



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**Π.Μ.Σ. ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΜΕ
ΔΙΕΘΝΗ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟ (M.B.A. - T.Q.M. INTL.)**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ
ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ»**

ΧΡΥΣΟΥΛΑ Δ. ΤΣΙΡΙΜΩΚΟΥ

Απόφοιτος Τμήματος Διεθνών και Ευρωπαϊκών Σπουδών Πανεπιστημίου Πειραιώς

Επιβλέπων Καθηγητής

Γιάννης Ν. Θανόπουλος

Πειραιάς 2016

«Η πολυμάθεια δεν διδάσκει φρόνηση.»

Ηράκλειτος (544-483 π.Χ.).

Περίληψη

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στην αξιολόγηση του προσωπικού

Οι ραγδαίες και συνεχόμενες αλλαγές στο επιχειρησιακό περιβάλλον, η αναζήτηση νέων μεθόδων ανάπτυξης και βελτίωσης των σχέσεων μεταξύ επιχειρήσεων και πελατών αλλά και ενίσχυσης του ανθρώπινου παράγοντα κρίνεται απαραίτητη για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας τους. Την ίδια στιγμή, παράγοντες όπως η απελευθέρωση της παγκόσμιας αγοράς, η τεχνολογική πρόοδος και η γενικότερη οικονομική ύφεση που επικρατεί, έχουν δημιουργήσει σημαντικά προβλήματα όσον αφορά το κομμάτι της εργασίας. Στα πλαίσια αυτά έχει αποδειχθεί σε βάθος χρόνου η σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης για την ανάδειξη των πρακτικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων κάθε εργαζόμενου που αναλαμβάνει να φέρει εις πέρας τις υποχρεώσεις μιας θέσης εργασίας.

Οι διάφορες επιχειρήσεις και οργανισμοί, λοιπόν, ενσωματώνουν πρακτικές της συναισθηματικής νοημοσύνης στην προσέλκυση, ανάπτυξη και αξιολόγηση των εργαζομένων. Έχουν διενεργηθεί σημαντικές έρευνες σχετικά με τη συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγεσίας, με τη δεύτερη να αποτελεί σημαντικό στοιχείο στο χώρο εργασίας. Επομένως, συναισθηματική νοημοσύνη και αξιολόγηση του προσωπικού είναι έννοιες που συνδέονται. Ο σημαντικός ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διαδικασία της αξιολόγησης του προσωπικού φαίνεται από το γεγονός ότι οι συναισθηματικές ικανότητες θεωρούνται ισάξιες με τις επαγγελματικές, ώστε να υπάρχει υψηλή εργασιακή παραγωγικότητα και απόδοση.

Λέξεις κλειδιά: συναισθηματική νοημοσύνη, αξιολόγηση εργασίας, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, αποδοτικότητα

Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών (M.B.A.) του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα με Διεθνή Προσανατολισμό του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Αποτελεί μια προσπάθεια ανασκόπησης της συναισθηματικής νοημοσύνης και της αξιολόγησης του προσωπικού στο χώρο εργασίας. Η εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας πραγματοποιήθηκε μετά από πολλή προσπάθεια και πολλές ώρες μελέτης και συγγραφής.

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στους ανθρώπους που με βοήθησαν και μου συμπαραστάθηκαν σε αυτό το σημαντικό σημείο της ακαδημαϊκής μου εκπαίδευσης. Θα ήθελα να ευχαριστήσω τους δικούς μου ανθρώπους, οικογένεια και φίλους, που ήταν δίπλα μου καθ' όλη τη διάρκεια της προσπάθειας μου, δείχνοντας κατανόηση, σεβασμό, και πάνω απ' όλα δίνοντας μου δύναμη για να συνεχίσω.

Επιπλέον, ένα μεγάλο ευχαριστώ στον επιβλέποντα καθηγητή μου, κο Γιάννη Θανόπουλο για τη συνεργασία μας και την εμπιστοσύνη που μου έδειξε, καθώς και στον κο Θεοδόση Παλάσκα, καθηγητή Οικονομικής Ανάλυσης και Ανάπτυξης στο Πάντειο Πανεπιστήμιο για τη βοήθεια του και την εμπιστοσύνη που μου δείχνει για τα επόμενα μου βήματα.

Κατάσταση Πινάκων – Σχημάτων

Πίνακας 1: Τα στοιχεία του μοντέλου του Bar-On

Πίνακας 2 : Το εννοιολογικό μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης του Goleman

Πίνακας 3: Σχέση μεταξύ των θεωριών υποκίνησης Maslow και Herzberg

Σχήμα 1: Απεικόνιση των συναισθηματικών δεξιοτήτων κατά Mayer και Salovey, 1997

Σχήμα 2: Προσδιοριστικοί παράγοντες του συστήματος αξιολόγησης. (Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, 2003)

Σχήμα 3: Η ανάλυση εργασίας

Σχήμα 4: Σχηματική απεικόνιση της σύνδεσης μεταξύ των ορών της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού.

Περιεχόμενα

Περίληψη	ii
Ευχαριστίες	iii
Κατάσταση Πινάκων – Σχημάτων	iv
Περιεχόμενα.....	v
1. Εισαγωγή.....	1
1.1. Περιγραφή κεφαλαίου	1
1.2. Βιβλιογραφική Επισκόπηση.....	1
1.3. Σκοπός.....	6
1.4. Δομή.....	6
Πηγές 1ου κεφαλαίου	9
2. Συναισθηματική νοημοσύνη	11
2.1. Ιστορική αναδρομή του όρου	11
2.2. Θεωρητικά μοντέλα και τρόποι μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης	14
2.2.1. Mayer, Salovey, Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT)	15
2.2.2. Emotional Quotient Inventory (EQ-i).....	18
2.2.3. Emotional Competency Inventory (ECI) - Emotional and Social Competence Inventor (ESCI)	21
2.2.4. Άλλα μοντέλα μέτρησης συναισθηματικής νοημοσύνης	25
2.3. Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας.....	27
2.4. Η συναισθηματική νοημοσύνη των managers	33
2.5. Η συναισθηματική νοημοσύνη στην επιλογή προσωπικού	37
Πηγές 2ου κεφαλαίου	41
3. Αξιολόγηση προσωπικού	51

3.1. Η έννοια και ο ορισμός της αξιολόγησης	54
3.1.1. Πλεονεκτήματα	57
3.1.2. Μειονεκτήματα.....	58
3.2. Συστήματα αξιολόγησης.....	59
3.2.1. Δομή ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης.....	60
3.2.2. Οι στόχοι ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης	63
3.2.3. Προσδιορισμός των κριτηρίων της αξιολόγησης	66
3.2.4. Μέθοδοι αξιολόγησης	69
3.2.5. Σφάλματα και αδυναμίες των συστημάτων αξιολόγησης	72
3.3. Αξιολόγηση και κίνητρα στο εργασιακό περιβάλλον	75
3.3.1. Εννοιολογική διασαφήνιση των κινήτρων.....	77
3.4. Θεωρίες παρακίνησης και συναισθηματική νοημοσύνη	79
Πηγές 3ου κεφαλαίου	85
4. Συναισθηματική Νοημοσύνη και Αξιολόγηση Προσωπικού.....	94
4.1. Αξιολόγηση και Απόδοση των εργαζομένων.....	95
4.2. Η εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού	99
4.3. Συναισθηματική νοημοσύνη και εργασιακή απόδοση	100
Πηγές 4ου κεφαλαίου	103
5. Συμπεράσματα και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	107
Πηγές 5ου κεφαλαίου	116
Βιβλιογραφία (συγκεντρωτικά)	119

1. Εισαγωγή

1.1. Περιγραφή κεφαλαίου

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζεται συνοπτικά το θεωρητικό υπόβαθρο της συναισθηματικής νοημοσύνης με έμφαση στην αξιολόγηση προσωπικού, που συνιστά και το σκοπό της παρούσας εργασίας.

1.2. Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Δεδομένων των ραγδαίων και συνεχόμενων αλλαγών στο επιχειρησιακό περιβάλλον, η αναζήτηση νέων μεθόδων ανάπτυξης και βελτίωσης των σχέσεων μεταξύ επιχειρήσεων και πελατών αλλά και ενίσχυσης του ανθρώπινου παράγοντα κρίνεται απαραίτητη για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας. Την ίδια στιγμή, παράγοντες όπως η απελευθέρωση της παγκόσμιας αγοράς, η τεχνολογική πρόοδος και η γενικότερη οικονομική ύφεση που επικρατεί, έχουν δημιουργήσει σημαντικά προβλήματα στον γενικότερο κλάδο της εργασίας.

Όπως είναι λοιπόν φυσικό, οι περισσότεροι οργανισμοί που αναγνωρίζουν τη σοβαρότητα του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιούνται και αναπτύσσονται, παίρνουν πρωτοβουλίες επενδύοντας στις επαγγελματικές δεξιότητες και ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού τους. Αυτό γίνεται έχοντας ως κύριο στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας όσον αφορά την αποδοτικότητα, την ποιότητα και το κόστος, και κατ' επέκταση την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Στα πλαίσια αυτά έχει αποδειχθεί σε βάθος χρόνου η σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης για την ανάδειξη των πρακτικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων κάθε εργαζόμενου που αναλαμβάνει να φέρει εις πέρας τις υποχρεώσεις μιας θέσης εργασίας. Μέχρι πρότινος, πρωταρχικό ρόλο έπαιζε η ύπαρξη της γνωστικής νοημοσύνης, μετρούμενης με τον γνωστό δείκτη IQ (Intelligence Quotient), η οποία θεωρούνταν καθοριστική τόσο για την ακαδημαϊκή επίδοση του ατόμου όσο και για την επαγγελματική του πορεία. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια, η επιτυχία φαίνεται να μην καθορίζεται αποκλειστικά από το δείκτη ευφυΐας, πράγμα που ως ένα βαθμό οφείλεται στο βιβλίο του Daniel Goleman, «Emotional Intelligence. Why it can matter more than IQ» (1996), περί συναισθηματικής νοημοσύνης. Η κεντρική επιχειρηματολογία του Goleman συνοψίζεται στο ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί έναν από τους κυριότερους παράγοντες επιτυχίας στη ζωή, ενδεχομένως με μεγαλύτερη επίδραση από αυτόν της γνωστικής νοημοσύνης σε πολλές πλευρές της ανθρώπινης συμπεριφοράς, συμπεριλαμβανομένων της εργασίας και της εκπαίδευσης. Σύμφωνα με τον ορισμό του Goleman (1996), η συναισθηματική νοημοσύνη απαρτίζεται από προσωπικές ικανότητες και από κοινωνικές ικανότητες και δεξιότητες. Επομένως, η γνωστική νοημοσύνη και η εξειδίκευση από μόνες τους δεν εξασφαλίζουν επιτυχημένη καριέρα. Η συναισθηματική νοημοσύνη έρχεται να συμπληρώσει και να πολλαπλασιάσει τη γνωστική νοημοσύνη. Ο Goleman φτάνει στο σημείο να ισχυρίζεται ότι για τη διακεκριμένη επίδοση στο χώρο εργασίας, οι συναισθηματικές

ικανότητες είναι πιο σημαντικές από τις γνωστικές ικανότητες. Εδώ αξίζει να σημειωθεί ότι ιδίως στα υψηλότερα επίπεδα ιεραρχίας η συναισθηματική νοημοσύνη είναι καθοριστική, καθώς περί το 90% της επιτυχίας μπορεί να αποδοθεί στις συναισθηματικές ικανότητες.

Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί πεδίο έρευνας και αναζήτησης που απασχολεί την επιστημονική κοινότητα τα τελευταία εικοσιπέντε χρόνια. Ως όρος έκανε την εμφάνιση της το 1990 από τους Salovey & Mayer ως ένας «τύπος νοημοσύνης που συμπεριλάμβανε δεξιότητες επεξεργασίας πληροφοριών συναισθηματικής φύσης». Από τότε, το ζήτημα της συναισθηματικής νοημοσύνης εξακολουθεί να εμφανίζεται σε πληθώρα βιβλίων, περιοδικών, τηλεοπτικών προγραμμάτων και να αποτελεί ένα πεδίο μέσω του οποίου οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί επιδιώκουν την ανάπτυξη του προσωπικού τους.

Πρόκειται για μια σχετικά νέα και δυναμική περιοχή της συμπεριφοριστικής έρευνας, η οποία έχει προσεγγίσει το ενδιαφέρον της ερευνητικής κοινότητας, του εμπορικού κόσμου αλλά και του κοινού γενικότερα. Εδώ και αρκετά χρόνια υπάρχει αυξημένο ενδιαφέρον για τη σύνδεση της συναισθηματικής νοημοσύνης με ποικίλες πλευρές της ζωής των ανθρώπων όπως η επιτυχία και η ικανοποίηση στη ζωή, η ευημερία και η φυσική και πνευματική υγεία. Τις τελευταίες δεκαετίες γίνονται πιο στοχευμένες έρευνες σε οργανωσιακό επίπεδο εστιάζοντας κυρίως στο πως η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να προβλέψει την εκάστοτε εργασιακή συμπεριφορά όπως η ηγεσία, η ανάπτυξη της επαγγελματικής σταδιοδρομίας, η αποτελεσματικότητα των ομάδων, η εργασιακή επίδοση, το εργασιακό στρες αλλά και η επαγγελματική ικανοποίηση.

Υπάρχουν πολλοί κοινωνιολογικοί και επιστημολογικοί λόγοι που μπορούν να εξηγήσουν τη γρήγορη και ευρεία διάχυση του όρου «συναισθηματική νοημοσύνη» σε επαγγελματικούς τομείς. Ένας από τους λόγους αυτούς αφορά την αναγνώριση της σημασίας και της κρισιμότητας των συναισθημάτων για τα αποτελέσματα της εργασίας τους.

Με αυτή την έννοια, η συναισθηματική νοημοσύνη έχει γίνει ένα ικανοποιητικό και κατάλληλο θεωρητικό κριτήριο του οργανωσιακού και εκπαιδευτικού τομέα ως προς την οργάνωση της καθημερινής εργασίας, τόσο για την αξιολόγηση και τις διαδικασίες διαμόρφωσης του αντικειμένου εργασίας. Ωστόσο, αυτή η γρήγορη και ευρεία διάχυση του όρου «συναισθηματική νοημοσύνη» ιδίως σε εφαρμοσμένους τομείς όπως η εκπαίδευση και οι οργανισμοί, απλοποίησε υπέρ το δέον την ιδέα και δημιούργησε προσδοκίες ως προς το ενίοτε παραγωγικό αποτέλεσμα. Από την άλλη πλευρά, το επιστημονικό ενδιαφέρον για τη συναισθηματική νοημοσύνη επαληθεύεται από το εύρος και τον αριθμό των ερευνών που έχουν γίνει μέχρι σήμερα και που δημοσιεύονται συχνά σε έγκριτα επιστημονικά περιοδικά. Υπάρχουν λοιπόν ενδιαφέροντα άρθρα που υπερασπίζονται (Ashkanasy and Daus, 2005; Daus and

Ashkanasy, 2005; Mayer, Salovey & Caruso, 2004, 2004), επικρίνουν (Brody, 2004; Matthews, Roberts, & Zeidner, 2004), ή ακόμη και κατακεραυνώνουν τον όρο «συναισθηματική νοημοσύνη» (Locke, 2005). Έχουν γίνει συγκριτικές αναλύσεις οι οποίες δίνουν στοιχεία για τον αριθμό των νέων επιστημόνων που ενδιαφέρονται ακαδημαϊκά για τη συναισθηματική νοημοσύνη, πράγμα το οποίο ολοένα και επαληθεύεται από τις διαρκείς νέες ποιοτικές δημοσιεύσεις. Είναι επίσης ενδιαφέρον να τονιστεί ότι η έρευνα σχετικά με τον εν λόγω όρο εκτείνεται σε διάφορους τομείς όπως η υγεία, η εκπαίδευση, οι ανθρώπινοι πόροι, η αξιολόγηση, αθλητική ψυχολογία, και διαπολιτισμική ψυχολογία. Από την άλλη πλευρά, η αύξηση αυτή έχει επίσης επικεντρωθεί στην ανάπτυξη μέσω αυτοέκθεσης και απόδοσης για την αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης, και ως εκ τούτου, μέχρι σήμερα, υπάρχουν τουλάχιστον 10 έγκυρα εργαλεία για τη μέτρηση της.

Όπως είναι αναμενόμενο, η συναισθηματική νοημοσύνη ενσωματώνεται πλέον στις επαγγελματικές πρακτικές, τόσο από άτομα του επιχειρηματικού κόσμου όσο και από ακαδημαϊκούς. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη διαφόρων μοντέλων, θεωρητικών προσεγγίσεων και εργαλείων μέτρησης για τη συναισθηματική νοημοσύνη, χωρίς ωστόσο να συγκλίνουν όλα μεταξύ τους. Είναι αποδεδειγμένο πλέον ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι όρος άρρηκτα συνδεδεμένος με την αποτελεσματική οργανωσιακή λειτουργία, την ηγεσία, την απόδοση και την ικανοποίηση των εργαζομένων, με σκοπό την επίτευξη των στόχων των επιχειρήσεων.

Σε μελέτη που έγινε στην Αμερική σχετικά με τις ικανότητες που «οδηγούν» στην επιτυχία σε 181 διαφορετικές θέσεις εργασίας, αποδεικνύεται ότι το 67% των βασικών δεξιοτήτων υπεροχής (2 στις 3 δεξιότητες) είναι συναισθηματικές δεξιότητες. Ένα στοιχείο που μας ενδιαφέρει πολύ και στο αντικείμενο της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας, που παρουσιάστηκε κατά τη μελέτη αυτή, είναι ότι ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι μεγαλύτερος και πιο σπουδαίος στα ανώτερα επίπεδα ιεραρχίας (senior level managers). Με άλλα λόγια, ενώ γενικά η συναισθηματική νοημοσύνη είναι δύο φορές πιο σημαντική από τις αμιγώς γνωστικές ικανότητες, στις υψηλόβαθμες θέσεις τα πράγματα είναι λίγο διαφορετικά, αφού μέχρι και το 90% της επιτυχίας οφείλεται στις συναισθηματικές δεξιότητες.

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται μερικά ενδιαφέροντα στοιχεία για τη συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας:

- Το 75% της επαγγελματικής αποτυχίας οφείλεται σε ελλείψεις συναισθηματικές δεξιότητες, όπως ανικανότητα χειρισμού διαπροσωπικών προβλημάτων, μη αποτελεσματική διοίκηση ομάδων και αδυναμία προσαρμοστικότητας.
- Το 80% των ανθρώπων που φτάνουν στην επιτυχία το οφείλουν στα υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης που διαθέτουν.

- Οι κοινωνικές και συναισθηματικές δεξιότητες, οδηγούν σε υψηλότερα επιτεύγματα, όπως επίσης οι ανεπτυγμένες συναισθηματικές δεξιότητες, βελτιώνουν τη συμπεριφορά των ατόμων στον εργασιακό τους χώρο.
- Σε μια πολυεθνική εταιρεία συμβούλων επιχειρήσεων, τα στελέχη που είχαν υψηλότερες δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης είχαν κατά 139% μεγαλύτερες χρηματικές απολαβές από συναδέλφους τους με χαμηλότερες συναισθηματικές δεξιότητες.
- Έρευνα που έγινε στο πανεπιστήμιο UCLA καταλήγει ότι μόνο το 7% της επιτυχίας των ηγετών οφείλεται στη λογική, ενώ το 93% οφείλεται σε ιδιότητες όπως εμπιστοσύνη, η ακεραιότητα, η ειλικρίνεια, η δημιουργικότητα και η προσαρμοστικότητα, οι οποίες αποτελούν επιμέρους δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης.

Οι επιχειρήσεις και οργανισμοί τείνουν όλο και περισσότερο να ενσωματώνουν πρακτικές της συναισθηματικής νοημοσύνης στην προσέλκυση, ανάπτυξη και αξιολόγηση των εργαζομένων. Σημαντική έρευνα έχει γίνει όσον αφορά τη συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγεσίας, η οποία αποτελεί σημαντικό στοιχείο του περιβάλλοντος του χώρου εργασίας. Συνεπώς, συναισθηματική νοημοσύνη και αξιολόγηση του προσωπικού είναι έννοιες που συνδέονται. Ο σημαντικός ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διαδικασία της αξιολόγησης του προσωπικού φαίνεται από το γεγονός ότι οι συναισθηματικές ικανότητες θεωρούνται ισάξιες με τις επαγγελματικές, ώστε να υπάρχει υψηλή εργασιακή παραγωγικότητα και απόδοση.

Η αξιολόγηση είναι μια γνωστή έννοια για όλους τους ανθρώπους, με συχνή εφαρμογή σε διαφορετικά θέματα με διαφορετικά κριτήρια. Στην καθημερινότητα, υπάρχουν μορφές αξιολόγησης που δεν είναι αναγνωρίσιμες και δεν παρατηρούνται. Στο χώρο των επιχειρήσεων και οργανισμών, όπου επικρατούν η παγκοσμιοποίηση, η επικαιρότητα, η ανάπτυξη της τεχνολογίας και τα σύγχρονα πρότυπα, η αξιολόγηση δεν αποτελεί τόσο απλή έννοια, λεκτικά και πρακτικά. Σε αντίθεση με την καθημερινότητα, οι επιχειρήσεις αποσκοπούν στο κέρδος, για του οποίου την επίτευξη εξετάζονται όλοι οι εμπλεκόμενοι παράγοντες, με στόχο την πραγματοποίηση των στόχων τους. Ένας από τους σημαντικότερους αυτούς παράγοντες είναι το ανθρώπινο δυναμικό, ανεξάρτητα από την ιεραρχία. Η αξιολόγηση των εργαζόμενων συνιστά τη διαδικασία διαπίστωσης και καταγραφής της απόδοσης του κάθε εργαζόμενου σύμφωνα με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας, για την οποία προορίζεται ή απασχολείται. Ο Dessler (2012) ορίζει την αξιολόγηση απόδοσης ως «την εκτίμηση της τρέχουσας ή της παρελθοντικής απόδοσης ενός εργαζομένου σε σχέση με τα πρότυπα που έχουν τεθεί για τη θέση του, συνδέοντας επομένως την αξιολόγηση με την ανάλυση θέσης εργασίας». Βασική προϋπόθεση είναι να έχουν οριστεί τα πρότυπα απόδοσης και ο εργαζόμενος να ενημερώνεται αναφορικά με την απόδοσή του, ώστε να βελτιώνει

την απόδοσή του και να εξαλείφει τυχόν ανεπάρκειες. Υπάρχει ένα τεράστιο ερευνητικό έργο στον τομέα της αξιολόγησης των επιδόσεων, όπου διακρίνονται πολλές εμπειρικές μέθοδοι να εξελίσσονται κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών και είναι διαθέσιμες για τη μέτρηση των επιδόσεων.

Η αξιολόγηση αποτελεί βασικό αντικείμενο εργασίας της Διεύθυνσης Προσωπικού μιας επιχείρησης και σημαντικό εργαλείο των διοικήσεων, που βοηθά στη λήψη αποφάσεων. Προσφέρει τη δυνατότητα στους προϊσταμένους να παρακολουθούν και να μελετούν τις συμπεριφορές των υφισταμένων σε συγκεκριμένα επίπεδα, είτε υπηρεσιακά είτε προσωπικά. Η αξιολόγηση δε μετρά μόνο τα προσόντα, τις ικανότητες και την απόδοση ενός εργαζομένου αλλά και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά όπως ευγένεια, υπομονή, εξυπηρέτηση πελατών – πολιτών, τα οποία σχετίζονται με τη συναισθηματική νοημοσύνη. Με την αξιολόγηση διαπιστώνονται ελλείψεις και ανεπάρκειες του εργασιακού περιβάλλοντος και δίνεται η δυνατότητα διορθωτικών ενεργειών προς βελτίωση και ενδεχομένως εξάλειψη τους, με αποτέλεσμα την ανάδειξη αναγκών και ευκαιριών εξέλιξης τόσο των εργαζομένων όσο και των διαδικασιών (Boice and Kleiner, 1997).

Η διαδικασία της αξιολόγησης διενεργείται μετά τη διαδικασία της πρόσληψης, ώστε να κριθεί για ποια θέση είναι κατάλληλο το κρινόμενο άτομο, ή στην ήδη υπάρχουσα απασχόληση μετά την πρόσληψη του, ώστε να διαπιστωθεί η επάρκεια του καθώς και η δυνατότητα περαιτέρω αξιοποίησής του. Το εργαζόμενο άτομο κρίνεται καθόλη την υπηρεσιακή σταδιοδρομία του, αξιολογείται και οι ικανότητες του αξιοποιούνται ανάλογα με τα αποτελέσματα της αξιολόγησής του. Η διαχείριση της απόδοσης είναι μια συνεχής διαδικασία διαχείρισης των επιδόσεων των ανθρώπων για να εξαχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Υψηλής απόδοσης οργανισμοί απαιτούν πλέον αντίστοιχη απόδοση των συστημάτων διαχείρισης για την προώθηση και ανάπτυξη των αξιών, των αρχών και ικανοτήτων που απαιτούνται για τη διατήρηση βέλτιστων αποτελεσμάτων. Στην πράξη, η αξιολόγηση της απόδοσης γίνεται σε άτυπη βάση από τους υψηλά ιστάμενους, κυρίως με την παρακολούθηση του τρόπου εκτέλεσης και των αποτελεσμάτων των ενεργειών των υφισταμένων τους. Προκειμένου όμως να υπάρχει ένας ενιαίος χαρακτήρας, αντικειμενικότητα και αξιοπιστία, θα πρέπει η εκάστοτε επιχείρηση να αναπτύξει και να εφαρμόσει μια τυπική διαδικασία αξιολόγησης, η οποία συνήθως ακολουθεί τα εξής βήματα:

- *Κριτήρια απόδοσης:* καθορισμός των απαραίτητων κριτηρίων για να θεωρηθεί επιτυχής η εκτέλεση μιας εργασίας. Προκύπτουν συνήθως από την ανάλυση εργασίας και σχετίζονται με το χαρακτήρα του εργαζομένου, τη συμπεριφορά του καθώς και τα αποτελέσματα που καλείται να πετύχει.
- *Πρότυπα απόδοσης:* τα αναμενόμενα επίπεδα απόδοσης, που πρέπει εκ των προτέρων να καθορισθούν και με βάση τα οποία η απόδοση του εργαζομένου κρίνεται ικανοποιητική ή όχι. Αφορούν την ποσότητα και την ποιότητα της

απόδοσης, το χρόνο και την ορθότητα της εκτέλεσης της εργασίας, τον χρησιμοποιούμενο τρόπο, αλλά και την αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων.

Σε ευρεία έννοια, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένα θέμα μεγάλου ενδιαφέροντος στον επιχειρηματικό και τον ακαδημαϊκό κόσμο, όσον αφορά την ικανότητα της να προβλέπει την αποδοτικότητα και την ευημερία στο εργασιακό περιβάλλον. Έτσι, οι επιχειρήσεις ενσωματώνουν τέτοιες πρακτικές στις δραστηριότητες τους, με τη βοήθεια διαφόρων tests που έχουν δημιουργηθεί για το σκοπό αυτό και στα οποία θα γίνει εκτενέστερη αναφορά. Το ενδιαφέρον και η πίστη των επιχειρήσεων για τα αποτελέσματα της συναισθηματικής νοημοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον αποτυπώνεται στην χρησιμοποίηση μετρήσεων για την αξιολόγηση, επιλογή και τοποθέτηση των στελεχών και των εργαζομένων τους αλλά και στην ανάπτυξη και χρήση προγραμμάτων για την ανάπτυξη της συναισθηματικής τους ευφυΐας (Zeidner Matthews and Roberts, 2004). Αν και η χρήση των προγραμμάτων από τις επιχειρήσεις είναι αρκετά διαδεδομένη εντούτοις υπάρχουν και αρκετές αμφισβητήσεις από μερίδα του ερευνητικού κόσμου. Εντούτοις οι λίγες έρευνες για τα αποτελέσματα αυτών των προγραμμάτων σε επιστημονικό επίπεδο παρουσιάζουν ενθαρρυντικά αποτελέσματα για τα συγκεκριμένα προγράμματα (Nelis et al., 2009; Sala, 2002; Hosseinian et al., 2008).

1.3. Σκοπός

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση του θεωρητικού πλαισίου που αφορά την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, όταν αυτή σχετίζεται με τη διαδικασία της αξιολόγησης του προσωπικού. Η εργασία αυτή αποσκοπεί στο να εξετάσει εάν οι εργαζόμενοι σε υψηλότερες βαθμίδες της ιεραρχίας χρησιμοποιούν πρακτικές συναισθηματικής νοημοσύνης όταν αξιολογούν τους υφισταμένους τους με απώτερο σκοπό να τους κινητοποιήσουν ώστε να είναι πιο αποτελεσματικοί.

1.4. Δομή

Η παρούσα διπλωματική εργασία ακολουθεί την εξής δομή:

Το δεύτερο κεφάλαιο απαρτίζεται από την παρουσίαση του θεωρητικού πλαισίου που διέπει το ζήτημα της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπου συγκεκριμένα θα γίνει η προσέγγιση και η ιστορική εξέλιξη της συναισθηματικής νοημοσύνης ως έννοια, τα θεωρητικά μοντέλα που αναπτύχθηκαν και πως έχουν εξελιχθεί μέχρι σήμερα, τα διάφορα εργαλεία μέτρησης, καθώς και ο ρόλος που παίζει η ρύθμιση του συναισθήματος στο χώρο εργασίας σε ατομικό επίπεδο και σε επίπεδο ομάδας. Επιπλέον, θα αναλυθούν οι λόγοι για τους οποίους πρέπει ο μάνατζερ να έχει υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης και ποιες είναι οι σχετικές νέες εκπαιδευτικές τάσεις αυτή τη στιγμή στο εργασιακό περιβάλλον των επιχειρήσεων.

Στο τρίτο κεφάλαιο εξετάζονται η έννοια και ο ορισμός της αξιολόγησης του προσωπικού, είτε πρόκειται για ατομική εργασία είτε για δράσεις σε επίπεδο ομάδας. Γίνεται αναφορά στα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που παρουσιάζουν οι εκάστοτε διαδικασίες αξιολόγησης, όπως επίσης και τα διάφορα συστήματα αξιολόγησης. Όσον αφορά τα τελευταία, αναλύονται οι σκοποί της εφαρμογής τους, όπως επίσης και η δομή και οι στόχοι ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης. Γίνεται ακόμη περιγραφή των κριτηρίων της διαδικασίας αξιολόγησης, όπως και των διαφορών διαδικασιών. Σημαντικό είναι σ αυτό το σημείο να αναφερθούν και πιθανά σφάλματα και αδυναμίες που παρουσιάζουν τα συστήματα αυτά. Στο τρίτο μέρος του κεφαλαίου αναλύεται η σχέση της αξιολόγησης με τα κίνητρα στο εργασιακό περιβάλλον. Έπειτα από εννοιολογική διασαφήνιση των κινήτρων και των λειτουργιών τους στο χώρο εργασίας, παρουσιάζονται τρόποι που μπορούν αυτά να αυξηθούν ώστε να ενισχυθεί η παραγωγικότητα και κατ' επέκταση η κερδοφορία. Οι θεωρίες υποκίνησης φυσικά εξετάζονται ως προς τη σύνδεση τους με τη συναισθηματική νοημοσύνη, αφού όπως προαναφέρθηκε αυτό που μας ενδιαφέρει να αντλήσουμε από τη βιβλιογραφία είναι κατά πόσο η αξιολόγηση του προσωπικού γίνεται με κέντρο τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Στο τέταρτο κεφάλαιο περιγράφεται η σύνδεση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της αξιολόγησης προσωπικού. Γίνεται αναφορά στην υπάρχουσα βιβλιογραφία που εξετάζει από κοινή σκοπιά τους δύο όρους και αναλύονται τα αποτελέσματα σχετικών ερευνών. Υποδεικνύεται ότι ο αντίκτυπος που έχει η συναισθηματική νοημοσύνη κατά την αξιολόγηση προσωπικού αντικατοπτρίζεται στην απόδοση εργασίας (job performance). Επιπλέον, περιγράφεται η ικανοποίηση των εργαζομένων ως αποτέλεσμα της αξιολόγησης. Εδώ κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί πως η σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της αξιολόγησης του προσωπικού κρίνεται κατά βάση μέσα από το αποτέλεσμα που φαίνεται στην απόδοση των εργαζομένων, που σε μεγάλο βαθμό οφείλεται στην ικανότητα των managers να δίνουν τα σωστά κίνητρα στους υφιστάμενους τους.

Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τη βιβλιογραφική αναζήτηση του ζητήματος της συναισθηματικής νοημοσύνης στα πλαίσια της αξιολόγησης εργασίας, καθώς και προτάσεις για μελλοντική έρευνα. Στην ουσία, η υπόθεση που εξετάζεται είναι το εάν, και σε τι εύρος, η συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλλει στην αξιολόγηση του προσωπικού (human resources).

Κλείνοντας την εισαγωγή στη διπλωματική αυτή εργασία, κρίνεται ορθό να αναφερθεί ότι οι ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης σχετίζονται άμεσα με τις διαφορετικές πλευρές της συμπεριφοράς σε εργασιακό επίπεδο, όπως η ψυχική υγεία των εργαζόμενων, που σχετίζεται άμεσα με τις στρατηγικές ρύθμισης του συναισθήματος ή στρατηγικές αντιμετώπισης των αγχογόνων καταστάσεων. Πρόκειται για εξαιρετικά σημαντικό τομέα έρευνας τόσο από την σκοπιά των

οργανισμών επιχειρήσεων, όσο και του ίδιου του εργαζόμενου. Μια ακόμη σημαντική εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι στη συμβουλευτική καριέρας και την καθοδήγηση των εργαζόμενων για την ανάληψη εργασιών ανάλογων των ικανοτήτων του, πράγμα που συνιστά εξίσου έκφραση της αξιολόγησης προσωπικού.

Πηγές 1ου κεφαλαίου

Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2005). "Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated". *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 441-452.

Boice, D. F. and B. H. Kleiner (1997), "Designing effective performance appraisal systems", *Work Study*, 46(6), 197-201.

Brody, T. (2004). "Citation analysis in the open access world". *Interactive Media International*.

Daus, C. S., & Ashkanasy, N. M. (2005). "The case for the ability-based model of emotional intelligence in organizational behavior". *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 453-466.

Dessler G, 2012. "Fundamentals of Human Resource Management" (2nded.). Boston: Prentice Hall.

Elias, M. J., Tobias, S. E., & Friedlander, B. S. (1999). "Emotionally intelligent parenting: How to raise a self-disciplined, responsible, socially-skilled child". New York: Harmony Books

Goleman, D. (1996). "Emotional Intelligence. Why It Can Matter More than IQ.Learning", 24(6), 49-50.

Hosseinian, F. S., Li, W., & Beta, T. (2008). "Measurement of anthocyanins and other phytochemicals in purple wheat". *Food Chemistry*, 109(4), 916-924.

Locke, E. A. (2005). "Why emotional intelligence is an invalid concept". *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 425-431.

Matthews, G., Zeidner, M., & Roberts, R. D. (2004). "Emotional intelligence: Science and myth". MIT press.

Mayer, J. D., Panter, A. T., Salovey, P., Caruso, D. R., & Sitarenios, G. (2005). "A Discrepancy in Analyses of the MSCEIT--Resolving the Mystery and Understanding Its Implications: A Reply to Gignac".

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). "Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications". *Psychological inquiry*, 15(3), 197-215.

Nelis, M., Esko, T., Mägi, R., Zimprich, F., Zimprich, A., Toncheva, D. & Jakkula, E. (2009). "Genetic structure of Europeans: a view from the North-East. *PloS one*", 4(5), e5472.

Sahoo, C. K., & Mishra, S. (2012). "Performance management benefits organizations and their employees". *Human resource management international digest*, 20(6), 3-5.

Sala, F. (2002). "Emotional competence inventory: Technical manual. Philadelphia", PA: McClelland Center For Research, HayGroup.

Zeidner, M., Matthews, G., & Roberts, R. D. (2012). "The Emotional Intelligence, Health, and Well-Being Nexus: What Have We Learned and What Have We Missed?". *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 4(1), 1-30.

2. Συναισθηματική νοημοσύνη

2.1. Ιστορική αναδρομή του όρου

Το κεφάλαιο αυτό πραγματεύεται την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης υπό ευρύ πλαίσιο. Εξετάζεται αρχικά ο όρος από την εμφάνιση του μέχρι τη σημερινή χρήση του, και στη συνέχεια αναλύεται η θεωρητική του βάση. Γίνεται αναφορά στις θεωρητικές προσεγγίσεις που έγιναν κατά καιρούς και στην ανάπτυξη μοντέλων σύμφωνα με τις προσεγγίσεις αυτές, που οδήγησαν στη δημιουργία των test που χρησιμοποιούνται σήμερα για τη μέτρηση του EQ. Στη συνέχεια, εξετάζεται η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας σε γενικό πλαίσιο, και όσον αφορά τους managers ως όργανα της διοίκησης. Το τελευταίο τμήμα του παρόντος κεφαλαίου αναφέρεται στη συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την διαδικασία της επιλογής του προσωπικού, ως προηγούμενο στάδιο από τη διαδικασία της αξιολόγησης.

Οι άνθρωποι έχουν ένα σύνθετο ρεπερτόριο συναισθημάτων, το οποίο περιλαμβάνει τη χαρά, την προθυμία, την έκπληξη, το φόβο, το θυμό, τη θλίψη, τη ζήλια, την αηδία, κλπ. (Kunananatt, 2004). Τα συναισθήματα μπορούν να οριστούν αν ενσωματώσουμε αισθήσεις που αφορούν φυσιολογικές αλλαγές, γνωσιακά σχήματα δράσης, και εσωτερικές εμπειρίες που προκύπτουν από την εκτίμηση του εαυτού μας ή των καταστάσεων, και η νοημοσύνη είναι μια διανοητική ικανότητα που επιτρέπει την αναγνώριση, τη μάθηση, τη μνήμη και την ικανότητα στο λόγο για μια συγκεκριμένη μορφή των πληροφοριών, όπως η προφορική πληροφορία (Mayer et al., 2008). Στην αρχαία Ελλάδα επικρατούσε η αντίληψη ότι η λογική ήταν ανώτερη των συναισθημάτων, επειδή οι άνθρωποι συνήθως συμφωνούν ως προς λογικά επιχειρήματα, αλλά συχνά διαφωνούν ως προς τα συναισθήματα. Ωστόσο, και αργότερα, η ιδέα ότι η λογική ήταν ανώτερη από την συναισθηματικότητα δεν είναι από όλους αποδεκτή (Mayer et al., 2008a).

Έχουν γίνει πολλές έρευνες σχετικά με τη νοημοσύνη και εξακολουθούν να πολλαπλασιάζονται μέχρι σήμερα (Cheung & Hue, 2015. Obradovic et al, 2013). Ο Thorndike Stein, έγραψε για πρώτη φορά το 1937 για την κοινωνική νοημοσύνη στα τέλη της δεκαετίας του 1930. Ο Weschler (1958) όρισε τη νοημοσύνη ως «το σύνολο ή συνολική ικανότητα του ατόμου να ενεργεί σκόπιμα, να σκέφτεται λογικά, και να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά το περιβάλλον του». Ο δείκτης IQ θεωρείτο επαρκής για την αξιολόγηση της ευφυΐας, της αξίας και της αριστείας ενός ατόμου μέχρι το πρώτο μισό του εικοστού αιώνα (Mandell & Pherwani, 2003). Ωστόσο, ο Thorndike (1920) υπέθετε ότι η αληθινή ευφυΐα αποτελείται από όχι μόνο την ακαδημαϊκή συνιστώσα, αλλά και συναισθηματικές και κοινωνικές συνιστώσες. Αργότερα, το 1995 η δημοσίευση του βιβλίου του Goleman ήταν η αξιοσημείωτη συμβολή στην ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Το ζήτημα της συναισθηματικής νοημοσύνης έχει γίνει ένα ευαίσθητο θέμα στη διαχείριση και την ψυχολογία των επαγγελματικών κλάδων κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών, ένα θέμα που αιχμαλωτίζει το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων, της ακαδημαϊκής κοινότητας, και των ψυχολόγων (Barsade et al, 2003. Coetzee & Harry, 2014. Obradovic et al, 2013). Η συναισθηματική νοημοσύνη ή EI ή EQ (Emotional Intelligence, Emotional Quotient) είναι μια έννοια που χρησιμοποιείται ευρέως πλέον από τους επιστήμονες, η οποία σκοπό έχει να περιγράψει χαρακτηριστικά που συμβάλλουν στην επιτυχία των ατόμων στη ζωή τους εν γένει και την εργασία τους ειδικότερα. Μια εργασία του David McClelland το 1973 ήταν εκείνη που αποτέλεσε την αρχή του ενδιαφέροντος για τη συναισθηματική νοημοσύνη. Σύμφωνα, λοιπόν, με τον McClelland, ένα σύνολο συγκεκριμένων ειδικών ικανοτήτων, ανάμεσα στις οποίες βρίσκεται η ενσυναίσθηση, η αυτοπειθαρχία και η πρωτοβουλία, έκαναν τους πιο επιτυχημένους εργαζόμενους να ξεχωρίζουν (McClelland, 1973).

Μια πρώτη προσπάθεια μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης γίνεται το 1988 από τον Bar-On, ο οποίος μίλησε για δείκτη συναισθηματικότητας σε αναλογία με το δείκτη νοημοσύνης. Ο Bar-On, στο αδημοσίευτο χειρόγραφο «The development of a concept and test of Psychological Well-being» δίνει περιγραφή της συναισθηματικής νοημοσύνης ως ένα σύνολο προσωπικών, συναισθηματικών και κοινωνικών ικανοτήτων που επηρεάζουν την ικανότητα που έχει κάποιος να αντιμετωπίζει με επιτυχία τα αιτήματα και τις πιέσεις του περιβάλλοντος (Bar-On, 1988, 2006).

Με την πρώτη ολοκληρωμένη εργασία σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη να δημοσιεύεται το 1990 από τους Salovey & Mayer, δημιουργείται η θεώρηση ότι υπάρχει ένα είδος νοημοσύνης διαφορετικό από τη γνωστική νοημοσύνη που προσμετράται με αξιόπιστο τρόπο. Σύμφωνα με τους Salovey και Mayer, λοιπόν, ως συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται «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». Αρχικά, η συναισθηματική νοημοσύνη προσδιορίστηκε ως ικανότητα αντίληψης, έκφρασης και ρύθμισης του συναισθήματος με την πρόταση ότι οι άνθρωποι που τη διαθέτουν σε υψηλά επίπεδα διακρίνονται από τις εξής κύριες δεξιότητες:

- έχουν επίγνωση των συναισθημάτων τους
- μπορούν να διαχειρίζονται τα συναισθήματα τους
- επιδεικνύουν ευαισθησία προς τα συναισθήματα των άλλων
- ανταποκρίνονται και διαπραγματεύονται με άλλους ανθρώπους σε συναισθηματικό επίπεδο
- χρησιμοποιούν τα δικά τους συναισθήματα για αυτοπαρακίνηση (Salovey-Mayer, 1990)

Αυτή η πρώτη προσέγγιση από τους Salovey και Mayer έμεινε για κάποιο διάστημα στο παρασκήνιο. Η αλήθεια είναι πως ο Daniel Goleman είναι εκείνος που έκανε ευρέως γνωστή τη συναισθηματική νοημοσύνη, με το πρώτο του βιβλίο το 1995, «Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ for Character, Health and Lifelong Achievement», και στη συνέχεια με το «Working with emotional intelligence» το 1998. Στο έργο του αυτό, ο Goleman κάνει λόγο 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». Εμβαθύνοντας, ο Goleman προχώρησε επισημαίνοντας τέσσερις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης, τις οποίες στη συνέχεια κατάφερε να εξελίξει. Πιο συγκεκριμένα, το μοντέλο αρχικά παρουσίαζε τους εξής πέντε κύριους τομείς:

- Αυτοεπίγνωση (self-awareness)
- Αυτοέλεγχο (self-regulation)
- Κίνητρα συμπεριφοράς (motivation)
- Ενσυναίσθηση (empathy)
- Κοινωνικές δεξιότητες (social skills)

Στη συνέχεια, το τελικό μοντέλο απλοποιήθηκε συνοψίζοντας το σε τέσσερις: αυτοεπίγνωση, αυτοδιαχείριση, κοινωνική επίγνωση και διαχείριση σχέσεων. Πιο εκτενής αναφορά στο μοντέλο θα γίνει στη συνέχεια του κεφαλαίου (Goleman 1995, 1998). Εδώ είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η προσέγγιση των Salovey και Mayer διαφέρει από αυτή του Goleman, με τη διαφορά τους να μην έγκειται μόνο στο πόσο επιστημονική ή μη γλώσσα ακολουθούν. Αν και οι ιδέες του Goleman βασίζονται σε επιστημονικά ευρήματα (συμπεριλαμβανομένων μελετών των Salovey και Mayer) στο χώρο των γνωστικών διεργασιών και του συναισθήματος, η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης που εισάγει έχει μια μορφή πιο γενικευμένη, καθώς συνδυάζει περιοχές της ψυχολογίας και της προσωπικότητας, ξεφεύγοντας ουσιαστικά αρκετά από τον ορισμό της συναισθηματικής νοημοσύνης ως «ικανότητα αντίληψης, έκφρασης και ρύθμισης του συναισθήματος» (Salovey και Mayer, 1990). Παραδείγματος χάρη, στον ορισμό της συναισθηματικής νοημοσύνης, ο Goleman συμπεριλαμβάνει ως πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης την ενσυναίσθηση (empathy), τα κίνητρα (motivation) και τις κοινωνικές δεξιότητες (social skills).

Οι Bradberry και Greaves στο βιβλίο τους «Emotional Intelligence 2.0» το 2009 κάνουν μια αξιόλογη προσπάθεια να παρουσιάσουν την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης σε πιο πρακτικό και κατανοητό επίπεδο, σε σχέση με τον Goleman. Αναφέρονται εκτενώς στη «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» (Bradberry and Greaves, 2009).

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στο γεγονός ότι η συναισθηματική νοημοσύνη καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι συμπεριφέρονται, χειρίζονται την πολυπλοκότητα των κοινωνικών σχέσεων και λαμβάνουν αποφάσεις που έχουν θετικά αποτελέσματα. Οι Bradberry και Greaves στο βιβλίο τους προτείνουν τέσσερις συναισθηματικές δεξιότητες οι οποίες, κατά τη γνώμη τους συγκροτούν την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης στην πράξη. Αυτές είναι οι εξής:

- *Αυτεπίγνωση*: η δεξιότητα αυτή αναφέρεται στην ακριβή ικανότητα αντίληψης των συναισθημάτων, των τάσεων και των προδιαθέσεων που παρουσιάζουν τα άτομα προς μια συγκεκριμένη συμπεριφορά.
- *Αυτοδιαχείριση*: έχοντας επίγνωση των συναισθημάτων του, το άτομο αποκτά την ικανότητα να γίνεται ευέλικτο και να κατευθύνει την συμπεριφορά του στο επιθυμητό.
- *Κοινωνική επίγνωση*: είναι η ικανότητα αντίληψης της σκέψης και των συναισθημάτων των άλλων ατόμων, ανεξάρτητα από την ίδια κατάσταση.
- *Διαχείριση σχέσεων*: πρόκειται για τον διαρκή και επιτυχή χειρισμό των αλληλεπιδράσεων με τα άλλα άτομα.

2.2. Θεωρητικά μοντέλα και τρόποι μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης

Θεωρητικοί όπως ο Thorndike και ο Gardner άνοιξαν το δρόμο για τους σημερινούς εξειδικευμένους επιστήμονες στον τομέα της συναισθηματικής νοημοσύνης. Κάθε θεωρητικό μοντέλο αντιλαμβάνεται τη συναισθηματική νοημοσύνη από διαφορετική οπτική γωνία, αυτή των ικανοτήτων ή του μικτού μοντέλου. Τα μοντέλα ικανοτήτων θεωρούν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως μια καθαρή μορφή της διανοητικής ικανότητας και, συνεπώς, ως καθαρή νοημοσύνη. Αντίθετα, τα μικτά μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης συνδυάζουν τη νοητική ικανότητα με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, όπως η αισιοδοξία και ευεξία (Mayer et. al, 1999). Επί του παρόντος, το μόνο μοντέλο ικανότητας είναι αυτό που προτείνεται από τους John Mayer και Peter Salovey. Υπάρχουν και δύο μικτά μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης, το καθένα από τα οποία αναπτύσσεται υπό διαφορετικό πρίσμα. Το μοντέλο του Reuven Bar-On βασίζεται στο πλαίσιο της θεωρίας της προσωπικότητας, τονίζοντας τη συνεξάρτηση των πτυχών ικανότητας της συναισθηματικής νοημοσύνης με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και την εφαρμογή τους στην προσωπική ευημερία. Σε αντίθεση, ο Daniel Goleman πρότεινε

ένα μικτό μοντέλο όσον σχετικό με τις επιδόσεις, ενσωματώνοντας τις ικανότητες και την προσωπικότητα του ατόμου και την εφαρμογή των αντίστοιχων συνεπειών τους στις επιδόσεις στο χώρο εργασίας (Goleman, 2001).

Μια βιβλιογραφική ανασκόπηση με έμφαση στα μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαπέντε ετών επιτρέπει διαφορετικές ταξινομήσεις της έννοιας αυτής, οι οποίες έχουν εξαιρετικό ενδιαφέρον. Στην πρώτη κατηγορία θα μπορούσαμε να διακρίνουμε τις διάφορες προσεγγίσεις μετά τη δημοσίευση του βιβλίου του Goleman (1995). Πρόκειται κυρίως για «ψευδοεπιστημονικές» προτάσεις με αισθητά εμπορική πρόθεση, κοινολόγηση και μη επιστημονικούς σκοπούς (Cooper et al, 1997. Elias, Tobias, & Friedlander, 1999. Shapiro, 1997. Weisinger, 1997). Από την άλλη πλευρά, στη δεύτερη κατηγορία, διακρίνουμε εκείνα τα επιστημονικά μοντέλα που προτείνουν μια θεωρητική εξήγηση των στοιχείων που τα δημιουργούν. Τα μοντέλα αυτά βασίζονται στην αναθεώρηση της προηγούμενης βιβλιογραφίας, η συμπεριφορά ελέγχεται με εμπειρικές μελέτες ώστε τα όργανα μέτρησης που δημιουργήθηκαν για το σκοπό αυτό να είναι αξιόπιστα (Bar-On, 1997. Boyatzis, Goleman, & Rhee, 2000. Mayer & Salovey, 1997).

Αυτές οι θεωρητικές προσεγγίσεις αποτέλεσαν τις κατευθυντήριες γραμμές για την περαιτέρω έρευνα. Σε γενικές γραμμές, οι προσεγγίσεις αυτές προσπαθούν να ανακαλύψουν τις συναισθηματικές συνιστώσες που αποτελούν τη βάση των συναισθηματικά ευφών ανθρώπων, καθώς και τους μηχανισμούς και τις διαδικασίες που καθορίζονται από την χρήση αυτών των ικανοτήτων στην καθημερινότητα. Επί του παρόντος και όπως προαναφέρθηκε, υπάρχουν τρεις θεωρητικές προσεγγίσεις αποδεκτές από την επιστημονική κοινότητα, αυτά είναι: το μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης των Mayer και Salovey, το μοντέλο Bar-On, και το μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης του David Goleman που επικεντρώθηκε στο χώρο εργασίας. Ωστόσο, θα γίνει αναφορά και σε νεότερα εναλλακτικά μοντέλα μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης.

2.2.1. Mayer, Salovey, Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT)

Οι Peter Salovey και John Mayer ασχολήθηκαν με τον όρο «συναισθηματική νοημοσύνη» το 1990 (Salovey & Mayer, 1990) και από τότε συνέχισαν να διεξάγουν έρευνα σχετικά με τη σημασία της αναγνώρισης του αντικειμένου. Η θεωρία τους για τη συναισθηματική νοημοσύνη ενσωματώνει βασικές ιδέες τόσο από το γνωστικό πεδίο της νοημοσύνης όσο και από το γνωστικό πεδίο του συναισθήματος. Από τη θεωρία της νοημοσύνης προέρχεται η ιδέα ότι η νοημοσύνη περιλαμβάνει την ικανότητα της πραγματοποίησης αφηρημένης σκέψης. Από την έρευνα στο χώρο του συναισθήματος προκύπτει η αντίληψη ότι τα συναισθήματα είναι τα σήματα που μεταδίδουν τακτική και διακριτή σημασία για τις σχέσεις και ότι ένα εύρος βασικών συναισθημάτων είναι καθολικό (Mayer, Salovey, Caruso &, 2002). Οι ίδιοι προτείνουν ότι τα άτομα

διαφέρουν ως προς την ικανότητά τους να επεξεργάζονται πληροφορίες συναισθηματικής φύσεως και στην ικανότητά τους να εκλαμβάνουν την επεξεργασία των συναισθημάτων ως μια ευρύτερη γνωστική λειτουργία. Στη συνέχεια ισχυρίζονται ότι αυτή η ικανότητα είναι περισσότερο έκδηλη σε συγκεκριμένες προσαρμοστικές συμπεριφορές (Mayer, Salovey, Caruso &, 2000).

Εξετάζοντας τη βιβλιογραφία σχετικά με η συναισθηματική νοημοσύνη, διαπιστώνει κανείς ότι το μοντέλο νοητικής ικανότητας των Mayer και Salovey είναι η θεωρητική προσέγγιση που έχει δημιουργήσει το μεγαλύτερο αριθμό ερευνών που δημοσιεύτηκαν σε περιοδικά (Matthews et al, 2002. Geher, 2004). Το ενδιαφέρον της επιστημονικής κοινότητας για το μοντέλο αυτό βασίζεται σε διάφορους λόγους όπως η τεκμηριωμένη θεωρητική του βάση, η πρωτοτυπία της μέτρησης σε σύγκριση με άλλες προσεγγίσεις, και η συστηματική αξιολόγηση και την υποστήριξή της από τα εμπειρικά δεδομένα που προέκυψαν από τις βασικές και εφαρμοσμένα πεδία. Επιπλέον, οι επικριτές της θεωρίας αυτής υποστηρίζουν ότι το μοντέλο των Mayer και Salovey αποτελεί μια πραγματική προσέγγιση στη μελέτη της νοημοσύνης, η οποία θα μπορούσε να αποτελέσει αιτία ενδιαφερουσών παρεμβάσεων στον τομέα των συναισθηματικών διαφορών του ατόμου (Matthews et al., 2002).

Η αντίληψη των Mayer και Salovey για τη συναισθηματική νοημοσύνη είναι βασισμένη σε ένα μοντέλο νοημοσύνης, μέσα από το οποίο γίνεται η προσπάθεια να καθορισθεί η συναισθηματική νοημοσύνη μέσα στα όρια τυπικών κριτηρίων ενός νέου είδους νοημοσύνης (Mayer, Salovey, Caruso, & Sitarenios, 2003). Παρά το γεγονός ότι υπήρξε μια πρώτη θεωρητική προσέγγιση (Salovey & Mayer, 1990), η ευρέως πλέον αποδεκτή πρόταση είναι αυτή που θεωρεί τη συναισθηματική νοημοσύνη ως νοητική ικανότητα, συγκεκριμένα: «Η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει την ικανότητα ακριβούς αντίληψης, αξιολόγησης και έκφρασης των συναισθημάτων· τη δυνατότητα πρόσβασης ή / και παραγωγής συναισθημάτων όταν διευκολύνεται η σκέψη· την ικανότητα κατανόησης συναισθημάτων και συναισθηματική γνώση· και την ικανότητα ελέγχου των συναισθημάτων για την προώθηση συναισθηματικής και πνευματικής ανάπτυξης» (Mayer & Salovey, 1997, σ. 10).

Προτείνουν, λοιπόν, ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από δύο τομείς-περιοχές: τη βιωματική (την ικανότητα αντίληψης, απόκρισης, και χειρισμού συναισθηματικών πληροφοριών οι οποίες δε γίνονται απαραίτητα κατανοητές) και τη στρατηγική (την ικανότητα κατανόησης και διαχείρισης των συναισθημάτων χωρίς την απαραίτητη κατανόηση και αντιμετώπιση τους). Κάθε περιοχή διαιρείται περαιτέρω σε δύο σκέλη, που κυμαίνονται από τις βασικές ψυχολογικές διεργασίες σε πιο πολύπλοκες διαδικασίες ενσωμάτωσης συναισθημάτων και γνώσης. Το πρώτο σκέλος, η συναισθηματική αντίληψη, είναι η ικανότητα αυτοεπίγνωσης των συναισθημάτων και η έκφραση των συναισθημάτων και των συναισθηματικών αναγκών με ακρίβεια σε άλλους. Η συναισθηματική αντίληψη περιλαμβάνει επίσης την ικανότητα διάκρισης μεταξύ έντιμης και ανέντιμης έκφρασης του συναισθήματος. Το δεύτερο σκέλος, η

συναισθηματική αφομοίωση, είναι η ικανότητα διάκρισης μεταξύ των διαφορετικών συναισθημάτων που κάποιος αισθάνεται, με σκοπό τον εντοπισμό εκείνων που επηρεάζουν τη διαδικασία της σκέψης τους. Ο τρίτος κλάδος, η συναισθηματική κατανόηση, είναι η ικανότητα να κατανοεί κανείς σύνθετα συναισθήματα (όπως πχ η αίσθηση δύο συναισθημάτων ταυτόχρονα) και να αναγνωρίζει τις μεταβάσεις από το ένα στο άλλο. Τέλος, το τέταρτο σκέλος, η διαχείριση των συναισθημάτων, είναι η δυνατότητα σύνδεσης ή αποσύνδεσης από ένα συναίσθημα ανάλογα με τη χρησιμότητά του σε μια δεδομένη κατάσταση (Mayer & Salovey, 1997).

Αυτοί οι τέσσερις κλάδοι είναι ιεραρχικά οργανωμένοι, όπως φαίνεται στο Σχήμα 1, πράγμα που σημαίνει ότι τα συναισθήματα είναι στο βασικό επίπεδο, ενώ η διαχείριση τους είναι στο υψηλότερο και πιο πολύπλοκο επίπεδο της ιεραρχίας, και ως εκ τούτου, η ικανότητα να ρυθμίζει κανείς και τα συναισθήματα των άλλων είναι χτισμένη με βάση τις ικανότητες των τριών άλλων κλάδων. Σύμφωνα με αυτούς τους συγγραφείς, η συναισθηματική νοημοσύνη αντιπροσωπεύει ένα σύστημα πληροφοριών που επικεντρώνεται στην επεξεργασία των συναισθηματικών πληροφοριών, και για το λόγο αυτό, θα πρέπει να είναι μέρος των άλλων παραδοσιακών και καταξιωμένων μορφών νοημοσύνης (Mayer, Caruso & Salovey, 1999). Κατ' αυτή την έννοια, η μεθοδολογία για την αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης βασίζεται σε μέτρα απόδοσης ή ικανοτήτων, σύμφωνα με τη μεθοδολογία αξιολόγησης που χρησιμοποιείται για τη μέτρηση άλλων μορφών ευφυΐας.



Σχήμα 1: Απεικόνιση των συναισθηματικών δεξιοτήτων κατά Mayer και Salovey, 1997

Αν και οι συγγραφείς αρχικά ανέπτυξαν αυτό-αναφερόμενα μέτρα για την αξιολόγηση της έννοιας (Trait Meta-Mood Scale, TMMS. Salovey, Mayer, Goleman, Turvey, & Palfai, 1995), οι μεγαλύτερες προσπάθειες τους έχουν επικεντρωθεί στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη μέτρων ικανοτήτων ή μέτρων απόδοσης, με

αποκορύφωμα την ανάπτυξη του MSCEIT (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test. Mayer, Salovey, Caruso & 2002. Mayer, Salovey, Caruso, & Sitarenios, 2001, 2003). Το μέσο αυτό παρέχει ένα δείκτη του συναισθηματικού επιπέδου απόδοσης των ατόμων, σε διαφορετικά στοιχεία που αξιολογούν: την ικανότητα αντίληψης των συναισθημάτων για πρόσωπα, εικόνες και αφηρημένα σχέδια, την ικανότητα αφομοίωσης κατά τη διαδικασία της σκέψης ή της λήψης αποφάσεων, την ικανότητα κατανόησης απλών και σύνθετων συναισθημάτων, τους συνδυασμούς τους και τη μετατόπιση από συναίσθημα σε συναίσθημα και, τέλος, η δυνατότητα τη διαχείριση και τη ρύθμιση των συναισθημάτων τόσο του ίδιου του ατόμου όσο και των γύρω του.

Το Mayer, Salovey, Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) εφαρμόστηκε σε 5000 ερωτηθέντες από 50 ερευνητικά κέντρα σε όλο τον κόσμο. Πρόκειται για ένα πλήρες και ολοκληρωμένο τεστ το οποίο μπορεί να χαρακτηρίσει κάθε εναγόμενο εντός του εύρους των αποτελεσμάτων και μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε ένα πλήθος ρυθμίσεων και καταστάσεων, συμπεριλαμβανομένων των εταιρειών, των εκπαιδευτικών, των κλινικών, των σωφρονιστικών, των ερευνητικών, και προληπτικών ρυθμίσεις (Mayer, Salovey, Caruso &, 2002).

Το MSCEIT έχει αποφέρει υποσχόμενα αποτελέσματα αναφορικά με την εγκυρότητα σύγκλισης της ασταθούς και προφορικής ικανότητας (MacCann & Roberts, 2008; Roberts, Zeidner, & Matthews, 2001) και της διακριτής εγκυρότητας από την προσωπικότητα (Bastian, Burns, & Nettelbeck, 2005). Οι επικριτές του MSCEIT θεωρούν ότι αν θέλουμε να προσδιορίσουμε την σωστή απάντηση για διαδικασίες όπως η διαχείριση των συναισθημάτων, δημιουργείται πρόβλημα γιατί η σωστή απόφαση ποικίλει εξαιτίας διαφορών στην προσωπικότητα και στους κώδικες κουλτούρας (Roberts et al., 2001). Επιπλέον, η κοινή βαθμολογία εκτιμά την γνώση ενός ατόμου αλλά όχι την ικανότητά του να εκπληρώσει τα καθήκοντα συναισθηματικής νοημοσύνης (Brody, 2004). Οι Mikolajczak et al. (2008) διατύπωσαν την άποψη ότι ένα μέτρο μέγιστης ικανότητας, όπως είναι το MSCEIT, μπορεί να συλλάβουν τι είναι ικανά τα άτομα να κάνουν σε μια κατάσταση συναισθηματικής φόρτισης ενώ τα μέτρα χαρακτηριστικών της συναισθηματικής νοημοσύνης (trait models) εξετάζουν ποιο ποσοστό της πιθανής διαχείρισης των συναισθημάτων ή της δεδηλωμένης γνώσης για τα συναισθήματα μπορεί πραγματικά να μεταφραστεί στην πράξη. Πολλές προηγούμενες μελέτες έχουν αποτύχει να ελέγξουν στατιστικά την προσωπικότητα και την νοημοσύνη ως πιθανά συγχυσμένες μεταβλητές (Rossen & Kranzler, 2008).

2.2.2. Emotional Quotient Inventory (EQ-i)

Το EQ-i (Bar-On Emotional Quotient Inventory, Bar-On, 1997) είναι ένα μέτρο αυτοαξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης το οποίο αναπτύχθηκε ως μέτρο συναισθηματικής και κοινωνικής ικανότητας για την εκτίμηση της συναισθηματικής και κοινωνικής νοημοσύνης κάποιου. Το εργαλείο αυτό δεν μετράει χαρακτηριστικά γνωρίσματα της προσωπικότητας ή της γνωστικής ικανότητας αλλά την νοητική

ικανότητα να αντιμετωπίζει κανείς με επιτυχία τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος (Matthews, Zeidner, & Roberts, 2001).

Ο διευθυντής του Institute of Applied Intelligences στη Δανία και σύμβουλος για μια ποικιλία των ιδρυμάτων και οργανισμών στο Ισραήλ, Reuven Bar-On ανέπτυξε ένα από τα πρώτα μέτρα της συναισθηματικής νοημοσύνης που χρησιμοποίησε τον όρο «Emotion Quotient ». Το μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης του Bar-On σχετίζεται με την προοπτική για την απόδοση και την επιτυχία, παρά τις επιδόσεις ή την ίδια επιτυχία, και θεωρείται προσανατολισμένη στη διαδικασία και όχι στο αποτέλεσμα (Bar-On, 2002). Επικεντρώνεται σε μια σειρά συναισθηματικών και κοινωνικών ικανοτήτων, όπως είναι η ικανότητα να γνωρίζει, να κατανοεί, και να εκφράζει κανείς τον εαυτό του, τη δυνατότητα να γνωρίζει και να κατανοεί τους άλλους, την ικανότητα να αντιμετωπίσει έντονα συναισθήματα, και την ικανότητα προσαρμογής στις αλλαγές, καθώς και στη λύση προβλημάτων κοινωνικής και προσωπικής (Bar-On, 1997). Η θεωρητική προσέγγιση του Bar-On για τη συναισθηματική νοημοσύνη είναι ευρύτερη και πιο ολοκληρωμένη από ό, τι το μοντέλο Mayer και Salovey (1997). Από τη δική του σκοπιά, «... η συναισθηματική-κοινωνική νοημοσύνη είναι μια διατομή των αλληλένδετων συναισθηματικών και κοινωνικών ικανοτήτων, δεξιοτήτων και άλλων παραγόντων διευκόλυνσης που καθορίζουν το πόσο αποτελεσματικά μπορούμε κανείς να κατανοήσει τον εαυτό του και τους άλλους και να εκφραστεί, καθώς και να αντιμετωπίσουν τις καθημερινές απαιτήσεις» (Bar-On, 2006). Η έμφαση σε «μηγνωστικούς» παράγοντες αντιπροσωπεύει μια αποχώρηση από τις παραδοσιακές αντιλήψεις για τη νοημοσύνη, η οποία τόνισε τη σημασία των γνωστικών παραγόντων. Ο στόχος αυτής της πρότασης ήταν να ανακαλύψει τους βασικούς παράγοντες και τα συστατικά της κοινωνικής και συναισθηματικής λειτουργίας που οδηγούν τα άτομα σε ψυχολογική ευεξία (Bar-On, 2000, 2004, 2006).

Στο μοντέλο του, ο Bar-On περιγράφονται πέντε συστατικά της συναισθηματικής νοημοσύνης: την ενδοπροσωπική ικανότητα, τη διαπροσωπική ικανότητα, την προσαρμοστικότητα, τη διαχείριση του άγχους, και τη γενική διάθεση. Στον Πίνακα 1 βλέπουμε τα επιμέρους στοιχεία των συστατικών αυτών. Ο Bar-On θέτει ως προϋπόθεση ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αναπτύσσεται με την πάροδο του χρόνου και μπορεί να βελτιωθεί μέσω κατάρτισης και προγραμματισμού (Bar-On, 2002). Επιπρόσθετα, υποθέτει ότι τα άτομα με υψηλότερο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης από τον μέσο όρο είναι σε γενικές γραμμές πιο επιτυχή στην αντιμετώπιση των εκάστοτε απαιτήσεων και πιέσεων. Σημειώνει, επίσης, ότι ανεπάρκεια συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να σημαίνει αποτυχία και συναισθηματικά προβλήματα. Σε γενικές γραμμές, ο Bar-On θεωρεί ότι η συναισθηματική νοημοσύνη και η γνωστική νοημοσύνη συμβάλλουν εξίσου στην νοημοσύνη ενός ατόμου, η οποία στη συνέχεια παρέχει μια ένδειξη των δυνατοτήτων του ατόμου να πετύχει στη ζωή (Bar-On, 2002).

<u>Στοιχεία</u>	<u>Υπο-στοιχεία</u>
Ενδοπροσωπική ικανότητα	Συναισθηματική αυτοεπίγνωση Αυτοπεποίθηση Ανεξαρτησία Αυτοπραγμάτωση
Διαπροσωπική Ικανότητα	Ενσυναίσθηση Κοινωνική υπευθυνότητα Διαπροσωπικές σχέσεις
Προσαρμοστικότητα	Πραγματικός έλεγχος Ευελιξία Επίλυση προβλημάτων
Διαχείριση Άγχους	Ανεκτικότητα στην πίεση Έλεγχος των παρορμήσεων
Γενική Διάθεση	Αισιοδοξία Ευτυχία

Πίνακας 1: Τα στοιχεία του μοντέλου του Bar-On

Προκειμένου να αξιολογηθούν οι παράγοντες που προτείνονται στο μοντέλο του, ο Bar-On ανέπτυξε το πρώτο εμπορικό μέσο που διατίθεται για να μετρήσει συναισθηματική νοημοσύνη (Bar-On, 1997). Αργότερα, σχεδιάστηκε ένας μεγάλος αριθμός οργάνων μέτρησης (δηλαδή, συνεντεύξεις, ερωτηματολόγια για εξωτερικούς βαθμολογητές, τα μέτρα αυτοέκθεσης για διαφορετικές ηλικίες κ.λπ.). Για ερευνητικό σκοπό, το πιο χρησιμοποιούμενο μέτρο είναι το Emotional Quotient Inventory (EQ-i) (Bar-On, 1997). Πρόκειται για ένα μέτρο αυτοέκθεσης της συναισθηματικής νοημοσύνης για άτομα δεκαέξι ετών και άνω. Αναπτύχθηκε ως μέτρο συναισθηματικής και κοινωνικά αποδεκτής συμπεριφοράς που παρέχει μια εκτίμηση της συναισθηματικής και κοινωνικής νοημοσύνης κάποιου, το EQ-i δεν προορίζεται για τη μέτρηση των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας ή των γνωστικών ικανοτήτων, αλλά περισσότερο της ικανότητας ενός ατόμου να αντιμετωπίζει επιτυχώς τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος του (Dawda & Hart, 2000. Bar-On, 2002). Χρησιμοποιούνται εκατόν τριάντα τρία στοιχεία για να απεικονιστεί συνολικά το EQ (Total Emotion Quotient) και να παράγει πέντε σύνθετες κλίμακες που αντιστοιχούν στα πέντε κύρια συστατικά του μοντέλου Bar-On που περιγράψαμε προηγουμένως. Τα στοιχεία βαθμονομούνται σε κλίμακα των 5 που κυμαίνεται από το 1 (πολύ σπάνια) έως 5 (πολύ συχνά). Οι συνολικές βαθμολογίες μετατρέπονται σε πρότυπο σκορ με μια μέση τιμή 100 και τυπική απόκλιση των 15, παρόμοια με εκείνη του δείκτη νοημοσύνης (IQ) (Bar-On, 2002).

Όπως επισημαίνεται, το EQ-i είναι μια ευρεία «απογραφή», η οποία περιλαμβάνει πολλές συναισθηματικές και κοινωνικές δεξιότητες, που δεν δίνουν μόνο μια εκτίμηση του επιπέδου συναισθηματικής νοημοσύνης, αλλά καθορίζουν και το συναισθηματικό και κοινωνικό προφίλ (Bar-On, 2000). Αυτό οδήγησε ορισμένους συγγραφείς να εξετάσουν την πρόταση του Bar-On ως μικτό μοντέλο συναισθηματικής

νοημοσύνης, αφού συνδυάζει την κοινωνική, τη συναισθηματική και τη γνωστική διάσταση της προσωπικότητας (Mayer, Salovey, Caruso &, 2000). Ένα σημαντικό μέρος της έρευνας που αναπτύχθηκε από την ομάδα αυτή και από ανεξάρτητες ομάδες επικεντρώνεται στις ψυχομετρικές ιδιότητες του EQ-i, στον αν συμβάλλει στις προβλέψεις, στην εγκυρότητα του σε σχέση με άλλα παρόμοια μοντέλα (πχ προσωπικότητας και γνωστικής νοημοσύνης), αλλά και ως προς τη συμβολή του στα κριτήρια της καθημερινότητας (Bar-On, 2000, 2004, 2006). Το EQ-i έχει εκδοθεί σε διάφορες μορφές ώστε να χρησιμοποιηθεί για διάφορους πληθυσμούς και σε ποικίλες καταστάσεις. Μεταξύ αυτών είναι το EQ-Interview, το οποίο ακολουθεί το EQ-i, το EQ-i Short Version (μια έκδοση 52 στοιχείων από τα 133 του αρχικού), το EQ-i: 125 (με 125 στοιχεία του αρχικού, εξαιρώντας την αρνητική κλίμακα), το EQ-i Youth Version (για παιδιά και εφήβους 7 ως 15 ετών), και το EQ-360 Assessment (ένα όργανο που χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με το EQ-i που όμως δίνει μια πιο ολοκληρωμένη αξιολόγηση). Επιπλέον, το EQ-i είναι διαθέσιμο σε πολλές γλώσσες, συμπεριλαμβανομένων της ισπανικής, της γαλλικής, της ολλανδικής, της δανέζικης, της σουηδικής, της νορβηγικής, της φινλανδικής και της εβραϊκής γλώσσας (Bar-On, 2002).

2.2.3. Emotional Competency Inventory (ECI) - Emotional and Social Competence Inventor (ESCI)

Ο David Goleman (1998), δίνει μεγάλη έμφαση στη συνειδητή κατανόηση των συναισθημάτων, σε διαπροσωπικό και ενδοατομικό επίπεδο. Σύμφωνα με τον ίδιο, «η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει τους περισσότερους τομείς της ζωής ενός ατόμου και αυτό κατ' επέκταση βοηθά και στο να μπορεί το άτομο να επιλύει όλα τα προβλήματα που προκύπτουν». Ο Goleman υποστήριξε την άποψη ότι η συναισθηματική νοημοσύνη, βοηθά το άτομο να θέτει όλο και μεγαλύτερους στόχους και να τους επιτυγχάνει (Πλατσίδου, 2004).

Ως ψυχολόγος και επιστημονικός συγγραφέας που έχει γράψει στο παρελθόν για τον εγκέφαλο και την έρευνα συμπεριφοράς για τους New York Times, ο Goleman ανακάλυψε το έργο των Salovey και Mayer στη δεκαετία του 1990. Εμπνευσμένος από τα ευρήματά τους, άρχισε να διεξάγει τη δική του έρευνα στο ίδιο αντικείμενο και τελικά έγραψε τη «Συναισθηματική Νοημοσύνη» (1995), το βιβλίο ορόσημο που σκοπό είχε να εξοικειώσει το δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα με την ιδέα της συναισθηματικής νοημοσύνης. Το μοντέλο του Goleman περιγράφει τέσσερις βασικές συναισθηματικές διαστάσεις νοημοσύνης. Η πρώτη, η αυτογνωσία, είναι η δυνατότητα να διαβάζει κανείς τα συναισθήματα του και να αναγνωρίζει τις επιπτώσεις τους, προκειμένου να προβεί σε αποφάσεις. Η αυτοδιαχείριση, η δεύτερη διάσταση, περιλαμβάνει τον έλεγχο των συναισθημάτων και των παρορμήσεων, αλλά και την προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Η τρίτη διάσταση, η ενσυναίσθηση, περιλαμβάνει την ικανότητα να αισθάνεται, να κατανοεί, και να αντιδρά κανείς στα συναισθήματα των άλλων σε κοινωνικό επίπεδο. Τέλος, η διαχείριση σχέσεων, η οποία

είναι και η τέταρτη διάσταση, συνεπάγεται την ικανότητα του ατόμου να εμπνέει, να επηρεάζει, και να αναπτύσσει τους άλλους κατά τη διαχείριση των συγκρούσεων (Goleman, 1998).

Ο Goleman συμπεριλαμβάνει ένα σύνολο συναισθηματικών ικανοτήτων σε κάθε διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι συναισθηματικές ικανότητες δεν είναι έμφυτα ταλέντα, αλλά δυνάμεις ικανότητες που πρέπει να αναπτυχθούν με σκοπό την επίτευξη υψηλών επιδόσεων. Βασική προϋπόθεση αποτελεί το γεγονός ότι τα άτομα γεννιούνται με μια γενική συναισθηματική νοημοσύνη που καθορίζει το δυναμικό τους για την εκμάθηση των συναισθηματικών τους ικανοτήτων. Η οργάνωση των ικανοτήτων στο πλαίσιο των διαστάσεων δεν είναι τυχαία. Εμφανίζονται σε συστάδες ή ομάδες κατά συνέργεια, οι οποίες αλληλοϋποστηρίζονται και αλληλοδιευκολύνονται (Boyatzis, Goleman, & Rhee, 1999). Στον Πίνακα 2 παρουσιάζεται το εννοιολογικό μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης του Goleman και τις αντίστοιχες συναισθηματικές ικανότητες.

	<u>Στο άτομο</u> Προσωπικές Ικανότητες	<u>Στους άλλους</u> Κοινωνικές Ικανότητες
ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ	<u>Αυτεπίγνωση</u> Συναισθηματική αυτεπίγνωση Ακριβής αυτοαξιολόγηση Αυτοπεποίθηση	<u>Κοινωνική επίγνωση</u> Ενσυναίσθηση Προσανατολισμός στην υπηρεσία Οργανωσιακή επίγνωση
ΡΥΘΜΙΣΗ	<u>Αυτοδιαχείριση</u> Αυτοέλεγχος Αξιοπιστία Ευσυνειδησία Ικανότητα προσαρμογής Πρωτοβουλία	<u>Διαχείριση σχέσεων</u> Ανάπτυξη των άλλων Επιρροή Επικοινωνία Διαχείριση συγκρούσεων Ηγεσία Διευκόλυνση των αλλαγών Δημιουργία δεσμών Ομαδική εργασία και συνεργασία

Πίνακας 2 : Το εννοιολογικό μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης του Goleman

Αναμφίβολα λοιπόν, ο όρος συναισθηματική νοημοσύνη ήρθε στο φως από το βιβλίο του Daniel Goleman και από τις δηλώσεις του σχετικά με την επίδραση αυτών των ικανοτήτων σε πολλούς τομείς της καθημερινότητας (Goleman, 1995). Στο πρώτο του βιβλίο, ο Goleman δηλώνει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από πέντε βασικά στοιχεία:

- την αναγνώριση των συναισθημάτων ενός ατόμου
- τη διαχείριση των συναισθημάτων
- την κινητοποίηση του ίδιου του ατόμου
- την αναγνώριση συναισθημάτων σε άλλους, και
- τη διαχείριση σχέσεων.

Το 1998, ο Goleman παρουσίασε το δεύτερο βιβλίο του, προτείνοντας μια θεωρία της απόδοσης στους οργανισμούς, η οποία βασίζεται σε ένα μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης. Αυτό το μοντέλο δημιουργήθηκε και εφαρμόστηκε με σκοπό την πρόβλεψη της αποτελεσματικότητας στο χώρο εργασίας, σε οργανωσιακό πλαίσιο (Goleman, 1998). Το μοντέλο βασίζεται σε διάφορες ικανότητες, που εντοπίστηκαν από τις έρευνες που διεξάγονται σε εκατοντάδες οργανισμούς. Οι ικανότητες αυτές θεωρούνται χαρακτηριστικές για τους πιο επιτυχημένους και αποδοτικούς εργαζόμενους (Goleman, 2001). Σύμφωνα με τον Goleman, κάθε μία από τις τέσσερις αυτές διαστάσεις αποτελούν τη βάση για την ανάπτυξη άλλων ικανοτήτων ή δεξιοτήτων που απαιτούνται στον τομέα της οργάνωσης. Για παράδειγμα, η αυτοεπίγνωση παρέχει τη βάση για την ανάπτυξη της ικανότητας της «ακριβούς αυτοαξιολόγησης» των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων στην διαδικασία λήψης αποφάσεων, η οποία είναι απαραίτητη όταν ένα στέλεχος πρέπει να διαδραματίσει τον ηγετικό ρόλο του στην ομάδα έργου. Για τον Goleman (2001), μια συναισθηματική ικανότητα είναι «μια ικανότητα που βασίζεται στη συναισθηματική νοημοσύνη που οδηγεί σε εξαιρετική απόδοση στην εργασία».

Αυτή η έκφραση των δυνάμει ικανοτήτων είναι σημαντική ώστε να γίνει κατανοητή η πρόταση του Goleman. Έτσι, ενώ η συναισθηματική νοημοσύνη όπως ορίζεται από τους Mayer και Salovey αντιπροσωπεύει τις δυνατότητές μας να διαχειριστούμε συγκεκριμένες συναισθηματικές ικανότητες, από την πρόταση του Goleman φαίνεται ότι οι συναισθηματικές ικανότητες από μόνες τους αντιπροσωπεύουν το επίπεδο στο οποίο ένα άτομο μπορεί να διαχειριστεί συγκεκριμένες ικανότητες ή δεξιότητες με βάση του επίπεδο της συναισθηματικής του νοημοσύνης ώστε να γίνει πιο αποτελεσματικό (Goleman, 2001).

Προκειμένου να γίνει αξιολόγηση των κοινωνικών και συναισθηματικών ικανοτήτων σε έναν οργανισμό, η προσέγγιση αυτή χρησιμοποιεί εξωτερικούς βαθμολογητές. Η μεθοδολογία αυτή είναι ευκολότερη και ταχύτερη από ό, τι άλλες, όπως η εξατομικευμένη συνέντευξη, αλλά και περισσότερο ευρεία, διότι παρέχει μια γενική ένδειξη των 20 συναισθηματικών ικανοτήτων όσον αφορά την απόδοση στην εργασία χρησιμοποιώντας μόνο ένα όργανο. Εκτός αυτού, το μέσο αυτό δείχνει μεγαλύτερη ασφάλεια και αξιοπιστία σε σχέση με άλλα, διότι επιτρέπει τη σύγκριση μεταξύ της αντίληψης τόσο των εργαζομένων αλλά και των ανώτερων στελεχών όσον

αφορά τις ικανότητες τους (Boyatzis, et al., 2000). Το όργανο που χρησιμοποιείται για να αξιολογήσει το μοντέλο του Goleman είναι το Emotional Competence Inventory 2.0 (ECI 2.0 (Boyatzis et al, 2000. Sala, 2002). Κατασκευασμένο με βάση το μέτρο που αναπτύχθηκε από τον Boyatzis, οι συντάκτες του ECI θεωρούν ότι το όργανο αυτό βρίσκει εφαρμογή μόνο στο χώρο εργασίας και τον οργανωσιακό τομέα. Το ECI αποτελείται από 110 σημεία, από τα οποία 3 είναι ο ελάχιστος αριθμός για την αξιολόγηση κάθε ικανότητας. Το ECI περιλαμβάνει δύο τρόπους αξιολόγησης: ένα μέτρο αυτοαξιολόγησης όπου οι άνθρωποι καλούνται να εκτιμήσουν τις επιδόσεις τους σε κάθε μία από τις ικανότητες, και την αξιολόγηση από εξωτερικούς βαθμολογητές, όπως συνάδελφους ή προϊστάμενους.

Σε σύγκριση με άλλες προσεγγίσεις, μέχρι σήμερα, το μοντέλο των Boyatzis και Goleman (Boyatzis et al, 2000. Goleman, 2001) έχει λιγότερο εμπειρική υποστήριξη, πράγμα που σημαίνει ότι οι προσπάθειες που καταβάλλονται από τους συγγραφείς για να την ανάδειξη εμπειρικών στοιχείων από το θεωρητικό τους μοντέλο έχουν ως σκοπό να απαντήσουν στους επικριτές της προσέγγισης αυτής (Boyatzis, 2006). Σε απάντηση, λοιπόν, στις απαιτήσεις των επαγγελματικών ερευνητικών κοινοτήτων για υψηλότερα ψυχομετρικά πρότυπα, οι Boyatzis και Goleman επαναπροσδιόρισαν το ECI ως μέτρο των συναισθηματικών και κοινωνικών ικανοτήτων νοημοσύνης (2006). Επανεξέτασαν κάθε στοιχείο και κλίμακα ικανότητας, εφαρμόζοντας αναλύσεις παραγόντων και αναθεωρώντας τους όπως απαιτείται για να εξασφαλιστεί ότι θα εντοπίζονται συγκεκριμένες συμπεριφορές, κατανοητές και συνοπτικές. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα λιγότερες ικανότητες (12 αντί 18), και την αντικατάσταση του αλγορίθμου ECI, με βάση αναπτυξιακά επίπεδα, με ένα μέτρο που βασίζεται στις συνέπειες της συμπεριφοράς.

Το νέο μέσο που προκύπτει λοιπόν είναι το Emotional and Social Competence Inventory (ESCI), το οποίο ξεκίνησε πιλοτικά με συνολικά 116 συμμετέχοντες και 1.022 βαθμολογητές στις ΗΠΑ και το Ηνωμένο Βασίλειο. Τα ψυχομετρικά πρότυπα που επετεύχθησαν στις προκύπτουσες στατιστικές αναλύσεις διαβεβαιώνουν ότι το ESCI εστιάζει σε παρατηρήσιμες, αναγνωρίσιμες και διακριτές συμπεριφορές (Boyatzis, 2007). Η απομάκρυνση των αναπτυξιακών επιπέδων παραδοθεί ένα μοντέλο συμπεριφοράς που μπορεί να εφαρμοστεί πιο ικανοποιητικά σε ένα ευρύ φάσμα εργασιακού περιβάλλοντος, εργασιακών ρόλων και επιπέδων. Περαιτέρω λεπτομερείς αναλύσεις για την επαλήθευση της κλίμακας και των παραγόντων δομής του ESCI, με 5.700 αυτοαξιολογήσεις και 62.000 άλλες αξιολογήσεις, έχουν βελτιώσει ακόμη περισσότερο τον συντελεστή επιβάρυνσης (Boyatzis, 2010), με αποτέλεσμα την δεύτερη έκδοση του ESCI με μικρές αλλαγές στα στοιχεία.

Το ESCI μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τους επαγγελματίες για αξιολόγηση και ανάπτυξη και από τους ερευνητές για τη μελέτη του ρόλου της συναισθηματικής νοημοσύνης στη μάθηση και την απόδοση. Τα αποτελέσματα του ESCI μπορούν να

ωφελήσουν άτομα και ομάδες σε διαφορετικούς ρόλους, σε μια σειρά από διαφορετικά πλαίσια. Σε επίπεδο ομίλων, στις επιχειρήσεις, σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς του δημόσιου τομέα, το ESCI μπορεί να προσφέρει πολύτιμα στοιχεία για τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ενδυνάμωση του εργατικού δυναμικού και την κάλυψη αναγκών ανάπτυξης. Σε ατομικό επίπεδο, το ESCI, συχνά σε συνδυασμό με τη διαρκή εκπαίδευση, μπορεί να βοηθήσει τους ηγέτες και τους βασικούς συντελεστές να καθορίσουν τα επίπεδα της βέλτιστης επιθυμητής απόδοσης, καθώς και να αποφασίσουν ποιες ικανότητες θέλουν να βελτιώσουν (Hay Group, 2011).

Πρόκειται για ένα μέσο που δεν προορίζεται για χρήση σε διοικητικές εφαρμογές: επιλογή προσωπικού, προώθηση, αποφάσεις μισθοδοσίας, κ.λπ. Κάθε αρμοδιότητα που μετράται από το ESCI μπορεί ή δεν μπορεί να σχετίζεται με μια συγκεκριμένη εργασία, και ως εκ τούτου, δεν είναι σωστό να χρησιμοποιηθεί για διοικητικούς σκοπούς, χωρίς πρώτα να γίνει προσαρμογή με τις απαιτήσεις απόδοσης για αυτή τη συγκεκριμένη εργασία. Επιπλέον, η συλλογή δεδομένων 360 μοιρών μπορεί να είναι προβληματική όταν οι ερωτηθέντες - συμμετέχοντες και βαθμολογητές - γνωρίζουν ότι η εκτίμηση αυτή γίνεται σε σχέση με διοικητικά θέματα. Το ESCI είναι καταλληλότερο για την ανάπτυξη, αφού το μεγάλο εύρος των αρμοδιοτήτων που μετρά δίνει τη δυνατότητα στους συμμετέχοντες να ερμηνεύσουν το πλαίσιο της εργασίας τους μέσα από τα δικά τους προσωπικά χαρακτηριστικά.

2.2.4. Άλλα μοντέλα μέτρησης συναισθηματικής νοημοσύνης

Αν και χρησιμοποιούνται λιγότερο συχνά, υπάρχουν και διάφορα άλλα εργαλεία μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης. Τα περισσότερα από αυτά είναι μέτρα αυτοέκθεσης που βασίζονται σε κάποιο συνδυασμό των θεωριών που χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία των εργαλείων που αναφέρθηκαν προηγουμένως.

Ο Cooper (1997) λοιπόν, υποστήριξε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη, δεν σχετίζεται αποκλειστικά και μόνο με την προσωπικότητα, αλλά και με το γενικότερο περιβάλλον της ζωής του ατόμου. Οι Cooper και Sawaf (1997), έφτιαξαν τον συναισθηματικό χάρτη, με τη βοήθεια του οποίου μπορούν να αξιολογηθούν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας. Ο χάρτης αυτός έχει εικοσιένα (21) κλίμακες και ενενήντα έξι (96) θέματα, για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Τα σημαντικότερα σημεία του είναι, η αναγνώριση των βασικών συναισθημάτων, οι ικανότητες, οι στάσεις και οι αξίες, οι οποίες σχετίζονται με το εκάστοτε συναίσθημα. Συγκεκριμένα, ο χάρτης δίνει τη δυνατότητα στον ερευνητή, μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης, να αναλύσει τις δεξιότητες του ατόμου, αλλά και τις αδυναμίες του, σε συνάρτηση με την προσωπικότητα του (Cooper και Sawaf, 1997).

Το Schutte Self-Report Inventory (SSRI. Schutte et al, 1998) είναι ένα μέτρο αυτοέκθεσης τριάντα τριών (33) στοιχείων. Πρόκειται για μια μέθοδο μέτρησης της

γενικής συναισθηματικής νοημοσύνης, η οποία χρησιμοποιεί τέσσερις υποκλίμακες: την αντίληψη των συναισθημάτων, την αξιοποίηση τους, τη διαχείριση των συναισθημάτων που αφορούν το ίδιο το άτομο, και τη διαχείριση των συναισθημάτων των άλλων. Το SSRI διαρθρώνεται με βάση το μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης των Salovey και Mayer (1990). Περιλαμβάνει μια κλίμακα από το 1 (συμφωνώ απόλυτα) έως το 5 (διαφωνώ απόλυτα) για τη βαθμολόγηση των απαντήσεων. Η βαθμολόγηση γίνεται πρώτα σε κάθε κατηγορία του test ξεχωριστά και στη συνέχεια αθροίζονται για να δώσουν τη συνολική βαθμολογία του συμμετέχοντα.

Το Swinburne University Emotional Intelligence Test (SUEIT) είναι ένα εργαλείο μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης εξήντα πέντε (65) στοιχείων και είναι διαθέσιμο χωρίς κόστος. Παράγει μια παγκόσμια βαθμολογία, καθώς και τα αποτελέσματα σε πέντε, εμπειρικά προσδιορισμένες υποκλίμακες: συναισθηματική αναγνώριση και έκφραση, κατανόηση των συναισθημάτων, άμεση κατανόηση συναισθημάτων, συναισθηματική διαχείριση, και συναισθηματικός έλεγχος. Το SUEIT είναι σχετικά νέο και η αξιοπιστία και ισχύς του είναι επί του παρόντος υπό διερεύνηση. Οι δημιουργοί του έχουν βρει σημαντική σχέση μεταξύ του αυτοαναφερόμενου στυλ ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης, μια θετική σχέση του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας και μια αρνητική σχέση με την ηγεσία του στυλ laissez-faire (Gardner & Stough, 2002).

Το Trait Meta-Mood Scale (TMMS), μέτρο συναισθηματικής νοημοσύνης μέσω χαρακτηριστικών γνωρισμάτων, είναι βασισμένο στο πρωτότυπο μοντέλο των Salovey και Mayer (1990). Αποτελείται από 30 στοιχεία, τα οποία ανταποκρίνονται σε μια κλίμακα Likert από το ένα έως το πέντε. Το TMMS δίνει αποτελέσματα τριών παραγόντων: της προσοχής στο συναίσθημα, της συναισθηματικής σαφήνειας και της αποκατάστασης του συναισθήματος. Σε αντίθεση με την υπόθεση πολλών χρηστών, το TMMS δε σχεδιάστηκε για να δώσει μια συνολική βαθμολογία που θα πρέπει να ληφθεί υπόψη κατά την ανάλυση των δεδομένων και την ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Επίσης, το TMMS δεν είχε σχεδιαστεί για να καλύψει το συνολικό δείγμα της συναισθηματικής νοημοσύνης βάσει χαρακτηριστικών και, ως εκ τούτου, παραβλέπει πολλές βασικές πτυχές του πρωτότυπου (Salovey et al., 1995).

Το Wong and Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS) είχε σχεδιαστεί ως ένα σύντομο μέτρο συναισθηματικής νοημοσύνης για χρήση στην οργανωτική έρευνα. Αποτελείται από 16 στοιχεία, που ανταποκρίνονται σε μια κλίμακα Likert 7 σημείων και μετρώντας τέσσερις διαστάσεις: συναισθηματική αυτοεκτίμηση, εκτίμηση των συναισθημάτων των άλλων, χρήση του συναισθήματος και ρύθμιση των συναισθημάτων. Οι Wong και Law (2002) αναφέρουν καλή εσωτερική συνεκτική αξιοπιστία για το μέτρο τους. Από άποψη εγκυρότητας, παρουσιάζουν στοιχεία που δείχνουν ότι οι βαθμολογίες σχετίζονται με τις εργασιακές επιδόσεις και την ικανοποίηση από την εργασία (Wong & Law, 2002).

Το Workgroup Emotional Intelligence Profile (WEIP) σχεδιάστηκε για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης των ατόμων σε ομάδες εργασίας. Αποτελείται από 27 στοιχεία, που βαθμολογούνται σε μια κλίμακα Likert 7 σημείων, σε επτά όψεις που οργανώνονται σε δύο ευρείες διαστάσεις. Προγενέστερη έρευνα με το WEIP έχει δείξει ότι οι ομάδες εργασίας που απαρτίζονται από εργαζόμενους με υψηλά χαρακτηριστικά συναισθηματικής νοημοσύνης τείνουν να αποδίδουν καλύτερα από τις ομάδες εργασίας που περιλαμβάνουν εργαζόμενους με συναισθηματική νοημοσύνη χαμηλών γνωρισμάτων (Jordan, Sashkanasy, Hartel, & Hooper, 2002).

Το Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue) είναι ένα εργαλείο μέτρησης συναισθηματικής νοημοσύνης, του οποίου οι διάφορες μορφές και μεταφράσεις αναπτύσσονται, προσαρμόζονται, και επικυρώνονται στο πλαίσιο του ερευνητικού προγράμματος MEASUREMENT OF TRAIT EI 135 , εστιάζοντας κυρίως στη συναισθηματική νοημοσύνη με βάση τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα (Furnham & Petrides, 2003. Pérez, 2003. Petrides, Frederickson, & Furnham, 2004). Το TEIQue στηρίζεται στη θεωρία συναισθηματικής νοημοσύνης με βάση τα γνωρίσματα και στο μοντέλο που αντιλαμβάνεται τη συναισθηματική νοημοσύνη ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητας, το οποίο βρίσκεται στα χαμηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας της προσωπικότητας (Petrides & Furnham, 2000b, 2001, 2003). Η τελευταία έκδοση της μακράς μορφής του TEIQue περιλαμβάνει 153 στοιχεία, παρέχοντας βαθμολογίες σε 15 υποκλίμακες, τέσσερις παράγοντες, και τα παγκόσμια χαρακτηριστικά συναισθηματικής νοημοσύνης. Ωστόσο το TEIQue βρίσκεται ακόμη υπό έρευνα. Προγενέστερες αναλύσεις φαίνεται να υποστηρίζουν μια δομή τεσσάρων παραγόντων στους οποίους συμπεριλαμβάνονται η ευημερία, οι δεξιότητες αυτοελέγχου, οι συναισθηματικές και οι κοινωνικές δεξιότητες. Οι εμπειρικές μελέτες που χρησιμοποιούν τις διάφορες μορφές και εκδόσεις του TEIQue αναφέρονται από τους Furnham και Petrides (2003), Petrides και Furnham (2003), Petrides et al. (2004).

2.3. Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας

Είναι γεγονός ότι πριν δεκαετίες, ο όρος «συναίσθημα» χρησιμοποιούμενος στο χώρο των επιχειρήσεων έφερε αρνητική χροιά, καθώς η εκδήλωση συναισθημάτων για ένα στέλεχος αποτελούσε αδυναμία. Ωστόσο, η γνωστή έκφραση «στα επαγγελματικά δεν χωρούν συναισθηματισμοί», δε μπορεί παρά να μην ισχύει, αφού κάθε άνθρωπος και κατ' επέκταση εργαζόμενος δε μπορεί να αποχωρίζεται την εκάστοτε συναισθηματική του κατάσταση όταν βρίσκεται στον εργασιακό του χώρο. Σήμερα, το συναίσθημα κρίνεται ως σημαντική πηγή πληροφορίας, που με την κατάλληλη αξιοποίηση της, μπορεί να αποφέρει εξαιρετικά αποτελέσματα, τόσο όσον αφορά τους στόχους της κάθε επιχείρησης ή οργανισμού όσο και τις διαπροσωπικές σχέσεις ανάμεσα στα μέλη του ανθρώπινου δυναμικού. Η ακριβής αντίληψη των συναισθημάτων αποτελεί εξαιρετικής σημασίας παράγοντα για την καλλιέργεια των διαπροσωπικών σχέσεων στο χώρο εργασίας. Πολύ σημαντικός επίσης είναι ο

συνδυασμός των συναισθημάτων με λοιπές γνωστικές διεργασίες και συμπεριφορές. Αποτελέσματα ερευνών δείχνουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη είναι πολύ σημαντική για τη δημιουργία ενός γόνιμου εργασιακού κλίματος που δραστηριοποιεί τους εργαζόμενους και τους ενθαρρύνει να αποδώσουν τα μέγιστα των δυνατοτήτων τους.

Σε έναν εργασιακό χώρο, το ανθρώπινο δυναμικό αφιερώνει περισσότερο χρόνο στη διεκπεραίωση των εργασιακών απαιτήσεων με όσο το δυνατόν πιο «απρόσωπο» τρόπο (πχ. μόνο μέσω του ηλεκτρονικού υπολογιστή), αποφεύγοντας την άμεση επικοινωνία, η οποία ενδεχομένως θα ήταν πιο αποτελεσματική στην επίτευξη ενός εργασιακού στόχου. Η συνεργασία μεταξύ των ατόμων πολλές φορές δείχνει να δυσχεραίνεται εξαιτίας των διαφορών που παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι ως προσωπικότητες. Ωστόσο, η εύρεση αντιμετώπισης αυτής της «διαφορετικότητας», αλλά και τρόπων χρησιμοποίησής της προς όφελος της συνεργασίας, θα επέφερε εξαιρετικά αποτελέσματα. Γίνεται, λοιπόν, αποδεκτό, πως η συναισθηματική νοημοσύνη είναι από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει κανείς για να είναι αποτελεσματικός ηγέτης στο χώρο εργασίας του αλλά και έξω από αυτόν. Μελέτες έχουν αποδείξει, ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ουσιώδες συστατικό της επιτυχίας μέσα στην επιχείρηση, καθώς επιτρέπει την ανάπτυξη ενός επαγγελματικού δικτύου, το οποίο, στην περίπτωση κατά την οποία το επικαλεστεί ο ενδιαφερόμενος τον εξυπηρετεί σε σαφώς συντομότερο χρόνο από όσο θα απαιτούσε ένα τυπικό δίκτυο συνεργατών.

Τα υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης συνδέονται με μια ποικιλία γενικών θετικών ενδοπροσωπικών αποτελεσμάτων (Schutte & Malouff, 2013). Τα αποτελέσματα αυτά περιλαμβάνουν μεγαλύτερη υποκειμενική ευημερία όταν αξιολογούνται βάσει δεικτών όπως η ικανοποίηση από τη ζωή (Brackett & Mayer, 2003. Brackett, Mayer, & Warner, 2004. Schutte & Malouff, 2011) και η καλύτερη ψυχική υγεία (Martins, Ramalho, & Morin, 2010. Schutte, Malouff, Thorsteinsson, Bhullar, & Rooke, 2007). Οι μετα-αναλύσεις που συνδυάζουν τα αποτελέσματα πολλών μελετών δείχνουν ότι στο χώρο εργασίας πιο συναισθηματικά ευφυείς εργαζόμενοι δείχνουν καλύτερη απόδοση εργασίας (O'Boyle et al, 2011.) και ιδίως τείνουν να έχουν καλύτερες επιδόσεις στα επαγγέλματα που απαιτούν μεγαλύτερη συναισθηματική εμπλοκή (Joseph & Newman, 2010). Επιπλέον, περαιτέρω έρευνες δείχνουν ότι οι περισσότερο συναισθηματικά ευφυείς εργαζόμενοι παρουσιάζουν ηγετικές ικανότητες σε σημαντικά επίπεδα (Harms & Crede, 2010), συμπεριλαμβανομένης της αποτελεσματικής διαχείρισης συγκρούσεων (Schlaerth et al., 2013). Τα άτομα με υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να έχουν και μια μεγαλύτερη αίσθηση της εξουσίας στο περιβάλλον εργασίας τους και να αντιλαμβάνονται το περιβάλλον εργασίας τους ως πιο υποστηρικτικό (Houghton, Wu, Godwin, Neck, & Manz, 2012). Για παράδειγμα, τα άτομα με υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη έχουν μια μεγαλύτερη αίσθηση του ελέγχου της εργασίας τους αλλά και μεγαλύτερη αίσθηση του ελέγχου όσον αφορά τη γενικότερη ψυχική

τους υγεία (Johnson, Batey, & Holdsworth, 2009). Οι εργαζόμενοι με υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη είναι περισσότερο αποτελεσματικοί στην δημιουργία κοινωνικού κεφαλαίου (Chun, Litzky, Sosik, Bechtold, & Godshalk, 2010), πράγμα που μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη κοινωνική υποστήριξη.

Άλλωστε, είναι αλήθεια ότι οι άνθρωποι προσπαθούν περισσότερο όταν επιστρατεύουν και το συναίσθημα και τη λογική. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι η υπό την κλασική έννοια νοημοσύνη (IQ) και η συναισθηματική νοημοσύνη (EQ) δεν είναι έννοιες που αποκλείουν η μια την άλλη, αλλά αλληλοσυμπληρώνονται. Η εξυπνάδα αποκαλύπτει στο άτομο τις συνέπειες των ενεργειών του, προκειμένου να μη παρασύρεται από το συναίσθημα. Ο Goleman (1998) υποστηρίζει ότι «η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί το συνδετικό κρίκο μεταξύ συναισθηματικού κόσμου, χαρακτήρα και ηθικών ενστίκτων». Συνεπώς, η συναισθηματική νοημοσύνη λειτουργεί σαν ένα επιπλέον βαρίδι στη ζυγαριά που δείχνει τα υπέρ και τα κατά μιας πράξης. Όπως προκύπτει από την ανωτέρω ανάλυση, η συναισθηματική νοημοσύνη δεν είναι εγγενές γνώρισμα αλλά μπορεί να αναπτυχθεί σε κάθε άνθρωπο που θέτει ως στόχο την ουσιαστική επικοινωνία σε κοινωνικό και επαγγελματικό επίπεδο. Άλλωστε, η επίτευξη του αποτελέσματος αυτού οδηγεί στην έλλειψη προσωπικής και επαγγελματικής μονοτονίας.

Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας, αποτελεί πλέον μια από τις βασικές προτεραιότητες για την αύξηση της αποδοτικότητας, τη διατήρηση ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος, και την καλή κοινωνική εικόνα της εκάστοτε επιχείρησης ή οργανισμού, πράγματα που οδηγούν στην επίτευξη του απώτερου στόχου που δεν είναι άλλος από την επίτευξη του επιθυμητού οικονομικού αποτελέσματος. Οι διαφορές των ατομικών χαρακτηριστικών που καθορίζουν τη συναισθηματική αποτελούν ένα καλό έναυσμα για την περαιτέρω έρευνα στο χώρο εργασίας (Brackett, Rivers, & Salovey, 2011. Cherniss, 2010. Joseph & Newman, 2010. O'Boyle, Humphrey, Pollack, Hawver, & Story, 2011. Rosete & Ciarrochi, 2005. Schlaerth, Ensari, & Christian, 2013). Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει τις βάσεις της στην εύρεση, την αναγνώριση, την δέσμευση και την αξιοποίηση των συναισθημάτων. Ωστόσο, για να είναι έκδηλο το αποτέλεσμα, η ανάπτυξη της θα πρέπει να γίνεται σε παραλληλία για τα στελέχη όλων των βαθμίδων, έτσι ώστε να υπάρχει ομοιομορφία στην ανάπτυξη της νοημοσύνης σε ολόκληρη την επιχείρηση για να υπάρξει αποτέλεσμα.

Οι δημόσιες σχέσεις και η κοινωνική εταιρική εικόνα ήταν παλαιότερα οι δύο βασικοί παράγοντες για τη σύσφιξη των σχέσεων και τη δημιουργία αποδεκτού εργασιακού κλίματος. Σήμερα ωστόσο, η σημασία του συναισθήματος στην διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι καθοριστική για την ανάδειξη των ηγετικών ικανοτήτων των στελεχών. Αν κάποτε υπήρχε η θεώρηση ότι ικανός ηγέτης ήταν εκείνος που είχε υψηλό δείκτη ευφυΐας (IQ), σήμερα η ύπαρξη του συναισθήματος (EQ) παίζει καθοριστικό ρόλο στη ανάδειξη των ηγετικών του ικανοτήτων. Ο Goleman (1998) μέσα από συνεχείς έρευνες, έχει αποδείξει ότι η αποτελεσματικότητα των διοικητικών στελεχών

οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην ικανότητα συναισθηματικής νοημοσύνης που διαθέτουν, πράγμα που σημαίνει ότι το επίπεδο του IQ συνεισφέρει πολύ λιγότερο στην ικανότητα του ατόμου να λειτουργεί αποτελεσματικά στο πλαίσιο της επιχείρησης. Ένας εργαζόμενος με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι ικανός να διαχειριστεί τις παρορμήσεις του, να είναι αποτελεσματικός και ευπροσάρμοστος και να αντιμετωπίζει με επιτυχία δύσκολες καταστάσεις.

Αυτή η σαφήνεια στην σκέψη και η ηρεμία στο άγχος και την χαοτική κατάσταση είναι αυτό που χωρίζει την καλύτερη απόδοση από την αδυναμία στον χώρο εργασίας. Οι περισσότερες, αν όχι όλες οι εταιρείες, αναζητούν στοιχεία προσωπικότητας που μπορεί να υποδεικνύουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης. Τέτοια χαρακτηριστικά είναι η προσαρμοστικότητα και η διαχείριση δύσκολων καταστάσεων που αναφέρθηκαν προηγουμένως, η αυτοπεποίθηση, η ικανότητα συγκέντρωσης και προσεκτικής ακρόασης, η λεκτική επικοινωνία, η φιλοδοξία και οι ηγετικές ικανότητες, αλλά και ικανότητες όπως η αυτοεπίγνωση, η ευσυνειδησία, ο αυτοέλεγχος, η ανάληψη πρωτοβουλιών, η ενσυναίσθηση, η επικοινωνία και η συνεργασία (Goleman, 2000). Ο Cherniss (2000) θεωρεί ότι ο χώρος εργασίας είναι το καταλληλότερο πλαίσιο για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης για τους εξής τέσσερις λόγους. Πιστεύει, αρχικά, ότι οι συναισθηματικές δεξιότητες είναι κρίσιμης σημασίας για την επιτυχία σε οποιαδήποτε θέση εργασίας. Ακόμη, πολλοί υποψήφιοι εργαζόμενοι δεν χρησιμοποιούν τις δεξιότητες αυτές ως σημείο υπεροχής έναντι άλλων όταν εισέρχονται στην αγορά εργασίας. Από την άλλη πλευρά, οι ίδιοι οι εργοδότες θεσπίζουν μέτρα και δίνουν κίνητρα για την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης του προσωπικού τους. Ο τελευταίος αλλά εξίσου σημαντικός λόγος που οι συναισθηματικές δεξιότητες δύνανται να αναπτυχθούν καλύτερα στον εργασιακό χώρο είναι ότι ο χώρος αυτός αποτελεί το δεύτερο πιο σημαντικό χώρο ανάπτυξης της προσωπικότητας του ατόμου μετά τον οικογενειακό.

Τα τελευταία χρόνια η εφαρμογή των πρακτικών της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι έκδηλη στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς, όσον αφορά τις διαδικασίες αξιολόγησης, προσέλκυσης και ανάπτυξης του προσωπικού. Τα προηγούμενα χρόνια έχουν γίνει πολυάριθμες μελέτες σχετικά με τις επιδράσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο εργασίας. Έχει αποδειχθεί ότι η αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων και των συναδέλφων τους επηρεάζεται σημαντικά από συναισθηματικούς παράγοντες (Ashkanasy & Daus, 2005). Ακόμη, η συναισθηματική νοημοσύνη έχει σημαντικές επιπτώσεις στις στρατηγικές που εφαρμόζονται για τη διαχείριση συγκρούσεων και εργασιακού άγχους, καθώς και για τη συνολική εργασιακή απόδοση (Lopes et al., 2006). Σε σχετικά πρόσφατη έρευνα αποδείχθηκε πως οι καθηγητές της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης που έχουν υψηλότερα σκορ συναισθηματικής νοημοσύνης, με μέτρο το MSCEIT των Salovey, Mayer και Caruso, αναφέρουν μεγαλύτερα ποσοστά ικανοποίησης και μικρότερα ποσοστά εξουθένωσης στο εργασιακό περιβάλλον, ειδικότερα σε εκπαιδευτικά περιβάλλοντα

όπου η υποστήριξη από το διευθυντή του σχολείου είναι αντιληπτή, με τέτοιο τρόπο ώστε να προκαλεί θετικά συναισθήματα (Brackett et al., 2010). Επιπλέον, η συναισθηματική νοημοσύνη δείχνει να καθορίζει κατά πόσο οι διευθυντές και τα στελέχη των επιχειρήσεων αναλαμβάνουν υποστηρικτικές προς την επίτευξη των στόχων του οργανισμού συμπεριφορές, βάσει και των αξιολογήσεων των ανώτερων στελεχών (Cote & Miners, 2006). Σε έρευνα που έγινε με δείγμα 1.300 υπαλλήλων, αποδείχθηκε ότι υψηλά σκορ στην κλίμακα MSCEIT σχετίζονται θετικά με τις αξιολογήσεις των επιδόσεων στο χώρο εργασίας για το μεγαλύτερο ποσοστό του προσωπικού (Kerr et al., 2006), ενώ το ίδιο συμπεραίνουν και οι Rosete & Ciarrochi (2005), οι οποίοι καταδεικνύουν πως ανάλογα υψηλά σκορ σε ερωτηματολόγια συναισθηματικής νοημοσύνης σχετίζονται θετικά με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας και τη θετική αξιολόγησή της από τους υπαλλήλους. Τέλος, έχει γίνει αποδεκτό ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και εργασιακής απόδοσης, αφού υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης οδηγούν σε υψηλότερα επίπεδα εργασιακής απόδοσης και οργανωσιακής παραγωγικότητας (Cote et al., 2010), ενώ με τους O' Boyle et al (2011) να αναφέρουν πως οι συναισθηματικές δεξιότητες αποτελούν ζήτημα εξέχουσας σημασίας στους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις. Υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης συνδέονται επίσης με μια ποικιλία των διαπροσωπικών ενεργειών, όπως για παράδειγμα πιο συνεργάσιμη συμπεριφορά (Lopes et al., 2004. Lopes, Salovey, & Straus, 2003. Schutte et al., 2001), και βελτιωμένες εργασιακές σχέσεις (Lopes et al, 2003. Malouff, Schutte, & Thorsteinsson, 2014). Οι εργαζόμενοι με υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη τείνουν να απολαμβάνουν μεγαλύτερη κοινωνική υποστήριξη, πράγμα που τους κάνει περισσότερο ικανοποιημένους όσον αφορά την εργασία τους (Austin, Saklofske, & Egan, 2005. Gallagher & Vella-o Brodrik, 2008).

Είναι γεγονός ότι στις περισσότερες από τις προαναφερθείσες μελέτες οι σχέσεις μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και εργασίας επιβεβαιώνονται και από στατιστικούς ελέγχους για παράγοντες όπως η ηλικία, το φύλο, το επίπεδο εκπαίδευσης, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και η λεκτική ικανότητα, επομένως οι συναισθηματικές ικανότητες είναι εξίσου σημαντικές για το προσωπικό ανεξάρτητα από τις διαφοροποιήσεις μεταξύ τους. Παρόλα αυτά, η σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης διαφοροποιείται στο κάθε επάγγελμα, χωρίς αυτό να αναιρεί την ανάγκη ύπαρξής της σε κάθε εργασιακό περιβάλλον. Όσον αφορά τους τομείς οργανωσιακής ηγεσίας και διοίκησης επιχειρήσεων απαιτείται συναισθηματική ευφυΐα, αφού η ενσυναίσθηση και η ικανότητα αναγνώρισης συναισθημάτων και αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν τους κύριους παράγοντες για την παροχή αποτελεσματικών κινήτρων υψηλής απόδοσης. Τέλος, η αποτελεσματικότητα των επαγγελματιών σε κλάδους που η διαχείριση του ατομικού συναισθήματος των άλλων αποτελεί το κύριο χαρακτηριστικό της αντιληπτής ποιότητας της προσφερόμενης υπηρεσίας οφείλεται καθαρά και μόνο στις συναισθηματικές ικανότητες και δεξιότητες τους. Έτσι, η αντίληψη, η κατανόηση, και η ρύθμιση των συναισθημάτων, που είναι τρία βασικά στοιχεία συναισθηματικής νοημοσύνης,

μπορούν να λειτουργήσουν θετικά ως προς τη γνώση των γεγονότων στο χώρο εργασίας. Μπορούν επίσης να αποφέρουν καλύτερες διαπροσωπικές εργασιακές σχέσεις και, συνεπώς, περισσότερη ικανοποίηση.

Είναι ευρέως γνωστό πλέον ότι οι θέσεις εργασίας έχουν διαφορές που δημιουργούν μοναδικές προκλήσεις για την οργάνωση σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι εκάστοτε διαφοροποιήσεις στο χώρο εργασίας προϋποθέτουν κατανόηση των εργασιακών αξιών από οργανωσιακής πλευράς, προκειμένου να υπάρξει όφελος-κέρδος. Στη σημερινή εποχή, οι ανάγκες των εργαζομένων υφίστανται ραγδαίες αλλαγές και για το λόγο αυτό οι οργανώσεις βρίσκονται σε συνεχή αναζήτηση των κινήτρων.

Μια ανασκόπηση των κοινών μηχανισμών κινήτρων κοινών εργαζομένων στο χώρο εργασίας αποκαλύπτει ότι οι οργανώσεις αναγνωρίζουν ότι οι εργαζόμενοι κάθε γενιάς πρέπει να αισθάνονται ότι ασχολούνται και ενσωματώνονται σε ένα σκοπό με γνώμονα την οργάνωση του πολιτισμού. Σε χώρο εργασίας όπου απασχολούνται άτομα από διαφορετικές γενιές, μια καθολική προσέγγιση για την παρακίνηση των εργαζομένων σπάνια παράγει τα επιθυμητά αποτελέσματα (Wong και Gardiner et al., 2008). Μερικοί από τους κοινούς μηχανισμούς που έχουν οδηγήσει πολλούς οργανισμούς να διατηρήσουν δραστήριο το προσωπικό περιλαμβάνει την παροχή της ισορροπίας εργασίας-προσωπικής ζωής, την κατανομή των ανταμοιβών αναλογικά με την απόδοση, προσφέροντας οφέλη σε όλους και την οικοδόμηση μακροχρόνιων σχέσεων μέσα από την ανοιχτή επικοινωνία (Gladwell & Dorwart et al., 2010).

Οι μηχανισμοί αυτοί λειτούργησαν θετικά σε κάποιο βαθμό στη δημιουργία επιτυχημένων σχέσεων εργαζομένων-εργοδότη. Παρά τα θετικά αυτών των μηχανισμών, οι δημογραφικές μεταβολές που συμβαίνουν στον εργασιακό χώρο υποδεικνύουν ότι οι διαχειριστές εξακολουθούν να αντιμετωπίζουν την πρόκληση της οικοδόμησης εξαιρετικού εργασιακού κλίματος, όπου τα κίνητρα και η καινοτομία καθοδηγούνται από το προσωπικό. Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει αναδειχθεί ως μετρήσιμη δεξιότητα που οι managers μπορούν εύκολα να χρησιμοποιήσουν ώστε να προ, τη διατήρηση και τα κίνητρα των δεξιοτήτων μέσα σε έναν οργανισμό (Sharma, 2012).

Οι εργαζόμενοι βλέπουν τα πράγματα με διαφορετικό τρόπο ανάλογα με τη γενική νοοτροπία της γενιάς τους αλλά και εξ ατομικής προοπτικής. Η συναισθηματική νοημοσύνη προσφέρει την ικανότητα στους εργαζόμενους να αναγνωρίζουν τα κοινωνικά συνθήματα και να ανταποκρίνονται κατάλληλα με τρόπο που καθιστά εμφανή ενσυναίσθηση για τις προοπτικές των άλλων (Emmerling & Boyatzis, 2012). Στελέχη με υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης μπορούν να προσδιορίσουν γρήγορα τις ανάγκες των εργαζομένων τους και να ανταποκριθούν αποτελεσματικά σ' αυτές.

Οι εταιρείες που καλύπτουν τόσο τη συναισθηματική όσο και την κοινωνική νοημοσύνη ως μέρος του πολιτισμού τους μπορούν να εκμεταλλευτούν αποτελεσματικά τις δυνατότητες του ανθρώπινου δυναμικού τους. Όταν και η συναισθηματική και η κοινωνική νοημοσύνη αποτιμώνται σε multigenerational χώρο εργασίας, όπου υπάρχει τόσο μεγάλη ποικιλομορφία, τηρούνται οι ιδέες του καθενός, η ομαδική εργασία ενισχύεται και τοξικές συμπεριφορές ελέγχονται. Η επένδυση σε μια εταιρική κουλτούρα που επιτρέπει στους εργαζόμενους την ελευθερία και το διάστημα είναι ουσία του τι κάνει πολλές οργανώσεις επιτυχείς.

Οι εργαζόμενοι θα αισθάνονται ότι έχουν λόγο και ασχολούνται, όταν έχουν δυνατότητα επιλογής. Ένας χώρος εργασίας που παρέχει στους υπαλλήλους προσωπικές επιλογές θα προσελκύσει κορυφαία talέντα των εργαζομένων ανεξάρτητα από τις όποιες διαφορές τους. Οι άνθρωποι κατά γενική ομολογία υποκινούνται από την ενδιαφέρουσα εργασία, τις νέες προκλήσεις και το αυξημένο αίσθημα ευθύνης, ως επί το πλείστον δηλαδή από εγγενείς παράγοντες

Η παρακίνηση των εργαζομένων εξαρτάται από τον τρόπο του ατόμου να αντιλαμβάνεται τα πράγματα. Η συναισθηματική νοημοσύνη και η κοινωνική νοημοσύνη λειτουργούν ως αρωγοί στη συνύπαρξη των εργαζομένων που προέρχονται από διαφορετικές γενιές στο χώρο εργασίας. Οι δύο αυτές έννοιες βοηθούν τους διαχειριστές επιτύχει αποτελεσματικά τον καίριο ρόλο τους να επηρεάσουν το πώς αλληλεπιδρούν οι εργαζόμενοι (Njoroge, Yazdanifard, 2014).

2.4. Η συναισθηματική νοημοσύνη των managers

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι πλέον μια από τις κυριότερες δραστηριότητες της επιχείρησης που σχετίζονται με την εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης. Επιχειρήσεις και οργανισμοί ανά τον κόσμο αντιμετωπίζουν τεράστια προβλήματα. Τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη, οι managers, των οποίων βασική αρμοδιότητα είναι να αντιμετωπίσουν τις καθημερινές δυσκολίες που εμποδίζουν την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, πρέπει να το καταφέρουν με την βέλτιστη αξιοποίηση οικονομικών πόρων. Κανείς δεν μπορεί να αμφισβητήσει ή να αρνηθεί το ρόλο των managers στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Ο manager είναι εκείνος που φέρει την τυπική ευθύνη για την «ενορχήστρωση» διαφορετικών οργανωτικών συστατικών όπως το ανθρώπινο δυναμικό, οι πόροι, η τεχνολογία και το φυσικό περιβάλλον και την εναρμόνιση τους με το βασικό στόχο (Newstrom & Davis, 2002). Διατηρώντας την ισορροπία μεταξύ όλων των stakeholders και ακολουθώντας αποτελεσματικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων, ο ρόλος του manager αποτελεί παράδοξο, σε σύγκριση με κάποια χρόνια πριν (Tsui & Ashford, 1994). Η ικανότητα αυτή να φέρνουν σε πέρας δύσκολες καταστάσεις δημιούργησε ερωτήματα που πυροδότησαν τους ερευνητές να αποκαλύψουν το μυστικό της αποτελεσματικότητας των managers.

Μελέτες αναφέρουν ότι η διαχειριστική αποτελεσματικότητα προϋποθέτει την ικανότητα των managers να σχεδιάζουν, να οργανώνουν, να συντονίζουν, να παρακινούν, και να επηρεάζουν θετικά τους εργαζόμενους προς εκπλήρωση του στόχου (Adekola, 2006. Ajaja, 2003. Ashraf & Khan, 2012. Chadha, 2015. Dinh et al, 2014. Tonidandel et al, 2012. Williams & Warrens, 2003). Αυτό γίνεται πιο κατανοητό αν εξετάσουμε τη σχέση του επιπέδου επικοινωνίας των managers με τα είδη των προσδοκιών από την εργασία και τη δομή της διαχείρισης των πιθανών ανταμοιβών των εργαζομένων για τα αποτελέσματα στην οργάνωση εργασίας (Akintayo, 2010). Η αποτελεσματικότητα των managers δεν θα πρέπει να συγχέεται με την επίτευξη των στόχων αλλά κυρίως με την αντιμετώπιση των καταστάσεων και την εξισορρόπηση των επιθυμιών όλων των ενδιαφερόμενων μερών. Η προσέγγιση της αποτελεσματικότητας που βασίζεται στις ατομικές ικανότητες εστιάζει στο ίδιο το άτομο και όχι στην γενικότερη οργάνωση (Drucker, 1967). Η ατομική αποτελεσματικότητα είναι μια ικανότητα με τη βοήθεια της οποίας δύνανται να λυθούν τέσσερα συστημικά προβλήματα, τα οποία είναι:

- η προσαρμοστικότητα (adaptation),
- η επίτευξη του στόχου (goal attainment),
- η ενσωμάτωση (integration)
- η διαχείριση των εντάσεων (tension management) (Sutton & Ford, 1982).

Ο Goleman (1998) υποστηρίζει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ο μοναδικός και πλέον σημαντικός παράγοντας προσωπικής προσαρμογής, επιτυχίας τις σχέσεις και στο εργασιακό περιβάλλον. Ενώ το IQ ευθύνεται για το 20% της επιτυχημένης εργασίας, το EQ αντιστοιχεί στο υπόλοιπο 80% (Goleman, 1998). Επιπρόσθετα, το IQ είναι προκαθορισμένο εξ' αρχής ενώ η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να είναι αναπτυχθεί, να βελτιωθεί και να φτάσει σε πολύ υψηλό επίπεδο. Όσο λοιπόν αναπτύσσεται το EQ, οι managers αυξάνουν τις ηγετικές τους ικανότητες και μετατρέπονται σε leaders (Trivellas & Reklitis, 2014. Viriyavidhayavongs & Jiamsuchon, 2001). Όταν αυτό επιτευχθεί, οι managers ενισχύουν τις διαπροσωπικές τους ικανότητες και αναπτύσσουν τη διορατικότητα τους. Είναι αποδεδειγμένο ότι η συναισθηματική νοημοσύνη όταν συνδυάζεται με τη γνωστική νοημοσύνη οδηγεί στην αποτελεσματικότητα (Amin & Afza, 2008). Είναι εξαιρετικά μεγάλος ο αριθμός των ερευνών που έχουν γίνει ανά τον κόσμο με κύριο αντικείμενο τη συναισθηματική νοημοσύνη (Alavi et al., 2013. Bar-On, 1997. Boyatzis et al., 1999. Caruso & Salovey, 2004. Dulewicz & Higgs, 2004. Goleman, 1995-1998. Jordan et al., 2002. Karimi, 2012. Mayer et al., 2002. Rahim et al., 2002. Salovey et al., 1995. Schutte et al., 2009. Satija et al, 2013).

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, οι managers με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης τείνουν να είναι πιο αποτελεσματικοί (Amin & Afza, 2008. Ashraf & Khan, 2012. Chadha, 2015). Πιο συγκεκριμένα, δύο πολύ σημαντικές έρευνες των Ashraf and Khan (2012) και του Chadha (2015), οι οποίες εξετάζουν τις σχέσεις μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της αποτελεσματικότητας έχουν γίνει στο Πακιστάν και στην Ινδία αντίστοιχα. Ο Chadha (2015) δίνει έμφαση στη βιβλιογραφία που περιγράφει συνδυαστικά τη συναισθηματική νοημοσύνη και την αποτελεσματικότητα των managers, ενώ οι Ashraf και Khan (2012) καταλήγουν ότι όσον αφορά τον ιατρικό τομέα, το EQ αποτελεί προϋπόθεση της αποτελεσματικότητας. Μπορεί ακόμη ο manager να επηρεάζει τους υφισταμένους του μέσα από μια σειρά παραγόντων, ανάμεσα στους οποίους συμπεριλαμβάνεται η συμπεριφορά που υποδεικνύουν προς πρόσωπα και καταστάσεις (Kenny, 1991). Αν πάρουμε ως παράδειγμα μια περίπτωση όπου μια εργασιακή ομάδα βρίσκεται εν μέσω εργασιακής κρίσης, είναι φυσικό να επικρατεί άγχος και αβεβαιότητα. Σ' αυτές τις περιπτώσεις ο τρόπος που συμπεριφέρεται ο manager αντικατοπτρίζεται στους εργαζόμενους, οι οποίοι αντιλαμβάνονται την κατάσταση μέσα από τη δική του οπτική, πράγμα που δρα θετικά στην αντιμετώπιση του προβλήματος και φυσικά επηρεάζει την αξιολόγηση των ηγετικών ικανοτήτων του από τους υφισταμένους του.

Είναι πλέον ευρέως διαδεδομένη η αντίληψη ότι οι καλύτεροι managers είναι εκείνοι που παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης, επομένως η ανάπτυξη της κρίνεται αναγκαία. Σύμφωνα με τον Goleman (1998) η ανάγκη αυτή οφείλεται σε λόγους όπως οι παρακάτω:

- Οι managers κρίνονται από τις αποφάσεις τους, κατά τη λήψη των οποίων διάφορα συναισθήματα τους οδηγούν σε βεβιασμένες κινήσεις παρεμποδίζοντας τη σφαιρική αντίληψη μια κατάστασης. Εκείνοι που έχουν υψηλό EQ αναγνωρίζουν αυτά τα συναισθήματα και γι' αυτό ανταποκρίνονται με ορθότερη κρίση.
- Επειδή το EQ αυξάνει την προσωπική αποτελεσματικότητά των managers, σε όλα τα επίπεδα (προσωπικό, φιλικό και επαγγελματικό).
- Η ανάπτυξη συναισθηματικών δεξιοτήτων συμβάλλει στο να δρουν με μεγαλύτερη υπευθυνότητα και συνέπεια. Λέγοντας συνέπεια εννοείται η ικανότητα τους να λένε αυτό που πραγματικά εννοούν και να αναλαμβάνουν την ευθύνη για τα κίνητρά τους. Ένα υψηλόβαθμο διοικητικό στέλεχος, πρέπει να συνειδητοποιεί ποια είναι τα κίνητρα που υποκινούν τις εκάστοτε ενέργειές του.
- Η αύξηση της συναισθηματικής νοημοσύνης ευνοεί την ευελιξία και τη δημιουργικότητα, πράγμα το οποίο επιφέρει πιο αποτελεσματική και αποδοτική επίλυση προβλημάτων.

- Τα συναισθήματα είναι «μεταδοτικά». Όσο πιο πολύ αυξάνει κανείς τις ικανότητες και δεξιότητές του, τόσο πιο εφικτή θα είναι η έμπρακτη εφαρμογή τους.
- Οδηγεί στην αυτογνωσία, η οποία αποτελεί τον θεμελιώδη λίθο της συναισθηματικής νοημοσύνης.
- Τα συναισθήματά αποτελούν πηγή παρακίνησης. Όταν ο manager μπορεί και κατανοεί και ελέγχει τα συναισθήματά του των άλλων, είναι πιο εύκολο να κινητοποιήσει τους υφισταμένους του για αύξηση της παραγωγικότητας. Τέλος, στο σημερινό εργασιακό περιβάλλον οι τεχνικές δεξιότητες δεν είναι αρκετές. Άλλωστε, οι έρευνες δείχνουν ότι όσο πιο ψηλά ανεβαίνει ένα άτομο στην ιεραρχία, τόσο πιο σημαντική γίνεται η ικανότητά του στη συναισθηματική νοημοσύνη.

Ως εκ τούτου, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τον προσδιορισμό της αποδοτικότητας της εργασίας ενός manager. Managers οι οποίοι έχουν αναπτύξει ένα ορισμένο επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι σε θέση να αφιερώσουν χρόνο για τους υπαλλήλους τους. Με αυτό τον τρόπο έχουν μεγάλη επίγνωση των αναγκών της ομάδας. Επιπλέον, είναι σε θέση να παρέχουν στους εργαζομένους τους με την τακτική αποτελεσματική ανατροφοδότηση που δίνει στους εργαζομένους την ευκαιρία να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους στην οργάνωση. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι πολύτιμη στο χώρο εργασίας υπό την έννοια ότι ενισχύει την παραγωγικότητα των εργαζομένων, την ικανοποίησή τους από την εργασία και την ηγεσία. Επιπλέον, δημιουργεί αμοιβαίες σχέσεις εργοδότη εργαζομένου που αυξάνουν τη δέσμευση των εργαζομένων σε έναν οργανισμό.

Η κοινωνική νοημοσύνη αποτελεί πλέον παγκόσμια απαίτηση και κρίσιμο στοιχείο της επιτυχίας για τους οργανισμούς. Η διαδικασία για να γίνει κανείς κοινωνικά πιο ευφυής περιλαμβάνει τη διερεύνηση του τι παρακινεί, οδηγεί και τις επηρεάζει τους ανθρώπους (Sternberg, 2007). Managers που δεν διαθέτουν κοινωνική νοημοσύνη υστερούν κοινωνικών δεξιοτήτων. Δεν γνωρίζουν πώς να έρθουν πραγματικά σε επαφή με τους ανθρώπους, πολύ λιγότερο δε να εμπνεύσει, να παρακινήσει και να τους οδηγήσει αποτελεσματικά. Από την άλλη πλευρά, κοινωνικά ευφυείς managers επικεντρώνονται σε ανθρώπους, παρακινώντας τους σε υψηλά επίπεδα απόδοσης.

Αυτοί μπορούν και βοηθούν εμπράκτως τους υπαλλήλους τους να αναπτυχθούν στο μέγιστο δυναμικό τους. Επιπλέον, επιδεικνύουν τα συναισθήματα και τις συμπεριφορές που επιθυμούν οι εργαζόμενοι τους να υιοθετήσουν. Αυτή η πτυχή της κοινωνικής νοημοσύνης επιτρέπει στους διαχειριστές να δημιουργήσουν αποτελεσματικά μια εξαιρετική νοοτροπία στο χώρο εργασίας, χαρακτηρισμένη από κίνητρα και ποικιλομορφία. Μια κοινωνικά «έξυπνη» εταιρεία βρίσκεται σε θέση να έχει μια βαθύτερη κατανόηση του τι παρακινεί τα άτομα και πως καλύτερα να αξιοποιήσει την πολυμορφία του εργατικού δυναμικού γενεών. Η κοινωνική νοημοσύνη είναι χρήσιμη με πολλούς τρόπους: βοηθά στη δημιουργία αίσθησης της

ταυτότητας του ατόμου σε συνδυασμό με την αυτοδιαχείριση και τις διαπροσωπικές δεξιότητες. Επιπλέον, και πιο σημαντικά, επικεντρώνεται στην σκέψη και συμπεριφορά που προκύπτει μέσα κοινωνικά πλαίσια.

2.5. Η συναισθηματική νοημοσύνη στην επιλογή προσωπικού

Οι συναισθηματικές ικανότητες παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη υψηλής εργασιακής απόδοσης, ισάξιο με τις επαγγελματικές δεξιότητες. Η σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού οφείλεται στο γεγονός ότι η εργασιακή ικανότητα προκύπτει μέσα από γνωστικές αλλά και συναισθηματικές δεξιότητες. Έχει αποδειχθεί ότι τα 2/3 των απαραίτητων για την επαγγελματική επιτυχία ικανοτήτων είναι συναισθηματικής φύσεως (Dattner & Dunn 2010), ενώ σύμφωνα με τον Goleman (1998), οι συναισθηματικές ικανότητες κάνουν αισθητή τη διαφορά μεταξύ τυπικών και επιτυχημένων εργαζομένων. Επιπλέον, διαπιστώνει ότι ο δείκτης νοημοσύνης (IQ) αντιπροσωπεύει μόνο το 25% των προσωπικών επιτευγμάτων στο χώρο εργασίας, υποστηρίζοντας πως οι γνωστικές λειτουργίες δεν είναι οι «το κλειδί της επιτυχίας». Ακόμη, αναφέρει πως η έλλειψη της απαραίτητης συναισθηματικής αυτογνωσίας δεν καθιστά δυνατή την αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων στο εργασιακό περιβάλλον, όταν αντιστοίχως ικανά επίπεδα ενσυναίσθησης οδηγούν στην αποτελεσματική διαχείριση των διαπροσωπικών σχέσεων. Έτσι, όλο και περισσότεροι οργανισμοί και επιχειρήσεις ενσωματώνουν μεθόδους αξιοποίησης και περαιτέρω ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους (Armstrong, 2006).

Σύμφωνα με έρευνα (Cavello, 2012), τα στελέχη υψηλής απόδοσης παρουσιάζουν σημαντικά περισσότερες συναισθηματικές ικανότητες σε σχετική ομοιομορφία μεταξύ στελεχών όλων των βαθμίδων αναφορικά με τις συναισθηματικές ικανότητες που οδηγούν σε εργασιακά επιτεύγματα. Τέτοιες ικανότητες συνιστούν η αυτοπεποίθηση, η ανάληψη πρωτοβουλιών, η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα. Οι τομείς της συναισθηματικής νοημοσύνης που θα πρέπει να αξιολογούνται κατά τη διαδικασία επιλογής προσωπικού είναι οι εξής (Ones & Viswesvaran, 2007):

- Αυτογνωσία
- Αυτοπαρακίνηση
- Αυτορρύθμιση
- Κοινωνική επίγνωση
- Κοινωνικές

δεξιότητες

Γενικότερα, η ευημερία και η αποδοτικότητα των εργαζομένων εξαρτάται κατά μεγάλο βαθμό από τη συναισθηματική νοημοσύνη τους, γεγονός που αυξάνει το ενδιαφέρον των επαγγελματιών και ακαδημαϊκών για τον τρόπο αξιοποίησης της (Joseph & Newman, 2010). Έτσι, η προθυμία των οργανισμών και των επιχειρήσεων να ενσωματώσουν την αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης στις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού, οδήγησε στην κατασκευή εργαλείων που προορίζονται για το σκοπό αυτό, όπως είναι η κλίμακα MSCEIT, η κλίμακα Bar-On Emotion Quotient Inventory (EQ-i), το ερωτηματολόγιο ECI (Emotional Competency Inventory-ECI) και το ESCI (Emotional and Social Competency Inventory), η κλίμακα Emotional Intelligence Appraisal (EIA), το ερωτηματολόγιο Levels of Emotional Awareness Scale (LEAS) και πολλά άλλα. Η χρήση πολλών από αυτά είναι ευρέως διαδεδομένη για την αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης κατά την επιλογή προσωπικού, καθώς προσφέρουν την ικανότητα αξιολόγησης στοιχείων της προσωπικότητας που κρίνονται ως απαραίτητα για την αποτελεσματική εργασιακή απόδοση.

Η ανάπτυξη βέλτιστων πρακτικών για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων σχεδόν επιτάσσει την εφαρμογή της αξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης στις διαδικασίες επιλογής προσωπικού τα τελευταία χρόνια. Η μέτρηση συναισθηματικής νοημοσύνης των υποψηφίων για την επιλογή των καταλληλότερων προς πλήρωση θέσεων εργασίας που συνεπάγονται ιδιαίτερο συναισθηματικό βάρος είναι εξαιρετικά επωφελής, αφού οι αρνητικές επιπτώσεις αυτού του τύπου εργασίας επηρεάζουν σημαντικά την ευημερία των εργαζομένων. Επιπλέον, η ικανότητα αναγνώρισης των συναισθημάτων των άλλων από τους εργαζόμενους μπορεί να περιορίσει σημαντικά αυτές τις αρνητικές επιπτώσεις, αφού η σχέση βαθμού δέσμευσης στην εργασία και συναισθηματικής ικανότητας είναι εξαιρετικά σημαντική, κυρίως σε θέσεις εργασίας που ενέχουν σημαντικό συναισθηματικό άγχος (Bechtold, 2011).

Ωστόσο, δεν έχουν όλα τα εργαλεία μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης την ίδια ικανότητα προβλέψεων σχετικά με την εργασιακή απόδοση, με αποτέλεσμα η εφαρμογή τους κατά την επιλογή προσωπικού να μη συνεπάγεται και την επιλογή του καταλληλότερου υποψηφίου, δεδομένου ότι σε ορισμένες περιπτώσεις παρέχουν σχετικά περιορισμένη πληροφόρηση (Christiansen et al., 2010). Επιπλέον, σε ορισμένες περιπτώσεις υπάρχει περίπτωση οι υποψήφιοι να υποκρίνονται πως έχουν συγκεκριμένες συναισθηματικές ικανότητες κατά τη συμπλήρωση αντίστοιχων τεστ, με σκοπό να προτιμηθούν ως καταλληλότεροι για μία θέση εργασίας (Day & Carroll, 2008). Οι έρευνες οδηγούν στο συμπέρασμα ότι οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης θα πρέπει να εξετάζουν κάθε πιθανή παράμετρο που μπορεί να επιφέρει απόκλιση από το τελικό αποτέλεσμα, καταλήγοντας ότι η μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης μέσω, πχ., του MSCEIT είναι αποτελεσματικότερη σε σύγκριση με το EQ-i, του οποίου η χρήση αυξάνει την πιθανότητα επιλογής ενός υποψηφίου βάσει αναξιόπιστης πληροφόρησης (Day & Carroll, 2008).

Λαμβάνοντας υπόψη όσα αναφέρθηκαν μέχρι στιγμής, διαπιστώνεται ότι η ενσωμάτωση της αξιοποίησης της συναισθηματικής νοημοσύνης από τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού κατά τη διαδικασία επιλογής προσωπικού μπορεί να λειτουργήσει θετικά για τις σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμούς. Εκτός από το ενδιαφέρον που προκαλεί η θεωρητική προσέγγιση του ζητήματος, η σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης της στον πραγματικό κόσμο των επιχειρήσεων είναι έκδηλη, αφού πολλές είναι πλέον οι επιχειρήσεις που αξιολογούν τα επίπεδα συναισθηματικής ευφυΐας για την επιλογή των υποψηφίων και τη μετέπειτα ανάπτυξη του προσωπικού τους. Επιπλέον, οι μηχανισμοί αυτοί για την αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης φαίνεται ότι είναι πλέον ιδιαίτερα δημοφιλείς σε πολυεθνικές εταιρίες και ομίλους, οι οποίοι βέβαια έχουν και τη δυνατότητα κάλυψης του αντίστοιχου κόστους εφαρμογής των εν λόγω πρακτικών. Ακόμη, πολλές από αυτές τις επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στον κλάδο των υπηρεσιών, ενώ σε ένα μεγάλο αριθμό περιπτώσεων η αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης πραγματοποιείται για την κάλυψη εργασιακών θέσεων που σχετίζονται με τις πωλήσεις, την ηγεσία, τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, τη διοίκηση επιχειρήσεων και την εξυπηρέτηση πελατών.

Όπως αναφέρει ο Wright (2008), οι δεξιότητες και οι ικανότητες σε συνδυασμό με το επίπεδο των κινήτρων, τη δέσμευση και την αφοσίωση δρουν ως οδηγοί από την άποψη των δράσεων των εργαζομένων. Το έργο τους και η διακριτική τους συμπεριφορά βρίσκονται σε διαρκή βελτίωση. Τόσο η συναισθηματική νοημοσύνη όσο και η πνευματική νοημοσύνη επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων και τους κάνουν να δρουν πέραν του συνηθισμένου. Η συναισθηματική νοημοσύνη όταν εφαρμόζεται στο χώρο εργασίας, προϋποθέτει την ικανότητα αντίληψης, έκφρασης, κατανόησης και διαχείρισης των συναισθημάτων με επαγγελματικό και αποτελεσματικό τρόπο (Palmer και Stough 2001). Η πνευματική νοημοσύνη είναι το σύνολο των ικανοτήτων που τα άτομα χρησιμοποιούν για να εφαρμόσει, να δηλώσουν και να ενσαρκώσουν τους πνευματικούς τους πόρους, τις αξίες και ποιότητες, με τρόπους που ενισχύουν την καθημερινή λειτουργία και ευημερία τους (Amram 2007).

Με τα δύο αυτά είδη ευφυΐας στο παιχνίδι, ο εργαζόμενος θα αποτελεί πλεονέκτημα για τον οργανισμό. Η πνευματική και η συναισθηματική νοημοσύνη αλληλοσυμπληρώνονται. Το περιβάλλον εργασίας έχει γίνει ένα κύριο χαρακτηριστικό στις ζωές πολλών ανθρώπων, πόσο μάλλον για εκείνους που εργάζονται. Όπως υποστήριξε ο Wright (2008), οι εργαζόμενοι θα εμφανίσουν συμπεριφορές που βασίζονται στα διαφορετικά χαρακτηριστικά τους, τα οποία εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το επίπεδο των γνωστικών και μη ικανοτήτων τους. Οι γνωστικές ικανότητες αναφέρονται στο επίπεδο εκπαίδευσής τους, τις δεξιότητες και την εμπειρία τους. Οι μη γνωστικές ικανότητες αναφέρονται στα επίπεδα της συναισθηματικής και πνευματικής νοημοσύνης. Και οι δύο αυτές ικανότητες αλληλοσυμπληρώνονται, πράγμα που θα οδηγήσει σε αποτελεσματικότερο εργατικό δυναμικό για τον οργανισμό - επιχείρηση. Η ομαδική εργασία, η συνεργασία και η διαδραστικότητα μεταξύ τους θα

ενισχύσει την οργάνωση και τη συνοχή και θα αυξήσει το επίπεδο της παραγωγικότητας. Οι πελάτες θα είναι ικανοποιημένοι και οι πωλήσεις θα αυξηθούν. Τα κέρδη και η ανάπτυξη της αγοράς αυξάνονται, επομένως οι συναισθηματικές και πνευματικές διάνοιες μόνο ωφέλιμες μπορεί να αποδειχθούν για την επιχείρηση

Έτσι, συνοψίζοντας, στο κεφάλαιο αυτό έγινε αποσαφήνιση της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η ιστορική αναδρομή και η ανάλυση των θεωρητικών προσεγγίσεων αλλά και των αντιτιθέμενων απόψεων συνέβαλαν στην κατανόηση της ύπαρξης και της σημασίας του όρου. Στη συνέχεια, η ανάλυση της συναισθηματικής νοημοσύνης σε συνάφεια με το εργασιακό περιβάλλον γενικότερα και το management και την επιλογή προσωπικού πιο συγκεκριμένα, οδηγούν την παρούσα μελέτη στο επόμενο βήμα, το οποίο είναι η αξιολόγηση του προσωπικού.

Πηγές 2ου κεφαλαίου

Adekola KA (2006). "Gender differences in the experiences of burnout at work place among the teachers of Ogun State, J. Labour". *Trade. Unionism*. 1(1); 36-45

Afzalur Rahim, M., Psenicka, C., Polychroniou, P., Zhao, J. H., Yu, C. S., Anita Chan, K., & Ferdausy, S. (2002). "A model of emotional intelligence and conflict management strategies: A study in seven countries". *The International Journal of Organizational Analysis*, 10(4), 302-326.

Ajaja AA (2004). "Gender factors as determinants of managerial efficiency in work organizations in Oyo State, Nigeria". Unpublished PhD Thesis. University of Ibadan.

Akintayo, D. I. (2010). "Influence of emotional intelligence on work-family role conflict management and reduction in withdrawal intentions of workers in private organizations". *The International Business & Economics Research Journal*, 9(12), 131.

Alavi, S. Z., Mojtahedzadeh, H., Amin, F., & Savoji, A. P. (2013). "Relationship between Emotional Intelligence and Organizational Commitment in Iran's Ramin Thermal Power Plant". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 84, 815-819.

Amin, M. R., & Afza, M. (2008). "Observed EI, IQ and the managerial problem solving: empirical evidence from the effective third world organization". *Journal of Business and Behavioral Science*, 19(2), 133-143.

Amram, Y. & Dryer, C. (2007). "The Development and Preliminary Validation of the Integrated Spiritual Intelligence Scale (ISIS)". Institute of Transpersonal Psychology, Palo Alto, CA. Working Paper

Armstrong, M. (2006). "Competition in two-sided markets". *The RAND Journal of Economics*, 37(3), 668-691.

Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2005). "Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated". *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 441-452.

Ashraf, F., & Khan, M. A. (2012). "Impact of emotional intelligence on managerial effectiveness in health care: Empirical evidence from Pakistan". *African Journal of Business Management*, 6(11), 3491.

Austin, E. J., Saklofske, D. H., & Egan, V. (2005). "Personality, well-being and health correlates of trait emotional intelligence". *Personality and Individual Differences*, 38(3), 547-558.

Bar-On, D. (1999). "The indescribable and the undiscussable: Reconstructing human discourse after trauma". Central European University Press.

- Bar-On, R. (1988). "The development of a concept of psychological wellbeing". Unpublished doctoral dissertation, Rhodes University, South Africa.
- Bar-On, R. (1997). "BarOn emotional quotient inventory". Multi-health systems.
- Bar-On, R. (2002). EQ-i: "Baron emotional quotient inventory: A measure of emotional intelligence: Technical manual". Multi-Health System.
- Bar-On, R. (2004). "The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Rationale, description and summary of psychometric properties".
- Baron, R. M. (2006). "The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI)". *Psicothema*, 18(1), 13-25.
- Bar-On, R., & Parker, J. D. A. (2000). "BarOn emotional quotient inventory: Youth version". Multi-Health system, Incorporated.
- Barsade, S., Brief, A. P., Spataro, S. E., & Greenberg, J. (2003). "The affective revolution in organizational behavior: The emergence of a paradigm. Organizational behavior: A management challenge", 1, 3-50.
- Bastian, V. A., Burns, N. R., & Nettelbeck, T. (2005). "Emotional intelligence predicts life skills, but not as well as personality and cognitive abilities". *Personality and individual differences*, 39(6), 1135-1145.
- Bechtold, D. J. (2011). "What Follower's Need From A Leader: How Affect Based Risk Perceptions Impact Charismatic Leadership Effectiveness". *Leadership & Organizational Management Journal*, 2011(3).
- Boyatzis, R. E. (2006). "Using tipping points of emotional intelligence and cognitive competencies to predict financial performance of leaders". *Psicothema*, 18(Suplemento), 124-131.
- Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. (2000). "Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI)". *Handbook of emotional intelligence*, 343-362.
- Boyatzis, R. E., Stubbs, E. C., & Taylor, S. N. (2002). "Learning cognitive and emotional intelligence competencies through graduate management education". *Academy of Management Learning & Education*, 1(2), 150-162.
- Brackett, M. A., & Mayer, J. D. (2003). "Convergent, discriminant, and incremental validity of competing measures of emotional intelligence". *Personality and social psychology bulletin*, 29(9), 1147-1158.

- Brackett, M. A., Mayer, J. D., & Warner, R. M. (2004). "Emotional intelligence and its relation to everyday behaviour". *Personality and Individual differences*, 36(6), 1387-1402.
- Brackett, M. A., Palomera, R., Mojsa-Kaja, J., Reyes, M. R., & Salovey, P. (2010). "Emotion-regulation ability, burnout, and job satisfaction among British secondary school teachers". *Psychology in the Schools*, 47(4), 406-417.
- Brackett, M. A., Rivers, S. E., & Salovey, P. (2011). "Emotional intelligence: Implications for personal, social, academic, and workplace success". *Social and Personality Psychology Compass*, 5(1), 88-103.
- Bradberry, T., & Greaves, J. (2009). "Emotional Intelligence 2.0". TalentSmart.
- Brody, N. (2004). "What cognitive intelligence is and what emotional intelligence is not". *Psychological Inquiry*, 15(3), 234-238.
- Caruso, D. R., & Salovey, P. (2004). "The emotionally intelligent manager". San Francisco, CA: JosseyBass.
- Cavello, K (2012) "Emotional Competence and Leadership Excellence at Johnson and Johnson", *Europe's Journal of Psychology*, 8(3)
- Chadha, N. (2015). "Mapping the Relation between Emotional Intelligence and Managerial Effectiveness at Workplace: An Overview".
- Cherniss, C. (2000, April). "Emotional intelligence: What it is and why it matters". In annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, LA (Vol. 15).
- Cherniss, C. (2010). "Emotional intelligence: Toward clarification of a concept". *Industrial and Organizational Psychology*, 3(2), 110-126.
- Cheung, C. K., Cheung, H. Y., & Hue, M. T. (2015). "Emotional intelligence as a basis for self-esteem in young adults". *The Journal of psychology*, 149(1), 63-84.
- Chin, S. T. S., Anantharaman, R. N., & Tong, D. Y. K. (2011). "The roles of emotional intelligence and spiritual intelligence at the workplace". *Journal of Human Resources Management Research*, 2011, b1-9.
- Christiansen, N. D., Janovics, J. E., & Siers, B. P. (2010). "Emotional Intelligence in Selection Contexts: Measurement method, criterion-related validity, and vulnerability to response distortion". *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 87-101.

- Chun, J. U., Litzky, B. E., Sosik, J. J., Bechtold, D. C., & Godshalk, V. M. (2010). "Emotional intelligence and trust in formal mentoring programs". *Group & Organization Management*, 35(4), 421-455.
- Coetzee, M., & Harry, N. (2014). "Emotional intelligence as a predictor of employees' career adaptability". *Journal of Vocational Behavior*, 84(1), 90-97.
- Cooper, R. K. (1997). "Applying emotional intelligence in the workplace". *Training & Development*, 51(12), 31-39.
- Cooper, R. K., Sawaf, A., Labovitz, G. H., & Rosansky, V. (1997). "Executive EQ". *Audio-Tech Business Book Summaries*.
- Cote, S., & Miners, C. T. (2006). "Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance". *Administrative Science Quarterly*, 51(1), 1-28.
- Côté, S., Lopes, P. N., Salovey, P., & Miners, C. T. (2010). "Emotional intelligence and leadership emergence in small groups". *The Leadership Quarterly*, 21(3), 496-508.
- Dattner, B., & Dunn, A. (2010). "Credit and blame at work". *Psychology Today*.
- Dawda, D., & Hart, S. D. (2000). Assessing emotional intelligence: Reliability and validity of the Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i) in university students. *Personality and Individual Differences*, 28(4), 797-812.
- Day, A. L., & Carroll, S. A. (2008). "Faking emotional intelligence (EI): comparing response distortion on ability and trait-based EI measures". *Journal of Organizational Behavior*, 29(6), 761-784.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., & Hoffman, E. (2014). "15 Leadership Perception and Information Processing: Influences of Symbolic, Connectionist, Emotional, and Embodied Architectures". *The Oxford handbook of leadership and organizations*, 305.
- Drucker, P.F. (1967). "The Effective Decision", *Harvard Business Review*, 45, 92-8.
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (2004). "Can emotional intelligence be developed?". *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 95-111.
- Emmerling, R. J. & Boyatzis, R. E. (2012). "Emotional and social intelligence competencies: cross cultural implications". *Cross Cultural Management: An International Journal*, 19 (1), pp. 4--18.
- Furnham, A., & Petrides, K. V. (2003). "Trait emotional intelligence and happiness". *Social Behavior and Personality: an international journal*, 31(8), 815-823.

Furnham, A., & Petrides, K. V. (2006). "Deciding on promotions and redundancies: Promoting people by ability, experience, gender and motivation". *Journal of Managerial Psychology*, 21(1), 6-18.

Gallagher, E. N., & Vella-Brodrick, D. A. (2008). "Social support and emotional intelligence as predictors of subjective well-being". *Personality and individual differences*, 44(7), 1551-1561.

Gardner, L., & Stough, C. (2002). "Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers". *Leadership & Organization Development Journal*, 23(2), 68-78.

Geher, G. (Ed.). (2004). "Measuring emotional intelligence: Common ground and controversy". Nova Science Pub Incorporated.

Gladwell, N. J., Dorwart, C. E., Stone, C. F. & Hammond, C. A. (2010). "Importance of and satisfaction with organizational benefits for a multigenerational workforce". *Journal of Park And Recreation Administration*, 28 (2), pp. 1--19.

Goleman, D. (1995). "Emotional Intelligence". London: King College.

Goleman, D. (1998). "Working with emotional intelligence". Bantam.

Goleman, D. (2001). "An EI-based theory of performance. The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations", 1, 27-44.

Harms, P. D., & Credé, M. (2010). "Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 5-17.

Houghton, J. D., Wu, J., Godwin, J. L., Neck, C. P., & Manz, C. C. (2012). "Effective Stress Management A Model of Emotional Intelligence, Self-Leadership, and Student Stress Coping. *Journal of Management Education*, 36(2), 220-238.

Johnson, S. J., Batey, M., & Holdsworth, L. (2009). "Personality and health: The mediating role of trait emotional intelligence and work locus of control". *Personality and Individual Differences*, 47(5), 470-475.

Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., & Hartel, C. E. (2002). "Emotional intelligence as a moderator of emotional and behavioral reactions to job insecurity". *Academy of Management Review*, 27(3), 361-372.

Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E., & Hooper, G. S. (2002). "Workgroup emotional intelligence: Scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus". *Human resource management review*, 12(2), 195-214.

- Joseph, D. L., & Newman, D. A. (2010). "Emotional intelligence: an integrative metaanalysis and cascading model". *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 54.
- Karimi, G. (2012). "How Do Productive Skills of L2 Learning Require EI?". In *International Conference on Languages, E-Learning and Romanian Studies*.
- Kenny, D. A. (1991). "A general model of consensus and accuracy in interpersonal perception". *Psychological review*, 98(2), 155.
- Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N., & Boyle, E. (2006). "Emotional intelligence and leadership effectiveness". *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 265-279.
- Kunnanatt, J. T. (2004). "Emotional intelligence: The new science of interpersonal effectiveness". *Human resource development quarterly*, 15(4), 489-495.
- Lopes, P. N., Brackett, M. A., Nezlek, J. B., Schütz, A., Sellin, I., & Salovey, P. (2004). "Emotional intelligence and social interaction". *Personality and social psychology bulletin*, 30(8), 1018-1034.
- Lopes, P. N., Grewal, D., Kadis, J., Gall, M., & Salovey, P. (2006). "Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work". *Psicothema*, 18(1), 132-138.
- Lopes, P. N., Salovey, P., & Straus, R. (2003). "Emotional intelligence, personality, and the perceived quality of social relationships". *Personality and individual Differences*, 35(3), 641-658.
- MacCann, C., & Roberts, R. D. (2008). "New paradigms for assessing emotional intelligence: theory and data". *Emotion*, 8(4), 540.
- Malouff, J. M., Schutte, N. S., & Thorsteinsson, E. B. (2014). "Trait emotional intelligence and romantic relationship satisfaction: A meta-analysis". *The American Journal of Family Therapy*, 42(1), 53-66.
- Mandell, B., & Pherwani, S. (2003). "Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison". *Journal of business and psychology*, 17(3), 387-404.
- Martins, A., Ramalho, N., & Morin, E. (2010). "A comprehensive meta-analysis of the relationship between emotional intelligence and health". *Personality and individual differences*, 49(6), 554-564.
- Matthews, G., Campbell, S. E., Falconer, S., Joyner, L. A., Huggins, J., Gilliland, K. & Warm, J. S. (2002). "Fundamental dimensions of subjective state in performance settings: task engagement, distress, and worry". *Emotion*, 2(4), 315.

Mayer, H., Holst, J., Schindler, D., & Ahrens, D. (2008). "Evolution of the air pollution in SW Germany evaluated by the long-term air quality index LAQx ". *Atmospheric Environment*, 42(20), 5071-5078.

Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). "What is emotional intelligence? In P. Salovey, & D. Sluyter, *Emotional development and emotional intelligence: educational implications*". New York: Basic Book

Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (1999). "Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence". *Intelligence*, 27(4), 267-298.

Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2000). "Selecting a measure of emotional intelligence: The case for ability scales".

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000). "Emotional intelligence as zeitgeist, as personality, and as a mental ability".

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). "Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications". *Psychological inquiry*, 15(3), 197-215.

Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Sitarenios, G. (2003). "Measuring emotional intelligence with the MSCEIT V2. 0. *Emotion*, 3(1), 97.

McClelland, D. C. (1973). "Testing for competence rather than for intelligence". *American psychologist*, 28(1), 1.

Mikolajczak, M., Nelis, D., Hansenne, M., & Quoidbach, J. (2008). "If you can regulate sadness, you can probably regulate shame: Associations between trait emotional intelligence, emotion regulation and coping efficiency across discrete emotions". *Personality and individual differences*, 44(6), 1356-1368.

Newstrom, J. W., and K. Davis. "Organizational behavior (1 Ith ed.)". New York: McGrawHill Higher Education (2002).

Njoroge, C. N., & Yazdanifard, R. (2014). "The impact of social and emotional intelligence on employee motivation in a multigenerational workplace". *International Journal of Information, Business and Management*, 6(4), 163.

O'Boyle, E. H., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H., & Story, P. A. (2011). "The relation between emotional intelligence and job performance: A metaanalysis". *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 788-818.

Obradovic, M., Lal, A., & Liedgens, H. (2013). "Validity and responsiveness of EuroQol-5 dimension (EQ-5D) versus Short Form-6 dimension (SF-6D) questionnaire in chronic pain". *Health and quality of life outcomes*, 11(1), 1.

- Ones, D. S., & Viswesvaran, C. (2007). "A research note on the incremental validity of job knowledge and integrity tests for predicting maximal performance". *Human performance*, 20(3), 293-303.
- Palmer, B. & Stough, C. (2001). "Swinburne University Emotional Intelligence Test. Interim Technical Manual," Organistional Psychology Research Unit
- Pérez, J. C., Petrides, K. V., & Furnham, A. (2005). "Measuring trait emotional intelligence". *Emotional intelligence: An international handbook*, 181-201.
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2001). "Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies". *European journal of personality*, 15(6), 425-448.
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2003). "Trait emotional intelligence: Behavioural validation in two studies of emotion recognition and reactivity to mood induction". *European journal of personality*, 17(1), 39-57.
- Petrides, K. V., Frederickson, N., & Furnham, A. (2004). "The role of trait emotional intelligence in academic performance and deviant behavior at school". *Personality and individual differences*, 36(2), 277-293.
- Roberts, R. D., Zeidner, M., & Matthews, G. (2001). "Does emotional intelligence meet traditional standards for an intelligence? Some new data and conclusions". *Emotion*, 1(3), 196.
- Rosete, D., & Ciarrochi, J. (2005). "Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness". *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 388-399.
- Rossen, E., & Kranzler, J. H. (2009). "Incremental validity of the Mayer–Salovey–Caruso Emotional Intelligence Test Version 2.0 (MSCEIT) after controlling for personality and intelligence". *Journal of Research in Personality*, 43(1), 60-65.
- Sala, F. (2002). "Emotional competence inventory: Technical manual. Philadelphia", PA: McClelland Center For Research, HayGroup.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). "Emotional intelligence. Imagination, cognition and personality", 9(3), 185-211.
- Salovey, P., Mayer, J. D., Goldman, S. L., Turvey, C., & Palfai, T. P. (1995). "Emotional attention, clarity, and repair: Exploring emotional intelligence using the Trait Meta-Mood Scale". In J. W. Pennebaker (Ed.), *Emotion, disclosure and health* (pp. 125-154). Washington, D.C.: American Psychological Association.

- Salovey, P., Mayer, J. D., Goldman, S. L., Turvey, C., & Palfai, T. P. (1995). "Emotional attention, clarity, and repair: Exploring emotional intelligence using the Trait Meta-Mood Scale". *Emotion, disclosure, and health*, 125, 154.
- Satija, S., & Khan, W. (2013). "Emotional intelligence as predictor of occupational Stress among working Professionals". *Prin. LN Welingkar Institute of Management Development & Research*, 15, 79-97.
- Schlaerth, A., Ensari, N., & Christian, J. (2013). "A meta-analytical review of the relationship between emotional intelligence and leaders' constructive conflict management". *Group Processes & Intergroup Relations*, 16(1), 126-136.
- Schlaerth, A., Ensari, N., & Christian, J. (2013). "A meta-analytical review of the relationship between emotional intelligence and leaders' constructive conflict management". *Group Processes & Intergroup Relations*, 16(1), 126-136.
- Schutte, N. S., & Malouff, J. M. (2011). "Emotional intelligence mediates the relationship between mindfulness and subjective well-being". *Personality and Individual Differences*, 50(7), 1116-1119.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., & Bhullar, N. (2009). "The assessing emotions scale. In *Assessing emotional intelligence*". Springer US. 119-134
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., & Thorsteinsson, E. B. (2013). "Increasing emotional intelligence through training: Current status and future directions". *International Journal of Emotional Education*, 5(1), 56.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Bobik, C., Coston, T. D., Greeson, C., Jedlicka, C. & Wendorf, G. (2001). "Emotional intelligence and interpersonal relations". *The Journal of social psychology*, 141(4), 523-536.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J., & Dornheim, L. (1998). "Development and validation of a measure of emotional intelligence". *Personality and individual differences*, 25(2), 167-177.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Thorsteinsson, E. B., Bhullar, N., & Rooke, S. E. (2007). "A meta-analytic investigation of the relationship between emotional intelligence and health". *Personality and Individual Differences*, 42(6), 921-933.
- Shapiro, L. E. (1997). "How to raise a child with a high EQ: A parent's guide to emotional intelligence". HarperCollins Publishers.
- Sharma, R. (2012). "Measuring social and emotional intelligence competencies in the indian context". *Cross Cultural Management: An International Journal*, 19 (1), pp. 30-47.

Sternberg, R. J. (2007). "Intelligence, competence, and expertise". *Handbook of Competence and Motivation*, pp. 15--30.

Sutton, R. I., & Ford, L. H. (1982). "Problem-solving adequacy in hospital subunits". *Human Relations*, 35(8), 675-701.

Thorndike, R. L., & Stein, S. (1937). "An evaluation of the attempts to measure social intelligence". *Psychological Bulletin*, 34(5), 275.

Tonidandel, S., Braddy, P. W., & Fleenor, J. W. (2012). "Relative importance of managerial skills for predicting effectiveness". *Journal of Managerial Psychology*, 27(6), 636-655.

Trivellas, P., & Reklitis, P. (2014). "Leadership competencies profiles and managerial effectiveness in Greece". *Procedia Economics and Finance*, 9, 380-390.

Tsui, A. S., & Ashford, S. J. (1994). "Adaptive self-regulation: A process view of managerial effectiveness". *Journal of Management*, 20(1), 93-121.

Viriyavidhayavong and Jiamsuchong, Satita. 2005. "The Relationship Between Emotional Quotient And Leadership Effectiveness In Life Insurance Business Organizations". *Journal Of Managerial Psychology*, Vol. 8, No 10, p.22-34 Wechsler,

D. (1958). "The Measurement and Appraisal of Adult Intelligence" .

Weisinger, H. (1997). "Emotional intelligence at work". New York: JosseyBass.

Williams, K. H., & Warrens, C. T. (2003). "Work on family conflict among the female managers in organization". *Journal of Gender Studies*, 9(1), 36-47.

Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). "The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study". *The leadership quarterly*, 13(3), 243-274.

Wong, M., Gardiner, E., Lang, W. & Coulon, L. (2008). "Generational differences in personality and motivation: do they exist and what are the implications for the workplace?". *Journal of Managerial Psychology*, 23 (8), pp. 878--890.

Wright (2008). "Human Strategy and Performance", <http://moss07.shrm.org/about/foundation/products/Documents/HR%20Strategy%20E PG-%20Final%20Online.pdf>

3. Αξιολόγηση προσωπικού

Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται λόγος για την αξιολόγηση του προσωπικού. Γίνεται αναφορά των βασικών χρήσεων της διαδικασίας αυτής, αναλύεται η έννοια και δίνονται ορισμοί που έχουν διατυπωθεί κατά καιρούς, παρουσιάζονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της χρήσης της. Στη συνέχεια αναλύονται τα διαφορετικά συστήματα αξιολόγησης και η αποτελεσματικότητά τους ως προς τη δομή τους στόχους και τα κριτήρια τους. Στο τέλος του κεφαλαίου αναλύεται η έννοια των κινήτρων, οι θεωρίες υποκίνησης και η σύνδεση τους με τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Στο περιβάλλον της σύγχρονης παγκόσμιας κρίσης, έχει δημιουργηθεί έντονο ενδιαφέρον για την ικανότητα επιβίωσης των επιχειρήσεων σε συνθήκες αβεβαιότητας, αλλά και για το μπορούν να καταστούν ανταγωνιστικές στο πλαίσιο της αγοράς. Θεμελιακή παράμετρος για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης είναι το ανθρώπινο δυναμικό της, το οποίο πρέπει να είναι ικανό να ενισχύει την ανταγωνιστική της ικανότητα στην εγχώρια και διεθνή αγορά. Η απάντηση στο ουσιαστικό ερώτημα, εάν και σε ποιο βαθμό το παραπάνω επιτυγχάνεται προϋποθέτει την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού με συγκεκριμένες διαδικασίες.

Αυτή η αξιολόγηση αποτελεί σημαντικό κομμάτι του σύγχρονου τρόπου Διοίκησης Επιχειρήσεων, αφού εμφανίζεται πλέον σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης με τα αποτελέσματά της να επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τη γενικότερη λειτουργία της. Η συνεχής εξέλιξη των μεθόδων διοίκησης ανέδειξε πολλούς και διαφορετικούς τρόπους αξιολόγησης, που κατά καιρούς έχουν αξιοποιηθεί. Ως αξιολόγηση απόδοσης ορίζεται η διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί αξιολογούν τις ατομικές επιδόσεις των εργαζομένων. Με τη σωστή διενέργεια των αξιολογήσεων, η επιχείρηση στο σύνολό της αποκομίζει οφέλη γνωρίζοντας ότι η επίτευξη των στρατηγικών στόχων έρχεται με την ατομική προσπάθεια. Ωστόσο, η αξιολόγηση επηρεάζεται από ενδοεπιχειρησιακές ενέργειες που καταλήγουν να επιδρούν στην επιτυχία του οργανισμού.

Η αξιολόγηση μπορεί να αποκτήσει εξαιρετική χρήση στην ανάπτυξη των εργαζομένων, διότι συμβάλλει στη βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης, στην ανάπτυξη των εργαζομένων, αλλά και στον καθορισμό των εναλλακτικών προοπτικών καριέρας. Σε γενικές γραμμές, οι βασικές χρήσεις της Αξιολόγησης Εργαζομένων είναι (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003):

1. Καθορισμός των στόχων απόδοσης και ανάπτυξη του εργαζομένου: οι επιδόσεις ενός εργαζομένου θα πρέπει να καθοδηγούνται από ορισμένους και ξεκάθαρους στόχους (Suutari και Tahbanainen, 2002). Η αξιολόγηση θα πρέπει να βασίζεται σε συγκεκριμένα πρότυπα, όπως αυτά θα μπορούσαν να οριστούν στο στάδιο της ανάλυσης θέσης εργασίας. Ο Doran (1981) για να οριοθετήσει τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχουν οι στόχοι, χρησιμοποίησε το ακρώνυμο SMART (έξυπνο),

όπου κάθε γράμμα αντιπροσωπεύει και μία ιδιότητα που θα πρέπει να έχει ο επιλεγμένος στόχος. Να είναι συγκεκριμένοι (Specific) και να θέτουν με σαφήνεια τα επιθυμητά αποτελέσματα. Έχει αποδειχθεί ότι εργαζόμενοι στους οποίους δόθηκαν συγκεκριμένοι στόχοι, απέδωσαν καλύτερα από άλλους, που δεν είχαν ανάλογους στόχους (Dessler, 2012). Επιπλέον, οι στόχοι πρέπει να είναι μετρήσιμοι (Measurable), και σε περίπτωση που αυτό δεν είναι εφικτό θα πρέπει να είναι περιφραστικοί. Ακόμη, να είναι συναφείς (Relevant) με τους ευρύτερους στόχους του οργανισμού. Τέλος, θα πρέπει να είναι έγκαιροι (Timely), ώστε να επιτυγχάνονται στις καταληκτικές προθεσμίες και τα κατά περίπτωση χρονικά ορόσημα. Παρόλα αυτά, οι στόχοι θα πρέπει να γνωστοποιούνται και να αποσαφηνίζονται στους εργαζόμενους σε κάθε περίπτωση (Cederblom και Pernerl, 2002).

2. Καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών: ένα σύστημα αξιολόγησης επιφέρει το μέγιστο αποτέλεσμα, όταν εφαρμόζεται σε συνδυασμό με κάποιο εξειδικευμένο σύστημα μετάδοσης γνώσεων, μέσα από σεμινάρια και προγράμματα εκπαίδευσης στα πλαίσια του εργασιακού χώρου και χρόνου (Fleet et al., 2005). Το σύστημα αξιολόγησης φέρνει στην επιφάνεια τις εκπαιδευτικές ανάγκες ενώ το σύστημα εκπαίδευσης τις ικανοποιεί. Το καταρτισμένο προσωπικό που οι γνώσεις του να ακολουθούν την τεχνολογική εξέλιξη και να ακολουθεί το βηματισμό των ανταγωνιστών της κάθε άλλο παρά ωφέλιμο μπορεί να φανεί για την επιχείρηση.
3. Σύνδεση αμοιβής με την απόδοση του εργαζομένου: Οι αξιολογήσεις αποτελούν την κύρια βάση για προαγωγές ή αυξήσεις μισθών. Οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την αξιολόγηση αισιόδοξα και την αντιμετωπίζουν ως ευκαιρία αύξησης του μισθού τους (Dessler, 2012). Ένα σύστημα αμοιβών με βάση την απόδοση του εργαζομένου, εστιάζει στις γνώσεις και δεξιότητες που χρησιμοποιεί και όχι στην ευθύνη της θέσης που κατέχει. Επιπλέον, οδηγεί στη βελτίωση των δεξιοτήτων των εργαζόμενων και στην επικαιροποίηση των γνώσεών τους ώστε να απολαμβάνουν υψηλότερους μισθούς (Lokshin et al., 2009).
4. Ανατροφοδότηση – Επαναπληροφόρηση εργαζομένου (Feedback) : η ανατροφοδότηση (feedback) επιτρέπει στον εργαζόμενο να διαπιστώνει τους τομείς όπου επιδέχεται βελτίωση ή αλλαγή στον τρόπο που εργάζεται. Επιπλέον, αναγνωρίζονται η προσπάθεια, η απόδοση και η αποτελεσματικότητα, συνεπώς και η ικανοποίησή του. Η σημασία της ανατροφοδότησης εντός των οργανισμών και των επιχειρήσεων είναι ευρέως αναγνωρισμένη, επειδή οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι θεωρούνται «το πιο πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο και το κλειδί για την επιτυχία ενός οργανισμού», (Van der Rijt et al., 2012. Whelan et al, 2010). Η ανατροφοδότηση θεωρείται όλο και σημαντικότερο εργαλείο για την προώθηση της μάθησης και της ανάπτυξης των υπαλλήλων, με αποτέλεσμα τη βελτίωση της απόδοσής τους (Ericsson, 2009. Linderbaum & Levy, 2010. Maurer et al., 2003. Salas et al., 2010). Για πολλούς μελετητές ωστόσο, οι μηχανισμοί

ανατροφοδότησης παραμένουν ασαφείς (Kluger και DeNisi, 1996, Van der Rijt et al., 2012). Ενώ λοιπόν για πολλούς η ανατροφοδότηση οδηγεί σε σταθερή βελτίωση των επιδόσεων (Mulder και Ellinger, 2012), άλλοι αναγνωρίζουν ότι οι παράγοντες που επιδρούν στην επίδοση ενός εργαζομένου μέσω της ανατροφοδότησης ποικίλουν (Kluger & DeNisi, 1996). Επιπλέον, έχουν καταδειχθεί αντικρουόμενα αποτελέσματα σε σχέση με το τι είδους ανατροφοδότηση οδηγεί σε συγκεκριμένα αποτελέσματα (Ilies & Judge, 2005. Hattie & Timperley, 2007. Shute, 2008). Σύμφωνα με τους Atwater et al., (1995) η ανατροφοδότηση τελικά βελτιώνει την επίδοση του εργαζομένου, ενώ οι Johnson και Ferstl (1999) καταλήγουν στο αντίθετο. Ακόμη, ενώ για τους Maurer και Mitchell (2002) υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της ανατροφοδότησης και της συμμετοχής της στην επαγγελματική ανάπτυξη, για τους Atwater και Brett (2005) δεν ισχύει το ίδιο. Έτσι, ενώ η ανατροφοδότηση μπορεί να βελτιώσει τις επιδόσεις, δεν παρουσιάζει εμφανή επίδραση (Mulder και Ellinger, 2012). Πολλές είναι οι πιθανές αιτίες για τα αντικρουόμενα ευρήματα. Μια αιτία σχετίζεται με την υπόθεση ότι όταν η ανάδραση είναι θετική, λογικά θα οδηγήσει σε βελτιώσεις. Στην υπόθεση αυτή παρουσιάζονται τα εξής δύο προβλήματα. Πρώτον, τι σημαίνει θετική ανατροφοδότηση και δεύτερον, τι συμβαίνει με τις πρόσθετες πτυχές της διαδικασίας ανατροφοδότησης (πχ. την αντίδραση του αξιολογούμενου). Η αντίδραση του αξιολογούμενου εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά του (Hattie & Timperley, 2007), πράγμα που υποδηλώνει ότι οι διαδικασίες αυτές είναι πολύπλοκες στη βάση τους και εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την εκάστοτε ανθρώπινη συμπεριφορά και αντίδραση.

5. Βελτίωση του συστήματος προσέλευσης και επιλογής :Αφορά τους εν δυνάμει εργαζόμενους. Μέσα από τη διαδικασία αξιολόγησης γίνεται επιλογή του προσωπικού που πρόκειται να προσληφθεί. Κρίνονται τα προσόντα και οι επαγγελματικές δεξιότητες που είναι απαραίτητα για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας για την οποία αναζητείται ο κατάλληλος υπάλληλος. Υπάρχει πληθώρα τεστ δεξιοτήτων και ικανοτήτων, που αποδεδειγμένα αποκαλύπτουν την πραγματική εικόνα του υποψηφίου, αναφορικά με τις δεξιότητες και τις ικανότητές του.

Οι αξιολογήσεις έχουν άμεση σχέση με την απόδοση, τις προσπάθειες των εργαζομένων και την υπευθυνότητα. Στο παγκοσμίως έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον οι επιχειρήσεις έχουν ανάγκη από υψηλές αποδόσεις και ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για να ανταπεξέλθουν. Ταυτόχρονα, η διαρκής πληροφόρηση των εργαζομένων για τα αποτελέσματα της συμμετοχής τους σε διαδικασίες αξιολόγησης κρίνεται απαραίτητη, ώστε να έχουν την ικανότητα να διαμορφώνουν τη μελλοντική τους, εργασιακή ή μη, συμπεριφορά. Πρόκειται για ανάγκη περισσότερο εμφανή σε νεοπροσληφθέντες που προσπαθούν να κατανοήσουν τη δομή και τις απαιτήσεις στις νέες συνθήκες εργασίας τους (Werther & Davis, 1996).

3.1. Η έννοια και ο ορισμός της αξιολόγησης

Η αξιολόγηση είναι μια λειτουργία μέτρησης και διατύπωσης εκτιμήσεων για την απόδοση των υπαλλήλων. Με την έννοια αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, εννοούμε τη διαδικασία με την οποία καθορίζεται το πόσο καλά ή όχι εκτελεί το καθήκον του ο κάθε εργαζόμενος, σύμφωνα με προδιαγεγραμμένα κριτήρια. Η αξιολόγηση δεν αποσκοπεί στην κρίση των υπαλλήλων ως προσωπικότητες, αλλά στο κατά πόσο η απόδοσή τους συμφωνεί με τους στόχους της επιχείρησης. Η αξιολόγηση της απόδοσης ως τεχνική ελέγχου επιφέρει αποτελέσματα όταν στηρίζεται σε πρότυπα, πληροφορίες και διορθωτικές ενέργειες. Ως πρότυπα ορίζονται συγκεκριμένα αποδεκτά επίπεδα απόδοσης για την εκάστοτε θέση εργασίας. Μέσω των πληροφοριών μπορεί να μετρηθεί η πραγματική απόδοση στην εργασία σε σύγκριση με το πρότυπο απόδοσης, ενώ οι διορθωτικές ενέργειες, είναι εκείνες οι ενέργειες με τις οποίες οι μάνατζερ μπορούν να κρατούν μια ισορροπία μεταξύ του πραγματικού ενός προτύπου απόδοσης (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004). Η αξιολόγηση διακρίνεται σε τυπική και άτυπη. Η άτυπη ενδεχομένως γίνεται σε καθημερινή βάση που αφορά τον εργαζόμενο αλλά η τυπική είναι εκείνη που βοηθά τους διευθυντές στο έργο τους και γενικότερα την επιχείρηση στο σύνολο της. Οπότε ως αξιολόγηση της απόδοσης ορίζουμε την διαδικασία της εκτίμησης του βαθμού στον οποίο ο εργαζόμενος έχει επιτύχει τους στόχους που του έχουν ανατεθεί από την τυπική οργάνωση και τους οποίους οφείλει να επιδιώξει. Πρόκειται για μια δομημένη και επίσημη διαδικασία που στηρίζεται στο σχεδιασμό ενός συστήματος αξιολόγησης που αποσκοπεί στο να εκτιμήσει και να επηρεάσει τη συμπεριφορά των εργαζομένων.

Οποιαδήποτε επιχείρηση, είτε πρόκειται για τον Δημόσιο είτε για τον Ιδιωτικό τομέα, αποτελείται κυρίως από δύο αλληλένδετες παραγωγικές ομάδες: το προσωπικό της επιχείρησης, και οι εγκαταστάσεις-εξοπλισμός. Το προσωπικό μπορεί να είναι επιστημονικό, εργατοτεχνικό, διοικητικό ή βοηθητικό, με αριθμό κυμαινόμενο από μερικές δεκάδες έως και χιλιάδες ατόμων. Κάθε επιχείρηση, λοιπόν, καθορίζει για ορισμένους στόχους ανά συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, οι οποίοι μέσα από συγκεκριμένο ποσοτικό και ποιοτικό έργο θα οδηγήσουν στην επίτευξη των γενικότερων στόχων της επιχείρησης. Η εκτέλεση και η ολοκλήρωση του έργου με βάση τους στόχους που έχουν καθοριστεί από μία επιχείρηση ορίζεται ως απόδοση και αποτελεί αντικείμενο αξιολόγησης. Η αξιολόγηση του προσωπικού επιβάλλεται να συντελείται το λιγότερο μια φορά το χρόνο. Επίσης για το λόγο ότι η επίδοση είναι ένα σύνθετο και πολυδιάστατο μέγεθος, η μέτρηση της πρέπει να είναι αξιόπιστη και έγκυρη. Η ανάλυση της εργασίας είναι μια γενική μέθοδος στη διάθεση του επόπτη ή του manager, που η μέτρηση της επίδοσης εξασφαλίζει τόσο την αξιοπιστία όσο και την εγκυρότητα.

Η ανάλυση της εργασίας περιλαμβάνει δύο στοιχεία: την περιγραφή (job description) και την εξειδίκευση (job specification). Η περιγραφή αφορά το

περιεχόμενο της εργασίας δηλαδή, τα καθήκοντα, της συνθήκες εργασίας και τις υπευθυνότητες ενώ η εξειδίκευση δίνει έμφαση στην εμπειρία, στις γνώσεις και στις δεξιότητες που πρέπει να έχει το άτομο που θα αναλάβει να πραγματοποιήσει την εργασία. Η περιγραφή της εργασίας και η εξειδίκευση παρέχουν τις αναγκαίες πληροφορίες για τον προσδιορισμό των κριτηρίων μέτρησης της αποτελεσματικότητας της απόδοσης.

Τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιούν τις πληροφορίες που προκύπτουν από τις διαδικασίες αξιολόγησης προκειμένου να εκτιμήσουν τον βαθμό επιτυχίας των διαδικασιών επιλογής. Με βάση τα αποτελέσματα ερευνών η αξιολόγηση της εργασιακής συμπεριφοράς μπορεί να έχει τις ακόλουθες χρήσεις :

- Βελτίωση απόδοσης: Τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων επιτρέπουν στους υπαλλήλους όλων των βαθμίδων να πραγματοποιούν ενέργειες για την αύξηση της αποδοτικότητας.
- Προσαρμογή αμοιβών: Η αξιολόγηση πολλές φορές καθορίζει τη μελλοντική διαμόρφωση της αμοιβής των εργαζομένων.
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη: Υποδεικνύονται ανάγκες για περαιτέρω εκπαίδευση του προσωπικού για ήδη υπάρχουσες αλλά και ανεκμετάλλευτες ως τώρα ικανότητες.
- Ανεπαρκής διαδικασία στελέχωσης: Η ανάδειξη καλών ή κακών επιδόσεων 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, που μπορεί να έχουν ως αποτέλεσμα ακατάλληλες προσλήψεις, εκπαίδευση και διαδικασίες λήψης αποφάσεων.
- Λάθη στο σχεδιασμό των θέσεων εργασίας: Η αξιολόγηση συμβάλλει μέσω των φτωχών αποτελεσμάτων στην ανάδειξη λαθών κατά τον σχεδιασμό και επιτρέπει την διόρθωσή τους.
- Ισότιμες εργασιακές ευκαιρίες: Η ορθή αξιολόγηση της απόδοσης διασφαλίζει ότι οι αποφάσεις τοποθέτησης των εργαζομένων δεν είναι μεροληπτικές.
- Εξωτερικές προκλήσεις: Μέσα από τη διαδικασία αξιολόγησης αποκαλύπτονται εξωτερικοί αστάθμητοι παράγοντες, στην αντιμετώπιση των οποίων δύναται να συμβάλει το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού.

Ο Dessler (2012) ορίζει την αξιολόγηση απόδοσης ως την «εκτίμηση της τρέχουσας ή της παρελθοντικής απόδοσης ενός εργαζομένου σε σχέση με τα πρότυπα που έχουν τεθεί για τη θέση του», συνδέοντας την με την ανάλυση θέσης εργασίας. Προϋποθέτει προκαθορισμένα πρότυπα απόδοσης και άμεση πληροφόρηση του εργαζόμενου αναφορικά με την απόδοσή του, για την εξάλειψη τυχόν ανεπαρκειών και τη βελτίωση της απόδοσης του πάνω από το μέσο όρο. Ακόμη, η διαδικασία αξιολόγησης των επιδόσεων επιτρέπει σε έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση να μετρήσει και να αξιολογήσει τη συμπεριφορά και τα επιτεύγματα ενός εργαζομένου κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου (DeVries et al., 1986).

Πολλοί ερευνητές στη διεθνή βιβλιογραφία, όπως και πολλοί οργανισμοί στα συστήματα αξιολόγησης που έχουν αναπτύξει, χρησιμοποιούν άλλους ορισμούς προκειμένου να αποδώσουν την «αξιολόγηση του εργαζομένου» (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Ορισμένα παραδείγματα είναι τα παρακάτω:

- Αξιολόγηση Απόδοσης (Performance Evaluation)
- Απολογισμός Απόδοσης» (Performance Review) □ Αξιολόγηση Εργαζομένων (Employee Evaluation)
- Εκτίμηση Απόδοσης (Performance Appraisal)
- Ετήσιος Απολογισμός» (Annual Review)

Η εκτίμηση της απόδοσης μπορεί να αποτελέσει βασικό εργαλείο για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, καθώς επιτρέπει να μεγιστοποιούν την αξιοποίηση των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού τους, ενώ η χρήση της πλέον είναι ευρέως διαδεδομένη (Prowse & Prowse, 2009). Έχει υποστηριχθεί ότι οι οργανισμοί επικεντρώνονται περισσότερο στον προσδιορισμό του κύρους των διαδικασιών επιλογής προσωπικού από ότι στην εγκυρότητα των μέσων ελέγχου του μετά την πρόσληψή του, όπως είναι για παράδειγμα οι αξιολογήσεις των επιδόσεων (Bartram, 2004). Αυτό ισχύει ιδιαίτερα στους δημόσιους οργανισμούς. Η γενική παραδοχή είναι ότι οι δημόσιοι οργανισμοί υστερούν σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα, όταν πρόκειται για την αξιολόγηση της απόδοσης (Grote, 2000. Tziner et al., 2007). Πολλοί οργανισμοί εξακολουθούν να βασίζονται σε παραδοσιακές μεθόδους αξιολόγησης των επιδόσεων και μεθόδους προαγωγής. Για διάφορους λόγους, όπως για παράδειγμα η ανάμιξη των συνδικαλιστικών οργάνων, η έλλειψη κινήτρων αμοιβών με αξιοκρατικά κριτήρια απόδοσης και των τεστ δεξιοτήτων, οι περισσότεροι δημόσιοι φορείς δε βρίσκονται στην πρώτη γραμμή των νέων εξελίξεων διαχείρισης της απόδοσης (Mishken και Juhasz, 2008).

3.1.1. Πλεονεκτήματα

Η αξιολόγηση των εργαζομένων αποτελεί δομικό στοιχείο κάθε επιχειρησιακού συστήματος και διοίκησης, γιατί παρέχει ένα σύνολο δεδομένων, ποσοτικών και ποιοτικών, σχετικά με την εργασιακή συμπεριφορά, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για ανατροφοδότηση των υπαλλήλων και προϊσταμένων και κυρίως για την ανάπτυξη της εταιρίας (Larson, 1984). Αξίζει να σημειωθεί, ότι η αξιολόγηση πολλές φορές συνδέεται με τη δίκαιη κατανομή μισθών, αυξήσεων, αδειών, προαγωγών. Πρόκειται δηλαδή για μια εφαρμογή συμπεριφοριστικών αμοιβών ή αρνητικών ενισχύσεων, οι οποίες σύμφωνα με τις θεωρίες των κινήτρων έχουν αμφιλεγόμενα αποτελέσματα (Παπάνης & Ρόντος, 2007). Μια επιχείρηση μπορεί να ωφεληθεί από πολλές πλευρές από την εφαρμογή μιας διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2006). Κάποια από τα οφέλη είναι τα παρακάτω:

- Ο σαφής καθορισμός προτύπων, που συμβαδίζει με τους στόχους της επιχείρησης ώστε να συμβάλλει με την υλοποίηση τους.
- Η διαπίστωση από τους εργαζομένους ότι η καλή απόδοση αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται.
- Η ικανοποίηση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι όταν εκτιμάται και αναγνωρίζεται η συνεισφορά τους.
- Η αυτογνωσία του εργαζομένου καθώς με αυτό τον τρόπο διαπιστώνει τις δυνατότητες και τις και τα όρια του πράγμα που αυξάνει την παραγωγικότητα του και εξασφαλίζει την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.
- Η ενθάρρυνση των εργαζομένων μέσα από τη δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης ώστε να υποβάλλουν οι εργαζόμενοι προτάσεις για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης.
- Προσδιορίζονται και καλύπτονται τα κενά ανάπτυξης και κατάρτισης.
- Διευκολύνεται ο προγραμματισμός σταδιοδρομίας και η πρόοδος.
- Εκφράζονται και επιλύονται τα προβλήματα και τα παράπονα.
- Καταλαβαίνουν οι εργαζόμενοι ποιες συμπεριφορές εκτιμά η επιχείρηση.

Έρευνες έχουν αποδείξει ότι ο καταλυτικότερος ρόλος της αξιολόγησης αφορά τη μείωση των αμφιβολιών στους εργαζόμενους όλων των βαθμίδων (Dubinsky & Mattson, 1979. Jaworski et al, 1993. Babakus et al , 1996. Cotton & Tuttle, 1986),. Αυτό σημαίνει ότι ο εργαζόμενος μπορεί ανά πάσα στιγμή να πληροφορηθεί την ποιότητα της απόδοσης του σε σύγκριση με συναδέλφους του, να ελέγξει την

συμβατικότητα των φιλοδοξιών του με την πολιτική και τους στόχους της εταιρείας και να ανασυνθέσει την εξελικτική του πορεία μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο εργασιακό πλαίσιο. Η αξιολόγηση μπορεί να αναχθεί σε έννοιες όπως εργασιακή αυτοεκτίμηση και ικανοποίηση, επαγγελματική πληρότητα και κοινωνική καταξίωση, που αντιμετωπίζουν τον εργαζόμενο ως προσωπικότητα και όχι απλώς παραγωγική μονάδα.

Γίνεται φανερό, λοιπόν, ότι η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται σε εναρμόνιση με τις ανάγκες των σύγχρονων επιχειρήσεων για αλλαγή και ευελιξία μέσω της δια βίου κατάρτισης. Αυτό ξεφεύγει από την αρχική συμπεριφοριστική αντίληψη περί αξιολόγησης, η οποία τη συνδέει με τον έλεγχο, και την αύξηση της παραγωγής. Είναι προφανές ότι ένα τέτοιο εγχείρημα που έχει ως κατακλείδα της εκπαίδευση είναι και χρονοβόρο και δαπανηρό και δεν μπορεί εύκολα να εφαρμοστεί στην ολότητα του από μικρές εταιρείες. Όμως τα οφέλη είναι πολλαπλασιαστικά και μακροχρόνια.

3.1.2. Μειονεκτήματα

Η αξιολόγηση της απόδοσης, όταν δεν είναι δομημένη και συστηματική, μπορεί να έχει και αρνητικές συνέπειες για το εργασιακό περιβάλλον (Piggot-Irvine, 2003). Στην Ελλάδα κυρίως, όπου η επιχειρησιακή κουλτούρα είναι βασισμένη σε μεγάλο βαθμό σε κοινωνικοσυναισθηματικές σχέσεις των εργαζομένων και υπάρχει αλληλοεπικάλυψη ευθυνών αυτό συνιστά πραγματικότητα. Στο ελληνικό περιβάλλον η αξιολόγηση έχει αποκτήσει αρνητική χροιά και έχει συνδεθεί με αναχρονιστικές πολιτικές ελεγκτικού περιεχομένου. Ακόμη, πολλά από τα λάθη των εργαζομένων οφείλονται σε λάθος δομές του συστήματος και σε εγγενή χαρακτηριστικά της επιχείρησης. Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι μια συνεχής διαδικασία με πολλές προϋποθέσεις και σκοπούς. Όταν γίνεται αποσπασματικά και δε συνδέεται με την κουλτούρα του οργανισμού και τις ιδιαιτερότητες των εργαζομένων, έχει αρνητικά αποτελέσματα:

- Υπάρχει περίπτωση να μεταβληθεί σε διαδικασία ρουτίνας ή ακόμη και σε εργαλείο άσκησης πίεσης.
- Όσο συστηματική και να είναι δεν μπορεί να εξαλείψει οργανωτικές δυσλειτουργίες και αδόκιμες πολιτικές που μπορεί να απασχολούν μια επιχείρηση σε άμεσο διάστημα.
- Η αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης εξαρτάται σημαντικά από την αντικειμενικότητα του αξιολογητή. Καθώς και την σαφήνεια των κριτηρίων που θέτει. Στην περίπτωση που ένα αξιολογητής έχει εμπάθεια σε κάποιο αξιολογούμενο ή βασίζει τις κρίσεις του σε προσωπικές εμπειρίες, ασαφείς στόχους και υποκειμενικούς παράγοντες τότε θα έχει αρνητικά αποτελέσματα. Το φαινόμενο Veblen (Leathers, 1990) περιγράφει την τάση των αξιολογητών

να επιλέγουν μεσαίες τιμές κατά τις κρίσεις τους από φόβο μήπως κρίνουν λανθασμένα την απόδοση των εργαζομένων.

Για να αποφευχθούν τα αρνητικά αποτελέσματα θα πρέπει η επιείκεια και καλοπροαίρετη διάθεση να συνδυάζεται με την αμεροληψία των κριτηρίων και τη σταθερότητα τους έτσι ώστε ο αξιολογούμενος να γνωρίζει εκ των προτέρων τα μέτρα που θα κρίνουν την εργασιακή του ταυτότητα. Τέλος είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι ο αξιολογητής πρέπει να αποφεύγει προσωπικούς χαρακτηρισμούς όπου θα αξιολογεί την συμπεριφορά και όχι τον χαρακτήρα του εργαζομένου (Παπάνης & Ρόντος, 2007).

3.2. Συστήματα αξιολόγησης

Άρτια επανδρωμένες διευθύνσεις ανθρώπινων πόρων είναι το κύριο συστατικό για τις επιχειρήσεις που θέλουν να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Σε παγκόσμιο επίπεδο, οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις εξαρτώνται από τη μοναδικότητα του ανθρώπινου δυναμικού τους και των συστημάτων με τα οποία διαχειρίζονται τους ανθρώπινους πόρους αποτελεσματικά, για να αποκτήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Έτσι, η σημασία που αποκτούν τα συστήματα αξιολόγησης σ' αυτή την περίπτωση είναι εξαιρετική. Στη δημιουργία και εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης, η διοίκηση πρέπει να καθορίσει πρωτίστως πού θα χρησιμοποιηθεί και στη συνέχεια να αποφασίσει σχετικά με τη διαδικασία εφαρμογής του.

Οι μέθοδοι και τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την εφαρμογή των συστημάτων αξιολόγησης, δείχνουν αν ο οργανισμός διαχειρίζεται τις επιδόσεις του αποτελεσματικά. Μεγάλο μέρος των πληροφοριών που σχετίζονται με την αξιολόγηση των επιδόσεων δεν είναι προσδιορίσιμο ποσοτικά και δεν έχει διακριτά όρια, και γι' αυτό εξετάζεται ποιοτικά. Για πολλούς οργανισμούς, ο κύριος στόχος του συστήματος αξιολόγησης είναι η βελτίωση της συνολικής απόδοσης, ατομικής και οργανωσιακής. Ένα σωστά σχεδιασμένο σύστημα μπορεί να οδηγήσει στην επίτευξη στόχων και στην ενίσχυση της απόδοσης των εργαζομένων. Το ερευνητικό έργο στον τομέα της αξιολόγησης των επιδόσεων είναι εξαιρετικά ευρύ και καταδεικνύει μεγάλο αριθμό μεθόδων που εξελίσσονται κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών και είναι διαθέσιμες για τη μέτρηση των επιδόσεων (Chang & Hahn, 2006. Jiang *et al*, 2001, Arvey & Murphy, 1998, Sanchez & De La Torre, 1996 κ.α.).

Η επιλογή των εργαζομένων είναι μια συνεχής και πολύπλοκη διαδικασία, προσαρμοσμένη στις μεταβαλλόμενες ανάγκες της επιχείρησης ή του οργανισμού. Ο Ksciuk (2007) παρουσίασε την ανάπτυξη της διαχείρισης προσωπικού κατά τα τελευταία χρόνια δίνοντας έμφαση στη διαδικασία επιλογής των εργαζομένων, που προκύπτει μέσα από την επιλογή των κατάλληλων μεθόδων πρόσληψης και επιλογής. Σύμφωνα με τον Law (2007) η αξιολόγηση της απόδοσης είναι μια ενέργεια που απορρέει από την κεντρική διαχείριση του εξωτερικού ελέγχου και είναι μια διαδικασία γενικά μη αρεστή, τόσο από τον αξιολογητή όσο και από τον

αξιολογούμενο. Οι Jafari et al. (2009) πρότειναν ένα πλαίσιο για την επιλογή των μεθόδων αξιολόγησης, τις οποίες και συνέκριναν ώστε να διευκολυνθεί η διαδικασία επιλογής από τους οργανισμούς. Με τη χρήση του πλαισίου αυτού, οι οργανισμοί μπορούν να κρίνουν τη δική τους μέθοδο αξιολόγησης απόδοσης ως προς τα βασικά χαρακτηριστικά της, πριν από την εφαρμογή οποιασδήποτε άλλης. Η εξέλιξη του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων και ο τρόπος που το σύστημα διαχείρισης της απόδοσης υλοποιείται στην πράξη εκπονήθηκε από τους Torro και Prusti (2012), οι οποίοι διαφοροποιούν αυτά τα δύο συστήματα, την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων και το σύστημα διαχείρισης, υποστηρίζοντας ότι η διαχείριση των επιδόσεων εξαλείφει ως ένα βαθμό τις αδυναμίες του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης. Ο Sirb (2012) ανέπτυξε ένα εργαλείο που βασίζεται στην “ασαφή λογική” για την επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού σε ιδιωτικές εταιρείες, κατά κανόνα. Σύμφωνα με τους Ahmed et al. (2013) ασαφής λογική είναι η λογική που τα στελέχη χρησιμοποιούν στη λήψη αποφάσεων, που μεταξύ άλλων σχετίζονται και με τη διαδικασία αξιολόγησης. Υποστηρίζουν δηλαδή ότι, η αξιολόγηση απαιτεί και συχνά περιλαμβάνει διαφορετικές μορφές πληροφοριών που είναι ασαφείς, ελλιπείς, αντικειμενικές και υποκειμενικές ταυτόχρονα.

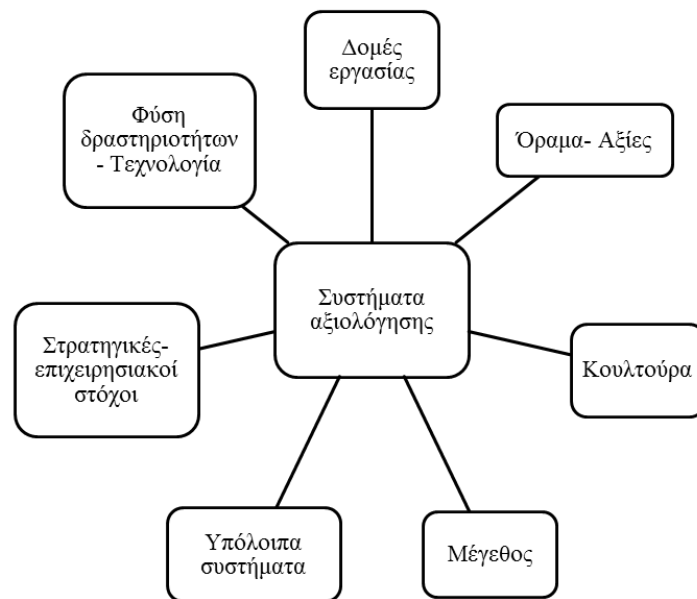
Πολλοί οργανισμοί δε χρησιμοποιούν ένα συστηματικό τρόπο για να αξιολογήσουν την απόδοση των υπαλλήλων τους, καθιστώντας τη διαδικασία αναποτελεσματική. Για το λόγο αυτό, κρίνεται θεμελιώδες να αναπτυχθεί μια συστηματική προσέγγιση για τακτική χρήση, ώστε να εκτελείται η διαδικασία αξιολόγησης των επιδόσεων στο στάδιο του σχεδιασμού. Επιπρόσθετα, οι οργανισμοί χρησιμοποιούν ποικίλα κριτήρια για την αξιολόγηση ενός υπαλλήλου, αυξάνοντας την πολυπλοκότητα, καθώς υπάρχουν διαφορετικοί κανόνες για κάθε κριτήριο, με διαφορετική προτεραιότητα (Ahmed et al., 2013). Έτσι τελικά, η απόκτηση ενός γενικού δείκτη απόδοσης για έναν εργαζόμενο, λαμβάνοντας υπόψη όλα τα κριτήρια, είναι μια σύνθετη και ενδεχομένως χρονοβόρα διαδικασία.

3.2.1. Δομή ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης

Ένα αποτελεσματικό και ακριβές σύστημα αξιολόγησης οφείλει να είναι τυποποιημένο και να εκτελείται από κατάλληλα εκπαιδευμένους αξιολογητές. Μέσω της κατάλληλης εκπαίδευσης αυξάνονται σημαντικά οι πιθανότητες για ορθές και αντικειμενικές παρατηρήσεις, αναβαθμίζοντας την εγκυρότητα των εξαγόμενων συμπερασμάτων και τη χρησιμότητά τους κατά τη λήψη αποφάσεων για την τοποθέτηση και εξέλιξη του προσωπικού. Ωστόσο, ακόμη και στις πιο άρτια οργανωμένες επιχειρήσεις η διαδικασία της αξιολόγησης συνδέεται με ποικίλα προβλήματα, όπως η δυσπιστία των προϊστάμενων ως προς τη χρησιμότητα της αξιολόγησης. Αυτό συμβαίνει εξαιτίας του γεγονότος ότι θεωρούν σπατάλη χρόνου την απεικόνιση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας των υφισταμένων τους σε σχέση με τα εργασιακά καθήκοντα, αφού πρόκειται για στοιχεία που οι ίδιοι γνωρίζουν

εμπράκτως. Οι δυσκολίες αυτές δεν αποτελούν πρόβλημα όταν η επιχείρηση υιοθετεί εύχρηστο, κατανοητό, κοινά αποδεκτό και αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης απόδοσης. Όταν συμβαίνει αυτό, το αποτέλεσμα είναι έγκυρα και αξιόπιστα συμπεράσματα, εντοπισμός των ευκαιριών για βελτιώσεις, καθώς και χρήσιμες πληροφορίες στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού που σχετίζονται άμεσα με το έργο του.

Πρωταρχικό στοιχείο του συστήματος αξιολόγησης είναι η συγκεκριμενοποίηση της φιλοσοφίας που ακολουθεί. Ως φιλοσοφία εννοούνται οι στόχοι προς επίτευξη και οι βασικές αρχές στις οποίες θα στηριχθεί το σύστημα. Πέραν των βασικών στόχων, που είναι κοινói για όλα τα συστήματα, πρέπει να υπάρχουν και ειδικοί στόχοι οι οποίοι προκύπτουν από το όραμα και τις βασικές αξίες της επιχείρησης, της στρατηγικές επιδιώξεις και το περιβάλλον της. Τέτοιους στόχους για παράδειγμα αποτελούν η επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων, η συνεχής ανάπτυξη των εργαζομένων, τα κίνητρα, η εκπαίδευση, οι προαγωγές, οι μεταθέσεις και οι προσλήψεις, η ενδυνάμωση των εργαζομένων και η ενίσχυση της παρακίνησης για βελτίωση, η ενίσχυση του αισθήματος υπευθυνότητας, (στοχοθεσία, καθοδήγηση, ανάπτυξη συνεργατών, έλεγχος) καθώς και η ενίσχυση των στοιχείων της εταιρικής κουλτούρας της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).



Σχήμα 2: Προσδιοριστικοί παράγοντες του συστήματος αξιολόγησης. (Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, 2003)

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης έχουν αντίκτυπο τόσο στην επιχείρηση όσο και στον ίδιο τον εργαζόμενο, ο οποίος πρέπει να ενημερώνεται για την επίδοσή του. Επιπλέον, πρέπει να υπάρχει αρμονική σχέση μεταξύ του συστήματος αξιολόγησης και

της εργασιακής θέσης για την οποία έχει κατασκευαστεί. Είναι αναγκαία η απουσία παραγόντων που δεν αφορούν το ίδιο το έργο, αλλά και η συμφωνία απόψεων μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου. Αυτό βέβαια έχει τη βάση του στο βαθμό κατά τον οποίο αναγνωρίζεται και από τις δύο πλευρές ένα σύστημα αξιολόγησης ως αντικειμενικό. Τέλος, οι αξιολογητές θα πρέπει να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι γι' αυτή τη δουλειά και να έχουν άμεση και συχνή επαφή με τους αξιολογούμενους (Κάντας, 1998).

Η αξιολόγηση ακολουθεί μια διαδικασία αρχικά παρατήρησης εργασιακών συμπεριφορών, έπειτα αξιολόγησης τους από τον προϊστάμενο και τέλος σταθμισμένης βαθμολόγησή τους ώστε να υπάρχει ένας γενικός βαθμός του εργαζομένου ως προς την απόδοσή του (Borman, 1978). Ωστόσο, τα απλουστευμένα αυτά βήματα δεν ακολουθούνται πάντα. Το αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης περιλαμβάνει τρία κύρια στοιχεία. Συγκεκριμένα επίπεδα απόδοσης των εργασιακών καθηκόντων αποτελούν τη βάση για περαιτέρω ανάπτυξη, διαμόρφωση και εφαρμογή του συστήματος με σκοπό την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων και της στρατηγικής της επιχείρησης. Στη συνέχεια, μετράται η πραγματική απόδοση των εργαζομένων υπό καθορισμένα κριτήρια, συγκρίνεται με την ιδεατή και τα συμπεράσματα κοινοποιούνται στους ενδιαφερόμενους (αξιολογούμενοι και τμήμα ανθρώπινου δυναμικού) (William, Werther & Davis, 1996).

Εάν δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των κριτηρίων και της θέσης εργασίας, είναι εξαιρετικά πιθανό η αξιολόγηση να καταλήξει σε λανθασμένα συμπεράσματα, επιφέροντας προβλήματα στο εργασιακό περιβάλλον του αξιολογούμενου. Το κομμάτι της μεταφοράς πληροφόρησης στον εργαζόμενο και το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού κατέχει επίσης καίρια θέση στην επιτυχή έκβαση της διαδικασίας αξιολόγησης. Η απουσία της πληροφόρησης του εργαζόμενου για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης του αφαιρεί τη δυνατότητα βελτίωσης του τρόπου με τον οποίο εργάζεται. Αντίστοιχα το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού στηρίζει στα αποτελέσματα αξιολογήσεων αποφάσεις για την εκπαίδευση, ανάπτυξη και γενικότερα εξέλιξη του προσωπικού.

Η πληροφόρηση του αξιολογούμενου αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για την ικανοποίηση και τη μετέπειτα απόδοσή του. Η από κοινού συνεργασία προϊσταμένου και υφισταμένου (Evaluation Interview) για τη συζήτηση των αποτελεσμάτων καθορίζει το βαθμό κατανόησης του θετικού της διαδικασίας από την πλευρά του εργαζόμενου και την προσπάθεια που θα καταβάλει για περαιτέρω βελτίωση. Η συνέντευξη αξιολόγησης είναι κάτι που κατά κανόνα απεύχονται και θα επιθυμούσαν να αποφύγουν τόσο οι εργαζόμενοι όσο και οι ίδιοι οι υφισταμένοι. 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 (Dulewicz & Fletcher, 1989).

Σύμφωνα με τους Burk et al. (1978), οι εργαζόμενοι που αντιμετωπίζουν τη διαδικασία αξιολόγησης ως εργαλείο καθορισμού της επαγγελματικής τους εξέλιξης είναι περισσότερο δεκτικοί στη στοχοθέτηση και την παροχή κινήτρων για την επίτευξη αποτελέσματος με αποτέλεσμα να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι. Σύμφωνα με κάποιες απόψεις, δεν είναι μόνο η ενημέρωση του εργαζομένου που προσδιορίζει την ικανοποίησή του από τη διαδικασία αξιολόγησης. Το διαπροσωπικό στοιχείο στις σχέσεις παίζει σπουδαίο ρόλο, τόσο στο πώς ο προϊστάμενος προσεγγίζει τον εργαζόμενο, αλλά και αντίστροφα, στο πώς ο υφιστάμενος αντιμετωπίζει τα καθήκοντά του, τους ανωτέρους και κατ' επέκταση συνολικά την επιχείρηση (Nathan et al, 1991).

Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού είναι, λοιπόν, εκείνο που ασχολείται με την κατασκευή και διαχείριση του συστήματος αξιολόγησης που χρησιμοποιεί η επιχείρηση. Ωστόσο, όπως είναι λογικό, αναπτύσσονται διαφορετικές προσεγγίσεις ώστε να διασφαλίζεται η ομοιομορφία σε εργαζομένους της ίδιας βαθμίδας με αποτέλεσμα τα συμπεράσματα που απορρέουν να είναι συγκρίσιμα, χαρακτηριστικό απαραίτητο για διαδικασίες όπως εξέλιξη και σωστή τοποθέτηση προσωπικού. Στόχος της αξιολόγησης δεν είναι μόνο η αποκάλυψη χαμηλών επιδόσεων, αλλά και η ανίχνευση των σωστών εργασιακών συμπεριφορών ώστε να ανταμείβονται. Για να επιτευχθεί αυτό τα συστήματα αξιολόγησης πρέπει να σχεδιάζονται με βάση τα χαρακτηριστικά της εργασίας και των υποχρεώσεων που απορρέουν από αυτή, να είναι πρακτικά και να περιλαμβάνουν αξιόπιστα κριτήρια μέτρησης.

Όταν η αξιολόγηση γίνεται με βάση ένα σύστημα μη συνδεδεμένο με την εργασία μπορεί να θεωρηθεί άκυρη και τα αποτελέσματα στα οποία καταλήγει να είναι αναξιόπιστα. Η πρακτικότητα του συστήματος έγκειται στο βαθμό που γίνεται κατανοητό τόσο από αξιολογητές όσο και αξιολογούμενους. Ένα πολύπλοκο και δύσκολο στην εφαρμογή σύστημα μπορεί να οδηγήσει σε σύγχυση και δυσφορία από την πλευρά των ατόμων που αφορά άμεσα. Η τυποποίηση από τη πλευρά της συμβάλλει στην επικράτηση πανομοιότυπων πρακτικών κατά την αξιολόγηση όλων των εργαζομένων, ανεξαρτήτου βαθμίδας και θέσης και παράλληλα συνδέεται με περισσότερο αξιόπιστα και αξιοποιήσιμα στη συνέχεια συμπεράσματα.

3.2.2. Οι στόχοι ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης

Η αξιολόγηση των εργαζομένων είναι συνδεδεμένη με την επιχειρησιακή αλλαγή και κουλτούρα και για το λόγο αυτό αποκτά βαρύνουσα σημασία σε μεταβατικές περιόδους, όπως η τωρινή. Επομένως, μεγάλης σημασίας είναι πλέον η προσωπικότητα του εργαζομένου η διάθεση του για διαρκή επιμόρφωση και η προσαρμοστικότητά του στις μεταβολές, όλα στοιχεία που συνθέτουν τη συναισθηματική του νοημοσύνη.

Εν ολίγοις, η αξιολόγηση συσχετίζεται άμεσα με την επιλογή υπαλλήλων, την εκπαίδευση και ανάπτυξη της επιχειρησιακής κουλτούρας και αλλαγής (Cascio, 1995). Σύμφωνα με πολλούς ερευνητές (Ferris, Hochwarter, Buckley, Harrell-Cook & Frink, 1999. Pfeffer & Veiga, 1999. Truss 2001) οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού συνδέονται άμεσα με την απόδοση μίας δημόσιας επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, συνδέονται με την ποιότητα και ποσότητα παροχής υπηρεσιών και την ικανοποίηση του πολίτη – πελάτη, λαμβάνοντας, έτσι, έναν κοινωνικό ρόλο και χαρακτήρα (Filella, 1991). Οι ερευνητές προτείνουν την εφαρμογή πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που ισχύουν στον ιδιωτικό τομέα και στον δημόσιο, αποσκοπώντας έτσι στην αποτελεσματικότητα μιας δημόσιας επιχείρησης (Brown, Ryan & Parker, 2000. Boyne, 2002. Lee, 2006).

Σκοπός της αξιολόγησης είναι «η παρακολούθηση και ο έλεγχος της εξέλιξης ενός οργανισμού στην διάρκεια του χρόνου που περνάει σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον καθώς και η ενθάρρυνση με διάφορα κίνητρα των εργαζομένων έτσι ώστε να αυξηθεί η προσφορά τους στον οργανισμό» (Di Kamp, 1994). Βασικός στόχος της αξιολόγησης είναι να βοηθήσει τη διοίκηση στη λήψη αποφάσεων για το προσωπικό, όσον αφορά την εκπαίδευση, τις προαγωγές, και την ανατροφοδότηση των εργαζομένων για την επίδοσή τους. Ωστόσο, το να βρεθεί ένα αξιόπιστο και έγκυρο κριτήριο της εργασιακής συμπεριφοράς, αποτελεί ένα δύσκολο εγχείρημα, καθώς το τελευταίο θα πρέπει να σχετίζεται άμεσα με την εργασιακή θέση, ενώ παράλληλα, θα πρέπει να είναι αποδεκτό από όλους τους ενδιαφερόμενους, αξιολογητές και αξιολογούμενους (Murphy, 1995. Brown, 2005. Carson, 2006. Stavrou, Charalambous & Spiliotis, 2007).

Τα οφέλη της αποτελεσματικής αξιολόγησης αφορούν τον οργανισμό, το άτομο και τον αξιολογητή. Το άτομο που αξιολογείται έχει την ευκαιρία να αποδείξει την αξία του, να προβληθεί το έργο του, να υποστηριχτούν οι απόψεις του και να εξελιχθεί η καριέρα του. Ο αξιολογητής έχει την δυνατότητα να εκτιμήσει το έργο του αξιολογούμενου, να τον ενθαρρύνει να συνεχίσει να προσφέρει στον οργανισμό αλλά και να προωθήσει την καριέρα του εφόσον ο εργαζόμενος το αξίζει. Ο οργανισμός εντοπίζει εάν υπάρχει πρόβλημα ώστε να μετεκπαιδεύσει τους εργαζόμενούς του, έχει εικόνα ανά πάσα στιγμή για την κατάσταση του οργανισμού και τέλος έχει την δυνατότητα να αξιοποιήσει με τον καλύτερο τρόπο τα προσόντα του κάθε εργαζόμενου (Di Kamp, 1994).

Η υιοθέτηση συστήματος αξιολόγησης απόδοσης από οποιοδήποτε οργανισμό βοηθά στη βελτίωση της εσωτερικής οργάνωσής του και αποτελεί έναν εσωτερικό μηχανισμό ανάπτυξης και προετοιμασίας του προσωπικού του για την ανάληψη αυξημένων αρμοδιοτήτων και ευθυνών. Η διαδικασία της αξιολόγησης, όταν περιέχει συζήτηση - συνέντευξη αξιολογητή και αξιολογούμενου και αυτοαξιολόγηση πριν τη βαθμολογία, αποτελεί ευκαιρία ανταλλαγής απόψεων για τους στόχους της επιχείρησης. Είναι καλή ευκαιρία να μάθει ο αξιολογούμενος την εικόνα που έχει γι’

αυτόν ο προϊστάμενός του, για ποιους λόγους και γενικότερα τι περιμένει η επιχείρηση από αυτόν στο προσεχές μέλλον.

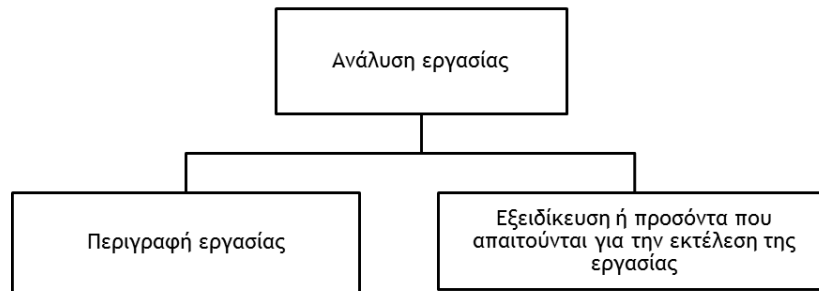
Η αποτελεσματική αξιολόγηση, ως εργαλείο διοίκησης, απαιτεί ένα σύστημα σαφές και συγκεκριμένο, ευθυγραμμισμένο με τις ιδιαιτερότητες του κάθε οργανισμού, αποδεκτό από τους αξιολογούμενους και αξιόπιστο ως προς τα αποτελέσματά του. Για να έχει όμως αποτέλεσμα η εφαρμογή του, απαραίτητη είναι η ορθή χρήση του. Μερικές από τις βασικότερες ικανότητες των αξιολογητών είναι η κατανόηση των βασικών εννοιών των κριτηρίων της μεθόδου που χρησιμοποιείται, η στοχοθεσία και η μέτρηση των αποτελεσμάτων της, ο εντοπισμός των ασθενών σημείων καθώς και η καθοδήγηση για την βελτίωση τους. Απαραίτητη επίσης προϋπόθεση συνιστά ο ενστερνισμός - τόσο από τους αξιολογούμενους όσο και τους αξιολογητές - της κουλτούρα του οργανισμού, της πίστης ότι η αξιολόγηση είναι προς όφελος όλων, η ύπαρξη θετικού κλίματος καθώς και η αίσθηση της δικαιοσύνης και της αντικειμενικότητας (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή , 2003). Για να επιτευχθούν οι στόχοι της αξιολόγησης πρέπει αυτή να εφαρμοστεί ορθά βάσει κριτηρίων, τα οποία θα πληρούν τις προϋποθέσεις της αξιοπιστίας, της εγκυρότητας, της έλλειψης προκαταλήψεων και της αντικειμενικότητας. Περαιτέρω αναφορά στα κριτήρια των συστημάτων αξιολόγησης θα γίνει στην επόμενη υποενότητα. Το εκάστοτε σύστημα αξιολόγησης μπορεί να εφαρμοστεί είτε επίσημα, στα πλαίσια μιας θεσμοθετημένης διαδικασίας με έντυπα και πρότυπα αξιολόγησης, είτε ανεπίσημα, όπως στην περίπτωση που ένας επόπτης απλά παρατηρεί και σχολιάζει ένα θετικό ή ένα αρνητικό περιστατικό που συνέβη κατά την εργασία.

Η αξιολόγηση πρέπει, λοιπόν, να είναι μια αντικειμενική διαδικασία και να περιλαμβάνει τη θέσπιση συγκεκριμένων κριτηρίων απόδοσης, καταγραφή των αποτελεσμάτων και ανατροφοδότηση των εργαζομένων. Προϋποθέτει ότι έχουν τεθεί ορισμένα κριτήρια απόδοσης και ότι ασκείται κριτική στον εργαζόμενο σχετικά με την απόδοσή του ώστε να μπορεί να καλύψει τυχόν ελλείμματα ή να συνεχίσει να αποδίδει πάνω από ένα μέσο επίπεδο. Στο επίκεντρο της αξιολόγησης και διαχείρισης της απόδοσης βρίσκεται η ιδέα ότι οι εργαζόμενοι πρέπει πάντα να γνωρίζουν εκ των προτέρων τα πρότυπα απόδοσης και τους στόχους και να συμμετέχουν στον προσδιορισμό αυτών. Οι στόχοι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, προκλητικοί αλλά επιτεύξιμοι, συναφείς με το τι θέλει ο οργανισμός και έγκαιροι, δηλαδή εντός χρονικών προθεσμιών (Dessler, 2012).

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί η άποψη του James Harrington σύμφωνα με τον οποίο «Η μέτρηση είναι το πρώτο βήμα που οδηγεί στον έλεγχο και τελικά στην βελτίωση. Εάν δεν μπορείς να μετρήσεις κάτι, δεν μπορείς να το καταλάβεις. Εάν δεν μπορείς να το καταλάβεις, δεν μπορείς να το ελέγξεις. Εάν δεν μπορείς να το ελέγξεις, δεν μπορείς να το βελτιώσεις».

3.2.3. Προσδιορισμός των κριτηρίων της αξιολόγησης

Η διαδικασία αξιολόγησης οφείλει να βασίζεται σε αξιόπιστα κριτήρια και μεθόδους μέτρησης. Τα κριτήρια απόδοσης προκύπτουν από την ανάλυση εργασίας και σχετίζονται με το χαρακτήρα του εργαζομένου, με τη συμπεριφορά που είναι απαραίτητη να επιδειχθεί για να εκτελεστεί η εργασία και τέλος, με τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτυγχάνει ο εργαζόμενος (Χυτήρης 2001).



Σχήμα 3: Η ανάλυση εργασίας

Οι μετρήσεις απόδοσης μπορεί να είναι άμεσες ή έμμεσες. Στη μεν πρώτη περίπτωση ο αξιολογητής 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. Μια επιπλέον διάκριση είναι σε αντικειμενική και υποκειμενική μέτρηση. Οι αντικειμενικές μέθοδοι είναι συνήθως ποσοτικές και βασίζονται σε ενδείξεις της απόδοσης που γίνονται επαληθεύσιμες από περισσότερους παρατηρητές. Οι υποκειμενικές μέθοδοι βασίζονται σε προσωπικά κριτήρια και αντιλήψεις που θέτουν οι εκάστοτε αξιολογητές. Ο συνδυασμός των παραπάνω χαρακτηριστικών επηρεάζει την ορθότητα της αξιολόγησης. Όταν η μέθοδος 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. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού είναι εύλογο να προτιμά αντικειμενικά κριτήρια και άμεσες μεθόδους μέτρησης της απόδοσης.

Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την κριτική ενός συστήματος αξιολόγησης είναι τα εξής:

- Στρατηγική αντιστοιχία: αφορά την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα ενός συστήματος αξιολόγησης.
- Εγκυρότητα : ο βαθμός με τον οποίο μια μέτρηση αξιολογεί όλες τις πτυχές μιας απόδοσης, προκειμένου να αποφευχθούν λάθη.

Το κλειδί της επιτυχίας για μια έγκυρη αξιολόγηση θεωρείται η εποπτική βαθμολόγηση της απόδοσης. Κριτήριο θεωρείται και η αξιοπιστία, όρος με τον οποίο αναφερόμαστε στον βαθμό στον οποίο μια μέτρηση είναι απαλλαγμένη από το τυχαίο

σφάλμα. Για την απαλλαγή από τέτοιου είδους προβλήματα απαραίτητη είναι η συνοχή και η διαχρονικότητα της μέτρησης. Επιπλέον, η αποδεκτικότητα, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο μια μέτρηση θεωρείται επαρκής, ικανοποιητική και νόμιμη από όλες τις πλευρές. Τέλος, η συγκεκριμενοποίηση, η οποία αναφέρεται στο κατά πόσο μια μέτρηση παρέχει επαρκή και λεπτομερή καθοδήγηση στους υπαλλήλους σχετικά με το τι προσδοκά ο οργανισμός από αυτούς και κατά πόσο μπορούν να τα εκπληρώσουν, αποτελεί επίσης κριτήριο προς θέσπιση (Noe et al, 1997).

Τα περισσότερα συστήματα αξιολόγησης χρησιμοποιούν κριτήρια, τα οποία περιλαμβάνουν χαρακτηριστικά γνωρίσματα, συμπεριφορές, ικανότητες, επίτευξη στόχων και δυνατότητες βελτίωσης με έναν συνδυαστικό τρόπο. Είναι απαραίτητη η επαλήθευση της συσχέτισης των κριτηρίων αξιολόγησης με την απόδοση των εργαζομένων, την επίτευξη των στόχων και την επιτυχία του οργανισμού (Mondy, 2014). Τα πιο συχνά χρησιμοποιούμενα κριτήρια αξιολόγησης κατά τον Mondy (2014) είναι τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα - όπως η στάση, η κρίση, η προσαρμοστικότητα, η εμφάνιση και η πρωτοβουλία, οι συμπεριφορές - όπως το ηγετικό στυλ, το πνεύμα συνεργασίας και ο προσανατολισμός στην εξυπηρέτηση, οι ικανότητες, δηλ. ένα εκτενές εύρος γνώσεων, δεξιοτήτων, ατομικών χαρακτηριστικών, τα οποία μπορεί να είναι και τεχνικής φύσης ή επικοινωνιακών δεξιοτήτων, η επίτευξη οικονομικών στόχων στις ανώτερες βαθμίδες και στόχων ποιότητας υπηρεσιών στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα και η δυνατότητα βελτίωσης.

Ένα αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού περιλαμβάνει την ανάλυση του έργου μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας (job description), τον ορισμό της επιτυχούς εκτέλεσης έργου και την ανάπτυξη μεθόδων μέτρησης των επιτεύξεων. Ο αξιολογητής πρέπει αρχικά να διαθέτει μια ακριβή ανάλυση του έργου της κάθε θέσης εργασίας που αξιολογεί. Πρέπει να γνωρίζει τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις μιας θέσης εργασίας αλλά και τα προσόντα που απαιτούνται για την κάλυψή της, ώστε να μπορεί να ορίσει τα κριτήρια αξιολόγησης για αυτή. Επίσης, πρέπει να έχουν οριστεί με ακρίβεια οι επιδόσεις που θεωρούνται ικανοποιητικές και να έχουν αναπτυχθεί από τον αξιολογητή τρόποι μέτρησης αυτών των επιδόσεων (Mondy & Noe, 2005).

Ο σχεδιασμός της διαδικασίας αξιολόγησης συμπεριλαμβάνει:

- τις απαραίτητες ενέργειες ώστε να πραγματοποιηθεί η αξιολόγηση,
- τις ευθύνες ως προς αυτές τις ενέργειες δηλαδή ποιος κάνει τι, και
- το χρονικό προσδιορισμό της κάθε ενέργειας περιλαμβάνει (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς, 2003:330).

Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων ορίζεται ως μια δομημένη και γραφειοκρατική αλληλεπίδραση μεταξύ του προϊστάμενου και του υφιστάμενου, που χαρακτηρίζεται από περιοδικότητα. Ουσιαστικός παράγοντας στην αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί η ταυτότητα του αξιολογητή (Cascio, 1995). Η

αξιολόγηση δύναται να πραγματοποιηθεί από τον προϊστάμενο, τους συναδέλφους, τους υφισταμένους, τους πελάτες, τον ίδιο τον εργαζόμενο ή από εξωτερικούς συμβούλους. Ο κάθε προϊστάμενος έχει το δικαίωμα αλλά και την υποχρέωση να παρατηρεί και να ελέγχει τους εργαζόμενους και να αξιολογεί την πορεία και την συμπεριφορά τους. Έχει την τυπική εξουσία να διεξάγει τις αξιολογήσεις και να συντάσσει αναφορές για την εξέλιξή τους. Βάσει των παρατηρήσεων του, αποφασίζει για την περαιτέρω εξέλιξή του κάθε εργαζόμενου μέσω εκπαίδευσης ή και επανατοποθέτησης. Ταυτόχρονα, η αξιολόγηση από ομοιόβαθμους αποτελεί επίσης μία αξιόπιστη μέθοδο εφόσον δεν υπάρχει κοινοποίηση των αποτελεσμάτων, μιας και βασίζεται στις παρατηρήσεις των συναδέλφων που είναι πιο τακτικές και πιο ουσιαστικές.

Έρευνες έχουν δείξει ότι ο καταλυτικότερος ρόλος της αξιολόγησης αφορά τη μείωση της αμφιβολίας από την πλευρά των εργαζομένων και της διοίκησης (Dubinsky & Mattson, 1979. Jaworski et al, 1993. Babakus et al, 1996. Cotton & Tuttle, 1986). Αυτό σημαίνει ότι ο εργαζόμενος μπορεί να πληροφορηθεί σχετικά με την απόδοση του σε σύγκριση με συναδέλφους του, να ελέγξει την συμβατικότητα των φιλοδοξιών του με την πολιτική και τους στόχους της εταιρείας και να ανασυνθέσει την πορεία του μέσα σε ένα διαρκώς μεταλλασσόμενο εργασιακό πλαίσιο (Παπάνης & Ρόντος, 2007).

Η αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζόμενου από τον ίδιο προϋποθέτει υψηλή ωριμότητα καθώς ενυπάρχει ο κίνδυνος υπερεκτίμησης των ικανοτήτων και απόκρυψης των προσπαθειών και εργασιών. Είναι δυνατή η χρήση εξωτερικών συμβούλων, εξειδικευμένων στελεχών, για την αξιολόγηση του προσωπικού που θα συλλέξουν τα απαραίτητα στοιχεία και θα προχωρήσουν στα πορίσματα της αξιολόγησης. Τέλος, μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός μπορεί να απευθυνθεί στους εξωτερικούς πελάτες του προκειμένου να διερευνήσει θέματα που αφορούν κυρίως την ποιότητα των υπηρεσιών και αξιοποιήσει την πληροφόρηση στη αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων του (Παπαστεφανάκη, 2006).

Επιπρόσθετα, η αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων εξαρτάται από τον καθορισμό του χρονικού διαστήματος που θα καλύπτει. Οι αξιολογήσεις θα πρέπει να γίνονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα ή σε κάποιο μεταβλητό διάστημα λόγω συνθηκών. Οι προϊστάμενοι θα πρέπει να θεωρεί ότι τη διαδικασία της αξιολόγησης ως μια συνεχή διαδικασία. Η επαναπληροφόρηση των υπαλλήλων με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης θα πρέπει να γίνεται όχι απλά μια φορά τον χρόνο.

Συνοψίζοντας, κάθε επιχείρηση ή οργανισμός θα πρέπει να διαμορφώσει ένα συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων σε αυτή βάση του οποίου (Παπαστεφανάκη, 2006):

- θα συγκεκριμενοποιεί τη φιλοσοφία της αξιολόγησης στη συγκεκριμένη επιχείρηση, δηλαδή οι στόχοι και οι βασικές αρχές της αξιολόγησης (γιατί αξιολογούμε)
- θα προσδιορίζονται οι επιδόσεις που θα αξιολογούνται και τα κριτήρια με τα οποία αυτές θα αξιολογούνται (τι αξιολογούμε)
- θα προσδιορίζονται οι μέθοδοι μέτρησης/αξιολόγησης (πως αξιολογούμε)
- θα αποσαφηνίζονται οι αρμοδιότητες όσων εμπλέκονται στην αξιολόγηση (ποιος αξιολογεί).

3.2.4. Μέθοδοι αξιολόγησης

Όπως έχει προαναφερθεί, η απόδοση των εργαζομένων είναι το σύνολο των αποτελεσμάτων που παράγονται σε μια συγκεκριμένη εργασία ή δραστηριότητα κατά τη διάρκεια συγκεκριμένης χρονικής διάρκειας. Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων κρίνεται εξαιρετικά σημαντική για την ανάπτυξη της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό, η επιλογή της κατάλληλης μέθοδος για την αξιολόγηση των συγκεκριμένων υπαλλήλων είναι εξαιρετικής σημασίας. Οι υπεύθυνοι, προκειμένου να επιλέξουν την κατάλληλη μέθοδο για την επιχείρηση θα πρέπει να καθορίσουν το σκοπό της αξιολόγησης. Ανάλογα με το βασικό σκοπό, χρησιμοποιούνται κατά περίπτωση παραδοσιακές μέθοδοι αξιολόγησης, ή καταλληλότερες για περιβάλλοντα συνεργασίας μέθοδοι (Mondy et al., 1988). Οι κυριότερες μέθοδοι για την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων κατατάσσονται σε τέσσερις βασικές κατηγορίες:

3.2.4.1. Αξιολόγηση με βάση τη σύγκριση

Η αξιολόγηση ενός συγκεκριμένου εργαζόμενου γίνεται κυρίως με σύγκριση αυτού του εργαζόμενου με άλλους προκειμένου να προσδιοριστεί η αποδοτικότητα της συμπεριφοράς του (Ξηροτύρη- Κουφίδου, 2001). Ο τρόπος αυτός αξιολόγησης εγείρει εντάσεις μεταξύ των εργαζομένων και των εκτιμητών και δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην διαδικασία της υποκίνησης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού. Οι βασικές μέθοδοι της συγκεκριμένης κατηγορίας είναι:

- Η μέθοδος της απλής κατάταξης, η οποία απευθύνεται σε μικρές επιχειρήσεις και κατατάσσει τους υπαλλήλους βάσει βαθμολογίας. (Μούζα- Λαζαρίδη,2006)
- Η μέθοδος της εναλλακτικής κατάταξης, με την οποία ο προϊστάμενος συγκρίνει τους υπαλλήλους μεταξύ τους και καταλήγει σε μία κατάταξη αυτών βάση της συγκεκριμένης σύγκρισης (Τερζίδης- Τζωρτζάκης,2001)

- Η μέθοδος κατανομής βαθμών, κατά την οποία οι εργαζόμενοι βαθμολογούνται σε κλίμακα των 100 και ανάλογα με την βαθμολογία τους κατατάσσονται στον κατάλογο.
- Η μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών, που αφορά κυρίως την αξιολόγηση υφισταμένων και γίνεται σύγκριση αυτών ανά ζεύγη για κάθε χαρακτηριστικό που κρίνεται απαραίτητο (Κανελλόπουλος, 1979).
- Η μέθοδος της υποχρεωτικής διασποράς, βάσει της οποίας οι εργαζόμενοι κατατάσσονται σε κατηγορίες και ακολούθως γίνεται υπολογισμός των εκάστοτε ποσοστών όλων αυτών των κατηγοριών (Mondí et al, 1999). Η συγκεκριμένη μέθοδος μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην περίπτωση που ο οργανισμός θέλει να δώσει περισσότερες παροχές στους πιο αποδοτικούς.

3.2.4.2. Αξιολόγηση με βάση απόλυτα κριτήρια

Διενεργείται μέσω ερωτηματολογίων και έχει ως στόχο την αξιολόγηση βάσει συγκεκριμένων χαρακτηριστικών και εργασιακών καθηκόντων, με έμφαση σε αντικειμενικά κριτήρια. Οι πιο διαδεδομένες μέθοδοι αξιολόγησης με βάση απόλυτα κριτήρια είναι οι ακόλουθες:

- Μέθοδος της γραμμικής κλιμακωτής κατάταξης, η οποία είναι ευρέως χρησιμοποιούμενη και επικεντρώνεται σε συγκεκριμένες συμπεριφορές και χαρακτηριστικά που έχουν άμεση σχέση με την εργασιακή απόδοση.
- Μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου, που περιλαμβάνει λίστα με όλα τα χαρακτηριστικά του εργαζόμενου, τα οποία καλείται να αξιολογήσει ο εκτιμητής, με συντελεστές βαρύτητας.
- Μέθοδος της υποχρεωτικής επιλογής, η οποία αποτελεί παραλλαγή της μεθόδου σταθμισμένου ελέγχου, με μόνη διαφορά ότι ο εκτιμητής δεν λαμβάνει τις ενδεχόμενες απαντήσεις αλλά επιλέγει την πρόταση που αντιπροσωπεύει καλύτερα τον κάθε εργαζόμενο.
- Αξιολόγηση μέσω ελεύθερης έκθεσης, κατά την οποία ο αξιολογητής γράφει έκθεση για την απόδοση κάθε εργαζόμενου, καταγράφοντας την συμπεριφορά και επισημαίνοντας τις ικανότητές του.
- Μέθοδος κρίσιμων χαρακτηριστικών, που αφορά την καταγραφή των θετικών ή αρνητικών συμπεριφορών, των επιτυχιών και των αποτυχιών στην εκτέλεση της εργασίας σε όλο το διάστημα της αξιολόγησης.

- *Κέντρα αξιολόγησης*, τα οποία λειτουργούν σαν προσομοιωτές της συμπεριφοράς των εργαζομένων και βοηθούν τους αξιολογητές να διακρίνουν τις επικοινωνιακές και διοικητικές ικανότητες των υπαλλήλων. Παρέχει επαναπληροφόρηση στους εργαζομένους και βοηθά στην βελτίωση της αποδοτικότητάς τους.

3.2.4.3. Αξιολόγηση με βάση την επίτευξη αντικειμενικών στόχων

Εμπνευστής της μεθόδου είναι ο Peter Drucker και παρουσίασε την διαδικασία αυτή στο βιβλίο του «Διοίκηση μέσω Στόχων» (1954). Βασικά σημεία της μεθόδου αυτής είναι:

- η ανάμειξη των εργαζομένων στην στοχοθεσία και στην δυναμική της επιχείρησης,
- τακτικές διαδραστικές συναντήσεις μεταξύ του προϊσταμένου και των εργαζομένων προκειμένου να διατηρηθούν αρμονικές οι σχέσεις εντός του οργανισμού,
- σαφήνεια των στόχων,
- δέσμευση των εργαζομένων στην στρατηγική της επιχείρησης και τέλος
- σύνδεση των προσωπικών στόχων των εργαζομένων με τους επιχειρησιακούς στόχους του οργανισμού.

Κατά τον Dessler (2000), τα στάδια της μεθόδου αυτής είναι:

- στοχοθεσία της επιχείρησης
- στοχοθεσία του τμήματος,
- συζήτηση των στόχων σε επίπεδο τμήματος,
- καθορισμός αναμενόμενων αποτελεσμάτων,
- εξέταση αποτελεσμάτων και ανατροφοδότηση.

Η αξιολόγηση των υπαλλήλων μέσω στόχων δίνει την δυνατότητα για πλήρη εξατομίκευση των στόχων και συνεπώς αποδεικνύεται ιδιαίτερα ακριβής και αξιόπιστη. Η εξατομίκευση αυτή όμως δημιουργεί ορισμένα προβλήματα στην περίπτωση που θα θελήσουμε να συνδέσουμε άμεσα το σύστημα αμοιβών των στελεχών. Σε μια τέτοια περίπτωση είναι δύσκολο να εφαρμοστεί ένα απόλυτα δίκαιο σύστημα ανταμοιβών λόγω ακριβώς της εξατομίκευσης των στόχων (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001).

3.2.4.4. Αξιολόγηση με άμεση μέτρηση της αποδοτικότητας

Με την μέθοδο αυτή πραγματοποιείται η αξιολόγηση του εργαζομένου βάσει των αποτελεσμάτων που αυτός παράγει όπως οι μονάδες προϊόντος που έχουν πωληθεί, το ποσοστό των ελαττωματικών, οι αιτήσεις που έχουν διεκπεραιωθεί κλπ. Η μέθοδος αυτή έχει το πλεονέκτημα ότι το πόρισμα της αξιολόγησης δεν επηρεάζεται από εξωτερικούς παράγοντες αλλά και το μειονέκτημα ότι δημιουργεί αισθήματα ανταγωνισμού και εχθρότητας μεταξύ των εργαζομένων.

3.2.4.5. Η συνέντευξη αξιολόγησης

Αφορά την πληροφόρηση του αξιολογούμενου για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης του. Έχει βαρύνουσα σημασία σε όλη τη διαδικασία της αξιολόγησης γιατί δίνει στον εργαζόμενο πληροφορίες σχετικά με την απόδοσή του και πως αυτή γίνεται δεκτή από τη διοίκηση, βελτιώνει τις σχέσεις μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων και αποτελεί άτυπη οδηγό για την πορεία του εργαζομένου στη θέση εργασίας του. Η διαδικασία της συνέντευξης για τη συζήτηση των αποτελεσμάτων χρειάζεται να περιλαμβάνει (Παπαστεφανάκη, 2006):

- Κριτική ανασκόπηση της όλης διαδικασίας της αξιολόγησης της απόδοσης.
- Ενασχόληση με τα προβλήματα που προέκυψαν.
- Κατάληξη σε πιθανές δυνατότητες βελτίωσης της απόδοσης του /της υπαλλήλου.
- Ανάλυση του κατά πόσο η απόδοση του / της υπαλλήλου που αξιολογήθηκε συμβαδίζει με τους μακροχρόνιους στόχους που ο ίδιος / η ίδια έχει θέση αναφορικά με τη σταδιοδρομία του.
- Καθορισμό ξεκάθαρων σχεδίων δράσης για το μέλλον.
- Αρχαιοθέτηση της διαδικασίας της αξιολόγησης της απόδοσης

Επιπλέον, ο υπάλληλος θα πρέπει να έχει την δυνατότητα να ασκήσει ένσταση και να αμφισβητήσει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης (Greenberg, 1986). Έτσι, ο υπάλληλος θα είναι πιο πρόθυμος να ακολουθήσει τις προτάσεις του προϊσταμένου για προσωπική βελτίωση και επιχειρησιακή ανάπτυξη (Nemeroff & Wexley, 1979).

3.2.5. Σφάλματα και αδυναμίες των συστημάτων αξιολόγησης

Τα σφάλματα που είναι δυνατόν να προκύψουν κατά την διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων και να μειώσουν έτσι την αξιοπιστία

οποιοδήποτε συστήματος μπορούν να διακριθούν στις εξής κατηγορίες (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001):

- Τα σταθερά σφάλματα (Constant errors),
- Τα ασταθή σφάλματα (Variable errors),
- Το φαινόμενο της οικειότητας,
- Λάθη πληροφόρησης.

Κατά τους Gabris και Mitchell (1989), βασικό σφάλμα αξιολόγησης συμβαίνει όταν ο υπάλληλος λαμβάνει τα ίδια αποτελέσματα κάθε χρόνο. Το φαινόμενο αυτό έχει ονομαστεί Mathew Effect και συνίσταται στο γεγονός ότι, ανεξάρτητα από το πόσο σκληρά προσπαθεί ο υπάλληλος, οι προηγούμενες αξιολογήσεις της απόδοσής του θα προκαταλαμβάνουν τις μελλοντικές προσπάθειές του για βελτίωση. Την ίδια χρονιά, διεξήχθη έρευνα σε σαράντα διαφορετικούς οργανισμούς, η οποία έδειξε ότι οι υφιστάμενοι του κάθε οργανισμού διαχωρίζονταν σε δύο ομάδες · τους εντός και τους εκτός κλίκας (Heneman, Greenberger & Anonyou, 1989). Με άλλα λόγια, οι προϊστάμενοι σε αυτούς τους οργανισμούς έτειναν να ευνοούν ορισμένους υφισταμένους συνεχώς μέσα από συστήματα αξιολόγησης αμοιβών και προαγωγών. Αντίθετα, οι υπάλληλοι που βρίσκονταν εκτός κλίκας ήταν εκτός του κύκλου εμπιστοσύνης των προϊσταμένων και δεν παρουσίαζαν σημαντική εξέλιξη στην επιχείρηση. Το φαινόμενο αυτό παρομοιάζεται με το φαινόμενο της γενίκευσης (the Halo Effect) όπου ο αξιολογητής αποδίδει βαρύτητα σε ένα χαρακτηριστικό και αυτό επηρεάζει την κρίση του και σε άλλα χαρακτηριστικά (Παπανής - Ρόντος, 2007).

Είναι γνωστό ότι οι αξιολογήσεις έχουν πάντα ένα περιθώριο λάθους, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται προβλήματα κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας αξιολόγησης των επιδόσεων. Οι αξιολογητές είναι απαραίτητο να έχουν επίγνωση αυτών των προβλημάτων και να προσπαθούν να μειώνουν τις επιπτώσεις τους στο ελάχιστο επίπεδο (Erbasi et al., 2001). Μια αποτελεσματική διαχείριση της απόδοσης πρέπει να επικεντρωθεί στη μείωση των λαθών τα οποία συμβαίνουν κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας αξιολόγησης. Ο κύριος σκοπός της διαχείρισης των επιδόσεων είναι να αυξηθεί η απόδοση στην εργασία των εργαζομένων και την οργανωτική απόδοση στο σύνολό της, στο μέγιστο δυνατό επίπεδο. Ως εκ τούτου, καθορίζοντας όλα τα στοιχεία που επηρεάζουν αρνητικά τις επιδόσεις της εργασίας διευκολύνεται η ανάπτυξη στρατηγικών, οι οποίες θα συμβάλουν στην αύξηση της οργανωτικής απόδοσης.

Η μέτρηση της απόδοσης, όπως έχει ήδη αναφερθεί, είναι ένα σύστημα κατά το οποίο η προσπάθεια του εργαζομένου αναγνωρίζεται και αξιολογείται κατά τη διάρκεια μιας χρονικής περιόδου. Ένα επιτυχημένο σύστημα μέτρησης απόδοσης περιλαμβάνει ένα σύνολο μέτρων απόδοσης, που παρέχει σε έναν οργανισμό τις απαραίτητες

πληροφορίες για τη διαχείριση, τον έλεγχο, το σχεδιασμό και την εκτέλεση των δραστηριοτήτων που αναλαμβάνονται (Tangen, 2005). Όταν δεν υπάρχει ανάλυση θέσης εργασίας ή αυτή είναι ελλιπής και δεν ορίζει με σαφήνεια τα πρότυπα βάση των οποίων θα γίνει η αξιολόγηση, η κλίμακα γραφικής αξιολόγησης είναι επιρρεπής σε υποκειμενικές ερμηνείες (Dessler, 2012. Ζαβλάνος, 2002). Τα κριτήρια θα πρέπει να είναι επαρκή και οι τεχνικές αξιολόγησης να είναι αξιόπιστες, ειδικά δε θα αποτελούν το μέσο για την βελτίωση της απόδοσης. Συνέπεια μιας τέτοιας ανεπαρκούς αξιολόγησης είναι οι αξιολογητές να αντιμετωπίζουν τη διαδικασία ως αγγαρεία και να μην ακολουθούν την τυπική διαδικασία, επηρεάζοντας έτσι τα αποτελέσματα.

Ένα συνηθισμένο φαινόμενο που παρατηρείται σε σχέση με τον τρόπο που πραγματοποιείται η αξιολόγηση και που αναφέρθηκε προηγουμένως, είναι η επίδραση του φωτοστέφανου (halo effect) που προσδιορίστηκε από τον Edward Thorndike τη δεκαετία του 1920. Σύμφωνα με αυτό, όταν ένας αξιολογητής βαθμολογεί με υψηλό βαθμό έναν εργαζόμενο σε κάποιο πεδίο αξιολόγησης, τον βαθμολογεί αναλογικά υψηλά και σε άλλα πεδία (Oh & Ramaprasad, 2003). Αντίστροφο του φαινομένου αυτού θεωρείται η επίδραση του κέρατου (horn effect) όπου, όταν ένας αξιολογητής βαθμολογεί σε ορισμένα πεδία με υψηλό βαθμό αλλά σε κάποιο δίνει ιδιαίτερα χαμηλή βαθμολογία, τότε τον βαθμολογεί συνολικά με χαμηλότερους βαθμούς από την πραγματική αξία του. Έχει ήδη αναφερθεί ότι η περίοδος που αναφέρεται η αξιολόγηση είναι συνήθως ένας χρόνος. Στη μνήμη όμως του αξιολογητή παραμένουν τα πρόσφατα γεγονότα που συνέβησαν, συνεπώς είναι πολύ πιθανό η αξιολόγησή του να στηρίζεται στο πρόσφατο παρελθόν. Είναι επίσης συχνό το φαινόμενο της υπερβολικής ανοχής που παρουσιάζουν μερικοί αξιολογητές, βαθμολογώντας με μεγαλύτερους βαθμούς ορισμένους εργαζόμενους είτε για να τους δώσουν τα κίνητρα να βελτιώσουν από μόνοι τους την απόδοσή τους, είτε για να αποφύγουν πιθανές αρνητικές αντιδράσεις τους.

Τα προσωπικά χαρακτηριστικά τόσο του αξιολογητή όσο και του αξιολογούμενου, όπως είναι το φύλο, η ηλικία, η φυλή, η θρησκεία κ.α., μπορεί να επηρεάσουν την κρίση τους (Wingrove, 2003). Ακόμη, υποστηρίζεται ότι η ιδιοσυγκρασία του αξιολογητή είναι υπεύθυνη για ενδεχόμενες διακυμάνσεις στις αξιολογήσεις της απόδοσης. Έχει αποδειχθεί σε μελέτες ότι οι αξιολογητές «τιμωρούν» τις πετυχημένες γυναίκες εξαιτίας ακριβώς της επιτυχίας τους. Υποστηρίζεται ότι ειδικά για τις γυναίκες, δημιουργείται μία μοναδική προδιάθεση απαξίωσης, λόγω της επιτυχίας τους σε εργασίες που θεωρούνται κατ' εξοχήν αντρικές (Helman, 1991).

Ένας επιπλέον κίνδυνος που ελλοχεύει κατά τη διαδικασία αξιολόγησης είναι η νομική υπόσταση της διαδικασίας. Έχει ήδη αναφερθεί ότι η αξιολόγηση βασίζεται κατά κύριο λόγο στην κρίση του αξιολογητή, αλλά με την επιλογή των κατάλληλων μεθόδων και εργαλείων καταβάλλεται προσπάθεια εξάλειψης του υποκειμενικού στοιχείου. Επομένως, όσο η διαδικασία δεν ορίζεται λεπτομερώς ή η αξιολόγηση δε φέρει τα απαραίτητα χαρακτηριστικά όπως έχουν αναλυθεί προηγουμένως, ώστε να

είναι δίκαιη και αντικειμενική, ο κίνδυνος προσφυγής σε νομικές διαδικασίες από πλευράς αξιολογούμενου είναι μεγάλος (Thurston & McNall, 2010).

Η αποτελεσματική διαχείριση της απόδοσης είναι μια πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για να επιτευχθεί αυτό από έναν οργανισμό, η απόδοση της διαχείρισης του συστήματος πρέπει να χρησιμοποιηθεί όχι μόνο ως εργαλείο αξιολόγησης και τεκμηρίωσης, αλλά και ως ένα μέσο χάραξης στρατηγικής. Με τον τρόπο αυτό, θα υφίσταται μια ολιστική ανάλυση των επιδόσεων στον οργανισμό και θα ορίζονται κατάλληλες διαδικασίες και καθορισμένα ατομικά επίπεδα για την προσωπική ικανοποίηση, δέσμευση και επίτευξη των στόχων (Sahoo & Mishra, 2012). Επομένως, αν η μέτρηση της απόδοσης πραγματοποιείται με τον ενδεδειγμένο τρόπο, τα λάθη και οι κίνδυνοι περιορίζονται στο ελάχιστο δυνατό.

3.3. Αξιολόγηση και κίνητρα στο εργασιακό περιβάλλον

Κάθε κίνηση στη ζωή μας εξαρτάται από τα κίνητρα. Ότι και αν θέλουμε να καταφέρουμε, χρειαζόμαστε το σωστό κίνητρο για να αφιερώσουμε χρόνο. Βέβαια, όπως έχει αποδειχθεί σε πολλές έρευνες, κάθε άνθρωπος παρακινείται από διαφορετικές ανάγκες στη ζωή του και αυτό εξαρτάται από παράγοντες όπως η ηλικία, η οικογένεια, ο κοινωνικός περίγυρος κλπ.

Όταν πρόκειται για την εργασία τα πράγματα γίνονται πιο περίπλοκα. Πολλές θεωρίες έχουν δει το φως τα τελευταία χρόνια σχετικά με το τι χρειάζονται οι άνθρωποι για να εργαστούν σκληρότερα. Θεμελιωτές των κινήτρων, όπως οι Maslow και Vroom υποστηρίζουν ότι για να γίνει αυτό θα πρέπει να δοθεί σημασία στις ψυχολογικές ανάγκες των εργαζομένων και όχι να ακολουθούνται μέθοδοι όπως του «καρότου» και του «μαστίγιου». Οι μελέτες τους ωστόσο έπρεπε να ξεπεράσουν το πώς αντιδρούν οι εργοδότες, οι οποίοι πίστευαν ότι όλα καταλήγουν στα χρήματα. Η άποψη ότι μόνο τα χρηματικά κίνητρα είναι αποτελεσματικά ήταν μεγάλο εμπόδιο για τις θεωρίες τους. Σήμερα, η επιστήμη της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού ενισχύει τις αρχές αυτές με μελέτες που γίνονται σε ορισμένους τομείς και κλάδους. Αυτές οι μελέτες έχουν δείξει ότι οι ανάγκες για κάθε τομέα μπορεί να μεταβάλλονται, αλλά όλες καταλήγουν στο ίδιο συμπέρασμα: Κάθε τομέας πρέπει να εξετάζεται χωριστά.

Η διαδικασία επιλογής επαγγέλματος και η διαδικασία επιλογής εργασιακού περιβάλλοντος συνδέονται με την ύπαρξη εργασιακών κινήτρων και αξιών, παραγόντων δηλαδή που καθορίζουν τις επαγγελματικές επιλογές του ατόμου. Τα κίνητρα είναι ποικίλα και κάθε άτομο παρακινείται από εκείνα που ταιριάζουν με την προσωπικότητά του και ανταποκρίνονται στους στόχους και στις επιδιώξεις που έχει θέσει στη ζωή του. Είναι, λοιπόν, η ατομική βιοθεωρία ο βασικός εκείνος παράγοντας που υπαγορεύει την υιοθέτηση συγκεκριμένων εργασιακών κινήτρων, γεγονός εύλογο, καθώς η επιλογή επαγγέλματος και η επιλογή εργασιακού περιβάλλοντος δεν μπορούν

να απομονωθούν από την υπόλοιπη δραστηριότητα του ατόμου, αφού αποτελούν οργανικά κομμάτια της και ταυτόχρονα καθοριστικούς παράγοντες στην εν γένει πορεία της ζωής του ατόμου.

Εντοπίζοντας τα εργασιακά κίνητρα, το άτομο είναι προσδιορίζει τι το ενδιαφέρει περισσότερο επαγγελματικά, τι προσδοκά από το κάθε επάγγελμα, τι περιμένει να κερδίσει. Έχοντας γνώση των επαγγελματικών του κινήτρων, το άτομο μπορεί με ασφάλεια:

- να ελέγξει το εργασιακό του περιβάλλον,
- να κινηθεί προς την πλέον ενδεδειγμένη ειδικότητα,
- να επιλέξει ανάμεσα σε εναλλακτικά εργασιακά περιβάλλοντα,
- να προσφέρει έργο επιπέδου.

Ισχυρά εργασιακά κίνητρα είναι οι οικονομικές απολαβές, και έπειτα η σταθερότητα. Αντιθέτως, η δυνατότητα απόκτησης νέων εμπειριών στο πλαίσιο της επαγγελματικής δραστηριοποίησής τους ενδέχεται να αποτελέσουν για κάποιους βασικό κριτήριο κατά την επιλογή μιας θέσεως εργασίας. Παράγοντες που επίσης είναι δυνατόν να θεωρηθούν σημαντικά εργασιακά κίνητρα είναι η άσκηση επιρροής στους άλλους, το κατά πόσο το επάγγελμα αυτό ευνοεί την προσωπική προβολή του ατόμου μέσω της εργασίας του και τη γρήγορη ανέλιξή του. Ακόμη, παράμετροι όπως η εξασφάλιση κύρους και κοινωνικής αποδοχής, η καταξίωση και η προσφορά στο κοινωνικό σύνολο, συνήθως λαμβάνονται σοβαρά υπόψη για την απασχόληση σε κάποια εργασιακή θέση.

Στις περισσότερες περιπτώσεις, το άτομο καθοδηγείται στις επαγγελματικές του επιλογές μέσω ενός συγκερασμού κάποιων από τα παραπάνω αναφερόμενα εργασιακά κίνητρα. Βεβαίως, προκειμένου οι επιλογές αυτές να είναι καλύτερα τεκμηριωμένες, θα πρέπει να συνδυάζονται με τις προτιμήσεις, τις κλίσεις, τα ταλέντα, και τις δεξιότητες του ατόμου, στοιχεία με καταλυτική επίδραση στη διαμόρφωση και στην υιοθέτηση της επαγγελματικής ταυτότητάς του, που ανιχνεύονται με τη συνδρομή εξειδικευμένων ερωτηματολογίων .

Η διαπίστωση της ύπαρξης κινήτρων δηλώνει την ύπαρξη συγκεκριμένων στόχων, σκοπών, αξιών, ενθουσιασμού και φιλοδοξίας, στοιχεία που αποτελούν την κινητήρια δύναμη στην όλη διαδικασία της επιλογής, η οποία σχετίζεται με τις επαγγελματικές κλίσεις και με τα ταλέντα του ατόμου. Παράλληλα, τα εν λόγω χαρακτηριστικά επιδρούν καταλυτικά, προωθώντας την αποδοτικότητα. Ωστόσο, είναι πολύ δύσκολο να διαπιστωθούν τα κίνητρα μέσω της συνέντευξης, καθότι πολλές φορές ο συνεντευξιαζόμενος προσποιείται, εκδηλώνοντας ενθουσιασμό και όρεξη για την ανάληψη του υπό θεώρηση έργου.

3.3.1. Εννοιολογική διασαφήνιση των κινήτρων

Το ερώτημα που προκύπτει τώρα, εφόσον έγινε κατανοητό γιατί ικανοποίηση από την εργασία και η οργανωσιακή δέσμευση είναι τόσο σημαντικές, είναι τι μπορεί να κάνει ο εργοδότης για την βελτίωση της επιχείρησής του. Η απάντηση θα μπορούσε να είναι απλή: να πάρουν όλοι αυτό που θέλουν. Τι είναι όμως αυτό που πραγματικά ζητούν οι εργαζόμενοι; Για να απαντήσουμε σε αυτά τα ερωτήματα πρέπει πρώτα να αποσαφηνίσουμε στο ποια είναι τα κίνητρα.

Με τον όρο εργασιακά κίνητρα (work motivation) εννοούμε «τις συνθήκες που επηρεάζουν τη διέγερση, την κατεύθυνση και τη διατήρηση των συμπεριφορών που σχετίζονται με τα εργασιακά περιβάλλοντα» (McCormick & Pigen, 1985). Παρόλο που ο όρος μπορεί να περιλαμβάνει και αυτή την έννοια, συνήθως δεν τον χρησιμοποιούμε για να αναφερθούμε στο γιατί οι άνθρωποι γενικά εργάζονται. Στην οργανωτική ψυχολογία η διερεύνηση των κινήτρων αναφέρεται στους λόγους για τους οποίους συγκεκριμένα άτομα καταβάλλουν ή όχι προσπάθεια για να αποδώσουν σε κάποιο συγκεκριμένο έργο.

Η πορεία της διαδικασίας κινήτρων ακολουθεί την εξής θεωρητική μορφή (Steers & Porter, 1987):

1. Στο άτομο εμφανίζεται κάποια ανάγκη, επιθυμία ή προσδοκία που του δημιουργεί κατάσταση έλλειψης ισορροπίας (disequilibrium), την οποία θα επιχειρήσει να εξαλείψει.
2. Η κατάσταση αυτή συνοδεύεται από κάποιες προσδοκίες εκ μέρους του ατόμου ότι ορισμένες ενέργειές του θα βοηθήσουν στη μείωση της ανισορροπίας αυτής.

Πριν το άτομο, επομένως, προχωρήσει σε κάποια μορφή παρωθημένης συμπεριφοράς, περνάει μια φάση ενεργοποίησης που καταλήγει στην επιλογή κάποιου στόχου, ο οποίος θα επιτευχθεί μέσω της συμπεριφοράς. Η θεωρία των κινήτρων της εργασίας κατέχει βασική θέση στην οργανωτική/βιομηχανική ψυχολογία και καλύπτει ένα πολύ μεγάλο μέρος των δημοσιευόμενων ερευνών στα ειδικά επιστημονικά περιοδικά.

Υπάρχουν συγκεκριμένες κινητήριες δυνάμεις στις οποίες ένα άτομο προσδοκά, όταν προσφέρει της ικανότητές του σε μια εταιρεία. Τα κίνητρα χωρίζονται, σύμφωνα με τον Herzberg (1968) σε εξωτερικά και εσωτερικά. Εξωτερικά είναι όσα σχετίζονται με τη δουλειά και προέρχονται από τα τρία πρώτα επίπεδα της ιεραρχίας του Maslow: την ψυχολογική, της ασφάλειας και την κοινωνική. Από την άλλη πλευρά εσωτερικά είναι αυτά που σχετίζονται με την ιδιοσυγκρασία του ατόμου. Προέρχονται από τα επόμενα δύο επίπεδα της ιεραρχίας κατά Maslow, της αυτοεκτίμησης και αυτοεκπλήρωσης. Μερικά από αυτά είναι η αναγνώριση από τους προϊσταμένους, η αυτονομία και η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, κ.α. Με άλλα λόγια, εξωτερικά

κίνητρα υφίστανται όταν οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους έμμεσα και κυρίως μέσω της χρηματικής αποζημίωσης. Από την άλλη πλευρά, οι Ryan και Deci (2000) υποστηρίζουν ότι εσωτερικά κίνητρα υπάρχουν, όταν η συμπεριφορά των ατόμων εστιάζει στην ικανοποίηση των ψυχολογικών αναγκών και όχι στο να αποκτήσουν υλικές ανταμοιβές (Μανωλόπουλος, 2007). Υπάρχει επίσης ένας άλλος διαχωρισμός των κινήτρων των χρηματικών και των μη χρηματικών. Σε χρηματικά κίνητρα τα χρήματα παίζουν τον πρώτο και πιο σημαντικό ρόλο. Αυτά είναι οι μισθοί, τα επιδόματα, τα μπόνους για πιο παραγωγικές εργασίες και άλλα. Τα μη χρηματικά κίνητρα είναι αυτά που το χρήμα δεν έχει άμεση επαφή μαζί τους. Τα κίνητρα αυτά είναι οι προαγωγές, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και άλλα. Έχουν γίνει πολλές έρευνες σχετικά με το τι χρειάζονται οι άνθρωποι για να είναι πιο ικανοποιημένοι και πιο αφοσιωμένοι στο έργο τους, με ποια κίνητρα παρακινούνται δηλαδή, ώστε να είναι πιο παραγωγικοί. Η παρακίνηση στην εργασία είναι ένα από τα θέματα της κοινωνικής επιστήμης που έχουν μελετηθεί σε βάθος (Μανωλόπουλος, 2007). Ερευνητές όπως οι Appelbaum και Kamal (2001) ανακάλυψαν ότι παράγοντες όπως ο εμπλουτισμός της εργασίας, η αναγνώριση των εργαζομένων, ο κατάλογος καθηκόντων και οι δίκαιες πληρωμές, συνδέονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση. Επίσης οι Malhotra, Budhwar και Prowse (2007) κατόρθωσαν να συνδέσουν θετικά την οργανωσιακή δέσμευση με τις συνθήκες εργασίας, την ικανοποιητική πληρωμή, τις προαγωγές, τις σχέσεις με τους προϊσταμένους και άλλα κίνητρα. Ακόμη, έχει αποδειχθεί ότι η εξασφάλιση των θέσεων εργασίας, συνδέεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση (Davy, Kinicki & Scheck, 1997). Επιπλέον, ο Pfeffer (1997) υποστήριξε ότι η χρήση δεκαέξι πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ή αλλιώς χρησιμοποίηση κινήτρων σε συγκεκριμένους τομείς, όπως η συμμετοχή και ενδυνάμωση της εργασίας, τα κίνητρα αμοιβών, η εξασφάλιση της απασχόλησης, η πολιτική προαγωγών, και η ορθολογική κατάρτιση και ανάπτυξη των δεξιοτήτων του προσωπικού, έχει ως «αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας και του κέρδους στους οργανισμούς» (Delery & Doty, 1996).

Υπάρχουν πάρα πολλά στοιχεία που αποδεικνύουν ότι η σχέση μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων, πέρα από τα χρηματικά, με την ικανοποίηση των εργαζομένων, είναι θετική και πολύ ισχυρή (Μανωλόπουλος, 2007). Επίσης όπως έχει δηλώσει ο Wang (2005) «οι ανταμοιβές (κίνητρα) διαδραματίζουν ένα σημαντικό ρόλο στην οικοδόμηση και τη διατήρηση της δέσμευσης μεταξύ των εργαζομένων που εξασφαλίζει ένα υψηλό επίπεδο απόδοσης όπως επίσης και τη σταθερότητα του εργατικού δυναμικού (Malhotra, Budhwar, Prowse, 2007). Τέλος, όπως ο Appelbaum (1975) λέει, επιβάλλεται να υπάρχει ένα μείγμα κινήτρων, όπου «οι εταιρείες πρέπει να παρέχουν στους εργαζόμενους όση εξασφάλιση χρειάζονται όπως επίσης και όσο μεγαλύτερη πρόκληση στην εργασία τους θέλουν».

3.4. Θεωρίες παρακίνησης και συναισθηματική νοημοσύνη

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα σύνολο παραγόντων (κινήτρων), οι οποίοι ενεργοποιούν και δραστηριοποιούν δυνάμεις που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά, με σκοπό την βελτίωση της ποιότητας και της ποσότητας της εργασίας που προσφέρουν. Για τον εργαζόμενο η παρακίνηση είναι η θέληση να προσφέρει όλες τις δυνάμεις του στην εργασία που εκτελεί, με σκοπό να πετύχει υψηλές αποδόσεις και μεγαλύτερη ικανοποίηση των υλικών και ηθικών αναγκών του.

Όταν το άτομο βρίσκει στην εργασία του ενδιαφέρουσα και δυνατότητα να ικανοποιήσει τις ανάγκες του για προσωπική επιτυχία, τότε προσπαθεί να την εκτελεί με το καλύτερο δυνατό τρόπο. Στην αντίθετη περίπτωση το άτομο εργάζεται γιατί πιθανόν αναγκάζεται για διάφορους λόγους και δεν χρησιμοποιεί ποτέ όλες τις ικανότητες του. Για να αποφύγει αυτή την αρνητική αντίδραση των εργαζομένων, η επιχείρηση πρέπει να υιοθετήσει δίκαιο σύστημα αμοιβών και αποτελεσματικά κίνητρα, για να πετύχει την υποκίνηση του εργατικού δυναμικού σε ανώτερα επίπεδα παραγωγικότητας και αγάπη για την εργασία του.

Η παρακίνηση πραγματοποιείται μέσω της εφαρμογής διαφόρων κινήτρων, τα οποία αποτελούν αιτία της συμπεριφοράς των εργαζομένων και επηρεάζουν σημαντικά την απόδοση και την αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Τα κίνητρα επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά, περνώντας από το φίλτρο των αναγκών και των επιθυμιών του κάθε ατόμου. Γι' αυτό το λόγο, το ίδιο κίνητρο μπορεί να επηρεάζει διαφορετικά τα άτομα. Η εύρεση των κατάλληλων κινήτρων του κάθε εργαζομένου, πρέπει να ξεκινά από την αναζήτηση των αναγκών του, για να δημιουργηθούν θετικά στοιχεία, τα οποία θα παρακινήσουν τον εργαζόμενο για παραγωγικότερη εργασία.

Σε μια επιχείρηση ή ένα οργανισμό, είναι σχεδόν απίθανο να ικανοποιηθούν οι επιθυμίες όλων των εργαζομένων. Πρώτον, γιατί ο κάθε άνθρωπος έχει όχι μόνο διαφορετικές από τους άλλους, αλλά και περισσότερες από μια ανάγκες. Δεύτερον, γιατί οι ανάγκες που έχει ο κάθε εργαζόμενος αλλάζουν με γρήγορο ρυθμό, μετά την ικανοποίησή τους. Τρίτον, γιατί σχεδόν καμία επιχείρηση στη σημερινή μας εποχή δεν θα «σπαταλούσε» χρήμα και χρόνο για την έρευνα των αναγκών του κάθε εργαζομένου ξεχωριστά. (Εξάιρεση κάνουν οι λίγες επιχειρήσεις, οι οποίες διαθέτουν ή θα υιοθετήσουν σύγχρονα συστήματα διαχειρίσεις ανθρώπινων πόρων ως βασικό παράγοντα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος).

Μια πιθανή λύση του προβλήματος θα μπορούσε να είναι η κατανομή του προσωπικού σε ομάδες, ανάλογα με την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, την οικογενειακή κατάσταση τους κλπ., δηλαδή η κατηγοριοποίηση τους. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση θα μπορεί να ξεχωρίσει και να ιεραρχήσει τις ανάγκες των ομάδων σε σχέση με την προτεραιότητα, την αναγκαιότητα και τη σημασία τους. Με σωστά και

αποτελεσματικά κίνητρα η διοίκηση θα μπορεί να μετατρέψει την καθημερινή εργασία σε μέσον επίτευξης προσωπικών στόχων.

Τα κίνητρα έχουν άμεση σχέση με την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, οι οποίοι απαιτούν άτομα με ορισμένες δεξιότητες για την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Τα άτομα αυτά πρέπει να έχουν ισχυρά κίνητρα για να χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικά τις ικανότητές τους, για την υλοποίηση των προσωπικών και επομένως των επιχειρησιακών στόχων. Παραδοσιακά οι επιχειρήσεις, πιστεύοντας ότι η παρακίνηση έχει σημαντική επίδραση στη δράση και στη συμπεριφορά των εργαζόμενων, αναζητούσαν διάφορους τρόπους με τους οποίους θα μπορούσαν να τους παρακινήσουν. Γεγονός όμως είναι ότι η παρακίνηση δεν είναι ένα απλό θέμα το οποίο μπορεί να αντιμετωπιστεί με ευκολία από μία σειρά μέτρων. Αντιθέτως είναι ένα δύσκολο αντικείμενο το οποίο αγγίζει πολλούς τομείς εξαιτίας της ιδιαιτερότητας του κάθε εργαζόμενου. Κάθε εργαζόμενος είναι μία διαφορετική οντότητα η οποία αντιδρά διαφορετικά και για το λόγο αυτό μπορεί να δώσει διαφορετικά αποτελέσματα, εξαρτώμενα από το βαθμό παρακίνησης, εκτελώντας την εργασία του ενώ, είναι πολύ σημαντικό για τα στελέχη να κατανοήσουν ότι διαφορετικοί παράγοντες παρακινούν διαφορετικούς ανθρώπους. Οι παράγοντες αυτοί είναι γνωστοί ως «παράγοντες παρακίνησης».

Από την εποχή που ο Maslow (1954) διατύπωσε τη θεωρία της παρακίνησης μέχρι σήμερα έχουν γραφεί χιλιάδες σελίδες από επιστήμονες που έχουν ασχοληθεί με την παρακίνηση στον εργασιακό χώρο. Ψυχολόγοι, άνθρωποι των επιχειρήσεων και αναλυτές της ανθρώπινης συμπεριφοράς έχουν ερευνήσει με σκοπό να κατανοήσουν τι είναι αυτό το οποίο κάνει τους ανθρώπους να συμπεριφέρονται με τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται. Παρόλα αυτά είναι δύσκολο να δώσει κάποιος ένα συγκεκριμένο ορισμό για την παρακίνηση. Πολλοί θεωρούν ότι είναι η εσωτερική δύναμη η οποία καθοδηγεί τη συμπεριφορά των υπαλλήλων (Erven & Milligan, 2000). Ο Kreitner (1995) θεωρεί ότι είναι μία διαδικασία η οποία δίνει σκοπό στη συμπεριφορά, ο Higgins (1994) θεωρεί ότι είναι μία εσωτερική δύναμη η οποία ικανοποιεί τις ανάγκες, ενώ οι Jones και Fear (1994) έχει περιγράψει την παρακίνηση ως μία διαδικασία η οποία αρχίζει, ενεργοποιείται, κατευθύνεται και σταματάει ενώ ταυτόχρονα ελέγχεται η αντίδραση του ατόμου.

Επιπλέον, ως παρακίνηση μπορεί να θεωρηθεί κατά τους μια διαδικασία με την οποία οι άνθρωποι παίρνουν ορισμένους διαθέσιμους πόρους, όπως χρόνο, ταλέντο και ενέργεια και τους διαθέτουν όπως αυτοί θέλουν (Maehr & Braskamp, 1986). Ο Morris (1968) διατύπωσε την άποψη ότι η παρακίνηση είναι μία συνεχώς μεταβαλλόμενη μεταβλητή η οποία περιλαμβάνει έναν μεγάλο αριθμό μεγεθών και μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε έναν επίσης μεγάλο αριθμό κατευθύνσεων. Αυτό ακριβώς κάνει την ορθή αξιολόγηση της παρακίνησης πολύ δύσκολο να ολοκληρωθεί.

Οι θεωρίες της υποκίνησης και συγκεκριμένα αυτές που αφορούν την παρακίνηση για εργασία έχουν συμβάλει πολύ στην κατανόηση της συμπεριφοράς.

Αυτές οι θεωρίες διακρίνονται σε δύο κατηγορίες: Τις θεωρίες που αφορούν τη φύση και τις θεωρίες που αφορούν τη διαδικασία της παρακίνησης (Campbell & Pritchard, 1976). Η πρώτη κατηγορία αναζητά τις ανθρώπινες ανάγκες και τα κίνητρα. Επίσης εξετάζει το πώς οι άνθρωποι προσπαθούν να τις ικανοποιήσουν και τι πραγματικά υποκινεί τους εργαζόμενους στην εργασία. Συγκεντρωτικά, μερικοί από τους μελετητές που έχουν αναπτύξει θεωρίες αυτής της κατηγορίας είναι οι C. Alderfer (Θεωρία ανθρώπινων αναγκών), A. Maslow (Ιεράρχηση των αναγκών), D. McClelland (Θεωρία κινήτρου επίτευξης), F. Herzberg (Θεωρία δύο παραγόντων). Οι θεωρίες που αφορούν τη διαδικασία παρακίνησης επεξεργάζονται μεταβλητές που επηρεάζουν την ανθρώπινη παρακίνηση και ειδικότερα την παρακίνηση στην εργασία. Επίσης ασχολούνται με τη συσχέτιση των μεταβλητών αυτών. Αυτές οι θεωρίες δίνουν έμφαση σε δύο καθοριστικούς παράγοντες: την προσδοκία και την υποκειμενική αξιολόγηση του ατόμου με βάση τις συνέπειες από τις μεταβλητές που επηρεάζουν την παρακίνηση. Οι V. Vroom (Θεωρία της προσδοκίας), J. Adams (Θεωρία της ισότητας), L. Porter και E. Lawler (Θεωρία της παρακίνησης) και E. Locke (Θεωρία του καθορισμού στόχων) είναι ορισμένοι επιστήμονες που ανέπτυξαν τέτοιες θεωρίες (Campbell and Pritchard, 1976. Kanfer, 1990, 1992). Ενώ όμως τις δεκαετίες του '60 και του '70 υπήρξε έντονο ενδιαφέρον για τη μελέτη και ανάπτυξη θεωριών γύρω από την παρακίνηση το μετέπειτα διάστημα παρατηρήθηκε μείωση του ενδιαφέροντος των επιστημόνων για το θέμα αυτό. Ενώ άλλοι τομείς συνεχίζουν να αναπτύσσονται, η θεωρία της παρακίνησης παραμένει στατική (Steers, 2002). Παρατηρώντας αυτό το γεγονός εύκολα θα κατέληγε κανείς στο συμπέρασμα ότι είτε έχει χαθεί το ενδιαφέρον γι' αυτό το θέμα είτε ότι το πρόβλημα έχει λυθεί. Κανένα από αυτά τα συμπεράσματα δεν φαίνεται πολύ λογικό. Αντίθετα, στη νέα οικονομία, ένα παρακινημένο εργατικό δυναμικό αναφέρεται συχνά ως σφραγίδα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Πράγματι, ο διακεκριμένος οικονομολόγος του MIT Lester Thurow πρόσφατα παρατήρησε ότι οι επιτυχημένες επιχειρήσεις θα ανταγωνιστούν στο μέλλον βασισμένες κυρίως στην ποιότητα, στις δεξιότητες, στη γνώση του προσωπικού και στην αξιοποίηση της γνώσης. Κατά τη διάρκεια της προηγούμενης δεκαετίας οι συνθήκες εργασίας έχουν μεταβληθεί, ίσως περισσότερο από οποιαδήποτε άλλη δεκαετία αυτού του αιώνα. Οι αλλαγές αυτές επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις προσπαθούν να παρακινήσουν τους υπαλλήλους τους (Steers, 2002). Αξιολογες προσπάθειες πάνω στη θεωρία της παρακίνησης αποτελούν η θεωρία αυτορρύθμισης (self-regulation) η οποία αναπτύχθηκε από τον Kuhl (1992) και το μοντέλο Rubicon το οποίο αναπτύχθηκε από τους Gollwitzer και Heckhausen (1990).

<u>Θεωρία Maslow</u>		<u>Θεωρία Herzberg</u>
Ανάγκες ολοκλήρωσης	Παράγοντες Παρακίνησης	<ul style="list-style-type: none"> • Επιτεύγματα • Αναγνώριση • Ευθύνη • Προαγωγή • Προσωπική ανάπτυξη • Φύση εργασίας
Ανάγκες εκτίμησης		
Κοινωνικές ανάγκες	Παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης	<ul style="list-style-type: none"> • Μισθός • Πολιτική επιχείρησης • Σχέση με προϊστάμενο • Σχέση με συναδέλφους • Ασφάλεια • Συνθήκες εργασίας
Ανάγκες ασφάλειας		
Φυσιολογικές ανάγκες		

Πίνακας 4: Σχέση μεταξύ των θεωριών υποκίνησης Maslow και Herzberg

Η τεχνογνωσία και η στρατηγική μιας επιχείρησης μπορούν να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές. Κανένας όμως δεν μπορεί να αντικαταστήσει υψηλά παρακινήμενους ανθρώπους οι οποίοι δείχνουν μεγάλο ενδιαφέρον για την επιχείρηση. Ο άνθρωπος είναι ο βασικός παράγοντας για κάθε επιχείρηση και την ίδια στιγμή η λιγότερο αξιοποιημένη πηγή. Είναι η αποθήκη γνώσεων της επιχείρησης, η βάση που κάνει ανταγωνιστική την επιχείρηση. Η επιτυχία πηγάζει από τον άνθρωπο. Για τα νέα στελέχη η τέχνη της παρακίνησης είναι ένα από τα μυστικά της επιτυχίας τους. Εάν κατανοήσουν τι παρακινεί τους ανθρώπους έχουν στη διάθεσή τους «το δυνατότερο εργαλείο το οποίο μπορεί να πετύχει εκπληκτικά αποτελέσματα» (Denny, 2002). Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η παρακίνηση είναι βασικός παράγοντας βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων, άρα αύξησης της παραγωγικότητας σε μία επιχείρηση. Κατά τον Barbuto (2001) αν κατανοήσουμε τις διαφορετικές πρωταρχικές ανάγκες για παρακίνηση των εργαζομένων μπορούμε να αυξήσουμε την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης, αλλά η υποκίνηση για αυξημένη παραγωγικότητα μπορεί να κοστίσει στην επιχείρηση πολλά χρήματα (Ivancevich, 1983). Βέβαια δεν είναι ο μοναδικός παράγοντας ούτε μπορούμε να εξηγήσουμε όλα τα προβλήματα απόδοσης από την έλλειψη παρακίνησης (Erven & Milligan, 2000) μια; και θεωρείται ότι η απόδοση εξαρτάται από την παρακίνηση και την ικανότητα.

Η ικανότητα ενός ατόμου εξαρτάται από την μόρφωση, την εμπειρία, την εκπαίδευση αλλά η βελτίωσή της είναι διαδικασία μακροχρόνια. Αντίθετα η παρακίνηση μπορεί να βελτιωθεί ταχύτατα. Δεν είναι όμως εύκολο να απαντηθεί το ερώτημα τι είναι αυτό που μπορεί να παρακινήσει τους εργαζόμενους. Από έρευνες οι

οποίες έχουν γίνει προκύπτει ότι οι συνηθέστεροι παράγοντες παρακίνησης για έναν εργαζόμενο είναι η επιχείρηση για την οποία εργάζεται, το εργασιακό περιβάλλον, το χρήμα, ο εργοδότης, η αναγνώριση, η ισχύς, η κοινωνική θέση την οποία του δίνει η εργασία, οι συνάδελφοι, οι προκλήσεις. Κάθε ένας από αυτούς τους παράγοντες έχει διαφορετική βαρύτητα, για κάθε εργαζόμενο, η οποία μπορεί να μεταβάλλεται ανάλογα με τη χρονική στιγμή και την κατάσταση στην οποία βρίσκεται (Premoli, 2003).

Κατά τους ερευνητές υπάρχουν δύο τύποι παρακίνησης. Η εσωτερική, η οποία είναι μία εσωτερική ώθηση για εργασία, μια επιθυμία μόνο και μόνο για την ευχαρίστηση που προκύπτει από την επίτευξη έργου (Klubnik & Roscelle, 1996). Η εξωτερική παρακίνηση από την άλλη πλευρά κατά βάση απορρέει όχι από μέσα από την εργασία αλλά από τις ανταμοιβές οι οποίες συνδέονται με την εκτέλεση της εργασίας. Ο μισθός, η προαγωγή, οι πρόσθετες παροχές, οι επιθυμητές εργασιακές συνθήκες είναι παράγοντες εξωτερικής υποκίνησης (Aldag & Brief, 1979). Ζούμε σε μία κοινωνία όπου τα πάντα κινούνται γύρω από το χρήμα και για το λόγο αυτό η οικονομική υποκίνηση είναι πολύ σημαντικός παράγοντας, ενώ είναι σημαντικό να γνωρίζουμε ότι η μη ικανοποιητική αμοιβή δεν μπορεί να αντικατασταθεί από καλές ανθρώπινες σχέσεις (Premoli, 2003). Ξεκάθαρα το χρήμα είναι η σημαντικότερη υποκίνηση για εργασία αλλά το χρήμα από μόνο του δεν είναι σημαντικό παρά μόνο όταν χρησιμοποιείται για να καλύψει ανάγκες. Για το λόγο αυτό δεν πρέπει να υπερεκτιμούμε την αξία του. Σε μία έρευνα η οποία έγινε, ερωτήθηκαν οι εργαζόμενοι αν είναι διατεθειμένοι να σταματήσουν την εργασία τους με την προϋπόθεση ότι θα τους δοθούν τόσα χρήματα όσα χρειάζονται για να ζούνε για το υπόλοιπο της ζωής τους. Πάνω από το 63% των ερωτηθέντων απάντησαν ότι θέλουν να συνεχίσουν να δουλεύουν. Αυτό δείχνει ότι το χρήμα είναι σημαντικό αν οι εργαζόμενοι το βλέπουν σαν μέσο εκπλήρωσης των επιθυμιών τους, αλλά δεν είναι το μοναδικό μέσο το οποίο ικανοποιεί όλες τους τις ανάγκες (Aldag & Brief, 1979). Σε μία από τις πλέον σημαντικές και μεγάλες έρευνες οι οποία έγινε από το 1945 έως το 1965, στην Εταιρεία Φυσικού Αερίου στη Μιννεάπολη (H.P.A), και περιλάμβανε 44.000 εργαζόμενους, εκείνο το οποίο προξένησε έκπληξη ήταν ότι παράγοντες όπως αμοιβή, οφέλη και συνθήκες εργασίας δεν ήταν μεταξύ των πλέον δημοφιλών. Αντίθετα η σιγουριά, η προοπτικές προαγωγής, το είδος της εργασίας και η περηφάνια το να εργάζεσαι γι' αυτή την εταιρεία ήταν οι πλέον σημαντικοί παράγοντες. Επίσης, διαπιστώθηκε ότι «η διαφοροποίηση στους παράγοντες παρακίνησης μεταξύ ανδρών και γυναικών ήταν πολύ μικρή» (Premoli, 2003). Έρευνα που έγινε στο Σικάγο έδειξε ότι το χρήμα είναι μόλις ο τρίτος σημαντικός παράγοντας παρακίνησης, ενώ πρώτος παράγοντας είναι η δυνατότητα εκτέλεσης «σημαντικής» εργασίας (Lamp, 2003). Τέλος, έρευνα που πραγματοποίησε η Hay Group σε 500.000 εργαζόμενους από 300 επιχειρήσεις έδειξε ότι οι οικονομικές απολαβές ήταν ο λιγότερο σημαντικός παράγοντας παρακίνησης. Από διάφορες άλλες έρευνες υπάρχει η ένδειξη ότι τα στελέχη και οι απλοί εργαζόμενοι δεν δίνουν την ίδια σημασία τους οικονομικούς παράγοντες παρακίνησης.

Στο κεφάλαιο αυτό, λοιπόν, έγινε η θεωρητική επισκόπηση της διαδικασίας της αξιολόγησης, δόθηκε ο ορισμός της και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της σύμφωνα με τη βιβλιογραφία. Ακόμη, εξετάστηκαν τα συστήματα αξιολόγησης ως προς τη δομή και τους στόχους τους, αναφέρθηκαν οι διαφορετικές μέθοδοι αξιολόγησης, καθώς και τα σφάλματα και οι αδυναμίες των εκάστοτε αξιολογητών. Τέλος, εξετάστηκαν τα κίνητρα στο εργασιακό περιβάλλον και έγινε αναφορά στη σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης σε συνάρτηση με τις θεωρίες παρακίνησης.

Πηγές 3ου κεφαλαίου

Ahmed, M. R., Geliel, M. A., & Khalil, A. (2013). "Power transformer fault diagnosis using fuzzy logic technique based on dissolved gas analysis". In *Control & Automation (MED), 2013 21st Mediterranean Conference on IEE*. pp. 584-589

Aldag, R. J., & Brief, A. P. (1979). "Task design and employee motivation". Scott Foresman.

Appelbaum, S. H. (1975). "A model of managerial motivation". *Training & Development Journal*.

Appelbaum, S., & Kamal, R. (2001). "An analysis of the utilization and effectiveness of non-financial incentives in small business". *Journal of Management Development*, 19(9), 733.

Arvey, R. D., & Murphy, K. R. (1998). "Performance evaluation in work settings". *Annual review of psychology*, 49(1), 141-168.

Atwater, L. E., & Brett, J. F. (2005). "Antecedents and consequences of reactions to developmental 360 feedback". *Journal of Vocational Behavior*, 66(3), 532-548.

Atwater, L., Roush, P., & Fischthal, A. (1995). "The influence of upward feedback on self-and follower ratings of leadership". *Personnel Psychology*, 48(1), 35-59.

Babakus, E., Cravens, D. W., Grant, K., Ingram, T. N., & LaForge, R. W. (1996). "Investigating the relationships among sales, management control, sales territory design, salesperson performance, and sales organization effectiveness". *International Journal of Research in Marketing*, 13(4), 345-363.

Barbuto, J. E. (2001). "Understanding and applying an integrative taxonomy of motivation sources to professional and personal settings". *Journal of Management Education*, 25(6), 713-725.

Bartram, D. (2004). "Assessment in organisations". *Applied Psychology*, 53(2), 237-259.

Borman, W. C. (1978). "Exploring upper limits of reliability and validity in job performance ratings". *Journal of Applied Psychology*, 63(2), 135.

Boyne, G. A. (2002). "Theme: Local Government: concepts and indicators of local authority performance: an evaluation of the statutory frameworks in England and Wales". *Public Money and Management*, 22(2), 17-24.

Brown, K., Ryan, N., & Parker, R. (2000). "New modes of service delivery in the public sector-Commercialising government services". *International Journal of Public Sector Management*, 13(3), 206-221.

Brown, W. A. (2005). "Exploring the association between board and organizational performance in nonprofit organizations". *Nonprofit Management and Leadership*, 15(3), 317-339.

Burk, R. J., Weitzel, W., & Weir, T. (1978). "Characteristics Of Effective Employee Performance Review And Development Interviews: Replication And Extension1". *Personnel Psychology*, 31(4), 903-919.

Campbell, J. P. (81). Pritchard. RD (1976). "Motivation theory in industrial and organizational psychology". *Handbook of Industrial & Organizational Psychology*, 63130.

Carson, M. (2006). "Saying it like it isn't: The pros and cons of 360-degree feedback". *Business Horizons*, 49(5), 395-402.

Cascio, W. F. (1995). "Whither industrial and organizational psychology in a changing world of work?". *American psychologist*, 50(11), 928.

Cascio, W. F. (1995). "Whither industrial and organizational psychology in a changing world of work?". *American psychologist*, 50(11), 928.

Cederblom, D., & Pemeerl, D. E. (2002). "From performance appraisal to performance management: One agency's experience". *Public Personnel Management*, 31(2), 131141.

Chang, E., & Hahn, J. (2006). "Does pay-for-performance enhance perceived distributive justice for collectivistic employees?". *Personnel Review*, 35(4), 397-412.

Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). "Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research". *Academy of management Review*, 11(1), 55-70.

Davy JA, Kinicki AJ, Scheck CL (1997). "A test of job security's direct and mediated effects on withdrawal cognitions". *J. Organizational Behav.* 18(4): 323-349.

Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). "Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions". *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835.

Dessler G, (2012). "Fundamentals of Human Resource Management" (2nded.). Boston: Prentice Hall.

Dessler, G. (2000). "Human Resources Development".

DeVries, D. L., Morrison, A. M., Shullman, S. L., & Gerlach, M. (1986). "Performance appraisal on the line". Center for Creative Leadership.

Di Kamp, (1994), 'Επιτυχημένη αξιολόγηση προσωπικού σε μία εβδομάδα', Αθήνα, Εκδόσεις ANUBIS.

Doran, G. T. (1981). "There's a SMART way to write management's goals and objectives". *Management review*, 70(11), 35-36

Drucker, P. (1954). "The principles of management". New York.

Dubinsky, A. J., & Mattson, B. E. (1979). "Consequences of role-conflict and ambiguity experienced by retail salespeople". *Journal of Retailing*, 55(4), 70-86.

Dulewicz, S. V., & Fletcher, C. (1989). "The context and dynamics of performance appraisal. Assessment and selection in organisations". London: John Wiley & Sons.

Erbasi, A., Arat, T., & Buyukipekci, S. (2012). "The Effect Of Performance Appraisal Errors On Employee Performances: An Examination In Industrial Cooling Managements In Turkey In Terms Of Employee Perceptions". *European Scientific Journal*,8(19).

Ericsson, K. A. (2009). "Development of professional expertise: Toward measurement of expert performance and design of optimal learning environments". Cambridge University Press.

Erven, B.L. and Milligan R., (2000). "Making employee motivation a partnership", Ohio State University and Cornell University Cooperative Extensions, White Paper

Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. (1999). "Human resources management: Some new directions". *Journal of management*, 25(3), 385-415.

Filella, J. (1991). "Is there a Latin model in the management of human resources?". *Personnel Review*, 20(6), 14-23.

Fleet, D. D., Peterson, T. O., & Van Fleet, E. W. (2005). "Closing the performance feedback gap with expert systems". *The Academy of Management Executive*, 19(3), 38-53.

Gabris, G. T., & Mitchell, K. (1989). "Exploring the relationships between intern job performance, quality of education experience, and career placement". *Public Administration Quarterly*, 484-504.

- Gollwitzer, P. M., Heckhausen, H., & Ratajczak, H. (1990). "From weighing to willing: Approaching a change decision through pre-or postdecisional mentation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*", 45(1), 41-65.
- Greenberg, J. (1986). "Determinants of perceived fairness of performance evaluations". *Journal of applied psychology*, 71(2), 340.
- Grote, D. (2000). "Public Sector Organizations Today's Innovative Leaders in Performance Management". *Public personnel management*, 29(1), 1-20.
- Hattie, J., & Timperley, H. (2007). "The power of feedback". *Review of educational research*, 77(1), 81-112.
- Helman, D. W. (1991). "Developing Managers". *Fed. Prisons J.*, 2, 48.
- Heneman, R. L., Greenberger, D. B., & Anonyuo, C. (1989). "Attributions and exchanges: The effects of interpersonal factors on the diagnosis of employee performance". *Academy of Management Journal*, 32(2), 466-476.
- Herzberg, F. (1968). "One more time: How do you motivate employees". Boston: *Harvard Business Review*. pp. 46-57
- Higgins, J. M. (1994). "101 creative problem solving techniques: The handbook of new ideas for business". New Management Publishing Company.
- Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (1997). "Human resource management: Gaining a competitive advantage". Chicago, IL.: Irwin.
- Ilies, R., & Judge, T. A. (2005). "Goal regulation across time: the effects of feedback and affect". *Journal of applied psychology*, 90(3), 453.
- Ivancevich, J. M. (1983). "Contrast effects in performance evaluation and reward practices". *Academy of Management Journal*, 26(3), 465-476.
- Jafari, A. (2012). "Islamic marketing: insights from a critical perspective". *Journal of Islamic Marketing*, 3(1), 22-34.
- Jaworski, B. J., Stathakopoulos, V., & Krishnan, H. S. (1993). "Control combinations in marketing: conceptual framework and empirical evidence". *the Journal of Marketing*, 57-69.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y., Kim, A., & Winkler, A. L. (2012). "Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance". *Human Resource Management Review*, 22(2), 73-85.

- Johnson, J. W., & Ferstl, K. L. (1999). "The effects of interrater and self-other agreement on performance improvement following upward feedback". *Personnel Psychology*, 52(2), 271-303.
- Jones, N., & Fear, N. (1994). "Continuing professional development: perspectives from human resource professionals". *Personnel Review*, 23(8), 49-60.
- Kanfer, R. (1990). "Motivation theory and industrial and organizational psychology". *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1(2), 75-130.
- Kanfer, R. (1992). "Work motivation: New directions in theory and research". *International review of industrial and organizational psychology*, 7, 1-53.
- Kciuk, M. (2007). "Personnel management in the aspect of the company management". *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*, 25(2), 91-94.
- Klubnik, J. P., & Rochelle, M. (1996). "Battling the Barriers to Success".
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). "The effects of feedback interventions on performance: a historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory". *Psychological bulletin*, 119(2), 254.
- Kreitner, R. (1995). "Management" (6th ed.). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Kuhl, J. (1992). "A theory of self-regulation: Action versus state orientation, selfdiscrimination, and some applications". *Applied Psychology*, 41(2), 97-129.
- Larson, J. R. (1984). "The performance feedback process: A preliminary model". *Organizational Behavior and Human Performance*, 33(1), 42-76.
- Law, D. R. (2007). "Appraising Performance Appraisals: A Critical Look at an External Control Management Technique". *International Journal of Reality Therapy*, 26(2).
- Leathers, C. G. (1990). "Veblen and Hayek on instincts and evolution".
- Lee, J. (2006). "Family firm performance: Further evidence". *Family business review*, 19(2), 103-114.
- Linderbaum, B. A., & Levy, P. E. (2010). "The development and validation of the Feedback Orientation Scale (FOS)". *Journal of Management*, 36(6), 1372-1405.
- Lokshin, B., Van Gils, A., & Bauer, E. (2009). "Crafting firm competencies to improve innovative performance". *European Management Journal*, 27(3), 187-196.
- Maehr, M. L., & Braskamp, L. A. (1986). "The motivation factor: A theory of personal investment". Lexington Books/DC Heath and Com.

- Malhotra, N., Budhwar, P., & Prowse, P. (2007). "Linking rewards to commitment: an empirical investigation of four UK call centres." *The International Journal of Human Resource Management*, 18(12), 2095-2128.
- Manolopoulos, D. (2007). "An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece". *Employee Relations*, 30(1), 63-85.
- Maslow, A. H. (1954). "Motivation and personality". New York: Harper
- Maurer, T. J., Mitchell, D. R., & Barbeite, F. G. (2002). "Predictors of attitudes toward a 360-degree feedback system and involvement in post-feedback management development activity". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(1), 87-107.
- Maurer, T. J., Weiss, E. M., & Barbeite, F. G. (2003). "A model of involvement in work-related learning and development activity: the effects of individual, situational, motivational, and age variables". *Journal of applied psychology*, 88(4), 707.
- McCormick, E. J., & Ilgen, D. R. (1985). "Industrial and organisational psychology". Great Britain. Chichester Sussex.
- Mishken, M. A., & Juhasz, K. (2008). "Early performance ratings and personality measures in career advancement. Performance Measurement and Management Control: Measuring and Rewarding Performance: Measuring and Rewarding Performance", 18, 73.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). "Human Resource Management" Ninth Edition: International Edition.
- Mondy, R. W., Sharplin, A., & Flippo, E. B. (1988) "Management, Concepts and Practices". Boston: Allyn and Bacon.
- Mondy, R., W., Mondy, B., J. (2014). "Human Resource Management." Harlow, UK: Pearson Education Limited.
- Morris, J. (1968). "The Art Of Motivating: A Guide To Getting More Accomplished better through others". [Boston]: Industrial Education Institute.
- Mulder, R. H., & Ellinger, A. D. (2013). "Perceptions of quality of feedback in organizations: Characteristics, determinants, outcomes of feedback, and possibilities for improvement: Introduction to a special issue". *European Journal of Training and Development*, 37(1), 4-23.
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. (1995). "Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives". Sage.

- Nathan, B. R., Mohrman, A. M., & Milliman, J. (1991). "Interpersonal relations as a context for the effects of appraisal interviews on performance and satisfaction: A longitudinal study". *Academy of Management Journal*, 34(2), 352-369.
- Nemeroff, W. F., & Wexley, K. N. (1979). "An exploration of the relationships between performance feedback interview characteristics and interview outcomes as perceived by managers and subordinates". *Journal of Occupational Psychology*, 52(1), 25-34.
- Oh, M. Y., & Ramaprasad, J. (2003). "Halo effect: Conceptual definition and empirical exploration with regard to South Korean subsidiaries of US and Japanese multinational corporations". *Journal of Communication Management*, 7(4), 317-332.
- Pfeffer, J. (1997). "New directions for organization theory: Problems and prospects". Oxford university press.
- Pfeifer, J., & Veiga, J. (1999). "Putting people first for organization success". *Academy of Management Executive*, 13(2), 37-51.
- Piggot-Irvine, E. (2003). "Key features of appraisal effectiveness". *International journal of educational management*, 17(4), 170-178.
- Premoli, M. (2003). "Motivation: The polynomial theory". HR. com.
- Prowse, P., & Prowse, J. (2009). "The dilemma of performance appraisal". *Measuring business excellence*, 13(4), 69-77.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). "Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions". *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Sahoo, C. K., & Mishra, S. (2012). "Performance management benefits organizations and their employees". *Human resource management international digest*, 20(6), 3-5.
- Salas, E., Cooke, N. J., & Gorman, J. C. (2010). "The science of team performance: progress and the need for more..." *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*.
- Sanchez, J. I., & De La Torre, P. (1996). "A second look at the relationship between rating and behavioral accuracy in performance appraisal". *Journal of Applied Psychology*, 81(1), 3.
- Shute, V. J. (2008). "Focus on formative feedback". *Review of educational research*, 78(1), 153-189.
- Sîrb, L. (2012). "The human resource selection of top-management in a mining company using fuzzy logic". *Managerial Challenges of the Contemporary Society. Proceedings*, 4, 154.

Stavrou, E. T., Charalambous, C., & Spiliotis, S. (2007). "Human resource management and performance: A neural network analysis". *European Journal of Operational Research*, 181(1), 453-467.

Steers, R. M., & Porter, L. W. (1987). "Motivation and behavior". New York ua.

Steers, R. M., & Sanchez-Runde, C. J. (2002). "Culture, motivation, and work behavior". *The Blackwell handbook of principles of cross-cultural management*, 190216.

Suutari, V., & Tahvanainen, M. (2002). "The antecedents of performance management among Finnish expatriates". *International Journal of Human Resource Management*, 13(1), 55-75.

Tangen, S. (2005). "Analysing the requirements of performance measurement systems". *Measuring business excellence*, 9(4), 46-54.

Thurston Jr, P. W., & McNall, L. (2010). "Justice perceptions of performance appraisal practices". *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 201-228.

Toppo, L., & Prusty, T. (2012). "From Performance Appraisal to Performance Management". *Journal of Business and Management*, 3(5), 01-06.

Truss, C. (2001). "Complexities and controversies in linking HRM with organizational outcomes". *Journal of Management Studies*, 38(8), 1121-1149.

Tziner, A., Fisher, M., Senior, T., & Weisberg, J. (2007). "Effects of trainee characteristics on training effectiveness". *International Journal of Selection and Assessment*, 15(2), 167-174.

Van der Rijt, J., van de Wiel, M. W., Van den Bossche, P., Segers, M. S., & Gijsselaers, W. H. (2012). "Contextual antecedents of informal feedback in the workplace". *Human Resource Development Quarterly*, 23(2), 233-257.

Wang, Z. (2005). "Organizational effectiveness through technology innovation and HRM strategies". *International Journal of Manpower*, 26(6), 481-487.

Whelan, E., & Carcary, M. (2011). "Integrating talent and knowledge management: where are the benefits?". *Journal of Knowledge Management*, 15(4), 675-687.

William, B., Werther, J., & Davis, K. (1996). "Human resource and personnel management". City: McGraw-Hill Inc, 316-317.

Wingrove, C. (2003). "Developing an effective blend of process and technology in the new era of performance management". *Compensation & Benefits Review*, 35(1), 25-31.

Βαξεβανίδου Μ. – Ρεκλείτης Π. (2006), «Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων», Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Αθήνα.

Ζαβλανός, Μ. (2002). “Οργανωτική συμπεριφορά.” Σταμούλη Αθήνα, 8.

Κανελλόπουλος, Χ. Κ. (1979). “Διοίκηση προσωπικού και ιδιαίτερα στελεχών στη γερμανική βιομηχανία”. SPOUDAI-Journal of Economics and Business,29(3-4), 443495.

Κάντας Αρ., (1998). “Οργανωτική Βιομηχανική Ψυχολογία, Αξιολόγηση Επιλογή Προσωπικού”, Μέρος 2ο, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα

Μούζα-Λαζαρίδη Άννα Μαρία(2006),”Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων”, Εκδόσεις Κριτική ΑΕ, Αθήνα

Μπουραντάς, Δ., & Παπαλεξανδρή, Ν. (2003). “Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων”.Εκδόσεις Μπένου. Αθήνα.

Ξηροτυρη-Κουφιδου, Σ. (2001). “Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων: η πρόκληση του 21^{ου}”. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα.

Παπάνης Ε. & Ρόντος Κ. (2007), “Κοινωνιολογία της εργασίας και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Θεωρία και εμπειρική έρευνα”, Σιδέρης, Αθήνα

Παπαστεφανάκη-Παππά, Σ. (2006). “Ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση: η περίπτωση των τραπεζών”.

Τερζίδης & Τζωρτζάκης Κ.(2004), “Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων”, Αθήνα , Εκδόσεις Rosili.

Χυτήρης, Λ. (2001). “Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων”. Εκδόσεις Interbooks.

4. Συναισθηματική Νοημοσύνη και Αξιολόγηση Προσωπικού

Το ορθά κινητοποιημένο ανθρώπινο δυναμικό είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία ενός οργανισμού. Οι εργαζόμενοι δείχνουν πάθος για την εργασία τους αν τους δοθούν τα σωστά κίνητρα, όπως περιγράφεται στο προηγούμενο κεφάλαιο. Αυτό επιτυγχάνεται όταν υπάρχει επίδραση στο συναίσθημα. Από την αρχή του 21ου αιώνα, η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης θεωρείται πιο σημαντική για την επιτυχία των ανθρώπων, σε σχέση με τα τυπικά προσόντα ή το επίπεδο γνωστικής νοημοσύνης. Άτομα με συναισθηματική νοημοσύνη τείνουν να αποδίδουν καλύτερα αφού μέσω των συναισθημάτων αποκτούν κίνητρα.

Ο ρόλος του ηγέτη είναι να παρακινήσει και άλλους να κάνουν τη δουλειά τους αποτελεσματικά. Οι πετυχημένοι ηγέτες εδραιώνουν την εμπιστοσύνη και τη συμπάθεια, είναι καλοί ακροατές, διαχειρίζονται επιτυχώς τις συγκρούσεις και έχουν την ικανότητα θετικής επιρροής (Salicru, 2005). Η αξιολόγηση των θετικών συναισθημάτων, είναι ο ισχυρότερος προγνωστικός δείκτης της απόδοσης εργασίας η οποία αντιπροσωπεύει το 16,8% της διακύμανσης στην απόδοση των εργαζομένων. Αυτό σημαίνει ότι οι συναισθηματικές δεξιότητες δίνουν στους εργαζομένους θετική ενέργεια για να εργαστούν σκληρότερα ακόμα και σε αντίξοες συνθήκες, πράγμα που μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη ικανοποίηση, αποτελεσματικότητα, υγεία κλπ. Η πλειοψηφία των εργαζομένων του χρηματοπιστωτικού τομέα για παράδειγμα έχει μέσο επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης και της απόδοσης εργασίας που ακολουθείται από υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη και την εργασιακή απόδοση.

Οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης σημειώνουν υψηλή εργασιακή απόδοση, ενώ οι εργαζόμενοι με χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη αντιστοίχως χαμηλή (Kamboj, 2013). Σε αυτό το πολύπλοκο σενάριο, οι οργανισμοί τόσο του δημόσιου όσο και του ιδιωτικού τομέα πρέπει να μπορούν να διαχειρίζονται τις αλλαγές με αποτελεσματικό τρόπο. Η συναισθηματική νοημοσύνη παίζει σημαντικό ρόλο στο να βοηθήσει τους διευθυντές και τους υπαλλήλους να αντιμετωπίσουν αυτή την δυναμική αλλαγή στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Ο Dalip Singh, (2001) αναφέρει ότι η εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης επιτρέπει στους διευθυντές και τους υπαλλήλους να αναγνωρίζουν και να κατανοούν τα συναισθήματα με τη χρήση συναισθηματικής νοημοσύνης ώστε να διαχειριστούν \ τον εαυτό τους και τη σχέση τους με τους άλλους.

Οι οργανισμοί πρέπει να καθοδηγήσουν τους υπαλλήλους τους στην ανάπτυξη διαπροσωπικών δεξιοτήτων τους και να τους εκπαιδεύσουν να εργάζονται με αποτελεσματικότητα (Bar-On et al, 2007). Ο Langhorn (2004) διεξήγαγε έρευνα για τη συσχέτιση των συναισθηματικών δεξιοτήτων των γενικών διευθυντών με τη βασική απόδοση των εργαζομένων που βρίσκονται υπό τον άμεσο έλεγχο τους. Το EQ-i Test ήταν το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για τον έλεγχο της συναισθηματικής

νοημοσύνης και οι συμμετέχοντες της μελέτης ήταν μια ομάδα στελεχών που δραστηριοποιείται στον κλάδο της αναψυχής στο Ηνωμένο Βασίλειο. Η μελέτη έδειξε συσχέτιση μεταξύ των βασικών τομέων της απόδοσης κερδών και συναισθηματική νοημοσύνη των γενικών διευθυντών.

Οι Zeinder et al. (2004) προέβησαν σε κριτική αναθεώρηση των εννοιών και των στοιχείων για την υποστήριξη της συναισθηματικής νοημοσύνης, αναγνωρίζοντας το ρόλο της στη εργασιακό περιβάλλον. Προσοχή δόθηκε στην υποτιθέμενη κατάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αξιολόγηση, την απόδοση και την ικανοποίηση στο εργασιακό περιβάλλον. Η επανεξέταση κατέληξε σε συμπέρασμα, παρέχοντας μια σειρά από πρακτικές κατευθυντήριες γραμμές για την ανάπτυξη και την εφαρμογή των μέτρων συναισθηματικής νοημοσύνης. Από τα παραπάνω, είναι σαφές ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα σημαντικό γνώρισμα που η διοίκηση πρέπει να διαθέτει. Μόνο όταν έχουν επίγνωση των δικών τους συναισθημάτων οι managers θα είναι σε θέση να κατανοήσουν τα συναισθήματα των άλλων και να βοηθήσουν στην επίτευξη των κοινών στόχων (Kamboj, 2014).

4.1. Αξιολόγηση και Απόδοση των εργαζομένων

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα μίγμα δεξιοτήτων, οι οποίες κατευθύνουν και ελέγχουν τα συναισθήματα κάποιου απέναντι στην εργασία του και στην απόδοση του σ' αυτή. Το μίγμα αυτό συνιστά την ικανότητα την ικανότητα του ατόμου – εργαζόμενου να αναγνωρίζει τα συναισθήματα του και την επιρροή που αυτά έχουν στην εργασία. Τα να αναγνωρίζει κανείς τα συναισθήματα ενός ατόμου όπως αυτά συμβαίνουν, και να συντονίζει τον εαυτό του με την αλλαγή της κατάστασης, απαιτεί συναισθηματική ικανότητα, συναισθηματική ωριμότητα και συναισθηματική ευαισθησία. Στο εργασιακό περιβάλλον, η απόδοση των εργαζομένων εξαρτάται από τη συνεργασία με την ομάδα των ανθρώπων με διαφορετικές ιδέες, προτάσεις και γνώμες. Αποτελεσματική χρήση της συναισθηματικής νοημοσύνης δίνει καλύτερη αρμονία σε επίπεδο ομάδας.

Η ηγεσία, πιο συγκεκριμένα, χρειάζεται να χαρακτηρίζεται από υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, επειδή αντιπροσωπεύει την οργάνωση στους πελάτες, αλληλεπιδρά με το μεγαλύτερο αριθμό των ανθρώπων εντός και εκτός του οργανισμού και δίνει τον τόνο για το ηθικό των εργαζομένων. Ηγέτες με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι σε θέση να κατανοήσουν τις ανάγκες των εργαζομένων τους και να τους παρέχουν εποικοδομητική ανατροφοδότηση. Η επιτυχία των πωλήσεων απαιτεί την ικανότητα συναισθηματικής νοημοσύνης για να κατανοήσουν τον πελάτη και την παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες.

Οι διευθυντές και οι επόπτες παρουσιάζουν χαμηλότερο επίπεδο απόδοσης στην οργάνωση. Η εταιρεία οφείλει να λαμβάνει μέτρα μέτρα για την αναβάθμιση των τεχνικών και των δεξιοτήτων τους ώστε να βελτιωθεί η απόδοσή τους στην εργασία. Οι managers δείχνουν χαμηλότερο επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης σε

βασικούς τομείς όπως η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα και η ικανότητα ομαδικής εργασίας καθώς αυτοί οι παράγοντες είναι πολύ κρίσιμες για τη δουλειά. Η οργάνωση πρέπει να μεριμνήσει για ένα πρόγραμμα κατάρτισης ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης και να το εφαρμόσει ώστε να βελτιωθούν οι ικανότητες αυτές. Οι εποπτικές αρχές (supervisors) δείχνουν χαμηλότερο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης στην εργασία, πράγμα που έχει μεγαλύτερο αντίκτυπο στην απόδοση τους, καταδεικνύοντας τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. Επιπλέον, οι διευθυντές και οι επόπτες δεν είναι σε θέση να ανταποκρίνονται στα αναμενόμενα επίπεδα απόδοσης στην εργασία, καθώς δεν είναι σε θέση να διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους. Οι βασικοί τομείς που είναι ο προσανατολισμός των υπηρεσιών, η ηγεσία και οι πελατειακές σχέσεις θα πρέπει να αντιμετωπίζονται διαφορετικά για υψηλότερες επιδόσεις. Οι διευθυντές και οι επόπτες θα πρέπει να λαμβάνουν ρόλους υψηλότερου επιπέδου, καθώς και την ευθύνη της μελλοντικής οργάνωσης. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους στον τομέα της αυτοεκτίμησης, τον αυτοέλεγχο και την καινοτομία. Για παράδειγμα, κατά τη διαδικασία επιλογής και αξιολόγησης των εργαζομένων, κρίνεται απαραίτητη η χορήγηση τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης για την επιλογή σωστό άτομο για τη σωστή δουλειά, πράγμα που θα ενισχύσει την απόδοση του υπαλλήλου στην εργασία και την οργάνωση (Kulkarni et. Al. 2009).

Σύμφωνα με τον Rechter (2010), η επικρατούσα κουλτούρα στους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις θεωρείται συχνά ότι οδηγείται από την εξουσία της ελίτ, που ελέγχει τους κανόνες της οργάνωσης από πάνω προς τα κάτω, πράγμα που οφείλεται στην επιρροή της πολιτικής στο εσωτερικό των οργανώσεων. Ο Levinson (2005) υποστηρίζει ότι υπάρχει μια σκόπιμη χειραγώγηση της πολιτικής αξιολόγησης των επιδόσεων για πολιτικούς σκοπούς, όπως η απαλλαγή από τους υφισταμένους και ο εκφοβισμός των φτωχότερων εργαζομένων. Ο Byron (2007) καταδεικνύει ότι ο αντίκτυπος των πολιτικών επιρροών είναι μικρότερος στην αξιολόγηση των εργαζομένων χαμηλότερης βαθμίδας, εν αντιθέσει με τους υψηλά ιστάμενους.

Σύμφωνα με τον Freeman (2002), οι εργαζόμενοι βρίσκονται συχνά σε καταστάσεις όπου πρέπει να αλλάζουν κατεύθυνση συχνά. Ως εκ τούτου, ο κάθε εργαζόμενος επιδιώκει συνεχή ανατροφοδότηση για να επιβεβαιώνεται ότι η κατεύθυνση που ακολουθεί είναι η αναμενόμενη. Ο Rechter (2010) υποστηρίζει ότι η πολιτική αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων πρέπει να είναι συχνή, ακριβής, συγκεκριμένη και έγκαιρη. Ο Levinson (2005) τονίζει ότι γίνεται ολοένα και πιο δημοφιλής για τους οργανισμούς να ζητούν από τους εργαζόμενους να αξιολογήσουν την απόδοση των συναδέλφων τους. Ο Hunt (2005) αναφέρει ότι, ενώ υπάρχει γενική συμφωνία ότι αξιολόγηση από ομοτίμους παρέχει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα της απόδοσης των εργαζομένων, η αποδοχή της πολιτικής αξιολόγησης των επιδόσεων από ομοτίμους εργαζόμενους είναι γενικά χαμηλή. Ο Levinson (2005) υποστηρίζει ότι η αξιολόγηση από εργαζόμενους της ίδιας βαθμίδας μπορεί να καθοδηγείται από διεργασίες κοινωνικής σύγκρισης, ενώ, λόγω της προφανώς διαφορετικής σχέσης επόπτη-υφισταμένου, η αξιολόγηση του επόπτη είναι πιθανό να μην ακολουθήσει

διαδικασία κοινωνικής σύγκρισης. Σύμφωνα με τους Dessler και Gary (2000), πολλοί οργανισμοί απορρίπτουν την παραδοσιακή πολιτική αξιολόγησης της απόδοσης υπέρ της διαχείρισης των επιδόσεων. Οι Wade και Ricardo (2001) τονίζουν ότι η νέα προσέγγιση επικεντρώνεται στην καθοδήγηση και ανατροφοδότηση. Σε μια τέτοια πολιτική ο διευθυντής και ο εργαζόμενος συμφωνούν μαζί για τους στόχους. Οι στόχοι πρέπει να είναι ευέλικτοι ώστε να αντανακλούν τις μεταβαλλόμενες συνθήκες στην οικονομία και στο χώρο εργασίας και οι εργαζόμενοι θα πρέπει να σκεφτούν τους managers τους ως προπονητές οι οποίοι είναι εκεί για να τους βοηθήσουν να επιτύχουν. Σύμφωνα με τους Mondy και Noe (2008), σε ορισμένες πολιτικές αξιολόγησης της απόδοσης, ο εργαζόμενος έχει παθητικό ρόλο. Ως εκ τούτου, ο εργαζόμενος συμβάλλει σημαντικά στη διαδικασία. Απλώς λαμβάνει την αξιολόγηση σχετικά με την επίδοση του κατά τη διάρκεια της καθορισμένης περιόδου αξιολογήσεων.

Ο Stone (2002) υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι συχνά αποκτούν αμυντική στάση όταν τους καταδεικνύονται οι αδυναμίες τους. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα εάν η αμοιβή, η αναγνώριση ή η ανταμοιβή διατρέχουν κίνδυνο. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι αντιστέκονται στις πολιτικές ανταμοιβής που θεωρούν άδικες (Freeman, 2002). Ο Hunt (2005) τονίζει ότι υπάρχουν συχνά διενέξεις σχετικά με τους σκοπούς και τους στόχους μιας πολιτικής αξιολόγησης απόδοσης, όταν αυτή υλοποιηθεί. Η πολιτική αξιολόγησης της απόδοσης πρέπει να δίνει έμφαση στην συνεχή επικοινωνία και καθοδήγηση προκειμένου να παρακινήσει τον εργαζόμενο (Mondy and Noe, 2008). Τα σημαντικά εμπόδια στην εφαρμογή μιας πολιτικής αξιολόγησης απόδοσης των εργαζομένων συχνά αγνοούνται (Grote και Grote, 2002). Ενώ η πολιτική αξιολόγηση των επιδόσεων μπορεί να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων, η κακή προετοιμασία της πολιτικής αξιολόγησης της απόδοσης μπορεί να έχει δυσμενείς συνέπειες στην απόδοση των εργαζομένων (Fandray, 2001). Οι Wade και Ricardo (2001) υποστηρίζουν ότι η δέσμευση για την ορθή διεξαγωγή της πολιτικής αξιολόγησης των επιδόσεων από την πλευρά της διοίκησης είναι παραπάνω από απαραίτητη. Αυτό περιλαμβάνει λογική και τεχνική υποστήριξη, σε βάθος ανάλυση εργασίας και συνεχή κατάρτιση.

Σύμφωνα με τον Roberts (2002), οι managers συχνά αποτυγχάνουν στο να κοινοποιούν εγκαίρως και επακριβώς τις προσδοκίες που έχουν από τους εργαζόμενους, καθώς και την ανατροφοδότηση σχετικά με τις επιδόσεις τους. Όταν παρέχεται η ανάδραση, συχνά επικοινωνείται με λάθος τρόπο, με αποτέλεσμα να μειώνεται το ηθικό και κατ' επέκταση η απόδοση των εργαζομένων (Stone, 2002). Επιπλέον, οι ομάδες των εργαζομένων συχνά αντιτίθενται στην εφαρμογή μιας πολιτικής αξιολόγησης. Αυτό οφείλεται σε διάφορους παράγοντες, όπως η δυσπιστία προς την ικανότητα της διοίκησης, η αντίληψη ότι η πολιτική αξιολόγηση των επιδόσεων είναι άδικη και η παραδοσιακή αντίληψη σχετικά με την υπεροχή των κανόνων (Levinson, 2005).

Ο Armstrong (2001) υποστηρίζει ότι το ζήτημα ακρίβειας και της δικαιοσύνης στην αξιολόγηση απόδοσης είναι ένα σημαντικό ερευνητικό ενδιαφέροντος. Στον

τομέα της διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, η αξιολόγηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μέτρο της απόδοσης των εργαζομένων. Ο σκοπός της μέτρησης της απόδοσης των εργαζομένων δεν είναι φανερό τότε τα πράγματα δεν πάνε σύμφωνα με το σχέδιο, αλλά και να προσδιορίσει γιατί υπάρχει αποτελεσματικότητα, ώστε να ληφθούν οι κατάλληλες αποφάσεις για την επίτευξη των στόχων (Levinson, 2005). Ως εκ τούτου, η αξιολόγηση απόδοσης είναι μια σημαντική λειτουργία για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία παρέχει στη διοίκηση τη βάση για την αποτελεσματική αναγνώριση και αξιολόγηση των δυνητικών ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού. Οι επόπτες θα πρέπει να καταδεικνύουν συνεχώς πόσο αποτελεσματικά οι υφιστάμενοι τους εκτελούν διάφορες εργασίες. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αξιολογούνται τουλάχιστον μια φορά το χρόνο, πράγμα που θα συμβάλει στην αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων και των συνολικών επιδόσεων (Rudman, 2003).

Επιπλέον, η πολιτική αξιολόγησης των επιδόσεων είναι μια κοινή διαδικασία που περιλαμβάνει τόσο τον επιβλέποντα και τους εργαζόμενους, οι οποίοι προσδιορίζουν κοινούς στόχους, οι οποίες συσχετίζονται με τους υψηλότερους στόχους του οργανισμού (Armstrong, 2001). Αν οι εργαζόμενοι αξιολογούνται αποτελεσματικά, το αποτέλεσμα θα είναι αυξημένη απόδοση και βελτιωμένη ποιότητα της παραγωγής (Peiperl, 2005). Ο Anderson (2002) αναφέρει ότι όταν οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται με προσοχή, εμπιστοσύνη και ενθάρρυνση, τότε θα ανταποδίδουν με το να είναι υπεύθυνοι και παραγωγικοί. Για την αποτελεσματική ανάπτυξη και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, η πολιτική αξιολόγησης της εργασιακής απόδοσης παίζει καθοριστικό ρόλο, δεδομένου ότι επιτρέπει σε έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση να εντοπίσει αντικειμενικά πλεονεκτήματα και αδυναμίες (Rudman, 2003) του εργαζομένου. Έτσι, η διοίκηση θα είναι σε θέση να συμβουλευτεί τους εργαζόμενους να βελτιώσουν τις αδυναμίες τους, αξιοποιώντας τη συναισθηματική τους νοημοσύνη για να τους δώσει τα απαραίτητα κίνητρα. Αυτό θα βοηθήσει όλους τους εργαζόμενους να συνεισφέρουν θετικά στην επίτευξη των στόχων (Mani, 2002).

Σύμφωνα με τους Bond και Fox (2007), η πολιτική αξιολόγησης της απόδοσης είναι ομαλή και έμμεση. Οι περισσότεροι ιδιωτικοί οργανισμοί επενδύουν στο εργατικό δυναμικό τους για να αξιοποιήσουν τις ικανότητες που θα το καταστήσουν αποτελεσματικό (Mani, 2002). Η αξιολόγησης της απόδοσης είναι πιο διαδεδομένη στον ιδιωτικό τομέα, αλλά η χρήση της στο δημόσιο τομέα αυξάνεται επίσης (Anderson, 2002). Υπάρχει ανάγκη για αποτελεσματική αξιολόγηση των επιδόσεων ενός οργανισμού με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, αφού συνήθως τα τρέχοντα εργασιακά καθεστάτα παρουσιάζουν ελλείψεις ή μπορεί να είναι παρωχημένα, υπό το φως των νέων αναδυόμενων τάσεων. Για τους εργαζόμενους που τους απασχολεί να γνωρίζουν πόσο καλά κάνουν τη δουλειά τους είναι ο ιδανικός τρόπος να λαμβάνουν ανατροφοδότηση (Kuvaas, 2006).

4.2. Η εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού

Οι εργαζόμενοι με υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης τείνουν να είναι πιο θετικοί και πιο ικανοποιημένοι με την εργασία τους, επειδή είναι πιο επιδέξιοι στην αξιολόγηση, τη ρύθμιση και κατεύθυνση των συναισθημάτων τους, σε αντίθεση με εκείνους με χαμηλότερο συνολικό EQ. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης είναι πιο έμπειροι στην αναγνώριση των συναισθημάτων της απογοήτευσης και της σύγχυσης, καθώς και των βαθύτερων αιτιών τους, με αποτέλεσμα να μπορούν να ρυθμίζουν τα συναισθήματά τους και να αναπτύσσουν στρατηγικές για την αντιμετώπιση των αρνητικών επιπτώσεών τους (Cooper και Sawaf, 1997). Από την άλλη πλευρά, οι εργαζόμενοι με χαμηλά επίπεδα EQ υστερούν ικανότητας κατανόησης και διαχείρισης των συναισθημάτων τους σε δύσκολες και περίπλοκες καταστάσεις, και ως εκ τούτου παρουσιάζουν μη ισορροπημένες συμπεριφορές που επιδεινώνουν τα αρνητικά συναισθήματα μειώνοντας την εργασιακή τους απόδοση.

Επιπρόσθετα, οι εργαζόμενοι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν να διευκολύνουν την ομαδική αξιοποιώντας την ικανότητά τους να αντιλαμβάνονται, να αξιολογούν και να διαχειρίζονται τα συναισθήματα των συναδέλφων τους. Με τον τρόπο αυτό, συμβάλουν θετικά στην έμπνευση εμπιστοσύνης και την τόνωση του ηθικού της ομάδας, την ενίσχυση της ομαδικής και ατομικής ικανοποίησης στο χώρο εργασίας (Shimazu et al., 2004). Για παράδειγμα, στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης, οι Guleryuz et al (2008) εξέτασαν και επιβεβαίωσαν την ισχυρή θετική επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ικανοποίηση από την εργασία των νοσηλευτών που εργάζονται σε επτά πανεπιστημιακά νοσοκομεία στην Τουρκία.

Οι εργαζόμενοι που αξιολογούν και εκφράζουν με επιτυχία τα συναισθήματά τους, συνεργάζονται καλύτερα με τους συναδέλφους τους και ως εκ τούτου, παρουσιάζουν μεγαλύτερη ικανότητα στο να αναπτύξουν τους εαυτούς τους και τη σταδιοδρομία τους όπως επίσης και να είναι αποτελεσματικοί στην εργασία τους. Επιπλέον, τα άτομα που μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα συναισθήματά τους για να παράγουν πολλαπλά και ευέλικτα σχέδια για το μέλλον τους, για τη βελτίωση της λήψης αποφάσεων, την καλλιέργεια της δημιουργικής σκέψης και την άμεση ανταπόκριση στις προκλήσεις, φαίνεται να είναι πιο ευπροσάρμοστα και αποτελεσματικά στην αντιμετώπιση τόσο των θετικών όσο και των αρνητικών συναισθημάτων. Έτσι, οργανωτικά μέλη με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη δείχνουν αδιάκοπα τη θετική τους στάση, προκαλώντας υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης σε σχέση με εκείνους που βιώνουν συναισθήματα όπως αγωνία και την απογοήτευση. Στο ίδιο πνεύμα, οι συναισθηματικά ευφυείς εργαζόμενοι είναι πιθανώς πιο ικανοί να αναγνωρίζουν, να διαχειρίζονται και να χρησιμοποιούν τα συναισθήματά τους για να ξεπερνούν τα εμπόδια, να αναπτύσσουν τις δεξιότητες και τα προσόντα τους, και, τέλος, να αυτοπροωθούνται καλύτερα από άλλα άτομα. Μπορούν επίσης να ελέγχουν το άγχος που προκαλείται από εξαιρετικά πολύπλοκα και απαιτητικά

περιβάλλοντα εργασίας προλαμβάνοντας τις αρνητικές επιδράσεις στην πορεία της σταδιοδρομίας τους (Trivellas, Gerogiannis, Svarna, 2013).

4.3. Συναισθηματική νοημοσύνη και εργασιακή απόδοση

Μέχρι στιγμής, έχουν διεξαχθεί πολυάριθμες μελέτες σχετικά με τη σχέση μεταξύ της απόδοσης στην εργασία και της συναισθηματικής νοημοσύνης (Landy, 2005). Τα ευρήματα δεν αλληλοϋποστηρίζονται πάντα, αλλά κάθε μελέτη προσθέτει νέες και πολύτιμες πληροφορίες στο μίγμα. Δυστυχώς, αυτή η έλλειψη ομοφωνίας οδηγεί σε ερωτήσεις σχετικά με την επιστημονική ιδιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης (Cote & Christopher, 2006; Landy, 2005). Ορισμένες μελέτες δείχνουν θετική σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και απόδοσης στην εργασία (Lam & Kirby, 2002; McClelland, 1998; Sue-Chan & Latham, 2004; Wong, Law & Wong, 2004), ενώ άλλοι ερευνητές υποστηρίζουν το αντίθετο, δηλώνοντας ότι δεν υπάρχει καμία σχέση μεταξύ αυτών των δύο μεταβλητών (Austin, 2004; Petrides, Fredrickson & Furnhman, 2004; Sosik & Megerian, 1999). Οι Mayer και Salovey (1997) και ο Goleman (1998) υποστηρίζουν την άποψη ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι υπεύθυνη για την διακύμανση στην απόδοση στην εργασία που δεν μπορεί να εξηγηθεί από έννοιες όπως η γνωστική νοημοσύνη.

Σε μια διετή μελέτη που διεξήχθη στην Johnson & Johnson περιγράφεται με σαφήνεια η σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και επιτυχημένης ηγεσίας (Gowing, O'Leary, Brienza, Cavallo & Crain, 2006). Αυτό έδωσε στην εταιρεία τη δυνατότητα να αναπτύξει την ηγετική ομάδα της και έδωσε κατευθύνσεις για τις μελλοντικές διαδικασίες πρόσληψης, επιλογής και προαγωγής (Gowing et al., 2006). Μια μελέτη που πραγματοποιήθηκε σε διάφορες ασφαλιστικές εταιρείες στις ΗΠΑ, η οποία επικεντρώθηκε των διευθυνόντων συμβούλων (CEOs), επιβεβαίωσε επίσης ότι οι εταιρείες με μεγαλύτερη απόδοση είναι εκείνες που είχαν επικεφαλής τον CEOs με υψηλότερο δείκτη EQ (Williams, 1994).

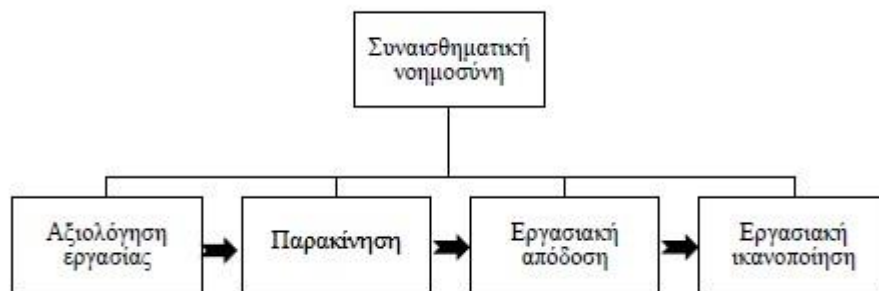
Η συναισθηματική νοημοσύνη φαίνεται να είναι υψηλότερη μεταξύ των ατόμων με υψηλότερη γνωστική νοημοσύνη, αλλά η σχέση δεν είναι γραμμική. Άτομα που μεγάλωσαν σε μια οικογένεια στην οποία οι γονείς μιλούν ανοιχτά για τα συναισθήματά τους, είναι πιο πιθανό να έχουν υψηλότερο EQ. Μεταξύ εκείνων με χαμηλή γνωστική νοημοσύνη και υψηλής συναισθηματική νοημοσύνη τα περιθώρια βελτίωσης είναι εξαιρετικά.

Υπάρχουν λοιπόν μερικοί τρόποι με τους οποίους μπορεί η συναισθηματική νοημοσύνη να ενισχύσει την απόδοση στην εργασία ενός ατόμου με χαμηλή γνωστική ικανότητα (Cote & Christopher, 2006). Αρχικά, ό,τι δεν επιτυγχάνεται με την γνωστική νοημοσύνη επιτυγχάνεται με τη συναισθηματική, αφού οι διαπροσωπικές δεξιότητες μπορεί να είναι πιο σημαντικές για την επιτυχία. Ακόμη, όταν ένα άτομο είναι σε θέση να αναγνωρίζει και να ρυθμίζει τα συναισθήματά του, μπορεί και να βελτιώσει την ποιότητα των κοινωνικών του σχέσεων, δημιουργώντας καλύτερες σχέσεις με τους

συναδέλφους του, όπως επίσης και να λαμβάνει ορθότερες αποφάσεις (Wong & Law, 2002). Παρά το γεγονός ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να αντισταθμίσει την χαμηλή γνωστική νοημοσύνη και τη βελτίωση των επιδόσεων του ατόμου, πιστεύεται ότι όσο υψηλότερη είναι η γνωστική νοημοσύνη τόσο μικρότερη είναι η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην απόδοση εργασίας ενός ατόμου.

Η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να συμβάλει στην επιτυχία ενός ατόμου, για παράδειγμα όσον αφορά την αμοιβή ή τη θέση εργασίας. Επιτρέπει στο άτομο να χτίσει σχέσεις στο χώρο εργασίας και να λειτουργεί καλά σε ομάδες (Yao, 2009). Η απόδοση εξαρτάται συχνά από την υποστήριξη, τη συμβουλευτική και όποιους άλλους πόρους διατίθενται. Επιπλέον, η συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλλει στην ικανότητα ενός ατόμου να ρυθμίζει τα συναισθήματα του ώστε να δρα υπό πίεση και να αντιμετωπίζει το καθημερινό άγχος, αλλά και να προσαρμόζεται πιο εύκολα στις οργανωτικές αλλαγές (Yao, 2009). Έτσι, με βάση τον Yao (2009), η οργάνωση είναι ένα κοινωνικό σύστημα στο οποίο τα μέλη πάντα αλληλεπιδρούν μεταξύ τους αλλά και με εξωτερικά μέλη. Η αλληλεπίδραση με τα εξωτερικά μέλη αναφέρεται στην αλληλεπίδραση μεταξύ τους πελάτες, τους προμηθευτές και κάθε άλλο εξωτερικό παράγοντα. Αυτές οι αλληλεπιδράσεις συνήθως αποτελούν τη βάση της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Ο εργαζόμενος με υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα των συναδέλφων και των διαχειριστών κατανοώντας ακριβώς τη συμπεριφορά τους, ώστε να προβεί στην αξιολόγηση για την εργασία τους.

Από την ανάλυση που γίνεται παραπάνω μπορούμε να υποθέσουμε το εξής; εφόσον εξετάζουμε τη συναισθηματική νοημοσύνη σε συνάρτηση με την αξιολόγηση προσωπικού και μέσα από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας βλέπουμε ότι υπάρχει σχέση των δυο με την εργασιακή απόδοση οδηγούμαστε στην υπόθεση ότι η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει την αξιολόγηση προσωπικού. Αυτό κρίνεται εκ του αποτελέσματος, το οποίο είναι η εργασιακή απόδοση, την οποία οι managers επιθυμούν να αυξήσουν. Υπάρχει δηλαδή η εξής ακολουθία:



Σχήμα 4: Σχηματική απεικόνιση της σύνδεσης μεταξύ των ορών της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού.

Φαίνεται λοιπόν ότι με την ορθή αξιολόγηση των εργαζομένων από αξιολογητές εξωτερικούς ή εσωτερικούς, οι εργαζόμενοι αποκτούν κίνητρα, τα οποία τους παρέχονται από τους προϊστάμενους τους. Οι δεύτεροι, για να καταφέρουν να

διατηρήσουν τη συνοχή στα τμήματα για τα οποία είναι υπεύθυνοι και να φέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα για την επιχείρηση, οφείλουν να είναι συναισθηματικά ευφυείς προκειμένου να αντιμετωπίσουν ορθά τους υφισταμένους τους και να προσαρμόσουν τις ενέργειες τους στα χαρακτηριστικά και στις δεξιότητες του καθενός ξεχωριστά. Τα παραπάνω, αν εφαρμοστούν σωστά επιτυγχάνεται η επιθυμητή απόδοση που φέρνει τα αποτελέσματα που θέλει η επιχείρηση για να καθίσταται ανταγωνιστική και κερδοφόρα, δημιουργώντας παράλληλα το αίσθημα της ικανοποίησης στους εργαζόμενους όλων των βαθμίδων που θα νιώθουν ότι εργάζονται για να φέρουν εις πέρας ένα κοινό στόχο.

Πηγές 4ου κεφαλαίου

Anderson, J.R. (2002). "Measuring Human Capital: Performance Appraisal Effectiveness". Paper presented at the Human Resource Track Midwest Academy of Management Conference. Kansas City: Missouri.

Armstrong, M. (2001). "A Handbook of Human Resources Management Practice". 8th Edition. London: Kogan Books

Bond, T. & Fox, C. (2007). "Applying the Rasch Model: Fundamental Measurement in Human Sciences". 2nd Edition. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Byron, K. (2007). "Male and female managers' ability to read emotions: Relationships with supervisors performance ratings and subordinates satisfaction ratings". *Journal of Occupational and Organisational Psychology*. 80(4): 706-732.

Cooper, R. K., & Sawaf, A. (1997). "Executive EQ: Emotional intelligence in leaders and organizations". NY: Grosset/ Putnam.

Cote, S. & Christopher, T.H. (2006). "Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance". *Administrative Science Quarterly*, 51, 1-28.

Dalip Singh. (2001). "Emotional Intelligence at work (1st ed.)". New Delhi: Response

Dessler, D. & Gary, R. (2000). "Human resources Management". 8th Edition. Harlow: Prentice Hall.

Fandray, D. (2001). "The new thinking of performance appraisals". *Workforce*. 80(5): 35-44.

Freeman, J. (2002). "How to improve the effectiveness of performance management and appraisal by overcoming the root cause of the problem". The Human Resources Management Guide Network.

Gowing, M.K., O'Leary, B.S., Brienza, D., Cavallo, K. & Crain, R. (2006). "A practitioner's research agenda: Exploring real-world applications and issues". In V.U. Druskat, F. Sala & G. Mount (Eds.), *Linking emotional intelligence and performance at work*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum

Grote, R.C. & Grote, D. (2002). "The performance appraisal question and answer book: A survival guide for managers". New York: Broadway.

Guleryuz, G. Guney, S., Aydın, M.E. & Asan, O., (2008). "The mediating effect of job satisfaction between emotional intelligence and organizational commitment of nurses: A questionnaire survey". *International Journal of Nursing Studies*, 45, 1625–1635.

Hunt, N. (2005). "Conducting Staff Appraisals: How to set up a Review System that will ensure fair and effective appraisal and improve individual performance and organizational results". How to Books, 5th Edition. Oxford: Jordan Hill. innovation centre.//http: www.appliedinnovation.com.au

Kamboj, S. (2014). "Emotional intelligence: How is it measured? How does it matter". International journal of innovational research and studies, 13(10), 11-21.

Kulkarni, P. M., Janakiram, B., & Kumar, D. N. S. (2009). "Emotional intelligence and employee performance as an indicator for promotion, a study of automobile industry in the city of Belgaum, Karnataka, India". International Journal of Business and Management, 4(4), 161.

Kuvaas, B. (2006). "Performance Appraisal Satisfaction and Employee outcomes; mediating and moderating roles of work motivation". International Journal of Human Resources Management. 17(3): 504-522.

Lam, L.T. & Kirby, S.L. (2002). "Is emotional intelligence an advantage? An exploration of the impact of emotional and general intelligence on individual performance". Journal of Social Psychology, 142, 133-143.

Landy, F.J. (2005). "Some historical and scientific issues related to research in emotional intelligence". Journal of Organizational Behavior, 26, 411-424.

Langhorn, S. (2004). "How emotional intelligence can improve management performance". International Journal of Contemporary Hospitality Management, 16(4), 220-230.

Levinson, H. (2005). "Management by Whose Objectives". Harvard Business Review on Appraising Employee Performance. Harvard Business School Publishing. Boston: Allyn & Bacon.

Mani, B. G. (2002). "Performance appraisal systems, productivity, and motivation: A case study". Public Personnel Management, 31(2), 141-159.

McClelland, D.C. (1998). "Identifying competencies with behavioral-event interviews". Psychological Science, 9 (5), 331-340.

Mondy, W. & Noe, R. (2008). "Human Resources Management". 10th Edition. Harlow: Prentice Hall.

Peiperl, M. (2005). "Getting 360-degree Feedback Right. Harvard Business Review on Appraisal Employee Performance". Harvard Business Publishing. Boston: Allyn & Bacon.

- Petrides, K.V., Furnham, A. & Frederickson, N. (2004). "Emotional intelligence". *The Psychologist*, 17 (10), 574- 577.
- Rechter, E. (2010). "Emotional and cognitive reaction to feedforward intervention". Paper presented at the 11th Annual meeting of the society for personality and social psychology. Kansas City: Missouri.
- Maree, K., & Elias, M. J. (2007). "Educating people to be emotionally intelligent". Greenwood Publishing Group.
- Roberts, G.E. (2002). "Employee performance appraisal system participation: A technique that works". *Public Personnel Management*. 31(3): 332–372.
- Shimazu, A., Shimazu, M., & Odahara, T. (2004). "Job control and social support as coping resources in job satisfaction". *Psychological Reports*, 94, 2, 449–456.
- Sosik, J.J. & Megerian, L.E. (1999). "Understanding leader emotional intelligence and performance". *Group and Organization Management*, 24, 367-390.
- Stone, R. (2002). "Human Resources Management". 4th Edition. Brisbane: Wiley.
- Sue-Chan, C. & Latham, G.P. (2004). "The situational interview as a predictor of academic and team performance: A study of the mediating effects of cognitive ability and emotional intelligence". *International Journal of Selection and Assessment*, 12, 312-320.
- Trivellas, P., Gerogiannis, V., & Svarna, S. (2013). "Exploring workplace implications of Emotional Intelligence (WLEIS) in hospitals: Job satisfaction and turnover Intentions". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 73, 701-709.
- Wade, I. & Ricardo, R. (2001). "Corporate performance management. How to build a better organisation through measurement – Driven strategic Alignment". Butterworth: Heinemann.
- Williams, D. (1994). "Leadership for the 21st century: Life insurance leadership study". Boston: Hay Group.
- Wong, C.S. & Law, K.S. (2002). "The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study". *Leadership Quarterly*, 13, 243-274.
- Wong, C.S., Law, K.S. & Wong, P.M. (2004). "Development and validation of a forced choice emotional intelligence measure for Chinese respondents in Hong Kong". *Asia Pacific Journal of Management*, 21, 535-559.

Yao, Y.H. Wang, R.T. And Karen Y. W. (2009). “The influence of emotional intelligence on job performance: Moderating effects of leadership”. International conference on management science & engineering: 14-16

5. Συμπεράσματα και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Σύμφωνα με την ανάλυση που γίνεται στα προηγούμενα κεφάλαια, κάθε άνθρωπος αντιλαμβάνεται εμπειρικά την έννοια της νοημοσύνης. Σε επιστημονικό επίπεδο, ως νοημοσύνη ορίζεται «η βιοψυχολογική ικανότητα να επεξεργαζόμαστε πληροφορίες τις οποίες μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε σε ένα πολιτισμικό χώρο, ώστε να λυθούν προβλήματα ή να δημιουργηθούν προϊόντα τα οποία έχουν αξία σε μια κουλτούρα» (Goleman,2001). Άλλοι θεωρούν πως πρόκειται για την ικανότητα προσαρμογής ενός ατόμου στο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Η διάνοηση, η μάθηση, η συγκέντρωση, η προσαρμογή σε διαφορετικές καταστάσεις και η ικανότητα αφηρημένης σκέψης είναι μερικά στοιχεία που συνθέτουν τη συναισθηματική νοημοσύνη του ατόμου.

Όσον αφορά τα μικτά μοντέλα αλλά και το μοντέλο των δεξιοτήτων όπως περιγράφονται σε προηγούμενο κεφάλαιο, στο σύνολο τους επιχειρούν να δείξουν και να ελέγξουν τη συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης με άλλες μορφές ευφυΐας επιχειρώντας να καταδείξουν συγκλίσεις και διαφοροποιήσεις. Οι έρευνες που διενεργούνται και για τις δύο κατηγορίες των μοντέλων γίνονται για να καταδειχθεί η αυξητική τάση της συναισθηματικής νοημοσύνης σε σχέση με δημογραφικούς παράγοντες, πχ. ηλικία, αλλά και παράγοντες όπως η επιτυχία και η ευζωία. Ακόμη, σχεδιάζονται παρεμβατικά προγράμματα τόσο με βάση τα μικτά όσο και με βάση το μοντέλο των δεξιοτήτων ώστε να κατοχυρωθεί η προσθετική αξία της συναισθηματικής νοημοσύνης στη βελτίωση των συνθηκών της ανθρώπινης ζωής. Η όμως διαφορά που θεωρούμε πως παραμένει είναι η έμφαση που αποδίδεται από το μοντέλο των δεξιοτήτων στην αλληλεπίδραση συναισθημάτων και νόησης σε αντίθεση με την μοναδική έμφαση που αποδίδεται από τα μικτά μοντέλα η οποία εστιάζεται στα ξεχωριστά δομικά χαρακτηριστικά (traits) της προσωπικότητας. Με βάση όμως τους ορισμούς που ο κάθε θεωρητικός υιοθετεί για την ευφυΐα δεν μπορούμε να θεωρήσουμε το ένα μοντέλο ως καταλληλότερο από το άλλο. Η καταλληλότητα και η αποτελεσματικότητα του κάθε ξεχωριστού μοντέλου γίνεται πιο σαφής με αναφορά στα όργανα και στους τρόπους μέτρησης που το κάθε μοντέλο υιοθετεί.

Τα συναισθήματα διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιδρούν και προσαρμόζονται στην οργανωσιακή αλλαγή, η οποία σχετίζεται με πολλές αρνητικές συμπεριφορές, που περιλαμβάνουν μείωση της παραγωγικότητας, αύξηση της παραίτησης των εργαζομένων, χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακού καθήκοντος όπως επίσης αυξάνουν το άγχος. Πολυάριθμοι ερευνητές έχουν αποπειραθεί να προσδιορίσουν το ρόλο των ατομικών διαφορών στην υλοποίηση και την αποδοχή της αλλαγής. Θεωρήθηκε ότι η επιτυχής διαχείριση της αλλαγής απαιτεί υψηλά επίπεδα ανταπόκρισης σε μία δραστηριότητα αλλά και υψηλά επίπεδα αυτοελέγχου. Ακόμη, άτομα που εμφάνιζαν χαρακτηριστικά ονειροπόλησης και θεωρούνταν ιδεαλιστές ήταν πιο ανοιχτοί και ανεκτικοί απέναντι στην αλλαγή από τα άτομα που αναλύουν και είναι περισσότερο

ρεαλιστές. Έπειτα από ανασκόπηση στις θεωρίες προσωπικότητας, προτείνεται ότι τα άτομα που εμπλέκονται θετικά με την αλλαγή είναι πιθανό να έχουν υψηλές επιδόσεις στη φιλοτιμία, στην εξωστρέφεια, στην ηπιότητα και χαμηλές στη νευρική κατάσταση. Επομένως, υπάρχει ένας πρόσθετος παράγοντας: η ευθύτητα στην εμπειρία. Γίνεται διάκριση των τύπων προσωπικότητας σ' αυτούς οι οποίοι καλωσορίζουν την αλλαγή και την βλέπουν σαν μια ευκαιρία και στους δύσκαμπτους τύπους προσωπικότητας, όπου θεωρούν την αλλαγή σαν κάτι το επικίνδυνο ή απειλητικό. Συγκεντρωτικά, στη βιβλιογραφία έχει έντονα οριστεί ότι η διάθεση και η απόκριση των εργαζομένων στην αλλαγή είναι η λειτουργία της προσωπικότητάς τους.

Αν και υπάρχει μικρή εμπειρική έρευνα για τη σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και αλλαγής, το πιο αναλυτικό μοντέλο ενσωμάτωσης της συναισθηματικής νοημοσύνης και τα συναισθήματα στη διαδικασία της οργανωσιακής αλλαγής είναι αυτό που προτείνει ο Huy (1999). Αυτό το μοντέλο συνδέει τα ατομικά συναισθήματα με τρεις διαστάσεις της οργανωσιακής αλλαγής, που ονομάζονται δεκτικότητα, κινητοποίηση και εκπαίδευση. Η δεκτικότητα αναφέρεται στην ευχαρίστηση των εργαζόμενων να μελετούν και να εμπλέκονται στην αλλαγή και αυτό θεωρείται ότι είναι το αντίθετο στην αντίσταση στην αλλαγή. Έτσι αναπαρίσταται η νοητική και συναισθηματική συμπεριφορά, η οποία καθορίζει την αποδοχή και την υποστήριξη της ανάγκης για αλλαγή. Σύμφωνα με τον Huy (1999), η δεκτικότητα σχετίζεται με τη συναισθηματική ενέργεια που αρχικά απαιτείται για την δέσμευση με τη διαδικασία της αλλαγής και αποκτούν πίστη σε κάτι μη οικείο, πολλές φορές σε αντίθεση με την παραδοσιακή σκέψη. Η κινητοποίηση αναφέρεται στις πραγματικές ενέργειες που λαμβάνονται από τα άτομα για την αλλαγή. Τέλος, τα συναισθήματα διαδραματίζουν επίσης σημαντικό ρόλο στη δυναμική της εκπαίδευσης για την αλλαγή, αυτά τα συναισθήματα δίνουν αντιδράσεις στο αν η προσπάθεια για την αλλαγή ήταν επιτυχής. Εάν οι στόχοι δεν επιτυγχάνονται, τα αρνητικά συναισθήματα θα φανούν, τα οποία θα διεγείρουν την κινητοποίηση στην αλλαγή. Επιπλέον, ο Huy ισχυρίζεται ότι αν οι οργανισμοί ενθαρρύνουν τα άτομα να υιοθετούν συναισθηματικά έξυπνες συμπεριφορές και είναι αυτοί που διευκολύνουν τη δεκτικότητα στην αλλαγή, στην κινητοποίηση και στην εκπαίδευση.

Μετά την εξέταση της βιβλιογραφίας για το θέμα της συναισθηματικής νοημοσύνης σε συνδυασμό με την αξιολόγηση του προσωπικού, διαπιστώθηκε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ζωτικό παράγοντα για τη διατήρηση της αποτελεσματικής επικοινωνίας και της εργασιακής ικανοποίησης σήμερα, αν και, δυστυχώς, οι μελέτες για το θέμα αυτό είναι περιορισμένες. Επί του παρόντος, οι οργανισμοί αναζητούν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως κύρια και βασική αρμοδιότητα που απαιτείται για την περαιτέρω ανάπτυξη τους. Επιπλέον, φάνηκε ότι η ενδοπροσωπική και η διαπροσωπική διάσταση, η προσαρμοστικότητα, η γενική διάθεση και η διαχείριση άγχους είναι οι πιο σημαντικές διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης. Από την άλλη πλευρά, σε μελέτες αποδεικνύεται ότι οι δημογραφικές μεταβλητές (δηλαδή την ηλικία, το φύλο, θέση εργασίας, το επίπεδο

εκπαίδευσης και εργασιακής εμπειρίας) έχουν θετική σχέση με τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Η αξιολόγηση του προσωπικού ενός οργανισμού θα πρέπει να αντιμετωπίζεται με σοβαρότητα και ανάλογη προσοχή. Το προσωπικό θα πρέπει να είναι καταρτισμένο και να αποδίδει στο μέγιστο δυνατό. Η απόδοση και η επίτευξη των στόχων θα πρέπει να παρακολουθούνται συνεχώς και να επιδέχονται άμεσες και έγκαιρες παρεμβάσεις ώστε ο οργανισμός να μην παρεκκλίνει από το όραμα και τον γενικότερο στόχο του. Η αξιολόγηση του προσωπικού είναι μια διαδικασία εξαιρετικά σημαντική και καθοριστική. Αποκτά αξιοπιστία και αντικειμενικότητα όταν διενεργείται σωστά, ενώ αποτελεί σημαντικό εργαλείο στην λήψη αποφάσεων, αναφορικά με την ανάπτυξη και προαγωγή του κάθε εργαζόμενου. Ο ενδεδειγμένος τρόπος αφορά την ενημέρωση των εργαζομένων και την αναλυτική επεξήγηση αφενός των κριτηρίων, στα οποία θα αξιολογηθεί ο εργαζόμενος, και αφετέρου της αναλυτικής μεθοδολογίας βαθμολόγησης, ώστε να γνωρίζει εκ των προτέρων σε τι και πώς θα αξιολογηθεί. Επιπλέον η έκδοση οδηγιών όπου θα αναφέρονται λεπτομερώς οι διαβαθμίσεις στην εκτίμηση των εκάστοτε κριτηρίων και από την πλευρά του αξιολογητή αλλά και από αυτή του αξιολογούμενου, αποτελεί τη βάση για την ομοιογενή αντιμετώπιση της μεθόδου.

Έχοντας αναλύσει την αναγκαιότητα της ανάλυσης θέσης εργασίας, που θα πρέπει να υπάρχει για κάθε θέση απασχόλησης, γίνεται αντιληπτό ότι όσο πιο λεπτομερές είναι η ανάλυση θέσης τόσο πιο ξεκάθαρες είναι αρμοδιότητες και οι δεξιότητες, που απαιτούνται για την εν λόγω εργασία. Μία αξιολόγηση βασισμένη στην ανάλυση θέσης εργασίας μπορεί να αποδώσει σε μεγαλύτερο βαθμό την εργασιακή συμπεριφορά και να αναδείξει τα προβλήματα και τις δυσχέρειες στην απόδοση και τις επαγγελματικές ιδιότητες των εργαζομένων. Αποκαλύπτει τυχόν ανεπάρκειες στην συνεργασία με τον προϊστάμενο και τους συναδέλφους, παρέχοντας την δυνατότητα για διόρθωση και βελτίωση των μεταξύ τους εργασιακών σχέσεων.

Η διαδικασία της υποκίνησης των εργαζομένων αποτελεί ένα περίπλοκο πλέγμα μεταξύ των αναγκών του εργαζόμενου από τη μια πλευρά και των στόχων της επιχείρησης από την άλλη. Ανάμεσα στους δυο παράγοντες βρίσκονται τα κίνητρα, τα οποία χρησιμοποιεί η διοίκηση για να οδηγήσει τον εργαζόμενο στην αύξηση της εργασιακής του παραγωγικότητας. Ο ανθρώπινος συντελεστής είναι το έμψυχο και δυναμικό στοιχείο της επιχείρησης, με συναισθήματα και επιθυμίες, με βούληση και πρωτοβουλία, με δυναμική και δημιουργική σκέψη, με αξίες, συνήθειες, προσδοκίες και κίνητρα. Είναι απαραίτητο πλέον τα στελέχη των επιχειρήσεων να έχουν τις απαιτούμενες γνώσεις, να προσεγγίζουν αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό και να το δραστηριοποιήσουν να λειτουργεί ομαδικώς προς όφελος της επιχείρησης, μέσω κατάλληλης υποκίνησης και μιας αποδεκτής ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Η διαδικασία κάλυψης των αναγκών είναι αδιάκοπη, αφού μόλις καλυφθούν κάποιες ανάγκες, το άτομο στρέφεται αυτόματα στην κάλυψη επόμενων αναγκών. Η

ταξινόμηση των αναγκών επηρεάζεται από κοινωνικά και δημογραφικά στοιχεία του ατόμου (τόπος κατοικίας, κοινωνικό-οικονομικό επίπεδο, φύλο, ηλικία), την προσωπικότητά του, τις συναδελφικές σχέσεις, τη μορφή οργάνωσης στην οποία ανήκει κλπ. Αν θέλει η διοίκηση μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού να κινητοποιήσει την εργασιακή συμπεριφορά των υπαλλήλων οφείλει να λάβει υπόψη τους το αίσθημα ασφάλειας που επιθυμούν να αισθάνονται οι εργαζόμενοι, που είναι ιδιαίτερα ισχυρό στην εποχή μας, γιατί η μονιμότητα αποτελεί στοιχείο που προσφέρει ουσιαστική αφοσίωση των εργαζόμενων στα καθήκοντα του.

Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την αύξηση της παραγωγικότητας είναι τα οικονομικά κίνητρα- οι υψηλοί μισθοί, οι συνθήκες εργασίας και η εργασιακή συμπεριφορά μεταξύ συναδέλφων και με τους προϊστάμενους. Όμως οι άνθρωποι δεν δουλεύουν μόνο για τη χρηματική ανταμοιβή αλλά και για να ικανοποιήσουν πολλές ακόμη ανάγκες τους, όπως είναι οι κοινωνικές ανάγκες που νιώθει το άτομο και οι οποίες πρέπει να ικανοποιούνται μέσω της εργασίας του και προσφέρουν μια εσωτερική ικανοποίηση στον εργαζόμενο.

Ο αποτελεσματικός ηγέτης πρέπει να προσπαθεί να διαγνώσει τις ανάγκες και τους προσωπικούς στόχους των εργαζομένων, να έχει υπόψη του ότι το χρήμα δεν είναι το μόνο κίνητρο αφού πολλές φορές αποτελεσματικότερη είναι η ηθική επιβράβευση. Πρέπει να θέτει στόχους που ενδιαφέρουν τους υπαλλήλους, να αναγνωρίζει την επιτυχία τους και να κάνει το προσωπικό να αισθάνεται σημαντικό λόγο της προσφοράς εργασίας του, να καθιερώνει ανοικτή επικοινωνία και πλήρη πληροφόρηση προς τους υφισταμένους του, να προσφέρει ευκαιρίες για ανάπτυξη και μάθηση, να δώσει ευθύνες και αυτονομία στον καθένα να πειραματισθεί και να προσπαθήσει να δημιουργήσει ομαδικό κλίμα εργασίας και συνεργασίας. Απλοί μέθοδοι υποκίνησης που πρέπει ο κάθε προϊστάμενος να έχει υπόψη του είναι να θυμάται τα επώνυμα όλων των υφισταμένων σας και να τους αποκαλεί με το μικρό τους όνομα, να επικοινωνεί άτυπα μαζί τους, να είναι εγκωμιαστικός, ακόμα και όταν δεν υπάρχει συγκεκριμένη ανάγκη, να επαινεί τους ανθρώπους δημοσίως και σε προσωπικό επίπεδο, να επαινεί καταστάσεις που είναι θετικές για το κοινό σύνολο, την προσπάθεια και τη σκληρή δουλειά για την επίτευξη των στόχων, όπως και για την επίτευξη των τελικών στόχων.

Ωστόσο, μερικές φορές εκτός από μέσο μέτρησης της απόδοσης των εργαζομένων, το κύριο όφελος της αξιολόγησης των επιδόσεων μπορεί να αποτελέσει μέσο για την επαγγελματική καθοδήγηση. Μερικές δυσκολίες που χαρακτηρίζουν τη χρήση της αξιολόγησης περιλαμβάνουν:

- Την τάση του εκτιμητή να βασίζεται τις αποφάσεις του σχετικά με τις προσωπικές του πεποιθήσεις.
- Η εκτίμηση δε γίνεται με σκοπό την αξιολόγηση αλλά την αλλαγή και την ανάπτυξη.

- Θα πρέπει να εμπνέει δέσμευση για αλλαγή και εκ μέρους του αξιολογούμενου, ο ρόλος του οποίου δεν έγκειται στο να επιβάλλει τη συμμόρφωση.
- Η αξιολόγηση θα πρέπει να επικεντρώνεται στην εργασιακή απόδοση και όχι στην συμπλήρωση των εντύπων.

Η αξιολόγηση υποτίθεται ότι γίνεται για την επισκόπηση της εργασιακής απόδοσης και την πληροφόρηση των αξιολογούμενων, προκειμένου να γίνουν βελτιώσεις. Η ανατροφοδότηση που δίνεται θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- μια ισορροπημένη επανεξέταση των επιδόσεων από θετικής αλλά και αρνητικής σκοπιάς,
- την ευκαιρία ο αξιολογούμενος να εκφράσει και τις δικές του απόψεις,
- καλή επικοινωνία μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών εντός και εκτός της κατάστασης αξιολόγησης.

Χωρίς αυτές τις προϋποθέσεις η διαδικασία αξιολόγησης μπορεί να είναι αντιπαραγωγική. Πρώιμες έρευνες πρότειναν ότι η ανατροφοδότηση είναι γενικά αποτελεσματική στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων (Erez, 1977). Επιπλέον, η μετα-ανάλυση των Kluger και DeNisi (1996) των άρθρα σχεδιασμένων μελετών των παρεμβάσεων ανάδρασης είναι πολύ αξιολογή. Θεωρούν, λοιπόν, ότι ο έπαινος θα μπορούσε να έχει έντονη επίδραση στην απόδοση. Παράγοντες που φαίνεται ότι βελτιώνουν την εργασιακή απόδοση περιλαμβάνουν την εστίαση σε καθήκοντα με τα οποία ο εργαζόμενος είναι ιδιαίτερα εξοικειωμένος, στο έργο και όχι στα χαρακτηριστικά των εργαζομένων, και η προσοχή στις αποκλίσεις μεταξύ της πραγματικής και της επιθυμητής απόδοσης. Διαπίστωσαν επίσης ότι η επίδραση της ανατροφοδότησης ήταν βραχύβια, και έπρεπε να παρέχεται συχνά, πράγμα που δείχνει ότι ένα καλό σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης δεν αποτελεί υποκατάστατο για i) συχνές συζητήσεις σχετικά με την απόδοση και ii) την παροχή πληροφοριών για ευκαιρίες μάθησης.

Σε μερικά συστήματα αξιολόγησης, ο αξιολογούμενος είναι παθητικός. Ως εκ τούτου, το άτομο δεν έχει σημαντική συμβολή στη διαδικασία, απλώς λαμβάνει αξιολόγηση σχετικά με τις επιδόσεις του κατά τη διάρκεια της συγκεκριμένης περιόδου αξιολόγησης. Ωστόσο, σε γενικές γραμμές η συνέντευξη αξιολόγησης είναι μια ευαίσθητη διαπροσωπική κατάσταση, όπου η ικανότητα του εκτιμητή και την ωριμότητα των δύο μερών είναι το κλειδί για το αν θα υπάρξει επιτυχής έκβαση. Στην πράξη η συναισθηματική ένταση και η αμυντικότητα είναι το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης μεταξύ των βαθμίδων ιεραρχίας στην ανταλλαγή πληροφοριών αξιολόγησης. Αυτό μπορεί πραγματικά να εμποδίσει την ανάπτυξη των εργαζομένων. Ενώ όμως αυτό αποτελεί δυνητικό κίνδυνο, δεν είναι απαραίτητο να είναι ο κανόνας. Η ικανότητα των managers να αντιλαμβάνονται τα συναισθήματα των υφισταμένων τους έχει αντίκτυπο στην ικανοποίηση των υφισταμένων από τη διαδικασία αξιολόγησης, πράγμα που ενδεχομένως συμβαίνει επειδή η ικανότητα αντίληψης των

συναισθημάτων τους επιτρέπει να είναι πιο υποστηρικτικοί και πειστικοί (Byron, 2007).

Για πολλούς οργανισμούς η αξιολόγηση εξακολουθεί να είναι επικεντρώνεται στην επιβράβευση των ανθρώπων ως άτομα και όχι ως μέλη ομάδας. Ενώ, λοιπόν, η αξιολόγηση μπορεί να αποτελεί μέρος ενός συστήματος το οποίο ενθαρρύνει τον ανταγωνισμό μεταξύ συναδέλφων, οι συνάδελφοι αυτοί μπορεί να ενεργήσουν ως ομάδα. Έτσι, ένας εργαζόμενος μπορεί να βρεθεί στη δυσάρεστη θέση όπου επισήμως αναμένεται να λειτουργήσει ως μέλος της ομάδας, ενώ η ανταμοιβή του εξαρτάται από τις επιδόσεις του ως άτομο, συχνά σε ανταγωνισμό με τους «συμπαίκτες» του. Αυτή η έμφαση δημιουργεί πρόβλημα στην ανάπτυξη των ομάδων εργασίας υψηλής συμμετοχής. Από έρευνες που μελετήθηκαν προκύπτει το συμπέρασμα ότι υπάρχει ισχυρή σχέση ανάμεσα στη συμμετοχή και την ικανοποίηση του αξιολογούμενου. Μάλιστα, οι Randall και Sharples (2012) διαπίστωσαν ότι όταν οι βαθμολογητές γνώριζαν ότι ένας εργαζόμενος έχει υπερεκτιμήσει τις επιδόσεις του, παρουσίαζαν την τάση να διογκώνουν τις εκτιμήσεις τους για τον εν λόγω υπάλληλο, προκειμένου να αποφευχθεί η σύγκρουση.

Σε οργανωσιακό πλαίσιο είναι συχνή η περίπτωση που οι άνθρωποι δεν δείχνουν πάντα τι μπορούν να κάνουν, για να αποφύγουν τη χειραγώγηση. Στη θεωρία, η αξιολόγηση υποτίθεται ότι αφορά την επαγγελματική εξέλιξη του αξιολογούμενου. Αυτό θα πρέπει να έχει οφέλη για τον οργανισμό: οι άνθρωποι μπορεί να αισθάνονται συχνά ότι οι οργανισμοί χρησιμοποιούν τη διαδικασία αξιολόγησης για την ενίσχυση των οργανωτικών νορμών. Αυτό μπορεί να γίνει ανταμείβοντας συμπεριφορές που ταιριάζουν με τις οργανωσιακές προδιαγραφές, ενώ επικρίνοντας συμπεριφορές που δεν ταιριάζουν με τους οργανωσιακούς κανόνες, πράγμα που μπορεί να εγείρει συμπεριφορικά ή και ηθικά ζητήματα.

Η αξιολόγηση είναι ένα από τα πιο σημαντικά εργαλεία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, γι' αυτό και έχει συγκεντρώσει ιδιαίτερη προσοχή τα τελευταία 70 χρόνια (Landy & Farr, 1980). Οι έρευνες με θέμα την διαρκώς αυξάνονται, στην προσπάθεια να εκτιμηθούν οι θετικές και αρνητικές επιπτώσεις της αξιολόγησης στον τρόπο αντίδρασης των εργαζομένων, στη σχέση τους με τους συναδέλφους τους και ιδιαίτερα στη σχέση τους με τους υψηλά ιστάμενους. Παράλληλα ενδιαφέρον έχει παρουσιάσει η επίδραση που ασκούν οι παραπάνω παράγοντες στην υποκίνηση ή την αποθάρρυνση των εργαζομένων. Από τα αποτελέσματα των ερευνών αυτών φαίνεται πλέον πως η ικανοποίηση και άρα η υποκίνηση του εργαζομένου έχει θετική συσχέτιση με την αντίληψή του για το αποτέλεσμα της αξιολόγησης και κατά πόσο αυτό είναι δίκαιο. Ακόμη, το αίσθημα της αδικίας μπορεί να προκαλέσει μείωση της απόδοσης του εργαζομένου ή ακόμα και να δημιουργήσει προβλήματα στη σχέση του με τον προϊστάμενο, με τελικό αποτέλεσμα τη μη ικανοποίησή του. Αν ένας εργαζόμενος κρίνει το αποτέλεσμα της αξιολόγησής του άδικο, τότε αυτό μπορεί να αλλάξει το κλίμα συνεργασίας στην

εταιρείας, εντείνοντας τον ανταγωνισμό με τους συναδέλφους του. Η θετική συσχέτιση της παρακίνησης και της αντίληψης του εργαζομένου για το αποτέλεσμα της αξιολόγησής του διαφαίνεται και από τον ολοένα και αυξανόμενο αριθμό επιχειρήσεων που εφαρμόζουν την μέθοδο των 360 μοιρών. Η μέθοδος αυτή ουσιαστικά δημιουργήθηκε από την ανάγκη των επιχειρήσεων να αξιολογούν το προσωπικό τους πιο ολοκληρωμένα.

Για περισσότερα από 20 χρόνια παρατηρείται επέκταση της βιβλιογραφίας που καθορίζει τη σχέση της οργάνωσης και των πρακτικών Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η καινοτομία είναι το κλειδί για τις σύγχρονες επιχειρήσεις σήμερα. Οι πρακτικές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων συνδέονται με το προϊόν, τις διαδικασίες και διοίκηση και διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην εργασιακή απόδοση. Οι επιχειρήσεις συμμετέχουν σε ανοιχτές διαδικασίες καινοτομίας και καταφεύγουν σε εξωτερικές πηγές γνώσης για την καινοτομία. Η συμμετοχή των εργαζομένων στις διαδικασίες τραβά την προσοχή όλο και περισσότερο. Αυτό δείχνει την ανάγκη για ειδικές και προσαρμοσμένες διαδικασίες πρόσληψης, κατάρτισης, αξιολόγησης και παροχής ανταμοιβών. Η εσωτερική ανάπτυξη της καινοτομίας από τους υπαλλήλους των επιχειρήσεων είναι το μέλλον για την οργανωτική καινοτομία ώστε να εξασφαλίζουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα (Dodgson et al 2006). Πρόκειται, λοιπόν, για πρόσφατη τάση στον επιχειρηματικό κόσμο, το οποίο συμπληρώνει πολλά κενά στην έρευνα που σχετίζεται με την οργανωτική καινοτομία και τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Οι ερευνητές μέχρι στιγμής έχουν εξετάσει πολλούς παράγοντες που ενισχύουν την απόδοση στην εργασία (Le Blanc & González-Romá, 2012; Schneider, Ehrhart, Mayer, Saltz, & Niles-Jolly, 2005; Wilderom, Van den Berg, & Wiersma, 2012). Η συναισθηματική νοημοσύνη των διευθυντών συνδέεται με την απόδοση των μονάδων εργασίας τους, ένα ερώτημα που έχει τεθεί περισσότερο στη βιβλιογραφία από ό, τι έχει εξεταστεί εμπειρικά (π.χ., Humphrey, 2012; Kaplan, Cortina, Ruarik, LaPort, & Nicolaides, 2014; Klumper, DeGroot, & Choi, 2013; Rajah, Song, & Arvey, 2011; Walter, Cole, & Humphrey, 2011). Υπάρχουν άφθονες αποδείξεις ότι τόσο οι διευθυντές και οι ανεξάρτητοι συνεισφέροντες με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης είναι πιο αποτελεσματικοί στην εργασία (George, 2000; Gooty, Connelly, Griffith, & Gupta, 2010; Humphrey, 2002).

Υπάρχουν ενδείξεις ότι η συναισθηματική νοημοσύνη σε διοικητικό πλαίσιο ακολουθεί ένα πρότυπο συμπεριφοράς που είναι παρόμοιο με το στυλ μετασχηματιστικής και χαρισματικής ηγεσίας (Cavazotte, Moreno, & Hickmann, 2012; Chuang, Judge, & Liaw, 2012; Harms & Crede, 2010; Hur, Van den Berg, & Wilderom, 2011; Lam & O'Higgins, 2012; Walter & Bruch, 2009). Και τα δύο στυλ ηγεσίας είναι γνωστό ότι ενέχουν συναισθηματική φόρτιση και έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζουν την αντικειμενική εκτέλεση εργασιών (Wang, Oh, Courtright, & Colbert, 2011; Wilderom et al., 2012) καθώς και το έργο ή τη συνεκτικότητα της ομάδας. Δεδομένου αυτού, και

του γεγονότος ότι γνωρίζουμε σχετικά λίγα για τους παράγοντες που διαμορφώνουν το σχηματισμό και την ανάδειξη της συνοχής της ομάδας (Kozlowski & Chao, 2012, Drescher, Burlingame, & Fuhriman, 2012), υποστηρίζεται ότι για την προώθηση της συνεκτικότητας σε μια ομάδα εργαζομένων απαραίτητη είναι η συναισθηματική νοημοσύνη των ανώτερων στελεχών διοίκησης. Η υπόθεση αυτή είναι σημαντική, διότι η συνοχή έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζει την απόδοση εργασίας εν γένει (Castano, Watts, & Tekleab, 2013). Τα ευρήματα δείχνουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη του manager, η οποία φαίνεται να δρα ως ψυχολογικό κεφάλαιο για τους εργαζομένους, μπορεί να προστεθεί στη λίστα των καθιερωμένων μέτρων πρόβλεψης της απόδοσης (Boyatzis, Smith, Van Oosten & Woolford, 2013; Ellinger, 2013). Ένα ανώτατο στέλεχος με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης είναι επί της ουσίας εκείνο που μπορεί να άρει τη συνεκτικότητα της ομάδας των εργαζομένων του και με αυτόν τον τρόπο την απόδοσή τους.

Διευθυντές και υπάλληλοι δείχνουν χαμηλότερο επίπεδο επιδόσεων στην εκπαιδευτική διοίκηση (educational administration). Τα τμήματα διαχείρισης εκπαίδευσης πρέπει να λάβουν μέτρα για την αναβάθμιση τεχνικών και δεξιοτήτων για ώστε να βελτιωθεί η εργασιακή απόδοση. Οι managers δείχνουν χαμηλότερο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης σε βασικούς τομείς της εκπαίδευσης. Η εκπαιδευτική διοίκηση οφείλει να μεριμνήσει για ένα πρόγραμμα κατάρτισης για το πώς να αναπτύξουν τη συναισθηματική τους νοημοσύνη και να το εφαρμόσουν ώστε να αυξήσουν τις διευθυντικές τους ικανότητες. Οι εργαζόμενοι δείχνουν ένα χαμηλότερο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης όσον αφορά την εργασία τους, η οποία θα έχει μεγαλύτερο αντίκτυπο τελικά στην εργασιακή τους απόδοση. Οι managers και οι υφιστάμενοι πρέπει να αναλάβουν ρόλους υψηλότερου επιπέδου, αλλά και την ευθύνη της εκπαιδευτικής διοίκησης στο μέλλον και γι' αυτό θα πρέπει να αναπτύξουν τις συναισθηματικές τους δεξιότητες. Η εκπαιδευτική διοίκηση, κατά τη διαδικασία της επιλογής των εργαζομένων, οφείλει να διενεργήσει τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης για την επιλογή των σωστών υποψηφίων για τη σωστή δουλειά, πράγμα που θα είναι πιο αποδοτικό στο μέλλον. Η παρούσα μελέτη οδηγεί σε σημαντικά συμπεράσματα που έχουν επιπτώσεις τόσο στην έρευνα όσο και στην πράξη. Η μελέτη για τη συναισθηματική νοημοσύνη των managers και των υφισταμένων τους αλλά και για την ικανότητά τους να εκτελούν αποτελεσματικά στην εργασία δείχνει ότι δεν είναι σε θέση να διαχειρίζονται επαρκώς τη συναισθηματική νοημοσύνη τους, πράγμα που έχει άμεσο αντίκτυπο στη δουλειά τους. Επιπλέον, το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης και το επίπεδο των επιδόσεων των manager και των εργαζομένων είναι μέτρια έως χαμηλά.

Συμπερασματικά, η συναισθηματική νοημοσύνη, ως σημαντικός τομέας της ανθρώπινης συμπεριφοράς χρειάζεται πολλή επιπλέον έρευνα. Πρόκειται για παράγοντα που επηρεάζει άμεσα τη συμπεριφορά των εργαζομένων οποιασδήποτε επιχείρησης ή οργανισμού, την ικανότητα λήψης αποφάσεων, καθώς και τις ικανότητες που σχετίζονται με το χειρισμό των καταστάσεων έκτακτης ανάγκης, που μπορεί να

προκύψουν απρόοπτα. Υπάρχει επίσης ανάγκη για τη διεξαγωγή έρευνας σχετικά με ενδογενείς και εξωγενείς παράγοντες που έχουν αντίκτυπο στη συμπεριφορά των εργαζομένων και τη συναισθηματική νοημοσύνη τους, ενδεικτικό θέμα θα ήταν «Η επίδραση της οικονομικής κρίσης στη συναισθηματική νοημοσύνη των εργαζομένων του ιδιωτικού τομέα». Έρευνα ακόμη μπορεί να πραγματοποιηθεί για να καταδειχθεί το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζομένων σε διάφορους εργασιακούς τομείς, για παράδειγμα κάποια «Μελέτη της συναισθηματικής νοημοσύνης των τραπεζικών υπαλλήλων στην ελληνική επαρχία», «Η συναισθηματική νοημοσύνη των διοικητικών υπαλλήλων στα ιδρύματα υγείας». Από την άλλη πλευρά, περαιτέρω μελέτες όσον αφορά την επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης για την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας υπό διαφορετικές οργανωσιακές μεταβλητές θα μπορούσαν να γίνουν σε αυτό τον τομέα, λόγω χάρη «Η συναισθηματική νοημοσύνη στη χάραξη των στρατηγικών στόχων των επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα».

Συγκεκριμένα, το άτομο, μπορεί να κατανοήσει καλύτερα τα συναισθήματα των συναδέλφων του, αλλά και να διαχειριστεί με τον καλύτερο τρόπο, τις επιτυχίες και τις αποτυχίες, σε επαγγελματικό επίπεδο. Ο άνθρωπος ως μονάδα, μπορεί να διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο σε μία ομάδα εργασίας, και ο χειρισμός των δικών του συναισθημάτων αλλά και των υπολοίπων, να αποφέρει ένα πολύ επιτυχημένο αποτέλεσμα. Υπάρχουν υπέρμαχοι, αλλά και πολέμιοι της συναισθηματικής νοημοσύνης, οι οποίοι διαφωνούν, για το κατά πόσο βοηθά ή όχι το άτομο, να ξεπερνά τις καθημερινές δυσκολίες και να πετυχαίνει καλύτερα τους στόχους του. Η έρευνα μας, έχει ως γνώμονα, το να αναδείξει, τόσο τα θετικά στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης, όσο και τα αρνητικά που μπορεί να έχει. Η σημαντικότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης, φαίνεται όχι μόνο στα στελέχη των εταιρειών, αλλά και στους υφισταμένους αυτών, καθώς, δημιουργεί ένα θετικό κλίμα, που μπορεί να οδηγήσει στην αύξηση της παραγωγικότητας. Σημαντικό στοιχείο, σε μία εταιρεία είναι, το ανθρώπινο δυναμικό της, στοιχείο που οι εταιρείες δίνουν πολύ μεγάλη βαρύτητα, τα τελευταία χρόνια. Όσοι ασχολούνται με την παραγωγική διαδικασία μίας οικονομικής μονάδας, είτε είναι προϊστάμενοι, είτε υπάλληλοι, καλό είναι, να αυξάνουν τους ρυθμούς παραγωγής, να μεγιστοποιούν τα κέρδη, αλλά και να εξαπλώνουν τη φήμη της εταιρείας. Για να γίνει αυτό, θα πρέπει, να υπάρχει το κατάλληλο περιβάλλον και η σωστή υποστήριξη από τα διοικητικά στελέχη αυτής. Επίσης, ωφέλιμο είναι, να αξιοποιηθεί περισσότερο, η συναισθηματική νοημοσύνη, σε τομείς όπως είναι, η πρόσληψη εργαζομένων, η αξιολόγηση και ανάπτυξη τους. Με τον τρόπο αυτό, η εταιρεία, θα είναι πιο ανταγωνιστική, και θα μπορεί να αυξήσει την απόδοση της και τα κέρδη της. Αυτό σημαίνει ότι, η πολιτική της επιχείρησης, θα πρέπει να εναρμονιστεί, με την ορθή εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης, σε όλα τα επίπεδα. Από την άλλη, δεν μπορούν όλα τα προβλήματα να λυθούν με τη συναισθηματική νοημοσύνη, καθώς, ο οξύς ανταγωνισμός, αλλά και οι ραγδαίες εξελίξεις, είναι παράγοντες, οι οποίοι πολλές φορές αποτελούν τροχοπέδη, στα μελλοντικά επιχειρηματικά σχέδια.

Πηγές 5ου κεφαλαίου

Boyatzis, R. E., Smith, M. L. Van Oosten, E., & Woolford, L. (2013). “Developing resonant leaders through emotional intelligence, vision and coaching”. *Organizational Dynamics*, 42, 17–24.

Byron, K. (2007). “Male and female managers' ability to read emotions: Relationships with supervisor's performance ratings and subordinates' satisfaction ratings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(4), 713-733.

Castano, N., Watts, T., & Tekleab, A.G. (2013). “A reexamination of the cohesion–performance relationship meta-analyses: A comprehensive approach”. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 17(4), 207–231.

Cavazotte, F., Moreno, V., & Hickmann, M. (2012). “Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance”. *The Leadership Quarterly*, 23, 443–455.

Chuang, A., Judge, T. A., & Liaw, Y. J. (2012). “Transformational leadership and customer service: A moderated mediation model of negative affectivity and emotion regulation”. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(1), 28–56.

Dodgson, M., Gann, D., & Salter, A. (2006). “The role of technology in the shift towards open innovation: the case of Procter & Gamble”. *R&D Management*, 36(3), 333-346.

Drescher, S., Burlingame, G., & Fuhrman, A. (2012). “Cohesion: An odyssey in empirical understanding”. *Small Group Research*, 43(6), 662–689.

Erez, M. (1977). “Feedback: A necessary condition for the goal setting-performance relationship”. *Journal of Applied Psychology*, 62(5), 624.

George, J. M. (2000). “Emotions and leadership: The role of emotional intelligence”. *Human Relations*, 53(8), 1027–1055.

Goleman, D. (2001). “An EI-based theory of performance. The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations”, 1, 27-44.

Gooty, J., Connelly, S., Griffith, J., & Gupta, A. (2010). “Leadership, affect and emotions: A state of the science review”. *The Leadership Quarterly*, 21, 979–1004.

Harms, P. D., & Crede, M. (2010). “Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis”. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 5–17

- Humphrey, R. H. (2002). "The many faces of emotional leadership". *The Leadership Quarterly*, 13, 493–504.
- Humphrey, R. H. (2012). "How do leaders use emotional labor?" *Journal of Organizational Behavior*, 33, 740–744.
- Hur, Y. H., Van den Berg, P. T., & Wilderom, C. P. M. (2011). "Transformational leadership as a mediator between emotional intelligence and team outcomes". *The Leadership Quarterly*, 22, 591–603.
- Huy, Q. N. (1999). "Emotional capability, emotional intelligence, and radical change". *Academy of Management review*, 24(2), 325-345.
- Kaplan, S., Cortina, J., Ruark, G., LaPort, K., & Nicolaidis, V. (2014). "The role of organizational leaders in employee emotion management: A theoretical model". *The Leadership Quarterly*, 25, 563–580.
- Kluemper, D. H., DeGroot, T., & Choi, S. (2013). "Emotion management ability: Predicting task performance, citizenship, and deviance". *Journal of Management*, 39(4), 878–905.
- Kozlowski, S. W. J., & Chao, G. T. (2012). "The dynamics of emergence: Cognition and cohesion in work teams". *Managerial and Decision Economics*, 33, 335–354.
- Lam, C. S., & O'Higgins, E. R. E. (2012). "Enhancing employee outcomes: The interrelated influences of managers' emotional intelligence and leadership style". *Leadership & Organization Development Journal*, 33(2), 149–174
- Landy, F. J., & Farr, J. L. (1980). "Performance rating". *Psychological Bulletin*, 87(1), 72.
- Le Blanc, P. M., & González-Romá, V. (2012). "A team level investigation of the relationship between Leader-Member Exchange (LMX) differentiation, and commitment and performance". *The Leadership Quarterly*, 23, 534–544.
- Rajah, R., Song, Z., & Arvey, R. D. (2011). "Emotionality and leadership: Taking stock of the past decade of research". *The Leadership Quarterly*, 22, 1107–1119.
- Randall, R., & Sharples, D. (2012). "The impact of rater agreeableness and rating context on the evaluation of poor performance". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(1), 42-59.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., Mayer D. M., Saltz, J. L., & Niles-Jolly, K. (2005). "Understanding organization-customer links in service settings". *Academy of Management Journal*, 48, 1017–1032.

Walter, F., & Bruch, H. (2009). "An affective events model of charismatic leadership behavior: A review, theoretical integration, and research agenda". *Journal of Management*, 35, 1428–1452.

Walter, F., Cole, M. S., & Humphrey, R. H. (2011). Emotional intelligence: Sine qua none of leadership or folderol? *Academy of Management Perspectives*, 25, 45–59.

Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). "Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research". *Group & Organization Management*, 36, 223–270.

Wilderom, C. P. M., Van den Berg, P. T., & Wiersma, U. J. (2012). "A longitudinal study of the effects of charismatic leadership and organizational culture on objective and perceived corporate performance". *The Leadership Quarterly*, 23, 835–848.

Βιβλιογραφία (συγκεντρωτικά)

Adekola KA (2006). "Gender differences in the experiences of burnout at work place among the teachers of Ogun State, J. Labour". Trade. Unionism. 1(1); 36-45

Afzalur Rahim, M., Psenicka, C., Polychroniou, P., Zhao, J. H., Yu, C. S., Anita Chan, K., & Ferdausy, S. (2002). "A model of emotional intelligence and conflict management strategies: A study in seven countries". The International Journal of Organizational Analysis, 10(4), 302-326.

Ahmed, M. R., Geliel, M. A., & Khalil, A. (2013). "Power transformer fault diagnosis using fuzzy logic technique based on dissolved gas analysis". In Control & Automation (MED), 2013 21st Mediterranean Conference on IEE. pp. 584-589

Ajaja AA (2004). "Gender factors as determinants of managerial efficiency in work organizations in Oyo State, Nigeria". Unpublished PhD Thesis. University of Ibadan.

Akintayo, D. I. (2010). "Influence of emotional intelligence on work-family role conflict management and reduction in withdrawal intentions of workers in private organizations". The International Business & Economics Research Journal, 9(12), 131.

Alavi, S. Z., Mojtahedzadeh, H., Amin, F., & Savoji, A. P. (2013). "Relationship between Emotional Intelligence and Organizational Commitment in Iran's Ramin Thermal Power Plant". Procedia-Social and Behavioral Sciences, 84, 815-819.

Aldag, R. J., & Brief, A. P. (1979). "Task design and employee motivation". Scott Foresman.

Amin, M. R., & Afza, M. (2008). "Observed EI, IQ and the managerial problem solving: empirical evidence from the effective third world organization". Journal of Business and Behavioral Science, 19(2), 133-143.

Amram, Y. & Dryer, C. (2007). "The Development and Preliminary Validation of the Integrated Spiritual Intelligence Scale (ISIS)". Institute of Transpersonal Psychology, Palo Alto, CA. Working Paper

Anderson, J.R. (2002). "Measuring Human Capital: Performance Appraisal Effectiveness". Paper presented at the Human Resource Track Midwest Academy of Management Conference. Kansas City: Missouri.

Appelbaum, S. H. (1975). "A model of managerial motivation". Training & Development Journal.

Appelbaum, S., & Kamal, R. (2001). "An analysis of the utilization and effectiveness of non-financial incentives in small business". Journal of Management Development, 19(9), 733.

Armstrong, M. (2001). "A Handbook of Human Resources Management Practice". 8th Edition. London: Kogan.

Armstrong, M. (2006). "Competition in two-sided markets". *The RAND Journal of Economics*, 37(3), 668-691.

Arvey, R. D., & Murphy, K. R. (1998). "Performance evaluation in work settings". *Annual review of psychology*, 49(1), 141-168.

Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2005). "Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated". *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 441-452.

Ashraf, F., & Khan, M. A. (2012). "Impact of emotional intelligence on managerial effectiveness in health care: Empirical evidence from Pakistan". *African Journal of Business Management*, 6(11), 3491.

Atwater, L. E., & Brett, J. F. (2005). "Antecedents and consequences of reactions to developmental 360 feedback". *Journal of Vocational Behavior*, 66(3), 532-548.

Atwater, L., Roush, P., & Fischthal, A. (1995). "The influence of upward feedback on self-and follower ratings of leadership". *Personnel Psychology*, 48(1), 35-59.

Austin, E. J., Saklofske, D. H., & Egan, V. (2005). "Personality, well-being and health correlates of trait emotional intelligence". *Personality and Individual differences*, 38(3), 547-558.

Babakus, E., Cravens, D. W., Grant, K., Ingram, T. N., & LaForge, R. W. (1996). "Investigating the relationships among sales, management control, sales territory design, salesperson performance, and sales organization effectiveness". *International Journal of Research in Marketing*, 13(4), 345-363.

Barbuto, J. E. (2001). "Understanding and applying an integrative taxonomy of motivation sources to professional and personal settings". *Journal of Management Education*, 25(6), 713-725.

Bar-On, D. (1999). "The indescribable and the undiscussable: Reconstructing human discourse after trauma". Central European University Press.

Bar-On, R. (1988). "The development of a concept of psychological wellbeing". Unpublished doctoral dissertation, Rhodes University, South Africa.

Bar-On, R. (1997). "BarOn emotional quotient inventory". Multi-health systems.

Bar-On, R. (2002). EQ-i: "Baron emotional quotient inventory: A measure of emotional intelligence: Technical manual". Multi-Health System.

- Bar-On, R. (2004). "The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Rationale, description and summary of psychometric properties".
- Baron, R. M. (2006). "The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI)". *Psicothema*, 18(1), 13-25.
- Bar-On, R., & Parker, J. D. A. (2000). "BarOn emotional quotient inventory: Youth version". Multi-Health system, Incorporated.
- Barsade, S., Brief, A. P., Spataro, S. E., & Greenberg, J. (2003). "The affective revolution in organizational behavior: The emergence of a paradigm. Organizational behavior: A management challenge", 1, 3-50.
- Bartram, D. (2004). "Assessment in organisations". *Applied Psychology*, 53(2), 237-259.
- Bastian, V. A., Burns, N. R., & Nettelbeck, T. (2005). "Emotional intelligence predicts life skills, but not as well as personality and cognitive abilities". *Personality and individual differences*, 39(6), 1135-1145.
- Bechtold, D. J. (2011). "What Follower's Need From A Leader: How Affect Based Risk Perceptions Impact Charismatic Leadership Effectiveness". *Leadership & Organizational Management Journal*, 2011(3).
- Boice, D. F. and B. H. Kleiner (1997), "Designing effective performance appraisal systems", *Work Study*, 46(6), 197-201.
- Bond, T. & Fox, C. (2007). "Applying the Rasch Model: Fundamental Measurement in Human Sciences". 2nd Edition. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Borman, W. C. (1978). "Exploring upper limits of reliability and validity in job performance ratings". *Journal of Applied Psychology*, 63(2), 135.
- Boyatzis, R. E. (2006). "Using tipping points of emotional intelligence and cognitive competencies to predict financial performance of leaders". *Psicothema*, 18(Suplemento), 124-131.
- Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. (2000). "Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI)". *Handbook of emotional intelligence*, 343-362.
- Boyatzis, R. E., Smith, M. L. Van Oosten, E., & Woolford, L. (2013). "Developing resonant leaders through emotional intelligence, vision and coaching". *Organizational Dynamics*, 42, 17-24.

Boyatzis, R. E., Stubbs, E. C., & Taylor, S. N. (2002). "Learning cognitive and emotional intelligence competencies through graduate management education". *Academy of Management Learning & Education*, 1(2), 150-162.

Boyne, G. A. (2002). "Theme: Local Government: concepts and indicators of local authority performance: an evaluation of the statutory frameworks in England and Wales". *Public Money and Management*, 22(2), 17-24.

Brackett, M. A., & Mayer, J. D. (2003). "Convergent, discriminant, and incremental validity of competing measures of emotional intelligence". *Personality and social psychology bulletin*, 29(9), 1147-1158.

Brackett, M. A., Mayer, J. D., & Warner, R. M. (2004). "Emotional intelligence and its relation to everyday behaviour". *Personality and Individual differences*, 36(6), 1387-1402.

Brackett, M. A., Palomera, R., Mojsa-Kaja, J., Reyes, M. R., & Salovey, P. (2010). "Emotion-regulation ability, burnout, and job satisfaction among British secondary school teachers". *Psychology in the Schools*, 47(4), 406-417.

Brackett, M. A., Rivers, S. E., & Salovey, P. (2011). "Emotional intelligence: Implications for personal, social, academic, and workplace success". *Social and Personality Psychology Compass*, 5(1), 88-103.

Bradberry, T., & Greaves, J. (2009). "Emotional Intelligence 2.0". *TalentSmart*.

Brody, N. (2004). "What cognitive intelligence is and what emotional intelligence is not". *Psychological Inquiry*, 15(3), 234-238.

Brody, T. (2004). "Citation analysis in the open access world". *Interactive Media International*.

Brown, K., Ryan, N., & Parker, R. (2000). "New modes of service delivery in the public sector-Commercialising government services". *International Journal of Public Sector Management*, 13(3), 206-221.

Brown, W. A. (2005). "Exploring the association between board and organizational performance in nonprofit organizations". *Nonprofit Management and Leadership*, 15(3), 317-339.

Burk, R. J., Weitzel, W., & Weir, T. (1978). "Characteristics Of Effective Employee Performance Review And Development Interviews: Replication And Extension1". *Personnel Psychology*, 31(4), 903-919.

- Byron, K. (2007). "Male and female managers' ability to read emotions: Relationships with supervisor's performance ratings and subordinates' satisfaction ratings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(4), 713-733.
- Campbell, J. P. (81). Pritchard, RD (1976). "Motivation theory in industrial and organizational psychology". *Handbook of Industrial & Organizational Psychology*, 63130.
- Carson, M. (2006). "Saying it like it isn't: The pros and cons of 360-degree feedback". *Business Horizons*, 49(5), 395-402.
- Caruso, D. R., & Salovey, P. (2004). "The emotionally intelligent manager". San Francisco, CA: JosseyBass.
- Cascio, W. F. (1995). "Whither industrial and organizational psychology in a changing world of work?". *American psychologist*, 50(11), 928.
- Castano, N., Watts, T, & Tekleab, A.G. (2013). "A reexamination of the cohesion–performance relationship meta-analyses: A comprehensive approach". *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 17(4), 207–231.
- Cavazotte, F., Moreno, V., & Hickmann, M. (2012). "Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance". *The Leadership Quarterly*, 23, 443–455.
- Cavello, K (2012) "Emotional Competence and Leadership Excellence at Johnson and Johnson", *Europe's Journal of Psychology*, 8(3)
- Cederblom, D., & Pemeerl, D. E. (2002). "From performance appraisal to performance management: One agency's experience". *Public Personnel Management*, 31(2), 131141.
- Chadha, N. (2015). "Mapping the Relation between Emotional Intelligence and Managerial Effectiveness at Workplace: An Overview".
- Chang, E., & Hahn, J. (2006). "Does pay-for-performance enhance perceived distributive justice for collectivistic employees?". *Personnel Review*, 35(4), 397-412.
- Cherniss, C. (2000, April). "Emotional intelligence: What it is and why it matters". In annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, LA (Vol. 15).
- Cherniss, C. (2010). "Emotional intelligence: Toward clarification of a concept". *Industrial and Organizational Psychology*, 3(2), 110-126.

Cheung, C. K., Cheung, H. Y., & Hue, M. T. (2015). "Emotional intelligence as a basis for self-esteem in young adults". *The Journal of psychology*, 149(1), 63-84.

Chin, S. T. S., Anantharaman, R. N., & Tong, D. Y. K. (2011). "The roles of emotional intelligence and spiritual intelligence at the workplace". *Journal of Human Resources Management Research*, 2011, b1-9.

Christiansen, N. D., Janovics, J. E., & Siers, B. P. (2010). "Emotional Intelligence in Selection Contexts: Measurement method, criterion-related validity, and vulnerability to response distortion". *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 87101.

Chuang, A., Judge, T. A., & Liaw, Y. J. (2012). "Transformational leadership and customer service: A moderated mediation model of negative affectivity and emotion regulation". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(1), 28-56.

Chun, J. U., Litzky, B. E., Sosik, J. J., Bechtold, D. C., & Godshalk, V. M. (2010). "Emotional intelligence and trust in formal mentoring programs". *Group & Organization Management*, 35(4), 421-455.

Coetzee, M., & Harry, N. (2014). "Emotional intelligence as a predictor of employees' career adaptability". *Journal of Vocational Behavior*, 84(1), 90-97.

Cooper, R. K. (1997). "Applying emotional intelligence in the workplace". *Training & Development*, 51(12), 31-39.

Cooper, R. K., & Sawaf, A. (1997). "Executive EQ: Emotional intelligence in leaders and organizations". NY: Grosset/ Putnam.

Cooper, R. K., Sawaf, A., Labovitz, G. H., & Rosansky, V. (1997). "Executive EQ". Audio-Tech Business Book Summaries.

Cote, S. & Christopher, T.H. (2006). "Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance". *Administrative Science Quarterly*, 51, 1-28.

Cote, S., & Miners, C. T. (2006). "Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance". *Administrative Science Quarterly*, 51(1), 1-28.

Côté, S., Lopes, P. N., Salovey, P., & Miners, C. T. (2010). "Emotional intelligence and leadership emergence in small groups". *The Leadership Quarterly*, 21(3), 496-508.

Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). "Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research". *Academy of management Review*, 11(1), 55-70.

Dalip Singh. (2001). "Emotional Intelligence at work (1st ed.)". New Delhi: Response

- Dattner, B., & Dunn, A. (2010). "Credit and blame at work". *Psychology Today*.
- Daus, C. S., & Ashkanasy, N. M. (2005). "The case for the ability-based model of emotional intelligence in organizational behavior". *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 453-466.
- Davy JA, Kinicki AJ, Scheck CL (1997). "A test of job security's direct and mediated effects on withdrawal cognitions". *J. Organizational Behav.* 18(4): 323-349.
- Dawda, D., & Hart, S. D. (2000). Assessing emotional intelligence: Reliability and validity of the Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i) in university students. *Personality and Individual Differences*, 28(4), 797-812.
- Day, A. L., & Carroll, S. A. (2008). "Faking emotional intelligence (EI): comparing response distortion on ability and trait-based EI measures". *Journal of Organizational Behavior*, 29(6), 761-784.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). "Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions". *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835.
- Dessler G, (2012). "Fundamentals of Human Resource Management" (2nded.). Boston: Prentice Hall.
- Dessler G, 2012. "Fundamentals of Human Resource Management" (2nded.). Boston: Prentice Hall.
- Dessler, D. & Gary, R. (2000). "Human resources Management". 8th Edition. Harlow: Prentice Hall.
- Dessler, G. (2000). "Human Resources Development".
- DeVries, D. L., Morrison, A. M., Shullman, S. L., & Gerlach, M. (1986). "Performance appraisal on the line". Center for Creative Leadership.
- Di Kamp, (1994), 'Επιτυχημένη αξιολόγηση προσωπικού σε μία εβδομάδα', Αθήνα, Εκδόσεις ANUBIS.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., & Hoffman, E. (2014). "15 Leadership Perception and Information Processing: Influences of Symbolic, Connectionist, Emotional, and Embodied Architectures". *The Oxford handbook of leadership and organizations*, 305.
- Dodgson, M., Gann, D., & Salter, A. (2006). "The role of technology in the shift towards open innovation: the case of Procter & Gamble". *R&D Management*, 36(3), 333-346.

- Doran, G. T. (1981). "There's a SMART way to write management's goals and objectives". *Management review*, 70(11), 35-36
- Drescher, S., Burlingame, G., & Fuhriman, A. (2012). "Cohesion: An odyssey in empirical understanding". *Small Group Research*, 43(6), 662–689.
- Drucker, P. (1954). "The principles of management". New York.
- Drucker, P.F. (1967). "The Effective Decision", *Harvard Business Review*, 45, 92-8.
- Dubinsky, A. J., & Mattson, B. E. (1979). "Consequences of role-conflict and ambiguity experienced by retail salespeople". *Journal of Retailing*, 55(4), 70-86.
- Dulewicz, S. V., & Fletcher, C. (1989). "The context and dynamics of performance appraisal. Assessment and selection in organisations". London: John Wiley & Sons.
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (2004). "Can emotional intelligence be developed?". *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 95-111.
- Elias, M. J., Tobias, S. E., & Friedlander, B. S. (1999). "Emotionally intelligent parenting: How to raise a self-disciplined, responsible, socially-skilled child". New York: Harmony Books
- Emmerling, R. J. & Boyatzis, R. E. (2012). "Emotional and social intelligence competencies: cross cultural implications". *Cross Cultural Management: An International Journal*, 19 (1), pp. 4--18.
- Erbasi, A., Arat, T., & Buyukipekci, S. (2012). "The Effect Of Performance Appraisal Errors On Employee Performances: An Examination In Industrial Cooling Managements In Turkey In Terms Of Employee Perceptions". *European Scientific Journal*, 8(19).
- Erez, M. (1977). "Feedback: A necessary condition for the goal setting-performance relationship". *Journal of Applied Psychology*, 62(5), 624.
- Ericsson, K. A. (2009). "Development of professional expertise: Toward measurement of expert performance and design of optimal learning environments". Cambridge University Press.
- Erven, B.L. and Milligan R., (2000). "Making employee motivation a partnership", Ohio State University and Cornell University Cooperative Extensions, White Paper
- Fandray, D. (2001). "The new thinking of performance appraisals". *Workforce*. 80(5): 35-44.

- Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. (1999). "Human resources management: Some new directions". *Journal of management*, 25(3), 385-415.
- Filella, J. (1991). "Is there a Latin model in the management of human resources?". *Personnel Review*, 20(6), 14-23.
- Fleet, D. D., Peterson, T. O., & Van Fleet, E. W. (2005). "Closing the performance feedback gap with expert systems". *The Academy of Management Executive*, 19(3), 38-53.
- Freeman, J. (2002). "How to improve the effectiveness of performance management and appraisal by overcoming the root cause of the problem". *The Human Resources Management Guide Network*.
- Furnham, A., & Petrides, K. V. (2003). "Trait emotional intelligence and happiness". *Social Behavior and Personality: an international journal*, 31(8), 815-823.
- Furnham, A., & Petrides, K. V. (2006). "Deciding on promotions and redundancies: Promoting people by ability, experience, gender and motivation". *Journal of Managerial Psychology*, 21(1), 6-18.
- Gabris, G. T., & Mitchell, K. (1989). "Exploring the relationships between intern job performance, quality of education experience, and career placement". *Public Administration Quarterly*, 484-504.
- Gallagher, E. N., & Vella-Brodrick, D. A. (2008). "Social support and emotional intelligence as predictors of subjective well-being". *Personality and individual differences*, 44(7), 1551-1561.
- Gardner, L., & Stough, C. (2002). "Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers". *Leadership & Organization Development Journal*, 23(2), 68-78.
- Geher, G. (Ed.). (2004). "Measuring emotional intelligence: Common ground and controversy". *Nova Science Pub Incorporated*.
- George, J. M. (2000). "Emotions and leadership: The role of emotional intelligence". *Human Relations*, 53(8), 1027-1055.
- Gladwell, N. J., Dorwart, C. E., Stone, C. F. & Hammond, C. A. (2010). "Importance of and satisfaction with organizational benefits for a multigenerational workforce". *Journal of Park And Recreation Administration*, 28 (2), pp. 1-19.
- Goleman, D. (1995). "Emotional Intelligence". *London: King College*.

Goleman, D. (1996). "Emotional Intelligence. Why It Can Matter More than IQ.Learning", 24(6), 49-50.

Goleman, D. (1998). "Working with emotional intelligence". Bantam.

Goleman, D. (2001). "An EI-based theory of performance. The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations", 1, 27-44.

Goleman, D. (2001). "An EI-based theory of performance. The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations", 1, 27-44.

Gollwitzer, P. M., Heckhausen, H., & Ratajczak, H. (1990). "From weighing to willing: Approaching a change decision through pre-or postdecisional mentation.Organizational Behavior and Human Decision Processes", 45(1), 41-65.

Gooty, J., Connelly, S., Griffith, J., & Gupta, A. (2010). "Leadership, affect and emotions: A state of the science review". The Leadership Quarterly, 21, 979–1004.

Gowing, M.K., O'Leary, B.S., Brienza, D., Cavallo, K. & Crain, R. (2006). "A practitioner's research agenda: Exploring real-world applications and issues". In V.U. Druskat, F. Sala & 91 G. Mount (Eds.), Linking emotional intelligence and performance at work. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum

Greenberg, J. (1986). "Determinants of perceived fairness of performance evaluations". Journal of applied psychology, 71(2), 340.

Grote, D. (2000). "Public Sector Organizations Today's Innovative Leaders in Performance Management". Public personnel management, 29(1), 1-20.

Grote, R.C. & Grote, D. (2002). "The performance appraisal question and answer book: A survival guide for managers". New York: Broadway.

Guleryuz, G. Guney, S., Aydın, M.E. & Asan, O., (2008). "The mediating effect of job satisfaction between emotional intelligence and organizational commitment of nurses: A questionnaire survey". International Journal of Nursing Studies, 45, 1625–1635.

Harms, P. D., & Crede, M. (2010). "Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis". Journal of Leadership & Organizational Studies, 17(1), 5–17

Hattie, J., & Timperley, H. (2007). "The power of feedback". Review of educational research, 77(1), 81-112.

Helman, D. W. (1991). "Developing Managers". Fed. Prisons J., 2, 48.

- Heneman, R. L., Greenberger, D. B., & Anonyuo, C. (1989). "Attributions and exchanges: The effects of interpersonal factors on the diagnosis of employee performance". *Academy of Management Journal*, 32(2), 466-476.
- Herzberg, F. (1968). "One more time: How do you motivate employees". Boston: Harvard Business Review. pp. 46-57
- Higgins, J. M. (1994). "101 creative problem solving techniques: The handbook of new ideas for business". New Management Publishing Company.
- Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (1997). "Human resource management: Gaining a competitive advantage". Chicago, IL.: Irwin.
- Hosseinian, F. S., Li, W., & Beta, T. (2008). "Measurement of anthocyanins and other phytochemicals in purple wheat". *Food Chemistry*, 109(4), 916-924.
- Houghton, J. D., Wu, J., Godwin, J. L., Neck, C. P., & Manz, C. C. (2012). "Effective Stress Management A Model of Emotional Intelligence, Self-Leadership, and Student Stress Coping. *Journal of Management Education*, 36(2), 220-238.
- Humphrey, R. H. (2002). "The many faces of emotional leadership". *The Leadership Quarterly*, 13, 493–504.
- Humphrey, R. H. (2012). "How do leaders use emotional labor?" *Journal of Organizational Behavior*, 33, 740–744.
- Hunt, N. (2005). "Conducting Staff Appraisals: How to set up a Review System that will ensure fair and effective appraisal and improve individual performance and organizational results". *How to Books*, 5th Edition. Oxford: Jordan Hill. innovation centre.//http: www.appliedinnovation.com.au
- Hur, Y. H., Van den Berg, P. T., & Wilderom, C. P. M. (2011). "Transformational leadership as a mediator between emotional intelligence and team outcomes". *The Leadership Quarterly*, 22, 591–603.
- Huy, Q. N. (1999). "Emotional capability, emotional intelligence, and radical change". *Academy of Management review*, 24(2), 325-345.
- Ilies, R., & Judge, T. A. (2005). "Goal regulation across time: the effects of feedback and affect". *Journal of applied psychology*, 90(3), 453.
- Ivancevich, J. M. (1983). "Contrast effects in performance evaluation and reward practices". *Academy of Management Journal*, 26(3), 465-476.
- Jafari, A. (2012). "Islamic marketing: insights from a critical perspective". *Journal of Islamic Marketing*, 3(1), 22-34.

Jaworski, B. J., Stathakopoulos, V., & Krishnan, H. S. (1993). "Control combinations in marketing: conceptual framework and empirical evidence". *the Journal of Marketing*, 57-69.

Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y., Kim, A., & Winkler, A. L. (2012). "Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance". *Human Resource Management Review*, 22(2), 73-85.

Johnson, J. W., & Ferstl, K. L. (1999). "The effects of interrater and self-other agreement on performance improvement following upward feedback". *Personnel Psychology*, 52(2), 271-303.

Johnson, S. J., Batey, M., & Holdsworth, L. (2009). "Personality and health: The mediating role of trait emotional intelligence and work locus of control". *Personality and Individual Differences*, 47(5), 470-475.

Jones, N., & Fear, N. (1994). "Continuing professional development: perspectives from human resource professionals". *Personnel Review*, 23(8), 49-60.

Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., & Hartel, C. E. (2002). "Emotional intelligence as a moderator of emotional and behavioral reactions to job insecurity". *Academy of Management Review*, 27(3), 361-372.

Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E., & Hooper, G. S. (2002). "Workgroup emotional intelligence: Scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus". *Human resource management review*, 12(2), 195-214.

Joseph, D. L., & Newman, D. A. (2010). "Emotional intelligence: an integrative metaanalysis and cascading model". *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 54.

Kamboj, S. (2014). "Emotional intelligence: How is it measured? How does it matter". *International journal of innovational research and studies*, 13(10), 11-21.

Kanfer, R. (1990). "Motivation theory and industrial and organizational psychology". *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1(2), 75-130.

Kanfer, R. (1992). "Work motivation: New directions in theory and research". *International review of industrial and organizational psychology*, 7, 1-53.

Kaplan, S., Cortina, J., Ruark, G., LaPort, K., & Nicolaidis, V. (2014). "The role of organizational leaders in employee emotion management: A theoretical model". *The Leadership Quarterly*, 25, 563-580.

Karimi, G. (2012). "How Do Productive Skills of L2 Learning Require EI?". In *International Conference on Languages, E-Learning and Romanian Studies*.

- Kciuk, M. (2007). "Personnel management in the aspect of the company management". *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*, 25(2), 91-94.
- Kenny, D. A. (1991). "A general model of consensus and accuracy in interpersonal perception". *Psychological review*, 98(2), 155.
- Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N., & Boyle, E. (2006). "Emotional intelligence and leadership effectiveness". *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 265-279.
- Klubnik, J. P., & Rochelle, M. (1996). "Battling the Barriers to Success".
- Kluemper, D. H., DeGroot, T., & Choi, S. (2013). "Emotion management ability: Predicting task performance, citizenship, and deviance". *Journal of Management*, 39(4), 878-905.
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). "The effects of feedback interventions on performance: a historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory". *Psychological bulletin*, 119(2), 254.
- Kozlowski, S. W. J., & Chao, G. T. (2012). "The dynamics of emergence: Cognition and cohesion in work teams". *Managerial and Decision Economics*, 33, 335-354.
- Kreitner, R. (1995). "Management" (6th ed.). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Kuhl, J. (1992). "A theory of self-regulation: Action versus state orientation, selfdiscrimination, and some applications". *Applied Psychology*, 41(2), 97-129.
- Kulkarni, P. M., Janakiram, B., & Kumar, D. N. S. (2009). "Emotional intelligence and employee performance as an indicator for promotion, a study of automobile industry in the city of Belgaum, Karnataka, India". *International Journal of Business and Management*, 4(4), 161.
- Kunnanatt, J. T. (2004). "Emotional intelligence: The new science of interpersonal effectiveness". *Human resource development quarterly*, 15(4), 489-495.
- Kuvaas, B. (2006). "Performance Appraisal Satisfaction and Employee outcomes; mediating and moderating roles of work motivation". *International Journal of Human Resources Management*. 17(3): 504-522.
- Lam, C. S., & O'Higgins, E. R. E. (2012). "Enhancing employee outcomes: The interrelated influences of managers' emotional intelligence and leadership style". *Leadership & Organization Development Journal*, 33(2), 149-174

- Lam, L.T. & Kirby, S.L. (2002). "Is emotional intelligence an advantage? An exploration of the impact of emotional and general intelligence on individual performance". *Journal of Social Psychology*, 142, 133-143.
- Landy, F. J., & Farr, J. L. (1980). "Performance rating". *Psychological Bulletin*, 87(1), 72.
- Landy, F.J. (2005). "Some historical and scientific issues related to research in emotional intelligence". *Journal of Organizational Behavior*, 26, 411-424.
- Langhorn, S. (2004). "How emotional intelligence can improve management performance". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(4), 220-230.
- Larson, J. R. (1984). "The performance feedback process: A preliminary model". *Organizational Behavior and Human Performance*, 33(1), 42-76.
- Law, D. R. (2007). "Appraising Performance Appraisals: A Critical Look at an External Control Management Technique". *International Journal of Reality Therapy*, 26(2).
- Le Blanc, P. M., & González-Romá, V. (2012). "A team level investigation of the relationship between Leader-Member Exchange (LMX) differentiation, and commitment and performance". *The Leadership Quarterly*, 23, 534-544.
- Leathers, C. G. (1990). "Veblen and Hayek on instincts and evolution".
- Lee, J. (2006). "Family firm performance: Further evidence". *Family business review*, 19(2), 103-114.
- Levinson, H. (2005). "Management by Whose Objectives". *Harvard Business Review on Appraising Employee Performance*. Harvard Business School Publishing. Boston: Allyn & Bacon.
- Linderbaum, B. A., & Levy, P. E. (2010). "The development and validation of the Feedback Orientation Scale (FOS)". *Journal of Management*, 36(6), 1372-1405.
- Locke, E. A. (2005). "Why emotional intelligence is an invalid concept". *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 425-431.
- Lokshin, B., Van Gils, A., & Bauer, E. (2009). "Crafting firm competencies to improve innovative performance". *European Management Journal*, 27(3), 187-196.
- Lopes, P. N., Brackett, M. A., Nezlek, J. B., Schütz, A., Sellin, I., & Salovey, P. (2004). "Emotional intelligence and social interaction". *Personality and social psychology bulletin*, 30(8), 1018-1034.

- Lopes, P. N., Grewal, D., Kadis, J., Gall, M., & Salovey, P. (2006). "Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work". *Psicothema*, 18(1), 132-138.
- Lopes, P. N., Salovey, P., & Straus, R. (2003). "Emotional intelligence, personality, and the perceived quality of social relationships". *Personality and Individual Differences*, 35(3), 641-658.
- MacCann, C., & Roberts, R. D. (2008). "New paradigms for assessing emotional intelligence: theory and data". *Emotion*, 8(4), 540.
- Maehr, M. L., & Braskamp, L. A. (1986). "The motivation factor: A theory of personal investment". Lexington Books/DC Heath and Com.
- Malhotra, N., Budhwar, P., & Prowse, P. (2007). "Linking rewards to commitment: an empirical investigation of four UK call centres." *The International Journal of Human Resource Management*, 18(12), 2095-2128.
- Malouff, J. M., Schutte, N. S., & Thorsteinsson, E. B. (2014). "Trait emotional intelligence and romantic relationship satisfaction: A meta-analysis". *The American Journal of Family Therapy*, 42(1), 53-66.
- Mandell, B., & Pherwani, S. (2003). "Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison". *Journal of business and psychology*, 17(3), 387-404.
- Mani, B. G. (2002). "Performance appraisal systems, productivity, and motivation: A case study". *Public Personnel Management*, 31(2), 141-159.
- Manolopoulos, D. (2007). "An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece". *Employee Relations*, 30(1), 63-85.
- Maree, K., & Elias, M. J. (2007). "Educating people to be emotionally intelligent". Greenwood Publishing Group.
- Martins, A., Ramalho, N., & Morin, E. (2010). "A comprehensive meta-analysis of the relationship between emotional intelligence and health". *Personality and individual differences*, 49(6), 554-564.
- Maslow, A. H. (1954). "Motivation and personality". New York: Harper
- Matthews, G., Campbell, S. E., Falconer, S., Joyner, L. A., Huggins, J., Gilliland, K. & Warm, J. S. (2002). "Fundamental dimensions of subjective state in performance settings: task engagement, distress, and worry". *Emotion*, 2(4), 315.

Matthews, G., Zeidner, M., & Roberts, R. D. (2004). "Emotional intelligence: Science and myth". MIT press.

Maurer, T. J., Mitchell, D. R., & Barbeite, F. G. (2002). "Predictors of attitudes toward a 360-degree feedback system and involvement in post-feedback management development activity". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(1), 87-107.

Maurer, T. J., Weiss, E. M., & Barbeite, F. G. (2003). "A model of involvement in work-related learning and development activity: the effects of individual, situational, motivational, and age variables". *Journal of applied psychology*, 88(4), 707.

Mayer, H., Holst, J., Schindler, D., & Ahrens, D. (2008). "Evolution of the air pollution in SW Germany evaluated by the long-term air quality index LAQx ". *Atmospheric Environment*, 42(20), 5071-5078.

Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). "What is emotional intelligence? In P. Salovey, & D. Sluyter, *Emotional development and emotional intelligence: educational implications*". New York: Basic Book

Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (1999). "Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence". *Intelligence*, 27(4), 267-298.

Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2000). "Selecting a measure of emotional intelligence: The case for ability scales".

Mayer, J. D., Panter, A. T., Salovey, P., Caruso, D. R., & Sitarenios, G. (2005). "A Discrepancy in Analyses of the MSCEIT--Resolving the Mystery and Understanding Its Implications: A Reply to Gignac".

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000). "Emotional intelligence as zeitgeist, as personality, and as a mental ability".

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). "Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications". *Psychological inquiry*, 15(3), 197-215.

Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Sitarenios, G. (2003). "Measuring emotional intelligence with the MSCEIT V2. 0. *Emotion*, 3(1), 97.

McClelland, D. C. (1973). "Testing for competence rather than for intelligence". *American psychologist*, 28(1), 1.

McClelland, D.C. (1998). "Identifying competencies with behavioral-event interviews". *Psychological Science*, 9 (5), 331-340.

McCormick, E. J., & Ilgen, D. R. (1985). "Industrial and organisational psychology". Great Britain. Chichester Sussex.

Mikolajczak, M., Nelis, D., Hansenne, M., & Quoidbach, J. (2008). "If you can regulate sadness, you can probably regulate shame: Associations between trait emotional intelligence, emotion regulation and coping efficiency across discrete emotions". *Personality and individual differences*, 44(6), 1356-1368.

Mishken, M. A., & Juhasz, K. (2008). "Early performance ratings and personality measures in career advancement. *Performance Measurement and Management Control: Measuring and Rewarding Performance: Measuring and Rewarding Performance*", 18, 73.

Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). "Human Resource Management" Ninth Edition: International Edition.

Mondy, R. W., Sharplin, A., & Flippo, E. B. (1988) "Management, Concepts and Practices". Boston: Allyn and Bacon.

Mondy, R., W., Mondy, B., J. (2014). "Human Resource Management." Harlow, UK: Pearson Education Limited.

Mondy, W. & Noe, R. (2008). "Human Resources Management". 10th Edition. Harlow: Prentice Hall.

Morris, J. (1968). "The Art Of Motivating: A Guide To Getting More Accomplished better through others". [Boston]: Industrial Education Institute.

Mulder, R. H., & Ellinger, A. D. (2013). "Perceptions of quality of feedback in organizations: Characteristics, determinants, outcomes of feedback, and possibilities for improvement: Introduction to a special issue". *European Journal of Training and Development*, 37(1), 4-23.

Murphy, K. R., & Cleveland, J. (1995). "Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives". Sage.

Nathan, B. R., Mohrman, A. M., & Milliman, J. (1991). "Interpersonal relations as a context for the effects of appraisal interviews on performance and satisfaction: A longitudinal study". *Academy of Management Journal*, 34(2), 352-369.

Nelis, M., Esko, T., Mägi, R., Zimprich, F., Zimprich, A., Toncheva, D. & Jakkula, E. (2009). "Genetic structure of Europeans: a view from the North–East. *PloS one*", 4(5), e5472.

Nemeroff, W. F., & Wexley, K. N. (1979). "An exploration of the relationships between performance feedback interview characteristics and interview outcomes as perceived by managers and subordinates". *Journal of Occupational Psychology*, 52(1), 25-34.

Newstrom, J. W., and K. Davis. "Organizational behavior (1 Ith ed.)". New York: McGrawHill Higher Education (2002).

Njoroge, C. N., & Yazdanifard, R. (2014). "The impact of social and emotional intelligence on employee motivation in a multigenerational workplace". *International Journal of Information, Business and Management*, 6(4), 163.

O'Boyle, E. H., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H., & Story, P. A. (2011). "The relation between emotional intelligence and job performance: A metaanalysis". *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 788-818.

Obradovic, M., Lal, A., & Liedgens, H. (2013). "Validity and responsiveness of EuroQol-5 dimension (EQ-5D) versus Short Form-6 dimension (SF-6D) questionnaire in chronic pain". *Health and quality of life outcomes*, 11(1), 1.

Oh, M. Y., & Ramaprasad, J. (2003). "Halo effect: Conceptual definition and empirical exploration with regard to South Korean subsidiaries of US and Japanese multinational corporations". *Journal of Communication Management*, 7(4), 317-332.

Ones, D. S., & Viswesvaran, C. (2007). "A research note on the incremental validity of job knowledge and integrity tests for predicting maximal performance". *Human performance*, 20(3), 293-303.

Palmer, B. & Stough, C. (2001). "Swinburne University Emotional Intelligence Test. Interim Technical Manual," Organistional Psychology Research Unit

Peiperl, M. (2005). "Getting 360-degree Feedback Right. Harvard Business Review on Appraisal Employee Performance". Harvard Business Publishing. Boston: Allyn & Bacon.

Pérez, J. C., Petrides, K. V., & Furnham, A. (2005). "Measuring trait emotional intelligence". *Emotional intelligence: An international handbook*, 181-201.

Petrides, K. V., & Furnham, A. (2001). "Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies". *European journal of personality*, 15(6), 425-448.

Petrides, K. V., & Furnham, A. (2003). "Trait emotional intelligence: Behavioural validation in two studies of emotion recognition and reactivity to mood induction". *European journal of personality*, 17(1), 39-57.

- Petrides, K. V., Frederickson, N., & Furnham, A. (2004). "The role of trait emotional intelligence in academic performance and deviant behavior at school". *Personality and individual differences*, 36(2), 277-293.
- Petrides, K.V., Furnham, A. & Frederickson, N. (2004). "Emotional intelligence". *The Psychologist*, 17 (10), 574- 577.
- Pfeffer, J. (1997). "New directions for organization theory: Problems and prospects". Oxford university press.
- Pfeifer, J., & Veiga, J. (1999). "Putting people first for organization success". *Academy of Management Executive*, 13(2), 37-51.
- Piggot-Irvine, E. (2003). "Key features of appraisal effectiveness". *International journal of educational management*, 17(4), 170-178.
- Premoli, M. (2003). "Motivation: The polynomial theory". HR. com.
- Prowse, P., & Prowse, J. (2009). "The dilemma of performance appraisal". *Measuring business excellence*, 13(4), 69-77.
- Rajah, R., Song, Z., & Arvey, R. D. (2011). "Emotionality and leadership: Taking stock of the past decade of research". *The Leadership Quarterly*, 22, 1107–1119.
- Randall, R., & Sharples, D. (2012). "The impact of rater agreeableness and rating context on the evaluation of poor performance". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(1), 42-59.
- Rechter, E. (2010). "Emotional and cognitive reaction to feedforward intervention". Paper presented at the 11th Annual meeting of the society for personality and social psychology. Kansas City: Missouri.
- Roberts, G.E. (2002). "Employee performance appraisal system participation: A technique that works". *Public Personnel Management*. 31(3): 332–372.
- Roberts, R. D., Zeidner, M., & Matthews, G. (2001). "Does emotional intelligence meet traditional standards for an intelligence? Some new data and conclusions". *Emotion*, 1(3), 196.
- Rosete, D., & Ciarrochi, J. (2005). "Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness". *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 388-399.
- Rossen, E., & Kranzler, J. H. (2009). "Incremental validity of the Mayer–Salovey–Caruso Emotional Intelligence Test Version 2.0 (MSCEIT) after controlling for personality and intelligence". *Journal of Research in Personality*, 43(1), 60-65.

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). "Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions". *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Sahoo, C. K., & Mishra, S. (2012). "Performance management benefits organizations and their employees". *Human resource management international digest*, 20(6), 3-5.
- Sala, F. (2002). "Emotional competence inventory: Technical manual. Philadelphia", PA: McClelland Center For Research, HayGroup.
- Salas, E., Cooke, N. J., & Gorman, J. C. (2010). "The science of team performance: progress and the need for more..." *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). "Emotional intelligence. Imagination, cognition and personality", 9(3), 185-211.
- Salovey, P., Mayer, J. D., Goldman, S. L., Turvey, C., & Palfai, T. P. (1995). "Emotional attention, clarity, and repair: Exploring emotional intelligence using the Trait Meta-Mood Scale". In J. W. Pennebaker (Ed.), *Emotion, disclosure and health* (pp. 125-154). Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Salovey, P., Mayer, J. D., Goldman, S. L., Turvey, C., & Palfai, T. P. (1995). "Emotional attention, clarity, and repair: Exploring emotional intelligence using the Trait Meta-Mood Scale". *Emotion, disclosure, and health*, 125, 154.
- Sanchez, J. I., & De La Torre, P. (1996). "A second look at the relationship between rating and behavioral accuracy in performance appraisal". *Journal of Applied Psychology*, 81(1), 3.
- Satija, S., & Khan, W. (2013). "Emotional intelligence as predictor of occupational Stress among working Professionals". *Prin. LN Welingkar Institute of Management Development & Research*, 15, 79-97.
- Schlaerth, A., Ensari, N., & Christian, J. (2013). "A meta-analytical review of the relationship between emotional intelligence and leaders' constructive conflict management". *Group Processes & Intergroup Relations*, 16(1), 126-136.
- Schlaerth, A., Ensari, N., & Christian, J. (2013). "A meta-analytical review of the relationship between emotional intelligence and leaders' constructive conflict management". *Group Processes & Intergroup Relations*, 16(1), 126-136.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., Mayer D. M., Saltz, J. L., & Niles-Jolly, K. (2005). "Understanding organization-customer links in service settings". *Academy of Management Journal*, 48, 1017-1032.

Schutte, N. S., & Malouff, J. M. (2011). "Emotional intelligence mediates the relationship between mindfulness and subjective well-being". *Personality and Individual Differences*, 50(7), 1116-1119.

Schutte, N. S., Malouff, J. M., & Bhullar, N. (2009). "The assessing emotions scale. In *Assessing emotional intelligence*". Springer US. 119-134

Schutte, N. S., Malouff, J. M., & Thorsteinsson, E. B. (2013). "Increasing emotional intelligence through training: Current status and future directions". *International Journal of Emotional Education*, 5(1), 56.

Schutte, N. S., Malouff, J. M., Bobik, C., Coston, T. D., Greeson, C., Jedlicka, C. & Wendorf, G. (2001). "Emotional intelligence and interpersonal relations". *The Journal of social psychology*, 141(4), 523-536.

Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J., & Dornheim, L. (1998). "Development and validation of a measure of emotional intelligence". *Personality and individual differences*, 25(2), 167-177.

Schutte, N. S., Malouff, J. M., Thorsteinsson, E. B., Bhullar, N., & Rooke, S. E. (2007). "A meta-analytic investigation of the relationship between emotional intelligence and health". *Personality and Individual Differences*, 42(6), 921-933.

Shapiro, L. E. (1997). "How to raise a child with a high EQ: A parent's guide to emotional intelligence". HarperCollins Publishers.

Sharma, R. (2012). "Measuring social and emotional intelligence competencies in the indian context". *Cross Cultural Management: An International Journal*, 19 (1), pp. 30-47.

Shimazu, A., Shimazu, M., & Odahara, T. (2004). "Job control and social support as coping resources in job satisfaction". *Psychological Reports*, 94, 2, 449-456.

Shute, V. J. (2008). "Focus on formative feedback". *Review of educational research*, 78(1), 153-189.

Sîrb, L. (2012). "The human resource selection of top-management in a mining company using fuzzy logic". *Managerial Challenges of the Contemporary Society. Proceedings*, 4, 154.

Sosik, J.J. & Megerian, L.E. (1999). "Understanding leader emotional intelligence and performance". *Group and Organization Management*, 24, 367-390.

Stavrou, E. T., Charalambous, C., & Spiliotis, S. (2007). "Human resource management and performance: A neural network analysis". *European Journal of Operational Research*, 181(1), 453-467.

- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1987). "Motivation and behavior". New York ua.
- Steers, R. M., & Sanchez-Runde, C. J. (2002). "Culture, motivation, and work behavior". The Blackwell handbook of principles of cross-cultural management, 190216.
- Sternberg, R. J. (2007). "Intelligence, competence, and expertise". Handbook of Competence and Motivation, pp. 15--30.
- Stone, R. (2002). "Human Resources Management". 4th Edition. Brisbane: Wiley.
- Sue-Chan, C. & Latham, G.P. (2004). "The situational interview as a predictor of academic and team performance: A study of the mediating effects of cognitive ability and emotional intelligence". International Journal of Selection and Assessment, 12, 312-320.
- Sutton, R. I., & Ford, L. H. (1982). "Problem-solving adequacy in hospital subunits". Human Relations, 35(8), 675-701.
- Suutari, V., & Tahvanainen, M. (2002). "The antecedents of performance management among Finnish expatriates". International Journal of Human Resource Management, 13(1), 55-75.
- Tangen, S. (2005). "Analysing the requirements of performance measurement systems". Measuring business excellence, 9(4), 46-54.
- Thorndike, R. L., & Stein, S. (1937). "An evaluation of the attempts to measure social intelligence". Psychological Bulletin, 34(5), 275.
- Thurston Jr, P. W., & McNall, L. (2010). "Justice perceptions of performance appraisal practices". Journal of Managerial Psychology, 25(3), 201-228.
- Tonidandel, S., Braddy, P. W., & Fleenor, J. W. (2012). "Relative importance of managerial skills for predicting effectiveness". Journal of Managerial Psychology, 27(6), 636-655.
- Toppo, L., & Prusty, T. (2012). "From Performance Appraisal to Performance Management". Journal of Business and Management, 3(5), 01-06.
- Trivellas, P., & Reklitis, P. (2014). "Leadership competencies profiles and managerial effectiveness in Greece". Procedia Economics and Finance, 9, 380-390.
- Trivellas, P., Gerogiannis, V., & Svarna, S. (2013). "Exploring workplace implications of Emotional Intelligence (WLEIS) in hospitals: Job satisfaction and turnover Intentions". Procedia-Social and Behavioral Sciences, 73, 701-709.

- Truss, C. (2001). "Complexities and controversies in linking HRM with organizational outcomes". *Journal of Management Studies*, 38(8), 1121-1149.
- Tsui, A. S., & Ashford, S. J. (1994). "Adaptive self-regulation: A process view of managerial effectiveness". *Journal of Management*, 20(1), 93-121.
- Tziner, A., Fisher, M., Senior, T., & Weisberg, J. (2007). "Effects of trainee characteristics on training effectiveness". *International Journal of Selection and Assessment*, 15(2), 167-174.
- Van der Rijt, J., van de Wiel, M. W., Van den Bossche, P., Segers, M. S., & Gijsselaers, W. H. (2012). "Contextual antecedents of informal feedback in the workplace". *Human Resource Development Quarterly*, 23(2), 233-257.
- Viriyavidhayavong and Jiamsuchong, Satita. 2005. "The Relationship Between Emotional Quotient And Leadership Effectiveness In Life Insurance Business Organizations". *Journal Of Managerial Psychology*, Vol. 8, No 10, p.22-34
- Wade, I. & Ricardo, R. (2001). "Corporate performance management. How to build a better organisation through measurement – Driven strategic Alignment". Butterworth: Heinemann.
- Walter, F., & Bruch, H. (2009). "An affective events model of charismatic leadership behavior: A review, theoretical integration, and research agenda". *Journal of Management*, 35, 1428–1452.
- Walter, F., Cole, M. S., & Humphrey, R. H. (2011). Emotional intelligence: Sine qua none of leadership or folderol? *Academy of Management Perspectives*, 25, 45–59.
- Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). "Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research". *Group & Organization Management*, 36, 223–270.
- Wang, Z. (2005). "Organizational effectiveness through technology innovation and HRM strategies". *International Journal of Manpower*, 26(6), 481-487.
- Wechsler, D. (1958). "The Measurement and Appraisal of Adult Intelligence" .
- Weisinger, H. (1997). "Emotional intelligence at work". New York: JosseyBass.
- Whelan, E., & Carcary, M. (2011). "Integrating talent and knowledge management: where are the benefits?". *Journal of Knowledge Management*, 15(4), 675-687.
- Wilderom, C. P. M., Van den Berg, P. T., & Wiersma, U. J. (2012). "A longitudinal study of the effects of charismatic leadership and organizational culture on objective and perceived corporate performance". *The Leadership Quarterly*, 23, 835–848.

William, B., Werther, J., & Davis, K. (1996). "Human resource and personnel management". City: McGraw-Hill Inc, 316-317.

Williams, D. (1994). "Leadership for the 21st century: Life insurance leadership study". Boston: Hay Group.

Williams, K. H., & Warrens, C. T. (2003). "Work on family conflict among the female managers in organization". *Journal of Gender Studies*, 9(1), 36-47.

Wingrove, C. (2003). "Developing an effective blend of process and technology in the new era of performance management". *Compensation & Benefits Review*, 35(1), 25-31.

Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). "The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study". *The leadership quarterly*, 13(3), 243-274.

Wong, C.S., Law, K.S. & Wong, P.M. (2004). "Development and validation of a forced choice emotional intelligence measure for Chinese respondents in Hong Kong". *Asia Pacific Journal of Management*, 21, 535-559.

Wong, M., Gardiner, E., Lang, W. & Coulon, L. (2008). "Generational differences in personality and motivation: do they exist and what are the implications for the workplace?". *Journal of Managerial Psychology*, 23 (8), pp. 878--890.

Wright (2008). "Human Strategy and Performance", <http://moss07.shrm.org/about/foundation/products/Documents/HR%20Strategy%20EPG-%20Final%20Online.pdf>

Yao, Y.H. Wang, R.T. And Karen Y. W. (2009). "The influence of emotional intelligence on job performance: Moderating effects of leadership". *International conference on management science & engineering*: 14-16

Zeidner, M., Matthews, G., & Roberts, R. D. (2012). "The Emotional Intelligence, Health, and Well-Being Nexus: What Have We Learned and What Have We Missed?". *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 4(1), 1-30.

Βαξεβανίδου Μ. – Ρεκλείτης Π. (2006), «Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων», Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Αθήνα.

Ζαβλανός, Μ. (2002). "Οργανωτική συμπεριφορά." Σταμούλη Αθήνα, 8.

Κανελλόπουλος, Χ. Κ. (1979). "Διοίκηση προσωπικού και ιδιαίτερα στελεχών στη γερμανική βιομηχανία". *SPOUDAI-Journal of Economics and Business*, 29(3-4), 443-495.

Κάντας Αρ., (1998). “Οργανωτική Βιομηχανική Ψυχολογία, Αξιολόγηση Επιλογή Προσωπικού”, Μέρος 2ο, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα

Μούζα-Λαζαρίδη Άννα Μαρία(2006),”Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων”, Εκδόσεις Κριτική ΑΕ, Αθήνα

Μπουραντάς, Δ., & Παπαλεξανδρή, Ν. (2003). “Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων”. Εκδόσεις Μπένου. Αθήνα.

Ξηροτύρη- Κουφίδου, Σ. (2001). “Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων: η πρόκληση του 21^{ου}”. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα.

Παπάνης Ε. & Ρόντος Κ. (2007), “Κοινωνιολογία της εργασίας και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Θεωρία και εμπειρική έρευνα”, Σιδέρης, Αθήνα

Παπαστεφανάκη-Παππά, Σ. (2006). “Ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση: η περίπτωση των τραπεζών”.

Τερζίδης & Τζωρτζάκης Κ.(2004), “Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων”, Αθήνα , Εκδόσεις Rosili.

Χυτήρης, Λ. (2001). “Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων”. Εκδόσεις Interbooks.