καινοτομία. Τα κίνητρα συμπεριφοράς είναι συναισθηματικές τάσεις που έχει κάποιος και τον βοηθούν στην επίτευξη των στόχων του ή έστω στη διευκόλυνσή της (Goleman, 1999). Περιλαμβάνει τη δέσμευση, την πρωτοβουλία και την αισιοδοξία. Η κοινωνική ικανότητα περικλείει τις ικανότητες που καθορίζουν τον χειρισμό των σχέσεων. Στην κοινωνική ικανότητα περιλαμβάνονται η ενσυναίσθηση και οι κοινωνικές δεξιότητες. Ενσυναίσθηση είναι το να γνωρίζεις τα συναισθήματα, τις ανάγκες και τις ανησυχίες των συνανθρώπων σου (Goleman, 1999). Δεξιότητες της ενσυναίσθησης είναι η κατανόηση των συνανθρώπων σου, ο προσανατολισμός στην παροχή υπηρεσιών, η βοήθεια της ανάπτυξης των άλλων, ο σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας και η πολιτική αντίληψη.

Κοινωνικές δεξιότητες είναι το να μπορεί κάποιος να προκαλεί στους άλλους τις αντιδράσεις που αυτός θέλει. Κοινωνικές δεξιότητες είναι η επικοινωνία, η επιρροή, η ηγεσία, ο χειρισμός των διαφωνιών, η καλλιέργεια δεσμών, η καταλυτική δράση όσον αφορά την αλλαγή, η σύμπραξη και η συνεργασία και οι ομαδικές ικανότητες (Goleman, 1999).

Η συναισθηματική νοημοσύνη, σύμφωνα με τον Goleman, είναι δεξιότητες και ικανότητες με τις οποίες το άτομο καταφέρνει να πετύχει τους στόχους του, να συμπεριφέρεται σωστά, να αντιστέκεται και να προσπερνά όλα τα προβλήματα (Καραδήμας και Καραδήμα, 2014). Οι ικανότητες αυτές για τον Goleman είναι επίκτητες και απαιτούν σκληρή δουλειά για την απόκτηση και βελτίωση τους. Ο Goleman συνεργάστηκε με τον Boyatzis και ανέπτυξαν την κλίμακα Emotional Competence Inventory (ECI 360) για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Είναι μια κλίμακα 360 μοιρών που μετρά τη συναισθηματική νοημοσύνη κάποιου και βασίζεται στις αναφορές τρίτων. Είναι, δηλαδή, ερωτηματολόγιο ετεροαναφορών και περιέχει 72 δηλώσεις οι οποίες αξιολογούν τις διαστάσεις της θεωρίας του.

#### **1.4 Σύγκριση διανοητικής νοημοσύνης (intelligence quotient) (IQ) και συναισθηματικής νοημοσύνης (emotional quotient) (EQ)**

Η συναισθηματική νοημοσύνη και ο δείκτης νοημοσύνης είναι περισσότερο δυο ξεχωριστές, παρά δυο αντικρουόμενες ικανότητες (Goleman, 1995). Σύμφωνα με τον Goleman, 1995, κάθε άνθρωπος έχει δύο μυαλά: με το ένα σκέφτεται (λογικός νους) και με το άλλο αισθάνεται (συγκινησιακός νους). Ο δείκτης νοημοσύνης επομένως αναφέρεται στις γνώσεις που έχει το άτομο, ενώ η συναισθηματική νοημοσύνη έχει να κάνει με τα συναισθήματα του ίδιου και των ατόμων γύρω του. Ανάμεσα στο λογικό και συγκινησιακό νου, υπάρχει μια ισορροπία καθώς οι λειτουργίες του λογικού νου τροφοδοτούνται και διαπλάθονται από τα συναισθήματα και τα συναισθήματα περιορίζονται από τον λογικό νου. Υπάρχει βέβαια περίπτωση, οι δύο αυτές διαφορετικές ικανότητες, να μην συνυπάρχουν και ένα άτομο με υψηλή νοητική νοημοσύνη να μη διαχειρίζεται σωστά και με αποτελεσματικό τρόπο τα συναισθήματά του (Goleman, 1998b).

Η διανοητική νοημοσύνη είναι κληρονομική και είναι προκαθορισμένη από τη γέννηση του ατόμου. Μπορεί να βελτιωθεί αλλά μόνο μέχρι μιας ορισμένης ηλικίας. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι επίκτητη και μπορεί να αναπτυχθεί καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής. Σε αντίθεση με τη διανοητική νοημοσύνη, η οποία μετά την εφηβεία διαφοροποιείται ελάχιστα, η συναισθηματική νοημοσύνη εξακολουθεί να αναπτύσσεται με βάση τις εμπειρίες που αποκτούμε (Goleman, 1999). Η γνωστική

νοημοσύνη βασίζεται στη λειτουργία του νεοφλοιού που είναι τα πιο πρόσφατα αναπτυγμένα στρώματα της επιφάνειας του εγκεφάλου, ενώ τα κέντρα του συναισθήματος βρίσκονται στον αρχαιότερο υποφλοιό, άρα προϋπήρχαν (Goleman, 1998).

Ο δείκτης ευφυΐας δεν παίζει κανένα ρόλο στη δημιουργία διαπροσωπικών σχέσεων. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι αυτή που βοηθά στην δημιουργία κοινωνικών σχέσεων και σωστής συναναστροφής μεταξύ των ανθρώπων.

### **1.5 Συναισθηματική νοημοσύνη και δημογραφικά χαρακτηριστικά**

Έχουν γίνει αρκετές αναλύσεις των διαφορών των συναισθηματικών ικανοτήτων, σχετικά με τα δημογραφικά στοιχεία όπως το φύλο, η ηλικία το εκπαιδευτικό επίπεδο και άλλα (Mayer, Caruso, & Salovey, 1999 -Kafetsios, 2004 – Day & Carroll, 2004 - Goleman, 1999). Γενικά δεν μπορεί να θεωρηθεί πως υπάρχει διαφορά στις συναισθηματικές ικανότητες μεταξύ αντρών και γυναικών, γιατί και οι άντρες και οι γυναίκες έχουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους. Κάποιες μικρές διαφορές μπορεί να υπάρχουν σε μερικά μόνο χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης. Σχετικά με το φύλο ο Goleman πιστεύει πως οι γυναίκες είναι περισσότερο εξοικειωμένες με κάποιες διαπροσωπικές δεξιότητες σε σχέση με τους άντρες. Σύμφωνα με τον Goleman οι γυναίκες έχουν μεγαλύτερη επίγνωση των συναισθημάτων τους και μεγαλύτερη ενσυναίσθηση από τους άντρες, τείνουν να ταιριάζουν τα συναισθήματά του με τους άλλους περισσότερο από τους άντρες (Goleman, 1999). Οι άντρες από την άλλη μπορεί να έχουν περισσότερη αυτοπεποίθηση, αισιοδοξία και να διαχειρίζονται καλύτερα το άγχος (Goleman, 1999). Υπάρχουν περισσότερες ομοιότητες παρά διαφορές τονίζει ο Goleman. Βέβαια υπάρχουν και εξαιρέσεις, καθώς κάποιοι άνδρες παρουσιάζουν ανάλογη ενσυναίσθηση με εκείνη των διαπροσωπικά ευαίσθητων γυναικών, ενώ κάποιες γυναίκες αντέχουν το στρες τόσο καλά όσο οι πιο ανθεκτικοί συναισθηματικά άνδρες (Goleman, 1999).

Αντίθετα με τον δείκτη νοημοσύνης IQ που βελτιώνεται μέχρι σχεδόν την εφηβεία, η συναισθηματική νοημοσύνη (EQ) εξακολουθεί να βελτιώνεται όσο μεγαλώνουμε και αποκτάμε εμπειρίες. Επομένως τα μεγαλύτερα ηλικιακά άτομα παρουσιάζουν



υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης (Bar-On, 2006). Όσο περνάνε τα χρόνια οι άνθρωποι μπορούν να διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους και τις παρορμήσεις τους, να ανακαλύπτουν κίνητρα και να αναπτύσσουν την ενσυναίσθησή τους, αλλά και την κοινωνικότητά τους. Είναι αυτό που λέμε «ωριμότητα». (Goleman, 1999).

Σχεδόν όλοι οι ερευνητές που ασχολήθηκαν με τη συναισθηματική νοημοσύνη πιστεύουν πως αυτή μπορεί να αναπτυχθεί μέχρι τα πενήντα έτη της ζωής του ανθρώπου (Bar-On, 2000) και βελτιώνεται με την εξάσκηση και τις εμπειρίες της ζωής (Mayer et al., 1999).

Το υψηλό μορφωτικό επίπεδο των ανθρώπων δε συμβάλει σε μεγάλο βαθμό στην εμφάνιση θετικών συναισθημάτων. Ο Goleman (1998), θεωρεί πως το μορφωτικό επίπεδο ίσως επηρεάζει την εμφάνιση συναισθημάτων που έχουν σχέση με την αντιμετώπιση των καταστάσεων κρίσεως. Πιστεύει πως τα άτομα με υψηλό μορφωτικό επίπεδο έχουν καλύτερη διαχείριση των συναισθημάτων τους.

Με βάση την εργασιακή εμπειρία η Πλατσίδου (2005), θεωρεί πως άτομα με αρκετή εμπειρία έχουν υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης, διότι τις ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης τις αποκτά ο άνθρωπος από την άσκηση και την εμπειρία. Σε έρευνα των Ahmad, Bangashand και Khan το 2009, βρέθηκε πως οι άντρες παρουσίαζαν υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης από τις γυναίκες. Οι άντρες υπερείχαν στην αυτοπεποίθηση στην ανεξαρτησία στην αυτό-αναγνώριση και ήταν πιο ικανοί στη διαχείριση των καταστάσεων. Το ίδιο αποτέλεσμα ανέδειξε και η έρευνα του Chu (2002) με τους άντρες να παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης.

## **1.6 Αποτελέσματα της συναισθηματικής νοημοσύνης**

Η συναισθηματική νοημοσύνη, αποτελεί βασικό παράγοντα της ψυχικής υγείας, της ευτυχίας και της επιτυχίας στη ζωή (Goleman, 1995). Έρευνες έχουν δείξει όσοι έχουν υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν λιγότερο άγχος (Salovey et al., 1999), λιγότερα συμπτώματα κατάθλιψης και είναι πιο ικανοποιημένα από τις σχέσεις τους με τους συνανθρώπους τους (Salovey et al., 2002). Σε έρευνα των Extremera και Fernandez-Berrocal (2002) διαπιστώθηκε ότι οι γυναίκες οι οποίες

είχαν μια μέση ηλικία και είχαν αναπτυγμένες δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης παρουσίαζαν καλύτερη φυσική και ψυχολογική υγεία.

Στην έρευνα τους οι Καφέτσιος και Πετράτου που δημοσιεύτηκε το 2005, συμπέραναν πως οι δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης συμβάλλουν στην ποιοτική ζωή, στην ευημερία των ατόμων, στις ποιοτικές κοινωνικές σχέσεις και ελαττώνουν κατά πολύ το αίσθημα της μοναξιάς και του άγχους. Οι μελέτες των Swami, Begum, και Petrides, 2010 έδειξαν πως τα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν θετική συσχέτιση με την καταπολέμηση του άγχους και την βελτιωμένη σωματική εικόνα και σωματική υγεία.

Στον εργασιακό τομέα επίσης οι δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελούν βασικό παράγοντα προόδου και υψηλής απόδοσης στην εργασία. Άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι περισσότερο κοινωνικά, προσφέρουν βοήθεια στους συναδέλφους τους όταν την χρειάζονται, θεωρούνται καλοί συνάδελφοι, και έχουν τη δυνατότητα να πάρουν σωστές αποφάσεις σε δύσκολες περιπτώσεις (Goleman, 1998). Οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης επειδή καταφέρνουν να κατανοούν τα συναισθήματα τους και να ελέγχουν τα αρνητικά συναισθήματα, παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Δεν επηρεάζονται από παρορμήσεις και συγκεντρώνονται στα καθήκοντα τους. Η έρευνα των Ashkanasy και Daus (2005), έδειξε πως η συναισθηματική νοημοσύνη έχει καθοριστικό ρόλο στην αλληλεπίδραση των ατόμων στην εργασία τους.

### **1.7 Συναισθηματική νοημοσύνη στους πωλητές**

Για κάθε εταιρία το ζητούμενο και ο στόχος είναι η αποτελεσματικότητα των πωλήσεων. Η αποτελεσματικότητα στις πωλήσεις είναι συνυφασμένη με την αλληλεπίδραση μεταξύ των συμπεριφορών πώλησης, των πόρων του πωλητή, τη σχέση μεταξύ του πελάτη και του πωλητή και τη φύση της αγοράς (Weitz, 1981). Για να είσαι καλός πωλητής δεν αρκεί να γνωρίζεις καλά την δουλειά των πωλήσεων, αλλά θα πρέπει να συνδυάζεις κάποιες δεξιότητες και χαρακτηριστικά με τα οποία θα μπορείς να διακινήσεις διαφορετικά προϊόντα σε διαφορετικές αγορές (Στάγκος και Κυδωνάτης, 2007).

Σε επαγγέλματα προσφοράς ανθρώπινων υπηρεσιών τα οποία προϋποθέτουν άμεση επαφή με τους πελάτες, όπως είναι και αυτό του πωλητή, ο ρόλος της

συναισθηματικής νοημοσύνης είναι μεγάλος, διότι για να έχει αποτελεσματικότητα το έργο του πωλητή θα πρέπει αυτός να κατανοεί τα συναισθήματα των πελατών του (Zapf et al., 2001). Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει σημαντική σχέση με την ικανοποίηση στην εργασία, την αποτελεσματικότητα στις διαπραγματεύσεις και την διαχείριση του στρες (Βακόλα και Νικολάου, 2012).

Η ενσυναίσθηση που είναι η επίγνωση των συναισθημάτων, των αναγκών και των ανησυχιών των άλλων, είναι ένα βασικό χαρακτηριστικό της συναισθηματικής νοημοσύνης που θα πρέπει να έχουν οι πωλητές (Lamont and Limdstrom, 1997). Έχοντας ενσυναίσθηση ο πωλητής δείχνει ενδιαφέρον για την ευημερία του πελάτη (Jones et al., 2005). Ακούει με ενδιαφέρον την άποψη του και μαθαίνει τι πραγματικά τον ενδιαφέρει. Μπορεί να καταλάβει τις πραγματικές διαθέσεις του ακόμη και εάν αυτός δεν το εκφράζει με λόγια. Πείθει με ευκολία τον πελάτη και πετυχαίνει το στόχο του ευκολότερα γιατί ο πελάτης καταλαβαίνει ότι ενδιαφέρεται για αυτόν. Η ενσυναίσθηση παίζει καθοριστικό ρόλο στην άσκηση επιρροής. Δύσκολα μπορεί να επιδράσει κάποιος στη σκέψη των άλλων εάν δεν κατανοήσει τα συναισθήματα τους. Για την άσκηση επιρροής βασικό βήμα είναι η δημιουργία σχέσης. Η πειθώ γίνεται πιο εύκολη όταν αναπτύσσεται ένας δεσμός. Για να γίνει αυτό χρειάζεται χρόνος, το οποίο αποτελεί ένα απαραίτητο βήμα στη διαδικασία και όχι καθυστέρηση (Goleman, 1999). Η έρευνα των Delpechitre et al. το 2018, σε δείγμα 224 πωλητών έδειξε πως η συναισθηματική νοημοσύνη και βασικά η ενσυναίσθηση του πωλητή, επηρεάζουν την απόφαση και τη δέσμευση των πελατών (Delpechitre et al., 2018).

Η αυτοεπίγνωση που είναι η ικανότητα να γνωρίζει κάποιος τα προσωπικά του αποθέματα, την εσωτερική του κατάσταση, τις προτιμήσεις του και να έχει διαίσθηση, βοηθά τον πωλητή να έχει αισιοδοξία και αυτοπεποίθηση. Οι άνθρωποι με αυτοπεποίθηση θεωρούν πως είναι δυναμικοί, μπορούν να χειριστούν τις προκλήσεις, είναι αποφασιστικοί, χωρίς να είναι αλαζόνες (Goleman, 1999). Με τον αυτοέλεγχο καταφέρνει να ρυθμίζει το άγχος και τα αρνητικά συναισθήματα και ελέγχει το θυμό του. Ο πωλητής με αυτοέλεγχο διατηρεί την ψυχραιμία του, την ηρεμία και την αυτοπεποίθησή του.

Οι πωλητές με ακέραιο χαρακτήρα, μπορούν να είναι ειλικρινείς και εκπέμπουν αυθεντικότητα. Η ακεραιότητα, δηλαδή η συνέπεια και η τιμιότητα είναι βασικός παράγοντας διατήρησης των καλών σχέσεων. Στο επάγγελμα του πωλητή όποιος

καταπατά τις υποσχέσεις του, δεν ανταποκρίνεται στις δεσμεύσεις του, αποκρύπτει σημαντικές πληροφορίες κινδυνεύει να χάσει την εμπιστοσύνη του και να μη επαναληφθεί μια συνεργασία. Στον τομέα των πωλήσεων η αξιοπιστία είναι το πιο σημαντικό απ' όλα. Η λανθασμένη εντύπωση ότι με το να κοροϊδέψεις τους πελάτες ή να τους πιέσεις να αγοράσουν κάτι, ενώ δεν το χρειάζονται μπορεί να έχει κάποια βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα, όμως μακροπρόθεσμα υπονομεύεται η θέση σου. Η επιτυχία είναι να μείνεις συνεπής με τις προσωπικές σου αξίες (Goleman, 1999).

Η προσαρμοστικότητα είναι η ικανότητα του ατόμου να μπορεί να αλλάζει τη συμπεριφορά του και να την προσαρμόζει σε αυτή του ανθρώπου με τον οποίο συναναστρέφεται. Σύμφωνα με τους Spiro και Weits (1990), η προσαρμοστικότητα είναι ένα βασικό στοιχείο του σωστού και αποτελεσματικού πωλητή.

Ο πωλητής που καταφέρνει και προσαρμόζεται, μπορεί:

- και αλλάζει τον τρόπο πώλησης του προϊόντος του ανάλογα με τον πελάτη που έχει απέναντι του.
- Ρωτά τον πελάτη και ενδιαφέρεται για τις ανάγκες που έχει.
- Διαφοροποιεί την παρουσίαση σύμφωνα με τις ανάγκες του πελάτη.
- Δίνει λύσεις ανάλογα με τον πελάτη
- κατανοεί τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του πελάτη και προσαρμόζει τα δικά του ώστε να ταιριάζουν και
- μαθαίνει τα πάντα σχετικά με τον πελάτη (Weitz et al., 2001).

Οι Anees et al το 2020 διεξήγαγαν έρευνα στην οποία συμμετείχαν 180 πωλητές που εργάζονταν σε εταιρίες αναψυκτικών στο Πακιστάν. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν τη μεγάλη σημασία που έχει η προσαρμοστικότητα στις πωλήσεις. Η έρευνα επίσης έδειξε πως η συναισθηματική νοημοσύνη είναι σημαντικός παράγοντας της εργασιακής απόδοσης. Σύμφωνα με τους Weits et al (1986) η απόκτηση πληροφοριών από τους πωλητές για τους πελάτες τους, για τους ανταγωνιστές και την αγορά, δίνει την ευκαιρία στους πωλητές να προσαρμόσουν τη συμπεριφορά τους ανάλογα με τον πελάτη και τις συνθήκες πωλήσεων. Οι πελάτες συμπεριφέρονται πιο ευνοϊκά στους πωλητές αυτούς γιατί πιστεύουν πως μπορούν να τους καταλάβουν καλύτερα και να τους προσφέρουν σωστές και ευνοϊκές για αυτούς λύσεις (Chena & Jaramillo, 2014). Οι έρευνες των Park και Holloway (2003) και Spiro και Weitz (1990), επεσήμαναν επίσης την σπουδαιότητα της προσαρμοστικής συμπεριφοράς.

Η ανάλυση δεδομένων της έρευνας των Bande, Fernández-Ferrín, Varela και Jaramillo το 2015 ανέδειξε τη μεγάλη σημασία που έχει η ανάπτυξη των δεξιοτήτων

της συναισθηματικής νοημοσύνης στη μείωση του εργασιακού στρες και στην πρόθεση του πωλητή να εγκαταλείψει την εργασία του. Η εργασία του πωλητή δημιουργεί άγχος δεδομένου ότι έχει να αντιμετωπίσει τις ολοένα και πιο απαιτητικές ανάγκες των πελατών και να διαχειριστεί συγκρούσεις και ασάφεια ρόλων (Babacus et al, 2009). Επιβεβαιώθηκε, επίσης, πως οι διευθυντές πωλήσεων μπορούν να προσφέρουν ένα σωστό και αποτελεσματικό περιβάλλον, δημιουργώντας ένα κλίμα έντιμο δίκαιο και σωστό δείχνοντας ενδιαφέρον για τα προβλήματα των πωλητών τους. Οι πωλητές στη συνέχεια πιθανό να μιμηθούν τη συμπεριφορά τους και να δημιουργηθούν μακροχρόνιες σχέσεις σεβασμού και υποστήριξης. Αυτό το εργασιακό περιβάλλον θα μειώσει την συναισθηματική εξάντληση, και την πρόθεση του ατόμου για αποχώρηση από την επιχείρηση (Bande et al, 2015).

Ο Goleman (1999), παρουσιάζει παραδείγματα σε βιομηχανίες που αφορούν πωλητές. Στη L'Oreal, οι πωλητές που προσλήφθηκαν με βάση τις συναισθηματικές τους ικανότητες παρουσίασαν 63% μικρότερο ποσοστό παραιτήσεων τον πρώτο χρόνο σε σχέση με εκείνους που δεν επιλέχθηκαν με βάση τις συναισθηματικές ικανότητες τους. Σε μια εταιρία επίπλων οι πωλητές που επιλέχθηκαν λόγω των συναισθηματικών ικανοτήτων τους ήταν οι μισοί που αποχώρισαν από την δουλειά τους από εκείνους που προσλήφθηκαν με βάση άλλα δεδομένα.

## Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> Εργασιακή ικανοποίηση

### 2.1 Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι από τις βασικότερες έννοιες στην οργανωτική/βιομηχανική ψυχολογία διότι συμβάλλει στην καλή ψυχολογία του εργαζόμενου αφενός και στην υψηλή απόδοση του, που είναι ο βασικός στόχος των επιχειρήσεων (Καντάς, 1998). Αποτελεί έναν από τους βασικότερους παράγοντες της ψυχικής και σωματικής υγείας του εργαζόμενου (Chou & Robert, 2008). Σύμφωνα με τον Καντά (1998), συνδέεται με τα εργασιακά κίνητρα, με τις αξίες και τις στάσεις. Ο Locke (1976, 1984) θεωρεί πως οι αξίες κάθε ανθρώπου καθορίζουν το κατά πόσο αυτός είναι ευχαριστημένος ή όχι από το επάγγελμα του. Ο Locke, 1984, θεωρεί πως η εργασιακή ικανοποίηση είναι τα θετικά συναισθήματα του εργαζόμενου για την εργασία του, τα οποία πηγάζουν από την αίσθηση της πλήρωσης. Σύμφωνα με τον Anderson, (2001) είναι η ευχαρίστηση που νιώθει το άτομο από τη δουλειά του και είναι μια αλληλεπίδραση σκέψεων, γνώσεων και συναισθημάτων, ενώ για τον Robbins (2005) είναι ένα σύνολο συναισθημάτων τα οποία είναι θετικά όταν ο εργαζόμενος νιώθει ευχάριστα στην εργασία του και αρνητικά όταν νιώθει δυσαρέσκεια από τη δουλειά του. Οι Hewstone και Stroebe (2001), πιστεύουν πως η εργασιακή ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα σύγκρισης των επιθυμητών αποτελεσμάτων με τα πραγματικά αποτελέσματα της εργασίας. Όταν τα αποτελέσματα είναι τα επιθυμητά για τον εργαζόμενο (ανταμοιβή, ικανοποίηση) ανεβαίνει και ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης. Ο Warr (1987) διαχωρίζει την εργασιακή ικανοποίηση σε εξωγενή και ενδογενή. Με αυτό το διαχωρισμό οι εργαζόμενοι διακρίνονται σε αυτούς που ικανοποιούνται από ενδογενή κίνητρα και σε αυτούς που νιώθουν ικανοποίηση από εξωγενή κίνητρα. Η εξωγενής ικανοποίηση σχετίζεται με τις εργασιακές συνθήκες, την αμοιβή, την ασφάλεια, το ωράριο, τις συναδελφικές σχέσεις. Η ενδογενής ικανοποίηση σχετίζεται με την διεξαγωγή της εργασίας όπως π.χ. ο τρόπος και οι επιλογές εκτέλεσης της εργασίας, η υπευθυνότητα, η εποπτεία, η αυτονομία, η ελευθερία κινήσεων κ.α.

Αντίθετα με την αρχική αντίληψη ότι η εργασιακή ικανοποίηση αναφέρεται στη συνολική ευχαρίστηση του ατόμου από την εργασία του, πλέον θεωρείται ότι τα συναισθήματα μπορεί να είναι διαφορετικά για διαφορετικές πτυχές της εργασίας. Σύμφωνα με τους Kreitner et al. (1998), κάποιος εργαζόμενος μπορεί να αισθάνεται

ικανοποίηση από μια πλευρά της δουλειάς του αλλά, να είναι δυσαρεστημένος από κάποια άλλη. Για το λόγο αυτό η εργασιακή ικανοποίηση δεν θεωρείται απλή αλλά πολυσύνθετη έννοια. Η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί επίσης να εξεταστεί ως ανεξάρτητη και ως εξαρτημένη μεταβλητή. Ως ανεξάρτητη μεταβλητή αποτελεί καθοριστικό παράγοντα διαμόρφωσης άλλων συμπεριφορών ή στάσεων. Στην περίπτωση αυτή μελετούνται ποιες είναι οι συνέπειες όταν υπάρχει και ποιες όταν δεν υπάρχει. Ως εξαρτημένη μεταβλητή εξετάζονται οι παράγοντες που την καθορίζουν.

## **2.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση**

Δεδομένου ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια σύνθετη έννοια, υπάρχουν πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν το επίπεδο της. Σύμφωνα με τον Κουστελίος (2001), οι παράγοντες που οδηγούν στην ικανοποίηση του εργαζόμενου, διακρίνονται σε τρεις ομάδες. Είναι οι παράγοντες:

- σε σχέση με το περιβάλλον της εργασίας,
- σε σχέση με τους εργαζόμενους
- σε σχέση με κάποιες εργασιακές διαστάσεις

Σύμφωνα με τους Best και Thurston (2004), Παντουβάκης και Μπογιατζίδης (2012), Κανελλόπουλος (2012), Lambrou et al. (2010), Franco et al. (2002), οι παράγοντες μπορεί να είναι:

α) ενδογενείς ή ατομικοί (βιώματα προσωπικά του κάθε εργαζόμενου και κίνητρα εσωτερικά)

β) περιβαλλοντικοί ή εξωγενείς (επιδράσεις του εργασιακού περιβάλλοντος). Στους ατομικούς παράγοντες συγκαταλέγονται η προσωπικότητα του ατόμου, τα ατομικά γνωρίσματα του, οι αξίες, οι εμπειρίες του. Οι Robbins και Judge (2011), υποστήριξαν πως η προδιάθεση του ανθρώπου για τη ζωή οφείλεται στα γονίδια του και επηρεάζει και τη στάση του στην εργασία. Εάν ένα άτομο έχει θετική προδιάθεση για τη ζωή τότε και η διάθεση του θα είναι θετική και στην εργασία του. Η έδρα ελέγχου είναι ένα χαρακτηριστικό της προσωπικότητας των ατόμων με το οποίο ελέγχουν τα συμβάντα της ζωής τους. Το άτομο που η έδρα ελέγχου του είναι εσωτερική, θεωρεί ότι ελέγχει τα πάντα στη ζωή του και θεωρεί ότι όλοι οι άνθρωποι είναι υπεύθυνοι για τις επιλογές τους και δεν θα πρέπει να επηρεάζονται από

εξωτερικούς παράγοντες. Τα άτομα με εξωτερική έδρα ελέγχου, θεωρούν πως όλα καθορίζονται από παράγοντες στους οποίους δεν μπορούν να επέμβουν. Πιστεύουν πως δεν αξίζει να κάνουν καμία προσπάθεια, γιατί άλλοι παράγοντες διαμορφώνουν τις καταστάσεις. Έρευνες έχουν δείξει ότι τα άτομα που μπορούν και επιλέγουν για το πώς θα διαμορφώσουν τη ζωή τους και έχουν τον έλεγχο των πράξεων τους, είναι περισσότερο αποδοτικοί και πιο ευχαριστημένοι από τη ζωή τους (Spector, 1997). Επίσης η ευκολία προσαρμογής των ατόμων σε διάφορες καταστάσεις, η τάση για επίτευξη, η συναισθηματική σταθερότητα είναι κάποια γνωρίσματα της προσωπικότητας που σχετίζονται με την ικανοποίηση από την εργασία (Schultz & Schultz, 1994). Άλλοι ενδογενείς παράγοντες που μπορεί να επηρεάζουν αρκετά το βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης είναι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ατόμων, καθώς επίσης και η σαφήνεια του ρόλου του κάθε εργαζόμενου (Koustelios, Theodorakis & Goulimaris, 2004).

Στους περιβαλλοντικούς παράγοντες ανήκουν οι διαπροσωπικές σχέσεις, οι αμοιβές, τα εργασιακά χαρακτηριστικά, η δίκαιη μεταχείριση των εργαζομένων (Spector 1997). Οι σωστές ποιοτικές, συναδελφικές σχέσεις, η σωστή επικοινωνία, η έλλειψη διαπληκτισμών και συγκρούσεων επιδρούν θετικά στην αποδοτικότητα των εργαζομένων, τους κάνουν να νιώθουν ασφαλείς και ικανοποιημένοι εργασιακά (Brewer & Clippard, 2002). Ο Likert (1967), παρουσίασε την επικοινωνία ως έναν παράγοντα ο οποίος βρίσκεται ανάμεσα στους στόχους της επιχείρησης από τη μία και στην παραγωγικότητα, την ικανοποίηση, το κέρδος και τις σχέσεις εργαζομένων – διοίκησης από την άλλη.

Η χρηματική αμοιβή είναι καθοριστικός παράγοντας της εργασιακής ικανοποίησης. Αποτελεί το κύριο εισόδημα του εργαζόμενου και το βασικό παράγοντα για την αποτελεσματικότητά του. Η ικανοποίηση από την αμοιβή έχει σχέση με το εάν ο εργαζόμενος τη θεωρεί επαρκή συγκριτικά με το έργο που επιτελεί και με το εάν τη θεωρεί δίκαιη σε σύγκριση με την αμοιβή των άλλων εργαζομένων (Williams, et al 2006). Οι αμοιβές διακρίνονται σε άμεσες που είναι ο μισθός και τα ημερομίσθια και έμμεσες που είναι οι αμοιβές που δίνονται ανάλογα με τις επιδόσεις του κάθε εργαζόμενου (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003). Οι εργαζόμενοι θέλοντας να μεγαλώσουν την αμοιβή τους, αυξάνουν την παραγωγικότητά τους. Υψηλότερη αμοιβή όμως συνεπάγεται και υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση (Porter & Lawler, 1986). Ο Locke (1976) υποστήριξε πως δεν οδηγεί η εργασιακή ικανοποίηση στην



αυξημένη απόδοση αλλά η αυξημένη απόδοση οδηγεί στην εργασιακή ικανοποίηση μέσω της αυξημένης αμοιβής. Οι δίκαια αμειβόμενοι εργαζόμενοι αισθάνονται την υποχρέωση να αυξήσουν τις προσπάθειες τους για καλύτερη επίδοση. Το περιβάλλον και οι συνθήκες εργασίας επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την ικανοποίηση του εργαζόμενου. Ένας σωστά διαμορφωμένος χώρος, καθαρός, χωρίς θορύβους και οσμές με σωστό φωτισμό και εξαερισμό βελτιώνει την ψυχολογία του εργαζόμενου και αυξάνει την επίδοση του (Κουτούζης, 1999). Η υποστήριξη του εργαζόμενου από τους προϊσταμένους του και η δίκαιη αντιμετώπιση του, έχει θετικά αποτελέσματα και για τους δύο. Ο εργαζόμενος νιώθει ικανοποιημένος, η διάθεση του για εργασία αυξάνεται και δεν αγχώνεται. Για τον οργανισμό δημιουργείται ενισχυμένη δέσμευση και απόδοση και μειώνονται οι αποχωρήσεις.

Σύμφωνα με τον Locke (1976), σημαντικό ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση παίζουν:

- Το αίσθημα ευχαρίστησης που θα πρέπει να δίνει η εργασία στο άτομο και να μη το κουράζει
- Η ύπαρξη αμοιβής στην καλή απόδοση του εργαζόμενου
- Η ύπαρξη επαίνου, αναγνώρισης και επιπρόσθετων μη χρηματικών αμοιβών για το επιτυχημένο έργο του εργαζόμενου
- Οι σωστές συνθήκες περιβάλλοντος
- Η ύπαρξη σωστής εποπτείας, ενδιαφέροντος και βοήθειας για τον εργαζόμενο.
- Η ύπαρξη θετικών διαπροσωπικών σχέσεων
- Η ασφάλεια των ατόμων για σταθερή και μόνιμη εργασία
- Η δίκαιη απονομή των χρηματικών αμοιβών
- Η λήψη αποφάσεων με τη συμμετοχή όλων
- Η υπευθυνότητα και η αυτονομία των εργαζομένων
- Η σαφήνεια των ρόλων

Ο Locke (1969) επισημαίνει πως η ικανοποίηση ή η δυσαρέσκεια που νιώθει κάποιος από μια πτυχή της εργασίας δεν είναι ο ίδια για όλους τους εργαζόμενους.

### **2.3 Τα οφέλη της εργασιακής ικανοποίησης**

Το ενδιαφέρον για την εργασιακή ικανοποίηση είναι μεγάλο και σύμφωνα με τον Κουστέλιο αυτό οφείλεται στην επίδραση που έχει αυτή σε πολλούς τομείς της

οργανωσιακής συμπεριφοράς (Koustelios, 2001). Όσο υψηλότερη είναι η εργασιακή ικανοποίηση τόσο χαμηλότεροι είναι οι δείκτες εργασιακών απουσιών και έτσι μεγαλύτερο το κέρδος της επιχείρησης. Έχει παρατηρηθεί πως εργαζόμενοι που είναι δυσαρεστημένοι από την εργασία τους παρουσιάζουν αρκετές απουσίες από τη δουλειά τους, προφασισζόμενοι ασθένεια ή προσωπικούς λόγους. Οι απουσίες επηρεάζουν την παραγωγικότητα και η επιχείρηση ζημιώνεται. Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι θεωρούν σημαντική την εργασία τους και προσπαθούν να μην απουσιάζουν συχνά από τα καθήκοντα τους. Τα υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης μειώνουν τους δείκτες κινητικότητας, τις παραιτήσεις των εργαζομένων (Tsiggilis, Koustelios & Togia, 2004) και βελτιώνουν τη συμπεριφορά τους (Thoms, Dose & Scott, 2002). Οι υψηλού βαθμού ικανοποιημένοι υπάλληλοι, εργάζονται πιο πολύ, με μεγαλύτερη διάθεση και συμβάλλουν στην αύξηση των επιπέδων της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης (Lawler & Porter, 1968). Είναι περισσότερο αποδοτικοί, σπάνια απουσιάζουν από την εργασία τους, προσφέρουν τα πάντα ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης και δεν φεύγουν από την εργασία τους (Robbins, 2001). Σε έρευνες των Kornhanuser και Sharp (1976) τα αποτελέσματα έδειξαν πως η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται θετικά με την απόδοση. Υπάρχουν όμως και άλλοι ερευνητές που θεωρούν πως ο ικανοποιημένος εργαζόμενος δεν είναι πάντα αποδοτικός. Η αποδοτικότητα επηρεάζεται και από άλλους εξωγενείς παράγοντες (Κάντας, 1998). Σύμφωνα με τους Beliasetal. (2013), ο εργαζόμενος με χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης παρουσιάζει χαμηλή απόδοση και παραγωγικότητα, απουσιάζει συχνά από την εργασία του, δεν τηρεί το ωράριο και έχει τάση αποχώρησης από την εργασία του. Η καλή επικοινωνία της διοίκησης με τους εργαζόμενους και ο προσανατολισμός της στην ικανοποίηση των αναγκών τους, κάνει τους εργαζόμενους πιο αφοσιωμένους και πιο πιστούς. Είναι ικανοποιημένοι, χωρίς τάσεις παραίτησης. Οι υπάλληλοι που έχουν αρκετά χρόνια σε μια επιχείρηση έχουν μπει στη φιλοσοφία της, γνωρίζουν τις ανάγκες των πελατών και δημιουργούν σχέσεις που ωφελούν την επιχείρηση. Με τη διατήρηση του προσωπικού σε μια εταιρεία για χρόνια η εταιρεία κερδίζει και από τις σωστές συναναστροφές των υπαλλήλων με τους πελάτες, αλλά και από το κόστος που θα χρειαζόταν να εκπαιδεύσει νέους εργαζόμενους. Οι Kreitner και Kinicki (1998), υποστήριξαν πως η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει θετικά τον εργαζόμενο ως προς την συμπεριφορά του, αυξάνει τα θετικά συναισθήματα του για την επιχείρηση και συμβάλει στην αύξηση της απόδοσης του. Αρκετοί ερευνητές έχουν συνδέσει το

βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης με τα συναισθήματα, τη συμπεριφορά και τη στάση που κρατούν οι εργαζόμενοι στην εργασία τους. Εργαζόμενοι με υψηλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης δίνουν πολλά περισσότερα στην επιχείρηση που εργάζονται χωρίς να τους έχει ζητηθεί και συμβάλλουν στην ανάπτυξη του (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Βοηθούν στην επίτευξη των στόχων, υπερασπίζονται την επιχείρηση και βοηθούν τους συναδέλφους τους στην αντιμετώπιση των προβλημάτων που εμφανίζονται. Ο Cummings (1970) υποστηρίζει ότι

- η εργασιακή ικανοποίηση συμβάλλει στην απόδοση
- η απόδοση συμβάλλει στην ικανοποίηση
- οι ανταμοιβές συμβάλλουν στην απόδοση και την ικανοποίηση.

Η ικανοποίηση των εργασιακών αναγκών των εργαζόμενων ελαττώνει τις πιθανότητες να εκδηλώσουν συμπτώματα επαγγελματικής εξουθένωσης (Koustelios & Tsigilis, 2005). Με την επαγγελματική εξουθένωση χάνεται η διάθεση για εργασία, εξαντλείται ο εργαζόμενος συναισθηματικά και παρουσιάζει αρνητικά συναισθήματα προς την εργασία του (Maslach, 1982). Εργαζόμενοι με χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης διακατέχονται από άγχος το οποίο τους οδηγεί σε λανθασμένες αποφάσεις, στη δημιουργία άσχημου κλίματος εργασίας και σχέσεων με τους συναδέλφους τους και γενικά στη συνολική παραγωγικότητα της επιχείρησης (Tasios & Giannouli, 2017). Οι εργαζόμενοι που δεν είναι ευχαριστημένοι και πιστεύοντας πως έχουν τα προσόντα να βρουν κάποια άλλη θέση εργασίας είναι πιο διατεθειμένοι να παραιτηθούν (Spector, 2008). Η υψηλή εργασιακή ικανοποίηση μειώνει την κινητικότητα των εργαζομένων στην αγορά εργασίας που σημαίνει πως ένας ικανοποιημένος εργαζόμενος δεν θα θελήσει να εγκαταλείψει την εργασία του για μια άλλη εργασία.

Όταν ένας εργαζόμενος νιώθει ικανοποίηση από την εργασία του, τότε και στην προσωπική του ζωή θα είναι ικανοποιημένος (Saari & Judge, 2004). Η εργασιακή ικανοποίηση συμβάλλει στην ψυχική του υγεία του ατόμου (Κάντας, 1998) στην ατομική ευημερία και την καθημερινή ζωή του (Tasios & Giannouli, 2017). Υπάρχει μια αμφίδρομη σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και γενικότερης ικανοποίησης του ανθρώπου. Η ικανοποίηση από την εργασία συμβάλλει στη γενική ικανοποίηση, αλλά και η προσωπική ευημερία παίζει σημαντικό ρόλο στην εργασιακή του ικανοποίηση (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

## 2.4 Εργασιακή ικανοποίηση και δημογραφικά χαρακτηριστικά

Αρκετές έρευνες έχουν γίνει για να διαπιστωθεί κατά πόσο η επαγγελματική ικανοποίηση σχετίζεται με κάποια δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων. Διερευνώντας τη συσχέτιση μεταξύ φύλου και εργασιακής ικανοποίησης έχει διαπιστωθεί πως τα αποτελέσματα ποικίλουν (Toropova et al., 2020). Οι Hill, Birrel και Cook (1985) διαπίστωσαν πως και οι άντρες και οι γυναίκες ήταν το ίδιο δυσαρεστημένοι από την εργασία τους και δεν υπήρχε καμία διαφορά ως προς το φύλο. Οι Jung, Moon και Hahm (2007) σε έρευνα τους για το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης σε δημόσιο και ιδιωτικό φορέα, στην Κορέα συμπέραναν πως το φύλο σχετίζεται με την ικανοποίηση, όσο αφορά τις συνθήκες εργασίας και τις αποδοχές. Η Njiru (2014) παρατηρεί ότι οι γυναίκες λόγω των φυσικών χαρακτηριστικών τους, νιώθουν περισσότερη ικανοποίηση σε περιβάλλοντα με κοινωνική αλληλεπίδραση, ενθαρρυντικά και υποστηρικτικά. Οι άντρες ικανοποιούνται περισσότερο από τις οικονομικές απολαβές και τη δυνατότητα επαγγελματικής ανόδου (Aytac, 2015). Η έρευνα που πραγματοποίησαν οι Beliasetal. (2013), σε υπαλλήλους τραπεζών έδειξε τις γυναίκες λιγότερο ικανοποιημένες από τους άντρες όσον αφορά τη φύση της εργασίας και τις εργασιακές συνθήκες και περισσότερο ικανοποιημένες με τον προϊστάμενο.

Ως προς τον παράγοντα ηλικία, φαίνεται ότι οι μεγαλύτεροι ηλικιακά εργαζόμενοι βιώνουν περισσότερη ικανοποίηση από τους νεότερους ηλικιακά εργαζόμενους (Doering, 1983). Ο παράγοντας ηλικία παρουσιάζει μεγαλύτερες διαφορές από τους παράγοντες φύλο και μορφωτικό επίπεδο (Clark, 1993). Τα αποτελέσματα των ερευνών των Falcon (1991), Oleckno και Blacconiere (1993), Lee και Wilbur (1985) έδειξαν ότι, οι ηλικιακά μεγαλύτεροι εργαζόμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι, η οποία ικανοποίηση αφορά στα εξωγενή χαρακτηριστικά της εργασίας τους. Οι Herzberg, Mausner, Peterson και Capwell (1957), πιστεύουν πως οι καινούργιοι εργαζόμενοι στην αρχή της εργασίας τους έχουν υψηλό ηθικό το οποίο ελαττώνεται μετά από λίγα χρόνια δουλειάς. Στις ηλικίες 25 -35 καταγράφεται το πιο χαμηλό ηθικό και αμέσως μετά αρχίζει πάλι να ανεβαίνει καθώς ανεβαίνει και η ηλικία του εργαζόμενου. Η έρευνα στις Ηνωμένες Πολιτείες του Weaver (1980), και η έρευνα των O'Brien και Dowling (1981), έδειξαν ότι η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων κάτω των είκοσι ετών ήταν σε χαμηλότερα επίπεδα σε σύγκριση με

τους μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενους. Η έρευνα των Kong et al. (1993), έδειξε πως η εργασιακή ικανοποίηση των λογιστών που έλαβαν μέρος στην έρευνα ήταν χαμηλότερη σε άτομα κάτω των 25 ετών και μεγαλύτερη σε άτομα πάνω από 45 χρόνων. Αυτό ίσως να οφείλεται στην εμπειρία των μεγαλύτερων ηλικιακά ατόμων που βοηθά στην προσαρμοστικότητα τους στην εργασία. Οι μικρότεροι σε ηλικία εργαζόμενοι λόγω της έλλειψης εμπειρίας μπορεί να έχουν περισσότερο άγχος για το πώς θα εκτελέσουν τα καθήκοντα τους, καθώς και να μην κάνουν λάθη. Οι νέοι ηλικιακά εργαζόμενοι ξεκινούν με όνειρα και φιλοδοξίες και απογοητεύονται στην πορεία (Clark et al., 1996). Επίσης, ένας άλλος λόγος που ίσως κάνει τους μεγαλύτερους σε ηλικία εργαζόμενους περισσότερο ικανοποιημένους είναι πως μεγαλώνοντας πολλοί από αυτούς εξελίσσονται στην καριέρα τους και καταλαμβάνουν θέσεις που επιθυμούσαν (Janson & Martin, 1982).

Ως προς το μορφωτικό επίπεδο τα αποτελέσματα ερευνών ποικίλλουν. Πολλές έρευνες έδειξαν πως άτομα με υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο παρουσίαζαν μικρότερη επαγγελματική ικανοποίηση σε σχέση με άτομα χαμηλότερου μορφωτικού επιπέδου (Clark et al., 1996; Zou, 2007). Άλλες έρευνες (Phil, 2009; Wae, 2001) ανέδειξαν αντίθετα αποτελέσματα. Στην έρευνα των Bader, Hashim και Zaharim (2013), οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης εργαζόμενοι βίωναν μεγαλύτερη ικανοποίηση από τους εργαζόμενους που είχαν ολοκληρώσει την τριτοβάθμια εκπαίδευση. Αυτό ίσως να οφείλεται στις μεγαλύτερες προσδοκίες από την εργασία τους που έχουν οι εργαζόμενοι με υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο. Αντίθετα οι έρευνες των Crossman και Abou-Zaki (2003), Kifle και Kler (2007), και Baderetal. (2013), παρουσίασαν περισσότερο ικανοποιημένους από την εργασία τους, αυτούς τους εργαζόμενους που είχαν υψηλό μορφωτικό επίπεδο. Αυτό σύμφωνα με τους Crossman και Abou-Zaki (2003), ίσως να οφείλεται στο ότι οι εργαζόμενοι αυτοί κατέχουν ανώτερες θέσεις και έχουν μεγαλύτερες απολαβές.

Ως προς την προϋπηρεσία η έρευνα του Wae (2001), σε τραπεζικούς υπαλλήλους έδειξε πως οι εργαζόμενοι με μεγαλύτερη εμπειρία παρουσίαζαν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης από αυτούς με λιγότερα χρόνια υπηρεσίας. Οι έρευνες των Phil, (2009) και Green, (2000), έδειξαν πως δεν υπάρχει κάποια διαφορά στην επαγγελματική ικανοποίηση σε σχέση με την προϋπηρεσία. Οι Bader et al. (2013), στην έρευνα τους διαπίστωσαν πως εργαζόμενοι με προϋπηρεσία μικρότερη των 10

ετών έδειχναν μικρότερα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης από τους συναδέλφους τους με προϋπηρεσία πάνω από 21 χρόνια.

## 2.5 Η εργασιακή ικανοποίηση στους πωλητές

Βασικό μέλημα των επιχειρήσεων είναι να έχουν πελάτες. Οι πελάτες μπορούν να αποκτηθούν και να παραμείνουν πελάτες μόνο χάρη σε ένα δραστήριο, ικανό, αποτελεσματικό και ικανοποιημένο προσωπικό πωλήσεων (Allen, 1994). Η ικανοποίηση θεωρείται μια πολυδιάστατη διάθεση που επηρεάζεται από πολλές μεταβλητές. Από μελέτες που έχουν γίνει από τους Gilbert et al., το 1985, οι πωλητές νιώθουν ικανοποίηση από παράγοντες όπως η εργασία, οι συνάδελφοι, οι ανταμοιβές, η επίβλεψη, οι ευκαιρίες προαγωγής και εξέλιξης, οι πελάτες και η πολιτική της επιχείρησης. Οι παράγοντες αυτοί μπορούν να ταξινομηθούν σε ενδογενείς και σε εξωγενείς. Στις ενδογενείς διαστάσεις ανήκει η ικανοποίηση που προέρχεται από την εργασία και από τις ευκαιρίες προαγωγής και εξέλιξης. Στις εξωγενείς ανήκουν η ικανοποίηση που προέρχεται από την ανταμοιβή, την επίβλεψη, την πολιτική της επιχείρησης, τους συναδέλφους και τους πελάτες. Οι Churchill, Ford, Walker, μελέτησαν, επίσης, το κατά πόσο οι πωλητές ικανοποιούνται από το περιβάλλον κλίμα της επιχείρησης. Η ασάφεια του ρόλου, η σύγκρουση του ρόλου και η στασιμότητα του στην ίδια θέση εργασίας έδειξαν πως επηρεάζουν αρνητικά την ικανοποίηση του. Οι Brown και Peterson με έρευνα τους απέδειξαν πως η προσπάθεια που καταβάλει ο πωλητής για την επίτευξη του έργου του, επηρεάζει θετικά την απόδοση του και την ικανοποίηση του. Σε έρευνα των Homburg και Stock (2004), διαπιστώθηκε πως οι πωλητές που νιώθουν ευχαριστημένοι από την εργασία τους έχουν καλύτερη συμπεριφορά και ικανοποιούν σε μεγαλύτερο βαθμό τους αγοραστές. Οι Coch και French από έρευνα τους συμπέραναν πως όσο περισσότερο συμμετέχουν οι πωλητές στο σχεδιασμό οργάνωσης, τόσο καλύτερες γίνονται οι σχέσεις μεταξύ υπαλλήλων και μάντζερ και ανεβαίνει το επίπεδο ικανοποίησης των πωλητών (Κανελλόπουλος, 1990; Ζαβλανός, 1999). Ενώ οι Franke και Park (2006), σε προσωπικές συνεντεύξεις 155 πωλητών, διαπίστωσαν πως μεγαλύτερη ικανοποίηση βίωναν οι πωλητές οι οποίοι προσαρμόζονταν ανάλογα με τον χαρακτήρα του κάθε πελάτη.

## **Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> Συναισθηματική νοημοσύνη, εργασιακή ικανοποίηση και η σχέση τους με τα δημογραφικά στοιχεία των πωλητών**

### **3.1 Σχέση συναισθηματικής νοημοσύνης και εργασιακής ικανοποίησης των πωλητών**

Η σωστή και αποτελεσματική επικοινωνία του πωλητή με τον αγοραστή αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιβίωσης των επιχειρήσεων. Οι πωλητές με την εξ' επαφής συνάντησή τους με τους αγοραστές, θα εφαρμόσουν το πρόγραμμα πωλήσεων του στρατηγικού σχεδιασμού μάρκετινγκ της εταιρίας. Οι πωλητές είναι άτομα που αλληλεπιδρούν άμεσα με τους πελάτες τους. Για να μπορέσουν να ανταποκριθούν σωστά σε κάθε είδους πελάτη θα πρέπει να μπορούν να ελέγχουν τα συναισθήματά τους, να κατανοούν τα συναισθήματα των πελατών τους, καθώς επίσης και να ρυθμίζουν τα συναισθήματά τους. Είναι δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης που πρέπει να έχουν όλοι οι πωλητές. Όταν οι πελάτες εισπράττουν θετικά συναισθήματα από τους πωλητές τότε αξιολογούν περισσότερο θετικά και τον πωλητή και το προϊόν, σε σχέση με έναν πωλητή με αρνητικά αισθήματα (Sharma, 1999). Ο πωλητής θα πρέπει να αποκωδικοποιήσει κάθε συναίσθημα και να το διαχειριστεί σωστά ώστε να αντιμετωπίσει τις απαιτήσεις του πελάτη. Όλα αυτά τελικά θα τον οδηγήσουν στην εργασιακή ικανοποίηση (Winstinindah et al., 2021). Σε έρευνα των Winstinindah, Sandroto και Fransiska (2021), σε πωλητές στην Τζακάρτα της Ινδονησίας παρατηρήθηκε πως όσο αυξάνεται το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης των πωλητών, τόσο ελαττώνεται το εργασιακό άγχος και μεγαλώνει η εργασιακή ικανοποίηση.

Σύμφωνα με τους Guy και Lee (2015), η δεξιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης που επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση των πωλητών είναι η αυτογνωσία, η οποία παίζει βασικό ρόλο στην επίτευξη της εργασιακής ικανοποίησης. Υποστηρίζουν πως η βελτίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης των πωλητών ειδικά στη διάσταση της αυτογνωσίας, θα ελαχιστοποιήσει το στερεότυπο ότι οι πωλητές δεν παρουσιάζουν με ειλικρίνεια τα προϊόντα τους.

Οι Brown και Peterson σε έρευνα τους το 1994 απέδειξαν ότι η εργασιακή ικανοποίηση των πωλητών σχετίζεται με την προσπάθεια και την απόδοση. Τα

χαρακτηριστικά που εξετάστηκαν ως στοιχεία της προσπάθειας ήταν η σύγκρουση των ρόλων η ασάφεια των ρόλων, η ανταγωνιστικότητα και η αποφασιστικότητα.

Οι Franke και Park σε έρευνά τους το 2006 διαπίστωσαν πως σχετίζονται θετικά η προσαρμοστικότητα και ο προσανατολισμός στον πελάτη με την εργασιακή ικανοποίηση.

Η έρευνα των Santos et al (2020) σε βραζιλιάνους πωλητές, έδειξε ότι οι πωλητές που κατανοούν τα συναισθήματα τους, έχουν την δυνατότητα να ελέγχουν την συμπεριφορά τους, να ηρεμούν πιο γρήγορα όταν κάτι τους κάνει να εκνευριστούν, να νιώθουν σε μεγαλύτερο βαθμό την ευτυχία και να είναι πελατοκεντρικοί. Το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι παράγοντας πρόβλεψης της ικανοποίησης και της ψυχικής υγείας των ατόμων (Kong et al., 2012).

Ο Τσιμπόγος (2003), στο βιβλίο του «Δυναμικό δίκτυο πωλητών» αναφέρει τα βασικά χαρακτηριστικά των επιτυχημένων και ικανοποιημένων πωλητών:

- επικοινωνιακή ικανότητα
- εμπιστοσύνη στον εαυτό τους
- ικανότητα να υποκινούν και να πείθουν
- προσεχτικοί ακροατές και δέχονται τις απόψεις των συνομιλητών τους
- ικανότητα ελέγχου της πώλησης
- ικανότητα επίτευξης στόχων (Τσιμπόγος, 2003).

Η επικοινωνία και ιδιαίτερα η ισότιμη, μεταξύ πελάτη και πωλητή είναι βασικό κομμάτι της πώλησης. Ένας υπερόπτης πωλητής δεν θα καταφέρει να κάνει τον πελάτη του να τον εμπιστευτεί και να του εκμυστηρευτεί τις ανάγκες του. Θα νιώσει κατώτερος και θα πιστέψει πως θέλει να τον κοροϊδέψει (Wilson, 1994).

Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο πωλητής για να μπορέσει να ανταπεξέλθει στα καθήκοντα του είναι η αυτοπεποίθηση. Είναι η δεξιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης με την οποία οι πωλητές αντιλαμβάνονται την αξία και τις ικανότητες τους. Οι πωλητές με αυτοπεποίθηση εμπνέουν εμπιστοσύνη στους ανθρώπους με τους οποίους συναναστρέφονται. Θεωρούν ότι είναι ικανοί να χειριστούν σωστά νέες προκλήσεις, να ενεργοποιήσουν τους συνανθρώπους τους και να είναι πρωτοπόροι. Τα άτομα αυτά ανταπεξέρχονται πλήρως στα καθήκοντα τους



και για αυτό είναι ικανοποιημένα από την εργασία τους και νιώθουν ευχαρίστηση. Σε έρευνα που έκανε το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών (Αυλωνίτης κ.α. 2008), η αυτό-επιρροή με την οποία οι πωλητές καθοδηγούν και υποκινούν τον εαυτό τους, συμβάλει στην αποδοτικότητα τους. Οι επιτυχημένοι και κατ' επέκταση ικανοποιημένοι πωλητές είναι άτομα με αυτοπεποίθηση, κατανοούν τους στόχους τους, και γνωρίζουν τους τρόπους που μπορούν αυτοί οι στόχοι να επιτευχθούν (Schiffman, 2012).

Κάποιοι θεωρούν πως χρησιμοποιώντας την ενσυναίσθηση στις πωλήσεις, δηλαδή μπαίνοντας στη θέση του πελάτη, θα είναι ζημιογόνο για πωλήσεις προϊόντων και υπηρεσιών που ο πελάτης δεν έχει ανάγκη στην πραγματικότητα (Goleman, 1999). Η ενσυναίσθηση σχετίζεται με τη δεξιότητα του πωλητή, να ακούει προσεκτικά τον πελάτη, να μπορεί να κατανοεί τις ανάγκες του και να βρίσκει τον κατάλληλο τρόπο να τον ευχαριστήσει. Σε έρευνα που έγινε στην Αμερική από τον Fernandez- Araoz, το 1997, σε ένα τυχαίο δείγμα αγοραστών διαπιστώθηκε πως η ενσυναίσθηση βρίσκεται στην καρδιά της αποτελεσματικής πώλησης. Η πλειοψηφία των απαντήσεων των αγοραστών ήταν υπέρ των πωλητών που εμφάνιζαν μεγαλύτερη ενσυναίσθηση και ενδιαφέρονταν για τις ανάγκες τους (Goleman, 1999).

Η επιρροή είναι η δεξιότητα του να χρησιμοποιεί κάποιος, αποτελεσματικές μεθόδους για να πείθει και κρίνεται ως βασική δεξιότητα των πωλητών. Οι πωλητές που διαθέτουν επιρροή μπορούν να προβλέψουν την αντίδραση του συνομιλητή τους και με στρατηγική να τον οδηγήσουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Ο Goleman (1999), παρουσιάζει το παράδειγμα ενός πωλητή ο οποίος προκάλεσε το θαυμασμό ενός υποψήφιου πελάτη, όταν σπαταλώντας πολλές ώρες επισκεύασε με ένα προϊόν που πουλούσε, ένα μηχάνημα αγορασμένο από κάποιον άλλο ανταγωνιστή. Κέρδισε τον πελάτη, αποδεικνύοντας του το επίπεδο υπηρεσιών που θα μπορούσε να του προσφέρει.

Η δεξιότητα της επίλυσης προβλημάτων είναι η αξιολόγηση των καταστάσεων, ο εντοπισμός προβλημάτων και η εξεύρεση λύσεων. Οι πωλητές που έχουν την ικανότητα επίτευξης στόχων, δεν τα παρατούν στις πρώτες αντιρρήσεις των πελατών τους και δεν πανικοβάλλονται αλλά προσπαθούν να βρουν εναλλακτικές λύσεις.

Στην διπλωματική έρευνα της Καλύβα το 2017, βρέθηκε πως τα άτομα με την μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση ήταν αυτά που παρουσίαζαν υψηλότερα επίπεδα

Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Τα άτομα αυτά είχαν μεγαλύτερο ποσοστό σε όλους τους παράγοντες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

### **3.2 Διαφορές στη συναισθηματική νοημοσύνη των πωλητών βάσει δημογραφικών**

Οι διαφορές μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και των δημογραφικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων έχουν διερευνηθεί αρκετά όπως φαίνεται από την Ελληνική και ξένη βιβλιογραφία. Δεν υπάρχουν, όμως, αρκετές έρευνες που να ερευνούν τις σχέσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των πωλητών. Πολλοί ερευνητές που ασχολήθηκαν με τη συναισθηματική νοημοσύνη όπως ο Goleman, ο Mayer, υποστήριξαν πως αυτή αυξάνεται όσο αυξάνεται και η ηλικία. Μεγαλώνοντας ο άνθρωπος αποκτά εμπειρίες και γνώσεις από τη ζωή με αποτέλεσμα να μεγαλώνει και η συναισθηματική του νοημοσύνη.

Σε έρευνα τους οι dos Santos et al (2020), σε πωλητές στην Βραζιλία διαπίστωσαν πως οι μεγαλύτεροι σε ηλικία πωλητές είχαν υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη. Όσο μεγαλύτεροι σε ηλικία ήταν οι πωλητές τόσο μεγαλύτερη ήταν η αξιολόγηση των συναισθημάτων τους, η χρήση των συναισθημάτων, η συνολική συναισθηματική νοημοσύνη και ο προσανατολισμός στον πελάτη. Στην συγκεκριμένη έρευνα δεν βρέθηκε συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της εμπειρίας πωλήσεων δηλαδή των ετών προϋπηρεσίας.

Σε διπλωματικό επίπεδο η έρευνα της Καλύβα το 2017 στον Ελλαδικό χώρο έδειξε πως τα άτομα ηλικίας 51-60 χρόνων έχουν μεγαλύτερη συναισθηματική νοημοσύνη κατά μέσο όρο από τα νεότερα άτομα. Επίσης, η ηλικία 21-30 παρουσίασε υψηλότερη κοινωνικότητα σε σχέση με τις μεγαλύτερες ηλικίες. Αυτό ίσως να οφείλεται στο ότι οι νέοι είναι κάτοχοι πτυχίων ανώτερης και ανώτατης εκπαίδευσης, ενώ τα άτομα μεγαλύτερης ηλικίας ως επί το πλείστον έχουν μόνο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Ως προς τη σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και εμπειρίας βρέθηκε πως οι πωλητές με 21-30 χρόνια προϋπηρεσίας, παρουσίαζαν υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης σε σχέση με αυτούς που είχαν λιγότερα χρόνια προϋπηρεσίας. Ο Zehetner (2019) σε έρευνα του σε πωλητές στην Αυστρία διαπίστωσε πως οι πωλητές με μεγαλύτερη εμπειρία μπορούσαν και χειριζόταν

ευκολότερα τις δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης για πιο αποδοτικές πωλήσεις. Πωλητές με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη και χαμηλή μόρφωση ήταν περισσότερο αποδοτικοί στις πωλήσεις σε σύγκριση με τους πωλητές που κατείχαν ανώτατο επίπεδο εκπαίδευσης αλλά είχαν χαμηλότερο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης.

### **3.3 Διαφορές στην εργασιακή ικανοποίηση των πωλητών βάσει δημογραφικών**

Οι McNeilly και Goldsmith (1991), σε έρευνα τους, διαπίστωσαν πως η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται αρνητικά με την πρόθεση αποχώρησης τους από την εργασία. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας οι γυναίκες δεν νιώθουν ικανοποίηση από την εργασία τους και παραιτούνται, όταν δεν είναι ευχαριστημένες από τις διαπροσωπικές σχέσεις και από τις συνθήκες εργασίας, ενώ οι άντρες όταν δεν είναι ικανοποιημένοι από τις εργασίες που τους αναθέτουν. Οι γυναίκες λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους τις σχέσεις με τους συναδέλφους, σε σημείο να εκδηλώσουν την πρόθεση τους να φύγουν από την εταιρία, όταν οι σχέσεις δεν είναι καλές, ενώ για τους άντρες πωλητές ο λόγος αυτός είναι ασήμαντος (McNeilly & Goldsmith, 1991). Οι Parasuraman και Futrell (1993) με έρευνα τους, απέδειξαν πως η μη ικανοποίηση από την εργασία, σχετίζεται με την τάση των πωλητών να εγκαταλείψουν την εργασία τους στην επιχείρηση, ανεξάρτητα από την ηλικία, τη θητεία, το μορφωτικό επίπεδο και την αμοιβή τους. Οι νεότεροι πωλητές με λιγότερα χρόνια υπηρεσίας και ανώτερο επίπεδο μόρφωσης βρέθηκε πως ήθελαν σε μεγαλύτερο ποσοστό να αλλάξουν θέση εργασίας σε σύγκριση με τους μεγαλύτερους και λιγότερο μορφωμένους συναδέλφους τους. Η αμοιβή των πωλητών συσχετίστηκε αρνητικά με την τάση τους να εγκαταλείψουν τη δουλειά. Επίσης η αμοιβή είχε μια σημαντική συσχέτιση με όλες τις πτυχές της εργασιακής ικανοποίησης εκτός από την προώθηση και την ανάπτυξη που όπως φαίνεται, οι πωλητές δεν θεωρούν την αμοιβή τους «υποκατάστατο» της προώθησης και της ανάπτυξης τους (Parasuraman et al, 1993). Έρευνες που έχουν γίνει σε άλλα επαγγέλματα έχουν δείξει πως υπάρχει μια αρνητική συσχέτιση μεταξύ μορφωτικού επιπέδου και εργασιακής ικανοποίησης με τους υψηλότερα μορφωμένους εργαζόμενους να δηλώνουν μικρότερη ικανοποίηση από τη δουλειά τους. Αυτό είναι πιθανό να ισχύει και για το επάγγελμα του πωλητή δεδομένου ότι το επάγγελμα του πωλητή δεν χρειάζεται ανώτερη και ανώτατη

εκπαίδευση. Έτσι, πωλητές με προσόντα ανώτερης ακαδημαϊκής εκπαίδευσης αναμένεται να μην είναι τόσο ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους όσο οι εργαζόμενοι με χαμηλότερο μορφωτικό επίπεδο. Βέβαια δεν υπάρχουν πολλές έρευνες σχετικές με το επάγγελμα του πωλητή έτσι ώστε να βγουν συμπεράσματα που να είναι αξιόπιστα. Οι έρευνες των Warr (1992) και Zou (2007), έδειξαν πως οι εργαζόμενοι χαμηλότερου μορφωτικού επιπέδου δήλωναν μεγαλύτερη ικανοποίηση σε σύγκριση με τους εργαζόμενους υψηλότερου μορφωτικού επιπέδου. Το ίδιο αποτέλεσμα ανέδειξε και η έρευνα των Mora and Ferrer-i-Carbonell (2009). Αντίθετα οι έρευνες των Bilgiç (1998), Crossman και Abou-Zaki (2003), Kifle και Kler (2007), και Bader et al (2013) έδειξαν πως οι εργαζόμενοι με υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο είναι περισσότερο ικανοποιημένοι.

## **Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup> Μεθοδολογία της έρευνας**

### **4.1 Προσέγγιση της μεθοδολογίας της έρευνας**

Για την πραγματοποίηση της έρευνας μας, επιλέχθηκε η ποσοτική έρευνα με ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου. Με την ποσοτική έρευνα είναι δυνατή η εξέταση περισσότερων ατόμων και επίσης θεωρείται περισσότερο αντικειμενική διότι η επεξεργασία των στοιχείων που συγκεντρώνονται είναι ανώνυμα, αναλύονται στατιστικά και μηδενίζεται έτσι η δυνατότητα λάθους ή μη σωστής ερμηνείας (Creswell, 2011). Η διεξαγωγή της έρευνας με ερωτηματολόγιο είναι αποτελεσματική διότι το ερωτηματολόγιο παρέχει έγκυρες και σημαντικές πληροφορίες. Οι δηλώσεις κλειστού τύπου συμπληρώνονται εύκολα από τους συμμετέχοντες και τα αποτελέσματα τους είναι αντικειμενικά.

Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας εσωτερικής συνοχής των υποκλιμάκων του, βρήκαμε τον συντελεστή Cronbach's alpha. Η τιμή του πρέπει να είναι υπερβαίνει το 0,7 και όσο μεγαλύτερη είναι, τόσο πιο μεγάλη είναι και η αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής.

### **4.2 Δείγμα και εργαλεία μέτρησης της έρευνας**

Το ερωτηματολόγιο, αφού αποτυπώθηκε στο Google Forms, απεστάλη μέσω email σε εταιρείες του Ελλαδικού χώρου που ασχολούνται με την εστίαση και πιο συγκεκριμένα εταιρείες τροφίμων, ποτών και αναψυκτικών. Ζητήθηκε να προωθηθεί στο τμήμα πωλήσεων κάθε εταιρείας, ώστε να συμπληρωθεί από τους πωλητές. Οι απαντήσεις που λάβαμε ήταν 102 και μέσα από την εφαρμογή Google Forms έγινε εξαγωγή αυτών σε αρχείο EXCEL. Έπειτα, για να προχωρήσουμε στη στατιστική ανάλυση, έγινε εισαγωγή των απαντήσεων στο SPSS.

Το ερωτηματολόγιο που δόθηκε για συμπλήρωση στους περιοδεύοντες πωλητές στο χώρο της εστίασης αποτελείται από 3 μέρη. Στο πρώτο κομμάτι περιέχονται ερωτήσεις που αφορούν στα δημογραφικά στοιχεία των πωλητών που συμμετείχαν στην έρευνα (φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, οικογενειακή κατάσταση, καθεστώς εργασίας, χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας, εργασιακός τομέας).

#### 4.2.1 Μέτρηση συναισθηματικής νοημοσύνης

Στο δεύτερο μέρος, για την διερεύνηση του επιπέδου της συναισθηματικής νοημοσύνης των συμμετεχόντων πωλητών που πήραν μέρος στην έρευνα χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης Trait Emotional Intelligence Questionnaire - Short Form (TEIQue-SF) των Petrides & Furnham (2006) (TEIQue – sf). Είναι η σύντομη έκδοση του ερωτηματολογίου «Trait Emotional Intelligence Questionnaire» (TEIQue) το οποίο είναι ερωτηματολόγιο αυτό-αναφοράς και διερευνά τη συναισθηματική νοημοσύνη ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητας του καθενός. Στην κανονική του μορφή του περιέχει 153 προτάσεις, οι οποίες εμπεριέχουν 15 χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και τα οποία συνθέτουν τέσσερις δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης: ευεξία, συναισθηματικότητα, αυτοέλεγχος και κοινωνικότητα. Στη σύντομη έκδοση του περιέχονται 30 προτάσεις κλειστού τύπου οι οποίες προέρχονται από το ερωτηματολόγιο της πλήρους μορφής. Οι απαντήσεις δίνονται σε 7-βαθμια κλίμακα Likert από το «1-Διαφωνώ απόλυτα» ως το «7- Συμφωνώ απόλυτα». Για να υπολογιστεί το συνολικό αποτέλεσμα των παραγόντων, πρέπει να αντιστραφούν οι απαντήσεις 15 ερωτήσεων, επειδή είναι αρνητικά διατυπωμένες. Οι ερωτήσεις που τα αποτελέσματα τους πρέπει να αντιστραφούν είναι οι: 2, 4, 5, 7, 8, 10, 12, 13, 14, 16, 18, 22, 25, 26, 28. Το ερωτηματολόγιο TEIQue-Short Form αποτελείται από 4 παράγοντες, οι οποίοι εκτιμούν τα χαρακτηριστικά: **Ευημερία (well-being)**: όπου περιέχονται η αισιοδοξία, η αυτοεκτίμηση και η ευτυχία. Η υψηλή βαθμολογία στις ερωτήσεις αυτές δηλώνει ευτυχισμένους και ικανοποιημένους εργαζόμενους ενώ η χαμηλή βαθμολογία δηλώνει απογοήτευση. **Αυτοέλεγχος (self-control)**: που περιέχει τη διαχείριση των συναισθημάτων και του άγχους και τον αυθορμητισμό. Η υψηλή βαθμολογία των προτάσεων που αντιπροσωπεύουν τον αυτοέλεγχος καταφέρνουν και ελέγχουν τα συναισθήματα και τις παρορμήσεις και δεν υποκύπτουν στους πειρασμούς. Τα άτομα που σημειώνουν χαμηλή βαθμολογία στις προτάσεις αυτές δεν είναι ικανά να διαχειριστούν την πίεση και είναι παρορμητικά. **Συναισθηματικότητα (emotionality)**: η οποία περιλαμβάνει την αντίληψη, την έκφραση τη διαχείριση των συναισθημάτων και την ενσυναίσθηση. Υψηλή βαθμολογία στις προτάσεις που αξιολογούν τα χαρακτηριστικά αυτά δηλώνουν άτομα που μπορούν να κατανοούν τα συναισθήματα τα δικά τους και των γύρω τους και επικοινωνούν με τους συνανθρώπους τους με τον καλύτερο τρόπο. Χαμηλή βαθμολογία δηλώνει αδυναμία

κατανόησης και έκφρασης των συναισθημάτων. **Κοινωνικότητα (sociability):** Περιέχει τις σχέσεις, την κοινωνική αντίληψη και την διεκδικητικότητα. Σχετίζεται με τις κοινωνικές σχέσεις των ανθρώπων.

#### 4.2.2 Μέτρηση εργασιακής ικανοποίησης

Στο τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης των πωλητών της έρευνας έγινε χρήση της κλίμακας μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης «Job Satisfaction Survey», (JSS), που δημιουργήθηκε από τον Spector το 1985 και μεταφράστηκε στην Ελληνική γλώσσα από τους Tsounis και Sarafis (2018). Αποτελείται από 36 προτάσεις, που διερευνούν εννέα διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης οι οποίες είναι: μισθός, φύση εργασίας, προαγωγή, πρόσθετες παροχές, επικοινωνία, σχέσεις με τους συναδέλφους, σχέσεις με τον προϊστάμενο, συνθήκες εργασίας και συνθήκες εργασίας. Σε κάθε μια από τις εννέα διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης της κλίμακας αντιστοιχούν τέσσερις προτάσεις:

- μισθός: 1, 10, 19, 28
- ευκαιρίες προαγωγής: 2, 11, 20, 33
- σχέση με τον προϊστάμενο: 3, 12, 21, 30
- πρόσθετες παροχές: 4, 13, 22, 29,
- προσδοκώμενα οφέλη: 5, 14, 23, 32
- συνθήκες εργασίας: 6, 15, 24, 31
- σχέση με συνεργάτες: 7, 16, 25, 34
- φύση εργασίας: 8, 17, 27, 35
- επικοινωνία: 9, 18, 26, 36

Οι απαντήσεις δίνονται σε 6-βάθμια κλίμακα από το διαφωνώ απόλυτα ως το συμφωνώ απόλυτα. Μερικές από τις ερωτήσεις είναι διατυπωμένες αρνητικά και έπρεπε να γίνει αντιστροφή των αποτελεσμάτων των ερωτήσεων αυτών. Εάν δηλαδή μια πρόταση με αντίστροφη διατύπωση δίνει αποτέλεσμα 1 θα πρέπει να γίνει 6, ομοίως το 2 να γίνει 5, το 3 να γίνει 4, το 4 γίνεται 3, το 5 γίνεται 2 και το 6 γίνεται 1. Οι αρνητικά διατυπωμένες προτάσεις που έπρεπε να αντιστραφούν τα

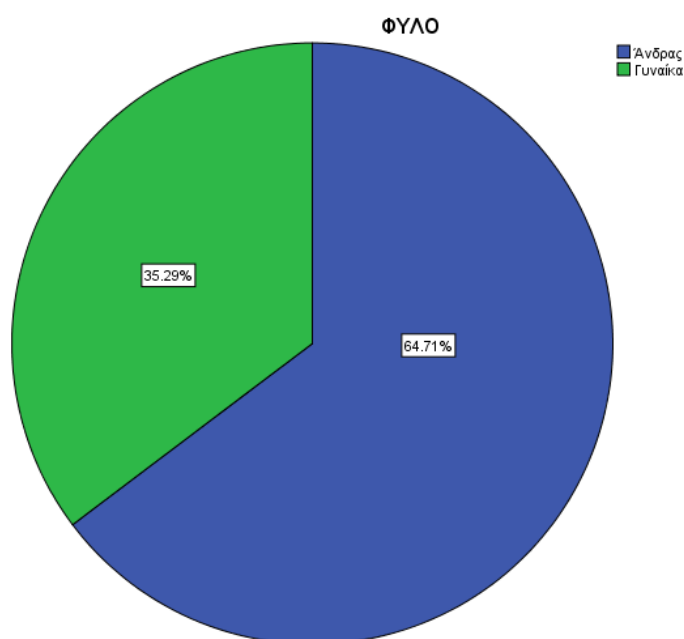
αποτελέσματα τους είναι: 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 19, 21, 23, 24, 26, 29, 31, 32, 34, 36. Οι βαθμολογίες από 4 και πάνω αντιπροσωπεύουν την ικανοποίηση, οι βαθμολογίες από 3 και κάτω αντιπροσωπεύουν την δυσαρέσκεια ενώ οι βαθμολογίες 3 και 4 είναι ουδέτερες.



## Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup> : Στατιστική ανάλυση

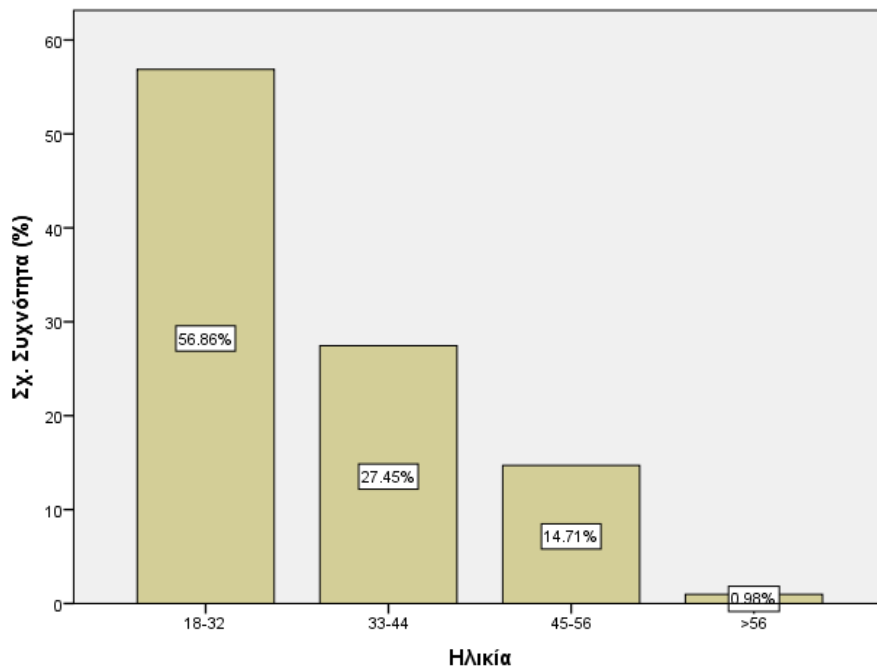
### 5.1 Δημογραφικά

Στην παρούσα έρευνα συμμετείχαν 102 πωλητές του κλάδου της εστίασης στην Ελλάδα. Από αυτούς οι 66 (ποσοστό 64,7%) είναι άνδρες και οι 36 (ποσοστό 35,3%) είναι γυναίκες, όπως φαίνεται και στο Γράφημα 1. Η διάμεσος είναι ίση με 1 (1=άνδρας και 2=γυναίκα), το οποίο μας δείχνει ότι πάνω από το 50% των πωλητών που πήραν μέρος στην έρευνα είναι άντρες.



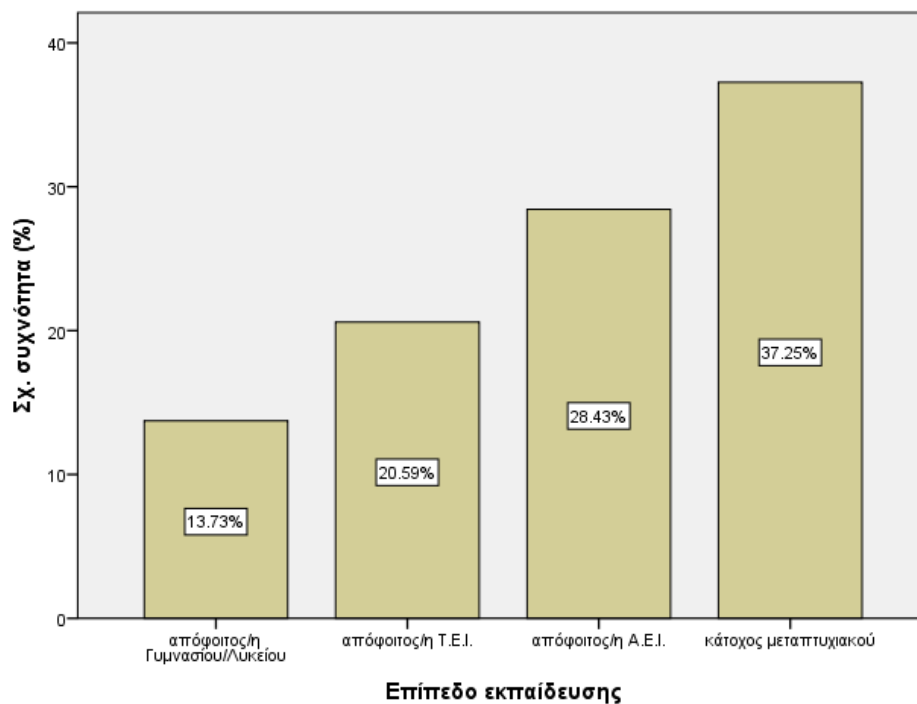
**Γράφημα 1: Φύλο**

Σε τέσσερις κλάσεις κατανέμεται η ηλικία των πωλητών που συμμετείχαν στην έρευνα. Από 18 ως 32 ετών είναι οι 58 (ποσοστό 56,9%) συμμετέχοντες, από 33 ως 44 είναι οι 28 (ποσοστό 27,5%) συμμετέχοντες, στην ηλικιακή ομάδα 45-56 ανήκουν οι 15 (ποσοστό 14,7%) από τους συμμετέχοντες στην έρευνα και τέλος 1 (ποσοστό 0,9%) μόνο συμμετέχων άνω των 56 ετών. Η διάμεσος είναι ίση με 1, δηλαδή πάνω από το 50% των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι ηλικίας ως 32 ετών. Η ηλικιακή κατανομή φαίνεται στο παρακάτω γράφημα.



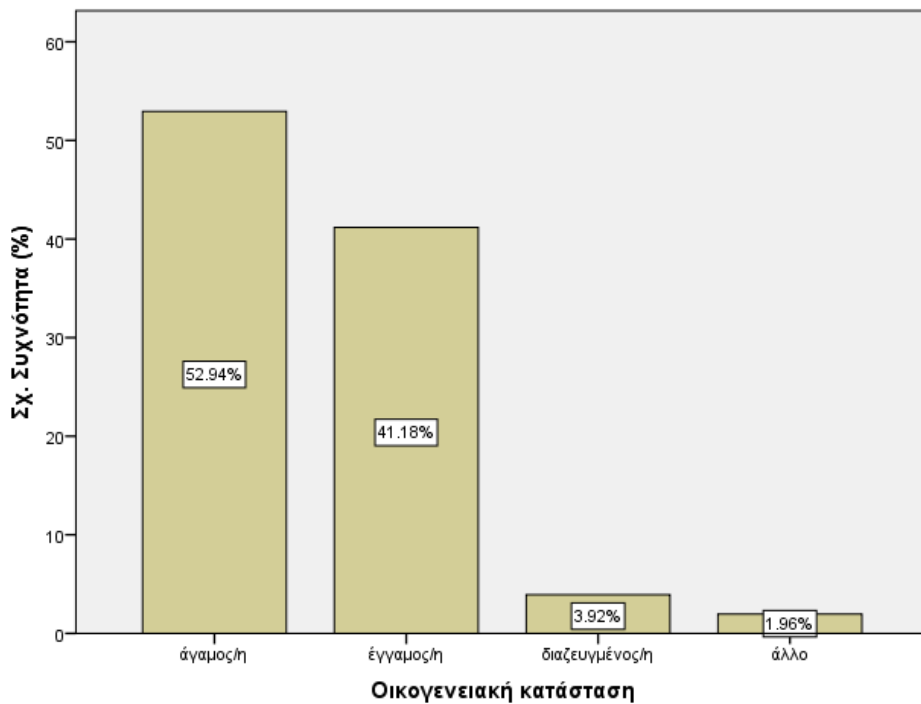
## Γράφημα 2: Ηλικία

Από τους 102 ερωτηθέντες, κανένας δεν είναι κάτοχος διδακτορικού. Απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυκείου είναι οι 14 (ποσοστό 13,7%) από τους συμμετέχοντες, οι απόφοιτοι Τ.Ε.Ι. είναι 21 (ποσοστό 20,6%), οι απόφοιτοι Α.Ε.Ι. είναι 29 (ποσοστό 28,4%) και, τέλος, κάτοχοι μεταπτυχιακού είναι οι 38 (ποσοστό 37,3%) από τους ερωτηθέντες. Η διάμεσος είναι ίση με 3 (1=απόφοιτος/η Γυμνασίου/Λυκείου, 2=απόφοιτος/η Τ.Ε.Ι., 3=απόφοιτος/η Α.Ε.Ι., 4=κάτοχος μεταπτυχιακού και 5=κάτοχος διδακτορικού), που σημαίνει πως πάνω από το 50% των πωλητών που πήραν μέρος στην έρευνα είναι τουλάχιστον απόφοιτοι Α.Ε.Ι. Το εκπαιδευτικό επίπεδο των πωλητών της έρευνας απεικονίζεται στο παρακάτω γράφημα.



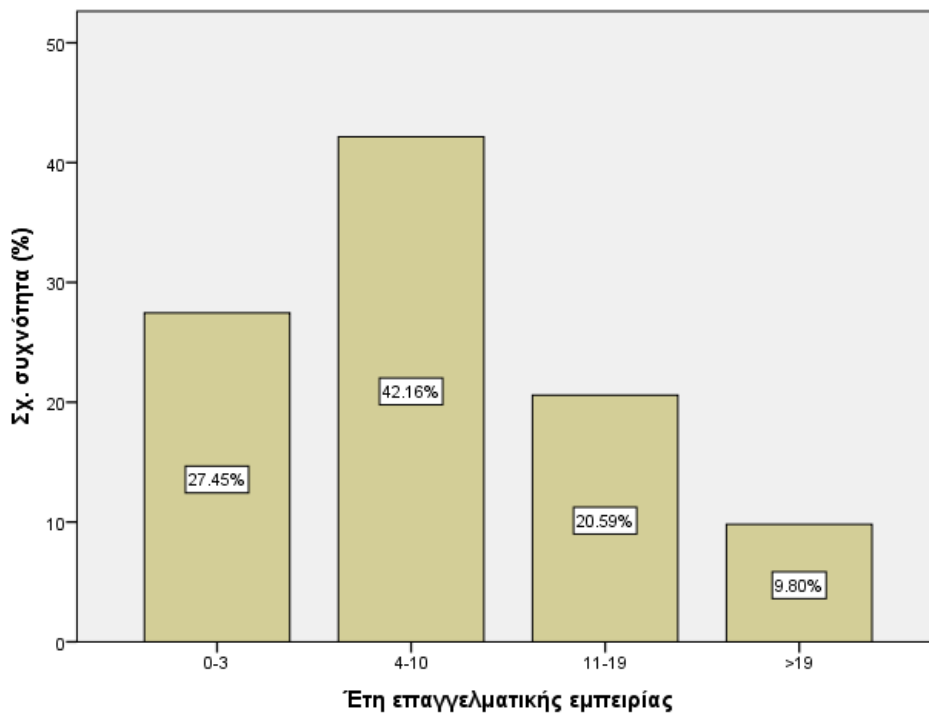
### Γράφημα 3: Επίπεδο εκπαίδευσης

Σχετικά με την οικογενειακή κατάσταση, από τους 102 ερωτηθέντες, οι 54 (ποσοστό 52,9%) είναι άγαμοι, οι 42 (ποσοστό 41,2%) είναι έγγαμοι, οι 4 (ποσοστό 3,9%) είναι διαζευγμένοι και οι 2 (ποσοστό 2%) ανήκουν στην κατηγορία «άλλο». Τα παραπάνω παρουσιάζονται και στο παρακάτω γράφημα.



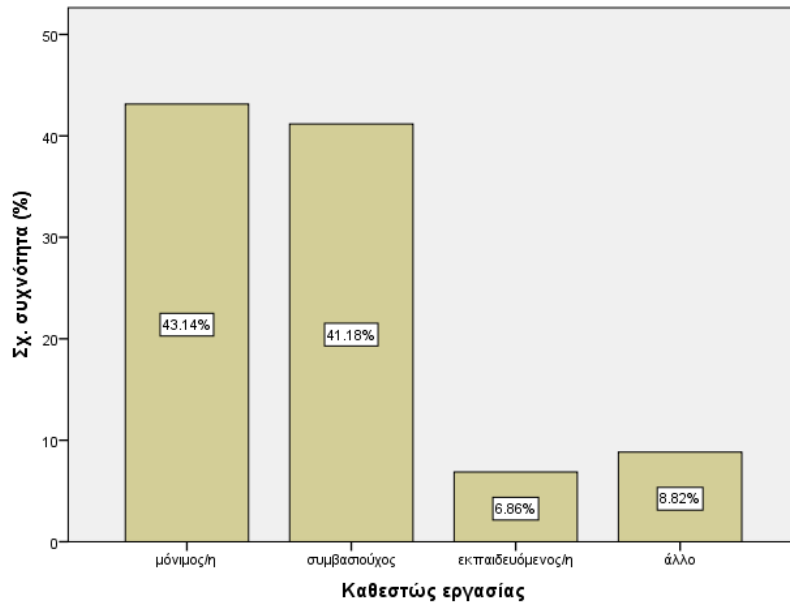
#### Γράφημα 4: Οικογενειακή κατάσταση

Από τους 102 πωλητές που συμμετείχαν στην έρευνα, οι 28 (ποσοστό 27,5%) έχουν επαγγελματική εμπειρία 0-3 έτη, 43 (ποσοστό 42,2%) έχουν έχουν εμπειρία 4-10 έτη, 21 (ποσοστό 20,6%) έχουν 11-19 έτη επαγγελματικής εμπειρίας και, τέλος, 10 (ποσοστό 9,8%) έχουν 20 και άνω έτη επαγγελματικής εμπειρίας. Η διάμεσος είναι 2 (1= «0-3 έτη», 2= «4-10 έτη», 3= «11-19 έτη», 4= «20 και άνω»), που σημαίνει ότι πάνω από το 50% των παρατηρήσεων έχουν επαγγελματική εμπειρία ως 10 έτη. Τα παραπάνω απεικονίζονται και στο παρακάτω ιστόγραμμα.



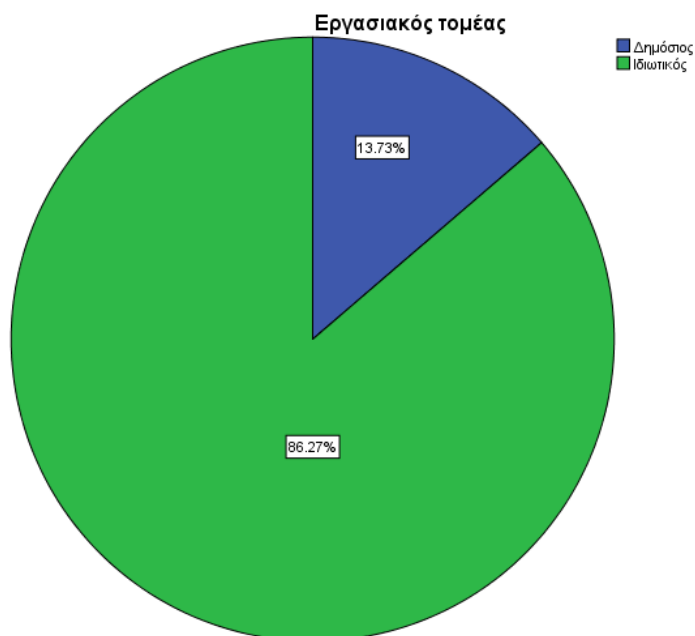
### Γράφημα 5: Επαγγελματική εμπειρία

Σχετικά με το καθεστώς εργασίας, από τους 102 ερωτηθέντες οι μόνιμοι είναι 44 (ποσοστό 43,1%), συμβασιούχοι είναι 42 (ποσοστό 41,2%), εκπαιδευόμενοι είναι 7 (ποσοστό 6,9%) πωλητές και «άλλο» απάντησαν οι 9 (ποσοστό 8,8%) των πωλητών, όπως φαίνεται και στο παρακάτω γράφημα.



**Γράφημα 6: Καθεστώς εργασίας**

Από τους 102 συμμετέχοντες στην έρευνα, οι 14 (ποσοστό 13,7%) εργάζονται στον δημόσιο τομέα, ενώ οι 88 (ποσοστό 86,3%) εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα, όπως φαίνεται και στο παρακάτω κυκλικό διάγραμμα.



**Γράφημα 7: Εργασιακός τομέας**

Για να θεωρείται ένα ερωτηματολόγιο αξιόπιστο ερευνητικό εργαλείο χρησιμοποιούμε τον δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's alpha, που παίρνει τιμές από 0 ως 1. Όσο πιο κοντά είναι η τιμή του στο 1, τόσο πιο ισχυρή αξιοπιστία έχει το ερωτηματολόγιο. Όμως, για να υπάρχει μια αξιοπιστία που να μπορούμε να αποδεχτούμε πρέπει ο δείκτης να είναι μεγαλύτερος του 0,7.

Στην παρούσα έρευνα, υπολογίστηκε ο δείκτης αξιοπιστίας για κάθε παράγοντα του ερωτηματολογίου που μετρά τη Συναισθηματική Νοημοσύνη και για κάθε παράγοντα του ερωτηματολογίου που μετρά την επαγγελματική ικανοποίηση.

Για τους παράγοντες της συναισθηματικής νοημοσύνης βρέθηκε, όπως φαίνεται και στον Πίνακα 1, πως ο συντελεστής Cronbach's alpha είναι μεγαλύτερος του 0,7, επομένως και οι 4 διαστάσεις του εργαλείου της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι αρκετά αξιόπιστες. Πιο συγκεκριμένα, η διάσταση της ευημερίας έχει  $\alpha=0,88$ , η διάσταση του αυτοέλεγχου έχει  $\alpha=0,77$ , η διάσταση της συναισθηματικότητας έχει  $\alpha=0,71$  και η διάσταση της κοινωνικότητας έχει  $\alpha=0,77$ .

Διάσταση	Cronbach's Alpha	N of Items
Ευημερία	0,88	8
Αυτοέλεγχος	0,77	6
Συναισθηματικότητα	0,71	8
Κοινωνικότητα	0,77	6

### Πίνακας 1: Δείκτης αξιοπιστίας για τις διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Για τους παράγοντες της Εργασιακής Ικανοποίησης βρέθηκε, όπως φαίνεται και στον Πίνακα 2, πως ο συντελεστής Cronbach's alpha είναι μεγαλύτερος του 0,7, πλην δύο παραγόντων, αυτών των «ενδεχόμενων ανταμοιβών» και των «συνθηκών λειτουργίας» επομένως, και εξαιρέθηκαν από την στατιστική ανάλυση. Όσο για τις

υπόλοιπες διαστάσεις βρέθηκε πως η διάσταση του μισθού έχει δείκτη  $\alpha=0,89$ , η διάσταση της προαγωγής έχει  $\alpha=0,74$ , η διάσταση της εποπτείας-επίβλεψης έχει  $\alpha=0,86$ , η διάσταση των προνομίων έχει  $\alpha=0,76$ , η διάσταση των συναδέλφων έχει  $\alpha=0,78$ , η διάσταση της φύσης εργασίας έχει  $\alpha=0,81$  και, τέλος, η διάσταση της επικοινωνίας (οριζόντιας και κάθετης) έχει συντελεστή Cronbach's alpha ίσο με 0,82.

Διάσταση	Cronbach's Alpha	N of Items
Μισθός	0,89	4
Προαγωγή	0,74	4
Εποπτεία-Επίβλεψη	0,86	4
Προνόμια- Οφέλη	0,76	4
Συναδέλφοι	0,78	4
Φύση εργασίας	0,81	4
Επικοινωνία	0,82	4

**Πίνακας 2: Δείκτης αξιοπιστίας για τις διαστάσεις της Εργασιακής Ικανοποίησης**

## 5.2 Μέτρηση συναισθηματικής νοημοσύνης

Όπως έχουμε αναφέρει και παραπάνω, κάποιες από τις ερωτήσεις είχαν αρνητική διατύπωση, επομένως αντιστράφηκαν. Αυτές οι ερωτήσεις ήταν οι εξής: 2, 4, 5, 7, 8, 10, 12, 13, 16, 18, 22, 25, 26, 28. Αφού υπολογίστηκε ο συντελεστής Cronbach's alpha για κάθε διάσταση του ερωτηματολογίου και βρέθηκε μεγαλύτερος του 0,7 για καθεμία, λήφθηκαν υπόψη και οι τέσσερις στην ανάλυση.

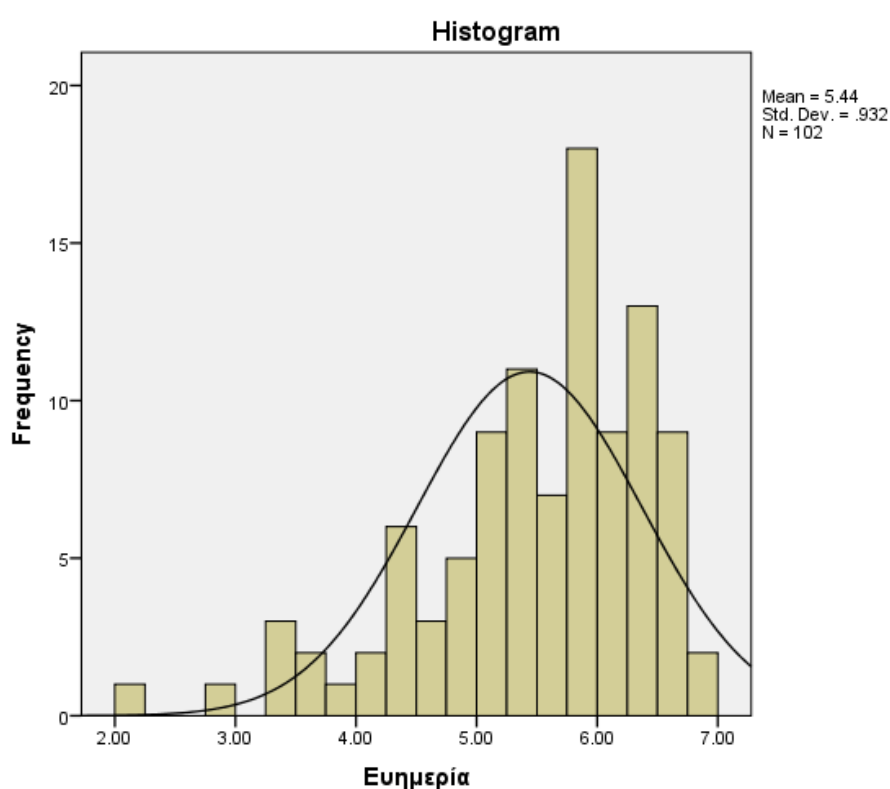
Σχετικά με την ευημερία βρέθηκε, όπως φαίνεται στον Πίνακα 3, πως η μέση τιμή είναι 5,44 και η τυπική απόκλιση 0,93, γεγονός που μας δείχνει πως οι πωλητές που πήραν μέρος στην έρευνα είναι αρκετά ευτυχισμένοι και ικανοποιημένοι από την εργασία τους.



## Ευημερία

Μέση Τιμή	5,44
Τυπική Απόκλιση	0,93
Ελάχιστη τιμή	2,13
Μέγιστη τιμή	6,88

**Πίνακας 3: Περιγραφικά στοιχεία για «Ευημερία»**

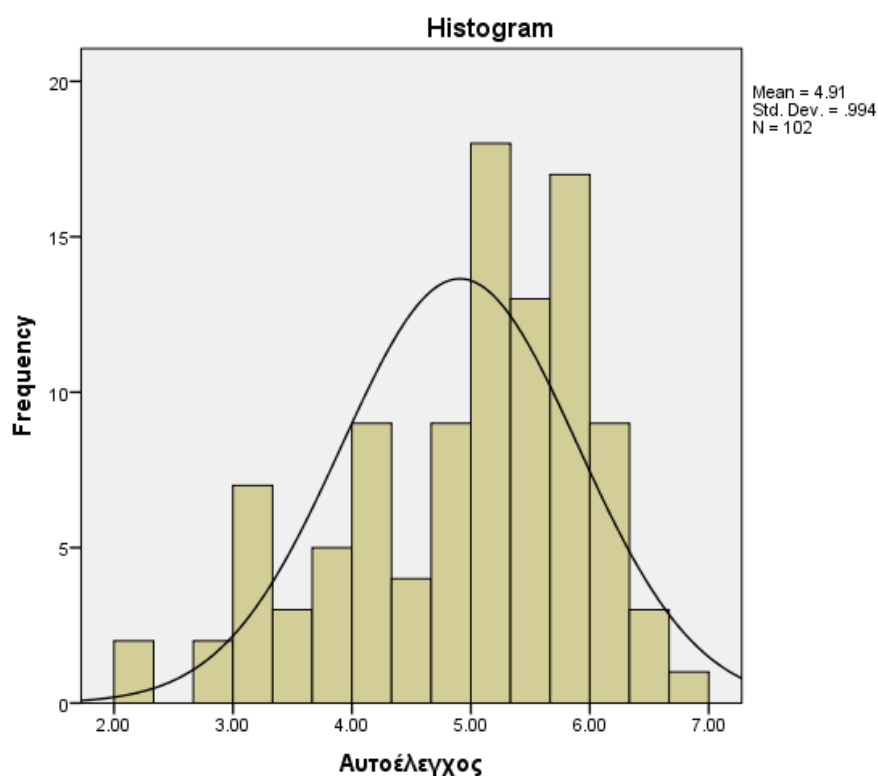


## Γράφημα 8: Ευημερία

Για την διάσταση του αυτοελέγχου βρέθηκε η μέση τιμή ίση με 4,91 και η τυπική απόκλιση 0,99, όπως βλέπουμε στον Πίνακα 4. Αυτό μας δείχνει πως οι ερωτηθέντες ελέγχουν μεν, αλλά σε χαμηλό βαθμό τα συναισθήματα και τις παρορμήσεις και δεν υποκύπτουν στους πειρασμούς.

Αυτοέλεγχος	
Μέση τιμή	4,91
Τυπική απόκλιση	0,99
Ελάχιστη τιμή	2,17
Μέγιστη τιμή	6,83

**Πίνακας 4:** Περιγραφικά στοιχεία για «Αυτοέλεγχος»

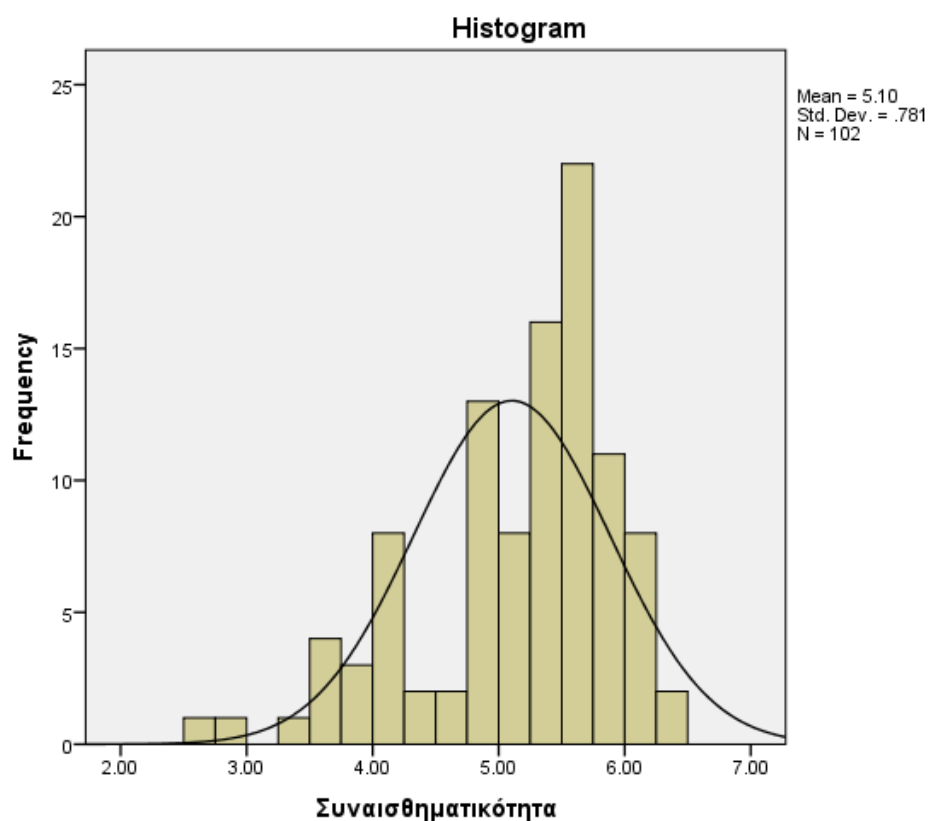


**Γράφημα 9:** Αυτοέλεγχος

Στη συνέχεια, η μέση τιμή της συναισθηματικότητας βρέθηκε 5,1 και η τυπική απόκλιση 0,78, όπως φαίνεται στον Πίνακα 5. Αυτή η μέση τιμή δηλώνει άτομα που μπορούν να κατανοούν τα συναισθήματά τους και των γύρω τους σε σχετικά ικανοποιητικό βαθμό και επικοινωνούν με τους συνανθρώπους τους με ικανοποιητικό τρόπο.

<b>Συναισθηματικότητα</b>	
Μέση τιμή	5,1
Τυπική απόκλιση	0,78
Ελάχιστη τιμή	2,63
Μέγιστη τιμή	6,38

**Πίνακας 5: Περιγραφικά στοιχεία για «Συναισθηματικότητα»**



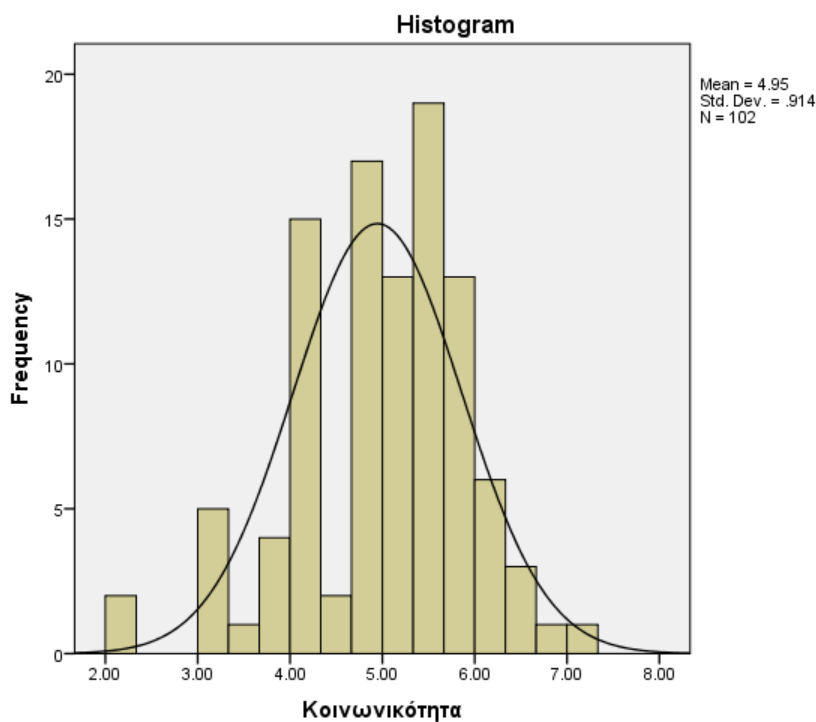
**Γράφημα 10: Συναισθηματικότητα**

Τέλος, στον Πίνακα 6 φαίνεται πως η διάσταση της κοινωνικότητας παρουσιάζει μέση τιμή 4,95 και τυπική απόκλιση 0,92, γεγονός που μας δείχνει ότι παρόλο που οι ερωτηθέντες είναι κοινωνικοί, αυτό συμβαίνει σε χαμηλό βαθμό.

### Κοινωνικότητα

Μέση τιμή	4,95
Τυπική απόκλιση	0,92
Ελάχιστη τιμή	2,17
Μέγιστη τιμή	7,00

Πίνακας 6: Περιγραφικά στοιχεία για «Κοινωνικότητα»



### Γράφημα 11: Κοινωνικότητα

Από τον έλεγχο κανονικότητας προέκυψε πως δεν υπάρχει κανονικότητα στα δεδομένα μας, όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε και στα παραπάνω ιστογράμματα. Έτσι, για τις συσχετίσεις των τεσσάρων διαστάσεων της Συναισθηματικής

Νοημοσύνης με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής Spearman'srho.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Φύλο (1)										
Ηλικία (2)	-0,25*									
Εκπαίδευση (3)	0,29**	-0,14								
Οικογενειακή κατάσταση (4)	-0,18	0,67**	-0,01							
Καθεστώς εργασίας (5)	-0,19	-0,08	-0,23*	-0,15						
Επαγγελματική εμπειρία (6)	-0,09	0,73**	-0,12	0,57**	-0,35**					
Εργασιακός τομέας (7)	-0,18	0,03	-0,23*	-0,16	0,25*	-0,09				
Ευημερία (8)	-0,04	0,25*	0,14	0,14	-0,15	0,24*	0,11			
Αυτοέλεγχος (9)	-0,22*	0,36**	0,05	0,31**	-0,04	0,30**	0,05	0,69**		
Συναισθηματικότητα (10)	0,09	0,15	0,11	0,11	-0,18	0,18	-0,02	0,58**	0,44**	
Κοινωνικότητα (11)	-0,17	0,39**	-0,06	0,21*	-0,08	0,41**	0,08	0,38**	0,46**	0,31**

**Πίνακας 7: Πίνακας συσχέτισης των εννοιών της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά**

Από τον Πίνακα 7, συμπεραίνουμε πως η ευημερία συσχετίζεται θετικά με την ηλικία (Spearman'srho=0,25) και με την επαγγελματική εμπειρία (Spearman'srho=0,24) σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5% και δεν σχετίζεται με τα άλλα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Επιπλέον, προκύπτει πως ο αυτοέλεγχος σχετίζεται αρνητικά με το φύλο (Spearman'srho=-0,22) σε επίπεδο σημαντικότητας 1%, ενώ συσχετίζεται θετικά με την ηλικία (Spearman'srho=0,36), την οικογενειακή κατάσταση (Spearman'srho=0,31) και και την επαγγελματική εμπειρία (Spearman'srho=0,3) σε επίπεδο σημαντικότητας 5%. Δεν σχετίζεται με τα υπόλοιπα δημογραφικά στοιχεία. Από την άλλη μεριά, παρατηρούμε πως η έννοια της συναισθηματικότητας δεν συσχετίζεται με τα δημογραφικά στοιχεία. Τέλος, η έννοια της κοινωνικότητας συσχετίζεται θετικά με την ηλικία (Spearman'srho=0,39) και με την επαγγελματική εμπειρία (Spearman'srho=0,41), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%, ενώ συσχετίζεται θετικά και με την οικογενειακή κατάσταση (Spearman'srho=0,21) σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%. Η κοινωνικότητα δεν συσχετίζεται με τα υπόλοιπα δημογραφικά χαρακτηριστικά.

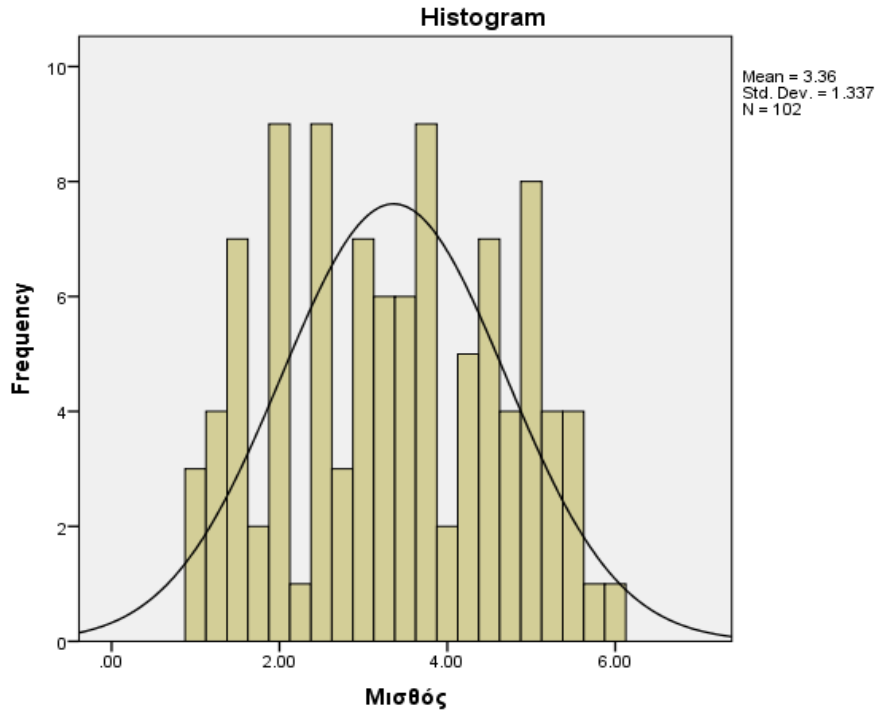
### 5.3 Μέτρηση εργασιακής ικανοποίησης

Για τη διερεύνηση του επιπέδου της εργασιακής ικανοποίησης, αντιστράφηκαν οι δηλώσεις 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 19, 21, 23, 24, 26, 29, 31, 34, 36, οι οποίες ήταν αρνητικά διατυπωμένες. Αφού υπολογίστηκε ο συντελεστής Cronbach's alpha για κάθε διάσταση του ερωτηματολογίου και βρέθηκε μεγαλύτερος του 0,6 για καθεμία, εκτός από των διαστάσεων των Ενδεχόμενων «ανταμοιβών» και των «συνθηκών λειτουργίας», από τις συνολικά 9 διαστάσεις αφαιρέθηκαν οι 2 που δεν είχαν ικανοποιητικό συντελεστή Cronbach's alpha και χρησιμοποιήθηκαν στην ανάλυση οι υπόλοιπες 7.

Η πρώτη διάσταση είναι αυτή του μισθού, στην οποία βρέθηκε μέση τιμή 3,36 και τυπική απόκλιση 1,33, γεγονός που σημαίνει πως οι συμμετέχοντες στην έρευνα δεν είναι ούτε ικανοποιημένοι, αλλά ούτε δυσαρεστημένοι από το μισθό τους.

<b>Μισθός</b>	
Μέση τιμή	3,36
Τυπική απόκλιση	1,33
Ελάχιστη τιμή	1,00
Μέγιστη τιμή	6,00

**Πίνακας 8: Περιγραφικά στοιχεία για «μισθό»**



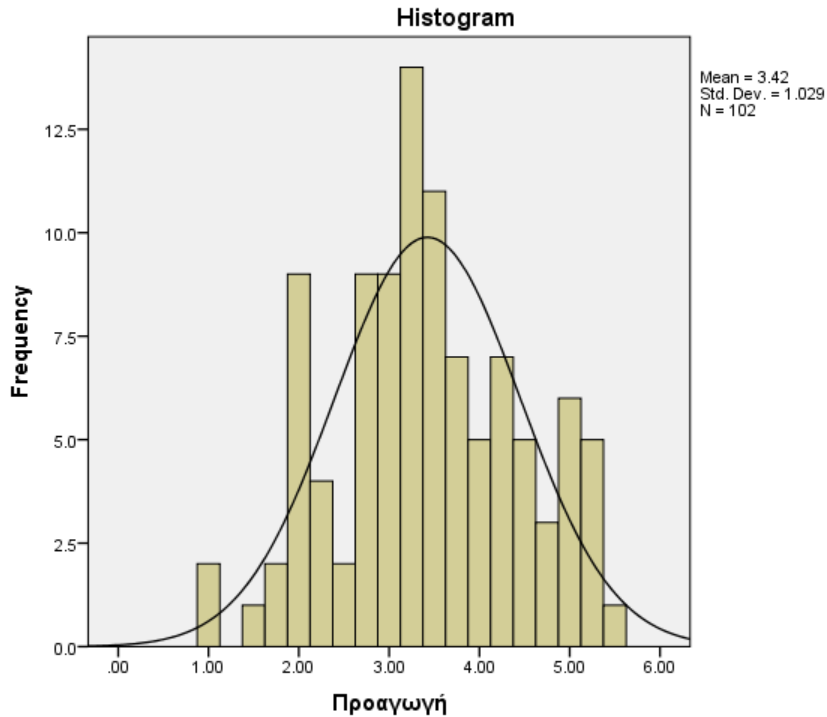
### Γράφημα 12: Μισθός

Στη συνέχεια, όπως βλέπουμε στον Πίνακα 9, έχουμε τη διάσταση της προαγωγής με μέση τιμή 3,42 και τυπική απόκλιση 1,02, που και εδώ καταλαβαίνουμε πως οι ερωτηθέντες είναι ουδέτεροι ως προς τη ικανοποίησή τους για τις ευκαιρίες που τους δίνονται για προαγωγή.

#### Προαγωγή

Μέση τιμή	3,42
Τυπική απόκλιση	1,02
Ελάχιστη τιμή	1,00
Μέγιστη τιμή	5,50

#### Πίνακας 9: Περιγραφικά στοιχεία για «προαγωγή»



**Γράφημα 13: Προαγωγή**

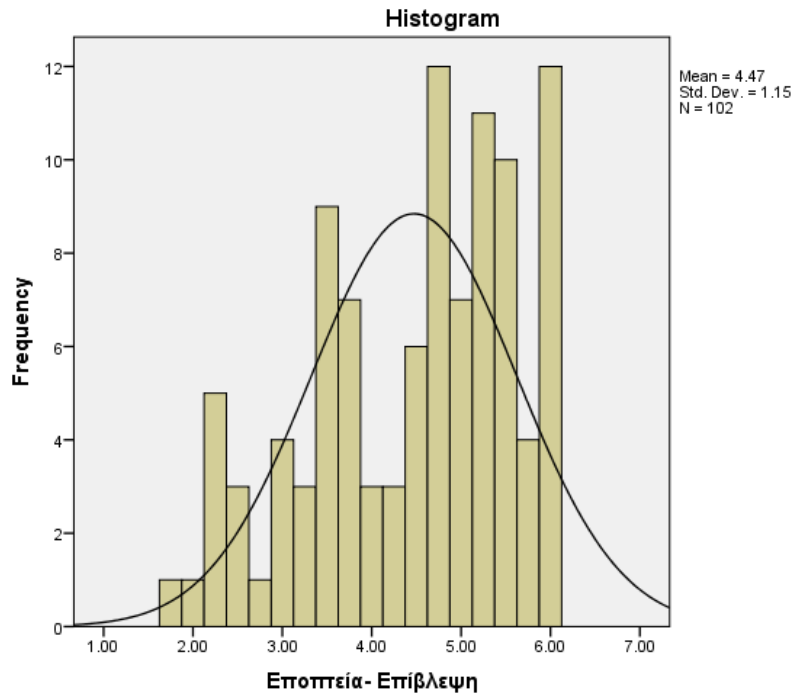
Στην διάσταση της εποπτείας-επίβλεψης προέκυψε μέση τιμή 4,47 και τυπική απόκλιση 1,15 (Πίνακας 10), γεγονός που μας δείχνει ότι οι πωλητές που έλαβαν μέρος στην έρευνα είναι σχετικά ικανοποιημένοι από τους επιβλέποντές τους.

**Εποπτεία- Επίβλεψη**

Μέση τιμή	4,47
Τυπική απόκλιση	1,15
Ελάχιστη τιμή	1,75
Μέγιστη τιμή	6,00

**Πίνακας 10: Περιγραφικά στοιχεία για «εποπτεία-επίβλεψη»**





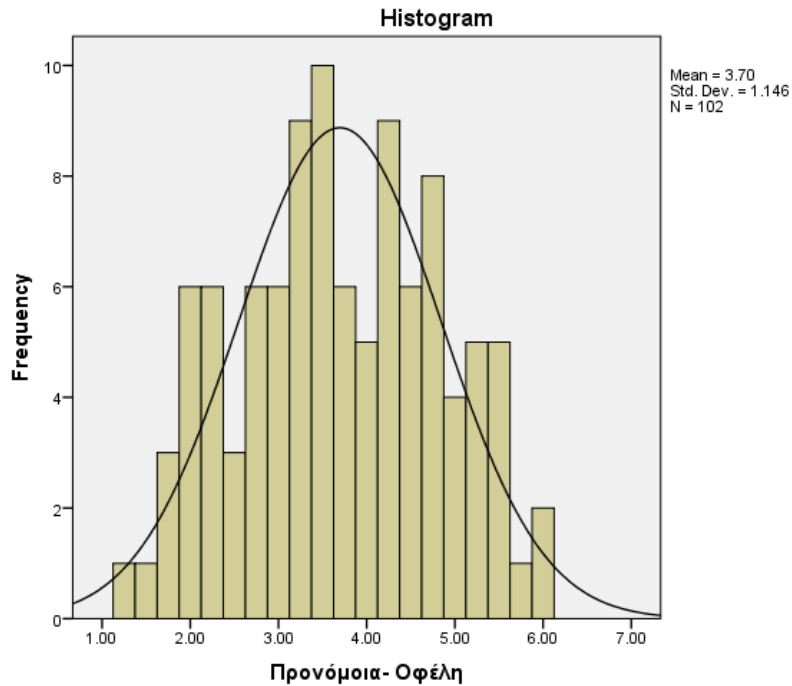
**Γράφημα 14: Εποπτεία- επίβλεψη**

Η διάσταση «προνόμια- οφέλη» παρουσιάζει μέση τιμή 3,69 και τυπική απόκλιση 1,14, όπως φαίνεται στον Πίνακα 11. Αυτό σημαίνει πως είναι ουδέτεροι σχετικά με τα προνόμια που προσφέρει η εταιρεία στην οποία εργάζονται.

**Προνόμια- Οφέλη**

Μέση τιμή	3,70
Τυπική απόκλιση	1,14
Ελάχιστη τιμή	1,25
Μέγιστη τιμή	6,00

**Πίνακας 11: Περιγραφικά στοιχεία για «προνόμια-οφέλη»**



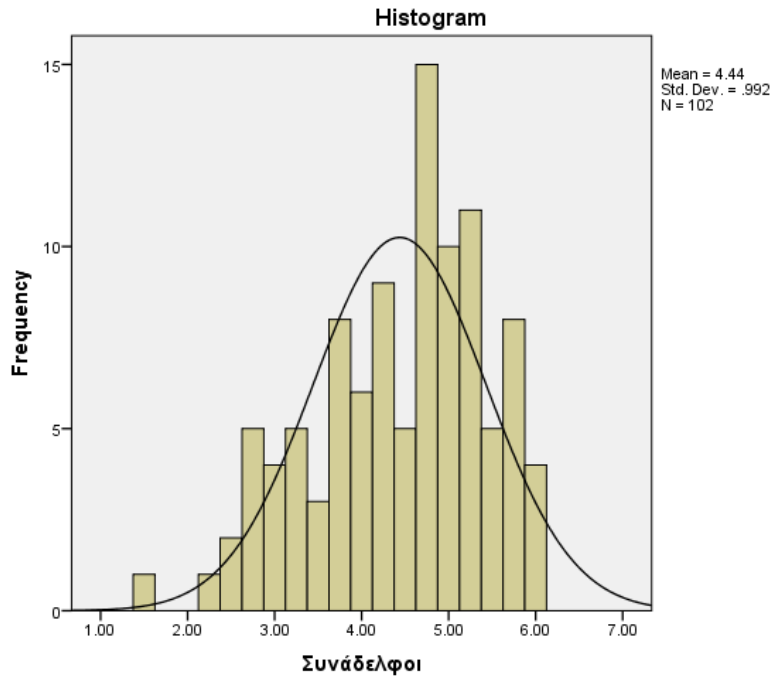
**Γράφημα 15: Προνόμια-οφέλη**

Εν συνεχεία, η μέση τιμή της διάστασης «συνάδελφοι» είναι 4,44 και η τυπική απόκλιση 0,99, όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 12, γεγονός που σημαίνει πως οι ερωτηθέντες είναι αρκετά ικανοποιημένοι από τους συναδέλφους τους.

**Συνάδελφοι**

Μέση τιμή	4,44
Τυπική απόκλιση	0,99
Ελάχιστη τιμή	1,50
Μέγιστη τιμή	6,00

**Πίνακας 12: Περιγραφικά στοιχεία για «συνάδελφοι»**



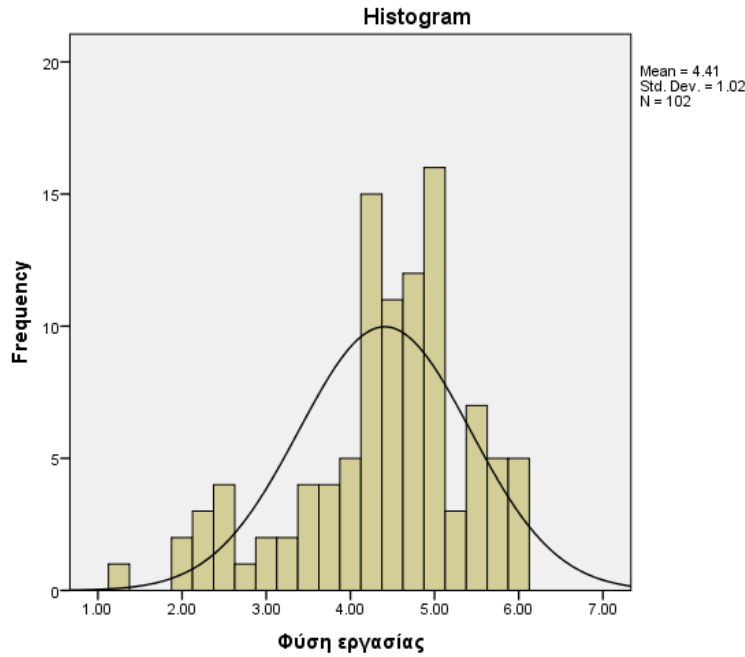
**Γράφημα 16: Συνάδελφοι**

Σχετικά με τη διάσταση «φύση εργασίας», βρέθηκε πως η μέση τιμή είναι 4,41 και η τυπική απόκλιση 1,02 (Πίνακας 13). Αυτό σημαίνει πως οι συμμετέχοντες στην έρευνα είναι αρκετά ικανοποιημένοι από την φύση της εργασίας τους.

**Φύση εργασίας**

Μέση τιμή	4,41
Τυπική απόκλιση	1,02
Ελάχιστη τιμή	1,25
Μέγιστη τιμή	6,00

**Πίνακας 13: Περιγραφικά στοιχεία για «φύση εργασίας»**



**Γράφημα 17: Φύση εργασίας**

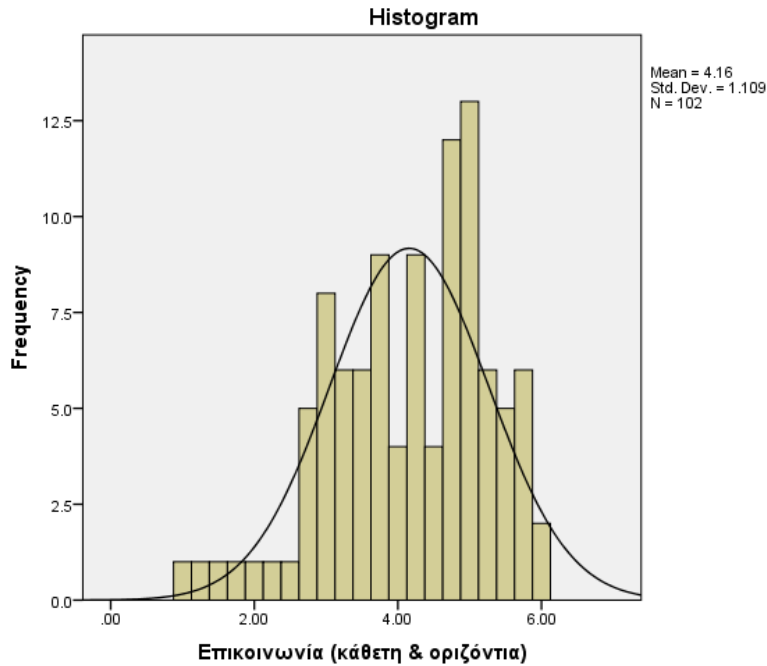
Τέλος, για τη διάσταση της «επικοινωνίας» βρέθηκε μέση τιμή 4,15 και τυπική απόκλιση 1,11 (Πίνακας 14), πράγμα που σημαίνει πως οι πωλητές που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα είναι αρκετά ευχαριστημένοι από την επικοινωνία που υπάρχει μέσα στην εταιρεία που εργάζονται.

**Επικοινωνία**

**(κάθετη & οριζόντια)**

Μέση τιμή	4,15
Τυπική απόκλιση	1,11
Ελάχιστη τιμή	1,00
Μέγιστη τιμή	6,00

**Πίνακας 14: Περιγραφικά στοιχεία για «επικοινωνία»**



**Γράφημα 18: Επικοινωνία**

Από τον έλεγχο κανονικότητας προέκυψε πως δεν υπάρχει κανονικότητα στα δεδομένα μας, όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε και στα παραπάνω ιστογράμματα. Έτσι, για τις συσχετίσεις των τεσσάρων διαστάσεων της Εργασιακής Ικανοποίησης με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής Spearman's rho.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Φύλο (1)													
Ηλικία (2)	-0,25*												
Εκπαίδευση (3)	0,30**	-0,14											
Οικογενειακή κατάσταση (4)	-0,19	0,67**	-0,01										
Καθεστώς εργασίας (5)	-0,19	-0,08	-0,23*	-0,15									
Επαγγελματική εμπειρία (6)	-0,09	0,73**	-0,12	0,57**	-0,35**								
Εργασιακός τομέας (7)	-0,18	0,03	-0,23*	-0,16	0,25*	-0,09							
Μισθός (8)	-0,15	0,10	-0,05	0,06	0,12	0,09	0,33**						
Προαγωγή (9)	-0,14	0,09	0,05	0,03	0,07	0,01	0,25*	0,65**					
Εποπτεία- Επібλεψη (10)	-0,02	-0,03	-0,05	-0,03	-0,07	0,05	0,16	0,57**	0,54**				
Προνόμια- Οφέλη (11)	-0,06	0,08	0,04	0,06	0,03	0,06	0,20*	0,85**	0,58**	0,54**			
Συνάδελφοι (12)	-0,15	-0,07	-0,12	-0,15	0,07	-0,08	0,23*	0,52**	0,40**	0,65**	0,55**		
Φύση εργασίας (13)	-0,02	0,07	-0,05	0,07	-0,13	0,17	0,19	0,50**	0,51**	0,50**	0,44**	0,53**	
Επικοινωνία (κάθετη & οριζόντια) (14)	0,01	0,11	0,05	0,01	0,01	0,11	0,17	0,50**	0,60**	0,61**	0,51**	0,54**	0,61**

**Πίνακας 15: Πίνακας συσχέτισης των εννοιών της εργασιακής ικανοποίησης με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά**

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 15, ο «μισθός» συσχετίζεται θετικά (Spearman's rho=0,33) με τον εργασιακό τομέα σε επίπεδο σημαντικότητας 1% και δεν συσχετίζεται με τα άλλα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Βλέπουμε, επιπλέον, μια θετική συσχέτιση (Spearman's rho=0,25) της «προαγωγής» με τον εργασιακό τομέα σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, ενώ δεν υπάρχει συσχέτιση της «προαγωγής» με τα υπόλοιπα δημογραφικά στοιχεία. Στη συνέχεια, παρατηρούμε πως προκύπτει ότι η διάσταση «προνόμια- οφέλη» συσχετίζεται θετικά με τον εργασιακό τομέα (Spearman's rho=0,2), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%, ενώ με τα υπόλοιπα δημογραφικά χαρακτηριστικά δεν συσχετίζεται. Τέλος, η διάσταση «συνάδελφοι» συσχετίζεται θετικά με τον εργασιακό τομέα (Spearman's rho=0,23), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%, ενώ δεν συσχετίζεται με τα υπόλοιπα δημογραφικά στοιχεία διαστάσεις «επικοινωνία», «φύση εργασίας» και «εποπτεία-επίβλεψη» βρέθηκε πως δεν συσχετίζονται με τα δημογραφικά στοιχεία.

#### 5.4 Σχέση συναισθηματικής νοημοσύνης και εργασιακής ικανοποίησης

Στον Πίνακα 16, φαίνονται οι συσχετίσεις μεταξύ όλων των διαστάσεων της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και της Εργασιακής Ικανοποίησης.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Μισθός (1)										
Προαγωγή (2)	0,64**									
Εποπτεία- Επίβλεψη (3)	0,56**	0,53**								
Προνόμια- Οφέλη (4)	0,85**	0,57**	0,54**							
Συνάδελφοι (5)	0,52**	0,40**	0,65**	0,55**						
Φύση εργασίας (6)	0,44**	0,51**	0,49**	0,44**	0,52**					
Επικοινωνία (κάθετη & οριζόντια) (7)	0,49**	0,59**	0,60**	0,50**	0,54**	0,61**				
Ενημερία (8)	0,23*	0,29**	0,25**	0,22*	0,30**	0,48**	0,35**			
Αυτοέλεγχος (9)	0,13	0,19*	0,04	0,14	0,14	0,37**	0,25**	0,69**		
Συναισθηματικότητα (10)	0,04	0,15	0,13	0,10	0,11	0,34**	0,16	0,58**	0,44**	
Κοινωνικότητα (11)	-0,01	0,12	0,13	-0,04	0,04	0,14	0,24*	0,37**	0,46**	0,31**

**Πίνακας 16: Πίνακας συσχέτισης μεταξύ όλων των διαστάσεων και των δύο εννοιών**

Προκύπτει πως η «ενημερία» συσχετίζεται θετικά με όλες τις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης. Πιο συγκεκριμένα, συσχετίζεται θετικά με τον «μισθό»

(Spearman's  $\rho=0,23$ ), με τα «προνόμια-οφέλη» (Spearman's  $\rho=0,22$ ), σε επίπεδο σημαντικότητας 5% . Ενώ, σε επίπεδο σημαντικότητας 1%, η «ευημερία» συσχετίζεται θετικά με την «προαγωγή» (Spearman's  $\rho=0,29$ ), με την «εποπτεία-επίβλεψη» (Spearman's  $\rho=0,25$ ), με την διάσταση «συνάδελφοι» (Spearman's  $\rho=0,3$ ), με τη «φύση εργασίας» (Spearman's  $\rho=0,48$ ) και με την «επικοινωνία» (Spearman's  $\rho=0,35$ ).

Επιπλέον, θετικά συσχετίζεται και ο «αυτοέλεγχος» με την «προαγωγή» (Spearman's  $\rho=0,19$ ), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%, με την «φύση εργασίας» (Spearman's  $\rho=0,37$ ) και με την «επικοινωνία» (Spearman's  $\rho=0,25$ ), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%.

Παρατηρούμε, επίσης, πως η «συναισθηματικότητα» συσχετίζεται θετικά με τη «φύση εργασίας» (Spearman's  $\rho=0,34$ ), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%.

Τέλος, η διάσταση της «κοινωνικότητας» προκύπτει πως συσχετίζεται θετικά με την «επικοινωνία» (Spearman's  $\rho=0,24$ ), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%.

Στη συνέχεια, για να ελέγξουμε αν υπάρχουν διαφοροποιήσεις μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της εργασιακής ικανοποίησης με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά έγιναν μη παραμετρικά τεστ, αφού οι παρατηρήσεις δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή. Πιο συγκεκριμένα, για τις διαφοροποιήσεις μεταξύ των εννοιών και του φύλου αλλά και του εργασιακού τομέα, έγινε ο έλεγχος Mann-Whitney U για 2 ανεξάρτητα δείγματα, ενώ για τις διαφοροποιήσεις μεταξύ των εννοιών και των υπόλοιπων δημογραφικών στοιχείων έγινε ο έλεγχος Kruskal- Wallis 1-way ANOVA για περισσότερα από δύο δείγματα. Στον Πίνακα 17, συνοψίζονται οι υποθέσεις που, σύμφωνα με τον μη παραμετρικό έλεγχο, απορρίφθηκαν.

<b>Μηδενική υπόθεση</b>	<b>Τεστ</b>	<b>p</b>	<b>Απόφαση</b>
Δεν υπάρχει διαφορά μεταξύ των ατόμων διαφορετικού φύλου ως προς τον «αυτοέλεγχο»	Ανεξάρτητα δείγματα Mann- Whitney U τεστ	0,03	Απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση
Δεν υπάρχει διαφορά μεταξύ των ατόμων διαφορετικής ηλικίας ως προς τον «αυτοέλεγχο»	Ανεξάρτητα δείγματα Kruskal- Wallis τεστ	0,00	Απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση
Δεν υπάρχει διαφορά μεταξύ των ατόμων διαφορετικής ηλικίας ως προς την «κοινωνικότητα»	Ανεξάρτητα δείγματα Kruskal- Wallis τεστ	0,00	Απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση
Δεν υπάρχει διαφορά μεταξύ των ατόμων με διαφορετική επαγγελματική εμπειρία ως προς την «ευημερία»	Ανεξάρτητα δείγματα Kruskal- Wallis τεστ	0,03	Απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση
Δεν υπάρχει διαφορά μεταξύ των ατόμων με διαφορετική επαγγελματική εμπειρία ως προς την «συναισθηματικότητα»	Ανεξάρτητα δείγματα Kruskal- Wallis τεστ	0,02	Απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση
Δεν υπάρχει διαφορά μεταξύ των ατόμων με διαφορετική επαγγελματική εμπειρία ως προς την «κοινωνικότητα»	Ανεξάρτητα δείγματα Kruskal- Wallis τεστ	0,00	Απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση
Δεν υπάρχει διαφορά μεταξύ των ατόμων διαφορετικού εργασιακού τομέα ως προς τον «μισθό»	Ανεξάρτητα δείγματα Mann- Whitney U τεστ	0,00	Απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση



Δεν υπάρχει διαφορά μεταξύ των ατόμων διαφορετικού <i>εργασιακού τομέα</i> ως προς την « <i>προαγωγή</i> »	Ανεξάρτητα δείγματα Mann- Whitney U τεστ	0,01	Απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση
Δεν υπάρχει διαφορά μεταξύ των ατόμων διαφορετικού <i>εργασιακού τομέα</i> ως προς τα « <i>προνόμια-οφέλη</i> »	Ανεξάρτητα δείγματα Mann- Whitney U τεστ	0,04	Απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση
Δεν υπάρχει διαφορά μεταξύ των ατόμων διαφορετικού <i>εργασιακού τομέα</i> ως προς τους « <i>συναδέλφους</i> »	Ανεξάρτητα δείγματα Mann- Whitney U τεστ	0,02	Απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση

\*\*Το επίπεδο σημαντικότητας είναι 0,05

### Πίνακας 17: Μη παραμετρικά τεστ υποθέσεων

Βρέθηκε πως υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση του «αυτοελέγχου» ως προς το φύλο. Πιο συγκεκριμένα, ελέγχοντας τις μέσες τιμές τους, βλέπουμε πως οι άντρες έχουν περισσότερο «αυτοέλεγχο» (μέση τιμή= 5,06, τυπική απόκλιση=0,98) από τις γυναίκες (μέση τιμή=4,63, τυπική απόκλιση=0,97).

Κάνοντας διπλό κλικ στους αντίστοιχους πίνακες στο SPSS, εμφανίζονται και άλλες πληροφορίες για τα αποτελέσματα της ανάλυσης. Έτσι, στην περίπτωση που έγινε ο έλεγχος Kruskal- Wallis, για να δούμε μεταξύ ποιων κατηγοριών οι διαφορές είναι στατιστικά σημαντικές επιλέξαμε «Συγκρίσεις ανά ζεύγη», από όπου εμφανίστηκε νέος πίνακας που συγκρίνει σε ζεύγη όλες τις κατηγορίες ηλικιών και παρουσιάζει τις αντίστοιχες πιθανότητες. Στον πίνακα αυτόν, οι τιμές που ελέγχουμε για να κρίνουμε αν οι διαφορές στους μέσους όρους είναι στατιστικά σημαντικές βρίσκονται στη στήλη των προσαρμοσμένων πιθανοτήτων.

Στον Πίνακα 18, στην πρώτη σειρά παρουσιάζονται οι διαφορές των μέσων όρων μεταξύ των ηλικιών «18-32» και «33-44», στη δεύτερη οι διαφορές των μέσων όρων μεταξύ των ηλικιών «18-32» και «45-56» και ούτω καθεξής. Φαίνεται πως προκύπτει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση της διάστασης «αυτοέλεγχος» μεταξύ των ηλικιών «18-32» και «45-56». Πιο συγκεκριμένα, λαμβάνοντας υπόψη τους μέσους όρους κάθε κατηγορίας ηλικίας, οι πωλητές ηλικίας «45-56» έχουν κατά μέσο όρο στατιστικά σημαντικό μεγαλύτερο αυτοέλεγχο (μέση τιμή=5,41, τυπική απόκλιση=0,96) από αυτούς ηλικίας «18-32» (μέση τιμή= 4,61, τυπική απόκλιση=1,03).

Δείγμα 1- Δείγμα 2	Στατιστικό τεστ	Τυπικό σφάλμα	Τυπικό στατιστικό τεστ	p	Προσαρμοσμένο p
«18-32»- «33-44»	-15,26	6,79	-2,25	0,03	0,15
«18-32»-«45-56»	-25,71	8,55	-3,01	0,00	<b>0,02</b>
«18-32»-«>56»	-55,01	29,78	-1,85	0,07	0,39
«33-44»-«45-56»	-10,45	9,45	-1,11	0,27	1,00
«33-44»-«>56»	-39,75	30,05	-1,32	0,19	1,00
«45-56»-«>56»	-29,30	30,50	-0,96	0,34	1,00

Κάθε σειρά ελέγχει την αρχική υπόθεση ότι το Δείγμα 1 και το Δείγμα 2 δεν διαφέρουν.

Οι ασυμπτωτικές διαφορές τονίζονται. Το επίπεδο σημαντικότητας είναι 0,05

#### **Πίνακας 18: Συγκρίσεις ανά ζεύγη «αυτοέλεγχος» - ηλικία**

Στον Πίνακα 19, παρατηρούμε πως η «κοινωνικότητα» διαφοροποιείται στατιστικά σημαντικά μεταξύ των ηλικιών «18-32» και «33-44», αλλά και μεταξύ των ηλικιών «18-32» και «45-56». Λαμβάνοντας υπόψη τους μέσους όρους κάθε κατηγορίας ηλικίας, οι πωλητές ηλικίας «33-44» έχουν κατά μέσο όρο στατιστικά σημαντική μεγαλύτερη κοινωνικότητα (μέση τιμή=5,22, τυπική απόκλιση=0,76) από αυτούς ηλικίας «18-32» (μέση τιμή= 4,64, τυπική απόκλιση=0,91) και οι πωλητές ηλικίας «45-56» έχουν κατά μέσο όρο στατιστικά σημαντική μεγαλύτερη κοινωνικότητα (μέση τιμή=5,50, τυπική απόκλιση=0,72) από αυτούς ηλικίας «18-32» (μέση τιμή= 4,64, τυπική απόκλιση=0,91).

Δείγμα 1- Δείγμα 2	Στατιστικό τεστ	Τυπικό σφάλμα	Τυπικό στατιστικό τεστ	p	Προσαρμοσμένο p
«18-32»- «33-44»	-18,08	6,79	-2,66	0,01	<b>0,05</b>
«18-32»-«45-56»	-27,23	8,55	-3,18	0,00	<b>0,01</b>
«18-32»-«>56»	-57,03	29,77	-1,91	0,60	0,33
«33-44»-«45-56»	-9,15	9,45	-0,97	0,33	1,00
«33-44»-«>56»	-38,95	30,04	-1,30	0,20	1,00
«45-56»-«>56»	-29,80	30,50	-0,97	0,33	1,00

Κάθε σειρά ελέγχει την αρχική υπόθεση ότι το Δείγμα 1 και το Δείγμα 2 δεν διαφέρουν.

Οι ασυμπτωτικές διαφορές τονίζονται. Το επίπεδο σημαντικότητας είναι 0,05

### Πίνακας 19: Συγκρίσεις ανά ζεύγη «κοινωνικότητα» - ηλικία

Βλέπουμε στον Πίνακα 20 πως προκύπτει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση της διάστασης της «ευημερίας» μεταξύ των «0-3» ετών επαγγελματικής εμπειρίας και των «11-19» ετών. Παρατηρώντας τους μέσους όρους κάθε κατηγορίας συμπεραίνουμε πως οι πωλητές με «11-19» έτη εμπειρίας έχουν στατιστικά σημαντικά μεγαλύτερη «ευημερία» (μέση τιμή=5,81, τυπική απόκλιση=0,78) από τους πωλητές με «0-3» έτη υπηρεσίας (μέση τιμή=5,02, τυπική απόκλιση=1,14).

Δείγμα 1- Δείγμα 2	Στατιστικό τεστ	Τυπικό σφάλμα	Τυπικό στατιστικό τεστ	p	Προσαρμοσμένο p
«0-3»- «4-10»	-13,14	7,17	-1,83	0,07	0,40
«0-3»-«11-19»	-24,80	8,53	-2,91	0,00	<b>0,02</b>
«0-3»-«>19»	-10,36	10,88	-0,95	0,34	1,00
«>19»-«4-10»	2,78	10,37	0,27	0,79	1,00
«>19»-«11-19»	14,44	11,35	1,27	0,20	1,00
«4-10»-«11-19»	-11,67	7,86	-1,48	0,14	0,83

Κάθε σειρά ελέγχει την αρχική υπόθεση ότι το Δείγμα 1 και το Δείγμα 2 δεν διαφέρουν.

Οι ασυμπτωτικές διαφορές τονίζονται. Το επίπεδο σημαντικότητας είναι 0,05

### Πίνακας 20: Συγκρίσεις ανά ζεύγη «ευημερία»- επαγγελματική εμπειρία

Προκύπτει, επίσης, πως η «συναισθηματικότητα» διαφοροποιείται στατιστικά σημαντικά μεταξύ των «0-3» ετών επαγγελματικής εμπειρίας και των «11-19» ετών (Πίνακας 21). Μάλιστα, λαμβάνοντας υπόψη τους μέσους όρους αυτών των κατηγοριών παρατηρούμε πως τα άτομα με επαγγελματική εμπειρία «11-19» έτη έχουν μεγαλύτερη «συναισθηματικότητα» (μέση τιμή=5,41, τυπική απόκλιση=0,57) από τα άτομα με «0-3» έτη επαγγελματικής εμπειρίας (μέση τιμή=4,78, τυπική απόκλιση=0,93).

Δείγμα 1- Δείγμα 2	Στατιστικό τεστ	Τυπικό σφάλμα	Τυπικό στατιστικό τεστ	p	Προσαρμοσμένο p
«0-3»- «4-10»	-17,37	7,17	-2,42	0,02	0,09
«0-3»-«11-19»	-23,69	8,52	-2,78	0,01	<b>0,03</b>
«0-3»-«>19»	-2,55	10,88	-0,23	0,82	1,00
«>19»-«4-10»	14,82	10,36	1,43	0,15	0,92
«>19»-«11-19»	21,14	11,36	1,86	0,06	0,37
«4-10»-«11-19»	-6,32	7,86	-0,80	0,42	1,00

Κάθε σειρά ελέγχει την αρχική υπόθεση ότι το Δείγμα 1 και το Δείγμα 2 δεν διαφέρουν.

Οι ασυμπτωτικές διαφορές τονίζονται. Το επίπεδο σημαντικότητας είναι 0,05

**Πίνακας 21: Συγκρίσεις ανά ζεύγη «συναισθηματικότητα»- επαγγελματική εμπειρία**

Τέλος, όπως βλέπουμε και στον Πίνακα 22, προκύπτει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση της «Κοινωνικότητας» μεταξύ των «0-3» ετών επαγγελματικής εμπειρίας και των «11-19» ετών και μάλιστα οι πρώτοι έχουν μικρότερη «κοινωνικότητα» (μέση τιμή=4,40, τυπική απόκλιση= 1,05) από τους δεύτερους (μέση τιμή 5,35, τυπική απόκλιση=0,73), καθώς και μεταξύ των «0-3» ετών επαγγελματικής εμπειρίας και «20 ετών και άνω», όπου οι πωλητές με επαγγελματική εμπειρία «20 ετών και άνω» έχουν μεγαλύτερη κοινωνικότητα (μέση τιμή=5,62, τυπική απόκλιση=0,80) από αυτούς με «0-3» έτη επαγγελματικής εμπειρίας.

Δείγμα 1- Δείγμα 2	Στατιστικό τεστ	Τυπικό σφάλμα	Τυπικό στατιστικό τεστ	p	Προσαρμοσμένο p
«0-3»- «4-10»	-14,43	7,17	-2,01	0,04	0,27
«0-3»-«11-19»	-28,61	8,52	-3,36	0,00	<b>0,01</b>
«0-3»-«>19»	-35,61	10,87	-3,28	0,00	<b>0,01</b>
«4-10»-«11-19»	14,18	7,86	-1,80	0,07	0,43
«4-10»-«>19»	-21,19	10,36	-2,04	0,04	0,25
«11-19»-«>19»	-7,01	11,34	-0,62	0,54	1,00

Κάθε σειρά ελέγχει την αρχική υπόθεση ότι το Δείγμα 1 και το Δείγμα 2 δεν διαφέρουν. Οι ασυμπτωτικές διαφορές τονίζονται. Το επίπεδο σημαντικότητας είναι 0,05

### Πίνακας 22: Συγκρίσεις ανά ζεύγη «κοινωνικότητα»- επαγγελματική εμπειρία

Στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση βρέθηκε μεταξύ «μισθού» και εργασιακού τομέα. Με μια σύγκριση των μέσων τιμών τους βλέπουμε πως οι πωλητές του δημόσιου τομέα είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από το μισθό τους (μέση τιμή 2,25, τυπική απόκλιση 1,13) από αυτούς του ιδιωτικού τομέα (μέση τιμή=3,36, τυπική απόκλιση=1,37).

Επιπλέον, διαφοροποιείται στατιστικά σημαντικά και η «προαγωγή» ως προς τον εργασιακό τομέα και μάλιστα οι ιδιωτικοί υπάλληλοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τις ευκαιρίες προαγωγής που τους δίνονται (μέση τιμή=3,55, τυπική απόκλιση=0,97), σε σχέση με τους δημόσιους υπαλλήλους (μέση τιμή=2,64, τυπική απόκλιση=1,10).

Στη συνέχεια, βρέθηκε πως τα «προνόμια-οφέλη» διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ως προς τον εργασιακό τομέα και, πιο συγκεκριμένα, οι ερωτηθέντες του ιδιωτικού τομέα είναι λίγο πιο ευχαριστημένοι σε σχέση με τα προνόμια- οφέλη που τους προσφέρει η εταιρεία τους (μέση τιμή=3,79, τυπική απόκλιση=1,13) σε σχέση με αυτούς του δημόσιου τομέα (μέση τιμή=3,09, τυπική απόκλιση=1,09).

Τέλος, προκύπτει πως υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των ατόμων διαφορετικού εργασιακού τομέα ως προς τους «συναδέλφους». Οι εργαζόμενοι του ιδιωτικού τομέα είναι πιο ικανοποιημένοι από τους συναδέλφους τους (μέση

τιμή=4,53, τυπική απόκλιση=0,96) σε σχέση με τους εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα (μέση τιμή=3,86, τυπική απόκλιση=1,01).

## Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup> : Συζήτηση – συμπεράσματα

### 6.1 Συζήτηση- Συμπεράσματα

Όπως αναφέρθηκε στην αρχή της εργασίας, η συναισθηματική νοημοσύνη επιδρά τόσο στην προσωπική όσο και στην εργασιακή ζωή του ανθρώπου. Στον τομέα των πωλήσεων η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, βοηθά τους πωλητές να δημιουργήσουν σωστές σχέσεις εμπιστοσύνης με τους πελάτες, γεγονός που οδηγεί σε αύξηση των πωλήσεων. Ο πελάτης εμπιστεύεται τον πωλητή που θα καταλάβει τις ανάγκες του και θα τον βοηθήσει να τις καλύψει. Σκοπός της έρευνας ήταν να διερευνήσει το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης και εργασιακής ικανοποίησης των περιοδευόντων πωλητών, η ύπαρξη τυχόν συσχέτισης των δύο εννοιών και τέλος εάν υπάρχει διαφοροποίηση των δύο εννοιών με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των πωλητών. Στην έρευνα πήραν μέρος 102 πωλητές από όλη την Ελλάδα, 66 άντρες και 36 γυναίκες. Η διαφορά αυτή ήταν αναμενόμενη διότι το επάγγελμα του πωλητή δεν προτιμάται τόσο από τις γυναίκες τουλάχιστον μέχρι τώρα. Το μορφωτικό επίπεδο των πωλητών της έρευνας προκαλεί έκπληξη, διότι έρχεται σε αντίθεση με την άποψη ότι για το επάγγελμα του πωλητή δεν χρειάζεται υψηλό μορφωτικό επίπεδο, καθώς, ποσοστό 28,4% από αυτούς έχουν πτυχίο ΑΕΙ, 20,6% έχουν πτυχίο ΤΕΙ, ενώ το 37,3% κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών. Αυτό μπορεί να οφείλεται στην αύξηση του ανταγωνισμού που επέφεραν οι κοινωνικές και οικονομικές αλλαγές, στην αλλαγή των συνθηκών του επαγγέλματος του πωλητή, αλλά και στην αύξηση των πτυχιούχων νέων. Επίσης το γεγονός ότι οι νέοι στην Ελλάδα δυσκολεύονται να βρουν μια θέση εργασίας σχετική με το πτυχίο τους, τους κάνει να στρέφονται στον κλάδο των πωλήσεων καθώς παρέχει καλό μισθό και δεν χρειάζεται εξειδίκευση. Σε σχέση με την ηλικία το 56,9% ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 18-32, το 27,5% είναι μεταξύ 33-44 και το 14,7% από 45 έως 56. Το 42,2% των συμμετεχόντων πωλητών έχει εμπειρία από 4 έως 10 χρόνια, το 27,5% από 0 έως 3, το 20,6% από 11 έως 19 και τέλος το 9,8% πάνω από 20 έτη. Οι 44 πωλητές της έρευνας είναι μόνιμοι, οι 42 συμβασιούχοι, οι 7 εκπαιδευόμενοι και οι 9 δήλωσαν άλλο. Από την ανάλυση των δεδομένων για την εύρεση του επιπέδου της συναισθηματικής νοημοσύνης οι μέσες τιμές των απαντήσεων έδειξαν πως οι πωλητές της έρευνας, παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης σε όλες τις διαστάσεις της. Η διάσταση της ευημερίας παρουσιάζει τη μεγαλύτερη μέση τιμή (5,44), ακολουθεί η συναισθηματικότητα (5,1), η κοινωνικότητα (4,95) και

τέλος ο αυτοέλεγχος (4,91). Φαίνεται λοιπόν πως οι πωλητές είναι ευτυχημένοι και ικανοποιημένοι, μπορούν να κατανοούν τα συναισθήματα τα δικά τους και των άλλων και έχουν ενσυναίσθηση που είναι βασικός παράγοντας για μια ποιοτική σχέση εμπιστοσύνης ανάμεσα στον πωλητή και στον πελάτη (Doney & Cannon, 1997, Ramsey & Sohi, 1997). Τα άτομα με υψηλή συναισθηματικότητα μπορούν να εκφράζουν τα συναισθήματα τους και να αναπτύσσουν σχέσεις εμπιστοσύνης με άλλα άτομα, χαρακτηριστικό το οποίο είναι αναγκαίο στο επάγγελμα του πωλητή. Τα αποτελέσματα της έρευνας των Kidwelle et al. (2007), έδειξαν πως οι πωλητές, ήταν πιο αποτελεσματικοί στις πωλήσεις όταν μπορούσαν να καταλάβουν τα συναισθήματα των πελατών τους και να προσαρμόζουν την συμπεριφορά τους σύμφωνα με αυτά. Επίσης η έρευνα έδειξε πως οι πωλητές μπορούν και διαχειρίζονται τις πιέσεις, να ελέγχουν τις παρορμήσεις και τα συναισθήματα τους και δεν τους καταβάλουν οι απογοητεύσεις και ο θυμός. Οι πωλητές που διαχειρίζονται αποτελεσματικά τα συναισθήματα τους, γνωρίζουν ποια συναισθήματα θα επιδεικνύουν κάθε φορά, έτσι ώστε, να έχουν την αναμενόμενη επιτυχία (Giorgi, Mancuso, Perez (2014). Ο προσανατολισμός στην πρόσληψη ευφών συναισθηματικά πωλητών ή η εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης της συναισθηματικής νοημοσύνης, θα πρέπει να γίνει το βασικό μέλημα κάθε εταιρίας καθώς τα οφέλη της είναι πολλά.

Ως προς την εργασιακή ικανοποίηση τα αποτελέσματα έδειξαν πως οι πωλητές είναι ικανοποιημένοι από τους παράγοντες «φύση εργασίας» με μέση τιμή (4,41), «εποπτεία» (4,47) «συνάδελφοι» (4,40) και «επικοινωνία» (4,15), ενώ είναι ουδέτεροι από το «μισθό» (3,36), την «προαγωγή» (3,42) και τα «προνόμια» (3,70). Σύμφωνα με έρευνα του Vasan (2018) το εργασιακό άγχος προέρχεται από τη φύση της εργασίας και τις εργασιακές σχέσεις παράγοντες που στην παρούσα εργασία έχουν ικανοποιητική μέση τιμή. Σε έρευνα τους οι Junaimah, Lee και Bashawir το 2015 παρατήρησαν πως η έντονη εποπτεία των πωλητών από τους διευθυντές τους έχει σημαντική αρνητική επιρροή στην εργασιακή τους ικανοποίηση. Η σχέση διευθυντή- πωλητή θα πρέπει να βασίζεται στη συνεργασία και την επιρροή και όχι στην εντολή και τον έλεγχο. Η επιλογή του σωστού συστήματος ελέγχου πωλήσεων δρα καταλυτικά στην εργασιακή ικανοποίηση και στην απόδοση των πωλητών και κατά συνέπεια στα αποτελέσματα του οργανισμού σύμφωνα με την έρευνα των Fatima και Azam (2016). Φαίνεται καθαρά πως οι πωλητές της έρευνας δεν



αντιμετωπίζουν πρόβλημα εποπτείας, έχουν καλές συναδελφικές σχέσεις και καλή επικοινωνία. Δεν αισθάνονται ούτε ευχαρίστηση αλλά ούτε και δυσαρέσκεια από το μισθό, την προαγωγή και τα προνόμια. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο ότι έχοντας ανώτερη μόρφωση οι πωλητές επιθυμούν μεγαλύτερες αμοιβές και προνόμια. Κατά τον Lawler (1971) η εργασιακή ικανοποίηση αυξάνεται όταν μειώνεται η διαφορά ανάμεσα στις πραγματικές και αναμενόμενες αμοιβές. Οι Deconinck, και Bachmann, 2007, σε έρευνα τους, διαπίστωσαν πως οι πωλητές που πίστευαν στη δίκαιη ανταμοιβή τους δήλωναν πιο ικανοποιημένοι από την εργασία τους.

Ως προς τη σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την εργασιακή ικανοποίηση που αποτελεί το δεύτερο ερευνητικό μας ερώτημα παρατηρήσαμε πως ο παράγοντας ευημερία της συναισθηματικής νοημοσύνης συσχετίζεται θετικά με όλες τις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης. Ο αυτοέλεγχος σχετίζεται θετικά με την προαγωγή, τη φύση της εργασίας και την επικοινωνία, ενώ η συναισθηματικότητα θετικά με την φύση της εργασίας και η κοινωνικότητα με την επικοινωνία. Η ευημερία των πωλητών και η ικανότητα να ελέγχουν τα συναισθήματα τους, φαίνεται πως τους οδηγούν σε υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Υπάρχει επομένως σημαντική θετική συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την εργασιακή ικανοποίηση. Αρκετές είναι οι έρευνες που έχουν δείξει την συσχέτιση αυτή (Winstinindah, Sandroto et al., 2021- Guy & Lee, 2015 - Santosetal. 2020). Σύμφωνα με τους Coleman και Cherniss (2001), η συναισθηματική νοημοσύνη βοηθάει τους εργαζόμενους σε επαγγέλματα με κοινωνικές αλληλεπιδράσεις και έντονο άγχος, όπως αυτό των πωλητών, να ανταπεξέλθουν στις πιέσεις και να αυξήσουν την εργασιακή τους ικανοποίηση. Η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει θετικά την ευεξία των ατόμων, στις κοινωνικές τους σχέσεις και στην ικανοποίηση τους από την εργασία (Dolev & Leshem, 2016). Έρευνες που έχουν διεξαχθεί έχουν δείξει πως άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνης παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης (Barari & Jamshidi, 2015). Η έρευνα των Sandroto et al. (2021), καθώς και του Peters (2016), έδειξε επίσης τη σημαντική επιρροή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην εργασιακή ικανοποίηση.

Ο έλεγχος σχέσης της συναισθηματικής νοημοσύνης με τα δημογραφικά, αναφορικά με το φύλο έδειξε μια μόνο διαφοροποίηση που είναι η υπεροχή των ανδρών στον αυτοέλεγχο. Σε επαγγέλματα που υπάρχει καθημερινή επαφή με τον πελάτη, όπως το επάγγελμα του πωλητή ο αυτοέλεγχος βοηθά στη μείωση του άγχους και στην

αποφυγή δυσάρεστων καταστάσεων (Goleman, 1999). Δυστυχώς δεν υπάρχουν σχετικές έρευνες σε πωλητές για να γίνει σύγκριση αποτελεσμάτων Ως προς την ηλικία διαπιστώθηκε πως η ηλικιακή ομάδα 45-56 παρουσιάζει μεγαλύτερο αυτοέλεγχο και κοινωνικότητα από τις μικρότερες ηλικιακές ομάδες. Επίσης διαπιστώθηκε πως οι πωλητές με μεγαλύτερη εμπειρία παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικότητας και κοινωνικότητας από τους λιγότερο έμπειρους πωλητές. Η υψηλή συναισθηματικότητα βοηθά τους πωλητές να κατανοήσουν καλύτερα ποιες είναι οι ανάγκες των πελατών και να δημιουργήσουν μακροχρόνιες σχέσεις εμπιστοσύνης. Στα ίδια αποτελέσματα κατέληξε και η έρευνα του Zehetner (2019). Σύμφωνα με τον Goleman (1999), η συναισθηματική νοημοσύνη αυξάνεται με το πέρασμα των χρόνων και την εμπειρία που αποκτά ο άνθρωπος. Επίσης βρέθηκε ότι οι πωλητές που είχαν περισσότερη εμπειρία βίωναν και μεγαλύτερη ευεξία συγκρητικά με τους λιγότερο έμπειρους πωλητές, Αυτό ίσως να οφείλεται στο άγχος των νέων εργαζόμενων για το αν θα τα καταφέρουν. Από τον έλεγχο σχέσης της εργασιακής ικανοποίησης με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά παρατηρούμε θετική συσχέτιση των διαστάσεων της εργασιακής ικανοποίησης μισθός, προαγωγή, προνόμια- οφέλη και συνάδελφοι μόνο με τον εργασιακό τομέα. Παρατηρούμε πως οι πωλητές σε ιδιωτικές επιχειρήσεις είναι περισσότερο ικανοποιημένοι και ειδικά από το μισθό, τις ευκαιρίες προαγωγής, τα προνόμια- οφέλη. Δεν διαπιστώθηκε καμία άλλη σχέση μεταξύ των διαστάσεων της εργασιακής ικανοποίησης και των δημογραφικών. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι σύμφωνα με τη βιβλιογραφία οι ιδιωτικοί υπάλληλοι, δίνουν μεγαλύτερη σημασία στις ανταμοιβές εξωτερικού τύπου ενώ οι υπάλληλοι στον δημόσιο τομέα παρακινούνται από εσωτερικά κίνητρα (Rainey & Steinbauer, 1999; Herzberg, 2003; Buelens & Broek, 2007; Houston, 2000).

## **6.2 Περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

Κάποιοι περιορισμοί που παρουσιάστηκαν στην προσπάθεια μας να διεξαγάγουμε την έρευνα θα πρέπει να επισημανθούν για την διευκόλυνση μελλοντικών ερευνών. Βασικό περιορισμό στην έρευνα αποτέλεσε η χρονική διάρκεια της. Ο χρόνος διεξαγωγής της ήταν αρκετά σύντομος και ίσως η αιτία που είχαμε μικρό αριθμό συμμετεχόντων. Με περισσότερο χρόνο σε μελλοντικές έρευνες σίγουρα θα υπάρχουν περισσότερα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια.

Ένας άλλος περιορισμός αφορά τα ερωτηματολόγια αυτοαναφοράς και το ότι οι πωλητές που έλαβαν μέρος στην έρευνα απάντησαν χρησιμοποιώντας την κλίμακα Likert. Αυτού του είδους οι απαντήσεις πολλές φορές κάνει τα άτομα που παίρνουν μέρος στην έρευνα, να μη διατυπώνουν αυτά που αισθάνονται πραγματικά αλλά να απαντούν με βάση το πώς θα επιθυμούσαν να φαίνεται η εικόνα τους. Έτσι διαφοροποιούνται τα αποτελέσματα και παρουσιάζεται το επιθυμητό κοινωνικό πρότυπο. Θα μπορούσε σε μελλοντικές έρευνες να υιοθετηθούν ερωτηματολόγια ετεροαναφορών για την αντικειμενικότερη μέτρηση.

Η παρούσα έρευνα ήταν ποσοτική. Μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να είναι μεικτές για πιο αντικειμενικά και γενικευμένα αποτελέσματα. Σύμφωνα με τον Creswell, (2011), οι μεικτές έρευνες παρέχουν πιο διεξοδική διερεύνηση, καθώς τα ποιοτικά δεδομένα συμπληρώνουν, ενισχύουν και υποστηρίζουν τα ποσοτικά δεδομένα.

## Βιβλιογραφία

### Ελληνική Βιβλιογραφία

- Αυλωνίτης, Γ.Ι., Σταθακόπουλος, Β.Μ. (2008). Αποτελεσματική Οργάνωση & Διοίκηση Πωλήσεων, 2η βελτ. έκδ. Αθήνα: Σταμούλης.
- Αυλωνίτης 2014: <https://marketingweek.gr/sales-management-tips-o-dekalogos-tou-idanikou-polit/>
- Βακόλα, Μ. & Νικολάου, Ι., 2012. Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά. Εκδόσεις: Rosili.
- Ζαβλανός Μύρων Μ. - Οργανωτική Συμπεριφορά - Εκδόσεις Έλλην, 1999
- Κανελλόπουλος, Χ. Κ. (1990) Μάνατζμεντ. Αποτελεσματική Διοίκηση. Τρίτη έκδοση. Αθήνα.
- Κανελλόπουλος Δ. (2012) Θεωρίες παρακίνησης του ιατρικού προσωπικού στα νοσοκομεία. Το βήμα του Ασκληπιού, 11(2)
- Κάντας Α. (1998) Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- Καραδήμας, Θ., Καραδήμα, Π., (2014) “Η συναισθηματική νοημοσύνη ως αυθύπαρκτη έννοια και η χρησιμότητα της για το σύγχρονο άνθρωπο και τις επιχειρήσεις”, eJournal of Science & Technology (e-JST), 9(5), 59-79.
- Καφέτσιος, Κ. (2003). Ενεργά μοντέλα δεσμού ενηλίκων και ψυχική υγεία: Επισκόπηση της περιοχής και προτάσεις για κλινική εφαρμογή και έρευνα.
- Καφέτσιος, Κ. & Πετράτου, Α. (2005). Ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης, κοινωνική στήριξη και ποιότητα ζωής. Ελεύθερα: Επιστημονική Επετηρίδα Τμήματος Ψυχολογίας, Πανεπιστημίου Κρήτης, 1, 129-150
- Κουστέλιος, Α. & Κουστέλιου, Ι. (2001) Η επαγγελματική ικανοποίηση και η επαγγελματική εξουθένωση στην εκπαίδευση. Ψυχολογία (1), 30-39.
- Κουτούζης, Μ. (1999). Ο αποτελεσματικός ηγέτης, στο Δικαίος, Κ., Κουτούζης, Μ., Πολύζος, Ν., Σιγάλας, Ι., Χλέτσος, Μ. Βασικές αρχές Διοίκησης Διαχείρισης Υπηρεσιών. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Κουτρούκης Θεόδωρος (2011), "Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, πανεπιστημιακές σημειώσεις", Αθήνα.
- Μπουραντάς, Δ. (2002) Μάνατζμεντ Σύγχρονες πρακτικές Θεωρητικό υπόβαθρο, Αθ Εκδόσεις Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ. & Παπαλεξανδρή, Ν. (2003). Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων. Αθήνα: Ε. Μπένου
- Ξυροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον. Θεσσαλονίκη: Ανικούλα.
- Παντουβάκης, Α., Μπογιατζίδης, Π. (2012). Η σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και εσωτερικής ποιότητας μέσω των αντιλήψεων της κλινικής ηγεσίας νοσηλευτικών τμημάτων. Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής, 29(1), 44-50.

- Παπάνης, Ε. & Ρόντος, Κ. (2005). Ψυχολογία – Κοινωνιολογία της εργασίας και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Θεωρία και Εμπειρική Έρευνα. Αθήνα: Εκδόσεις Σιδέρης
- Πλατσίδου, Μ., (2010). Η συναισθηματική νοημοσύνη: Θεωρητικά μοντέλα, τρόποι μέτρησης και εφαρμογές στην εκπαίδευση και την εργασία. Εκδόσεις: Gutenberg
- Στάγκος, Μ. & Κυδωνιάτης, Φ., “Ανοικτό MBA”, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, 2007
- Τερζίδης, Κ. και Τζωρτζάκης, Κ., (2004), Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων: Διοίκηση Προσωπικού, 1η Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
- Χάρης Δυναμικό δίκτυο πωλητών : πώς θα δημιουργήσετε και θα διευθύνετε ένα δυναμικό δίκτυο πωλητών / Χάρη Τσιμπόγου .-- 3η έκδ. συμπληρ. .-- Αθήνα ,
- Τσουνής, Α., Σαράφης, Π. (2016). Κοινωνικό Κεφάλαιο: μια Απόπειρα Εννοιολογικής Οριοθέτησης του Όρου, Το Βήμα των Κοινωνικών Επιστημών , IZ, 66, 141-171
- Χατζηπαντελή, Π., (1999), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Χυτήρης, Λ. Σ. (2017). Οργανωσιακή συμπεριφορά-έννοιες, θεωρίες & τρόποι συμπεριφοράς για αποτελεσματική διοίκηση (4η Έκδοση εκδ.). Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.

### Ξένη Βιβλιογραφία

- Adams, J. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*.
- Ahmad, S., H. Bangash and S.A Khan. 2009. Emotional intelligence and gender difference. *Sarhad J. Agric.* 25(1); 127-130.
- Alderfer C.P. (1969) An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational behavior and human performance*, 4(2): 142-175.
- Allen Peter (1994). Πωλήσεις: Οργάνωση και Πρακτική. Αθήνα: Κλειδαριθμός
- Al-Juhani, AM και Kishk, N. Job satisfaction among primary health care physicians and nurses in Al-madinah Al-munawwara. *JEgypt Public Health Assoc* 2006, 81:165–180
- Anderson, N. (2001). *Organizational Psychology*. London: Sage Publishers
- Armstrong, T. (2000) *Multiple intelligences in the classroom* (2nd ed.). Alexandria, Va. USA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Antonakis, J., Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M. T. (2009). Does leadership need emotional intelligence? *The Leadership Quarterly*, 20(2), 247-261.

- Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2005). Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 441-452.
- Austin, E. J., Saklofske, D. H., & Egan, V. (2005). Personality, well-being and health correlates of trait Emotional Intelligence. *Personality and Individual Differences*, 38 (3), 555-562.
- Bader, H. A., Hashim, I. H., & Zaharim, N. M. (2013). Job satisfaction among bank employees in Eastern Libya. *American International Journal of Social Science*, 2(1), 30-44
- Belias, D., Koustelios, A., Sdrollias, L., & Koutiva, M. (2013). The influence of demographic features on the job satisfaction of Greek bank employees. *International Journal of Human Resource Management and Research*, 3(4), 15-28.
- Barari, R., & Jamshidi, L. (2015). The effectiveness of emotional intelligence on job burnout mediated the self-efficacy among elementary teachers. *International Journal of Educational and Psychological Researches*, 1(3), 212-220. DOI: 10.4103/2395- 2296.158328
- Bar-on, R. (1997). *The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.
- Bar-On, R. (2000). Emotional and Social intelligence: insights from the emotion quotient inventory. In: Bar – On R. and Parker J. *The handbook of Emotional Intelligence*. San Francisco: Jossey – Bass, pp. 363-388.
- Barsade, S. G. & Gibson, D. E. (1998). Group emotion: a view from top and bottom. In D. H. Gruenfeld (Ed.), *Research on managing groups and teams: composition* (vol. 1 pp. 81- 102). Stamford, CT: JAI Press.
- Best M.F. & Thurston N.E. (2004) Measuring nurse job satisfaction. *Journal of Nursing Administration*, 34, 283-290.
- Boyatzis, R.E., Goleman, D., & Rhee, K.S. (2000). Clustering competences in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory. In: R. Bar-On, & J. Parker, (Eds.), *The handbook of emotional intelligence* (pp. 343-362). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bradberry, T., & Greaves, J. (2006). Συναισθηματική Νοημοσύνη: Το Απλό Βιβλίο. Κριτική.
- Brackett, M.A. & Salovey, P. (2006). Measuring emotional intelligence with the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). *Psicothema*, 18, supl., 34-41.
- Brewer, E., Clippard, L., (2002), Burnout and job satisfaction among student support services' personnel, *Hum Resour Dev Q*, 1, 169-184.
- Buelens M., Van de Broeck H. (2007), An analysis of Differences in Work Motivation Between Public and Private Sector Organizations, *Public Administration Review*, Vol.67, No.1, 65-74.

- Chena, C. C. and Jaramillo, F. (2014) ‘The double-edged effects of emotional intelligence on the adaptive selling-salesperson-owned loyalty relationship’, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 34(1), pp. 33–50. doi: 10.1080/08853134.2013.870183.
- Ciarrochi, J. V., Chan, A. Y., & Caputi, P. (2000). A critical evaluation of the emotional intelligence construct. *Personality and Individual Differences*, 28(3), 539-561.
- Ciarrochi, J., Caputi, P., & Mayer, J. D. (2003). The distinctiveness and utility of a measure of trait emotional awareness. *Personality and Individual Differences*, 34(8), 1477-1490
- Clark, A. E. (1993). *Job Satisfaction and Gender: Why are women so happy at work?* Discussion paper No. 415. Department of Economics, University of Essex.
- Clark, A. E., & Oswald, A. J. (1996). Satisfaction and comparison income. *Journal of Public Economics*, 61(3), 359 – 381.
- Cooper, R.K. & Sawaf, A. (1997). *Executive EQ: Emotional intelligence in leadership and organizations*. New York: Grosset/Putnum
- Coch, L., & French, J.R.P.Jr. (1948). Overcoming Resistance to Change. *Human Relations*, 1, 512 – 532.
- Creswell, J.W. (2011). *Η Έρευνα στην Εκπαίδευση: Σχεδιασμός, Διεξαγωγή και Αξιολόγηση της Ποσοτικής και Ποιοτικής Έρευνας* (επιμ. Τσορμπατζούδης, Χ., μτφ. Ν. Κουβαράκου). Αθήνα: Ίων.
- Crossman, A., & Abou-Zaki, B. (2003). Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff. *Journal of Managerial Psychology*, 18(4), 368-376.
- Daft, R. L. (1997). *Management*. Orlando, Florida: Harcourt Brace.
- Day, A. L., & Carroll, S. A. (2004). Using an ability-based measure of emotional intelligence to predict individual performance, group performance, and group citizenship behaviours. *Personality and Individual Differences*, 36(6), 1443-1458.
- Doering, E.R. (1983). Factors influencing inpatient satisfaction with care. *Quality Review Bulletin*, 9(10), 291-299.
- Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer–seller relationships. *Journal of marketing*, 61(2), 35-51.
- Dolev, N. & Leshem, Sh. (2016). Teachers emotional intelligence: the impact of training. *The international journal of emotional education*, 8 (1), 75-94.
- Dubinsky, A., “A factor analytic study of the personal selling process”, *Journal of Personal Selling & Sales Management* 1, Fall/Winter 1980/1981
- Drigas, A. S., & Papoutsi, C. (2018). A new layered model on emotional intelligence. *Behavioral Sciences*, 8(5), 45

- Extremera, N., & Fernandez - Berocal, P. (2002). Relation of perceived emotional intelligence and health-related quality of life of middle-aged women. *Psychological Reports*, 91, 47-59.
- Falcon, S. (1991). Self-Assessment and job satisfaction in public and private organizations. *Productivity and Management Review*, 16, 385-396.
- Franke, G. and Park, J. (2006). "Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: A meta-analysis". *Journal of Marketing Research*, Vol. 43 Issue 4, pp. 693-702
- Franco LM, Bennett S, Kanfer R. 2002. Health sector reform and public sector health worker motivation: a conceptual framework. *Social Science and Medicine* 54: 1255–66.
- Gardner, H., (2004). *Frames of Mind. The Theory of Multiple Intelligences*. New York:Basic Books. (Πρώτη έκδοση: 1983).Σε μετάφραση: Gardner, H. (2010), *Frames of Mind*.
- Guy, ME, Lee, HJ (2015). Πώς η συναισθηματική νοημοσύνη διαμεσολαβεί τη συναισθηματική εργασία σε θέσεις δημόσιας υπηρεσίας, *Review of PublicΔιοίκηση Προσωπικού*, Τομ. 35, No. 3, σελ. 261–277.
- Goleman, D. (1995). *Η συναισθηματική Νοημοσύνη*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Goleman, D. (1998b). *Theemotionallycompetentleader*. In *The Healthcare Forum Journal* 41(2), 36-38).
- Goleman, D. (1999). *Η συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*. Αθήνα: ΕλληνικάΓράμματα.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78, 78-90.
- Goleman, D. (2001). Emotional intelligence: perspectives on a theory of performance. In C. Cherniss& D. Goleman (Eds.),*The emotionally intelligent workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Green, J. (2000). *Job satisfaction of community college chairpersons*. Doctor of Philosophy, VirginiaPolytechnicInstitute and StateUniversity, Virginia
- Herzberg, F. I., Mausner, B., Peterson, R. O., &Capwell, D. R. (1957). *Job attitudes: review of research and opinion*. Pittsburgh, PA: Psychological Service of Pittsburgh.
- Herzberg, F., (1968), *Work and the nature of man*. London: Staples.
- Hewstone, R. & Stroebe, B. (2001). *Social Psychology*. Victoria: BlackwellPublishing House.



- Hill, J. D., Birrel, R. J., & Cook, J. P. (1985). The industrial attitude of Australian private bank employees. *Journal of Industrial Relations*, 27(3), 310-328.
- Hofstatter ,P (1957): *Psychologie* , Frankfurt, FischerBucherei.
- Houston, D.J. (2000), Public-service motivation: a multivariate test, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 10 No. 4, 713-727
- Janson, P., & Martin, J. K. (1982). Job satisfaction and age: a test of two views. *Social Forces*, 60, 1089- 1102.
- Judge, T. A., Parker, S., Colbert, A. E., Heller, D., &Ilies, R. (2002). Job satisfaction: A crosscultural review. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology*, Volume II (pp. 25-52).
- Junaimah, J., See, L. P., & Bashawir, A. G. (2015). Effect of manager’s bases of power on employee’s job satisfaction: An empirical study of satisfaction with supervision. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(2), 1-14.
- Jones, E., Stevens, C. & Chonko, L., “Selling ASAP: Art, science, agility, performance”, Thomson Learning, 2005
- Jung, K., Moon, M.J. &Hahm, S.D. (2007). Do age, gender, and sector affect job satisfaction? Results from the Korean labor and income panel data. *Review of Public Personnel Administration*, 27(2), 125-146
- Kafetsios, K. (2004). Attachment and emotional intelligence abilities across the life course. *Personality and individualDifferences*, 37(1), 129-145.
- Kidwell, Nygaard &Silkset, 2007, “Antecentens& effects of free riding in the franchisor – franchisee, relationship”, *Journal of Business Venturing*, 22, 4, 522-544
- Kong B. A., Chye T. G., &Hian C. K. (1993). Research notes, the impact of age on the job satisfaction of accountants. *Personnel Review*, 22(1), 31
- Kotler, Ph. (2000). *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ. Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος*, 9η Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.
- Koustelios, A., &Bagiatis, K. (1997). The employee satisfaction inventory (ESI): development of a scale to measure satisfaction of Greek employees. *Educational PsychologyMeasure*, 57(3), 469 – 476.
- Koustelios, A. (2001). Personal characteristics and job satisfaction of Greek teachers. *The International Journal of Educational Management*, 15, 354-8.
- Koustelios, A., Theodorakis, N. &Goulimaris, D. (2004). Role ambiguity, role conflict and job satisfaction among physical education teachers in Greece. *The International Journal of Educational Management*, 18, 87-92
- Koustelios, A., &Tsigilis, N. (2005). The relationship between burnout and job satisfaction among physical education teachers: a multivariate approach. *European PhysicalEducation Review*, 11(2), 189-203.

- Kreitner, R., & Kinicki, A. (1998). *Organisational Behaviour*. 4th ed. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Lambrou, Persefoni, Nick Kontodimopoulos, and Dimitris Niakas. "Motivation and job satisfaction among medical and nursing staff in a Cyprus public general hospital." *HumResour Health* 8 (2010): 26.
- Lee, R., & Wilbur, E. R. (1985). Age, education, job tenure, salary, job characteristics, and job satisfaction: a multivariate analysis. *Human Relations*, 38(8), 781-791.
- Libbrecht, N., Lievens, F., & Schollaert, E. (2010). Measurement equivalence of the Wong and Law Emotional Intelligence Scale across self and other ratings. *Educational and Psychological Measurement*, 70(6), 1007-1020.
- Locke, E.A. (1976). The nature and consequences of job satisfaction. Published in M.D. Dunnette (ed) *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally 1297-1349
- Martinez, M. (1997). The Smart that count. *Human Resource Magazine*, 72-78.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17 (4), 433-442.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence. *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*, 3, 31.
- Mayer, J. D., Salovey, P., and Caruso, D. R., (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*. Vol. 15, pp. 197-215.
- Mitchell, T. R. (1982). Motivation: New directions for theory and research. *Academy of Management Review* 17 (1):80-88.
- Montana P., Charnov B.H. (2008) *Management*. 4th Ed Barons Educational Series, New York. pp: 235-252.
- Newsome, S., Day, A. L., & Catano, V. M., (2000). Assessing the predictive validity of emotional intelligence. *Personality and Individual Difference*, 29, 1005-1016.
- O'Brien, G. E., & Dowling, P. (1981). Age and job satisfaction. *Australian Psychologist*, 16, 4941
- O'Connor, R. M., and Little, I. S., (2003). Revisiting the predictive validity of emotional intelligence: Self-report versus ability-based measures. *Personality and Individual Differences*. Vol. 35, pp. 1893–1902.
- Oleckno, W., & Blacconiere, M. (1993). Job satisfaction among environmental health professional: an examination of descriptors, correlates and predictors. *Journal of Environmental Health*, 55, 10-15.
- Parasuraman, A., & Futrell, C. M. (1983). Demographics, job satisfaction, and propensity to leave of industrial salesmen. *Journal of Business Research*, 11(1), 33-48.
- Park, J.E., Holloway, B.B. (2003), Adaptive selling behaviour revisited: An empirical examination of learning situation, sales performance, and job

satisfaction, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23(3), pp. 239–253.

- Petrides, K.V., & Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, 15, 425-448.
- Petrides, K.V. & Furnham, A. (2006). The role of trait emotional intelligence in a gender-specific model of organizational variables. *Journal of Applied Social Psychology*, 36, 552-569.
- Phil, S. (2009). A study on job satisfaction among the employees of state bank of India in Coimbatore City.
- Porter L.W, & Lawler, E.E, 1968. *Managerial attitudes and performance*. Homewood, Illinois: Irwin- Dorsey
- Robbins, S. P. (2005). *Essentials of Organisational Behavior*. New Jersey: Pearson
- Rollinson D. (2008) *Organisational behaviour and analysis: An integrated approach*. 4th Ed. Pearson Education Limited, Essex. pp: 65-311.
- Saarni, C. (2000). Emotional competence: a developmental perspective.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211.
- Salovey, P., Stroud, L. R., Woolery, A., & Epel, E. S. (2002). Perceived emotional intelligence, stress reactivity, and symptom reports: Further explorations using the Trait Meta-Mood Scale. *Psychology and Health*, 17 (5), 611-627.
- Sharma, A., “Does the salesperson like customers? A conceptual and empirical examination of the persuasive effect of perceptions of the salesperson’s affect toward customers”, *Psychology & Marketing*, 16 (2), 1999
- Schermerhon, J. R., Hunt, J.G. & Osborn, R. N. (2004). *Organisational Behavior*. New York: John Wiley and Sons Inc.
- Schiffman, S. (2012). *The ultimate book of sales techniques: 75 ways to master cold calling, sharpen your unique selling proposition, and close the sale*. Simon and Schuster.
- Schultz P. & Schultz E., (1994), *Psychology and Work today*, 6th edn, New York: Mac Millan
- Smith, P.C., Kendall, L.M., & Hulin, C.L. (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes. Skokie, IL: Rand McNally
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.
- Spiro, Rosann L. and Weitz, Barton A., (1990). “Adaptive Selling:

- Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity”. *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, No. 1, (Feb 1990), pp. 61-69
- Sternberg, R.J. (1996a). *Cognitive Psychology*. Orlando: Harcourt Brace College Publishers.
  - Swami, V., Begum, S., & Petrides, K. V. (2010). Associations between trait emotional intelligence, actual–ideal weight discrepancy, and positive body image. *Personality and Individual Differences*, 49, 485-489.
  - Tasios, Th. & Giannouli, V. (2017). Job Descriptive Index (JDI): Reliability and validity study in Greece. *Archives of Assessment Psychology*, Vol. 7, No. 1, (31- 61). U,S,A
  - Thoms, P., Dose, J. J., Scott, K. S. (2002). Relationships Between Accountability, Job Satisfaction, and Trust. *Human Resource Development Quarterly*, 13 (3), 307-323.
  - Thorndike, E., (1920). Reliability and Significance of Tests of Intelligence. *The Journal of Educational Psychology*. Vol. 11, pp. 20-30.
  - Toropova, A., Myrberg, E. & Johansson, S. (2020). Teacher job satisfaction: the importance of school working conditions and teacher characteristics. *Educational Review* Vol 73 (8), 1-27.
  - Torrington D., Hall L., Taylor S. και Atkinson C., 2017. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Κύπρος: BROKENHILL PUBLISHERS LTD
  - Tsiggilis, N., Koustelios, A., Toga, A. (2004). Multivariate relationship and discriminant validity between job satisfaction and burnout. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (7), 666-675.
  - Tsounis, A. & Sarafis, P. (2018). Validity and reliability of the Greek translation of the Job Satisfaction Survey (JSS). *BMCPsychology*. Vol. 6 (27), pp. 1-6. <https://doi.org/10.1186/s40359-018-0241-4>
  - Vroom V.H. (1995) *Work and Motivation*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco. pp: 115-245. Wanous J.P.
  - Wae, M. (2001). Inter relationship between personality, emotional intelligence, and job satisfaction of bank employees. Doctor of Philosophy, Universiti Utara Malaysia, Malaysia.
  - Walton, D. (2014) *Συναισθηματική νοημοσύνη: Πρακτικός οδηγός. Μετάφραση Νάντη Σακκά*. Αθήνα: Μεταίχμιο, 2016.
  - Warr, P. (1987) *Work, Unemployment and Mental Health*. Oxford: Oxford University Press. [Google Scholar](#)
  - Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W. & Lofquist, L.H. (1967). Manual for the minnesota satisfaction questionnaire (Minnesota studies on vocational rehabilitation, 22). Min, Neapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center
  - Weitz B (1981): Effectiveness in Sales interaction: a contingency framework, *Journal of Marketing*, 45, (Winter) 85-103.
  - Weitz, B. A., Sujana, H. and Sujana, M. (1986) ‘Adaptive Behavior: A Framework for Improving’, 50(October), pp. 174–191.

- Weitz, B., Castleberry, S. & Tanner, J., “Selling: Building Partnerships”, Irwin Publishing, 1992
- Wechsler, D. (1940). Non-intellective factors in general intelligence. *Psychological Bulletin*, 37, 444–445.
- Wechsler, D. (1955 ). Wechsler Adult Intelligence Scale Manual. New York: Psychological Corporation
- Weaver, C. N. (1980). Job satisfaction in the United States. *Journal of Applied Psychology*, 65, 364-367.
- Williams, M. L, McDaniel, M. A, Nguyen, T. N. (2006). A Meta-Analysis of the Antecedents and Consequences of Pay Level Satisfaction. *Journal of Applied Psychology* , 91(2), 392–413
- Wilson, Elizabeth J. (1994) “The relative Importance of Supplier Selection Criteria: A Review and Update “. *International Journal of purchasing and Materials Management*, 30 (Summer) 35-41
- Zapf D, Seifert C, Schmutte B, Mertini H, Holz M. 2001. Emotion work and job stressors and their effects on burnout. *Psychol. Health* 16(5):527–45
- Zeidner, M, Matthews, G, Roberts, RD. (2003) Development of emotional intelligence: towards a multi-level investment model. *Human Development* 46: 69–96.
- Zou, M. (2007). Understanding the gender difference in job satisfaction: A work orientation perspective. In *Equal Soc Midterm Conference*, Berlin (Vol. 64, No. 215, p. 155).

## Παράρτημα

### Ερωτηματολόγιο

Δημογραφικά Στοιχεία:

#### 1. Φύλο

Άνδρας  Γυναίκα

#### 2. Ηλικία

18 - 32  33 - 44

45 – 56  56+

#### 3. Επίπεδο εκπαίδευσης

Απόφοιτος Γυμνασίου/ Λυκείου  Απόφοιτος Τ.Ε.Ι.

Απόφοιτος Α.Ε.Ι.  Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου

Κάτοχος Διδακτορικού

#### 4. Οικογενειακή κατάσταση

Άγαμος/η  Έγγαμος/η

Διαζευγμένος/η  Άλλο

#### 5. Το καθεστώς εργασίας σας:

Μόνιμος/η  Συμβασιούχος/α

Εκπαιδευόμενος/η  Άλλο

#### 6. Χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας

0 – 3 χρόνια  4 – 10 χρόνια

**Έρευνα Συναισθηματικής Νοημοσύνης (TEIQue-sf)**

Παρακαλώ επιλέξτε τον αριθμό που αντανακλά καλύτερα το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις. Όσο πιο πολύ διαφωνείτε με την πρόταση τόσο η απάντησή σας θα πλησιάζει το «1» και όσο πιο πολύ συμφωνείτε τόσο πιο πολύ η απάντησή σας θα πλησιάζει το «7».		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Μάλλον διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	Δε δυσκολεύομαι καθόλου να εκφράσω τα συναισθήματά μου με λόγια.	1	2	3	4	5	6	7
2	Συχνά το βρίσκω δύσκολο να δω τα πράγματα από την οπτική γωνία των άλλων.	1	2	3	4	5	6	7
3	Γενικά είμαι ένα ιδιαίτερα δραστήριο άτομο με στόχους.	1	2	3	4	5	6	7
4	Συνήθως μου είναι δύσκολο να ελέγξω τα συναισθήματά μου.	1	2	3	4	5	6	7
5	Γενικά δε βρίσκω τη ζωή διασκεδαστική.	1	2	3	4	5	6	7
6	Μπορώ να χειριστώ αποτελεσματικά τους άλλους ανθρώπους.	1	2	3	4	5	6	7
7	Έχω την τάση να αλλάζω γνώμη συχνά.	1	2	3	4	5	6	7
8	Γενικά δυσκολεύομαι να κατανοήσω τι ακριβώς νιώθω.	1	2	3	4	5	6	7
9	Πιστεύω πως έχω πολλά χαρίσματα.	1	2	3	4	5	6	7
10	Συχνά δυσκολεύομαι να υπερασπισθώ τα δικαιώματά μου.	1	2	3	4	5	6	7
11	Συνήθως μπορώ να επηρεάσω τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων.	1	2	3	4	5	6	7
12	Γενικά είμαι απαισιόδοξος άνθρωπος.	1	2	3	4	5	6	7
13	Οι κοντινοί μου άνθρωποι παραπονιούνται ότι δεν τους συμπεριφέρομαι σωστά.	1	2	3	4	5	6	7
14	Συνήθως δυσκολεύομαι να προσαρμόζω τη ζωή	1	2	3	4	5	6	7

	μου ανάλογα με τις περιστάσεις.							
15	Γενικά, είμαι ικανός/η να αντιμετωπίσω το άγχος.	1	2	3	4	5	6	7
16	Συχνά δυσκολεύομαι να δείχνω στοργή στους κοντινούς μου ανθρώπους.	1	2	3	4	5	6	7
17	Συνήθως μπορώ να «μπω στη θέση του άλλου» και να καταλάβω τα συναισθήματά του.	1	2	3	4	5	6	7
18	Δεν έχω αρκετά κίνητρα στη ζωή μου.	1	2	3	4	5	6	7
19	Συνήθως μπορώ να βρω τρόπους να ελέγξω τα συναισθήματά μου όταν το θέλω.	1	2	3	4	5	6	7
20	Σε γενικές γραμμές, είμαι ευχαριστημένος/η από τη ζωή μου.	1	2	3	4	5	6	7
21	Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως καλό διαπραγματευτή.	1	2	3	4	5	6	7
22	Συχνά ανακατεύομαι σε καταστάσεις και αργότερα το μετανιώνω.	1	2	3	4	5	6	7
23	Συχνά, σταματώ αυτό που κάνω και συγκεντρώνομαι σε αυτό που νιώθω.	1	2	3	4	5	6	7
24	Αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου.	1	2	3	4	5	6	7
25	Έχω την τάση να υποχωρώ ακόμη και όταν γνωρίζω πως έχω δίκιο.	1	2	3	4	5	6	7
26	Πιστεύω πως δεν έχω καθόλου επιρροή στα συναισθήματα των άλλων.	1	2	3	4	5	6	7
27	Πιστεύω ότι γενικά τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή μου.	1	2	3	4	5	6	7
28	Δυσκολεύομαι να δεθώ πολύ ακόμη και με όσους βρίσκονται πολύ κοντά μου.	1	2	3	4	5	6	7
29	Γενικά, μπορώ να προσαρμόζομαι σε καινούρια περιβάλλοντα και καταστάσεις.	1	2	3	4	5	6	7
30	Οι άλλοι με θαυμάζουν γιατί είμαι «άνετος/η».	1	2	3	4	5	6	7



## Έρευνα Εργασιακής Ικανοποίησης (JSS)

Παρακαλώ να κυκλώσετε έναν αριθμό για κάθε ερώτηση ο οποίος αντιπροσωπεύει περισσότερο την άποψή σας σχετικά με αυτήν.		Διαφωνώ πάρα πολύ	Διαφωνώ μέτρια	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ μέτρια	Συμφωνώ πάρα πολύ
1	Αισθάνομαι ότι αμείβομαι δίκαια για την εργασία που κάνω.	1	2	3	4	5	6
2	Υπάρχουν πολύ λίγες ευκαιρίες για προαγωγή στην εργασία μου.	1	2	3	4	5	6
3	Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι αρκετά ικανός/η στη δουλειά του/της	1	2	3	4	5	6
4	Δεν είμαι ικανοποιημένος/η από τις πρόσθετες παροχές που λαμβάνω.	1	2	3	4	5	6
5	Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου, λαμβάνω την αναγνώριση που θα έπρεπε.	1	2	3	4	5	6
6	Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες (που ακολουθούνται στον οργανισμό) με δυσκολεύουν στο να κάνω τη δουλειά μου σωστά.	1	2	3	4	5	6
7	Συμπαθώ τους ανθρώπους μαζί με τους οποίους δουλεύω μαζί.	1	2	3	4	5	6
8	Κάποιες φορές αισθάνομαι ότι η εργασία μου δεν έχει νόημα.	1	2	3	4	5	6
9	Η επικοινωνία μέσα στον οργανισμό φαίνεται να είναι καλή.	1	2	3	4	5	6
10	Οι αυξήσεις του μισθού είναι πολύ σπάνιες και αραιές.	1	2	3	4	5	6
11	Αυτοί που κάνουν καλά την δουλειά τους έχουν δίκαιες πιθανότητες προαγωγής.	1	2	3	4	5	6
12	Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι άδικοσ/η μαζί μου.	1	2	3	4	5	6
13	Οι παροχές που λαμβάνουμε από την εργασία είναι	1	2	3	4	5	6

	εξίσου καλές με αυτές που προσφέρουν άλλοι οργανισμοί.						
14	Θεωρώ πως η δουλειά που κάνω δεν εκτιμάται.	1	2	3	4	5	6
15	Οι προσπάθειές μου να κάνω καλά τη δουλειά μου σπάνια εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία.	1	2	3	4	5	6
16	Θεωρώ ότι πρέπει να εργάζομαι σκληρότερα εξαιτίας της ανικανότητας των συναδέλφων μου.	1	2	3	4	5	6
17	Μου αρέσουν τα πράγματα που κάνω στη δουλειά μου.	1	2	3	4	5	6
18	Οι στόχοι του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι δεν μου είναι ξεκάθαροι.	1	2	3	4	5	6
19	Όταν σκέφτομαι την αμοιβή μου αισθάνομαι ότι δεν εκτιμάται η εργασία μου.	1	2	3	4	5	6
20	Οι εργαζόμενοι εδώ προάγονται τόσο γρήγορα, όσο και σε άλλες δουλειές	1	2	3	4	5	6
21	Ο/η προϊστάμενος/η μου δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για το πώς αισθάνονται οι υφιστάμενοί του.	1	2	3	4	5	6
22	Το πακέτο παροχών που λαμβάνουμε είναι δίκαιο.	1	2	3	4	5	6
23	Υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για αυτούς που εργάζονται εδώ.	1	2	3	4	5	6
24	Έχω πολύ φόρτο εργασίας στη δουλειά μου.	1	2	3	4	5	6
25	Περνώ καλά με τους συναδέλφους μου.	1	2	3	4	5	6
26	Συχνά αισθάνομαι ότι δεν γνωρίζω τι συμβαίνει στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι.	1	2	3	4	5	6
27	Νιώθω μια αίσθηση υπερηφάνειας για τη δουλειά που κάνω.	1	2	3	4	5	6
28	Αισθάνομαι ικανοποιημένος/η από τις ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων που μου παρέχονται.	1	2	3	4	5	6
29	Υπάρχουν πρόσθετες παροχές που δεν λαμβάνουμε ενώ θα έπρεπε.	1	2	3	4	5	6

30	Συμπαθώ τον/την προϊστάμενο/η μου.	1	2	3	4	5	6
31	Έχω πολλή γραφειοκρατική δουλειά.	1	2	3	4	5	6
32	Θεωρώ ότι οι προσπάθειές μου δεν ανταμείβονται με τον τρόπο που θα έπρεπε.	1	2	3	4	5	6
33	Είμαι ικανοποιημένος/η από τις ευκαιρίες μου για προαγωγή.	1	2	3	4	5	6
34	Υπάρχουν πολλοί διαπληκτισμοί και διαμάχες στη δουλειά.	1	2	3	4	5	6
35	Η εργασία μου είναι απολαυστική.	1	2	3	4	5	6
36	Τα εργασιακά καθήκοντα δεν επεξηγούνται πλήρως.	1	2	3	4	5	6