
**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ της ΥΓΕΙΑΣ»**

Συναισθηματική νοημοσύνη, προσωπικότητα,
αυτοαξιολόγηση και εργασιακή επίδοση
Μελέτη περίπτωσης στον δημόσιο τομέα

ΛΙΑΚΟΥΡΑ ΒΑΣΙΛΙΚΗΣ

Διπλωματική εργασία υποβλήθηκε στο τμήμα Οικονομικής Επιστήμης του
Πανεπιστημίου Πειραιά για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος
Ειδίκευσης στη Διοίκηση της Υγείας

Πειραιάς 2015

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ



ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ της ΥΓΕΙΑΣ»

Συναισθηματική νοημοσύνη, προσωπικότητα,
αυτοαξιολόγηση και εργασιακή επίδοση
Μελέτη περίπτωσης: δημόσιος τομέας

Λιάκουρα Βασιλική, Α.Μ. ΔΥ/1228
Επιβλέπουσα : Κωνσταντίνα Κοτταρίδη *Επίκουρος Καθηγήτρια του Τμήματος
Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιά*

Διπλωματική εργασία υποβλήθηκε στο τμήμα Οικονομικής Επιστήμης του
Πανεπιστημίου Πειραιά για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος
Ειδίκευσης στη Διοίκηση της Υγείας

Πειραιάς 2015

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ



ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ

M.Sc. in Health Management

*Emotional Intelligence, personality, self-evaluation and work
performance
Case Study: Public Sector*

Liakoura Vasiliki

*Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of
Piraeus in partial fulfillment of the requirement for the degree of M.Sc in Health
Management*

Piraeus 2015

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Για την συγγραφή της παρούσας διπλωματικής εργασίας οφείλω να ευχαριστήσω όσους έμπρακτα με βοήθησαν και συνέβαλαν με τον τρόπο τους στην ολοκλήρωσή της.

Τις μμεγαλύτερες ευχαριστίες αισθάνομαι την ανάγκη να αποδώσω στην επιβλέποντα καθηγήτρια μου κ. Κωνσταντίνα Κοτταρίδη, Επίκουρος Καθηγήτρια του Τμήματος Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιά, για την καθοδήγησή της από το σημείο των θεωρητικών μου αναζητήσεων, της διαμόρφωσης του θέματος και τη συνεχή υποστήριξη του μέχρι την ολοκλήρωσης της έρευνάς μου.

Ιδιαίτερα σημαντική ήταν η συμβολή των συναδέλφων μου στο ΙΚΑ-ΕΤΑΜ, καθώς και άλλων υπαλλήλων του δημοσίου τομέα, τους οποίους ευχαριστώ για το χρόνο που διέθεσαν και τις πληροφορίες που μου μετέδωσαν για την πραγματοποίηση του εμπειρικού μέρους της έρευνάς.

Τέλος, την οικογένειά μου και τους φίλους μου που με στήριξαν σε όλη τη διάρκεια μμελέτης και ανάπτυξης της εργασίας μου.

Περιεχόμενα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	4
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	8
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	10
ΕΝΟΤΗΤΑ ΠΡΩΤΗ.....	11
ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ.....	11
1.1 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΔΙΑΘΕΣΕΙΣ	11
1.1.1 ΓΕΝΙΚΑ	11
1.1.2 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΔΙΑΘΕΣΕΙΣ.....	12
1.1.3 ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΔΙΑΘΕΣΕΙΣ.....	14
1.1.4 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΤΙΣ ΔΙΑΘΕΣΕΙΣ ΜΑΣ	15
1.2 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ.....	17
1.2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	17
1.2.2 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΑΙ Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ	18
1.2.3 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ.....	25
2,1 ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΞΙΕΣ	25
2.1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ	25
2.2 ΜΟΝΤΕΛΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ	28
2.2.1 ΔΕΙΚΤΗΣ ΤΥΠΟΥ MYERS BRIGGS	28
2.2.2 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΜΕΓΑΛΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ.	34
2.2.2.1 ΠΩΣ ΠΡΟΒΛΕΠΟΥΝ ΤΑ ΠΕΝΤΕ ΜΕΓΑΛΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ	39
3.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	39
3.2 ΔΟΜΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	42
3.2.1 ΙΔΑΝΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ.....	44
3.2.2 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.....	45
3.2.3 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	46
3.3 ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ	48
3.3.1 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ.....	48
3.3.2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.....	59
ΕΝΟΤΗΤΑ ΔΕΥΤΕΡΗ.....	65

Η ΕΡΕΥΝΑ.....	65
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ.....	65
1.1 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	65
1.2 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	68
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ.....	73
2.1 ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	73
2.2 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ.....	73
2.3 ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΞΙΕΣ.....	76
2.4 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ.....	80
2.5 ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ.....	83
2.6 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	85
2.7 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ.....	88
2.8 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ.....	90
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	92
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	99

Περιεχόμενα Σχημάτων

<u>Σχήμα 1. Ουμικό – Συναισθήματα και Διαθέσεις</u>	13
<u>Σχήμα 2. Η δομής της διάθεσης. Πηγή: Robbins, & Judge, 2011:89.</u>	15
<u>Σχήμα 3. Επίδραση διαθέσεων ανάλογα με ημέρες</u>	16
<u>Σχήμα 4. Η συγκρότηση του ατόμου</u>	25
<u>Σχήμα 5. Οι 4 κατηγορίες με ταξινόμησης των ατόμων βάση του δείκτη Myers Briggs</u>	29
<u>Σχήμα 6. Τύπο προσωπικότητας</u>	33
<u>Σχήμα 7. Μέγεθος δημοσίου τομέα σε επιλεγμένες ευρωπαϊκές οικονομίες (2012)</u> ..	65
<u>Σχήμα 8. Απασχόληση στο δημόσιο τομέα ως ποσοστό του συνολικού πληθυσμού (2008)</u>	67
<u>Σχήμα 9. Εκπαιδευτικό επίπεδο εργαζομένων στο δημόσιο τομέα, 2006 (%)</u>	67
<u>Σχήμα 10. Αποτελεσματικότητα του δημοσίου τομέα (2011)</u>	68
<u>Σχήμα 11. Φύλο και Ηλικία</u>	74
<u>Σχήμα 12. Μορφωτικό επίπεδο</u>	75

<u>Σχήμα 13. Χρόνια εργασίας στο δημόσιο και διοικητική βαθμίδα</u>	76
<u>Σχήμα 14. Αυτοαξιολόγηση δεξιοτήτων της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (EQ)</u>	82
<u>Σχήμα 15. Αυτοαξιολόγηση Εργασιακής Επίδοσης</u>	83
<u>Σχήμα 16. Συναισθηματική Νοημοσύνη και Εργασιακή Επίδοση</u>	91

Περιεχόμενα Πινάκων

<u>Πίνακας 1. Τα 4 χαρακτηριστικά της προσωπικότητας</u>	78
<u>Πίνακας 2. Τύποι προσωπικότητας</u>	79
<u>Πίνακας 3. Συνολική Εργασιακή Επίδοση: Συσχέτιση και συγκρίσεις στα Χαρακτηριστικά της Προσωπικότητας</u>	85
<u>Πίνακας 4. Εργασιακή Επίδοση για τους 3 συχνότερους τύπους προσωπικότητας..</u>	87
<u>Πίνακας 5. Δεξιότητες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης: Συγκρίσεις στα Χαρακτηριστικά της Προσωπικότητας</u>	89

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εργασία αυτή έχει ως στόχο τη διερεύνηση του επιπέδου της συναισθηματικής νοημοσύνης και της προσωπικότητας σε ένα δείγμα υπαλλήλων του δημοσίου τομέα σε σχέση με την εργασιακή τους επίδοση. Αρχικά γίνεται μια θεωρητική προσέγγιση του όρου της συναισθηματικής νοημοσύνης, της προσωπικότητας και της αυτοαξιολόγησης του ατόμου, με άξονα τη σχέση τους με την επίδοση του στον χώρο εργασίας. Στη συνέχεια επικεντρώνεται στη μελέτη των όρων αυτών στο δημόσιο τομέα, στοιχεία του οποίου παρουσιάζονται για τον ελληνικό χώρο, τον οποίο αφορά και τα αποτελέσματα της εμπειρικής διερεύνησης.

Βιβλία και άρθρα για την συναισθηματική νοημοσύνη, την προσωπικότητα και την σχέση τους με την εργασιακή επίδοση χρησιμοποιήθηκαν ως πηγές για την συγγραφή του θεωρητικού μέρους της εργασίας. Για την συλλογή των δεδομένων της πρωτογενούς έρευνας χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος κατάταξης σε βαθμολογούμενη κλίμακα (Rating Scale), όπου οι ερωτώμενοι καλούνταν να βαθμολογήσουν και να αυτοαξιολογηθούν βασιζόμενοι σε μια κλίμακα από το χαμηλότερο ως το υψηλότερο επίπεδο.

Συνολικά συμπληρώθηκαν 119 ερωτηματολόγια και έδειξαν ότι ο πιο δημοφιλής τύπος προσωπικότητας σύμφωνα με τον δείκτη τύπου Myers Briggs (Myers Briggs Type Indicator, MBTI), που αναλύεται στο κεφάλαιο 2, είναι ο ESTJ (Αποφασιστικότητα) ο οποίος έχει τα χαρακτηριστικά του λογικού, ρυθμιστικού και οργανωμένου εργαζόμενου. Ωστόσο, ο δεύτερος τύπος προσωπικότητας σε συχνότητα φαίνεται να έχει τα υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης και εργασιακής επίδοσης. Αυτός είναι ο ENTP (Πρωτοβουλία) που αφορά άτομα που αναζητούν συνεχώς προκλήσεις, ενώ προσαρμόζονται εύκολα σε αλλαγές και καινοτομίες. Από την άλλη τα χαμηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης και προσωπικότητας τα έχει ο τύπος ISFJ (Δέσμευση) οι οποίοι είναι φιλότιμοι, πιστοί, και αφοσιωμένοι.

ABSTRACT

The purpose of this project is to explore the levels of the emotional intelligence and the personality of a sample group of public servants and the extent to which their emotional intelligence or personality affects their professional performance.

To begin with, there is a theoretical approach of the terms of emotional intelligence, personality and self evaluation with reference to their effect on the person's performance in their work place and duties. Next, the project focuses on the study of those terms in relation with the field of public services, presenting figures based on the Greek public services and the results of the practical survey and research. Books and articles on emotional intelligence and personality were used to compose the theoretical part of the project whereas a rating scale was used to collect and organize the data from the initial survey, in which the subjects were asked to evaluate themselves using a scale ranging from the lowest to the highest level.

There was a total of 119 questionnaires which showed that the most common personality type according to the Myers Briggs Type Indicator, MBTI (which is analyzed in chapter 2) is ESTJ type (determination) who has the traits of a reasonable, regulatory and well-organized employee. The second most common type, though, seems to have the highest levels of emotional intelligence and best professional performance. It is the ENTP type (Initiative) that includes people who always seek for challenges while they adjust themselves easily to change and innovations. On the other hand, the lowest levels of emotional intelligence and personality are found in the ISFJ type (Commitment) who is considered to be honest, loyal and devoted.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο σημερινό κόσμο της ταχύτητας, του ανταγωνισμού στον εργασιακό χώρο και της χαοτικής προσωπικής ζωής, υπάρχει έντονη η επιθυμία για αναζήτηση όλο και περισσότερων εργαλείων που βελτιώνουν τη συμπεριφορά και τις σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων. Την τελευταία δεκαετία επιστήμονες από όλο τον κόσμο έχουν επισημάνει την σημασία του παράγοντα της συναισθηματικής νοημοσύνης στην επίτευξη προσωπικών και συλλογικών στόχων. Η μαθησιακή γνώση και η εξειδίκευση δεν αρκούν, δεν αποτελούν, πλέον, την απόλυτη εγγύηση για την εξέλιξη του ατόμου.

Πιο ολοκληρωμένα οι ψυχολόγοι σήμερα δέχονται ότι τα άτομα διαθέτουν τρεις διακριτές ικανότητες οι οποίες είναι άρρηκτα συνδεδεμένες μεταξύ τους και αλληλοσυμπληρώνονται. Οι ικανότητες αυτές είναι που καθορίζουν τις σκέψεις και τις πράξεις μας. Το Δείκτη Νοημοσύνης IQ, τη Συναισθηματική Νοημοσύνη EQ και την προσωπικότητά τους.

Σκοπό της εργασίας αυτής είναι να φέρει τον αναγνώστη σε επαφή με τις έννοιες αυτές θέτοντας ταυτόχρονα τον προβληματισμό της χρησιμότητάς τους στο εργασιακό περιβάλλον γενικότερα, αλλά και ειδικότερα στον δημόσιο τομέα. Επιχειρείται μια μικρή μόνο διερεύνηση του επιπέδου της συναισθηματικής νοημοσύνης και της προσωπικότητας των υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα, καθώς και τον βαθμό που αυτές επηρεάζουν την εργασιακή τους επίδοση.

ΕΝΟΤΗΤΑ ΠΡΩΤΗ

ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

1.1 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΔΙΑΘΕΣΕΙΣ

1.1.1 ΓΕΝΙΚΑ

Στις μέρες μας είναι ευρέως αποδεκτό ότι τα συναισθήματα και οι διαθέσεις των ανθρώπων παίζουν αρκετά σημαντικό ρόλο στον εργασιακό αλλά και καθημερινό κοινωνικό βίο. Ωστόσο είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι μέχρι και πριν δύο δεκαετίες αποκλείονταν τα συναισθήματα από τη μελέτη της Διοίκησης; Σύμφωνα με τους Robbins και Judge (2012) δύο μπορεί να είναι οι πιθανές εξηγήσεις.

Η πρώτη είναι ο μύθος της ορθολογικότητας. Τα συναισθήματα ανέκαθεν συνιστούσαν το αντίθετο της ορθολογικότητας, και δεν έπρεπε να υπάρχουν στο χώρο εργασίας. Για το λόγο αυτό ένας σωστά διοικούμενος οργανισμός δεν επέτρεπε στους εργαζόμενους να εκφράζουν απόγνωση, θυμό, φόβο, αγάπη, μίσος ή άλλα παρόμοια συναισθήματα. Παρά το γεγονός ότι οι ερευνητές και τα στελέχη γνώριζαν ότι τα συναισθήματα είναι αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητας, προσπάθησαν να δημιουργήσουν οργανισμούς απαλλαγμένους από συναισθήματα, πράγμα που δεν ήταν φυσικά εφικτό.

Η δεύτερη εκδοχή είναι η πεποίθηση ότι τα συναισθήματα οποιασδήποτε μορφής είναι αποδιοργανωτικά στο χώρο εργασίας. Οι ερευνητές κυρίως ασχολούνταν με τα αρνητικά συναισθήματα και κυρίως το θυμό, που παρεμπόδιζαν την ικανότητα των εργαζομένων να είναι αποδοτικοί. Σπάνια θεωρούσαν ότι τα συναισθήματα ήταν εποικοδομητικά ή ότι αύξαναν την αποδοτικότητα

Ωστόσο τα τελευταία χρόνια έχει υπάρξει μεγάλο ενδιαφέρον για την εμπειρία, τη διάθεση, την έκφραση και διαχείριση των συναισθημάτων, καθώς και των επιπτώσεων που έχουν στην εργασία (π.χ η μεταδοτικότητα της διάθεσης στις ομάδες εργασίας και η συναισθηματική εργασία)

Το ενδιαφέρον για τα συναισθήματα έχει επεκταθεί στον τομέα της ηγεσίας: Το 2002 μια ειδική έκδοση του Leadership Quarterly αφιερώνεται στο θέμα των συναισθημάτων

και της ηγεσίας. Ένα αυξανόμενο σώμα έρευνας για τις νεο-χαρισματικές θεωρίες της ηγεσίας εστιάζει τόσο στην έκφραση των συναισθημάτων των ηγετών, όσο και των συναισθηματικών συνδέσεων που σφυρηλατούν αι μεταξύ των ηγετών και των υφισταμένων τους.

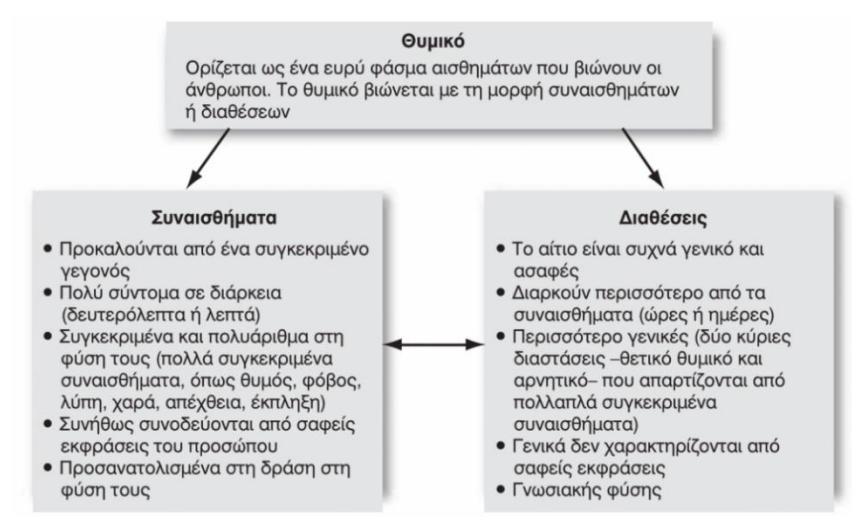
Όλοι σχεδόν οι Αρχαίοι φιλόσοφοι ασχολήθηκαν με τα συναισθήματα. Για παράδειγμα ο Παρμενίδης θεωρεί τον έρωτα ως τη συνεκτική ουσία που ενώνει τα αντίθετα του κόσμου. Ο Ηράκλειτος θεωρεί τη συναισθηματική κατάσταση ως φωτιά και φλογερή εκπνοή, και η ανθρώπινη ψυχή είναι η πηγή όλων των συναισθημάτων. Ο Ιπποκράτης αναφέρει ότι τα συναισθήματα προκαλούνται όταν τα σωματικά στοιχεία είναι δυσλειτουργικά (χολή, πνεύμα). Προκύπτουν από την υπερθέρμανση ή την ψύξη του εγκεφάλου. Το διάφραγμα ενεργοποιείται, η καρδιά συστέλλεται. Ο Σωκράτης αναφέρεται στο Συναίσθημα, ως την ευτυχία, τον έρωτα μεταξύ δασκάλου και μαθητή, το δαιμόνιον. Η γνωστική τους λειτουργία εξαρτάται από την ηθική ζωή του ατόμου. Το δαιμόνιον είναι η φωνή του συναισθήματος όταν η γνώση δεν επαρκεί για την αντιμετώπιση δυσκολιών. Ο Δημόκριτος αναφέρεται στην ευδαιμονία ως κατάσταση διανοητικής και σωματικής ισορροπίας, όπου η ψυχή απαλλάσσεται από τα πάθη. Ο Πλάτωνας – Εκφραστής της πρώτης ψυχοσωματικής θεωρίας συναισθήματος αναφέρεται στα πάθη και στα συναισθήματα, και τα διακρίνει ως Ανώτερα Συναισθήματα (φιλοσοφικός και διανοητικός έρωτας) και Κατώτερα Συναισθήματα (θυμός, φόβος, πόνος, άμιλλα). Είναι λειτουργίες του επιθυμητικού, και τα μεν εδράζονται στην ανώτερη ψυχή, που βρίσκεται στο κεφάλι, τα δε εδράζονται στην κατώτερη ψυχή που κατανέμεται στο σώμα. Ο Αριστοτέλης – Εκφραστής της ηθικής θεωρίας, αναφέρει ότι τα συναισθήματα είναι προσωρινές καταστάσεις του νου που επηρεάζουν τις κρίσεις και οφείλονται στην καθοδηγούμενη από το πνεύμα κίνηση του σώματος. Ο Επίκουρος αναφέρει ότι υπάρχουν τα οχληρά συναισθήματα της λύπης και της αγωνίας από τα οποία πρέπει να απαλλαγεί η ψυχή του ανθρώπου για να οδηγηθεί στην ηρεμία και αταραξία.

1.1.2.ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΔΙΑΘΕΣΕΙΣ

Όπως αναφέραμε και παραπάνω ο Αριστοτέλης χαρακτήρισε τα συναισθήματα ως όρους που μας κάνουν να αλλάζουμε ή να τροποποιούμε τις κρίσεις μας. Οι περισσότεροι άνθρωποι θα συμφωνούσαν πως τα συναισθήματα είναι εσωτερικές υποκειμενικές καταστάσεις που μπορούν ν' αλλάξουν από τη μία στιγμή στην άλλη και

συνοδεύονται από πολύπλοκες σωματικές αλλαγές. Για παράδειγμα όταν κάποιος αισθάνεται φόβο οι χτύποι της καρδιάς αυξάνουν το ρυθμό τους στο συναίσθημα του φόβου ενώ το συναίσθημα της χαράς προκαλεί αλλαγές στις εκφράσεις του προσώπου, με τη δημιουργία ενός χαμόγελου. Τα συναισθήματα είναι οι συγκινησιακές αντιδράσεις του εσωτερικού μας κόσμου απέναντι στις δικές μας σκέψεις και πράξεις και σε εκείνες των άλλων ή απέναντι σε γεγονότα και εξωτερικά ερεθίσματα. Τα συναισθήματα είτε αυτά είναι θετικά, όπως η αισιοδοξία και η χαρά, είτε αρνητικά, όπως η απογοήτευση και ο θυμός, φαίνεται να επηρεάζουν τις στάσεις, τις αντιλήψεις και κατά συνέπεια τη συμπεριφορά των ανθρώπων (Mc Coll, Kennedy, & Anderson, 2002).

Σχήμα 1. Θυμικό – Συναισθήματα και Διαθέσεις



Πηγή: Stephen P. Robbins και Timothy A. Judge , 2012

Όπως παρατηρούμε στο Σχήμα 1. τρεις είναι οι βασικές έννοιες που εμπεριέχονται στη ζητούμενη απάντησή μας. Αυτές είναι: το θυμικό, τα συναισθήματα και οι διαθέσεις.

Το θυμικό (affect) καλύπτει ένα ευρύ φάσμα αισθημάτων που βιώνουν οι άνθρωποι, συμπεριλαμβανομένων των συναισθημάτων και των διαθέσεων. Τα συναισθήματα (emotions), είναι έντονα αισθήματα που απευθύνονται σε κάποιον ή κάτι και οι διαθέσεις (**moods**) είναι λιγότερο έντονα συναισθήματα και συχνά αλλά όχι πάντα δεν διαθέτουν κάποιο συναφές ερέθισμα (Robbins, & Judge, 2012).. Οι περισσότεροι ειδικοί πιστεύουν ότι τα συναισθήματα είναι πιο παροδικά από τις διαθέσεις. Για

παράδειγμα, αν κάποιος μας φερθεί με αγένεια θα θυμώσουμε. Το έντονο τούτο συναίσθημα πιθανότατα έρχεται και φεύγει σχετικά γρήγορα, ίσως και μέσα σε δευτερόλεπτα. Όταν όμως έχουμε άσχημη διάθεση, μπορεί να αισθανόμαστε άσχημα για αρκετές ώρες. Το Σχήμα 1 δείχνει

1. ότι το θυμικό περικλείει τα συναισθήματα και τις διαθέσεις,
2. ότι υπάρχουν διαφορές ανάμεσα στα συναισθήματα και τις διαθέσεις όπως για παράδειγμα το γεγονός ότι πολλοί ερευνητές πιστεύουν ότι τα συναισθήματα είναι περισσότερο προσανατολισμένα στη δράση (οδηγούν τα άτομα σε άμεση δράση) ενώ οι διαθέσεις έχουν περισσότερο γωνιακής φύσης (οδηγούν τα άτομα να σκεφτούν)
3. ότι τα συναισθήματα και οι διαθέσεις συνδέονται στενά και ότι το ένα μπορεί να επηρεάσει το άλλο.

Το θυμικό, τα συναισθήματα και οι διαθέσεις είναι διακριτά στην θεωρία. Στην πράξη όμως η διάκριση δεν είναι πάντα σαφής.

1.1.3 ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΔΙΑΘΕΣΕΙΣ

Τα συναισθήματα που μπορεί να βιώσουν οι άνθρωποι καθημερινά είναι δεκάδες. Μερικά από αυτά είναι ο θυμός, η περιφρόνηση, ο ενθουσιασμός, ο φθόνος, ο φόβος, η απέχθειά, η απογοήτευση, η ευτυχία, η ελπίδα, η έκπληξη, η χαρά, η λύπη, το μίσος, η αγάπη και η περηφάνεια. Ωστόσο είναι πολύ δύσκολο να τα κατηγοριοποιήσουμε. Πολλοί ερευνητές προσπάθησαν να τα συμπεριλάβουν σε ένα βασικό σύνολο¹, άλλοι όμως υποστήριξαν ότι υπάρχουν επίσης συναισθήματα που παρότι μπορεί να συμβούν σπάνια (όπως το σόκ), μπορεί να χέουν την ίδια ισχυρή επίδραση πάνω μας².

1 Ekman, P. (1992b), C.E. Izard "Basic Emotions, Relations Among Emotions and Emotion Cognition Relations, Psychological Bulletin, Νοέμβριος 1992, pp 561-585 και Tracy and R.W. Robbins" Emerging Insights into the Nature and Functions of Pride" Current Directions in Psychological Science" 16 αρ 3, pp 147=150

2 R.C. Solomon, "Back to Basics: On the Very Idea of "Basic Emotions" Journal for the Science of Social Behavior 32 αρ2 (Ιούνιος 2002) pp 115144

Ωστόσο υπάρχουν πολλοί ερευνητές που έχουν συμφωνήσει σε έξι9 ουσιαστικά καθολικά συναισθήματα – το θυμό, το φόβο, την απέχθεια, την ευτυχία, τη λύπη και την έκπληξη³. Ορισμένοι μάλιστα τα τοποθετούν σε ένα συνεχές ευτύχιζα, έκπληξη, φόβος, λύπη, θυμός και απέχθεια⁴.

Σχήμα 2. Η δομή της διάθεσης. Πηγή: Robbins, & Judge, 2011:89.



Πηγή: Stephen P. Robbins και Timothy A. Judge, 2012

Ένας τρόπος κατηγοριοποίησης των συναισθημάτων είναι με βάση το αν είναι θετικά ή αρνητικά. Με την κατηγοριοποίησή τους σε θετικά και αρνητικά, τα συναισθήματα τρέπονται σε καταστάσεις διάθεσης, καθώς πλέον τα εξετάζουμε πιο γενικά αντί να απομονώνουμε ένα συγκεκριμένο συναίσθημα. Η περιγραφή των καταστάσεων διάθεσης φαίνεται στο παραπάνω Σχήμα 2. Όπως προκύπτει από το σχήμα αυτό μπορούμε να θεωρήσουμε το θετικό θυμικό ως μια διάσταση της διάθεσης που αποτελείται από θετικά συναισθήματα, ενώ το αρνητικό θυμικό από μια διάσταση της διάθεσης με αρνητικά συναισθήματα (Robbins, & Judge, 2012).

1.1.4 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΑ ΣΥΝΑΙΣΘΜΑΤΑ ΚΑΙ ΤΙΣ ΔΙΑΘΕΣΕΙΣ ΜΑΣ

Οι παράγοντες που μπορεί επηρεάσουν τα συναισθήματα ενός ατόμου είναι πάρα πολλοί. Ενδεικτικά αναφέρονται οι παρακάτω, οι οποίοι θεωρούνται οι πιο βασικοί.

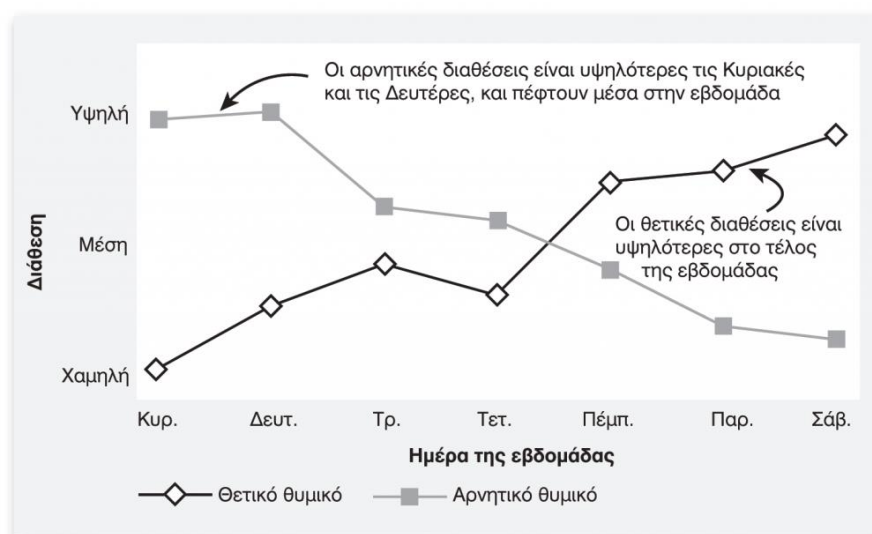
³Wells and Cropanzano “Affective Events Theory”, σς, 20-22

⁴Wells and Cropanzano “Affective Events Theory”, σς, 20-22

Η προσωπικότητα. Ανάλογα με το κληρονομικό και περιβαλλοντικό δυναμικό οι προσωπικότητες έχουν διάφορα χαρακτηριστικά.

Η ημέρα της εβδομάδας και η ώρα της ημέρας. Πολλοί παράγοντες επιδρούν και εδώ ανάλογα με τον τύπο ανθρώπου (πρωϊνού ή βραδινού) και των διακυμάνσεων των διαθέσεων. Πιο θετικές αλληλεπιδράσεις θα λάβουν χώρα πιθανότατα το μεσημέρι και προς το τέλος της εβδομάδας. Βλέπε σχετικά κατωτέρω σχήμα 3.

Σχήμα 3. Επίδραση διαθέσεων ανάλογα με ημέρες



Πηγή: Stephen P. Robbins και Timothy A. Judge , 2012

Ο καιρός. Πολλοί άνθρωποι πιστεύουν ότι η διάθεσή τους συναρτάται με τον καιρό. Πολλές έρευνες όμως και στοιχεία δεν επαληθεύουν τούτη την υπόθεση.

Το άγχος είναι ένας άλλο παράγοντας καθώς τα αγχογόνα γεγονότα στο περιβάλλον της εργασίας μας επιδεινώνουν τις διαθέσεις μας.

Οι κοινωνικές δραστηριότητες που αυξάνουν τις θετικές διαθέσεις

Η άσκηση που βελτιώνει τη φυσική μας κατάσταση και τη διάθεσή μας.

Η ηλικία καθώς έρευνες διαπίστωσαν ότι τα αρνητικά συναισθήματα μειώνονται όσο μεγαλώνει κανείς.

Το φύλο καθώς πολλοί πιστεύουν ότι οι γυναίκες είναι πιο συναισθηματικές από τους άνδρες και οι έρευνες δίνουν ένα ποσοστό αλήθειας σε τούτη την παραδοχή.

1.2 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

1.2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

*"Είναι μόνο η καρδιά
που μπορεί να δει τα
αληθή, η ουσία δεν είναι
ορατή στο γυμνό μάτι",*

Antoine de Saint-Exupery

Στο σημερινό κόσμο της ταχύτητας, του ανταγωνισμού στον εργασιακό χώρο και της χαοτικής προσωπικής ζωής, υπάρχει έντονη η επιθυμία για αναζήτηση όλο και περισσότερων εργαλείων που βελτιώνουν τη συμπεριφορά και τις σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων. Βασικές ανάγκες, όπως η ανάγκη για αναγνώριση, για αυτοπραγμάτωση, για ανάπτυξη δεσμών με πρόσωπα ή ομάδες, για αυτονομία και για κατάκτηση κοινωνικής θέσης αποτελούν στόχους και σκοπούς του σημερινού ανθρώπου.

Όπως είναι ήδη γνωστό τα θετικά συναισθήματα, συνήθως, προάγουν τη συνεργασία, ενώ αντιθέτως, τα αρνητικά συναισθήματα προκύπτουν, όταν οι βαθύτερες ανάγκες μας παραμένουν ανεκπλήρωτες. Ο φόβος, ο θυμός και οι ενοχές ενεργοποιούν ανταγωνιστικές συμπεριφορές και δυναμιτίζουν τις προσπάθειες για εποικοδομητικό διάλογο.

Την τελευταία δεκαετία επιστήμονες από όλο τον κόσμο έχουν επισημάνει την σημασία του παράγοντα της συναισθηματικής νοημοσύνης στην επίτευξη προσωπικών και συλλογικών στόχων. Η μαθησιακή γνώση και η εξειδίκευση δεν αρκούν, δεν αποτελούν, πλέον, την απόλυτη εγγύηση για την εξέλιξη του ατόμου.

Μια άλλη σημαντική παράμετρος παίζει καταλυτικό ρόλο και αυτή είναι η Συναισθηματική Νοημοσύνη, δηλαδή, η ικανότητα του ατόμου να ελέγχει και να ρυθμίζει τα δικά του συναισθήματα και τα συναισθήματα των άλλων, και να τα χρησιμοποιεί για να κατευθύνει τη σκέψη και τη δράση του. Τα τεστ που μπορούν να μας δείξουν πόσο έξυπνοι είμαστε και πως πιθανόν, μπορούμε να επιτύχουμε στη ζωή μας είναι τα I.Q.(Intelligence Quotient Tests)⁵.

⁵ ο όρος διατυπώθηκε επίσημα το 1990 από τους ψυχολόγους Mayer και Salovey. Ο όρος ωστόσο έγινε ευρύτερα γνωστός από τον Daniel Goleman και το βιβλίο του 'συναισθηματική νοημοσύνη.

Ωστόσο οι ψυχολόγοι για να μπορέσουν να πάρουν μια καλύτερη εικόνα των δυνατοτήτων και των ικανοτήτων ενός ατόμου, έχουν βρει το E.Q. (Emotional Intelligence)*. Το E.Q. αναλύεται σε: *Πόσο πολύ μπορούν τα άτομα να καταλάβουν τα δικά τους συναισθήματα και των άλλων; Κατά πόσο μπορούν να ελέγξουν τις ψυχικές τους συγκινήσεις;* Δηλαδή με άλλα λόγια η ουσία της Σ.Ν είναι η εξής: Να μπορέσουν τα άτομα να καταλάβουν τον εαυτό τους, να διαχειρίζονται τον εαυτό τους, να κατανοούν τους άλλους και να διαχειρίζονται τις διαπροσωπικές τους σχέσεις.

1.2.2 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΑΙ Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

Όπως αναφέραμε και παραπάνω, η Συναισθηματική Νοημοσύνη ή EQ (Emotional Intelligence, Emotional Quotient) είναι μια σχετικά νέα έννοια, η οποία έχει προταθεί από τους επιστήμονες, προκείμενου να περιγράψει χαρακτηριστικά που φαίνεται να παίζουν σημαντικό ρόλο στην επιτυχία των ατόμων στη ζωή τους και την εργασία τους. Το 1937 οι Thorndike, R.L., & Stein, S. (Anevaluation of the attempts to measure social Intelligence) αναφέρονται στην έννοια της «κοινωνικής νοημοσύνης», η οποία αποτελεί μια εισαγωγική έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης. Το 1940 ο David Wechsler αναφερθηκε παράλληλα με τα διανοητικά στοιχεία και στα μη διανοητικά τα οποία αναγνώρισε ως προσωπικούς, κοινωνικούς και συναισθηματικούς παράγοντες, και ήδη από το 1943 πρότεινε ότι τα στοιχεία αυτά δεν μπορούν να παραβλεφθούν κατά την πρόβλεψη της ικανότητας κάποιου να πετύχει στη ζωή (D. Coleman 1995).

Ωστόσο το ενδιαφέρον για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ξεκίνησε το 1973 με μία εργασία του Mc Clelland, ο οποίος θεώρησε πως μια ομάδα ειδικών ικανοτήτων, μεταξύ των οποίων η εν συναίσθηση, η αυτοπειθαρχία και η πρωτοβουλία, έκαναν τους πιο επιτυχημένους εργαζόμενους να ξεχωρίζουν, από αυτούς που τα πήγαιναν απλά, βάσει των αναμενόμενων προσδοκιών απόδοσης. Το 1983 ο Howard Gardner ψυχολόγος καθηγητής της Ανώτατης Παιδαγωγικής Σχολής του Πανεπιστημίου του Harvard δημοσίευσε το βιβλίο του “Frames of mind” (Τα όρια του μυαλού). Το βιβλίο αυτό απέρριπτε την ισχύ της θεωρίας του Δείκτη Νοημοσύνης (Δ.Ν.), Διατυπώνει τη θεωρία της πολλαπλής νοημοσύνης και αποτέλεσε την αφετηρία για τη δημοσίευση εκατοντάδων ερευνών και βιβλίων μέχρι σήμερα. Η θεωρία του Gardner σχετικά με την πολλαπλότητα της νοημοσύνης εξακολουθεί να βρίσκεται σε εξέλιξη. Τα τεστ νοημοσύνης για τη μέτρηση του ΔΝ (IQ) στηρίζονται κυρίως στις δύο βασικές

ακαδημαϊκές ικανότητες: τη γλωσσική και τη λογικο-μαθηματική και παρά τη μεγάλη επιρροή τους *αδυνατούν να προβλέψουν αλάθητα ποιος θα πετύχει στη ζωή του.*

Το 1990 δημοσιεύτηκε η πρώτη ολοκληρωμένη εργασία στη Συναισθηματική Νοημοσύνη από τους Salovey & Mayer⁶ βάσει της οποίας η Συναισθηματική Νοημοσύνη ορίζεται ως “η ικανότητα να μπορεί κάποιος να παρακολουθεί και να ρυθμίζει τα δικά του συναισθήματα αλλά και αυτά των άλλων και να τα χρησιμοποιεί ως οδηγό για σκέψη και δράση”. Υποστήριξαν ότι υπάρχει ένα είδος νοημοσύνης, διαφορετικό από τη γνωμική ευφυΐα, που μπορεί να μετρηθεί με αξιόπιστο τρόπο. Προσδιόρισαν λοιπόν αρχικά τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ως ικανότητα αντίληψης, έκφρασης και ρύθμισης του συναισθήματος και πρότειναν ότι οι άνθρωποι που διαθέτουν υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη διακρίνονται από πέντε κύριες δεξιότητες:

- έχουν γνώση των δικών τους συναισθημάτων
- έχουν την ικανότητα να διαχειρίζονται τα δικά τους συναισθήματα
- επιδεικνύουν ευαισθησία προς τα συναισθήματα των άλλων
- έχουν την ικανότητα να ανταποκριθούν και να διαπραγματευτούν με τους άλλους ανθρώπους συναισθηματικά
- είναι ικανοί να χρησιμοποιήσουν τα δικά τους συναισθήματα για να υποκινήσουν τον εαυτό τους

Η αρχική αυτή προσέγγιση των Salovey & Mayer έμεινε σχετικά αφανής για μερικά χρόνια. Αυτός που έκανε ευρέως γνωστή τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ήταν ο Daniel Goleman, εκδίδοντας το πρώτο του σχετικό βιβλίο το 1995 , το οποίο ακολούθησε ένα δεύτερο για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας (1998). Ο Goleman μιλά για τη “νοημοσύνη της καρδιάς” και ορίζει τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ως “την ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του και τα συναισθήματα των άλλων, να τα χειρίζεται αποτελεσματικά και να δημιουργεί κίνητρα για τον εαυτό του”.

⁶Salovey, P. & Mayer, J.D. (1990)

Στην εισαγωγή του βιβλίου του για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ο Goleman (1995) αναφέρεται στο παρακάτω απόφθεγμα από τον Αριστοτέλη για να ορίσει την ουσία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης:

«Το να είσαι οργισμένος είναι εύκολο. Το να εξοργιστείς όμως με το σωστό άτομο, για το σωστό λόγο, στο σωστό βαθμό, τη σωστή στιγμή, για το σωστό σκοπό και με το σωστό τρόπο, αυτό είναι δύσκολο».

Αριστοτέλης, Ηθικά Νικομάχεια

Προτείνει επίσης πέντε συναισθηματικές δεξιότητες³ :

- Αυτοεπίγνωση (self-awareness): αναφέρεται στην επίγνωση των συναισθημάτων, στην αυτοαξιολόγηση και την αυτοπεποίθηση
- Αυτοέλεγχο (self-regulation): αναφέρεται στην αυτοπειθαρχία, την αυτορύθμιση, την αξιοπιστία, την ευσυνειδησία και την προσαρμοστικότητα.
- Κίνητρα συμπεριφοράς (motivation): η τάση προς επίτευξη στόχων, η δέσμευση, η πρωτοβουλία και η αισιοδοξία.
- Ενσυναίσθηση (empathy): η ικανότητα κατανόησης των άλλων, η ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων, ο σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας.
- Κοινωνικές δεξιότητες (social skills): πρόκειται για δεξιότητες επιρροής, επικοινωνίας, ηγεσίας, καταλυτικής δράσης όσον αφορά την αλλαγή, χειρισμός διαφωνιών, καλλιέργεια δεσμών, συνεργασία, ομαδικότητα.

Οι Bradberry & Greaves στο βιβλίο τους “Συναισθηματική Νοημοσύνη: Το απλό βιβλίο” (2006)⁴ κάνουν μια αξιολογη προσπάθεια να παρουσιάσουν την έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με έναν πιο κατανοητό και πρακτικό τρόπο, σε σχέση με τον Goleman. Κάνουν λόγο για τη “συναισθηματική διάσταση της λογικής” και ορίζουν τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ως την ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει και να συνειδητοποιεί τα συναισθήματά του και να χρησιμοποιεί την επίγνωση αυτή για να χειρίζεται τη συμπεριφορά και τις σχέσεις του. Τονίζουν ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο:

a) συμπεριφερόμαστε

- b) χειριζόμαστε την πολυπλοκότητα των κοινωνικών μας σχέσεων
- c) παίρνουμε προσωπικές αποφάσεις που καταλήγουν σε θετικά αποτελέσματα

Προτείνουν τέσσερις συναισθηματικές δεξιότητες οι οποίες συγκροτούν την έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην πράξη:

- **Αυτεπίγνωση:** αναφέρεται στην ικανότητα να αντιλαμβανόμαστε με ακρίβεια τα συναισθήματά μας, τις τάσεις μας και την προδιάθεση που έχουμε προς μία συγκεκριμένη συμπεριφορά.
- **Αυτοδιαχείριση:** σημαίνει να χρησιμοποιούμε την επίγνωση των συναισθημάτων μας για να είμαστε ευέλικτοι και να κατευθύνουμε προς την επιθυμητή κατεύθυνση τη συμπεριφορά μας.
- **Κοινωνική επίγνωση:** αναφέρεται στην ικανότητα να αντιλαμβανόμαστε τι σκέφτονται και τι αισθάνονται οι άλλοι, ακόμη και αν εμείς δεν αισθανόμαστε το ίδιο.
- **Διαχείριση σχέσεων:** αναφέρεται στην ικανότητα να χειριζόμαστε με επιτυχία και σε βάθος χρόνου τις αλληλεπιδράσεις μας με τους άλλους ανθρώπους.

1.2.3 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Διάφορες μελέτες που έχουν γίνει για την Συναισθηματική Νοημοσύνη έχουν δείξει ότι αυτή σχετίζεται σημαντικά με την εργασιακή ικανοποίηση και επίδοση εργαζομένων και εργαζομένων. Οι άνθρωποι που γνωρίζουν τα συναισθήματά τους και είναι καλοί στο να διαβάζουν τα συναισθήματα των άλλων έχουν πιο πολλές πιθανότητες να είναι πιο αποτελεσματικοί στην εργασία τους (Stephen P. Robbins και Timothy A. Judge , 2012).
. Με άλλα λόγια η συναισθηματική νοημοσύνη καθορίζει τον βαθμό στον οποίο ένα άτομο προσαρμόζεται εύκολα στο περιβάλλον, κατανοεί τα συναισθήματα και τα κίνητρα των άλλων, μπορεί να ελέγχει τα συναισθήματά του, μπορεί να εργάζεται κάτω από πίεση, δεν τα παρατάει, όταν αντιμετωπίζει δυσκολίες, μπορεί να συνεργάζεται με άλλους για την επίτευξη ενός στόχου, μπορεί να εμπνέει και να ηγείται, έχει ισχυρά κίνητρα, κάνει σωστή ιεράρχηση στόχων και να διαχειρίζεται τις διαφωνίες, είναι αισιόδοξο, είναι ικανό στην επικοινωνία και στην δημιουργία δεσμών, έχει ικανότητα πειθούς.

Τα επίπεδα αυτά είναι η σφραγίδα της ποιότητας του χαρακτήρα του ανθρώπου, της αυτοπειθαρχίας, του αλτρουισμού και της συμπόνιας, που με τη σειρά τους είναι θεμελιώδεις δεξιότητες απαραίτητες για την πρόοδο του ανθρώπινου είδους στην σημερινή κοινωνία της παγκοσμιοποίησης και της άμβλυνσης των κοινωνικών σχέσεων, της σχετικοποίησης των ηθικών αξιών, του εύκολου κέρδους και της υλιστικής σκέψης.

Έχει αποδειχτεί ότι μερικά χαρακτηριστικά της E.Q., όπως η αισιοδοξία, τα συναισθήματα για τους άλλους και η ευσυνειδησία, φαίνονται ως ενδεικτικές επιτυχίες τόσο στην εργασία όσο και στις προσωπικές σχέσεις. Έρευνες έχουν βοηθήσει να αναπτύξουμε, την θεωρία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

Σε μια εκτεταμένη μελέτη που έγινε στην Αμερική, για τις ικανότητες που θεωρούνται βασικές για την επιτυχία σε 181 διαφορετικές θέσεις εργασίας βρέθηκε ότι το 67% των βασικών δεξιοτήτων υπεροχής – δηλαδή 2 στις 3 δεξιότητες – είναι συναισθηματικές δεξιότητες. Ένα πολύ ενδιαφέρον στοιχείο, που παρουσιάστηκε κατά τη μελέτη αυτή, είναι ότι η σπουδαιότητα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης ήταν μεγαλύτερη στα ανώτερα επίπεδα ιεραρχίας. Έτσι, ενώ σε κάθε πεδίο εργασίας η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι δύο φορές πιο σημαντική από τις καθαρά γνωστικές ικανότητες, στις ηγετικές θέσεις η Συναισθηματική Νοημοσύνη κάνει τη διαφορά, καθώς μέχρι και το 90% της επιτυχίας μπορεί να εξηγηθεί από τις συναισθηματικές δεξιότητες.

Ακολουθούν ορισμένα ενδιαφέροντα στατιστικά στοιχεία για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας:

- Το 80% των επιτυχημένων ανθρώπων, οφείλει την επιτυχία του στην υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη που διαθέτει.

Το 75% των ανθρώπων που αποτυγχάνουν επαγγελματικά, εμφανίζει ελλειψείς συναισθηματικές δεξιότητες. Παραδείγματα χαμηλής συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελούν η ανικανότητα χειρισμού διαπροσωπικών προβλημάτων, η μη αποτελεσματική διοίκηση ομάδων (ιδιαίτερα σε δύσκολες περιστάσεις ή περιόδους συγκρούσεων και αλλαγών) και η ανικανότητα προσαρμογής του ατόμου στις αλλαγές.

- Το 95% της διαφοράς μεταξύ «καλού» και «εξαιρετικού» ηγέτη οφείλεται στη Συναισθηματική Νοημοσύνη. Οι άνθρωποι που αντιλαμβάνονται με ακρίβεια τα συναισθήματα των άλλων, μπορούν να χειριστούν τις αλλαγές με περισσότερη επιδεξιότητα. Επιπλέον δημιουργούν ισχυρό κοινωνικό δίκτυο.

- Οι κοινωνικές και συναισθηματικές δεξιότητες, οδηγούν σε υψηλότερα επιτεύγματα. Οι ανεπτυγμένες συναισθηματικές δεξιότητες, βελτιώνουν τη συμπεριφορά των ατόμων στη δουλειά τους.
- Σε μια πολυεθνική εταιρία συμβούλων επιχειρήσεων, τα στελέχη που είχαν υψηλότερες δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης κέρδιζαν κατά 139% περισσότερα χρήματα από συναδέλφους τους με χαμηλότερες δεξιότητες Συναισθηματικής Νοημοσύνης.
- Οι πιο αποδοτικοί πωλητές είναι 12 φορές πιο παραγωγικοί από τους λιγότερο αποδοτικούς. Περίπου το 1/3 αυτής της διαφοράς οφείλεται σε τεχνικές και γνωστικές ικανότητες, ενώ τα 2/3 σε συναισθηματικές δεξιότητες.
- Έρευνα του πανεπιστημίου UCLA καταλήγει ότι μόνο το 7% της επιτυχίας των ηγετών οφείλεται στη λογική. Το υπόλοιπο 93% οφείλεται σε ιδιότητες όπως η εμπιστοσύνη, η ακεραιότητα, η αυθεντικότητα, η ειλικρίνεια, η δημιουργικότητα και η ευελιξία, οι οποίες αποτελούν δεξιότητες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

Άλλη μελέτη αποκάλυψε ότι η αισιοδοξία και τα αισθήματα για τους άλλους επηρεάζουν την επιτυχία των ανθρώπων. Ένας ψυχολόγος έκανε ένα τεστ για να μετρήσει την αισιοδοξία των ανθρώπων, οι οποίοι προορίζονταν να γίνουν ασφαλιστές. Εκείνοι που έκαναν μεγάλα σκόρε, συνέχιζαν να πωλούν πάνω από το 50% περισσότερες ασφάλειες από τους άλλους ανθρώπους.

Ο Daniel Goleman (1955) πιστεύει ότι η μελέτη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης μπορεί να είναι χρήσιμη σε πολλούς τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας. π.χ. μπορεί να βοηθήσει τις εταιρείες στην πρόσληψη ενός κατάλληλου ατόμου. Επίσης, μπορεί να αλλάξει τον τρόπο που οι γονείς και τα σχολεία μορφώνουν τα παιδιά, όσον αφορά την προετοιμασία τους και την αντιμετώπιση των προκλήσεων της ζωής.

Οι μελέτες του group Hay⁷ αποκάλυψαν ότι σε περισσότερο από το 50% των εργαζομένων λείπει το κίνητρο να συνεχίσουν να μαθαίνουν και να βελτιώνονται.

⁷www.leaders-forum.com, Ερευνητική Ομάδα για τη Μελέτη των Θετικών Συναισθημάτων και τον Ρόλο τους στη Ψυχική Υγεία – Positive Emotions Team, βραβείο «Leading Company Greece 2007». η απονομή αυτή πραγματοποιείται για 2η φορά στη χώρα μας και είναι το αποτέλεσμα έρευνας που διεξάγεται από τη HayGroup στην Ελλάδα. Κατά τη διάρκεια της έρευνας «Leading Companies Greece», η οποία θα επαναλαμβάνεται κάθε χρόνο, αξιολογούνται οι σημαντικότερες σε μέγεθος επιχειρήσεις (Ελληνικών συμφερόντων και πολυεθνικές), ενώ αξιολογητές είναι τα ανώτατα στελέχη των επιχειρήσεων αυτών. Βασικό στοιχείο αποτελεί η «εικόνα» που δημιουργούν οι επιχειρήσεις στους αξιολογητές, ανεξαρτήτως αντικειμενικών μεγεθών και επί συγκεκριμένων κριτηρίων (πχ. οικονομική ευρωστία).

Στους 4 από 10 ανθρώπους δεν μπορούν να εργαστούν σε συνεργασία με άλλους, ενώ το 70% των πρωτοβουλιών για αλλαγές αποτυγχάνουν εξ αιτίας ανθρώπινων σχέσεων, όπως έλλειψη ομαδικότητας, αδυναμία να χειριστούν την αλλαγή, απροθυμία να πάρουν πρωτοβουλία, κλπ. Επίσης, πρωταρχικός παράγοντας αποτυχίας υψηλών στελεχών είναι η έλλειψη αυτοελέγχου (έλεγχος παρορμητισμού)

Στις έρευνες σε διάφορους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας αποδείχτηκαν τα ακόλουθα:

Στις πωλήσεις: Μελέτη 44 εταιριών δείχνει ότι πωλητές με υψηλή Σ.Ν. παράγουν διπλάσιο εισόδημα από τον μέσο πωλητή.

Στους Προγραμματιστές: Οι προγραμματιστές που βρίσκονται στο κορυφαίο 10% της επάρκειας της Σ.Ν., μπορούν να αναπτύξουν αποτελεσματικό software 3 φορές πιο γρήγορα από όσους έχουν χαμηλή Σ.Ν.

Σε ηγετικές θέσεις: Μελέτη σε 15 εταιρίες παγκοσμίως αποδίδουν 85-90% της επιτυχίας σε ηγετικές θέσεις στη Σ.Ν. Στα πιο υψηλά επίπεδα ηγεσίας η Σ.Ν. ευθύνεται σχεδόν για ολόκληρη την επιτυχία.

Σε όλους τους ρόλους: Η Σ.Ν. είναι 2 φορές πιο σημαντική από τις γνωστικές ικανότητες για τους επιτυχημένους επαγγελματίες σε κάθε επίπεδο. Οι άνθρωποι που κατέχουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι οι άνθρωποι που επιτυγχάνουν στη δουλειά τους, δημιουργώντας επιτυχημένες καριέρες και σημαντικές σχέσεις που διαρκούν.

Στην σημερινή κοινωνία, πλέον, η οπτική αλλάζει και στον εργασιακό χώρο: ο εργαζόμενος δεν είναι μόνος και δεν μπορεί να πετύχει τίποτα μόνος. Οι κοινωνικές δεξιότητες που θα αναπτύξει και στο βαθμό που θα τις εξελίξει θα του προσφέρουν δυνατότητες επαγγελματικής εξέλιξης-και στις υψηλότερες βαθμίδες ακόμα-αυτές είναι που παίζουν τον κύριο και αποφασιστικό ρόλο. *Όσοι δεν γίνουν πιο ευφυείς συναισθηματικά, δεν θα επιβιώσουν εύκολα στις εποχές που έρχονται.*

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

2,1 ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΞΙΕΣ

2.1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ

Όπως αναφέραμε και στο πρώτο κεφάλαιο τα άτομα εκτός από την διανοητική νοημοσύνη διαθέτουν και συναισθηματική νοημοσύνη. Πιο ολοκληρωμένα οι ψυχολόγοι σήμερα δέχονται ότι τα άτομα διαθέτουν τρεις διακριτές ικανότητες οι οποίες είναι άρρηκτα συνδεδεμένες μεταξύ τους και αλληλοσυμπληρώνονται. Οι ικανότητες αυτές είναι που καθορίζουν τις σκέψεις και τις πράξεις μας.

Σχήμα 4. Η συγκρότηση του ατόμου



Πηγή: Bradberry Travis, Greaves Jean (2006, p. 51)

Κάνοντας λόγο οι ψυχολόγοι για την προσωπικότητα του ατόμου δεν εννοούν το ότι κάποιος μπορεί να διαθέτει γοητεία ή μια πιο θετική στάση απέναντι στη ζωή. Αναφέρονται σε μια πιο δυναμική έννοια που περιγράφει την ανάπτυξη και την εξέλιξη ολοκλήρου του ψυχολογικού συστήματος ενός ανθρώπου (Stephen P. Robbins και Timothy A. Judge, 2012).

Ο ορισμός της προσωπικότητας που χρησιμοποιείται πιο συχνά γεννήθηκε από τον Gordon Willard Allport περίπου 70 χρόνια πριν. Είπε ότι προσωπικότητα είναι « η δυναμική οργάνωση εντός του ατόμου των ψυχολογικών συστημάτων εκείνων που

καθορίζουν τις μοναδικές προσαρμογές του στο περιβάλλον του » (Stephen P. Robbins και Timothy A. Judge, 2012). Σύμφωνα με τον Mayer (2005) η προσωπικότητα είναι το μοτίβο των ψυχολογικών διεργασιών που απορρέουν από τα κίνητρα, τα συναισθήματα, τις σκέψεις, και άλλους σημαντικούς τομείς της ψυχολογικής λειτουργίας. Τονίζει μάλιστα ότι η προσωπικότητα εκφράζεται μέσα από τις επιρροές της στο σώμα, στη ψυχική ζωή, και μέσα από την κοινωνική συμπεριφορά του ατόμου.

Ένας από τους κορυφαίους αναλυτές της, ο Cattell (1957,) αναφέρει πως συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας επηρεάζουν τις επαγγελματικές επιλογές στην εργασία καθώς και την συμπεριφορά του ατόμου μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Σύμφωνα με τους περισσότερους ερευνητές που έχουν ασχοληθεί με το θέμα, η προσωπικότητα συνολικά φαίνεται πως έχει μια σημαντική επίδραση στην επαγγελματική επιτυχία και ανάπτυξη, και παίζει καθοριστικό ρόλο στο πως το άτομο λειτουργεί στην εργασία. Μάλιστα ο Slaski (2007) έχει υποστηρίξει πως μερικά χαρακτηριστικά που διαμορφώνουν την προσωπικότητα, όπως τα κίνητρα, η νοημοσύνη αλλά και η έννοια του εαυτού (self-concept), έχουν σημαντική επίδραση στην επιλογή επαγγέλματος. Ο Horrocks (1976) θεωρεί ότι, η επαγγελματική προτίμηση και συμπεριφορά του ατόμου στην εργασία σχετίζονται άμεσα με τις ανάγκες του για αναγνώριση και επιβεβαίωση.

Μάλιστα, ένας απλό τους κορυφαίους θεωρητικούς της Εργασιακής Ψυχολογίας, ο John Holland (1985), υποστήριξε πως οι άνθρωποι που επιλέγουν να εργαστούν σε ένα περιβάλλον που ταιριάζει με τον τύπο της προσωπικότητάς τους, είναι πιο πιθανό να είναι επιτυχημένοι, ικανοποιημένοι και παραγωγικοί, και πως έτσι τα θετικά στοιχεία της έννοιας του εαυτού τους (self-concept) ισχυροποιούνται. Ο Holland μάλιστα προχώρησε στην ανάπτυξη ενός εξάγωνου μοντέλου που αναπαριστά τη σχέση μεταξύ τύπου προσωπικότητας κι εργασιακού περιβάλλοντος. Σύμφωνα λοιπόν με το μοντέλο του, οι περισσότεροι άνθρωποι σήμερα ανήκουν σε έναν από τους έξι ακόλουθους τύπους προσωπικότητας: Πρακτικός, Ερευνητικός, Καλλιτεχνικός, Κοινωνικός, Επιχειρηματικός και Συμβατικός.

1. Πρακτικός Τύπος: ο προσγειωμένος, λογικός, αξιόπιστος, ρεαλιστής, απλός, ευθύς.

Ενδεικτικά Επαγγέλματα: Γεωπόνος, Ηλεκτρολόγος, Μηχανικός Αυτοκινήτων, Μηχανικός Κατασκευών, Πιλότος.

2. Ερευνητικός Τύπος: τον χαρακτηρίζει το ερευνητικό πνεύμα, η περιέργεια, αντικειμενικότητα, ικανότητα αφαιρετικής, ανεξάρτητης και κριτικής σκέψης, ανάλυσης, σύνθεσης και εξαγωγής συμπερασμάτων.

Ενδεικτικά Επαγγέλματα: Μαθηματικός, Ανθρωπολόγος, Γιατρός, Φυσικός, Χημικός, Βιολόγος, Ψυχολόγος.

3. Καλλιτεχνικός Τύπος: είναι ο εκφραστικός, πρωτότυπος, ανεξάρτητος, αυθόρμητος, δημιουργικός, με ελεύθερη σκέψη.

Ενδεικτικά Επαγγέλματα: Ζωγράφος, Μουσικός, Χορευτής, Ηθοποιός, Σχεδιαστής Μόδας, Συγγραφέας, Ποιητής.

4. Κοινωνικός Τύπος: είναι εξυπηρετικός, φιλικός, υποστηρικτικός, με κατανόηση, αφοσίωση, ικανότητα στην επικοινωνία, αποδέχεται τον άλλο, εμπνέει εμπιστοσύνη.

Ενδεικτικά Επαγγέλματα: Γιατρός, Ψυχολόγος, Νοσηλεύτης, Λογοθεραπευτής, Διαιτολόγος, Κοινωνικός Λειτουργός, Υπεύθυνος Προσωπικού.

5. Επιχειρηματικός Τύπος: είναι φιλόδοξος, τολμηρός, ανταγωνιστικός, αξιόπιστος και έμπιστος, αισιόδοξος, υπεύθυνος, εξωστρεφής, δυναμικός και με αυτοπεποίθηση.

Ενδεικτικά Επαγγέλματα: Επιχειρηματίας, Δικηγόρος, Πολιτικός, Τραπεζικός, Ξενοδόχος, Έμπορος, Επενδυτής.

6. Συμβατικός Τύπος: είναι Υπεύθυνος, αξιόπιστος, προσεκτικός, δίνει σημασία στη λεπτομέρεια, προσαρμόζεται στις υπάρχουσες δομές, έχει ανάγκη από σαφείς οδηγίες.

Ενδεικτικά Επαγγέλματα: Γραμματέας, Διοικητικός Υπάλληλος, Λογιστής, Υπάλληλος Τραπεζίης.

Τέλος, ο Goleman (1995) υποστηρίζει τοι κάποιοι άνθρωποι αν και έχουν πολλά προσόντα, δεν καταφέρνουν να επιτύχουν σε επαγγελματικό επίπεδο ,ενώ άλλοι με λιγότερες ικανότητες τα καταφέρνουν σχεδόν με ό,τι ασχοληθούν. Για τον Goleman, η

επιτυχία στην επαγγελματική αρένα εξαρτάται από την ικανότητά του ατόμου να ανέχεται τις απογοητεύσεις, να ελέγχει τις παρορμήσεις του, να δείχνει αυτοσυγκράτηση, επιμονή και υπομονή, δηλαδή αυτό που ονομάζει «Συναισθηματική Νοημοσύνη» η οποία και είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την προσωπικότητα. Τις τελευταίες δεκαετίες η «Συναισθηματική Νοημοσύνη» έχει αρχίσει να μελετάται πιο συστηματικά και από την Εργασιακή/Οργανωτική Ψυχολογία.

2.2 ΜΟΝΤΕΛΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ

Στο παρελθόν υπήρξε πλήθος μελετών οι οποίες προσπάθησαν να εντοπίσουν και να ονοματίσουν σταθερά χαρακτηριστικά που περιγράφουν την συμπεριφορά ενός ατόμου όπως ντροπαλό, επιθετικό, υποτακτικό, νωθρό, φιλόδοξο, πιστό και άτολμο. Υποστήριξαν ότι όταν κάποιος εμφανίζει τα χαρακτηριστικά αυτά σε μεγάλο αριθμό περιπτώσεων, τότε αυτά ονομάζονται χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του. Όσο πιο συνεπή είναι τα χαρακτηριστικά αυτά μέσα στο χρόνο και όσο πιο συχνά εμφανίζονται σε διάφορες καταστάσεις, τόσο πιο σημαντικά είναι τα χαρακτηριστικά αυτά για την προσωπικότητα του ατόμου (Stephen P. Robbins και Timothy A. Judge, 2012).

Οι αρχικές προσπάθειες εντοπισμού των πρωταρχικών χαρακτηριστικών που ορίζουν την συμπεριφορά ενός ατόμου κατέληγαν σε μακροσκελείς λίστες, οι οποίες κάθε άλλο παρά διευκόλυναν στην εξαγωγή γενικών συμπερασμάτων και καθιστούσαν δύσκολη την πρακτική καθοδήγηση τους λήπτες αποφάσεων στα πλαίσια ενός οργανισμού. Εξαίρεση αποτελεί ο δείκτης τύπου Myers Briggs και το Μοντέλο των Πέντε Μεγάλων Παραγόντων που πλέον αποτελούν το κυριότερο πλαίσιο εντοπισμοί και ταξινόμησης των χαρακτηριστικών.

2.2.1 ΔΕΙΚΤΗΣ ΤΥΠΟΥ MYERS BRIGGS

Ο δείκτης τύπου Myers Briggs (Myers Briggs Type Indicator, MBTI) είναι το πλέον ευρέως χρησιμοποιούμενο εργαλείο αξιολόγησης της προσωπικότητας παγκοσμίως⁸. Πρόκειται για ένα ερωτηματολόγιο που αποτελείται από 100 ερωτήσεις και εξετάζει το πώς νιώθουν ή ενεργούν τα άτομα σε συγκεκριμένες καταστάσεις. Ο τύπος της προσωπικότητάς τους παρουσιάζει τις προτιμήσεις τους σε τέσσερις ξεχωριστές

⁸ R.S Kennedy και D.A. Kennedy, (2004)

κατηγορίες, με κάθε μία από αυτές να αποτελείται από δύο αντίθετους πόλους. Οι τέσσερις κατηγορίες περιγράφουν περιοχές-κλειδιά που συνδυάζονται για να δημιουργήσουν τη βάση της προσωπικότητας του ατόμου ως εξής:

1. Πού επικεντρώνετε την προσοχή σας – Εξωστρέφεια (E) ή Εσωστρέφεια (I)
2. Τρόπος με τον οποίο λαμβάνετε πληροφορίες – Αίσθηση (S) ή Διαίσθηση (N)
3. Τρόπος με τον οποίο λαμβάνετε αποφάσεις – Σκέψη (T) ή Συναισθημα (F)
4. Πώς αντιμετωπίζετε τον εξωτερικό κόσμο – Κρίση (J) ή Αντίληψη (P)

Σχήμα 5. Οι 4 κατηγορίες με ταξινόμησης των ατόμων βάση του δείκτη Myers Briggs

<p>Πού επικεντρώνετε την προσοχή σας</p> <p>E</p>	<p>Εξωστρέφεια Τα άτομα που προτιμούν την Εξωστρέφεια, τείνουν να επικεντρώνουν την προσοχή τους στον εξωτερικό κόσμο ανθρώπων και πραγμάτων.</p>	<p>I</p> <p>Εσωστρέφεια Τα άτομα που προτιμούν την Εσωστρέφεια, τείνουν να επικεντρώνουν την προσοχή τους στον εσωτερικό κόσμο ιδεών και εντυπώσεων.</p>
<p>Ο τρόπος με τον οποίο λαμβάνετε πληροφορίες</p> <p>S</p>	<p>Αίσθηση Τα άτομα που προτιμούν την Αίσθηση, τείνουν να λαμβάνουν πληροφορίες μέσω των πέντε αισθήσεων και επικεντρώνονται στο «εδώ και τώρα».</p>	<p>N</p> <p>Διαίσθηση Τα άτομα που προτιμούν τη Διαίσθηση, τείνουν να λαμβάνουν πληροφορίες από δομές και τη γενική εικόνα, και επικεντρώνονται σε μελλοντικές πιθανότητες.</p>
<p>Ο τρόπος με τον οποίο λαμβάνετε αποφάσεις</p> <p>T</p>	<p>Σκέψη Τα άτομα που προτιμούν τη Σκέψη, τείνουν να λαμβάνουν αποφάσεις που βασίζονται πρωτίστως στη λογική και στην αντικειμενική ανάλυση αίτιου-αποτελέσματος.</p>	<p>F</p> <p>Συναίσθημα Τα άτομα που προτιμούν το Συναίσθημα, τείνουν να λαμβάνουν αποφάσεις που βασίζονται πρωτίστως στις αξίες και στην υποκειμενική εκτίμηση των προσωπικοκεντρικών ζητημάτων.</p>
<p>Πώς αντιμετωπίζετε τον εξωτερικό κόσμο</p> <p>J</p>	<p>Κρίση Τα άτομα που προτιμούν την Κρίση, τείνουν να αρέσκονται σε μια σχεδιασμένη και οργανωμένη προσέγγιση της ζωής και επιθυμούν να διευθετούν τα ζητήματά τους.</p>	<p>P</p> <p>Αντίληψη Τα άτομα που προτιμούν την Αντίληψη, τείνουν να αρέσκονται σε μια ευέλικτη και αυθόρμητη προσέγγιση της ζωής και επιθυμούν να «κρατούν ανοιχτές» όλες τις εναλλακτικές τους δυνατότητες.</p>

Πηγή: https://www.opp.com/~media/Files/PDFs/Reports%20in%20other%20languages/MBTI%20Step%20I/OPP_MBTI_Step_I_Profile_Report_Greek.pdf

Οι κατηγορίες αυτές περιγράφουν στο σύνολο τους 16 τύπους προσωπικότητας (σχήμα 6) με το καθένα να ταυτίζεται με ένα από τα από τους δύο πόλους από τα τέσσερα ζευγάρια.

Όπως είδαμε και πιο πάνω για την κωδικοποίηση των τύπων χρησιμοποιούνται τα εξής γράμματα:

E για Extrovert ή I για Introvert,

S για Sensing ή N για iNtuiting,

T για Thinking ή F για Feeling,

J για Judging ή P για Perceiving.

Οι 16 Τύποι προσωπικότητας που προκύπτουν είναι οι εξής:

ISTJ- Εξάρτηση: Είναι σχολαστικοί, υπεύθυνοι και δουλεύουν σκληρά. Μπορούν να δουλέψουν καλά σε ρουτίνα με καθορισμένες διαδικασίες κρατώντας ημερολόγιο των πράξεων τους. Τους αρέσει να ξεκαθαρίζουν τον ρόλο τους και τις υπευθυνότητές τους. Προσπαθούν να διατηρούν την αποδοτικότητα τους και την χρησιμότητα τους και να ακολουθούν τις δεσμεύσεις τους.

ISFJ- Δέσμευση: Είναι φιλότιμοι, πιστοί, και αφοσιωμένοι. Δουλεύουν καλά όταν έχουν ξεκαθαρισμένο ρόλο και υπευθυνότητα. Προσέχουν τις ειδικές ανάγκες των ανθρώπων και στηρίζονται σε καθιερωμένες μεθόδους. Ψάχνουν την σταθερότητα και την αρμονία και περιμένουν από τους άλλους να είναι επιμελής. Μπορούν να κάνουν θυσίες για να αποπερατώσουν μια δουλειά.

INFJ- Ακεραιότητα: Είναι διορατικοί, εμπνευστικοί και δημιουργικοί. Δουλεύουν καλά όταν ο στόχος είναι το ενδιαφέρον των ανθρώπων, ασκούν ήσυχα επιρροή και είναι πρότυπα ακεραιότητας. Οραματίζονται τρόπους να πετύχουν μακροπρόθεσμους στόχους, αρέσκονται να δημιουργούν ατμόσφαιρα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και να οργανώνουν άτομα και διεργασίες προς όφελος όλων.

INTJ- Διορατικότητα: Είναι ανεξάρτητοι, ατομιστές και διορατικοί. Δουλεύουν καλύτερα όταν μπορούν να αναπτύξουν στρατηγικές, να προβλέψουν, να υλοποιήσουν τις ιδέες τους και να δημιουργήσουν έξυπνα σχήματα για να φτάσουν προθεσμίες. Δεν τους φοβίζουν οι δυσκολίες. Τους αρέσει να αναλύουν αντικειμενικά παράγοντες και θέματα για να αντιμετωπίσουν πολύπλοκες προκλήσεις που βλέπουν στο μέλλον.

ISTP- Ιδιοφυΐα: Είναι πραγματιστές, ρεαλιστές και προσαρμόσιμοι. Δουλεύουν καλά όταν δεν υπάρχουν πολλοί κανόνες και όταν μπορούν να βάλουν σε εφαρμογή τις

ικανότητες τους με ένα πρακτικό και λογικό τρόπο. Μπορούν να διακρίνουν ασυνέπειες σε μεθοδολογίες και διαδικασίες. Αντιδρούν γρήγορα σε επείγοντες καταστάσεις και επινοούν ευθυτενή σχέδια για να αντιμετωπίσουν προβλήματα που μπορεί να συναντήσουν.

ISFP- Ευαισθησία: Είναι άτομα χαμηλών τόνων, ελαστικοί και ενδιαφέροντα. Δουλεύουν καλύτερα όταν έρχονται αντιμέτωποι με προσωπικές ανάγκες ατόμων με ένα ευθύ και προσωπικό τρόπο. Εκτιμούν την αρμονία και την ανεκτικότητα. Είναι γνήσιοι, ειλικρινείς και ανοικτόμυαλοι. Βελτιώνουν τον χώρο εργασίας τους αφού βεβαιώνονται ότι σε όλους φαίνονται με καλοσύνη.

INFP- Ιδεαλισμός: Είναι αυθεντικοί, στηρίζονται σε αρχές και ενδιαφέρονται για τους άλλους. Δουλεύουν καλά όταν μπορούν να παρέχουν την ευεξία των άλλων και να βοηθούν τους άλλους να φτάσουν τις πλήρεις δυνατότητες τους. Ψάχνουν το νόημα και τον λόγο για οτιδήποτε ασχοληθούν. Προσφέρουν αυθεντικότητα και ένα πνεύμα αρμονίας, πίστης και συμπόνιας στα άτομα και στους θεσμούς που υπηρετούν.

INTP- Λογική: Είναι αναλυτικοί, διανοούμενοι, και ιδιοφυείς. Δουλεύουν καλύτερα όταν μπορούν να λειτουργήσουν ανεξάρτητα, όταν ψάχνουν για την αλήθεια και όταν χρησιμοποιούν προσεγγίσεις βασισμένες στη λογική για να λύσουν πολύπλοκα προβλήματα. Η περιέργειά τους, τους οδηγεί να αναζητήσουν θεωρίες, να παρατηρήσουν το λόγο που κάνουν τα πράγματα να δουλεύουν και να ανακαλύψουν τις μακροπρόθεσμες συνέπειες ενός δεδομένου σχεδίου ή στρατηγικής.

ESTP- Ενέργεια: Οδηγούνται από την δράση. Είναι ενεργητικοί και ρεαλιστικοί. Δουλεύουν καλύτερα όταν είναι πλήρως αναμεμειγμένοι, τους αρέσουν οι προκλήσεις και όταν προσπαθούν να εξαλείψουν εμπόδια μέσα από μία λογική, πραγματική, ουσιαστική προσέγγιση. Τους αρέσει να λύνουν προβλήματα, να δουλεύουν για να πετύχουν άμεσα αποτελέσματα και να είναι εκεί που είναι η δράση.

ESFP- Ενθουσιασμός: Είναι φιλικόι, κοινωνικοί και ενθουσιώδεις. Δουλεύουν καλύτερα όταν μπορούν να χρησιμοποιήσουν την ζωντάνια τους και το χιούμορ τους για να κάνουν κάποια δουλειά. Κάνουν συλλογικές προσπάθειες διασκεδαστικές με το να εφαρμόζουν κοινή λογική και την αυθόρμητη κοινή λογική και την αυθόρμητη

προσέγγιση τους για να αντιμετωπίσουν προκλήσεις. Τους αρέσει να χρησιμοποιούν την ζεστασιά και την γενναιοδωρία τους για να βοηθήσουν ανθρώπους.

ENFP- Φαντασία: Είναι ζωντανοί, χαρισματικοί και ενθαρρυντικοί. Δουλεύουν καλά όταν μπορούν να καινοτομήσουν και να είναι δημιουργικοί, όταν μπορούν να πείσουν τους άλλους να δράσουν και να στιγματίσουν θετική αλλαγή. Παράγουν ενθουσιασμό για νέες δραστηριότητες, είναι ακούραστοι στην ενασχόληση καινούργιων ενδιαφερόντων και προβλέπουν τις ανάγκες ανθρώπων και οργανισμών.

ENTP- Πρωτοβουλία: Είναι οξυδερκείς, προσαρμόσιμοι και έξυπνοι. Δουλεύουν καλά όταν μπορούν να αναλάβουν προκλήσεις, να αυτοσχεδιάσουν αφηρημένα πλαίσια και να ενθαρρύνει άλλους να καταλάβουν στόχους στρατηγικά. Έχουν ένα εθελοντικό πνεύμα όσο αφορά επιχειρηματικές προσπάθειες, προσαρμόζονται στις αλλαγές και στις καινοτομίες και βρίσκουν τρόπους να κάνουν κάτι που δεν είναι άμεσα φανερό.

ESTJ- Αποφασιστικότητα: Είναι λογικοί, ρυθμιστικοί και οργανωμένοι. Δουλεύουν καλά όταν μπορούν να διοικούν και να διαχειρίζονται πόρους, όταν υλοποιούν σχέδια και όταν επιτυγχάνουν καθήκοντα. Βρίσκουν και διορθώνουν ελαττώματα, παρατηρούν γεγονότα και κρατούν τους πάντες υπόλογους. Δουλεύουν σκληρά, είναι υπεύθυνοι και ψάχνουν πρακτικές και ρεαλιστικές λύσεις σε προβλήματα.

ESFJ- Συμφιλίωση: Είναι ζεστοί και συνεργάσιμοι. Δουλεύουν καλύτερα όταν εξυπηρετούν ανάγκες ανθρώπων με ένα δομημένο, έγκαιρο και πρακτικό τρόπο. Προσπαθούν να επιβεβαιώνουν ότι άνθρωποι και καθήκοντα βρίσκονται οργανωμένα σε αρμονία. Ασκούν αποφασιστικότητα και συνεχή παρακολούθηση, και δουλεύουν για να επιτύχουν αποτελέσματα που βελτιώνουν την κατάσταση για όσους ενδιαφέρονται.

ENFJ- Υπευθυνότητα: Είναι ζεστοί, υποστηρικτικοί και φιλικοί. Δουλεύουν καλά όταν μπορούν να συγκεντρωθούν σε ανθρώπινες προσδοκίες, όταν αναπτύσσουν οργανωμένα σχέδια για να φτάσουν στόχους και διατηρούν την ακεραιότητα τους κάνοντας αυτά. Συντονίζονται με

ENTJ- Οδηγός: Είναι ενεργητικοί, σθεναροί και με αυτοπεποίθηση. Δουλεύουν καλά όταν μπορούν να διευθύνουν έργα, όταν φέρνουν τάξη και λογική στα καθήκοντα,

δημιουργούν μακροπρόθεσμα σχέδια. Επινοούν σχέδια και λύσεις για να διορθώσουν προβλήματα, παίρνουν αποφασιστικές στάσεις και επωμίζονται την ευθύνη για την επίτευξη ομαδικών στόχων

Σχήμα 6. Τύπο προσωπικότητας

ISTJ "Doing What Should Be Done"	ISFJ "A High Sense of Duty"	INFJ "An Inspiration to Others"	INTJ "Everything Has Room For Improvement"
ISTP "Ready to Try Anything Once"	ISFP "Sees Much But Shares Little"	INFP "Noble Service to Aid Society"	INTP "A Love of Problem Solving"
ESTP "The Ultimate Realists"	ESFP "You Only Go Around Once in Life"	ENFP "Giving Life an Extra Squeeze"	ENTP "One Exciting Challenge After Another"
ESTJ "Life's Administrators"	ESFJ "Hosts and Hostesses of the World"	ENFJ "Smooth Talking Persuaders"	ENTJ "Natural Leaders"

Έτσι λοιπόν καθένας που απαντάει στο ερωτηματολόγιο κατατάσσεται σε έναν από τους παραπάνω τύπους προσωπικότητας. Ο MBTI χρησιμοποιείται ευρέως από διάφορους οργανισμούς ως εργαλείο για την αξιολόγηση της προσωπικότητας των εργαζομένων. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι ο MBTI χρησιμοποιείται από την Apple Computers, at&t, Citigroup, GE, 3MCo, από πολλά νοσοκομεία και εκπαιδευτικά ιδρύματα στην Αμερική ακόμα και από τις αμερικανικές ένοπλες δυνάμεις (Stephen P. Robbins και Timothy A. Judge, 2012).

Παρά την δημοτικότητα του MBTI, ως εργαλείο μέτρησης της προσωπικότητας του ατόμου τα στοιχεία σχετικά με την εγκυρότητα του είναι συγκεχυμένα, με τα περισσότερα να δείχνουν ότι δεν είναι έγκυρο⁹. Ένα πρόβλημα του τεστ αυτού είναι ότι αναγκάζει τα άτομα να μπουν στην μία ή στην άλλη κατηγορία (δηλ. εσωστρεφή ή

⁹Βλ. Π.χ. R.M Capraro και M.M Capraro (2002) και R.C Armau, B.A. Green, D.H. Rosen D.H Gleaves και J.G. Melancon (2003),

εξωστρεφής). Ωστόσο, πολλές φορές τα άτομα μπορεί να επιδεικνύουν και τις δύο πλευρές ανάλογα με την κατάσταση. Επίσης από το ερωτηματολόγιο εξάγονται πληροφορίες περισσότερο ως προς τις προτιμήσεις του ατόμου και όχι τις ικανότητες και τις γνώσεις του. Παράλληλα δεν ξεκαθαρίζει ποια είναι η πιο ισχυρή προτίμηση απλά τις διακρίνει. Κανένας τύπος δεν είναι καλύτερος ή χειρότερος από άλλον, ο κάθε ένας έχει τα θετικά και τα αρνητικά του και η ποικιλομορφία είναι πολλές φορές πιο θεμιτά. Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι ενώ ο MBTI μπορεί να είναι ένα πολύτιμο εργαλείο για την αύξηση της αυτοεπίγνωσης και την επαγγελματική καθοδήγηση, τα αποτελέσματα του όμως έχουν μικρή σχέση με την εργασιακή επίδοση. Επομένως θα πρέπει να αποφεύγεται η χρήση του από τους μάνατζερ για την επιλογή υποψήφιου υπαλλήλου.

2.2.2 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΜΕΓΑΛΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ.

Ο MBTI μπορεί να μην διαθέτει ισχυρά υποστηρικτικά στοιχεία, αλλά δεν μπορούμε να πούμε το ίδιο για το μοντέλο των Πέντε Μεγάλων Παραγόντων (Big Five Factor). Ένα εντυπωσιακό σώμα έρευνας υποστηρίζει τη θέση του ότι πέντε βασικές διαστάσεις δρέπον όλες τις άλλες και περικλύουν το μεγαλύτερο μέρος των σημαντικών παραλλαγών της ανθρώπινης προσωπικότητας (Stephen P. Robbins και Timothy A. Judge, 2012).

Πρόκειται λοιπόν για ένα μοντέλο, που όπως φανερώνει και το όνομά του, αποτελείται από πέντε μεγάλες διαστάσεις της προσωπικότητας, ενώ η κάθε διάσταση έχει ορισμένα επιπρόσθετα χαρακτηριστικά. Στο κάθε άτομο υπερισχύει ένας από τους πέντε παράγοντες, δίνοντας τη δυνατότητα να προβλέψουμε ορισμένες συμπεριφορές του, με βάση κυρίως τα χαρακτηριστικά που ανήκουν σε αυτή τη διάσταση.

Οι πέντε μεγάλοι παράγοντες είναι οι παρακάτω:

1. Η εξωστρέφεια (extraversion). Η διάσταση της εξωστρέφειας αποτυπώνει την άνεση ενός ατόμου με τις σχέσεις. Η διάσταση αυτή αναφέρεται στην ποσότητα και την ένταση των διαπροσωπικών σχέσεων, στην ικανότητα του ατόμου για ευτυχία καθώς και στο επίπεδο δραστηριότητας. Τα άτομα που έχουν υψηλές τιμές στη διάσταση της εξωστρέφειας είναι κοινωνικά, δραστήρια, φλύαρα, ανθρωποκεντρικά, αισιόδοξα, τρυφερά, έχουν θετικά συναισθήματα, αναζητούν κοινωνικά ερεθίσματα, έχουν μία τάση να είναι κυρίαρχα και δυναμικά, τους

αρέσει η περιπέτεια και αγαπούν τη διασκέδαση. Αντίθετα τα εσωστρεφή άτομα είναι συνήθως επιφυλακτικά, συνεσταλμένα, σοβαρά, ήσυχα, απόμακρα και ανεξάρτητα

2. Προσήνεια (agreeableness). Ο παράγοντας της προσηνείας είναι μια διαπροσωπική διάσταση και αναφέρεται στη προδιάθεση του ατόμου να αποδέχεται τους άλλους. Κύρια χαρακτηριστικά του ατόμου με υψηλές τιμές στον παράγοντα της προσηνείας είναι η εμπιστοσύνη, η επιθυμία να πιστεύει ότι οι άλλοι είναι ειλικρινείς και καλοπροαίρετοι και μια έντονη τάση για ειλικρινείς και ευθείς απαντήσεις. Είναι άτομα συνεργάσιμα, δεκτικά και ευπιστία. Άτομα με χαμηλή βαθμολογία στο παράγοντα αυτό είναι ψυχρά, αντιπαθή και ανταγωνιστικά.
3. Συναισθηματική σταθερότητα (emotional stability). Η διάσταση της συναισθηματικής σταθερότητας –που πολλές φορές της προσδίδεται η ονομασία νευρωτισμός που είναι το ακριβώς αντίθετο της- αναφέρεται στην ικανότητα ενός ατόμου να διαχειρίζεται το αγχος του. Άτομα με υψηλή βαθμολογία στη διάσταση αυτή είναι ήρεμα, νιώθουν ασφαλείς και έχουν συνήθως μεγάλη αυτοπεποίθηση. Αντίθετα άτομα με αρνητική βαθμολογία είναι νευρωτικά, ανασφαλή, αγχώδη και θλιμμένα.
4. Ευσυνειδησία (conscientiousness). Η διάσταση της ευσυνειδησίας αναφέρεται στο βαθμό της οργάνωσης, της επιμονής και της κινητοποίησης του ατόμου για την επίτευξη των στόχων του. Άτομα με υψηλές τιμές στη διάσταση της ευσυνειδησίας συνήθως είναι οργανωτικά, αξιόπιστα, εργατικά, αυτόνομα, τυπικά, φιλόδοξα, επιμελή και επίμονα, ενώ έχουν γνώση των καθηκόντων του. Αντίθετα άτομα με χαμηλές τιμές στη διάσταση αυτή είναι αναξιόπιστα αφαιρούνται εύκολα και δεν είναι καθόλου οργανωτικοί.
5. Δεκτικότητα σε εμπειρίες (openness to experience). Η διάσταση της δεκτικότητας σε εμπειρίες αφορά το φάσμα ενδιαφερόντων και το πάθος των ατόμων για καινοτομίες. Τα άτομα με υψηλές τιμές στον παράγοντα αυτό, είναι ανοιχτά στις εμπειρίες και συνήθως είναι περίεργα, με φαντασία και ενδιαφέρον για καινούργιες απόψεις, ιδέες και μη συμβατικές αξίες, ενώ χρησιμοποιούν τη φαντασία και τη δημιουργικότητα στη ζωή τους, έχουν την ικανότητα να εκτιμούν την τέχνη, την ομορφιά και την ποίηση, τείνουν να δίνουν προσοχή σε εσωτερικές και βαθιά

συναισθηματικές εμπειρίες. Αντίθετα τα άτομα που δεν είναι ανοικτά σε εμπειρίες είναι συμβατικά και βρίσκουν ανακούφιση στο οικείο.

2.2.2.1 ΠΩΣ ΠΡΟΒΛΕΠΟΥΝ ΤΑ ΠΕΝΤΕ ΜΕΓΑΛΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ

Μέχρι τα μέσα του '80 οι έρευνες δεν έδειχναν κάποια σημαντική σχέση μεταξύ προσωπικότητας κι εργασιακής επίδοσης. Από τα μέσα του '80 όμως και μετά το σκηνικό άλλαξε. Σημαντικό ρόλο σε αυτό έπαιξε η εισαγωγή του **μοντέλου των πέντε μεγάλων παραγόντων**.

Πολλοί συγγραφείς (όπως αναφέρεται και στο βιβλίο των Stephen P. Robbins και Timothy A. Judge (2012) δύο μπορεί να είναι οι πιθανές εξηγήσεις, διατυπώνουν την άποψη ότι

«Η πλειονότητα των στοιχείων δείχνει ότι τα άτομα που είναι φερέγγυα, αξιόπιστα, προσεκτικά, σχολαστικά, οργανωμένα, σκληρά εργαζόμενα, επίμονα, προσανατολισμένα το στόχο τους και έχουν την ικανότητα να σχεδιάζουν, επιδεικνύουν υψηλότερη εργασιακή επίδοση στις περισσότερες αν όχι σε όλες τις ενασχολήσεις τους»¹⁰

Από τους παράγοντες αυτούς (εξωστρέφεια, προσήνεια, ευσυνειδησία, συναισθηματική σταθερότητα και δεκτικότητα στην εμπειρία) η εξωστρέφεια κι η ευσυνειδησία έχουν δείξει να είναι οι πιο σημαντικοί, όσον αφορά στην επιρροή που έχουν πάνω στην απόδοση, με την ευσυνειδησία να είναι ο πιο σταθερός σε διαφορετικά πλαίσια εργασίας. Φαίνεται πως οι υπάλληλοι που έχουν υψηλότερη βαθμολογία στην ευσυνειδησία, αναπτύσσουν υψηλότερα επίπεδα κατάρτισης στην εργασία, η οποία με τη σειρά της οδηγεί σε υψηλότερα επίπεδα εργασιακής επίδοσης. Μια επισκόπηση 138 μελετών αποκάλυψε ότι η ευσυνειδησία είχε μάλλον στενή συνάφεια με την απόδοση των φοιτητών (A.E. Poropat, 2009).

Τα εξωστρεφή άτομα νιώθουν συνήθως πιο ευτυχισμένα με την εργασία τους και γενικότερα με την ζωή. Βιώνουν πιο θετικά συναισθήματα από τους εσωστρεφείς και εκφράζονται πιο εύκολα. Όπως αναφέρεται και παραπάνω είναι άτομα με έντονο

¹⁰ M.K Mount, M.R. Barrick και J.P. 1994, M.K Mount και T.A. Judge (2001)

δυναμισμό και κοινωνικές δεξιότητες με αποτέλεσμα να εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής επίδοσης κυρίως σε επαγγελματίες που απαιτούν σημαντικό βαθμό διαπροσωπικής αλληλεπίδρασης. Επίσης η εξωστρέφεια είναι ένας βασικός δείκτης για την ηγετική ανάδειξη ατόμων μέσα σε μια ομάδα. Οι εξωστρεφείς δεσπίζουν κοινωνικά, είναι τύποι που "παίρνουν τα ηνία" και γενικά είναι πιο δυναμικοί από τους εσωστρεφείς¹¹. Στα αρνητικά της εξωστρέφειας είναι ότι τα εξωστρεφή άτομα είναι πιο παρορμητικά και ριψοκίνδυνα στις αποφάσεις τους¹².

Τα άτομα που έχουν υψηλή βαθμολογία στη δεκτικότητα σε εμπειρίες, είναι πιο δημιουργικά στις επιστήμες και στις τέχνες. Η δημιουργικότητα είναι αυτό που τους καθιστά καλούς ηγέτες. Είναι άτομα που προσαρμόζονται εύκολα και μπορούν να διαχειριστούν την αλλαγή και την αοριστία. Από την άλλη προστάτες μελέτες έχουν δείξει ότι τα ανοιχτά άτομα είναι επιρρεπή στα εργατικά ατυχήματα¹³.

Τα προσηνή άτομα είναι πιο αρεστά από τα αντιπαθή, γεγονός που εξηγεί γιατί έχουν συνήθως καλύτερη επίδοση σε επαγγέλματα με διαπροσωπικό προσανατολισμό. Είναι επίσης, πιο υποχωρητικά και συμμορφώνονται προς τους κανόνες, ενώ έχουν, ως συνέπεια μικρότερες πιθανότητες να προκαλέσουν κάποιο ατύχημα. Έχουν επίσης μικρότερη να εμφανίσουν παρρεκλίνουσα συμπεριφορά σε έναν οργανισμό μια αρνητική πλευρά της προσήνειας είναι ότι σχετίζεται με χαμηλότερα επίπεδα επαγγελματικής επιτυχίας (ιδιαίτερα από άποψη απολαβών). Τα προσηνή ακόμα μπορεί να μην έχουν τόσο καλές ικανότητες ως διαπραγματευτές τους ενδιαφέρει όμως να ευχαριστήσουν τους άλλους, που συχνά δεν υπερασπίζονται τόσο καλά τον εαυτό τους¹⁴.

¹¹ R.J., Foti, και N.M Hauenstein, (007),.

¹² L. I. Spirling και R. Persaud, (2003)

¹³ Sharon Clarke και Ivan Robertson (2008)

¹⁴ B, Barry και R. A. Friedman (1998)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

3.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Αξιολόγηση απόδοσης είναι η διαδικασία κατά την οποία οι οργανισμοί αξιολογούν τις ατομικές επιδόσεις των εργαζομένων. Δεδομένου ότι αυτές γίνονται αποτελεσματικά, οι υπάλληλοι, οι προϊστάμενοί τους, ο τομέας Ανθρώπινου Δυναμικού και εν τέλει ο οργανισμός ή η επιχείρηση σύνολό τους αποκομίζουν οφέλη γνωρίζοντας ότι οι ατομικές προσπάθειες συμβάλλουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων.

Η Σε γενικές γραμμές, οι βασικές χρήσεις της Αξιολόγησης Εργαζομένων είναι οι εξής¹⁵:

1. Καθορισμός των στόχων απόδοσης και ανάπτυξη του εργαζομένου
2. Καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών
3. Σύνδεση αμοιβής με την απόδοση του εργαζομένου
4. Ανατροφοδότηση – Επαναπληροφόρηση εργαζομένου (Feedback)
5. Βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής

Οι αξιολογήσεις σχετίζονται με την απόδοση, τις προσπάθειες των εργαζομένων και την υπευθυνότητα. Σε ένα παγκόσμια έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον οι επιχειρήσεις έχουν ανάγκη από υψηλές αποδόσεις και ισχυρά πλεονεκτήματα για να ανταπεξέλθουν. Ταυτόχρονα οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν πληροφόρηση σχετικά με το αποτέλεσμα της αξιολόγησής τους ώστε να διαμορφώνουν τη μελλοντική τους συμπεριφορά. Η ανάγκη αυτή είναι εμφανής τόσο στους νεοπροσληφθέντες που προσπαθούν να κατανοήσουν τη δομή και τις απαιτήσεις της δουλειάς τους όσο και στους παλαιότερους ώστε να λαμβάνουν γνώση σε ποιο τομέα είναι αποδοτικοί και που πρέπει να δώσουν περισσότερη προσοχή ώστε να βελτιωθούν.. Οι προϊστάμενοι και διευθυντές από την πλευρά τους, πρέπει να αξιολογούν προκειμένου να ξέρουν τι ενέργειες και αποφάσεις να λάβουν. Η εξειδικευμένη πληροφόρηση που απορρέει συμβάλλει στη λήψη αποφάσεων για τον σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, την

¹⁵ (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003

εκπαίδευση, την εξέλιξη, την αύξηση μισθών, τις προαγωγές και τις μετακινήσεις – μμεταθέσεις προσωπικού¹⁶

Μια άλλη προσέγγιση των χρήσεων της αποτελεσματικής αξιολόγησης της εργασιακής επίδοσης από τους Werther&Davis, 1996 είναι οι εξής:

- Βελτίωση απόδοσης. Η επιστροφή πληροφόρησης σχετικά με τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων επιτρέπει στους μάνατζερς, τους υπευθύνους ανθρώπινου δυναμικού αλλά και στους ίδιους τους εργαζομένους να πραγματοποιήσουν ενέργειες για την αύξηση της αποδοτικότητας.
- Προσαρμογή αμοιβών. Η απόδοση του εργαζομένου αποτελεί συχνά τη βάση για τη λήψη απόφασης σχετικά με τη μελλοντική διαμόρφωση της αμοιβής του.
- Τοποθέτηση. Η απόφαση για προαγωγή, μετάθεση ή υποβίβαση βασίζεται στην πρόσφατη ή προγενέστερη εργασιακή συμπεριφορά του υπαλλήλου.
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη. Χαμηλές επιδόσεις ενδεχομένως υποδεικνύουν ανάγκες για περαιτέρω εκπαίδευση του προσωπικού και αντίστοιχα πολύ ικανοποιητικά αποτελέσματα της διαδικασίας αξιολόγησης να αφήνουν περιθώρια για ανάπτυξη και εξέλιξη ανεκμετάλλευτων έως τώρα ικανοτήτων.
- Ανεπαρκής διαδικασία στελέχωσης. Καλές ή κακές επιδόσεις υποδηλώνουν δυνάμεις και αντίστοιχα αδυναμίες στις διαδικασίες στελέχωσης του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού η ανάδειξη των οποίων συμβάλλει στην περαιτέρω βελτίωση των ενεργειών που λαμβάνουν χώρα κατά την επιλογή προσωπικού.
- Σφάλματα πληροφόρησης. Χαμηλές επιδόσεις πιθανά συνεπάγονται λάθη κατά την ανάλυση καθηκόντων, στο σχεδιασμό και κατανομή ανθρώπινων πόρων καθώς και σε άλλους τομείς του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού. Η στήριξη σε λανθασμένα δεδομένα μπορεί να οδηγήσει σε ακατάλληλες προσλήψεις, εκπαίδευση και διαδικασίες λήψης αποφάσεων.
- Λάθη στο σχεδιασμό των θέσεων εργασίας. Η αξιολόγηση συμβάλει μέσω των φτωχών αποτελεσμάτων στην ανάδειξη λαθών κατά των σχεδιασμό και επιτρέπει την διόρθωσή τους.

¹⁶(Werther & Davis, 1996).

- Ισότιμες εργασιακές ευκαιρίες. Η ορθή αξιολόγηση της απόδοσης διασφαλίζει ότι οι αποφάσεις τοποθέτησης των εργαζομένων δεν είναι μεροληπτικές.

Εξωτερικές προκλήσεις. Συχνά η απόδοση επηρεάζεται από εξωτερικούς αστάθμητους παράγοντες που μπορεί να σχετίζονται με την οικονομική κατάσταση, την οικογένεια και γενικότερα προσωπικά ζητήματα. Εάν αυτοί οι παράγοντες αποκαλύπτονται μέσα από τη διαδικασία αξιολόγησης το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ενδεχομένως να συμβάλλει στην αντιμετώπισή τους.

Η αξιολόγηση μπορεί να είναι τυπική ή άτυπη. Η μεν άτυπη που γίνεται ενδεχομένως σε καθημερινή βάση, αφορά άμεσα τον εργαζόμενο, τον προϊστάμενο του και τη υπόλοιπη ομάδα η δε τυπική είναι εκείνη που βοηθά την επιχείρηση στο σύνολό της και τους διευθυντές στο έργο τους.

Τα βασικότερες προϋποθέσεις της αποτελεσματικής αξιολόγησης της εργασιακής επίδοσης είναι ο υψηλός βαθμός τυποποίησης του συστήματος αξιολόγησης και η κατάλληλη εκπαίδευση των αξιολογητών, σε σχέση πάντα με τη φύση της εργασίας. Μέσω της κατάλληλης εκπαίδευσης οι βαθμολογητές βελτιώνουν την ικανότητα ορθών και αντικειμενικών παρατηρήσεων και κρίσεων αναβαθμίζοντας την εγκυρότητα των εξαγόμενων συμπερασμάτων και τη χρησιμότητά τους κατά τη λήψη αποφάσεων για την τοποθέτηση και εξέλιξη του προσωπικού¹⁷.

Ωστόσο ακόμα και σε καλά οργανωμένες και διοικούμενες επιχειρήσεις και οργανισμούς η διαδικασία της αξιολόγησης συνδέεται με ποικίλα προβλήματα. Συχνά οι προϊστάμενοι είναι δύσπιστοι απέναντι στη χρησιμότητα της τυπικής και προκαθορισμένης από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού αξιολόγησης. Οι ίδιοι στην πραγματικότητα γνωρίζουν την απόδοση και αποτελεσματικότητα των υφισταμένων τους, τα μειονεκτήματα και πλεονεκτήματά τους σε σχέση με τα εργασιακά καθήκοντα και συνεπώς δεν επιθυμούν να σπαταλούν χρόνο για να απεικονίσουν τα παραπάνω δεδομένα μμέσα από μία τυπική, έγγραφη διαδικασία.

Οι δυσκολίες αυτές μπορούν να αντιμετωπιστούν από ένα εύχρηστο, κατανοητό, κοινά αποδεκτό και αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης απόδοσης. Επομένως εάν και εφόσον πληρούνται οι προαναφερθείσες προϋποθέσεις τα συστήματα καταλήγουν σε αξιόλογα για την επιχείρηση ή οργανισμό συμπεράσματα, εντοπίζουν σημεία που

¹⁷Lee, (1985)

χρήζουν βελτίωσης και παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού

3.2 ΔΟΜΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.

Για να είναι αποτελεσματικό ένα σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να υπάρχει σαφήνεια ως προς τους στόχους που έχουν τεθεί και τις βασικές αρχές στις οποίες έχει στηριχθεί. Τα συστήματα αξιολόγησης της εργασιακής επίδοσης στοχεύουν σε κάποιους κοινούς βασικούς σκοπούς. Παρόλα αυτά, πέραν αυτών, κατά περίπτωση πρέπει να διαμορφώνονται ειδικοί στόχοι οι οποίοι προκύπτουν από το όραμά της επιχείρησης ή του οργανισμού,, τις βασικές αξίες της ανώτατης ηγεσίας, της στρατηγικές επιδιώξεις και το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται.

Ενδεικτικά οι κυριότεροι στόχοι είναι

- η επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων,
- η συνεχής ανάπτυξη – βελτίωση των εργαζομένων,
- η υποστήριξη των αποφάσεων και πολιτικών που αφορούν τις αμοιβές, τα κίνητρα, την εκπαίδευση, τις προαγωγές, τις μεταθέσεις και τις προσλήψεις
- η ενδυνάμωση των εργαζομένων και η ενίσχυση της παρακίνησης για υψηλή απόδοση και συνεχή βελτίωση,
- η ενίσχυση της οργανωτικής δέσμευσης των εργαζομένων, της εργασιακής ικανοποίησης και του αισθήματος υπευθυνότητας
- η συμβολή στην αποτελεσματική άσκηση διοίκησης από τους προϊστάμενους (τοποθεσία, καθοδήγηση, ανάπτυξη συνεργατών, έλεγχος) καθώς και
- η ενίσχυση των στοιχείων της εταιρικής κουλτούρας της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Κατά τον Borman (1978) η αξιολόγηση πρέπει να περιλαμβάνει αρχικά την παρατήρηση συμπεριφορών σχετιζόμενων με την εργασία, δεύτερον την αξιολόγηση τους από τον προϊστάμενο και τέλος την σταθμισμένη βαθμολόγησή τους ώστε να

υπάρχει ένας γενικός βαθμός του εργαζομένου ως προς την απόδοσή του. Βέβαια όπως επισημαίνεται, τα απλουστευμένα αυτά βήματα δεν ακολουθούνται.

Ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης περιλαμβάνει τρία κύρια στοιχεία. Η βάση για την περαιτέρω ανάπτυξη, διαμόρφωση και εφαρμογή του αποτελείται από συγκεκριμένα επίπεδα απόδοσης που σχετίζονται με τα εργασιακά καθήκοντα και είναι επιθυμητά από την διοίκηση και ταυτόχρονα αναγκαία για να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι και η στρατηγική του οργανισμού. Στη συνέχεια με διάφορα κριτήρια που έχουν καθοριστεί μετράται η πραγματική απόδοση των εργαζομένων, προκύπτει η διαφορά με την ιδεατή. Τα συμπεράσματα αυτά πρέπει να κοινοποιούνται στους ίδιους τους αξιολογούμενους και στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού (Werther & Davis, 1996).

Το κομμάτι της μεταφοράς πληροφόρησης στον εργαζόμενο και το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού κατέχει καίρια θέση στην επιτυχή έκβαση της διαδικασίας αξιολόγησης για τους εξής λόγους

1. Η πληροφόρηση του αξιολογούμενου είναι πολύ σημαντική για την ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησής του και την μετέπειτα απόδοσή του. Το πρακτικό κομμάτι απαιτεί την από κοινού συνεργασία προϊσταμένου και υφισταμένου (Evaluation Interview) για τη συζήτηση των αποτελεσμάτων. Ο τρόπος με τον οποίο θα γίνει καθορίζει το βαθμό κατανόησης του θετικού της διαδικασίας από την πλευρά του εργαζομένου και την προσπάθεια που θα καταβάλει για περαιτέρω βελτίωση.
2. Αντίστοιχα το τμήμα ΑΔ είναι εκείνο που ασχολείται με τον σχεδιασμό, την ανάπτυξη και διαχείριση του συστήματος αξιολόγησης της επιχείρησης. Η συγκέντρωση αυτή εξασφαλίζει την ομοιομορφία και τη συμμόρφωση προς τα καθορισμένα προτύπων. Στηρίζει στα αποτελέσματα αξιολογήσεων αποφάσεις για την εκπαίδευση, ανάπτυξη και γενικότερα εξέλιξη του προσωπικού.

Η συνέντευξη αξιολόγησης είναι κάτι που κατά κανόνα απεύχονται και θα επιθυμούσαν να αποφύγουν τόσο οι εργαζόμενοι όσο και οι ίδιοι οι αξιολογητές (Dulewicz & Fletcher, 1989). Για τους εργαζόμενους είναι εύκολα κατανοητό γιατί σε κανέναν δεν αρέσει να κρίνεται και οι προϊστάμενοι δεν θέλουν να αναγκαστούν να αναλάβουν το δύσκολο ρόλο του κριτή που είναι πιθανό να τους φέρει σε δύσκολη θέση.

Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δίνεται κατά τον καθορισμό των κριτηρίων βάση των οποίων θα μμετρηθεί η απόδοση καθώς αυτά πρέπει να έχουν άμεση σχέση με την θέση εργασίας. Στην αντίθετη περίπτωση η αξιολόγηση πιθανώς να καταλήξει σε λανθασμένα συμπεράσματα επιφέροντας προβλήματα στον εργαζόμενο και στη σχέση του τόσο με τους συναδέλφους, ειδικά αν το περιβάλλον είναι ομαδικές εργασίας, όσο και με τον προϊστάμενό του.

Οι εργαζόμενοι που αντιμετωπίζουν τη διαδικασία αξιολόγησης ως εργαλείο καθορισμού των μμελλοντικών τους αποδοχών και της επαγγελματικής τους εξέλιξης είναι περισσότερο δεκτικοί στη στοχοθέτηση, την παροχή κινήτρων για την επίτευξη αποτελέσματος και εν τέλει είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την αναγνώριση των προσπαθειών τους (Burketal, 1978).

3.2.1 ΙΔΑΝΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

Τα συστήματα αξιολόγησης προϋποθέτουν τον καθορισμό ιδανικών επιπέδων εργασιακής επίδοσης, τα οποία συγκρίνονται με τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την αξιολόγηση κάθε υπαλλήλου χωριστά.

Τα πρότυπα εργασιακής επίδοσης είναι τα αναμενόμενα επίπεδα απόδοσης που πρέπει εκ των προτέρων να καθοριστούν και με βάση τα οποία η επίδοση του εργαζομένου θα κριθεί ως ικανοποιητική ή όχι. Τα κριτήρια αυτά σχετίζονται με την ποσότητα και ποιότητα της απόδοσης, το χρόνο και την ορθότητα της εκτέλεσης, τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται η εργασία και με την αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων (Mathis&Jackson, 1994).

Για να υπάρχει επιτυχία, τα ιδεατά επίπεδα πρέπει να διαμορφώνονται με βάση τα επιθυμητά αποτελέσματα για κάθε μία θέση εργασίας και στο σημείο αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντική η συνεισφορά της διαδικασίας ανάλυσης έργου.

Οι εργαζόμενοι είναι ορθό να είναι ενήμεροι για τη στοχευόμενη απόδοση πριν λάβει χώρα η αξιολόγηση τους. Ιδανικά, η αξιολόγηση κάθε ατόκου πρέπει να βασίζεται στην πραγματική εργασιακή συμπεριφορά που επέδειξε για κάθε ένα από τα κρίσιμα στοιχεία της θέσης εργασίας που κατέχει, όπως αυτά προέκυψαν κατά την ανάλυση έργου και το σχεδιασμό.

3.2.2 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Όπως έχει ήδη αναφερθεί η διαδικασία αξιολόγησης πρέπει να βασίζεται σε αξιόπιστα κριτήρια και μμεθόδους μμέτρησης. Ειδικότερα, η χρηστικότητα, η ευκολία κατανόησης, η συνέπεια και τέλος η συγγραφή αναφορών γύρω από τα σημαντικά για στοιχεία κάθε θέσης εργασίας μεμονωμένα και συνολικά, είναι βασικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα που πρέπει να σ¹⁸υναντώνται σε κάθε σύστημα αξιολόγησης.

Τα κριτήρια επίδοσης προκύπτουν από την ανάλυση εργασίας και σχετίζονται

1. με το χαρακτήρα του εργαζομένου
2. με τη συμπεριφορά που είναι απαραίτητη να επιδειχθεί για να εκτελεστεί η εργασία και
3. με τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτυγχάνει ο εργαζόμενος.

Οι μμετρήσεις απόδοσης μπορεί να γίνονται άμεσα ή έμμεσα. Στη μεν πρώτη περίπτωση ο εκτιμητής παρακολουθεί τον εργαζόμενο κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του ενώ η έμμεση παρατήρηση γίνεται με αξιολόγηση ποσοτικών αποτελεσμάτων και συνολικών στόχων που έχει επιτύχει ο υπάλληλος.

Μία ακόμα διάκριση είναι σε αντικειμενική και υποκειμενική μμέτρηση. Οι αντικειμενικές μμέθοδοι είναι συνήθως ποσοτικές και βασίζονται σε ενδείξεις της απόδοσης που γίνονται επαληθεύσιμες από περισσότερους παρατηρητές. Οι υποκειμενικές μμέθοδοι βασίζονται στα προσωπικά κριτήρια και αντιλήψεις που θέτουν οι εκάστοτε εκτιμητές.

Ο συνδυασμός των παραπάνω χαρακτηριστικών επηρεάζει την ορθότητα της αξιολόγησης. Όταν η μμέθοδος είναι έμμεση και τα κριτήρια υποκειμενικά είναι αμφίβολο το αξιόπιστο του αποτελέσματος ενώ ακόμα και στην περίπτωση που ο παρατηρητής παρακολουθεί άμεσα τον εργαζόμενο η αξιολόγηση μπορεί να παρουσιάσει προβλήματα.

¹⁸ Χυτήρης (2001)

3.2.3 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη του συστήματος αξιολόγησης συνεπάγεται την ανάγκη για υπέρβαση περιορισμών που συναντούν οι ειδικοί του τμήματος ΑΔ. τέτοιοι είναι οι Νομικοί περιορισμοί και οι προκαταλήψεις των εκτιμητών.

Νομικοί περιορισμοί

Η μορφή αξιολόγησης που έχει επιλεγεί από τον οργανισμό θα πρέπει να είναι αξιόπιστη, έγκυρη και κυρίως έννομη. Τέτοια ζητήματα προκύπτουν όταν κάποιος υπάλληλος απολύεται, υποβιβάζεται ή δεν πραγματοποιείται η προώθησή του.

Προκαταλήψεις εκτιμητών

Το πρόβλημα έγκειται κυρίως στις υποκειμενικές μεθόδους αξιολόγησης. Ελλοχεύει ο κίνδυνος οι κρίσεις των εκτιμητών να είναι μεροληπτικές ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους, τις ιδέες και απόψεις που έχουν ή ακόμα και από το είδος των σχέσεων που έχουν με το κάθε αξιολογούμενο. Λύση σε αυτό το πρόβλημα αποτελεί η συνεχής εκπαίδευση των προϊσταμένων που διενεργούν αξιολογήσεις.

Οι πιο συχνές περιπτώσεις μεροληψίας είναι η εξιδανίκευση ενός ατόκου από μία και μόνο αρετή ή αλλιώς η επιρροή του φωτοστέφανου, το σφάλμα κεντρικής τάσης, η αξιολόγηση με υπερβολική επιείκεια ή αυστηρότητα, διαπολιτισμικές επιρροές, προσωπικές προκαταλήψεις και η επίδραση του πρόσφατου παρελθόντος.

Εξιδανίκευση εργαζομένου: Υφίσταται όταν ο αξιολογητής επηρεάζεται κατά την μέτρηση της απόδοσης του υπαλλήλου από την προσωπική θετική άποψη που έχει για αυτόν. Το πρόβλημα αυτό γίνεται πιο έντονο όταν 'βαθμολογούνται' χαρακτηριστικά προσωπικότητας ατόκων τα οποία ο προϊστάμενος συμπαθεί και τηρεί μαζί τους φιλική σχέση ή αντιπαθεί με συνέπεια να διαμορφώνει ανάλογη αξιολόγηση. Το ίδιο συμβαίνει όταν ο αξιολογητής θεωρεί κάποια διάσταση της αξιολογικής κλίμακας ιδιαίτερα σημαντική και σε όλες τις επιμέρους βαθμολογίες του επηρεάζεται από την αξιολόγηση που κάνει ως προς τη διάσταση αυτή (Κάντας, 1998).

Το σφάλμα της κεντρικής τάσης: Κάποιοι αξιολογητές δεν επιθυμούν να παρουσιάζουν τους εργαζομένους ως απόλυτα αποτελεσματικούς ή αναποτελεσματικούς και κατά

επέκταση βαθμολογούν έτσι ώστε όλοι να παρουσιάζονται κοντά στον αποδεκτό μέσο όρο. Τα συμπεράσματα δίνουν αξιολογήσεις μη συγκρίσιμες μεταξύ τους και επιπλέον λόγω μη διασποράς των τιμών δεν είναι κατάλληλα προς στατιστική επεξεργασία για ερευνητικούς ή άλλους λόγους (Κάντας, 1998).

Επιείκεια και αυστηρότητα: Στη μεν πρώτη περίπτωση ο εκτιμητής πραγματοποιεί την αξιολόγηση με σχετική ευκολία και βαθμολογεί ευνοϊκά ενώ το ακριβώς αντίθετο συμβαίνει με τον προϊστάμενο που επιδιώκει να φαίνεται ‘σκληρός’ και είναι αρνητικός κατά την μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων. Φαινόμενα επιείκειας και σκληρότητας είναι ακραία, προκαλούν δυσαρέσκειες και προβλήματα και συνήθως παρουσιάζονται σε επιχειρήσεις με αόριστα ιδανικά επίπεδα απόδοσης.

Διαπολιτισμικές επιδράσεις : Κάθε άνθρωπος αναδένει από τους άλλους να εμφανίσουν αντιδράσεις και συμπεριφορές βασιζόμενος πάντοτε στην δική του κουλτούρα. Τα τυχόν προβλήματα εμφανίζονται στις περιπτώσεις που καλούνται να συνεργαστούν άτομα προερχόμενα από διαφορετικές εθνότητες. Βέβαια με την εξέλιξη της παγκοσμιοποίησης τέτοιες καταστάσεις προκύπτουν πιο σπάνια και πλέον είναι ευκολότερο να ξεπεραστούν (Werther & Davis, 1996).

Προσωπικές προκαταλήψεις : Οι αρνητικές αντιλήψεις ενός αξιολογητή για μία ομάδα ανθρώπων μπορεί να διαστρεβλώσουν τη βαθμολόγηση που θα λάβουν. Για παράδειγμα έχει παρατηρηθεί ότι κάποιοι άντρες προϊστάμενοι αδικούν γυναίκες υφισταμένους που κατέχουν παραδοσιακά ανδρικές θέσεις. Το φαινόμενο της διάκρισης μεταξύ ανδρών και γυναικών είναι κάτι που εξακολουθεί να υφίσταται σε μικρότερο βέβαια βαθμό σε σχέση με παλαιότερα.

Συμπεράσματα έρευνας έδειξαν πως είναι περισσότερο συνήθης η εμφάνισή του σε ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο όπου η φύση των καθηκόντων είναι αρκετά πολύπλοκη και οι απαιτήσεις σαφέστατα μεγαλύτερες, τα αποτελέσματα είναι ευμετάβλητα και η θέση εργασίας είναι ιδιαίτερα αλληλεξαρτώμενη και αλληλοσυμπληρούμενη με άλλες. Οι παραπάνω παράγοντες σε συνδυασμό με το γεγονός ότι οι θέσεις αυτές τις περισσότερες φορές καταλαμβάνονται από άνδρες έχουν επίδραση, όχι πάντοτε βέβαια, στην αξιολόγηση και την αμοιβή των γυναικών υπαλλήλων. Το ορθό σύστημα αξιολόγησης που βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια και υψηλού βαθιού τυποποίησης μέθοδο μέτρησης συντελεί στον περιορισμό τέτοιων καταστάσεων (Auster, 1989).

Επίδραση πρόσφατου παρελθόντος: Όταν χρησιμοποιούνται υποκειμενικές μέθοδοι μέτρησης η βαθμολογία επηρεάζεται έντονα από τις τελευταίες πράξεις των εργαζομένων, είτε θετικές είτε αρνητικές, που είναι πολύ πιθανό να τις θυμάται ο αξιολογητής.

Η μεροληψία κατά τη διαδικασία αξιολόγησης περιορίζεται με την κατάλληλη εκπαίδευση, μεταφορά πληροφορίας και ορθή επιλογή τεχνικών εκτίμησης της απόδοσης.

3.3 ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

3.3.1 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

Η σπουδαιότητα της αξιολόγησης απόδοσης έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη μεθόδων μέτρησης της εργασιακής συμπεριφοράς και επίδοσης των εργαζομένων. Σ. Παρακάτω παρουσιάζονται οι κυριότερες και συνηθέστερα χρησιμοποιούμενες τεχνικές. Οι συχνότερα χρησιμοποιούμενες τεχνικές μέτρησης είναι οι παρακάτω

Κατάταξη σε βαθμολογημένη κλίμακα (Rating Scales)

Πρόκειται για την παλαιότερη και πιο συχνά εμφανιζόμενη μέθοδο αξιολόγησης. Προϋποθέτει την ύπαρξη ενός εκτιμητή ο οποίος δίνει μία βαθμολογία για την επίδοση κάθε ατόμου χωριστά, βασιζόμενος σε μία κλίμακα, ξεκινώντας από το χαμηλότερο έως το υψηλότερο επίπεδο.

Η αξιολόγηση σχετίζεται με τις προσωπικές απόψεις του εκτιμητή και σε κάποιες περιπτώσεις τα κριτήρια μπορεί να μην έχουν άμεση σχέση με το αντικείμενο εργασίας. Σε μια επιχείρηση η βαθμολόγηση θα πραγματοποιηθεί από τον προϊστάμενο ο οποίος επιλέγει την καταλληλότερη ανάλογα με την συμπεριφορά του εργαζομένου σε σχέση με το εκάστοτε υπό εξέταση κριτήριο.

Οι απαντήσεις του αξιολογητή μπορούν να συνδεθούν με αριθμητικές τιμές παρέχοντας τη δυνατότητα εξαγωγής μέσου όρου για το σκορ κάθε υπαλλήλου τα οποία στη συνέχεια μπορούν να συγκριθούν. Αυτό συνδέεται άμεσα με το σύστημα αμοιβών και την μισθολογική αύξηση.

Άλλα πλεονεκτήματα της μεθόδου είναι το χαμηλό κόστος ανάπτυξης και διαχείρισης, το γεγονός ότι οι αξιολογητές δεν χρειάζονται σημαντική εκπαίδευση ή

πολύ χρόνο προκειμένου να συμπληρώσουν τη σχετική φόρμα κριτηρίων όπως επίσης το ότι μπορεί να εφαρμοστεί σε μεγάλο αριθμό υπαλλήλων.

Τα μειονεκτήματα που παρουσιάζονται είναι επίσης αρκετά. Οι προκαταλήψεις, αντιλήψεις και χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του προϊστάμενου πιθανόν να επηρεάσουν την αξιολόγηση που θα πραγματοποιήσει όπως και η σχέση που τηρεί με τον κάθε υφιστάμενο.

Η μορφή της φόρμας αξιολόγησης και τα κριτήρια που επιλέγονται ενδεχομένως να μην αντιπροσωπεύουν ή να μην είναι εξίσου σημαντικά για όλες τις θέσεις εργασίας. Για παράδειγμα, η συντήρηση εξοπλισμού ίσως να μη συμπεριληφθεί στα κριτήρια γιατί αφορά μικρό αριθμό εργαζομένων. Ωστόσο για αυτούς είναι ιδιαίτερα σημαντικό κομμάτι της δουλειάς τους. Τα προβλήματα αυτά προκύπτουν σε μεγάλες επιχειρήσεις με διάφορες ειδικότητες και για την υπερνίκησή τους η ποικιλομορφία πρέπει να λαμβάνεται υπόψη από το τμήμα ΑΔ κατά τον σχεδιασμό του συστήματος αξιολόγησης. (βλ. Παράρτημά 1)

Κατάλογοι Συμπεριφορών (Checklists)

Η μέθοδος στηρίζεται σε μία λίστα κριτηρίων που εκφράζονται μέσα από λέξεις μεμονωμένες ή φράσεις που περιγράφουν σημαντικές διαδικασίες και συμπεριφορές για τις θέσεις εργασίας. Ο προϊστάμενος που διενεργεί την αξιολόγηση τσεκάρει πλάι σε εκείνες τις φράσεις που αντιπροσωπεύουν τον υπάλληλο.

Οι κατάλογοι αυτοί αποσκοπούν στο να καλύπτεται μεγάλη ποικιλία επιμέρους συμπεριφορών και με τον τρόπο αυτό αποφεύγεται η «σφαιρική» αξιολόγηση που υπόκειται και σε περισσότερα σφάλματα (Κάντας, 1998).

Αρκετές φορές τα κριτήρια σταθμίζονται με συντελεστές ανάλογα με την κρισιμότητά τους και το σκορ που προκύπτει είναι υπολογίσιμο και συγκρίσιμο με το αντίστοιχο άλλων εργαζομένων.

Όταν η λίστα περιλαμβάνει μεγάλο αριθμό στοιχείων μπορεί να δώσει μια αρκετά καλή εικόνα για το άτομο και την απόδοσή του. Παρόλο που η μέθοδος είναι εύκολη στην εφαρμογή λόγω της πρακτικότητας και του υψηλού βαθιού τυποποίησής της, η χρήση γενικών δηλώσεων μειώνει τη σχετικότητα με το αντικείμενο εργασίας. Τα πλεονεκτήματα είναι το χαμηλό κόστος, η ευκολία διαχείρισης, η περιορισμένες απαιτήσεις για εκπαίδευση των αξιολογητών και η τυποποίηση.

Τα μειονεκτήματα που εμφανίζονται είναι ευαισθησία σε προσωπικά χαρακτηριστικά και αντιλήψεις των προϊσταμένων (ειδικότερα η εξιδανίκευση του ατόμου από μία αρετή), η χρήση κριτηρίων σχετιζόμενων με την προσωπικότητα και όχι με την απόδοση στην εργασία, παρερμηνεία των δηλώσεων ή ακόμα και η κακή στάθμιση κάποιων στοιχείων από το τμήμα ΑΔ. (βλ. Παράρτημά 2)

Μέθοδος αναγκαστικής επιλογής (ForcedChoiceMethod)

Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο στον αξιολογητή δίνονται ζεύγη προτάσεων περιγραφής χαρακτηριστικών ή συμπεριφοράς, από τα οποία είναι υποχρεωμένος να επιλέξει εκείνα που κρίνει ότι ανταποκρίνονται περισσότερο στον υφιστάμενό του. Οι περιγραφές είναι ζεύγη εξίσου θετικών και αρνητικών χαρακτηριστικών (Χυτήρης, 2001). Για παράδειγμα:

1. Μαθαίνει γρήγορα Προσπαθεί σκληρά.
2. Είναι συνεπής στην εργασία Η απόδοση του αποτελεί παράδειγμα.
3. Απουσιάζει συχνά Συχνά καθυστερεί.

Κάποιες φορές ο αξιολογητής πρέπει να επιλέξει την καλύτερη δήλωση μεταξύ παραπάνω των δύο εναλλακτικών.

Κατά την ανάπτυξη της μεθόδου το τμήμα ΑΔ ομαδοποιεί τις διάφορες επιλογές σε κατηγορίες όπως μάθηση, απόδοση, διαπροσωπικές σχέσεις κ.α. Τα αποτελέσματα προκύπτουν με βάση το πόσο συχνά ο αξιολογητής βαθμολογεί δηλώσεις συγκεκριμένης κατηγορίας και σε αυτή εντοπίζονται τα θετικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου ή ανάγκες για βελτίωση.

Το κύριο πλεονέκτημά είναι ο περιορισμός της υποκειμενικότητας και της επιρροής από προσωπικά στοιχεία του προϊσταμένου καθώς επίσης η ευκολία διαχείρισης και εφαρμογή σε μεγάλο αριθμό διαφορετικών αντικειμένων εργασίας.

Τα βασικά μειονεκτήματα είναι η πιθανή μη σύνδεση των κριτηρίων που αποτελούν τη φόρμα αξιολόγησης με τη θέση εργασίας και η μειωμένη αποτελεσματικότητά της στην βελτίωση της απόδοσης από τους ίδιους τους υπαλλήλους.

Επιπλέον ο εργαζόμενος μπορεί να δυσαρεστηθεί από την επιλογή μιας δήλωσης έναντι άλλης από τον αξιολογητή. Για παράδειγμα, αν στις παραπάνω φράσεις ο

προϊστάμενος επιλέξει τη φράση ‘ Μαθαίνει γρήγορα’ ο υπάλληλος μπορεί να θεωρήσει ότι η προσπάθειές του και η σκληρή εργασία του δεν εκτιμάται.

Μέθοδος κρίσιμων συμβάντων (Critical Incident Method)

Ο αξιολογητής παρατηρεί και καταγράφει πολύ καλές και κακές συμπεριφορές των υπαλλήλων που αξιολογούνται. Στη συνέχεια τα καταγεγραμμένα γεγονότα συνοδεύονται από λεπτομέρειες και αναλυτικές περιγραφές. Ωστόσο οι παρατηρήσεις από την πλευρά των προϊσταμένων θα πρέπει να γίνονται σε καθημερινή βάση.

Οι παρατηρήσεις ομαδοποιούνται βάσει κριτηρίων, όπως την συνεργατικότητα, την ποιότητα εργασίας, την συνέπεια κ.α. Στη συνέχεια εξάγονται συμπεράσματα για τον εργαζόμενο, τόσο γάτα ισχυρά του στοιχεία όσο και για σημεία που χρήζουν βελτίωσης.

Οι εργοδότες συνήθως χρησιμοποιούν τη μέθοδο αυτή συμπληρωματικά προς τη μέθοδο βαθμολογίας ή κατάταξης. Έτσι διασφαλίζεται ότι ο επόπτης έχει στο μυαλό του τον υφιστάμενο καθ’ όλη τη διάρκεια του έτους επειδή τα γεγονότα αυτά πρέπει να συσσωρευθούν. Κατά συνέπεια η βαθμολογία δεν αντικατοπτρίζει απλώς την πρόσφατη απόδοση του εργαζομένου. Η διατήρηση του καταλόγου κρίσιμων γεγονότων παρέχει επίσης συγκεκριμένα παραδείγματα του τι μπορούν πραγματικά να κάνουν οι υφιστάμενοι προκειμένου να εξαλείψουν τις τυχόν ανεπάρκειες στην απόδοσή τους (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

Το χρησιμότερο χαρακτηριστικό της μεθόδου είναι η εξαγωγή συμπερασμάτων

που σχετίζονται άμεσα με τη θέση εργασίας και ωφελούν ιδιαίτερα τον εργαζόμενο. Επιπλέον μειώνει την επίδραση των προσωπικών προκαταλήψεων του προϊσταμένου κατά τη διενέργεια της αξιολόγησης όπως συμβαίνει σε άλλες μορφές συστημάτων.

Το κύριο μειονέκτημα είναι η τάση των εκτιμητών να καταγράφουν γεγονότα στην αρχή της υπό αξιολόγηση περιόδου, να ακολουθεί ένα κενό διάστημα όπου παραμελούν τα συγκεκριμένα καθήκοντά τους και όταν πλησιάζει η στιγμή της αξιολόγησης παρατηρούν και καταγράφουν τις συμπεριφορές. Σε αυτή την περίπτωση ο αξιολογητής επηρεάζεται από τα γεγονότα του πρόσφατου παρελθόντος και το αποτέλεσμα δεν μπορεί να θεωρηθεί αντικειμενικό.

Η μέθοδος των κρίσιμων περιστατικών καταναλώνει πολύ χρόνο του προϊσταμένου και παρουσιάζει σχετική δυσκολία στην εξαγωγή της τελικής εικόνας του εργαζομένου από επιμέρους ενέργειες και περιστατικά. Βέβαια, αφού πολλοί αξιολογητές δυσκολεύονται να θυμηθούν όλα τα περιστατικά που αφορούν κάθε εργαζόμενο για όλη την περίοδο αξιολόγησης, ένα ημερολόγιο κρίσιμων συμβάντων μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα χρήσιμο μέσο στήριξης για τις υπόλοιπες μεθόδους αξιολόγησης (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Καταγραφή Επιτυχιών (AccomplishmentRecords)

Είναι μία μέθοδος παρεμφερής με την προηγούμενη που παρουσιάστηκε και χρησιμοποιείται κατά κύριο λόγο από επαγγελματίες. Η διαφορά της είναι η καταγραφή προσωπικών επιτυχιών όπως δημοσιεύσεις, διαλέξεις και άλλες δραστηριότητες που αναδεικνύουν τις ικανότητές του ατόμου.

Οι πληροφορίες αυτές συνθέτουν μια ετήσια έκθεση με την επαγγελματική παρουσία του ατόμου η οποία λαμβάνεται υπόψη από τον προϊστάμενο κατά την λήψη αποφάσεων σχετικά με προαγωγές και μισθολογικές αυξήσεις.

Τα κύρια μειονεκτήματα είναι η υποκειμενική παρουσίαση και ερμηνεία των γεγονότων όπως επίσης η ίδια η έκθεση που περιλαμβάνει τις θετικές και επιτυχημένες δραστηριότητες του εργαζομένου.

Κλίμακες με σημεία συμπεριφορικής περιγραφής (Behaviorally Anchored RatingScales)

Πρόκειται για μία μέθοδο που εντοπίζει και προσδιορίζει συμπεριφορές σχετικές με το αντικείμενο εργασίας και με βάση αυτές αξιολογείται ο εργαζόμενος. Συγκεκριμένα, για κάθε κριτήριο π.χ. ποιότητα εργασίας, δημιουργείται μία κλίμακα βαθμολόγησης από το άριστο μέχρι το ανεπαρκές και ο προϊστάμενος καλείται να τοποθετήσει τον υπάλληλο σε εκείνη τη βαθμίδα που αντιπροσωπεύει καλύτερα την απόδοση του ως προς το εν λόγω κριτήριο.

Η ανάπτυξη και εφαρμογή της μεθόδου αυτής απαιτεί χρόνο και χρήμα. Η διαδικασία που ακολουθείται για την ανάπτυξη των κλιμάκων αξιολόγησης συμπεριφοράς είναι η εξής (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003):

1. Ένας αριθμός επιλεγμένων εργαζομένων καθορίζει τα σημαντικά χαρακτηριστικά που περιγράφουν την απόδοση του εργαζομένου σε μία θέση. Παράλληλα παραθέτουν και ορισμούς για κάθε επίπεδο απόδοσης.
2. Μία άλλη ομάδα εργαζομένων παραθέτει το σύνολο των κρίσιμων περιστατικών που μπορεί να προκύψουν σε μία θέση.
3. Άλλη ομάδα αντιστοιχεί το κάθε κρίσιμο περιστατικό που όρισε η δεύτερη ομάδα σε κάθε μία κατηγορία απόδοση που όρισε η πρώτη.
4. Μία τελευταία ομάδα αξιολογεί τα κρίσιμα περιστατικά τα οποία δεν συμπεριλήφθηκαν σε κατηγορίες και τα τοποθετεί σε μία διαφορετική κλίμακα. Σαν τελικό βήμα οι κλίμακες που κατασκευάστηκαν δοκιμάζονται πιλοτικά στην επιχείρηση.

Υπάρχουν δύο ειδών κλίμακες, η πρώτη περιλαμβάνει τις προσδοκώμενες και η δεύτερη τις παρατηρηθείσες συμπεριφορές. Η αξιολόγηση προσδοκώμενων συμπεριφορών (Behavioral expectation scales) αποτελείται από περιγραφές εργασιακής συμπεριφοράς που αντιστοιχούν σε καλή, μέτρια και κακή απόδοση και αφορούν στο ίδιο κριτήριο. Ανάλογα με τις επιδόσεις που θα παρουσιάσει ο εργαζόμενος κατατάσσεται σε κάποια κλίμακα και από εκεί προκύπτουν συμπεράσματα για τις δυνάμεις και αδυναμίες του καθώς και για την θέση εργασίας στην οποία είναι προτιμότερο να απασχοληθεί (Werther&Davis, 1996).

Το πλεονέκτημά αυτής της μορφής αξιολόγησης είναι ότι εκφράζεται σε όρους κατανοητούς και προσιτούς τόσο στους προϊσταμένους όσο και στους υπαλλήλους και επιπλέον είναι εύκολα αναγνωρίσιμα τα εξαγόμενα συμπεράσματα και από τις δύο πλευρές.

Το κύριο μειονέκτημά της είναι ότι κατά την αξιολόγηση εξετάζεται ένας περιορισμένος αριθμός κατηγοριών απόδοσης και για κάθε μία από αυτές η κλίμακα βαθμολόγησης περιλαμβάνει συγκεκριμένες εργασιακές συμπεριφορές .

Η αξιολόγηση των παρατηρούμενων συμπεριφορών (Behavioral observationscales) αποτελείται από περιγραφές εργασιακής συμπεριφοράς και ο αξιολογητής καλείται να επισημάνει τη συχνότητα εμφάνισής τους από τον υπάλληλο.

Ενώ η μέθοδος των προσδοκώμενων συμπεριφορών χρησιμοποιείται για να εντοπίζει το μέγεθος της απόδοσης βάσει του πραγματοποιούμενου έργου, η μέθοδος των παρατηρούμενων συμπεριφορών εντοπίζει το πόσο συχνά παρουσιάζεται μία ενέργεια. Η χρησιμοποιούμενη κλίμακα συνήθως αναλύεται σε πέντε βαθμίδες συχνότητας από το «σχεδόν ποτέ» έως το «σχεδόν πάντα».

Σύμφωνα με έρευνα ένα χρόνο μετά την εφαρμογή της μεθόδου παρατηρούμενων συμπεριφορών ως σύστημα αξιολόγησης σε μια επιχείρηση η ανώτερη διοίκηση δήλωνε ιδιαίτερα ευχαριστημένη με τα αποτελέσματα (Werther & Davis, 1996). Θεωρούν ότι ελαχιστοποιήθηκαν οι προσωπικές διαμάχες, δόθηκε η δυνατότητα στους προϊσταμένους να δικαιολογήσουν χαμηλές βαθμολογίες, οι εκθέσεις αναφοράς ήταν περιεκτικές και συνεισέφεραν στο τμήμα ΑΔ και τέλος ήταν σημαντικής χρησιμότητας η επιστροφή πληροφοριών τόσο σε αξιολογητές όσο και σε αξιολογούμενους.

Και οι δύο μορφές της μεθόδου αξιολόγησης συμπεριφορών σε βαθμολογημένη κλίμακα εμφανίζουν δυσκολίες στην ανάπτυξη και διαχείριση καθώς απαιτούν τον εντοπισμό σχετιζόμενων με τη θέση εργασίας κριτηρίων, χρόνο από το τμήμα ΑΔ και τους προϊσταμένους καθώς και σχετικά υψηλό κόστος.

Αξιολόγηση με τη συμβολή ειδικού (Field review method)

Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο ένα εξειδικευμένο στέλεχος του τμήματος ΑΔ επισκέπτεται το χώρο εργασίας και βοηθά τους προϊσταμένους στο έργο της αξιολόγησης. Το στέλεχος αντλεί πληροφορίες σχετικά με την απόδοση του εργαζομένου, τις επεξεργάζεται και στη συνέχεια καταλήγει στην αξιολόγηση του κάθε υπαλλήλου.

Η έκθεση αξιολόγησης στέλνεται στον προϊστάμενο ο οποίος πραγματοποιεί αλλαγές, σημειώνει παρατηρήσεις ή την αποδέχεται ως έχει και στη συνέχεια την επικοινωνεί στον εργαζόμενο.

Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου είναι η τυπικότητα της διαδικασίας, η μεγαλύτερη αντικειμενικότητα και αξιοπιστία του αποτελέσματος καθώς περιορίζεται σε κάποιο βαθμό το προσωπικό στοιχείο του προϊσταμένου όπως επίσης και η ομοιομορφία κατά την αξιολόγηση των εργαζομένων.

Αν και η μέθοδος περιορίζει την υποκειμενικότητα του άμεσο προϊσταμένου και ξεπερνά την πιθανή αδυναμία του να μη γνωρίζει πώς να αξιολογεί, εν τούτοις παρουσιάζει τα εξής μειονεκτήματα :

1. υποβαθμίζεται η εξουσία και ο ρόλος του προϊσταμένου,
2. απαιτεί το στέλεχος από τη Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων να γνωρίζει αρκετά από τα χαρακτηριστικά της εργασίας για την οποία πρόκειται να αξιολογήσει τον εργαζόμενο,
3. απαιτεί περισσότερο χρόνο και κοστίζει περισσότερο και δε μπορεί να φέρει σε αντιπαράθεση το ειδικό αξιολογητή με τον άμεσο προϊστάμενο (Χυτήρης, 2001).

Αξιολόγηση βάσει Τεστ απόδοσης και παρατηρήσεις (Performancetests and observations)

Κάποιες επιχειρήσεις και συνήθως για περιορισμένο αριθμό θέσεων εργασίας βασίζουν την αξιολόγηση απόδοσης σε τεστ γνώσεων ή δεξιοτήτων. Στις περισσότερες περιπτώσεις πρόκειται για εταιρίες που έχουν αναπτύξει τόσο το σύστημα αξιολόγησης όσο και το σύστημα αμοιβής με κριτήριο την εξειδίκευση των υπαλλήλων και την εξέλιξη των προσωπικών τους ικανοτήτων.

Τα τεστ μπορεί να είναι γραπτά ή να περιλαμβάνουν προσομοίωση καταστάσεων και γεγονότων στα οποία παρατηρείται πώς αντιδρά ο εργαζόμενος. Επειδή όμως αυτή η μέθοδος ενέχει τον κίνδυνο μέτρησης της δυναμικής και όχι της πραγματικής απόδοσης, είναι προτιμητέο να χρησιμοποιείται η παρατήρηση ως μέσο αξιολόγησης και όχι το γραπτό τεστ.

Κατά την ανάπτυξη του συστήματος να προσδιορίζονται συμπεριφορές που πρέπει να εμφανίζει ο εργαζόμενος, να δημιουργούνται οι συνθήκες υπό τις οποίες οδηγείται σε αυτές τις συμπεριφορές και κατά την αξιολόγηση να παρατηρείται πώς πραγματικά αντιδρά το άτομο.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα εργαζομένων που αξιολογούνται με την μέθοδο αυτή είναι οι πιλότοι. Το κόστος είναι ιδιαίτερα υψηλό όμως σε κάποιες περιπτώσεις δεν μπορεί να αποφευχθεί όπως σε αεροπορικές εταιρίες που οφείλουν να δίνουν προτεραιότητα στην ασφάλεια του κοινού και στην στελέχωση από ικανό προσωπικό.

Συγκριτική αξιολόγηση (Comparative evaluation approach)

Αυτή η μορφή αξιολόγησης περιλαμβάνει διάφορες άλλες μεθόδους οι οποίες καταλήγουν σε συγκρίσιμα συμπεράσματα. Η συσχέτιση των αποδόσεων των εργαζομένων πραγματοποιείται από τον προϊστάμενο και είναι ιδιαίτερα χρήσιμη κατά τη λήψη αποφάσεων για τη αύξηση των μισθών, τις προαγωγές και την επιβράβευση έμπρακτη ή ηθική καθώς επιτρέπει την κατάταξη των υφισταμένων από τον «καλύτερο» έως τον «χειρότερο».

Οι συνηθέστερα χρησιμοποιούμενες μέθοδοι που καταλήγουν σε αξιοποιήσιμα για σύγκριση συμπεράσματα είναι οι κλίμακες βαθμολόγησης, η μέθοδος της αναγκαστικής επιλογής, η κατανομή βαθμών στους εργαζομένους και η σύγκριση ανά ζεύγη.

Τα συστήματα αξιολόγησης που αναφέρθηκαν εμφανίζουν ικανοποιητικό βαθμό τυποποίησης και ευκολία εφαρμογής όμως επηρεάζονται από προσωπικές αντιλήψεις των προϊσταμένων και από τη γνώμη που έχει σχηματίσει για κάθε υπάλληλο.

Ένα από τα στοιχεία της σύγκρισης που μπορεί να θεωρηθεί αρνητικό είναι η περιορισμένη πληροφόρηση του εργαζομένου για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης στα πλαίσια της τήρησης καλού κλίματος και εξασφάλισης της συνεργασίας στο χώρο εργασίας.

Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί ότι ανεξάρτητα από το αν γνωστοποιείται ή αν υιοθετείται ως επίσημο σύστημα αξιολόγησης, η διαδικασία της σύγκρισης πραγματοποιείται ειδικότερα όταν κρίνονται ζητήματα προαγωγών και μεταθέσεων.

Οι συγκριτικές μέθοδοι είναι εύκολες στη χρήση όταν υπάρχει μικρός αριθμός αξιολογούμενων αλλά η κύρια αδυναμία τους είναι ότι υποχρεωτικά στηρίζονται σε μία και μόνο διάσταση κατηγοριοποίησης με συνέπεια να αγνοούνται άλλα σημεία της εργασιακής συμπεριφοράς που ίσως έχουν σημαντικό ρόλο. Πέρα από αυτό, είναι δυνατό να προκληθούν προβλήματα ανάδεσα στο προσωπικό λόγω των συγκρίσεων ενώ οι διαφορές στην πραγματικότητα δεν είναι τόσο μεγάλες και ευδιάκριτες (Κάντας, 1998).

Μέθοδος βαθμίδων αξιολόγησης (Ranking Method)

Ο αξιολογητής καλείται να τοποθετήσει τους εργαζομένους σε μία σειρά από τον περισσότερο στον λιγότερο αποδοτικό. Το μειονέκτημα του συγκεκριμένου τρόπου σύγκρισης είναι ότι το τμήμα ΑΔ πληροφορείται για το ποιος υπάλληλος είναι καλύτερος και από ποιον όμως δεν είναι σε θέση να γνωρίζει το πόσο.

Το σύστημα δεν παρέχει στοιχεία για το μέγεθος της απόστασης μεταξύ των ατόμων που κατατάσσονται στην κλίμακα. Ο δεύτερος στη σειρά μπορεί να είναι εξίσου καλός με τον πρώτο ή να είναι αρκετά κατώτερος από αυτόν.

Επιπροσθέτως η μέθοδος είναι επιρρεπής σε υποκειμενικά στοιχεία, στην εξιδανίκευση του ατόμου από ένα θετικό του χαρακτηριστικό όπως επίσης και από τις ενέργειες του πρόσφατου παρελθόντος. Από τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζει είναι η ευκολία στη διαχείριση και ερμηνεία των συμπερασμάτων από τους υπευθύνους του τμήματος ΑΔ.

Μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς (Forced distributions)

Σύμφωνα με τη μέθοδο για κάθε κριτήριο δημιουργείται μία σειρά κατηγοριών απόδοσης, με προκαθορισμένες διαστάσεις και ο αξιολογητής καλείται να τοποθετήσει τους υφισταμένους σε εκείνη που τους αντιπροσωπεύει.

Το κριτήριο μπορεί να είναι η συνολική απόδοση ή ειδικότερα να αφορά σε κάποιον συγκεκριμένο τομέα όπως για παράδειγμα ποιότητα εργασίας, έλεγχος κόστους κ.α.

Η μέθοδος αυτή δεν επιτρέπει στον αξιολογητή να κατατάξει, πάνω από ένα ποσοστό, τους υφισταμένους του σε μια κατηγορία απόδοσης και έτσι μειώνονται τα λάθη λόγω υπερβολικής επιείκειας ή υπερβολικής αυστηρότητας. Η υπόθεση πίσω από αυτή τη μέθοδο είναι ότι φυσιολογικά υπάρχουν διαφορές στην απόδοση και θα πρέπει οι διαφορές αυτές να διαπιστώνονται και να καταγράφονται και όχι να εξαλείφονται κατά την αξιολόγηση (Χυτήρης, 2001) .

Το κύριο μειονέκτημα που παρουσιάζεται είναι ότι οι διαφορές μεταξύ των εργαζομένων δεν μπορούν και σε αυτό το σύστημα να συμπεριληφθούν και να ποσοτικοποιηθούν καθώς το μόνο που προκύπτει είναι η κατάταξη και όχι η μεταξύ τους απόσταση (Werther & Davis, 1996), (βλ. Παράρτημα 3).

Κατανομή βαθμών στους εργαζομένους (Point allocation method)

Ο αξιολογητής κατανέμει έναν προκαθορισμένο αριθμό βαθών στα άτομα μίας ομάδας ή του ίδιου περιβάλλοντος εργασίας. Όπως είναι επόμενο ο περισσότερο αποδοτικός υπάλληλος λαμβάνει μεγαλύτερη βαθμολογία.

Το κύριο πλεονέκτημά της μεθόδου είναι η εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με την πραγματική διαφορά που έχουν οι αποδόσεις των ατόκων. Δεν περιορίζεται σε μία απλή κατάταξη αποδόσεων αλλά δίνονται πληροφορίες για το πόσο καλύτερος είναι ο πρώτος σε σχέση με τον δεύτερο.

Βέβαια πρέπει να αναφερθεί ότι δεν εξαλείφονται οι μεργοληπτικές επιρροές από τις ενέργειες του πρόσφατου παρελθόντος και από τα 36 φαινόμενα εξιδανίκευσης ενός υπαλλήλου λόγω θετικών χαρακτηριστικών της προσωπικότητάς του. (βλ. Παράρτημά 4)

Συνδυαστικές συγκρίσεις (Paired comparisons)

Ο προϊστάμενος καλείται να αξιολογήσει τον κάθε εργαζόμενο συγκρίνοντας τον με τους υπολοίπους της ομάδας. Το κριτήριο αξιολόγησης συνήθως είναι η συνολική απόδοση της εργασιακής συμπεριφοράς και όχι κάποιοι επιμέρους τομείς.

Ο υπάλληλος που προτιμάται σε κάθε σύγκριση λαμβάνει έναν βαθμό και στο τέλος της διαδικασίας αξιολόγησης ο περισσότερο αποδοτικός είναι εκείνος που διαθέτει την υψηλότερη βαθμολογία.

Το σύστημα επηρεάζεται από το φαινόμενο εξιδανίκευσης του ατόμου και από τα γεγονότα του πρόσφατου παρελθόντος όμως περιορίζονται τα λάθη κεντρικής τάσης όπως επίσης και τα σφάλματα λόγω υπερβολικής αυστηρότητας ή επιείκειας του προϊσταμένου.

Κυκλική Αξιολόγηση (360 Degree Feedback)

Η αξιολόγηση των εργαζομένων μπορεί να γίνει πιο ακριβής, δίκαιη και αντικειμενική αν όλοι όσοι επηρεάζονται από την απόδοση και τη συμπεριφορά τους έχουν τη δυνατότητα να δώσουν στην επιχείρηση τα αξιολογικά τους σχόλια και παρατηρήσεις (Χυτήρης, 2001).

Πολλές από τις μμεγάλες επιχειρήσεις στην Ευρώπη και Αμερική χρησιμοποιούν όλες μαζί τις πηγές αξιολογητών (προϊσταμένους, συναδέλφους, υφισταμένους, πελάτες, τους ίδιους τους αξιολογούμενους, ακόμη και εξωτερικούς συμβούλους) για να

φθάσουν σε μία όσο το δυνατόν πιο αντικειμενική αξιολόγηση (Campbell & Gazfingel, 1996)

Η μέθοδος της κυκλικής αξιολόγησης τυγχάνει μμεγάλης απήχησης τα τελευταία χρόνια και σταδιακά αντικαθιστά τις παραδοσιακές μεθόδους σε αρκετές σύγχρονες επιχειρήσεις (Toegeletal, 2003).

Τα πλεονεκτήματα αυτής της αξιολόγησης είναι η αντικειμενικότητα και η ποιοτική πληροφόρηση. Αυτά όμως αντισταθμίζονται από την πολλή γραφειοκρατία που απαιτείται για τη συγκέντρωση και ανάλυση όλων των αξιολογήσεων, από το υψηλό κόστος και την ανάγκη εκπαίδευσης πολλών εκ των αξιολογητών. Είναι χρονοβόρα μέθοδος και μπορεί να δίνει αντίθετες μεταξύ τους γνώμες για κάποια χαρακτηριστικά που αξιολογούνται.

3.3.2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Τα προσανατολιζόμενα στο μέλλον συστήματα αξιολόγησης επικεντρώνονται στους στόχους της επιχείρησης και πως αυτοί θα επιτευχθούν. Η αξιολόγηση γίνεται με εκτίμηση των δυνατοτήτων των εργαζομένων ή εναλλακτικά τίθενται μελλοντικοί στόχοι απόδοσης.

Στην πράξη πολλά συστήματα αξιολόγησης αποτελούνται από κάποια μέθοδο μέτρησης προηγούμενης απόδοσης και ταυτόχρονα περιλαμβάνουν τον σχεδιασμό μελλοντικών πλάνων και δράσεων από τους προϊσταμένους συνήθως σε συνεργασία με τους υπαλλήλους.

Οι περισσότερο κοινές μέθοδοι εκτίμησης μελλοντικής απόδοσης είναι η αυτοαξιολόγηση, η αντικειμενική αξιολόγηση βάσει στόχων, η ψυχολογική αξιολόγηση και τα κέντρα αξιολόγησης.

Αυτοαξιολόγηση (Self-Appraisals)

Η πραγματοποίηση αυτοκριτικής από τους ίδιους τους εργαζόμενους αποδεικνύεται ένα ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο όταν ο απώτερος στόχος της αξιολόγησης είναι η περαιτέρω αυτοδύναμη πνευματική ανάπτυξη. Όταν οι υπάλληλοι αξιολογούν τους

εαυτούς τους αμυντικές συμπεριφορές είναι λιγότερο πιθανό να προκύψουν ενώ αντίθετα επιτυγχάνεται αυτοβελτίωση.

Το θετικό στοιχείο είναι ότι το άτομο είναι σε θέση να εντοπίζει και να αναγνωρίζει σημεία στα οποία πρέπει να δώσει μεγαλύτερη προσοχή και να θέτει προσωπικούς στόχους προς επίτευξη. Ο κίνδυνος που ενέχει η μέθοδος είναι ότι ο υπάλληλος ενδεχομένως να σταθεί πολύ επιεικής ή αντίστοιχα πολύ επικριτικός σε σχέση με την απόδοσή του.

Είναι ανθρώπινο οι υφιστάμενοι να αξιολογούν πιο θετικά τον εαυτό τους από ότι οι άμεσα προϊστάμενοί τους. Οι κρίσεις τους είναι συνήθως μεροληπτικές και λιγότερο αντικειμενικές όσον αφορά την απόδοση και τα επιτεύγματά τους. Συνεπώς οι πληροφορίες που αυτοί δίνουν θα πρέπει να συνδυάζονται με τις αξιολογήσεις του άμεσου προϊσταμένου τους (Fox, 1994).

Έχει βρεθεί ότι το 40% των αυτοαξιολογούμενων τοποθετεί τον εαυτό του στο ανώτερο 10% ενώ μόλις ένα ποσοστό 1-2% κάτω από το μέσο όρο, έτσι οι αυτοαξιολογήσεις αποβαίνουν τελικά εις βάρος των ικανότερων ή αυτών που αξιολογούνται με ειλικρίνεια.

Στην περίπτωση που εταιρίες, κυρίως πολυεθνικές με ανθρώπινο δυναμικό προερχόμενο από διαφορετικές χώρες και κουλτούρες, έχουν υιοθετήσει αυτό το σύστημα πρέπει το τμήμα ΑΔ να λαμβάνει υπόψη τις ιδιαιτερότητες καθώς μπορεί να επηρεάσουν τα αποτελέσματα που θα προκύψουν.

Τα προβλήματα που συνήθως συναντώνται από την πλευρά των εργαζομένων είναι η δυσκολία ερμηνείας των απαιτήσεων και μέτρησης της πραγματοποιηθείσας απόδοσης, η ισορροπία μεταξύ των προσωπικών στόχων και εκείνων που θέτει η επιχείρηση, ο υπολογισμός του βαθιού επίτευξής τους και η ικανότητα αντίληψης των αρνητικών συμπερασμάτων που ενδεχομένως προκύπτουν (Cummings & Staw, 1990).

Η αυτοαξιολόγηση χρησιμοποιείται ως συμπληρωματική μέθοδος σε περιπτώσεις κατά τις οποίες ο προϊστάμενος λόγω της φύσης της εργασίας δεν έχει επαρκή εποπτεία του έργου του υφισταμένου ώστε να μπορεί να αξιολογήσει έγκυρα και αξιόπιστα την απόδοσή του (Κάντας, 1998).

Το ορθότερο είναι η αυτοαξιολόγηση να εφαρμόζεται σε συνδυασμό με κάποια άλλη μέθοδο εκτίμησης προηγούμενης ή μμελλοντικής απόδοσης. Πρόκειται για ένα

σημαντικό σύστημα που επιτρέπει στον εργαζόμενο να έχει άμεση συμμετοχή στη διαδικασία αξιολόγησης και να συνεισφέρει στη βελτίωση του ιδίου και του συνολικού οργανισμού.

Αξιολόγηση βάσει στόχων (Management by Objectives)

Το σύστημα αξιολόγησης απαιτεί ο προϊστάμενος σε συνεργασία με τους υπαλλήλους να θέτει αμοιβαία αποδεκτούς στόχους και αντικειμενικά μετήσιους. Η λογική είναι πως ο εργαζόμενος από τη στιγμή που συμμετέχει ενεργά στον καθορισμό των ατομικών του στόχων αναδέχεται να κινητοποιηθεί προκειμένου να τους επιτύχει.

Επιπλέον οι στόχοι είναι μετρήσιμοι, συνεπώς μπορούν να προσδιορίσουν την πρόοδό τους και να υιοθετήσουν την καταλληλότερη συμπεριφορά που θα τους εξασφαλίσει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Βέβαια είναι προτιμότερο προς ενίσχυση των προσπαθειών τους να λαμβάνουν τακτική πληροφόρηση για την απόδοσή τους πριν την τελική αξιολόγηση.

Οι αντικειμενικοί στόχοι επιτρέπουν στον προϊστάμενο με τη βοήθεια πάντοτε του υπαλλήλου να εντοπίζει κενά τα οποία πρέπει να καλυφθούν με περαιτέρω εκπαίδευση. Υπό την προϋπόθεση πως η διαδικασία γίνεται σωστά περιορίζονται οι μεροληπτικές επιδράσεις και ενδυναμώνεται η διαφάνεια, συνέπεια και ακρίβεια του αποτελέσματος. Το πρόγραμμα αξιολόγησης περιλαμβάνει έξι βήματα (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004) :

1. Καθορισμός στόχων επιχείρησης
2. Καθορισμός στόχων για το τμήμα
3. Συζήτηση για τους στόχους των τμημάτων
4. Καθορισμός των αναμενόμενων αποτελεσμάτων – ατομικών στόχων
5. Επισκόπηση απόδοσης και μέτρηση αποτελεσμάτων
6. Δυνατότητα επαναπληροφόρησης

Η μέθοδος συναντά κάποιες δυσκολίες κυρίως κατά την ανάπτυξή της γιατί συχνά τίθενται υπερβολικά φιλόδοξοι ή αντίστοιχα πολύ εύκολα υλοποιήσιμοι στόχοι ή ακόμα μπορεί και να μην έχουν προκύψει ως απόρροια συνεργασίας με τον υφιστάμενο και να έχουν απλώς επιβληθεί από τον ανώτερο. Σε αυτό το σημείο

πιθανόν να υπάρχει επιρροή από το προσωπικό στοιχείο του προϊσταμένου με συνέπεια να περιορίζεται η αντικειμενικότητα.

Αξιολόγηση με τη συμβολή ψυχολόγου (Psychological Appraisals)

Κάποιες επιχειρήσεις προσλαμβάνουν εξειδικευμένους επιστήμονες στη βιομηχανική κατά βάση ψυχολογία για να αναλάβουν τη διαδικασία αξιολόγησης. Το αντικείμενο μέτρησης είναι η μελλοντική δυνητική απόδοση του εργαζομένου και όχι η εργασιακή συμπεριφορά που επέδειξε κατά το παρελθόν (Werther & Davis, 1996).

Η αξιολόγηση πραγματοποιείται μέσω συνεντεύξεων, ψυχολογικών τεστ, συζητήσεων με προϊσταμένους και επισκόπησης παλαιότερων εκτιμήσεων απόδοσης. Στη συνέχεια ο ειδικός συνοψίζει σε μία έκθεση την αξιολόγηση για πνευματικά, συναισθηματικά και άλλα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του υπαλλήλου σχετιζόμενα με το αντικείμενο εργασίας τα οποία συντελούν στον τρόπο δράσης του και επιτρέπουν την πρόβλεψη της απόδοσής του.

Η μέθοδος αυτή είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα και συνεπάγεται υψηλό κόστος και κατά επέκταση χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση στελεχών ανώτερης βαθμίδας ή για νεαρούς ηλικιακά μανάτζερς για τους οποίους κάποιος βλέπουν σημαντική εξέλιξη στο πλαίσιο της επιχείρησης.

Κέντρα αξιολόγησης απόδοσης (AssessmentCenters)

Τα κέντρα αξιολόγησης είναι μία μέθοδος μέτρησης της μελλοντικής απόδοσης με τη διαδικασία να υλοποιείται σε συγκεκριμένο χώρο, με χρήση διαφόρων τρόπων συλλογής δεδομένων και από περισσότερους του ενός εκτιμητές. Πρόκειται για προϊσταμένους που έχουν τη δυνατότητα να αξιολογούν διαφορετικής φύσης θέσεις εργασίας. Η έμφαση δεν είναι στο παρόν ή στο παρελθόν αλλά στο μέλλον, δηλαδή στην αξιολόγηση των δυνατοτήτων.

Το σύστημα αναπτύσσεται σε πέντε βασικούς άξονες:

1. Εργασιακή συμπεριφορά
2. Πολλές ασκήσεις / μέθοδοι παρατήρησης
3. Πολλοί αξιολογητές
4. Διαδικασία αξιολόγησης 1

5. Συναινετική εξαγωγή συμπερασμάτων

Οι υπάλληλοι συγκεντρώνονται σε επιλεγμένο χώρο που μπορεί να είναι για παράδειγμα ξενοδοχείο ή κάποιο κτίριο που χρησιμοποιείται για την εκπαίδευση του προσωπικού. Τα προς αξιολόγηση άτομα περνούν από συνεντεύξεις, ψυχολογικά τεστ, ομαδικές συζητήσεις, προσομοίωση καταστάσεων και περιστατικών και από ποικίλες άλλες μεθόδους εκτίμησης της απόδοσής τους.

Η διαδικασία αξιολόγησης περιλαμβάνει τέσσερα στάδια στα οποία παρευρίσκονται μόνο οι βαθμολογητές. Πρώτον περιγράφεται η συμπεριφορά του κάθε συμμετέχοντα, στις μεθόδους μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν, από τους επιμέρους παρατηρητές χωριστά και στη συνέχεια ακολουθεί η αξιολόγηση του. Κάθε παρατηρητής βαθμολογεί τον υπάλληλο και παρουσιάζει στους υπολοίπους τα δεδομένα της μέτρησης και τους λόγους που τον οδήγησαν στις συγκεκριμένες αποφάσεις. Ακολουθεί μία μεταξύ τους συζήτηση για τα εξαγόμενα συμπεράσματα και καταλήγουν ομόφωνα σε μία τελική βαθμολογία που αποτελεί και την αξιολόγηση του ατόμου (Cummings & Staw, 1990).

Η μορφή αυτού του συστήματος απαιτεί την απομάκρυνση από το χώρο εργασίας για κάποιες μέρες κατά τις οποίες οι ειδικοί, προϊστάμενοι και ψυχολόγοι, επιχειρούν να εντοπίσουν τα ισχυρά στοιχεία κάθε υπαλλήλου όπως και τα σημεία στα οποία μειονεκτούν και ενδεχομένως χρήζουν εκπαιδευτικής υποστήριξης.

Πρόκειται για μία αρκετά δαπανηρή από άποψη χρόνου και κόστους μέθοδο γιατί όχι μόνο οι εργαζόμενοι απέχουν από τα καθήκοντά τους αλλά και οι προϊστάμενοι που πραγματοποιούν την αξιολόγηση και επιπλέον η επιχείρηση καλείται να πληρώσει έξοδα μεταφοράς και διαμονής για όλους τους συμμετέχοντες στη διαδικασία.

Οι παραπάνω λόγοι συντελούν στη μη ευρύτατη εφαρμογή της παρόλο που προκύπτουν σημαντικά και αξιόπιστα συμπεράσματα που συμβάλλουν στο σχεδιασμό και προγραμματισμό του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού.

ΕΝΟΤΗΤΑ ΔΕΥΤΕΡΗ

Η ΕΡΕΥΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

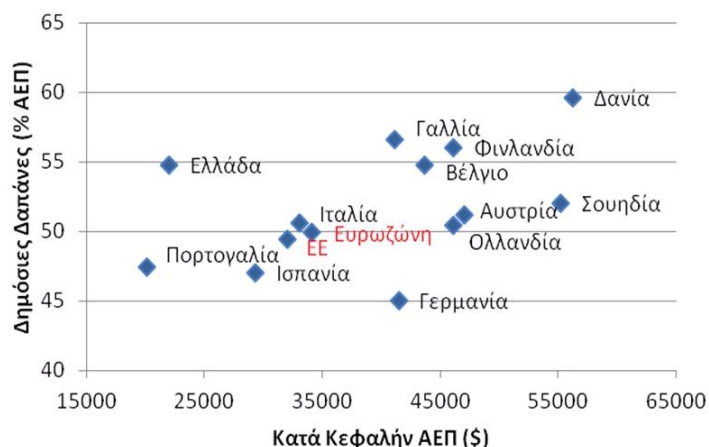
1.1 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Ο δημόσιος και ο ευρύτερα δημόσιος τομέας στην Ελλάδα περιλαμβάνει πλήθος δραστηριοτήτων. Ο ρόλος του κράτους, όπως και στις υπόλοιπες Ευρωπαϊκές χώρες, παραμένει διαχρονικά σημαντικός. Κάτι τέτοιο όμως δεν συμβαίνει στις Ηνωμένες Πολιτείες και την Ιαπωνία.

Σύμφωνα με άρθρο του κ. Πετράκη Παναγιώτη καθηγητή ΕΚΠΑ τον Αύγουστο του 2013 η μέτρηση του μεγέθους του δημόσιου τομέα, σε γενικές γραμμές, ενέχει πολλές δυσκολίες, οι οποίες πηγάζουν από την πολυπλοκότητα αλλά και τη μοναδικότητα των υπηρεσιών που το κράτος παρέχει στους πολίτες. Το πιο συνηθισμένο μέτρο που χρησιμοποιείται στην οικονομική βιβλιογραφία είναι το ύψος των δημοσίων δαπανών ως ποσοστό του ΑΕΠ. Το Διάγραμμα 1 συνδυάζει τον πλούτο μιας οικονομίας με την κατανομή του και το ποσοστό αυτού που δαπανάται σε δημόσιες υπηρεσίες. Φαίνεται πως, με βάση το μέτρο των δημοσίων δαπανών ως ποσοστό του ΑΕΠ, η Ελλάδα ανήκει, μαζί με τις χώρες της Βόρειας Ευρώπης (Δανία, Φινλανδία), το Βέλγιο και τη Γαλλία, στις χώρες με το μεγαλύτερο δημόσιο τομέα στην Ευρώπη. Ο μέσος όρος δημοσίων δαπανών των χωρών της ΕΕ αλλά και της Ευρωζώνης για το 2012 ήταν λίγο κάτω από το 50% του ΑΕΠ (49.4% και 49.9%, αντίστοιχα), ενώ οι δημόσιες δαπάνες του ελληνικού κράτους το 2012 ανήλθαν σε 54.8%.

Στο σημείο αυτό αξίζει να γίνουν δύο παρατηρήσεις. Η πρώτη αφορά στην παραοικονομία. Αν γίνει αναπροσαρμογή στο ΑΕΠ της Ελλάδας (29% παραοικονομία) και των Ευρωπαϊκών χωρών (περίπου 15% παραοικονομία) τότε ο μέσος όρος των δημοσίων δαπανών στην Ελλάδα είναι παρόμοιος με αυτόν στην Ευρώπη. Η δεύτερη παρατήρηση αφορά στο βάθος της ύφεσης στην Ελλάδα σε σχέση με τις Ευρωπαϊκές χώρες. Λόγω του βάθους της ύφεσης στην Ελλάδα αναμένεται αυξημένο ποσοστό συμμετοχής του δημόσιου τομέα στο ΑΕΠ που, όμως, δε συμβαίνει.

Σχήμα 7. Μέγεθος δημοσίου τομέα σε επιλεγμένες ευρωπαϊκές οικονομίες (2012)

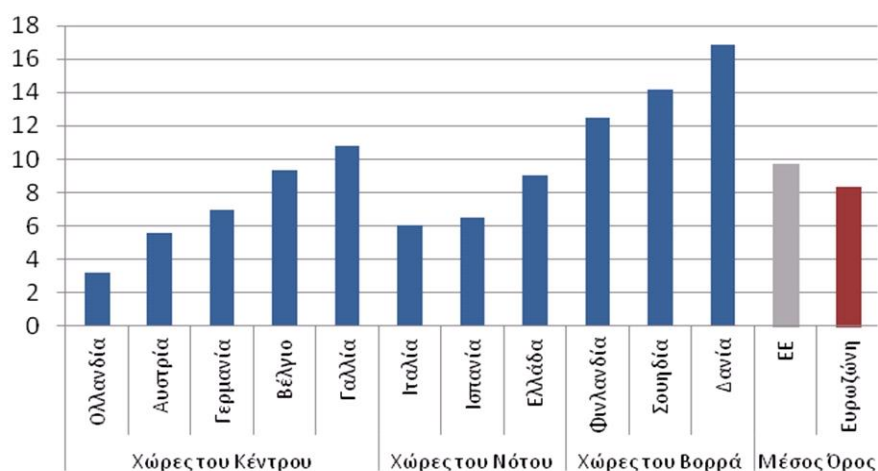


Πηγή: IMF.

Μια άλλη προσέγγιση στο μέγεθος του δημοσίου τομέα μπορεί να γίνει με βάση τον αριθμό των ατόμων που απασχολούνται σε αυτόν. Το 2008 στην Ελλάδα απασχολούνταν 1.022 εκ. άτομα, αριθμός που αντιστοιχεί σε 9.05% στο σύνολο του πληθυσμού. Από το Διάγραμμα 2 φαίνεται πως η Ελλάδα, με βάση αυτή την προσέγγιση, βρίσκεται λίγο πιο κάτω από μέσο όρο των χωρών της ΕΕ (9.69%) και λίγο υψηλότερα από το μέσο όρο των χωρών της Ευρωζώνης (8.35%). Το 2010, μάλιστα, ο αριθμός των δημοσίων υπαλλήλων είχε συρρικνωθεί κατά 32.8 χιλ., καθώς ανήλθε σε 988.2 χιλ., υποδεικνύοντας μια τάση περιορισμού των ατόμων που εργάζονται στο δημόσιο.¹⁹

¹⁹ Πετράκης Παναγιώτης (2013)

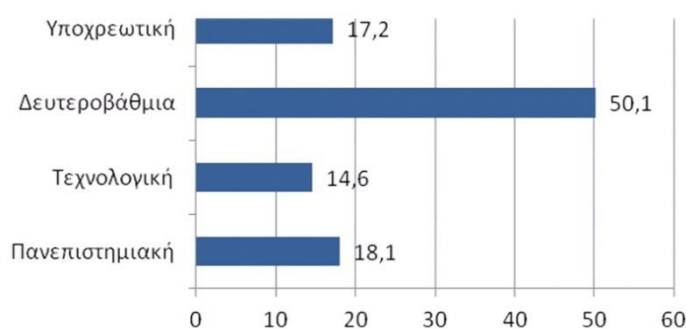
Σχήμα 8. Απασχόληση στο δημόσιο τομέα ως ποσοστό του συνολικού πληθυσμού (2008)



Πηγή: International Labor Organization (ILO), Ίδιοι Υπολογισμοί.

Σ' αυτό το σημείο θα πρέπει να επισημάνουμε ότι ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά του ελληνικού δημόσιου τομέα είναι το χαμηλό, ουσιαστικά, μορφωτικό επίπεδο των ατόμων που απασχολεί. Σύμφωνα με στοιχεία του 2006 (Διάγραμμα 3), η πλειοψηφία των εργαζομένων (67.3%) είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας και υποχρεωτικής εκπαίδευσης (50.1% και 17.2%, αντίστοιχα), ενώ το υπόλοιπο 14.6% και 18.1% είναι απόφοιτοι τεχνολογικής και πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, αντίστοιχα.

Σχήμα 9. Εκπαιδευτικό επίπεδο εργαζομένων στο δημόσιο τομέα, 2006 (%)



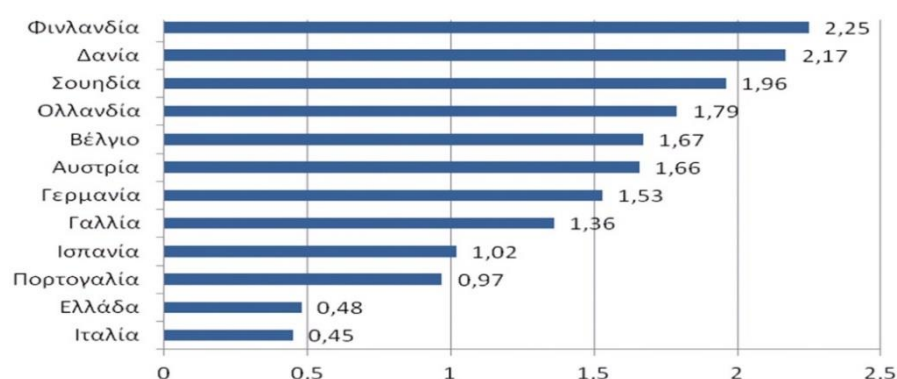
Πηγή: ΓΓ Δημόσιας Διοίκησης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης Υπουργείου Εσωτερικών, Δ/ση Ηλεκτρονικής Επεξεργασίας Στοιχείων, Στατιστικά Στοιχεία από Ετήσια Απογραφή 2006 (10/02/2009).

Ένας δημόσιος τομέας, όμως, θα πρέπει να κρίνεται στη βάση του πόσο αποτελεσματικός είναι. Η αποτελεσματικότητα, όπως και το μέγεθός του, είναι δύσκολο να αποτιμηθεί, ωστόσο ένας δείκτης που συχνά χρησιμοποιείται είναι ο Government Effectiveness Indicator της Παγκόσμιας Τράπεζας. Ο δείκτης αυτός

αποτελεί μέτρηση της ποιότητας των δημοσίων υπηρεσιών (όπως είναι για παράδειγμα οι μεταφορές, οι τηλεπικοινωνίες, η παροχή ηλεκτρικού ρεύματος, η υγειονομική περίθαλψη και η εκπαίδευση), της ανεξαρτησίας τους από πολιτικές πιέσεις, του βαθμού γραφειοκρατίας, καθώς και της ποιότητας στη διαμόρφωση και εφαρμογή των πολιτικών και της αξιοπιστίας της κυβέρνησης στις δεσμεύσεις της.

Οι χώρες με τη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα τείνουν να επιτυγχάνουν υψηλότερα επίπεδα οικονομικής ανάπτυξης, καλύτερη ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών (πιο αποδοτικό υγειονομικό και εκπαιδευτικό σύστημα), ευνοώντας παράλληλα τη συσσώρευση ανθρωπίνου κεφαλαίου και την τεχνολογική αλλαγή. Με μέγιστη τιμή το 2.5, που υποδεικνύει υψηλότερη αποτελεσματικότητα, και χαμηλότερη το -2.5, που συνεπάγεται το αντίστροφο, είναι εμφανές από το επόμενο διάγραμμα πως οι χώρες της Βόρειας Ευρώπης εμφανίζουν πολύ υψηλό βαθμό αποτελεσματικότητας παρότι το μέγεθος του δημοσίου τομέα τους είναι από τα μεγαλύτερα στην ΕΕ. Σημειωτέον ότι οι χώρες αυτές διαθέτουν πολύ υψηλό κατά κεφαλήν ΑΕΠ. Αντίθετα, ο δείκτης για την Ελλάδα λαμβάνει αρκετά χαμηλή τιμή (0.48), η οποία με εξαίρεση την Ιταλία, είναι η χαμηλότερη συγκριτικά με τις υπόλοιπες εξεταζόμενες χώρες, αποτυπώνοντας τις αδυναμίες και ευπάθειες του ελληνικού δημοσίου τομέα. Είναι κρίσιμο, επομένως, να δοθεί έμφαση στη βελτίωση των παραγόντων εκείνων που δυσχεραίνουν την αποτελεσματικότητα του δημοσίου τομέα (π.χ. παραοικονομία, διαφθορά) και όχι στον απλό περιορισμό του μεγέθους του.

Σχήμα 10. Αποτελεσματικότητα του δημοσίου τομέα (2011)



Πηγή: World Bank, Government Effectiveness Indicator.

1.2 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Σύμφωνα με την διεθνή βιβλιογραφία η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση, αποτελεσματικότητα και απόδοση των εργαζομένων τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα (Bar-On 1997, VanRooy και Vaswesvaran 2004, Wong και Law 2002, Tram και O'Hara 2006).

Ο δημόσιος τομέας είναι ένας χώρος που προκαλεί έντονο ανταγωνισμό μεταξύ διάφορων ομάδων ενδιαφέροντος, όπως είναι οι πολιτικοί, διοικητικοί, διάφορες ομάδες πολιτών, οι οποίες στοχεύουν στην μεγιστοποίηση της επιρροής τους και την επικράτηση ισχύος τους. Οι ολόενα και αυξανόμενες απαιτήσεις των συναλλασόμενων με το δημόσιο τομέα για καλύτερη εξυπηρέτηση και δημιουργία νέων κριτηρίων λειτουργίας για διαφανείς και υπεύθυνες δημόσιες πράξεις, είχαν ως αποτέλεσμα την ένταση μεταξύ των ομάδων ενδιαφέροντος που σχετίζονται με την δημόσια διοίκηση, φέρνοντας αντιμέτωπους τους δημόσιους υπαλλήλους με το σύνολο των συναισθημάτων που καλούνται να χειριστούν.²⁰

Ωστόσο έκπληξη αποτελεί ότι ενώ έχουν εκπονηθεί πλήθος μελετών για την συναισθηματική νοημοσύνη, πολύ λίγες αφορούν την θέση και την επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στους δημόσιους οργανισμούς. Μια πιθανή εξήγησή είναι η θεώρηση ότι ο δημόσιος τομέας πρέπει να λειτουργεί αυστηρά, με αντικειμενικά και λογικά κριτήρια, σε ένα απρόσωπο περιβάλλον. Παρόλα αυτά τα τελευταία 15 χρόνια, υπάρχει μια νέα διεθνή τάση για την δημόσια διοίκηση, η οποία αναφέρεται ως η Νέα Δημόσια Διοίκηση (New Public Management), η οποία έρχεται να αμφισβητήσει τον απρόσωπο και μονολιθικό χαρακτήρα της παλιάς δημόσιας διοίκησης. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι ένα από τα συστατικά στοιχεία της Νέας Δημόσιας Διοίκησης είναι το σπάσιμο των αυστηρών οργανωτικών συστημάτων ιεράρχησης της διοίκησης σε ομάδες που δημιουργούνται για την εκπλήρωση ενός συγκεκριμένου στόχου και στη συνέχεια την συνεργασία όλων αυτών των ομάδων και την εκπλήρωση ενός τελικού σκοπού²¹. Η διοίκηση που λειτουργεί με βάση την Νέα Δημόσια Διοίκηση αναμένεται να χαλαρώσει την παραδοσιακή και γραφειοκρατική προσέγγιση για την εξυπηρέτηση των πολιτών και να είναι πιο ευαίσθητοποιημένη στα συναισθήματα των διάφορων

²⁰Eran Vigoda-Gadot* and Galit Meisler (2010),

²¹Hood C (1991),

ομάδων ενδιαφέροντος σε τοπικό, περιφερειακό και εθνικό επίπεδο (Hood 1991, Lynn 1998, Pollin 1988)²².

Οι Bernman & West (2008) εκπόνησαν μια μελέτη για τις «κοινωνικές ικανότητες» των διοικητών δημόσιας διοίκησης, με θέμα «Διοικώντας τη συναισθηματική νοημοσύνη σε πόλεις των Ηνωμένων Πολιτειών». Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι υπήρχε θετική συσχέτιση μεταξύ της αύξησης της συναισθηματικής νοημοσύνης των διοικούντων της δημόσιας διοίκησης και της παροχής ανατροφοδότησης, σωστής καθοδήγησης και δημιουργίας καλύτερων προτύπων. Επίσης ως έμμεσο αποτέλεσμα της έρευνας παρουσιάστηκε η θετική επίδραση που έχει η αύξηση της συναισθηματικής νοημοσύνης στους πολίτες.

Σε μια πιο πρόσφατη μελέτη οι Eran Vigoda-Gadot και Galit Meisler (2010) ερευνούν την επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης και των πολιτικών οργάνωσης που τις στηρίζουν, στους υπαλλήλους του δημοσίου τομέα. Στόχος τους ήταν να δείξουν στις δημόσιες υπηρεσίες πως τα συναισθήματα είναι ένα χρήσιμο εργαλείο στο χτίσιμο ισχυρών και υγιών σχέσεων με τους πολίτες, στις διάφορες κοινωνικές ομάδες, στους δημόσιους λειτουργούς και όλες τις υπόλοιπες ομάδες ενδιαφέροντος αμφισβουτώντας την επικρατούσα αντίληψη πως το δημόσιο τομέα πρέπει να επικρατεί η γραφειοκρατία, οι απρόσωπες σχέσεις, η λογική και η ύπαρξη σαφώς καθορισμένων ορίων

Μια από τις υποθέσεις πιο μελετά η έρευνα αυτή ως προς την ορθότητα της είναι το κατά πόσο η συναισθηματική νοημοσύνη είναι θετικά συσχετισμένη με την δέσμευση στην εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος και την εργασία και κατά πόσο σχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή κούραση, την πρόθεση για αποχώρηση και την αδιάφορη συμπεριφορά γενικότερα. Η ανάλυση υποδεικνύει θετική εξάρτηση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την πολιτική ικανότητα, την εργασιακή ικανοποίηση και την συναισθηματική δέσμευση με την ικανοποίηση των πολιτών αλλά και αρνητική συσχέτιση με την εργασιακή κούραση, την πρόθεση για αποχώρηση και την αδιάφορη συμπεριφορά.

Οι Hopkins O'Neil και Williams (2007) προκειμένου να δώσουν συμβουλές για αποτελεσματική διοίκηση των συμβουλίων του δημοσίου τομέα, μελέτησαν το κατά

²²Eran Vigoda-Gadot* and Galit Meisler (2010),

πόσο οι πρακτικές των σχολικών συμβουλίων συμβάδιζαν με τις αρχές της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η μελέτη αυτή υπέδειξε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι καθοριστικός παράγοντας για την σωστά λειτουργία των συμβουλίων. Οι Radhakrisman και Udayasuriyan (2010) διεξήγαγαν ερευνά σε 256 ανώτερους δημόσιους υπαλλήλους στην Νότια Ινδία, για να καταλήξουν μεταξύ άλλων πως η συναισθηματική νοημοσύνη έχει σημαντική σχέση με τις πρακτικές ηγεσίας που χρησιμοποιούν οι ανώτεροι δημόσιοι υπάλληλοι, καθώς και ότι το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης που χρησιμοποιούν σχετίζεται θετικά με την διευκόλυνση και καθοδήγηση των ομάδων ενδιαφέροντος που έρχονται σε επαφή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

2.1 ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Τα στοιχεία που παρουσιάζονται παρακάτω αποτελούν ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν από διαδικτυακό ερωτηματολόγιο τον Φεβρουάριο του 2015. Ο τίτλος της έρευνας είναι ‘Συναισθηματική Νοημοσύνη, Προσωπικότητα Αυτοαξιολόγηση και Εργασιακή Επίδοση’, ενώ οι συμμετέχοντες ήταν αποκλειστικά άτομα που εργάζονται στον Δημόσιο Τομέα.

Το Ερωτηματολόγιο χωρίστηκε σε 4 ενότητες που αφορούν:

- ✓ Δημογραφικά Στοιχεία (ερωτήσεις 1 έως 5)
- ✓ Ερωτήσεις Προσωπικότητας (ερωτήσεις 6 έως 9)
- ✓ Ερωτήσεις Συναισθηματικής Νοημοσύνης (ερωτήσεις 10 έως 26)
- ✓ Ερωτήσεις Αυτοαξιολόγησης και Εργασιακής Επίδοσης (ερωτήσεις 27 έως 34)

Συνολικά συμπληρώθηκαν 119 ερωτηματολόγια που αφορούν τις 4 ενότητες της έρευνας. Για τις ερωτήσεις Προσωπικότητας, Συναισθηματικής Νοημοσύνης, Αυτοαξιολόγησης και Εργασιακής Επίδοσης χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος κατάταξης σε βαθμολογούμενη κλίμακα (Rating Scale), όπου οι ερωτώμενοι καλούνταν να βαθμολογήσουν και να αυτοαξιολογηθούν βασιζόμενοι σε μια κλίμακα από το χαμηλότερο ως το υψηλότερο επίπεδο.

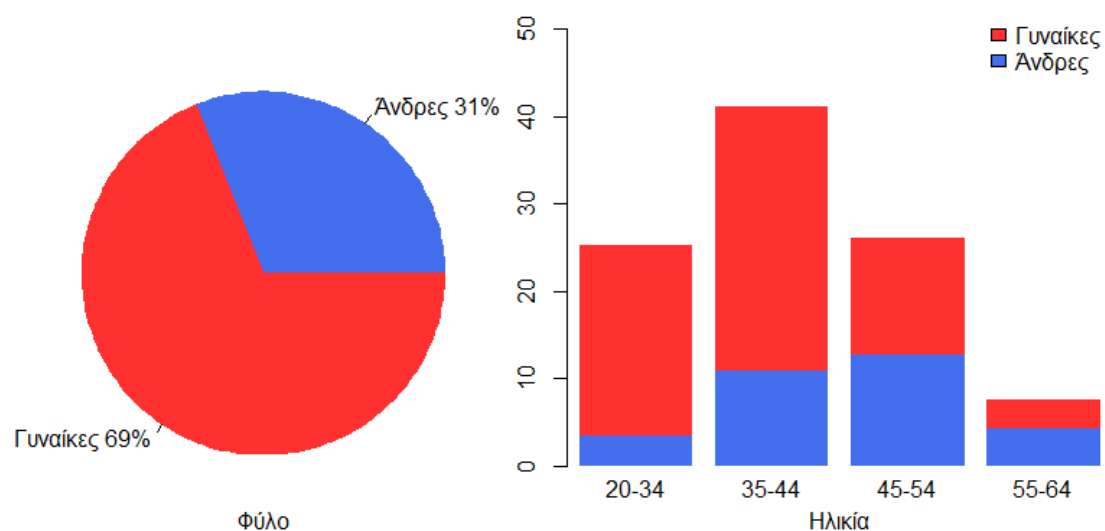
2.2 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Σχετικά με τα δημογραφικά στοιχεία οι ερωτήσεις αφορούν:

- 1) Φύλο
- 2) Ηλικία
- 3) Μορφωτικό Επίπεδο
- 4) Διοικητική Βαθμίδα

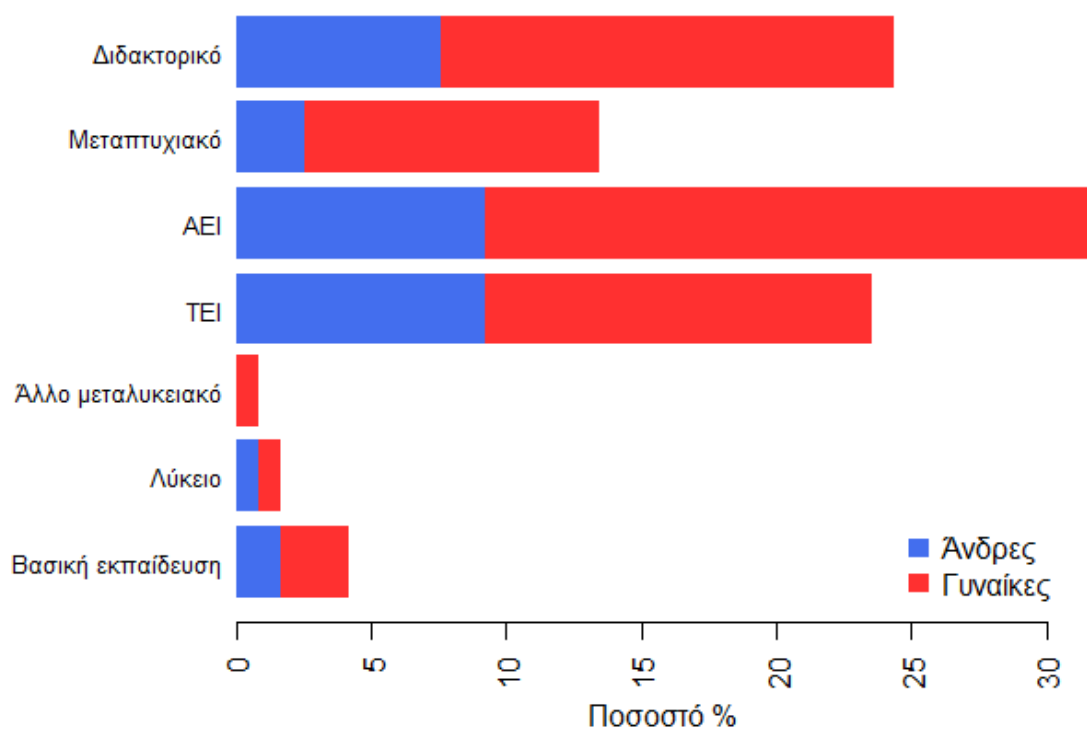
5) Χρόνια εργασίας στον Δημόσιο Τομέα

Σχήμα 11. Φύλο και Ηλικία



Σχεδόν 7 στα 10 άτομα που έλαβαν μέρος στην έρευνα ήταν γυναίκες, ενώ αναφορικά με την ηλικία 2 στους 3 συμμετέχοντες είναι νεαροί ενήλικες, από 20 έως 44 ετών. Αυτό είναι ένα στοιχείο που πρέπει να κρατήσουμε, καθώς η έρευνα δίνει έμφαση στους νέους δημοσίους υπάλληλους και κυρίως στο γυναικείο φύλο. Αξίζει να σημειωθεί επίσης ότι το μεγαλύτερο τμήμα των ανδρών, σε αντίθεση με τις γυναίκες, εκπροσωπείται στο δείγμα από τις ηλικίες άνω των 45 ετών.

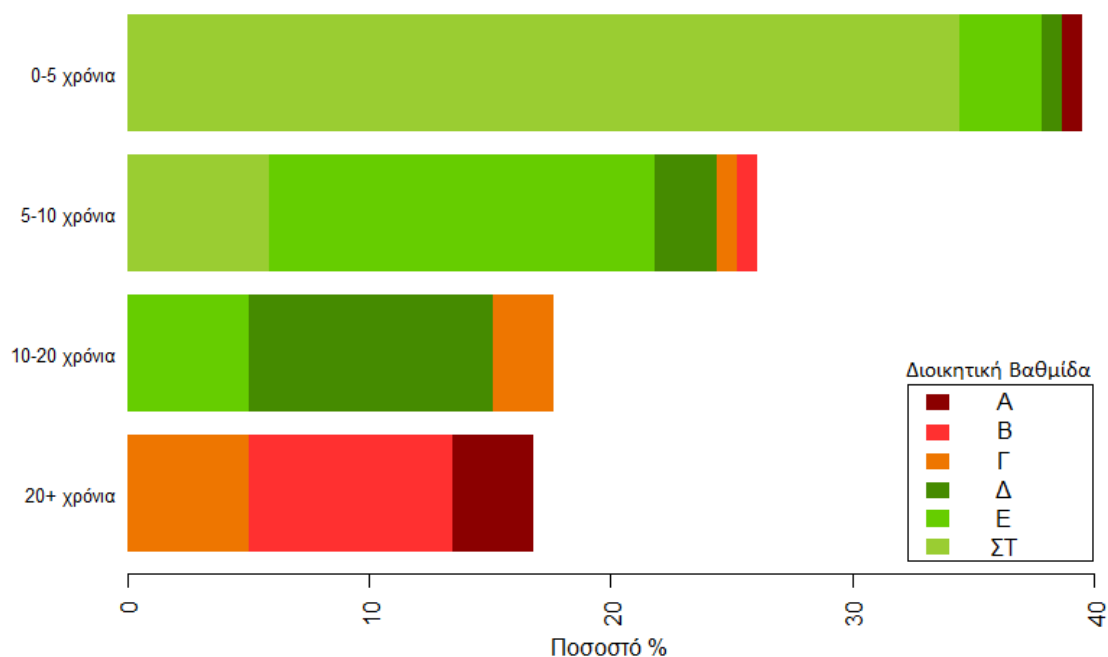
Σχήμα 12. Μορφωτικό επίπεδο



Το σύνολο των ερωτηθέντων, όπως ήταν αναμενόμενο λόγω της θέσης τους στο δημόσιο τομέα, χαρακτηρίζεται από υψηλό μορφωτικό επίπεδο. 1 στους 4 είναι κάτοχος διδακτορικού τίτλου, ενώ πτυχιούχοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος, σε ποσοστό 93%.

Το νεαρό της ηλικίας του μεγαλύτερου μέρους των συμμετεχόντων, έχει άμεση σχέση και με το Γράφημα 3, που αφορά τα χρόνια εργασίας τους στο δημόσιο τομέα σε συνδυασμό με τη διοικητική βαθμίδα που κατέχουν στην υπηρεσία τους. Έτσι, το 40% βρίσκεται μόλις στην πρώτη 5ετία της θητείας του, ενώ 1 στους 3 εργάζεται για περισσότερα από 10 χρόνια στο δημόσιο. Όπως είναι αναμενόμενο, η διοικητική βαθμίδα των εργαζομένων σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με τα χρόνια προϋπηρεσίας που έχουν οι εργαζόμενοι. Έτσι, όσοι εργάζονται από 20 και πλέον έτη, βρίσκονται στο σύνολο τους στις 3 υψηλότερες διοικητικές βαθμίδες του δημοσίου τομέα. Αντιθέτως, πάνω από το 90% όσων εργάζονται έως 10 χρόνια στο δημόσιο, κατέχουν θέσεις ΣΤ και Ε διοικητικής βαθμίδας.

Σχήμα 13. Χρόνια εργασίας στο δημόσιο και διοικητική βαθμίδα



Συνοψίζοντας τα χαρακτηριστικά που περιγράφουν το προφίλ των συμμετεχόντων στην έρευνα, θα λέγαμε ότι αποτελούν δημοσίους υπάλληλους με υψηλό μορφωτικό επίπεδο, νεαρής ηλικίας και κατά κύριο λόγο γυναίκες. Στις επόμενες ενότητες, θα δούμε τα στοιχεία που συναποτελούν την προσωπικότητα των ερωτηθέντων και πως αυτά σχετίζονται με τη συναισθηματική νοημοσύνη και την εργασιακή επίδοση.

2.3 ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΞΙΕΣ

Οι ερωτήσεις που αφορούν την προσωπικότητα, επιχειρούν να ποσοτικοποιήσουν τα χαρακτηριστικά εκείνα τα οποία είναι σταθερά και περιγράφουν τη γενικότερη συμπεριφορά ενός ατόμου. Όπως αναφέρεται αναλυτικά στο δεύτερο κεφάλαιο, ο δείκτης τύπου Myers Briggs (Myers Briggs Type Indicator, MBTI) είναι το πλέον ευρέως χρησιμοποιούμενο εργαλείο αξιολόγησης της προσωπικότητας παγκοσμίως.

Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκαν 4 ερωτήσεις που κατατάσσουν τα άτομα στις 16 κατηγορίες προσωπικότητας που προτείνει ο συγκεκριμένος δείκτης. Οι ερωτηθέντες καλούνται να επιλέξουν σε μια κλίμακα από το 1 έως το 10, ανάλογα με το πόσο κοντά θεωρούν ότι βρίσκονται στις παρακάτω προτάσεις:

Μου αρέσει: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 Να γνωρίζω συνεχώς νέα πρόσωπα και καταστάσεις Να βυθίζομαι στις σκέψεις μου

Εμπιστεύομαι: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 Οτιδήποτε χειροπιαστό και επιθυμώ να γνωρίζω τις λεπτομέρειες Οτιδήποτε καινούριο και μου αρέσει να παίρνω πρωτοβουλίες

Παίρνω αποφάσεις: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 Κάνοντας λογικές και ορθολογικές σκέψεις Σκεπτόμενος/η περισσότερο συναισθηματικά

Προτιμώ να: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 Είναι τα πάντα γύρω μου συγκεκριμένα και στη σωστή θέση Είμαι ανοιχτός στις αποφάσεις που παίρνω

Στη συνέχεια, ανάλογα με την πλευρά στην οποία είναι πιο κοντά η απάντηση του συμμετέχοντα (A: 1-5 ή B: 6-10) γίνεται δίτιμη κατηγοριοποίηση στα 4 βασικά χαρακτηριστικά που συναποτελούν τον MBTI. Η πρώτη ερώτηση κατατάσσει τα άτομα ως Εξωστρεφή (E) ή Εσωστρεφή (I), ενώ η δεύτερη επικεντρώνεται στον τρόπο με τον οποίο λαμβάνουν πληροφορίες διαχωρίζοντας τους ερωτηθέντες ανάλογα με τον αν χρησιμοποιούν την Αίσθηση (S) ή τη Διάισθηση (N). Η τρίτη ερώτηση αφορά τη λήψη αποφάσεων και το αν αυτό γίνεται με τη Σκέψη (T) ή το Συναίσθημα (F), ενώ τέλος η τέταρτη ερώτηση αναφέρεται στον τρόπο αντιμετώπισης του εξωτερικού κόσμου από το άτομο, αν δηλαδή χρησιμοποιεί κανείς περισσότερο την Κρίση (J) ή την Αντίληψη (P) του.

Πίνακας 1. Τα 4 χαρακτηριστικά της προσωπικότητας

Που επικεντρώνετε την προσοχή σας	E	Εξωστρέφεια 83,6%	I	Εσωστρέφεια 16,4%
Ο τρόπος με τον οποίο λαμβάνετε πληροφορίες	S	Αίσθηση 53,4%	N	Διαίσθηση 46,6%
Ο τρόπος με τον οποίο λαμβάνετε αποφάσεις	T	Σκέψη 80,2%	F	Συναίσθημα 19,8%
Πως αντιμετωπίζετε τον εξωτερικό κόσμο	J	Κρίση 60,3%	P	Αντίληψη 39,7%

Τα ευρήματα που προέκυψαν από την έρευνα, δείχνουν ότι οι Εξωστρεφείς (E) χαρακτήρες εμφανίζονται 5 φορές συχνότερα από τους Εσωστρεφείς (I). Οδηγός για τη λήψη αποφάσεων είναι η Σκέψη (T) για το 80,2% των ερωτηθέντων, σε αντίθεση με το υπόλοιπο 19,8% που αποφασίζει με βάση το Συναίσθημα (F). Περίπου 6 στους 10 αντιμετωπίζουν τον εξωτερικό κόσμο χρησιμοποιώντας την Κρίση (J) τους, ενώ 4 στους 10 την Αντίληψη (P) τους. Τέλος, σχεδόν μοιρασμένα είναι τα άτομα σχετικά με τον τρόπο που λαμβάνουν πληροφορίες, εάν δηλαδή αυτό γίνεται με βάση την Αίσθηση (S) ή με βάση τη Διαίσθηση (N).

Αναλύοντας τα παραπάνω χαρακτηριστικά ανάλογα με το φύλο των ατόμων, άξιζε να αναφερθεί ότι οι άνδρες χαρακτηρίζονται ως Εξωστρεφείς σε εξαιρετικά μεγάλο ποσοστό, της τάξης του 92%, ενώ το υπόλοιπο 8% χαρακτηρίζονται ως Εσωστρεφείς. Αντίστοιχα μεταξύ των γυναικών, το ποσοστό των Εσωστρεφών ξεπερνάει το 20%. Οι περισσότερες γυναίκες (59%) χρησιμοποιούν την Αίσθηση όταν λαμβάνουν πληροφορίες, ενώ αντιθέτως 6 στους 10 άντρες χρησιμοποιούν τη Διαίσθηση. Σχεδόν 1 στις 4 γυναίκες λαμβάνει αποφάσεις με βάση το Συναίσθημα, ενώ μεταξύ των ανδρών μόλις 1 στους 10. Τέλος, οι άνδρες είναι μοιρασμένοι αναφορικά με τον τρόπο που

αντιμετωπίζουν τον εξωτερικό κόσμο, σε αντίθεση με τις γυναίκες που δείχνουν να εμπιστεύονται περισσότερο την Κρίση (65%) παρά την Αντίληψη τους (35%).

Ο συνδυασμός των 4 χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, διαμορφώνει τους 16 τύπους χαρακτήρα που προτείνει ο δείκτης MBTI. Από την ανάλυση των στοιχείων για τα 116 άτομα που είχαν συμπληρώσει και τις 4 σχετικές ερωτήσεις, προέκυψε εκπροσώπηση και των 16 διαφορετικών τύπων. Επισημαίνεται ξανά, ότι δεν υπάρχει κάποιος τύπος που να είναι καλύτερος από κάποιον άλλο, καθώς όλοι έχουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα τους. Κάποιοι όμως είναι πιο συχνά εμφανιζόμενοι στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, ενώ κάποιοι άλλοι σπανίζουν. Ο Πίνακας 2 παρουσιάζει όλους τους τύπους προσωπικότητας, καθώς και τα ποσοστά εμφάνισης τους στο δείγμα.

Πίνακας 2. Τύποι προσωπικότητας

ISTJ-Εξάρτηση	ISFJ-Δέσμευση	INFJ-Ακεραιότητα	INTJ-Διορατικότητα
5,2%	0,9%	1,7%	3,4%
ISTP-Ιδιοφυΐα	ISFP-Ευαισθησία	INFP-Ιδεαλισμός	INTP-Λογική
1,7%	0,9%	0,9%	1,7%
ESTP-Ενέργεια	ESFP-Ενθουσιασμός	ENFP-Φαντασία	ENTP-Πρωτοβουλία
6,9%	3,4%	4,3%	19,8%
ESTJ-Αποφασιστικότητα	ESFJ-Συμφιλίωση	ENFJ-Υπευθυνότητα	ENTJ-Οδηγός
27,6%	6,9%	0,9%	13,8%

Ο περισσότερο συχνά εμφανιζόμενος χαρακτήρας είναι ο ESTJ (Αποφασιστικότητα) με πάνω από 1 στους 4 δημοσίους υπαλλήλους να εκπροσωπούνται από τον συγκεκριμένο τύπο προσωπικότητας. Συγκεκριμένα το 26% των γυναικών και το 30% των ανδρών ανήκει σε αυτή την ομάδα και έχει τα χαρακτηριστικά του λογικού, ρυθμιστικού και οργανωμένου εργαζόμενου. Η σκληρή δουλειά η υπευθυνότητα και η αναζήτηση ρεαλιστικών και πρακτικών λύσεων χαρακτηρίζει την πλειοψηφία αυτών των ατόμων.

Δεύτερος σε συχνότητα εμφάνισης τύπος προσωπικότητας, είναι ο ENTP (Πρωτοβουλία) που απαντάται περίπου στο 20% των δημοσίων υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα. Αυτός ο τύπος αφορά άτομα που αναζητούν συνεχώς προκλήσεις, ενώ προσαρμόζονται εύκολα σε αλλαγές και καινοτομίες. Είναι ο δημοφιλέστερος τύπος προσωπικότητας μεταξύ των ανδρών, χαρακτηρίζοντας το 1/3 των ανδρών. Αντιθέτως, είναι ο τρίτος δημοφιλέστερος μεταξύ των γυναικών με ποσοστό εμφάνισης 13,7%.

Την τριάδα των τύπων προσωπικότητας που συναντάμε πιο συχνά κλείνει ο ENTJ (Οδηγός). Αντιπροσωπεύει το 13,8% του συνόλου και αναφέρεται σε άτομα ενεργητικά, με αυτοπεποίθηση που αποδίδουν καλά όταν μπορούν να διευθύνουν έργα. Συναντάται με την ίδια περίπου συχνότητα ανεξαρτήτως ηλικίας και στα δύο φύλα.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η σχέση του τύπου προσωπικότητας και καθώς και των επιμέρους χαρακτηριστικών της με τη συναισθηματική νοημοσύνη, αλλά και η επίδραση που έχει στην εργασιακή επίδοση. Αυτές οι σχέσεις μελετώνται στις επόμενες ενότητες της έρευνας.

2.4 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

Η τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου της έρευνας αφορούσε ερωτήσεις που συνδιαμορφώνουν τη συναισθηματική νοημοσύνη των ερωτηθέντων. Υπήρχαν 17 προτάσεις στο σύνολο τους στις οποίες οι συμμετέχοντες καλούνταν να βαθμολογήσουν από το 1 έως το 7 ανάλογα με τον βαθμό συμφωνίας τους. Οι 13 εξ αυτών υποδηλώνουν χαρακτηριστικά υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης σε βαθμολογίες κοντά στο 7, ενώ 4 εξ αυτών είχαν αρνητική σημασία και επομένως

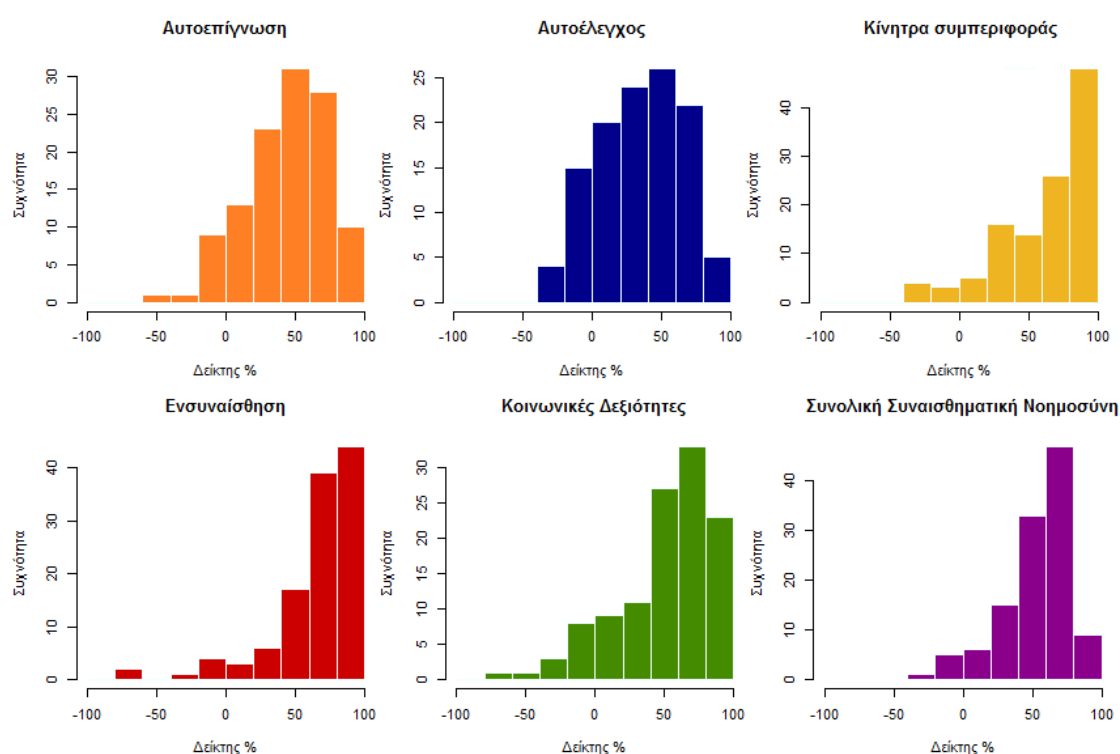
υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη λογίζεται σε τιμές κοντά στο 1. Οι απαντήσεις στις 4 αυτές ερωτήσεις αντιστράφηκαν κατά την ανάλυση των δεδομένων ώστε όλες οι τιμές κοντά στο 7 να υποδηλώνουν υψηλό EQ και οι τιμές κοντά στο 1 χαμηλό EQ.

Σύμφωνα με τους Salovey & Mayer οι άνθρωποι που διαθέτουν υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη διακρίνονται από πέντε κύριες δεξιότητες. Έτσι γκρουπ 3 ή 4 προτάσεων που συμπεριλήφθηκαν στο ερωτηματολόγιο, στοχεύουν στην αξιολόγηση των εργαζομένων στις 5 ακόλουθες δεξιότητες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης:

- **Αυτοεπίγνωση** (self-awareness): Αναφέρεται στην επίγνωση των συναισθημάτων, στην αυτοαξιολόγηση και την αυτοπεποίθηση
- **Αυτοέλεγχος** (self-regulation): Αναφέρεται στην αυτοπειθαρχία, την αυτορύθμιση, την αξιοπιστία, την ευσυνειδησία και την προσαρμοστικότητα.
- **Κίνητρα συμπεριφοράς** (motivation): Η τάση προς επίτευξη στόχων, η δέσμευση, η πρωτοβουλία και η αισιοδοξία.
- **Ενσυναίσθηση** (empathy): Η ικανότητα κατανόησης των άλλων, η ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων, ο σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας.
- **Κοινωνικές δεξιότητες** (socialskills): Πρόκειται για δεξιότητες επιρροής, επικοινωνίας, ηγεσίας, καταλυτικής δράσης όσον αφορά την αλλαγή, χειρισμός διαφωνιών, καλλιέργεια δεσμών, συνεργασία, ομαδικότητα.

Οι απαντήσεις που έδωσε ο κάθε συμμετέχοντας στις αντίστοιχες προτάσεις συμψηφίστηκαν για καθεμία από τις παραπάνω 5 δεξιότητες και προέκυψε ένα συνολικό σκορ βαθμολόγησης με κέντρο την τιμή 0. Η τιμή 100 υποδηλώνει 'Εξαιρετική Δεξιότητα' και αντίστοιχα η τιμή -100 υποδηλώνει 'Κακή Δεξιότητα'.

Σχήμα 14. Αυτοαξιολόγηση δεξιοτήτων της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (EQ)

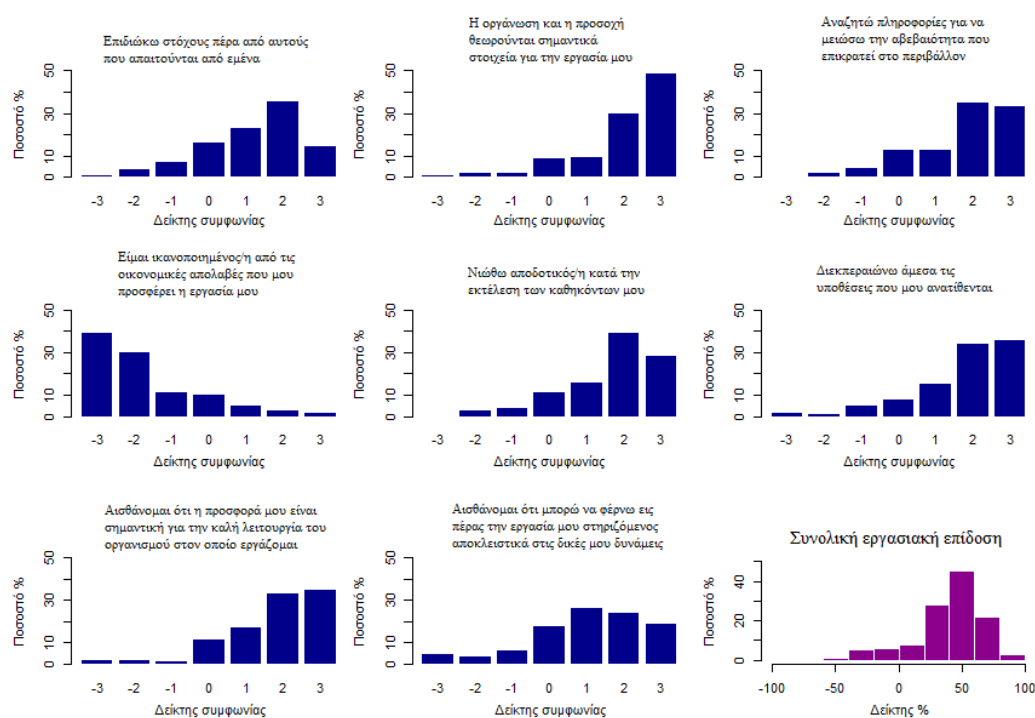


Η αυτοαξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων στις δεξιότητες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, παρουσιάζει σε μεγάλο βαθμό θετικό πρόσημο. Ιδιαίτερα όσον αφορά τα Κίνητρα Συμπεριφοράς και την Ενσυναίσθηση, οι περισσότεροι εργαζόμενοι θεωρούν ότι διακατέχονται από τα χαρακτηριστικά εκείνα που τους προσδίδουν θέληση για την επίτευξη των στόχων, κατανόηση των συναδέλφων τους και αντιμετώπιση της διαφορετικότητας. Σχετικά με τις Κοινωνικές Δεξιότητες αν και ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό εκτιμά ότι κατέχει τα χαρακτηριστικά για καλή επικοινωνία, επιρροή, συνεργασία και ομαδικότητα, περίπου 1 στους 3 θεωρεί ότι στο συγκεκριμένο τομέα έχει αρκετά περιθώρια βελτίωσης. Τέλος, τα χαρακτηριστικά της Αυτοεπίγνωσης και του Αυτοελέγχου, παρουσιάζουν υψηλή ομοιογένεια με το σύνολο των εργαζομένων να θεωρεί πως τα κατέχει από μέτριο έως υψηλό βαθμό. Όσον αφορά την συνολική Συναισθηματική Νοημοσύνη το μεγαλύτερο ποσοστό των δημοσίων υπαλλήλων θεωρεί ότι έχει υψηλό δείκτη EQ. Πιο συγκεκριμένα ένα ποσοστό γύρω στο 40% θεωρεί ότι έχει πολύ καλά επίπεδα Συναισθηματικής Νοημοσύνης ενώ ένα ποσοστό γύρω στο 10% μόνο αξιολογεί τον εαυτό του ότι έχει πολύ υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη

2.5 ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ

Για την αξιολόγηση της εργασιακής επίδοσης οι δημόσιοι υπάλληλοι που έλαβαν μέρος στην έρευνα, κλήθηκαν να βαθμολογήσουν τους εαυτούς τους σε 8 προτάσεις σχετικά με την επίδοσή τους στον οργανισμό όπου εργάζονται. Η βαθμολόγηση ακολουθεί και πάλι την διαβαθμισμένη κλίμακα από το 1 έως το 7, όπου το 1 υποδηλώνει ‘Χαμηλή Επίδοση’ και το 7 ‘Υψηλή Επίδοση’. Στη συνέχεια, οι απαντήσεις σταθμίστηκαν με κέντρο το 0, ώστε να δημιουργηθεί ένα *Δείκτης συμφωνίας* που κυμαίνεται από το -3 (Χαμηλή Επίδοση) έως το +3 (Υψηλή Επίδοση).

Σχήμα 15. Αυτοαξιολόγηση Εργασιακής Επίδοσης



- 7 στους 10 εργαζόμενους (Δείκτης Συμφωνίας από 1 έως 3) επιδιώκουν στόχους πέρα από τους απαιτούμενους, είτε σε μικρό είτε σε μεγαλύτερο βαθμό.

- Το 78% των εργαζομένων (Δείκτης Συμφωνίας από 2 έως 3) θεωρούν την οργάνωση και την προσοχή ως εξαιρετικά σημαντικά στοιχεία για την εργασία τους.
- 2 στους 3 δημόσιους υπάλληλους (Δείκτης Συμφωνίας από 2 έως 3) παίρνουν πολύ συχνά πρωτοβουλία να αναζητήσουν πληροφορίες ώστε να μειωθεί η αβεβαιότητα στην υπηρεσία τους.
- Λιγότερο από 10% (Δείκτης Συμφωνίας από 1 έως 3) είναι το ποσοστό των εργαζομένων που είναι ικανοποιημένο από τις οικονομικές απολαβές που του προσφέρονται από την εργασία του.
- Το 83% των δημοσίων υπαλλήλων (Δείκτης Συμφωνίας από 1 έως 3) νιώθει αποδοτικό κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του.
- Το 15% των εργαζομένων (Δείκτης Συμφωνίας -3 έως 0) δεν διεκπεραιώνει άμεσα τις υποθέσεις που του ανατίθενται.
- Το 85% των δημοσίων υπαλλήλων (Δείκτης Συμφωνίας από 1 έως 3) έχει την αίσθηση ότι η προσφορά του είναι σημαντική για την καλή λειτουργία του οργανισμού στον οποίο εργάζεται.
- 1 στους 3 δημόσιους υπάλληλους (Δείκτης Συμφωνίας -3 έως 0) αισθάνεται ότι δεν μπορεί να φέρει εις πέρας την εργασία του στηριζόμενος αποκλειστικά και μόνο στις δικές του δυνάμεις.
- Το 75% των δημοσίων υπαλλήλων (Δείκτης Συμφωνίας 0 ως 100) θεωρεί ότι έχει αρκετά έως πολύ καλή εργασιακή επίδοση

Τα παραπάνω ευρήματα αν και στηρίζονται στην αίσθηση που έχουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι για την εργασιακή τους επίδοση, αποτελούν εξαιρετική πηγή πληροφορίας ειδικότερα αν συνδυαστούν με αξιολόγηση που προκύπτει από τους άμεσα προϊσταμένους τους.

Η συνολική εργασιακή επίδοση υπολογίστηκε για κάθε εργαζόμενο ως μέσος όρος των παραπάνω 8 ερωτήσεων και πολλαπλασιάστηκε, έτσι ώστε η μέγιστη τιμή της να είναι 100 (Εξαιρετική Εργασιακή Επίδοση) και η ελάχιστη το -100 (Κακή Εργασιακή Επίδοση).

2.6 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΜΕ Ι ΤΗΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Σε συνέχει των παραπάνω αποτελεσμάτων για την κάθε ομάδα ερωτήσεων ξεχωριστά, έγινε μία προσπάθεια συσχέτισης των δεδομένων για την διεξαγωγή κάποιων βασικών συμπερασμάτων.

Ενδιαφέροντα ερωτήματα μπορούν να προκύψουν αν επιχειρήσει κανείς να αναζητήσει τη σχέση που υπάρχει μεταξύ εργασιακής επίδοσης και τύπου προσωπικότητας. Παραδείγματος χάριν, τα 4 χαρακτηριστικά της προσωπικότητας σχετίζονται με την εργασιακή επίδοση; Και αν ναι με ποιο τρόπο επιδρούν;

Για το συνολικό σκορ εργασιακής επίδοσης υπολογίστηκε ο συντελεστής συσχέτισης Kendall με καθένα από τα 4 χαρακτηριστικά που διαμορφώνουν τον τύπο προσωπικότητας κατά MBTI, ενώ πραγματοποιήθηκε και έλεγχος μέσω των τιμών (Welch-test) για καθένα από τα δίπολα που ορίζουν αυτά τα 4 χαρακτηριστικά.

Πίνακας 3. Συνολική Εργασιακή Επίδοση: Συσχέτιση και συγκρίσεις στα Χαρακτηριστικά της Προσωπικότητας

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ							
	Που επικεντρώνετε την προσοχή σας		Ο τρόπος με τον οποίο λαμβάνετε πληροφορίες		Ο τρόπος με τον οποίο λαμβάνετε αποφάσεις		Πως αντιμετωπίζετε τον εξωτερικό κόσμο	
	E: Εξωστρέφεια	I: Εσωστρέφεια	S: Αίσθηση	N: Διαίσθηση	T: Σκέψη	F: Συναισθημα	J: Κρίση	P: Αντίληψη
Μέση τιμή	40,1	38,8	34,8	46,7	40,9	34,8	39,3	40,8
Συντελεστής συσχέτισης	-0,14		0,22		-0,14		0,03	

- Υπάρχει ασθενής αρνητική συσχέτιση μεταξύ συνολικής εργασιακής επίδοσης και του χαρακτηριστικού που υποδηλώνει το πού επικεντρώνει την προσοχή του το άτομο. Αυτό σημαίνει ότι όσο πιο εσωστρεφής είναι κανείς τόσο χαμηλότερη αναμένεται να είναι η εργασιακή του επίδοση. Παρ'όλα αυτά, οι μέσες τιμές

εργασιακής επίδοσης μεταξύ των γκρουπ ‘Εξωστρεφείς’-‘Εσωστρεφείς’ δεν διαφέρουν σημαντικά.

- Υπάρχει ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ συνολικής εργασιακής επίδοσης και του χαρακτηριστικού που υποδηλώνει τον τρόπο με τον οποίο το άτομο λαμβάνει πληροφορίες. Όσο περισσότερο χρησιμοποιεί κανείς τη διαίσθηση όταν λαμβάνει πληροφορίες τόσο καλύτερη αναμένεται να είναι η συνολική του επίδοση στον εργασιακό του χώρο. Υπάρχει επίσης στατιστικά σημαντική διαφορά στις μέσες τιμές των 2 γκρουπ ‘Αίσθηση’-‘Διαίσθηση’, με τους εργαζόμενους που ανήκουν στο 2^ο γκρουπ να έχουν συνολικά καλύτερη εργασιακή επίδοση.
- Αν και ο τρόπος με τον οποίο λαμβάνει κανείς αποφάσεις συσχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή επίδοση, υποδεικνύοντας καλύτερη επίδοση όσο περισσότερο χρησιμοποιεί κανείς τη Σκέψη, η σύγκριση μεταξύ των 2 γκρουπ ‘Σκέψη’-‘Συναίσθημα’ δεν παρουσιάζει στατιστικά σημαντικές διαφορές.
- Δεν υπάρχουν αρκετά στοιχεία ώστε να ισχυριστούμε ότι ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζει κανείς τον εξωτερικό κόσμο (‘Κρίση’-‘Αντίληψη’) επηρεάζει την εργασιακή του επίδοση.

Οι μέσες τιμές για τη συνολική εργασιακή επίδοση ως προς καθένα από τα 4 χαρακτηριστικά της προσωπικότητας υποδεικνύουν ότι τα χαρακτηριστικά E-Εξωστρέφεια, N-Διαίσθηση, T-Σκέψη και P-Αντίληψη παρουσιάζουν την υψηλότερη εργασιακή επίδοση. Ο τύπος προσωπικότητας που σχηματίζουν αυτά τα 4 χαρακτηριστικά είναι ο ENTP (Πρωτοβουλία), τύπος που εμφανίζεται στο 19,8% των δημοσίων υπαλλήλων. Μαζί με τον ESTJ (Αποφασιστικότητα) με 27,6% και τον ENTJ (Οδηγός) με 13,8%, αντιπροσωπεύουν από κοινού το μεγαλύτερο κομμάτι του δείγματος με συνολική κάλυψη πάνω από 60%. Για τους 3 αυτούς τύπους προσωπικότητας, υπολογίστηκαν οι μέσοι όροι (κλίμακα από -100 ως 100) για καθεμία από τις 8 προτάσεις που συνδιαμορφώνουν την εργασιακή επίδοση.

- Ο τύπος ENTJ (Οδηγός) επιτυγχάνει κατά μέσο όρο αρκετά υψηλότερα σκορ εργασιακής επίδοσης από τους άλλους 2 τύπους, στους τομείς που αφορούν την επιδίωξη στόχων πέρα από τα απαιτούμενα και στην άμεση διεκπεραίωση των καθηκόντων. Είναι επίσης λίγο πιο αποδοτικός από τον τύπο ENTP

(Πρωτοβουλία) στους τομείς οργάνωσης και προσοχής και στην αίσθηση αποδοτικότητας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων.

- Ο τύπος ENTP (Πρωτοβουλία) χαρακτηρίζεται από υψηλό αίσθημα αυτοπεποίθησης, καθώς σε μεγάλο βαθμό θεωρεί ότι μπορεί να φέρνει εις πέρας την εργασία του στηριζόμενος αποκλειστικά στις δικές του δυνάμεις. Αναζητά πληροφορίες για να μειωθεί η αίσθηση αβεβαιότητας που επικρατεί στον εργασιακό χώρο, ενώ έχει έντονη την αίσθηση ικανοποίησης για την προσφορά του στον οργανισμό που εργάζεται. Τέλος, ο συγκεκριμένος τύπος είναι λιγότερο δυσαρεστημένος από τους άλλους δύο σχετικά με τις οικονομικές απολαβές. Είναι ο τύπος που κατά μέσο όρο επιτυγχάνει την υψηλότερη εργασιακή επίδοση συνολικά, με μικρή όμως διαφορά από τον δεύτερο ENTJ (Οδηγός).
- Ο τύπος προσωπικότητας ESTJ (Αποφασιστικότητα) αξιολογείται αρκετά χαμηλότερα από τους άλλους δύο τύπους, σε όλους τους τομείς που σχετίζονται με την εργασιακή επίδοση. Εμφανίζει χαμηλή αίσθηση αποδοτικότητας και δεν έχει σε ιδιαίτερη εκτίμηση την προσφορά του στον οργανισμό που εργάζεται. Δεν επιδιώκει σε μεγάλο βαθμό στόχους πέρα από τους απαιτούμενους, ενώ τέλος εμφανίζει εντονότερα από τους άλλους δύο τύπους τη δυσαρέσκεια του για τις οικονομικές απολαβές που του προσφέρει η εργασία του.

Πίνακας 4. Εργασιακή Επίδοση για τους 3 συχνότερους τύπους προσωπικότητας

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ	ΤΥΠΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ		
	ESTJ Αποφασιστικότητα	ENTP Πρωτοβουλία	ENTJ Οδηγός
Επιδιώκω στόχους πέρα από αυτούς που απαιτούνται από εμένα.	33,3	43,8	52,2
Η οργάνωση και η προσοχή θεωρούνται σημαντικά στοιχεία για την εργασία μου.	66,7	79,2	79,7
Αναζητώ πληροφορίες για να μειώσω την αβεβαιότητα που επικρατεί στο περιβάλλον.	51,6	64,6	59,4
Είμαι ικανοποιημένος/η από τις οικονομικές απολαβές που μου προσφέρει η εργασία μου.	-66,7	-54,2	-56,1
	53,8	66,7	71,0

Νιώθω αποδοτικός/η κατά την εκτέλεση των καθηκόντων μου.			
Διεκπεραιώνω άμεσα τις υποθέσεις που μου ανατίθενται.	54,2	56,2	71,0
Αισθάνομαι ότι η προσφορά μου είναι σημαντική για την καλή λειτουργία του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι.	53,1	71,1	66,7
Αισθάνομαι ότι μπορώ να φέρνω εις πέρας την εργασία μου στηριζόμενος αποκλειστικά στις δικές μου δυνάμεις.	35,4	54,2	31,9
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ	35,2	47,7	47

2,7 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΠΡΩΣΟΠΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Η αξιολόγηση των 5 δεξιοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης παρουσιάζει διακυμάνσεις από άτομο σε άτομο. Ποιά είναι όμως τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που σχετίζονται με ανεπτυγμένες Κοινωνικές Δεξιότητες; Ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζει κανείς τον εξωτερικό κόσμο επηρεάζει τον Αυτοέλεγχο; Έχουν περισσότερο ανεπτυγμένη Ενσυναίσθηση οι Εξωστρεφείς από τους Εσωστρεφείς και αν ναι σε τι βαθμό;

Με τη βοήθεια του Πίνακα 3 μπορούν να απαντηθούν τα παραπάνω ερωτήματα. Γίνονται συγκρίσεις των μέσων όρων των σκορ στις 5 δεξιότητες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, ανάλογα με την κατηγορία των 4 χαρακτηριστικών της Προσωπικότητας που ορίζουν τον MBTI.

Πραγματοποιήθηκε έλεγχος μέσων τιμών για δύο δείγματα με Welch-test, και οι στατιστικά σημαντικές διαφορές εμφανίζονται με κόκκινο χρώμα. Η τελευταία γραμμή του πίνακα αναφέρεται στη συνολική Συναισθηματική Νοημοσύνη, η οποία προέκυψε συμψηφίζοντας και τις 5 δεξιότητες που την συναποτελούν.

Πίνακας 5. Δεξιότητες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης: Συγκρίσεις στα Χαρακτηριστικά της Προσωπικότητας

ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ							
	Που επικεντρώνετε την προσοχή σας		Ο τρόπος με τον οποίο λαμβάνετε πληροφορίες		Ο τρόπος με τον οποίο λαμβάνετε αποφάσεις		Πως αντιμετωπίζετε τον εξωτερικό κόσμο	
	E: Εξωστρέφεια	I: Εσωστρέφεια	S: Αίσθηση	N: Διαίσθηση	T: Σκέψη	F: Συναίσθημα	J: Κρίση	P: Αντίληψη
Αυτοεπίγνωση (Self-awareness)	46,7	40,7	41,9	49,2	47,8	34,8	44,2	48,1
Αυτοέλεγχος (Self-regulation)	36,4	25,5	29,8	40,6	37,6	24,2	28,2	44,2
Κίνητρα Συμπεριφοράς (Motivation)	66,1	61,7	59,4	74,1	68,9	49	63,9	67,6
Ενσυναίσθηση (Empathy)	69,4	63,6	65,6	74,3	69,5	62,6	67,3	70,2
Κοινωνικές Δεξιότητες (Social Skills)	53,1	44,4	44	62,3	52	48,9	49,3	55,4
Συνολικό EQ	54,3	47,2	48,1	60,1	55,2	43,9	50,6	57,1
Υπόμνημα συγκρίσεων	Χαμηλή διαφοροποίηση (Welch t-test p-value: μεταξύ 0.1 και 0.05)							
	Μέτρια διαφοροποίηση (Welch t-test p-value: μεταξύ 0.05 και 0.01)							
	Υψηλή διαφοροποίηση (Welch t-test p-value: μικρότερο από 0.01)							

- Δεν υπάρχουν ισχυρές ενδείξεις που να υποστηρίζουν ότι οι *Εξωστρεφείς* έχουν περισσότερο ανεπτυγμένες δεξιότητες Συναισθηματικής Νοημοσύνης από τους *Εσωστρεφείς*.
- Όσοι λαμβάνουν πληροφορίες με βάση τη *Διαίσθηση*, έχουν καλύτερο Αυτοέλεγχο από εκείνους που λαμβάνουν πληροφορίες με βάση την *Αίσθηση*. Έχουν ακόμη αρκετά καλύτερα κίνητρα Συμπεριφοράς και πολύ περισσότερο ανεπτυγμένες τις Κοινωνικές τους Δεξιότητες. Συνολικά η Συναισθηματική Νοημοσύνη όσων χρησιμοποιούν τη *Διαίσθηση* στη λήψη πληροφοριών είναι πολύ πιο ανεπτυγμένη συγκριτικά με εκείνους που χρησιμοποιούν την *Αίσθηση*.
- Οι εργαζόμενοι που λαμβάνουν αποφάσεις χρησιμοποιώντας τη *Σκέψη* έχουν περισσότερο ανεπτυγμένη Αυτοεπίγνωση και Αυτοέλεγχο από εκείνους που χρησιμοποιούν το *Συναίσθημα*. Έχουν επίσης αρκετά καλύτερα Κίνητρα Συμπεριφοράς. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη συνολικά, όσων χρησιμοποιούν

τη *Σκέψη* στη λήψη αποφάσεων, είναι περισσότερο ανεπτυγμένη συγκριτικά με εκείνους που χρησιμοποιούν το *Συναίσθημα*.

- Εκείνοι που χρησιμοποιούν την *Αντίληψη* αντί της *Κρίσης* ως μέσο αντιμετώπισης του εξωτερικού κόσμου, έχουν πολύ περισσότερο ανεπτυγμένο τον Αυτοέλεγχο.
- Ο τύπος προσωπικότητας που επιτυγχάνει κατά μέσο όρο υψηλότερο σκορ και στις 5 δεξιότητες άρα και στη συνολική Συναισθηματική Νοημοσύνη, είναι ο ENTP (Πρωτοβουλία).

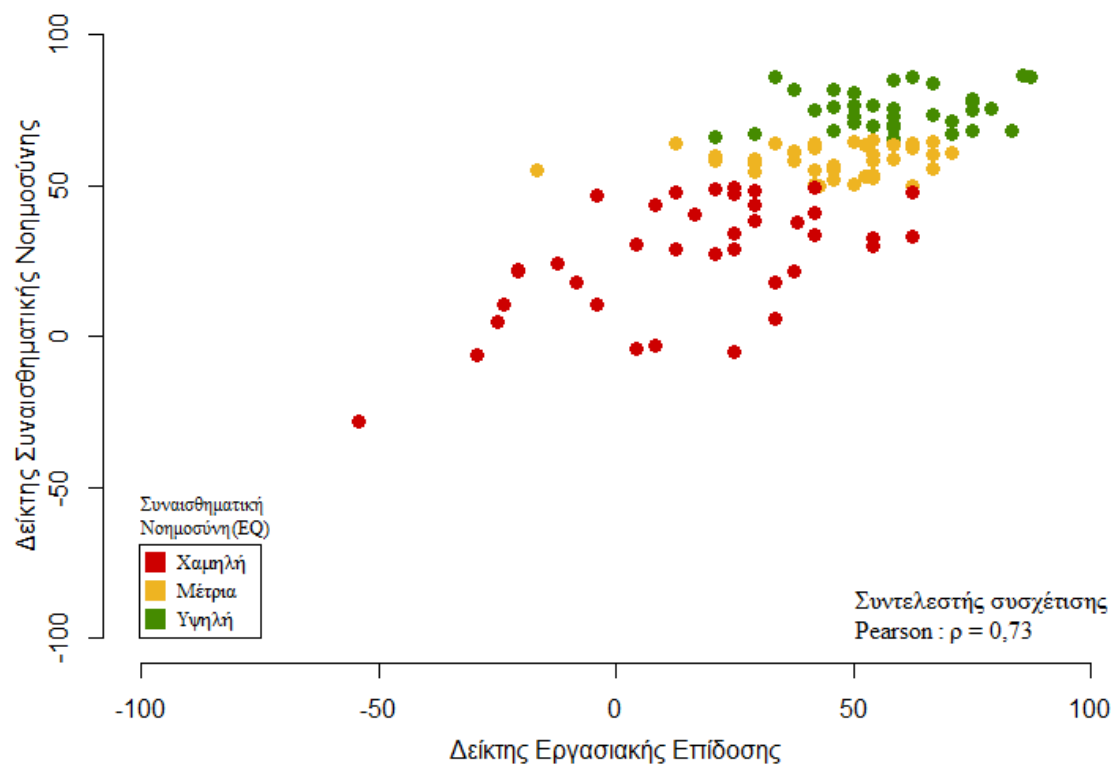
Σημείωση: Όλα τα παραπάνω συμπεράσματα έχουν προκύψει από την αυτοαξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων στις 17 ερωτήσεις που αφορούν τη Συναισθηματική Νοημοσύνη. Ο κίνδυνος που ενέχει η μέθοδος αυτή, είναι ότι ο υπάλληλος ενδεχομένως να σταθεί πολύ επιεικής ή αντίστοιχα πολύ επικριτικός σε σχέση με την απόδοσή του, ανάλογα με τα προσωπικά του χαρακτηριστικά. Οι κρίσεις είναι συνήθως μεροληπτικές και λιγότερο αντικειμενικές όσον αφορά την απόδοση και τα επιτεύγματά τους και έτσι τα ευρήματα της έρευνας θα πρέπει να συνδυάζονται και με άλλες μεθόδους αξιολόγησης.

2,8 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Συνοψίζοντας τις απαντήσεις των ερωτηθέντων και για τις 5 δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης (Αυτοεπίγνωση, Αυτοέλεγχος, Κίνητρα Συμπεριφοράς, Ενσυναίσθηση, Κοινωνικές Δεξιότητες), υπολογίστηκε ένας συνολικός δείκτης Συναισθηματικής νοημοσύνης. Παρατηρήθηκε πως τα σκορ του δείκτη αυτού, παρουσιάζουν υψηλή, στατιστικά σημαντική, θετική συσχέτιση με τον δείκτη συνολικής Εργασιακής Επίδοσης ($\rho=0,73$).

Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι όσο υψηλότερη Συναισθηματική Νοημοσύνη διαθέτει ένας εργαζόμενος τόσο υψηλότερη αναμένεται να είναι η εργασιακή του επίδοση. Στο παρακάτω γράφημα φαίνεται η έντονη θετική σχέση που έχουν οι δύο δείκτες. Συγκεκριμένα όσοι εμφανίζουν χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη τείνουν να έχουν χαμηλά σκορ εργασιακής επίδοσης, ενώ αντιθέτως οι εργαζόμενοι με υψηλό δείκτη EQ εμφανίζουν υψηλές τιμές και στον δείκτη συνολικής εργασιακής επίδοσης.

Σχήμα 16. Συναισθηματική Νοημοσύνη και Εργασιακή Επίδοση



ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Την τελευταία δεκαετία επιστήμονες από όλο τον κόσμο έχουν επισημάνει την σημασία του παράγοντα της συναισθηματικής νοημοσύνης στην επίτευξη προσωπικών και συλλογικών στόχων. Η μαθησιακή γνώση και η εξειδίκευση δεν αρκούν, δεν αποτελούν, πλέον, την απόλυτη εγγύηση για την εξέλιξη του ατόμου.

Πιο ολοκληρωμένα οι ψυχολόγοι σήμερα δέχονται ότι τα άτομα διαθέτουν τρεις διακριτές ικανότητες οι οποίες είναι άρρηκτα συνδεδεμένες μεταξύ τους και αλληλοσυμπληρώνονται. Οι ικανότητες αυτές είναι που καθορίζουν τις σκέψεις και τις πράξεις μας. Το Δείκτη Νοημοσύνης IQ, τη Συναισθηματική Νοημοσύνη EQ και την προσωπικότητά τους.

Παρακάτω γίνεται μια συνοπτική παρουσίαση των συμπερασμάτων που προέκυψαν από την ανάλυση των δεδομένων του δείγματος ρων δημοσίων υπαλλήλων που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνά.

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 119 δημοσίους υπαλλήλους και έχει την εξής σύνθεση

Δημογραφικά στοιχεία

- Σχεδόν 7 στα 10 άτομα που έλαβαν μέρος στην έρευνα ήταν γυναίκες
- 2 στους 3 συμμετέχοντες είναι νεαροί ενήλικες, από 20 έως 44 ετών, ενώ το μεγαλύτερο τμήμα των ανδρών, σε αντίθεση με τις γυναίκες, εκπροσωπείται στο δείγμα από τις ηλικίες άνω των 45 ετών.
- 1 στους 4 είναι κάτοχος διδακτορικού τίτλου, ενώ πτυχιούχοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος, σε ποσοστό 93%.
- το 40% βρίσκεται μόλις στην πρώτη 5ετία της θητείας του, ενώ 1 στους 3 εργάζεται για περισσότερα από 10 χρόνια στο δημόσιο.
- όσοι εργάζονται από 20 και πλέον έτη, βρίσκονται στο σύνολο τους στις 3 υψηλότερες διοικητικές βαθμίδες του δημοσίου τομέα. Αντιθέτως, πάνω από

το 90% όσων εργάζονται έως 10 χρόνια στο δημόσιο, κατέχουν θέσεις ΣΤ και Ε διοικητικής βαθμίδας.

Προσωπικότητα

- Το 83,6% των δημοσίων υπαλλήλων είναι Εξωστρεφείς ενώ το 16,4% Εσωστρεφείς
- Το 53,4% των δημοσίων υπαλλήλων με βάση την αίσθηση δηλ. είναι Αισθητηριακοί ενώ το 46,6% με βάση την διαίσθηση δηλ. είναι Διαισθητικοί
- Το 80,2% των δημοσίων υπαλλήλων λαμβάνουν αποφάσεις με βάση τη λογική σκέψη ενώ το 19,8% με βάση το συναίσθημα
- Το 60,3% των δημοσίων υπαλλήλων αντιμετωπίζουν τον εξωτερικό κόσμο χρησιμοποιώντας την Κρίση τους, ενώ το 39,7% με βάση την Αντίληψη.
- πάνω από 1 στους 4 δημοσίους υπαλλήλους εκπροσωπούνται από τον τύπο προσωπικότητας. ESTJ (Αποφασιστικότητα) ο οποίος είναι και ο πιο δημοφιλής και έχει τα χαρακτηριστικά του λογικού, ρυθμιστικού και οργανωμένου εργαζόμενου. Η σκληρή δουλειά η υπευθυνότητα και η αναζήτηση ρεαλιστικών και πρακτικών λύσεων χαρακτηρίζει την πλειοψηφία αυτών των ατόμων.
- ο δεύτερος τύπος προσωπικότητας σε συχνότητα, με ποσοστό 19,8%, φαίνεται να έχει τα υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης και εργασιακής επίδοσης. Αυτός είναι ο ENTP (Πρωτοβουλία) που αφορά άτομα που αναζητούν συνεχώς προκλήσεις, ενώ προσαρμόζονται εύκολα σε αλλαγές και καινοτομίες.
- Την τριάδα των τύπων προσωπικότητας που συναντάμε πιο συχνά κλείνει ο ENTJ (Οδηγός). Αντιπροσωπεύει το 13,8% του συνόλου και αναφέρεται σε άτομα ενεργητικά, με αυτοπεποίθηση που αποδίδουν καλά όταν μπορούν να διευθύνουν έργα.
- Οι λιγότερο εμφανιζόμενοι τύποι προσωπικότητας, σύμφωνα πάντα με το δείγμα μας φαίνεται να είναι

1. οι ENFJ- (Υπευθυνότητα) οι οποίοι είναι ζεστοί, υποστηρικτικοί και φιλικοί. Δουλεύουν καλά όταν μπορούν να συγκεντρωθούν σε ανθρώπινες προσδοκίες, όταν αναπτύσσουν οργανωμένα σχέδια για να φτάσουν στόχους και διατηρούν την ακεραιότητα τους κάνοντας αυτά.
2. Οι ISFP (Ευαισθησία) οι οποίοι είναι άτομα χαμηλών τόνων, ελαστικοί και ενδιαφέροντα. Δουλεύουν καλύτερα όταν έρχονται αντιμέτωποι με προσωπικές ανάγκες ατόμων με ένα ευθύ και προσωπικό τρόπο. Εκτιμούν την αρμονία και την ανεκτικότητα.
3. INFP- (Ιδεαλισμός) οι οποίοι είναι αυθεντικοί, στηρίζονται σε αρχές και ενδιαφέρονται για τους άλλους. Δουλεύουν καλά όταν μπορούν να παρέχουν την ευεξία των άλλων και να βοηθούν τους άλλους να φτάσουν τις πλήρεις δυνατότητες τους. Ψάχνουν το νόημα και τον λόγο για οτιδήποτε ασχοληθούν.
4. Τέλος ανάμεσα στους λιγότερα εμφανιζόμενους τύπους προσωπικότητας, που φαίνεται να έχει και τα χαμηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης και εργασιακής επίδοσης είναι ο τύπος ISFJ (Δέσμευση) οι οποίοι είναι φιλότιμοι, πιστοί, και αφοσιωμένοι. Δουλεύουν καλά όταν έχουν ξεκαθαρισμένο ρόλο και υπευθυνότητα. Προσέχουν τις ειδικές ανάγκες των ανθρώπων που έρχονται σε επαφή καθώς και των οργανισμών στον οποίο εργάζονται και στηρίζονται σε καθιερωμένες μεθόδους. Ψάχνουν την σταθερότητα και την αρμονία και περιμένουν από τους άλλους να είναι επιμελής. Μπορούν να κάνουν θυσίες για να αποπερατώσουν μια δουλειά.

Συναισθηματική Νοημοσύνη

- Η αυτοαξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων στις δεξιότητες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, παρουσιάζει σε μεγάλο βαθμό θετικό πρόσημο. Ιδιαίτερα όσον αφορά τα Κίνητρα Συμπεριφοράς και την Ενσυναίσθηση, οι περισσότεροι εργαζόμενοι θεωρούν ότι διακατέχονται από τα χαρακτηριστικά εκείνα που τους προσδίδουν θέληση για την επίτευξη των στόχων, κατανόηση των συναδέλφων τους και αντιμετώπιση της διαφορετικότητας. Σχετικά με τις Κοινωνικές Δεξιότητες αν και ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό εκτιμά ότι κατέχει τα χαρακτηριστικά για καλή επικοινωνία, επιρροή, συνεργασία και

ομαδικότητα, περίπου 1 στους 3 θεωρεί ότι στο συγκεκριμένο τομέα έχει αρκετά περιθώρια βελτίωσης. Τέλος, τα χαρακτηριστικά της Αυτοεπίγνωσης και του Αυτοελέγχου, παρουσιάζουν υψηλή ομοιογένεια με το σύνολο των εργαζομένων να θεωρεί πως τα κατέχει από μέτριο έως υψηλό βαθμό.

- ένα ποσοστό γύρω στο 40% θεωρεί ότι έχει πολύ καλά επίπεδα Συναισθηματικής Νοημοσύνης ενώ ένα ποσοστό γύρω στο 10% μόνο αξιολογεί τον εαυτό του ότι έχει πολύ υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη

Εργασιακή επίδοση

- 7 στους 10 εργαζόμενους (Δείκτης Συμφωνίας από 1 έως 3) επιδιώκουν στόχους πέρα από τους απαιτούμενους, είτε σε μικρό είτε σε μεγαλύτερο βαθμό.
- Το 78% των εργαζομένων (Δείκτης Συμφωνίας από 2 έως 3) θεωρούν την οργάνωση και την προσοχή ως εξαιρετικά σημαντικά στοιχεία για την εργασία τους.
- 2 στους 3 δημόσιους υπάλληλους (Δείκτης Συμφωνίας από 2 έως 3) παίρνουν πολύ συχνά πρωτοβουλία να αναζητήσουν πληροφορίες ώστε να μειωθεί η αβεβαιότητα στην υπηρεσία τους.
- Λιγότερο από 10% (Δείκτης Συμφωνίας από 1 έως 3) είναι το ποσοστό των εργαζομένων που είναι ικανοποιημένο από τις οικονομικές απολαβές που του προσφέρονται από την εργασία του.
- Το 83% των δημοσίων υπαλλήλων (Δείκτης Συμφωνίας από 1 έως 3) νιώθει αποδοτικό κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του.
- Το 15% των εργαζομένων (Δείκτης Συμφωνίας -3 έως 0) δεν διεκπεραιώνει άμεσα τις υποθέσεις που του ανατίθενται.
- Το 85% των δημοσίων υπαλλήλων (Δείκτης Συμφωνίας από 1 έως 3) έχει την αίσθηση ότι η προσφορά του είναι σημαντική για την καλή λειτουργία του οργανισμού στον οποίο εργάζεται.

- 1 στους 3 δημόσιους υπάλληλους (Δείκτης Συμφωνίας -3 έως 0) αισθάνεται ότι δεν μπορεί να φέρει εις πέρας την εργασία του στηριζόμενος αποκλειστικά και μόνο στις δικές του δυνάμεις.
- Το 75% των δημοσίων υπαλλήλων (Δείκτης Συμφωνίας 0 ως 100) θεωρεί ότι έχει αρκετά έως πολύ καλή εργασιακή επίδοση

Συσχέτιση εργασιακής επίδοσης και προσωπικότητας

- ο ENTP (Πρωτοβουλία), τύπος που εμφανίζεται στο 19,8% των δημοσίων υπαλλήλων παρουσιάζει την υψηλότερη εργασιακή επίδοση. Μαζί με τον ESTJ (Αποφασιστικότητα) με 27,6% και τον ENTJ (Οδηγός) με 13,8%, αντιπροσωπεύουν από κοινού το μεγαλύτερο κομμάτι του δείγματος με συνολική κάλυψη πάνω από 60%.
- Παρατηρήθηκε πως τα σκορ του δείκτη αυτού, παρουσιάζουν υψηλή, στατιστικά σημαντική, θετική συσχέτιση με τον δείκτη συνολικής Εργασιακής Επίδοσης ($\rho=0,73$).

Συσχέτιση Συναισθηματικής Νοημοσύνης και Προσωπικότητας

- Ο τύπος προσωπικότητας που επιτυγχάνει κατά μέσο όρο υψηλότερο σκορ και στις 5 δεξιότητες άρα και στη συνολική Συναισθηματική Νοημοσύνη, είναι ο ENTP (Πρωτοβουλία).

Συσχέτιση Συναισθηματικής Νοημοσύνης και Εργασιακής Επίδοσης

- Παρατηρώντας τα σκορ του δείκτη αυτού, παρουσιάζουν υψηλή, στατιστικά σημαντική, θετική συσχέτιση με τον δείκτη συνολικής Εργασιακής Επίδοσης ($\rho=0,73$). Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι όσο υψηλότερη Συναισθηματική Νοημοσύνη διαθέτει ένας εργαζόμενος τόσο υψηλότερη αναμένεται να είναι η εργασιακή του επίδοση.

Αξίζει να σημειωθεί ότι όλα τα παραπάνω συμπεράσματα έχουν προκύψει από την αυτοαξιολόγηση μόνο 119 δημοσίων υπαλλήλων, το οποίο αποτελεί ένα μικρό μόνο

δείγμα του συνόλου δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα. Ωστόσο μπορούν να αποτελέσουν το έναυσμα για μια εκτεταμένη μελλοντική ερευνά του κατά πόσο η προσωπικότητα και τα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα επηρεάζουν την εργασιακή τους επίδοση.

Ως γνωστόν ο δημόσιος τομέας έχει πληγεί σημαντικά τα τελευταία 5 χρόνια στην Ελλάδα ως απόρροια της οικονομικής κρίσης.ο δημόσιος τομέας έχει χάσει ένα σημαντικό αριθμό των υπαλλήλων του πράγμα που εξηγεί το γεγονός ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος αποτελείται από άτομα νεαρής ηλικίας που βρίσκονται στις κατώτερες διοικητικές βαθμίδες.

Η ίδρυση του ΑΣΕΠ(Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού) το 1994, σε συνδυασμό με το νεαρό της ηλικίας των περισσότερων δημοσίων υπαλλήλων σήμερα δικαιολογεί το γεγονός ότι η συντηρητική πλειοψηφία του δείγματος αποτελείται από άτομα της Ανώτατης Εκπαιδευτικής Βαθμίδας.

Από την ανάλυση των ανωτέρω συμπερασμάτων φαίνεται οι δημόσιοι υπάλληλοι σήμερα διαθέτουν τα χαρακτηριστικά του λογικού, ρυθμιστικού και οργανωμένου εργαζόμενου. αναζητούν συνεχώς προκλήσεις, ενώ προσαρμόζονται εύκολα σε αλλαγές και καινοτομίες και είναι ενεργητικά, με αυτοπεποίθηση που αποδίδουν καλά όταν μπορούν να διευθύνουν έργα. Επίσης αυτοαξιολογούνται ως άτομα που διαθέτουν υψηλά επίπεδα Συναισθηματικής Νοημοσύνης δηλ. είναι άτομα με θέληση για την επίτευξη των στόχων, κατανόηση των συναδέλφων τους και αντιμετώπιση της διαφορετικότητας. Διακατέχονται από το χάρισμα της καλής επικοινωνίας, της επιρροής, της συνεργασίας και της ομαδικότητας θεωρούν ότι έχουν ικανοποιητικά επίπεδα αυτοεπίγνωσης και αυτοελέγχου.

Παρ'όλα αυτά φαίνεται να τους λείπουν τα χαρακτηριστικά αυτά που θα τους έκαναν να νιώσουν δέσμευση για τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται. Αυτό ίσως οφείλεται στο γεγονός ότι οι συντηρητική πλειοψηφία των υπαλλήλων δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι από τις οικονομικές της απολαβές.

Επίσης τους λείπει το χαρακτηριστικό του ιδεαλισμού και της υπευθυνότητας. Τα άτομα που κατέχουν τα χαρακτηριστικά αυτά είναι άτομα που δουλεύουν καλά όταν έχουν ξεκαθαρισμένο ρόλο και υπευθυνότητα και Ψάχνουν το νόημα και τον λόγο για οτιδήποτε ασχοληθούν. Αυτή η έλλειψη ίσως οφείλεται στο γεγονός ότι στον δημόσιο

τομέα στην Ελλάδα, παρά τις προσπάθειες που έχουν γίνει τα τελευταία χρόνια, ακόμα υπάρχει ασάφεια ως προς τον ρόλο του κάθε δημόσιου υπαλλήλου μέσα στην υπηρεσία στην οποία εργάζεται

Όπως προκύπτει από τα συμπεράσματα που της έρευνας μας, καθώς επίσης και από τις μελέτες που παρουσιάστηκαν στο Κεφάλαιο 1, 2 και 3, όσο υψηλότερα είναι τα επίπεδα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης τόσο καλύτερη είναι και η εργασιακή απόδοση και επίδοση των εργαζομένων.

Προκειμένου οι δημόσιες υπηρεσίες να απολαύσουν τα οφέλη των υψηλών επιπέδων της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, υψηλά επίπεδα εργασιακής επίδοσης, εμπιστοσύνης, οργανωσιακής δέσμευσης και αφοσίωσης των υπαλλήλων του θα πρέπει να κινηθεί ως προς την δημιουργία συναισθηματικά νοημων οργανισμών που θα στηρίζουν, θα υποθάλπουν και θα προτάσσουν την ανάπτυξη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στους κόλπους τους

Οι υπηρεσίες θα πρέπει να είναι οι οδηγοί που θα βοηθήσουν τους υπαλλήλους τους να εφαρμόσουν και να αναπτύξουν τις αρχές της ΣΝ τόσο στην εργασία τους όσο και στην ζωή τους γενικότερα. Ανιχνεύοντας τις αδυναμίες τους, μπορούν να προχωρήσουν στο σχεδιασμό προγραμμάτων πρόσληψης, προαγωγών, αξιολόγησης και κυρίως εκπαίδευσης, που θα έχουν ως στόχο την αύξηση του απορелеσματικού συνδυασμού Συναισθηματικής Νοημοσύνης, Γνωστικής Ευφυΐας, Προσωπικότητας. για στην παραγωγή σκέψης που θα οδηγεί σε πράξη.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική βιβλιογραφία

1. Δημητρόπουλος, Ε., *Συμβουλευτική Προσανατολισμός*, Τόμ. Α΄ Συμβουλευτική και Συμβουλευτική Ψυχολογία, Αθήνα : εκδ. Μ. Γρηγόρης, 1999
2. Κάντας, Α., Χαντζή Α., *Ψυχολογία της εργασίας. Θεωρία επαγγελματικής ανάπτυξης. Στοιχεία Συμβουλευτικής*, Αθήνα : Ελληνικά Γράμματα, 1991.
3. Καλαντζή - Αζίζι Α., *Εφαρμοσμένη Κλινική Ψυχολογία στο χώρο του σχολείου*, Αθήνα: Ελλην. Γράμματα, 1998
4. Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ., (2003). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Εκδόσεις Γ.,
5. Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ., (2004). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Εκδόσεις Rosili
6. Χυτήρης Λ., (2001). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Εκδόσεις Interbooks

Ξένη βιβλιογραφία

1. A.E. Poropat “A meta-analysis of the five-factor model of personality and academic performance” *Psychological Buletin* 135 αρ2(2009) pp-338.
2. Borman W. C., (1978). Exploring upper Limits of Liability and Validity in Job Performance Ratings, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 63, p. 135-144 5.
3. Burke R. J., Weitzel W. & Weir T., (1978). Characteristics of Effective Employee Performance Review and Development Interviews, Replication and Extension, *Personnel Psychology*, Vol. 31, p. 903-919
4. B, Barry και R. A. Friedman “Bargainer Characteristics in Distributive and Integrative Negotiation”. *Journal of Personality and Social Psychology*, Φεβρουαριος 1998,pp 345-359.
5. C.E. Izard “Basic Emotions, Relations Among Emotions and Emotion Cognition Relations, *Paycological Bulletin*, Νοέμβριος 1992, pp 561-585
6. Cattell, R. B. (1957). *Personality and Motivation Structure and Measurement*. NewYork: World Book.Campbell R.B. & Gazfingel M.L., (1996). Strategies for Success in Measuring Performance, *H.R. Magazine*, June 1996, p. 98-104
7. Daniel Goleman, Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας, μετάφραση: Φωτεινή Μεγαλούδη, εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 2000.

8. Daniel Goleman, Η συναισθηματική νοημοσύνη, γιατί το E.Q. είναι πιο σημαντικό από το I.Q., 3^η έκδοση, εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα. Αθήνα 1998. Erato Paraschaki, The importance of Emotional Intelligence in Career Guidance, 1st Garrer Guidance Conference, ALBA, 4th November 2006
9. Davis K. & Werther W., (1996). Human Resources and Personnel Management, Fifth Edition, 1996, McGraw-Hill, Inc.
10. Ekman, P. (1992b). An Argument for Basic Emotions. *Cognition and Emotion*, 6(3/4), 169-200.
11. Eran Vigoda-Gadot* and Galit Meisler (2010), Emotions in Management and the Management of Emotions: The Impact of Emotional Intelligence and Organizational Politics on Public Sector Employees, *Public Administration Review*, Vol January/February, pp 72-82
12. Bradberry Travis, Greaves Jean (2006), Συναισθηματική νοημοσύνη, *Business Management* 41, το απλο βιβλίο
13. Fox S., et. al., (1994). Variables, Affecting Leniency, Halo and Validity of Self Appraisal, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 67, No 1, pp. 45-56
14. Gordon Willard Allport, *Personality: A psychological interpretation*. (1937) New York: Holt, Rinehart, & Winston.
15. [Gottman John](#),, *Η συναισθηματική νοημοσύνη των παιδιών, Πώς να μεγαλώσουμε παιδιά με συναισθηματική νοημοσύνη: Ένας πρακτικός οδηγός για γονείς*, Εκδότης: Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 2000.
16. Herbert, M., *Ψυχολογικά Προβλήματα παιδικής ηλικίας*, Επόπτης Ελ. Έκδ. Παρασκευόπουλος, Ι., Αθήνα: Ελλην. Γράμματα, 1998
17. Hood C (1991), A public sector for all seasons, Vol 69, pp 3-19
18. Hopkins, M.M, O'Neil D.A., & Williams, H.W. (2007) "Emotional intelligence and board governance: leadership lessons from the public sector", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22 Iss:7, pp.683-700
19. *Hoppock*, R. (1976). Occupational information (4th ed.). New York: New York: Jason ...
20. Holland, J. L. (1985a). Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

21. Holland, J. L. (1985b). Professional manual for the Vocational Preference Inventory. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources. Holland, J. L. (1986). Student selection, traini
22. ¹L. I. Spirling και R. Persaud, “Extraversion as a Risk Factor,” Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry 42 αρ2(2003),pp 130.
23. Lee C., (1985), Increasing Performance Appraisal Effectiveness : Matching Task Types, Appraisal Process and Rater Training, Academy of Management Review, Vol. 10, No. 2 322-331
24. M.K Mount, M.R. Barrick και J.P. Strauss “Validity of Observer Ratings of the Big Five Personality Factors, Journal of Applied Psychology Απριλιος 1994 pp.272.
25. M.R. Barrick, M.K Mount και T.A. Judge «The FFM Personality Dimensions and job Performance Mess-analysis of Meta-analysis» International Journal of Selection and Assesmenti 9(2001) pp.9-30.
26. Mathis R.L. & Jackson J.H., (1994). Human Resource Management, 1994, p. 328
27. Mayer, J. D. (2005). A tale of two visions: Can a new view of personality help integrate psychology? *American Psychologist*, 60, 294-307.
28. McColl – Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance, *The Leadership Quarterly* 13, 545-559. R.C. Solomon, “Back to Basics: On the Very Idea of “Basic Emotions” Journal for the Science of Social Behavior 32 αρ2 (Ιούνιος 2002) pp 115144
29. R. D. Woodworth, Experimental Psychology, (New York Hall, 1938)
30. R.S Kennedy και D.A. Kennedy, “Using Myers Briggs Type Indicator in Career counseling” Journal of Employment Counseling, Μάρτιος 2004,pp 38-44
31. R.M Capraro και M.M Caapraro «Myers Briggs Type Indicator Score Reliability Across: Studies a Meta-Analytic Reliability Generalization Study, Educational and Psychological Measurement, Αυγουστος 2002;pp.590-602
32. R.C Armau, B.A. Green, D.H. Rosen D.H Gleaves και J.G. Melancon “ Are Jungian preferences Realy Categorical? an empirical investigation using taxometric analysis, Personality and Individyal differences Ιανουαριος 2003, pp 233-251
33. Radhakrishnan, A. & Udayasuriyan, G. (2010) “Emotional Intelligence and its Relationship with Leadership Practices”, International Journal of business and

- Management, Vol. 5, No 2, pp.65-76 R.J., Foti, και N.M Hauenstein, Pattern and variable approaches in leadership emergence and effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, Μάρτιος 2007, pp347-355. Staw M. & Cummings L., (1990). *Evaluation and Employment in Organizations*, , Barry Jai Press Inc
34. Sharon Clarke και Ivan Robertson “An Examination of the Role of Personality in Work Accidents Using Meta-analysis”, *Applied Psychology, An International Preview* 57, αρ1(2008), pp 94-108.
35. Stephen P. Robbins και Timothy A. Judge , (2012), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις, μετάφραση Άννα Πλατάκη · επιμέλεια Αλέξανδρος Σαχινίδης. - Αθήνα : Κριτική, 2013*
36. Tracy and R.W. Robbins” Emerging Insights into the Nature and Functions of Pride” *Current Directions in Psychological Science*” 16 αρ 3, pp 147=150
37. Toegel, Gink, Conger, Jay A., (2003). *360-Degree Assessment : Time for Reinventionn*, *Academy of Management Learning and Education*, Vol 2, Issue 3
38. Thorndike, R.L., & Stein, S. (1937) An evaluation of the attempts to measure social Intelligence. *Psychological Bulletin*, 34, pp.275-284.
39. Welss and Cropanzano “Affective Events Theory”, pp, 20-22.

**ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ, ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ.**

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

1. Φύλο:
 - a) Άνδρας
 - b) Γυναίκα

2. Ηλικία
 - a) 20-34
 - b) 35-44
 - c) 45-54
 - d) 55-64
 - e) 65- πάνω

3. Μορφωτικό επίπεδο
 - a) Τουλάχιστον εννέα χρόνια βασικής εκπαίδευσης
 - b) Απόφοιτος λυκείου
 - c) Απόφοιτος ΤΕΙ
 - d) Απόφοιτος ΑΕΙ
 - e) Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου
 - f) Κάτοχος διδακτορικού τίτλου
 - g) Άλλη μεταλυκειακή εκπαίδευση

4. Διοικητική Βαθμίδα
 - a. ΣΤ΄
 - b. Ε΄
 - c. Δ΄
 - d. Γ΄
 - e. Β΄
 - f. Α΄

5. Χρόνια εργασίας στο δημόσιο τομέα
 - a) 0-5
 - b) 5-10
 - c) 10-20
 - d) 20-πάνω

Στις επόμενες 4 ερωτήσεις τσεκάρετε το κουτάκι που βρίσκεται πιο κοντά στη πρόταση που σας αντιπροσωπεύει περισσότερο.

6. Μου αρέσει:

Να γνωρίζω συνεχώς νέα πρόσωπα και καταστάσεις

Να βυθίζομαι στις σκέψεις μου

Συμφωνώ
απόλυτα

Δεν είμαι σίγουρος/η

Συμφωνώ
απόλυτα

7. Εμπιστεύομαι

Οτιδήποτε χειροπιαστό και επιθυμώ να γνωρίζω τις λεπτομέρειες

Οτιδήποτε καινούριο και μου αρέσει να παίρνω πρωτοβουλίες

Συμφωνώ
απόλυτα

Δεν είμαι σίγουρος/η

Συμφωνώ
απόλυτα

8. Παίρνω
αποφάσεις:

Κάνοντας λογικές και ορθολογικές σκέψεις

Σκεπτόμενος/η περισσότερο συναισθηματικά

Συμφωνώ
απόλυτα

Δεν είμαι σίγουρος/η

Συμφωνώ
απόλυτα

9. Προτιμώ να:

Είναι τα πάντα γύρω μου συγκεκριμένα και στη σωστή θέση

Είμαι ανοιχτός στις αποφάσεις που παίρνω

Συμφωνώ
απόλυτα

Δεν είμαι σίγουρος/η

Συμφωνώ
απόλυτα

ΔΕΝ ΜΟΥ ΤΑΙΡΙΑΖΕΙ ΚΑΘΟΛΟΥ	ΜΟΥ ΤΑΙΡΙΑΖΕΙ ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ	ΜΟΥ ΤΑΙΡΙΑΖΕΙ ΛΙΓΟ	ΜΟΥ ΤΑΙΡΙΑΖΕΙ ΑΡΚΕΤΑ	ΜΟΥ ΤΑΙΡΙΑΖΕΙ ΠΟΛΥ	ΜΟΥ ΤΑΙΡΙΑΖΕΙ ΠΑΡΑΠΟΛΥ	ΜΟΥ ΤΑΙΡΙΑΖΕΙ ΑΠΟΛΥΤΑ
1	2	3	4	5	6	7

Στις παρακάτω ερωτήσεις κυκλώστε τον αριθμό που επιθυμείτε με βάση τον παραπάνω πίνακα.

10. Δεν μπορώ να συνειδητοποιήσω τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στα συναισθήματά μου και σε αυτό που λέω ή πράττω.
Δεν μου ταιριάζει καθόλου 1 2 3 4 5 6 7 Μου ταιριάζει απόλυτα
11. Είμαι ικανός/ή να αντιμετωπίσω τα γεγονότα που συμβαίνουν στον χώρο εργασίας μου με ευέλικτο τρόπο.
Δεν μου ταιριάζει καθόλου 1 2 3 4 5 6 7 Μου ταιριάζει απόλυτα
12. Αναγνωρίζω τον τρόπο με τον οποίο τα συναισθήματα επηρεάζουν την επίδοσή μου.
Δεν μου ταιριάζει καθόλου 1 2 3 4 5 6 7 Μου ταιριάζει απόλυτα
13. Όταν βρίσκομαι κάτω από συνθήκες πίεσης, δεν μπορώ να σκεφτώ καθαρά και να μείνω εστιασμένος/η στο αντικείμενο εργασίας μου.
Δεν μου ταιριάζει καθόλου 1 2 3 4 5 6 7 Μου ταιριάζει απόλυτα
14. Μπορώ να θέσω υπό έλεγχο παρορμητικά και διασπαστικά συναισθήματα, όπως ο θυμός, η λύπη, το άγχος.
Δεν μου ταιριάζει καθόλου 1 2 3 4 5 6 7 Μου ταιριάζει απόλυτα
15. Είμαι ικανός/ή να χειριστώ τις πολλαπλές απαιτήσεις της εργασίας μου και τις αλλαγές με ήρεμο τρόπο.
Δεν μου ταιριάζει καθόλου 1 2 3 4 5 6 7 Μου ταιριάζει απόλυτα
16. Δεν χρησιμοποιώ τις αξίες μου ως οδηγό για τη λήψη αποφάσεων.
Δεν μου ταιριάζει καθόλου 1 2 3 4 5 6 7 Μου ταιριάζει απόλυτα
17. Δεν γνωρίζω με ακρίβεια την αποστολή του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι.
Δεν μου ταιριάζει καθόλου 1 2 3 4 5 6 7 Μου ταιριάζει απόλυτα
18. Νιώθω έντονη την επιθυμία να επιτύχω τους στόχους που έχω θέσει.
Δεν μου ταιριάζει καθόλου 1 2 3 4 5 6 7 Μου ταιριάζει απόλυτα
19. Αναζητώ καινούριες ιδέες.
Δεν μου ταιριάζει καθόλου 1 2 3 4 5 6 7 Μου ταιριάζει απόλυτα
20. Λαμβάνω υπόψη τις αξίες της ομάδας εργασίας μου κατά την εκτέλεση των καθηκόντων μου.

- Δεν μου ταιριάζει καθόλου 1 2 3 4 5 6 7 Μου ταιριάζει απόλυτα
21. Αναγνωρίζω τα επιτεύγματα και τα talέντα των άλλων.
 Δεν μου ταιριάζει καθόλου 1 2 3 4 5 6 7 Μου ταιριάζει απόλυτα
22. Είμαι πρόθυμος/η να προσφέρω την απαραίτητη βοήθεια στους συναδέλφους μου ή στα άτομα που έρχομαι σε συναλλαγή κατά τη διάρκεια της εργασίας μου.
 Δεν μου ταιριάζει καθόλου 1 2 3 4 5 6 7 Μου ταιριάζει απόλυτα
23. Είμαι πρόθυμος/η να προτείνω λύσεις σε περίπτωση διαφωνιών.
 Δεν μου ταιριάζει καθόλου 1 2 3 4 5 6 7 Μου ταιριάζει απόλυτα
24. Είμαι πρόθυμος/η να καλλιεργήσω μια αίσθηση ταυτότητας μέσα στην ομάδα, προκειμένου να επιτευχθούν συλλογικοί στόχοι.
 Δεν μου ταιριάζει καθόλου 1 2 3 4 5 6 7 Μου ταιριάζει απόλυτα
25. Εμπνέω στους άλλους ενθουσιασμό για το όραμα και τη κοινή αποστολή του οργανισμού.
 Δεν μου ταιριάζει καθόλου 1 2 3 4 5 6 7 Μου ταιριάζει απόλυτα
26. Αναγνωρίζω έγκαιρα την ανάγκη για αλλαγή.
 Δεν μου ταιριάζει καθόλου 1 2 3 4 5 6 7 Μου ταιριάζει απόλυτα
27. Επιδιώκω στόχους πέρα από αυτούς που απαιτούνται από εμένα.
 Δεν μου ταιριάζει καθόλου 1 2 3 4 5 6 7 Μου ταιριάζει απόλυτα
28. Η οργάνωση και η προσοχή θεωρούνται σημαντικά στοιχεία για την εργασία μου.
 Δεν μου ταιριάζει καθόλου 1 2 3 4 5 6 7 Μου ταιριάζει απόλυτα
29. Αναζητώ πληροφορίες για να μειώσω την αβεβαιότητα που επικρατεί στο περιβάλλον
 Δεν μου ταιριάζει καθόλου 1 2 3 4 5 6 7 Μου ταιριάζει απόλυτα
30. Είμαι ικανοποιημένος/η από τις οικονομικές απολαβές που μου προσφέρει η εργασία μου
 Δεν μου ταιριάζει καθόλου 1 2 3 4 5 6 7 Μου ταιριάζει απόλυτα
31. Νιώθω αποδοτικός/η κατά την εκτέλεση των καθηκόντων μου
 Δεν μου ταιριάζει καθόλου 1 2 3 4 5 6 7 Μου ταιριάζει απόλυτα
32. Διεκπεραιώνω άμεσα τις υποθέσεις που μου ανατίθενται.
 Δεν μου ταιριάζει καθόλου 1 2 3 4 5 6 7 Μου ταιριάζει απόλυτα
33. Αισθάνομαι ότι η προσφορά μου είναι σημαντική για την καλή λειτουργία του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι
 Δεν μου ταιριάζει καθόλου 1 2 3 4 5 6 7 Μου ταιριάζει απόλυτα
34. Αισθάνομαι ότι μπορώ να φέρνω εις πέρας την εργασία μου στηριζόμενος αποκλειστικά στις δικές μου δυνάμεις
 Δεν μου ταιριάζει καθόλου 1 2 3 4 5 6 7 Μου ταιριάζει απόλυτα

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα 1.

Παράδειγμα αξιολόγησης με τη μέθοδο Κατάταξης σε βαθμολογημένη κλίμακα

Παράδειγμα

Παράδειγμα			
ΟΝΟΜΑ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ		ΤΜΗΜΑ	
ΟΝΟΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ		ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ	

	Άριστα	Καλά	Μέτρια	Ελάχιστα	Ανεπαρκώς	
	5	4	3	2	1	
1. Αξιοπιστία						
2. Πρωτοβουλία						
...	
20. Ποιότητα Εργασίας						
Αποτελέσματα						
Σύνολο						Συν. Σκορ

Παράρτημα 2.

Παράδειγμα αξιολόγησης με τη μέθοδο Καταλόγων συμπεριφορών. Παράδειγμα

Παράδειγμα			
ΟΝΟΜΑ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ		ΤΜΗΜΑ	
ΟΝΟΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ		ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ	

Συντελεστής Στάθμισης		Επιλογή
(6.5)	1. Ο εργαζόμενος δουλεύει υπερωρίες αν χρειαστεί	
(4.0)	2. Ο εργαζόμενος τηρεί το γραφείο του οργανωμένο	
(3.9)	3. Ο εργαζόμενος βοηθά τους άλλους όταν χρειαστεί	
(4.3)	4. Ο εργαζόμενος προγραμματίζει ενέργειες	
...	...	
...	...	
(0.2)	20. Ο εργαζόμενος δεν ακολουθεί τις ορθές συμβουλές	
100.0	Σύνολο	

Παράρτημα 3.

Παράδειγμα αξιολόγησης με τη μέθοδο Υποχρεωτικής διασποράς Παράδειγμα Αξιολόγηση της απόδοσης δέκα υπαλλήλων με τη μέθοδο της αναγκαστικής επιλογής.

Καλύτεροι υφιστάμενοι (10% του συνόλου)	Σχετικά καλοί υφιστάμενοι (20% του συνόλου)	Μεσαίας απόδοσης υφιστάμενοι (40% του συνόλου)	Χαμηλής απόδοσης υφιστάμενοι (20% του συνόλου)	Πολύ χαμηλής απόδοσης υφιστάμενοι (10% του συνόλου)
Εργαζόμενος Α	Εργαζόμενος Β	Εργαζόμενος Δ	Εργαζόμενος Θ	Εργαζόμενος Κ
	Εργαζόμενος Γ	Εργαζόμενος Ε	Εργαζόμενος Ι	
		Εργαζόμενος Ζ		
		Εργαζόμενος Η		

Παράρτημα 4.

Παράδειγμα αξιολόγησης με τη μέθοδο κατανομής Βαθμών στους εργαζομένους Παράδειγμα: Κατανομή 100 βαθμών στα μέλη της ομάδας εργασίας

Βαθμοί	Εργαζόμενοι
17	Εργαζόμενος Α
14	Εργαζόμενος Β
13	Εργαζόμενος Γ
11	Εργαζόμενος Δ
10	Εργαζόμενος Ε
10	Εργαζόμενος Ζ
9	Εργαζόμενος Η
6	Εργαζόμενος Θ
6	Εργαζόμενος Ι
4	Εργαζόμενος Κ
100	

Παράρτημα 5.

Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζονται οι άξονες αξιολόγησης της EFG και η βαρύτητά τους ανάλογα με την ομάδα εργαζομένων:

Ομάδες Εργαζομένων	Απόδοση		Ιδιότητες
	Στόχοι	Κριτήρια	
Ανώτατη Διοίκηση			
Ανώτατα Στελέχη	70%	-	30%
Ανώτερα Στελέχη	70%	-	30%
Στελέχη Front	70%	-	30%
Στελέχη Support *	40%	30%	30%
Υπάλληλοι Front	40%	30%	30%
Υπάλληλοι Support**	-	70%	30%

* αν σε Στελέχη της ομάδας αυτής δεν είναι εφικτό να καταχωρηθούν Στόχοι, τότε η βαθμολογία διαμορφώνεται: Κριτήρια 70%, Ιδιότητες 30%

**αν σε υπαλλήλους της ομάδας αυτής μπορούν να τεθούν στόχοι, τότε η βαθμολογία θα διαμορφωθεί: Στόχοι 40%, Κριτήρια 30%, Ιδιότητες 30%

Παράρτημα 6.

Παράδειγμα βαθμολόγησης στόχων:

Ετήσιοι Στόχοι	Βαρύτητα	Ξ, Ε, ΕΜ, Υ	Σχόλια
1. Στόχος Α	Κ	$K / \Xi = 8$	
2. Στόχος Β	Κ	$K / ΕΜ = 4$	
3. Στόχος Γ	Κ	$K / Ε = 6$	
4. Στόχος Δ	Σ	$\Sigma / Ε = 4$	
Σύνολο Ετησίων Στόχων	22 → Δυνατή Απόδοση		

Πίνακας Βαθμολόγησης Στόχων		
Αξιολόγηση	Βαρύτητα	
	Κρίσιμοι (Κ)	Σημαντικοί (Σ)
Ξεπερνά	8	6
Επιτυγχάνεται	6	4
Επιτυγχάνεται Μερικώς	4	2
Υπολείπεται	1	1

Αντιστοιχία Βαθμολογίας – Απόδοσης: Απόδοση Στόχος1 Στόχοι 2 Στόχοι

Απόδοση	Στόχος1	Στόχοι 2	Στόχοι 3	Στόχοι 4	Στόχοι 5	Στόχοι 6	Στόχοι 7	Στόχοι 8
5. Εξαιρετική	8	15 έως 16	21 έως 22	28 έως 30	33 έως 36	41 έως 44	48 έως 52	53 έως 58
4. Δυνατή	6	12 έως 14	16 έως 20	22 έως 27	26 έως 32	32 έως 40	37 έως 47	42 έως 52
3. Ανταγωνιστική	4	9 έως 11	12 έως 15	16 έως 21	19 έως 25	23 έως 31	27 έως 36	30 έως 41
2. Απόδοση που Απαιτεί Βελτίωση	1	7 έως 8	9 έως 11	12 έως 15	15 έως 18	18 έως 22	21 έως 26	23 έως 29
1. Ανεπαρκής	-	2 έως 6	3 έως 8	4 έως 11	5 έως 14	6 έως 17	7 έως 20	08 έως 22

Παράρτημα 7.

Παράδειγμα βαθμολόγησης Κριτηρίων Απόδοσης:

Κριτήρια Απόδοσης	Βαθμολογία	Σχόλια
1. Γνώση αντικείμενου εργασίας	3	
2. Ποιότητα εργασίας	2	
3. Ταχύτητα διεκπεραίωσης εργασίας	4	
4. Ανάπτυξη συνεργειών και συνεισφορά στα αποτελέσματα	1	
5. Εφαρμογή των προτύπων, πολιτικών και διαδικασιών της Τράπεζας	2	
5- Εξαιρετική απόδοση: 19-20	Σύνολο ετήσιας βαθμολογίας : 12 → 3 Ανταγωνιστική απόδοση	
4- Δυνατή : 15-18		
3- Ανταγωνιστική: 11-14		
2- Χρειάζεται βελτίωση: 8-10		
1- Ανεπαρκής: < 8		

Παράρτημα 8.

Για όλες τις ιδιότητες έχει καθοριστεί από την EFG το επιθυμητό επίπεδο επίδειξης της ανάλογα με την ιεραρχία Συγκεκριμένα : Επ

Ιδιότητες	Επιθυμητό Επίπεδο			
	Υπάλληλοι	Στελέχη	Ανώτερα Στελέχη	Ανώτατα Στελέχη
Επιχειρηματική σκέψη	2	3	4	5
Κίνητρο για συνεχή βελτίωση	2	3	4	5
Προσαρμοστικότητα και ενεργή δράση στην αλλαγή	2	3	4	5
Πρωτοβουλία	2	3	4	5
Προσανατολισμός στην εξυπηρέτηση του πελάτη	2	3	4	5
Ομαδικό πνεύμα	2	3	4	5
Αποτελεσματική επικοινωνία	2	3	4	5
Ηγεσία ομάδας	2	3*	4	5
Ανάπτυξη άλλων	-	3*	4	5

*Τα στελέχη που δεν έχουν υφισταμένους δεν αξιολογούνται για τις ιδιότητες αυτές

Παράρτημα 9.

Πίνακας 4. Παράδειγμα αντιστοιχίας αξιολόγησης και απόδοσης

	Συνολική Βαθμολογία	Βαρύτητα	Τελική Βαθμολογία
Στόχοι	4	* 40%	1.6
Κριτήρια Απόδοσης	3	* 30%	0.9
Ιδιότητες	4	* 30%	1.2
Συνολική Αξιολόγηση : 3.7 → Δυνατή Απόδοση			

Χαρακτηρισμός Απόδοσης :

Αξιολόγηση	Σύνολο
Εξαιρετική Απόδοση	4.6 - 5.0
Δυνατή Απόδοση	3.6 - 4.5
Ανταγωνιστική Απόδοση	2.6 - 3.5
Απόδοση που Απαιτεί Βελτίωση	2.0 - 2.5
Ανεπαρκής Απόδοση	< 1.9

