

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ  
ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
"ΤΟΠΙΚΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ"

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΚΟΥΤΡΟΥΚΗΣ ΘΕΟΔΩΡΟΣ

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2022

---

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ  
ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ:  
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΚΟΡΔΕΛΙΟΥ -  
ΕΥΟΣΜΟΥ  
ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ  
ΤΗΣ ΓΕΜΕΝΤΖΙΔΟΥ ΧΡΙΣΤΙΝΑΣ

---



## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία διερευνά τη συναισθηματική νοημοσύνη και την εργασιακή απόδοση σε έναν δημόσιο οργανισμό και πιο συγκεκριμένα στο Δήμο Κορδελιού – Ευόσμου. Μέσω ποιοτικής έρευνας και διενεργώντας συνεντεύξεις ανοιχτού τύπου σε προϊσταμένους Διευθύνσεων στο συγκεκριμένο οργανωσιακό περιβάλλον, επιχειρείται η μελέτη της σχέσης μεταξύ των δύο προαναφερθεισών μεταβλητών, η οποία όπως προκύπτει είναι θετική. Παράλληλα, από τα αποτελέσματα της έρευνας συνάγεται μεν η ανάγκη αύξησης του επιπέδου συναισθηματικής νοημοσύνης των υφισταμένων με σκοπό την επαγγελματική απόδοση, προτείνονται δε τρόποι και μέθοδοι που θα συνδράμουν στην κατάκτηση δεξιοτήτων που εξασφαλίζουν επιτυχή αποτελέσματα στο φορέα τους.

**Λέξεις κλειδιά: συναισθηματική νοημοσύνη, εργασιακή απόδοση, δημόσιος τομέας, ΟΤΑ, ποιοτική έρευνα**

## Abstract

The present thesis investigates the emotional intelligence and job performance in a public organization and more specifically in the municipality of Kordelio - Evosmos. Through qualitative research data was gathered from interviews of 9 managers in the specific organizational environment. The study of the relationship between the two aforementioned variables is attempted, which as it turns out is positive. At the same time, the correlation between increased levels of emotional intelligence and increased group professional performance, confirm the need of employees' emotional intelligence as well as emotionally intelligent leadership for effective job performance.

**Keywords: public sector, emotional intelligence, local government, qualitative research, job performance, leadership**

## Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	1
Abstract .....	1
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 .....	6
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ .....	6
1.1. Συναισθηματική νοημοσύνη-εννοιολογική προσέγγιση.....	6
1.2 Μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης .....	7
1.3 Εργασιακή απόδοση .....	9
1.4 Μέτρηση της απόδοσης .....	12
1.5 Συναισθηματική νοημοσύνη και εργασιακή απόδοση .....	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 .....	17
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ .....	17
2.1 Σχεδιασμός.....	17
2.2 Εργαλείο .....	18
2.3 Ερωτώμενοι .....	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 .....	22
ΕΥΡΗΜΑΤΑ.....	22
3.1. Αποτελέσματα .....	22
3.2 Πρώτο ερώτημα .....	23
3.3 <b>Δεύτερο ερώτημα</b> .....	25
3.4 Τρίτο ερώτημα .....	25
3.5 Τέταρτο ερώτημα.....	26
3.6 Πέμπτο ερώτημα.....	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 .....	28
ΠΟΡΙΣΜΑ.....	28
4.1. Συμπεράσματα .....	28
4.2. Προτάσεις για συμπερίληψη της συναισθηματικής νοημοσύνης στην Τοπική Αυτοδιοίκηση .....	30
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	33

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	36
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....	44
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ .....	44

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σύμφωνα με το άρθρο 102 του Συντάγματος ως αρμοδιότητα των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης ορίζεται η διοίκηση των τοπικών υποθέσεων. Οι ΟΤΑ συνιστούν Νομικά Πρόσωπα και συνδετικό κρίκο ανάμεσα στους πολίτες και το ίδιο το κράτος. Κύριο μέλημά τους είναι η εκτέλεση έργων και η παροχή υπηρεσιών προς ωφέλεια των δημοτών. Οι ίδιοι οι πολίτες έχουν μεγάλες προσδοκίες από τους εργαζόμενους της δημόσιας διοίκησης, γιατί θεωρείται αυτονόητο ότι η θέση τους σε αυτήν απαιτεί να βρίσκονται στην υπηρεσία των πολιτών (Lee, 2013). Ως εκπρόσωποι της δημόσιας διοίκησης νοούνται οι υπάλληλοι που απασχολούνται στους ΟΤΑ, οι οποίοι συναναστρέφονται καθημερινά με τους δημότες, με μοναδικό και ιδανικό σκοπό την εξυπηρέτησή τους και την επίλυση των προβλημάτων τους. Με άλλα λόγια, η λειτουργία ενός Δήμου στηρίζεται σε μια σειρά ανθρωπίνων δεσμών. Είτε αφορά τη σχέση του υπαλλήλου με το δημότη, είτε τη μεταξύ σχέση των υπαλλήλων, είτε τη σχέση των υπαλλήλων με τους αιρετούς της Διοίκησης, κάθε Δήμος οφείλει την ύπαρξή του στις διαπροσωπικές σχέσεις, στο επίκεντρο των οποίων βρίσκεται ο υπάλληλος.

Στο πλαίσιο εκσυγχρονισμού του κράτους, έχει υιοθετηθεί η προσέγγιση ότι αν στόχος της διοίκησης είναι να βελτιώσει τις διαδικασίες της, προαπαιτούμενο είναι η ορθή ανάπτυξη και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, διότι βασικό κεφάλαιο κάθε οργανισμού είναι οι άνθρωποι που το αποτελούν. Ο υπάλληλος ως άνθρωπος έρχεται στο επίκεντρο της διοίκησης, σκοπός της οποίας δεν είναι τίποτα άλλο παρά η ανταπόκριση στα αιτήματα των πολιτών. Ακόμα και στην εποχή του ψηφιακού μετασχηματισμού, όταν οι περισσότερες υπηρεσίες διεκπεραιώνονται ψηφιακά, οι υπάλληλοι θα συνεχίσουν να διαφοροποιούνται και να προσφέρουν αυτό που η ψηφιακή υπηρεσία, δεν μπορεί: την ανθρώπινη επικοινωνία.

Οι πολίτες ως αποδέκτες των προσφερόμενων δημόσιων υπηρεσιών συνεχίζουν να μην είναι ικανοποιημένοι, οι δε διοικήσεις αναζητούν ικανά στελέχη που θα ανταποκριθούν σε αρμοδιότητες και υποχρεώσεις. Οι υπάλληλοι του δημοσίου τομέα έρχονται αντιμέτωποι συχνά με συναισθηματικά φορτισμένα καθήκοντα και ευθύνες και οφείλουν όχι μόνο να γνωρίζουν και να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα του κοινού, αλλά και να δημιουργούν μια καλή σχέση μαζί του, τον κύριο αποδέκτη-πελάτη τους, που αποτελεί συγχρόνως και τον πιο σημαντικό μέτοχό τους (Supramaniam and

Singaravelloo, 2021). Με άλλα λόγια, οι δημόσιοι λειτουργοί αναμένεται να διέπονται από την ικανότητα να αναγνωρίζουν συναισθήματα, όπως επίσης την ικανότητα να επικοινωνούν με αποτελεσματικό τρόπο με τους πολίτες (Lee, 2013). Εξάλλου, επιτυχημένοι οργανισμοί και φορείς δίνουν έμφαση στον έλεγχο των συναισθημάτων, στην ικανότητα αντίληψης, προσαρμογής και αυτό-διαχείρισης, σε ιδιότητες που χαρακτηρίζουν την συναισθηματική νοημοσύνη (Carnevale *et al.* 1988; Cherniss 2001; Rathore *et al.* 2017). Σ' αυτήν την έννοια και πέρα από τυπικά προσόντα των υπαλλήλων επενδύεται η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού, καθώς η συναισθηματική νοημοσύνη χαρακτηρίζει τις δεξιότητες που ορίζουν τα συναισθήματα του εργαζόμενου αναφορικά με την απόδοση του. Ειδικότερα, η συναισθηματική ωριμότητα και ευαισθησία, η δυνατότητα να αναγνωρίζει κάποιος τα συναισθήματά του απαιτούνται στο εργασιακό περιβάλλον, πόσο μάλλον όταν η απόδοση συνδέεται άρρηκτα με μια ομάδα ανθρώπων με διαφορετικές ιδέες και απόψεις με σκοπό την αρμονική συνύπαρξη σε αυτήν την ομάδα (Ashforth *et al.*, 1995).

Η απόδοση των ομάδων εργασίας είναι υψίστης σημασίας για την οργανωτική επιτυχία και τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη των σύγχρονων οργανισμών (Richter *et al.*, 2011). Υπάρχουν στοιχεία που υποδηλώνουν ότι μια συνεργατική προσέγγιση λειτουργίας των εργασιακών ομάδων μπορεί να είναι επωφελής για την απόδοση τους (Tjosvold *et al.*, 2005) και ότι η ατομική συναισθηματική νοημοσύνη έχει αναγνωριστεί ως κρίσιμος παράγοντας βελτίωσης της ατομικής απόδοσης στον χώρο εργασίας για περισσότερες από δύο δεκαετίες (Newsome *et al.*, 2000).

Πέρα από την ατομική συναισθηματική νοημοσύνη, ένα σύνολο κοινωνικών δεξιοτήτων του ατόμου ξεχωριστά που συμπληρώνει και συνυπάρχει με την ορθολογική ευφυΐα, μελετάται και η ομαδική, η οποία σύμφωνα με τους Druskat & Wolff (2001) αντανάκλα την ικανότητα μιας ομάδας να αναπτύξει ένα σύνολο κανόνων για τη διαχείριση των ενδοομικών συναισθηματικών διαδικασιών, οι οποίες επηρεάζουν τη συνεργασία, τη συνοχή και την αλληλεπίδραση των μελών του οργανισμού. Συνοψίζοντας, για την ομαλή λειτουργία των εργασιακών ομάδων η συναισθηματική νοημοσύνη σε ατομικό επίπεδο είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας (Feyerherm & Rice, 2002; Quoidbach & Hansenne, 2009; Naseer *et al.*, 2011).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

#### 1.1. Συναισθηματική νοημοσύνη-εννοιολογική προσέγγιση

Από τα Ηθικά Νικομάχεια ο Αριστοτέλης μελετά την αρετή και τον ανθρώπινο χαρακτήρα, σε μια προσπάθεια να συνδέσει τη συναισθηματική ζωή με τη νοημοσύνη. Συγκεκριμένα, είναι πεπεισμένος ότι τα συναισθήματα με την ισχύ τους καθοδηγούν τη σκέψη και την πορεία της ζωής των ανθρώπων είτε με σώφρονα τρόπο είτε όχι.

Ο McClelland στο επιστημονικό άρθρο «*Testing for competence rather than intelligence*» διατύπωσε τη σκέψη ότι ο υψηλός δείκτης ευφυΐας, η κατοχή τυπικών προσόντων και τίτλων σπουδών δεν εξασφαλίζουν αυτόματα και την επιτυχία στο επαγγελματικό πεδίο. Αυτή συνδέεται περισσότερο με χαρακτηριστικά, συμπεριφορές και ικανότητες των ανθρώπων για επικοινωνία, που αργότερα θα ενταχθούν στην έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης: ενσυναίσθηση, ανάληψη πρωτοβουλιών, αυτοπειθαρχία.

Η ορολογία της «συναισθηματικής νοημοσύνης» συναντάται καταρχάς αυστηρά στο πλαίσιο της επιστήμης της ψυχολογίας στο έργο των Salovey και Mayer (1990) ως «*την ικανότητα ενός ατόμου να παρακολουθεί τα δικά του συναισθήματα και τα συναισθήματα των άλλων, να τα διαχωρίζει μεταξύ τους και να χρησιμοποιεί τη σχετική πληροφορία για να καθοδηγήσει τη σκέψη και τις ενέργειές του*», όμως χάρη στον David Goleman και το επιτυχημένο βιβλίο του «*Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ*» (Goleman, 1995) η Συναισθηματική Νοημοσύνη διαδόθηκε. Με αυτόν τον τρόπο η αξία των συναισθημάτων αρχίζει να κερδίζει έδαφος και να γίνεται αποδεκτή η αντίληψη ότι συναισθήματα και ορθολογισμός δεν αποτελούν αντικρουόμενες έννοιες, αλλά συνυπάρχουν και επιδρούν αμοιβαία. Η συνειδητοποίηση των αισθημάτων και συναισθημάτων μπορεί εν τέλει να βοηθήσει το κάθε άτομο να δημιουργήσει αρμονικές σχέσεις με τον Άλλο.

Μετά τη θεωρία του Gardner για την πολλαπλή νοημοσύνη, οι Mayer et al (1990) προέβαλαν την αντίληψη ότι η συναισθηματική νοημοσύνη επιδρά σημαντικά στην οργάνωση των εταιριών, και έκτοτε πολλές θεωρίες γεννήθηκαν, σύμφωνα με τις οποίες έγινε παραδεκτό ότι στον εργασιακό χώρο η συναισθηματική νοημοσύνη

κερδίζει εξίσου έδαφος με την διανοητική. Ενδεικτικά, τα πιο δημοφιλή είναι αυτά των Bar-On (2000), Boyatzis & Goleman (2000) και Mayer & Salovey (1997). Εν συντομία, σύμφωνα με το μοντέλο Bar-On (Bar-On & Parker, 2000) η συναισθηματική νοημοσύνη διαφαίνεται στον τρόπο και στις ικανότητες, με τις οποίες το κάθε άτομο αντιμετωπίζει τις απαιτήσεις που γεννά η κοινωνία και το ευρύτερο πλαίσιο στο οποίο ζει, ενώ βάσει της θεωρίας των Boyatzis et al (2000) οι κοινωνικές και συναισθηματικές ικανότητες, δηλαδή η αυτογνωσία, η αυτοδιαχείριση, η κοινωνική ευαισθητοποίηση και η διαχείριση των σχέσεων, διαδραματίζουν μεγάλο ρόλο στην επαγγελματική απόδοση. Κατά τους Mayer & Salovey (1997) η δεξιότητα του ανθρώπου να αντιλαμβάνεται, να χρησιμοποιεί, να κατανοεί και να διαχειρίζεται τα συναισθήματα του εαυτού του και των συνανθρώπων του περιγράφει τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Η διεύρυνση της αντίληψης ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ζωτικής σημασίας στον χώρο εργασίας, καθώς οδηγεί σε επαγγελματική πρόοδο και προσωπική επιτυχία, άνοιξε το δρόμο για τη διαμόρφωση μιας άλλης σχετικής αντίληψης, δηλαδή της συναισθηματικής νοημοσύνης της ομάδας, δεδομένου ότι οι οργανωσιακές ομάδες έχουν γίνει κατά τις τελευταίες δεκαετίες το κύριο όχημα της εργασίας, της επίλυσης προβλημάτων και της δημιουργικότητας. Ο δε Ashkanasy (2003) υποστήριξε ότι η συλλογική συναισθηματική νοημοσύνη είναι κάτι διαφορετικό από το άθροισμα των μεμονωμένων, προτείνοντας μια προσέγγιση «top-down» για την κατανόησή της.

## 1.2 Μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης

Ένα από τα βασικότερα εργαλεία μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι το Bar-On μοντέλο (1997), ο οποίος χρησιμοποιεί το *Emotional Quotient Inventory (EQ-i)*, και σύμφωνα με το οποίο η συναισθηματική νοημοσύνη διακρίνεται σε 5 διαστάσεις και 15 υποκατηγορίες: α) την ενδο-προσωπική (intrapersonal) β) την δια-προσωπική (interpersonal), γ) την προσαρμοστικότητα (adaptability) δ) τη διαχείριση άγχους (stress management) ε) τη γενικότερη διάθεση του κάθε ανθρώπου (general mood). Στη συνέχεια μεταξύ των εργαλείων μέτρησης υπάρχει το Goleman μοντέλο (1998), ο οποίος χρησιμοποιεί το Emotional Competence Inventory (ECI), το Mayer and Salovey μοντέλο (1997), βασιζόμενο στο Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) και τέλος το Assessing Emotions Scale (Schutte, Malouff, and Bhullar, 2009).



Χάρη στο έργο του Goleman (1995, 1998) όχι μόνο διευρύνθηκε η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης και συνδέθηκε με το εργασιακό περιβάλλον (Bar-On & Parker, 2000; Salovey, Mayer, & Caruso, 2002), αλλά επικεντρώθηκε στην εργασιακή απόδοση (Emmerling and Goleman, 2003). Συγκεκριμένα, η άποψη του συνοψίζεται ότι περίπου το 90% της διαφοράς μεταξύ των υψηλά ιστάμενων στελεχών και του μέσου όρου οφείλεται περισσότερο στο διαφορεικό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης παρά στη μέτρηση της ορθολογικής νοημοσύνης (Goleman, 1998).

Ανάμεσα σε πολλά εργαλεία μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης, στην παρούσα εργασία προκρίνεται και επιλέγεται το μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης που ο Goleman μαζί με τους Richard E. Boyatzis και Annie McKee διαμόρφωσαν και το οποίο διακρίνεται σε 4 τομείς και 18 επί μέρους ικανότητες (Goleman *et al*, 2004). Χαρακτηριστικά πρόκειται για τον τομέα της αυτεπίγνωσης (*self-awareness*), της αυτοδιαχείρισης (*self-management*), της κοινωνικής επίγνωσης (*social awareness*) και της διαχείρισης των σχέσεων (*relationship management*).

Στον παρακάτω πίνακα αναπαρίστανται οι τέσσερις τομείς και επιμέρους έννοιες που τους χαρακτηρίζουν και τους περιγράφουν σύμφωνα με το παραπάνω μοντέλο.

<p><b>Αυτεπίγνωση (Self awareness)</b></p> <p>Αυτογνωσία Αυτοπεποίθηση Γνώση των ορίων και δυνατοτήτων -αδυναμιών</p>	<p><b>Κοινωνική επίγνωση (Social awareness)</b></p> <p>Ενσυναίσθηση Εκδήλωση ενδιαφέροντος για τους άλλους Ικανότητα εξυπηρέτησης αναγκών των πελατών</p>
<p><b>Αυτοδιαχείριση (Self management)</b></p> <p>Προσαρμοστικότητα Λήψη πρωτοβουλιών Αισιοδοξία Ενθουσιασμός Αντίληψη ευκαιριών Αυτοέλεγχος Ειλικρίνεια Ακεραιότητα Εμπιστοσύνη Υπερνίκηση εμποδίων</p>	<p><b>Διαχείριση Διαπροσωπικών σχέσεων (Relationship management)</b></p> <p>Άσκηση επιρροής-επίδραση Ομαδικό πνεύμα Πνεύμα συνεργασίας Καθοδήγηση Επίλυση συγκρούσεων Δύναμη της πειθούς Παροχή κινήτρων Έμπνευση για τους άλλους</p>

Εσωτερική ώθηση	
-----------------	--

Η **αυτεπίγνωση** είναι η δεξιότητα του ανθρώπου να εκφράζει τα συναισθήματα του και να αναγνωρίζει με ποιο τρόπο αυτά επηρεάζουν τον ίδιο και την εργασιακή του απόδοση, όπως επίσης να γνωρίζει τα όρια και τις δυνατότητες του. Άνθρωποι με αυξημένο επίπεδο αυτεπίγνωσης εκδηλώνουν ευγνωμοσύνη όποτε προκύπτει ανάγκη βελτίωσης και εποικοδομητικής κριτικής.

Η **αυτοδιαχείριση** αποτελεί τη δεξιότητα να διαχειρίζεται κάποιος τα συναισθήματα και τις εσωτερικές ανάγκες του και να τις διοχετεύει σε δημιουργικές καταστάσεις, να παραμένει ήρεμος στη διάρκεια κρίσεων, να παραδέχεται τα λάθη και να προσαρμόζεται σε νέες προκλήσεις θέτοντας στόχους και δράττοντας ευκαιριών. Αντιμετωπίζει τους συνανθρώπους του θετικά προσδοκώντας το καλύτερο από αυτούς.

Η **κοινωνική επίγνωση** αφορά στην ενσυναίσθηση και στη δεξιότητα να ενδιαφέρεται κάποιος για τα συναισθήματα των άλλων ιδιαίτερα όταν λειτουργεί σε ομάδα. Είναι πάντα διαθέσιμος να ανταποκριθεί στις ανάγκες των πελατών, ήτοι των πολιτών σε περίπτωση που απασχολείται σε δημόσιο φορέα.

Τέλος, αναφορικά με τη **διαχείριση των διαπροσωπικών σχέσεων**, συναισθηματικά νοήμονες άνθρωποι αναγνωρίζουν την ανάγκη για αλλαγή και διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις συγκρούσεις. Στο εργασιακό περιβάλλον, σέβονται και κατανοούν τις διαφορετικές απόψεις και είναι ικανοί να βρίσκουν ένα κοινό σημείο που μπορούν να ασπαστούν όλοι δημιουργώντας μια φιλική ατμόσφαιρα, σεβασμού, αλληλεγγύης και συνεργασίας. Εμπνέουν ενθουσιασμό και αίσθημα δέσμευσης σε περιπτώσεις συλλογικής προσπάθειας. Με τη μέθοδο της πειθούς δεσμεύουν τους συνανθρώπους τους και συναδέλφους τους να συμμετέχουν σε μια κοινή αποστολή.

### 1.3 Εργασιακή απόδοση

Πολλοί είναι οι φορείς και οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν μια σειρά από στρατηγικές και παρεμβάσεις με σκοπό να βελτιώσουν την εργασιακή απόδοση των

υπαλλήλων τους, μεταξύ άλλων την επιμόρφωση, την παροχή κινήτρων και ευκαιριών αλλά συγχρόνως την υπερνίκηση διάφορων εμποδίων. Μέσα από θεωρητικές αναφορές και εμπειρικές μελέτες, η έννοια της απόδοσης παρουσιάζεται ως μια σχέση ανάμεσα σε βασικά χαρακτηριστικά, όπως είναι οι γνώσεις, η ικανότητα και η προσωπικότητα του ατόμου, η εργασιακή απόδοση αλλά και άλλες μεταβλητές που παρεμβαίνουν, ώστε να δώσουν γόνιμα αποτελέσματα. Πρώτος, ο Hunter (1983) εξέτασε τις σχέσεις μεταξύ γνωστικής ικανότητας, εργασιακής γνώσης, εργασιακής απόδοσης και αξιολόγησης αυτής βασιζόμενος σε ένα δείγμα 3.264 περιπτώσεων.

Κατά τον Morrison (1993) μέγιστης σημασίας για την υψηλή εργασιακή απόδοση είναι να ταυτοποιούνται και να αποσαφηνίζονται τα εργασιακά καθήκοντα, ενώ οι Ashford & Black (1996) θεωρούν ότι αν αναπτυχθεί μια σχέση εποτείας μεταξύ των μελών, αυτό επηρεάζει θετικά την απόδοση στο εργασιακό περιβάλλον. Σύμφωνα δε με τον Nayyar (1994) η εργασιακή απόδοση αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο ένα άτομο εκτελεί τους ρόλους του αναφορικά με κάποιες προδιαγραφές που του θέτει ο οργανισμός στον οποίο απασχολείται. Κάθε εργαζόμενος εκδηλώνει υψηλή απόδοση στον εργασιακό χώρο, όταν συνεργάζεται με τους συναδέλφους του, όταν διαχειρίζεται και ξεπερνά αποτελεσματικά τα προβλήματα που εμφανίζονται, όταν ελέγχει τα συναισθήματα του και τέλος δεσμεύεται στην εργασία του. Αντιθέτως, η χαμηλή απόδοση είναι συνώνυμη είτε με καθημερινή καθυστερημένη άφιξη είτε με πρόωρη αποχώρηση, με την έλλειψη δέσμευσης, τις συνεχείς απουσίες, αλλά και με την έκφραση παραπόνων και απροθυμία να αποδεχτεί τα καθήκοντα του (Cole, 1998, Justine, 2004).

Κατά τον Okunola, (1990) η απόδοση ταυτίζεται με την εκπλήρωση ή αλλιώς την εκτέλεση ενός καθήκοντος. Επίσης, μπορεί να περιγραφεί ως η ικανότητα του εργαζόμενου να υιοθετεί τη σωστή συμπεριφορά με σκοπό την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Σύμφωνα με τον Justine (2004), η απόδοση από άποψη συμπεριφοράς ορίζει πώς οι διάφοροι φορείς, οι ομάδες και τα άτομα ξεχωριστά διεκπεραιώνουν τη εργασία τους. Ιδιαίτερα, υπάλληλοι με υψηλή εργασιακή απόδοση απλώς χρησιμοποιούν τις δεξιότητες τους με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο.

Αξίζει να αναφερθεί και ο ορισμός της εργασιακής απόδοσης ως το σύνολο των συμπεριφορών που φέρει το άτομο-εργαζόμενος πάντα προσαρμοσμένες στις αναμενόμενες αξίες του οργανισμού στον οποίο απασχολείται (Motowidlo, 1997). Υπό αυτήν την προσέγγιση, η εργασιακή απόδοση αναφέρεται σε συμπεριφορές που

δύνανται να αλλάξουν την εκπλήρωση των σκοπών ενός οργανισμού, είτε αυτές είναι θετικές είτε αρνητικές. Επομένως, αυτές οι ατομικές συμπεριφορές στον εργασιακό χώρο ποικίλουν και μπορούν είτε να συμβάλλουν θετικά στους σκοπούς του φορέα απασχόλησης είτε να τους υπονομεύσουν.

Επιπλέον, η αξία μιας ατομικής συμπεριφοράς καθορίζεται από τις ευνοϊκές ή μη συνέπειες που φέρει στο σώμα του οργανισμού. Δεν πρέπει να αγνοείται ότι η ίδια η συμπεριφορά μπορεί να χαρακτηρίζεται επιτυχημένη ως προς τους σκοπούς του φορέα σε κάποιες περιστάσεις και σε άλλες όχι, όπως επίσης η αξία μιας συμπεριφοράς δεν μπορεί προσλαμβάνεται θετικά συγχρόνως από όλους τους συμμετέχοντες-μετόχους εντός του εργασιακού περιβάλλοντος. Με λίγα λόγια, η αξία μιας συμπεριφοράς εξαρτάται από τις ανεμενόμενες εκροές που η ίδια μπορεί να φέρει αν επαναληφθεί σε πολλές περιστάσεις από πολλά άτομα (Organ, 1997).

Το γεγονός ότι η απόδοση εξαρτάται από την ανθρώπινη συμπεριφορά και τις περιστάσεις υπονοείται και σε άλλες θεωρητικές προσεγγίσεις και τρόπους μέτρησης αυτής. Κατά την αντίληψη του Kane (1986, 1996) το ίδιο το άτομο μπορεί να εκδηλώνει συμπεριφορές απόδοσης για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Με άλλα λόγια, αναγνωρίζει ότι οι αλλαγές που παρουσιάζονται κατά καιρούς μπορούν να μεταβάλλουν τα κίνητρα του ατόμου, με αποτέλεσμα η εργασιακή του απόδοση να ποικίλει σε διάφορες χρονικές στιγμές. Στο σημείο αυτό, αξίζει να αναφερθεί ότι ο ορισμός της απόδοσης ως την αναμενόμενη συμπεριφορά βάσει κάποιων αρχών και αξιών σε μια δεδομένη χρονική περίοδο δεν έρχεται σε αντίφαση και δεν αντικρούει την προαναφερθείσα αντίληψη ότι ποικίλει ανάλογα με τις αλλαγές τα κίνητρα και εμπόδια που προκύπτουν. Είναι ενδιαφέρον το πόσο μπορεί να μεταλλάσσεται η συμπεριφορά του ίδιου του ατόμου από την μια χρονική περίοδο στην άλλη στο πλαίσιο της απόδοσης.

Αφής στιγμής αναγνωριστούν οι αξιολογες ατομικές συμπεριφορές εντός του οργανισμού, δύνανται να συλλεχθούν και να αναπτυχθούν κατά συνέπεια συστήματα και επιμορφωτικά προγράμματα, παρεμβάσεις για παροχή κινήτρων και ανάλογες προσαρμογές με σκοπό να ενθαρρυνθούν εργαζόμενοι να εκδηλώνουν όλο και πιο συχνά τέτοιες θετικές συμπεριφορές.

Στο σημείο αυτό αξίζει να γίνει αναφορά και στον τρόπο, με τον οποίο διασφαλίζεται η απόδοση των εργαζομένων εκ μέρους της διοίκησης των φορέων

απασχόλησης ανατρέχοντας σε επίσημες διαδικασίες, όπως είναι η αξιολόγηση των προϊσταμένων προς τους υφισταμένους, είτε μέσω της διαχείρισης στόχων, τα προγράμματα αξιολόγησης 360° μοιρών, καθώς και η αξιολόγηση μεταξύ των συναδέλφων. Οι παραπάνω μέθοδοι εξασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι συμβάλλουν στην εκπλήρωση των προσωπικών στόχων αλλά και των στόχων του εκάστοτε οργανισμού όπου απασχολούνται. Ένας άλλος τρόπος αύξησης της αποδοτικότητας εντός του εργασιακού πλαισίου είναι η ενίσχυση της προθυμίας του ίδιου του υπαλλήλου να εκδηλώνει θετικές συμπεριφορές. Με άλλα λόγια, το γεγονός ότι οι άνθρωποι επιδιώκουν να αποκτήσουν περισσότερες γνώσεις και να καλλιεργούν περισσότερο τις δεξιότητες τους έχουν πάντα θετικό αντίκτυπο στον οργανισμό που απασχολούνται και αυτό σχετίζεται με την υψηλή τους απόδοση.

Παρόλο που τόσο η ατομική, όσο και η ομαδική εργασία είναι πρωτεύουσας σημασίας για την αποτελεσματικότητα των οργανωσιακών ομάδων, είναι κοινή η αντίληψη ότι η ομαδική εργασία βρίσκεται στον πυρήνα των ομάδων εργασίας σε οργανισμούς.

#### 1.4 Μέτρηση της απόδοσης

Ο Campbell (1990) απέδωσε οχτώ (8) συμπεριφορικές κατευθύνσεις της απόδοσης, οι οποίες ποικίλουν ανάλογα με την εργασία. Οι οκτώ παράγοντες είναι οι εξής:

1. Απόδοση σε ένα συγκεκριμένο εργασιακό καθήκον (*Job-specific task proficiency*)
2. Απόδοση σε ένα μη-συγκεκριμένο εργασιακό καθήκον (*Non-job-specific task proficiency*)
3. Δεξιότητα σε γραπτή και προφορική επικοινωνία (*Written and oral communications*).
4. Επίδειξη προσπάθειας και δέσμευσης (*Demonstrating effort*).
5. Διατήρηση της προσωπικής πειθαρχίας (*Maintaining personal discipline*)
6. Συμβολή στην ομαδική απόδοση μεταξύ των συναδέλφων (*Facilitating team and peer performance*).
7. Επίβλεψη (*Supervision*)

## 8. Διαχείριση και διοίκηση (*Management and administration*)

Στη συνέχεια οι Tubré *et al.* (2006) ανέπτυξαν ένα τρόπο μέτρησης με 59 αντικείμενα εξέτασης βασισμένο στους παραπάνω παράγοντες απόδοσης του Campbell εξαιρώντας αυτούς που συνδέονται με το καθήκον.

Από τη μεριά τους, οι Borman και Motowidlo (1993) διέκριναν αφενός την απόδοση που βασίζεται σε στόχους (*task performance*), αφετέρου την απόδοση που αναφέρεται στο πλαίσιο εργασίας (*contextual performance*). Το πρώτο είδος απόδοσης τείνει να είναι το πιο αναγνωρίσιμο και αναφέρεται σε δραστηριότητες, όπως αυτές ορίζονται στα περιγράμματα εργασίας και κατά τις οποίες η πρώτη ύλη μεταμορφώνεται σε αγαθά και υπηρεσίες που αποτελούν τα προϊόντα του φορέα απασχόλησης. Σε δεύτερο βαθμό η βασισμένη σε στόχους απόδοση περιλαμβάνει υπηρεσίες που επικεντρώνονται στο να διατηρούν το απόθεμα της πρώτης ύλης, να διανέμουν τα προϊόντα τους, να παρέχουν τον κατάλληλο σχεδιασμό, συγχρονισμό και επίβλεψη με τελικό σκοπό ο φορέας να λειτουργεί αποδοτικά και αποτελεσματικά. Όταν όλες οι παραπάνω δραστηριότητες αποδίδουν, τότε υπάρχουν και συμπεριφορές που συνάδουν με τις αναμενόμενες αξίες της επιχείρησης.

Από την άλλη μεριά, η λεγόμενη απόδοση εντός εργασιακού πλαισίου (*contextual performance*) ταυτίζεται με τη συμπεριφορά που συμβάλλει στην οργανωσιακή απόδοση μέσα από ένα ψυχολογικό, κοινωνικό και οργανωτικό πλαίσιο εργασίας. Χαρακτηριστικά, δράσεις όπως όταν ένας εργαζόμενος επιδρά θετικά στον συνάδελφό του, διαχειρίζεται συγκρούσεις, ενθαρρύνει τη διαπροσωπική εμπιστοσύνη δύνανται να επιδρούν θετικά στο κοινωνικό κομμάτι της δουλειάς βελτιώνοντας την επικοινωνία και τη συνεργασία. Επιπλέον, η αφοσίωση που επιδεικνύει ένας εργαζόμενος μπορεί να εμπνεύσει και να κινητοποιήσει τους υπόλοιπους, ώστε να επιδράσει θετικά στο εργασιακό περιβάλλον από ψυχολογική άποψη. Η διάδραση μεταξύ των εργαζομένων, αλλά και η κινητοποίηση αυτών μέσω των στόχων που θέτει ένας οργανισμός αποτελούν στοιχεία που επηρεάζουν την απόδοση ενός ατόμου-εργαζόμενου ως μέλος πια μιας ομάδας.

Σε συνέχεια της προηγούμενης μελέτης οι Borman και Motowidlo (1993) περιέγραψαν πέντε τύπους πλαισιακής απόδοσης: α) την προθυμία να αναλαμβάνει κάποιος καθήκοντα που δεν αποτελούν αυστηρά μέρος της εργασίας τους, β) την επιμονή, τον ενθουσιασμό και την προσπάθεια να εκπληρώσει τον εργασιακό στόχο

με επιτυχία, γ) τη συνεργασία με τους άλλους, δ) την τήρηση κανόνων και τη συμμόρφωση σε διαδικασίες που ορίζει ο οργανισμός και ε) την υποστήριξη και υπεράσπιση των συμφερόντων και στόχων του οργανισμού (Borman and Motowidlo, 1993).

Οι Borman, Buck et al. (2001) συγκέντρωσαν 5000 παραδείγματα εργασιακής απόδοσης μέσα από 22 μελέτες και τα καταχώρησαν στις τρεις παρακάτω κατευθύνσεις:

1. Υποστήριξη σε ανθρώπινο επίπεδο (Personal support): προσφορά και βοήθεια σε άλλους, μετάδοση χρήσιμων γνώσεων και δεξιοτήτων, συναισθηματική υποστήριξη σε προσωπικά προβλήματα, συνεργασία, αίσθημα εμπιστοσύνης και ευγένειας.
2. Υποστήριξη σε επίπεδο οργανισμού (Organizational support): υπεράσπιση και προώθηση των συμφερόντων του οργανισμού, έκφραση ικανοποίησης και πίστης παραμένοντας στον φορέα παρά τις αντιξοότητες, υποστήριξη της αποστολής και των στόχων του οργανισμού
3. Συνειδητή πρωτοβουλία (Conscientious initiative): επιμονή και προσπάθεια παρά τις δυσκολίες, λήψη πρωτοβουλιών με σκοπό την εκπλήρωση των στόχων, ενίσχυση των γνώσεων και των δεξιοτήτων μέσα από ευκαιρίες που προσφέρει ο οργανισμός και όχι μόνο

Ο Organ (1988) αναφέρθηκε σε ένα είδος απόδοσης, η οποία υπερβαίνει τον οργανωσιακό ρόλο (organizational citizenship behavior) βασιζόμενη αποκλειστικά στην συμπεριφορά του κάθε ατόμου ξεχωριστά. Η τελευταία δεν ταυτίζεται ούτε εξαρτάται από το επίσημο σύστημα ανταμοιβών και επιβράβευσης, αλλά καταφέρνει να συμβάλει στην αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού. Προτείνει συμπεριφορές που περιλαμβάνουν διαστάσεις, όπως η αυταπάρνηση, η ενσυνείδηση, η αρετή, η καλοσύνη και η άμιλλα. Οι Podsakoff, MacKenzie, Moorman, και Fetter (1990) με τη σειρά τους στη συνέχεια δημιούργησαν ένα εργαλείο μέτρησης των ανωτέρω πέντε διαστάσεων.

Όλες οι παραπάνω έννοιες βέβαια είναι εκ διαμέτρου αντίθετες με δυσλειτουργικές συμπεριφορές, οι οποίες αποδίδονται με τον όρο της αντιπαραγωγικής συμπεριφοράς (counterproductive behavior), η οποία σύμφωνα με τον Sackett (2002) «αναφέρεται σε κάθε εκούσια συμπεριφορά από τη μεριά κάποιου μέλους ενός

οργανισμού ενάντια στα νόμιμα συμφέροντα του». Ο Sackett απαρίθμησε έντεκα κατηγορίες αντιπαραγωγικής συμπεριφοράς, μεταξύ άλλων την υπεξαίρεση, την καταστροφή περιουσίας, την διαρροή πληροφοριών, την απώλεια πόρων, την ανάρμοστη συμπεριφορά σημειώνοντας και δίνοντας έμφαση στην εκ προθέσεως αρνητική συμπεριφορά του εργαζόμενου. Η αντιπαραγωγική συμπεριφορά (counterproductive behavior) έρχεται σε αντίθεση όχι μόνο με τις έννοιες task performance and contextual performance, αλλά και με τις οχτώ διαστάσεις της απόδοσης κατά τον Campbell (1990).

Στο πλαίσιο ότι ο κόσμος της εργασίας αλλάζει συνεχώς και γρήγορα, η ανάγκη των εργαζόμενων να προσαρμοστούν σε δυναμικά περιβάλλοντα είναι πιο μεγάλη από ποτέ. Η έμφαση στην ικανότητα προσαρμογής οδήγησε σε μια άλλη διάσταση εργασιακής απόδοσης (Allworth and Hesketh, 1999) και τα χαρακτηριστικά της περικλείουν την ικανότητα να προσαρμόζεται κάποιος (adaptive performance) και να μεταφέρεται από τον ένα στόχο στον άλλο (Kozlowski *et al.*, 2001). Ο Pulakos και οι συνεργάτες του (2000) επικεντρώθηκαν στο να ορίσουν την βάση προσαρμοστικότητας απόδοσης ταξινομώντας την σε οχτώ διαστάσεις κατά το παράδειγμα του Campbell (1990). Ενδεικτικά, τη διαχείριση δύσκολων καταστάσεων που προκύπτουν, τη διαχείριση εργασιακού άγχους, την επίλυση προβλημάτων με δημιουργικό τρόπο, την αντιμετώπιση απρόβλεπτων καταστάσεων, την εκμάθηση εργασιακών δεξιοτήτων και την ικανότητα προσαρμογής σε ανθρώπινο επίπεδο, αλλά και σε επίπεδο πολιτισμικό.

Η πιο πρόσφατη σημαντική θεωρία περί της εργασιακής απόδοσης είναι αυτή των Tett & Burnett (2003) που εδράζεται σε χαρακτηριστικά της ανθρώπινης προσωπικότητας (trait based). Οι διαστάσεις του ανωτέρω μοντέλου είναι οι ίδιες οι εκφράσεις της προσωπικότητας. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο κάποια ανθρώπινα χαρακτηριστικά εκδηλώνονται υπό κάποιες συνθήκες και δυνάμει κάποιων στοιχείων που τα ευνοούν να εμφανιστούν και να ενεργοποιηθούν. Συγκεκριμένα, οι απαιτήσεις του εργασιακού περιβάλλοντος συνιστούν παράγοντες που ωθούν τον εργαζόμενο να δρα με ένα αποτελεσματικό τρόπο και να συμβάλλει κατ' επέκταση στην απόδοση του οργανισμού οπού απασχολείται. Τα στοιχεία που δύνανται να ενεργοποιήσουν χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ενός υπαλλήλου προέρχονται είτε από τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες της εργασίας, είτε από τον κοινωνικό περίγυρο που αποτελούν οι συνάδελφοι είτε από την εργασιακή κουλτούρα που ασπάζεται ο εκάστοτε οργανισμός.



Από την άλλη μεριά, σχετικά με τη μέτρηση της απόδοσης της ομάδας υιοθετούνται δύο διαφορετικές προσεγγίσεις. Πρώτον, μέσω της αξιολόγησης των αντικειμενικών αποτελεσμάτων που συνήθως αξιολογούνται από τους διευθυντές και δεύτερον, μέσω αυτοαναφερόμενων αποτελεσμάτων. Πρέπει επίσης να αναφερθεί ότι οι ομάδες παράγουν αποτελέσματα σε τρία διαφορετικά επίπεδα, το άτομο, την ομάδα και τον οργανισμό (Kirkman and Rosen, 2009). Για παράδειγμα, τα ατομικά αποτελέσματα μπορεί να περιλαμβάνουν την απόδοση των εργαζομένων ξεχωριστά, τα αποτελέσματα της ομάδας μπορεί να περιλαμβάνουν συλλογική παραγωγικότητα και τα οργανωσιακά αποτελέσματα μπορεί να αναφέρονται στην ικανότητα των εταιριών να καινοτομούν.

### 1.5 Συναισθηματική νοημοσύνη και εργασιακή απόδοση

Αποτελέσματα που εξάγονται από επιστημονικές έρευνες αναδεικνύουν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως καθοριστικό παράγοντα σε θέματα ηγεσίας και καθοδήγησης. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες θεωρούνται δεινοί στην επικοινωνία, διαθέτουν αισιόδοξη στάση ζωής, είναι ισορροπημένοι συναισθηματικά και προσαρμόζονται εύκολα. Επιπρόσθετα, έχει διαπιστωθεί σύνδεση μεταξύ στοιχείων της συναισθηματικής νοημοσύνης και ανθρώπινης συμπεριφοράς που καθορίζουν την αποτελεσματικότητα ή την έλλειψη αυτής σε θέματα ηγεσίας (Batool, 2013).

Ειδικότερα, στο πεδίο της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και γενικότερα της διοίκησης επιχειρήσεων έχει αποδειχθεί η σύνδεση της συναισθηματικής νοημοσύνης αφενός με αυξημένα ποσοστά αποτελεσματικότητας σε θέματα καθοδήγησης – ηγεσίας, αφετέρου με την ικανότητα των υπαλλήλων να προσαρμόζονται οι ίδιοι με άνεση σε αλλαγές, αλλά και να ενδυναμώνουν το κοινωνικό τους περιβάλλον αντίστοιχα (Kerr *et al*, 2006). Συναισθηματικά νοήμονες προϊστάμενοι εκδηλώνουν μεγαλύτερη προθυμία και ικανότητα για αλλαγή, καθώς διακατέχονται από χαρακτηριστικά, όπως προσαρμοστικότητα, αυτοπεποίθηση, διάθεση να λαμβάνουν πρωτοβουλίες και στο τέλος να καινοτομούν (Boyatzis, *et. al.*, 2000).

Αναφορικά με στελέχη του δημόσιου τομέα, προϊστάμενοι και μη έρχονται αντιμέτωποι συχνά με συναισθηματικά φορτισμένες καταστάσεις, και σε αυτές τις περιπτώσεις κοινωνικές ικανότητες, όπως η ενσυναίσθηση, η ορθή διαχείριση των συναισθημάτων αποτελούν εφόδια και εξασφαλίζουν την αποδοτικότητα (Matjie, 2018). Θα μπορούσε να ειπωθεί ότι υπάλληλοι που εργάζονται σε δημόσιες υπηρεσίες,

των οποίων τα ανώτατα στελέχη έχουν αυτογνωσία των συναισθημάτων τους και των άλλων, δύνανται να ενισχύσουν την απόδοση του φορέα απασχόλησης τους και κατά συνέπεια να προωθήσουν την ικανοποίηση των πολιτών (Lee, 2013). Με άλλα λόγια, είναι πιο σάφρον τα ηγετικά στελέχη να αντιλαμβάνονται τα αισθήματα των συναδέλφων τους πέρα από την εμπειρία τους, τις ικανότητες και γνώσεις προβάλλοντας την ανάγκη να προσλαμβάνουν δημόσιους λειτουργούς που είναι συναισθηματικά νοήμονες με απώτερο σκοπό την ενίσχυση της απόδοσης.

Πέρα από το επίπεδο ηγεσίας, στον εργασιακό χώρο είναι επιθυμητή η ικανότητα των υπαλλήλων να χρησιμοποιούν τα συναισθήματα τους και να τα διοχετεύουν στην ατομική παραγωγικότητα και απόδοση (Khalid *et al*, 2018). Συμπληρωματικά, έχει παρατηρηθεί ότι το υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζομένων συνδυάζεται με χαμηλό επίπεδο ψυχολογικής κόπωσης κατά τη διάρκεια εκτέλεσης των καθηκόντων τους, πράγμα που ενθαρρύνει την εργασιακή δέσμευση και κινητοποίησή τους μέσω κινήτρων (Sanchez-Gomez and Bresó, 2020). Ακόμα και σε αρνητικές περιστάσεις, υψηλά συναισθηματικά νοήμονες υπάλληλοι παραμένουν θετικοί εκφράζοντας εργασιακή ικανοποίηση (Subhashini 2008). Χαρακτηρίζονται από άριστη επικοινωνιακή ικανότητα και αλτρουιστική διάθεση, με αποτέλεσμα να ανταπεξέρχονται αποτελεσματικά στις διαπροσωπικές προκλήσεις (Martin-Raugh *et al*. 2016).

Κατ' επέκταση και η ομαδική εργασία απαιτεί διαχείριση βασισμένη στην συναισθηματική νοημοσύνη, καθώς οι εργαζόμενοι ως μέλη ομάδας οφείλουν να ανταποκρίνονται θετικά στους στόχους της ομάδας και επομένως η ορθή διαχείριση των συναισθημάτων τους θεωρείται ένα σημαντικό στοιχείο στην προώθηση της απόδοσης του συνόλου. (Sithambaram *et al*. 2021).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

#### 2.1 Σχεδιασμός

Δεδομένου του μικρού εύρους στοιχείων αναφορικά με τη σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και εργασιακής απόδοσης στην τοπική αυτοδιοίκηση, η παρούσα μελέτη κρίνεται ενδιαφέρουσα, καθότι στοχεύει να διερευνήσει το επίπεδο

και τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ της εργασιακής απόδοσης και της συναισθηματικής νοημοσύνης εντός τμημάτων και Διευθύνσεων ενός Δήμου. Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί μια εννοιολογική κατασκευή, της οποίας οι θετικές επιδράσεις της στην ατομική και όχι μόνο απόδοση είναι μη αμφισβητήσιμες.

Διερευνώντας τη δυναμική της υπό μελέτη σχέσης στο δημόσιο τομέα και συγκεκριμένα στο Δήμο Κορδελιού – Ευόσμου, μη την παρούσα εργασία αναμένεται να καλυφθεί εν μέρει το συγκεκριμένο επιστημονικό κενό,. Ειδικότερα, αυτή η έρευνα αποσκοπεί αφενός να αποτυπώσει τη συναισθηματική νοημοσύνη και την εργασιακή απόδοση, αφετέρου να διερευνήσει τον αντίκτυπο της συναισθηματικής νοημοσύνης στην εργασιακή απόδοση, έτσι ώστε να εξαχθούν συμπεράσματα για τους παράγοντες που καθορίζουν την απόδοση εργασίας σε οργανισμούς. Για την επίτευξη του παραπάνω στόχου πραγματοποιείται ποιοτική έρευνα με τη χρήση συνεντεύξεων.

Ειδικότερα, τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής αποτελούν τα παρακάτω:

EE1: Ποιο το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζομένων στο Δήμο Κορδελιού – Ευόσμου;

EE2: Πώς επιδρά το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης στην εργασιακή απόδοση;

## 2.2 Εργαλείο

Αναφορικά με την ποιοτική έρευνα και τη συλλογή πληροφοριών και δεδομένων πραγματοποιήθηκαν ατομικές συνεντεύξεις με τους προϊστάμενους Διευθύνσεων του Δήμου. Τα ερωτήματα που καλούνται να απαντήσουν οι προϊστάμενοι Διευθύνσεων επικεντρώνονται στο επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης, τους τομείς και επιμέρους ικανότητες που τη συνθέτουν, αν λαμβάνεται υπόψη, όπως επίσης και αν θεωρούν ότι ο παράγοντας της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως εκδηλώνεται μέσω των τεσσάρων πυλώνων των Mayer and Salovey (1997) ή των δεξιοτήτων των Boyatzis *et al* (2000), ασκεί επίδραση στη δυνατότητα των εργαζομένων να αποδίδουν καλύτερα. Συγκεκριμένα, τα πέντε ερωτήματα στα οποία κλήθηκαν να απαντήσουν οι ερωτώμενοι είναι οι εξής:

1. Τι σημαίνει για εσάς ο όρος συναισθηματική νοημοσύνη (συναισθηματική αυτογνωσία, αυτοδιαχείριση-συναισθηματικός αυτοέλεγχος, κοινωνική αυτογνωσία, κοινωνικές δεξιότητες- διαχείριση σχέσεων); Ποια χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης εκδηλώνουν οι υφιστάμενοί σας;
2. Με ποιο τρόπο θεωρείτε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη επιδρά και επηρεάζει την εργασιακή απόδοση των υπαλλήλων σας;
3. Αναφέρατε μια περίπτωση κατά την οποία η ομάδα σας απέδωσε και οι υφιστάμενοί σας ένιωσαν ικανοποίηση στο εργασιακό τους περιβάλλον;
4. Με ποιους τρόπους θεωρείτε ότι ο φορέας σας θα μπορούσε να ενθαρρύνει τους υπαλλήλους σας να χρησιμοποιούν την συναισθηματική νοημοσύνη, ώστε να παραμείνουν στον φορέα;
5. Με ποιο τρόπο θεωρείτε ότι η ηγεσία του φορέα σας μπορεί να διατηρήσει ή ακόμα καλύτερα να αυξήσει την υψηλή απόδοση των υφισταμένων σας;

(πηγή Min Swe Hlaing, Maria Socorro C.L. Fernando)

Συμπληρωματικά δόθηκε επεξηγηματικός πίνακας με τις βασικότερες έννοιες της συναισθηματικής νοημοσύνης, προς διευκόλυνση των ερωτώμενων.

Από τα παραπάνω συνάγεται ότι η συναισθηματική νοημοσύνη όπως αυτή εκδηλώνεται μέσα από τις τέσσερις διαστάσεις-αυτογνωσία, αυτοδιαχείριση, κοινωνική διαχείριση και διαχείριση σχέσεων- συνιστά την ανεξάρτητη μεταβλητή, ενώ η εργασιακή απόδοση την εξαρτημένη. Οι ερωτώμενοι προϊστάμενοι Διευθύνσεων καλούνται να απαντήσουν με άλλα λόγια στο αν η ανεξάρτητη μεταβλητή «συναισθηματική νοημοσύνη» επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «εργασιακή απόδοση» και αν επιβεβαιώνεται η θετική συσχέτιση μεταξύ τους.

Min Swe Hlaing, Maria Socorro C.L. Fernando, 2021:9-10	Ποιο το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης των υπαλλήλων	Ποιοτική έρευνα-συνεντεύξεις Ερώτηση 1
Min Swe Hlaing, Maria Socorro C.L. Fernando, 2021:9-10	Υπάρχει σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ εργασιακής απόδοσης και συναισθηματικής νοημοσύνης?(influence of	Ποιοτική έρευνα- συνεντεύξεις Ερωτήσεις 2-5

	emotional intelligence on employee job performance)	
--	---	--

## 2.3 Ερωτώμενοι

Η διενέργεια των συνεντεύξεων έλαβε χώρα τις ημερομηνίες μεταξύ 10/12/2021-24/12/2021 είτε δια ζώσης είτε απαντώντας με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο για όσους ήταν αδύνατο να γίνει συνάντηση δεδομένων της χρονικής συγκυρίας και των συνθηκών της πανδημίας.

Η διάρθρωση των υπηρεσιών του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου βασίζεται στον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας, ο οποίος δημοσιεύθηκε στο ΦΕΚ 1822/Β/8.6.2012 και στη συνέχεια τροποποιημένος στο ΦΕΚ 1669/Β/ 23.04.2021 λόγω ενσωμάτωσης του προσωπικού ενός Νομικού Προσώπου του Δήμου.

Οι Κεντρικές Υπηρεσίες του Δήμου περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων τις παρακάτω οργανικές μονάδες σε επίπεδο Διευθύνσεων:

Διεύθυνση Καθαριότητας και Ανακύκλωσης, Διεύθυνση Δημοτικής Αστυνομίας, Διεύθυνση Αποτελεσματικότητας – Οργάνωσης – Πληροφορικής και Διαφάνειας, Διεύθυνση Τοπικής Οικονομικής Ανάπτυξης, Διεύθυνση Πολεοδομίας – Υπηρεσιών Δόμησης, Διεύθυνση Περιβάλλοντος και Πρασίνου, Διεύθυνση Αθλητισμού και Πολιτισμού, Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών, Διεύθυνση Πολιτικής Προστασίας και Συντηρήσεων Τεχνικών Έργων, Διεύθυνση Μελετών και Έργων, Διεύθυνση ΚΕΠ, Διεύθυνση (Προ)σχολικής Αγωγής και Δραστηριοτήτων, Διεύθυνση Παιδείας και Κοινωνικής Προστασίας, Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών.

Κατά τη ποιοτική έρευνα επιλέχθηκαν ενδεικτικά να συμμετάσχουν προϊστάμενοι των Διευθύνσεων ΚΕΠ, Τοπικής Οικονομικής Ανάπτυξης, Αθλητισμού και Πολιτισμού, Καθαριότητας και Ανακύκλωσης, Διοικητικών Υπηρεσιών, Οικονομικών Υπηρεσιών, Μελετών και Έργων, (Προ)σχολικής Αγωγής και Δραστηριοτήτων, Πολιτικής Προστασίας και Συντηρήσεων Τεχνικών Έργων και Παιδείας και Κοινωνικής Προστασίας με αποκλειστικό κριτήριο τον αριθμό των υπαλλήλων-υφισταμένων τους. Επιθυμητό είναι να εξασφαλιστεί η ποιότητα των συμπερασμάτων και η αντιπροσωπευτικότητα μέσα από την ποικιλία των κατηγοριών εκπαίδευσης και των αντικειμένων απασχόλησης των υφισταμένων υπαλλήλων. Θα

έλεγε κανείς ότι αφορά περισσότερο μια εμπειρική έρευνα, διότι αποκομίζει γνώση λόγω της άμεσης παρατήρησης που η σχέση προϊσταμένου–υφισταμένου προσφέρει.

Κατά πρώτον, η έρευνα προσπαθεί να σκιαγραφεί το προφίλ των υπαλλήλων σε επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης μέσα από ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα τους, όχι μέσω της αυτό-αξιολόγησης αλλά μέσω της ετερο-αξιολόγησης, δεδομένου ότι προσεγγίζονται υπό το πρίσμα ανθρώπων που τους παρατηρούν και βιώνουν καθημερινά, όπως οι προϊστάμενοί τους. Κατά δεύτερον, από τα αποτελέσματα δύναται να αποδειχθεί αν η απόδοση τους συναρτάται από τη συναισθηματική τους νοημοσύνη, τη συμπεριφορά και τις κοινωνικές δεξιότητες των υπαλλήλων στον εργασιακό χώρο παρά το γεγονός ότι απασχολούνται σε διαφορετικά τμήματα και παρά το γεγονός ότι τα τυπικά προσόντα και η θέση που κατέχουν τους αποκλίνουν. Σε περίπτωση που διαφανεί μια ομοιογένεια στις απαντήσεις των προϊσταμένων, αυτό δύναται να ερμηνευθεί κατ' επέκταση ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια διαφορετική μορφή πνευματικής ευφυΐας απαραίτητη στον εργασιακό χώρο.

Έχει ενδιαφέρον αν προκύψει επί παραδείγματι ότι υπάλληλοι του Δήμου έχουν περισσότερη αυτοπεποίθηση, αναγνωρίζουν τα όρια τους, έχουν ορθή κρίση για τις ικανότητες τους, ελέγχουν τα συναισθήματά τους, είναι ειλικρινείς και ακέραιοι χαρακτήρες, αντιμετωπίζουν θετικά και με αισιοδοξία τις αλλαγές και λαμβάνουν πρωτοβουλίες, ή ότι στερούνται συναισθηματικής νοημοσύνης και επομένως δεν δύναται να προσφέρουν στο Δήμο σύμφωνα με τις προσδοκίες της διοίκησης.

Μετά από μια πρώτη προσέγγιση μέσω μηνύματος ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, οι συμμετέχοντες που αποφάσισαν να συνδράμουν στην παρούσα διπλωματική απεικονίζονται στον παρακάτω πίνακα ως εξής:

α/α	ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΗΛΙΚΙΑ	ΚΛΑΔΟΣ/ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ
1.	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ Αθλητισμού & Πολιτισμού	60	ΠΕ ΚΑΘΗΓΤΩΝ ΦΥΣΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ	47
2.	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ Οικονομικών Υπηρεσιών	54	ΠΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ	30
3.	ΔΙΕΥΘΥΝΤΡΙΑ Διοικητικών Υπηρεσιών	49	ΠΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ	42

4.	ΔΙΕΥΘΥΝΤΡΙΑ Μελετών & Έργων	61	ΠΕ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ	21
5.	ΔΙΕΥΘΥΝΤΡΙΑ Καθαριότητας & Ανακύκλωσης	47	ΠΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ	98
6.	ΔΙΕΥΘΥΝΤΡΙΑ (Προ)σχολικής Αγωγής και Δραστηριοτήτων	51	ΠΕ ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ	52
7.	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ Πολιτικής προστασίας & Συντηρήσεων Τεχνικών Έργων	62	ΤΕ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ	67
8.	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ Παιδείας & Κοινωνικής Προστασίας	57	ΠΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ	80
9.	ΔΙΕΥΘΥΝΤΡΙΑ Τοπικής Οικονομικής ανάπτυξης	51	ΠΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ	5

Να σημειωθεί ότι οι ανωτέρω συμμετέχοντες στην πλειοψηφία τους έχουν τοποθετηθεί μετά από επιλογή του υπηρεσιακού συμβουλίου και σύμφωνα με τη νομοθεσία περί επιλογής προϊσταμένων.

Οι ερωτήσεις είναι ανοιχτού τύπου και αντλήθηκαν από επιστημονικό άρθρο των Hlaing, Min Swe, and Maria Socorro CL Fernando με τίτλο “Designing a prototype coaching model based on emotional intelligence and job performance: a case study of global technology group company, Myanmar”.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΕΥΡΗΜΑΤΑ

#### 3.1. Αποτελέσματα

Πριν την ανάλυση των δεδομένων, αρχικά, αξίζει να αναφερθεί ότι οι τελικοί συμμετέχοντες ήταν στο σύνολό τους αρκετά εξοικειωμένοι με την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης. Μετά από μια πιλοτική συνέντευξη που διενεργήθηκε με την προϊσταμένη Διεύθυνσης Διοικητικών υπηρεσιών-Διεύθυνση στην οποία ανήκει οργανικά η γράφουσα-κρίθηκε σκόπιμο να συνοδεύονται οι ερωτήσεις από έναν επεξηγηματικό πίνακα με παραμέτρους της συναισθηματικής νοημοσύνης. Σχεδόν όλοι χαρακτήρισαν το θέμα της διπλωματικής «δύσκολο», το παρομοίωσαν σαν «ψυχανάλυση» του Δήμου, μερικοί εξέφρασαν το φόβο για τα αποτελέσματα που θα

προκύψουν γιατί κατά τη γνώμη τους οι συνάδελφοι τους «δεν έχουν το υπόβαθρο και δεν είναι ικανοί να απαντήσουν σε τέτοιες ερωτήσεις».

Σε αδρές γραμμές, το υλικό που συγκεντρώθηκε χαρακτηρίζεται ενδιαφέρον αφενός γιατί από δημογραφική άποψη συμμετείχαν άνδρες και γυναίκες προϊστάμενοι εξίσου, αφετέρου γιατί εκπροσωπούν μια ποικιλία ειδικοτήτων και κλάδων, διαφορετικών μεταξύ τους. Οι προσωπικές απόψεις στηρίζονται και αναδεικνύουν σχέσεις υπαλλήλων που δεν ασκούν παρόμοια καθήκοντα ούτε τους χαρακτηρίζει το ίδιο εκπαιδευτικό υπόβαθρο εξασφαλίζοντας με αυτό το τρόπο την αντικειμενικότητα της έρευνας. Εξεπλάγησαν θετικά γιατί τους δόθηκε η ευκαιρία να εκφράσουν απόψεις, να μοιραστούν εμπειρίες, να διαπιστώσουν ελλείψεις και να προτείνουν λύσεις για υψηλότερη εργασιακή απόδοση εντός του οργανισμού. Η αίσθηση που αποκομίζει κανείς είναι ότι υπήρχε μια βαθύτερη ανάγκη εκ μέρους των ερωτώμενων τελικά να συζητήσουν τη σημασία των συναισθημάτων και της ορθής διαχείρισής τους τόσο από τους υπαλλήλους όσο και από την ηγεσία.

### 3.2 Πρώτο ερώτημα

Οι απαντήσεις στην πρώτη ερώτηση αναφορικά με την σημασία της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης δεν παρουσιάζουν αποκλίσεις ούτε εκπλήξεις.

<p>Τι σημαίνει για εσάς ο όρος συναισθηματική νοημοσύνη (συναισθηματική αυτογνωσία, αυτοδιαχείριση-συναισθηματικός αυτοέλεγχος, κοινωνική αυτογνωσία, κοινωνικές δεξιότητες- διαχείριση σχέσεων);</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ικανότητα να αναγνωρίζουν οι άνθρωποι τα προσωπικά τους συναισθήματα και κυρίως να τα ελέγχουν, να τα διαχειρίζονται</li><li>• ικανότητα να αναγνωρίζουν οι άνθρωποι τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων που τους περιβάλλουν και συνεργάζονται μαζί</li><li>• ικανότητα να δημιουργούν ευνοϊκές συνθήκες στις εργασιακές σχέσεις με απώτερο σκοπό την επίτευξη στόχων, την επίλυση και προβλημάτων</li><li>• ικανότητα διαχείρισης κρίσεων μέσα στον εργασιακό χώρο.</li></ul>
---	--



Ποια χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης εκδηλώνουν οι υφιστάμενοί σας;

- ενσυναίσθηση ή αλλιώς η ικανότητα του ανθρώπου «να συμπάσχει» και «να μοιράζεται».
- «αξιακό σύστημα», προσωπικό για τον κάθε άνθρωπο, σύστημα που καθορίζει τη στάση απέναντι στους άλλους
- οι προαναφερόμενες ιδιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης απαντώνται τους υπαλλήλους σε διάφορους βαθμούς και επίπεδα.
- η ιδιότητα με τη μεγαλύτερη συχνότητα είναι η προσαρμοστικότητα και η ώθηση που προέρχεται από εσωτερικά κίνητρα.
- επίπεδο αυτογνωσίας χαμηλό
- αδυναμία παραδοχής των λαθών
- υπερεκτιμούν την προσφορά τους στην ομάδα με αποτέλεσμα να απειλείται το ομαδικό πνεύμα και να υποκινούν εντάσεις
- υψηλό επίπεδο αυτοπεποίθησης στις διαπροσωπικές τους σχέσεις, από την άλλη όμως σε επίπεδο επαγγελματικό αποφεύγουν τις πρωτοβουλίες
- υποτιμητική συμπεριφορά απέναντι σε πολίτες
- σε πλαίσιο θετικής εργασιακής καθοδήγησης και καλλιέργειας ομαδικού πνεύματος απαντάται καλή διάθεση στον εργασιακό χώρο, σεβασμός και ικανοποίηση σε περίπτωση ολοκλήρωσης των έργων, διαπροσωπικές σχέσεις και αλληλοκατανόηση

### 3.3 Δεύτερο ερώτημα

Με τη δεύτερη ερώτηση εξετάζεται η σχέση και η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην εργασιακή απόδοση.

<p>Με ποιο τρόπο θεωρείτε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη επιδρά και επηρεάζει την εργασιακή απόδοση των υπαλλήλων σας;</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• θετική συσχέτιση των δυο εννοιών</li><li>• το υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης προσφέρει «ψυχική υγεία», «διαχείριση εργασιακού άγχους» και «διατήρηση της ψυχραιμίας τους σε περιστάσεις εργασιακής πίεσης»→ ατομική εργασιακή απόδοση &amp; αντίκτυπο εμμέσως σε σχέσεις με συναδέλφους και πολίτες-πελάτες</li><li>• συναισθηματικά νοήμονες υπάλληλοι→ ασφαλές και σταθερό περιβάλλον για εργασιακή απόδοση, ανταπόκριση σε προκλήσεις &amp; αλληλεπίδραση με συναδέλφους, επίλυση συγκρούσεων, καλλιέργεια ομαδικού πνεύματος και απόδοση της οργανικής μονάδας</li><li>• έλλειψη Σ.Ν.→ ιδιαίτερη καθοδήγηση υπαλλήλων από μεριάς προϊσταμένων →αναλώνονται σε θέματα συμπεριφοράς αντί επαγγελματικής κατάρτισης →μακροπρόθεσμα εις βάρος της εργασιακής απόδοσης της ομάδας.</li></ul>
--	---

### 3.4 Τρίτο ερώτημα

Στην τρίτη ερώτηση οι προϊστάμενοι καλούνται να αναφέρουν περιστάσεις στις οποίες η ομάδα τους απέδωσε. Με αυτό τον τρόπο και μέσα από πραγματικά περιστατικά δύναται να συναχθεί και να επιβεβαιωθεί η παραπάνω θετική συσχέτιση

των δυο μεταβλητών, της συναισθηματικής νοημοσύνης και της εργασιακής απόδοσης εντός του εργασιακού χώρου.

<p>Αναφέρατε μια περίπτωση κατά την οποία η ομάδα σας απέδωσε και οι υφιστάμενοι σας ένωσαν ικανοποίηση στο εργασιακό τους περιβάλλον.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• κοινός παρονομαστής: παράμετρος της ομαδικότητας, πνεύμα συνεργασίας για την επίτευξη στόχων, καθορισμένων και μη</li><li>• σε καθημερινή βάση: ενσυναίσθηση και ενδιαφέρον για το συνάδελφο συμβάλλουν στην ομαλή λειτουργία της υπηρεσίας</li><li>• πανδημία: συνεργασία κατά τον έλεγχο τήρησης των μέτρων, ανταπόκριση στις ανάγκες των πολιτών κινούμενοι από εσωτερικά κίνητρα και ώθηση, όπως ο ενθουσιασμός και η θέληση προσφοράς, αντιμετώπιση αισθημάτων φόβου και ανασφάλειας των υφισταμένων</li><li>• δράσεις-έναυσμα: «Γνωριμία με τα αρχαία ελληνικά παιχνίδια», λήψη πρωτοβουλίας → υλοποίηση σχεδίου</li><li>• κατασκευή έργων από μέταλλο και ξύλο αναφερόμενοι σε έργα του P. Picasso. → χαρά της δημιουργίας μιας ομαδικής εργασίας στο πλαίσιο της τέχνης, αίσθημα ικανοποίησης</li><li>• συναισθηματική νοημοσύνη ↔ εργασιακή απόδοση, αμφίδρομη σχέση, η μια έννοια τροφοδοτεί την άλλη</li></ul>
--	---

### 3.5 Τέταρτο ερώτημα

Το επόμενο εύλογο ερώτημα μετά και από την αλληλεξάρτηση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της εργασιακής απόδοσης επικεντρώνεται στους τρόπους με τους οποίους ο φορέας, εν προκειμένω ο Δήμος Κορδελιού Ευόσμου

δύναται να ενθαρρύνει τους απασχολούμενους σε αυτόν να χρησιμοποιούν τη συναισθηματική νοημοσύνη και να παραμείνουν στην υπηρεσία.

<p>Με ποιους τρόπους θεωρείτε ότι ο φορέας σας θα μπορούσε να ενθαρρύνει τους υπαλλήλους σας να χρησιμοποιούν την συναισθηματική νοημοσύνη, ώστε να παραμείνουν στον φορέα;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ηγεσία &amp; προϊστάμενοι→ σταθερό, ευνοϊκό περιβάλλον ενθάρρυνσης, αυτοπεποίθησης→ δέσμευση και ενίσχυση της συναισθηματικής νοημοσύνης των υφισταμένων</li> <li>• Ηγεσία &amp; προϊστάμενοι: οι ίδιοι εκφράζουν τα συναισθήματα τους &amp; παρακινούν τους υπόλοιπους σε παρόμοια συμπεριφορά</li> <li>• συνεχής διάλογος, λήψη από κοινού αποφάσεων, προσφορά δυνατότητας λήψης πρωτοβουλιών και επιβράβευσης αυτών</li> <li>• εξατομικευμένη προσέγγιση</li> <li>• καθοδήγηση-διάδραση</li> <li>• εξειδικευμένα επιμορφωτικά προγράμματα για την καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης</li> <li>• ανάθεση εργασιών σε ομάδες</li> <li>• στοχοθεσία →σταθερότητα και ασφάλεια στο εργασιακό περιβάλλον</li> <li>• αιρετοί-ηγεσία ΟΤΑ: «εμπνευσμένη», πράξεις με υψηλό αίσθημα προσφοράς για το κοινό καλό.</li> </ul>
---	--

### 3.6 Πέμπτο ερώτημα

Με την τελευταία ερώτηση αναζητούνται τρόποι με τους οποίους η ηγεσία του Δήμου μπορεί να διατηρήσει ή ακόμα καλύτερα να αυξήσει την εργασιακή απόδοση των υπαλλήλων του.

<p>Με ποιο τρόπο θεωρείτε ότι η ηγεσία του φορέα σας μπορεί να διατηρήσει ή ακόμα καλύτερα να</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• διαχείριση διαπροσωπικών σχέσεων</li> <li>• ενθάρρυνση της ομαδικής εργασίας</li> </ul>
---	--

<p>αυξήσει την υψηλή απόδοση των υφισταμένων σας;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ορθή κατανομή ρόλων και αίσθημα δικαιοσύνης</li> <li>• ελευθερία να εμπλέκονται στη διαμόρφωση των στόχων της λειτουργικής μονάδας</li> <li>• σχέση εμπιστοσύνης προϊσταμένων-υφισταμένων</li> <li>• ενδιαφέρον που οφείλει ο ηγέτης να εκδηλώνει προς τον υπάλληλο: τόνωση της αυτοπεποίθησης και του ζήλου, ένα ευχαριστώ, μια ηθική επιβράβευση.</li> <li>• χαρά της προσωπικής εργασίας ↔ ικανοποίηση του απλού πολίτη →μακροπρόθεσμα στην εργασιακή δέσμευση</li> <li>• ηγεσία: να προκαλεί στους υπαλλήλους επιθυμία ταύτισης →αίσθημα δέσμευσης, να διέπεται από ΣΝ, συναισθηματικός καθοδηγητής</li> </ul>
---	---

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΠΟΡΙΣΜΑ

#### 4.1. Συμπεράσματα

Στόχος της παρούσας εργασίας ήταν μέσω ποιοτικής έρευνας και με βάση τα αποτελέσματα από δομημένες συνεντεύξεις προς τους προϊσταμένους Διευθύνσεων του Δήμου σε πρώτο βαθμό να μελετηθεί το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης των υπαλλήλων του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου και σε δεύτερο βαθμό πώς αυτή επιδρά στην εργασιακή απόδοσή τους.

Ειδικότερα, όσον αφορά το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης των υπαλλήλων του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου διαφαίνεται ότι ιδιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης απαντώνται στους υπαλλήλους σε διάφορους βαθμούς και επίπεδα. Κατά τα λοιπά, η ιδιότητα με τη μεγαλύτερη συχνότητα είναι η

προσαρμοστικότητα και η ώθηση που προέρχεται από εσωτερικά κίνητρα. Σε περιπτώσεις που το επίπεδο αυτογνωσίας είναι χαμηλό, απαντάται αφενός αδυναμία παραδοχής εκ μέρους των υπαλλήλων των λαθών τους, αφετέρου υπερεκτίμηση της προσφοράς τους στην ομάδα με αποτέλεσμα να απειλείται το ομαδικό πνεύμα και να υποκινούν εντάσεις. Επιπλέον, υπάλληλοι που στερούνται συναισθηματικής νοημοσύνης σε επίπεδο επαγγελματικό αποφεύγουν τις πρωτοβουλίες και εκδηλώνουν υποτιμητική και απαξιωτική συμπεριφοράς απέναντι σε πολίτες. Από την άλλη, μόνο σε ένα πλαίσιο θετικής εργασιακής καθοδήγησης και καλλιέργειας ομαδικού πνεύματος από την μεριά των ίδιων των προϊσταμένων ευδοκμεί η καλή διάθεση στον εργασιακό χώρο, η δημιουργία διαπροσωπικών σχέσεων, η ικανοποίηση σε περίπτωση ολοκλήρωσης των έργων, ακόμα και το αίσθημα σεβασμού αλληλοκατανόησης.

Αναφορικά με την επίδραση της μιας μεταβλητής στην άλλη προέκυψε σε αδρές γραμμές ότι η συναισθηματική νοημοσύνη έχει συνολικά θετική απήχηση στην εργασιακή απόδοση. Το υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης είναι συνώνυμο με την ορθή διαχείριση εργασιακού άγχους σε περιστάσεις εργασιακής πίεσης, δεξιότητες που με τη σειρά τους επιδρούν στην ατομική εργασιακή απόδοση αλλά συγχρόνως έχουν αντίκτυπο εμμέσως στις σχέσεις των ανθρώπων με τους συναδέλφους και στους πολίτες-πελάτες. Συγκεκριμένα, οι συναισθηματικά νοήμονες υπάλληλοι δημιουργούν ένα ασφαλές και σταθερό περιβάλλον για να αποδίδουν οι ίδιοι σε κάθε περίπτωση, ανταποκρίνονται με επιτυχία στις προκλήσεις που προκύπτουν και αυτή η ικανότητα έχει αντίκτυπο στην αλληλεπίδραση με τους συναδέλφους του. Συμβάλλουν ασυνείδητα στη δημιουργία δεσμών με τους συναδέλφους τους, στην επίλυση συγκρούσεων, στην καλλιέργεια ομαδικού πνεύματος και κατά συνέπεια στην απόδοση της οργανικής μονάδας που ανήκουν. Αντίθετα, υπάλληλοι που υπολείπονται συναισθηματικής νοημοσύνης υποβάλλουν τους ανωτέρους τους σε διαδικασία ιδιαίτερης καθοδήγησης και αναλώνονται σε θέματα συμπεριφοράς αντί επαγγελματικής κατάρτισης πράγμα που αποβαίνει μακροπρόθεσμα εις βάρος της εργασιακής απόδοσης της ομάδας.

Συμπληρωματικά, είτε πρόκειται για συνθήκες που επαναλαμβάνονται και αποτελούν καθεστώς είτε για γεγονότα που αποτέλεσαν έναυσμα να εκδηλωθούν στοιχεία συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως αυτό της πανδημίας, στοιχεία κοινωνικής επίγνωσης αλλά και αυτοδιαχείρισης συμβάλλουν δημιουργικά στην επίτευξη στόχων, καθορισμένων και μη, και στη διαχείριση σχέσεων με πνεύμα

συνεργασίας και ομαδικότητας. Η ενσυναίσθηση και το ενδιαφέρον για το συνάδελφο εξασφαλίζουν την ομαλή λειτουργία της υπηρεσίας σε καθημερινή βάση. Με διάθεση συνεργασίας οι υπάλληλοι κινούμενοι από εσωτερικά κίνητρα και ώθηση, όπως ο ενθουσιασμός και η θέληση προσφοράς καταφέρνουν να ανταποκριθούν στις ανάγκες των πολιτών. Επιπλέον, χάρη στη λήψη πρωτοβουλίας κάποιων υπαλλήλων και τον ενθουσιασμό τους, και παράλληλα χάρη στην εμπιστοσύνη που οφείλει να επιδεικνύει η ηγεσία δύναται να υλοποιούνται σχέδια και δράσεις παραδείγματα εργασιακής απόδοσης. Συνοψίζοντας, υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης εμφανίζονται σε περιστάσεις που απαιτούν ομαδικό πνεύμα, συνεργασία και αλληλεπίδραση, κομίζοντας συγχρόνως αίσθηση ικανοποίησης στους ίδιους τους υπαλλήλους, αλλά και στους αποδέκτες τους, τους πολίτες. Υπάρχει αμφίδρομη σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και εργασιακής απόδοσης: δεξιότητες που πηγάζουν από την κοινωνική και προσωπική επίγνωση, από την διαχείριση των ανθρωπίνων σχέσεων αλλά και των ιδίων συναισθημάτων οδηγούν στην επαγγελματική απόδοση και αυτή με τη σειρά της τροφοδοτεί τον δρώντα υπάλληλο ξανά με θετική στάση και διάθεση συνεισφοράς.

#### 4.2. Προτάσεις για συμπερίληψη της συναισθηματικής νοημοσύνης στην Τοπική Αυτοδιοίκηση

Τα αποτελέσματα της έρευνας αφενός επιβεβαιώνουν τη θετική επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην εργασιακή απόδοση, αφετέρου προβάλλουν την ανάγκη για αύξηση της συναισθηματικής νοημοσύνης των δημοσίων υπαλλήλων. Δεδομένης της σύνδεσης των δύο υπό εξέταση μεταβλητών, είναι κοινώς αποδεκτό ότι η συναισθηματική νοημοσύνη πρέπει να συμπεριληφθεί στη Δημόσια Διοίκηση και εν προκειμένω στην Τοπική Αυτοδιοίκηση με σκοπό όχι μόνο την προσωπική απόδοση αλλά και αυτή της οργανικής μονάδας.

Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μεταξύ άλλων χάρη σ' ένα σταθερό, ευνοϊκό περιβάλλον ενθάρρυνσης και αυτοπεποίθησης. Πρώτα από όλους ο ίδιος ο προϊστάμενος οφείλει να εκφράζει τα συναισθήματα του και να παρακινεί τους υπόλοιπους σε παρόμοια συμπεριφορά. Κατά δεύτερον, είναι ανάγκη μέσω ενός συνεχούς διαλόγου να λαμβάνονται από κοινού αποφάσεις, να προσφέρουν δυνατότητα λήψης πρωτοβουλιών, οι οποίες θα επιβραβεύονται. Προτείνεται μάλιστα πιο συγκεκριμένα η εξατομικευμένη προσέγγιση του κάθε υπαλλήλου από τον

υπεύθυνο του τμήματος στο οποίο υπάγεται. Ο προϊστάμενος αναγνωρίζοντας τις δυνατότητες και τις αδυναμίες των υφισταμένων του επιτελεί καθήκοντα καθοδηγητή επιβεβαιώνοντας ότι η σχέση μεταξύ τους αποτελεί μια δυναμική διάδραση.

Μεταξύ άλλων, κρίνεται απαραίτητη η ενθάρρυνση της ομαδικής εργασίας με ορθή κατανομή ρόλων και αίσθημα δικαιοσύνης, Με αυτό τον τρόπο δημιουργείται μια σχέση εμπιστοσύνης προϊσταμένων-υφισταμένων, μέσα στην οποία δύνανται να εξελιχθούν οι εργαζόμενοι. Μείζονος σημασίας αναδεικνύεται και το ενδιαφέρον που οφείλει ο ηγέτης να εκδηλώνει προς τον υπάλληλο του. Η φαινομενικά απλοϊκή έννοια του ενδιαφέροντος μεταφράζεται είτε ως αναγνώριση της αξίας του κάθε υπαλλήλου ως «πολύτιμου στοιχείου του οργανισμού», είτε ως τόνωση «της αυτοπεποίθησης και του ζήλου τους», ακόμα και ως «ένα ευχαριστώ, μια ηθική επιβράβευση».

Επιπλέον, η διαδικασία της στοχοθεσίας στο επαγγελματικό πεδίο προσφέρει με αυτό το τρόπο τη σταθερότητα και ασφάλεια που κάθε υπάλληλος έχει ανάγκη, και αποκτά περισσότερο αξία όταν συνοδεύεται από την ελευθερία των υπαλλήλων να εμπλέκονται στη διαμόρφωση των στόχων της λειτουργικής μονάδας στην οποία ανήκουν. Ο κάθε προϊστάμενος μπορεί με έξυπνο τρόπο να αυξάνει την εργασιακή απόδοση ταυτίζοντας συνεχώς με έμμεσο τρόπο τη στοχοθεσία του τμήματος με την προσωπική στοχοθεσία του κάθε υπάλληλου. Όταν η χαρά της προσωπικής εργασίας συνδέεται άρρηκτα με την ικανοποίηση του απλού πολίτη, αυτό οδηγεί μακροπρόθεσμα στην εργασιακή δέσμευση.

Ο απώτερος σκοπός είναι να δημιουργηθεί μια κουλτούρα συναισθηματικής νοημοσύνης στο περιβάλλον εργασίας. Δεδομένου όμως ότι ο δημόσιος τομέας και ειδικότερα η τοπική αυτοδιοίκηση έχει περιορισμούς στις προσλήψεις, αυτό σημαίνει ότι δεν έχει τη δυνατότητα να επιλέξει προσωπικό με κριτήρια που καλύπτουν το πεδίο της συναισθηματικής νοημοσύνης και καλείται να επενδύσει στο υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό. Με άλλα λόγια, οι φορείς καλούνται να επενδύσουν σε επιμορφωτικά προγράμματα με θεματική την ενσυναίσθηση, την επίλυση συγκρούσεων και γενικότερα τις ανθρώπινες σχέσεις δεδομένου του μεγάλου αριθμού που συνδιαλέγονται καθημερινά στο δημόσιο τομέα. Εξειδικευμένα επιμορφωτικά προγράμματα για την καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης θα εξασφαλίσουν και υψηλά επίπεδα απόδοσης στο εργασιακό περιβάλλον. Συνίσταται να εισαχθούν στη δημόσια διοίκηση διαδικασίες και μέθοδοι που θα συνδράμουν στην



υπηρεσία των δημοσιών υπαλλήλων με την κατάκτηση άλλων δεξιοτήτων, οι οποίες θα υπερβαίνουν επαγγελματικής τους εμπειρία και εκπαιδευτικό επίπεδο (Ραμματά, 2016).

Η επένδυση της δημόσιας διοίκησης περιλαμβανομένης και της τοπικής αυτοδιοίκησης στην ανάπτυξη συναισθηματικής νοημοσύνης των υπαλλήλων της αποδεικνύεται μακροπρόθεσμα πιο αποδοτική και οικονομική: εξοικονομούνται χρόνος και χρήματα αν επικεντρωθεί η επιμόρφωση των υπαλλήλων στην κατάκτηση δεξιοτήτων και στάσεων. Οι διευρυμένες κοινωνικές δεξιότητες σε αντίθεση με τις αποκλειστικά γνωστικές ικανότητες επιτρέπουν στον υπάλληλο να ανταποκρίνεται σε δύσκολες καταστάσεις, σε οποιαδήποτε θέση εργασίας και αν βρεθεί, οποιοδήποτε αντικείμενο εργασίας και αν του δοθεί. Συγκεκριμένα, είναι αναγκαίο τα στελέχη να καταρτίζονται και να επιμορφώνονται μέσω εξειδικευμένων σεμιναρίων, να επωφελούνται εξατομικευμένης παρακολούθησης της καριέρας, ούτως ώστε να αντιληφθούν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη και οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων τους στο εργασιακό χώρο εξασφαλίζουν επιτυχή αποτελέσματα στο φορέα τους (Rozell and Scroggins, 2010). Το γεγονός ότι κάποιος υπάλληλος κατέχει αυξημένη συναισθηματική νοημοσύνη σημαίνει ότι είναι ικανός να διαχειριστεί τα συναισθήματά του όσο και των άλλων και εντέλει να συμβάλλει σε ένα επιτυχημένο εργασιακό περιβάλλον (Carmona *et al.*, 2020).

Δεν πρέπει να αγνοηθεί και ο ρόλος της ηγεσίας και ειδικά στους ΟΤΑ ο ρόλος των αιρετών στην αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Η ηγεσία πρέπει να είναι «εμπνευσμένη» και να αποδεικνύει με τις πράξεις της το υψηλό αίσθημα προσφοράς για το κοινό καλό, ώστε ο απασχολούμενος να δεσμευτεί στη υπηρεσία και να αποδώσει. Στην εργασιακή απόδοση δεν επιδρά μόνο η συναισθηματική νοημοσύνη του εκάστοτε εργαζομένου ως ατόμου και μέλους ομάδας, αλλά και η συναισθηματική νοημοσύνη της ηγεσίας. Σε κάθε οργανισμό δεν αρκεί το υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης μεμονωμένων στελεχών για να συντηρηθεί η εργασιακή απόδοση, αλλά χρειάζεται ο ηγέτης του να δρα ως συναισθηματικός καθοδηγητής της ομάδας. Εξάλλου, η εξαιρετική ηγεσία πραγματώνεται μέσα από τα συναισθήματα (Goleman Daniel, Boyatzis Richard and McKee Annie (2004). Αν η ηγεσία του Δήμου επιθυμεί να αυξήσει την απόδοση και το αίσθημα δέσμευσης των υπαλλήλων, οφείλει να γεννά μια «εσωτερική προσωπική έλξη» στους εργαζόμενους της. Οι υπάλληλοι αναζητούν κάποιον να τους εμπνέει, ώστε να ταυτίζονται μαζί του.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας παρουσιάζουν διάφορους περιορισμούς που πρέπει να αναφερθούν και ως εκ τούτου θα πρέπει να προσεγγίζονται με προσοχή. Πρώτον, η μελέτη που διεξήχθη αφορούσε μόνο σε έναν κλάδο, αυτόν του δημοσίου, δεδομένου του χρόνου και των διαθέσιμων πόρων. Επομένως, τα ευρήματά της μπορούν να γενικευτούν μόνο σε παρόμοια οργανωσιακά πλαίσια, όπου οι αντίστοιχες εργασιακές ρυθμίσεις είναι παραπλήσιες. Δεύτερον, αυτή η μελέτη περιορίζεται από το σχετικά μικρό δείγμα έρευνας, προσθέτοντας περαιτέρω περιορισμούς όσον αφορά τη γενίκευση των αποτελεσμάτων.

Δεδομένων των προαναφερθέντων περιορισμών, έρευνα που μπορεί να διεξαχθεί στο μέλλον, οφείλει να εξετάσει την απήχηση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην απόδοση της σε διαφορετικά οργανωσιακά πλαίσια, λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη μεγαλύτερα δείγματα εργαζομένων που εργάζονται σε ομάδες σε διάφορους κλάδους εκτός από εκείνο του δημοσίου. Συνολικά, απαιτείται περαιτέρω έρευνα σε διαφορετικές ομάδες και επιχειρησιακά πλαίσια για τη γενίκευση των παρόντων ευρημάτων. Επιπλέον, άλλες σχετικές μεταβλητές θα πρέπει να διερευνηθούν σε μελλοντικές μελέτες σχετικές με τη συναισθηματική νοημοσύνη και τη διαμεσολάβηση που μπορεί να διαδραματίσει όσον αφορά την απόδοση. Τέλος, η απόδοση σε σχέση με τις τρέχουσες μεταβλητές που μελετήθηκαν θα πρέπει να αξιολογηθεί με πιο αντικειμενικά μέτρα (π.χ. ετήσια αξιολόγηση από τη διοίκηση), ώστε να εξαχθούν πιο συνεκτικά συμπεράσματα.

Παρόλα αυτά, η συγκεκριμένη μελέτη παρέχει μια συνεκτική εικόνα για τις συσχετίσεις μεταξύ αυτών των μεταβλητών. Συνολικά, η κύρια συμβολή αυτής της μελέτης έγκειται στο γεγονός ότι απέδειξε πως οι υψηλά συναισθηματικά έξυπνοι υπάλληλοι είναι σε θέση να εργαστούν αποτελεσματικά για πιο παραγωγικά αποτελέσματα και να συμβάλλουν τόσο στην προσωπική ανάπτυξη τους όσο και στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων των ομάδων τους.

Ειδικότερα, διαφαίνεται ότι ο τρόπος με τον οποίο οι υπάλληλοι αισθάνονται για τον εαυτό τους επιδρά στην απόδοσή τους. Ένα υγιές επίπεδο αυτοπεποίθησης, μεταξύ άλλων δεξιοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης, δεσμεύει τον εργαζόμενο σε προκλήσεις και του επιτρέπει να πετύχει νέους στόχους (Hlaing Min Swe and Maria

Socorro CL Fernando, 2021). Στην σημερινή δε εποχή με τις δυναμικές αλλαγές που συμβαίνουν στο εργασιακό περιβάλλον, η συναισθηματική νοημοσύνη βοηθά τους προϊσταμένους μεν, τους υπαλλήλους δε να ανταπεξέλθουν σε αυτές με επιτυχία. Η γνώση και κατανόηση όχι μόνο των προσωπικών συναισθημάτων αλλά και των συναδέλφων συμβάλλει στην βελτίωση των σχέσεων και μακροπρόθεσμα αποβαίνει προς όφελος του οργανισμού. Αυτός εξάλλου είναι ο λόγος που καθιστά αδήριτη την ανάγκη ένας δημόσιος φορέας να οδηγείται προς αυτή την κατεύθυνση, να συμπεριλαμβάνει δείκτες της συναισθηματικής νοημοσύνης στο πεδίο πρόσληψης, επιμόρφωσης και επιχειρησιακού σχεδιασμού (Supramaniam and Singaravelloo 2021).

Εκτός από τις τεχνικές και ειδικότερες δεξιότητες, είναι θεμιτό οι εργαζόμενοι να εκφράζονται και να έχουν θετικά αισθήματα, να είναι ανεξάρτητοι και δυνατοί, με πίστη στις ιδέες του, να κατανοούν και να αλληλοεπιδρούν με τους υπόλοιπους αναπτύσσοντας κοινωνικές δεξιότητες. Από την άλλη, απασχολούμενοι οι οποίοι προσαρμόζονται εύκολα καταφέρνουν να επιλύουν και να διαχειρίζονται δυσάρεστες καταστάσεις πολλές φορές ελέγχοντας την εργασιακή πίεση και άγχος. Όλες οι παραπάνω ποιότητες επιδρούν θετικά στην εργασιακή απόδοση, προσωπική και ομαδική.

Μέσα από την έρευνα διακρίνεται επιπλέον και ο ρόλος του «ηγέτη», του προϊστάμενου τμήματος ή Διεύθυνσης αλλά και των αιρετών που χαράζουν την πολιτική του Δήμου. Ο ηγέτης παίζει πρωταρχικό ρόλο και ένα από τα πολλά καθήκοντα, στα οποία καλείται να ανταπεξέλθει είναι να καθοδηγεί τα συλλογικά συναισθήματα της ομάδας του προς μια θετική κατεύθυνση. Οι αρμοδιότητες των προϊστάμενων δεν περιορίζονται στην ολοκλήρωση ενός έργου, αλλά οφείλουν να εξασφαλίζουν τη συναισθηματική συνοχή των μελών της οργανικής μονάδας. Και αυτό μπορεί να συμβεί μόνο εάν οι ίδιοι διέπονται από συναισθηματική νοημοσύνη.

Παράλληλα δε, κρίνεται ότι οι Διευθυντές των οργανικών μονάδων θα πρέπει να αναλαμβάνουν και να σχεδιάζουν εκπαιδευτικά προγράμματα και δραστηριότητες προκειμένου να ενισχύσουν τις δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης των μελών τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και συλλογικό. Η απόκτηση δεξιοτήτων συναισθηματικής ρύθμισης και κατανόησης και διαχείρισης βαθιών συναισθημάτων μπορεί να αποδειχθεί ζωτικής σημασίας για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας, της συνοχής των μονάδων και για τη βελτίωση της εμπιστοσύνης των ατόμων εντός

αυτών. Είναι, επομένως, αναγκαίο να παρέχονται πρωτοβουλίες στα μέλη της ομάδας για την αντιμετώπιση διαφορετικών συναισθημάτων στις ομάδες, ειδικά σε περιπτώσεις όπου προκύπτουν διαπροσωπικές εντάσεις και οι συγκρούσεις πρέπει να επιλυθούν έγκαιρα και αποτελεσματικά.

Επιπλέον, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι θεμιτό να αξιολογείται συστηματικότερα από τους ηγέτες και τους Διευθυντές αυτών, έτσι ώστε να παρακολουθούν τις σχετικές βελτιώσεις ή αναποτελεσματικότητες και να αναλαμβάνουν αντίστοιχες διαχειριστικές ενέργειες. Τέτοιες αξιολογήσεις θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν στο πλαίσιο επίσημων ή ανεπίσημων πρωτοβουλιών αξιολόγησης της απόδοσης που εκτελούνται περιοδικά στους οργανισμούς. Επιπλέον, η συναισθηματική νοημοσύνη πρέπει επίσης να αξιολογείται κατά την επιλογή μεταξύ διαφορετικών υποψηφίων για θέσεις ευθύνης που απαιτούν ουσιαστική ομαδική εργασία. Πράγματι, οι Διευθυντές που εργάζονται για το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού στους οργανισμούς και που είναι υπεύθυνοι για την επιλογή των εργαζομένων θα πρέπει να επικεντρώνονται όχι μόνο σε σκληρά μέτρα απόδοσης (π.χ. δεξιότητες, επίσημη εκπαίδευση, προηγούμενη εμπειρία) αλλά και σε πιο ήπια ζητήματα, συμπεριλαμβανομένης της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Συμπερασματικά, δίπλα στις έννοιες της τεχνητής νοημοσύνης, της επιστήμης των δεδομένων, την ψηφιακή εποχή στην οποία ζούμε, η συναισθηματική νοημοσύνη καλείται να παίξει ένα σημαντικό ρόλο στην απόδοση και την επιτυχία του κάθε φορέα. Πιο συγκεκριμένα, κατά τη διαδικασία πρόσληψης προσωπικού, εκτός από την αξιολόγηση δεξιοτήτων, γνώσεων, εμπειρίας και τυπικών προσόντων, οφείλει ο φορέας πρόσληψης να λαμβάνει υπόψη το επίπεδο συναισθηματικής ωριμότητας. Μέσα από την παρούσα μελέτη εκφράζεται η προσδοκία να επαναθεωρηθεί η θέση της συναισθηματικής νοημοσύνης στον εργασιακό χώρο. Η ικανότητα να χρησιμοποιεί ο υπάλληλος τα συναισθήματα του ορθά μέσα από τις ποικίλες περιστάσεις αποτελεί πρωτογενές συστατικό για την εκπλήρωση των στόχων του δημόσιου οργανισμού όπου απασχολείται. Οι κυβερνήσεις οφείλουν να εναρμονιστούν με την ανάγκη αφενός να προσλαμβάνουν δημόσιους λειτουργούς συναισθηματικά νοήμονες, αφετέρου να ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να κατανοούν, να χρησιμοποιούν και να διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους προς συνεχή εργασιακή αποτελεσματικότητα.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ραμματά Μ. (2016), Ανάπτυξη εργαζομένων μέσα από τη μάθηση στη σύγχρονη ελληνική δημόσια διοίκηση. Εκπαίδευση, Δια Βίου Μάθηση, Έρευνα και Τεχνολογική Ανάπτυξη, Καινοτομία και Οικονομία, 1, 228-240.

Allworth, E. and Hesketh, B. (1999), Construct-oriented biodata: Capturing change-related and contextually relevant future performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 7, 97–111.

Ashkanasy, N. M. (2003), Emotions in organizations: A multilevel perspective. *Research in multi-level issues*, 2, 9-54.

Ashford, S. J. and Black, J. S. (1996), Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 199–214.

Ashforth, B.E. and Humphrey R. H.(1995), Emotion in the workplace. A reappraisal. *Human Relations*, 48(2), 97-125

Bar-On, R. (1997), BarOn The emotional quotient inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence. Toronto: Multi-Health System, *Open Journal of Leadership*, 1(4) 267-289.

Bar-On, R. E. and Parker, J. D. (2000), *The handbook of emotional intelligence: theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace*. Jossey-Bass.

Batool, B. (2013), Emotional Intelligence and Effective Leadership. *Journal of Business Studies Quarterly*, 4(3), 84-94.

Borman, W. C. and Motowidlo, S. J. (1993), Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Borman, W. C., Buck, D. E., Hanson, M. A., Motowidlo, S. J., Stark, S., and Drasgow, F. (2001), An examination of the comparative reliability, validity, and accuracy of performance ratings made using computerized adaptive rating scales. *Journal of Applied Psychology*, 86, 965–973.

Boyatzis, R. E., Goleman, D. and Rhee, K. (2000), Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). *Handbook of emotional intelligence*, 99(6), 343-362.

Campbell, J. P. (1990), Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology (2nd ed., Vol. 1, pp. 687–732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Carmona I. et al. (2020), The Impact of Emotional Intelligence in The Public Sector, California State University Dominguez Hills

Carnevale, Anthony Patrick, Leila J. Gainer and Ann S. Meltzer (1988), Workplace Basics: The Skills Employers Want; Alexandria: American Society for Training and Development, Washington, DC: U. S. Bureau of Labor, Employment and Training Administration.

Cole, G. A. (1998), Management theory and practice. London: The Guernsey Press,Ltd

Cherniss, C. (2001), Emotional Intelligence: What It Is and Why It Matters. Paper Presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, LA, USA, April 15.

Druskat, V. U. and Wolff, S. B. (2001), Building the emotional intelligence of groups. Harvard business review, 79(3), 80-91.

Druskat, V. U. and Wolff, S. B. (2001), Group emotional intelligence and its influence on group effectiveness. The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations, 132-155.

Emmerling, R. J. and Goleman, D. (2003), Emotional Intelligence, Issues and common misunderstandings. Issues and Recent Developments in Emotional Intelligence, 1(1), 1-32.

Feyerherm, A. E. and Rice, C. L. (2002), Emotional intelligence and team performance: The good, the bad and the ugly. The International Journal of Organizational Analysis.

Goleman, D. (1998), *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη: γιατί το E.Q είναι πιο σημαντικό από το I.Q.*; Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

Goleman Daniel, Boyatzis Richard and McKee Annie (2004), *Primal Leadership. Learning to Lead With Emotional Intelligence*, Harvard Business School Press, Harvard.

Goleman, D. (1998), *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books, Inc.

Goleman, D. (1995), *Emotional intelligence, why it can matter more than IQ*. New York: Bantam Books, Inc

Hlaing, Min Swe, and Maria Socorro CL Fernando (2021), *Designing a prototype coaching model based on emotional intelligence and job performance: a case study of global technology group company, Myanmar*. *ABAC ODI JOURNAL Vision. Action. Outcome* 8.2: 1-16.

Hunter, J. E. (1983), *A causal analysis of cognitive ability, job knowledge, job performance, and supervisory ratings*. In F. Landy, S. Zedeck, & J. Cleveland (Eds.), *Performance measurement and theory* (pp. 257–266). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Justine, N. (2004), *Motivational practices and teachers performance in Jinja Municipality secondary schools*. Unpublished master's thesis, Bugema University.

Kane, J. S. (1986), *Performance distribution assessment*. In R. A. Berk (Ed.), *Performance assessment: Methods and applications* (pp. 237–273). Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.

Kane, J. S. (1996), *The conceptualization and representation of total performance effectiveness*. *Human Resource Management Review*, 6, 123–145.

Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N. and Boyle, E. (2006), *Emotional intelligence and leadership effectiveness*. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 27 No. 4, pp. 265-279

Khalid J., Khaleel M., Ali A.J., Islam M.S. (2018), *Multiple dimensions of emotional intelligence and their impacts on organizational commitment and job performance*, *International Journal of Ethics and Systems*. Vol. 34 No. 2, pp. 221-232



Kirkman, B. L. and Rosen, B. (1999), Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.

Kozlowski, S. W. J., Gully, S. M., Brown, K. G., Salas, E., Smith, E. M. and Nason, E. R. (2001), Effects of training goals and goal orientation traits on multidimensional training outcomes and performance adaptability. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 85, 1–31.

Lee, H. J. (2013), An empirical analysis of the relationship between emotional intelligence and emotion work: an examination of public service employees, *International Review of Public Administration*, 18(2), 85–107.

Matjie, T. (2018), The relationship between the leadership effectiveness and emotional competence of managers in the public sector. *International Journal of Public Administration*, 41(15), 1271-1278.

Mayer, J. D. and Salovey, P. (1997), What is emotional intelligence. *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*, 3, 31.

Mayer, J. D., DiPaolo, M. and Salovey, P. (1990), Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence. *Journal of personality assessment*, 54(3-4), 772-781.

Mayer, J. D., Salovey, P. and Caruso, D. R. (2002), Mayer-Salovey-Caruso emotional intelligence test (MSCEIT) item booklet, Multi-Health System. *Open Journal of Leadership*, 12(8) 67-89.

Martin-Raugh, Michelle P., Harrison J. Kell, and Stephan J. Motowidlo. (2016), Prosocial Knowledge Mediates Effects of Agreeableness and Emotional Intelligence on Prosocial Behavior. *Personality and Individual Differences* 90: 41–49.

McClelland, James (1973), Testing for competence rather than intelligence», *American psychologist*, 1-14.

Morrison, E. W. (1993), Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of management Journal*, 36(3), 557-589.

Motowidlo, S. J., Borman, W. C. and Schmit, M. J. (1997), A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10, 71–83

Naseer, Z., Chishti, S. U. H., Rahman, F. and Jumani, N. B. (2011), Impact of Emotional Intelligence on Team Performance in Higher Education Institutes. *International Online Journal of Educational Sciences*, 3(1).

Nayyar, M. R. (1994), Some correlates of work performance perceived by the first line supervisors: A study, *Management and Labour Studies*, 19(1) (1994), 50-54.

Newsome, S., Arla L. Day and Victor M. Catano. (2000), Assessing the predictive validity of emotional intelligence. *Personality and Individual differences* 29.6: 1005-1016.

Okunola, F.A. (1990), Motivation: The Workforce in a Depressed Economy: A Chief Executives Perspective; *Nigerian J. Personnel.*, 4: 1

Organ, D. W. (1988), *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

Organ, D. W. (1997), Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85–97. This point is similar to one of Organ's (1997) definitional requirements for organizational citizenship behavior (OCB)

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. and Fetter, R. (1990), Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107–142.

Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. and Plamondon, K. E. (2000), Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 612–624.

Quoidbach, J. and Hansenne, M. (2009), The impact of trait emotional intelligence on nursing team performance and cohesiveness. *Journal of Professional nursing*, 25(1), 23-29.

Rathore, D., N. K. Chadha and Shailja Rana (2017), Emotional intelligence in the workplace. *Indian Journal of Positive Psychology* 8:162–65

Richter A. W., J. F. Dawson, M. A. West (2011), The effectiveness of teams in organizations: a meta-analysis, *The International Journal of Human Resource Management*, 22:13, 2749-2769

Rozell, E. and Scroggins, W. (2010), How much is too much?: The role of emotional intelligence in self-managed work team satisfaction and group processes *Team Performance Management*, 16(1/2):33-49

Sackett, P. R. (2002), The structure of counterproductive work behaviors: Dimensionality and relationships with facets of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 5–11.

Salovey, P. and J.D. Mayer (1990), «Emotional Intelligence». *Imagination, Cognition, and Personality*, vol. 9, n° 3, p. 185-211.

Sanchez-Gomez, Martin and Edgar Bresó (2020), In Pursuit of Work Performance: Testing the Contribution of Emotional Intelligence and Burnout. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 17: 5373.

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

Sithambaram J., Nasir M.H.N.B.M, Ahmad R. (2021), Issues and challenges impacting the successful management of agile hybrid projects: A grounded theory approach. *International Journal of Project Management*

Subhashini, P., (2008), The intelligent act of emotions. *ICFAI Journal of Soft Skills* 2: 23–28

Supramaniam, S. and Singaravelloo, K. (2021), Impact of Emotional Intelligence on Organisational Performance: An Analysis in the Malaysian Public Administration. *Administrative Sciences* 11: 76.

Tett, R. P. and Burnett, D. D. (2003), A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 88, 500–517.

Tjosvold D., Poon M, Yu Z. (2005), Team effectiveness in China: Cooperative conflict for relationship building. *Human Relations.*;58(3):341-367.

Tubré, T., Arthur, W. and Bennett, W. (2006), General models of job performance: Theory and practice. In W. Bennett, C. E., Lance, & D. J. Woehr (Eds.), Performance measurement: Current perspectives and future challenges (pp. 175–204).

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

1. Τι σημαίνει για εσάς ο όρος συναισθηματική νοημοσύνη (συναισθηματική αυτογνωσία, αυτοδιαχείριση-συναισθηματικός αυτοέλεγχος, κοινωνική αυτογνωσία, κοινωνικές δεξιότητες- διαχείριση σχέσεων); Ποια χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης εκδηλώνουν οι υφιστάμενοί σας;
2. Με ποιο τρόπο θεωρείτε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη επιδρά και επηρεάζει την εργασιακή απόδοση των υπαλλήλων σας;
3. Αναφέρατε μια περίπτωση κατά την οποία η ομάδα σας απέδωσε και οι υφιστάμενοί σας ένιωσαν ικανοποίηση στο εργασιακό τους περιβάλλον.
4. Με ποιους τρόπους θεωρείτε ότι ο φορέας σας θα μπορούσε να ενθαρρύνει τους υπαλλήλους σας να χρησιμοποιούν την συναισθηματική νοημοσύνη, ώστε να παραμείνουν στον φορέα;
5. Με ποιο τρόπο θεωρείτε ότι η ηγεσία του φορέα σας μπορεί να διατηρήσει ή και να αυξήσει την υψηλή απόδοση των υφισταμένων σας;

(πηγή Min Swe Hlaing, Maria Socorro C.L. Fernando)