



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «MBA με Κατεύθυνση Μάνατζμεντ»

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού:
Χαρισματικότητα και εργασιακή ικανοποίηση σε εταιρικά
περιβάλλοντα

Αικατερίνη Μαρία Δούση (MBA20055)

Επιβλέπων καθηγητής: Ιωάννης Δ. Μπουρής

Αθήνα, Αύγουστος 2023



UNIVERSITY OF WEST ATTICA
SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMIC AND SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION
MBA – Manangement

Diploma Thesis

Human Resources Management:

Giftedness and job satisfaction in corporate environments

Aikaterini Maria Dousi (MBA20055)

Supervisor: John Bouris

Athens, August 2023



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «MBA με Κατεύθυνση Μάνατζμεντ»

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού:

Χαρισματικότητα και εργασιακή ικανοποίηση σε εταιρικά περιβάλλοντα

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής συμπεριλαμβανομένου και του Εισηγητή

Η μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία εξετάστηκε επιτυχώς από την κάτωθι
Εξεταστική Επιτροπή:


A/a	ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
	Ιωάννης Δ. Μπουρής	
	Αλέξανδρος Σαχινίδης	
	Φαίδων Κομισόπουλος	

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Δούση Αικατερίνη Μαρία του Γεωργίου, με αριθμό μητρώου MBA20055, φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών *MBA με κατεύθυνση Μάνατζμεντ* του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Πολιτικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Ο/Η Δηλών/ούσα
Αικατερίνη Μαρία Δούση


* **Ονοματεπώνυμο /Ιδιότητα**

Ψηφιακή Υπογραφή Επιβλέποντα

(Υπογραφή)

Με βαθιά εκτίμηση και σεβασμό θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους εσάς που είστε δίπλα σε εμάς τους «περίεργους» ανέχοντας, στηρίζοντας και αγκαλιάζοντας την διαφορετικότητά μας.

Αύγουστος, 2023

Αικατερίνη Μαρία Δούση

Περίληψη

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται την έννοια της χαρισματικότητας στον εργασιακό χώρο, δίνοντας έμφαση στην εργασιακή ικανοποίηση που λαμβάνεται από τους χαρισματικούς εργαζομένους σε εταιρικά περιβάλλοντα – ιδιωτικά και δημόσια. Συγκεκριμένα, γίνεται προσπάθεια να εντοπιστούν οι ανάγκες που προσπαθούν να καλύψουν τα χαρισματικά άτομα μέσω της εργασίας, οι παράγοντες που θεωρούνται σημαντικοί να παρέχονται από το εργασιακό περιβάλλον, ο βαθμός της υφιστάμενης ικανοποίησης που λαμβάνουν από την εργασία τους από τα εταιρικά περιβάλλοντα, καθώς και κάποια σημεία της κοινωνικής τους στάσης και συμπεριφοράς στον εργασιακό χώρο. Εφόσον τέθηκε το θεωρητικό πλαίσιο, ακολούθησε ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας αναφορικά με την χαρισματικότητα ενηλίκων και την έκφραση της σε επαγγελματικά περιβάλλοντα. Για την υλοποίηση της έρευνας διαμορφώθηκε ερωτηματολόγιο αποτελούμενο από ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής και ερωτήσεις με χρήση κλιμάκων. Επιπλέον, κρίθηκε σκόπιμο να συμπεριληφθούν ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, ώστε να συλλεχθούν, συμπληρωματικά, και μερικά ποιοτικά δεδομένα. Το ερωτηματολόγιο διαμοιράστηκε ηλεκτρονικά σε ενεργά μέλη της ελληνικής Μένσα και τα δεδομένα που συλλέχθηκαν αναλύθηκαν με την χρήση του προγράμματος SPSS 20, ενώ για τα ποιοτικά δεδομένα έγινε θεματική ανάλυση με εφαρμογή ποιοτικής ανάλυσης περιεχομένου. Μέσα από την ανάλυση των δεδομένων αναδείχθηκε ότι τα χαρισματικά άτομα μέσω της εργασίας, επιδιώκουν να καλύψουν, όχι μόνο τις βασικές, βιοτικές τους ανάγκες, αλλά τις ανάγκες ολοκλήρωσης, αυτοπραγμάτωσης κι επίτευξης. Έτσι, εκτός από τους παράγοντες εξωτερικής ικανοποίησης (ωράριο, αμοιβές, θετικές εργασιακές σχέσεις, εργασιακή ασφάλεια), είναι σημαντικό το εργασιακό περιβάλλον, να τους παρέχει παράγοντες – κίνητρα εσωτερικής ικανοποίησης όπως ευθύνες, απαιτητική εργασία, ποικιλία στην εργασία - όχι εργασίες ρουτίνας, αίσθηση ότι το έργο που εκτελούν είναι σημαντικό, τη δυνατότητα να ολοκληρώνουν ένα έργο από την αρχή ως το τέλος και τη δυνατότητα να λαμβάνουν πρωτοβουλίες. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, τα άτομα φαίνεται πως είναι σχετικά ικανοποιημένα από την υφιστάμενη εργασία τους, καθώς οι παράγοντες εσωτερικής και εξωτερικής ικανοποίησης παρέχονται σε αρκετά μεγάλο βαθμό. Τέλος, η εργασιακή ικανοποίηση στο σύνολό της φαίνεται να παρουσιάζει φθίνουσα πορεία καθώς η ηλικία των ατόμων αυξάνεται.

Λέξεις κλειδιά: Χαρισματικότητα – Εργασία – Εργασιακό περιβάλλον - Εργασιακή ικανοποίηση

Abstract

This paper discusses “giftedness” in the workplace, focusing on the job satisfaction received by gifted employees in corporate environments - private and public. Specifically, an attempt is made to identify the needs that gifted people try to meet through work, the factors that are considered important to be provided by the work environment, the degree of existing satisfaction they receive from their work in corporate environment, as well as some aspects of their social attitudes and behavior in the workplace. At first, the theoretical framework was established. Then a review of the international literature on adult giftedness and its manifestation in professional settings was conducted. Regarding the survey, a questionnaire was designed consisting of multiple-choice questions and questions using scales. In addition, it was considered appropriate to include open-ended questions in order to collect some additional qualitative data. The questionnaire was distributed electronically to active members of the Greek Mensa and the data collected were analysed using SPSS 20· additionally, thematic analysis was used to analyze qualitative data. Through the analysis of the data, it emerged that gifted individuals, through their work, seek to meet not only their basic needs, but also their needs for fulfilment, self-actualisation and achievement. Thus, in addition to external satisfaction factors (working hours, pay, positive working relationships, job security), it is important that the working environment provides them with internal satisfaction factors and incentives such as responsibilities, challenging work, variety in work - not routine work, a sense that the work they are doing is important, the ability to complete a task from start to finish, and the ability to take initiatives. According to the results, individuals seem to be relatively satisfied with their current job, as internal and external satisfaction factors are provided to a fairly high degree. Finally, job satisfaction seems to show a downward trend as people get older.

Key words: Giftedness - Work – Working environment - Job satisfaction

Περιεχόμενα

Εισαγωγή	1
ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ «ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ»	5
Κεφάλαιο 1 ^ο Εργασιακή ικανοποίηση	5
1.1. Η σημασία της εργασιακής ικανοποίησης	5
1.2. Εννοιολογική προσέγγιση της εργασιακής ικανοποίησης	6
1.3. Θεωρητική προσέγγιση της εργασιακής ικανοποίησης	7
1.3.1. Θεωρίες περιεχομένου	8
1.3.2. Θεωρίες διαδικασίας.....	13
1.4. Παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την Εργασιακή Ικανοποίηση	18
1.5. Ανακεφαλαίωση	21
Κεφάλαιο 2 ^ο Χαρισματικότητα.....	23
2.1. Εννοιολογικός προσδιορισμός χαρισματικότητας	23
2.2. Νοημοσύνη.....	24
2.2.1. Εννοιολογικός προσδιορισμός.....	24
2.2.2. Η ψυχομετρική προσέγγιση της νοημοσύνης	26
2.3. Θεωρητικά μοντέλα της χαρισματικότητας	29
2.3.1. Το μοντέλο των «Τριών τεμνόμενων δακτυλίων» του Renzulli	29
2.3.2. Το διαφοροποιημένο μοντέλο χαρισματικότητας και ταλέντου του Gagne	30
2.3.3. Το «μοντέλο του Μονάχου» του Heller.....	32
2.3.4. Το "ψυχο-κοινωνικό" μοντέλο του Tannenbaum.....	33
2.4. Ανακεφαλαίωση	33
ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ «ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ»	34
Κεφάλαιο 3 ^ο Η χαρισματικότητα στον χώρο εργασίας	34
3.1. Αναγνωρίζοντας την χαρισματικότητα στον εργασιακό χώρο	34
3.1.1. Χαρακτηριστικά χαρισματικών εργαζομένων.....	34
3.1.2. Εντοπισμός της χαρισματικότητας στον εργασιακό χώρο	38
3.2. Χαρισματικότητα και εργασιακή ικανοποίηση.....	40
3.2.1. Χαρισματικότητα και εσωτερική ικανοποίηση	41
3.2.2. Χαρισματικότητα και εξωτερική ικανοποίηση	43
3.3. Απόδοση χαρισματικών εργαζομένων	49

3.4. Διαχείριση χαρισματικών εργαζομένων	51
3.5. Ανακεφαλαίωση	55
ΤΡΙΤΟ ΜΕΡΟΣ ΈΡΕΥΝΑ.....	58
Κεφάλαιο 4 ^ο Αναγκαιότητα και σκοπός έρευνας	58
4.1. Αναγκαιότητα της έρευνας.....	58
4.2. Σκοπός της έρευνας.....	59
Κεφάλαιο 5 ^ο Συλλογή δεδομένων.....	61
5.1. Ερευνητικά εργαλεία.....	61
5.2. Δείγμα έρευνας.....	63
5.3. Συλλογή δεδομένων	64
Κεφάλαιο 6 ^ο Ανάλυση δεδομένων & Αποτελέσματα.....	66
6.1. Ανάλυση των ποσοτικών δεδομένων	67
6.2. Αποτελέσματα ποσοτικής ανάλυσης.....	68
6.2.1. Εσωτερική αξιοπιστία ερωτηματολογίου	68
6.2.2. Δημογραφικά – ατομικά στοιχεία.....	69
6.2.2. Προφίλ των ατόμων του δείγματος	70
6.2.3. Ερευνητικά ερωτήματα	74
6.3. Ανάλυση ποιοτικών δεδομένων	110
6.4. Αποτελέσματα Θεματικής ανάλυσης – ανάλυσης περιεχομένου	113
ΤΕΤΑΡΤΟ ΜΕΡΟΣ ΣΥΖΗΤΗΣΗ -ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	133
Κεφάλαιο 7 ^ο Καταληκτικό κεφάλαιο	133
7.1. Συζήτηση - Σχολιασμός	133
1ο ερευνητικό ερώτημα	137
2ο ερευνητικό ερώτημα	137
3ο ερευνητικό ερώτημα	137
4ο ερευνητικό ερώτημα	138
5ο ερευνητικό ερώτημα	138
6ο ερευνητικό ερώτημα	139
7ο ερευνητικό ερώτημα	140
8ο ερευνητικό ερώτημα	140
9ο ερευνητικό ερώτημα	143
10ο ερευνητικό ερώτημα	143
7.2. Συμπεράσματα	145

7.3. Περιορισμοί της έρευνας.....	148
7.4. Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	149
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	150
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	157
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: Έντυπο συναίνεσης	157
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: Ερωτηματολόγιο	158

Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 1: Διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά χαρισματικών ενηλίκων που εκδηλώνονται στους χώρους υγείας και άλλους εργασιακούς χώρους (Μετάφραση από: Liu, Burston, Stewart & Mulligan, 2021, σελ. 79)	44
Πίνακας 2: Χαρακτηριστικές δηλώσεις χαρισματικών εργαζομένων και ατόμων από το εργασιακό τους περιβάλλον σχετικά με προβλήματα προσαρμογής τους. & (Nauta κ.α., 2006)	46
Πίνακας 3: Προσωπικά σημεία μάθησης χαρισματικών ατόμων	54
Πίνακας 4: Δείκτες alpha του Cronbach για τους παράγοντες του ερωτηματολογίου	68
Πίνακας 5: Αριθμός ατόμων (N) και ποσοστά % (N%), μέσες τιμές (MT) και τυπικές αποκλίσεις (TA) για τις δημογραφικές μεταβλητές	69
Πίνακας 6: Σημασία εργασιακής απασχόλησης	74
Πίνακας 7: Σημασία υψηλών ιεραρχικών αναγκών	75
Πίνακας 8: Βαθμός εσωτερικής ικανοποίησης από την εργασία	77
Πίνακας 9: Βαθμός εξωτερικής ικανοποίησης από την εργασία	79
Πίνακας 10: Βαθμός συνολικής ικανοποίησης από την εργασία	80
Πίνακας 11: Βαθμός παρουσίας παραγόντων εσωτερικής ικανοποίησης στην εργασία	83
Πίνακας 12: Βαθμός παρουσίας παραγόντων εξωτερικής ικανοποίησης στην εργασία	84
Πίνακας 13: Βαθμός συνολικής παρουσίας παραγόντων ικανοποίησης στην εργασία	86
Πίνακας 14: Ανά δύο συσχετίσεις των κλιμάκων μεταξύ τους	88
Πίνακας 15: Συχνότητα (N) και σχετική συχνότητα % (N%) των ερωτήσεων 56, 57, 58	91
Πίνακας 16: Συσχέτιση μεταξύ εργασιακής απόδοσης και εργασιακής ικανοποίησης	90
Πίνακας 17: Αριθμός ατόμων, μέσες τιμές, ελάχιστη και μέγιστη τιμή και τυπικές αποκλίσεις που αφορούν τον καθένα από τους 8 παράγοντες	94
Πίνακας 18: Εξέταση ως προς τον Οργανισμό για καθένα από τους 8 παράγοντες	96
Πίνακας 19: Εξέταση ως προς το Επίπεδο θέσης για καθένα από τους 8 παράγοντες	98
Πίνακας 20: Εξέταση ως προς Ετήσιο εισόδημα για καθένα από τους 8 παράγοντες	103
Πίνακας 21: Συσχέτιση παραγόντων με τα έτη υπηρεσίας και την ηλικία	108
Πίνακας 22: Αριθμός ερωτηθέντων και απαντήσεων αναφορικά με τις ανάγκες των χαρισματικών εργαζομένων	114
Πίνακας 23: Θεματική ανάλυση για τις ανάγκες των χαρισματικών εργαζομένων	114
Πίνακας 24: Αριθμός ερωτηθέντων και απαντήσεων αναφορικά με επιρροή χαρισματικότητας στην εργασία	120

Πίνακας 25: Θεματική ανάλυση για την επιρροή χαρισματικότητας στην επικοινωνία και τις σχέσεις με συναδέλφους.....	120
Πίνακας 26: Αριθμός ερωτηθέντων και απαντήσεων αναφορικά με τους σημαντικούς παράγοντες ικανοποίησης.....	124
Πίνακας 27: Θεματική ανάλυση για τους σημαντικούς παράγοντες ικανοποίησης.....	124

Κατάλογος εικόνων

Εικόνα 1: Πυραμίδα αναγκών Maslow	9
Εικόνα 2: Διαφοροποιημένο μοντέλο χαρισματικότητας και ταλέντου του Gagne	31

Κατάλογος διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Ποσοστά % των κατηγοριών ανά Φύλο	71
Διάγραμμα 2: Ποσοστά % των κατηγοριών ανά Επίπεδο εκπαίδευσης.....	72
Διάγραμμα 3: Ποσοστά % των κατηγοριών ανά Είδος Οργανισμού	72
Διάγραμμα 4: Ποσοστά % των κατηγοριών ανά Επίπεδο θέσης	73
Διάγραμμα 5: Ποσοστά % των κατηγοριών ανά κατηγορία εισοδήματος.....	73
Διάγραμμα 6: Συσχέτιση μεταξύ εργασιακής απόδοσης και εργασιακής ικανοποίησης.....	93
Διάγραμμα 7: Ποσοστά προτίμησης τρόπου εργασίας.....	93
Διάγραμμα 8: Ποσοστά προτίμησης στάσης όταν στον εργασιακό χώρο διεξάγονται συζητήσεις που αφορούν την εργασία	94
Διάγραμμα 9: Ποσοστά προτίμησης στάσης όταν στον εργασιακό χώρο διεξάγονται κοινωνικές συζητήσεις, συναναστροφές (ψιλοκουβέντα)	91
Διάγραμμα 10: Μέσες τιμές των 8 παραγόντων.....	95
Διάγραμμα 11: Μέσες τιμές σημασίας υψηλών ιεραρχικών αναγκών ανά επίπεδο θέσης.....	100
Διάγραμμα 12: Μέσες τιμές βαθμού εσωτερικής ικανοποίησης από την εργασία ανά επίπεδο θέσης.....	101
Διάγραμμα 13: Μέσες τιμές βαθμού συνολικής ικανοποίησης από την εργασία ανά επίπεδο θέσης.....	101
Διάγραμμα 14: Μέσες τιμές βαθμού παρουσίας παραγόντων εσωτερικής ικανοποίησης στην εργασία ανά επίπεδο θέσης	102
Διάγραμμα 15: Μέσες τιμές βαθμού συνολικής παρουσίας παραγόντων ικανοποίησης στην εργασία ανά επίπεδο θέσης	102
Διάγραμμα 16: Μέσες τιμές σημασίας υψηλών ιεραρχικών αναγκών ανά κατηγορία εισοδήματος	105
Διάγραμμα 17: Μέσες τιμές βαθμού εσωτερικής ικανοποίησης από την εργασία ανά κατηγορία εισοδήματος	106
Διάγραμμα 18: Μέσες τιμές βαθμού εξωτερικής ικανοποίησης από την εργασία ανά κατηγορία εισοδήματος	106
Διάγραμμα 19: Μέσες τιμές βαθμού συνολικής ικανοποίησης από την εργασία ανά κατηγορία εισοδήματος	107
Διάγραμμα 20: Μέσες τιμές βαθμού παρουσίας παραγόντων εσωτερικής ικανοποίησης στην εργασία ανά κατηγορία εισοδήματος.....	107
Διάγραμμα 21: Μέσες τιμές βαθμού συνολικής παρουσίας παραγόντων ικανοποίησης στην εργασία ανά κατηγορία εισοδήματος.....	108

Εισαγωγή

Στην εποχή μας, οι επιχειρήσεις, όπως και γενικότερα οι κοινωνίες, σε παγκόσμιο επίπεδο, καλούνται να ανταποκριθούν στις νέες προκλήσεις όπως η υγειονομική, η κλιματική και η ενεργειακή κρίση. Βασικό παράγοντα της επιτυχούς πορείας των επιχειρήσεων αποτελεί ο ανθρώπινος παράγοντας. Με άλλα λόγια οι άνθρωποι της κάθε επιχείρησης είναι αυτοί που συντελούν ώστε αυτή να διατηρηθεί, αναπτυχθεί, να ξεχωρίσει.

Ωστόσο, παρατηρείται δυσκολία τόσο στην ανεύρεση του κατάλληλου προσωπικού όσο και στην διατήρηση ή στην παρακίνησή του. Από τη μία πλευρά υψηλό ποσοστό ανθρώπινου κεφαλαίου έως 30 ετών έχουν ελάχιστη εργασιακή εμπειρία. Από την άλλη πλευρά παρατηρείται ότι τα άτομα που κατέχουν τις ζητούμενες δεξιότητες είναι δύσκολο να διατηρηθούν εντός της επιχείρησης.

Τα τελευταία χρόνια, έχουν διεξαχθεί πολλές έρευνες προσανατολισμένες στην διαχείριση ταλαντούχων εργαζομένων, αυτών δηλαδή που έχουν ήδη κατακτήσει εξειδικευμένες γνώσεις και έχουν αναπτύξει τις αντίστοιχες δεξιότητες. Η σημασία αυτών των ερευνών είναι προφανής, καθώς αυτά τα άτομα δύνανται να είναι αποδοτικά και αποτελεσματικά.

Θέτοντας ως ορόσημο την ύψιστη απόδοση και αποτελεσματικότητα, κρίθηκε σκόπιμο να ερευνηθεί ένα διαφορετικό αλλά, δυνητικά, εξαιρετικά αποδοτικό και αποτελεσματικό τμήμα του ανθρώπινου κεφαλαίου: οι χαρισματικοί εργαζόμενοι. Οι εργαζόμενοι, που μπορεί να μην κατέχουν ήδη εξειδικευμένες γνώσεις ή δεξιότητες, ωστόσο, έχουν τις ικανότητες (competencies) για ταχεία ανάπτυξη και μέγιστη απόδοση. Ικανότητες οι οποίες βασίζονται στην εξαιρετικά υψηλή ευφυΐα που τους κατατάσσει στο ανώτερο 2% βάσει του δείκτη νοημοσύνης τους.

Πώς, όμως, οι επιχειρήσεις θα μπορέσουν να προσελκύσουν αυτά τα στελέχη; Πώς θα μπορέσουν να τα διατηρήσουν στην ομάδα τους; Πώς θα μπορέσουν να ενθαρρύνουν/ενδυναμώσουν την δημιουργικότητα και την καινοτόμο σκέψη τους; Ποιο πρέπει να είναι το κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον; Δεδομένης της απουσίας σχετικής έρευνας στην Ελλάδα, λαμβάνοντας υπόψη τα

παραπάνω ερωτήματα, φιλοδοξούμε η συγκεκριμένη ερευνητική εργασία να αποτελέσει το έναυσμα για την μελέτη, την εξέταση και, γενικότερα, για την προσπάθεια απάντησής τους.

Συγκεκριμένα, στόχος της ερευνητικής διπλωματικής εργασίας είναι να εξετασθεί η εργασιακή ικανοποίηση των χαρισματικών εργαζομένων, να εντοπιστούν και να περιγράψουν οι παράγοντες ενίσχυσης και ενδυνάμωσης τους μέσα σε εταιρικά εργασιακά περιβάλλοντα. Για το λόγο αυτό, μέσα από την διεθνή βιβλιογραφία εστίασαμε στην εργασιακή τους ικανοποίηση, στις ανάγκες και τους παράγοντες που επιδρούν στην ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια τους και, κατ' επέκταση, στην απόδοσή τους. Επιπλέον, διεξήχθη ποσοτική έρευνα με στόχο να απαντηθούν τα συγκεκριμένα ερευνητικά ερωτήματα:

1. Πόσο σημαντικό είναι για τα χαρισματικά άτομα να απασχολούνται εργασιακά;
2. Ποιες οι ανάγκες των χαρισματικών εργαζομένων;
3. Πόση σημασία έχουν οι υψηλά ιεραρχικές ανάγκες για τους/τις χαρισματικούς/ες εργαζομένους/ες;
4. Πόσο ικανοποιημένοι/ες είναι οι χαρισματικοί/ες εργαζόμενοι/ες από την εργασία τους;
5. Ποιος ο βαθμός παρουσίας - ύπαρξης παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης στην τρέχουσα εργασία τους;
6. Ποιες οι σημαντικότερες συσχετίσεις των κλιμάκων μεταξύ τους;
7. Υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ εργασιακής απόδοσης και εργασιακής ικανοποίησης;
8. Ποια είναι η κοινωνική συμπεριφορά τους στον εργασιακό χώρο;
9. Ποιος από τους παράγοντες έχει τη μεγαλύτερη σημασία;
10. Υπάρχει συσχέτιση των παραγόντων με τα δημογραφικά στοιχεία;

Για την υλοποίηση της έρευνας διαμορφώθηκε ερωτηματολόγιο αποτελούμενο από ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής και ερωτήσεις με χρήση κλιμάκων. Επιπλέον, κρίθηκε σκόπιμο να συμπεριληφθούν ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, ώστε να συλλεχθούν, συμπληρωματικά, και μερικά ποιοτικά δεδομένα. Το ερωτηματολόγιο διαμοιράστηκε ηλεκτρονικά σε ενεργά μέλη της ελληνικής MENSA. Η MENSA είναι ένας διεθνής μη κερδοσκοπικός οργανισμός με

στόχο την αναγνώριση, υποστήριξη και ανάπτυξη της ανθρώπινης ευφυΐας. Μέλη της είναι άτομα που εμπίπτουν στο 2% του πληθυσμού με κριτήριο τον υψηλό δείκτη ευφυΐας. Δεδομένου ότι δεν υπάρχουν τυπικές διαδικασίες αναγνώρισης της χαρισματικότητας στην Ελλάδα, αποφασίσαμε να απευθυνθούμε στη Mensa εξασφαλίζοντας άμεση πρόσβαση και επικοινωνία με άτομα επίσημα αναγνωρισμένα με το χάρισμα της ιδιαίτερα υψηλής νοητικής ικανότητας.

Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν αναλύθηκαν με την χρήση του προγράμματος SPSS 20, ενώ το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε φάνηκε να παρουσιάζει από αποδεκτή έως υπέροχη αξιοπιστία. Οφείλει, βέβαια, να σημειωθεί ότι τα αποτελέσματα είναι αποκλειστικώς περιγραφικά και δεν δύνανται να γενικευτούν, καθώς το δείγμα δεν είναι αντιπροσωπευτικό. Σε αυτό το σημείο, αξίζει να υπογραμμίσουμε πως ο πληθυσμός στον οποίο αναφέρεται η έρευνα είναι μικρός (αναφέρεται σε εργαζομένους σε εταιρικά περιβάλλοντα που εμπίπτουν στο 2% βάσει του δείκτη ευφυΐας). Επίσης, τα άτομα τα οποία απάντησαν είχαν άμεσο και έντονο ενδιαφέρον για το θέμα. Για τους λόγους αυτούς, θεωρούμε ότι οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκφράζουν σε μεγάλο βαθμό το συγκεκριμένο πληθυσμό. Για τα ποιοτικά δεδομένα έγινε θεματική ανάλυση με εφαρμογή ποιοτικής ανάλυσης περιεχομένου. Βέβαια λόγω της ποιοτικής μεθόδου, που χρησιμοποιήθηκε, τα αποτελέσματα είναι αποκλειστικώς περιγραφικά και δεν δύνανται να γενικευτούν.

Αναφορικά με την διάρθρωση της εργασίας, η παρούσα εργασία έχει δομηθεί σε τέσσερα μέρη. Το πρώτο μέρος αφορά το «Θεωρητικό πλαίσιο» στο οποίο γίνεται προσπάθεια να περιγράψουν και να αποσαφηνιστούν εννοιολογικά οι βασικοί όροι που χρησιμοποιούνται σε αυτήν την εργασία. Αποτελείται από το πρώτο κεφάλαιο, όπου προσεγγίζεται η έννοια της «εργασιακής ικανοποίησης» και παρατίθενται οι αντίστοιχες θεωρίες, και από το δεύτερο κεφάλαιο, όπου προσεγγίζεται η έννοια της «χαρισματικότητας», προσδιορίζεται ο όρος «νοημοσύνη» και παρουσιάζεται η μεταξύ τους σχέση, ενώ παρουσιάζονται και τα «μοντέλα της χαρισματικότητας».

Στο «Δεύτερο μέρος» πραγματοποιείται η βιβλιογραφική ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας. Οι έρευνες και οι πληροφορίες που εντοπίστηκαν,

μελετήθηκαν και ομαδοποιήθηκαν σε υποκεφάλαια απαρτίζοντας το τρίτο κεφάλαιο «Η χαρισματικότητα στον χώρο εργασίας». Συγκεκριμένα, στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά χαρισματικών εργαζομένων, και πληροφορίες σχετικές με την ικανοποίηση, την απόδοση και διαχείριση τους.

Στη συνέχεια, ακολουθεί το τρίτο μέρος που αφορά την «Έρευνα» και αποτελείται από το τέταρτο, πέμπτο και έκτο κεφάλαιο. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η αναγκαιότητα και ο σκοπός της έρευνας. Στο πέμπτο περιγράφεται η μέθοδος συλλογής των δεδομένων όπου παρουσιάζονται τα ερευνητικά εργαλεία, το δείγμα και ο τρόπος συλλογής των δεδομένων, ενώ στο έκτο κεφάλαιο περιγράφεται η μέθοδος ανάλυσης και τα αποτελέσματα τόσο των ποσοτικών όσο και των ποιοτικών δεδομένων.

Τέλος, το τέταρτο μέρος «Συζήτηση-Συμπεράσματα» αποτελείται από το έβδομο κεφάλαιο. Σε αυτό σχολιάζονται τα αποτελέσματα της ποσοτικής και ποιοτικής ανάλυσης σε συνδυασμό με την θεωρητική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, εξάγονται τα συμπεράσματα, παρουσιάζονται οι δυσκολίες και οι περιορισμοί της έρευνας, καθώς, επίσης, παρατίθενται προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ
«ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ»

Κεφάλαιο 1^ο

Εργασιακή ικανοποίηση

1.1. Η σημασία της εργασιακής ικανοποίησης

Στην εποχή μας, οι επιχειρήσεις, όπως και γενικότερα οι κοινωνίες, καλούνται διαρκώς να ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και τις νέες προκλήσεις προκειμένου να διατηρηθούν και να αναπτυχθούν. Σε αυτές τις συνθήκες περισσότερο παρά ποτέ ο ανθρώπινος παράγοντας θεωρείται βασικός παράγοντας της επιτυχούς πορείας τους. Για τον λόγο αυτό, τα τελευταία χρόνια έχουν διεξαχθεί, και διεξάγονται, πολλές έρευνες προσανατολισμένες στην διαχείριση των εργαζομένων, εστιάζοντας στην εργασιακή τους ικανοποίηση.

Ο ρόλος της εργασιακής ικανοποίησης, είναι καθοριστικός για τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις καθώς, όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ικανοποίησή από την εργασία τους επηρεάζεται θετικά η ψυχική τους υγεία και κατ' επέκταση αυξάνεται η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητά τους. Έτσι, ως αποτέλεσμα επέρχεται και η αύξηση της παραγωγικότητας τους (Κάντας, 1998). Όπως αναφέρει και ο Mayo (1945) «Ένα ικανοποιημένο ανθρώπινο δυναμικό είναι ένα παραγωγικό ανθρώπινο δυναμικό».

Επιπλέον, η υψηλή εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται άμεσα με το ενδιαφέρον των εργαζομένων για την εργασία τους καθώς παράλληλα συνδέεται και με τους στόχους της επιχείρησης (Δημοπούλου, Καζούκα, και Αργυράκη, 2010). Κατά τον Spector (1997) η ικανοποίηση και η σωστή συμπεριφορά των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα το οποίο καλείται να επιλύσει η διοίκηση μίας επιχείρησης, καθώς δύνανται να προσδιορίσουν την πολιτική της εκάστοτε επιχείρησης οδηγώντας την σε ποικίλες κατευθύνσεις αφού επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και των προϊόντων.

Τέλος, σύμφωνα με τους Robbins & Judge (2018), το αίσθημα της εργασιακής ικανοποίησης συνδέεται με το αίσθημα της ικανοποίησης από τη ζωή. Οι ικανοποιημένοι από την εργασία τους εργαζόμενοι εκδηλώνουν συμπεριφορές οργανωσιακής ιθαγένειας όπως να εκφράζονται θετικά για τους οργανισμούς τους, να βοηθούν του συναδέλφους και να προσπαθούν περισσότερο από όσο απαιτείται. Επίσης, είναι αποδοτικοί και συντελούν στην αύξηση της ικανοποίησης και της αφοσίωσης των πελατών. Αντιθέτως, το συναίσθημα της δυσαρέσκειας δύναται να οδηγήσει σε συστηματική αποχή από τα καθήκοντα, σε αντιπαραγωγική εργασιακή συμπεριφορά ακόμα και σε αποχώρηση από τον οργανισμό.

1.2. Εννοιολογική προσέγγιση της εργασιακής ικανοποίησης

Παρότι πολλοί ερευνητές έχουν προσπαθήσει να ορίσουν την εργασιακή ικανοποίηση, δεν υπάρχει ακόμη ένας γενικά αποδεκτός ορισμός (Δημητρόπουλος, 1999· Κάντας, 1998· Μπρούζος, 2004). Η δυσκολία του ακριβούς ορισμού της οφείλεται στο γεγονός ότι προσδιορίζεται από πληθώρα παραγόντων και αποτελείται από πολλά αυτοτελή στοιχεία (Spector, 1997).

Σύμφωνα με τον Vroom (1964), η ικανοποίηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι προκύπτει από την υποκειμενική τους αντίληψη για την εργασία βάσει της οποίας η κάθε εργασία θεωρείται ελκυστική ανάλογα με τα επιθυμητά αποτελέσματα που δύναται να προκύψουν απ' αυτήν. Το στοιχείο της υποκειμενικότητας διαφαίνεται και στον ορισμό του Alderfer (1972) κατά τον οποίο η εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται ως «υποκειμενική εσωτερική κατάσταση», που αντικατοπτρίζει τα συναισθήματα που προκαλούνται από την εκάστοτε κατάσταση στον χώρο εργασίας.

Ευρέως διαδεδομένος, ο ορισμός του Locke (1976) για την εργασιακή ικανοποίηση αναφέρεται στα ευχάριστα ή θετικά συναισθήματα που βιώνουν οι εργαζόμενοι ως απόρροια της εργασιακής τους εμπειρίας. Τα θετικά αυτά συναισθήματα προκύπτουν τόσο από τον τρόπο με τον οποίο οι ίδιοι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την εργασία τους όσο και από αυτά που αισθάνονται ότι προσφέρουν από τη θέση στην οποία βρίσκονται.

Παρομοίως, ο Spector (1997) ορίζει την εργασιακή ικανοποίηση ως τη συναισθηματική αντίδραση του ατόμου απέναντι στη εργασία. Η αντίδραση αυτή

μπορεί να είναι θετική ή αρνητική. Σε περίπτωση που οι προσδοκίες του εργαζομένου δεν ικανοποιηθούν, μπορεί να προκύψουν αρνητικά συναισθήματα και να προκληθεί επαγγελματική δυσαρέσκεια (Spector 2008). Ως εκ τούτου, η εργασιακή ικανοποίηση αναδεικνύει κατά πόσο αρέσει ή δεν αρέσει η συγκεκριμένη εργασία στον εργαζόμενο. Το θετικό ή αρνητικό αποτέλεσμα, που εξαρτάται από τον βαθμό ικανοποίησης των προσδοκιών, επέρχεται από τη «διεργασία» μεταξύ των εργαζομένων και του εργασιακού τους περιβάλλοντος. Με άλλα λόγια στην εργασιακή ικανοποίηση επιδρούν τόσο προσωπικοί όσο και περιβαλλοντικοί παράγοντες, οι οποίοι ποικίλουν ανάλογα με το εργασιακό περιβάλλον.

Ανακεφαλαιώνοντας η εργασιακή ικανοποίηση φαίνεται να προσεγγίζεται από τους ερευνητές ως το συναίσθημα που απορρέει από την εργασία ως αποτέλεσμα εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων. Το αποτέλεσμα αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό καθώς, όπως υποστηρίζουν οι Robbins και Judge (2011), τα συναισθήματα αυτά δρουν ως παράγοντες παρακίνησης. Όταν τα άτομα αισθάνονται ευχάριστα, αντιμετωπίζουν την εργασία θετικά, είναι πιο αφοσιωμένα και αποτελεσματικά, ενώ όταν αισθάνονται δυσαρέσκεια, συμβαίνει το αντίθετο.

1.3. Θεωρητική προσέγγιση της εργασιακής ικανοποίησης

Η εργασιακή ικανοποίηση, όπως έχει ήδη αναφερθεί συνδέεται άμεσα με την αποδοτικότητα, την αφοσίωση, και, γενικότερα με την έννοια της παρακίνησης. Οι επιστήμονες, μελετώντας το θέμα της παρακίνησης για πάνω από έναν αιώνα, έχουν σημειώσει τεράστια πρόοδο στην προσπάθειά τους να ερμηνεύσουν τον τρόπο με τον οποίο η παρακίνηση επηρεάζει την εργασία. Οι επιστημονικά τεκμηριωμένες και αποδεκτές από την κοινωνία θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες (Huczynski και Buchanan, 2001).

Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τις θεωρίες περιεχομένου. Οι θεωρίες αυτές εστιάζουν στο περιεχόμενο της παρακίνησης προσπαθώντας να εντοπίσουν και να ερμηνεύσουν ποιες είναι οι ανθρώπινες ανάγκες, πώς αυτές ιεραρχούνται και πώς οι άνθρωποι προσπαθούν να τις ικανοποιήσουν. Εξετάζουν τους παράγοντες ικανοποίησης στον χώρο εργασίας καθώς, επίσης, και τα κίνητρα που ωθούν-παρακινούν τους ανθρώπους να εργασθούν. Κύριες θεωρίες σε αυτή την κατηγορία είναι:

- Η θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών του Maslow (1943)
- Η θεωρία κάλυψης των επίκτητων αναγκών του McClelland (1953)
- Η θεωρία των δύο Παραγόντων του Herzberg (1959)
- Η θεωρία του Alderfer - Existence Relatence Growth (ERG), (1969)

Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει τις θεωρίες διαδικασίας. Οι θεωρίες αυτές εστιάζουν στη διαδικασία της παρακίνησης προσπαθώντας να προσδιορίσουν τα είδη και τις κατηγορίες των μεταβλητών, όπως οι ανάγκες, οι αξίες, οι προσδοκίες, οι αντιλήψεις των εργαζομένων κλπ., που προκαλούν συναισθήματα ικανοποίησης συμβάλλοντας στην εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση. Επίσης, εξετάζουν τις σχέσεις μεταξύ αυτών των μεταβλητών και τον τρόπο με τον οποίο αυτές σχετίζονται φέροντας ως αποτέλεσμα την εργασιακή ικανοποίηση. Οι πιο γνωστές θεωρίες σε αυτήν την κατηγορία είναι οι εξής:

- Η θεωρία των Προσδοκιών του Vroom (1964)
- Η θεωρία της Ισότητας και της Δικαιοσύνης του Adams (1965)
- Η θεωρία της Προσδοκίας των Porter & Lawler (1967)
- Η θεωρία της Στοχοθέτησης του Locke (1968)

Στη συνέχεια, οι προαναφερθείσες θεωρίες παρακίνησης παρουσιάζονται αναλυτικότερα.

1.3.1. Θεωρίες περιεχομένου

Όπως προαναφέρθηκε, οι θεωρίες αυτής της κατηγορίας εστιάζουν στο περιεχόμενο της εργασίας προσπαθώντας να ερευνήσουν τους παράγοντες που ικανοποιούν τα άτομα λειτουργώντας ως κίνητρα παρακίνησης στον εργασιακό χώρο.

Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow

Ο ψυχολόγος Abraham Maslow, ο κύριος εμπνευστής της θεωρίας των κινήτρων, έχει διατυπώσει μία από τις σπουδαιότερες θεωρίες παρακίνησης η οποία βασίζεται σε ένα ιεραρχικό μοντέλο αναγκών. Κατά τον Maslow (1954) οι ανθρώπινες ανάγκες είναι ιεραρχημένες, με κριτήριο την ικανοποίησή τους, σε μια σειρά προτεραιότητας που παίρνει τη μορφή πυραμίδας. Οι ανάγκες που οι άνθρωποι καλούνται να ικανοποιήσουν ομαδοποιούνται σε πέντε κατηγορίες οι οποίες παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα.



Εικόνα 1: Πυραμίδα αναγκών Maslow

Στη βάση αυτής της ιεραρχικής πυραμίδας βρίσκονται οι βασικές ανάγκες, οι βιολογικές, οι οποίες είναι απαραίτητες για την επιβίωση των ανθρώπων. Εφόσον εξασφαλίσουν την επιβίωσή τους, τα άτομα μπορούν να επιδιώξουν την ικανοποίηση των υψηλότερων σταδίων. Στο επόμενο επίπεδο βρίσκονται οι ανάγκες ασφαλείας: ανάγκη για σιγουριά, για εξασφάλιση κατοικίας, περίθαλψης, εργασίας, δηλαδή ανάγκες που συνδέονται με το αίσθημα της αυτοσυντήρησης. Ακολουθούν οι ανάγκες

για κοινωνικές επαφές και σχέσεις. Εκτός από το αίσθημα του «ανήκειν», τα άτομα επιθυμούν να χαίρουν της εκτίμησης και του σεβασμού του περίγυρού τους. Έτσι, ακολουθούν οι ανάγκες για αισθήματα αυτοπεποίθησης και αυτοεκτίμησης, καθώς και για αισθήματα αποδοχής και αναγνώρισης από το περιβάλλον. Στην κορυφή της ιεραρχίας βρίσκονται οι ανάγκες ολοκλήρωσης και αυτοπραγμάτωσης. Σε αυτές περιλαμβάνονται οι ανάγκες για μεγιστοποίηση των δυνατοτήτων του καθενός, και για εκπλήρωση των στόχων, των οραμάτων και των ιδανικών του.

Για να περάσει κάποιος από ένα επίπεδο σε ένα άλλο, ανώτερο, πρέπει πρώτα να ικανοποιηθεί η ανάγκη του προηγούμενου επιπέδου. Δηλαδή, μόλις τα άτομα ικανοποιήσουν μία ανάγκη στην ιεραρχία, αυτή παύει να παρακινεί τη συμπεριφορά τους και έχουν πλέον ως ανάγκη/κίνητρο να καλύψουν το επόμενο, ανώτερο επίπεδο της πυραμίδας (Παπάνης και Ρόντος, 2005). Ο ίδιος ο Maslow (1968) υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι προσπαθούν συνεχώς να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους, οι οποίες μάλιστα δεν ικανοποιούνται ποτέ πλήρως. Τονίζει ότι αυτή η προσπάθεια των ανθρώπων είναι ατελείωτη, δηλαδή συνεχίζεται σε όλη τους τη ζωή. Ακόμη κι αν έχουν οι ικανοποιήσει τις ανάγκες τους μέχρι και το επίπεδο της αυτοεκπλήρωσης, αυτοί συνεχίζουν να προσπαθούν επιδιώκοντας την μεγιστοποίηση της ικανοποίησης.

Η θεωρία κάλυψης των επίκτητων αναγκών του McClelland (1953)

Στη θεωρία που ανέπτυξε ο ψυχολόγος και ερευνητής McClelland οι ανάγκες αναφέρονται ως παράγοντες παρακίνησης κι όχι απαραίτητα ως ανάγκες επιβίωσης. Οι ανάγκες αυτές είναι επίκτητες, καθώς καλλιεργούνται και διαμορφώνονται κατά τη διάρκεια ζωής των ατόμων μέσα από την αλληλεπίδρασή τους με το περιβάλλον. Οι τρεις κατηγορίες αναγκών που δρουν ως κίνητρα και παρακινούν τους εργαζομένους είναι (McClelland και Boyatzis, 1982):

- ***Η ανάγκη για επίτευξη*** (need for achievement), η οποία αναφέρεται στην επιθυμία του εργαζόμενου να πραγματοποιήσει αξιοσημείωτους στόχους και επιτεύγματα. Η επιδίωξη και η εκπλήρωση δύσκολων αλλά ρεαλιστικών στόχων αποφέρει εργασιακή ικανοποίηση.
- ***Η ανάγκη για σύναψη σχέσεων*** (need for affiliation), οποία συνδέεται με την ανάγκη για τη σύναψη στενών κοινωνικών σχέσεων, για κοινωνική αποδοχή

και σεβασμό. Τα άτομα αισθάνονται εργασιακή ικανοποίηση όταν ανήκουν σε ομάδες και δρουν μέσα από αυτές.

- **Η ανάγκη για εξουσία-ισχύ** (need for power), η οποία συνδέεται με την επιθυμία του ατόμου να επηρεάζει και να ελέγχει τη συμπεριφορά των άλλων εργαζομένων. Το άτομο αποζητά την ανάληψη ευθυνών και την άσκηση εξουσίας. Η ικανοποίηση από την εργασία επέρχεται όταν αυτή τους παρέχει τη δυνατότητα να ασκήσουν έλεγχο και επιρροή σε άλλους.

Σύμφωνα με τον McClelland τα άτομα που υποκινούνται από την ανάγκη για επίτευγμα μπορούν να πραγματοποιήσουν μεγαλύτερες επιτυχίες, αφού καταβάλλουν αντίστοιχα μεγάλη προσπάθεια. Πετυχαίνουν σε θέσεις όπου απαιτείται προσωπική υπευθυνότητα, όπως μεσαίου επιπέδου διοικητικές θέσεις, καθώς, επίσης, σε εργασίες που απαιτούν δημιουργικότητα και φαντασία. Αντιθέτως, θεωρεί ακατάλληλες γι' αυτά τις εργασίες ρουτίνας και εργασίες που υπόκεινται στενής εποπτείας. Τα άτομα που επιδιώκουν τη σύναψη σχέσεων συνήθως ζητούν επιβεβαίωση από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, αποφεύγουν τις συγκρούσεις και συμμορφώνονται με τα ομαδικά πρότυπα. Τείνουν να πετυχαίνουν σε θέσεις σχετικές με τον συντονισμό μεταξύ ομάδων και ατόμων. Όσον αφορά τα άτομα που αισθάνονται την ανάγκη για εξουσία, τα θεωρεί κατάλληλα για ανώτερες διευθυντικές θέσεις. Τέλος, υποστηρίζει ότι τα στελέχη που υποκινούνται από την ανάγκη για επιτεύγματα σε συνδυασμό με την ανάγκη για εξουσία είναι ιδιαίτερα αποδοτικά και παραγωγικά. Τα άτομα αυτά συστήνεται να τοποθετούνται σε ανάλογες θέσεις, διότι υποκινούνται από τις δικές τους εσωτερικές ανάγκες.

Η θεωρία των δύο Παραγόντων του Herzberg

Το 1959 ο Frederick Herzberg μελετά την επαγγελματική ικανοποίηση και διατυπώνει τη δική του θεωρία παρακίνησης. Κατά την έρευνά του περίπου 200 μηχανικοί και λογιστές κλήθηκαν να αφηγηθούν και να περιγράψουν περιστατικά και καταστάσεις από την εργασιακή τους ζωή τα οποία τους δημιουργούσαν θετικά ή αρνητικά συναισθήματα, επηρεάζοντας ανάλογα την απόδοσή τους. Βασισμένος στα συμπεράσματα που προέκυψαν από την εμπειρική του έρευνα, διαχώρισε τους παράγοντες που εξηγούν την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή δυσαρέσκεια σε δύο κατηγορίες:

- **Παράγοντες παρακίνησης:** Οι παράγοντες παρακίνησης σχετίζονται άμεσα με το περιεχόμενο της εργασίας και συντελούν στη δημιουργία θετικών συναισθημάτων ικανοποίησης. Αυτοί οι πέντε παράγοντες είναι η φύση της εργασίας, η αναγνώριση του έργου, η επιτυχία-επίτευξη, η υπευθυνότητα και οι δυνατότητες επαγγελματικής ανέλιξης. Η παρουσία τους ταυτίζεται με υψηλού βαθμού εργασιακή ικανοποίηση και αύξηση της απόδοσης ενώ η απουσία τους οδηγεί σε δυσαρέσκεια. Οι παράγοντες αυτοί ονομάστηκαν «κίνητρα» καθώς η ύπαρξη τους ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να καταβάλλουν μεγαλύτερες προσπάθειες και να αποδώσουν τα μέγιστα.
- **Παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης:** Οι παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον και αναφέρονται στις συνθήκες που επικρατούν σε αυτό, στην πολιτική διοίκηση της επιχείρησης, στην ποιότητα της εποπτείας, στις διαπροσωπικές σχέσεις, στην αμοιβή, στην επαγγελματική ασφάλεια κ.λ.π. Στις απαντήσεις των ερωτηθέντων οι παραπάνω παράγοντες συνδέονταν με αρνητικά συναισθήματα και γενικότερα με την δυσαρέσκεια που προκύπτει από την εργασία. Όταν οι παράγοντες αυτοί είναι επαρκείς, δεν προκαλούν θετικά συναισθήματα ικανοποίησης· αποφεύγεται όμως η πρόκληση συναισθημάτων δυσαρέσκεια και έτσι η απόδοση και η παραγωγικότητα διατηρούνται σταθερές. (Herzberg, Mausner, και Snyderman, 1959)

Η παραπάνω θεωρία συσχετίζει τους ενδογενείς παράγοντες με αισθήματα ικανοποίησης και τους εξωγενείς με συναισθήματα δυσαρέσκειας. Επομένως, οι επιχειρήσεις οφείλουν να μεριμνούν ώστε να προλαμβάνουν την εργασιακή δυσαρέσκεια ελέγχοντας την πολιτική διοίκησης, το σύστημα αμοιβών κλπ., καθώς, παράλληλα, να παρέχουν τα κατάλληλα κίνητρα επιδιώκοντας τη δημιουργία αισθήματος ικανοποίησης στους εργαζομένους τους.

Η θεωρία του Alderfer - Existence Relatence Growth (ERG)

Ο Alderfer (1969, 1972) βασισμένος στη θεωρία του Maslow ανέπτυξε τη δική του θεωρία παρακίνησης, γνωστή ως ERG. Η ονομασία προκύπτει από τα αρχικά των

λέξεων Existence (ύπαρξη), Relatedness (συσχέτιση) & Growth (ανάπτυξη) που αντιπροσωπεύουν τις τρεις κατηγορίες ανθρώπινων αναγκών όπως της ορίζει ο ίδιος.

1. *Ανάγκες ύπαρξης* (existence needs). Αντιστοιχούν στις βιολογικές ανάγκες και στις ανάγκες ασφάλειας της θεωρίας του Maslow. Ένας εργαζόμενος μπορεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες επιβίωσης μέσω του μισθού, των πρόσθετων παροχών και ενός ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος.
2. *Ανάγκες διασύνδεσης ή σχέσεων* (relatedness needs). Περιλαμβάνουν τις ανάγκες του «ανήκειν» και αντιστοιχούν στις βασικές κοινωνικές ανάγκες του Maslow. Ικανοποιούνται μέσα από την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων με τους συναδέλφους.
3. *Ανάγκες ανάπτυξης* (growth needs). Έχουν το ίδιο περιεχόμενο με τις δύο ανώτερες κατηγορίες αναγκών του Maslow, τις ανάγκες για αυτοεκτίμηση και αυτοπραγμάτωση. Ικανοποιούνται όταν η εργασία είναι δημιουργική, με πολλές προκλήσεις και υποστηρίζει την αυτονομία. (Κάντας 1998, Παπάνης και Ρόντος, 2005).

Όπως φαίνεται, ο Alderfer δεν βασίζεται απλώς στην θεωρία του Maslow αλλά την τροποποιεί περιορίζοντας των αριθμό των κατηγοριών από πέντε σε τρεις. Η διαφορετική αυτή ομαδοποίηση οδηγεί στην διαφοροποίηση της ιεράρχησης που έχει αποδοθεί από τον Maslow (Παπάνης και Ρόντος, 2005). Επίσης, αμφισβητείται η σειρά προτεραιότητας των αναγκών. Ο Alderfer υποστηρίζει ότι η ιεράρχηση είναι υποκειμενική. Ένα άτομο είναι πιθανό να παρακινείται ταυτόχρονα από πολλές ανάγκες. Ακόμη είναι πιθανό να επιδιώξει την ικανοποίηση αναγκών κατώτερου επιπέδου, σε περίπτωση που αισθανθεί «ματαιώση» αδυνατώντας να ικανοποιήσει τις ανάγκες ενός ανώτερου επιπέδου (Κάντας, 1998).

1.3.2. Θεωρίες διαδικασίας

Όπως έχει ήδη αναφερθεί οι θεωρίες διαδικασίας εστιάζουν στη διαδικασία της παρακίνησης και προσπαθούν να προσδιορίσουν τα είδη και τις κατηγορίες των μεταβλητών που προκαλούν συναισθήματα ικανοποίησης καθώς, επίσης, να εξετάσουν τις αιτιώδεις σχέσεις μεταξύ αυτών των μεταβλητών.

Η θεωρία των Προσδοκιών του Vroom 1964

Ο Victor Vroom προσπάθησε να εξετάσει και να ερμηνεύσει, όχι μόνο τις μεταβλητές που οδηγούν στην εργασιακή ικανοποίηση, αλλά και τον τρόπο με τον οποίο αυτές συσχετίζονται, συντελώντας στην παρακίνηση των εργαζομένων. Προσεγγίζοντάς την διαδικασία της παρακίνησης ως μια διαπραγμάτευση μεταξύ εργαζομένου και εργασίας, διατύπωσε το 1964 την θεωρία των προσδοκιών. Σύμφωνα με αυτήν, οι άνθρωποι επιλέγουν συνειδητά τη συμπεριφορά και τις πράξεις τους με στόχο είτε να μεγιστοποιήσουν την ευχαρίστηση και την απόλαυση που λαμβάνουν, είτε να ελαχιστοποιήσουν τον πόνο και την δυσαρέσκεια. Με άλλα λόγια, όσον αφορά την εργασιακή ικανοποίηση, οι εργαζόμενοι επιλέγουν την συμπεριφορά που θεωρούν ότι θα τους οδηγήσει στα επιθυμητά αποτελέσματα. Επίσης, σε αντίθεση με την ιεράρχηση των αναγκών του Maslow, κατά την οποία οι άνθρωποι έχουν τα ίδια κίνητρα, υποστηρίζει ότι η απόδοση των εργαζομένων βασίζεται σε ατομικούς παράγοντες, όπως η προσωπικότητα, οι δεξιότητες, οι γνώσεις, οι εμπειρίες κλπ. Παρότι οι άνθρωποι έχουν τους δικούς τους, ατομικούς στόχους, μπορούν όλοι να παρακινηθούν αν πιστεύουν ότι:

- Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της προσπάθειας και της απόδοσης,
- Η ευνοϊκή απόδοση θα οδηγήσει σε μια επιθυμητή ανταμοιβή,
- Η ανταμοιβή θα ικανοποιήσει μια σημαντική ανάγκη,
- Η επιθυμία για ικανοποίηση αυτής της ανάγκης είναι αρκετά ισχυρή για να κάνει την προσπάθεια θεωρηθεί αξιόλογη.

Στον εργασιακό χώρο, παρόλο που η προσπάθεια και η απόδοση εξαρτάται από ατομικούς παράγοντες, η παρακίνηση εξαρτάται από τρεις βασικές μεταβλητές:

- **Προσδοκία** (Expectancy). Η προσδοκία αναφέρεται στην πεποίθηση ότι μια συγκεκριμένη πράξη ή συμπεριφορά θα οδηγήσει σε συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Το αποτέλεσμα αυτό αφορά μια συγκεκριμένη ανταμοιβή.
- **Ατομική αξία – προτίμηση** (Valence). Ο όρος αυτός αναφέρεται στην αξία που έχει το κάθε αποτέλεσμα (ανταμοιβή) για τον κάθε εργαζόμενο. Με άλλα λόγια, ο κάθε εργαζόμενος προτιμά και αποβλέπει σε διαφορετικά αποτελέσματα (ανταμοιβές). Για παράδειγμα, εάν κάποιος προσδοκά επιπλέον

μέρες άδειας, ίσως να μην παρακινηθεί από την προσφορά για αύξηση χρηματικής αμοιβής.

- **Συντελεστικότητα** (Instrumentality). Αναφέρεται στη σχέση μεταξύ της προσπάθειας, της απόδοσης και της αναγνώρισής της. Ένας εργαζόμενος πρέπει να αντιλαμβάνεται ότι η αυξημένη προσπάθειά του, συντελεί στην αύξηση της απόδοσής του, η οποία θα αναγνωριστεί και θα συντελέσει στην αύξηση των ανταμοιβών που θα λάβει.

Συνοψίζοντας, σύμφωνα με την θεωρία των προσδοκιών, η παρακίνηση ενός εργαζόμενου εξαρτάται από τις προσδοκίες για τα αποτελέσματα που θεωρεί επιθυμητά, και από την πεποίθησή του ότι τα αποτελέσματα αυτά είναι δυνατό να επιτευχθούν (Βακόλα και Νικολάου, 2012).

Η θεωρία της Ισότητας και της Δικαιοσύνης του Adams (1965)

Ο συμπεριφοριστής ψυχολόγος Stacey Adams ανέπτυξε το 1963 τη δική του θεωρία για την εργασιακή παρακίνηση· τη θεωρία της ισότητας ή, αλλιώς, δικαιοσύνης. Σύμφωνα με αυτήν, οι εργαζόμενοι συγκρίνουν όσα προσφέρουν στην εργασία τους (προσφορές) με αυτά που λαμβάνουν από αυτήν (απολαβές). Στις προσφορές συγκαταλέγονται ο χρόνος, η κατάρτιση, η εμπειρία, οι δεξιότητες, η προσπάθεια κ.ά., ενώ ως απολαβές θεωρούνται οι αμοιβές, οι προαγωγές, η αναγνώριση κ.λπ. Αν το αποτέλεσμα αυτής της σύγκρισης είναι η ισότητα, δηλαδή το άτομο αισθάνεται ότι λαμβάνει ανάλογα με όσα προσφέρει, τότε κυριαρχεί το αίσθημα της να δικαιοσύνης. Αν, όμως, το άτομο αισθάνεται ότι λαμβάνει λιγότερα από όσα προσφέρει, τότε προκύπτει το αίσθημα της αδικίας (Adams, 1965).

Επιπλέον, τα άτομα συγκρίνουν την αναλογία των εισφορών και των απολαβών από την εργασία τους με την αντίστοιχη αναλογία άλλων εργαζομένων (Bowditch και Buono, 1997). Σύμφωνα με τον Borkowski (2005) ένας εργαζόμενος αισθάνεται αδικία όταν δεν υπάρχει ισότητα στην αναλογία εισφορών - απολαβών με άλλους εργαζόμενους και τότε ενδέχεται να αντιδράσει με κάποιον από τους παρακάτω τρόπους:

- ✓ Να προβεί σε μια αλλαγή της συμπεριφοράς του, δηλαδή να καταβάλει περισσότερη ή λιγότερη προσπάθεια (ανάλογα αν υπεραμείβεται ή υποαμείβεται αντίστοιχα).
- ✓ Να επιχειρήσει μία γνωστική αλλαγή, δηλαδή να αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο σκέφτεται για τον εαυτό του, τους άλλους ή την εργασία και τα πρότυπα σύγκρισης που έχει.
- ✓ Να οδηγηθεί σε εθελοντική παραίτηση από την εργασία, αν θεωρεί ότι η αδικία που υφίσταται είναι πολύ μεγάλη.

Η θεωρία της Προσδοκίας των Porter & Lawler (1968)

Οι Lyman Porter και Edward Lawler βασισμένοι στην θεωρία Προσδοκιών του Victor Vroom διατύπωσαν το 1968 την δική τους θεωρία της προσδοκίας. Εμπλουτίζοντας την θεωρία του Vroom προσπάθησαν να ερμηνεύσουν την σχέση μεταξύ των μεταβλητών της προσπάθειας – απόδοσης– ανταμοιβών - ικανοποίησης. Αναλυτικότερα, υποστηρίζουν ότι:

Η **προσπάθεια** που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι εξαρτάται από τις αντιλήψεις τους σχετικά με:

1. Την πιθανότητα η προσπάθειά αυτή να οδηγήσει στη λήψη ανταμοιβής,
2. Την αξία που έχει γι' αυτούς η προσφερόμενη ανταμοιβή.
3. Με άλλα λόγια, προσδοκούν πως αυτή η *προσπάθεια* θα επηρεάσει την *απόδοσή* τους και, έπειτα, την *ανταμοιβή* τους.

Η **απόδοση** των εργαζομένων επηρεάζεται τόσο από την καταβαλλόμενη προσπάθεια, όσο και από παράγοντες όπως οι ικανότητες και οι δεξιότητες κάθε εργαζομένου, η αντίληψη που έχει για τον ρόλο του και τις απαιτήσεις της εργασίας του, και τα μέσα που διαθέτει. Η απόδοση με τη σειρά της οδηγεί στις ανταμοιβές.

Οι **ανταμοιβές** επέρχονται ως απόρροια της προσπάθειας και της απόδοσης των εργαζομένων. Οι Porter και Lawler κατηγοριοποίησαν δύο τύπους ανταμοιβών-κινήτρων' τις *εσωτερικές* και τις *εξωτερικές* ανταμοιβές.

- Οι *εσωτερικές ανταμοιβές* είναι τα θετικά συναισθήματα που βιώνει το άτομο από την ολοκλήρωση της εργασίας π.χ. αίσθηση επιτυχίας, δημιουργίας, αυτό-εκτίμησης.
- Οι *εξωτερικές ανταμοιβές* είναι ανταμοιβές που προέρχονται εκτός του ατόμου, όπως χρηματικές απολαβές, μόνους, προμήθειες και αυξήσεις αμοιβών.

Η **ικανοποίηση** έρχεται ως επακόλουθο της απόδοσης και των ανταμοιβών, αν αυτές θεωρηθούν δίκαιες. Εάν η εσωτερική και η εξωτερική ανταμοιβή που λάβει ο εργαζόμενος μετά τη ολοκλήρωση της εργασίας του, δεν ταιριάζει με τις προσδοκίες του για την ανταμοιβή που περίμενε να λάβει, το κίνητρό του θα πέσει.

Αν ο εργαζόμενος θέλει να διατηρήσει ή να αυξήσει τις ανταμοιβές του, πρέπει να καταβάλλει προσπάθεια για την απόδοσή του. Έτσι, η παρακίνηση γίνεται αντιληπτή ως μία κυκλική διαδικασία. Ο κύκλος «προσπάθεια – απόδοση – ανταμοιβές – ικανοποίηση» ολοκληρώνεται, ενισχύεται και επαναλαμβάνεται.

Η θεωρία της Στοχοθέτησης του Locke (1968)

Ο Edwin Locke ανέπτυξε τη θεωρία της στοχοθέτησης, σύμφωνα με την οποία ο καθορισμός στόχων συνδέεται άρρηκτα με την απόδοση και την παρακίνηση των εργαζομένων. Τα βασικά στοιχεία της θεωρίας στοχοθέτησης είναι τα ακόλουθα (Locke, 1976):

- **Σαφήνεια.** Οι συγκεκριμένοι, σαφείς, μετρήσιμοι και ξεκάθαροι στόχοι που συνοδεύονται από προθεσμία ολοκλήρωσης συμβάλουν στην αποφυγή παρεξηγήσεων και οδηγούν σε μεγαλύτερη και καλύτερη απόδοση.
- **Πρόκληση.** Οι στόχοι πρέπει να εμπεριέχουν μια σχετική δυσκολία επίτευξης, να είναι προκλητικοί και, παράλληλα, να είναι εφικτοί ώστε να είναι ελκυστικοί για τους εργαζόμενους.
- **Αποδοχή.** Οι στόχοι πρέπει να γίνονται αποδεκτοί από τους εργαζόμενους ώστε αυτοί να είναι πρόθυμοι να εργαστούν για την επίτευξη τους.

- **Ανατροφοδότηση.** Η παροχή ενημέρωσης για την πρόοδο της επίτευξης των στόχων βοηθά τους εργαζόμενους να εργάζονται με μεγαλύτερη συμμετοχή και οδηγεί σε μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία.

Σύμφωνα με τα παραπάνω οι ξεκάθαροι, συγκεκριμένοι, ρεαλιστικοί και δύσκολοι στόχοι είναι μεγαλύτεροι παράγοντες παρακίνησης από τους εύκολους, γενικούς και αόριστους στόχους. Οι συγκεκριμένοι και απαιτητικοί στόχοι μαζί με την κατάλληλη ανατροφοδότηση υποδεικνύουν και κατευθύνουν τους εργαζόμενους σχετικά με το τι πρέπει να γίνει και πόσες προσπάθειες απαιτούνται να καταβληθούν. Έτσι, συμβάλλουν στην υψηλότερη και καλύτερη απόδοση των εργαζομένων.

1.4. Παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την Εργασιακή Ικανοποίηση

Οι ερευνητές που έχουν εξετάσει και εξετάζουν την εργασιακή ικανοποίηση υποστηρίζουν ότι αυτή προκαλείται από μία πληθώρα παραγόντων.

Χρόνια νωρίτερα, ο Horrock (1937) είχε υποστηρίξει ότι η εργασιακή ικανοποίηση προκαλείται από μία ευρεία γκάμα συνδυασμού ψυχολογικών και περιβαλλοντικών παραγόντων. Οι ψυχολογικοί σχετίζονται με την κάλυψη της συναισθηματικής ικανοποίησης των εργαζομένων, ενώ οι περιβαλλοντικοί σχετίζονται με τις συνθήκες οι οποίες επικρατούν στο εργασιακό περιβάλλον. Προκειμένου να επιτευχθεί εργασιακή ικανοποίηση απαραίτητη προϋπόθεση συνιστά η ταυτόχρονη ικανοποίηση τόσο των ψυχολογικών όσο και των περιβαλλοντικών παραγόντων.

Παρομοίως, σύμφωνα με τον Spector (2008) κάνουμε λόγο τόσο για προσωπικούς όσο και για περιβαλλοντικούς παράγοντες οι οποίοι ποικίλουν ανάλογα με το εργασιακό περιβάλλον. Οι *Προσωπικοί παράγοντες* σχετίζονται με τα ατομικά χαρακτηριστικά κάθε εργαζομένου, όπως την προσωπικότητα, την ιδεολογία και τις αξίες του. Στα ιδιαίτερα προσωπικά χαρακτηριστικά συγκαταλέγονται η ηλικία, το φύλο, το μορφωτικό του επίπεδο, η οικογενειακή κατάσταση, η προϋπηρεσία και οι επαγγελματικές εμπειρίες. Οι *Περιβαλλοντικοί παράγοντες* αναφέρονται στο φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον εργασίας και σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά της εργασίας, τις εργασιακές συνθήκες και τις αμοιβές. Επιπλέον, σύμφωνα με τις

έρευνες των Giannikis & Nikandrou (2013), ο εργασιακός χώρος, οι συνθήκες που επικρατούν σε αυτόν, οι σχέσεις που έχουν δημιουργηθεί μεταξύ συναδέλφων και η αμοιβή αποτελούν παράγοντες ικανοποίησης που σχετίζονται με την εργασία. Στους προηγούμενους συγκαταλέγονται επίσης, το συναίσθημα ολοκλήρωσης της εργασίας, η προοπτική εξέλιξης και η αναγνώριση από τους ανωτέρους τους.

Σε παρόμοιο πλαίσιο, ο Mullins (2015) υποστηρίζει πως η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες όπως είναι οι περιβαλλοντικοί, οι ατομικοί, οι οργανωσιακοί και οι κοινωνικοί παράγοντες. Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες αναφέρονται στο εργασιακό περιβάλλον τόσο από άποψη εργασιακών συνθηκών όσο και από πλευράς διαμόρφωσης χώρου. Οι οργανωσιακοί παράγοντες αναφέρονται στην οργανωτική δομή του οργανισμού, στις πολιτικές, στα συστήματα διοίκησης και εποπτείας. Οι κοινωνικοί παράγοντες αφορούν τις σχέσεις μεταξύ συναδέλφων και της ομάδας εργασίας. Τέλος, οι ατομικοί παράγοντες αναφέρονται στα προσωπικά χαρακτηριστικά όπως η ηλικία, το φύλο, το επίπεδο εκπαίδευσης, οι ικανότητες και η εργασιακή εμπειρία.

Όπως φαίνεται η ικανοποίηση που προέρχεται από την εργασία προσδιορίζεται από μία πληθώρα παραγόντων. Ο Spector (1997) διαχωρίζει την εργασιακή ικανοποίηση σε δύο βασικές κατηγορίες: την εσωτερική και εξωτερική ικανοποίηση.

Η εσωτερική ικανοποίηση σχετίζεται με τις πτυχές της εργασίας που αφορούν το περιεχόμενο και τη φύση των εργασιακών καθηκόντων, τις απαιτήσεις της εργασίας, τη σημασία του έργου, και την ταυτότητα του έργου. Τα πέντε χαρακτηριστικά της εργασίας που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, σύμφωνα με το μοντέλο χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman και Oldham (1975), είναι:

1. Η *ποικιλία δεξιοτήτων*, η οποία αναφέρεται στον αριθμό των δεξιοτήτων που απαιτούνται για την επιτέλεση ενός έργου ή εργασίας.
2. Η *ταυτότητα του έργου*, η οποία αναφέρεται στην επιτέλεση μέρους ή ολόκληρου του έργου. Στην πρώτη περίπτωση, ο εργαζόμενος αναλαμβάνει να εκτελέσει ένα μέρος του έργου, ενώ στην δεύτερη περίπτωση παρέχεται η δυνατότητα στον εργαζόμενο να δει ολοκληρωμένο το έργο του και να ταυτιστεί με αυτό.

3. Η *σημασία του έργου*, η οποία αναφέρεται στην αίσθηση ότι η συγκεκριμένη εργασία συμβάλλει σε κάτι ευρύτερο, έχει αντίκτυπο στη ζωή και την εργασία άλλων.
4. Η *αυτονομία*, η οποία παρέχει τη δυνατότητα στους εργαζομένους να προγραμματίζουν την εργασία τους, να λαμβάνουν αποφάσεις και να καθορίζουν τις διαδικασίες και τις μεθόδους εκτέλεσης των εργασιών τους ελεύθερα, ανεξάρτητα και αυτόνομα.
5. Η *ανατροφοδότηση*, η οποία αναφέρεται στην παροχή πληροφοριών προς τους εργαζόμενο ώστε να έχει επίγνωση πόσο αποτελεσματικά η προσπάθειά τους μετατρέπεται σε απόδοση.

Παράγοντες εσωτερικής ικανοποίησης αποτελούν, επίσης, οι ευκαιρίες που παρέχονται από την επιχείρηση στους εργαζόμενους να αξιοποιήσουν και να αναδείξουν τις ικανότητες και τις δυνατότητες τους, να εργαστούν αυτόνομα, να αναλάβουν πρωτοβουλίες και να εξελιχθούν. Τέλος, εξίσου σημαντικοί είναι οι παράγοντες που αφορούν την αναγνώριση της δουλειάς τους, τα συναισθήματα τους καθώς και την παροχή η ανατροφοδότησης (Κάντας, 1998· Παπάνης, και Ρόντος, 2005).

Η εξωτερική ικανοποίηση αναφέρεται σε άλλες πτυχές εργασίας όπως τις εργασιακές συνθήκες, το ωράριο, τις οικονομικές απολαβές, την ασφάλεια, τα συστήματα προαγωγών, προσθετές παροχές, το εργασιακό κλίμα, τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων και την ηγεσία (Antonίου, 2009). Αναφορικά με τον τύπο του ηγέτη ή του επόπτη φαίνεται πως, όταν ο ηγέτης ενδιαφέρεται για τις ανάγκες του προσωπικού του, παρέχει μια σχετική αυτονομία στη δράση και δικαίωμα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, αυξάνεται η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων. Αντιθέτως, μια αδιάφορη ηγεσία επιφέρει τα αντίθετα αποτελέσματα (Vroom, 1964).

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι ο παραπάνω διαχωρισμός των παραγόντων εσωτερικής και εξωτερικής ικανοποίησης συνάδει με τη θεωρία των δύο Παραγόντων του Herzberg. Συγκεκριμένα, οι παράγοντες παρακίνησης από τη θεωρία του Herzberg, οι οποίοι σχετίζονται άμεσα με το περιεχόμενο της εργασίας, αποτελούν βασικούς παράγοντες εσωτερικής ικανοποίησης. Αντιστοίχως οι παράγοντες υγιεινής

ή διατήρησης οι οποίοι, σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg, σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον και αναφέρονται στις συνθήκες που επικρατούν σε αυτό όπως η διοίκηση της επιχείρησης, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η αμοιβή, και η επαγγελματική ασφάλεια, αποτελούν βασικούς παράγοντες εξωτερικής ικανοποίησης.

1.5. Ανακεφαλαίωση

Η εργασιακή απασχόληση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τις προσδοκίες των ατόμων για την κάλυψη των αναγκών τους (Vroom, 1964). Ο βαθμός στον οποίο επιτυγχάνεται η κάλυψη των αναγκών αυτών επηρεάζει την ικανοποίηση είτε τη δυσαρέσκεια που λαμβάνουν τα εργαζόμενα άτομα. Ως επακόλουθο, ο βαθμός ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας επηρεάζει την απόδοσή τους αντίστοιχα (Vroom, 1964· Lawler & Porter, 1968).

Οι ανάγκες που προσπαθούν να καλύψουν οι εργαζόμενοι διαφέρουν μεταξύ τους. Παρομοίως διαφέρουν και οι παράγοντες που επιδρούν στην ικανοποίηση και την δυσαρέσκειά τους (Vroom, 1964). Με άλλα λόγια, οι παράγοντες που επιδρούν στην ικανοποίηση των ατόμων είναι ανάλογοι με τις ανάγκες που προσδοκούν να καλύψουν.

Για παράδειγμα, τα άτομα μπορεί να προσδοκούν μέσω της εργασίας τους να καλύψουν τις βασικές τους ανάγκες για νερό, τροφή, στέγαση σταθερότητα και ασφάλεια. Η ικανοποίηση των ατόμων που επιδιώκουν να καλύψουν αυτές τις «κατώτερες ιεραρχικά» ανάγκες (φυσιολογικές ανάγκες και ανάγκες ασφαλείας κατά Maslow, είτε ανάγκες ύπαρξης σύμφωνα με τη θεωρία του Alderfer) επηρεάζεται σημαντικά από τους εξωτερικούς παράγοντες όπως η αμοιβή, οι παροχές και εργασιακή ασφάλεια.

Κάποια άλλα ίσως επιδιώκουν να εξασφαλίσουν το αίσθημα του «ανήκειν», να καλύψουν δηλαδή τις κοινωνικές τους ανάγκες κατά τον Maslow, τις ανάγκες τους για σύναψη σχέσεων κατά τον McClelland ή τις Ανάγκες διασύνδεσης ή σχέσεων κατά τον Alderfer. Ως ακόλουθο, σημαντικές είναι η αναγνώριση και η εκτίμηση που λαμβάνουν από το κοινωνικό περιβάλλον. Οι ανάγκες αυτές σχετίζονται με τους

εξωτερικούς παράγοντες ικανοποίησης που αφορούν τις σχέσεις που δημιουργούνται στα εργασιακά περιβάλλοντα, τις σχέσεις με συναδέλφους και τους προϊσταμένους.

Για ορισμένα άτομα είναι σημαντικό να καλύπτονται οι ανάγκες τους για επίτευξη (McClelland) και ανάπτυξη (Alderfer), οι οποίες έχουν το ίδιο περιεχόμενο με τις ανώτερες ανάγκες κατά Maslow - τις ανάγκες για ολοκλήρωση και αυτοπραγμάτωση. Οι ανάγκες αυτές ικανοποιούνται μέσω των παραγόντων εσωτερικής ικανοποίησης οι οποίες αναφέρονται, κυρίως, στο περιεχόμενο εργασίας (πόσο απαιτητική είναι η εργασία, τις προοπτικές που προσφέρει για αξιοποίηση και ανάπτυξη γνώσεων και ικανοτήτων κλπ.)

Όπως φαίνεται, οι «χαμηλές» και «μεσαίες» ιεραρχικά ανάγκες ικανοποιούνται μέσω των εξωτερικών παραγόντων ικανοποίησης ενώ οι «ανώτερες» ιεραρχικά ανάγκες μέσω των παραγόντων εσωτερικής ικανοποίησης. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο παραπάνω διαχωρισμός των παραγόντων εσωτερικής και εξωτερικής ικανοποίησης συνάδει με τη θεωρία των δύο Παραγόντων του Herzberg. Συγκεκριμένα, οι παράγοντες παρακίνησης από τη θεωρία του Herzberg σχετίζονται άμεσα με το περιεχόμενο της εργασίας. Αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν άμεσα την εσωτερική ικανοποίηση. Αντιστοίχως οι παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης, σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg, σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον και αναφέρονται στις συνθήκες που επικρατούν σε αυτό όπως η διοίκηση της επιχείρησης, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η αμοιβή και η επαγγελματική ασφάλεια. Οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν την εξωτερική ικανοποίηση.

Με βάση τα παραπάνω η τρέχουσα έρευνα εξετάζει την εργασιακή ικανοποίηση των χαρισματικών εργαζομένων σε εταιρικά περιβάλλοντα εστιάζοντας στους παράγοντες που επιδρούν τόσο στην εσωτερική όσο και στην εξωτερική ικανοποίηση.

Κεφάλαιο 2^ο

Χαρισματικότητα

Σύμφωνα με την Φουστάνα (2014), η χαρισματικότητα αποτελεί μία υπεραξία στην κοινωνία. Οι ενήλικοι που έχουν νοητική υπεροχή έχουν αφήσει το στίγμα τους στην τεχνολογική, επιστημονική, οικονομική, πολιτισμική και ηθική ανάπτυξη της κοινωνίας.

Πώς σχετίζεται όμως η έννοια της ευφυΐας, του ταλέντου και της χαρισματικότητας; Στη συνέχεια θα προσπαθήσουμε να προσεγγίσουμε την έννοια της χαρισματικότητας και να αποσαφηνίσουμε τις λεπτές διαφορές μεταξύ χαρίσματος και ταλέντου.

2.1. Εννοιολογικός προσδιορισμός χαρισματικότητας

Σύμφωνα με το ευρέως διαδεδομένο μοντέλο των τριών τεμνόμενων δακτυλίων του Renzulli η χαρισματική συμπεριφορά εκδηλώνεται όταν στο άτομο συνυπάρχουν και εμφανίζονται τα εξής τρία χαρακτηριστικά: υψηλές γενικές ικανότητες άνω του μέσου όρου, υψηλά επίπεδα αφοσίωσης κατά την επιτέλεση έργου, και δημιουργικότητα (Renzulli, 2005).

Όσον αφορά την παιδική ηλικία ο Ματσαγγούρας (2008) θεωρεί πως τα χαρισματικά παιδιά χαρακτηρίζονται από υψηλή ικανότητα μάθησης. Με τον όρο χαρισματικότητα νοείται ένας ασύγχρονος ρυθμός γνωστικής, συναισθηματικής και βιολογικής εξέλιξης, ο οποίος διαφέρει ποιοτικά από τον μέσο όρο.

Ο Tannenbaum (2002) υποστηρίζει πως η έννοια της χαρισματικότητας συνδέεται με την υψηλή γενική νοημοσύνη και με ειδικές δεξιότητες, ενώ σημαντικό ρόλο παίζουν το περιβάλλον και η καλή τύχη. Σύμφωνα με την Φουστάνα (2014) η χαρισματικότητα αφορά στο υψηλό επίπεδο δυναμικό, καθώς και στην ανώτερη επίδοση σε διάφορα πεδία επιστητού. Περιλαμβάνει τα ευφυή, ταλαντούχα και δημιουργικά άτομα, μερικά εκ των οποίων έχουν αφήσει το στίγμα τους στην τεχνολογική, επιστημονική, οικονομική, πολιτισμική και ηθική ανάπτυξη της

κοινωνίας. Για τον λόγο αυτό υποστηρίζει, μάλιστα, ότι η χαρισματικότητα αποτελεί μία υπεραξία στην κοινωνία.

Πολλοί ερευνητές συνδέουν την έννοια της χαρισματικότητας με την έννοια της διάνοιας (Brown, 1993· Gagne, 2003· Heller, Monks, Sterberg, & Subotnik, 2000· Ματσαγγούρας, 2008· Παρασκευόπουλος, 1982· Ο Tannenbaum, 2002· Terman, 1925· Φουστάνα, 2014). Αρκετοί ορισμοί υποστηρίζουν την αναγκαιότητα της ύπαρξης ενός υψηλού δείκτη νοημοσύνης, τουλάχιστον 130 στο τεστ Stanford-Binet Intelligence Scale (Terman, 1925· Employer's guide to giftedness in the workplace, χ.χ.). Η πολύ υψηλή διανοητική ικανότητα φαίνεται να αποτελεί βασικό συστατικό της χαρισματικότητας. Ωστόσο, αυτές οι δύο έννοιες δεν είναι ταυτόσημες. Η χαρισματικότητα αφορά το σύνολο της προσωπικότητας του ατόμου και δεν ταυτίζεται μόνο με την νοημοσύνη, παρόλο που αυτή αποτελεί βασικό συστατικό της (Παρασκευόπουλος, 1982).

Σε μια ευρύτερη περιγραφή η χαρισματικότητα εστιάζει επίσης, εκτός από την νοημοσύνη, σε χαρακτηριστικά όπως η μεγάλη περιέργεια, η έντονη αίσθηση αυτονομίας, η απορρόφηση πολλών εντυπώσεων από το περιβάλλον, η ευαισθησία και συναισθηματική ανταπόκριση (Employer's guide to giftedness in the workplace, χ.χ.).

2.2. Νοημοσύνη

Καθώς η έννοια της χαρισματικότητας φαίνεται να συνδέεται στενά με την υψηλή νοημοσύνη, στη συνέχεια γίνεται προσπάθεια εννοιολογικής αποσαφήνισης και προσέγγισης του όρου «νοημοσύνη».

2.2.1. Εννοιολογικός προσδιορισμός

Ο Πλάτωνας ορίζει τη «Νόησις» ως «έσις του νέου», έφεση προς το νέο (Πλάτων, Κρατύλος 411d). Σύμφωνα με αυτόν, η νόηση αναφέρεται στη ψυχική λειτουργία η οποία οικοδομεί νέα γνώση μέσω της σύγκρισης, της συστηματοποίησης, της ανάλυσης, της επαγωγής, της παραγωγής ή της αναλογίας συλλογισμών, του ελέγχου των εννοιών και της εκφοράς κρίσεων. Ο βαθμός της νόησης διαφέρει μεταξύ των

ατόμων, καθώς το κάθε άτομο κατέχει σε διαφορετικό βαθμό πληρότητας τις ιδιότητες της νόησης. Το κάθε άτομο κατέχει σε διαφορετικό βαθμό την ικανότητα της πρωτοτυπίας, της αυτονομίας του πνεύματος, του εύρους των οριζόντων, της κατανόησης σύνθετων ιδεών και της διεισδυτικής ικανότητας της νόησης στην ουσία των περιστάσεων. Η πληρότητα καθορίζει, επίσης, και το μέτρο του «τάχους» - της ταχύτητας - στην υλοποίηση ιδεών, στη λήψη αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων.

Η έμφυτη ικανότητα της νόησης καλείται «νοημοσύνη». Η νοημοσύνη αποτελεί σύνθετη έννοια, που γίνεται αισθητή μέσω εξωτερικών εκδηλώσεων και αποτελεσμάτων. Κατά τις αρχικές προσπάθειες εννοιολογικής προσέγγισης και ορισμού της, η σύνθετη έννοια της νοημοσύνης νοούταν ως μία τεράστια αποθήκη πληροφοριών. Στην σύγχρονη εποχή, νοημοσύνη θεωρείται η σειρά δομών αλληλένδετων γνώσεων, το δίκτυο διαδραστικών αλληλοσυσχετίσεων (Gallagher, 2003).

Κατά τον Hofstatter (1957), οι ορισμοί της νοημοσύνης διαιρούνται σε τέσσερις κατηγορίες ανάλογα με τα στοιχεία που τονίζουν:

- Ορισμοί που δέχονται ότι πρόκειται περί έμφυτης ικανότητας, εγγενών στοιχείων και κλίσεων που διαθέτει ένας έμβιος οργανισμός σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό (η λέξη ευφυΐα είναι σύνθετη λέξη από τα ευ και φύομαι).
- Ορισμοί που δέχονται την ευφυΐα ως ικανότητα προσαρμογής και κατάλληλης χρήσης των εύκαιρων μέσων με σκοπό τη λύση προβλημάτων, την ανταπόκριση σε νέα καθήκοντα και την κυριαρχία επί δυσχερών καταστάσεων.
- Ορισμοί που ταυτίζουν την ευφυΐα και την ικανότητα για μάθηση και αξιοποίηση εμπειριών.

Ορισμοί που θεωρούν την ευφυΐα ως έμφυτη ικανότητα η οποία εδράζεται στη σύλληψη, χρήση, ερμηνεία και δόμηση συσχετίσεων και νοητικών συναρτήσεων.

Σύμφωνα με τον Wechsler, η νοημοσύνη είναι «το σύνολο ή το άθροισμα ικανοτήτων του ατόμου να ενεργεί σκόπιμα, να σκέφτεται λογικά και να συναλλάσσεται αποτελεσματικά με το περιβάλλον» (Wechsler, 1944, p. 3). Το 1958 ο Wechsler

όρισε την νοημοσύνη ως τη γενική και σύνθετη ικανότητα του ανθρώπου να δρα επί συγκεκριμένου σκοπού, να σκέφτεται λογικά και να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τις απαιτήσεις του φυσικού και κοινωνικού περιβάλλοντός του. Το 1972 ο Piaget προσεγγίζει την νοημοσύνη ως «κατάσταση ισορροπίας» προς την οποία τείνουν όλες οι διαδοχικές κιναισθητικές και γνωστικές προσαρμογές και όλες οι λειτουργικής φύσης ανταλλαγές του οργανισμού με το περιβάλλον. Στη σύγχρονη εποχή, η έννοια της νοημοσύνης συνδέεται με την ικανότητα έλλογης κρίσης, αφαιρετικής σκέψης, επίλυσης νοητικών προβλημάτων και ταχείας εκμάθησης. Αποτελεί σύνθετη νοητική λειτουργία, στην οποία υπεισέρχονται πολλοί παράγοντες, όπως η ικανότητα για απόκτηση νέων εμπειριών, η προσαρμογή σε νέες καταστάσεις και η αξιοποίηση της παλαιότερης εμπειρίας με σκοπό την αντιμετώπιση νέων δυσκολιών (Κασσωτάκης & Φλουρής, 2006).

2.2.2. Η ψυχομετρική προσέγγιση της νοημοσύνης

Κατά τον 19ο αιώνα η ψυχολογία διαχωρίστηκε από τη φιλοσοφία και αναπτύχθηκε αυτόνομα, γεγονός που συνέβαλε σημαντικά στην εξέλιξη της ψυχομετρίας. Μετά τα τέλη του 19ου αι., με την ανάπτυξη της στατιστικής επιστήμης και την ανακάλυψη του τύπου της συνάφειας, καθ' όσον πλέον υπήρχε η δυνατότητα να σταθμισθούν τα ψυχομετρικά τεστ, η ψυχομετρία γνώρισε μεγάλη πρόοδο και μετεξελίχθηκε σε επιστημονική μέθοδο. (Galton, 1869, 1886, 1888, 1889· Plackett, 1983).

Στις αρχές του 20ου αιώνα παρατηρείται μια έντονη προσπάθεια των ερευνητών να ερμηνεύσουν τη νοητική ικανότητα, δηλαδή να αξιολογήσουν τις γνωστικές και αντιληπτικές ικανότητες μέσω της χρήσης κλιμάκων νοομετρικού ελέγχου. Ο νοομετρικός έλεγχος – τεστ νοημοσύνης, περιλαμβάνει τη χορήγηση ψυχομετρικών εργαλείων από ειδικά εκπαιδευμένους ψυχολόγους. Ως ψυχομετρικό εργαλείο ορίζεται το μετρικό μέσο με το οποίο αντικειμενικά μετρείται ένα δείγμα συμπεριφοράς, με ποσοτικοποίηση ποιοτικών ψυχολογικών γνωρισμάτων (Anastasi 1988).

Τα τεστ νοημοσύνης δύνανται να ερευνούν τη γνωστική πλευρά της προσωπικότητας, τα βασικά χαρακτηριστικά του ατόμου και τις γνώσεις του ή τα ενδιαφέροντα, το χαρακτήρα και τα συναισθήματα του ατόμου. Ένα καλό τεστ πρέπει να είναι:

- Έγκυρο, δηλαδή να μετρά με ακρίβεια το ζητούμενο για το οποίο κατασκευάστηκε
- Αξιόπιστο, δηλαδή να δίνει τα ίδια - ή σχεδόν ίδια - αποτελέσματα σε όσες μετρήσεις γίνονται με το ίδιο όργανο στο ίδιο υποκείμενο είτε από τον ίδιο είτε από άλλον εξεταστή
- Ευαίσθητο, δηλαδή να εντοπίζει και τις παραμικρές διαφορές μεταξύ των ατόμων τα οποία συμμετέχουν στη μέτρηση. (Murphy & Davidshofer, 1991).

Ο πρώτος νοομετρικός έλεγχος παρουσιάστηκε το 1905 από τον Alfred Binet. Δημιουργήθηκε κατόπιν αιτήματος του Γαλλικού Υπουργείου Παιδείας για την μελέτη των νοητικά καθυστερημένων παιδιών και της μεθόδου αγωγής τους στα σχολεία του Παρισιού. Έτσι δημιουργήθηκε η πρώτη κλίμακα νοημοσύνης, η οποία έφερε το όνομα των δημιουργών της, Binet-Simon. Το τεστ περιλαμβάνει ερωτήσεις επίλυσης πρακτικών προβλημάτων κι όχι γνώσεων. Η δυσκολία και η πολυπλοκότητα των ερωτήσεων είναι σταδιακά αύξουσα κατά την επίλυση του τεστ. Ως αποτέλεσμα της επεξεργασίας των δεδομένων προκύπτει η νοητική ηλικία του ερωτηθέντος. Η νοητική ηλικία - έννοια που εισήγαγαν οι Alfred Binet και Theodore Simon- προκύπτει από τον συνδυασμό της χρονολογικής ηλικίας και της νοητικής ικανότητας (Binet & Simon, 1916). Η νοητική ηλικία που προέκυπτε από το τεστ, συνέβαλε στην κατηγοριοποίηση της νοημοσύνης των παιδιών και είχε ως εξής:

- Κανονική νοημοσύνη: όταν η Νοητική Ηλικία είναι ίση με την Χρονολογική Ηλικία.
- Ανώτερη νοημοσύνη: όταν η Νοητική Ηλικία είναι μεγαλύτερη κατά ένα ή περισσότερα έτη από την Χρονολογική Ηλικία.
- Υπολειπόμενη νοημοσύνη: όταν η Νοητική Ηλικία είναι μικρότερη κατά ένα ή περισσότερα έτη από την Χρονολογική Ηλικία.

Εν συνεχεία, το τεστ προσαρμόστηκε και σταθμίστηκε σε αμερικάνικο δείγμα από τον Terman καθηγητή στο Πανεπιστήμιο του Stanford και πήρε το όνομα Stanford-Binet (Becker, 2003) προκειμένου να χρησιμοποιηθεί από τον Αμερικάνικο Στρατό κατά την διάρκεια του Α΄ Παγκοσμίου πολέμου. Η Κλίμακα Stanford-Binet θεωρείται μία από τις πλέον αξιόπιστες κλίμακες για την μέτρηση της νοημοσύνης. Μετά την αναπροσαρμογή και στάθμιση της εκ νέου το 1986 βάσει διευρυμένου

θεωρητικού μοντέλου, χορηγείται σε παιδιά από 2 ετών έως την ενηλικίωση. Αποτελείται από 15 υποκλίμακες που επιτρέπουν την αξιολόγηση του αναπτυξιακού προφίλ μέσω σταθμισμένων τιμών για τις διάφορες ηλικίες (Standardised Age Scores-SASs), (Glutting & Kaplan,1990).

Το 1939 ο Wechsler δημιούργησε τη δική του κλίμακα νοημοσύνης (Wechsler, 1940). Τα τεστ Wechsler αποτελούνται από λεκτικές και πρακτικές κλίμακες, οι οποίες συνήθως εναλλάσσονται κατά τη χορήγηση, και εξάγουν έναν δείκτη νοημοσύνης για λεκτικές και έναν για μη-λεκτικές ικανότητες. Οι κλίμακες του Wechsler σχεδιάστηκαν έτσι ώστε να επιτρέπουν την σύγκριση ποικίλων ικανοτήτων του υποκειμένου και επιτρέπουν τον καθορισμό τριών παραμέτρων του δείκτη νοημοσύνης, το λεκτικό, το πρακτικό και ένα γενικό πηλίκο που συνδυάζει την απόδοση στις δύο προηγούμενες περιπτώσεις. Στη σύγχρονη εποχή, χρησιμοποιούνται κυρίως τα εξής εργαλεία μέτρησης της νοημοσύνης του Wechsler: η κλίμακα Wechsler για ενήλικες (WAIS-III®, 1997), η αναθεωρημένη το 2003 κλίμακα για παιδιά σχολικής ηλικίας (WISC-IV®) και η κλίμακα για παιδιά προσχολικής ηλικίας (WPPSI™-III)-(Wechsler, 1967, 2002).

Η κλίμακα των προοδευτικών μητρών του ψυχολόγου Raven (1983, 1986), σχεδιασμένη για να μετρά τον δείκτη νοημοσύνη παιδιών, αποτελείται από 60 προβλήματα πολλαπλών επιλογών ταξινομημένα σε επάλληλες βαθμίδες σύμφωνα με τον βαθμό δυσκολίας τους (Raven, Court & Raven, 1986). Κάθε πρόβλημα περιλαμβάνει γεωμετρικά σχήματα τοποθετημένα σε λογικές σειρές, από τις οποίες λείπει ένα σχήμα. Στο κάτω μέρος της σελίδας κάθε προβλήματος υπάρχουν έξι ή οκτώ γεωμετρικά σχήματα, από τα οποία ο εξεταζόμενος καλείται να επιλέξει το σχήμα που συμπληρώνει την εικόνα-ερέθισμα. Το τεστ Raven μετρά την ικανότητα του ατόμου να κάνει αναλογικές συγκρίσεις και να οργανώνει τις αντιλήψεις του χώρου σε λειτουργικά σύνολα. Δεν απαιτείται γλωσσική επικοινωνία μεταξύ εξεταστή και εξεταζόμενου και έτσι μπορεί να χορηγηθεί σε άτομα με γλωσσική ανεπάρκεια ή σε αυτιστικά παιδιά. Είναι διαθέσιμο σε τρεις εκδοχές: Τυπικές Προοδευτικές Μήτρες (Standard Progressive Matrices), Έγχρωμες Προοδευτικές

Μήτρες (Coloured Progressive Matrices), Προηγμένες Προοδευτικές Μήτρες (Advanced Progressive Matrices).

2.3. Θεωρητικά μοντέλα της χαρισματικότητας

2.3.1. Το μοντέλο των «Τριών τεμνόμενων δακτυλίων» του Renzulli

Η θεωρία του Renzulli (2005) ονομάστηκε "θεωρία των τριών δακτυλίων". Σύμφωνα με αυτήν η χαρισματικότητα είναι η συνύπαρξη υψηλών γενικών ικανοτήτων, υψηλής αφοσίωσης στην επιτέλεση έργου, και δημιουργικότητας. Ο Renzulli υποστηρίζει ότι καθένα από αυτά τα χαρακτηριστικά παίζει σημαντικό ρόλο για την ανάπτυξη της χαρισματικότητας.

Με τον όρο «γενικές ικανότητες» ο Renzulli αναφέρεται σε γενικές ικανότητες που χρησιμοποιούνται γενικά σε όλους τους τομείς όπως η ικανότητα επεξεργασίας πληροφοριών, η ικανότητα ενσωμάτωσης εμπειριών, αφομοίωσης της νέας γνώσης και η αφηρημένη σκέψη. Μέρος των ικανοτήτων αυτών αποτελούν οι ειδικές ικανότητες, δηλαδή οι ικανότητες απόκτησης γνώσης σε μια συγκεκριμένη δραστηριότητα, που συντελούν στην υψηλών επιπέδου απόδοση σε ένα συγκεκριμένο τομέα.

Η υψηλή αφοσίωση και δέσμευση στα καθήκοντα και την επιτέλεση του έργου περιλαμβάνει το κίνητρο όπως την επιμονή, την θέληση, την αυτοπειθαρχία, αυτοπεποίθηση, που μετατρέπεται σε δράση όπως εργατικότητα, αντοχή, σκληρή δουλειά, οξυδέρκεια.

Με τον όρο «δημιουργικότητα» ο Renzulli αναφέρεται στην ευκαμψία, στην ευχέρεια, στην ευελιξία και στην πρωτοτυπία της σκέψης και στην ευστροφία. Επίσης, η δημιουργικότητα αφορά την ευαισθησία και την προθυμία στην πρόσληψη ερεθισμάτων, την ευρηματικότητα κατά την επίλυση προβλημάτων και την προθυμία για ανάληψη απαιτητικών και επικινδύνων καθηκόντων.

Όταν τα τρία αυτά χαρακτηριστικά, αυτοί οι τρεις δακτύλιοι, συνυπάρχουν και λειτουργούν μαζί, μπορεί να επιτευχθούν υψηλές επιδόσεις ή να εκδηλωθεί χαρισματική συμπεριφορά.

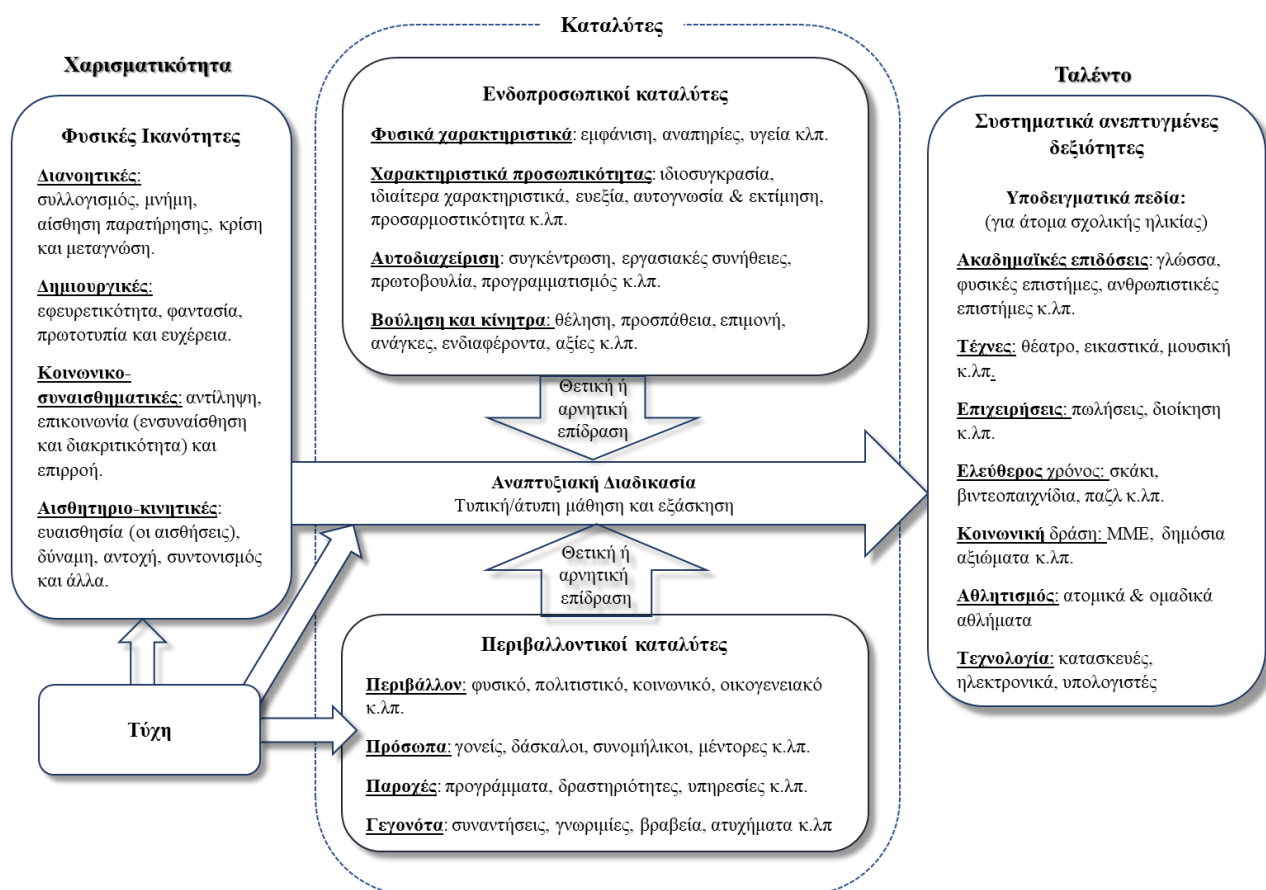
Τέλος, ο Renzulli, μέσα στο πέρασμα των χρόνων και συνεχίζοντας να μελετά την χαρισματικότητα, επέκτεινε το μοντέλο του περιλαμβάνοντας ως καθοριστικούς παράγοντες για την εκδήλωση της χαρισματικής συμπεριφοράς τόσο την προσωπικότητα και όσο και το περιβάλλον. Οι παράγοντες προσωπικότητας αναφέρονται στον χαρακτήρα, την αυτοαντίληψη, την διορατικότητα, το θάρρος, την επιθυμία για επίτευξη κλπ. Στους περιβαλλοντικούς παράγοντες συγκαταλέγονται η προσωπικότητα και το μορφωτικό επίπεδο των γονέων, το κοινωνικο-οικονομικό επίπεδο, το κοινωνικό, αξιακό και ηθικό περιβάλλον της εποχής, τα πρότυπα της εποχής, οι ευκαιρίες μάθησης και μόρφωσης και η τύχη.

2.3.2. Το διαφοροποιημένο μοντέλο χαρισματικότητας και ταλέντου του Gagne

Ο Gagne, F. (2000) προτείνει μία σαφή διαφοροποίηση μεταξύ χαρισματικότητας και ταλέντου. Σύμφωνα με αυτή, η «χαρισματικότητα» δηλώνει την έμφυτη παρουσία και την αυθόρμητη έκφραση ανώτερων φυσικών ικανοτήτων (που ονομάζονται ικανότητες ή χαρίσματα), σε τουλάχιστον έναν τομέα ικανοτήτων, σε βαθμό που τοποθετεί ένα άτομο τουλάχιστον μεταξύ του κορυφαίου 10% των συνομηλίκων της ηλικίας του/της. Από την άλλη πλευρά, το «ταλέντο» υποδηλώνει την ανώτερη κυριαρχία των συστηματικά αναπτυγμένων ικανοτήτων (ή δεξιοτήτων) και γνώσεων σε τουλάχιστον έναν τομέα της ανθρώπινης δραστηριότητας σε βαθμό που τοποθετεί ένα άτομο τουλάχιστον στο ανώτερο 10% των ηλικιακών συνομηλίκων που δραστηριοποιούνται ή έχουν δραστηριοποιηθεί σε αυτόν τον τομέα ή τομείς.

Σύμφωνα με το «διαφοροποιημένο μοντέλο» του Gagne η χαρισματικότητα ορίζεται ως το δυναμικό των ατόμων, το «ακατέργαστο υλικό», τις φυσικές ικανότητες, οι οποίες καθορίζονται, κυρίως, γενετικά. Απαριθμεί αυτές τις φυσικές ικανότητες σε τέσσερις τομείς: τις διανοητικές, τις δημιουργικές, τις κοινωνικο-συναισθηματικές και τις αισθητήριο-κινητικές ικανότητες. Απ' την άλλη μεριά, ως ταλέντο ορίζει την έμπρακτη εκδήλωση των ικανοτήτων αυτών μέσω των επιδόσεων.

Σε αυτό το μοντέλο οι φυσικές ικανότητες - χαρισματικότητα, λειτουργούν ως την «πρώτη ύλη», η οποία μέσω συστηματικής προσπάθειας και πρακτικής, μετασχηματίζεται σε δεξιότητες - ταλέντο. Σε αυτήν την μετασχηματιστική, αναπτυξιακή διαδικασία, καταλυτικό ρόλο παίζουν τόσο ενδοπροσωπικοί όσο και περιβαλλοντικοί παράγοντες οι οποίοι προσδιορίζονται ως καταλύτες. Οι ενδοπροσωπικοί και περιβαλλοντικοί καταλύτες επιδρούν είτε θετικά είτε αρνητικά στην ανάπτυξη του χαρίσματος και τον μετασχηματισμό του σε ταλέντο. Κύριος παράγοντας της μετασχηματιστικής διαδικασίας, που σχετίζεται με τους καταλύτες και τις φυσικές ικανότητες, είναι η τύχη· η τύχη του ατόμου να κληροδοτήσει συγκεκριμένα γονίδια, να γεννηθεί σε μια συγκεκριμένη οικογένεια, σε συγκεκριμένο περιβάλλον, να εγγραφεί σε συγκεκριμένο σχολείο, να παρακολουθήσει ή όχι πρόγραμμα για χαρισματικούς κλπ. Το παρακάτω σχήμα αναπαριστά το διαφοροποιημένο μοντέλο χαρισματικότητας και ταλέντου του Gagne.



Εικόνα 2: Διαφοροποιημένο μοντέλο χαρισματικότητας και ταλέντου του Gagne

Από την παραπάνω σχέση συνεπάγεται πώς για την ανάπτυξη των ταλέντων είναι απαραίτητη η παρουσία υψηλών φυσικών ικανοτήτων - χαρισμάτων. Ωστόσο, αν δεν δοθούν ευκαιρίες μάθησης και ανάπτυξης ή σε περίπτωση αρνητικής επιρροής από τους καταλύτες, είναι πιθανό οι φυσικές ικανότητες, να παραμείνουν μεν πολύ πάνω από το μέσο όρο, χωρίς, όμως, να εκφραστούν ως ταλέντα.

Τέλος, ο Gagne κατέταξε πληθυσμό με χαρισματικές και ταλαντούχες συμπεριφορές σε 5 κατηγορίες. Η πρώτη περιλαμβάνει τους «βασικά ευφυείς» οι οποίοι αποτελούν το 10% του γενικού πληθυσμού, η δεύτερη τους «μέτρια ευφυείς» που αντιστοιχούν στο 1% του γενικού πληθυσμού, ακολουθούν οι «υψηλά ευφυείς» αποτελούν το 0,1% του πληθυσμού, οι «εξαιρετικά υψηλά ευφυείς» που καταλαμβάνουν περίπου το 0.01% του γενικού πληθυσμού, και, τέλος, η «ακραία υψηλά ευφυείς» που

Table 1. Gagné's metric-based (MB) system of levels within the gifted/talented population

Level	Label	Ratio in general population	IQ equivalents	Standard deviation
5	Extremely	1:100,000	165	+ 4.3
4	Exceptionally	1:10,000	155	+ 3.7
3	Highly	1:1,000	145	+ 3.0
2	Moderately	1:100	135	+ 2.3
1	Mildly	1:10	120	+ 1.3

καταλαμβάνουν μόλις το 0,001% του πληθυσμού.

2.3.3. Το «μοντέλο του Μονάχου» του Heller

Σύμφωνα με το μοντέλο του Μονάχου του Heller τα χαρισματικά άτομα διακατέχονται από έμφυτες ικανότητες – κλίσεις όπως οι υψηλές νοητικές ικανότητες, η δημιουργικότητα, η πρακτική νοημοσύνη, οι κοινωνικές, οι μουσικο-καλλιτεχνικές και οι ψυχοκινητικές ικανότητες. Αυτές οι έμφυτες ικανότητες δύνανται να εκδηλωθούν ως εξαιρετικές επιδόσεις - ταλέντα. Η εξέλιξη αυτών των ικανοτήτων επηρεάζεται τόσο από ενδογενείς όσο και από εξωγενείς παράγοντες. Το περιβάλλον - οικογενειακό, μαθησιακό, εργασιακό κλπ.- φαίνεται να επιδρά σημαντικά στην ανάπτυξη και εξέλιξη της χαρισματικότητας. Σε ένα θετικό περιβάλλον η χαρισματικότητα μπορεί να αξιοποιηθεί, να εκπαιδευτεί και να εξελιχθεί ως ταλέντο, ενώ με την απουσία κατάλληλου και ενθαρρυντικού

περιβάλλοντος, η χαρισματικότητα μένει αναξιοποίητη και το ταλέντο δύναται να σβήσει. Έτσι, τα άτομα με ιδιαίτερες ικανότητες και κλίσεις θα πρέπει να αποζητούν, και να τους προσφέρονται, ευκαιρίες και συνθήκες για υψηλές επιδόσεις (Judge, Parker, Colbert, Heller & Pies, 2001)

2.3.4. Το "ψυχο-κοινωνικό" μοντέλο του Tannenbaum

Σύμφωνα με το ψυχο-κοινωνικό μοντέλο του Tannenbaum (2003) η χαρισματικότητα συνδέεται με την υψηλή γενική νοημοσύνη. Παράλληλα σημαντικό ρόλο παίζει η κοινωνία και γενικότερα το περιβάλλον, καθώς η χαρισματικότητα ορίζεται ως μια συνεχώς μεταβαλλόμενη κατάσταση στις εκάστοτε ισχύουσες κοινωνικές αξίες της κάθε εποχής. Τέλος, καθοριστικό παράγοντα αποτελεί η καλή τύχη εφόσον η εξέλιξη της χαρισματικότητας εξαρτάται από τις "τυχαίες συνθήκες" της ζωής.

2.4. Ανακεφαλαίωση

Με τον όρο «χαρισματικότητα» αναφερόμαστε στις έμφυτες ικανότητες, ενώ με τον όρο «ταλέντο» αναφερόμαστε στις επίκτητες δεξιότητες και την επίτευξη υψηλών επιδόσεων σε συγκεκριμένους τομείς όπως στον ακαδημαϊκό τομέα, τις τέχνες, την τεχνολογία κλπ. (Gagné, 2000).

Ένα υψηλό νοητικό δυναμικό δύναται να εκδηλωθεί με τη μορφή εξαιρετικής επίδοσης – ταλέντου - μόνο όταν συγκεραστούν αρκετές ευνοϊκές συνθήκες (Gagne, 2003· Heller, 2000· Renzulli, 1998· Tannenbaum, 1986).

Με άλλα λόγια, η εμφάνιση και η διαμόρφωση της χαρισματικότητας αποτελεί αναπτυξιακή διαδικασία, η οποία επηρεάζεται καθοριστικά τόσο από εξωτερικούς όσο και εσωτερικούς παράγοντες. Η συνεχής αλληλεπίδραση ενδογενών και εξωτερικών παραγόντων σε συνδυασμό με την καλή τύχη καθίσταται απαραίτητη για την ομαλή εκδήλωση της χαρισματικότητας.

ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ
«ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ»

Κεφάλαιο 3^ο

Η χαρισματικότητα στον χώρο εργασίας

Η χαρισματικότητα και η εργασία με χαρισματικούς τυγχάνουν πρόσφατα όλο και μεγαλύτερης προσοχής και εκτίμησης. Οι εταιρείες αναγνωρίζουν όλο και περισσότερο τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα καθώς οι δεξιότητες και η δημιουργικότητα των εργαζομένων συνεισφέρουν σημαντικά. Σε πολλές περιπτώσεις η ίδια η εταιρεία δεν γνωρίζει ποιος είναι χαρισματικός και δεν αφιερώνει αρκετή προσοχή για να εντοπίσει, να παρακινήσει και να καθοδηγήσει αυτά τα άτομα. Οι δεξιότητές τους συχνά δεν χρησιμοποιούνται στο βέλτιστο κατά τη διαδικασία τη εργασίας, ενώ η χαρισματικότητα που εμφανίζεται συνήθως παραβλέπεται. Φυσικά, αυτό εγείρει το ερώτημα πώς εντοπίζονται τα χαρισματικά άτομα και πώς μπορούν να αξιοποιηθούν οι δυνατότητές τους. Starc (2014). Στη συνέχεια θα προσπαθήσουμε να αναδείξουμε σχετικά σημεία -κλειδιά τα οποία αναδείχθηκαν από την βιβλιογραφική ανασκόπηση.

3.1. Αναγνωρίζοντας την χαρισματικότητα στον εργασιακό χώρο

3.1.1. Χαρακτηριστικά χαρισματικών εργαζομένων

Σύμφωνα με Employer's guide to giftedness in the workplace (χ.χ.) τα άτομα με χαρισματικότητα, όπως και οι υπόλοιποι άνθρωποι, είναι όλα διαφορετικά και έχουν ένα ευρύ φάσμα ενδιαφερόντων, δεξιοτήτων και ευφυΐας. Εντούτοις, οι χαρισματικοί άνθρωποι φαίνεται να κατέχουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Είναι γρήγοροι και έξυπνοι στοχαστές· μπορούν να χειριστούν περίπλοκα θέματα

- Σε δύσκολες καταστάσεις είναι πολύ ενεργητικοί, συγκεντρωμένοι και με κίνητρο
- Αυτόνομοι, με έντονη έμφυτη περιέργεια
- Ευαίσθητοι και συναισθηματικοί άνθρωποι
- Μπορεί συχνά να προτείνουν ασυνήθιστες, καινοτόμες λύσεις.

Οι Nauta & Corten (2002) περιγράφουν αναλυτικότερα τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που τους διαφοροποιούν. Σε αυτά περιλαμβάνονται:

- **Ταχύτητα σκέψης.** Σκέφτονται πιο γρήγορα από τους άλλους, έχουν γρήγορο ειρμό και συχνά φαίνεται ότι μεταπηδούν από το ένα θέμα στο άλλο.
- **Υψηλή ευαισθησία** σε διαφορετικούς τομείς: ψυχοκινητική, αισθητηριακή, διανοητική, συναισθηματική και υπερβολική διέγερση των αισθήσεων ακοής, όρασης, αφής (σαν ΔΕΠΥ)
- **Εσωστρέφεια.** Πληγώνονται εύκολα γι' αυτό κρατούν αποστάσεις. Αποφεύγουν συγκεντρώσεις γιατί δεν βρίσκουν ενδιαφέρουσες τις συζητήσεις (σαν αυτισμός). Καθώς δεν συναντούν συχνά ανθρώπους με παρόμοιο τρόπο σκέψης μπορεί να απομονωθούν είτε να βιώνουν αίσθημα απόρριψης.
- **Συναισθηματική ανάπτυξη.** Αισθάνονται έντονα τα συναισθήματά τους. Σε κάποιες περιπτώσεις η γνωστική ικανότητα υπερέχει της συναισθηματικής νοημοσύνης, ειδικά αν το άτομο αισθάνεται μοναξιά από μικρή ηλικία ή αν δεν αναγνωριστεί η χαρισματικότητα. Στις περισσότερες περιπτώσεις, ωστόσο, φαίνεται να αναπτύσσεται κανονικά.
- **Δημιουργικότητα.** Η διαδικασία σκέψης τους διαφέρει από τον τυπικό πληθυσμό. Σκέφτονται ολιστικά και έχουν μεγάλη φαντασία. Ο τυπικός πληθυσμός δεν δύναται να ακολουθήσει το ειρμό της σκέψης τους. Εντοπίζουν γρήγορα τα μοτίβα και εξάγουν συμπεράσματα διαισθητικά.
- **Τελειομανία.** Υψηλές προσδοκίες από τους άλλους και συναισθήματα ντροπής και ενοχής αν δεν ανταποκριθούν οι ίδιοι στις προσδοκίες τους. Αυτό δημιουργεί ένταση και κατά περιπτώσεις «παράλυση».
- **Φόβος αποτυχίας και χαμηλής απόδοσης.** Αν δεν έχουν κίνητρα για ανάπτυξη της ευφυΐας τους συχνά αναπτύσσουν «κακές» συνήθειες. Αισθάνονται ανόητοι, φοβούνται την αποτυχία και έχουν χαμηλή απόδοση.

Όσο μειώνεται η παρακίνησή τους το αποτέλεσμα είναι σύγχυση και απογοήτευση στην καριέρα τους.

- **Μαθησιακό προφίλ.** Έχουν διερευνητικό στυλ μάθησης. Συχνά δεν αντιλαμβάνονται τα ερωτήματα καθώς προσπαθούν να απαντήσουν σε ερωτήσεις που δεν έχουν καν τεθεί. Πολλοί ενήλικες έχουν έλλειψη βασικών γνώσεων αλλά έχουν πολλή γνώση σε τομείς που τους ενδιαφέρουν.

Σε μεταγενέστερη έρευνα των Nauta & Ronner (2010) τα χαρισματικά άτομα περιγράφονται παρομοίως ως γρήγοροι και έξυπνοι στοχαστές που μπορούν να διαχειριστούν περίπλοκα θέματα. Επιπλέον, περιγράφονται ως άτομα αυτόνομα, περίεργα, παθιασμένα και ευαίσθητα με πλούσια συναισθήματα που ζουν έντονα και απολαμβάνουν να είναι δημιουργικά. Αξίζει να αναφερθεί πως τα χαρισματικά άτομα παρουσιάζουν, ακόμα, κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που βοηθούν στον εντοπισμό τους. Αυτά περιλαμβάνουν:

- ευρύ ενδιαφέρον για όλα τα είδη των τομέων (περίεργοι και παθιασμένοι)
- αισθητηριακή ευαισθησία, για παράδειγμα στον θόρυβο που υπάρχει στο εργασιακό περιβάλλον (πολύ ευαίσθητοι)
- μιλούν με πάθος για θέματα που τους ενδιαφέρουν: αρχίζουν να μιλούν πιο γρήγορα, τα μάτια φωτίζονται, κάνουν έντονες χειρονομίες (παθιασμένοι)
- αναλύουν γρήγορα την εργασιακή κατάσταση: «το πώς λειτουργεί» (υψηλή ευφυΐα)
- εστιάζουν κυρίως στο περιεχόμενο της εργασίας (υψηλή ευφυΐα)
- επιθυμούν να εργάζονται με τον δικό τους τρόπο (αυτονομία)
- επιθυμούν να βλέπουν ποικιλία στην εργασία τους (τάση για δημιουργικότητα)
- σκέφτονται «έξω από το κουτί»: παράγουν ανορθόδοξες λύσεις που δεν είναι γενικά αποδεκτές (έντονη πρωτοτυπία).

Κατά τους Vreys, Venderickx & Kieboom (2016) τα χαρισματικά άτομα ξεχωρίζουν λόγω της επιμονής τους και τον ακούραστο ενθουσιασμό στη δουλειά, και συχνά επαινούνται για την δαημοσύνη και την εξαιρετική τους απόδοση. Κατέχουν ισχυρή θέληση, εσωτερικό κίνητρο, αξιόλογες γνώσεις και γνωστικές ικανότητες. Σκέφτονται γρήγορα και μπορούν να αφομοιώσουν μεγάλες ποσότητες νέων

πληροφοριών σε σχετικά μικρή χρονική περίοδο. Είναι φιλομαθείς, με έντονη περιέργεια και έχουν ευρεία γκάμα ενδιαφερόντων με βάθος γνώσεων στα αντίστοιχα ενδιαφέροντα. Επιπλέον, κατέχουν δεινότητα στην επίλυση προβλημάτων, καθώς έχουν την ικανότητα να απομακρύνονται από τις συμβατικές ιδέες και να καταλήγουν σε μοναδικές λύσεις για ένα πρόβλημα. Λόγω της κυρίαρχης αποκλίνουσας σκέψης τους, είναι σε θέση να ενσωματώνουν εύκολα πληροφορίες από διαφορετικές πηγές και να ανακαλύπτουν συνδέσεις μεταξύ φαινομενικά άσχετων ιδεών. Αυτό με τη σειρά του «τροφοδοτεί» το δημιουργικό δυναμικό τους.

Οι Nauta, Corten & Ronner (2006) αναφέρουν μεταξύ άλλων και κάποια ιδιαίτερα «αρνητικά» χαρακτηριστικά αυτών των ατόμων. Συγκεκριμένα υποστηρίζουν ότι οι χαρισματικοί εργαζόμενοι παρουσιάζουν προβλήματα επικοινωνίας, ιδιαίτερα σε εργασιακά περιβάλλοντα με έντονα διαφορετική κουλτούρα. Για παράδειγμα, όπως αναφέρεται στο *Employer's guide to giftedness in the workplace* (χ.χ.) όσον αφορά την επικοινωνία, τείνουν να επικοινωνούν πολύ έντονα και συναισθηματικά σχετικά με τα ευρήματά τους ως οξυδερκείς παρατηρητές. Έτσι, μπορεί εύκολα να προκύψουν συγκρούσεις.

Επιπλέον, φαίνεται να υπάρχει δυσκολία κατά την συνεργασία με την «εξουσία» καθώς δεν βλέπουν ή δεν κατανοούν τη σημασία του κύρους, καθώς έχουν μάθει από μικρή ηλικία ότι δεν είναι αλήθεια όλα όσα λένε οι αρχές. Έτσι, τα χαρισματικά άτομα τείνουν να αγνοούν το φαινόμενο του «κύρους» και να μην εκδηλώνουν την προβλεπόμενη συμπεριφορά, γεγονός που μεταφράζεται ως έλλειψη πειθαρχίας. Ως έλλειψη πειθαρχίας μπορεί να ερμηνευθεί, επίσης, η αδυναμία τους να απασχοληθούν σε εργασίες ρουτίνας. Η πλειονότητα των εργασιών που εκτελούνται στην κοινωνία δεν αφορούν την καινοτομία ούτε τη μεγιστοποίηση της ποιότητας, αλλά την παροχή σταθερής ποιότητας με γρήγορο ρυθμό. Αυτό απαιτεί ένα βαθμό πειθαρχίας, που δεν διαθέτουν αυτά τα άτομα (Nauta κ.α., 2006).

Καθώς τα χαρισματικά άτομα είναι σε θέση να σκέφτονται πιο γρήγορα, μπορούν να αναλύουν καλά και να κατανοούν περίπλοκες καταστάσεις τείνουν να εμφανίζονται στην «πρώτη γραμμή» σχετικά γρήγορα. Επιπλέον, οι τομείς των ενδιαφερόντων τους μπορεί να αποκλίνουν έντονα από τους άλλους, όπως και το είδος του χιούμορ τους, ενώ ως υπάλληλοι με καινοτόμες ιδέες δεν αποκλείεται να πέσουν στην παγίδα να

γκρινιάζουν ή να φαίνονται σαν να «τα γνωρίζουν όλα» με αποτέλεσμα να προκύπτουν συγκρούσεις με συναδέλφους ή ανωτέρους (Nauta & Ronner, 2010).

Τέλος, καθώς βαριούνται εύκολα όταν μια εργασία δεν είναι αρκετά απαιτητική, μπορεί να φανούν ανυπόμονοι απέναντι σε πιο αργούς συναδέλφους ή προϊσταμένους. Σε συνδυασμό με την φυσική τους τάση να θέλουν να ξέρουν γιατί και για ποιο λόγο συμβαίνει το κάθε τι πριν ενεργήσουν, δεν αφήνουν τον εαυτό τους να πράξει ελεύθερα ή τυχαία. Με την εκδήλωση αυτής της συμπεριφοράς οι χαρισματικοί άνθρωποι μπορεί να φανούν σχολαστικοί και πεισματάρηδες είτε να γίνονται αντιληπτοί ως ενοχλητικοί ή υπερβολικοί για τους άλλους (Nauta κ.α., 2006).

3.1.2. Εντοπισμός της χαρισματικότητας στον εργασιακό χώρο

Ο εντοπισμός και η καθοδήγηση χαρισματικών ενηλίκων είναι πρωταρχικής σημασίας για κάθε οργανισμό καθώς δύνανται να αποτελέσουν θεμέλιο επιτυχίας. Ειδικά σε οργανισμούς που ασχολούνται με ανάπτυξη, λόγω της καινοτομίας και της δημιουργικότητάς τους, μπορούν να αποτελέσουν κινητήριο δύναμη για τη διασφάλιση του μέλλοντος. Ωστόσο, παρότι οι ικανότητες των χαρισματικών εργαζομένων είναι εξαιρετικά πολύτιμες, η έρευνα για τη λειτουργία των χαρισματικών ενηλίκων στο χώρο εργασίας είναι σχετικά σπάνια (Starc, 2014).

Η Starc (2014) σε μελέτη που εκπόνησε με ενήλικες που σημείωσαν το κορυφαίο 2% ενός έγκυρου τεστ IQ και ενήλικες που δεν είχαν δοκιμαστεί επίσημα - αλλά αναγνωρίστηκαν ως προικισμένοι μέσα από τα τυπικά σημάδια χαρισματικότητας που δείχνουν τα παιδιά τους - παρουσίασε μεθόδους που μπορούν να βοηθήσουν στον εντοπισμό χαρισματικών εργαζομένων. Ειδικότερα, υποστήριξε πως οι οργανισμοί που θέλουν να δημιουργήσουν ένα δημιουργικό περιβάλλον φιλικό για χαρισματικά άτομα και επικεντρωμένο στην παραγωγικότητα μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις παρακάτω μεθόδους:

- **Πρακτική άσκηση**, μέσω της οποίας οι εκπαιδευτές των νέων εργαζομένων μπορούν να εντοπίσουν την ύπαρξη χαρισματικότητας. Επιπλέον, τα τμήματά ανθρωπίνου δυναμικού, παρέχοντας προγράμματα εκπαίδευσης και προσανατολισμού αναφορικά με την εργασία, μπορούν να συμβάλλουν στην

αναγνώριση της χαρισματικότητας και των κλίσεων του κάθε ατόμου ώστε να ανατεθούν επιτυχώς τα καθήκοντα με στόχο την επιτυχία και την αριστεία της εταιρείας.

- **Καθοδήγηση – mentoring**, ειδικά στα νέα μέλη τα οποία ξεκινούν μες τον οργανισμό. Το mentoring είναι κατάλληλο και για ανώτερα μέλη - μάνατζερ. Στόχος είναι ο/η μέντορας να συνδεθεί με το κάθε άτομο προσωπικά να το παρακινήσει άμεσα και να το καθοδηγήσει να φτάσει στο επιθυμητό επίπεδο.
- **Ανάπτυξη κατάλληλου προφίλ ικανοτήτων**. Η διαδικασία επιλογής εξακολουθεί να προσφέρει τη δυνατότητα εύρεσης χαρισματικών υποψηφίων. Ωστόσο, εξεχούσης σημασίας, εκτός από τον βαθμό ικανοτήτων και δυνατοτήτων των υποψηφίων, είναι και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά τους. Με άλλα λόγια, είναι σημαντικό να εντοπιστούν τα ιδιαίτερα προσωπικά χαρακτηριστικά των χαρισματικών ατόμων, καθώς αυτά, συνήθως, παίζουν αποφασιστικό ρόλο στην ανάπτυξη ή όχι οι ικανότητες μέσα σε ένα συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον.
- **Παρατηρητή της απόδοσης των εργαζομένων**. Τα χαρισματικά άτομα χάρις την δημιουργικότητα τους και την ικανότητα τους να επιλύουν περίπλοκα ζητήματα συνήθως ξεχωρίζουν. Έτσι, οι ικανοί παρατηρητές μπορούν να τα εντοπίζουν.
- **Εναλλαγή θέσεων εργασίας - rotation**, συμβάλει στην ανάπτυξη και εμπάθυνση της τεχνογνωσίας. Έτσι, είναι πιθανό να επιτευχθεί η ανίχνευση χαρισματικότητας, καθώς επίσης να μεταφερθεί η γνώση και να υπάρξει ενεργή συμμετοχή από όλους τους εμπλεκόμενους.
- **Ευκαιρίες εκπαίδευσης**. Πέραν του ότι παρέχουν ευκαιρία επαγγελματικής και προσωπικής ανάπτυξης, συμβάλλουν στην ανίχνευση των χαρισματικών ατόμων καθώς οι αναπτυσσόμενες μαθησιακές τους ικανότητες τους βοηθούν να ξεχωρίσουν.
- **Ενθάρρυνση δημιουργικότητας**. Η παροχή δυνατότητας να παράγουν ιδέες ή να κερδίσουν νέες εμπειρίες και να αποφύγουν την ρουτίνα ίσως συντελέσει στην ανάδειξη των χαρισματικών εργαζομένων.

Μπορούν, επίσης, να συμβάλουν σε σημαντικό βαθμό στην ταυτοποίηση χαρισματικών ατόμων, οι γιατροί επαγγελματικής υγείας (Nauta & Ronner, 2010) καθώς και οι εργαζόμενοι, που είναι καλοί παρατηρητές (Starc, 2014) Φυσικά, είναι

εξαιρετικά σημαντικό να γνωρίζουν τα χαρακτηριστικά του φαινομένου της χαρισματικότητας, αν θέλουν να είναι ικανοί να την εντοπίσουν (Nauta & Ronner, 2010· Starc, 2014).

3.2. Χαρισματικότητα και εργασιακή ικανοποίηση

Σε μια σουηδική μελέτη που διεξήγαγε ο Δρ. Roland Persson (2009) και στην οποία συμμετείχαν 287 μέλη της Mensa, διαπίστωσε ότι ενώ τα χαρισματικά άτομα συχνά επιδίωκαν σταδιοδρομία που σχετίζεται με την τεχνολογία και τις επιστήμες (δεν αποτέλεσε έκπληξη), πολλά από αυτά τα άτομα ανέφεραν μόνο μέση ικανοποίηση από την εργασία. Σε αυτό το σημείο υπογράμμισε ότι πολλές σταδιοδρομίες που σχετίζονται με την επιστήμη μπορεί να «κολλήσουν» από την γραφειοκρατία και τις «πολιτικές γραφείου» ή τη συντηρητική σκέψη στην επιστημονική κοινότητα. Η υψηλότερη ικανοποίηση αναφέρθηκε από άτομα που είχαν ηγετικούς ή διοικητικούς ρόλους ή/και εκείνους που ανέπτυξαν τις δικές τους επιχειρήσεις. Τα χαρακτηριστικά του χώρου εργασίας που προκάλεσαν δυσαρέσκεια περιλάμβαναν κακή αμοιβή, περιορισμένες ευκαιρίες προαγωγής, μονότονη εργασία και θέσεις που δεν χρησιμοποιούσαν τα ταλέντα τους. Η μελέτη σημείωσε: «Πρέπει να σου **επιτραπεί** να είσαι χαρισματικός για να διαπρέψεις» (σελ.13). Τα χαρακτηριστικά του χώρου εργασίας που επέτρεψαν στους προικισμένους εργαζόμενους να διαπρέψουν περιλάμβαναν απαιτητικές καταστάσεις που βασίζονταν στην ικανότητά τους να λαμβάνουν αποφάσεις. Τέλος, η ελευθερία, η ποικιλία και η αυτονομία φάνηκε να εκτιμώνται ιδιαίτερα από τους χαρισματικούς εργαζόμενους.

Κατά την διεθνή βιβλιογραφική ανασκόπηση δεν καταφέραμε να εντοπίσουμε άλλη έρευνα εστιασμένη στην εργασιακή ικανοποίηση των χαρισματικών εργαζομένων. Ωστόσο, καταφέραμε να εντοπίσουμε έρευνες και μελέτες – περιορισμένες σε αριθμό – οι οποίες εξέταζαν τα χαρισματικά άτομα στον εργασιακό χώρο. Με βάση αυτές, στη συνέχεια προσπαθούμε να περιγράψουμε την επιρροή ορισμένων παραγόντων εσωτερικής και εξωτερικής ικανοποίησης σε χαρισματικά άτομα.

3.2.1. Χαρισματικότητα και εσωτερική ικανοποίηση

Στην μελέτη τους, οι Vreys κ.α. (2016) εστίασαν στα δυνατά σημεία και τις ανάγκες των χαρισματικών εργαζομένων και διερεύνησαν πόσο καλά ταιριάζουν με την τρέχουσα εργασία τους. Εξερευνήσαν, επίσης ποια εμπόδια μπορεί να εμποδίσουν τους χαρισματικούς ενήλικες στην εργασία. Στην ερευνητική τους μελέτη συμμετείχαν χαρισματικά άτομα χωρισμένα σε δυο ομάδες, ενώ δεν συμμετείχαν καθόλου άτομα τυπικού πληθυσμού. Η πρώτη ομάδα αποτελούταν από άτομα που έχουν σκοράρει στο ανώτερο 2% σε έγκυρο IQ-test, και στην δεύτερη ομάδα άτομα που δεν είχαν εξεταστεί επίσημο με κάποιο εργαλείο αλλά είχαν αναγνωρίσει στον εαυτό τους σημάδια χαρισματικότητας βασισμένοι στα χαρακτηριστικά των διαγνωσμένων παιδιών τους. Σύμφωνα με αυτή τη μελέτη, οι χαρισματικοί υπάλληλοι ξεχωρίζουν λόγω των υψηλών γνωστικών τους ικανοτήτων, την ισχυρή θέληση και τη δημιουργική τους ορμή. Είναι πρόθυμοι να λύσουν πολύπλοκα προβλήματα και προτιμούν να αφιερώσουν σχεδόν το 85% του χρόνου τους σε μη συνηθισμένες εργασίες. Ως εκ τούτου, πολλοί αισθάνονται βαριεστημένοι και βιώνουν ένα μεγάλο χάσμα μεταξύ των εγγενών ικανοτήτων τους και των τρεχουσών απαιτήσεων της δουλειάς τους (~ 80%).

Επιπλέον, τους προκαλεί δυσαρέσκεια η εργασία που περιλαμβάνει πολλές επαναλαμβανόμενες ενέργειες και μικρή αυτονομία (Η Employer's guide to giftedness in the workplace, χ.χ.) και, γενικότερα, η μονότονη εργασία και θέσεις που δεν χρησιμοποιούν τα ταλέντα τους (Roland Persson, 2009). Σε τέτοιες περιπτώσεις, ως τελικό αποτέλεσμα, οι χαρισματικοί υπάλληλοι ίσως εγκαταλείψουν τον οργανισμό ώστε να βρουν μια νέα δουλειά σε έναν οργανισμό που αναπτύσσεται, εξελίσσεται και παρέχει ευκαιρίες μάθησης και ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη (Starc, 2014). Με άλλα λόγια, φαίνεται πως τα ακατάλληλα εργασιακά περιβάλλοντα μπορεί να οδηγήσουν όχι μόνο στην κούραση αλλά και στην επιθυμία αλλαγής δουλειάς (Vreys κ.α., 2016).

Από την άλλη πλευρά, ένα κατάλληλο και αρκετά απαιτητικό περιβάλλον εργασίας μπορεί να είναι πολύ βοηθητικό. Ως «κατάλληλα» θεωρούνται περιβάλλοντα όπου παρέχουν πολλή αυτονομία και προκλήσεις που απαιτούν δημιουργική ικανότητα επίλυσης (Employer's guide to giftedness in the workplace, χ.χ). Μπορούν, επίσης, να διαπρέψουν σε περιβάλλοντα όπου είναι σημαντικές η γνώση και η καινοτομία, όπως

και η ανάγκη για γρήγορη επισκόπηση σε περίπλοκες περιπτώσεις. Λόγω των ιδιαίτερων δυνατοτήτων και αναγκών τους, τα χαρισματικά άτομα ευδοκιμούν ιδιαίτερα σε καινοτόμα, δημιουργικά περιβάλλοντα (Nauta κ.α., 2006) και σε απαιτητικές καταστάσεις και συνθήκες που μπορούν να αξιοποιήσουν την ικανότητά τους για λήψη αποφάσεων (Roland Persson, 2009).

Ένας χώρος εργασίας που προσφέρει την ελευθερία για «εξερεύνηση» ενισχύοντας τη δημιουργικότητά τους, είναι ευνοϊκός για να μπορέσουν να επιδείξουν τις ικανότητές τους. Έχουν ανάγκη, δηλαδή, να δίνεται στο χάρισμα και τις ικανότητές τους η θέση που τους αξίζει (Nauta & Ronner, 2010). Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με αντιστοίχιση των ικανοτήτων και καθηκόντων, δηλαδή αντιστοίχιση του προφίλ εργασίας με τις ιδιότητες των εργαζομένων. Είναι, επίσης, σημαντικό να υπάρχει ευελιξία στην ανάθεση διαφορετικών καθηκόντων - σε συνεννόηση και συμφωνία με τους συναδέλφους – και σαφήνεια σχετικά με το όραμα, τις ευκαιρίες, τις ευθύνες και τις αμοιβαίες προσδοκίες (Employer's guide to giftedness in the workplace, χ.χ.).

Καθώς οι χαρισματικοί υπάλληλοι είναι ιδιαίτερα παθιασμένοι, έχουν την τάση να προσδιορίζουν ανεπαρκώς τα δικά τους όρια. Η φύση της εργασίας (επαρκής πρόκληση), ο βαθμός αυτονομίας και ο καθορισμός των συνόρων αποτελούν σημαντικούς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την ικανοποίηση και την απόδοσή τους (Nauta & Ronner, 2010). Επιπλέον, φαίνεται πώς εκτιμούν ιδιαίτερα την ελευθερία, την ποικιλία, την αυτονομία (Roland Persson, 2009).

Είναι εντυπωσιακό ότι, εκτός από μεγάλη ανάγκη για αυτονομία, παράλληλα, έχουν ανάγκη και για την ύπαρξη οργανωτικών στόχων και στόχων απόδοσης. Οι Nauta, Ronner & Brasseur (2012) υποστηρίζουν ότι, αναφορικά με τη δομή της εργασίας, η αυτονομία πρέπει να έχει ένα σαφές πλαίσιο. Το πλαίσιο αυτό σχετίζεται τόσο με τις προσδοκίες και τους στόχους του επόπτη σχετικά με την συγκεκριμένη αποστολή, οι οποίοι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι και σαφείς, όσο και με τους στόχους απόδοσης, οι οποίοι πρέπει να είναι ξεκάθαρα ορισμένοι. Μέσα σε αυτό το σαφές πλαίσιο αναζητούν την αυτονομία αναφορικά με τον τρόπο που θα παράγουν τα αποτελέσματα, τα οποία θα αξιολογηθούν.

Καταλήγοντας, όσον αφορά το περιεχόμενο της εργασίας και τους εσωτερικούς παράγοντες ικανοποίησης, τα χαρισματικά άτομα προτιμούν πολύπλοκες, απαιτητικές εργασίες, και αισθάνονται ενθουσιασμό όταν συμμετέχουν σε απαιτητικά εγχειρήματα. Έχουν έντονη επιθυμία για γνώση και προτιμούν να έχουν μεγάλη αυτονομία, ευθύνη και ελευθερία στη δουλειά τους (Vreys κ.α., 2016).

3.2.2. Χαρισματικότητα και εξωτερική ικανοποίηση

Σύμφωνα με τον Scott (2012), η εμπειρία της *χαρισματικότητας* στο χώρο εργασίας είναι, κατά βάση, μια απογοητευτική εμπειρία. Παράγοντες που προκαλούν δυσαρέσκεια αποτελούν η παροχή κακών αμοιβών, οι περιορισμένες ευκαιρίες προαγωγής (Roland Persson, 2009) ενώ λόγω της υψηλής ευαισθησίας στις οσμές και τους ήχους βιώνουν πιο γρήγορα ορισμένες συνθήκες ως εμπόδια (Nauta & Ronner, 2010). Κατά κύριο λόγο, όμως, οι απογοητεύσεις βασίζονται στις διαφορές των «χαρισματικών» εργαζομένων και των μη χαρισματικών συνάδελφων αναφορικά με τα κίνητρα, τις προτιμήσεις και τις ικανότητες (Nauta & Ronner, 2010).

Η βραδύτητα του περιβάλλοντός εξαντλεί σοβαρά την ενέργειά τους. Συχνά αισθάνονται ότι οι συνάδελφοί τους τους κρατούν πίσω και ότι θα μπορούσαν να προχωρήσουν πολύ πιο γρήγορα αν τους επιτρεπόταν να κάνουν πράγματα μόνοι τους (Vreys κ.α., 2016). Λόγω της υψηλής γνωστικής τους ικανότητας μπορεί να βιώσουν «διανοητική αποσύνδεση» με προϊστάμενους και συναδέλφους οι οποίοι ίσως να μην μπορούν να ακολουθήσουν (ταχεία) συλλογιστική (Nauta & Ronner, 2010). Άλλοτε οι συνάδελφοι θεωρούν ότι το χαρισματικό άτομο είναι «που τα ξέρει όλα» (Vreys κ.α., 2016). Σε κάποιες περιπτώσεις οι συνάδελφοι ίσως αντιδράσουν με σκληρά σχόλια ή αγνοήσουν εντελώς τη συμβολή των χαρισματικών (Starc, 2014). Κάποιοι συνάδελφοι μπορεί να τους αποφεύγουν ή/και να τους κοροϊδεύουν, ενώ μερικοί μάνατζερ μπορεί να αισθάνονται ότι απειλούνται (Nauta & Ronner, 2010). Τότε οι χαρισματικοί υπάλληλοι αντιμετωπίζουν τον φθόνο ή υψηλές απαιτήσεις από την διεύθυνση και τους οργανισμούς (Nauta & Corten, 2002).

Τα «ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους», μπορεί να εκλαμβάνονται με θετικό είτε με αρνητικό τρόπο μέσα στον χώρο εργασίας. Στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 1)

παρουσιάζεται η θετική και η αρνητική εκδοχή της εκδήλωσης ορισμένων από τα «ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους».

Πίνακας 1: Διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά χαρισματικών ενηλίκων που εκδηλώνονται στους χώρους υγείας και άλλους εργασιακούς χώρους (Μετάφραση από: Liu, Burston, Stewart & Mulligan, 2021, σελ. 79)

Χαρακτηριστικό	Πιθανό αντίκτυπο (Θετικό)	Πιθανό αντίκτυπο (Αρνητικό)
Εξαιρετικά γρήγορη σκέψη	Πρόωρη αναγνώριση προβλημάτων και των λύσεων τους	Πολλαπλή εναλλαγή σκέψεων που μπορεί να προκαλέσει στους άλλους την αίσθηση ότι το άτομο είναι αποδιοργανωμένο
Υψηλή ευαισθησία (νοητική, συναισθηματική κλπ.)	Ίσως εντοπίσουν σημεία που χρήζουν βελτίωσης από τους μάνατζερ τα οποία δεν έχουν παρατηρήσει οι ακόμα	Οι υπόλοιποι εργαζόμενοι ίσως τα θεωρήσουν ασήμαντα ενώ οι μάνατζερ ίσως αισθανθούν ότι «ανακατεύονται»
Εσωστρέφεια	Πιθανόν να παρουσιάσουν υψηλότερη παραγωγικότητα καθώς προτιμούν να ολοκληρώνουν την εργασία τους παρά να κοινωνικοποιούνται	Ίσως να μην συμμετέχουν σε κοινωνικές δραστηριότητες εντός του εργασιακού χώρου με αποτέλεσμα να απομονωθούν
Δημιουργικότητα	Η διαδικασία σκέψης τους είναι πιο δημιουργική και ως αποτέλεσμα ίσως επινοήσουν πρωτότυπες μεθόδους εκτέλεσης έργου (που τους έχει ανατεθεί είτε και όχι)	Οι συνεργάτες ίσως το εκλάβουν αυτές τις προσπάθειες ως απόπειρα επίδειξης. Οι μάνατζερ ίσως ενοχληθούν που οι εργαζόμενοι βγαίνουν εκτός εμβέλειας του έργου. Οι χαρισματικοί ίσως νιώσουν απογοήτευση που η δημιουργικότητά τους δεν αξιοποιείται

Λύσεις	Λόγω της δημιουργικής σκέψης τους είναι πιθανό να προβλέψουν γρήγορα τα αποτελέσματα των υφιστάμενων εργασιακών διαδικασιών	Οι ανώτεροι και οι υπόλοιποι εργαζόμενοι ίσως δεν είναι σε θέση να αποδεχτούν και να κατανοήσουν αυτή την δημιουργικότητα
Ανεξαρτησία	Οι απόψεις, αξίες και συμπεριφορές ίσως να διαφέρουν από τις νόρμες του εργασιακού περιβάλλοντος	Η αδυναμία συμμόρφωσης είναι πιθανότερο να θεωρηθεί ότι προκαλεί εμπόδια στο εργασιακό περιβάλλον παρά να θεωρηθεί προσόν
Συνολικός αντίκτυπος	Οι χαρισματικοί εργαζόμενοι ίσως αισθάνονται ότι δεν τους καταλαβαίνουν και νιώθουν υπερβολικά περιορισμένοι και απομονωμένοι. Έτσι, η ύψιστη δυνατή απόδοση στο χώρο εργασίας μπορεί να μην επιτευχθεί ποτέ.	Ίσως προκύψουν διαμάχες με συναδέλφους ή προϊσταμένους, οι οποίες ίσως αποθαρρύνουν τους εργαζόμενους με αποτέλεσμα να μειωθεί η συνολική απόδοση στον χώρο εργασίας

Επίσης, οι Nauta & Corten (2002) υποστηρίζουν πως ορισμένα χαρακτηριστικά χαρισματικών ατόμων μπορεί να προκαλέσουν τεταμένες σχέσεις με τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους. Μάλιστα υπογραμμίζουν ότι υπάρχει διαφορά μεταξύ αυτού που παρατηρείται από το περιβάλλον και αυτού που αντιλαμβάνονται τα χαρισματικά άτομα. Για παράδειγμα, το εργασιακό περιβάλλον παρατηρεί ότι το χαρισματικό άτομο έχει «Πολλές συγκρούσεις με τη διοίκηση και τις αρχές», ενώ ο χαρισματικός υπάλληλος δηλώνει: «Έχω μεγάλη αίσθηση δικαιοσύνης». Στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 2) οι Nauta κ.α. (2006) παρουσιάζουν τα προβλήματα προσαρμογής μέσα από δηλώσεις χαρισματικών εργαζομένων και συναδέλφων.

Πίνακας 2: Χαρακτηριστικές δηλώσεις χαρισματικών εργαζομένων και ατόμων από το εργασιακό τους περιβάλλον σχετικά με προβλήματα προσαρμογής τους. & (Nauta κ.α., 2006)

Τι παρατηρεί το εργασιακό περιβάλλον		Τι δηλώνει ο χαρισματικός εργαζόμενος
1	Πολλές συγκρούσεις με την διοίκηση και τις αρχές	Έχω μεγάλη αίσθηση δικαιοσύνης
2	Δεν ακούει τι του λένε οι άλλοι	Οι ιδέες μου δεν γίνονται κατανοητές, αλλά συνήθως έχω δίκιο
3	Δύσκολα ορίζονται τα κίνητρά του. Τι κρύβεται πίσω από όλα αυτά;	Προφανώς είμαι απειλή για τους συναδέλφους μου
4	Ασυνέπεια στον χρόνο, για παράδειγμα στις συναντήσεις	Με κρατούν πίσω όλη την ώρα, όλα πάνε τόσο αργά
5	Έντονα κυμαινόμενες επιδόσεις, χωρίς καμία σαφή αιτία	Δεν έχω ιδέα τι θέλω, βρίσκω σχεδόν τα πάντα ενδιαφέροντα
6	Δεν είναι ξεκάθαρο ποια θέση του ταιριάζει. Απασχολεί τον εαυτό του/της με όλα τα είδη των πραγμάτων	Με εκτιμούν ελάχιστα, δεν βλέπουν τι είμαι ικανός να κάνω
7	Είναι δύσκολο να τον/την προσεγγίσεις. Δεν είναι κοινωνικός/η	Δεν μου αρέσουν οι κοινωνικές συζητήσεις
8	Έλλειψη επιμονής και πειθαρχίας	Αποσπάται εύκολα η προσοχή μου
9	Έχει τόσες απαιτήσεις σχετικά με εργασιακό περιβάλλον	Δεν μπορώ να καταλάβω πως μπορούν οι υπόλοιποι να εργαστούν με τόσο θόρυβο.

Κατανοώντας τις διαφορές που προκύπτουν στο εργασιακό περιβάλλον, ταυτόχρονα, είναι χρήσιμο να συνειδητοποιήσουμε ότι πολλά χαρισματικά άτομα ένιωθαν ότι ήταν

«διαφορετικά» από νεαρή ηλικία. Τα καταθλιπτικά συναισθήματα, λοιπόν, ξεκινούν συχνά από μικρή ηλικία με αποτέλεσμα τα χαρισματικά άτομα να αισθάνονται πιο εύκολα μοναξιά και απομόνωση. Επομένως, αισθάνονται απομονωμένα πιο γρήγορα από τον μέσο συμμαθητή ή συνάδελφο. Μερικοί, επίσης, έχουν υποστεί εκφοβισμό επειδή είναι «διαφορετικοί». Εκφοβισμός ή άλλες μορφές επιθετικότητας μπορεί να εκφράζονται στον εργασιακό χώρο επειδή ένα χαρισματικό άτομο δεν ταιριάζει στις απαιτήσεις του «μέσου» εργαζομένου (Nauta & Ronner, 2010).

Τέτοιες συγκρούσεις μπορούν είναι πολύ επιζήμιες για την αυτοπεποίθηση των χαρισματικών ανθρώπων. Εάν δεν αντιμετωπιστούν σωστά, τότε ίσως αρχίσουν να αποσύρονται από την ομάδα, να υποφέρουν από αισθήματα αναξιοτητας και κατάθλιψης, ή ακόμη να αισθάνονται υποχρεωμένοι να κρύψουν την πραγματική τους φύση (Vreys κ.α., 2016). Σε κάποιες περιπτώσεις εκδηλώνονται, επίσης, διαταραχές φόβου/άγχους (Nauta & Ronner, 2010). Υπό αυτές τις συνθήκες, οι χαρισματικοί υπάλληλοι αισθάνονται απομόνωση, γίνονται μοναχικοί, εκκεντρικοί και αυτοαπομονώνονται από τους άλλους (Starc, 2014).

Οι χαρισματικοί υπάλληλοι συχνά λόγω των δύσκολων χαρακτηριστικών τους χρήζουν προσωπικής διαχείρισης (Starc, 2014). Η ανοιχτή και με σεβασμό επικοινωνία με τα χαρισματικά άτομα είναι απαραίτητη για τη χρήση του δυναμικού τους προς το συμφέρον της εταιρείας (Vreys κ.α., 2016). Εξέχουσα σημασία κατέχει η ανάγκη για εκτίμηση, σεβασμό, δέσμευση και η ανάγκη να νιώθουν ότι τους ακούνε. Σημαντικές είναι, επίσης, οι αξίες της ισότητας και της εμπιστοσύνης. Συγκεκριμένα εκτιμούν τη συνεργασία με βάση την ισότητα και ενεργούν σε αυτό το πλαίσιο χωρίς να προσκολλώνται στο πρότυπο της ιεραρχίας (Nauta κ.α., 2012).

Όσον αφορά την ηγεσία, ένας καλός ηγέτης πρέπει να διαχειρίζεται τέτοιους υπαλλήλους ώστε να αξιοποιούν τις δυνάμεις και τα χαρίσματά τους (Starc, 2014). Η διαχείρισή τους απαιτεί διευθυντές και προϊσταμένους με δεξιότητες (Starc, 2014) τόσο σχετικές με το αντικείμενο εργασίας όσο και δεξιότητες σχετικές με καθοδήγηση, δικτύωση και παραγωγή ιδεών (Nauta κ.α., 2012).

Οι Nauta κ.α. (2012) μελέτησαν το προφίλ του ηγέτη που ανταποκρίνεται στις ανάγκες των χαρισματικών εργαζομένων. 129 άτομα από την Mensa της Ολλανδίας

απάντησαν σε ερωτήσεις ανοιχτού τύπου περιγράφοντας τον «ιδανικό» επόπτη. Από την έρευνα αναδείχθηκε ότι τα μέλη της Mensa έχουν μια ευρεία κοινή οπτική για τα χαρακτηριστικά και τη συμπεριφορά του «ιδανικού» επόπτη. Σύμφωνα με τα ευρήματα της παραπάνω έρευνας - τα οποία είναι ενδεικτικά- ένας/μία προϊστάμενος θεωρείται καλός όταν:

- Αναγνωρίζει τη μοναδικότητα του/της προικισμένου υπαλλήλου και του/της αφήνει χώρο παρέχοντας ευελιξία στην προσέγγιση, μη άσκηση ελέγχου, ελευθερία στη χρήση των χαρισμάτων του υπάλληλου όπως ο ίδιος επιθυμεί.
- Δεν αντιμετωπίζει τον χαρισματικό υπάλληλο ως ανταγωνιστή.
- Μοιράζεται κριτικές και είναι δυνατός- ισχυρός συνομιλητής.
- Προσφέρει ένα δομημένο περιβάλλον θέτοντας σαφή όρια στην ανάγκη για αυτονομία του προικισμένου υπαλλήλου και σαφείς στόχους απόδοσης προς στο συμφέρον το οργανισμού.
- Δημιουργεί ένα κλίμα όπου οι προικισμένοι εργαζόμενοι ευδοκιμούν' ένα κλίμα εμπιστοσύνης όπου παρέχεται βοήθεια, παρακίνηση, ανατροφοδότηση και εύσημα για τον επιτυχή ρόλο τους στο τμήμα.

Επιπλέον, οι χαρισματικοί υπάλληλοι φαίνεται να βρίσκουν τον προϊστάμενο τους ένα ενδιαφέρον άτομο όταν αυτός είναι ανθρωποκεντρικός, δείχνει ενδιαφέρον και ενσυναίσθηση για τους ανθρώπους, είναι προσιτός, ανοιχτός, ειλικρινής και έχει σεβασμό. Εκτιμούν, επίσης, να έχει έντονο αίσθημα δικαιοσύνης, να είναι προσανατολισμένος στην εργασία και στο στόχο και να έχει όραμα. Επιπλέον, είναι ενθαρρυντικό εάν ο επόπτης έχει διορατικότητα στο θέμα που εξετάζει, είναι καλός ακροατής, έχει αίσθηση του χιούμορ, είναι ευέλικτος και, κυρίως, έχει αρκετή αυτοπεποίθηση για να μην αισθάνεται ότι απειλείται από τον χαρισματικό υπάλληλο (Nauta κ.α., 2012). Τέλος, όπως συμβαίνει με όλους τους εργαζομένους, είναι σημαντικό για τα χαρισματικά άτομα ο εργοδότης να αντιμετωπίζει τα δεδομένα των εργαζομένων με προσοχή και να μην μοιράζεται καμία διάγνωση ή άλλα δεδομένα με άλλους χωρίς άδεια (Employer's guide to giftedness in the workplace, χ.χ.).

3.3. Απόδοση χαρισματικών εργαζομένων

Το γεγονός ότι ένα άτομο είναι χαρισματικό δεν σημαίνει απαραίτητα ότι θα αναπτύξει μια επιτυχημένη καριέρα (Starc, 2014). Οι χαρισματικοί ενήλικες κάποιες φορές δεν είναι σε θέση να λειτουργήσουν επαρκώς στη δουλειά ενώ η υψηλή νοημοσύνη τους μπορεί να τους προκαλέσει δυσλειτουργία κατά την προσαρμογή τους στο εργασιακό περιβάλλον (Nauta & Corten, 2002). Όταν τα χαρακτηριστικά αυτών των ατόμων αναγνωρίζονται ως θετικά, τότε μπορούν να συνεισφέρουν στην εργασιακή διαδικασία με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους. Αντιθέτως, όταν το χαρισματικό άτομο βρίσκεται σε μια κατάσταση στην οποία δεν είναι σε θέση να χειριστούν αποτελεσματικά τα χαρακτηριστικά του, για παράδειγμα δεν αναγνωρίζονται οι ικανότητές του ή παρέχεται ελλιπής καθοδήγηση, μπορεί να εμφανιστεί «λοξή ανάπτυξη», που κλίνει προς την κατεύθυνση μιας υπερβολής ή κατάρρευσης (Nauta & Ronner, 2010).

Για παράδειγμα, η τελειομανία που τους διακατέχει μπορεί να οδηγήσει σε δυσπροσαρμοστικές σκέψεις και συμπεριφορές, όπως στην άρνηση αλληλεπίδρασης με άλλους ή στην αδυναμία ανοχής λάθη του εαυτού και των άλλων. Έτσι, μπορεί να αρχίσουν να κάνουν μεγάλο μέρος της δουλειάς οι ίδιοι λόγω της μισαλλοδοξίας τους απέναντι στις ατέλειες. Αυτό με τη σειρά του μπορεί να οδηγήσει σε εργασιομανή συμπεριφορά και μακροπρόθεσμα σε πλήρη εξάντληση (Vreys κ.α., 2016).

Οι χαρισματικοί εργαζόμενοι φαίνεται πως είναι επιρρεπείς σε εργασιομανή συμπεριφορά τόσο λόγω της τελειομανίας τους όσο και λόγω των υψηλών προτύπων που θέτουν στον εαυτό τους (Vreys κ.α., 2016) Καθώς είναι ιδιαίτερα παθιασμένοι, έχουν την τάση να προσδιορίζουν ανεπαρκώς τα δικά τους όρια (Nauta & Ronner, 2010). Μερικά χαρισματικά άτομα είναι απολύτως ικανά να πληρούν τα δικά τους υψηλά πρότυπα και να προσφέρουν εξαιρετικά αποτελέσματα εντός των αναμενόμενων χρονικών πλαισίων. Άλλοι χαρισματικοί εργαζόμενοι, ωστόσο, μπορεί να αισθάνονται καταβεβλημένοι από τις δικές τους υψηλές προσδοκίες. Συχνά χωρίς να το συνειδητοποιούν οι νόρμες που θέτουν για τους εαυτούς τους είναι πολύ πιο πέρα από αυτές των συναδέλφων και μπορεί να ξεπερνούν ακόμη και το προσδοκίες της εταιρείας. Αυτό με τη σειρά του μπορεί να οδηγήσει σε πολύ περιττό άγχος και στρες. (Vreys κ.α., 2016).

Η εργασιομανής συμπεριφορά μακροπρόθεσμα δύναται να οδηγήσει τα άτομα σε πλήρη εξάντληση. Ο κίνδυνος για εξουθενώσεις σε χαρισματικούς ενήλικες είναι σημαντικός, όπως φαίνεται και στην μελέτη των Vreys, Venderickx & Kieboom (2016) όπου το 1/3 των ερωτηθέντων δήλωσε ότι εναλλάσσει περιόδους υπερέντασης με περιόδους εξουθενώσεων. Παράλληλα, οι Fiedler & Nauta (2020) υποστηρίζουν πως η εξάντληση παρουσιάζεται ως αποτέλεσμα τόσο της συνεχιζόμενης πίεσης όσο και των πολλών και διαφορετικών που συμβαίνουν στη ζωή τους ταυτόχρονα.

Μια άλλη πλευρά της επαγγελματικής εξουθένωσης, που μόλις πρόσφατα άρχισε να γίνεται κατανοητή, είναι η πλήξη. Η δίψα για πνευματική πρόκληση που χαρακτηρίζει τα χαρισματικά άτομα τα καθιστά ιδιαίτερα ευάλωτα στην πλήξη στο χώρο εργασίας. Ειδικότερα, όταν οι χαρισματικοί ενήλικες μπαίνουν στο χώρο εργασίας, είτε για πρώτη φορά είτε όταν αλλάζουν δουλειά, συχνά έρχονται αντιμέτωποι με υλικό που ήδη γνωρίζουν και έναν ρυθμό που είναι πολύ αργός για αυτούς (Fiedler & Nauta, 2020). Καθώς κατέχουν μεγάλη γνωστική ικανότητα (Employer's guide to giftedness in the workplace, χ.χ.) και διαθέτουν ένα εξαιρετικά ευρύ φάσμα ενδιαφερόντων, δεν μπορούν να εκτελέσουν εργασίες ρουτίνας για πολύ μεγάλες περιόδους (Nauta κ.α., 2006). Αντιθέτως, χρειάζεται να δέχονται ερεθίσματα ώστε να παραμένουν ενεργοί (Starc, 2014). Διασχίζοντας τη ζωή τους μέρα με τη μέρα χωρίς επαρκείς προκλήσεις, μπορεί να τους οδηγήσει στην ανία και, ως ακόλουθο, στο σύνδρομο πλήξης. Η ανία και η πλήξη είναι σοβαροί κίνδυνοι για την ψυχική υγεία αυτών των ατόμων (Fiedler & Nauta, 2020).

Καθώς στους περισσότερους οργανισμούς δίνεται λίγη προσοχή στις ειδικές δυνάμεις και ανάγκες των χαρισματικών, πολλοί προικισμένοι υπάλληλοι αισθάνονται ότι βαριούνται. *Σχεδόν το 80% των ερωτηθέντων στη μελέτη Vreys κ.α. (2016) ισχυρίστηκαν* ότι βιώνουν ένα μεγάλο χάσμα μεταξύ των εγγενών ικανοτήτων τους και των απαιτήσεων της τρέχουσας εργασίας τους. Η απουσία πρόκλησης, ποικιλίας και ελευθερίας δημιουργεί αίσθημα πλήξης και περιορίζει την ανάπτυξη τους. Το αχρησιμοποίητο αυτό δυναμικό μπορεί να οδηγήσει, εκτός από πλήξη και σε υψηλού βαθμού *υποεπίδοση*. Αυτό σημαίνει ότι αποδίδουν (πολύ) χαμηλότερα από τις δικές τους εγγενείς ικανότητες - αλλά όχι απαραίτητα κάτω από το επίπεδο απόδοσης του «μέσου εργαζομένου».

Επιπλέον, όταν το κίνητρό τους μειώνεται, είναι πιθανό να αποσπώνται γρήγορα ή η ποιότητα που προσφέρουν να μην είναι σταθερή (Nauta, κ.α. 2006). Σε περίπτωση που το κίνητρό τους αποκατασταθεί, τα άτομα με πολύ υψηλή νοημοσύνη είναι ικανά για εργασία υψηλής ποιότητας και για επίλυση σύνθετων προβλημάτων. Έτσι, ένας χαρισματικός εργαζόμενος που δεν είναι επαρκώς λειτουργικός, μπορεί να γίνει ένας πολύτιμος εργαζόμενος παρέχοντας μια μοναδική συνεισφορά στην εργασία (Nauta, & Corten, 2002).

3.4. Διαχείριση χαρισματικών εργαζομένων

Όπως έχει ήδη αποσαφηνιστεί, το γεγονός ότι ένα άτομο είναι χαρισματικό δεν σημαίνει απαραίτητα ότι θα αναπτύξει μια επιτυχημένη καριέρα (Starc, 2014). Οι δυσκολίες που σχετίζονται με τη χαρισματικότητα δημιουργούν ανισορροπίες στην απόδοση και την καριέρα τους (Vreys κ.α, 2016). Στο σημείο αυτό, ο οργανισμός έχει ενεργό ρόλο στην ενδυνάμωση των χαρισματικών εργαζομένων, παρέχοντας τυπική και άτυπη εκπαίδευση (Starc, 2014). Επιπλέον, είναι σκόπιμο οι επόπτες να παρέχουν υποστήριξη (αλλά όχι παρέμβαση) βοηθώντας τα χαρισματικά άτομα στην επιδίωξή τους για μια ευτυχισμένη και επιτυχημένη καριέρα (Vreys κ.α., 2016). Ειδικότερα, οι εξαιρετικά χαρισματικοί υπάλληλοι απαιτούν περισσότερη υπομονή, περισσότερη ενέργεια, περισσότερη προσπάθεια από τους ανωτέρους και τους μάνατζέρ τους (Starc, 2014).

Οι τακτικές αλληλεπιδράσεις μπορούν να τους βοηθήσουν να παραμείνουν σύμφωνοι με τις προσδοκίες της εταιρείας και να μετατρέψουν τις δημιουργικές τους ιδέες σε εφικτά σχέδια δράσης. Συγκεκριμένα, οι επόπτες μπορούν να βοηθήσουν τους χαρισματικούς υπαλλήλους τους να χωρίσουν τα έργα σε μικρούς, εφικτούς στόχους και να διαμορφώσουν ρεαλιστικές προσδοκίες για το αποτέλεσμα. Μπορούν, επίσης, να τους βοηθήσουν στη διαχείριση του χρόνου και του φόρτου εργασίας υποδεικνύοντας τους πώς να ιεραρχήσουν τις δραστηριότητές τους (Vreys κ.α., 2016).

Από αυτή την άποψη είναι, επίσης σκόπιμο, όχι μόνο να επαινούν τους χαρισματικούς εργαζομένους για έναν ολοκληρωμένο στόχο, αλλά να προσέξουν,

επίσης, τον τρόπο με τον οποίο χειρίστηκαν τα έργα: αν οι ενέργειες έγιναν σύμφωνα με το προσδοκίες της εταιρείας, αν ο φόρτος εργασίας ήταν ομοιόμορφα κατανεμημένος μεταξύ των μελών της ομάδας, αν το έργο εκτελέστηκε εντός του κανονικού ωραρίου κ.λπ. Η παροχή επικοινωνιακής ανατροφοδότησης για το έργο και τη διαχείρισή του θα μπορούσε να είναι μια σημαντική ευκαιρία μάθησης για τα χαρισματικά άτομα, καθώς συχνά, χωρίς να το συνειδητοποιούν, θέτουν νόρμες για τους εαυτούς τους που είναι πολύ πιο πέρα από αυτές των συναδέλφων ή ακόμη και των προσδοκιών της εταιρείας (Vreys κ.α., 2016).

Εφόσον εκδηλωθούν «ανισορροπίες», όπως το έντονο άγχος, συνήθως εμφανίζονται γιατροί επαγγελματικής υγείας και ψυχολόγοι. (Nauta & Ronner, 2010). Για να επιτευχθεί μια σαφής ανάλυση του προβλήματος και αποτελεσματική καθοδήγηση είναι εξεχούσης σημασίας η γνώση της αλληλεπίδρασης μεταξύ ενός ευνοϊκού ή δυσμενούς περιβάλλοντος εργασίας και του χαρισματικού εργαζομένου (Nauta & Corten, 2002). Βάσει ορισμένων χαρακτηριστικών και σημάτων, οι γιατροί επαγγελματικής υγείας και οι φυσιοθεραπευτές είναι σε θέση να αναγνωρίσουν τη χαρισματικότητα και να φέρουν το θέμα ανοιχτά. (Nauta, & Corten, 2002· Nauta & Ronner, 2010).

Εάν ένας γιατρός αντιληφθεί ότι σε πολλές εργασιακές καταστάσεις υπάρχει τεράστια διαφορά μεταξύ του IQ του χαρισματικού ατόμου και του δείκτη νοημοσύνης των άλλων εργαζομένων, τότε μπορούν να εντοπιστούν τα προβλήματα που αντιμετωπίζονται κατά την προσαρμογή με το περιβάλλον. Στις περιπτώσεις όπου η χαρισματικότητα ευθύνεται για τα παράπονα που προκύπτουν και την αδυναμία στην εργασία, είναι σημαντικό αυτό να αναγνωριστεί σε πρώιμο στάδιο. Αναγνωρίζοντας, επομένως ότι το «χάρισμα» δημιουργεί δυσκολίες, ο γιατρός εργασίας μπορεί να συμβάλει στην ευαισθητοποίηση τόσο του χαρισματικού ατόμου όσο και του προϊσταμένου του/της. Μερικές διευκρινιστικές ή καθοδηγητικές συζητήσεις μπορούν συχνά να κάνουν θαύματα (Nauta & Ronner, 2010). Η λύση μπορεί να βρίσκεται σε μια αλλαγή στις απαιτήσεις εργασίας ή στις συνθήκες εργασίας. Σε αυτές τις περιπτώσεις όπου το κίνητρό τους αποκαθίσταται η ιατρική ή ψυχοθεραπευτική θεραπεία καθίσταται περιττή (Nauta & Corten, 2002).

Σε αυτό το σημείο οφείλει να αναφερθεί ότι, παρόλο που ο αριθμός των προκαταλήψεων για τη χαρισματικότητα μειώνεται, φαίνεται ότι πολλοί ψυχολόγοι εξακολουθούν να μην γνωρίζουν επαρκώς τα χαρακτηριστικά, τα ταλέντα και τις δυσκολίες των χαρισματικών ατόμων αλλά ούτε και την αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών των χαρακτηριστικών και της εργασιακής κατάστασης. Επιπλέον, η εστίαση παραμένει έντονα στο άτομο, με μικρή συμμετοχή από την πλευρά του εργοδότη. Το περιεχόμενο της εργασίας και οι αμοιβαίες σχέσεις μπορεί, ωστόσο, να είναι εξίσου παρεμποδιστικά για τη λειτουργία του χαρισματικού εργαζόμενου. Αυτό απαιτεί περισσότερη συζήτηση μεταξύ των διαφόρων επαγγελματιών, του εργοδότη και του εργαζόμενου. Ως εκ τούτου, συνίσταται η διαμόρφωση του σχεδίου προσέγγισης σε κοινή συζήτηση με τον εργοδότη, τον εργαζόμενο και τον ιατρό εργασίας (σε συνεργασία με άλλους σχετικούς επαγγελματίες). Στη συνέχεια προσδιορίζονται και καταχωρούνται συμφωνίες που αφορούν την καθοδήγηση και τα αναμενόμενα αποτελέσματα μιας τροχιάς επανένταξης. Αυτά αξιολογούνται στο τέλος της περιόδου καθοδήγησης. (Nauta & Ronner, 2010).

Για να επιτευχθεί μια αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ του εργασιακού περιβάλλοντος και του χαρισματικού εργαζόμενου είναι σημαντικό το ίδιο το χαρισματικό άτομο να λάβει δράση, έχοντας αρχικά, προφανώς, επίγνωση της χαρισματικότητάς του (Nauta & Ronner, 2010). Αναφορικά με την προσωπική βελτίωση των χαρισματικών ατόμων υπάρχουν σύμβουλοι, coaches οι οποίοι μπορούν να παρέχουν πρακτικές συμβουλές, η εφαρμογή των οποίων θα κάνει τη ζωή τους πολύ πιο ουσιαστική και ικανοποιητική και θα τους βοηθήσει να γίνουν πιο υγιείς και πιο ευτυχημένοι. Προτείνεται η εφαρμογή των πρακτικών συμβουλών να ξεκινά κατά προτίμηση όσο το δυνατόν νωρίτερα (Fiedler & Nauta, 2020). Σε αυτό το πλαίσιο οι (Nauta κ.α., 2006) συνιστούν κάποια βασικά σημεία μάθησης που μπορούν να βοηθήσουν τα χαρισματικά άτομα να λειτουργήσουν καλύτερα (βλ. Πίνακα 3).

Πίνακας 3: Προσωπικά σημεία μάθησης χαρισματικών ατόμων

Προσωπικά σημεία μάθησης χαρισματικών ατόμων
Τα συναισθήματα υπάρχουν. Θεωρήστε ότι οι υπόλοιποι έχουν συναισθήματα.
Η υποκειμενικότητα είναι η ουσία της κοινωνίας. Οι πλειονότητα των αποφάσεων λαμβάνεται υποκειμενικά, ακόμα και αν μερικές φορές παρουσιάζεται διαφορετικά. Το να παρουσιάζετε τον εαυτό σας, για παράδειγμα, μέσω του επαγγελματικού σας προφίλ, είναι, επίσης, μία μίξη υποκειμενικών και προσωπικών παραγόντων. Μην ντρέπεστε για αυτό.
Να θυμάστε ότι υπάρχουν «βιτρίνες». Οι εταιρείες κάποιες φορές παρουσιάζουν τις διαδικασίες καλύτερες από ότι είναι στην πραγματικότητα. Διερευνήστε το διεξοδικά για να αποφύγετε απογοητεύσεις.
Μάθετε να αποδέχεστε τον χρόνο που απαιτούν οι οργανωσιακές διαδικασίες. Όπως ακριβώς παίρνει περισσότερο χρόνο να κατέβουν 50 άτομα από ένα λεωφορείο παρά 2 άτομα, έτσι και οι αποφάσεις μπορεί να πάρουν περισσότερο χρόνο μέχρι να ληφθούν.
Προσπαθήστε να μάθετε πώς να κρατάτε τους ακροατές σου στο μήκος κύματός σας.
Μη φοβάστε να εκφράσετε μία ασυνήθιστη άποψη, και μην αναμένετε την απόρριψη προτού καν εκφραστεί.
Ως χαρισματικά άτομα σκέφτεστε όντως πιο γρήγορα και σε διαφορετικά επίπεδα, και έχετε έντονη παρατηρητικότητα και οξυδέρκεια. Να είστε υπομονετικοί/ες με τους υπολοίπους.
Την ίδια στιγμή, είσαι απλώς άνθρωποι όπως οι άλλοι, και ως άνθρωποι μπορεί να κάνετε λάθη. Να το έχετε υπόψη σας.

Είναι αποδεκτό να κάνετε λάθη. Να το παραδέχεστε όταν συμβαίνει.
Είναι αποδεκτό να θυμώνετε, αλλά να εκφράζετε τον θυμό σας εκείνη την ώρα που κάτι σας θυμώνει και όχι να το αναφέρετε ως υπονοούμενο σε γενικές συζητήσεις.
Δείξε σεβασμό στην εργασία ρουτίνας ως το τιμέντο που κρατά ενωμένη την κοινωνία. Ως χαρισματικό άτομο δεν διαθέτεις τα κατάλληλα εφόδια γι' αυτή αλλά σίγουρα ωφέλησε από αυτή.

3.5. Ανακεφαλαίωση

Παρότι θεωρείται ότι χρήζει μεγάλης αναγνώρισης να είσαι χαρισματικός, στην πραγματικότητα ο κόσμος δε μοιάζει με φιλικό περιβάλλον για τα άτομα αυτά, καθώς συχνά η χαρισματικότητα οδηγεί σε συγκρούσεις του ατόμου με το περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσεται (Starc, 2014). Παρόμοιες συγκρούσεις προκύπτουν και στο εργασιακό περιβάλλον, κυρίως λόγω των διαφορών μεταξύ των χαρισματικών εργαζομένων και των συναδέλφων τους.

Στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που τους κάνουν να ξεχωρίζουν συγκαταλέγονται η ταχύτητα σκέψης, η αισθητηριακή ευαισθησία, το ευρύ φάσμα ενδιαφερόντων, η δημιουργική και καινοτόμος σκέψη, και η τελειομανία. Ανάλογα με το εργασιακό περιβάλλον τα χαρακτηριστικά αυτά είναι βοηθητικά είτε λειτουργούν ως εμπόδια. Κάποιες φορές τα χαρισματικά άτομα ίσως να εκδηλώνουν ανορθόδοξα αυτά τους τα χαρακτηριστικά, ενώ σε άλλες, οι συνάδελφοι ή οι προϊστάμενοι μπορεί να αισθάνονται φθόνο ή ότι απειλούνται από αυτά.

Όσον αφορά την εργασιακή ικανοποίηση, οι βασικοί παράγοντες που προκαλούν ικανοποίηση ή δυσαρέσκειά σχετίζονται με το περιεχόμενο και τις πτυχές τις εργασίας, το εργασιακό κλίμα, και τις σχέσεις μεταξύ συναδέλφων και προϊσταμένων. Ειδικότερα, αναφορικά με την εσωτερική ικανοποίηση, τα περιβάλλοντα που παρέχουν μικρή αυτονομία, μονότονη εργασία, εργασίες ρουτίνας και θέσεις που δεν χρησιμοποιούν τις ικανότητές τους, τους προκαλούν δυσαρέσκεια. Αντιθέτως, η ικανοποίησή τους αυξάνεται όταν υπάρχει αυτονομία, ελευθερία,

ποικιλία, ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη, δυνατότητα για ανάληψη ευθυνών και πρωτοβουλιών, εργασίες και καταστάσεις που απαιτούν δημιουργική σκέψη και ικανότητες λήψης αποφάσεων, και, γενικότερα, θέσεις στις οποίες μπορούν να αξιοποιήσουν τις ικανότητές τους.

Αναφορικά με τους παράγοντες εξωτερικής ικανοποίησης, το εργασιακό κλίμα και οι εργασιακές σχέσεις φαίνεται πως επηρεάζουν ιδιαίτερα την ικανοποίησή τους. Συγκεκριμένα, η βραδύτητα του περιβάλλοντος, η διανοητική αποσύνδεση που βιώνουν με τους συναδέλφους και οι τεταμένες σχέσεις με προϊστάμενους και συναδέλφους, τους προκαλούν δυσάρεστα συναισθήματα όπως θλίψη, αναξιότητα, φόβο και επιθυμία για απόσυρση και απομόνωσή. Η αυτοπεποίθησή τους πληγώνεται, και ίσως να αισθάνονται την ανάγκη να κρύψουν τις ικανότητές τους. Άλλα χαρακτηριστικά του χώρου εργασίας που προκαλούν δυσαρέσκεια περιλαμβάνουν την κακή αμοιβή και τις περιορισμένες ευκαιρίες προαγωγής.

Στο πλαίσιο των εργασιακών σχέσεων, κατάλληλα θεωρούνται τα περιβάλλοντα που προωθούν τη συνεργασία με βάση τις αξίες του σεβασμού, της εμπιστοσύνης και της ισότητας και δεν προσκολλώνται αυστηρά στο πρότυπο της ιεραρχίας. Καθώς έχουν ανάγκη να νιώθουν ότι τους ακούνε, νιώθουν ικανοποίηση όταν οι προϊστάμενοί - επόπτες τους είναι ηγέτες ανθρωποκεντρικοί με αυτοπεποίθηση, κατανόηση. Εκτιμούν ιδιαίτερα την ειλικρίνεια, την προσήνεια, και τα άτομα με στοχοπροσήλωση, όραμα και ισχυρό αίσθημα δικαιοσύνης.

Ως ακόλουθο, η ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια την οποία αισθάνονται επηρεάζει άμεσα την απόδοσή τους. Όταν το κίνητρό τους είναι μειωμένο και το εργασιακό περιβάλλον δεν είναι σε θέση να χειριστεί αποτελεσματικά τα χαρακτηριστικά τους αισθάνονται άγχος, ανία ή ακόμη και κατάθλιψη, με αποτέλεσμα να παρουσιάζουν «λοξή ανάπτυξη» ή υποεπίδοση· αποσπώνται γρήγορα, η ποιότητα που προσφέρουν μπορεί να μην είναι σταθερή ή αποδίδουν (πολύ) χαμηλότερα συγκριτικά με τις ικανότητές τους. Εν αντιθέσει, όταν το περιβάλλον είναι κατάλληλο και το κίνητρό τους ενεργό, δύνανται να συμβάλλουν σημαντικά τόσο στην παραγωγικότητα όσο και στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί, ότι λόγω της τελειομανίας, τους πάθους και τους ευρέος φάσματος των ενδιαφερόντων τους, συχνά βιώνουν έντονο άγχος και στρες, και είναι επιρρεπείς σε επαγγελματικές εξουθενώσεις φτάνοντας συχνά σε πλήρη εξάντληση. Οι επόπτες και οι προϊστάμενοί τους μπορούν να τους υποστηρίξουν παρέχοντας τους καθοδήγηση και ανατροφοδότηση. Βέβαια, η προσωπική προσπάθεια των ατόμων είναι πολύ σημαντική, ενώ η υποστήριξη επαγγελματιών υγείας και ψυχολόγων είναι εξαιρετικά βοηθητική.

ΤΡΙΤΟ ΜΕΡΟΣ

ΈΡΕΥΝΑ

Κεφάλαιο 4^ο

Αναγκαιότητα και σκοπός έρευνας

4.1. Αναγκαιότητα της έρευνας

Στις μέρες μας, οι επιχειρήσεις, όπως και γενικότερα οι κοινωνίες, σε παγκόσμιο επίπεδο, καλούνται να ανταποκρίνονται συνεχώς στις νέες προκλήσεις. Από το 2019 έως σήμερα, δηλαδή σε λιγότερο από μία πενταετία, τα κοινωνικά, οικονομικά, εργασιακά περιβάλλοντα έχουν κληθεί και καλούνται να προσαρμοστούν, να αναπτυχθούν και να ανταπεξέλθουν στην υγειονομική, την κλιματική και την ενεργειακή κρίση. Σε αυτό το δυναμικά μεταβαλλόμενο περιβάλλον βασικός παράγοντας της επιτυχούς πορείας των επιχειρήσεων αποτελεί ο ανθρώπινος παράγοντας. Με άλλα λόγια οι άνθρωποι της κάθε επιχείρησης είναι αυτοί που συντελούν ώστε αυτή να διατηρηθεί, να αναπτυχθεί, να ξεχωρίσει.

Ωστόσο, παρατηρείται δυσκολία τόσο στην ανεύρεση του κατάλληλου προσωπικού όσο και στην διατήρηση ή στην παρακίνησή του. Από τη μία πλευρά υψηλό ποσοστό ανθρωπίνου κεφαλαίου έως 30 ετών έχουν ελάχιστη εργασιακή εμπειρία. Από την άλλη πλευρά παρατηρείται ότι τα άτομα που κατέχουν τις ζητούμενες δεξιότητες είναι δύσκολο να διατηρηθούν στον κύκλο της επιχείρησης.

Τα τελευταία χρόνια, έχουν διεξαχθεί πολλές έρευνες προσανατολισμένες στην διαχείριση ταλαντούχων εργαζομένων, αυτών δηλαδή που έχουν ήδη κατακτήσει εξειδικευμένες γνώσεις και έχουν αναπτύξει τις αντίστοιχες δεξιότητες. Η σημασία αυτών των ερευνών είναι προφανής, καθώς αυτά τα άτομα δύνανται να είναι αποδοτικά και αποτελεσματικά συντελώντας σημαντικά μέσα στους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις.

Θέτοντας ως ορόσημο την ύψιστη απόδοση και αποτελεσματικότητα, κρίθηκε σκόπιμο να ερευνηθεί ένα διαφορετικό αλλά, δυνητικά, εξαιρετικά αποδοτικό και αποτελεσματικό τμήμα του ανθρωπίνου κεφαλαίου• οι χαρισματικοί εργαζόμενοι. Οι

εργαζόμενοι δηλαδή που, μπορεί να μην κατέχουν ήδη εξειδικευμένες γνώσεις ή δεξιότητες, ωστόσο, έχουν τις ικανότητες (competencies) για ταχεία ανάπτυξη και μέγιστη απόδοση. Όπως υποστηρίζει και η Stare (2014), οι οργανισμοί συνειδητοποιούν όλο και περισσότερο το γεγονός ότι τα χαρισματικά άτομα έχουν την ικανότητα να λύνουν σύνθετα προβλήματα και ότι η παραγωγικότητά τους είναι, επίσης, υψηλότερη από του μέσου εργαζόμενου.

Πώς, όμως, οι επιχειρήσεις θα μπορέσουν να προσελκύσουν αυτά τα στελέχη; Πώς θα μπορέσουν να τα διατηρήσουν στην ομάδα τους; Πως θα μπορέσουν να ενθαρρύνουν και να ενδυναμώσουν την δημιουργικότητα και την καινοτόμο σκέψη τους; Από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση αναδείχθηκε ότι, λίγες είναι οι σχετικές μελέτες και έρευνες που έχουν διεξαχθεί επί του θέματος και εστιάζουν στην εργασιακή ικανοποίηση και κινητοποίηση των χαρισματικών εργαζομένων καθώς, επίσης, στην διερεύνηση της ύπαρξης και διαχείρισης της καινοτόμου σκέψης τους. Ειδικά στην ελληνική βιβλιογραφία δεν εντοπίστηκε κανένα άρθρο ή ερευνά σχετικό με τους χαρισματικούς εργαζομένους. Το κενό αυτό ευχόμαστε να καλυφθεί σύντομα κι αυτή η ερευνά να αποτελέσει ένα κομμάτι αυτού του νέου χώρου προς εξερεύνηση.

4.2. Σκοπός της έρευνας

Λαμβάνοντας υπόψη ότι η απόδοση των εργαζομένων εξαρτάται άμεσα από την ικανοποίηση που οι ίδιοι λαμβάνουν από την εργασία τους, σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνήσει και να εντοπίσει τους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση των χαρισματικών εργαζομένων. Ειδικότερα, τα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας ήταν τα εξής:

1. Πόσο σημαντικό είναι για τα χαρισματικά άτομα να απασχολούνται εργασιακά
(ερωτήσεις 9-13)
2. Ποιες οι ανάγκες των χαρισματικών εργαζομένων; (Πρώτο μέρος, ερώτημα Α)
3. Πόση σημασία έχουν οι υψηλά ιεραρχικές ανάγκες για τους/τις χαρισματικούς/ες εργαζομένους/ες;
(ερωτήσεις 14-19)

4. Πόσο ικανοποιημένοι/ες είναι οι χαρισματικοί/ες εργαζομένοι/ες από την εργασία τους; (ερώτημα 20-37)
- i. Ποιος ο βαθμός εσωτερικής ικανοποίησης; (ερωτήσεις 20-29)
- ii. Ποιος ο βαθμός εξωτερικής ικανοποίησης; (ερωτήσεις 30-37)
- iii. Ποιος ο βαθμός συνολικής ικανοποίησης; (ερωτήσεις 20-37)
5. Ποιος ο βαθμός παρουσίας - ύπαρξης παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης στην τρέχουσα εργασία τους; (ερώτημα 38-54)
- i. Ποιος ο βαθμός παρουσίας παραγόντων εσωτερικής ικανοποίησης; (ερωτήσεις 38-47)
- ii. Ποιος ο βαθμός παρουσίας παραγόντων εξωτερικής ικανοποίησης; (ερωτήσεις 48-54)
- iii. Ποιος ο βαθμός συνολικής παρουσίας παραγόντων εξωτερικής ικανοποίησης; (ερωτήσεις 38-54)
6. Ποιες οι σημαντικότερες συσχετίσεις των κλιμάκων μεταξύ τους;
7. Υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ εργασιακής απόδοσης και εργασιακής ικανοποίησης; (ερωτήσεις 59-60)
8. Ποια είναι η κοινωνική συμπεριφορά τους στον εργασιακό χώρο; (ερωτήσεις 56-58 & Τρίτο μέρος, ερώτημα Β)
9. Ποιος από τους παράγοντες έχει τη μεγαλύτερη σημασία; (Δεύτερο μέρος, ερώτημα Ε)
10. Υπάρχει συσχέτιση των παραγόντων με τα δημογραφικά στοιχεία;

Κεφάλαιο 5^ο

Συλλογή δεδομένων

5.1. Ερευνητικά εργαλεία

Κατά την βιβλιογραφική ανασκόπηση δόθηκε ιδιαίτερη προσοχή με στόχο να προσδιοριστεί η έννοια της χαρισματικότητας, να περιγράψουν τα χαρακτηριστικά των χαρισματικών εργαζομένων, ενώ δόθηκε ιδιαίτερη βαρύτητα στους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση και την απόδοσή τους.

Αξιοποιώντας τα ευρήματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης και την κλίμακα αξιολόγησης ορισμένων εργασιακών στάσεων και πτυχών ευημερίας των Warr, Cook & Wall (1979) επιλέχθηκαν οι προς εξέταση παράγοντες ικανοποίησης και διαμορφώθηκε το ερωτηματολόγιο της έρευνας..

Το ερωτηματολόγιο επιλέχθηκε ως εργαλείο συλλογής δεδομένων για αυτήν την έρευνα καθώς προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα αναφορικά με τον χρόνο, το κόστος και την αμεροληψία κατά την συλλογή των δεδομένων. Ειδικότερα, το ερωτηματολόγιο αποτελεί έναν απλό τρόπο συλλογής δεδομένων από ευρύ κοινό καθώς είναι εύκολο και απλό στη χρήση του. Παράλληλα αποτελεί μία οικονομικά αποδοτική επιλογή, κα την λιγότερο χρονοβόρα μέθοδο για τη συλλογή δεδομένων από ένα μεγάλο δείγμα (Bhatia,2018· Φίλιας, 2001). Σημαντικό πλεονέκτημα θεωρείται, επίσης, το γεγονός ότι απουσιάζει ή άμεση επαφή με τον/ην ερευνητή/ρια, γεγονός που επιτρέπει στους συμμετέχοντες να εκφράσουν ανεπηρέαστα τη γνώμη τους (Φίλιας, 2001).

Ένα καλό ερωτηματολόγιο πρέπει να έχει σαφή γλώσσα, σωστή γραμματική και ορθογραφία, και σαφή στόχο (Bhatia, 2018). Έτσι, μετά την αρχική διαμόρφωση του ερωτηματολογίου, ακολούθησε η πιλοτική διανομή του σε 12 άτομα (10 τυπικού πληθυσμού και 2 μέλη της Mensa). Τα πρώτα 8 άτομα (τυπικού πληθυσμοί) απάντησαν στα πρώτα δύο ερευνητικά μέρη του ερωτηματολογίου. Εφόσον έγιναν οι απαραίτητες αλλαγές απάντησαν 4 μέλη της Mensa ολόκληρο το ερωτηματολόγιο παραθέτοντας τα αντίστοιχα σχόλια. Λαμβάνοντας υπόψη τα σχόλια και την ανατροφοδότηση όλων των συμμετεχόντων καταρτίστηκε η τελική μορφή του (βλ. Παραρτήματα).

Στο διανεμηθέν ερωτηματολόγιο περιλήφθηκαν, αρχικά, 8 ερωτήματα δημογραφικού χαρακτήρα (φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, εργασιακή κατάσταση, είδος οργανισμού, ετήσιο εισόδημα, έτη προϋπηρεσίας και επίπεδο θέσης στην τρέχουσα εργασία). Το κύριο μέρος του ερωτηματολογίου *απαρτίστηκε* από τρία μέρη:

- Πρώτο μέρος: Ανάγκες και Εργασιακή απασχόληση
- Δεύτερο μέρος: Εργασιακή ικανοποίηση
- Τρίτο μέρος: Εργασιακή ικανοποίηση και χαρισματικότητα

Με σκοπό να καλύπτεται το κριτήριο της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας τα ποσοτικά ερωτήματα του ερωτηματολογίου βασίστηκαν στα υπάρχοντα ερωτηματολόγια και επιμέρους κριτήρια της αξιολόγησης ορισμένων εργασιακών στάσεων και πτυχών ευημερίας των Warr, Cook & Wall (1979) τα οποία έχουν χρησιμοποιηθεί σε πλήθος ερευνών σχετικών με την εργασιακή ικανοποίηση. Συμπληρωματικά, προστέθηκαν 5 ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, 4 ερωτήματα πολλαπλής επιλογής και ένα ερώτημα κλίμακας Likert.

Αναλυτικότερα, στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκαν 2 κλίμακες των Warr, Cook & Wall (1979). Η πρώτη κλίμακα που ονομάζεται « Η σημασία της εργασιακής απασχόλησης» εξετάζει τη σημασία της εργασιακής απασχόλησης και συνδέεται με το 1ο ερευνητικό ερώτημα που είναι «Ποια είναι η σημασία της εργασιακής απασχόλησης;». Όσο μεγαλύτερη η μέση τιμή των ερωτήσεων που συγκροτούν αυτόν τον παράγοντα τόσο μεγαλύτερη είναι η σημασία της εργασιακής απασχόλησης για τα άτομα του δείγματος . Η απάντηση δίνεται με τη βοήθεια μιας 5βάθμιας κλίμακας Likert η οποία κινείται από 1= Διαφωνώ έως 5= Συμφωνώ. Η δεύτερη κλίμακα ονομάζεται «Η σημασία των υψηλά ιεραρχικών αναγκών» και εξετάζει τη σημασία των αναγκών που βρίσκονται ψηλά την ιεραρχία όπως έχει αναδειχθεί από την βιβλιογραφική ανασκόπηση. Συνδέεται με το 2ο ερευνητικό ερώτημα που είναι «Ποια είναι η σημασία των υψηλά ιεραρχικών αναγκών;». Παρομοίως με την πρώτη κλίμακα. όσο μεγαλύτερη η μέση τιμή των ερωτήσεων που συγκροτούν αυτόν τον παράγοντα τόσο μεγαλύτερη είναι η σημασία της εργασιακής απασχόλησης για τα άτομα του δείγματος . Η απάντηση δίνεται με τη βοήθεια μιας 5βάθμιας κλίμακας Likert η οποία κινείται από 1= Διαφωνώ έως 5= Συμφωνώ. Οι κλίμακες αυτές συμπληρώθηκαν από 2 ερωτήσεις ανοιχτού τύπου. Η πρώτη εξετάζει τις ανάγκες εργασιακής απασχόλησης. Η δεύτερη ερώτηση σύντομης

απάντησης, αναφορικά με τον τίτλο και το περιεχόμενο της τρέχουσας εργασίας, έχει ως στόχο να τους εισάγει στο θέμα φέρνοντας τους κατά νου την τρέχουσα εργασία τους.

Στο δεύτερο μέρος σκοπός ήταν να εξετασθεί η εργασιακή ικανοποίηση και οι εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες ικανοποίησης. Σε αυτό το μέρος χρησιμοποιήθηκαν 2 κλίμακες των Warr, Cook & Wall (1979). Η πρώτη κλίμακα αυτού του μέρους – 3η κλίμακα του ερωτηματολογίου - εξέταζε τον βαθμό εργασιακής ικανοποίησης αξιολογώντας τόσο εσωτερικούς όσο και εξωτερικούς παράγοντες ικανοποίησης. Ονομάζεται «Βαθμός εργασιακής ικανοποίησης» και απαντήθηκε με την βοήθεια της 5βάθμιας κλίμακας Likert η οποία κινείται από 1= Πολύ δυσαρεστημένος έως 5= Πολύ ικανοποιημένος. Η δεύτερη κλίμακα αυτού του μέρους – 4η κλίμακα του ερωτηματολογίου- ονομαζόμενη «Αντιλαμβανόμενη παρουσία παραγόντων ικανοποίησης» εξέταζε την παρουσία ορισμένων εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων, όπως τα αντιλαμβάνονταν οι ερωτώμενοι στην εργασία τους. Για την απάντηση της κλίμακας αυτής χρησιμοποιήθηκε η 5βάθμια κλίμακα Likert με 1= Καθόλου έως 5= Πολύ μεγάλη. Επιπλέον σε αυτό το μέρος συμπληρώθηκαν 4 ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής. Η μία είχε στόχο να εξετάσει η αίσθηση ισότητας αμοιβής με την προσφερόμενη εργασία. Στόχος των υπολοίπων ερωτήσεων ήταν να διερευνηθούν οι κοινωνικές ανάγκες των ερωτώμενων.

Τέλος, στο τρίτο μέρος, εξετάστηκε ειδικότερα η σχέση εργασιακής ικανοποίησης και χαρισματικότητας. Συγκεκριμένα, περιλήφθηκαν 2 ερωτήσεις που απαντήθηκαν με την βοήθεια 7βάθμιας κλίμακας Likert, όπου 1=Πολύ αρνητικά έως 7=Πολύ θετικά. Η πρώτη αφορούσε την επιρροή της χαρισματικότητας στην εργασιακή απόδοσή και η δεύτερη την επιρροή της χαρισματικότητας στην εργασιακή ικανοποίηση. Οι ερωτήσεις αυτές συμπληρώθηκαν από μία σχετική ερώτηση ανοιχτού τύπου.

5.2. Δείγμα έρευνας

Όπως έχει ήδη αναφερθεί η «χαρισματικότητα» αποτελεί μία σύνθετη έννοια. Σύμφωνα με την διεθνή βιβλιογραφία, οι άνω του μετρίου αναπτυγμένες αντιληπτικές ικανότητες αποτελούν κοινό χαρακτηριστικό γνώρισμα των χαρισματικών ατόμων.

Όπως αναδείχθηκε από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, οι ερευνητές ορίζουν την ομάδα-στόχο των χαρισματικών ατόμων ως «άτομα με πολύ υψηλή νοημοσύνη» (Nauta & Corten, 2002· Corten, Nauta & Ronner 2006· Persson, 2009· Corten 2011· Nauta, Ronner & Brasseur 2012· Vreys, Venderickx & Kieboom 2016· Grooff, 2017· Fiedler & Nauta, 2020· Casteren, Meerman, Brouwers, van Dam & van der Klink 2021). Έτσι για την συλλογή των δεδομένων οι ερευνητές στράφηκαν σε άτομα με ιδιαίτερα υψηλή ευφυΐα και, συγκεκριμένα, ως επί το πλείστον, σε άτομα που εμπίπταν στην κατηγορία του ανώτερου 2% του πληθυσμού βάσει του IQ τους. Αρκετοί απ'τους ερευνητές στράφηκαν στα μέλη της Mensa της αντίστοιχης χώρας στην οποία διεξήχθη η έρευνα. (Nauta & Corten, 2002· Corten, Nauta & Ronner 2006· Persson, 2009· Corten 2011· Nauta, Ronner & Brasseur 2012· Grooff, 2017· Fiedler & Nauta, 2020). Απαραίτητη προϋπόθεση για την αποδοχή των μελών στην Mensa είναι η συμμετοχή τους σε ένα εξουσιοδοτημένο IQ-test (τις περισσότερες φορές το Stanford-Binet) με χαμηλότερο αποτέλεσμα IQ131 (το 98ο εκατοστημόριο ή υψηλότερο). Με άλλα λόγια τα μέλη της Mensa εμπίπτουν στο 2% του πληθυσμού με κριτήριο τον υψηλό δείκτη ευφυΐας. Δεδομένου ότι δεν υπάρχουν τυπικές διαδικασίες αναγνώρισης της χαρισματικότητας σε πολλές χώρες, επί του παρόντος, η ομάδα της Mensa αντιπροσωπεύει μια ενδιαφέρουσα και κατάλληλη ομάδα υψηλών διανοητικά προικισμένων ατόμων καθώς είναι επίσημα αναγνωρισμένο το χάρισμα της ιδιαίτερα υψηλής νοητικής τους ικανότητας.

Δείγμα της παρούσας έρευνας αποτέλεσαν εργαζόμενα άτομα σε δημόσια και ιδιωτικά εταιρικά περιβάλλοντα τα οποία ήταν ενεργά μέλη της ελληνικής Μένσα.

5.3. Συλλογή δεδομένων

Αρχικά διεξήχθηκε πιλοτική μελέτη (pilot study) με κύριους στόχους την επισήμανση των ερωτήσεων που, πιθανώς, δεν γίνονται κατανοητές από τους συμμετέχοντες και του χρόνου που απαιτείται για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Η πιλοτική εφαρμογή των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε τον Δεκέμβριο – Ιανουάριο του 2022. Συμμετείχαν 12 άτομα και καταβλήθηκε προσπάθεια ώστε να υπάρχουν διαφοροποιήσεις ως προς τα βασικά δημογραφικά στοιχεία (Φύλο, Ηλικία, Προϋπηρεσία, Επίπεδο εκπαίδευσης κλπ.). Μετά την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων έγινε συζήτηση μεταξύ της ερευνήτριας και των ατόμων που

συμπλήρωσαν τα ερωτηματολόγια, με στόχο τη διερεύνηση της καλής κατανόησης των ερωτήσεων και του απαιτούμενου χρόνου συμπλήρωσης.

Με βάση τις παρατηρήσεις των ατόμων του πιλοτικού δείγματος έγιναν κάποιες μικρές τροποποιήσεις στην αρχική μορφή του ερωτηματολογίου, οι οποίες οδήγησαν στην τελική μορφή του (βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2).

Τέλος, ο απαιτούμενος χρόνος για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ήταν περίπου 20 λεπτά.

Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε ηλεκτρονικά μέσω ηλεκτρονικών μηνυμάτων στα μέλη της ελληνικής Μένσα αρχές Φεβρουαρίου. Η συμπλήρωση και απάντηση των ερωτηματολογίων ήταν εθελοντική και ανώνυμη. Οι ερωτώμενοι ενημερωθήκαν σχετικά με το σκοπό της έρευνας και την χρήση των αποτελεσμάτων και στη συνέχεια κλήθηκαν να συναινέσουν για τη συμμετοχή στην έρευνα (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: Έντυπο συναίνεσης). Το ερωτηματολόγιο έμεινε ενεργό για διάστημα 2 μηνών και οι συμμετέχοντες μπορούσαν να το απαντήσουν ηλεκτρονικά χωρίς την δήλωση ή καταχώριση προσωπικών στοιχείων (ονοματεπώνυμο, λογαριασμός email). Εφόσον απήλθε το διάστημα 2 μηνών, απαγορεύτηκε η είσοδος στο ερωτηματολόγιο ενώ οι απαντήσεις συλλέχθηκαν σε μορφή Excel.

Κεφάλαιο 6^ο Ανάλυση δεδομένων & Αποτελέσματα

Οι έρευνες συνήθως διακρίνονται ανάλογα με το είδος των δεδομένων, ποσοτικών ή ποιοτικών, σε ποσοτικές ή ποιοτικές αντίστοιχα (Βάμβουκας, 1998, σελ.89). Η μέθοδος που θα εφαρμοστεί εξαρτάται από τους στόχους και από το είδος των δεδομένων που θα χρειαστεί να συλλεχθούν. Υπάρχουν τρεις διαφορετικοί τύποι ερευνητικών μεθόδων (University of Newcastle Library guides, 2020):

1. Ποσοτική έρευνα. Κατά την Ποσοτική έρευνα συγκεντρώνονται αριθμητικά, μετρήσιμα δεδομένα στα οποία μπορούν να εφαρμοστούν στατιστικές τεχνικές.
2. Ποιοτική έρευνα. Κατά την Ποιοτική έρευνα συγκεντρώνονται μη μετρήσιμα δεδομένα όπως λέξεις, ιδέες, συμπεριφορές με σκοπό την βαθύτερη κατανόηση.
3. Έρευνα Μεικτών μεθόδων. Η έρευνα Μικτών μεθόδων χρησιμοποιείται με σκοπό να παρέχει ολιστική προσέγγιση συνδυάζοντας και τις δυο προαναφερθείσες μεθόδους.

Το θέμα που διερευνάται στην παρούσα έρευνα εμπίπτει στην κατηγορία θεμάτων και ζητημάτων για τα οποία οι γνώσεις, οι μελέτες και οι έρευνες είναι περιορισμένες. Έτσι, στην παρούσα έρευνα επιλέχθηκε μέσω του διανεμηθέντος ερωτηματολογίου να συλλεχθούν, κατά κύριο λόγο, ποσοτικά και, συμπληρωματικά, μερικά ποιοτικά δεδομένα.

Στόχος της ποσοτικής έρευνας είναι η μέτρηση και ανάλυση των αιτιωδών σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών σε ένα ουδέτερο αξιακό πλαίσιο (Denzin& Lincoln, 1994. Παράλληλα, είναι σημαντικό, όπως υποστηρίζει ο Mitchell (1986), τα δεδομένα που προκύπτουν από διαφορετικές μεθόδους να αναλύονται ξεχωριστά σύμφωνα με τις αρχές που ισχύουν για την κάθε μέθοδο. Στη συνέχεια, τα ποσοτικά και τα ποιοτικά στοιχεία είτε συγχωνεύονται δημιουργώντας στατιστικές μεταβλητές, είτε γίνονται εννοιολογικοί συσχετισμοί.

Στην παρούσα έρευνα τα ποσοτικά δεδομένα αναλύθηκαν με την χρήση του πακέτου SPSS, έκδοση 20. Συμπληρωματικά, χρησιμοποιήθηκε η θεματική ανάλυση

περιεχομένου για τα ερωτήματα ανοιχτού τύπου. Στη συνέχεια παρουσιάζεται αναλυτικότερα η ανάλυση των ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων.

6.1. Ανάλυση των ποσοτικών δεδομένων

Για τη στατιστική επεξεργασία των δεδομένων της έρευνας χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα SPSS 20 και υπολογίστηκε η αξιοπιστία του δείγματος.

Πραγματοποιήθηκε περιγραφική και επαγωγική στατιστική. Η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση καθώς και τα διαγράμματα μέσων τιμών χρησιμοποιήθηκαν για την περιγραφή των ποσοτικών μεταβλητών. Για την περιγραφή των ποιοτικών (κατηγορικών) μεταβλητών χρησιμοποιήθηκαν οι απόλυτες συχνότητες, τα ποσοστά % και τα διαγράμματα ποσοστών.

Για τη σύγκριση μέσων τιμών δύο ανεξαρτήτων δειγμάτων εφαρμόστηκε ο στατιστικός έλεγχος T-test για ανεξάρτητα δείγματα (Independent Samples T Test).

Για τη σύγκριση μέσων τιμών άνω των δύο ανεξαρτήτων δειγμάτων εφαρμόστηκε ο στατιστικός έλεγχος της ανάλυσης διασποράς μονής κατεύθυνσης για ανεξάρτητα δείγματα (One Way Anova). Η εξέταση του κατά πόσο οι ανά δύο διαφορές στις μέσες τιμές των κατηγοριών είναι στατιστικά σημαντικές πραγματοποιήθηκε μέσω των Post Hoc Tests πολλαπλών συγκρίσεων.

Για τη συσχέτιση δυο ποσοτικών μεταβλητών χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson (r) ο οποίος παίρνει τιμές από 0 έως 1 σε περίπτωση που η συσχέτιση είναι θετική (αυξανομένης της μιας μεταβλητής αυξάνεται και η άλλη) . Εάν η συσχέτιση είναι αρνητική (αυξανομένης της μιας μεταβλητής ελαττώνεται η άλλη) τότε ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson (r) παίρνει τιμές από -1 έως 0 (Cohen, 1988). Στους πίνακες των συσχετίσεων εμφανίζονται οι συντελεστές συσχέτισης και εάν δεξιά της τιμής του συντελεστή υπάρχει ένας αστερίσκος (*) σημαίνει ότι η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο 0,05, ενώ εάν υπάρχουν 2 αστερίσκοι (**) σημαίνει ότι η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0,01. Εάν δεν υπάρχει αστερίσκος σημαίνει ότι η συσχέτιση δεν είναι στατιστικά σημαντική. Η συσχέτιση θεωρείται χαμηλή όταν ο συντελεστής συσχέτισης (r) κυμαίνεται από 0,1 έως 0,3, μέτρια όταν ο συντελεστής συσχέτισης κυμαίνεται από

0,3+ έως 0,5 και υψηλή όταν ο συντελεστής είναι μεγαλύτερος από 0,5 (τα αντίστοιχα ισχύουν όταν η συσχέτιση είναι αρνητική). (Cohen, 1988).

Επίσης κάθε σημαντική συσχέτιση λειτουργεί και αντίστροφα. Π.χ. εφόσον υπάρχει σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ 2 μεταβλητών A και B, σημαίνει ότι όσο αυξάνεται η τιμή της A, τόσο αυξάνει και η τιμή της B και αντίστροφα. Αν η συσχέτιση είναι αρνητική τότε όσο αυξάνεται η τιμή της A, τόσο μειώνεται η τιμή της B και αντίστροφα.

Τα επίπεδα σημαντικότητας ήταν αμφίπλευρα και η στατιστική σημαντικότητα τέθηκε στο 0,05.

6.2. Αποτελέσματα ποσοτικής ανάλυσης

6.2.1. Εσωτερική αξιοπιστία ερωτηματολογίου

Η εσωτερική αξιοπιστία του εργαλείου μετρήθηκε στους παράγοντες και στο σύνολο του ερωτηματολογίου με το δείκτη alpha του Cronbach (Cronbach's α), ο οποίος λαμβάνει τιμές από 0 έως 1. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 4: Δείκτες alpha του Cronbach για τους παράγοντες του ερωτηματολογίου

			Cronbach's α	Δηλώσεις
Π1	Σημασία	εργασιακής	,827	5
	απασχόλησης			
Π2	Σημασία	υψηλών ιεραρχικών	,829	6
	αναγκών			
Π3	Βαθμός	εσωτερικής	,925	10
	ικανοποίησης	από την εργασία		
Π4	Βαθμός	εξωτερικής	,822	8
	ικανοποίησης	από την εργασία		
Π5	Βαθμός	συνολικής	,931	18
	ικανοποίησης	από την εργασία		
Π6	Βαθμός	παρουσίας παραγόντων	,920	10
	εσωτερικής	ικανοποίησης στην		
	εργασία			
Π7	Βαθμός	παρουσίας παραγόντων	,742	7
	εξωτερικής	ικανοποίησης στην		
	εργασία			
Π8	Βαθμός	συνολικής παρουσίας	,907	17
	παραγόντων	ικανοποίησης στην		

Σύμφωνα με τους George and Mallery (2003), τιμές του δείκτη εσωτερικής αξιοπιστίας α του Cronbach (Cronbach's α) μεγαλύτερες ή ίσες του 0,9 θεωρούνται υπέροχες, τιμές μεταξύ 0,8 και 0,9 θεωρούνται καλές, τιμές μεταξύ 0,7 και 0,8 θεωρούνται αποδεκτές, τιμές μεταξύ 0,6 και 0,7 θεωρούνται οριακά αποδεκτές, τιμές μεταξύ 0,5 και 0,6 θεωρούνται φτωχές και τιμές κάτω από 0,5 θεωρούνται απαράδεκτες. Άρα το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε παρουσιάζει από αποδεκτή έως υπέροχη αξιοπιστία.

6.2.2. Δημογραφικά – ατομικά στοιχεία

Θα παρατεθεί ο πίνακας που περιέχει τον αριθμό ατόμων (N) και τα ποσοστά % (N%), των κατηγοριών που αφορούν τα κατηγορικά δημογραφικά – ατομικά στοιχεία (Φύλο, Ηλικία, Προϋπηρεσία, Επίπεδο εκπαίδευσης κλπ.), καθώς και τις μέσες τιμές και τις τυπικές αποκλίσεις που αφορούν τα ποσοτικά δημογραφικά – ατομικά στοιχεία (ηλικία, προϋπηρεσία).

Πίνακας 5: Αριθμός ατόμων (N) και ποσοστά % (N%), μέσες τιμές (MT) και τυπικές αποκλίσεις (TA) για τις δημογραφικές μεταβλητές

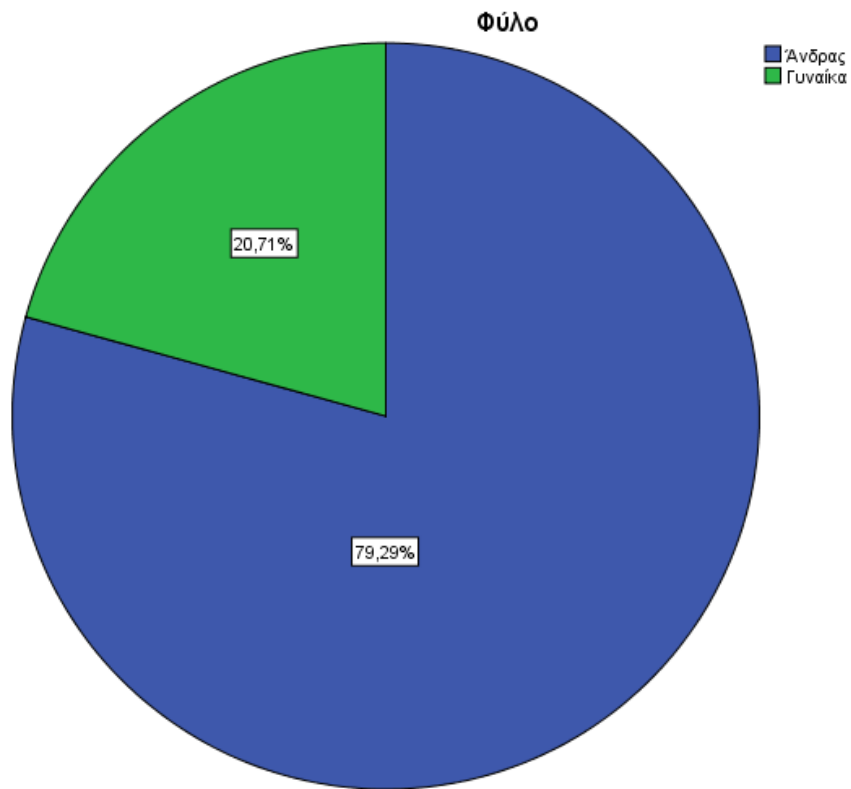
		N	N %	MT	TA
Φύλο	Άνδρας	111	79,29		
	Γυναίκα	29	20,71		
	Total	140	100,00		
Ηλικία				38,76	8,26
Εκπαίδευση	Απόφοιτος Λυκείου	6	4,29		
	Απόφοιτος Ανώτατης Εκπαίδευσης	31	22,14		
	Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου	91	65,00		

	Κάτοχος διδακτορικού τίτλου	12	8,57		
	Total	140	100,00		
Εργασία	Μη εργαζόμενος	140	100,00		
	Εργαζόμενος	0	,00		
	Total	140	100,00		
Οργανισμός	Δημόσιος τομέας	16	11,43		
	Ιδιωτικός τομέας	124	88,57		
	Total	140	100,00		
Προϋπηρεσία				6,95	7,34
Θέση	Κατώτερο στέλεχος	34	24,29		
	Μεσαίο στέλεχος	64	45,71		
	Ανώτερο στέλεχος	42	30,00		
	Total	140	100,00		
Εισόδημα	0€ - 20.000€	42	30,00		
	20.001€ - 30.000€	28	20,00		
	30.001€ - 40.000€	14	14,00		
	40.001€+	56	40,00		
	Total	140	100,00		

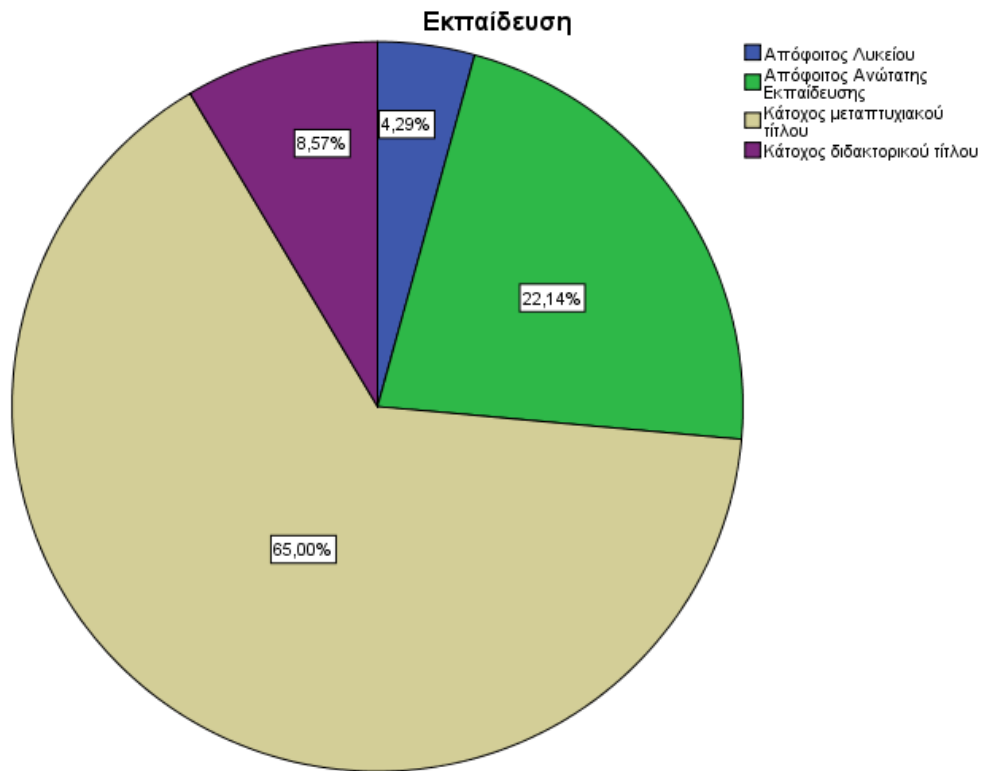
6.2.2. Προφίλ των ατόμων του δείγματος

Τα άτομα του δείγματος στην πλειοψηφία τους είναι άνδρες εργαζόμενοι στον Ιδιωτικό τομέα, μεσαία στελέχη, κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου και υψηλού εισοδήματος. Είναι όλοι εργαζόμενοι, μέσης ηλικίας περίπου 39 ετών και μέσης

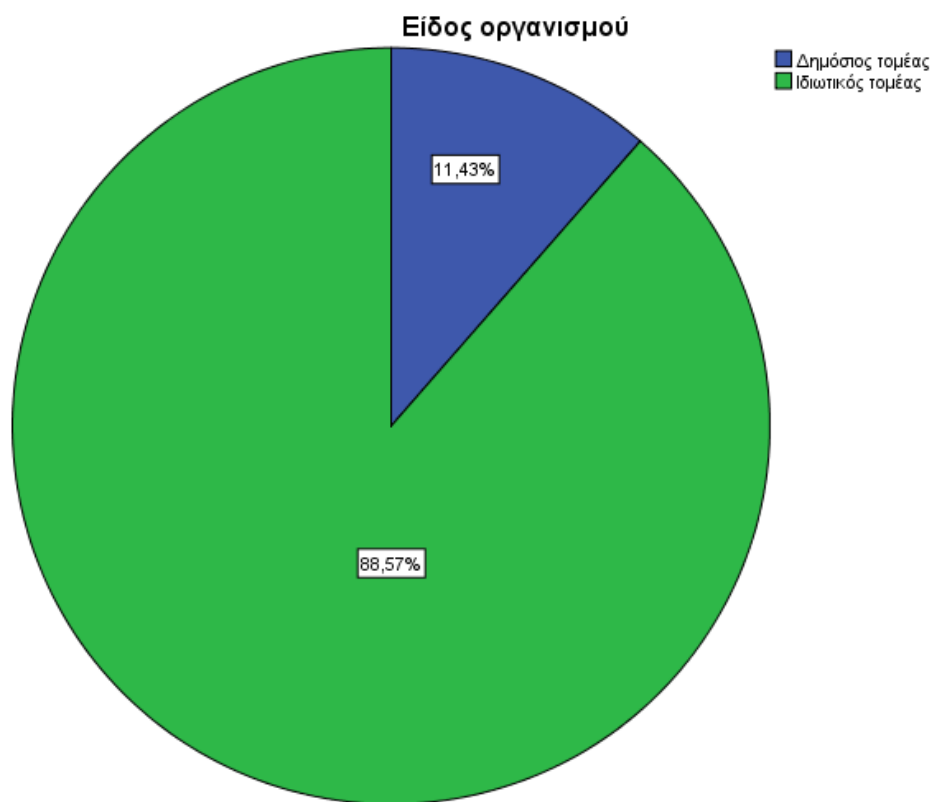
προϋπηρεσίας περίπου 7 ετών. Στη συνέχεια παρατίθενται τα αντίστοιχα διαγράμματα των ποσοστών % των κατηγοριών των κατηγορικών δημογραφικών μεταβλητών.



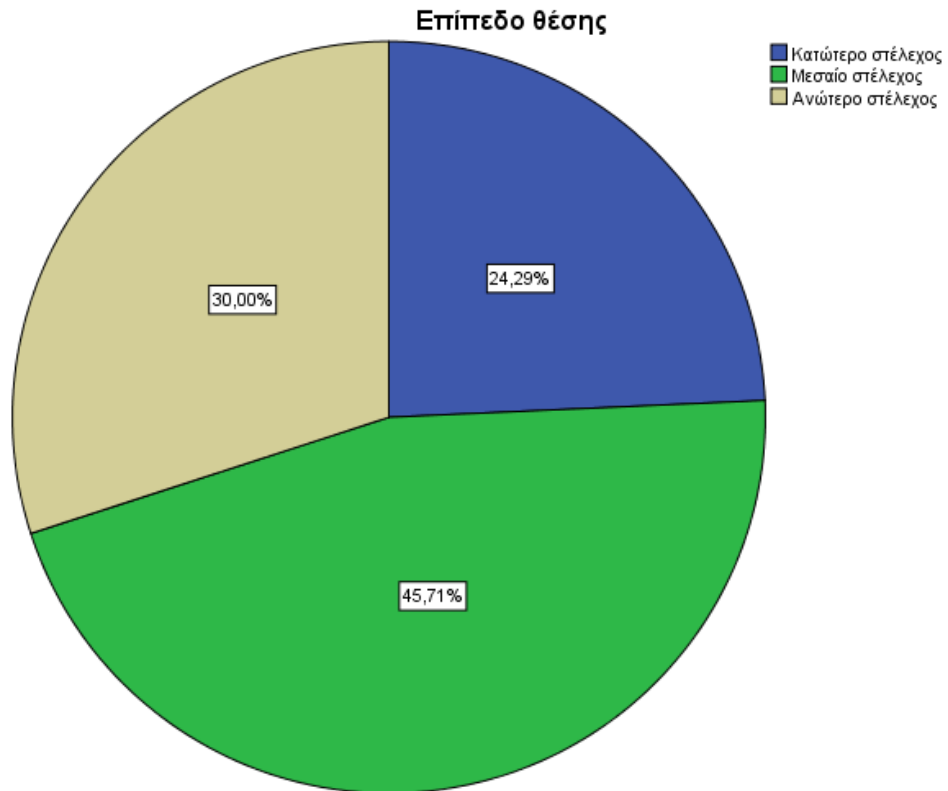
Διάγραμμα 1: Ποσοστά % των κατηγοριών ανά Φύλο



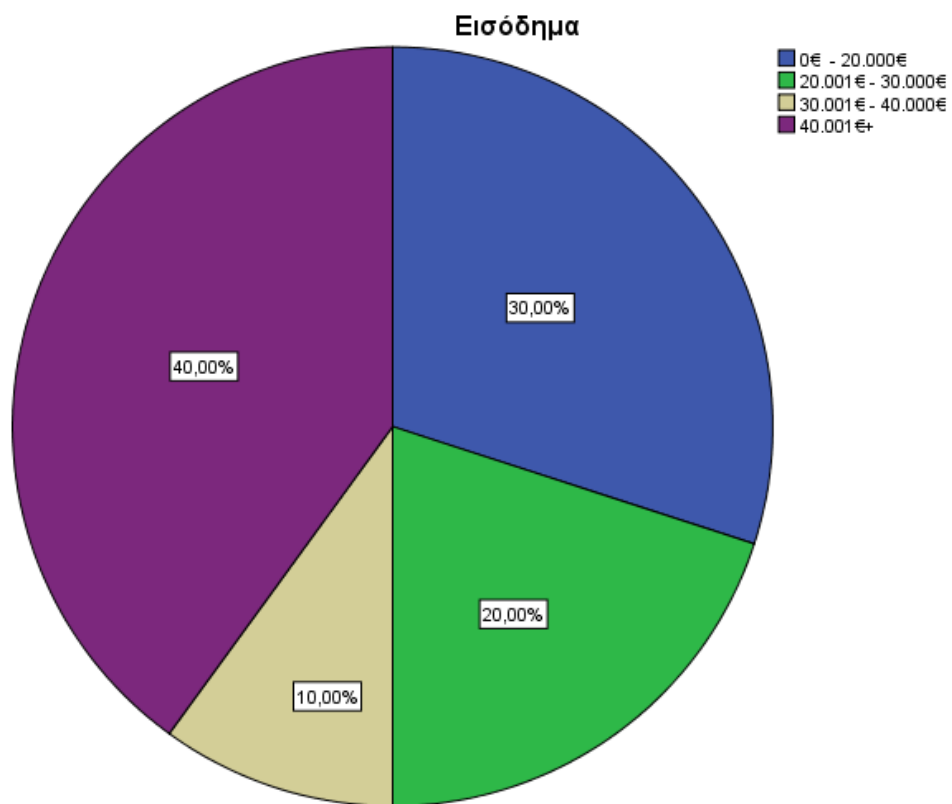
Διάγραμμα 2: Ποσοστά % των κατηγοριών ανά Επίπεδο εκπαίδευσης



Διάγραμμα 3: Ποσοστά % των κατηγοριών ανά Είδος Οργανισμού



Διάγραμμα 4: Ποσοστά % των κατηγοριών ανά Επίπεδο θέσης



Διάγραμμα 5: Ποσοστά % των κατηγοριών ανά κατηγορία εισοδήματος

6.2.3. Ερευνητικά ερωτήματα

EE1 (1ο ερευνητικό ερώτημα)

Πόσο σημαντικό είναι για τα χαρισματικά άτομα να απασχολούνται εργασιακά;

Η απάντηση στο ερώτημα αυτό θα δοθεί από τις ερωτήσεις 9 έως 13 που αποτελούν ένα ενιαίο παράγοντα για τον οποίο θα παρουσιάσουμε τον βασικό περιγραφικό πίνακα (Αριθμός ατόμων (N), μέγιστη και ελάχιστη τιμή, μέση τιμή (MT) και τυπική απόκλιση (TA)) των ερωτήσεων που τον απαρτίζουν, καθώς και τη μέση τιμή όλων των ερωτήσεων που συγκροτούν τον παράγοντα Π1 «Σημασία εργασιακής απασχόλησης», η οποία θα δώσει και την απάντηση στο ερευνητικό ερώτημα.

Οι ερωτήσεις 9 έως 13 απαντώνται με τη βοήθεια μιας 5βάθμιας κλίμακας Likert η οποία περιέχει τις εξής τιμές: 1= Διαφωνώ, 2= Μάλλον διαφωνώ, 3= Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4= Μάλλον συμφωνώ και 5= Συμφωνώ.

Πίνακας 6: Σημασία εργασιακής απασχόλησης

	N	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	MT	TA
A9 Είναι πολύ σημαντικό για εμένα να απασχολούμαι εργασιακά.	140	1	5	4,41	,988
A10 Θα έπληττα σύντομα αν δεν είχα να εκτελέσω κάποια εργασία.	140	1	5	3,86	1,265
A11 Τα πιο σημαντικά πράγματα που μου συμβαίνουν αφορούν την εργασία.	140	1	5	2,76	1,072
A12Θα απεχθανόμουν να είμαι άνεργος.	140	1	5	4,10	1,165
A13 Ακόμη και αν κέρδιζα ένα μεγάλο ποσό σε λαχείο θα συνέχιζα να εργάζομαι.	140	1	5	3,61	1,355

Όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα η μεγαλύτερη συμφωνία (MT=4,41) αντιστοιχεί στην ερώτηση A9 «Είναι πολύ σημαντικό για εμένα να απασχολούμαι εργασιακά». Αντίστοιχα η χαμηλότερη (MT=2,76) αντιστοιχεί στην ερώτηση A11 «Τα πιο σημαντικά πράγματα που μου συμβαίνουν αφορούν την εργασία.». Η απάντηση στο ερευνητικό ερώτημα απορρέει από τη μέση τιμή του παράγοντα Π1, δηλαδή του συνόλου των ερωτήσεων που απαρτίζουν το 1ο ερευνητικό ερώτημα, η οποία είναι 3,75 που βρίσκεται στην περιοχή της μάλλον συμφωνίας (3,5 έως 4,5).

EE3 (3ο ερευνητικό ερώτημα)

Πόση σημασία έχουν οι υψηλά ιεραρχικές ανάγκες για τους/τις χαρισματικούς/ες εργαζομένους/ες;

Η απάντηση στο ερώτημα αυτό θα δοθεί από τις ερωτήσεις 14 έως 19 που αποτελούν ένα ενιαίο παράγοντα για τον οποίο θα παρουσιάσουμε τον βασικό περιγραφικό πίνακα (Αριθμός ατόμων (N), μέγιστη και ελάχιστη τιμή, μέση τιμή (MT) και τυπική απόκλιση (TA)) των ερωτήσεων που απαρτίζουν τον παράγοντα Π2 «Σημασία υψηλών ιεραρχικών αναγκών», καθώς και τη μέση τιμή όλων των ερωτήσεων που συγκροτούν τον παράγοντα, η οποία θα δώσει και την απάντηση στο ερευνητικό ερώτημα.

Οι ερωτήσεις 14 έως 19 απαντώνται με τη βοήθεια μιας 5βάθμιας κλίμακας Likert η οποία περιέχει τις εξής τιμές: 1= Διαφωνώ, 2= Μάλλον διαφωνώ, 3= Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4= Μάλλον συμφωνώ και 5= Συμφωνώ.

Πίνακας 7: Σημασία υψηλών ιεραρχικών αναγκών

	N	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	MT	TA
A14 Να αξιοποιούνται οι ικανότητές σας όσο το δυνατόν περισσότερο.	140	2	5	4,70	,620
A15 Να μπορείτε να λαμβάνετε δικές σας αποφάσεις.	140	2	5	4,62	,704
A16 Να πετυχαίνετε κάτι που εσείς προσωπικά εκτιμάτε.	140	2	5	4,71	,640

A17 Να δίνονται ευκαιρίες απόκτησης νέων γνώσεων.	140	3	5	4,74	,528
A18 Να υπάρχει βαθμός δυσκολίας - απαιτητική εργασία.	140	1	5	4,10	,977
A19 Να προσφέρεται η δυνατότητα ανάπτυξης και διεύρυνσης των ικανοτήτων σας.	140	2	5	4,72	,612

Όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα η μεγαλύτερη συμφωνία (MT=4,74) αντιστοιχεί στην ερώτηση «A17 Να δίνονται ευκαιρίες απόκτησης νέων γνώσεων».

Η απάντηση στο ερευνητικό ερώτημα απορρέει από τη μέση τιμή του παράγοντα Π2, δηλαδή του συνόλου των ερωτήσεων που απαρτίζουν το 3ο ερευνητικό ερώτημα, η οποία είναι 4,6 που βρίσκεται στην περιοχή της απόλυτης συμφωνίας (4,5 έως 5).

EE4i (4i ερευνητικό ερώτημα)

Ποιος ο βαθμός εσωτερικής ικανοποίησης από την εργασία;

Η απάντηση στο ερώτημα αυτό θα δοθεί από τις ερωτήσεις 20 έως 29 που αποτελούν ένα ενιαίο παράγοντα για τον οποίο θα παρουσιάσουμε τον βασικό περιγραφικό πίνακα (Αριθμός ατόμων (N), μέγιστη και ελάχιστη τιμή, μέση τιμή (MT) και τυπική απόκλιση (TA)) των ερωτήσεων που απαρτίζουν τον παράγοντα Π3 «Βαθμός εσωτερικής ικανοποίησης από την εργασία», καθώς και τη μέση τιμή όλων των ερωτήσεων που συγκροτούν τον παράγοντα, η οποία θα δώσει και την απάντηση στο ερευνητικό ερώτημα.

Οι ερωτήσεις 20 έως 29 απαντώνται με τη βοήθεια μιας 5βάθμιας κλίμακας Likert η οποία περιέχει τις εξής τιμές: 1= Πολύ δυσαρεστημένος/η, 2= Σχετικά

δυσανεστημένος/η, 3= Ούτε δυσανεστημένος/η, ούτε ικανοποιημένος, 4= Σχετικά ικανοποιημένος/η και 5= Πολύ ικανοποιημένος/η.

Πίνακας 8: Βαθμός εσωτερικής ικανοποίησης από την εργασία

	N	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	ΜΤ	ΤΑ
A20 Τη ποσότητα ευθυνών που αναλαμβάνετε.	140	1	5	3,92	,906
A21 Την ποικιλία που υπάρχει στην εργασία σας.	140	1	5	3,84	1,088
A22 Τη δυνατότητα που υπάρχει ώστε να ολοκληρώνετε ένα έργο από την αρχή ως το τέλος	140	1	5	3,93	1,057
A23 Την αίσθηση ότι κάνετε κάτι που δεν είναι ασήμαντο αλλά αξίζει πραγματικά τον κόπο	140	1	5	3,92	1,087
A24 Τη δυνατότητα να αξιοποιείτε τις ικανότητές σας.	140	1	5	3,74	1,284
A25 Τις ευκαιρίες που παρέχονται για την απόκτηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων.	140	1	5	3,71	1,178
A26 Την ελευθερία να επιλέγετε τη δική σας μέθοδο εργασίας.	140	1	5	3,74	1,231
A27 Την ανατροφοδότηση (feedback) που σας παρέχουν.	140	1	5	3,31	1,224

A28 Την αναγνώριση που λαμβάνετε για την απόδοσή σας.	140	1	5	3,64	1,271
A29 Την προσοχή που δίνουν οι ανώτεροι/ες σας στις προτάσεις που κάνετε.	140	1	5	3,80	1,094

Όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα η μεγαλύτερη εσωτερική ικανοποίηση (MT=3,93) αντιστοιχεί στην ερώτηση «A22 Τη δυνατότητα που υπάρχει ώστε να ολοκληρώνετε ένα έργο από την αρχή ως το τέλος» και ακολουθούν με (MT=3,92) η ερώτηση «A20 Τη ποσότητα ευθυνών που αναλαμβάνετε» και «Την αίσθηση ότι κάνετε κάτι που δεν είναι ασήμαντο αλλά αξίζει πραγματικά τον κόπο».

Η απάντηση στο ερευνητικό ερώτημα απορρέει από τη μέση τιμή του παράγοντα Π3, δηλαδή του συνόλου των ερωτήσεων που απαρτίζουν το 4i ερευνητικό ερώτημα, η οποία είναι 3,76 που βρίσκεται στην περιοχή της σχετικής ικανοποίησης (3,5 έως 4,5).

EE4ii (4ii ερευνητικό ερώτημα)

Ποιος ο βαθμός εξωτερικής ικανοποίησης από την εργασία;

Η απάντηση στο ερώτημα αυτό θα δοθεί από τις ερωτήσεις 30 έως 37 που αποτελούν ένα ενιαίο παράγοντα για τον οποίο θα παρουσιάσουμε τον βασικό περιγραφικό πίνακα (Αριθμός ατόμων (N), μέγιστη και ελάχιστη τιμή, μέση τιμή (MT) και τυπική απόκλιση (TA)) των ερωτήσεων που απαρτίζουν τον παράγοντα Π4 «Βαθμός εξωτερικής ικανοποίησης από την εργασία», καθώς και τη μέση τιμή όλων των ερωτήσεων που συγκροτούν τον παράγοντα, η οποία θα δώσει και την απάντηση στο ερευνητικό ερώτημα.

Οι ερωτήσεις 30 έως 37 απαντώνται με τη βοήθεια μιας 5βάθμιας κλίμακας Likert η οποία περιέχει τις εξής τιμές: 1= Πολύ δυσαρεστημένος/η, 2= Σχετικά

δυσανεστημένος/η, 3= Ούτε δυσανεστημένος/η, ούτε ικανοποιημένος, 4= Σχετικά ικανοποιημένος/η και 5= Πολύ ικανοποιημένος/η.

Πίνακας 9: Βαθμός εξωτερικής ικανοποίησης από την εργασία

	N	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	ΜΤ	ΤΑ
A30 Το ωράριο εργασίας.	140	1	5	3,79	1,116
A31 Την αμοιβή που λαμβάνετε.	140	1	5	3,61	1,123
A32 Τις προοπτικές προαγωγής.	140	1	5	3,26	1,154
A33 Τους συναδέλφους σας.	140	1	5	3,85	,989
A34 Τον/ην άμεσα προϊστάμενο/η σας.	140	1	5	3,86	1,185
A35 Τις εργασιακές σχέσεις ανάμεσα στη διοίκηση και τους εργαζομένους.	140	1	5	3,47	1,109
A34 Την σιγουριά που σας δίνει η εργασία σας - εργασιακή ασφάλεια (π.χ. ότι δεν θα απολυθείτε ξαφνικά)	140	1	5	4,07	1,077
37 Πόσο ικανοποιημένοι αισθάνεστε γενικά με το εργασιακό κλίμα που υπάρχει στην εργασία σας;	140	1	5	3,87	,936

Όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα η μεγαλύτερη εξωτερική ικανοποίηση (MT=4,07) αντιστοιχεί στην ερώτηση «Α34 Την σιγουριά που σας δίνει η εργασία σας - εργασιακή ασφάλεια (π.χ. ότι δεν θα απολυθείτε ξαφνικά)»;

Η απάντηση στο ερευνητικό ερώτημα απορρέει από τη μέση τιμή του παράγοντα Π4, δηλαδή του συνόλου των ερωτήσεων που απαρτίζουν το 4ii ερευνητικό ερώτημα, η οποία είναι 3,72 που βρίσκεται στην περιοχή της σχετικής ικανοποίησης (3,5 έως 4,5).

EE4iii (4iii ερευνητικό ερώτημα)

Ποιος ο βαθμός συνολικής ικανοποίησης από την εργασία;

Η απάντηση στο ερώτημα αυτό θα δοθεί από τις ερωτήσεις 20 έως 37 που αποτελούν ένα ενιαίο παράγοντα για τον οποίο θα παρουσιάσουμε τον βασικό περιγραφικό πίνακα (Αριθμός ατόμων (N), μέγιστη και ελάχιστη τιμή, μέση τιμή (MT) και τυπική απόκλιση (TA)) των ερωτήσεων που απαρτίζουν τον παράγοντα Π5 «Βαθμός συνολικής ικανοποίησης από την εργασία», καθώς και τη μέση τιμή όλων των ερωτήσεων που συγκροτούν τον παράγοντα, η οποία θα δώσει και την απάντηση στο ερευνητικό ερώτημα.

Οι ερωτήσεις 200 έως 37 απαντώνται με τη βοήθεια μιας 5βάθμιας κλίμακας Likert η οποία περιέχει τις εξής τιμές: 1= Πολύ δυσαρεστημένος/η, 2= Σχετικά δυσαρεστημένος/η, 3= Ούτε δυσαρεστημένος/η, ούτε ικανοποιημένος, 4= Σχετικά ικανοποιημένος/η και 5= Πολύ ικανοποιημένος/η.

Πίνακας 10: Βαθμός συνολικής ικανοποίησης από την εργασία

	N	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	MT	TA
A20 Τη ποσότητα ευθυνών που αναλαμβάνετε.	140	1	5	3,92	,906
A21 Την ποικιλία που υπάρχει στην εργασία σας.	140	1	5	3,84	1,088
A22 Τη δυνατότητα που υπάρχει ώστε να ολοκληρώνετε ένα έργο από την αρχή ως το τέλος	140	1	5	3,93	1,057

A23 Την αίσθηση ότι κάνετε κάτι που δεν είναι ασήμαντο αλλά αξίζει πραγματικά τον κόπο	140	1	5	3,92	1,087
A24 Τη δυνατότητα να αξιοποιείτε τις ικανότητές σας.	140	1	5	3,74	1,284
A25 Τις ευκαιρίες που παρέχονται για την απόκτηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων.	140	1	5	3,71	1,178
A26 Την ελευθερία να επιλέγετε τη δική σας μέθοδο εργασίας.	140	1	5	3,74	1,231
A27 Την ανατροφοδότηση (feedback) που σας παρέχουν.	140	1	5	3,31	1,224
A28 Την αναγνώριση που λαμβάνετε για την απόδοσή σας.	140	1	5	3,64	1,271
A29 Την προσοχή που δίνουν οι ανώτεροι/ες σας στις προτάσεις που κάνετε.	140	1	5	3,80	1,094
A30 Το ωράριο εργασίας.	140	1	5	3,79	1,116
A31 Την αμοιβή που λαμβάνετε.	140	1	5	3,61	1,123
A32 Τις προοπτικές προαγωγής.	140	1	5	3,26	1,154
A33 Τους συναδέλφους σας.	140	1	5	3,85	,989
A34 Τον/ην άμεσα προϊστάμενο/η σας.	140	1	5	3,86	1,185
A35 Τις εργασιακές σχέσεις ανάμεσα στη διοίκηση και τους εργαζομένους.	140	1	5	3,47	1,109

A34 Την σιγουριά που σας δίνει η εργασία σας - εργασιακή ασφάλεια (π.χ. ότι δεν θα απολυθείτε ξαφνικά)	140	1	5	4,07	1,077
37 Πόσο ικανοποιημένοι αισθάνεστε γενικά με το εργασιακό κλίμα που υπάρχει στην εργασία σας;	140	1	5	3,87	,936

Όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα η μεγαλύτερη συνολική ικανοποίηση (MT=4,07) αντιστοιχεί στην ερώτηση «Α34 Την σιγουριά που σας δίνει η εργασία σας - εργασιακή ασφάλεια (π.χ. ότι δεν θα απολυθείτε ξαφνικά)». Η απάντηση στο ερευνητικό ερώτημα απορρέει από τη μέση τιμή του παράγοντα Π5 «Βαθμός συνολικής ικανοποίησης από την εργασία», δηλαδή του συνόλου των ερωτήσεων που απαρτίζουν το 4iii ερευνητικό ερώτημα, η οποία είναι 3,74 που βρίσκεται στην περιοχή της σχετικής ικανοποίησης (3,5 έως 4,5).

EE5i (5i ερευνητικό ερώτημα)

Ποιος ο βαθμός παρουσίας παραγόντων εσωτερικής ικανοποίησης στην εργασία σας;

Η απάντηση στο ερώτημα αυτό θα δοθεί από τις ερωτήσεις 38 έως 57 που αποτελούν ένα ενιαίο παράγοντα για τον οποίο θα παρουσιάσουμε τον βασικό περιγραφικό πίνακα (Αριθμός ατόμων (N), μέγιστη και ελάχιστη τιμή, μέση τιμή (MT) και τυπική απόκλιση (TA)) των ερωτήσεων που απαρτίζουν τον παράγοντα Π6 «βαθμός παρουσίας παραγόντων εσωτερικής ικανοποίησης», καθώς και τη μέση τιμή όλων των ερωτήσεων που συγκροτούν τον παράγοντα, η οποία θα δώσει και την απάντηση στο ερευνητικό ερώτημα.

Οι ερωτήσεις 30 έως 37 απαντώνται με τη βοήθεια μιας 5βάθμιας κλίμακας Likert η οποία περιέχει τις εξής τιμές: 1= Καθόλου, 2= Ελάχιστη, 3= Μέτρια, 4= Αρκετή και 5= Πολύ μεγάλη.

Πίνακας 11: Βαθμός παρουσίας παραγόντων εσωτερικής ικανοποίησης στην εργασία

	N	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	MT	TA
A38 Ποσότητα ευθυνών που σας δίνεται	140	2	5	3,87	,838
A39 Ποικιλία στην εργασία	139	1	5	3,52	,943
A40 Η δυνατότητα να ολοκληρώνετε ένα έργο από την αρχή ως το τέλος	140	1	5	3,89	,997
A41 Η αίσθηση ότι κάνετε κάτι που δεν είναι ασήμαντο αλλά αξίζει πραγματικά τον κόπο	140	1	5	3,84	,991
A42 Δυνατότητα να αξιοποιήσετε τις ικανότητές σας	140	1	5	3,71	1,083
A43 Δυνατότητα για απόκτηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων	140	1	5	3,70	1,057
A44 Ελευθερία να επιλέγετε την δική σας μέθοδο εργασίας	140	1	5	3,72	1,138
A45 Ανατροφοδότηση για την απόδοσή σας σε πραγματικό χρόνο (καθώς πραγματοποιείτε την εργασία σας)	140	1	5	3,27	1,065
A46 Αναγνώριση για την καλή σας δουλειά	140	1	5	3,70	1,186
A47 Προσοχή που δίνεται στις προτάσεις σας	140	1	5	3,74	1,089

Όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα η μεγαλύτερη παρουσία παραγόντων εσωτερικής ικανοποίησης (MT=3,89) αντιστοιχεί στην ερώτηση «Α40 Η δυνατότητα να ολοκληρώνετε ένα έργο από την αρχή ως το τέλος».

Η απάντηση στο ερευνητικό ερώτημα απορρέει από τη μέση τιμή του παράγοντα Π6, δηλαδή του συνόλου των ερωτήσεων που απαρτίζουν το 5^ο ερευνητικό ερώτημα, η οποία είναι 3,70 που βρίσκεται στην περιοχή της αρκετής ποσότητας - παρουσίας (3,5 έως 4,5).

EE5ii (5^ο ερευνητικό ερώτημα)

Ποιος ο βαθμός παρουσίας παραγόντων εξωτερικής ικανοποίησης στην εργασία;

Η απάντηση στο ερώτημα αυτό θα δοθεί από τις ερωτήσεις 38 έως 57 που αποτελούν ένα ενιαίο παράγοντα για τον οποίο θα παρουσιάσουμε τον βασικό περιγραφικό πίνακα (Αριθμός ατόμων (N), μέγιστη και ελάχιστη τιμή, μέση τιμή (MT) και τυπική απόκλιση (TA)) των ερωτήσεων που απαρτίζουν τον παράγοντα Π7 «βαθμός παρουσίας παραγόντων εξωτερικής ικανοποίησης», καθώς και τη μέση τιμή όλων των ερωτήσεων που συγκροτούν τον παράγοντα, η οποία θα δώσει και την απάντηση στο ερευνητικό ερώτημα.

Οι ερωτήσεις 38 έως 57 απαντώνται με τη βοήθεια μιας 5βάθμιας κλίμακας Likert η οποία περιέχει τις εξής τιμές: 1= Καθόλου, 2= Ελάχιστη, 3= Μέτρια, 4= Αρκετή και 5= Πολύ μεγάλη.

Πίνακας 12: Βαθμός παρουσίας παραγόντων εξωτερικής ικανοποίησης στην εργασία

	N	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	MT	TA
A8 Τήρηση ωραρίου	140	1	5	3,61	1,262
A49 Αμοιβές-παροχές	140	1	5	3,81	1,057

A50 Πιθανότητα- προοπτική προαγωγής	140	1	5	3,39	1,142
A51 Θετική σχέση με συναδέλφους	140	2	5	4,09	,856
A52 Θετική σχέση με τον/ην άμεσα προϊστάμενο/η σας.	140	1	5	3,97	1,059
A53 Ύπαρξη θετικών εργασιακών σχέσεων ανάμεσα στη διοίκηση και τους εργαζομένους	140	1	5	3,63	1,055
A54 Σιγουριά που σας δίνει η εργασία σας- εργασιακή ασφάλεια (π.χ. ότι δεν θα απολυθείτε ξαφνικά)	140	1	5	4,06	1,117

Όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα μεγαλύτερη η παρουσία παραγόντων εξωτερικής ικανοποίησης (MT=4,09) αντιστοιχεί στην ερώτηση «A51 Θετική σχέση με συναδέλφους».

Η απάντηση στο ερευνητικό ερώτημα απορρέει από τη μέση τιμή του παράγοντα Π7, δηλαδή του συνόλου των ερωτήσεων που απαρτίζουν το 5i ερευνητικό ερώτημα, η οποία είναι 3,79 που βρίσκεται στην περιοχή της περιοχής της αρκετής ποσότητας - παρουσίας (3,5 έως 4,5). (3,5 έως 4,5).

EE5iii (5iii ερευνητικό ερώτημα)

Ποιος ο βαθμός συνολικής παρουσίας παραγόντων ικανοποίησης στην εργασία;

Η απάντηση στο ερώτημα αυτό θα δοθεί από τις ερωτήσεις 38 έως 54 που αποτελούν ένα ενιαίο παράγοντα για τον οποίο θα παρουσιάσουμε τον βασικό περιγραφικό πίνακα (Αριθμός ατόμων (N), μέγιστη και ελάχιστη τιμή, μέση τιμή (MT) και τυπική απόκλιση (TA) των ερωτήσεων που απαρτίζουν τον παράγοντα Π8 «βαθμός

συνολικής παρουσίας παραγόντων ικανοποίησης», καθώς και τη μέση τιμή όλων των ερωτήσεων που συγκροτούν τον παράγοντα, η οποία θα δώσει και την απάντηση στο ερευνητικό ερώτημα.

Οι ερωτήσεις 38 έως 54 απαντώνται με τη βοήθεια μιας 5βάθμιας κλίμακας Likert η οποία περιέχει τις εξής τιμές: 1= Καθόλου, 2= Ελάχιστη, 3= Μέτρια, 4= Αρκετή και 5= Πολύ μεγάλη.

Πίνακας 13: Βαθμός συνολικής παρουσίας παραγόντων ικανοποίησης στην εργασία

	N	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	ΜΤ	ΤΑ
A38 Ποσότητα ευθυνών που σας δίνεται	140	2	5	3,87	,838
A39 Ποικιλία στην εργασία	139	1	5	3,52	,943
A40 Η δυνατότητα να ολοκληρώνετε ένα έργο από την αρχή ως το τέλος	140	1	5	3,89	,997
A41 Η αίσθηση ότι κάνετε κάτι που δεν είναι ασήμαντο αλλά αξίζει πραγματικά τον κόπο	140	1	5	3,84	,991
A42 Δυνατότητα να αξιοποιήσετε τις ικανότητές σας	140	1	5	3,71	1,083
A43 Δυνατότητα για απόκτηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων	140	1	5	3,70	1,057
A44 Ελευθερία να επιλέγετε την δική σας μέθοδο εργασίας	140	1	5	3,72	1,138

A45 Ανατροφοδότηση για την απόδοσή σας σε πραγματικό χρόνο (καθώς πραγματοποιείτε την εργασία σας)	140	1	5	3,27	1,065
A46 Αναγνώριση για την καλή σας δουλειά	140	1	5	3,70	1,186
A47 Προσοχή που δίνεται στις προτάσεις σας	140	1	5	3,74	1,089
A8 Τήρηση ωραρίου	140	1	5	3,61	1,262
A49 Αμοιβές-παροχές	140	1	5	3,81	1,057
A50 Πιθανότητα-προοπτική προαγωγής	140	1	5	3,39	1,142
A51 Θετική σχέση με συναδέλφους	140	2	5	4,09	,856
A52 Θετική σχέση με τον/ην άμεσα προϊστάμενο/η σας.	140	1	5	3,97	1,059
A53 Ύπαρξη θετικών εργασιακών σχέσεων ανάμεσα στη διοίκηση και τους εργαζομένους	140	1	5	3,63	1,055
A54 Σιγουριά που σας δίνει η εργασία σας- εργασιακή ασφάλεια (π.χ. ότι δεν θα απολυθείτε ξαφνικά)	140	1	5	4,06	1,117

Όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα μεγαλύτερη η συνολική παρουσία παραγόντων ικανοποίησης (MT=4,09) αντιστοιχεί στην ερώτηση «A51 Θετική σχέση με συναδέλφους».

Η απάντηση στο ερευνητικό ερώτημα απορρέει από τη μέση τιμή του παράγοντα Π8, δηλαδή του συνόλου των ερωτήσεων που απαρτίζουν το 5 iii ερευνητικό ερώτημα, η οποία είναι 3,74 που βρίσκεται στην περιοχή της περιοχής της αρκετής ποσότητας - παρουσίας (3,5 έως 4,5).

EE6 (6ο ερευνητικό ερώτημα)

Ποιες είναι οι σημαντικότερες συσχετίσεις των κλιμάκων μεταξύ τους;

Πίνακας 14: Ανά δύο συσχετίσεις των κλιμάκων μεταξύ τους

	Π1	Π2	Π3	Π4	Π5	Π6	Π7	Π8
Π1 Σημασία εργασιακής απασχόλησης	1							
Π2 Σημασία υψηλών ιεραρχικών αναγκών	,301**	1						
Π3 Βαθμός εσωτερικής ικανοποίησης από την εργασία	,254**	,293**	1					
Π4 Βαθμός εξωτερικής ικανοποίησης από την εργασία	,268**	,222**	,733**	1				
Π5 Βαθμός συνολικής ικανοποίησης από την εργασία	,278**	,283**	,958**	,898**	1			
Π6 Βαθμός παρουσίας παραγόντων εσωτερικής ικανοποίησης στην εργασία	,283**	,293**	,919**	,688**	,886**	1		
Π7 Βαθμός παρουσίας παραγόντων εξωτερικής ικανοποίησης στην εργασία	,178*	,176*	,599**	,880**	,760**	,589**	1	
Π8 Βαθμός συνολικής παρουσίας παραγόντων ικανοποίησης στην εργασία	,271**	,277**	,889**	,846**	,934**	,941**	,827**	1

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Όλες οι συσχετίσεις είναι θετικές και στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο 0,05 ή 0,01.

Υψηλότερες συσχετίσεις (Pearson $r > 0,5$, $p < 0,01$) είναι οι συσχετίσεις μεταξύ:

- Π4 Βαθμός εξωτερικής ικανοποίησης από την εργασία και Π3 Βαθμός εσωτερικής ικανοποίησης από την εργασία ($r=0,733^{**}$).
- Π5 Βαθμός συνολικής ικανοποίησης από την εργασία και Π3 Βαθμός εσωτερικής ικανοποίησης από την εργασία ($r=0,958^{**}$).
- Π5 Βαθμός συνολικής ικανοποίησης από την εργασία και Π4 Βαθμός εξωτερικής ικανοποίησης από την εργασία ($r=0,898^{**}$).
- Π6 Βαθμός παρουσίας παραγόντων εσωτερικής ικανοποίησης στην εργασία και Π3 Βαθμός εσωτερικής ικανοποίησης από την εργασία ($r=0,919^{**}$).
- Π6 Βαθμός παρουσίας παραγόντων εσωτερικής ικανοποίησης στην εργασία και Π4 Βαθμός εξωτερικής ικανοποίησης από την εργασία ($r=0,688^{**}$).
- Π6 Βαθμός παρουσίας παραγόντων εσωτερικής ικανοποίησης στην εργασία και Π5 Βαθμός συνολικής ικανοποίησης από την εργασία ($r=0,886^{**}$).
- Π7 Βαθμός παρουσίας παραγόντων εξωτερικής ικανοποίησης στην εργασία και Π3 Βαθμός εσωτερικής ικανοποίησης από την εργασία ($r=0,599^{**}$).
- Π7 Βαθμός παρουσίας παραγόντων εξωτερικής ικανοποίησης στην εργασία και Π4 Βαθμός εξωτερικής ικανοποίησης από την εργασία ($r=0,880^{**}$).
- Π7 Βαθμός παρουσίας παραγόντων εξωτερικής ικανοποίησης στην εργασία και Π5 Βαθμός συνολικής ικανοποίησης από την εργασία ($r=0,760^{**}$).
- Π7 Βαθμός παρουσίας παραγόντων εξωτερικής ικανοποίησης και Π6 Βαθμός παρουσίας παραγόντων εσωτερικής ικανοποίησης ($r=0,589^{**}$).
- Π8 Βαθμός συνολικής παρουσίας παραγόντων ικανοποίησης στην εργασία και Π3 Βαθμός εσωτερικής ικανοποίησης από την εργασία ($r=0,889^{**}$).
- Π8 Βαθμός συνολικής παρουσίας παραγόντων ικανοποίησης στην εργασία και Π4 Βαθμός εξωτερικής ικανοποίησης από την εργασία ($r=0,849^{**}$).
- Π8 Βαθμός συνολικής παρουσίας παραγόντων ικανοποίησης στην εργασία και Π5 Βαθμός συνολικής ικανοποίησης από την εργασία ($r=0,934^{**}$).
- Π8 Βαθμός συνολικής παρουσίας παραγόντων ικανοποίησης στην εργασία και Π6 Βαθμός παρουσίας παραγόντων εσωτερικής ικανοποίησης στην εργασία ($r=0,941^{**}$).

- Π8 Βαθμός συνολικής παρουσίας παραγόντων ικανοποίησης στην εργασία και Π7 Βαθμός παρουσίας παραγόντων εξωτερικής ικανοποίησης στην εργασία ($r=,827^{**}$).

EE7 (7ο ερευνητικό ερώτημα)

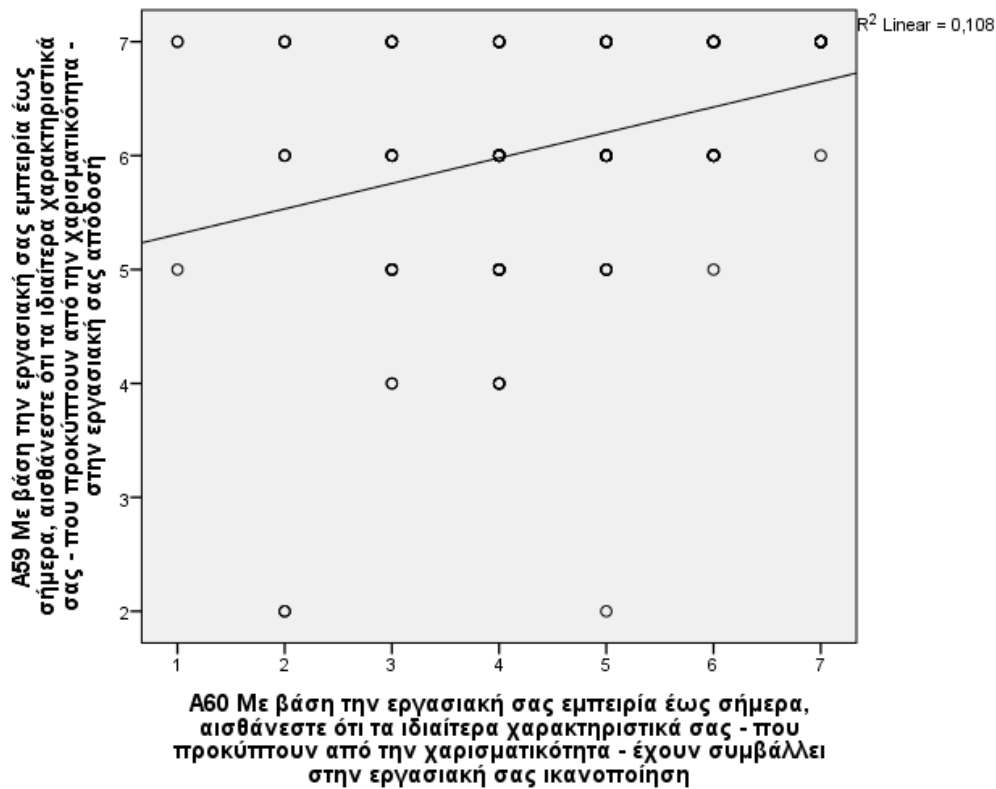
Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ εργασιακής απόδοσης και εργασιακής ικανοποίησης;

Πίνακας 15: Συσχέτιση μεταξύ εργασιακής απόδοσης και εργασιακής ικανοποίησης

	A59	A60
A59 Με βάση την εργασιακή σας εμπειρία έως σήμερα, αισθάνεστε ότι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά σας - που προκύπτουν από την χαρισματικότητα - έχουν συμβάλει στην εργασιακή σας απόδοσή	1	,329 ^{**}
A60 Με βάση την εργασιακή σας εμπειρία έως σήμερα, αισθάνεστε ότι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά σας - που προκύπτουν από την χαρισματικότητα - έχουν συμβάλει στην εργασιακή σας ικανοποίηση	,329 ^{**}	1

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

Αμέσως παρακάτω παρατίθεται το Διάγραμμα συσχέτισης μεταξύ εργασιακής απόδοσης και εργασιακής ικανοποίησης.



Διάγραμμα 6: Συσχέτιση μεταξύ εργασιακής απόδοσης και εργασιακής ικανοποίησης

Όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα (Πίνακας 15) και το αντίστοιχο διάγραμμα (Διάγραμμα 6) υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση σε επίπεδο 0,01 μεταξύ εργασιακής απόδοσης και εργασιακής ικανοποίησης. Η συσχέτιση είναι θετική και μετρίου βαθμού (Pearson $r = 0,329$, $p < 0,01$).

EE8 (8ο ερευνητικό ερώτημα)

Ποια είναι η συμπεριφορά σας (στάση) στον εργασιακό χώρο;

Η απάντηση στο ερώτημα αυτό θα δοθεί από τις ερωτήσεις 56, 57, 58 για τις οποίες θα παρουσιάσουμε την συχνότητα και τη σχετική συχνότητα.

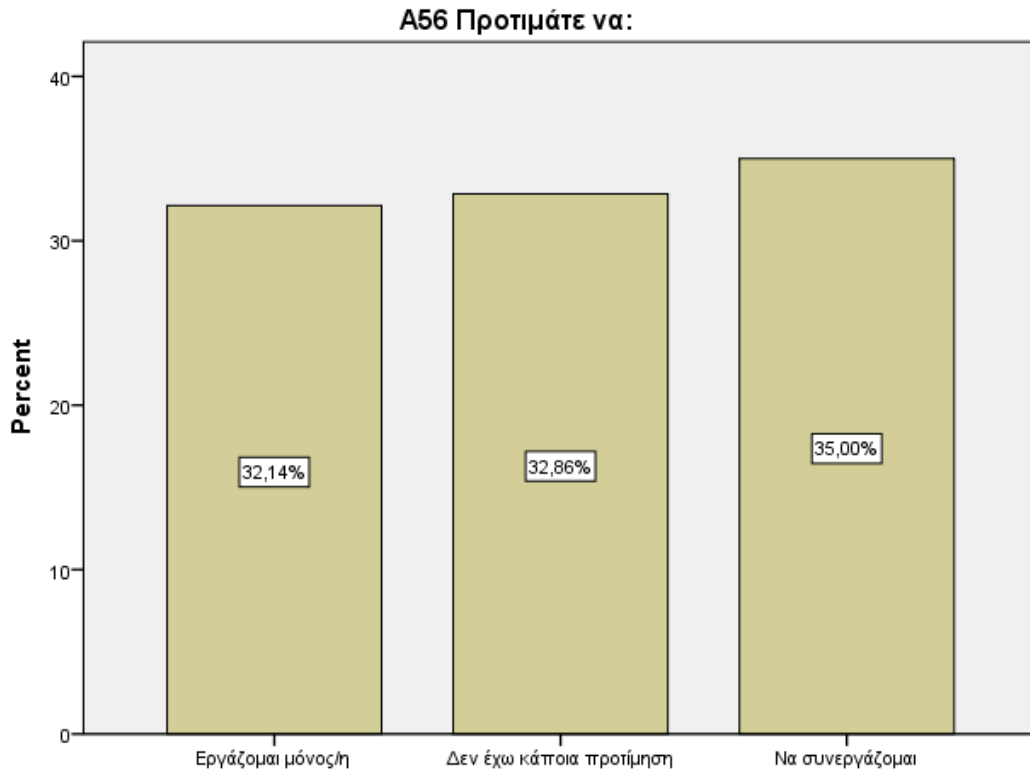
Πίνακας 16: Συχνότητα (N) και σχετική συχνότητα % (N%) των ερωτήσεων 56, 57, 58

	N	N %
A56 Προτιμάτε να:		
Εργάζομαι μόνος/η	45	32,14
Δεν έχω κάποια προτίμηση	46	32,86

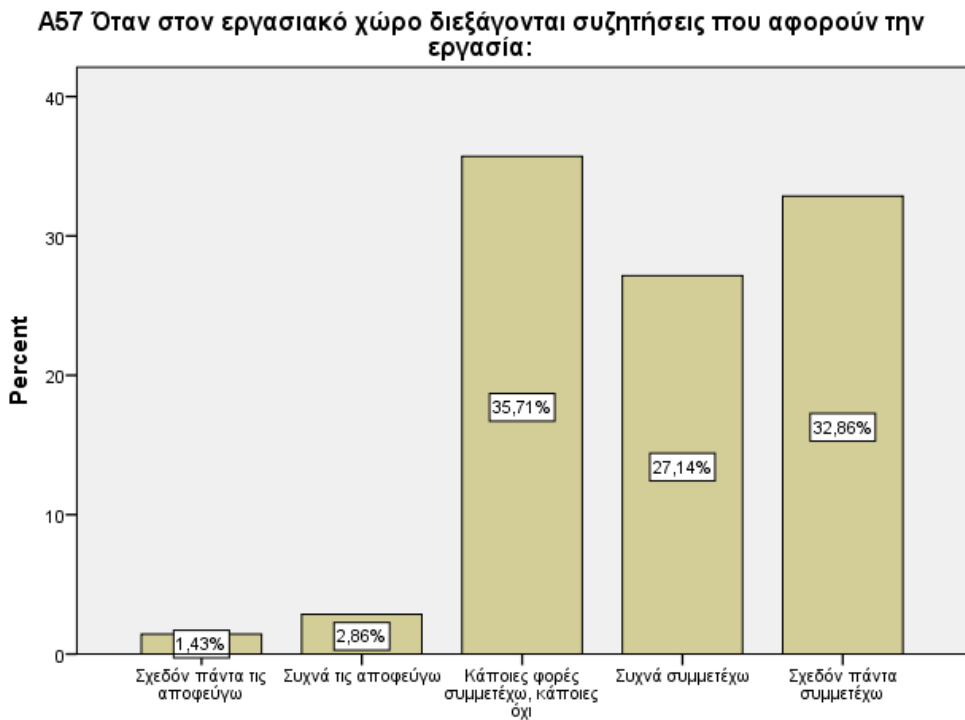
	Να συνεργάζομαι	49	35,00
	Total	140	100,00
A57 Όταν στον εργασιακό χώρο διεξάγονται συζητήσεις που αφορούν την εργασία:	Σχεδόν πάντα τις αποφεύγω	2	1,43
	Συχνά τις αποφεύγω	4	2,86
	Κάποιες φορές συμμετέχω, κάποιες όχι	50	35,71
	Συχνά συμμετέχω	38	27,14
	Σχεδόν πάντα συμμετέχω	46	32,86
	Total	140	100,00
A58. Όταν στον εργασιακό χώρο διεξάγονται κοινωνικές συζητήσεις, συναναστροφές (ψιλοκουβέντα):	Σχεδόν πάντα τις αποφεύγω	7	5,00
	Συχνά τις αποφεύγω	26	18,57
	Κάποιες φορές συμμετέχω, κάποιες όχι	53	37,86
	Συχνά συμμετέχω	26	18,57
	Σχεδόν πάντα συμμετέχω	28	20,00
	Total	140	100,00

Όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα, και τα αντίστοιχα διαγράμματα που παρατίθενται αμέσως παρακάτω, τα άτομα του δείγματος στην πλειοψηφία τους προτιμούν:

- τη συνεργασία στην εργασία,
- όταν στον εργασιακό χώρο διεξάγονται συζητήσεις που αφορούν την εργασία ή όταν στον εργασιακό χώρο διεξάγονται κοινωνικές συζητήσεις, συναναστροφές (ψιλοκουβέντα), κάποιες φορές συμμετέχουν και κάποιες όχι.

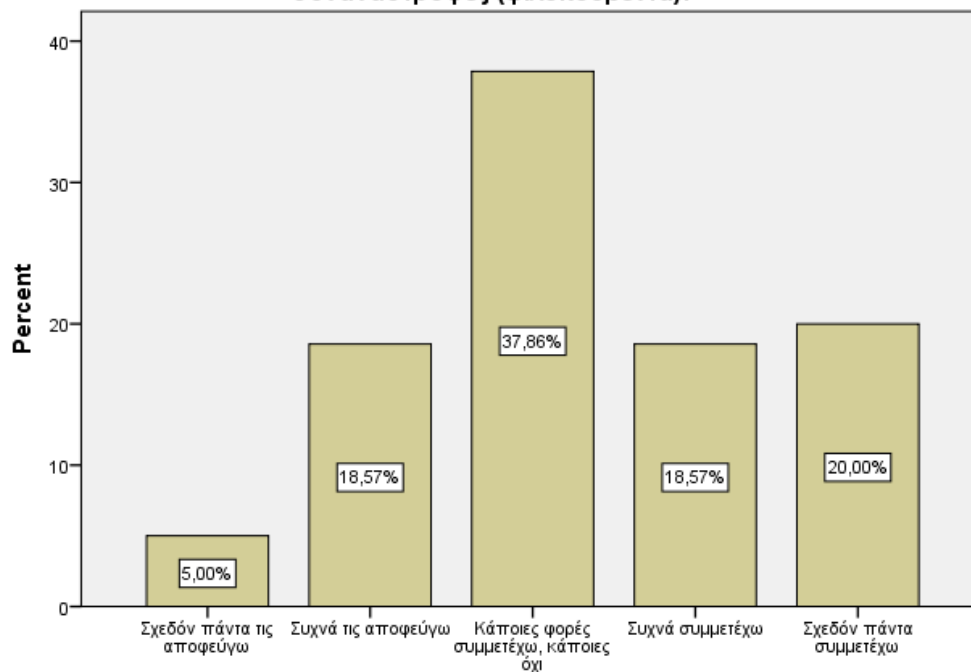


Διάγραμμα 7: Ποσοστά προτίμησης τρόπου εργασίας



Διάγραμμα 8: Ποσοστά προτίμησης στάσης όταν στον εργασιακό χώρο διεξάγονται συζητήσεις που αφορούν την εργασία

A58. Όταν στον εργασιακό χώρο διεξάγονται κοινωνικές συζητήσεις, συναναστροφές (ψιλοκουβέντα):



Διάγραμμα 9: Ποσοστά προτίμησης στάσης όταν στον εργασιακό χώρο διεξάγονται κοινωνικές συζητήσεις, συναναστροφές (ψιλοκουβέντα)

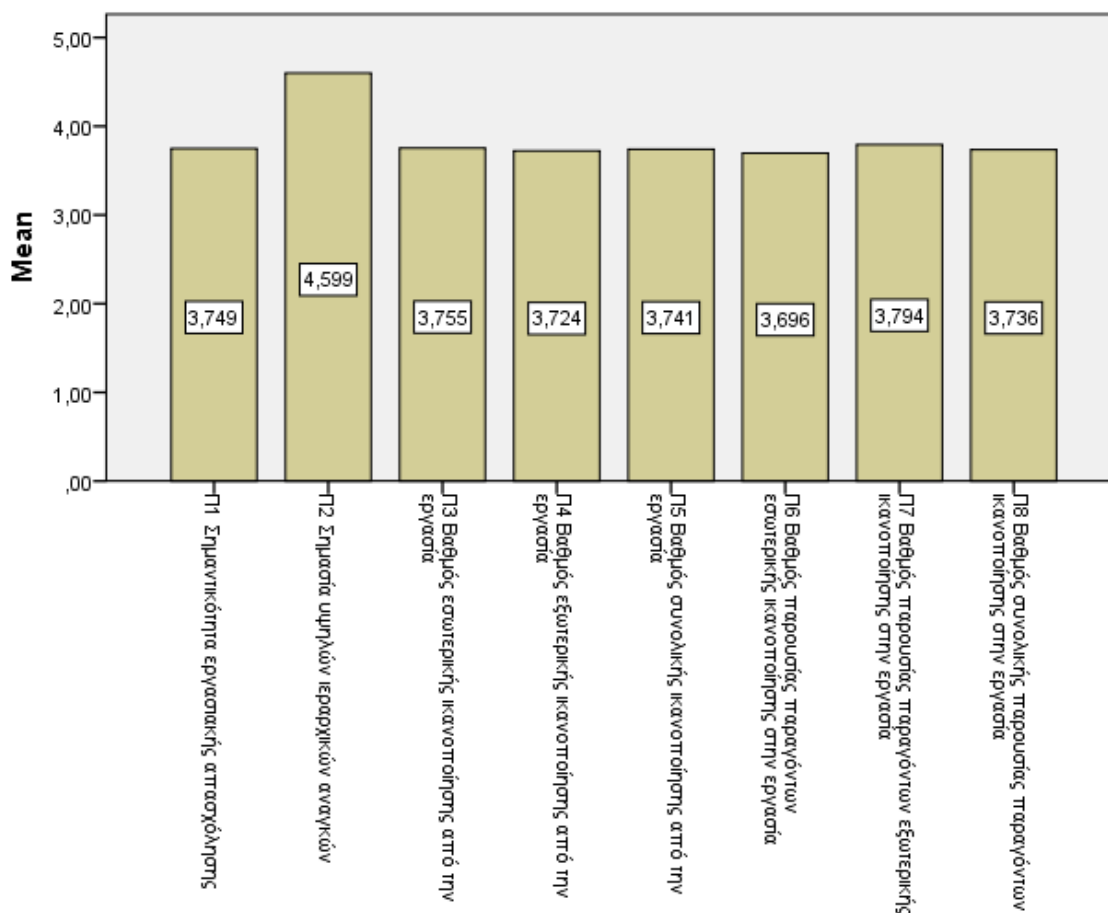
EE9 (9ο ερευνητικό ερώτημα)

Ποιος από τους παράγοντες έχει τη μεγαλύτερη σημασία;

Πίνακας 17: Αριθμός ατόμων, μέσες τιμές, ελάχιστη και μέγιστη τιμή και τυπικές αποκλίσεις που αφορούν τον καθένα από τους 8 παράγοντες

	N	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	ΜΤ	ΤΑ
Π1	140	1,00	5,00	3,7486	,90383
Π2	140	2,33	5,00	4,5988	,51044
Π3	140	1,30	5,00	3,7550	,88629
Π4	140	1,50	5,00	3,7241	,72632
Π5	140	1,50	5,00	3,7413	,76144
Π6	140	1,30	5,00	3,6957	,79194

Π7	140	1,71	5,00	3,7939	,67947
Π8	140	1,82	4,88	3,7362	,66998



Διάγραμμα 6: Μέσες τιμές των 8 παραγόντων

Όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα (Πίνακας 17) και το αντίστοιχο διάγραμμα (Διάγραμμα 10) τη μέγιστη μέση τιμή (MT=4,6) εμφανίζει ο «Π2 Σημασία υψηλών ιεραρχικών αναγκών». Επιπλέον, δεν εμφανίζεται μεγάλη διαφορά μεταξύ του «Π3 Βαθμός εσωτερικής ικανοποίησης απο την εργασία» με (MT=3,75) και του «Π4 Βαθμός εξωτερικής ικανοποίησης απο την εργασία» με (MT=3,72).

EE10 (10ο ερευνητικό ερώτημα)

Υπάρχει συσχέτιση των παραγόντων με τα δημογραφικά στοιχεία;

Όσον αφορά το Φύλο και το είδος Οργανισμού που εργάζονται τα άτομα του δείγματος (Δημόσιος ή Ιδιωτικός τομέας) η εξέταση της συσχέτισης έγινε με το t-test ανεξαρτήτων δειγμάτων, γιατί οι ανεξάρτητες μεταβλητές Φύλο και Οργανισμός έχουν 2 μόνο κατηγορίες.

Όσον αφορά το Επίπεδο εκπαίδευσης, το Επίπεδο θέσης και το Ετήσιο εισόδημα η εξέταση έγινε με την ONE WAY ANOVA (ανάλυση διασποράς μονής κατεύθυνσης), γιατί και οι 3 ανεξάρτητες μεταβλητές έχουν πάνω από 2 κατηγορίες.

1. Συσχέτιση παραγόντων με Φύλο

Δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών για κανένα από τους 8 παράγοντες, διότι όλα τα αντίστοιχα επίπεδα σημαντικότητας είναι μεγαλύτερα από το 0,05.

2. Συσχέτιση παραγόντων με Οργανισμό

Πίνακας 18: Εξέταση ως προς τον Οργανισμό για καθένα από τους 8 παράγοντες

	Είδος οργανισμού	N	MT	TA	t	df	p
Π1 Σημασία εργασιακής απασχόλησης	Δημόσιος τομέας	16	3,6000	,90921	-,697	138	,487
	Ιδιωτικός τομέας	124	3,7677	,90505			
Π2 Σημασία υψηλών ιεραρχικών αναγκών	Δημόσιος τομέας	16	4,3958	,72233	-1,70	138	,091
	Ιδιωτικός τομέας	124	4,6250	,47409			
Π3 Βαθμός εσωτερικής ικανοποίησης από την εργασία	Δημόσιος τομέας	16	3,1750	,84892	-2,85	138	,005
	Ιδιωτικός τομέας	124	3,8298	,86626			
Π4 Βαθμός εξωτερικής ικανοποίησης από την εργασία	Δημόσιος τομέας	16	3,3516	,85174	-2,21	138	,029
	Ιδιωτικός τομέας	124	3,7722	,69808			

Π5 Βαθμός συνολικής ικανοποίησης από την εργασία	Δημόσιος τομέας	16	3,2535	,79141	-2,78	138	,006
	Ιδιωτικός τομέας	124	3,8042	,73749			
Π6 Βαθμός παρουσίας παραγόντων εσωτερικής ικανοποίησης στην εργασία	Δημόσιος τομέας	16	3,2125	,75796	-2,64	138	,009
	Ιδιωτικός τομέας	124	3,7581	,77744			
Π7 Βαθμός παρουσίας παραγόντων εξωτερικής ικανοποίησης στην εργασία	Δημόσιος τομέας	16	3,4554	,73256	-2,14	138	,034
	Ιδιωτικός τομέας	124	3,8376	,66292			
Π8 Βαθμός συνολικής παρουσίας παραγόντων ικανοποίησης στην εργασία	Δημόσιος τομέας	16	3,3125	,64642	-2,75	138	,007
	Ιδιωτικός τομέας	124	3,7908	,65570			

- Ως προς τον παράγοντα Π3 Βαθμός εσωτερικής ικανοποίησης από την εργασία υπερέρχει ο Ιδιωτικός σε σχέση με τον Δημόσιο τομέα ($MT_{\text{ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ}} > MT_{\text{ΔΗΜΟΣΙΟΣ}}$, $p=0,005 < 0,05$).
- Ως προς τον παράγοντα Π4 Βαθμός εξωτερικής ικανοποίησης από την εργασία υπερέρχει ο Ιδιωτικός σε σχέση με τον Δημόσιο τομέα ($MT_{\text{ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ}} > MT_{\text{ΔΗΜΟΣΙΟΣ}}$, $p=0,029 < 0,05$).
- Ως προς τον παράγοντα Π5 Βαθμός συνολικής ικανοποίησης από την εργασία υπερέρχει ο Ιδιωτικός σε σχέση με τον Δημόσιο τομέα ($MT_{\text{ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ}} > MT_{\text{ΔΗΜΟΣΙΟΣ}}$, $p=0,006 < 0,05$).
- Ως προς τον παράγοντα Π6 Βαθμός παρουσίας παραγόντων εσωτερικής ικανοποίησης στην εργασία υπερέρχει ο Ιδιωτικός σε σχέση με τον Δημόσιο τομέα ($MT_{\text{ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ}} > MT_{\text{ΔΗΜΟΣΙΟΣ}}$, $p=0,009 < 0,05$).
- Ως προς τον παράγοντα Π7 Βαθμός παρουσίας παραγόντων εξωτερικής ικανοποίησης στην εργασία υπερέρχει ο Ιδιωτικός σε σχέση με τον Δημόσιο τομέα ($MT_{\text{ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ}} > MT_{\text{ΔΗΜΟΣΙΟΣ}}$, $p=0,034 < 0,05$).
- Ως προς τον παράγοντα Π8 Βαθμός συνολικής παρουσίας παραγόντων ικανοποίησης στην εργασία υπερέρχει ο Ιδιωτικός σε σχέση με τον Δημόσιο τομέα ($MT_{\text{ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ}} > MT_{\text{ΔΗΜΟΣΙΟΣ}}$, $p=0,007 < 0,05$).

Ως προς τους υπόλοιπους παράγοντες δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές, διότι τα αντίστοιχα επίπεδα σημαντικότητας είναι μεγαλύτερα από το 0,05.

3. Επίπεδο εκπαίδευσης

Δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στους παράγοντες που να οφείλονται στο επίπεδο εκπαίδευσης, διότι όλα τα αντίστοιχα επίπεδα σημαντικότητας είναι μεγαλύτερα από το 0,05.

4. Επίπεδο θέσης

Πίνακας 19: Εξέταση ως προς το Επίπεδος θέσης για καθένα από τους 8 παράγοντες

		N	MT	TA	df	F	P.
	Κατώτερο στέλεχος	34	3,729	,89427	2	,010	,990
Π1 Σημασία εργασιακής απασχόλησης	Μεσαίο στέλεχος	64	3,753	,87559	137		
	Ανώτερο στέλεχος	42	3,757	,97334	139		
	Κατώτερο στέλεχος	34	4,451	,57958	2	3,559	,031
Π2 Σημασία υψηλών ιεραρχικών αναγκών	Μεσαίο στέλεχος	64	4,575	,54265	137		
	Ανώτερο στέλεχος	42	4,754	,34184	139		
	Κατώτερο στέλεχος	34	3,452	,95290	2	7,044	,001
Π3 Βαθμός εσωτερικής ικανοποίησης από την εργασία	Μεσαίο στέλεχος	64	3,657	,85909	137		
	Ανώτερο στέλεχος	42	4,147	,74153	139		
	Κατώτερο στέλεχος	34	3,555	,69848	2	1,423	,244
Π4 Βαθμός εξωτερικής ικανοποίησης από την	Κατώτερο στέλεχος	34	3,555	,69848	2	1,423	,244

εργασία	Μεσαίο στέλεχος	64	3,742	,71474	137		
	Ανώτερο στέλεχος	42	3,833	,75792	139		
	Κατώτερο στέλεχος	34	3,498	,79178	2	4,655	,011
Π5 Βαθμός συνολικής ικανοποίησης από την εργασία	Μεσαίο στέλεχος	64	3,695	,74411	137		
	Ανώτερο στέλεχος	42	4,007	,69655	139		
	Κατώτερο στέλεχος	34	3,329	,81036	2	10,470	,000
Π6 Βαθμός παρουσίας παραγόντων εσωτερικής ικανοποίησης στην εργασία	Μεσαίο στέλεχος	64	3,628	,71325	137		
	Ανώτερο στέλεχος	42	4,095	,73084	139		
	Κατώτερο στέλεχος	34	3,701	,69575	2	,431	,651
Π7 Βαθμός παρουσίας παραγόντων εξωτερικής ικανοποίησης στην εργασία	Μεσαίο στέλεχος	64	3,812	,68150	137		
	Ανώτερο στέλεχος	42	3,840	,67243	139		
	Κατώτερο στέλεχος	34	3,482	,65275	2	5,916	,003
Π8 Βαθμός συνολικής παρουσίας παραγόντων ικανοποίησης στην εργασία	Μεσαίο στέλεχος	64	3,704	,64364	137		
	Ανώτερο στέλεχος	42	3,990	,64907	139		

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα οι στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των κατηγοριών υπάρχουν στους παράγοντες

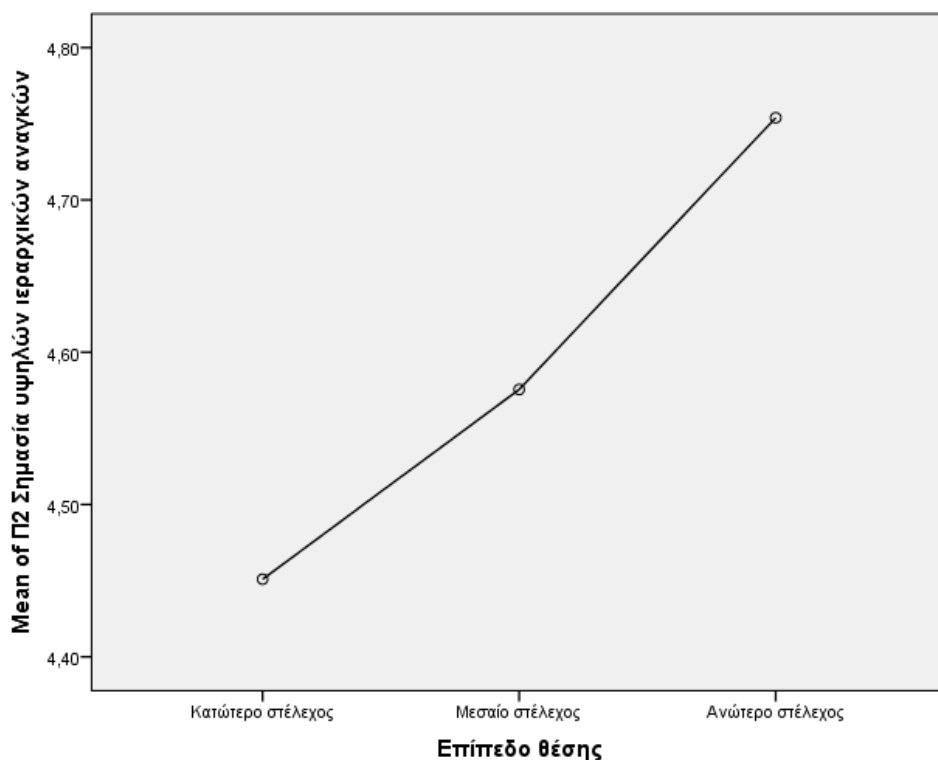
- Π2 Σημασία υψηλών ιεραρχικών αναγκών, $p=0,031<0,05$,
- Π3 Βαθμός εσωτερικής ικανοποίησης από την εργασία, $p=0,001<0,05$),
- Π5 Βαθμός συνολικής ικανοποίησης από την εργασία, $p=0,011<0,05$) ,
- Π6 Βαθμός παρουσίας παραγόντων εσωτερικής ικανοποίησης στην εργασία, $p=0,000<0,05$) ,
- Π8 Βαθμός συνολικής παρουσίας παραγόντων ικανοποίησης στην εργασία, $p=0,003<0,05$.

Ως προς τους υπόλοιπους παράγοντες δεν υπάρχουν **στατιστικά σημαντικές διαφορές**, διότι τα αντίστοιχα επίπεδα σημαντικότητας είναι μεγαλύτερα από το 0,05.

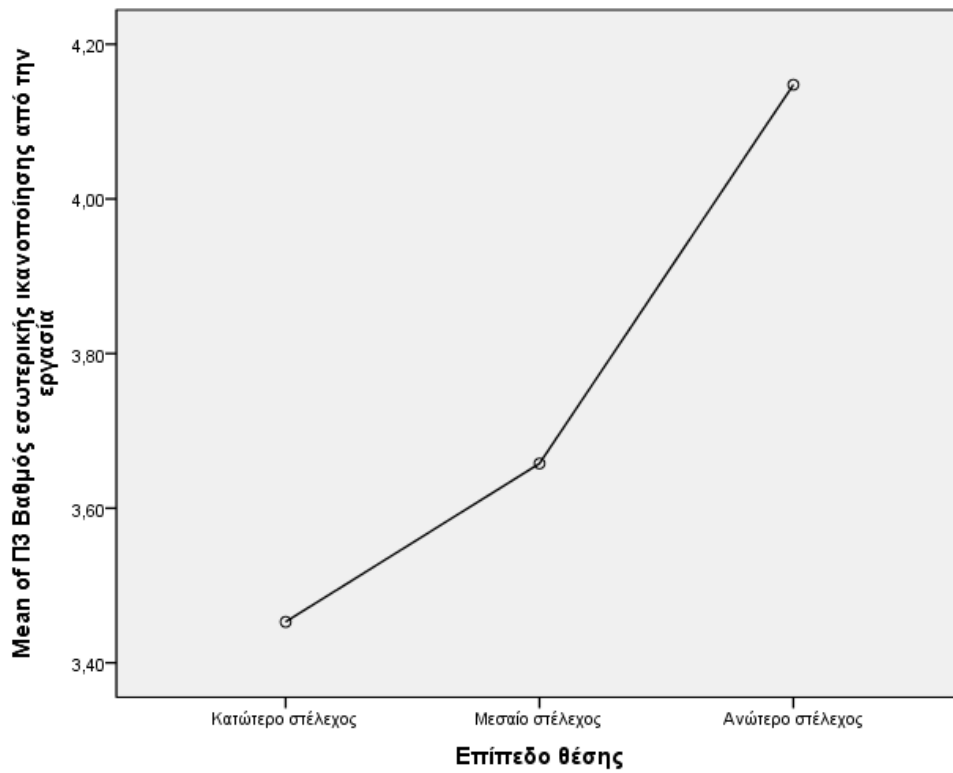
Οι ανά δύο διαφορές μεταξύ των κατηγοριών των παραγόντων προκύπτουν από την εφαρμογή του τεστ πολλαπλών συγκρίσεων (Post Hoc Tests) σύμφωνα με το οποίο:

- τα ανώτερα στελέχη υπερέχουν των κατώτερων στους παράγοντες Π2 Σημασία υψηλών ιεραρχικών αναγκών και Π3 Βαθμός εσωτερικής ικανοποίησης από την εργασία,
- τα ανώτερα στελέχη υπερέχουν των κατώτερων και μεσαίων στους παράγοντες Π5 Βαθμός συνολικής ικανοποίησης από την εργασία, Π6 Βαθμός παρουσίας παραγόντων εσωτερικής ικανοποίησης και Π8 Βαθμός συνολικής παρουσίας παραγόντων ικανοποίησης

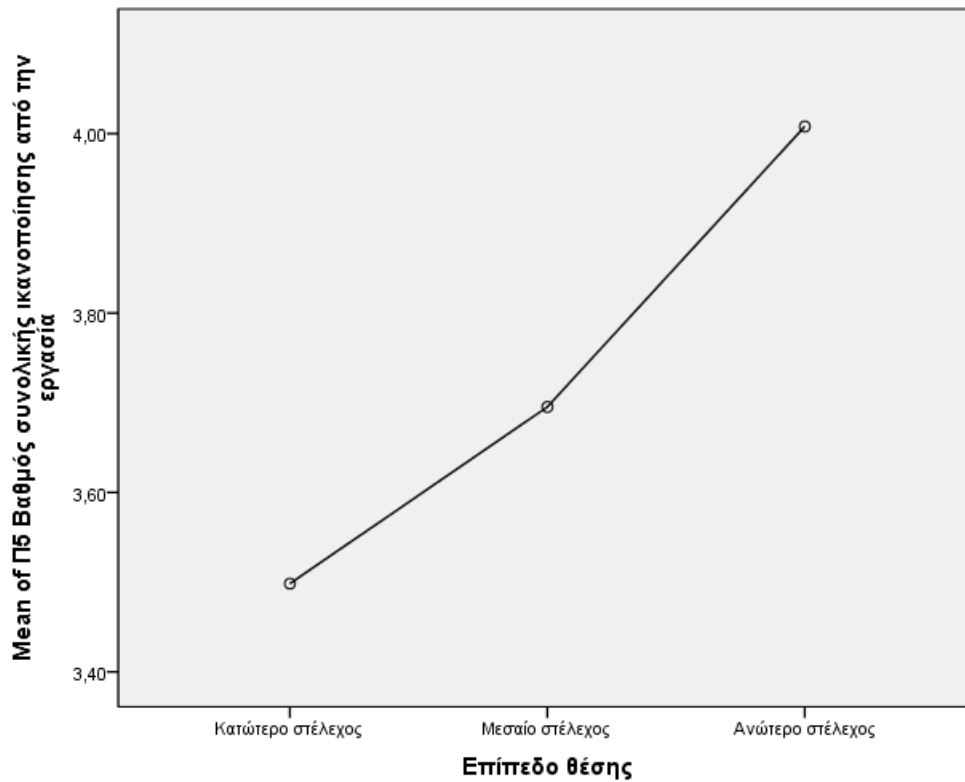
Οι ως άνω διαφορές εμφανίζονται στα παρακάτω διαγράμματα.



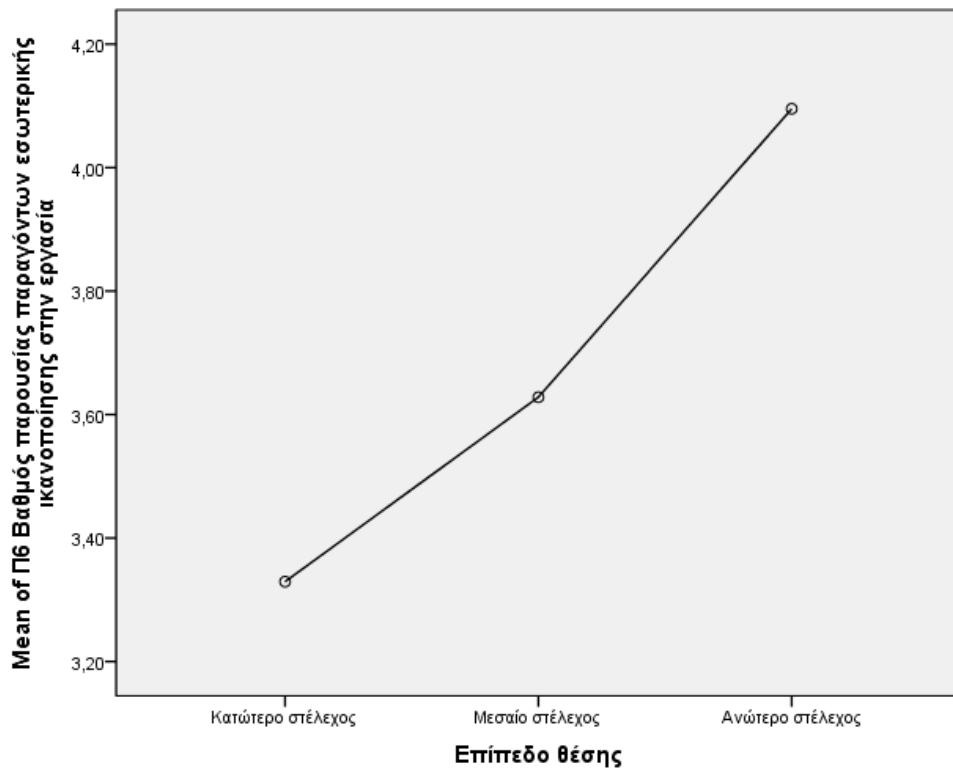
Διάγραμμα 7: Μέσες τιμές σημασίας υψηλών ιεραρχικών αναγκών ανά επίπεδο θέσης



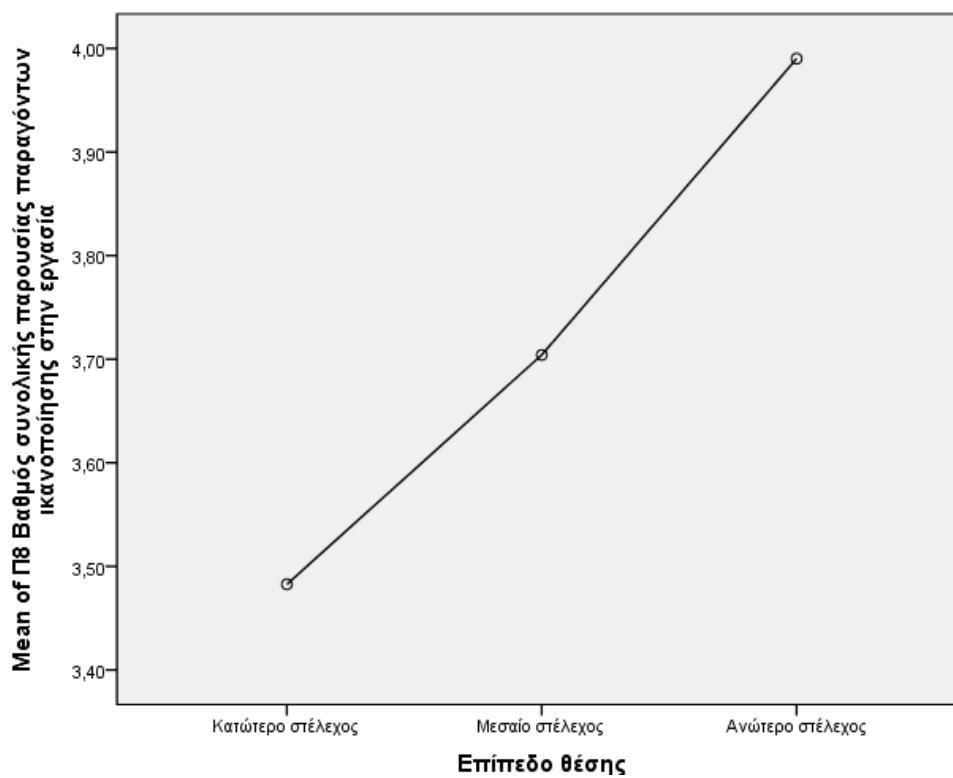
Διάγραμμα 8: Μέσες τιμές βαθμού εσωτερικής ικανοποίησης από την εργασία ανά επίπεδο θέσης



Διάγραμμα 9: Μέσες τιμές βαθμού συνολικής ικανοποίησης από την εργασία ανά επίπεδο θέσης



Διάγραμμα 10: Μέσες τιμές βαθμού παρουσίας παραγόντων εσωτερικής ικανοποίησης στην εργασία ανά επίπεδο θέσης



Διάγραμμα 11: Μέσες τιμές βαθμού συνολικής παρουσίας παραγόντων ικανοποίησης στην εργασία ανά επίπεδο θέσης

5.Ετήσιο εισόδημα

Πίνακας 20: Εξέταση ως προς Ετήσιο εισόδημα για καθένα από τους 8 παράγοντες

		N	MT	TA	df	F	Sig.
Π1 Σημασία εργασιακής απασχόλησης	0€ - 20.000€	42	3,628	,90911	3	,547	,651
	20.001€ - 30.000€	28	3,700	,88861	136		
	30.001€ - 40.000€	14	3,914	,86189	139		
	40.001€+	56	3,821	,92770			
Π2 Σημασία υψηλών ιεραρχικών αναγκών	0€ - 20.000€	42	4,412	,62169	3	3,268	,023
	20.001€ - 30.000€	28	4,583	,55463	136		
	30.001€ - 40.000€	14	4,726	,32428	139		
	40.001€+	56	4,714	,38758			
Π3 Βαθμός εσωτερικής ικανοποίησης από την εργασία	0€ - 20.000€	42	3,433	,86438	3	4,134	,008
	20.001€ - 30.000€	28	3,660	1,01447	136		
	30.001€ - 40.000€	14	3,771	,98248	139		
	40.001€+	56	4,039	,72731			
Π4 Βαθμός εξωτερικής ικανοποίησης από την εργασία	0€ - 20.000€	42	3,514	,66957	3	3,438	,019
	20.001€ - 30.000€	28	3,620	,87234	136		
	30.001€ - 40.000€	14	3,642	,59416	139		
	40.001€+	56	3,953	,66936			
Π5 Βαθμός συνολικής ικανοποίησης από την εργασία	0€ - 20.000€	42	3,469	,72635	3	4,420	,005
	20.001€ - 30.000€	28	3,642	,90044	136		

	30.001€ - 40.000€	14	3,714	,76543	139		
	40.001€+	56	4,001	,63666			
	0€ - 20.000€	42	3,364	,69346	3	5,004	,003
Π6 Βαθμός παρουσίας παραγόντων εσωτερικής ικανοποίησης στην εργασία	20.001€ - 30.000€	28	3,639	,94137	136		
	30.001€ - 40.000€	14	3,742	,82808	139		
	40.001€+	56	3,960	,68694			
	0€ - 20.000€	42	3,704	,64692	3	1,083	,358
Π7 Βαθμός παρουσίας παραγόντων εξωτερικής ικανοποίησης στην εργασία	20.001€ - 30.000€	28	3,693	,80972	136		
	30.001€ - 40.000€	14	3,765	,53042	139		
	40.001€+	56	3,918	,66274			
	0€ - 20.000€	42	3,504	,58840	3	3,797	,012
Π8 Βαθμός συνολικής παρουσίας παραγόντων ικανοποίησης στην εργασία	20.001€ - 30.000€	28	3,661	,80681	136		
	30.001€ - 40.000€	14	3,752	,66157	139		
	40.001€+	56	3,943	,60469			

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των κατηγοριών υπάρχουν στους παράγοντες:

- Π2 Σημασία υψηλών ιεραρχικών αναγκών, $p=0,023<0,05$,
- Π3 Βαθμός εσωτερικής ικανοποίησης από την εργασία $p=0,008<0,05$),
- Π4 Βαθμός εξωτερικής ικανοποίησης από την εργασία $p=0,019<0,05$),
- Π5 Βαθμός συνολικής ικανοποίησης από την εργασία, $p=0,005<0,05$),
- Π6 Βαθμός παρουσίας παραγόντων εσωτερικής ικανοποίησης στην εργασία, $p=0,003<0,05$)

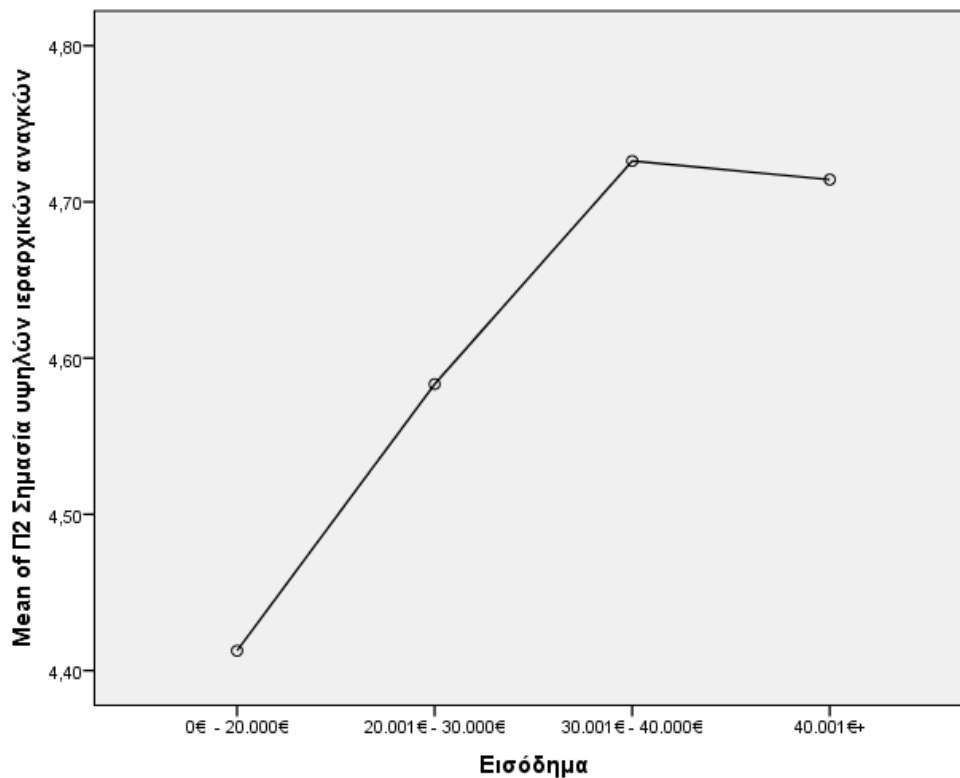
- Π8 Βαθμός συνολικής παρουσίας παραγόντων ικανοποίησης στην εργασία , $p=0,012<0,05$.

Ως προς τους υπόλοιπους παράγοντες δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές, διότι όλα τα αντίστοιχα επίπεδα σημαντικότητας είναι μεγαλύτερα από το 0,05.

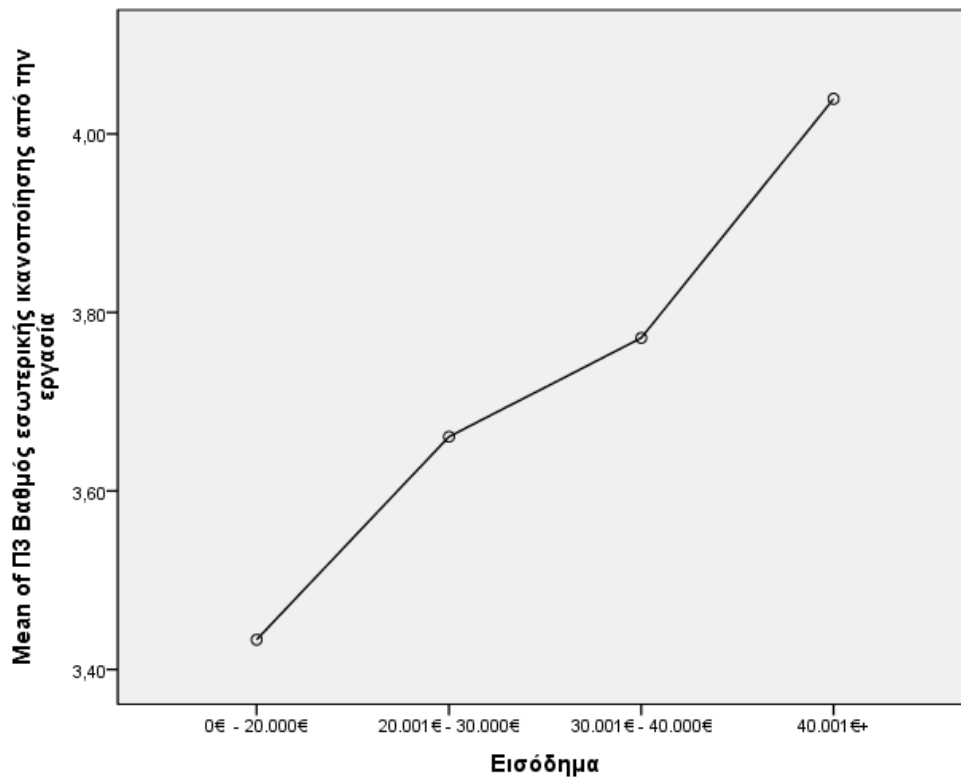
Οι ανά δύο διαφορές μεταξύ των κατηγοριών των παραγόντων προκύπτουν από την εφαρμογή του τεστ πολλαπλών συγκρίσεων (Post Hoc Tests) σύμφωνα με το οποίο:

- άτομα με εισόδημα 40.001€+υπερέχουν των ατόμων με εισόδημα 0€ - 20.000€ στους παράγοντες Π2 Σημασία υψηλών ιεραρχικών αναγκών, Π3 Βαθμός εσωτερικής ικανοποίησης από την εργασία, Π4 Βαθμός εξωτερικής ικανοποίησης από την εργασία, Π5 Βαθμός συνολικής ικανοποίησης από την εργασία, Π6 Βαθμός παρουσίας παραγόντων εσωτερικής ικανοποίησης στην εργασία και Π8 Βαθμός συνολικής παρουσίας παραγόντων ικανοποίησης στην εργασία.

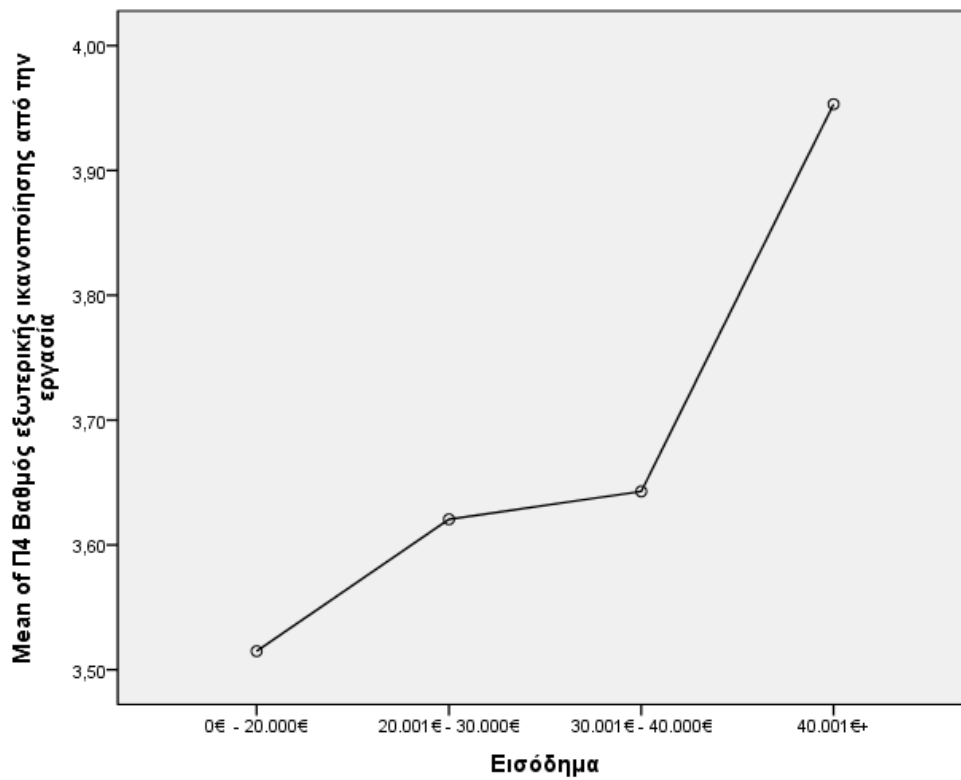
Οι ως άνω διαφορές εμφανίζονται στα παρακάτω διαγράμματα.



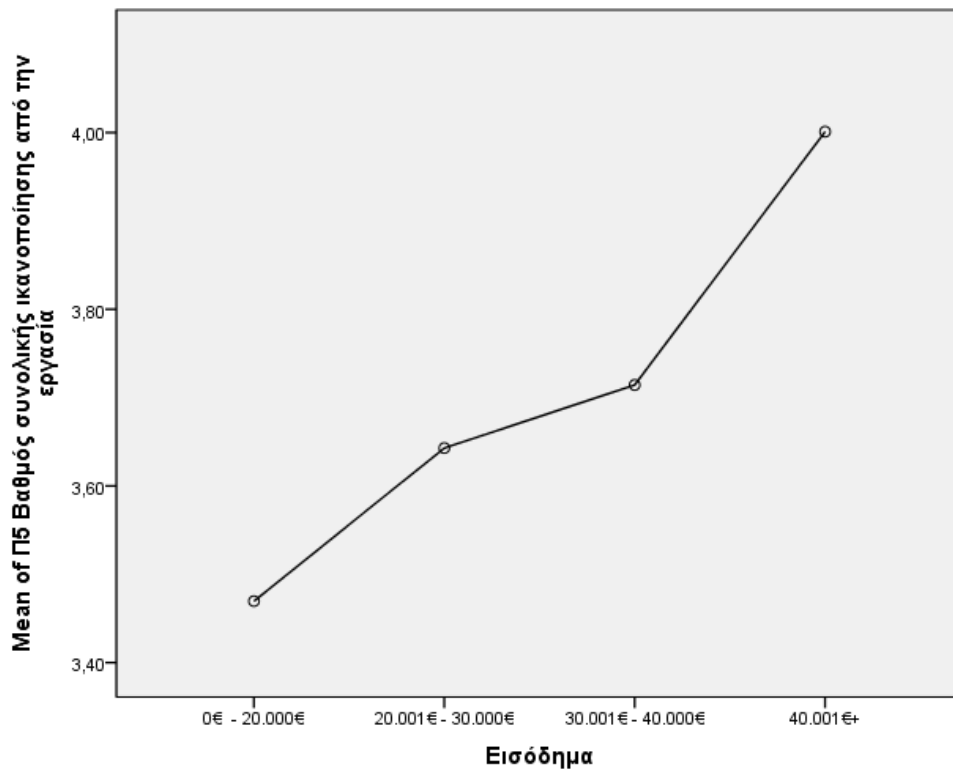
Διάγραμμα 12: Μέσες τιμές σημασίας υψηλών ιεραρχικών αναγκών ανά κατηγορία εισοδήματος



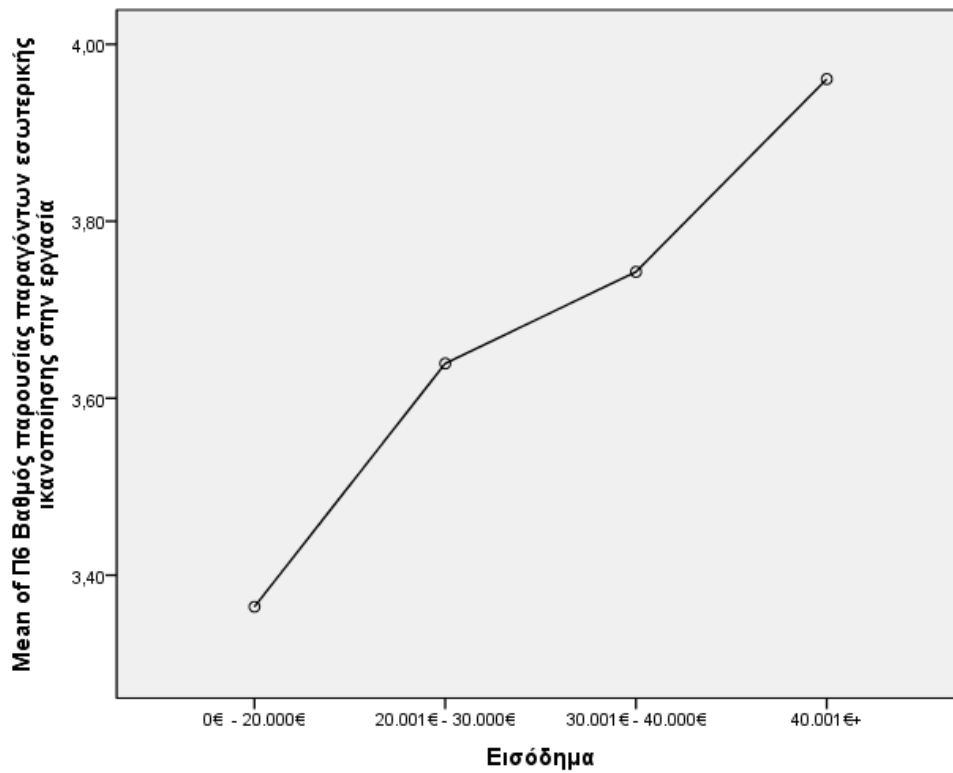
Διάγραμμα 13: Μέσες τιμές βαθμού εσωτερικής ικανοποίησης από την εργασία ανά κατηγορία εισοδήματος



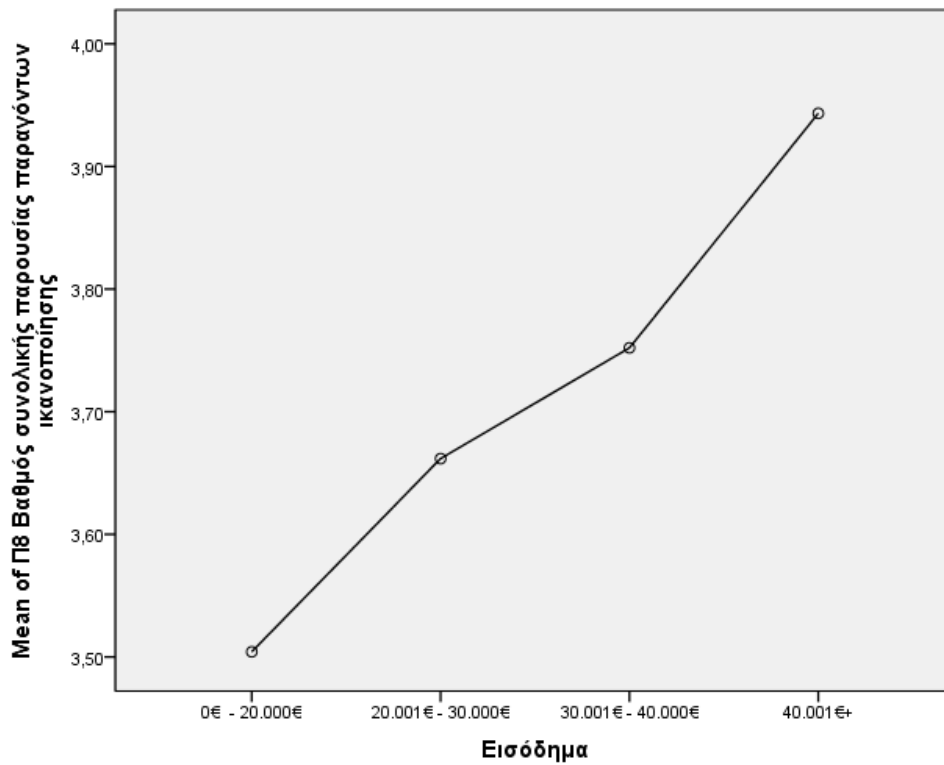
Διάγραμμα 14: Μέσες τιμές βαθμού εξωτερικής ικανοποίησης από την εργασία ανά κατηγορία εισοδήματος



Διάγραμμα 15: Μέσες τιμές βαθμού συνολικής ικανοποίησης από την εργασία ανά κατηγορία εισοδήματος



Διάγραμμα 16: Μέσες τιμές βαθμού παρουσίας παραγόντων εσωτερικής ικανοποίησης στην εργασία ανά κατηγορία εισοδήματος



Διάγραμμα 17: Μέσες τιμές βαθμού συνολικής παρουσίας παραγόντων ικανοποίησης στην εργασία ανά κατηγορία εισοδήματος

6. Συσχέτιση παραγόντων με τα έτη υπηρεσίας και την ηλικία

Πίνακας 21: Συσχέτιση παραγόντων με τα έτη υπηρεσίας και την ηλικία

	Ηλικία	Έτη προϋπηρεσίας
Ηλικία	1	,516**
Έτη προϋπηρεσίας	,516**	1
Π1 Σημασία εργασιακής απασχόλησης	-,204*	-,072
Π2 Σημασία υψηλών ιεραρχικών αναγκών	-,036	,155
Π3 Βαθμός εσωτερικής ικανοποίησης από την εργασία	-,205*	-,089
Π4 Βαθμός εξωτερικής ικανοποίησης από την εργασία	-,276**	-,196*

Π5 Βαθμός συνολικής ικανοποίησης από την εργασία	-,250**	-,141
Π6 Βαθμός παρουσίας παραγόντων εσωτερικής ικανοποίησης στην εργασία	-,171*	-,045
Π7 Βαθμός παρουσίας παραγόντων εξωτερικής ικανοποίησης στην εργασία	-,293**	-,175*
Π8 Βαθμός συνολικής παρουσίας παραγόντων ικανοποίησης στην εργασία	-,241**	-,105

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα:

- Όσον αφορά την ηλικία, υπάρχει αρνητική μικρού βαθμού συσχέτιση στατιστικά σημαντική σε επίπεδο 0,05 (ύπαρξη ενός αστερίσκου) και 0,01 (ύπαρξη 2 αστερίσκων) στους παράγοντες Π1 Σημασία εργασιακής απασχόλησης ($r=-0,204$), Π3 Βαθμός εσωτερικής ικανοποίησης από την εργασία ($r=-0,205$), Π4 Βαθμός εξωτερικής ικανοποίησης από την εργασία ($r=-0,276$), Π5 Βαθμός συνολικής ικανοποίησης από την εργασία ($r=-0,250$), Π6 Βαθμός παρουσίας παραγόντων εσωτερικής ικανοποίησης ($r=-0,171$), Π7 Βαθμός παρουσίας παραγόντων εξωτερικής ικανοποίησης στην εργασία ($r=-0,293$), Π8 Βαθμός συνολικής παρουσίας παραγόντων ικανοποίησης στην εργασία ($r=-0,241$). Η αρνητική συσχέτιση δηλώνει ότι όσο αυξάνεται η ηλικία τόσο μειώνεται η σημαντικότητα-σημασία του παράγοντα.
- Όσον αφορά τα Έτη προϋπηρεσίας, υπάρχει αρνητική μικρού βαθμού συσχέτιση στατιστικά σημαντική σε επίπεδο 0,05 (ύπαρξη ενός αστερίσκου) στους παράγοντες Π4 Βαθμός εξωτερικής ικανοποίησης από την εργασία ($r=-0,196$), και Π7 Βαθμός παρουσίας παραγόντων εξωτερικής ικανοποίησης στην εργασία ($r=-0,175$), που σημαίνει ότι όσο αυξάνονται τα έτη υπηρεσίας τόσο μειώνεται η σημαντικότητα-σημασία των παραγόντων Π4 και Π7.
- Η συσχέτιση μεταξύ ηλικίας και ετών υπηρεσίας είναι θετική, υψηλή και σημαντική σε επίπεδο 0,01 ($r=0,516$), γεγονός που είναι προφανές, εφόσον, γενικά, όσο αυξάνεται η ηλικία τόσο αυξάνονται τα έτη υπηρεσίας.

6.3. Ανάλυση ποιοτικών δεδομένων

Η ανάλυση των ανοιχτών ερωτήσεων έγινε με την χρήση θεματικής ανάλυσης. Συγκεκριμένα εφαρμόστηκε η ποιοτική ανάλυση περιεχομένου. Η ποιοτική ανάλυση περιεχομένου αναφέρεται, κυρίως, στα γραπτής λεκτικής επικοινωνίας τεκμήρια και αντικείμενό της μπορεί να αποτελέσει κάθε είδους γραπτού τεκμηρίου. «Το υλικό αυτό είναι δηλωτικό ορισμένων χαρακτηριστικών της προσωπικότητας των δημιουργών του και συγκεντρώνεται ακριβώς για να μπορέσει ο ερευνητής να κατανοήσει και να ερμηνεύσει από το δημιούργημα τις γνώμες, τις στάσεις, τις αξίες και γενικά τη συμπεριφορά του δημιουργού». Ο ερευνητής δεν πρέπει να αρκεστεί στην πρώτη απλή εντύπωση του περιεχομένου του υλικού της έρευνας. Αντιθέτως, πρέπει να το αναλύσει επιστημονικά, να το ταξινομήσει σε κατηγορίες, να το κωδικοποιήσει. (Βάμβουκας. 1998, σελ. 263-265).

Με αυτήν την τυποποιημένη μέθοδο ο γραπτός ή προφορικός λόγος κωδικοποιείται συστηματικά και το περιεχόμενό του, αντίστοιχα, ποσοτικοποιείται (Κυριαζή, 2000, σελ. 285). Αναλύοντας γραπτά τεκμήρια που προϋπάρχουν αποφεύγεται η μεροληψία που μπορεί να εμπεριέχουν τα στοιχεία, καθώς η παρουσία του ερευνητή δεν μπορεί να επηρεάσει το περιεχόμενο του υλικού (Κυριαζή, 2000). Το γεγονός ότι τα στοιχεία προϋπάρχουν καθιστούν την έρευνα «διακριτική», εφόσον ο ερευνητής μπορεί να «παρατηρεί» δίχως να τον παρατηρούν (Robson, 2010) και, όσον αφορά το κόστος, την καθιστούν ελάχιστα δαπανηρή (Βάμβουκας, 1998· Κυριαζή 2000· Robson 2010).

Όσον αφορά το περιεχόμενο της επικοινωνίας, ο Βάμβουκας (1998) αναφέρει ότι, εκτός από το φανερό περιεχόμενο της επικοινωνίας, υπάρχει και το «λανθάνον», «άδηλο» ή «άρρητο» περιεχόμενο που δεν είναι αναλυτό (σελ. 264). Η Κυριαζή (2000) διαχωρίζει το «έκδηλο» περιεχόμενο, που αφορά «τα νοήματα που εκφράζονται άμεσα από τα σύμβολα που εμφανίζονται», από το «λανθάνον» περιεχόμενο, που προσπαθεί «να προσδιορίσει τα βαθύτερα νοήματα του κειμένου», (σελ. 292- 294). Αντίστοιχα, ο Robson (2010) χρησιμοποιεί τους όρους «έκδηλο» περιεχόμενο, που αναφέρεται σε μονάδες που είναι «φυσικά παρούσες», και «υπολανθάνον» περιεχόμενο, που αποτελεί ζήτημα «αναγωγής ή ερμηνείας εκ μέρους του κωδικοποιητή». Υποστηρίζει ότι χρησιμοποιώντας ένα σύστημα χαμηλής αναγωγής, δηλαδή την άμεση ανάλυση του έκδηλου περιεχομένου, είναι πιθανότερο

να επιτευχθούν πιο αξιόπιστα αποτελέσματα. Ωστόσο, ανάλογα με το ερευνητικό ερώτημα, ένα σύστημα υψηλής αναγωγής, δηλαδή ανάλυσης του υπολανθάνοντος περιεχομένου, μπορεί να είναι καταλληλότερο για την συγκεκριμένη περίπτωση (σελ. 420). Κατά την διεξαγωγή της έρευνας η κωδικοποίηση βασίστηκε, κυρίως, στην ανάλυση του προφανούς, έκδηλου περιεχομένου των απαντήσεων. Επιπλέον, λόγω της φύσης των ερωτημάτων που επιχειρήθηκαν να απαντηθούν, κρίθηκε κατάλληλη η παράλληλη ανάλυση του άδηλου, λανθάνοντος περιεχομένου των τεκμηρίων με σκοπό την ανάδειξη συμπληρωματικών, ποιοτικών στοιχείων

Προϋπόθεση της αναδιοργάνωσης των στοιχείων αποτελεί η ανασύνθεση των τεκμηρίων σε ενότητες και ο σχετικός υπολογισμός τους. Ως ενότητα ανάλυσης επιλέχθηκε η σημασία της ομάδας των λέξεων, δηλαδή η θεματική ή σημασιολογική ανάλυση, η οποία «εστιάζεται σε έννοιες, νοήματα ή θέματα που ανακαλούνται σχετικά με ένα αντικείμενο μελέτης.» (Βάμβουκας, 1998, σελ. 269-271). Δηλαδή, «μονάδα καταγραφής αποτελεί το γενικό θέμα που αναπτύσσεται στην πρόταση, στην παράγραφο ή σε όλο το κείμενο» (Κυριαζή, 2000, σελ. 291).

Αναφορικά με τον υπολογισμό, η ποιοτική ανάλυση περιεχομένου βασίζεται στην παρουσία ή απουσία ενός χαρακτηριστικού (Βάμβουκας, 1998• Κυριαζή, 2000), καθώς «Στις ποιοτικές έρευνες γενικά, εκείνο που έχει σημασία είναι το καινούριο, το ενδιαφέρον και η αξία που παρουσιάζει η ενότητα ανάλυσης σε σχέση με το σκοπό της έρευνας, ανεξάρτητα από τη συχνότητα εμφάνισης της» (Βάμβουκας, 1998, σελ.273). Ως εκ τούτου, μονάδα μέτρησης των σημασιολογικών στοιχείων στην ποιοτική ανάλυση περιεχομένου αποτελεί «Ο αριθμός των ατόμων της ομάδας των οποίων η γλωσσική παραγωγή αναλύεται.», δηλαδή «...η ενότητα ανάλυσης ... μετράται μόνο μια φορά στη γλωσσική παραγωγή κάθε ατόμου». (Βάμβουκας, 1998, σελ. 269-273). Εφαρμόζοντας την ποιοτική ανάλυση περιεχομένου, στην παρούσα έρευνα μονάδα μέτρησης αποτέλεσε το σύνολο των απαντήσεων στα οποία εμφανίζεται η κάθε ενότητα ανάλυσης.

«Ο καθορισμός των κατηγοριών ανάλυσης είναι ο πιο λεπτός και πιο σημαντικός σταθμός της διαδικασίας για την ανάλυση περιεχομένου, το πιο ουσιώδες σημείο της διαδικασίας. Η επιτυχία της ανάλυσης εξαρτάται, κυρίως, από τον επιτυχή καθορισμό των κατηγοριών που επιτρέπουν τη συστηματική απογραφή και ταξινόμηση του

υλικού επικοινωνίας», τονίζοντας ότι «Οι κατηγορίες ταξινόμησης κάνουν διακριτική την ανάλυση και προσδίδουν εγκυρότητα στην έρευνα» (Βάμβουκας, 1998, σελ. 274-277). Υπογραμμίζεται ότι το σύστημα κατηγοριοποίησης πρέπει να διακατέχεται από τους εξής κανόνες:

- Αντικειμενικότητα, δηλαδή όσοι αναλυτές αναλύσουν το ίδιο περιεχόμενο πρέπει να κατατάσσουν τις ενότητες ανάλυσης στις ίδιες κατηγορίες, αντίστοιχα, καταλήγοντας στο ίδιο αποτέλεσμα.
- Εξαντλητικότητα, δηλαδή το περιεχόμενο να εξαντλείται από την ανάλυση κατατάσσοντας όλα τα στοιχεία στις διάφορες κατηγορίες.
- Καταλληλότητα, δηλαδή οι κατηγορίες ανάλυσης πρέπει να είναι κατάλληλες για το περιεχόμενο που αναλύεται και τους στόχους της έρευνας.
- Αμοιβαίο αποκλεισμό, ώστε κάθε ενότητα ανάλυσης να ταξινομείται σε μία κατηγορία, αποκλείοντας, ταυτόχρονα, την υπαγωγή της σε άλλη κατηγορία (Βάμβουκας, 1998, σελ. 274-277).

Η Κυριαζή (2000) χαρακτηρίζει την μέθοδο της κατηγοριοποίησης ως «..τον κορμό της ανάλυσης περιεχομένου.». Πιο συγκεκριμένα, αναφέρει ότι « Η επιτυχία της ανάλυσης περιεχομένου εξαρτάται από τις κατηγορίες που διαμορφώνονται. Κάποιες συγκεκριμένες μελέτες υπήρξαν αποτελεσματικές εφόσον οι κατηγορίες διατυπώθηκαν με σαφήνεια και ήταν κατάλληλες για το συγκεκριμένο πρόβλημα και περιεχόμενο... Δεδομένου ότι οι κατηγορίες περικλείουν την ουσία της έρευνας, η ανάλυση περιεχομένου αξιολογείται με βάση το σύστημα των κατηγοριών της.». Υπογραμμίζει, επίσης, ότι « η κατηγοριοποίηση των λεκτικών συμβόλων, σχετικά με τα νοήματα στα οποία παραπέμπουν, παραμένει μια διαδικασία εν πολλοίς υποκειμενική», αφού «τα συμπεράσματα της ανάλυσης στηρίζονται σε μεγάλο βαθμό στην υποκειμενική κρίση και στην απλή κοινή λογική του ερευνητή» (σελ. 292- 295).

Με βάση τα παραπάνω επιχειρήθηκε η κωδικοποίηση και η ανάλυση του περιεχομένου των ανοιχτών ερωτήσεων. Μελετώντας το γενικό πλαίσιο και έχοντας ορίσει ως ενότητα ανάλυσης το θέμα, επιχειρήθηκε, η ανάλυση του προφανούς περιεχομένου των απαντήσεων.

6.4. Αποτελέσματα Θεματικής ανάλυσης – ανάλυσης περιεχομένου

EE2 (2ο ερευνητικό ερώτημα)

«Ποιες οι ανάγκες των χαρισματικών εργαζομένων;

Για να απαντηθεί αυτό το ερώτημα έγινε ανάλυση του περιεχομένου του Α ερωτήματος του πρώτου μέρους του ερωτηματολογίου «Παρακαλείστε να σχολιάσετε σύντομα: Για ποιους λόγους εργάζεστε;». Με βάση την πυραμίδα των αναγκών του Maslow δημιουργήθηκαν οι εξής κατηγορίες:

1. Χαμηλότερες ιεραρχικά ανάγκες
2. Μέσες ιεραρχικά ανάγκες
3. Ανώτερες ιεραρχικά ανάγκες

Η πρώτη κατηγορία αποτελείται από τις χαμηλότερες ιεραρχικά ανάγκες οι οποίες αναφέρονται στις φυσιολογικές και βιολογικές ανάγκες - δηλαδή τις ανάγκες επιβίωσης - καθώς, επίσης, στις ανάγκες ασφαλείας όπως την ανάγκη για σιγουριά, για εξασφάλιση κατοικίας, περίθαλψης, εργασίας - δηλαδή ανάγκες που συνδέονται με το αίσθημα της αυτοσυντήρησης.

Ακολουθεί η δεύτερη κατηγορία στην οποία περικλείονται τόσο οι κοινωνικές ανάγκες – οι ανάγκες για κοινωνικές επαφές και σχέσεις, το αίσθημα του «ανήκειν» - όσο και ανάγκες εκτίμησης & αναγνώρισης, που δημιουργούνται από την αλληλεπίδραση των ατόμων με το κοινωνικό περιβάλλον - τα άτομα επιθυμούν να χαίρουν της εκτίμησης και του σεβασμού του περίγυρού τους, να αισθάνονται αποδοχή και αναγνώριση από το περιβάλλον.

Τέλος, η τρίτη κατηγορία αναφέρεται στις ανώτερες ιεραρχικά ανάγκες, οι οποίες βρίσκονται στην κορυφή της ιεραρχίας. Σε αυτές περιλαμβάνονται οι ανάγκες για μεγιστοποίηση των δυνατοτήτων του καθενός, για εκπλήρωση των στόχων, των οραμάτων και των ιδανικών του. Με άλλα λόγια οι ανάγκες αυτοολοκλήρωσης, δημιουργίας και επίτευξης.

Πίνακας 22: Αριθμός ερωτηθέντων και απαντήσεων αναφορικά με τις ανάγκες των χαρισματικών εργαζομένων

Αριθμός ερωτηθέντων	140
Αριθμός συνολικών απαντήσεων	119

Πίνακας 23: Θεματική ανάλυση για τις ανάγκες των χαρισματικών εργαζομένων

Κωδικοί	Αποσπάσματα-Αναφορές	Αριθμός απαντήσεων με παρουσία σχετικών αναφορών
<p>Χαμηλότερες ιεραρχικά ανάγκες</p> <p>i. Φυσιολογικές, βιολογικές ανάγκες</p> <p>ii. Ανάγκες ασφαλείας</p>	<p><i>i. Οικονομικούς λόγους (απ. 7), Money (απ. 9), Για τα προς το ζην (απ. 11), για να έχω χρήματα /ως φυσική συνέπεια των σπουδών μου (απ. 12), Για να αμείβομαι ικανοποιητικά ώστε να διατηρώ το επίπεδο ζωής που θέλω (απ. 13), Οικονομικοί (απ. 14), Βελτίωση ποιότητας ζωής μέσω των απολαβών (απ. 16), Για οικονομικούς λόγους (απ. 22), για τα χρήματα (απ. 23), Οικονομικά (απ. 28), Χρήματα (απ. 51), Για οικονομικούς (απ. 52), Χρηματικές απολαβές (απ. 53), Για οικονομικούς λόγους (απ. 57), Εισόδημα (απ. 60), Οικονομικός (απ. 64), εισόδημα (απ. 69), Για τις οικονομικές απολαβές (απ. 70), Εισόδημα (απ. 72), Εισόδημα, (απ. 80), Για τα λεφτά, μόνο (απ. 82), Οικονομικούς (απ. 102), ΧΡΗΜΑΤΑ (απ. 103), Για χρηματικές απολαβές (απ. 110), χρηματικές απολαβές (113), Για να μπορώ να καλύπτω τις οικονομικές μου ανάγκες, (απ. 116), Χρειάζομαι τα χρήματα (απ. 119), Paying the bills (απ. 130), Εισόδημα (απ. 131), Μισθός (απ. 139).</i></p> <p><i>ii. Για βιοποριστικούς λόγους κυρίως (απ. 2), Αποκλειστικά βιοποριστικούς (απ. 4), Βιοπορισμός (απ. 15), Βιοπορισμός (απ. 19), Για βιοπορισμό (απ. 20), Εργάζομαι κατ' αρχάς για βιοποριστικούς σκοπούς (απ. 21), Βιοπορισμό (απ. 25), Βιοπορισμός (απ. 27), Για βιοπορισμό</i></p>	<p>104</p>

	<p>(απ. 30), αποταμίευση (απ. 31), Βιοποριστικοί (απ. 31), προκειμένου να καλύψω τις βασικές μου ανάγκες (απ. 32), Βιοποριστικούς (απ. 34), Βιοποριστικούς (απ. 35), Για να έχει η οικογένεια μου οικονομική άνεση (απ. 38), Βιοποριστικούς (απ. 40), Εργάζομαι για να έχω τη δυνατότητα να ζήσω μια άνετη ζωή και να μπορώ να προσφέρω στην οικογένεια μου οτιδήποτε χρειαστεί ή θελήσει (απ. 41), Βιοπορισμό (απ. 42), Για την εξασφάλιση των αναγκών της οικογένειάς μου πρωτίστως (απ. 43), Βιοποριστικούς κυρίως (απ. 44), Για βιοποριστικούς λόγους (απ. 46), Βιοποριστικούς (απ. 47), Βιοποριστικούς (απ. 48), βιοπορισμού (απ. 49), Βιοπορισμός (απ. 50), Βιοποριστικά φυσικά (απ. 54), Βιοποριστικούς (απ. 56), βιοπορισμός (απ. 58), Βιοποριστικούς (απ. 59), Για βιοποριστικούς λόγους (απ. 61), Βιοποριστικές ανάγκες (απ. 62), Για βιοποριστικούς λόγους, (απ. 63), Βιοπορισμό (απ. 66), Βιοποριστικούς (απ. 67), Βιοποριστικούς (απ. 68), Για να βιοπορίζομαι (απ. 71), Στήριξη της οικογενείας μου (απ. 72), Αναγκαστικά για βιοπορισμό. (απ. 73), Για βιοποριστικούς λόγους (απ. 74), προφανώς και για το εισόδημα. (απ. 75), Κυρίως για βιοποριστικούς λόγους (απ. 76), Βιοπορισμό (απ. 77), Βιοπορισμός, (απ. 81), Βιοποριστικούς (απ. 83), προφανώς να μπορώ να εξασφαλίσω ένα καλό επίπεδο διαβίωσης (απ. 84), Για βιοπορισμό αρχικά (απ. 85), Βιοπορισμός (απ. 88), Για να συντηρήσω την οικογένειά μου και εν καιρώ να χτίσω και μια αποταμίευση για τη συνταξιοδότηση (γιατί αν περιμένουμε σύνταξη από το ελληνικό κράτος...) (απ. 89), Διαβίωση (απ. 91), Βιοποριστική ανάγκη (απ. 93), Για να μπορώ να έχω ένα καλό επίπεδο ζωής, που προσωπικά σημαίνει να μπορώ να καλύπτω τις ανάγκες μου, να αποταμιεύω και να επενδύω (απ. 97), Βιοπορισμός (απ. 96), Βιοπορισμός (απ. 98), Βιοποριστικούς λόγους (απ. 99), Βιοπορισμό (απ. 104), Εκτός από το να καλύψω τις βιοποριστικές μου ανάγκες</p>	
--	---	--

	<p>(απ. 105), Βιοπορισμός (απ. 108), Βιοποριστικές ανάγκες οικογένειας (απ. 109), Εξασφάλιση εισοδήματος που καλύπτει βασικές και επιπλέον ανάγκες (απ. 111), Βιοπορισμός (απ. 114), Βιοπορισμού (απ. 115), Για βιοποριστικούς λόγους (απ. 117), Βιοποριστικούς (απ. 120), πηγή σταθερού εισοδήματος (απ. 121), Κάλυψη βιοποριστικών αναγκών (απ. 122), για βιοποριστικούς λόγους (απ. 124), Για να πληρώσω τις σπουδές των παιδιών μου (απ. 125), Για βιοποριστικούς λόγους (απ. 126), Κυρίως βιοποριστικούς (απ. 127), Οικονομικούς-βιοποριστικούς (απ. 128), Βιοπορισμός (απ. 129), Σίγουρα για λόγους βιοπορισμού (απ. 132), Βιοποριστικούς (απ. 133), ΒΙΟΠΟΡΙΣΜΟΣ (απ. 135), οικονομική ανεξαρτησία (απ. 140).</p>	
<p>Μέσες ιεραρχικά ανάγκες</p> <p>i. Κοινωνικές ανάγκες</p> <p>ii. Ανάγκες εκτίμησης & αναγνώρισης</p>	<p>i. <i>Connect with likeminded people</i> (απ. 9), ανάγκη να συμμετέχω, συνεργάζομαι (απ. 15), <i>Λειτουργήμα</i> (απ. 27), να αισθάνομαι ενεργό μέλος της κοινωνίας (απ. 32), Για κοινωνικοποίηση (απ. 55), ...και κοινωνικοποίηση (απ. 62), και να νοιώθω χρήσιμο μέλος της κοινωνίας (απ. 71), Κοινωνικοποίηση... Συνεργασία (απ. 81), <i>Αντλώ ευχαρίστηση στο να προσφέρω βοήθεια και καθοδήγηση σε συναδέλφους</i> (απ. 105), διεύρυνση του κοινωνικού κύκλου (απ. 110), δικτύωση (<i>networking</i>) - επαφή με πετυχημένα άτομα στον τομέα που ακολουθώ (απ. 140).</p> <p>ii. <i>Impact</i> (απ. 9), θέση (απ. 14), Κοινωνικής Αποδοχής (απ. 47), (να κάνω κάτι δημιουργικό) έχοντας ένα σημαντικό αποτέλεσμα στην κοινωνία (απ. 84), κοινωνική καταξίωση (απ. 110), Απολαμβάνω να ετοιμάζω βίντεο τα οποία βλέπουν δεκάδες χιλιάδες άνθρωποι κάθε μέρα (απ. 112).</p>	14
<p>Ανώτερες ιεραρχικά ανάγκες</p>	<p><i>Προσωπική εξέλιξη</i> (απ. 1), Γιατί μου αρέσει αυτό που κάνω και με βοηθάει να ανταπεξέλθω στην καθημερινότητα μου στην διατροφή</p>	57

<p>Ανάγκες ολοκλήρωσης, αυτοπραγμάτωσης, επίτευξης</p>	<p>μου και στην διασκέδαση μου (απ. 8), <i>Occurrying my time</i> (απ. 9), Για να είμαι δημιουργική, Για να παράγω αξία στον κόσμο (απ. 13), ανάγκη να παράγω (απ. 15), Γιατί θέλω να αποκτήσω προσόντα που θα με βοηθήσουν να φτάσω πιο ψηλά, ώστε να προσφέρω κάτι στον κόσμο μας, όσον αφορά τον ερευνητικό τομέα, πριν φύγω από αυτόν (απ. 18), για προσωπική εξέλιξη (απ. 20), για την διασφάλιση του δημοσίου συμφέροντος και για προσωπική ικανοποίηση (απ. 21), ανάπτυξη γνώσης (απ. 28), Προσωπική εξέλιξη (απ. 29), αυτοβελτίωση και έκφραση (απ. 30), επαγγελματική και προσωπική εξέλιξη, καριέρα σε επιθυμητό αντικείμενο (απ. 31), προκειμένου να.. κρατάω το μυαλό σε εγρήγορση (απ. 32), δημιουργικότητα (απ. 35), Δημιουργία (απ. 36), Αυτοσκοπός εξέλιξη (απ. 37), Επίσης εργάζομαι διότι βρίσκω πολύ ενδιαφέρον το ότι μπορώ να αυξήσω τον πήχη της διεθνούς τεχνολογίας. Θεωρώ ότι η δουλειά μου μπορεί να γίνει από λίγους ανθρώπους στον κόσμο και αυτό μου δίνει πολύ μεγάλο κίνητρο και ικανοποίηση (απ. 41), αλλά και για συνεισφορά στη κοινωνία (απ. 44), φιλοδοξία (απ. 50), δημιουργικότητα (απ. 51), προσωπική εξέλιξη, προσφορά στην κοινωνία (απ. 53), Ο λόγος που ασχολούμαι με τα θέματα που ασχολούμαι είναι γιατί είναι πολύ ευθυγραμμισμένα με στόχους που έχουν μεγάλη σημασία για εμένα (απ. 54), προσωπική εξέλιξη (απ. 55), ...και από την ανάγκη να νιώσω δημιουργική (απ. 57), Μέσο για ανώτερο στόχο, δημιουργικότητα ... διασκέδαση, πάθος (απ. 58), για να εξασκώ τον εαυτό μου και να βρίσκομαι κοντά στις εξελίξεις του χώρου. Δεν είναι απαραίτητο ότι θα ήθελα να</p>	
---	---	--

	<p>εξακολουθώ να εργάζομαι με κάποιο μεθοδευμένη τρόπο για συγκεκριμένα καθήκοντα αν δεν υπήρχε βιοποριστική ανάγκη αλλά σίγουρα θα ήθελα να προσφέρω συνεισφορά σε ιδέες και προτάσεις ακόμα και αν είχε καλυφθεί αυτή η ανάγκη (απ. 61), δημιουργική απασχόληση, προσωπική εξέλιξη, συνεισφορά στην κοινωνία, αίσθηση παραγωγικότητας (απ. 62), Αγαπώ το αντικείμενο μου, με εκφράζει, έχει αντίκτυπο σε διεθνές επίπεδο και σε τοπικές κοινωνίες (απ. 65), εκπλήρωση συνεισφοράς στην κοινωνία, προσωπική εξέλιξη (απ. 66), και για την απασχόληση του νου (απ. 70), Για να συνεισφέρω αντίστοιχα σε διάφορους κλάδους πελατών ώστε να εκσυγχρονιστούν οι υπάρχουσες υπηρεσίες, να είμαι και εγώ παραγωγικός και να εξελιχτώ αρκετά (το οποίο με βοηθάει και σε προσωπικά πρότζεκτ μου) (απ. 75), ...και για την αίσθηση της επίτευξης στόχων (απ. 76), και Ευχαρίστηση (απ. 77), αίσθημα δημιουργικότητας (απ. 80), Κοινωνική Προσφορά, Δημιουργικότητα, (απ. 81), (Για τα λεφτά, μόνο) Αλλιώς θα έκανα έρευνα ή εθελοντισμό και θα σπούδαζα για πάντα (απ. 82), Να μπορώ να κάνω κάτι δημιουργικό (απ. 84), αλλά και γιατί έτσι νιώθω ότι προσφέρω κάτι στο σύνολο (απ. 85), Διότι επιθυμώ να πραγματοποιήσω καριέρα στον κλάδο που εργάζομαι (απ. 87), προσωπική εξέλιξη, ενδιαφέρον (απ. 88), Δημιουργία, δύναμη, μέσο να κάνεις ότι επιθυμείς στη ζωή σου, ενέργεια, ικανοποίηση, επιτυχία, ανάπτυξη (απ. 92), ΚΑΡΙΕΡΑ, ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ (απ. 103), οι λόγοι που εργάζομαι έχουν να κάνουν με την προσωπική ευχαρίστηση της δημιουργίας και της επίλυσης</p>	
--	---	--

	<p> <i>προβλημάτων (απ. 105), ενδιαφέρον για το αντικείμενο, δημιουργικότητα (απ. 113), προσωπική φιλοδοξία (απ. 114), να μπορώ να εξασκώ ένα επάγγελμα που με ελκύει, να έχω προσωπικά επιτεύγματα που με εκφράζουν, να αισθάνομαι χρήσιμος στους ανθρώπους γύρω μου και στην κοινωνία (απ. 116), Ικανοποίηση από την παραγωγικότητα (απ. 118), αλλά ταυτόχρονα μπορώ να επιλέξω που εργάζομαι ώστε να εργάζομαι σε μέρη που η δουλειά είναι απόλαυση για μένα (απ. 119), Παραγωγικότητα, ικανοποίηση μέσω της επίτευξης στόχων ... προσωπική εξέλιξη (απ. 121), παράλληλα με προσωπική ικανοποίηση στο αντικείμενο που εργάζομαι (απ. 122), Fun, Challenge (απ. 130), ευχαρίστηση (απ. 131), αλλά επίσης και γιατί βρίσκω την εργασία μου πολύ δημιουργική (απ. 132), Να μαθαίνω συνεχώς κάτι καινούργιο καινά έχω πρόσβαση σε πολύ πληροφορία (απ. 138), απόκτηση εμπειρίας (απ. 140).</i> </p>	
--	--	--

Στις 119 απαντήσεις οι περισσότερες αναφορές σχετίζονταν με τις χαμηλότερες ιεραρχικά ανάγκες (104). Παραπάνω από τις μισές (57) αφορούσαν τις ανώτερες ιεραρχικά ανάγκες (ανάγκες ολοκλήρωσης, αυτοπραγμάτωσης, επίτευξης), ενώ αναφορές στις μέσες ιεραρχικά ανάγκες (κοινωνικές και ανάγκες εκτίμησης & αναγνώρισης ήταν) μόλις 14.

EE8 (8ο ερευνητικό ερώτημα)

Ποια η κοινωνική συμπεριφορά (στάση) στον εργασιακό χώρο; (ερωτήσεις 56-58)

Από το ερώτημα Β του τρίτου μέρους «Σύμφωνα με την εμπειρία σας, σχολιάστε σύντομα πώς επηρεάζει η χαρισματικότητα την εργασία σας» κρίθηκε σκόπιμο να αναλυθούν οι απαντήσεις που δόθηκαν αναφορικά με την επιρροή χαρισματικότητας στην επικοινωνία και τις σχέσεις με συναδέλφους. Η ανάλυση αυτή λειτουργεί συμπληρωματικά για σχολιασμό του ερευνητικού ερωτήματος 7 «Ποια η κοινωνική συμπεριφορά (στάση) στον εργασιακό χώρο;» το οποίο αντιστοιχεί στις ερωτήσεις 56-58. Οι κατηγορίες που διαμορφώθηκαν αναφέρονται αντίστοιχα στην επιρροή χαρισματικότητας στην επικοινωνία και τις σχέσεις με συναδέλφους και διακρίνονται σε:

- Θετική επιρροή
- Αρνητική επιρροή

Πίνακας 24: Αριθμός ερωτηθέντων και απαντήσεων αναφορικά με επιρροή χαρισματικότητας στην εργασία

Αριθμός ερωτηθέντων	140
Αριθμός συνολικών απαντήσεων	105
Αριθμός συνολικών απαντήσεων με αναφορά στην επικοινωνία την και τις σχέσεις με συναδέλφους	24

Πίνακας 25: Θεματική ανάλυση για την επιρροή χαρισματικότητας στην επικοινωνία και τις σχέσεις με συναδέλφους

Κωδικοί	Αποσπάσματα-Αναφορές	Συνολικός αριθμός απαντήσεων με παρουσία σχετικών αναφορών
Θετική επιρροή	Όσον αφορά σε διαπροσωπικές σχέσεις βοηθάει σημαντικά σε συνδυασμό με την συναισθηματική νοημοσύνη να αποφεύγονται προβληματικές σχέσεις και	4

	<p>να δημιουργούνται φιλικές και επαγγελματικές σχέσεις που κρατάνε, διατηρώντας τον επαγγελματισμό (απ. 62), Παράλληλα, πλοηγούμαι με σχετική ευκολία στις διαπραγματεύσεις (απ. 112), Η περιέργεια για το πως λειτουργεί το καθετί και που σε συνοδεύει από μικρή ηλικία συμβάλλει στο να έχεις μια ευρύτερη αντίληψη για τα πράγματα, ακόμα και αυτά που δεν συσχετίζονται άμεσα με την εργασία. Αυτό οδηγεί σε καλύτερο επίπεδο συνεργασιών (απ. 116), Σχετικά γρήγορη και άνετη συνεννόηση με την ομάδα όσον αφορά τους στόχους που τίθενται και τη δουλειά που πρέπει να πραγματοποιείται(απ. 120)</p>	
<p>Αρνητική επιρροή</p>	<p>πιθανή δυσκολία σε θέματα επικοινωνίας (απ. 1), Θεωρώ ότι αναγνωρίζεται ... συνήθως αρνητικά από τους συναδέλφους(απ.2), but relationships are harder to form/ nourish (απ. 9), Στα αρνητικά, η χαρισματικότητα σε κάποιον τομέα, δημιουργεί την ψευδή αίσθηση ανωτερότητας που προσπαθώ να καταπολεμήσω και να λειτουργώ με ταπεινότητα και σεβασμό για να ενισχύσω την ομαδικότητα και να ηγηθώ αποτελεσματικά (απ. 13), με δυσκολεύει στη συνεργασία με ανώτερους/παλιότερους συναδέλφους που δεν έχουν τις δικές μου γνώσεις και τη δική μου ικανότητα αντίληψης (απ. 34), αλλά δύσκολα μπορώ να βρω Ρυθμό με άλλους συναδέλφους σε ομαδικά projects (απ. 35), Στα αρνητικά κυρίως θα έλεγα πως πολλές φορές οι συνεργάτες μου δεν μπορούν να ακολουθήσουν τη συλλογιστική ή το όραμα μου, ή εστιάζουν σε βραχυπρόθεσμες λύσεις χωρίς να έχουν βάθος πεδίου. Επίσης συχνά επιβάλλεται να μεταβάλλω/επεξεργάζομαι τον τρόπο επικοινωνίας μου, προκειμένου να γίνομαι κατανοητός (απ. 65), Ό,τι θεωρώ αυτονόητο δεν υπάρχει για τους άλλους. Η σκέψη μου και η προνοητικότητα μου κινείται με πολύ γρήγορους ρυθμούς που οι άλλοι αδυνατούν να ακολουθήσουν. Συχνά</p>	<p>20</p>

	<p>με αγνοούν και με θεωρούν υπερβολική αλλά στο τέλος πάντα δικαιώνομαι. (απ. 67), Υπάρχει δυσκολία στην επικοινωνία με τους συναδέλφους. Πράγματα που θεωρώ αυτονόητα δεν είναι για τους άλλους. Είμαι προνοητική αλλά εισπράττω χλευασμό και απόρριψη διότι δεν γίνεται εύκολα αντιληπτό από τους άλλους ο τρόπος σκέψης μου. Τέλος, οι ρυθμοί απόδοσης μου είναι πολύ γρήγοροι και δεν μπορούν να ακολουθήσουν με αποτέλεσμα να χρειάζεται να εξηγώ και να περιμένω να φτάσουν στο σημείο που βρίσκομαι. Αυτό μπορεί να χρειαστεί μέρες και μήνες για να το κατανοήσουν (απ. 68), Λειτουργώ σε άλλο μήκος κύματος και έχω συχνά θέματα ενσυναίσθησης (απ. 72), Δεν πρέπει να το δείχνεις σε μετριοπαθείς ανθρώπους (απ. 90), Τσαντίζομαι εύκολα όταν συνεργάζομαι με άτομα που δεν έχουν τη δίκη τους άποψη (απ. 96), Ένα αρνητικό χαρακτηριστικό (ανάλογα πως το αντιλαμβάνεται κάποιος) είναι ότι δεν αντέχω να εργάζομαι με άτομα που έχουν χαμηλή αντίληψη (απ. 97), Παρόλα αυτά πολλές φορές οι απόψεις μου είτε δε γίνονται αντιληπτές είτε θεωρούνται προχωρημένες και μη εφικτές και το αποτέλεσμα δεν είναι το ιδανικό για την εταιρεία (απ. 105), Negative: Competition, ignite feeling of threat in other colleagues" (απ. 114), Το δύσκολο είναι να μην μπορείς να εξηγήσεις πλήρως τον τρόπο σκέψης ακόμα και αν ξέρεις ότι είναι πιο γρήγορος ή παραγωγικός και να νιώθεις ότι οι υπόλοιποι δεν σε καταλαβαίνουν (απ. 118), Κρίνοντας από άλλα άτομα στο εργασιακό μου περιβάλλον που είναι ιδιαίτερα ευφυή συνήθως κάποιοι δυσκολεύονται στην επικοινωνία, ή παρασκευτονται πολύ ορισμένες καταστάσεις, οδηγώντας τους σε κάποια προβλήματα." (απ. 119), Είναι δύσκολο να διαχειριστείς τον τρόπο που δεν θα δημιουργήσεις αίσθημα κατωτερότητας σε άτομα που οι αποφάσεις τους σε επηρεάζουν (απ. 123), Νιώθω πιο δημιουργικός αλλά θέλει προσοχή πως θα εκδηλωθεί η όποια πρόταση να μην παρεξηγηθεί ή πέσει στο κενό... (απ. 125), Στα αρνητικά ότι δεν έχω υπομονή με</p>	
--	--	--

	ανθρώπους που σκέφτονται με πιο αργό ρυθμό από μένα (απ. 139)	
--	---	--

Από τις 140 απαντήσεις μόλις οι 24 αναφέρονταν στην επικοινωνία και τις σχέσεις με συναδέλφους. Από αυτές οι 20 αναφέρονταν στην αρνητική επιρροή της χαρισματικότητας στην επικοινωνία και τις σχέσεις με συναδέλφους, ενώ μόλις 4 στη θετική επιρροή.

EE9 (9ο ερευνητικό ερώτημα)

Ποιος από τους παράγοντες έχει τη μεγαλύτερη σημασία;

Για το ερώτημα αυτό έγινε, συμπληρωματικά, ανάλυση του περιεχομένου του Ε ερωτήματος του δευτέρου μέρους του ερωτηματολογίου «Αναφέρετε σύντομα τους λόγους για τους οποίους επιλέξατε την τρέχουσα εργασία σας:»... Οι απαντήσεις ομαδοποιήθηκαν στις εξής κατηγορίες:

- Παράγοντες εσωτερικής ικανοποίησης
- Παράγοντες εξωτερικής ικανοποίησης

Αντίστοιχα για την κάθε κατηγορία οι παράγοντες ομαδοποιήθηκαν σε υποκατηγορίες. Όπως παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα οι παράγοντες εσωτερικής ικανοποίησης ομαδοποιήθηκαν στις εξής υποκατηγορίες:

- Περιεχόμενο και φύση εργασίας
 - α. Αντικείμενο εργασίας
 - β. Απαιτήσεις εργασίας
 - γ. Σημασία του έργου
- Ευκαιρίες ανάπτυξης και απόκτησης νέων γνώσεων
- Αυτονομία
- Λήψη αναγνώρισης

Ενώ οι παράγοντες εξωτερικής ικανοποίησης ομαδοποιήθηκαν στις εξής υποκατηγορίες:

- Οικονομικά κίνητρα (αμοιβές, παροχές)
- Εργασιακή ασφάλεια

- Προοπτικές εξέλιξης-ανέλιξης
- Εργασιακό περιβάλλον, κλίμα και σχέσεις
- Πρότυπο ηγεσίας και Διοίκησης
- Λοιπές συνθήκες εργασίας

Πίνακας 26: Αριθμός ερωτηθέντων και απαντήσεων αναφορικά με τους σημαντικούς παράγοντες ικανοποίησης

Αριθμός ερωτηθέντων	140
Αριθμός συνολικών απαντήσεων	113

Πίνακας 27: Θεματική ανάλυση για τους σημαντικούς παράγοντες ικανοποίησης

Κωδικοί	Αποσπάσματα-Αναφορές	Συνολικός αριθμός απαντήσεων με παρουσία σχετικών αναφορών
<p>Παράγοντες εσωτερικής ικανοποίησης</p> <p>i. Περιεχόμενο και φύση εργασίας</p> <p>α. Αντικείμενο εργασίας</p> <p>β. Απαιτήσεις εργασίας</p> <p>γ. Σημασία έργου</p> <p>ii. Ευκαιρίες ανάπτυξης και απόκτησης νέων γνώσεων</p> <p>iii. Αυτονομία</p> <p>iv. Λήψη αναγνώρισης</p>	<p>i.</p> <p>α. Ενασχόληση με την επιστήμη (απ. 1), Αναφερόταν στον τομέα εκπαίδευσης μου (απ. 2), interesting/ appealing work (απ. 9), Σπούδασα διεθνείς σχέσεις οι οποίες με οδήγησαν να εργάζομαι σε συναφές με αυτές αντικείμενο (απ. 12), Ο συγκεκριμένος ορίζοντας εμφανίστηκε τυχαία μπροστά μου, αλλά ως άτομο με ερευνητικές ανησυχίες, ήρθε κι έδεσε με αυτές! (απ. 18), Γιατί μου αρέσει να προγραμματίζω από 7 χρονών (απ. 19), σχετική με τις σπουδές μου (απ. 20), Είναι το πεδίο που ανέκαθεν με ενδιέφερε (απ. 35), Αγάπη για τη φυσική και τα μαθηματικά (απ. 36), Διότι μου αρέσει το αντικείμενο (απ. 38), Επέλεξα τη συγκεκριμένη εργασία διότι με ενθουσίασε η προοπτική του να αναπτύσσω νέες τεχνολογίες (απ. 41), καλύτερες υποθέσεις (απ. 42), Λόγω</p>	<p>74</p>

	<p> προϋπηρεσίας την 1η και λόγω σπουδών την 2η (απ. 43), Σχετική με τις σπουδές μου, ενδιαφέρουσα δουλειά (απ. 46), Άμεση συνάφεια με το αντικείμενο που με ενδιαφέρει (απ. 48), αγάπη και ενδιαφέρον για το αντικείμενο (απ. 49), ενδιαφέρον αντικείμενο (απ. 52), Αντικείμενο εργασίας (απ. 53), Η κύρια δραστηριότητα συνδυάζει την εξειδίκευση / εμπειρία, με την αγάπη μου για τη φύση (απ. 54), καινούργιο τμήμα του αντικειμένου (απ. 58), Είναι κοντά στις εξελίξεις (απ. 61), Δεν την επέλεξα, ξεκίνησα κατά τύχη. Αλλά με κράτησε το αντικείμενο και το γεγονός ότι είμαι καλή σε αυτό (απ. 63), Μου ταιριάζει περισσότερο στον χαρακτήρα (απ. 64), Αγαπώ το αντικείμενο μου, με εκφράζει (απ. 65), Την επέλεξα πριν από 25 χρόνια όταν δεν υπήρχε αυτή η εργασία (δεν την έχω διδαχθεί σε κανένα εκπαιδευτικό ίδρυμα) διότι έκρινα ότι υπήρχε αυτό το κενό στην παρακολούθηση των έργων. Έπειτα από 25 χρόνια απασχόλησης και εμπειρίας, αγνοφαινεται στον ελληνικό ορίζοντα (στο εξωτερικό εκτιμάται και αμείβεται αδρά) η αναγκαιότητα αυτής της εξειδίκευσης. Έχω πονέσει πολύ για αυτήν την επιλογή, έχω μείνει πολλά χρόνια άνεργη, με έχουν υποτιμήσει, με έχουν κοροϊδέψει, με έχουν αγνοήσει αλλά πάντα παρέμενα πιστή στην επιλογή μου. Φαίνεται πως δικαιώνομαι. Τους τελευταίους 6 μήνες έχω δεχθεί περί τις 10 προτάσεις συνεργασίας (εσωτερικό και εξωτερικό) και είμαι στους κορυφαίους της χώρας (απ. 67), Διαπίστωσα την έλλειψη αυτού του αντικειμένου όταν ήμουν φοιτήτρια, κενό στην παρακολούθηση των έργων, και αποφάσισα να επιμορφωθώ πάνω </p>	
--	--	--

	<p>σε αυτό. Το αντικείμενο δεν το διδάχθηκα σε κανένα εκπαιδευτικό ίδρυμα (απ. 68), Ενδιαφέρον αντικείμενο στο οποίο είχα ήδη προϋπηρεσία (Εσωτερικός Έλεγχος) και ενδιαφέρον για τον κλάδο (βαριά βιομηχανία) (απ. 73), Ταιριάζει στα προσόντα μου - γνώσεις δικτύων (απ. 77), Τομέας εργασίας (απ. 83), Αντικείμενο (απ. 88), Συνάφεια με σπουδές (απ. 91), Οι σπουδές μου, η προϋπηρεσία μου και οι γνώσεις μου με οδήγησαν σε αυτή τη θέση (απ. 105), πολύ όμορφος συνδυασμός φυσικής υψηλών ενεργειών και ηλεκτρονικής (απ. 108), Εξειδίκευση και σχετική προϋπηρεσία (απ. 111), στατιστική (απ. 113), Υφιστάμενες γνώσεις (απ. 117), Πτυχίο Οικονομικών και Μεταπτυχιακό στα Ναυτιλιακά. (απ. 118), ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας (απ. 119), Αντικείμενο της εργασίας (απ. 120), Καινοτόμος κλάδος (απ. 122), ενδιαφέρον αντικείμενο (απ. 124), Προϋπηρεσία σε αντίστοιχη θέση (απ. 128),</p> <p>β. δουλειά χωρίς πολλή σκέψη (απ. 6), Ποικιλομορφία στην καθημερινότητα, Πρόκληση στην προσπάθεια επίτευξης στόχων, Εξωστρέφεια και δημιουργικότητα (απ. 13), Είναι η πιο εύκολη που θα μπορούσα να κάνω (απ. 16), απαιτητική εργασία που μαθαίνω και δε βαριέμαι (απ. 29), Πρόκληση, ... Δημιουργικότητα, Ταχύτητα αλλαγών (απ. 51), προκλήσεις (απ. 52), Δημιουργικότητα (απ. 55), Νέα πρόκληση, αγάπη για δημιουργικότητα (απ. 58),</p>	
--	--	--

	<p>έχει προκλήσεις, σε κρατάει σε νοητική εγρήγορση(απ. 61), ικανότητα άμεσων και αποτελεσματικών λύσεων σε προβλήματα απαιτητικά, ως αποτέλεσμα ανέλαβα αρμοδιότητες και ευθύνες που απαντώνται καλύτερα σε αυτόν τον ρόλο (απ. 62), Είναι αρκετά δύσκολη και με καθημερινό διάβασμα, οπότε δεν είναι ποτέ σε κάποια ρουτίνα (απ. 75), Συνδυάζει δημιουργικότητα, επικοινωνία & τεχνικά skills (απ. 81), Challenging (απ. 89), Challenge (απ. 99), Έχει πολύ μεγάλο εύρος δημιουργικότητας, είναι έντονη και δε βαριέμαι ποτέ (απ. 112), ενδιαφέρον, περίπλοκο (απ. 113), ενδιαφέροντα προβλήματα προς επίλυση, συνεργασία με πολλές ειδικότητες (απ. 122), δραστηριότητες (responsibilities) (απ. 126), Intellectual challenging (απ. 130), Είναι δημιουργική (απ. 132), συνδυασμός πάρα πολλών διαφορετικών ικανοτήτων που μου δίνει το αίσθημα της δημιουργίας (απ. 138).</p> <p>γ. impact, (απ. 9), Άμεση προσφορά στο κοινωνικό σύνολο, Συνεισφορά στην απονομή δικαιοσύνης (απ. 21), Δυνατότητα εξέλιξης σε ... ακαδημαϊκό επίπεδο (απ. 21), Επέλεξα τη συγκεκριμένη εργασία διότι με ενθουσίασε η προοπτική ... ότι το αντίκτυπο της δουλειάς μου θα επηρέαζε όλο τον κόσμο (απ. 41), έχει αντίκτυπο στην καθημερινή ζωή εκατομμυρίων ανθρώπων (απ. 65), με</p>	
--	---	--

	<p>"γεμίζει" συναισθηματικά και μου δίνει την ικανοποίηση ότι συμβάλλω ενεργά στην μόρφωση νέων ατόμων (απ. 85), κοινωνική προσφορά (απ. 92), Παράλληλα, νιώθω ότι συνεισφέρω και στο κοινωνικό σύνολο μέσα από τα βίντεο μου για τον οικονομικό κι επενδυτικό αλφαριθμητισμό (απ. 112), Μου αρέσει να βοηθάω και να προσφέρω (απ. 131), με τη συγκεκριμένη θέση έχω μεγάλο impact στο μέλλον της εταιρείας στην οποία εργάζομαι (απ. 132).</p> <p>ii. (Αναφερόταν στον τομέα εκπαίδευσης μου) και ήθελα να αποκτήσω περισσότερη εμπειρία στο συγκεκριμένο κομμάτι (απ. 2), ευκαιρίες για προσωπική εξέλιξη (απ. 20), Εμπειρία, ανάπτυξη βιογραφικού, αξιοποίηση νέων ευκαιριών (απ. 31), ... δυνατότητα απόκτησης γνώσεων και εμπειρίας που ως ελεύθερη επαγγελματίας θα ήταν πολύ δύσκολο να αποκτήσω (απ. 40), Απόκτηση νέων γνώσεων (απ. 47), σκέφτηκα ότι θα αποκτήσω εμπειρία και παραπάνω γνώσεις (απ. 57), Συνεχής βελτίωση (απ. 74), απόκτηση γνώσης (απ. 82), διαθέσιμος χρόνος για ολοκλήρωση PhD (απ. 86), Έκθεση σε επιχειρησιακό περιβάλλον με πολλές ευκαιρίες απόκτησης γνώσεων (απ. 121), ενδυνάμωση βιογραφικού (απ. 129), Διεύρυνση γνώσης στο κλάδο απασχόλησης (απ. 133), Συνεχή μάθηση (απ. 138).</p> <p>iii. ανεξαρτησία αποφάσεων (απ. 55), Ελευθερία κινήσεων - αποφάσεων ... αφεντικό του εαυτού μου (απ. 92), ελευθερία αποφάσεων (απ.</p>	
--	---	--

	114). iv. αναγνωρίζονται σε μεγάλο βαθμό η προσπάθεια μου και οι ικανότητες μου (απ. 85), αναγνώριση (απ. 114).	
<p>Παράγοντες εξωτερικής ικανοποίησης</p> <p>i. Οικονομικά κίνητρα (αμοιβές, παροχές)</p> <p>ii. Εργασιακή ασφάλεια</p> <p>iii. Προοπτικές εξέλιξης-ανέλιξης</p> <p>iv. Εργασιακό περιβάλλον, κλίμα και σχέσεις</p> <p>v. Πρότυπο ηγεσίας και Διοίκησης</p> <p>vi. Λοιπές συνθήκες εργασίας</p>	<p>i. Υψηλές αμοιβές (απ. 4), money/benefits (απ. 9), Σταθερός μισθός (απ. 10), ανάγκη βιοπορισμού (απ. 15), Money fulfil (απ. 17), Χρήματα (απ. 22), Μισθωτή σχέση, ασφάλιση (απ. 23), Απολαβές (απ. 30), Καλές Αποδοχές (απ. 34), παράλληλα είμαι συνιδρυτής και έχω συμφέρον να αναπτυχθεί (απ. 38), επειδή μου προσφέρθηκε μεγάλος μισθός (απ. 41), Υψηλές αποδοχές (απ. 42), λόγω πρόσθετων οικονομικών παροχών (απ. 43), καλές απολαβές (απ. 46), Χρηματική αμοιβή (απ. 47), Οικονομικές απολαβές (απ. 52), χρηματικές απολαβές (απ. 53), υψηλές απολαβές (απ. 58), ικανοποιητικό work offer (απ. 66), οικονομικές απολαβές (απ. 70), μου δόθηκε ευκαιρία για επαγγελματική ανέλιξη (μεγαλύτερο πακέτο αποδοχών) (απ. 73), οικονομικές απολαβές (απ. 74), Επίσης οι απολαβές λόγω της εξειδίκευσης είναι αρκετά καλές (απ. 75), Καλές απολαβές (απ. 77), οι απολαβές (απ. 82), αμοιβές (απ. 83), απολαβές (απ. 84), Είναι καλά αμειβόμενη (απ. 85), Αξιοπρεπής μισθός (απ. 86), αποδοχές (απ. 88), rewarding (απ. 89), οικονομικές απολαβές (απ. 91), αμοιβές, οικονομικό όφελος (απ. 92), Οικονομικό αντίκρισμα (απ. 93), Καλός μισθός και παροχές (απ. 97), Οικονομικούς (απ. 102), ανταμοιβή (απ. 114), Απολαβές (απ. 116), αμοιβή (απ. 117), Πολύ</p>	71

	<p>κάλος μισθός (απ. 119), υψηλές αμοιβές (απ. 124), Για τα λεφτά (απ. 125), χρηματικές απολαβές (απ. 126), Αμοιβή (απ. 129), well paid (απ. 130), μισθολογικό κίνητρο (απ. 138), Μισθός (απ. 139).</p> <p>ii. Μονιμότητα (απ. 7), Επαγγελματική Αποκατάσταση (απ. 21), λόγω οικονομικής κρίσης και περιορισμένων επιλογών στην Ελλάδα (απ. 32), Μονιμότητα (απ. 37), Σταθερό εργασιακό περιβάλλον (απ. 40), Μου δόθηκε η ευκαιρία σε νεαρή ηλικία τα χρόνια της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης να εργαστώ σε μια μεγάλη εταιρεία οπότε η απόφαση ήταν εύκολη (απ. 56), Δεν είχα άλλη πρόταση (απ. 57), Μόνιμη εργασιακή αποκατάσταση (απ. 59), εργασιακή ασφάλεια (απ. 91), καλές συστάσεις εταιρίας (απ. 98), Μονιμότητα (απ. 109),</p> <p>iii. καλή εταιρεία με προοπτικές (απ. 6), Segway to international career (and immigration) (απ. 9), Θέση (απ. 14), Δυνατότητα εξέλιξης σε επαγγελματικό (απ. 21), Εργασιακή ασφάλεια (απ. 25), Είναι το μέλλον στην επιστήμη (απ. 28), Μεγάλη εταιρεία (απ. 29), Λόγω εξέλιξης (απ. 43), Εξέλιξη (απ. 51), προοπτικές εξέλιξης (απ. 53), εξέλιξη (απ. 55), (Μου δόθηκε η ευκαιρία σε νεαρή ηλικία τα χρόνια της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης να εργαστώ σε μια μεγάλη εταιρεία οπότε η απόφαση ήταν εύκολη). Στη συνέχεια επέλεξα να εξελιχθώ εντός της εταιρείας (απ. 56), διεθνής συνεργασία και αγορά (απ. 58), προοπτικές εξέλιξης (απ. 66), Τίτλος (απ. 70), όνομα και prestige της εταιρείας στο χώρο (απ. 70), Με προσέλυσε το προφίλ της</p>	
--	---	--

	<p>Εταιρείας και οι μελλοντικές δυνατότητες της (απ. 72), μου δόθηκε ευκαιρία για επαγγελματική ανέλιξη (υψηλότερη θέση / Manager) (απ. 73), Βοηθάει αρκετά στην εξέλιξη κάθε συστήματος/εφαρμογής και είναι αρκετά εξειδικευμένη οπότε υπάρχει λιγότερος ανταγωνισμός και στην αγορά (απ. 75), Company Status (απ. 76), Απασχόληση Αορίστου χρόνου (απ. 77), Προοπτικές (απ. 84), παρέχει δυνατότητες εξέλιξης (απ. 85), Αναγκαστικά διότι δεν έβρισκα στον κλάδο που αναζητούσα εργασία εξ αρχής (HR) (απ. 87), Εξέλιξη (απ. 88), Πολυπολιτισμική θέση εργασίας εκτός Ελλάδας (απ. 96), κομβική θέση στην εταιρία (απ. 98), Ήθελα περιβάλλον πολυεθνικής (απ. 104), επαγγελματική προοπτική (απ. 116), Προσωπικά έχω στόχο άλλη θέση που να περιέχει αναλύσεις και αποφάσεις (απ. 118), γνωστή εταιρία στο χώρο μου πολύ καλή για το βιογραφικό μου (απ. 119), προοπτικές (απ. 120), τίτλος (απ. 126), μέγεθος και τύπος εταιρείας (απ. 126), Είμαι σε έναν τομέα με προοπτική (ενέργεια) (απ. 127), Εξελίχθηκα σε αυτή τη θέση από τις ανάγκες της εταιρείας (απ. 134), Όνομα εταιρείας (απ. 139).</p> <p>iv. likeminded people (απ. 9), καλό περιβάλλον (απ. 23), περιβάλλον, καλή 'αίσθηση' από την προσέγγιση που μου έκαναν (απ. 30), Επίσης επέλεξα τη συγκεκριμένη θέση/εταιρεία, επειδή μου φάνηκε πως οι άνθρωποι με τους οποίους δουλεύω πλέον είναι εύκολα συνεννοήσιμοι και ταιριάζουμε (απ. 41), κοινωνικοποίηση και αλληλεπίδραση με πολλές διαφορετικές προσωπικότητες</p>	
--	---	--

	<p>(απ. 55), υπάρχει συνεργασία και ομαδική επικοινωνία (απ. 61), Εργασιακό περιβάλλον (απ. 114), εργασιακό περιβάλλον (απ. 116), εργασιακό περιβάλλον (απ. 117), Υγιές επαγγελματικό περιβάλλον, με σεβασμό(απ. 82), περιβάλλον εργασίας (απ. 84).</p> <p>v. καλός εργοδότης (απ. 20), αξιοκρατία (απ. 42), Purpose driven εταιρεία (απ. 66), εταιρική κουλτούρα (απ. 82), αξιοκρατία (απ. 92), Πίστη στον διευθυντή (απ. 98).</p> <p>vi. Μηδενική απόσταση (απ. 6), ώρες εργασίας (απ. 14), κοντά στον τοπικό κατοικίας μου (απ. 34), συνθήκες εργασίας (απ. 74), Σταθερό ωράριο (απ. 77), Εγγύτητα στην κατοικία (απ. 77), Ελευθερία ωραρίου (απ. 92), (Καλός μισθός και παροχές) που συνδυάζονται με καλό work life balance το οποίο για εμένα προσωπικά είναι βασικό κριτήριο (απ. 97), ωράρια που επιτρέπουν ισορροπία εργασιακής και οικογενειακής ζωής (απ. 109), συνθήκες εργασίας (απ. 120), τοποθεσία (απ. 126).</p>	
--	---	--

Αναφορικά με τους παράγοντες ικανοποίησης φαίνεται πως οι παράγοντες εσωτερικής ικανοποίησης είναι πιο σημαντικοί καθώς από τις 113 απαντήσεις οι αναφορές στους ήταν 74 ενώ οι αναφορές στους παράγοντες εξωτερικής ικανοποίησης ήταν 71. Βέβαια η διαφορά που υπάρχει δεν φαίνεται να είναι έντονη.

ΤΕΤΑΡΤΟ ΜΕΡΟΣ

ΣΥΖΗΤΗΣΗ -ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Κεφάλαιο 7^ο Καταληκτικό κεφάλαιο

7.1. Συζήτηση - Σχολιασμός

Όπως αναδείχθηκε τόσο από την βιβλιογραφική ανασκόπηση όσο και από τις απαντήσεις ανοιχτού τύπου που έδωσαν οι ερωτηθέντες στο ερώτημα «πώς επηρεάζει η χαρισματικότητα την εργασία σας;», τα βασικά χαρακτηριστικά που ξεχωρίζουν τα χαρισματικά άτομα στο χώρο της εργασίας είναι τα εξής:

- **Ταχύτητα σκέψης:** «Βελτίωση χρόνου εκπόνησης εργασίας (απ. 1), γρήγορη αντίληψη, (απ. 14), Με διευκολύνει στην κατανόηση και την εκτέλεση της εργασίας μου σε λιγότερο χρόνο (απ. 34), Γρήγορη κατανόηση νέων καθηκόντων, δυνατότητα ολοκλήρωσης εργασιών με ελάχιστη καθοδήγηση, γρήγορη ολοκλήρωση εργασιών (απ. 47), Πολύ γρηγορότερη κατανόηση σύνθετων πραγμάτων που οδηγεί σε γρηγορότερη εκτέλεση κ λιγότερες ώρες δουλειάς για να επιτευχθεί ένα παρόμοιο αποτέλεσμα με άλλους συναδέλφους (απ. 50), Βοηθάει στην ταχύτητα αντίληψης σε επίπεδο δεδομένων/καταστάσεων/επιλογών (απ. 51), Μικρός χρόνος ολοκλήρωσης διαδικασιών (απ. 83), γρήγορο τρόπο σκέψης (απ. 102), Γρήγορη ανάλυση κατάστασης (απ. 104)».
- **Ανταπόκριση σε απαιτητικές καταστάσεις:** (δημιουργική σκέψη - επίλυση προβλημάτων): «Complexity is easier to manage (απ. 9), αντιμετώπιση και επίλυση προβλημάτων (απ. 1), Είναι προσανατολισμένη στο αποτέλεσμα και βλέπω γρήγορα ποια είναι η ουσία και η βέλτιστη λύση (απ. 12), Η ικανότητα αποσύνθεσης και σύνθεσης των προβλημάτων επίσης βοηθάει να τα λύσουμε με τρόπο συστηματικό και να προτεραιοποιήσουμε τα σημαντικά μέρη τους (απ. 13), Θετικά γιατί βρίσκω λύσεις σε θέματα σύνθετα (απ. 19), Αλγοριθμική αντίληψη για την εύρεση λύσεων σε προβλήματα. Φαντασία που συμβάλει στην διανοητική προετοιμασία για την αντιμετώπιση περιστατικών (αν μου συμβεί το Α θα κάνω αυτό, αν μου

συμβεί το Β θα κάνω εκείνο) " (απ. 21), διαφορετική οπτική και προτάσεις (απ. 32), Με βοηθά να εξελίσσομαι διότι βρίσκω γρηγορότερα από τους υπόλοιπους λύσεις σε δύσκολα προβλήματα (απ. 35), Ευελιξία, σύνθεση ιδεών (απ. 36), Βοηθάει στην εύρεση λύσεων όταν παρουσιάζονται αδιέξοδα (απ. 43), με βοηθά να αντιλαμβάνομαι τα πράγματα πιο γρήγορα και να προσαρμόζομαι πιο γρήγορα σε απαιτητικές καταστάσεις (απ. 49), Αντιλαμβάνομαι κάποια θέματα πιο γρήγορα από τους υπόλοιπους με αποτέλεσμα να βρίσκω λύσεις (απ. 52), Αντίληψη νέων καταστάσεων, γρήγορη κατανόηση περίπλοκων συστημάτων, εύρεση εναλλακτικών μεθόδων, αποτελεσματικότερες διαπραγματεύσεις (απ. 53), με έλκει η πολυπλοκότητα και οι μεγάλες προκλήσεις (απ. 54), Δημιουργώ συνέχεια καινούργια προγράμματα ή καλούνται να λύσω προβλήματα που προκύπτουν τα οποία είναι σαν γρίφοι. Μου αρέσει αυτή η μορφή απασχόλησης γιατί δεν έχει να κάνει με την ποσότητα φόρτου εργασίας αλλά με τη δυσκολία. Είναι μια πρόκληση που μου τραβάει το ενδιαφέρον (απ. 58), Μου αρέσει να αντιμετωπίζω δύσκολα και πολύπλοκα προβλήματα κάτι που δεν είναι εύκολο να γίνει από όλους (απ. 61), Συμβάλει θετικά στην εξέλιξη και την αντιμετώπιση σύνθετων προβλημάτων (απ. 62), Βρίσκω λύσεις (απ. 63), η εύρεση λύσεων και η ακριβής προσομοίωση (εκτίμηση εξαγόμενων σε διαφορετικά σενάρια) (απ. 65), ευέλικτη προσέγγιση θεμάτων και καταστάσεων (απ. 66), Στα θετικά μαθαίνω πολύ γρήγορα και έχω πολύ καλή απόδοση στην επίλυση προβλημάτων καθώς και ικανότητα να αντιλαμβάνομαι σε υψηλό επίπεδο την μεγάλη εικόνα σε σύνθετες καταστάσεις (απ. 72), Αναλυτική σκέψη άνω του μέσου όρου, καλύτερη αντίληψη και επίλυση πολύπλοκων προβλημάτων (απ. 74), Δυνατότητα προσαρμογής σε νέα περιβάλλοντα, κατανόηση νέων ειδικοτήτων, διαχείριση έργων, αντιμετώπιση δυσκολιών (απ. 88), λύση σύνθετων προβλημάτων, ευελιξία (απ. 92), Το feedback που έχω είναι ότι μπορώ να αντιλαμβάνομαι γρήγορα καταστάσεις και να προσαρμόζομαι. Επίσης μερικές φορές βρίσκω τη λύση προβλημάτων σχεδόν διασκεδαστική όπως βρίσκω τη λύση γρίφων (απ. 97), Η γρήγορη αντίληψη των προβλημάτων και των πιθανών τους λύσεων μου δίνει πλεονέκτημα στην επίλυσή τους (απ. 105), Αναζήτηση

εναλλακτικών σε στιγμές που φαίνεται πως δεν υπάρχουν (απ. 110), προσαρμοστικότητα σε μεταβλητές συνθήκες εργασίας και απαιτήσεων (απ. 111), οπτική γωνία, αντιμετώπιση προβλημάτων (απ. 113), επιτρέπει την δημιουργική σκέψη και αντίληψη προβλημάτων (απ. 124), You see solutions where other cant (απ. 130)».

- **Λήψη αποφάσεων:** «η γρήγορη αντίληψη με βοήθά στο να παίρνουμε ολοκληρωμένες και σωστές αποφάσεις (απ. 13), "Λήψη σημαντικών αποφάσεων σε μικρό χρονικό διάστημα (απ. 21), βοηθάει στην κρίση όταν πρέπει να ληφθούν αποφάσεις (απ. 62), Χωρίς χαρισματικό τη τα δεν μπορείς να ανταπεξέλθει στο multitasking το οποίο στις ελληνικές επιχειρήσεις είναι σε άλλο επίπεδο (απ. 71), Γρήγορη λήψη αποφάσεων (απ. 104), λήψη αποφάσεων (απ. 111)».
- **Υψηλές απαιτήσεις:** «υψηλές απαιτήσεις - προσδοκίες από τον εαυτό μου και τους άλλους (απ. 92), νοιώθω πως μπορώ να καταφέρω αρκετά περισσότερα και έτσι αισθάνομαι πως δεν έχω πετύχει κάτι ιδιαίτερο (απ. 75), personal over expectation (απ. 114)».
- **Σχολαστικότητα:** «κάποιες φορές "περιπλέκω" μία λύση προκειμένου να βγει στον βαθμό που εγώ θεωρώ ικανοποιητική (μπορεί να χρειάζεται κάτι λιγότερο απαιτητικό) (απ. 19), Μάλλον αρνητικά, καθότι αντιμετωπίζω αρνητισμό λόγω της εξειδικευμένη σχολαστικότητας που εφαρμόζω λόγω της χαρισματικότητάς μου (απ. 135)».
- **Έλλειψη πειθαρχίας:** «(Είμαι προσανατολισμένη στο αποτέλεσμα και βλέπω γρήγορα ποια είναι η ουσία και η βέλτιστη λύση) παρακάμπτοντας όταν μπορώ ευθυνοφοβικές, αργόσυρτες και άχρηστες γραφειοκρατικές διαδικασίες. Η στάση αυτή δεν εκτιμάται και συχνά ερμηνεύεται ως αυθαιρεσία και "ξεπέτα". (απ. 12), οι επαναλαμβανόμενες εργασίες χωρίς πρόκληση μου φαίνονται τόσο βαρετές που δυσκολεύομαι να αυτοπειθαρχήσω (απ. 30), (Βρισκω λύσεις) αλλά βαριέμαι την υλοποίηση, μπορώ να γίνω πολύ αναβλητική. Δυσκολεύομαι να ακολουθήσω ένα πρόγραμμα η να εφαρμόσω οδηγίες χωρίς να ξέρω ακριβώς γιατί το κάνω (απ. 63)».

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά, φαίνεται πως έχουν αντίκτυπο στην απόδοση τους αλλά και στην ικανοποίηση που λαμβάνουν από την εργασία. Για παράδειγμα, η ανάγκη τους για απαιτητική εργασία, σε συνδυασμό με τις υψηλές απαιτήσεις που θέτουν στον εαυτό τους, φαίνεται πως σε κάποιες περιπτώσεις οδηγεί σε υπερκόπωση ή και σε εξάντληση (Vreys κ.α., 2016· Fiedler & Nauta, 2020), όπως διαφαίνεται σε ορισμένες απαντήσεις: «Πολλές φορές, (επειδή με έλκει η πολυπλοκότητα και οι μεγάλες προκλήσεις) - πράγμα που απαιτεί πολύ σκέψη κ ενέργεια - στο παρελθόν έδινα περισσότερη ενέργεια στη δουλειά από ότι θα έπρεπε (απ. 54), κούραση από τη συνεχή λειτουργία του μυαλού - ανήσυχο μυαλό (απ. 92)».

Επιπλέον, οι υψηλές απαιτήσεις που θέτουν στον εαυτό τους σε κάποιες περιπτώσεις επηρεάζει αρνητικά την ικανοποίηση που λαμβάνουν, όπως αναφέρεται και στις απαντήσεις: «Έχω εντοπίσει μία μόνιμη έλλειψη ικανοποίησης, και μία μόνιμη αίσθηση ότι μπορώ να κάνω και να προσφέρω περισσότερα, αλλά είμαι πάντα 2 ή 3 χρόνια πιο μπροστά από ότι η (τωρινή, και αρκετές παρελθούσες) εταιρεία μου θέλει να είναι (απ. 126), νοιώθω πως μπορώ να καταφέρω αρκετά περισσότερα και έτσι αισθάνομαι πως δεν έχω πετύχει κάτι ιδιαίτερο. απ. 76) όχι εύκολη ικανοποίηση (απ. 110)».

Ακολούθως, φαίνεται να προτιμούν περιβάλλοντα στα οποία καλούνται να αντιμετωπίσουν προκλήσεις: ένα περιβάλλον το οποίο δεν είναι απαιτητικό μπορεί να τους οδηγήσει στην ανία, βαρεμάρα και πλήξη (Vreys κ.α. 2016) όπως μάλιστα διαφαίνεται και από τις δικές τους απαντήσεις: «Μου φαίνονται όλα πολύ εύκολα και ανυπομονώ να ανελιχθώ, γιατί ρουτινιαζω εύκολα! (απ. 5), βαριέμαι εύκολα και θέλω μετά από κάποια χρόνια να αλλάξω δουλειά, αντικείμενο, ωράριο.... δεν αντέχω σε βάθος χρόνου η κάθε μέρα να είναι ίδια... (απ. 23), Μου είναι πιο εύκολο να διακριθώ και να φέρω αποτελέσματα, από την άλλη όμως βαριέμαι εύκολα και οι επαναλαμβανόμενες εργασίες χωρίς πρόκληση μου φαίνονται τόσο βαρετές (απ. 30), πλήξη από απουσία νέων προκλήσεων (απ. 47), Σε θέσεις όπου υπάρχει καινοτομία ... η χαρισματικότητα μπορεί να σε κάνει να διαπρέψεις και να αντλεις σημαντική ικανοποίηση σε ατομικό επίπεδο. Στην πλειοψηφία των συμβατικών θέσεων εργασίας είναι δύσκολο να βρεις νόημα και να μην νιώσεις ότι εγκλωβίζεσαι και βαλτώνεις (απ. 82). Μερικές φορές βαριέμαι (απ. 64), γενικά βαριέμαι εύκολα όποτε έχω

αλλάξει αρκετές δουλειές τα τελευταία χρόνια (απ. 97), ... αλλά βαριέμαι πολύ εύκολα (απ. 99), Επίσης όταν δεν υπάρχει challenge, χάνω το ενδιαφέρον μου (απ. 139)».

Πλησιάζοντας πιο συγκεκριμένα στα ερευνητικά ερωτήματα, παρακάτω σχολιάζονται τα αποτελέσματα της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας.

1ο ερευνητικό ερώτημα

Αρχικά, όπως φάνηκε από την ποσοτική έρευνα, η εργασιακή απασχόληση φαίνεται να είναι αρκετά σημαντική για τα άτομα αυτά, δίχως, όμως, να τη θεωρούν το σημαντικότερο πράγμα στη ζωή τους.

2ο ερευνητικό ερώτημα

Μέσω της ποιοτικής έρευνας, αναδείχθηκε ότι μέσω της εργασίας προσπαθούν να καλύψουν, κατά κύριο λόγο, τις χαμηλότερες ιεραρχικά ανάγκες (104 αναφορές στις 119 απαντήσεις). Εν συνέχεια, αρκετά σημαντικές φαίνονται να είναι και οι ανώτερες ιεραρχικά ανάγκες (57 αναφορές στις 119 απαντήσεις), ενώ, όσον αφορά τις κοινωνικές ανάγκες και τις ανάγκες για εκτίμηση & αναγνώριση από το κοινωνικό περιβάλλον, φαίνεται να τους απασχολεί ελάχιστα η κάλυψή τους (14 αναφορές στις 119 απαντήσεις). Με άλλα λόγια, οι λόγοι που εργάζονται σχετίζονται κυρίως με εξωτερικούς παράγοντες ικανοποίησης που μπορούν να καλύψουν και να εξασφαλίσουν τις βιοτικές τους ανάγκες, ενώ σημαντικοί φαίνονται να είναι και οι εσωτερικοί παράγοντες μέσω των οποίων μπορούν να καλύψουν τις ανάγκες τους για ολοκλήρωση, αυτοπραγμάτωση και επίτευξη. Τέλος, παρουσιάζεται μειωμένο ενδιαφέρον για εξωτερικούς παράγοντες που σχετίζονται με τις κοινωνικές ανάγκες και την αλληλεπίδραση με το κοινωνικό περιβάλλον, όπως οι σχέσεις με τους συναδέλφους και το κλίμα στον εργασιακό χώρο.

3ο ερευνητικό ερώτημα

Αναφορικά με τις υψηλά ιεραρχικές ανάγκες φαίνεται πως υπάρχει απόλυτη συμφωνία για τη σημασία τους. Συγκεκριμένα είναι σημαντικό για τα άτομα αυτά να αισθάνονται ότι στο χώρο εργασίας τους οι ικανότητές τους αξιοποιούνται όσο το δυνατόν περισσότερο, ενώ, παράλληλα, τους παρέχονται

ευκαιρίες να αποκτήσουν νέες γνώσεις και η δυνατότητα να αναπτύξουν και να διευρύνουν περαιτέρω τις ικανότητές τους.

Σημαντικό είναι επίσης, να μπορούν να λαμβάνουν πρωτοβουλίες παίρνοντας μόνοι τους αποφάσεις και να αισθάνονται ότι πετυχαίνουν στόχους που εκτιμούν προσωπικά. Συγκεκριμένα, ένα αυστηρά δομημένο περιβάλλον που δεν αφήνει περιθώρια για πρωτοβουλία φαίνεται να τους περιορίζει: «(η χαρισματικότητα) Περιορίζεται από τα υφιστάμενα στερεότυπα και τις σφιχτές δομές λειτουργίας του Οργανισμού (απ. 27), Ξέρω ότι μπορώ να κάνω παραπάνω πράγματα με τον δικό μου τρόπο, κάτι που μια μεγάλη επιχείρηση δεν το θέλει. Θέλει να συμπεριφέρονται όλοι οι υπάλληλοι με ένα συγκεκριμένο μοτίβο. Και αυτό το "κουτάκι" μου δημιουργεί αρκετή συναισθηματική πίεση (απ. 40)».

4ο ερευνητικό ερώτημα

Από τις απαντήσεις των εργαζομένων σε εταιρικά περιβάλλοντα, αναφορικά με την υφιστάμενη εσωτερική, εξωτερική και συνολική εργασιακή τους ικανοποίηση, αυτή εμπίπτει στην περιοχή της σχετικής ικανοποίησης. Όπως φαίνεται από τον αντίστοιχο πίνακα (Πιν. 8) η μεγαλύτερη εσωτερική ικανοποίηση προέρχεται από τη δυνατότητα που υπάρχει ώστε να ολοκληρώνουν ένα έργο από την αρχή ως το τέλος (MT=3,93), από την ποσότητα ευθυνών που αναλαμβάνουν (MT=3,92) και από το αίσθημα ότι κάνουν κάτι που δεν είναι ασήμαντο αλλά αξίζει πραγματικά τον κόπο» (MT=3,92). Όπως φαίνεται από τον αντίστοιχο πίνακα (Πιν. 9), η μεγαλύτερη εξωτερική ικανοποίηση (MT=4,07) προέρχεται από την εργασιακή ασφάλεια, δηλαδή τη σιγουριά που τους δίνει η εργασία τους (π.χ. ότι δεν θα απολυθούν ξαφνικά).

5ο ερευνητικό ερώτημα

Παραμένοντας στο ίδιο πλαίσιο, οι αντίστοιχοι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή τους ικανοποίηση, σύμφωνα με τις απαντήσεις του δείγματος, εμπίπτουν στην περιοχή της περιοχής της αρκετής ποσότητας - παρουσίας (MT= 3,74). Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά τους παράγοντες εσωτερικής ικανοποίησης, όπως φαίνεται στον αντίστοιχο πίνακα (Πιν. 11), οι παράγοντες

που υπάρχουν-παρουσιάζονται σε μεγαλύτερο βαθμό στον χώρο εργασίας αφορούν τη δυνατότητα να ολοκληρώνουν ένα έργο από την αρχή ως το τέλος (MT=3,89), τη ποσότητα ευθυνών που τους δίνεται (MT=3,87) και την αίσθηση ότι κάνουν κάτι που δεν είναι ασήμαντο αλλά αξίζει πραγματικά τον κόπο με (MT=3,84). Σε συνδυασμό με όσα αναφέρθηκαν στο προηγούμενο ερευνητικό ερώτημα, παρατηρείται μια ταύτιση σχετικά με τον βαθμό στον οποίο παρέχονται οι αντίστοιχοι παράγοντες και στην ικανοποίηση που λαμβάνουν τα άτομα αυτά.

Όσον αφορά τους παράγοντες εξωτερικής ικανοποίησης, όπως φαίνεται στον αντίστοιχο πίνακα (Πιν. 12), η μεγαλύτερη παρουσία παραγόντων εξωτερικής ικανοποίησης αντιστοιχεί στην θετική σχέση με συναδέλφους (MT=4,09) και ακολουθεί η εργασιακή ασφάλεια, δηλαδή τη σιγουριά που τους δίνει η εργασία τους (MT=4,06). Σε αυτό το σημείο παρατηρούμε ότι η εργασιακή ασφάλεια, που, όπως είδαμε προηγουμένως, αντιστοιχεί στην μεγαλύτερη ικανοποίηση που λαμβάνεται από εξωτερικούς παράγοντες, είναι από τους παράγοντες με την μεγαλύτερη παρουσία στον χώρο εργασίας. Από την άλλη μεριά, παρατηρούμε ότι ο παράγοντας εξωτερικής ικανοποίησης που αφορά την «Θετική σχέση με συναδέλφους» ενώ έχει τον υψηλότερο βαθμό παρουσίας σε εργασιακά περιβάλλοντα, εντούτοις δεν αποφέρει την μεγαλύτερη ικανοποίηση που λαμβάνεται από εξωτερικούς παράγοντες.

6ο ερευνητικό ερώτημα

Όπως φαίνεται και στον αντίστοιχο πίνακα (Πιν. 14), όλες οι συσχετίσεις είναι θετικές και στατιστικά σημαντικές. Σε αυτό το σημείο, θέλουμε να υπογραμμίσουμε πως ο βαθμός παρουσίας παραγόντων ικανοποίησης στην εργασία και ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία συσχετίζονται σημαντικά. Αυτό σημαίνει πως, καθώς αυξάνονται οι παράγοντες εσωτερικής ικανοποίησης, αυξάνεται και η εσωτερική αλλά και η συνολική εργασιακή ικανοποίηση. Αντιστοίχως, καθώς αυξάνονται οι παράγοντες εξωτερικής ικανοποίησης, αυξάνεται και η εξωτερική αλλά και η συνολική εργασιακή ικανοποίηση.

7ο ερευνητικό ερώτημα

Όπως φαίνεται από τον πίνακα 15 και το αντίστοιχο διάγραμμα (Διάγραμμα 6) υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ εργασιακής απόδοσης και εργασιακής ικανοποίησης. Επομένως, καθώς αυξάνεται η απόδοσή τους στην εργασία αυξάνεται και η ικανοποίηση που λαμβάνουν, ενώ όσο μειώνεται η απόδοσή τους στην εργασία μειώνεται και η ικανοποίηση που λαμβάνουν.

8ο ερευνητικό ερώτημα

Σύμφωνα με τον πίνακα 16, σχετικά με τη συμπεριφορά – στάση των χαρισματικών ατόμων στον εργασιακό χώρο, αναδείχθηκε ότι το 35% από τα άτομα του δείγματος προτιμά να συνεργάζεται, το 32,14% προτιμά να εργάζεται μόνο του ενώ το 32,86% δεν έχει προτίμηση μεταξύ συνεργασίας ή ατομικής εργασίας. Επομένως, όπως φαίνεται και στο (διάγραμμα 7) υπάρχει μια προτίμηση προς τη συνεργασία, χωρίς, όμως, έντονη διαφορά.

Επιπλέον, όταν στον εργασιακό χώρο διεξάγονται συζητήσεις που αφορούν την εργασία ή όταν διεξάγονται κοινωνικές συζητήσεις και συναναστροφές (ψιλοκουβέντα), κατά πλειοψηφία κάποιες φορές συμμετέχουν και κάποιες όχι (Πιν.16, διαγράμματα 8 & 9). Συγκρίνοντας τα διαγράμματα 8 & 9 παρατηρούμε πως τα ποσοστά συμμετοχής σε συζητήσεις που αφορούν την εργασία είναι υψηλότερα από τα ποσοστά συμμετοχής σε κοινωνικές συζητήσεις και συναναστροφές. Παράλληλα, τα ποσοστά αποφυγής κοινωνικών συζητήσεων και συναναστροφών είναι υψηλότερα από τα ποσοστά αποφυγής συζητήσεων που αφορούν την εργασία. Επομένως, παρατηρούμε πως υπάρχει προτίμηση συμμετοχής σε συζητήσεις που αφορούν την εργασία παρά σε κοινωνικές συζητήσεις και συναναστροφές.

Επιπλέον, από τα ποιοτικά δεδομένα, και συγκεκριμένα από τις απαντήσεις στην ερώτηση ανοιχτού τύπου «Σύμφωνα με την εμπειρία σας, σχολιάστε σύντομα πώς επηρεάζει η χαρισματικότητα την εργασία σας» από τις 105 απαντήσεις στις 24 υπήρχαν αναφορές για την επικοινωνία και τις σχέσεις με συναδέλφους. Από αυτές τις 24 απαντήσεις οι 20 αναφέρονταν στην αρνητική επιρροή της χαρισματικότητας στην επικοινωνία και τις σχέσεις με συναδέλφους, ενώ μόλις 4 στη θετική επιρροή.

Σύμφωνα με την βιβλιογραφική ανασκόπηση, κατά κύριο λόγο, οι απογοητεύσεις βασίζονται στις διαφορές των «χαρισματικών» εργαζομένων και των μη χαρισματικών συνάδελφων αναφορικά με τα κίνητρα, τις προτιμήσεις και τις ικανότητες (Nauta & Ronner, 2010). Ειδικότερα, οι Nauta & Ronner (2010) υποστηρίζουν ότι λόγω της υψηλής γνωστικής τους ικανότητας μπορεί να βιώσουν «διανοητική αποσύνδεση» με προϊστάμενους και συναδέλφους οι οποίοι ίσως να μην μπορούν να ακολουθήσουν (ταχεία) συλλογιστική. Τα παραπάνω διαφαίνονται και από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων (Πιν. 25): «με δυσκολεύει στη συνεργασία με ανώτερους/παλιότερους συναδέλφους που δεν έχουν τις δικές μου γνώσεις και τη δική μου ικανότητα αντίληψης (απ. 34), αλλά δύσκολα μπορώ να βρω Ρυθμό με άλλους συναδέλφους σε ομαδικά projects (απ. 35), Στα αρνητικά κυρίως θα έλεγα πως πολλές φορές οι συνεργάτες μου δεν μπορούν να ακολουθήσουν τη συλλογιστική ή το όραμα μου, ή εστιάζουν σε βραχυπρόθεσμες λύσεις χωρίς να έχουν βάθος πεδίου. Επίσης συχνά επιβάλλεται να μεταβάλλω/επεξεργάζομαι τον τρόπο επικοινωνίας μου, προκειμένου να γίνομαι κατανοητός (απ. 65), Ό,τι θεωρώ αυτονόητο δεν υπάρχει για τους άλλους. Η σκέψη μου και η προνοητικότητα μου κινείται με πολύ γρήγορους ρυθμούς που οι άλλοι αδυνατούν να ακολουθήσουν. Συχνά με αγνοούν και με θεωρούν υπερβολική αλλά στο τέλος πάντα δικαιώνομαι. (απ. 67), Υπάρχει δυσκολία στην επικοινωνία με τους συναδέλφους. Πράγματα που θεωρώ αυτονόητα δεν είναι για τους άλλους. Είμαι προνοητική αλλά εισπράττω χλευασμό και απόρριψη διότι δεν γίνεται εύκολα αντιληπτό από τους άλλους ο τρόπος σκέψης μου. Τέλος, οι ρυθμοί απόδοσης μου είναι πολύ γρήγοροι και δεν μπορούν να ακολουθήσουν με αποτέλεσμα να χρειάζεται να εξηγώ και να περιμένω να φτάσουν στο σημείο που βρίσκομαι. Αυτό μπορεί να χρειαστεί μέρες και μήνες για να το κατανοήσουν (απ. 68), Λειτουργώ σε άλλο μήκος κύματος και έχω συχνά θέματα ενσυναίσθησης (απ. 72), Τσαντίζομαι εύκολα όταν συνεργάζομαι με άτομα που δεν έχουν τη δίκη τους άποψη (απ. 96), Ένα αρνητικό χαρακτηριστικό (ανάλογα πως το αντιλαμβάνεται κάποιος) είναι ότι δεν αντέχω να εργάζομαι με άτομα που έχουν χαμηλή αντίληψη (απ. 97), Παρόλα αυτά πολλές φορές οι απόψεις μου είτε δε γίνονται αντιληπτές είτε θεωρούνται προχωρημένες και μη εφικτές και το αποτέλεσμα δεν είναι το ιδανικό για την εταιρεία (απ. 105), Το δύσκολο είναι να μην μπορείς να εξηγήσεις πλήρως τον

τρόπο σκέψης ακόμα και αν ξέρεις ότι είναι πιο γρήγορος ή παραγωγικός και να νιώθεις ότι οι υπόλοιποι δεν σε καταλαβαίνουν (απ. 118), Νιώθω πιο δημιουργικός αλλά θέλει προσοχή πως θα εκδηλωθεί η όποια πρόταση να μην παρεξηγηθεί ή πέσει στο κενό... (απ. 125), Στα αρνητικά ότι δεν έχω υπομονή με ανθρώπους που σκέφτονται με πιο αργό ρυθμό από μένα (απ. 139)».

Επίσης, οι τεταμένες σχέσεις με τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους μπορεί να προκαλούνται, λόγω της διαφοράς μεταξύ αυτού που παρατηρείται από το περιβάλλον και αυτού που αντιλαμβάνονται τα χαρισματικά άτομα (Nauta & Corten, 2002). Οι συνάδελφοι ίσως δεν είναι σε θέση να αποδεχτούν και να κατανοήσουν την δημιουργικότητα τους, ενώ τα χαρισματικά άτομα από την πλευρά τους ίσως νιώσουν απογοήτευση που η δημιουργικότητά τους δεν αξιοποιείται (Πιν. 1). Σε κάποιες περιπτώσεις οι συνάδελφοι ίσως αντιδράσουν με σκληρά σχόλια ή αγνοήσουν εντελώς τη συμβολή των χαρισματικών (Starc, 2014), κάποιιοι συνάδελφοι μπορεί να τους αποφεύγουν ή/και να τους κοροϊδεύουν, (Nauta & Ronner, 2010) ή ακόμα να εκφραστεί εκφοβισμός ή άλλες μορφές επιθετικότητας προς το χαρισματικό (Nauta & Ronner, 2010). Κάτι ανάλογο παρουσιάστηκε στην απάντηση 68 «Είμαι προνοητική αλλά εισπράττω γλευασμό και απόρριψη διότι δεν γίνεται εύκολα αντιληπτό από τους άλλους ο τρόπος σκέψης μου.»

Σε άλλες περιπτώσεις, η δημιουργικότητά τους ίσως εκληφθεί από το περιβάλλον ως προσπάθεια επίδειξης (Πιν 1). Αυτό φαίνεται να γίνεται αντιληπτό από τα χαρισματικά άτομα καθώς στις απαντήσεις τους αναφέρουν ότι «Στα αρνητικά, η χαρισματικότητα σε κάποιον τομέα, δημιουργεί την ψευδή αίσθηση ανωτερότητας που προσπαθώ να καταπολεμήσω και να λειτουργώ με ταπεινότητα και σεβασμό για να ενισχύσω την ομαδικότητα και να ηγηθώ αποτελεσματικά (απ. 13), Είναι δύσκολο να διαχειριστείς τον τρόπο που δεν θα δημιουργήσεις αίσθημα κατωτερότητας σε άτομα που οι αποφάσεις τους σε επηρεάζουν (απ. 123)».

Τα παραπάνω ίσως σε κάποιες περιπτώσεις να δημιουργήσουν το αίσθημα ότι το άτομο είναι «απειλή» για τους συναδέλφους του (Πιν. 2), όπως αναφέρεται στην ακόλουθη απάντηση «Negative: Competition, ignite feeling of threat in other colleagues» (απ. 114), ή ακόμη να οδηγήσουν στο αίσθημα ότι είναι

υποχρεωμένοι να κρύψουν την πραγματική τους φύση (Vreys κ.α., 2016), «Δεν πρέπει να το δείχνεις σε μετριοπαθείς ανθρώπους» (απ. 90).

9ο ερευνητικό ερώτημα

Αναφορικά με τη σημασία των παραγόντων ικανοποίησης, σύμφωνα με την ποιοτική ανάλυση, από τις 113 απαντήσεις οι αναφορές στους εσωτερικούς παράγοντες ικανοποίησης ήταν 74 ενώ οι αναφορές στους παράγοντες εξωτερικής ικανοποίησης ήταν 71. Παρομοίως, από την ποσοτική ανάλυση (Πίν. 17) , ο «Π3 Βαθμός εσωτερικής ικανοποίησης από την εργασία» παρουσίασε $MT=3,75$ και ο «Π4 Βαθμός εξωτερικής ικανοποίησης από την εργασία» παρουσίασε $MT=3,72$. Τέλος, με βάση τον ίδιο πίνακα (Πιν. 17) και το αντίστοιχο διάγραμμα (Διάγραμμα 10) ο στατιστικός παράγοντας που έχει τη μεγαλύτερη σημασία είναι ο «Π2 Σημασία υψηλά ιεραρχικών αναγκών» οι οποίες, όπως έχει ήδη αναφερθεί, σχετίζονται με τους παράγοντες εσωτερικής ικανοποίησης.

Επομένως, οι παράγοντες εσωτερικής ικανοποίησης φαίνονται να έχουν μεγαλύτερη σημασία από τους εξωτερικούς παράγοντες, χωρίς, όμως, να παρουσιάζεται έντονη διαφορά στα αποτελέσματα της ποσοτικής ούτε της ποιοτικής ανάλυσης.

10ο ερευνητικό ερώτημα

Από τη συσχέτιση των παραγόντων με τα δημογραφικά στοιχεία προέκυψαν κάποια ενδιαφέροντα αποτελέσματα. Αρχικά, σύμφωνα με τον Πίνακα 18, παρατηρείται στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των ατόμων που απασχολούνται στο ιδιωτικό τομέα σε σχέση με τα άτομα που απασχολούνται στον δημόσιο τομέα· οι ιδιωτικοί υπάλληλοι φαίνεται να υπερέχουν των δημοσίων ως προς το βαθμό εσωτερικής, εξωτερικής και συνολικής εργασιακής ικανοποίησης, όπως και ως προς το βαθμό παρουσίας παραγόντων εσωτερικής, εξωτερικής και συνολικής εργασιακής ικανοποίησης.

Επιπλέον, μελετώντας τον πίνακα 19 και τα διαγράμματα 11-15, παρατηρούμε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των ανώτερων στελεχών με τα μεσαία και κατώτερα στελέχη, με τα ανώτερα να υπερέχουν ως προς τον βαθμό συνολικής ικανοποίησης από την εργασία, τον βαθμό παρουσίας

παραγόντων εσωτερικής ικανοποίησης και τον βαθμό συνολικής παρουσίας παραγόντων ικανοποίησης. Αντιστοίχως, παρατηρείται στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των ανώτερων και των κατώτερων στελεχών, με την υπεροχή των ανωτέρων ως προς την εσωτερική ικανοποίηση και τις υψηλά ιεραρχικές ανάγκες. Παρατηρείται ότι οι διαφορές των ανωτέρων με τα μεσαία και τα κατώτερα στελέχη δεν σχετίζονται με την εξωτερική ικανοποίηση ούτε με τους παράγοντες εξωτερικής ικανοποίησης (όπως ίσως να ήταν αναμενόμενο).

Όσον αφορά το εισόδημα, μελετώντας τον πίνακα 20 και τα διαγράμματα 16-21 παρατηρούμε ότι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των στελεχών που λαμβάνουν τις υψηλότερες απολαβές (εισόδημα 40.001€+) και των στελεχών που λαμβάνουν τις χαμηλότερες (εισόδημα 0€ - 20.000€). Συγκεκριμένα, τα στελέχη που λαμβάνουν τις υψηλότερες απολαβές υπερέχουν ως προς τον βαθμό εσωτερικής ικανοποίησης από την εργασία, το βαθμό εξωτερικής ικανοποίησης από την εργασία, το βαθμό συνολικής ικανοποίησης από την εργασία, τον βαθμό παρουσίας παραγόντων εσωτερικής ικανοποίησης στην εργασία και το βαθμό συνολικής παρουσίας παραγόντων ικανοποίησης στην εργασία. Επομένως, τα άτομα με υψηλότερες μισθολογικές απολαβές αισθάνονται μεγαλύτερη ικανοποίηση από τα άτομα με τις χαμηλότερες απολαβές. Αξίζει να σημειωθεί, ωστόσο, ότι δεν παρατηρείται σημαντική διαφορά στον βαθμό παρουσίας παραγόντων εξωτερικής ικανοποίησης· κάτι που θα ήταν αναμενόμενο, καθώς οι οικονομικές απολαβές υπάγονται στους παράγοντες εξωτερικής ικανοποίησης.

Τέλος, όσον αφορά την ηλικία και τα έτη προϋπηρεσίας (Πίν. 21) παρατηρείται αρνητική μικρού βαθμού συσχέτιση με τους παράγοντες. Συγκεκριμένα, φαίνεται πώς όσο αυξάνεται η ηλικία τόσο μειώνεται η σημασία της εργασιακής απασχόλησης, ο βαθμός εσωτερικής, εξωτερικής και συνολικής εργασιακής ικανοποίησης από την εργασία όσο και η παρουσία παραγόντων εσωτερικής, εξωτερικής και συνολικής ικανοποίησης. Με άλλα λόγια, όσο μεγαλώνει η ηλικία τόσο μειώνεται η εργασιακή ικανοποίηση στο σύνολο της. Επίσης, παρατηρούμε πώς όσο αυξάνονται τα έτη υπηρεσίας, τόσο μειώνεται η εξωτερική ικανοποίηση και η παρουσία παραγόντων εξωτερικής ικανοποίησης.

7.2. Συμπεράσματα

Τα χαρισματικά άτομα ξεχωρίζουν στο χώρο εργασίας λόγω της ταχύτητας στην σκέψη τους, της γρήγορης αντίληψης, της δημιουργικότητάς τους, της ικανότητάς τους να επιλύουν προβλήματα και να ανταποκρίνονται σε απαιτητικές καταστάσεις. Παράλληλα, ίσως να εντοπιστούν κάποια αρνητικά χαρακτηριστικά, όπως η σχολαστικότητα που επιδεικνύουν κατά την εκτέλεση μιας εργασίας ή η έλλειψη πειθαρχίας, που εκφράζεται μέσω της αναβλητικότητας ή της προσπάθειας αποφυγής επαναλαμβανόμενων εργασιών – εργασίες ρουτίνας. Οι εργασίες ρουτίνας και, γενικότερα, η εργασία χωρίς προκλήσεις φαίνεται να τους προκαλεί συναισθήματα πλήξης και ανίας. Από την άλλη πλευρά, η ανάγκη τους για απαιτητική εργασία σε συνδυασμό με τις υψηλές απαιτήσεις που θέτουν στον εαυτό τους, μπορεί να τους οδηγήσει σε εξάντληση και υπερκόπωση.

Γενικότερα, η εργασιακή απασχόληση φαίνεται να είναι αρκετά σημαντική για τα άτομα αυτά, δίχως, όμως, να τη θεωρούν το σημαντικότερο πράγμα στη ζωή τους. Έχοντας ως σημείο αναφοράς την πυραμίδα αναγκών του Maslow, μέσω τις εργασίας προσπαθούν, κατά κύριο λόγο, να καλύψουν και να εξασφαλίσουν τις βιολογικές-φυσιολογικές ανάγκες και ανάγκες ασφαλείας. Σημαντική είναι, επίσης, η κάλυψη των αναγκών για ολοκλήρωση, αυτοπραγμάτωση και επίτευξη, που αντιστοιχούν στις ανώτερες ιεραρχικά ανάγκες. Συγκεκριμένα, φαίνεται πως είναι ιδιαίτερα σημαντικό να αισθάνονται ότι στο χώρο εργασίας τους οι ικανότητές τους αξιοποιούνται όσο το δυνατόν περισσότερο, ενώ, παράλληλα, τους παρέχονται ευκαιρίες να αποκτήσουν νέες γνώσεις και η δυνατότητα να αναπτύξουν και να διευρύνουν περαιτέρω τις ικανότητές τους. Σημασία έχει, επίσης, να μπορούν να λαμβάνουν πρωτοβουλίες παίρνοντας μόνοι τους αποφάσεις. Όσον αφορά τις κοινωνικές ανάγκες και τις ανάγκες αναγνώρισης και εκτίμησης από το περιβάλλον, φαίνεται πως η κάλυψή τους δε θεωρείται εξεχούσης σημασίας.

Από την τρέχουσα εργασία τους σε εταιρικά περιβάλλοντα, οι χαρισματικοί εργαζόμενοι φαίνεται πως είναι σχετικά ικανοποιημένοι. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση παρέχονται από το εργασιακό τους περιβάλλον σε αρκετό βαθμό. Όσον αφορά την εσωτερική ικανοποίηση, το εργασιακό περιβάλλον φαίνεται να τους παρέχει σε αρκετά μεγάλο βαθμό τη δυνατότητα να ολοκληρώνουν ένα έργο από την αρχή ως το τέλος, να τους παρέχει

αρκετή ποσότητα ευθυνών και να τους δημιουργεί αρκετά την αίσθηση ότι κάνουν κάτι που δεν είναι ασήμαντο αλλά αξίζει πραγματικά τον κόπο. Ως εκ τούτου και η ικανοποίηση που λαμβάνουν με βάση τους τρεις αυτούς παράγοντες είναι και η υψηλότερη. Όσον αφορά την εξωτερική ικανοποίηση, το εργασιακό περιβάλλον φαίνεται να τους παρέχει σε αρκετά μεγάλο βαθμό ένα θετικό κλίμα με τους συναδέλφους και την αίσθηση της εργασιακής ασφάλειας. Το αίσθημα εργασιακής ασφάλειας φαίνεται να είναι ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς η ικανοποίηση που αποφέρει είναι η υψηλότερη από τους εξωτερικούς παράγοντες (Πιν. 9). Τα παραπάνω, συνάδουν με όσα αναδείχθηκαν από την βιβλιογραφική επισκόπηση, κατά την οποία οι βασικοί παράγοντες που προκαλούν ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια σχετίζονται με το περιεχόμενο και τις πτυχές της εργασίας, το εργασιακό κλίμα, και την εργασιακή ασφάλεια.

Η συνολική εργασιακή τους ικανοποίηση, φαίνεται πως επηρεάζεται από παράγοντες εσωτερικής και εξωτερικής ικανοποίησης. Αυτό σημαίνει πως στόχος τους είναι να καλυφθούν οι βασικές ανάγκες, αλλά αυτό από μόνο του δεν αρκεί για να αισθανθούν ικανοποίηση. Καθώς αυξάνονται οι παράγοντες που αφορούν την εσωτερική και εξωτερική ικανοποίηση, αυξάνεται και η συνολική εργασιακή ικανοποίηση που λαμβάνουν.

Όσον αφορά την κοινωνική τους στάση και συμπεριφορά, έχει αναδειχθεί ότι η κάλυψη των κοινωνικών τους αναγκών δεν αποτελεί προτεραιότητα. Εν τούτοις φαίνεται πως τους αρέσει να συνεργάζονται με συναδέλφους, ενώ όσο αφορά τις συναναστροφές και συζητήσεις μεταξύ συναδέλφων τείνουν κάποιες φορές να συμμετέχουν ενώ κάποιες όχι. Αναφορικά με το θέμα των συζητήσεων, προτιμούν να συμμετέχουν σε συζητήσεις που αφορούν την εργασία παρά σε κοινωνικές συζητήσεις και συναναστροφές. Οι ίδιοι οι χαρισματικοί εργαζόμενοι, φαίνεται πως αισθάνονται ότι η «χαρισματικότητα» επηρεάζει, κατά κύριο λόγο, αρνητικά την επικοινωνία και τις σχέσεις με συναδέλφους. Ως βασική αιτία αναγνωρίζεται η «διανοητική αποσύνδεση» μεταξύ αυτών και των υπολοίπων συνάδελφων, οι οποίοι ίσως να μην μπορούν να ακολουθήσουν την γρήγορη και δημιουργική σκέψη τους. Αυτό έχει ως αντίκτυπο οι ίδιοι να αισθάνονται απογοήτευση, αφού οι ικανότητες και η δημιουργικότητα τους δεν αξιοποιούνται. Από την άλλη πλευρά, το περιβάλλον μπορεί να θεωρήσει ότι είναι ασυντόνιστοι, να τους αγνοήσουν ή να τους χλευάσουν,

ή και, ακόμη, να θεωρηθεί ότι προσπαθούν να επιδειχθούν, θεωρώντας τους απειλή σε πλαίσιο ανταγωνισμού. Οι χαρισματικοί εργαζόμενοι, καθώς αντιλαμβάνονται αυτές τις συνθήκες σε κάποιες περιπτώσεις βιώνουν αρνητικά συναισθήματα, άλλοτε προσπαθούν να ελέγχουν την συμπεριφορά τους για να μην παρερμηνευθεί ή και σε κάποιες περιπτώσεις προσπαθούν να κρύψουν την ιδιαιτερότητά τους.

Όσον αφορά, την επιρροή της χαρισματικότητας στη απόδοση και στην ικανοποίησή τους φαίνεται πως είναι ανάλογη καθώς υπάρχει θετική συσχέτιση. Καθώς αυξάνεται θετικά η επιρροή της χαρισματικότητας στην απόδοση αυξάνεται και στην ικανοποίηση· αντιστρόφως, καθώς αυξάνεται η αρνητική επιρροή της χαρισματικότητας στην απόδοση, επηρεάζεται αρνητικά και η ικανοποίηση.

Όπως προκύπτει από τη συσχέτιση των παραγόντων με τα δημογραφικά στοιχεία, διαφορές εντοπίζονται με βάση ορισμένα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Ειδικότερα, οι ιδιωτικοί υπάλληλοι φαίνεται να λαμβάνουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους καθώς η εσωτερική, εξωτερική και συνολική εργασιακή ικανοποίηση, όπως και οι παράγοντες εσωτερικής, εξωτερικής και συνολικής εργασιακής ικανοποίησης φαίνεται να υπερτερούν στον ιδιωτικό από ότι στο δημόσιο τομέα. Ακόμη, οι εργαζόμενοι που λαμβάνουν τις υψηλότερες απολαβές φαίνεται να λαμβάνουν μεγαλύτερη ικανοποίηση- εσωτερική, εξωτερική και συνολική- από αυτούς που λαμβάνουν χαμηλότερες απολαβές. Είναι αξιοπρόσεκτο ότι στο μόνο σημείο που δεν παρατηρείται σημαντική διαφορά μεταξύ υψηλά και χαμηλά αμειβόμενων είναι ο βαθμός παρουσίας παραγόντων εξωτερικής ικανοποίησης· κάτι που θα ήταν αναμενόμενο, καθώς οι οικονομικές απολαβές υπάγονται στους παράγοντες εξωτερικής ικανοποίησης. Το σημείο αυτό εγείρει ερωτήματα καθώς, παρότι τα εξωτερικά κίνητρα-παράγοντες που τους παρέχονται δεν είναι επαρκή, οι ίδιοι αισθάνονται εξωτερική ικανοποίηση. Τα αντίστοιχα ερωτήματα που εγέρθηκαν θα μπορούσαν να διερευνηθούν σε περαιτέρω έρευνα.

Παρομοίως, οι εργαζόμενοι που κατέχουν υψηλές θέσεις φαίνεται πως λαμβάνουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από τους εργαζομένους που κατέχουν μεσαίες και χαμηλές θέσεις χωρίς, όμως, να σχετίζεται με την εξωτερική ικανοποίηση ή τους παράγοντες εξωτερικής ικανοποίησης. Αντιθέτως, σχετίζεται με την εσωτερική ικανοποίηση, τους παράγοντες εσωτερικής ικανοποίησης και τις ανώτερες ιεραρχικά ανάγκες.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι, εκτός από τις βασικές ανάγκες, σημαντικές είναι και οι ανώτερες ιεραρχικά ανάγκες. Ως εκ τούτου, οι παράγοντες εσωτερικής ικανοποίησης παίζουν σημαντικό ρόλο ως κίνητρα για την εργασιακή ικανοποίηση και, κατ' επέκταση, για την απόδοση των χαρισματικών εργαζομένων. Τα εξωτερικά κίνητρα από μόνα τους δεν αρκούν, ώστε να διατηρήσουν τους χαρισματικούς εργαζομένους ικανοποιημένους.

Κλείνοντας, δεν μπορούμε να παραβλέψουμε την αρνητική μικρού βαθμού συσχέτιση της εργασιακής ικανοποίησης με τα έτη υπηρεσίας και την ηλικία. Οι παράγοντες εξωτερικής ικανοποίησης φαίνεται πως φθίνουν όσο αυξάνονται τα έτη υπηρεσίας. Ταυτόχρονα μειώνεται και η εξωτερική ικανοποίηση. Τέλος, είναι αξιοπρόσεκτο ότι, όσο αυξάνεται η ηλικία τους, μειώνονται η σημασία που έχει η εργασία για αυτούς, οι παράγοντες που αισθάνονται ότι τους παρέχονται, και, γενικότερα, η εργασιακή ικανοποίηση στο σύνολο της. Σε αυτό το σημείο εγείρονται ερωτήματα ως προς την επιρροή της μειωμένης εξωτερικής ικανοποίησης που σχετίζεται με τα έτη υπηρεσίας στην πτώση της συνολικής ικανοποίησης που επέρχεται με την αύξηση της ηλικίας.

7.3. Περιορισμοί της έρευνας

Κατά την διεξαγωγή της έρευνας οι δυσκολίες οι οποίες παρουσιάστηκαν αφορούσαν, κατά κύριο λόγο, την περιορισμένη βιβλιογραφία και έρευνα επί του συγκεκριμένου θέματος, καθώς, επίσης, τον εντοπισμό ατόμων που θα αποτελούσαν το δείγμα. Αναφορικά με την βιβλιογραφία, οι έρευνες επί των χαρισματικών ενηλίκων παγκοσμίως είναι ελάχιστες, αφού η ερευνητική κοινότητα έχει πρόσφατα ξεκινήσει να ασχολείται και να εξετάζει το συγκεκριμένο θέμα. Ως εκ τούτου, απαιτείται περαιτέρω έρευνα, όπως αναφέρουν οι Nauta, Ronner & Brasseur (2012) ότι τα αποτελέσματα των αντίστοιχων ερευνών είναι ενδεικτικά. Σε παρόμοιο πλαίσιο, στην μελέτη τους, οι Vreys, Venderickx & Kieboom (2016) αναφέρουν ότι τα αποτελέσματα που προέκυψαν είναι «αποκλειστικώς περιγραφικά» και δεν είναι εφικτή η γενίκευσή τους, καθώς τα μεγέθη του δείγματος είναι μικρά. Μάλιστα αναφέρουν ότι σχεδιάζεται να διερευνηθεί το θέμα τους με περαιτέρω έρευνα σε μεγαλύτερη κλίμακα.

Όσον αφορά το δείγμα, οι δυσκολίες και οι περιορισμοί που υπήρξαν αφορούσαν τόσο τον εντοπισμό των ατόμων που θα μπορούσαν να συμμετέχουν στην έρευνα,

όσο και την προσέγγιση τους. Στην Ελλάδα δεν υπάρχει κάποιος δημόσιος φορέας ή κάποιος επίσημος μηχανισμός αναγνώρισής των χαρισματικών ατόμων. Για τον λόγο αυτό, οι κοινότητα της ελληνικής Μένσα ήταν η μόνη που μπορούσε να εξασφαλίσει επίσημα ότι τα άτομα που θα συμμετείχαν στην έρευνα κατείχαν το βασικό κοινό χαρακτηριστικό αυτών των ατόμων, δηλαδή την υψηλή αντιληπτική ικανότητα. Σημειώνεται ότι ο πληθυσμός των χαρισματικών ατόμων αποτελεί ήδη μειονότητα, ενώ δεν είναι όλα τα άτομα με υψηλή νοημοσύνη μέλη της Μένσα. Έτσι, απαιτήθηκε αρκετός χρόνος ώστε να εξασφαλιστεί η συμμετοχή ενός αξιόλογου σε μέγεθος δείγματος για τη συλλογή των δεδομένων.

7.4. Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η έρευνα στον τομέα της χαρισματικότητας είναι αρκετά περιορισμένη. Για το λόγο αυτό αποτελεί ένα χώρο με πολλά πεδία προς εξέταση. Όσον αφορά το εταιρικό περιβάλλον προτείνεται έρευνα, ποιοτική και ποσοτική, που να εστιάζει συγκεκριμένα είτε στην εσωτερική ικανοποίηση, είτε στην εξωτερική ικανοποίηση των χαρισματικών εργαζομένων. Όπως αναδείχθηκε στα αποτελέσματα, θα μπορούσε να διερευνηθεί περαιτέρω η σημασία των εξωτερικών παραγόντων - και συγκεκριμένα των απολαβών - σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση. Επιπλέον, προτείνεται να ερευνηθεί το πρότυπο ηγεσίας και η απόδοση των χαρισματικών εργαζομένων υπό διάφορες συνθήκες. Σε παρόμοιο πλαίσιο, μπορούν να διεξαχθούν έρευνες αναφορικά με την καινοτόμο σκέψη τους και την προσαρμογή τους σε καινοτόμα περιβάλλοντα. Εξαιρετικό ενδιαφέρον θα παρουσίαζε, επίσης, η διεξαγωγή σχετικών ερευνών με σύγκριση χαρισματικού και τυπικού πληθυσμού ως προς την ικανοποίηση, την απόδοση ή και την παρακίνησή τους. Τέλος, θεωρούμε πως θα ήταν αξιόλογη η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ χαρισματικότητας και επιχειρηματικότητας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση

1. Adams, J.S. (1965) Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299. [http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
2. Alderfer, Clayton P (1969), «*An Empirical Test of a New Theory of Human Needs*» New York : *Organizational Behaviour and Human Performance* , 142–175
3. Alderfer, C. (1972), *Existence relatedness and growth*. New York: Free Press
4. Anastasi, A. (1988) *Psychological testing*. 6th Edition, Macmillan Publishing Company, New York.
5. Antoniou, A.-S. (2009). ‘*Unhealthy*’ *relationships at work and emerging ethical issues*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd.
6. Becker, K. A. (2003). *History of the Stanford-Binet intelligence scales: Content and psychometrics*.(Stanford-Binet Intelligence Scales, Fifth Edition Assessment Service Bulletin No. 1). Itasca, IL: Riverside Publishing.
7. Bhatia, M. (2018). *A complete guide to Quantitative research Method*. Ανακτήθηκε στις 17 Νοεμβρίου, 2020, από: <https://humansofdata.atlan.com/2018/06/quantitative-research-methods/>
8. Binet, A., & Simon, T. (1916). *The development of intelligence in children*. (The Binet-Simon Scale) Baltimore: Williams & Wilkins. (Originally published in 1905). Available in <https://ia802609.us.archive.org/13/items/developmentofint00bineuoft/developmentofint00bineuoft.pdf> Accessed: 28th December 2020
9. Bowditch, J. and Buono, A. (1997), “*A primer on Organization Behavior*”, John Wiley and Son, Inc., United States, ISBN: 0-471-16006-7
10. Brown, S. R. (1993). A primer on Q methodology. *Operant subjectivity*, 16(3/4), 91-138
11. Borkowski, N. (2005), “*Organizational Behavior in Health Care*”, Jones and Bartlett Publishers, Canada
12. Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. New York: Routledge.

13. Denzin, N.K., & Lincoln, Y.S. (1994). Introduction: Entering the field of qualitative research. In N.K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*, (pp. 1-17). Thousand Oaks, CA: Sage
14. Employer's guide to giftedness in the workplace. (nd). European brains @ work. Available at: <https://europeanbrainsatwork.eu/en/begrip-begint-bij-kennis/werkgeversgids-hoogbegaafdheid/>
15. Fiedler, E. & Nauta, N. 2020. *Bore-out: A Challenge for Unchallenged Gifted (young) Adults*. Available at: <https://www.sengifted.org/post/bore-out-a-challenge-for-unchallenged-gifted-young-adults>
16. Gagne, F. (2004) *Transforming gifts into talents: the DMGT as a developmental theory*. Formerly of Université du Québec à Montréal, Canad. Available at: https://www.researchgate.net/publication/233627762_Transforming_gifts_into_talents_The_DMGT_as_a_developmental_theory
17. Gagne, F. (2000). *A Differentiated Model of Giftedness and Talent. Year 2000 Update*. Available at: <https://eric.ed.gov/?id=ED448544>
18. Gallagher, S. (2003). *Neurophenomenological Research on Embodied Experience*. In C-F. Cheung, I. Chvatik, I. Copoeru, L. Embree, J. Iribarne, and H. R. Sepp (eds) *Essays in Celebration of the Founding of the Organization of Phenomenological Organizations*. Publisher: www.o-p-o.net.
19. Galton, Francis, 1869. *Hereditary Genius*. Macmillan, London.
20. Galton, Francis, (1886). *Regression towards mediocrity in hereditary stature*. *Journal of the Anthropological Institute*.
21. Galton, Francis, (1888). *Co-relations and their Measurement, chiefly from Anthropometric Data*. *Proceedings of the Royal Society of London*.
22. Galton, Francis, 1889. *Natural Inheritance*. Macmillan, London.
23. Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books, Fontana Press, London.
24. George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update (4th ed.)*. Boston: Allyn & Bacon
25. Giannikis S., Nikandrou I. (2013), «*The impact of corporate entrepreneurship and highperformance work systems on employees' job attitudes: empirical evidence from Greece during the economic downturn*», *The International Journal of Human Resource Management*. Available at <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.778316>

26. Glutting, J.J. , & Kaplan, D. (1990). *Stanford-Binet Intelligence Scale*, Fourth Edition: Making the case for reasonable interpretations. In C. R. Reynolds & R. W. Kamphaus (Eds.), *Handbook of psychological and educational assessment of children: Intelligence and achievement* (pp. 277-295). New York: Guilford.
27. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). *Job Diagnostic Survey* (JDS) [Database record]. APA PsycTests. Available at <https://doi.org/10.1037/t02285-000>
28. Heller, K.A., Monks, F.G, Sterberg, R.J, & Subotnik, F.R. (2000) *International Handbook of Giftedness and Talent*, 2nd edition. Oxford: Pergamon
29. Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B. B. (1959), “*The Motivation to Work*”, (2nd edition, New York: John Wiley and Sons
30. Hofstatter ,P (1957). *Psychologie* , Frankfurt, Fischer Bucherei, p. 172.
31. Hoppock, R. (1937), «*Job satisfaction of psychologists*», *Journal of Applied Psychology*, σελ. 300-303.
32. Huczynski, A. and Buchanan, D. A. (2001), “*Organizational Behavior*”, *An Introductory Text*: Prentice Hall
33. Johns, G. (1996), «*Organizational behavior: Understanding and managing life at work.*», Harper Collins College Publishers.
34. Judge T.A., Parker S., Colbert A.E., Heller D., Ilies R. (2001), «*Job satisfaction: a cross cultural review*», In Anderso N., Ones D.S., Sinangil H.K., Viswesvaran C, *Handbook of industrial, work and organizational psychology*, σελ. 25–52.
35. Lawler, E. E., & Porter, L. W. (1968). *The effect of performance on job satisfaction*. *Industrial Relations*, 7(1), 20–28. Available at: <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1967.tb01060.x>
36. Liu, D., Burston, B., Stewart, S. C., Mulligan, H. H. (2021). *Isms in Health Care Human Resources: A Concise Guide to Workplace Diversity, Equity, and Inclusion*. Jones and Bartlett Learning, σελ. 74-94
37. Locke, E. A., & Latham, G. P. (1984). *Goal setting: A motivational technique that works!*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
38. Locke, E. (1976), “*The Nature and Causes of Job Satisfaction*” in *Dunnette, M.D. Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (1st Ed.), Chicago, IL: Rand McNally.
39. Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York, NY: Harper & Row Publishers

40. Mayo, E. (1945), *The Human Problems of an Industrial Civilization*. McMillan, N.York.
41. McClelland, D. C. and Boyatzis, R. E. (1982), “*Leadership Motivate Pattern and Long-term Success in management*”, *Journal of Applied Psychology* 67
42. Mitchell, E., (1986). Multiple triangulation: a methodology for nursing science. *Advances in nursing science*, 8(3), 18 - 26.
43. Mullins L.J. (2015), «*Management and Organizational Behaviour*», 7th edition. Prentice Hall: Financial times. Available at <http://www.mim.ac.mw/books/Management%20&%20Organizational%20Behaviour,%207th%20edition.pdf>
44. Murphy, K.R., and Davidshofer, C.O. (1991). *Psychological Testing Principles and Applications* (4th ed.), Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall. Available at <http://www.sciepub.com/reference/134997>
45. Nauta, N. & Corten, F. 2002. *Gifted Adults in Work*. Available at: https://www.researchgate.net/publication/319068968_Gifted_adults_in_work
46. Nauta, N., Corten, F., & Ronner, S., 2006. *Highly intelligent and gifted employees - key to innovation?* Available at: https://www.academia.edu/24452901/Highly_intelligent_and_gifted_employees_key_to_innovation
47. Nauta, N. & Ronner, S. (2010). *Giftedness in the Work Environment: Backgrounds and Practical Recommendations*. Ανακτήθηκε από: <https://www.sengifted.org/post/giftedness-in-the-work-environment-backgrounds-and-practical-recommendations>
48. Nauta, N., Ronner, S. & Brasseur, D. 2012. *Good supervisors for gifted employees*. Available at: https://ihbv.nl/wp-content/uploads/2014/04/120714_Good_supervisors_for_gifted_employees_ENG.pdf
49. Persson, R. S. (2009). *Intellectually gifted individuals' career choices and work satisfaction: a descriptive study*. *Gifted and Talented International*, 24(1), 11-24. Available at: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:281434/FULLTEXT01.pdf>
50. Piaget,J.(1972).*The psychology of intelligence*. Totowa, NJ: Littlefield Adams
51. Plackett, R.L. (1983). *Karl Pearson and the Chi-Squared Test*. *International Statistical Review*, 51.
52. Raven, J.C. (1941). *Standardisation of Progressive Matrices*, 1938. *British Journal of Medical Psychology*, XIX (1), 137–150.

53. Raven, J.C., Court, J.H. & Raven, J. (1983). *Manual for Raven's Progressive Matrices and Vocabulary Scales (Section 3)-Standard Progressive matrices* (1983 edition). London: Lewis.
54. Raven, J. C., Court, J. H. & Raven, J. (1986). *Manual for Raven's Progressive Matrices and Vocabulary Scales (Section 2)-Coloured Progressive Matrices* (1986 edition, with U.S. norms). London: Lewis
55. Renzulli, J. S. (2005). The Three-Ring Conception of Giftedness: A Developmental Model for Promoting Creative Productivity. In R. J. Sternberg & J. E. Davidson (Eds.), *Conceptions of giftedness* (pp. 246–279). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511610455.015>
56. Robbins, S. & Judge, T. (2011), *Organizational Behavior* 15th Edition, New Jersey: Prentice Hall
57. Scott, N. (2012). *THE MEANING AND EXPERIENCE OF GIFTEDNESS AT WORK: A HEURISTIC INQUIRY*. Available at: http://k12accountability.org/resources/Gifted-Education/Gifted_Adults_in_Workplace.pdf
58. Spector E. P. (1997), «*Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*», University of South Florida, London, Sage Publications.
59. Spector P. E. (2008),«*Industrial and Organizational Behavior*», New jersey: John Wiley & Sons
60. Starc, J. (2014). *METHODS OF DETECTING OF GIFTED EMPLOYEES IN AN ORGANIZATION*. Available at: <http://www.uskolavrsac.edu.rs/Novi%20sajt%202010/Dokumenta/Izdanja/19%20Okrugli%20sto/54%20StarcJ.pdf>
61. Tannenbaum, J. A (2003). *Nature and nurture of giftedness*. In N. Colangelo & G. A. Davis (Eds.). *Handbook of gifted Education*, (pp. 45-59). Boston: Allyn and Bacon
62. Tannenbaum, A. J. (2002). *A history of giftedness in school and society*. In K.A. Heller, Fr. J. Monks, R.J. Sternberg, & R.F. Subotnik (Ed.), *International Handbook of Giftedness and Talent* (2nd ed.), 23-53. Oxford: Pergamon.
63. Terman, L. M. (1925). *Genetic studies of genius: Vol.1. Mental and physical traits of a Thousand gifted children*. Stanford, C.A: Stanford University Press.
64. University of Newcastle Library guides. (2020). Research Methods: what are research methods. Ανακτήθηκε στις 15 Νοεμβρίου, 2020, από: <https://libguides.newcastle.edu.au/researchmethods>

65. Vreys, C., Venderickx, K. & Kieboom, T. (2016). *The Strengths, Needs and Vulnerabilities of Gifted Employees*. International Journal for Talent Development and Creativity, v4 n1-2 p51-62. Available at: <https://eric.ed.gov/?id=EJ1301504>
66. Warr, P.J., Cook, J. and Wall, T. (1979) *Scales for the Measurement of Some Work Attitudes and Aspects of Psychological Well-Being*. Journal of Occupational Psychology, 52, 129-148. Available at <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1979.tb00448.x>
67. Vroom, V. H. (1964), *Work and motivation*. New York: John Wiley and Sons
68. Wechsler, D. (1940). *Non-intellective factors in general intelligence*. Psychological Bulletin, 37, 444-445.
69. Wechsler, D. (1944). *The measurement of adult intelligence* (3rd ed.). Baltimore: Williams & Wilkins.
70. Wechsler, D. (1958). *The measurement and appraisal of adult intelligence*. Baltimore: The Williams and Wilkins Company.

Ελληνική

1. Βακόλα, Μ. και Νικολάου, Ι. (2012) “*Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά*”, Εκδόσεις Rosili, ISBN: 978-960-89407-4-1
2. Βάμβουκας, Μ. Ι. (1998). Εισαγωγή στην Ψύχοπαιδαγωγική Έρευνα και Μεθοδολογία. Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρη.
3. Δημητρόπουλος, Ε. (1999). *Συμβουλευτική και Συμβουλευτική Ψυχολογία*. Αθήνα: Γρηγόρης.
4. Δημοπούλου, Ε., Καζούκα, Ε., και Αργυράκη Α., (2010), *Η διάρθρωση της ικανοποίησης των εργαζομένων στις ελληνικές επιχειρήσεις*, σελ 142-155. Ανακτήθηκε από: http://mibes.teilar.gr/esdo_proceedings/proceedings/2010/ORAL/20_final.pdf
5. Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική ψυχολογία: Ηγεσία, Ανάπτυξη και Αλλαγή*. Αθήνα: Κλειδάριθμος
6. Κυριαζή, Ν. (2000). Η Κοινωνιολογική Έρευνα: κριτική επισκόπηση των μεθόδων και των τεχνικών. Β Έκδοση. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
7. Ματσαγγούρας, Γ. Η. (2008). *Διαφοροποιημένη συνεκπαίδευση: Εκπαιδευτικές πολιτικές, παραδοχές και πρακτικές*. Στο Γ. Η. Ματσαγγούρας (Επιμ.), Εκπαιδευόντας

- παιδιά υψηλών ικανοτήτων μάθησης: Διαφοροποιημένη συνεκπαίδευση (2η έκδ.).
Αθήνα: Gutenberg.
8. Παπάνης, Ε. και Ρόντος, Κ. (2005), “Ψυχολογία - κοινωνιολογία της εργασίας και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού”, Εκδόσεις Σιδέρης, ISBN 960-08-0344-7 X
 9. Παρασκευόπουλος, Ι.Ν. (1982). *Ψυχολογία Ατομικών Διαφορών*. Αθήνα: Γρηγόρης.
 10. Πλάτων, (5ος αι.) *Κρατύλος ή περί ορθότητας των ονομάτων*, 411d. Μετάφραση. Φιλολογική Ομάδα Κάκτου. Εκδόσεις Κάκτος.
 11. Robbins S. P. & Judge T. A. (2018) *Οργανωσιακή συμπεριφορά* (2η έκδοση). Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ ΑΕ.
 12. Robson, C. Καλύβα, Ε. & Μιχαλοπούλου, Κ. (Επιμ.). (2010) *Η Έρευνα του πραγματικού κόσμου : Ένα μέσον για κοινωνικούς επιστήμονες και επαγγελματίες ερευνητές* (Κ. Βασιλικού & Β. Νταλάκου, Μτφρ). Β Έκδοση. Αθήνα : Gutenberg.
 13. Φίλιας, Β. (2001). *Εισαγωγή στη Μεθοδολογία και τις Τεχνικές των Κοινωνικών Ερευνών*. Αθήνα: Εκδ. Gutenberg .
 14. Φουστάνα, Α. (2014). *Η έννοια της Χαρισματικότητας και η κοινωνική της διάσταση. Ψυχογραφήματα*. Ανακτήθηκε από: <https://www.psychografimata.com/i-ennia-tis-charismatikotitas-ke-i-kinoniki-tis-diaستيasi/>
 15. Φλουρής, Γ. & Κασσωτάκης, Μ., (2006). *Μάθηση & Διδασκαλία: Θεωρία, Πράξη και Αξιολόγηση της Διδασκαλίας*. τ. Α΄&Β΄. Αθήνα: Γρηγόρης.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: Έντυπο συναίνεσης

Σας προσκαλούμε να συμμετέχετε στην παρούσα έρευνα που διεξάγεται στο πλαίσιο διπλωματικής εργασίας για το ΠΜΣ «Διοίκηση Επιχειρήσεων» του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής. Σκοπός της έρευνας είναι να μελετηθούν οι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση των χαρισματικών εργαζομένων στον εργασιακό τομέα.

Σύμφωνα με την διεθνή βιβλιογραφία, οι άνω του μετρίου αναπτυγμένες αντιληπτικές ικανότητες είναι κοινό χαρακτηριστικό γνώρισμα των χαρισματικών ατόμων. Στην παρούσα έρευνα ορίζονται ως ομάδα- στόχος χαρισματικών ατόμων τα «άτομα με πολύ υψηλή νοημοσύνη».

Σύμφωνα με τον κώδικα ηθικής και δεοντολογίας που αποσκοπεί στην προστασία των προσωπικών δεδομένων, το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και οι παρεχόμενες πληροφορίες θα παραμείνουν εμπιστευτικές. Τα αποτελέσματα θα αξιοποιηθούν για την εξαγωγή συμπερασμάτων στην παρούσα εργασία. Επίσης, ενδέχεται να δημοσιευθούν είτε να αξιοποιηθούν για περαιτέρω έρευνα.

Η συμμετοχή είναι εθελοντική. Παρακαλούμε να απαντήσετε ελεύθερα και με ειλικρίνεια. Έχετε δικαίωμα να διακόψετε την διαδικασία ανά πάσα στιγμή.

Απαιτούμενος χρόνος:

Υποχρεωτικές ερωτήσεις (φέρουν έναν κόκκινο αστερίσκο*): 15'-20'.

Αν επιθυμείτε, μπορείτε να απαντήσετε σε προαιρετικές ερωτήσεις (όποιες και όσες επιλέξετε). Όλες ερωτήσεις: ~25'.

Όνοματεπώνυμο ερευνήτριας: Δούση Αικατερίνη Μαρία

Όνοματεπώνυμο επιβλέποντος καθηγητή: Μπουρής Ιωάννης

Σας ευχαριστούμε για τη συμμετοχή σας.

B. Ερευνητικό μέρος

Πρώτο μέρος: Ανάγκες και Εργασιακή απασχόληση

Τα άτομα επιλέγουν να εργαστούν για ποικίλους λόγους. Κάποια αποφασίζουν να απασχοληθούν προκειμένου να καλύψουν τις βιοποριστικές τους ανάγκες, ενώ για άλλα άτομα η εργασία είναι αυτοσκοπός.

Σε αυτό το μέρος σας ζητείται να απαντήσετε αναφορικά με τις αντιλήψεις σας για την εργασιακή απασχόληση και για τη σημασία που έχει για εσάς προσωπικά να απασχολείστε εργασιακά.

Σημειώνεται ότι ως εργασία-εργασιακή απασχόληση νοείται η μισθωτή εργασία.

A. Παρακαλείστε να σχολιάσετε σύντομα: Για ποιους λόγους εργάζεστε;

.....
.....
.....
.....
.....

Η σημασία της εργασιακής απασχόλησης

B. Παρακάτω σας παρουσιάζονται μερικές δηλώσεις ατόμων αναφορικά με την εργασία και την εργασιακή απασχόληση γενικά. Χωρίς να περιορίζετε την σκέψη σας στην τρέχουσα εργασία σας, προσπαθήστε να απαντήσετε αυθόρμητα πόσο συμφωνείτε είτε διαφωνείτε με τις παρακάτω δηλώσεις χρησιμοποιώντας μια κλίμακα από το 1-5 όπου:

1	2	3	4	5
Διαφωνώ	Μάλλον διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ

9. Είναι πολύ σημαντικό για εμένα να απασχολούμαι εργασιακά.	1	2	3	4	5
10. Θα έπληττα σύντομα αν δεν είχα να εκτελέσω κάποια εργασία.	1	2	3	4	5
11. Τα πιο σημαντικά πράγματα που μου συμβαίνουν αφορούν την εργασία.	1	2	3	4	5
12. Θα απεχθανόμουν να είμαι άνεργος.	1	2	3	4	5
13. Ακόμη και αν κέρδιζα ένα μεγάλο ποσό σε λαχείο θα συνέχιζα να εργάζομαι.	1	2	3	4	5

Η σημασία των υψηλά ιεραρχικών αναγκών

Γ. Στη συνέχεια σας παρουσιάζονται χαρακτηριστικά που ίσως να αναζητάτε από μία εργασία. Σημειώνεται ότι ως εργασία ορίζεται η μισθωτή εργασία. Όταν σκέφτεστε δουλειές που θα θέλατε να κάνετε είναι σημαντικό για εσάς:

1	2	3	4	5
Διαφωνώ	Μάλλον διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ

14. Να αξιοποιούνται οι ικανότητές σας όσο το δυνατόν περισσότερο.	1	2	3	4	5
15. Να μπορείτε να λαμβάνετε δικές σας αποφάσεις.	1	2	3	4	5
16. Να πετυχαίνετε κάτι που εσείς προσωπικά εκτιμάτε.	1	2	3	4	5
17. Να δίνονται ευκαιρίες απόκτησης νέων γνώσεων.	1	2	3	4	5
18. Να υπάρχει βαθμός δυσκολίας - απαιτητική εργασία.	1	2	3	4	5
19. Να προσφέρεται η δυνατότητα ανάπτυξης και διεύρυνσης των ικανοτήτων σας.	1	2	3	4	5

Ήρθε η ώρα να πλησιάσουμε στο πώς αισθάνεστε προσωπικά για την τρέχουσα εργασία σας. Προσπαθήστε να απαντήσετε αυθόρμητα στις παρακάτω ερωτήσεις που αφορούν την τρέχουσα εργασία σας.

Δ. Εργάζεστε ως:

.....

(Αναφέρετε τον τίτλο εργασίας σας. Αν το κρίνετε σκόπιμο, εξηγήστε την εργασία σας με λίγα λόγια)

Ε. Αναφέρετε σύντομα τους λόγους για τους οποίους επιλέξατε την τρέχουσα εργασία σας:

.....

.....

Δεύτερο μέρος: Εργασιακή ικανοποίηση

Βαθμός εργασιακής ικανοποίησης

Α. Στη συνέχεια σας παρουσιάζονται διάφορες πτυχές της εργασίας. Έχοντας κατά νου την τρέχουσα εργασία σας αξιολογείστε πόσο ικανοποιημένοι-ες ή δυσαρεστημένοι-ες αισθάνεστε με:

1	2	3	4	5
Πολύ δυσαρε στη- μένος/ η	Σχετι κά δυσα ρεστη - μένος /η	Ούτε δυσαρεστη- μένος/η,ούτε ικανοποιημέ νος/η	Σχετι κά ικανο ποιη- μένος /η	Πολύ ικανοπ οιη- μένος/ η

Εσωτερική ικανοποίηση					
20. Τη ποσότητα ευθυνών που αναλαμβάνετε.	1	2	3	4	5
21. Την ποικιλία που υπάρχει στην εργασία σας.	1	2	3	4	5
22. Τη δυνατότητα που υπάρχει ώστε να ολοκληρώνετε ένα έργο από την αρχή ως το τέλος	1	2	3	4	5
23. Την αίσθηση ότι κάνετε κάτι που δεν είναι ασήμαντο αλλά αξίζει πραγματικά τον κόπο	1	2	3	4	5
24. Τη δυνατότητα να αξιοποιείτε τις ικανότητές σας.	1	2	3	4	5
25. Τις ευκαιρίες που παρέχονται για την απόκτηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων.	1	2	3	4	5
26. Την ελευθερία να επιλέγετε τη δική σας μέθοδο εργασίας.	1	2	3	4	5
27. Την ανατροφοδότηση (feedback) που σας παρέχουν.	1	2	3	4	5
28. Την αναγνώριση που λαμβάνετε για την απόδοσή σας.	1	2	3	4	5
29. Την προσοχή που δίνουν οι ανώτεροι/ες σας στις προτάσεις που κάνετε.	1	2	3	4	5
Εξωτερική ικανοποίηση					
30. Το ωράριο εργασίας.	1	2	3	4	5
31. Την αμοιβή που λαμβάνετε.	1	2	3	4	5
32. Τις προοπτικές προαγωγής.	1	2	3	4	5
33. Τους συναδέλφους σας.	1	2	3	4	5
34. Τον/ην άμεσα προϊστάμενο/η σας.	1	2	3	4	5

35. Τις εργασιακές σχέσεις ανάμεσα στη διοίκηση και τους εργαζομένους.	1	2	3	4	5
36. Την σιγουριά που σας δίνει η εργασία σας - εργασιακή ασφάλεια (π.χ. ότι δεν θα απολυθείτε ξαφνικά)	1	2	3	4	5
37. Πόσο ικανοποιημένοι αισθάνεστε γενικά με το εργασιακό κλίμα που υπάρχει στην εργασία σας;	1	2	3	4	5

Αντιλαμβανόμενη παρουσία παραγόντων ικανοποίησης

B. Στη συνέχεια σας παρουσιάζονται κάποιες ιδιότητες -χαρακτηριστικά της εργασίας. Κάποια από αυτά μπορεί να υπάρχουν στην εργασία σας σε χαμηλό βαθμό, κάποια σε μεγαλύτερο, ή να μην υπάρχουν καθόλου. Όπως αντιλαμβάνεστε την εργασία σας, αξιολογήστε την παρουσία-ποσότητα των παρακάτω χαρακτηριστικών στην τρέχουσα εργασία σας.

1	2	3	4	5
Καθόλου	Ελάχιστη	Μέτρια	Αρκετή	Πολύ μεγάλη

Εσωτερικοί παράγοντες ικανοποίησης					
38. Ποσότητα ευθυνών που σας δίνεται	1	2	3	4	5
39. Ποικιλία στην εργασία	1	2	3	4	5
40. Η δυνατότητα να ολοκληρώνετε ένα έργο από την αρχή ως το τέλος	1	2	3	4	5
41. Η αίσθηση ότι κάνετε κάτι που δεν είναι ασήμαντο αλλά αξίζει πραγματικά τον κόπο	1	2	3	4	5
42. Δυνατότητα να αξιοποιήσετε τις ικανότητές σας	1	2	3	4	5
43. Δυνατότητα για απόκτηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων	1	2	3	4	5
44. Ελευθερία να επιλέγετε την δική σας μέθοδο εργασίας	1	2	3	4	5
45. Ανατροφοδότηση για την απόδοσή σας σε πραγματικό χρόνο (καθώς πραγματοποιείτε την εργασία σας)	1	2	3	4	5
46. Αναγνώριση για την καλή σας δουλειά	1	2	3	4	5
47. Προσοχή που δίνεται στις προτάσεις σας	1	2	3	4	5
Εξωτερικοί παράγοντες ικανοποίησης					
48. Τήρηση ωραρίου	1	2	3	4	5
49. Αμοιβές-παροχές	1	2	3	4	5
50. Πιθανότητα- προοπτική προαγωγής	1	2	3	4	5
51. Θετική σχέση με συναδέλφους	1	2	3	4	5
52. Θετική σχέση με τον/ην άμεσα προϊστάμενο/η σας.	1	2	3	4	5

53. Ύπαρξη θετικών εργασιακών σχέσεων ανάμεσα στη διοίκηση και τους εργαζομένους	1	2	3	4	5
54. Σιγουριά που σας δίνει η εργασία σας- εργασιακή ασφάλεια (π.χ. ότι δεν θα απολυθείτε ξαφνικά)	1	2	3	4	5

Γ. Παρακαλούμε σημειώστε την επιλογή που θεωρείτε αντιπροσωπευτική:

55. Αισθάνεστε ότι η αμοιβή που λαμβάνετε σε σχέση με την εργασία που προσφέρετε είναι: Χαμηλή Ισάξια Υψηλή

56. Προτιμάτε να:

<input type="checkbox"/>	Εργάζομαι μόνος/η
<input type="checkbox"/>	Δεν έχω κάποια προτίμηση
<input type="checkbox"/>	Να συνεργάζομαι

57. Όταν στον εργασιακό χώρο διεξάγονται συζητήσεις που αφορούν την εργασία:

<input type="checkbox"/>	Σχεδόν πάντα τις αποφεύγω
<input type="checkbox"/>	Συχνά τις αποφεύγω
<input type="checkbox"/>	Κάποιες φορές συμμετέχω, κάποιες όχι
<input type="checkbox"/>	Συχνά συμμετέχω
<input type="checkbox"/>	Σχεδόν πάντα συμμετέχω

58. Όταν στον εργασιακό χώρο διεξάγονται κοινωνικές συζητήσεις, συναναστροφές (ψιλοκουβέντα):

<input type="checkbox"/>	Σχεδόν πάντα τις αποφεύγω
<input type="checkbox"/>	Συχνά τις αποφεύγω
<input type="checkbox"/>	Κάποιες φορές συμμετέχω, κάποιες όχι
<input type="checkbox"/>	Συχνά συμμετέχω
<input type="checkbox"/>	Σχεδόν πάντα συμμετέχω

Τρίτο μέρος: Εργασιακή ικανοποίηση και χαρισματικότητα

A. Με βάση την εργασιακή σας εμπειρία έως σήμερα, αισθάνεστε ότι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά σας - που προκύπτουν από την χαρισματικότητα - έχουν συμβάλει:

1	2	3	4	5	6	7
Πολύ αρνητικά	Αρκετά αρνητικά	Λίγο αρνητικά	Ούτε αρνητικά/ούτε θετικά	Λίγο θετικά	Αρκετά θετικά	Πολύ θετικά

59. Στην εργασιακή σας απόδοσή	1	2	3	4	5	6	7
60. Στην εργασιακή σας ικανοποίηση	1	2	3	4	5	6	7

B. Σύμφωνα με την εμπειρία σας, σχολιάστε σύντομα πώς επηρεάζει η χαρισματικότητα την εργασία σας:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Ευχαριστούμε για τη συμμετοχή σας