

ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
Διοίκηση Επιχειρήσεων MBA

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ



Συναισθηματική Νοημοσύνη και Σύγχρονο Management: Μελέτη
Περίπτωσης Δημόσιας Υπηρεσίας (ΔΟΥ) Νομού Φλώρινας

ΧΑΡΙΣΗΣ ΓΕΡΑΣΙΜΟΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ
ΑΝΑΣΤΑΣΙΑΔΟΥ ΣΟΦΙΑ

ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ

2019

Περίληψη

Η συγκεκριμένη εργασία θα ακολουθήσει μία βασική δομή η οποία ξεκινά με την ανασκόπηση των κυριότερων σημείων της συναισθηματικής νοημοσύνης. Αρχικά, προσδιορίζονται εννοιολογικά οι έννοιες και πραγματοποιείται μία ιστορική αναδρομή. Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα σημαντικότερα θεωρητικά μοντέλα και διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Στο δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας γίνεται μία ανασκόπηση της έννοιας του management παράλληλα με τις έννοιες της συναισθηματικής νοημοσύνης. Εξετάζεται το management και οι θεωρίες του και στη συνέχεια αναλύεται η ηγεσία στο δημόσιο τομέα και ο ρόλος των δημοσίων μάνατζερ συγκριτικά με αυτούς των δημοσίων ηγετών. Το τελευταίο μέρος της εργασίας δηλαδή το ερευνητικό κομμάτι χρησιμοποιείται για να διερευνήσει τη σχέση που μπορεί να παρουσιάζει το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως αξιολογείται από τους ίδιους τους υπαλλήλους της υπηρεσίας συγκριτικά με την αξιολόγηση των υπηρεσιών από τους πελάτες της υπηρεσίας.

Summary

This work will follow a basic structure that begins with a review of the main points of emotional intelligence. Initially, the concepts are conceptually defined and a historical background is made. The following are the most important theoretical models and dimension of emotional intelligence.

In the second chapter of the work, the concept of management is reviewed along with the concepts of emotional intelligence. It examines management and its theories and then analyzes leadership in the public sector and the role of public managers compared to those of public leaders. The last part of the work, namely the research piece, is used to investigate the relationship that emotional intelligence can present, as assessed by service employees themselves compared to service evaluation by service customers.

Ευχαριστίες

Η παρούσα εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών του ανοιχτού πανεπιστημίου Κύπρου, με κατεύθυνση την διοίκηση επιχειρήσεων. Φτάνοντας λοιπόν στο τέλος αυτής της προσπάθειας θα ήθελα να ευχαριστήσω κάποιους ανθρώπους, οι οποίοι έμμεσα συντέλεσαν στην ολοκλήρωση της.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω στην καθηγήτρια κ. Αναστασιάδου Σοφία, για την ευκαιρία που μου έδωσε να ασχοληθώ με ένα τόσο ενδιαφέρον αντικείμενο καθώς και την κατανόηση και την καθοδήγηση που επέδειξε καθ' όλη τη διάρκεια της προετοιμασίας.

Επιπλέον, ευχαριστώ θερμά για την συνεργασία τους υπαλλήλους της ΔΟΥ Φλώρινας και όλους του φορολογούμενους που πήραν μέρος στο ερευνητικό κομμάτι της εργασίας, για την προθυμία και την ευγένεια τους.

Τέλος αφιερώνω αυτήν την εργασία στην σύζυγο μου Σταυρούλα, και την κόρη μου Αλεξία, και τους ευχαριστώ για την συμπαράσταση και την κατανόηση τους σε όλο αυτό το διάστημα.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	3
Summary.....	4
Ευχαριστίες.....	5
Περιεχόμενα.....	6
Περιεχόμενα πινάκων	7
Εισαγωγή.....	11
Βιβλιογραφική ανασκόπηση: Η συναισθηματική νοημοσύνη.....	12
1.1. Βασικοί εννοιολογικοί προσδιορισμοί.....	12
1.2. Ιστορική αναδρομή της έννοιας	14
1.3. Θεωρητικά μοντέλα.....	19
1.3.1 Το μοντέλο των Mayer, Saloney, Caruso.....	20
1.3.2 Το μοντέλο του Goleman	22
1.3.3 Το μοντέλο του Bar – On	24
1.4. Διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης.....	25
2. Μάνατζμεντ, ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη	27
2.1. Μάνατζμεντ.....	27
2.2. Θεωρία του μάνατζμεντ.....	28
2.3. Ηγεσία και μάνατζμεντ	30
2.4. Στυλ Ηγεσίας	32
2.5. Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη	33
2.6. Μάνατζμεντ στον δημόσιο τομέα.....	37
2.6.1 Εννοιολογική προσέγγιση του δημόσιου τομέα.....	38
2.6.2 Διοικητικά στελέχη του δημόσιου τομέα	40
2.7. Ηγεσία στον δημόσιο τομέα.....	42
2.8. Δημόσιος manager σε σύγκριση με τον δημόσιο ηγέτη	44
2.9. Ανάπτυξη περιβάλλοντος συναισθηματικής νοημοσύνης.....	48
3. Ερευνητικό μέρος.....	51
3.1. Μεθοδολογικό εργαλείο.....	51
3.2. Επεξεργασία δεδομένων.....	52
3.3. Ανάλυση αποτελεσμάτων	53
Συμπεράσματα	105
Βιβλιογραφία	Error! Bookmark not defined.

Περιεχόμενα πινάκων

Πίνακας 1: Οι διαφορές μεταξύ managers και ηγετών	31
Πίνακας 2: Κρίσιμα χαρακτηριστικά για τα ανώτερα στελέχη	45
Πίνακας 3: Οι Ζώνες Αξιολόγησης Ηγεσίας για Βελτίωση	46
Πίνακας 4 Απαντήσεις Υπ. 11.....	53
Πίνακας 5: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «ευημερία» ΥΠ.11.	54
Πίνακας 6: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «αυτοέλεγχος» ΥΠ. 11..	54
Πίνακας 7: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «συναισθηματικότητα» ΥΠ.11.	55
Πίνακας 8: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «κοινωνικότητα».....	55
Πίνακας 9: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στα 4 στοιχεία που δεν συμπεριλαμβάνονται στους 4 παράγοντες του ερωτηματολογίου συναισθηματικής νοημοσύνης ΥΠ.11.....	56
Πίνακας 10: Αξιολογήσεις πολιτών ΥΠ. 11.....	56
Πίνακας 11: Απαντήσεις ΥΠ. 10	57
Πίνακας 12: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «ευημερία» ΥΠ.10	58
Πίνακας 13: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «αυτοέλεγχος».....	58
Πίνακας 14: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «συναισθηματικότητα» ΥΠ.10.	59
Πίνακας 15: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «κοινωνικότητα» ΥΠ. 10.....	59
Πίνακας 16: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στα 4 στοιχεία που δεν συμπεριλαμβάνονται στους 4 παράγοντες του ερωτηματολογίου συναισθηματικής νοημοσύνης ΥΠ.10.....	60
Πίνακας 17: Αξιολογήσεις πολιτών ΥΠ. 10.....	60
Πίνακας 18: Απαντήσεις ΥΠ 9.....	61
Πίνακας 19: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «ευημερία» ΥΠ.9	62
Πίνακας 20: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «αυτοέλεγχος».....	63
Πίνακας 21: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «συναισθηματικότητα»	63
Πίνακας 22: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «κοινωνικότητα».....	64
Πίνακας 23: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στα 4 στοιχεία που δεν συμπεριλαμβάνονται στους 4 παράγοντες του ερωτηματολογίου συναισθηματικής νοημοσύνης ΥΠ.9.....	64
Πίνακας 24: Αξιολογήσεις πολιτών ΥΠ. 9.....	65
Πίνακας 25: Απαντήσεις ΥΠ 8.....	66

Πίνακας 26: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «ευημερία» ΥΠ.8.	66
Πίνακας 27: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «αυτοέλεγχος» ΥΠ. 8..	67
Πίνακας 28: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «συναισθηματικότητα» ΥΠ. 8.....	67
Πίνακας 29: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «κοινωνικότητα» ΥΠ. 8.....	68
Πίνακας 30: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στα 4 στοιχεία που δεν συμπεριλαμβάνονται στους 4 παράγοντες του ερωτηματολογίου συναισθηματικής νοημοσύνης ΥΠ.8.....	68
Πίνακας 31: Αξιολογήσεις πολιτών ΥΠ. 8.....	69
Πίνακας 32: Απαντήσεις ΥΠ. 7.....	70
Πίνακας 33: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «ευημερία» ΥΠ.7.	71
Πίνακας 34: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «αυτοέλεγχος» ΥΠ. 7..	71
Πίνακας 35: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «συναισθηματικότητα» ΥΠ. 7.	72
Πίνακας 36: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στα 6 στοιχεία του παράγοντα «κοινωνικότητα» ΥΠ 7.	73
Πίνακας 37: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στα 4 στοιχεία που δεν συμπεριλαμβάνονται στους 4 παράγοντες του ερωτηματολογίου συναισθηματικής νοημοσύνης ΥΠ.7.....	73
Πίνακας 38: Αξιολόγηση ΥΠ. 7.....	74
Πίνακας 39: Απαντήσεις ΥΠ. 6.....	74
Πίνακας 40: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «ευημερία» ΥΠ.6.	75
Πίνακας 41: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «αυτοέλεγχος» ΥΠ. 6..	76
Πίνακας 42: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «συναισθηματικότητα» ΥΠ.6.	77
Πίνακας 43: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «κοινωνικότητα» ΥΠ. 6.....	77
Πίνακας 44: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στα 4 στοιχεία που δεν συμπεριλαμβάνονται στους 4 παράγοντες του ερωτηματολογίου συναισθηματικής νοημοσύνης ΥΠ.6.....	77
Πίνακας 45: Αξιολόγηση ΥΠ. 6.....	78
Πίνακας 46: Απαντήσεις ΥΠ 5.....	79
Πίνακας 47: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «ευημερία» ΥΠ.5.	80
Πίνακας 48: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «αυτοέλεγχος» ΥΠ. 5..	80
Πίνακας 49: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «συναισθηματικότητα» ΥΠ.5.....	80

Πίνακας 50: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «κοινωνικότητα» ΥΠ.5.	81
Πίνακας 51: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στα 4 στοιχεία που δεν συμπεριλαμβάνονται στους 4 παράγοντες του ερωτηματολογίου συναισθηματικής νοημοσύνης ΥΠ.5.....	81
Πίνακας 52: Αξιολόγηση ΥΠ. 5.....	82
Πίνακας 53: Απαντήσεις ΥΠ 4.....	83
Πίνακας 54: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «ευημερία» ΥΠ.4.	84
Πίνακας 55: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «αυτοέλεγχος» ΥΠ. 4.	84
Πίνακας 56: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «συναισθηματικότητα» ΥΠ.4.....	85
Πίνακας 57: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «κοινωνικότητα» ΥΠ. 4.....	85
Πίνακας 58: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στα 4 στοιχεία που δεν συμπεριλαμβάνονται στους 4 παράγοντες του ερωτηματολογίου συναισθηματικής νοημοσύνης ΥΠ.4.....	86
Πίνακας 59 : Αξιολόγηση ΥΠ. 4.....	86
Πίνακας 60: Απαντήσεις ΥΠ. 3.....	87
Πίνακας 61: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «ευημερία» ΥΠ.3.	88
Πίνακας 62: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «αυτοέλεγχος» ΥΠ. 3..	89
Πίνακας 63: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «συναισθηματικότητα» ΥΠ.3.....	89
Πίνακας 64: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «κοινωνικότητα» ΥΠ.3	90
Πίνακας 65: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στα 4 στοιχεία που δεν συμπεριλαμβάνονται στους 4 παράγοντες του ερωτηματολογίου συναισθηματικής νοημοσύνης ΥΠ.3.....	90
Πίνακας 66 : Αξιολόγηση ΥΠ. 3.....	91
Πίνακας 67: Απαντήσεις ΥΠ. 2.....	92
Πίνακας 68: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «ευημερία» ΥΠ.2. Error! Bookmark not defined.	
Πίνακας 69: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «αυτοέλεγχος» ΥΠ. 2..	93
Πίνακας 70: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «συναισθηματικότητα» ΥΠ.2.....	94
Πίνακας 71: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «κοινωνικότητα» ΥΠ.2.	94
Πίνακας 72: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στα 4 στοιχεία που δεν συμπεριλαμβάνονται στους 4 παράγοντες του ερωτηματολογίου συναισθηματικής νοημοσύνης ΥΠ.2.....	94
Πίνακας 73: Αξιολόγηση ΥΠ. 2.....	95

Πίνακας 74: Απαντήσεις Υπάλληλος 1	96
Πίνακας 75: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «ευημερία» ΥΠ.1.	97
Πίνακας 76: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «αυτοέλεγχος» ΥΠ. 1..	97
Πίνακας 77: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «συναισθηματικότητα» ΥΠ.1.....	98
Πίνακας 78: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «κοινωνικότητα» ΥΠ. 1.	98
Πίνακας 79: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στα 4 στοιχεία που δεν συμπεριλαμβάνονται στους 4 παράγοντες του ερωτηματολογίου συναισθηματικής νοημοσύνης ΥΠ.1.....	99
Πίνακας 80: Αξιολόγηση ΥΠ.1.....	99

Πίνακας σχημάτων

Σχήμα 1: Ευημερία των υπαλλήλων	101
Σχήμα 2: Αυτοέλεγχος των υπαλλήλων.....	102
Σχήμα 3: Συναισθηματικότητα των υπαλλήλων.....	103
Σχήμα 4 : Κοινωνικότητα των υπαλλήλων.....	103
Σχήμα 5: Ικανοποίηση πολιτών.....	104

«Οι πιο επιτυχημένοι ηγέτες μοιάζουν μεταξύ τους ως προς ένα κρίσιμο σημείο: διαθέτουν όλοι σε μεγάλο βαθμό αυτό που είναι γνωστό ως συναισθηματική νοημοσύνη»

Daniel Goleman

Εισαγωγή

Η συναισθηματική νοημοσύνη διακρίνεται από ένα ευρύ φάσμα ικανοτήτων που διακρίνει τους κορυφαίους ηγέτες από το μέσο όρο. Τα βασικά ζητήματα που συμβάλλουν στην επίτευξη της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας μπορούν να γίνουν μέσω του πλαισίου συναισθηματικής νοημοσύνης. Στο πλαίσιο αυτό, η αυτογνωσία γίνεται η πρώτη ικανότητα που συνδέεται στενά με την ηγεσία.

Οι θετικές επιδράσεις των συναισθηματικών ικανοτήτων επηρεάζουν την ηγεσία, την απόδοση της ομάδας και τη συνολική δυναμική του εργασιακού περιβάλλοντος.

Στη δημόσια υπηρεσία, αυτές οι ικανότητες μπορούν να οδηγήσουν στη δημιουργία βελτιωμένων συνθηκών εργασίας και στην παροχή καλύτερων υπηρεσιών.

Η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται μέσω ενός συνόλου δυνατοτήτων που επιτρέπει τον έλεγχο των συναισθημάτων και της κοινωνικά αποδεκτής συμπεριφοράς. Στο πλαίσιο της ηγεσίας και της δημόσιας υπηρεσίας, είναι σημαντικό να κατανοούμε τον συσχετισμό μεταξύ αυτών των δύο παραγόντων. Κατά συνέπεια, είναι ένα πολύ σημαντικό σημείο η κατανόηση του όρου «εξυπηρέτηση του δημόσιου αγαθού».

Στο πλαίσιο της εργασίας αυτής έγινε μελέτη της συναισθηματικής νοημοσύνης και πώς αυτή εφαρμόζεται παράλληλα με τις τεχνικές του σύγχρονου management. Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε μία μελέτη περίπτωσης ενός δημόσιου φορέα, και πιο συγκεκριμένα της ΔΟΥ του νομού Φλώρινας. Χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο για τη μελέτη της συναισθηματικής νοημοσύνης των υπαλλήλων αλλά και των απαντήσεων που έδωσαν οι πελάτες ανά υπάλληλο. Όπως προέκυψε, παρόλο που οι υπάλληλοι της υπηρεσίας παρουσιάζουν χαμηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης, το γεγονός αυτό δεν επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τους πελάτες της υπηρεσίας διότι τους έχουν βαθμολογήσει σχετικά υψηλά.

Βιβλιογραφική ανασκόπηση: Η συναισθηματική νοημοσύνη

Στο κεφάλαιο αυτό πρόκειται να οριστεί η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης αλλά και να γίνει μία ιστορική αναδρομή που σχετίζεται με τη χρήση της έννοιας αυτής. Παρακάτω θα γίνει αναφορά στα βασικότερα θεωρητικά μοντέλα που περιγράφουν τη συναισθηματική νοημοσύνη αλλά και θα περιγραφούν οι διάφορες διαστάσεις.

1.1. Βασικοί εννοιολογικοί προσδιορισμοί

Είναι γεγονός ότι σε περίπτωση που είχε εγκαθιδρυθεί ένας βασικός και μοναδικός ορισμός για τις έννοιες που περιγράφουν το συναίσθημα ή τη νοημοσύνη, ο όρος της συναισθηματικής νοημοσύνης θα θεωρούταν εύκολο να καθοριστεί. Σε περίπτωση που κάποιος θέλει να προσεγγίσει εννοιολογικά το συναίσθημα, πραγματοποιεί αναφορά στις διάφορες αντιδράσεις που πραγματοποιούνται αυθόρμητα αλλά και στις παρορμήσεις ενός ατόμου (Matthewsetal., 2005). Η ρίζα της λέξης συναίσθημα περιέχει τις διαθέσεις που έχουν τα άτομα για να δράσουν και να κινηθούν. Κατά συνέπεια, το σύνολο των συναισθημάτων αποτελούν μία προτροπή του ανθρώπου να δράσει έτσι ώστε, με αποτελεσματικό τρόπο, να μπορέσει να αντιμετωπίσει τα διάφορα γεγονότα της καθημερινότητας. Οι διάφοροι τρόποι δράσης έχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ τους από άτομο σε άτομο και καθορίζονται μέσα από τις εμπειρίες των ατόμων αλλά και την κουλτούρα τους (Darwin, 1872).

Τα συναισθήματα αποτελούν κάποιες φυσιολογικές αντιδράσεις σε ερεθίσματα που προκύπτουν από το περιβάλλον αλλά και την ίδια στιγμή μπορούν να αποτελέσουν εκφράσεις διαφόρων στάσεων ηθικού ή ιδεολογικού περιεχομένου (Rosaldo, 1983). Η διαφοροποίηση των συναισθημάτων μπορεί να γίνει έχοντας σαν βάση τις αιτίες πρόκλησής τους και αποτελούν αντίδραση στον οργανισμό των ατόμων σε διάφορες μεταβολές που λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον ή στις διαπροσωπικές σχέσεις τους. Παραδείγματος χάριν το συναίσθημα του φόβου είναι ένα αρνητικό συναίσθημα που αποτελεί μία

συνέπεια των προειδοποιήσεων κινδύνου έτσι ώστε το άτομο να μπορέσει να ετοιμαστεί για μάχη. Το αίσθημα της ευτυχίας αποτελεί ένα θετικό συναίσθημα που βιώνει το άτομο ενώ, από την άλλη, ο θυμός κάνει την εμφάνιση του σε περίπτωση που τα άτομα νιώσουν αδικία ή αν αισθανθούν πως απομακρύνονται από το στόχο τους.

Όπως προκύπτει, η έννοια της νοημοσύνης συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με τη λογική σκέψη (Matthewsetal., 2005). Η νοημοσύνη σύμφωνα με τον Wechler (1958), μπορεί να αποτελέσει τη συνολική ικανότητα που έχουν τα άτομα να πραγματοποιούν ενέργειες έχοντας σαν βάση τους στόχους τους, να πραγματοποιούν λογικές σκέψεις και να μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις που προκύπτουν όσον αφορά στο φυσικό ή κοινωνικό περιβάλλον τους. Έπρεπε να περάσουν πολλά χρόνια έτσι ώστε ο ορισμός της νοημοσύνης να εξελιχθεί από την έννοια που δίνονταν σε αυτόν από το Wechler σαν μία συνολική ικανότητα η οποία έχει μονοδιάστατη υπόσταση, στον εννοιολογικό προσδιορισμό του Gardner το 1983.

Βάσει του συγκεκριμένου προσδιορισμού η νοημοσύνη έχει χαρακτήρα πολυδιάστατο εφόσον μπορεί να ειπωθεί ότι αποτελεί ένα σύνολο επτά επιμέρους τύπων. Αυτοί οι τύποι είναι οι εξής: η γλωσσική, η λογικό – μαθηματική, η χωρική, η κινητική, η σωματική, η μουσική, η διαπροσωπική και η ενδοπροσωπική νοημοσύνη. Καθένας από τους παραπάνω τύπους νοημοσύνης αποτελεί μία διακριτή οντότητα.

Οι απόψεις που εξέφρασε ο Gardner αργότερα ήταν η βάση για την ανάπτυξη της θεωρίας του Goleman αναφορικά με το πεδίο της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ο Goleman έκανε χρήση των όρων «διαπροσωπική» αλλά και «ενδοπροσωπική» νοημοσύνη, τις οποίες είχε προτείνει προηγουμένως ο Gardner και για πρώτη φορά πραγματοποίησε τη σύνδεση του συναισθήματος με τη νόηση.

Η «διαπροσωπική» νοημοσύνη έχει να κάνει με τις ικανότητες που εκφράζει ένας άνθρωπος αναφορικά με την αντίληψη και κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων ανθρώπων, των κινήτρων τους και των διαθέσεων τους αλλά και τους τρόπους που χρησιμοποιούν για να επικοινωνήσουν και να

συνεργαστούν. Από την άλλη η «ενδοπροσωπική» νοημοσύνη σχετίζεται με τις ικανότητες που έχουν οι άνθρωποι να ελέγχουν τα συναισθήματά τους, να έχουν αυτογνωσία και να μπορούν να συνειδητοποιήσουν τους στόχους τους και τις δυνατότητές τους έτσι ώστε να μπορέσουν να λειτουργήσουν με αποτελεσματικό τρόπο στη ζωή (Gardner, 1983, Κασσωτάκης Ψλουρής, 2006).

Σύμφωνα με την εννοιολογική προσέγγιση που πραγματοποίησε ο Goleman, η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να ειπωθεί ότι είναι η ικανότητα εκείνη του ατόμου να μπορεί να ανταπεξέλθει στις απογοητεύσεις και να προσπαθεί να βρίσκει κίνητρα για τον εαυτό του αλλά και να καταλαβαίνει τα άλλα άτομα ώστε να μπορέσει να πραγματοποιήσει σωστές ρυθμίσεις των συναισθημάτων του. Η βασική διαφορά που εντοπίζεται ανάμεσα στους δύο ορισμούς και συναισθηματικής νοημοσύνης, δηλαδή τον ορισμό του Goleman και στον ορισμό του Wechsler έχει να κάνει με την έμφαση που δίνει ο πρώτος στις ικανότητες του ατόμου έτσι ώστε αυτό να μπορέσει να κατανοήσει και να ελέγξει και να διαχειριστεί και τα δικά του συναισθήματα αλλά και τα συναισθήματα των συνανθρώπων (Goleman, 1995).

1.2. Ιστορική αναδρομή της έννοιας

Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης ξεκίνησε από την αρχαιότητα. Πιο συγκεκριμένα ο Πλάτωνας ήταν εκείνος που ασχολήθηκε πρώτος με τη θεωρία των συναισθημάτων, στο πλαίσιο της οποίας πραγματοποίησε μία διάκριση. Έτσι διέκρινε τα συναισθήματα σε ανώτερα και κατώτερα. Τα ανώτερα συναισθήματα έχουν να κάνουν με την ύπαρξη φιλοσοφικού και διανοητικού έρωτα και τα κατώτερα έχουν να κάνουν με την ύπαρξη συναισθημάτων όπως είναι ο θυμός ή ο φόβος. Αργότερα, οι Στωικοί φιλόσοφοι έδωσαν ιδιαίτερη σημασία στο ρόλο που διαδραματίζουν τα συναισθήματα όσον αφορά στην επίτευξη των στόχων που θέτει κάθε άτομο αλλά και στην απόκτηση μιας ζωής που χαρακτηρίζεται από ηρεμία και γαλήνη. Παραδείγματος χάριν, ο Ζήνων πρέσβευε ότι η επιτυχία στη ζωή των ατόμων συνεπάγεται την επίτευξη της ηρεμίας.

Παρακάτω, κατά τις αρχές του 19ου αιώνα ακόμα ο Thorndike έκανε χρήση του όρου κοινωνική νοημοσύνη έτσι ώστε να εκφράσει αυτό που πρεσβεύει η συναισθηματική νοημοσύνη όπως ορίστηκε παραπάνω. Βάσει της θεωρίας του Thorndike η κοινωνική νοημοσύνη αποτελεί την ικανότητα που έχουν τα άτομα να μπορέσουν να καταλαβαίνουν και τα δύο φύλα, τα αγόρια και τα κορίτσια, αλλά και να μπορούν να διαχειριστούν τις ανθρώπινες αποφάσεις και να λάβουν αποφάσεις οι οποίες χαρακτηρίζονται από σοφία (Thorndike&Stein, 1937). Αργότερα, ο Wechsler προσπάθησε να συμπεριλάβει στη θεωρία του για τη νοημοσύνη που αναπτύχθηκε παραπάνω τη διάσταση της κοινωνικής νοημοσύνης όπως ορίστηκε κατά το 19^ο αιώνα από τον Thorndike. Μέσα από αυτή την προσπάθεια έδωσε ιδιαίτερη σημασία στην ανάγκη που υπήρξε για την ανάπτυξη ειδικών ψυχομετρικών εργαλείων και τεστ που θα σχετιζόνταν με την αξιολόγηση των παραγόντων αυτών (Μαριδάκη-Κασσωτάκη, 2011).

Παρακάτω, το 1986 ο όρος της συναισθηματικής νοημοσύνης χρησιμοποιείται από τον Payne ενώ το 1990 οι Salovey και Mayer έκαναν χρήση του όρου έτσι ώστε να μπορέσουν να εκφράσουν την ικανότητα αυτή που έχει το άτομο να ελέγχει, να αποδέχεται και να αναγνωρίζει τα συναισθήματα του αλλά και τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων και μέσα από αυτή τη διαδικασία να χρησιμοποιούν τη γνώση σαν μία κατευθυντήρια γραμμή των σκέψεων και των πράξεων τους (Μαριδάκη- Κασσωτάκη, 2011). Οι μελετητές αυτοί έκαναν αποδεκτό το γεγονός ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μία μορφή που εκφράζει την κοινωνική ευφυΐα και διαφέρει από τη γνωσιακή ευφυΐα. Επίσης οι μελετητές έδωσαν ιδιαίτερη σημασία στην ικανότητα που έχουν τα άτομα αυτά να κατανοήσουν και να διαχειριστούν τα συναισθήματα των άλλων ατόμων.

Αργότερα, του 1995 ο Goleman προχωρά στον ορισμό της συναισθηματικής νοημοσύνης και την προσεγγίζει σαν την ικανότητα που έχουν τα άτομα να βρίσκουν κίνητρα για αυτούς έτσι ώστε να μπορούν να αντέχουν τις απογοητεύσεις, να ελέγχουν τις παρορμήσεις και να χαλιναγωγούν την ανυπομονησία τους. Επίσης είναι η ικανότητα που έχουν τα άτομα να ρυθμίζουν σωστά τη διάθεσή τους, να έχουν συναίσθηση και ελπίδα (Goleman, 1995, 1998).

Μέσα στον ορισμό του για τη συναισθηματική νοημοσύνη, ο Goleman ενσωμάτωσε την έννοια της προσωπικής κινητοποίησης αλλά και της ενσυναίσθησης οι οποίες δεν αναφέρονται στους προηγούμενους ορισμούς των Mayer και Salovey.

Για τον Goleman, η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι καλλιεργήσιμη και κατά συνέπεια υπάρχει δυνατότητα να διδαχτεί σε άτομα τα οποία θέλουν να βελτιώσουν τη συμπεριφορά τους σε συναισθηματικό επίπεδο. Ειδικότερα, φαίνεται να δίνει ιδιαίτερη σημασία στο δείκτη μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης ενώ το θεωρεί ανώτερο από τον δείκτη της γνωσιακής νοημοσύνης, όπως αυτός αξιολογείται μέσα από τη χρήση των τεστ νοημοσύνης. Επίσης, τόνισε το γεγονός ότι μόνο το 20% της επιτυχίας ζωής των ατόμων πηγάζει από τη χρήση της γνωσιακής νοημοσύνης, ενώ το υπόλοιπο 80% οφείλεται στη συναισθηματική νοημοσύνη λόγω του γεγονότος ότι μέσα από τις μελέτες του προέκυψε ότι οι άνθρωποι οι οποίοι κατείχαν υψηλό δείκτη νοημοσύνης πιθανότατα να μην χειρίζονται επιτυχημένα τη ζωή τους (Cherniss & Goleman, 1998; O' Neil, 1996).

Κάποιες παρόμοιες διαπιστώσεις έκανε και ο Gibbs (1995), καθώς και κάποιοι άλλοι μελετητές οι οποίοι υποστήριξαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να αποτελέσει και τον πιο σημαντικό παράγοντα πρόγνωσης για την επιτυχία στη ζωή αλλά και για την επαγγελματική καταξίωση. Στη συνέχεια, το 1995, οι Mayer και Salovey προχώρησαν στην απόδοση ενός νέου οργανισμού βάσει του οποίου η συναισθηματική νοημοσύνη χρησιμοποιείται για να εκφράσει την ικανότητα αποτελεσματικής επεξεργασίας των πληροφοριών συναισθηματικού τύπου που έχουν να κάνουν με την αναγνώριση και τη ρύθμιση των συναισθημάτων των ατόμων στους ίδιους τους εαυτούς τους αλλά και στους άλλους έχοντας σαν στόχο την προαγωγή της συναισθηματικής και πνευματικής ανάπτυξης (Mayer & Salovey, 1997).

Παρ' όλο που δεν φαίνεται να έχει ουσιαστικές διαφορές από τον ορισμό που παρατέθηκε παραπάνω, πρέπει να αναφερθεί ότι μέσα από τη μελέτη τους, οι Mayer & Salovey (1997) έκαναν την προσθήκη ενός σημαντικού στόχου για τον οποίο τα άτομα προχωρούν στην ανάπτυξη των ικανοτήτων τους στο πεδίο

της συναισθηματικής νοημοσύνης, δηλαδή τη συναισθηματική τους αλλά και την πνευματική τους ανάπτυξη.

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι οι ερευνητές αυτοί υποστήριξαν την άποψη ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να οριστεί και σαν τη γνωστική ικανότητα του ατόμου που έχει να κάνει με την αντικειμενική εκτίμηση του επιπέδου της συναισθηματικής νοημοσύνης του και λειτουργεί σαν ένα γνώρισμα της προσωπικότητάς του. Το γνώρισμα αυτό είναι χαρακτηριστικό και συνδέεται άμεσα με την άποψή του, αναφορικά με την συναισθηματική του κατάσταση.

Δύο χρόνια μετά, το 1997, οι Cooper και Sawaf πρότειναν τη δική τους θεωρία βάσει της οποίας η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης συντίθεται από 4 συνολικά διαστάσεις. Η πρώτη διάσταση έχει να κάνει με τη συναισθηματική γνώση που σχετίζεται με την ικανότητα που έχουν τα άτομα να αναγνωρίζουν, να κατανοούν και να εκφράζουν τα συναισθήματά τους τα δικά τους αλλά και των άλλων ατόμων. Στη συνέχεια η επόμενη διάσταση αφορά τη συναισθηματική καταλληλότητα η οποία σχετίζεται με την ικανότητα που έχουν τα άτομα να είναι ευέλικτα ανθεκτικά και αξιόπιστα. Η επόμενη διάσταση αφορά το συναισθηματικό βάθος το οποίο σχετίζεται με την ικανότητα που έχουν τα άτομα να αναπτύσσονται συναισθηματικά και τέλος η τελευταία διάσταση αφορά τη συναισθηματική αλχημεία η οποία σχετίζεται με την ανάπτυξη ικανοτήτων των ατόμων για να χρησιμοποιούν τα συναισθήματά τους έχοντας σαν στόχο το να βρίσκουν και να εκμεταλλεύονται τη ζωή (Cooper & Sawaf, 1997, Καφέτσιος, 2003).

Παρακάτω κατά το 2008 ο Bagshaw έκανε χρήση του ακρωνύμιου CARES έτσι ώστε να μπορέσει να ορίσει τη συναισθηματική νοημοσύνη. Στο ακρωνύμιο αυτό το C σημαίνει δημιουργική τάση ενώ το A σημαίνει ενεργός επιλογή. Στη συνέχεια το R αναφέρεται στον όρο της ανθεκτικότητας κάτω πίεση και το E σημαίνει συναισθηματικές διαπροσωπικές σχέσεις και το S σημαίνει αυτοέλεγχος των ατόμων. Ο μελετητής αυτός υποστηρίζει την άποψη ότι τα χαρακτηριστικά που αναφέρονται παραπάνω, τα οποία σχετίζονται άμεσα με την ικανότητα κατανόησης, ελέγχου και διαχείριση των συναισθημάτων, τα

σημαντικότερα συστατικά στοιχεία της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης (Bagshaw, 2000).

Κατά τη διάρκεια της ίδιας χρονιάς, δηλαδή του 2000, κάποιοι άλλοι μελετητές προχώρησαν στον εννοιολογικό προσδιορισμό της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης σαν ένα σύνολο συναισθηματικών διαθέσεων αλλά και προσωπικών εκτιμήσεων. Βάσει των μελετών αυτών τα άτομα βιώνουν σε ατομικό πλαίσιο τις συναισθηματικές καταστάσεις και στην ουσία είναι το κάθε άτομο το μόνο που βρίσκεται σε θέση να δώσει τις απαραίτητες πληροφορίες για την επεξήγηση της συναισθηματικής του εμπειρίας. Κατά συνέπεια, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα βίωμα που χαρακτηρίζεται από μεγάλη υποκειμενικότητα και μπορεί να αξιολογηθεί χρησιμοποιώντας τη μέθοδο των αυτό- αναφορών (Petrides & Furnham, 2001). Οι ερευνητές αυτοί επίσης υποστήριξαν την άποψη ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να οριστεί ως η γνωστική ικανότητα που σχετίζεται με την αντικειμενική εκτίμηση του επιπέδου της συναισθηματικής νοημοσύνης που έχει ένα άτομο και ως ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα της προσωπικότητας του ατόμου.

Παρακάτω, οι Mayer, Salovey και Caruso, το 2002 προχώρησαν στην πρόταση ενός νέου οργανισμού που αφορούσε τη συναισθηματική νοημοσύνη. Στα πλαίσια του ορισμού αυτού τόνισαν τη σημαντικότητα που έχει η ικανότητα της αναγνώρισης, της κατανόησης αλλά και της ρύθμισης των θετικών και των αρνητικών συναισθημάτων των ατόμων. Βάσει του συγκεκριμένου ορισμού, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί την ικανότητα των ατόμων να μπορέσουν να αποτιμήσουν επακριβώς αλλά και να ξεχωρίσουν τα συναισθήματα τόσο τα δικά τους όσο και των άλλων ατόμων, να τα κατανοήσουν αλλά και να τα αφομοιώσουν (Mayeretal., 2002). Επίσης να μπορέσουν να προχωρήσουν στη ρύθμιση τόσο των αρνητικών όσο και των θετικών συναισθημάτων για εαυτό τους αλλά και για τους άλλους. Τέλος, το συγκεκριμένο στοιχείο που διαφοροποιεί τον ορισμό αυτόν από τους προηγούμενους είναι ότι αναφέρεται στη διαδικασία του διαχωρισμού των συναισθημάτων σε θετικά και αρνητικά και πραγματοποιεί τη διευκρίνιση ότι η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης σχετίζεται άμεσα με την ανάπτυξη ικανοτήτων διαχείρισης, κατανόησης και

ελέγχου του συνόλου των συναισθημάτων τόσο του ίδιου του ατόμου αλλά και των γύρω.

1.3. Θεωρητικά μοντέλα

Όπως ισχύει και για τη γνωσιακή νοημοσύνη, έτσι και η συναισθηματική νοημοσύνη είναι δύσκολη όσον αφορά στον καθορισμό της. Το σύνολο των θεωριών που έχουν διατυπωθεί αναφορικά με τον εννοιολογικό προσδιορισμό της συναισθηματικής νοημοσύνης, την αντιμετωπίζουν σαν μία σύνθετη έννοια που συμπεριλαμβάνει ένα σύνολο διαστάσεων και αναφέρεται σε διάφορα πεδία της ανθρώπινης φύσης.

Λαμβάνοντας υπόψιν την κατεύθυνση που εστιάζουν οι θεωρίες αυτές, τα διάφορα θεωρητικά μοντέλα τα οποία διατυπώθηκαν έτσι ώστε να μπορέσει να περιγραφεί η δομή της συναισθηματικής νοημοσύνης ταξινομούνται σε δύο κατηγορίες. Οι κατηγορίες αυτές συμπεριλαμβάνουν τα μοντέλα ικανότητας και τα μικτά μοντέλα. Αρχικά, στα πλαίσια της ανάλυσης των μοντέλων ικανότητας, η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να περιγραφεί σαν μία μορφή κοινωνικής νοημοσύνης και σχετίζεται άμεσα με την ανάπτυξη γνωστικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων των ατόμων που τους δίνει τη δυνατότητα να μπορέσουν να επεξεργαστούν την πληροφορία συναισθηματικού τύπου (Πλατσίδου, 2004).

Στο πλαίσιο της ανάλυσης των μικτών μοντέλων, η συναισθηματική νοημοσύνη έχει να κάνει με την ηθική, από κοινωνικής και συναισθηματικής άποψης, ενώ παράλληλα σχετίζεται με ικανότητες που εντάσσονται στο μη γνωστικό επίπεδο καθώς και ένα πλήθος κινήτρων σχετικά με τα μοντέλα ικανότητας το πιο αντιπροσωπευτικό μπορεί να θεωρηθεί αυτών των Mayer και των συνεργατών του (2000).

Όσον αφορά στα μικτά μοντέλα, η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης έχει να κάνει με ικανότητες κοινωνικές και συναισθηματικές, ηθικές και διάφορα χαρακτηριστικά προσωπικότητας. Η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να χαρακτηριστεί ως αντιπροσωπευτική, στα πλαίσια των μικτών

μοντέλων, ενός συνδυασμού που αποτελείται από ικανότητες προσαρμογής που εντάσσονται στο μη γνωστικό επίπεδο των ατόμων ή ακόμη και άλλες δεξιότητες και συμπεριφορές που το κυριότερο χαρακτηριστικό τους είναι η ευφυΐα, κοινωνική αλλά και συναισθηματική αλλά και τα διάφορα γνωρίσματα της προσωπικότητας του ατόμου.

Τα πιο σημαντικά μοντέλα που εντάσσονται στην κατηγορία των μικτών μοντέλων είναι αυτά του Bar-On, του Coleman και των Petrides και Fumham (Mayer et al., 2008, Taraza & Anastasiadou, 2019).

1.3.1 Το μοντέλο των Mayer, Salovey, Caruso

Η ομάδα των Mayer, Salovey and Caruso, (1999) έχουν αναφέρει ότι η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης συμπεριλαμβάνει τις παρακάτω ικανότητες που εντάσσονται στο συναισθηματικό πλαίσιο.

Αρχικά, όπως αναφέρουν οι ίδιοι, συμπεριλαμβάνει τις ικανότητες της αντίληψης αλλά και της αναγνώρισης των συναισθημάτων. Πιο συγκεκριμένα, η συγκεκριμένη ικανότητα έχει να κάνει με την αντίληψη που έχουν τα άτομα έτσι ώστε να καταλαβαίνουν τα συναισθήματα τα δικά τους ή των άλλων. Τα συναισθήματα αυτά μπορεί να γίνουν εμφανή στις εκφράσεις που φαίνονται στο πρόσωπό τους, στον τρόπο της ομιλίας τους, στις αντιδράσεις και τα σχόλιά τους. Η συγκεκριμένη ικανότητα αφορά τη δυνατότητα για την κατανόηση συναισθημάτων και της αντίδρασης που μπορεί να προκύψει σε περίπτωση που ένα συναίσθημα οδηγήσει σε κάποιο άλλο. Η δεξιότητα που έχουν τα άτομα να βλέπουν τα συναισθήματα των άλλων καλείται ως ενσυναίσθηση και διευκολύνει σε πολύ μεγάλο επίπεδο τη διαδικασία της κατανόησης των διαπροσωπικών σχέσεων.

Τα άτομα τα οποία έχουν υψηλά επίπεδα ενσυναίσθησης θεωρείται ότι δέχονται πιο εύκολα, και είναι πιο κατανοητά για αυτά τα πολλά κοινωνικά σήματα τα οποία δείχνουν τις επιθυμίες και τις ανάγκες των άλλων ατόμων. Μέσα από τη δεξιότητα αυτή τα άτομα θα γίνονται καλύτερα στην

επαγγελματική τους ζωή και ιδιαίτερα σε επαγγέλματα που σχετίζονται άμεσα με την διδασκαλία, τις πωλήσεις και την διοίκηση.

Στη συνέχεια υπάρχει ικανότητα της αφομοίωσης των συναισθημάτων των ατόμων με τον τρόπο σκέψης τους. Η συγκεκριμένη δεξιότητα δίνει τη δυνατότητα στα άτομα να είναι πιο παραγωγικά αλλά και να εμφανίζουν αυξημένα επίπεδα αποτελεσματικότητας σε όποια εργασία αποφασίζουν να κάνουν. Αυτό συμβαίνει καθώς κάνουν χρήση των κατάλληλων συναισθημάτων έτσι ώστε να τροφοδοτήσουν τη λειτουργία της σκέψης. Αναλυτικότερα, σχετίζεται με τη δυνατότητα τους για επεξεργασία των συναισθηματικών πληροφοριών έτσι ώστε να μπορέσουν με πιο σωστό τρόπο να διεκπεραιώσουν τις σκέψεις τους και να κάνουν χρήση των κατάλληλων συναισθημάτων τα οποία χρησιμοποιούνται για την τροφοδότηση της σκέψης τους έτσι ώστε να μπορέσουν να αναλογιστούν βάσει αυτών.

Η επόμενη ικανότητα αφορά στην κατανόηση των συναισθημάτων των ατόμων και σχετίζεται με όλες εκείνες τις δεξιότητες που έχουν κάποια άτομα στο να κατανοούν τα σύνθετα συναισθήματα αλλά και τις απλές συναισθηματικές αντιδράσεις. Η συγκεκριμένη δεξιότητα διαδραματίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο όσον αφορά τη διαδικασία της διαμόρφωσης των διαπροσωπικών σχέσεων των ατόμων. Πιο συγκεκριμένα, αποτελεί την ικανότητα που είναι απαραίτητη για την απόκτηση δημοτικότητας των ατόμων, την ηγετική δεξιότητα αλλά και τη διαπροσωπική επιτυχία. Τα άτομα εκείνα που διαθέτουν τη συγκεκριμένη ικανότητα μπορούν να διαπρέψουν στο σύνολο των τομέων που σχετίζονται με την ανάπτυξη επικοινωνίας με άλλους ανθρώπους.

Τέλος, στα πλαίσια του μοντέλου αυτού υπάρχει ικανότητα της διαχείρισης των συναισθημάτων. Η συγκεκριμένη ικανότητα έχει να κάνει με τη δυνατότητα που έχουν κάποια άτομα όσον αφορά στη χειραγώγηση και έλεγχο των συναισθημάτων τους έτσι ώστε να μπορούν να εκφράσουν τα σωστά συναισθήματα όλες τις στιγμές. Πιο συγκεκριμένα η ικανότητα αυτή σχετίζεται με την αντίληψη του ατόμου για να μπορεί να καταλάβει το αίτιο σύμφωνα με το οποίο προκαλείται ένα συναίσθημα για τη δυνατότητα εξεύρεσης των κατάλληλων τρόπων που αρμόζουν στην περίπτωση έτσι ώστε να μπορέσει να

διαχειριστεί τα συναισθήματα του όπως είναι ο φόβος η και η θλίψη. Η συγκεκριμένη ικανότητα χτίζεται πάνω στην ικανότητα της αυτοκίνησης. Τα άτομα τα οποία μπορούν να ελέγξουν τα συναισθήματά τους μπορούν και να ξεπεράσουν πολύ γρήγορα τις απογοητεύσεις που υπάρχουν στη ζωή ενώ, αντίθετα, τα άτομα τα οποία δεν έχουν αυτή τη δυνατότητα μωρώ να βιώσουν και σε πολλές περιπτώσεις συναισθήματα κατάθλιψης.

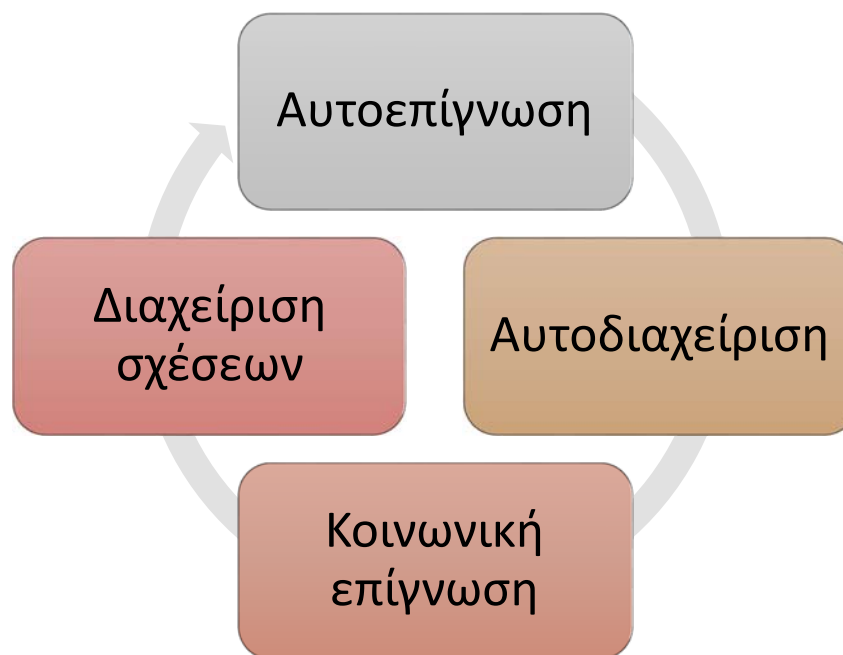
Ο Mayer και οι συνεργάτες του (2002), κατασκεύασαν το δικό τους ερωτηματολόγιο, το Mayer, Salovey. Caruso, Emotional Intelligence Test MSCEIT για τη μέτρηση του επιπέδου συναισθηματικής νοημοσύνης των ατόμων (Mayeretal., 2002).

1.3.2 Το μοντέλο του Goleman

Στο μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης του Goleman, η συναισθηματική νοημοσύνη των ατόμων μπορεί να καθορισθεί από το επίπεδο στο οποίο τα άτομα κατέχουν τις κάποιες συγκεκριμένες ικανότητες. Η πρώτη ικανότητα, βάσει της οποίας καθορίζεται αν το άτομο έχει υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης, είναι αυτή που σχετίζεται με την αυτό επίγνωση και την κατανόηση των συναισθημάτων. Πιο συγκεκριμένα, το άτομο έχει την ικανότητα να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του και να τα ελέγχει. Στη συνέχεια, στα πλαίσια του συγκεκριμένου μοντέλου είναι και πολύ σημαντική η ικανότητα της αυτορρύθμισης και της διαχείρισης των συναισθημάτων. Αυτό σημαίνει ότι το άτομο μπορεί να εκφράσει τα σωστά συναισθήματα τις κατάλληλες στιγμές και έχει την ικανότητα να ηρεμήσει τον εαυτό του ενώ αποφεύγει την ύπαρξη αρνητικών συναισθημάτων. Στη συνέχεια αυτά τα άτομα είναι ικανά να κινητοποιήσουν τον εαυτό τους και να χρησιμοποιήσουν τα συναισθήματα τους έτσι ώστε να πετύχουν κάποιο σκοπό. Τέλος κάποιες άλλες περιφερειακές συχνότητες είναι η αναγνώριση και η επιχείρηση σχέσης με τους άλλους και η συνύπαρξη.

Μετά τη δημοσίευση του συγκεκριμένου μοντέλου, λίγα χρόνια αργότερα ο Goleman σε συνεργασία με τους Boyatzis και McKee (2002) προχώρησε στην πρόταση ενός μοντέλου που συμπεριλαμβάνει τις ικανότητες όπως αυτές απεικονίζονται στο παρακάτω σχήμα.

Εικόνα 1: Μοντέλο Goleman σε συνεργασία με τους Boyatzis και McKee (2002)



Πηγή: Golemanetal., 2002

Οι ερευνητές κατέταξαν τις συγκεκριμένες ικανότητες σε δύο μεγαλύτερες ομάδες. Οι ομάδες αυτές συμπεριλαμβάνει τις πρωταρχικές ικανότητες και τις δευτερεύουσες. Στις πρωταρχικές ικανότητες εντάσσονται οι ατομικές δεξιότητες που είναι οι δεξιότητες διαχείρισης και τις δευτερεύουσες δεξιότητες όπως είναι αυτές της διαχείρισης των σχέσεων.

Οι ερευνητές αργότερα προχώρησαν στην κατασκευή του δικού τους ερωτηματολογίου αναφορικά με τη μέτρηση των επιπέδων της συναισθηματικής νοημοσύνης των ατόμων το Emotional Competence Inventory - EC1 (Boyatzisetal, 2000).

1.3.3 Το μοντέλο του Bar – On

Τέλος, το τελευταίο μοντέλο που παρουσιάζεται στα πλαίσια της συγκεκριμένης ενότητας είναι το μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης το οποίο δημιουργήθηκε από το Bar-On (1997). Σύμφωνα με το συγκεκριμένο ερευνητή, οι συνιστώσες που μπορούν να επηρεάσουν τα επίπεδα της συναισθηματικής νοημοσύνης των ατόμων ταξινομούνται σε πέντε συνολικά κατηγορίες. Οι κατηγορίες αυτές έχουν αρχικά να κάνουν με τους ενδοπροσωπικούς και διαπροσωπικούς παράγοντες. Οι ενδοπροσωπικοί παράγοντες σχετίζονται με την αυτό επίγνωση των ατόμων, τον αυτοσεβασμό τους και την εμπιστοσύνη που έχουν στις προσωπικές τους δυνατότητες. Στη συνέχεια οι διαπροσωπικοί παράγοντες έχουν να κάνουν με την ύπαρξη της ενσυναίσθησης και της κοινωνικής υπευθυνότητας.

Παρακάτω υπάρχουν παράγοντες προσαρμοστικότητας όπως παραδείγματος χάριν μπορεί να είναι η ικανότητα αντιμετώπισης διαφόρων εμποδίων και καταστάσεων και οι παράγοντες αντιμετώπισης του άγχους όπως είναι η αντοχή στο άγχος και προσαρμοστικότητα. Τέλος, υπάρχουν γενικοί παράγοντες που σχετίζονται με τη διάθεση των ατόμων όπως η ικανότητά τους να αναγνωρίζουν τα θετικά συναισθήματα.

Οι παράγοντες που αναφέρονται παραπάνω κατατάχθηκαν από τον συγκεκριμένο ερευνητή σε συνολικά τρεις μεγάλες κατηγορίες, τους βασικούς παράγοντες, τους παράγοντες υποστήριξης και τέλος στους επακόλουθους παράγοντες. Αρχικά, στους δύο βασικούς παράγοντες μπορούν να συμπεριληφθούν συνθήματα και ικανότητες, όπως είναι η ενσυναίσθηση, το συναίσθημα της διεκδίκησης, η ευελιξία καθώς και ικανότητα αυτοδιαχείρισης. Στη συνέχεια, στους παράγοντες υποστήριξης μπορούν να ταξινομηθούν ο αυτοσεβασμός, η αισιοδοξία και αντοχή στο άγχος ενώ στους ακόλουθους παράγοντες συγκαταλέγεται η ικανότητα για την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων και η ικανότητα αντιμετώπισης των δύσκολων καταστάσεων.

Ο συγκεκριμένος ερευνητής προχώρησε στην κατασκευή του δικού του ερωτηματολογίου όπως οι προηγούμενοι, το Emotional Quotient Inventory- Bar-

OnEQ-i, για να μπορέσει να μετρήσει τα επίπεδα της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η βαθμολογία που πετυχαίνουν τα άτομα συνδέεται με την ικανότητά τους να προνοούν σχετικά με την επιτυχία που θα έχουν σε διάφορους τομείς επειδή η συγκεκριμένη κλίμακα αντανακλά τη μεθοδολογία βάσει της οποίας το άτομο μπορεί να χρησιμοποιήσει τη γνώση σε κάποιες συγκεκριμένες περιστάσεις. Έτσι, για να καταφέρει να μετρήσει κάποιος στη συναισθηματική νοημοσύνη πρέπει να μπορέσει να καταλάβει και να μετρήσει την κοινή λογική και τις ικανότητες που έχει ένα άτομο όσον αφορά στην αντιμετώπιση κάποιων σημαντικών εμποδίων της ζωής. Οι προσπάθειες που πραγματοποιούνται αναφορικά με την προσαρμογή του ερωτηματολογίου στην ελληνική πραγματικότητα δεν έχουν τελεσφορήσει εφόσον η εσωτερική δομή των ελληνικών ερωτηματολογίων είναι πολύ διαφορετική σε σχέση με αυτή του αρχικού ερευνητή.

1.4. Διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης

Υπάρχουν διάφοροι ερευνητές που έχουν προσπαθήσει καθορίζουν τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης με την καταγραφή όλων των παραμέτρων που μπορεί να εμφανιστούν στα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της και τα οποία έχουν χρησιμοποιηθεί πολλές φορές σε μελέτες για τη συναισθηματική νοημοσύνη (Petrides, Furnham & Frederickson, 2004). Η συγκεκριμένη προσπάθεια έχει οδηγήσει στην αποτύπωση των διαστάσεων της νοημοσύνης:

- Προσαρμοστικότητα
- Διεκδικητική συμπεριφορά
- Έκφραση των συναισθημάτων
- Ρύθμιση των συναισθήματος
- Αντίληψη των συναισθήματος
- Διαχείριση του συναισθήματος (των άλλων)
- Παρορμητικότητα (χαμηλή)
- Διαπροσωπικές σχέσεις

- Αυτοεκτίμηση
- Κινητοποίηση του εαυτού
- Κοινωνική επίγνωση
- Διαχείριση του άγχους
- Ενσυναίσθηση ως χαρακτηριστικό γνώρισμα
- Ευτυχία ως χαρακτηριστικό γνώρισμα
- Αισιοδοξία ως χαρακτηριστικό γνώρισμα

Οι διαστάσεις αυτές μπορούν να κατανεμηθούν σε συνολικά τρεις κύριες κατηγορίες, την προσωπική, την κοινωνική και τη συναισθηματική. Η προσωπική κατηγορία έχει να κάνει με την αναγνώριση διαφόρων χαρακτηριστικών στοιχείων της προσωπικότητας του ατόμου όπως είναι η προσαρμοστικότητα, η διαχείριση του στρες, η ευτυχία και η αισιοδοξία. Η κοινωνική κατηγορία έχει να κάνει με διάφορα χαρακτηριστικά στοιχεία που αφορούν στην αλληλεπίδραση με τα άλλα άτομα όπως είναι η ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων.

Τέλος, η συναισθηματική κατηγορία σχετίζεται με τις ικανότητες που έχουν τα άτομα σχετικά με την αντίληψη, έκφραση και διαχείριση των συναισθημάτων τους. Τέτοια χαρακτηριστικά μπορούν να είναι η έκφραση των συναισθημάτων, η αυτοδιαχείριση, η αντίληψη του ελέγχου. Η υψηλή βαθμολογία που μπορούν να πετύχουν τα άτομα στην αρχική κατηγορία υποδηλώνει ότι τα άτομα αυτά μπορούν να σκέφτομαι θετικά για τον εαυτό τους και να επιβραβεύουν τον εαυτό τους για τα επιτεύγματά τους στη ζωή. Επίσης, τα άτομα έχουν δεξιότητες αυτοδιαχείρισης και αυτοελέγχου έχοντας έτσι τη δυνατότητα να μετατρέπουν τις απογοητεύσεις σε εποικοδομητική ενέργεια.

2. Μάνατζμεντ, ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη

2.1. Μάνατζμεντ

Στον χώρο της Οργάνωσης και Διοίκησης, χρησιμοποιούνται τρεις όροι: διοίκηση, διεύθυνση και ηγεσία με διαφορετική ή αλληλεπικαλυπτόμενη έννοια. Ο όρος διοίκηση παραπέμπει στην καθημερινή, διοικητική διεκπεραίωση των καθημερινών εργασιών ενός γραφειοκρατικού οργανισμού, ενώ ο όρος διεύθυνση καταδεικνύει την καθημερινή διοίκηση του οργανισμού με την έννοια του καθορισμού της κατεύθυνσής του στο πλαίσιο ενός χρονικού διαστήματος, έως δύο χρόνια. Τέλος, ο όρος ηγεσία καλύπτει ως ομπρέλα τους δύο προηγούμενους όρους (Πασιαρδής, 2004, Anastasiadou & Taraza, 2019, Taraza & Anastasiadou, 2019a, Taraza & Anastasiadou 2019β).

Ο Bush (2007) υποστηρίζει ότι η έννοια του Μάνατζμεντ αλληλεπικαλύπτεται με τους παρεμφερείς όρους “leadership” και “Administration”, χωρίς όμως περαιτέρω διασαφήνιση. Ο Κατσαρός, (2008) από τη δική του πλευρά, υποστηρίζει ότι στον αγγλοσαξονικό χώρο ο όρος μάνατζμεντ φαίνεται μεν να έχει ευρύτερη σημασία από τον όρο “administration”, επικαλύπτεται δε αλληλοσυμπληρούμενος από τον όρο ηγεσία (Καλογιάννης, 2014).

Ο Dimmock (1999) ενισχύοντας την άποψη του Κατσαρού τονίζει ότι το μάνατζμεντ αναφέρεται στις τρέχουσες λειτουργίες της οργάνωσης και συναρτά τον όρο “administration” με υπηρεσίες ή σσονος σημασίας ενός γραφειοκρατικού οργανισμού, για παράδειγμα η εκτέλεση έργων ή εντολών. Η ηγεσία τέλος, κατά τον Dimmock (1999), ενέχει διοικητικές αρμοδιότητες υψηλότερης τάξης με σκοπό τη βελτίωση λειτουργίας και απόδοσης της σχολικής μονάδας, μέσω χάραξης μιας πολιτικής. Ως επιστέγασμα της περιγραφής του σημειούμενων αναφέρουμε ότι στις ΗΠΑ ο όρος administration υπέρκειται των όρων μάνατζμεντ και ηγεσίας και δεν συνδέεται με καθήκοντα.

Ο Drucker (2000) σε σχετική βιβλιογραφία, τεκμηριώνει με επιχειρήματα την άποψη ότι «η έννοια του μάνατζμεντ παραπέμπει στο επιχειρηματικό

μάνατζμεντ που είναι γέννημα των τελευταίων χρόνων». Πριν από τη δεκαετία του 1930, υπήρχαν λίγοι συγγραφείς και στοχαστές που μελετούσαν τα θέματα του μάνατζμεντ ξεκινώντας από τον Frederick Winslow Taylor κατά την αλλαγή του αιώνα και φθάνοντας στον Chester Barnard μόλις πριν από τον 2^ο Παγκόσμιο Πόλεμο υπέθεταν όλοι ότι το μάνατζμεντ των επιχειρήσεων είναι μία υποκατηγορία του γενικού μάνατζμεντ, που βασικά δεν παρουσιάζει ιδιαίτερες διαφορές από οργανισμό σε οργανισμό.

Η πρώτη πρακτική εφαρμογή της θεωρίας του μάνατζμεντ έγινε σε μη κερδοσκοπικούς ή σε κυβερνητικούς φορείς και υπηρεσίες. Αυτό που οδήγησε στην ταύτιση του Μάνατζμεντ με το Μάνατζμεντ των Επιχειρήσεων, ήταν η περίοδος της Μεγάλης Ύφεσης, κατά την οποία εμφανίστηκε ένα εχθρικό κλίμα προς τις επιχειρήσεις και μία περιφρόνηση προς τα διευθυντικά τους στελέχη. Για να μην αμαυρωθεί από αυτό το κλίμα του μάνατζμεντ του δημόσιου τομέα απλώς μετονομάστηκε σε «Δημόσια Διοίκηση», δίνοντας την εικόνα μίας καινούργιας επιστήμης -με τα δικά της πανεπιστημιακά τμήματα τη δική της ορολογία και τη δική της πορεία επαγγελματικής εξέλιξης (Drucker, 2000).

Ωστόσο ο επιστρέφων όρος είναι εκείνος της ηγεσίας, που εμπερικλείει τόσο τη διοίκηση όσο και τη διεύθυνση και το μάνατζμεντ, δεδομένου ότι ο ηγέτης μιας επιχείρησης έχει τόσο μεγάλη ευθύνη.

2.2.Θεωρία του μάνατζμεντ

Η λειτουργία του μάνατζμεντ ή της διοίκησης υποδηλώνει πως θα οργανωθεί μία κατάσταση ή ένα σύνολο ανθρώπων, που μας ενδιαφέρει, για να αποφέρει καλά αποτελέσματα.

Στο πλαίσιο μιας οργάνωσης, όπως είναι μια επιχείρηση, η αποτελεσματική αξιοποίηση των υλικών ή αυτών πόρων δεν είναι δυνατόν να επιτευχθεί χωρίς την άσκηση αποτελεσματικής οργάνωσης και διοίκησης ή μάνατζμεντ, όπως πλέον έχει καθιερωθεί ο όρος και στην ελληνική γλώσσα (Μπουραντάς, 2002). Συγκεκριμένα, μία επιχειρηματική μονάδα δεν δύναται να λειτουργήσει

αποτελεσματικά, αν μάνατζερ δεν κατέχει τη γνώση της οργάνωσης - διοίκησης και άσκησης ηγεσίας, δεν διαθέτει ικανότητες διαχείρισης των οικονομικών και διοικητικών θεμάτων, των εργαζόμενων εκπαιδευτικών και διοικητικών υπαλλήλων καθώς και όλων των ενδιαφερομένων φορέων. Επίσης αν δεν διακρίνεται για την ευελιξία, την προσαρμοστικότητα και την κουλτούρα του.

Η διοίκηση είναι έννοια πολυδιάστατη, ταυτόχρονα δε, αποτελεί φαινόμενο πολυσύνθετο και πολυμορφικό, όπως κάθε διαδικασία ή μεθοδολογία που εξαρτάται από τον ανθρώπινο παράγοντα και αφορά τη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων (Anastasiadou & Anastasiadis, 2019).

Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι τα διευθυντικά στελέχη μιας οργάνωσης και ιδιαίτερα, οφείλουν να έχουν τόσο επιστημονική κατάρτιση στο αντικείμενο της διοικητικής επιστήμης όσο και τεχνικές γνώσεις, αυτό που θα χαρακτήριζε -με ευρεία έννοια Barnard (1938: 290) «γνώση της συμπεριφοράς».

Σε περίπτωση που εμφανίζεται το διοικητικό φαινόμενο η επιστήμη πολλές φορές συνδυάζεται με την τέχνη, γεγονός το οποίο οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η διοίκηση πολλές φορές να είναι ένας συνδυασμός επιστήμης και τέχνης. Όπως αναφέρει ο Σαϊτής (2008: 32-33), «ως επιστήμη μπορεί να χαρακτηριστεί εφόσον διέπεται από συγκεκριμένες αρχές και κάνει χρήση ορισμένων προσεγγίσεων επιστημονικού τύπου και ως τέχνη εφόσον παρέχει στους ασκούντες την εξουσία τη δυνατότητα να έχουν ευελιξία και πρωτοβουλία>>».

Παρ' όλα αυτά ακόμα έχουν αναπτυχθεί πάρα πολλοί ορισμοί αναφορικά με την έννοια της διοίκησης αλλά και πολλές απόψεις που αφορούν στις επιπλέον λειτουργίες της. Ένας πολύ βασικός ορισμός της διοίκησης διατυπώνεται από το Θεοφανίδη (1985) ο οποίος υποστηρίζει την άποψη ότι «η διοίκηση είναι μία εξειδικευμένη δράση στα πλαίσια του ανθρώπινου περιβάλλοντος σε έναν οργανισμό και έχει σαν στόχο την, όσο το δυνατόν καλύτερη επίτευξη ενός κοινού σκοπού μέσω της αξιοποίησης των πόρων που διατίθενται, των λειτουργιών του προγραμματισμού, της διοίκησης και του ελέγχου.

Στη συνέχεια από σχετικό ορισμό των Montana and Charnov (2004: 20), έχει επισημανθεί ότι «η διοίκηση είναι μία μεθοδολογία εργασίας η οποία

εφαρμόζεται όσον αφορά σε συνεργασία με άλλα άτομα έχοντας σαν στόχο την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών που έχουν οι επιχειρήσεις αλλά και τα μέλη τους».

Ο Κέφης (2005: 42) συμπληρώνει ότι «Διοίκηση είναι η διαδικασία επίτευξης κοινών στόχων μέσω της αгаσής και ορθολογικής συνεργασίας ανθρώπινων και υλικών πόρων» και «η διαδικασία βελτιστοποίησης της επιλογής και πραγματοποίησης των στόχων στη βάση ενός πολυεπίπεδου ιεραρχικού συστήματος επικοινωνίας, το οποίο καθορίζει και ελέγχει όλες τις δραστηριότητες των εργαζομένων».

Παρά το γεγονός ότι ο Dawson (1993: 5) δίκαια υποστήριξε ότι η ανεύρεση ενός κοινά αποδεκτού ορισμού που να ικανοποιεί πλήρως τόσο τους θεωρητικούς όσο και τους επαγγελματίες μάνατζερ συνιστά ένα ζήτημα δυσχερές, οφείλουμε να τονίσουμε ότι οι περισσότεροι ορισμοί αποδέχονται ως διαστάσεις της διοικητικής λειτουργίας -με κάποιες διαφοροποιήσεις - τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση, τον συντονισμό και τον έλεγχο, συγκλίνοντας σε ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά των οργανισμών που είναι η ύπαρξη δομής, σκοπών και διαδικασιών.

Εάν μεταφέρουμε όλα αυτά τα στοιχεία στη διοίκηση ενός οργανισμού, ο ορισμός της έννοιας διοίκηση ή μάνατζμεντ, τροποποιημένος, αποδίδεται ως η διαδικασία του συντονισμού των πόρων (ανθρώπινων, υλικών και τεχνικών) για την παροχή υπηρεσιών με αποτελεσματικό τρόπο (Bush, 2006), υπό την άσκηση ικανής διεύθυνσης για τον σχεδιασμό του εκπαιδευτικού έργου (Fullan, 1991), την επιτυχή οργάνωση και τον έλεγχο (Law και Glover, 2000), τη λήψη αποφάσεων για την επίλυση καθημερινών προβλημάτων (Kotter, 1989) και την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων (Καλογιάννης, 2014).

2.3. Ηγεσία και μάνατζμεντ

Οι οργανώσεις εργάζονται για να επιτύχουν τους στόχους έχοντας σαν σημείο αναφοράς τη στρατηγική και το όραμα που έχουν θέσει. Κάθε επιχείρηση ή δημόσιος οργανισμός έχει προσανατολισμό να ανταποκρίνεται και να αλληλοεπιδρά με το περιβάλλον του. Μόλις αναπτυχθεί αποτελεσματική

οργανωτική δομή, η διατήρηση του συστήματος καθίσταται ζωτικής σημασίας για τις καθημερινές δραστηριότητες.

Η κύρια εργασία των managers είναι η καλή λειτουργία του συστήματος. Αυτό αντιπροσωπεύει τον πυρήνα της καλής διαχείρισης. Αντιθέτως, η ηγεσία συνδέεται με μια επιρροή, μια κατευθυντήρια γραμμή προς το όραμα και την εμπνευσμένη συμπεριφορά. Σύμφωνα με τον Bennis (1997), η διαφορά μεταξύ διοίκησης και ηγεσίας είναι βαθιά, αλλά και οι δύο είναι πολύ σημαντικές. Ο Bennis (1997, p.21) υποστηρίζει ότι η διοίκηση αντιπροσωπεύεται με την εκπλήρωση του στόχου, την ευθύνη για συγκεκριμένη διαδικασία και ικανότητα να διεξάγει με επιτυχία μια δραστηριότητα, ενώ ταυτόχρονα οδηγεί τις δράσεις ή τις απόψεις των υπαλλήλων.

Πίνακας 1: Οι διαφορές μεταξύ managers και ηγετών

<i>Θέμα</i>	<i>Διευθυντής</i>	<i>Ηγέτης</i>
<i>Στάση προς τους στόχους</i>	Απρόσωπη και παθητική προσέγγιση	Προσωπική και ενεργή προσέγγιση
<i>Σύλληψη του έργου</i>	Διαπραγμάτευση και εξαναγκασμός	Ενθάρρυνση για ανάληψη πρωτοβουλιών και ρίσκου
<i>Σχέση με άλλους</i>	Ανάπτυξη σχέσεων με ελάχιστους δεσμούς	Ανάπτυξη ισχυρών συναισθηματικών δεσμών με τους υφιστάμενους
<i>Αίσθηση του εαυτού</i>	Ισχυρή στην εταιρεία και αισθάνεται ως μέρος της οργάνωσης	Νοιώθει ξεχωριστός από τον οργανισμό

Πηγή: Ίδια επεξεργασία από Bennis, 1997

Οι σύνθετες παγκόσμιες αγορές χρειάζονται αποτελεσματικούς ηγέτες που διαθέτουν τόσο χαρακτηριστικά διευθυντή όσο και ηγέτη. Σύμφωνα με τον Kotter (1999), η διαχείριση ή η ηγετική διαδικασία θεωρείται ταυτόχρονα

διακριτή και συμπληρωματική, αλλά και απαραίτητη για την επιτυχία ενός οργανισμού.

Ο Bennis (2009) υποστηρίζει ότι οι διαφορές μεταξύ managers και ηγετών μπορούν να περιγραφούν μέσω των τεσσάρων χαρακτηριστικών που εμφανίζονται στη συμπεριφορά τους:

Όραμα - το αίσθημα να μοιράζονται έναν κοινό στόχο. Οι αληθινοί ηγέτες έχουν την ικανότητα να εμπλέκουν άλλους για να πείσουν το δικό τους όραμα. Αυτό είναι ένα παράδειγμα πολλών διάσημων ηγετών στην ιστορία της ανθρωπότητας.

Αυθεντικότητα - αυτό σημαίνει ότι οι ηγέτες έχουν την αυτοπεποίθηση ή την αίσθηση του εαυτού τους που επιτρέπει στους οπαδούς τους να κατανοήσουν την πραγματική έννοια του μηνύματος που στέλνουν. Αυτό το «χαρακτηριστικό» συνδέεται στενότερα με την ενσυναίσθηση.

Ακεραιότητα - ισχυρή ηθική πυξίδα, μια πίστη σε κάτι που είναι μεγαλύτερο από εαυτό τους. Αυτές οι πεποιθήσεις εξασφαλίζουν στους ηγέτες την ικανότητα να ενεργούν πάντα προς την κατεύθυνση που έχει μεγαλύτερο σκοπό.

Προσαρμοστικότητα - η ικανότητα να ενεργεί προσαρμοστικά προς οποιαδήποτε αλλαγή. Αυτό επιτρέπει στον ηγέτη να ενεργεί και να προσαρμόζεται ανάλογα με τα αποτελέσματα των ενεργειών του.

2.4. Στυλ Ηγεσίας

Ο πρωταρχικός ρόλος των ηγετών είναι να προσφέρουν κατευθύνσεις, να εφαρμόσουν οργανωτικά σχέδια, στρατηγικές και να αναπτύξουν ένα όραμα έτσι ώστε μέσω αυτού να παρακινήσουν τους ανθρώπους. Το στρατηγικό όραμα της οργάνωσης συχνά είναι καθοριστικό της υιοθέτησης του κατάλληλου στυλ ηγεσίας αλλά και του ποιου είδους ηγεσία μπορεί να επιτύχει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. Ωστόσο, το στυλ ηγεσίας εξαρτάται ενίοτε από τις

προσωπικές προτιμήσεις των ηγετών και την αφοσίωσή τους στους οργανωτικούς στόχους. Σύμφωνα με τον Lewin (1939), υπάρχουν τρεις πιο χρησιμοποιημένες μορφές ηγεσίας: αυταρχική, δημοκρατική και λαϊκή.

Οι αυταρχικές αποφάσεις ηγεσίας λαμβάνονται χωρίς διαβούλευση με άλλους. Σύμφωνα με τον Lewin (1939), αυτό το στυλ είναι κατάλληλο σε περιπτώσεις όπου η διαδικασία λήψης αποφάσεων εξαρτάται από τους κανόνες και δεν θα αλλάξει ανάλογα με τις εισροές και επίσης ισχύει όταν τα κίνητρα των εργαζομένων δεν επηρεάζονται από το στυλ ηγεσίας.

Το λαϊκό στυλ ηγεσίας είναι εκείνο που ελαχιστοποιεί την εμπλοκή του ηγέτη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και εξελίσσεται καλύτερα με εργαζόμενους οι οποίοι είναι αυστηρά επαγγελματίες και έχουν κίνητρα να λαμβάνουν τις δικές τους αποφάσεις.

Το συμμετοχικό ή δημοκρατικό στυλ περιλαμβάνει άλλους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και τα αποτελέσματα παρέχοντας τα κατάλληλα κίνητρα για την επίτευξη της αποτελεσματικότητας της εργασίας (Lewin & Lippitt & White 1939).

Μία μορφή του δημοκρατικού στυλ ηγεσίας είναι η «ηγεσία του υπηρέτη». Ο όρος αυτός σχεδιάστηκε το 1970 από τον Robert Greenleaf και αναφέρεται στην καθοδήγηση με την κάλυψη των αναγκών των άλλων στην οργάνωση. Με αυτόν τον τρόπο ο ηγέτης επιτυγχάνει την εξουσία με βάση τις δικές του αξίες και ιδανικά (Greenleaf, 1977). Ένας ηγέτης που χρησιμοποιεί συμμετοχικό στυλ ηγεσίας περιλαμβάνει όλα τα μέλη της ομάδας στη διαδικασία ροής εργασίας. Ο ηγέτης ενθαρρύνει τη συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, εξετάζει τις εισροές από τα μέλη της ομάδας και ενισχύει την ανάπτυξη της ομάδας. Κατά συνέπεια, αυτές οι συμπεριφορές οδηγούν στη διαμόρφωση μιας ομάδας με υψηλή ηθική και αποτελεσματικότητα ή γενική απόδοση.

2.5. Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη

Οι έρευνες δείχνουν ότι όσοι ηγέτες έχουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης μπορούν να δημιουργήσουν κλίμα εμπιστοσύνης,

ανταλλαγής πληροφοριών και υγιούς ανάληψης κινδύνων (Goleman & Boyatzis & McKee, 2002). Έτσι, το οργανωτικό κλίμα εξαρτάται από την επιρροή των ηγετών και τις συναισθηματικές τους ικανότητες. Ο Goleman (1998b) εξηγεί ότι ένα πλαίσιο συναισθηματικής νοημοσύνης (αυτογνωσία, αυτοδιαχείριση, κοινωνική ευαισθητοποίηση και κοινωνική διαχείριση) αποτελεί τη βάση για την εξάσκηση δυνατοτήτων που έχει ως αποτέλεσμα εξαιρετικές επιδόσεις.

Σύμφωνα με τον Goleman (2001), τα υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης σχετίζονται με:

- Ακριβή αυτό αξιολόγηση
- Αυτογνωσία και αυτοπεποίθηση
- Πρωτοβουλία και προσπάθεια επίτευξης στόχων
- Αξιοπιστία
- Οργανωτική συνείδηση
- Συμμετοχική διαχείριση
- Οικοδόμηση σχέσεων
- Οραματισμός
- Τη διαχείριση των συγκρούσεων
- Διαχείριση της αλλαγής
- Δημιουργία ομαδικής εργασίας και συνεργασίας.

Σύμφωνα με τον Boyatzis (1982) η ακριβής αυτοαξιολόγηση είναι το κλειδί της ανώτερης απόδοσης. Οι ηγέτες που γνωρίζουν τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες τους δεν φοβούνται να παραδεχτούν τα λάθη τους, μαθαίνουν από την εμπειρία και αναζητούν βοήθεια και υποστήριξη στην ενίσχυση των δυνατοτήτων τους (Goleman, 2001). Επιπλέον, είναι πιο πιθανό να ελέγξουν τις παρορμήσεις τους και να χρησιμοποιήσουν τη συναισθηματική κατάσταση για να εξορθολογίσουν κάθε κατάσταση. Άλλα χαρακτηριστικά όπως η απλότητα, η εκτέλεση ό, τι χρειάζεται και η αντιμετώπιση προβληματικών υπαλλήλων σχετίζονται με την ανοχή στο στρες, την αφοσίωση και την ικανότητα του ηγέτη να λύσει τις συγκρούσεις.

Ο δεύτερος βασικός δείκτης επιδόσεων ανήκει στην κατηγορία της αυτό διαχείρισης και αυτό ελέγχου και περιλαμβάνει έξι ικανότητες: αυτοπεποίθηση, αξιοπιστία, ευσυνειδησία, προσαρμοστικότητα, προσπάθεια επίτευξης και πρωτοβουλίες (Goleman, 2001). Οι ηγέτες που έχουν υψηλό επίπεδο αυτοπεποίθησης εκδηλώνουν την ικανότητά τους κυρίως λόγω της έλλειψης άγχους και αρνητικών συναισθημάτων σε διάφορες καταστάσεις (Goleman, 2001). Η εμπιστοσύνη συνδέεται με τις εσωτερικές αξίες του ηγέτη που είναι σύμφωνες με τις ενέργειές του. Αυτά τα χαρακτηριστικά επηρεάζουν θετικά το οργανωτικό περιβάλλον αφού οι εργαζόμενοι μπορούν να γνωρίζουν τι πρέπει να αναμένουν από τον ηγέτη τους σε οποιαδήποτε δεδομένη κατάσταση.

Η εξαιρετική απόδοση εξαρτάται από την ευθύνη που παίρνει ο ηγέτης κατά την εκτέλεση συγκεκριμένου έργου. Οι ηγέτες που έχουν αυτήν την ικανότητα βαθμολογούνται με υψηλό σκορ στην απόδοση της εργασίας. Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο της αποτελεσματικής ηγεσίας είναι η προσαρμοστικότητα. Η ικανότητα προσαρμογής σε κάθε κατάσταση είναι πολύ σημαντική για κάθε υπάλληλο, αλλά για τους ηγέτες αυτή η ικανότητα είναι ακόμα πιο σημαντική. Δεν αποδέχονται το «statusquo» και αντιμετωπίζουν με χαλαρότητα τις υποθέσεις για το πώς πρέπει να γίνουν τα πράγματα (Goleman, 2001). Ως εκ τούτου, οι ηγέτες έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν κάποιες άλλες δεξιότητες, όπως είναι η λήψη πρωτοβουλιών αλλά και η ικανότητα να είναι καθοδηγούμενη μόνο από τον εαυτό τους. Ο Goleman (2001) υποστηρίζει ότι οι ηγέτες που μπορούν να πάρουν πρωτοβουλίες είναι σε θέση να δράσουν προληπτικά έτσι ώστε να αποφύγουν πιθανά ζητήματα ή να επωφεληθούν από ευκαιρίες προτού είναι ορατές σε άλλους.

Το άλλο βασικό ζήτημα της σχέσης ηγεσίας με τη συναισθηματική νοημοσύνη εμφανίζεται μέσω της ενσυναίσθησης. Η ενσυναίσθηση ανήκει σε ένα σύμπλεγμα κοινωνικής ευαισθητοποίησης και, όπως συζητήθηκε προηγουμένως, καθορίζει την ευαισθησία του ηγέτη όσον αφορά σε άλλους. Αυτή η ικανότητα είναι ζωτικής σημασίας για εξαιρετικές επιδόσεις κάθε φορά που επικεντρώνεται στην αλληλεπίδραση με τους ανθρώπους. Οι ηγέτες με τέτοιες δεξιότητες είναι σε θέση να αντλούν λεπτά μηνύματα που παίρνουν κατά

τη διάρκεια της επικοινωνίας και να κατανοούν το πραγματικό νόημα που συχνά κρύβεται πίσω από συγκεκριμένη συμπεριφορά.

Η κοινωνική ευαισθητοποίηση διαδραματίζει επίσης βασικό ρόλο στην ανάπτυξη ικανοτήτων όπως: ο προσανατολισμός της εξυπηρέτησης των πελατών και η οργανωτική συνείδηση. Σύμφωνα με τον Goleman (2001) σε οποιεσδήποτε οργανώσεις, όπου οι εργαζόμενοι αλληλεπιδρούν με τους πελάτες, αυτή η δυνατότητα μπορεί να επιτρέψει την ανάπτυξη μακροπρόθεσμης προοπτικής και το άμεσο κέρδος για την ικανοποίηση του πελάτη. Από την άλλη πλευρά, η οργανωτική συνείδηση επιτρέπει σε έναν ηγέτη να αλληλοεπιδρά με άτομα από το εργασιακό περιβάλλον, να δημιουργεί πολύτιμες συνδέσεις και δίκτυο.

Η Διαχείριση Σχέσεων αντιπροσωπεύει το τελικό, αλλά όχι λιγότερο σημαντικό μέρος του συμπλέγματος συναισθηματικής νοημοσύνης. Περιλαμβάνει το σύνολο των ικανοτήτων που είναι απαραίτητες για την ανάπτυξη κοινωνικών δεξιοτήτων: ανάπτυξη δεξιοτήτων επικοινωνίας, διαχείριση συγκρούσεων, οραματιστική ηγεσία, διαχείριση αλλαγών και οικοδόμηση συνεργατικών σχέσεων. Σύμφωνα με τον Goleman (2000b) η ανάπτυξη άλλων ατόμων δεν είναι μόνο σημαντική για τους διευθυντές της πρώτης γραμμής, αλλά και για την ανώτερη ηγεσία. Μόλις ο ηγέτης είναι σε θέση να διαχειριστεί αποτελεσματικά τα συναισθήματα των άλλων, είναι δυνατόν να επηρεάσει τη συμπεριφορά τους. Αυτή η ικανότητα εμφανίζει υψηλό επίπεδο αποτελεσματικότητας, αλλά μόνο όταν χρησιμοποιείται για τους συλλογικούς στόχους. Διαφορετικά, η επιρροή μπορεί να γίνει χειραγώγηση (Goleman, 2001).

Το οργανωτικό κλίμα εξαρτάται από την ικανότητα των ηγετών να δημιουργούν ειλικρινές κλίμα. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η αποτελεσματική επικοινωνία γίνεται βασικό συστατικό της οργανωτικής επιτυχίας. Σύμφωνα με τον Goleman (2001), η αποτελεσματική επικοινωνία αντανακλάται στην ικανότητα του ηγέτη να ανταλλάσσει αποτελεσματικά πληροφορίες. Οι ηγέτες ενθαρρύνουν την ειλικρινά και παραμένουν δεκτικοί σε οποιαδήποτε είδηση ανεξάρτητα από το συναισθηματικό μήνυμα πίσω από αυτή. Αυτή η ικανότητα συνδέεται στενά με την αυτογνωσία και την αυτοδιαχείριση.

Επιπλέον, επιτρέπει τη δυνατότητα ανάπτυξης δεξιοτήτων διαχείρισης συγκρούσεων. Αυτή η ικανότητα συνδέεται με την ενσυναίσθηση, την ικανότητα να ακούει και να κατανοεί άλλες απόψεις και είναι κρίσιμη για μακροχρόνιες σχέσεις με άλλους (Goleman, 2001).

Η οικοδόμηση συνεργατικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων στην οργάνωση θέτει το στάδιο για την αριστεία της απόδοσης. Οι πιο παραγωγικές ομάδες είναι σε θέση να λειτουργούν ισότιμα σε κάθε περίπτωση και μοιράζονται τις καλές και κακές διαθέσεις χωρίς να αποσπούν την προσοχή τους στις επιδόσεις τους.

Η τελική ικανότητα του συμπλέγματος σχέσεων είναι η ικανότητα του ηγέτη να εμπνεύσει τους άλλους να εργαστούν για τον κοινό στόχο. Οι εκπληκτικοί ηγέτες μπορούν να εργαστούν με ενθουσιασμό και να μοιραστούν το όραμα και την αποστολή της οργάνωσης στους υπαλλήλους τους. Είναι σε θέση να «μολύνουν» τους άλλους με το όραμά τους για το μέλλον και να εμφανίζουν υψηλά επίπεδα θετικών συναισθημάτων (Goleman, 2001).

Όσον αφορά τις ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης, ο Goleman (2002) προσδιόρισε έξι μορφές ηγεσίας. Ο Goleman (2002) υποστηρίζει ότι οι ηγέτες με δυναμική συναισθηματική νοημοσύνη έχουν τη δυνατότητα να εναλλάσσουν μεταξύ διαφορετικών στυλ ηγεσίας, όπως απαιτεί η περίσταση. Επιπλέον, οι ηγέτες που ασκούν τις ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης είναι πιο αποτελεσματικοί στην οικοδόμηση του οργανωτικού κλίματος. Το μοντέλο του στυλ ηγεσίας συνοψίζει τις τεχνικές και τα σενάρια που λειτουργούν καλύτερα στους οργανισμούς.

Οι έρευνες δείχνουν ότι και οι έξι μορφές ηγεσίας επηρεάζουν το εργασιακό περιβάλλον και έχουν μετρήσιμο αντίκτυπο σε κάθε πτυχή του κλίματος, των οικονομικών αποτελεσμάτων και των συνολικών επιδόσεων της οργάνωσης (Goleman, 2000). Στο πλαίσιο αυτό, οι οργανώσεις που χρησιμοποιούν μορφές ηγεσίας που επηρεάζουν θετικά το εργασιακό κλίμα έχουν καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα.

2.6. Μάνατζμεντ στον δημόσιο τομέα

2.6.1 Εννοιολογική προσέγγιση του δημόσιου τομέα

Η δημόσια διοίκηση εμφανίστηκε ως σχετικά νέα και ξεχωριστή αρχή της κοινωνικής επιστήμης. Κατά τη διάρκεια των ετών ο ορισμός της δημόσιας διοίκησης ήταν συνεπής και αναφέρεται στην εφαρμογή της κυβερνητικής πολιτικής. Η δημόσια διοίκηση ορίζεται επίσης ως ακαδημαϊκή πειθαρχία που μελετά τη διαδικασία υλοποίησης και προετοιμάζει δημόσιους υπαλλήλους για να εργάζονται στη δημόσια υπηρεσία (Random House Unabridged Dictionary).

Σύμφωνα με τον Wilson (1887), η δημόσια διοίκηση έχει δύο σημαντικούς ρόλους: πρώτον ως δραστηριότητα είναι υποχρεωμένη να ανακαλύψει τι μπορεί επιτυχώς να κάνει μια κυβέρνηση και δεύτερον να κάνει αυτά τα πράγματα με την μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα. Άλλοι ορισμοί της δημόσιας διοίκησης περιγράφουν το πεδίο των διοικητικών εργασιών ως πράξεις που έχουν σκοπό να εκπληρώσουν ή να επιβάλουν δημόσιες πολιτικές (Weber, 1996). Σύμφωνα με τον Pfiffener (1960), η δημόσια διοίκηση είναι οργανωμένη μονάδα ανθρώπινων και υλικών πόρων που εργάζεται για την επίτευξη επιθυμητών αποτελεσμάτων. Ο Max Weber (1996) εισήγαγε τον όρο γραφειοκρατία που προέβλεπε αρχικά κανόνες που ενσωματώνονται στο νόμο, οι οποίοι μπορούν να ελέγχονται με ορθολογικό και νόμιμο τρόπο, ακολουθώντας την ιεραρχία από την κορυφή (Weber, 1946).

Ο διαχωρισμός μεταξύ πολιτικής και διοίκησης που υποστηρίζει ο Wilson συνεχίστηκε από το έργο του Luther Gulick που ήταν πρωτοπόρος της νέας γενιάς δημόσιων managers. Μαζί με τον Henry Fayol, τον Frederick Taylor και τον Frank Goodnow δημιούργησε σύγχρονη προσέγγιση στη θεωρία και την πρακτική της δημόσιας διοίκησης. Ο Gulick συνοψίζει τα καθήκοντα των managers με το ακρωνύμιο POSDCORB, που σημαίνει σχεδιασμός, οργάνωση, στελέχωση, καθοδήγηση, συντονισμός, αναφορά και προϋπολογισμός (Gulick & Urwick, 1937). Κατά τα επόμενα έτη, ο ρόλος του δημόσιου τομέα αντιμετωπίζεται μέσω κυβερνητικών παρεμβάσεων ως απάντηση σε ορισμένες αναποτελεσματικότητες του ιδιωτικού τομέα και συνεχίζει να αναπτύσσεται μέσω της νέας δημόσιας διαχείρισης (στο εξής: NPM).

Αυτές οι θεωρίες εμφανίστηκαν στα τέλη της δεκαετίας του 80 και αντιπροσώπευαν μια απάντηση στις ραγδαίες αλλαγές στο κοινωνικό, πολιτικό, οικονομικό και τεχνολογικό περιβάλλον. Δημιουργήθηκαν με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας εργασίας. Σημαντική μετατόπιση ήρθε με τη συμπλήρωση του όρου δημόσιο μανάτζμεντ αντί της δημόσιας διοίκησης, δίνοντας έμφαση με τον τρόπο αυτό στη σημασία της ανάπτυξης ενός νέου συστήματος επικεντρωμένου στον προσανατολισμό της αγοράς και την εξυπηρέτηση των πελατών.

Στην Ελλάδα, το γεγονός ότι υπάρχουν βασικές διαφορές ανάμεσα στη διοίκηση του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα δεν σημαίνει απαραίτητα ότι όλοι οι δημόσιοι οργανισμοί είναι μη παραγωγικοί και αναποτελεσματικοί. Για παράδειγμα σε συγκριτική έρευνα που έκαναν οι Bozeman και Loveless (1987) ανάμεσα σε δημόσιους και ιδιωτικούς ερευνητικούς οργανισμούς από διαφορετικές χώρες του κόσμου, δεν διαπίστωσαν σημαντική διαφορά στην παραγωγικότητα τους. Σε ανάλογα συμπεράσματα κατέληξε και η έρευνα των Hal και Stelbauer (1999), οι οποίοι διατύπωσαν την άποψη ότι οι ιδιωτικοί οργανισμοί έχουν να μάθουν πολλά από τη λειτουργία αποτελεσματικών δημόσιων οργανισμών.

Επιπλέον, η γραφειοκρατία δεν αποτελεί χαρακτηριστικό μόνο των δημόσιων οργανισμών. Διερευνώντας τη βιβλιογραφία σχετικά με τη γραφειοκρατία στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα οι Bozeman και Scott (1996), διαπιστώθηκε ότι υπήρχαν έρευνες που ανέφεραν πολύ μικρές διαφορές ανάμεσα στους δύο τομείς, με τη δραστηριότητα στο δημόσιο τομέα να είναι περισσότερο εγκλωβισμένη από θέματα κανονισμών και ευθύνης. Μια άλλη διαπίστωση που έκαναν οι ίδιοι ερευνητές είναι ότι σε αρκετές περιπτώσεις, οι ίδιες οι κυβερνήσεις προκαλούν την εμφάνιση της γραφειοκρατίας τόσο στο δημόσιο τομέα, όσο και στον ιδιωτικό. Κατέληξαν δε ότι η άποψη περί δημόσιου τομέα ο οποίος πνίγεται από τη γραφειοκρατία αποτελεί κακό στερεότυπο.

Την παραπάνω άποψη ενισχύει το γεγονός ότι τα στελέχη του δημόσιου τομέα δεν φαίνεται να δείχνουν μεγαλύτερη προτίμηση για κανόνες σε σχέση με τους συναδέλφους τους στον ιδιωτικό τομέα (Bozeman και Rainey 1998). Η

προτίμηση για κανόνες είναι συνάρτηση της προσωπικότητας του ατόμου και όχι του αν εργάζεται στον δημόσιο ή ιδιωτικό τομέα. Άτομα τα οποία είναι απαισιόδοξα και με τάση για αποξένωση, παρουσιάζουν μεγαλύτερη προτίμηση σε κανόνες.

Όσον αφορά την γενική αντίληψη για τους εργαζομένους στο δημόσιο τομέα επίσης θα πρέπει να είμαστε προσεκτικοί ως προς τις γενικεύσεις. Από την επισκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας, ο Crewson (1995) διατύπωσε την άποψη ότι ο δημόσιος τομέας δεν προσελκύει άτομα τα οποία έχουν λιγότερα προσόντα σε σχέση με τα άτομα τα οποία απασχολούνται στον ιδιωτικό τομέα. Υπάρχουν ενδείξεις ότι τα βασικά κίνητρα των δημοσίων υπαλλήλων είναι η εργασιακή ασφάλεια και η κοινωνική αξία της εργασίας τους και όχι τόσο η αμοιβή που λαμβάνουν.

Επιπλέον τα στελέχη του δημοσίου δεν διαφέρουν από τα στελέχη του ιδιωτικού τομέα ως προς τη γνώση των στόχων του οργανισμού στον οποίο εργάζονται (Raine *et al.*, 1996) ενώ μικρές είναι και οι διαφορές τους αναφορικά με την τάση για ανάληψη ρίσκου (Bozeman και Kingsley 1998).

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε ανάμεσα σε διαφορετικές εργασιακές ομάδες η Caird (1991) δεν διαπίστωσε στατιστικά σημαντικές διαφορές στην τάση για δημιουργικότητα (δηλ. την παραγωγή πρωτότυπων και χρήσιμων ιδεών), ανάμεσα σε ιδιοκτήτες μικρομεσαίων επιχειρήσεων, δασκάλους νοσοκόμους και εργαζομένους σε άλλες δημόσιες υπηρεσίες. Επιπλέον, σε πρόσφατες έρευνες σχετικά με την καινοτομία στο δημόσιο τομέα ο Borins (2000,2002) διαπίστωσε ότι περισσότερες από τις μισές καινοτομίες προκλήθηκαν από τα χαμηλόβαθμα στελέχη και απλούς δημοσίους υπάλληλους και όχι από πολιτικούς ή ανώτατα στελέχη του δημοσίου.

Τα αποτελέσματα των ερευνών που αναφέρθηκαν παραπάνω δείχνουν ότι στους κόλπους του δημόσιου τομέα, υπάρχει σημαντική ετερογένεια.

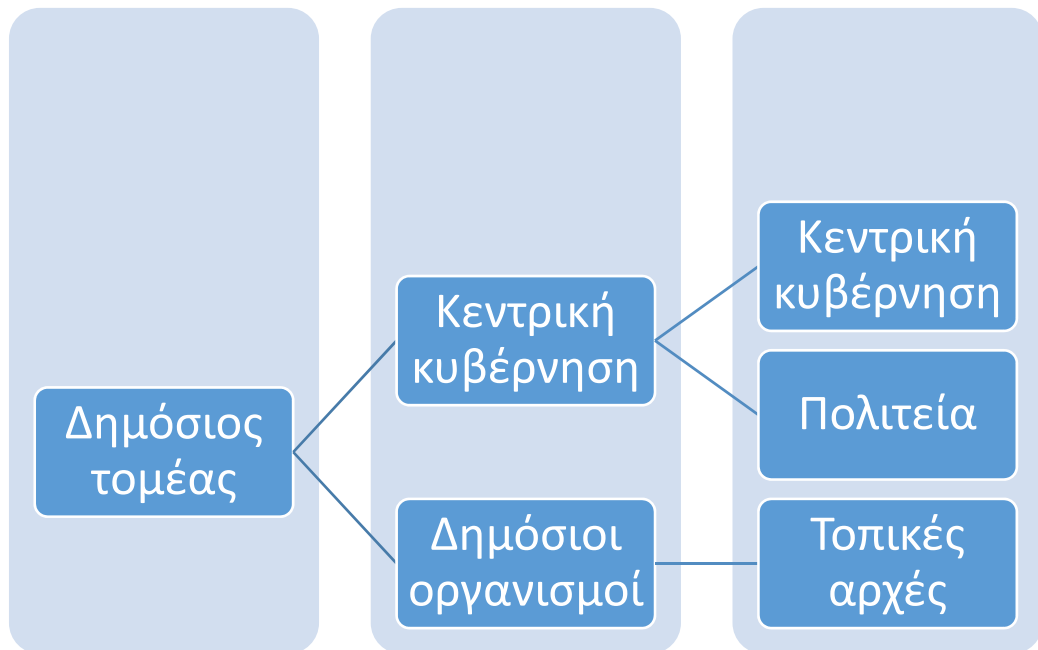
2.6.2 Διοικητικά στελέχη του δημόσιου τομέα

Οι δημόσιες υπηρεσίες έχουν ένα φάσμα δραστηριοτήτων που έχουν σαν στόχο την παροχή διαφορετικών υπηρεσιών στους πολίτες. Σύμφωνα με ένα εγχειρίδιο του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών (2011), ο δημόσιος τομέας αποτελείται από κυβερνήσεις και όλους τους δημόσιους οργανισμούς, επιχειρήσεις και άλλες οντότητες που παρέχουν δημόσια προγράμματα, αγαθά ή υπηρεσίες. Οι εν λόγω μονάδες συνεργάζονται για να εξασφαλίσουν ότι οι υπηρεσίες παρέχονται στους πολίτες.

Σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Σύστημα Λογαριασμών, ο τομέας της γενικής κυβέρνησης έχει τέσσερις υποτομείς:

- Κεντρική διοίκηση - διοικητικά τμήματα του κράτους και άλλες κεντρικές υπηρεσίες των οποίων οι αρμοδιότητες καλύπτουν ολόκληρο το οικονομικό έδαφος της χώρας, εκτός από τη διαχείριση των ταμείων κοινωνικής ασφάλισης.
- Κρατική κυβέρνηση - ορίζεται ως οι ξεχωριστές θεσμικές μονάδες που ασκούν ορισμένες κυβερνητικές λειτουργίες κάτω από αυτές τις μονάδες σε επίπεδο κεντρικής κυβέρνησης και πάνω από αυτές τις μονάδες σε επίπεδο τοπικής κυβέρνησης, εξαιρουμένης της διαχείρισης του ταμείου κοινωνικής ασφάλισης.
- Τοπική αυτοδιοίκηση - αποτελείται από όλους τους τύπους δημόσιας διοίκησης των οποίων η ευθύνη καλύπτει μόνο ένα τοπικό τμήμα της οικονομικής επικράτειας, εκτός από τις τοπικές υπηρεσίες οργανισμών κοινωνικής ασφάλισης.
- Ταμεία κοινωνικής ασφάλισης - κεντρική, κρατική ή τοπική θεσμική μονάδα, η κύρια δραστηριότητα της οποίας είναι η παροχή κοινωνικών παροχών (Eurostat Glossary).

Εικόνα 2: Μονάδες διοίκησης του δημόσιου τομέα



Πηγή: Ίδια επεξεργασία από Borins, 2000

Για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας, οι δεξιότητες ηγεσίας θα εξερευνηθούν σε οργανισμούς που είναι υπεύθυνοι για την παροχή άμεσων υπηρεσιών στους πολίτες, όπως είναι η εφορία. Παρ' όλο που οι ηγέτες είναι πολύ αναγκαίοι σε κάθε τομέα κυβερνητικών φορέων, αυτή η έρευνα θα δώσει την ευκαιρία για εμπειριστατωμένες αναλύσεις της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας. Αυτό το έργο θα επικεντρωθεί περαιτέρω στη σημασία της ανάπτυξης δεξιοτήτων ηγεσίας σε όλα τα επίπεδα διοικητικής υπηρεσίας.

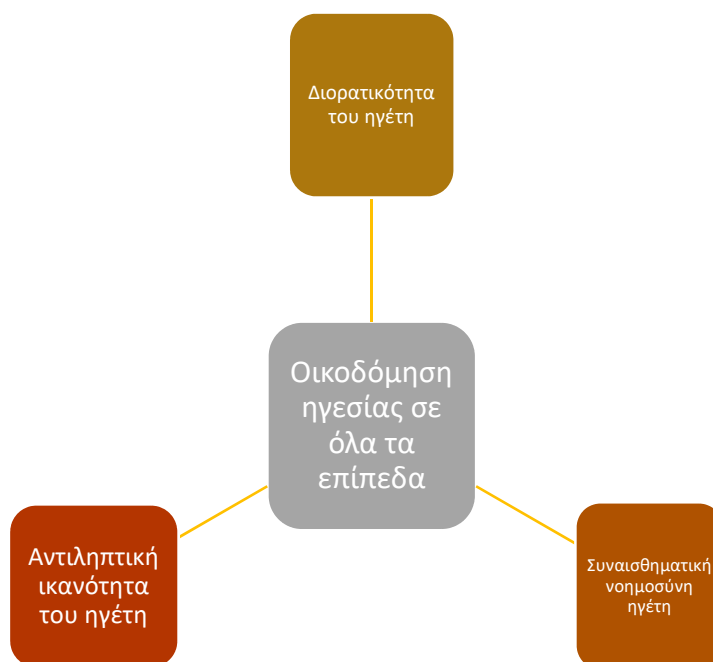
2.7. Ηγεσία στον δημόσιο τομέα

Ο σημαντικότερος ρόλος των δημόσιων ηγετών είναι να προωθήσουν το δημόσιο συμφέρον. Για χρόνια, ο ρόλος των ηγετών στο δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα παραδοσιακά θεωρήθηκε διαφορετικός. Παρά το γεγονός ότι υπάρχουν διαφορές μεταξύ αυτών των δύο τομέων, οι νέες τάσεις στις θεωρίες ηγεσίας αναγνωρίζουν ότι ο παραδοσιακός ρόλος των ηγετών του δημοσίου

πρέπει να αλλάξει. Υπάρχει ανάγκη θεσμικής προσαρμογής καθώς και προώθησης ορισμένων κυβερνητικών αξιών. Αυτές οι αλλαγές απαιτούν τη μετάβαση από τον επιχειρησιακό ρόλο των δημόσιων ηγετών προς μια συνεργατική και δικτυωμένη δημόσια ηγεσία.

Παραδοσιακά, η δημόσια υπηρεσία θεωρείται ως εργαλείο για τη διατήρηση του νόμου και τη συλλογή εσόδων με μικρό πεδίο δραστηριοτήτων ευημερίας. Στην ιδανική περίπτωση, οι νέοι ηγέτες θα μετακινηθούν από την «δύναμη θέσης» στην επιρροή ή την «προσωπική εξουσία». Για να γίνει αυτή η πολύπλοκη διαδικασία, η κυβέρνηση πρέπει να στηρίξει τη νέα γενιά ηγετών που θα καθοδηγήσουν το πνεύμα της δημόσιας ζωής και θα συνεργαστούν πιο αποτελεσματικά.

Εικόνα 3: Οι τέσσερις διαστάσεις της ηγεσίας



Πηγή: Ίδια επεξεργασία από DeloitteLLP, 2010

Σύμφωνα με την έκθεση του ΟΟΣΑ (2001), οι γενικές τάσεις στην ανάπτυξη της ηγεσίας μέσω κυβερνητικών θεσμών προχωρούν προς:

- Ανάπτυξη περιεκτικών στρατηγικών - στρατηγικών σχεδίων για την ανάπτυξη ηγεσίας σε ολόκληρο τον δημόσιο τομέα.
- Οργάνωση ιδρυμάτων που θα παρέχουν ευκαιρίες για ανάπτυξη ηγεσίας - προσδιορισμός μελλοντικών ηγετών.
- Σύνδεση της υπάρχουσας κατάρτισης με την ανάπτυξη της ηγεσίας.
- Στη διαδικασία αυτή, η δημόσια διοίκηση πρέπει να βελτιώσει τις οργανωτικές επιδόσεις, να ενισχύσει την παραγωγικότητα και να αναπτύξει ισχυρό προσανατολισμό στις υπηρεσίες προς τους πελάτες.

Σύμφωνα με την έκθεση, η ομάδα Deloitte (2010), η οποία υποβλήθηκε από την ομάδα ελέγχου και χρηματοοικονομικής συμβουλευτικής, είναι απαραίτητα για την υποστήριξη της διαδικασίας αλλαγής:

- Η διορατικότητα του Ηγέτη είναι απαραίτητη για την αλλαγή σύνθετων συστημάτων.
- Γνωσιακές δεξιότητες του Ηγέτη για τη διαχείριση απαιτητικού περιβάλλοντος.
- Η συναισθηματική νοημοσύνη του Ηγέτη για να παρακινήσει τους ανθρώπους μέσα από τη στιγμή της αλλαγής.
- Η ικανότητα του Ηγέτη να οικοδομήσει ηγετική θέση σε όλα τα οργανωτικά επίπεδα – οικοδόμηση και την ανάπτυξη ισχυρών σχέσεων που θα ενισχύσουν την επιρροή τους.

2.8. Δημόσιος manager σε σύγκριση με τον δημόσιο ηγέτη

Σύμφωνα με την έκθεση του ΟΟΣΑ (2001), η ηγεσία αντιπροσωπεύει τον πυρήνα της χρηστής διακυβέρνησης. Η διαχείριση του δημόσιου τομέα σήμερα γίνεται πολύπλοκη, ετερογενής και πολύπλευρη δραστηριότητα που υποβαθμίζει τις αξίες της δημόσιας υπηρεσίας και προάγει τα συμφέροντα των πολιτών που

εξυπηρετούν. Οι νέες τάσεις στις θεωρίες μάνατζμεντ βλέπουν τη διοίκηση και την ηγεσία ως δύο πλευρές του ίδιου νομίσματος και υπογραμμίζουν τη σημασία της ανάπτυξης αποτελεσματικών managers σε όλα τα επίπεδα των δημόσιων οργανισμών. Ο John Kotter (1999, σελ.10) περιγράφει την ηγεσία ως εξέλιξη του οράματος και των στρατηγικών, την ευθυγράμμιση των σχετικών ανθρώπων πίσω από αυτές τις στρατηγικές και την ενδυνάμωση των ατόμων για να κάνουν το όραμα να συμβεί, παρά τα εμπόδια.

Σύμφωνα με τον Kotter (1999), ο κύριος σκοπός της ηγεσίας είναι να καθορίσει την κατεύθυνση ενός οργανισμού, στη συνέχεια, να παρακινήσει και να εμπνεύσει τους ανθρώπους να κινηθούν προς την κατεύθυνση αυτή. Από την άλλη, το μάνατζμεντ περιλαμβάνει τη διατήρηση του σημερινού συστήματος μέσω του σχεδιασμού, του προϋπολογισμού, της οργάνωσης, της στελέχωσης, του ελέγχου και της επίλυσης προβλημάτων (Kotter, 1999). Ενώ τονίζουν αυτές τις διαφορές, οι επιστήμονες έχουν δώσει και ιδιαίτερη σημασία στην ύπαρξη και των δύο δεξιοτήτων για τη δημιουργία αποτελεσματικών οργανώσεων. Άλλοι θεωρούν ότι η διαφωνία μεταξύ δύο όρων δεν είναι παραγωγική. Σύμφωνα με τον VanWart (2005), οι προκλήσεις της μεγάλης ηγεσίας είναι η εξισορρόπηση μεταξύ της επιχειρησιακής διάστασης και των οραματικών ηγετικών λειτουργιών.

Πίνακας 2: Κρίσιμα χαρακτηριστικά για τα ανώτερα στελέχη

<i>Χαρακτηριστικά ηγεσίας</i>	<i>% Χαρακτηριστικό αξιολόγησης ως πολύ σημαντικό</i>
<i>Προσαρμοστικότητα / ευελιξία</i>	72%
<i>Ευθύνη</i>	69%
<i>Όραμα και στρατηγική σκέψη</i>	64%
<i>Προσανατολισμός πελάτη</i>	58%
<i>Δέσμευση για τη δημόσια υπηρεσία</i>	55%
<i>Διαχείριση χρηματικών πόρων</i>	44%

<i>Δυνατότητα δημιουργίας δικτύων και συμμαχιών</i>	41%
<i>Αξία της πολιτιστικής πολυμορφίας</i>	39%
<i>Τεχνική ειδικότητα</i>	37%
<i>Διαχείριση τεχνολογιών πληροφορικής</i>	23%

Πηγή: Price water house Coopers Research center, (1999)

Η δημόσια μεταρρύθμιση είναι σημαντική για την ενίσχυση της απόδοσης του δημόσιου τομέα και απαιτεί ανοικτό πνεύμα για αλλαγή, προσαρμοστικότητα και εκσυγχρονισμένες διαδικασίες. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο πρέπει να γίνει υπό την επίβλεψη της κατάλληλης ηγεσίας. Η μεταρρύθμιση περιλαμβάνει δύο πιο σημαντικές πτυχές: την αλλαγή και τους ανθρώπους. Σύμφωνα με την έκθεση του ΟΟΣΑ του 2001, ο πυρήνας των μεταβαλλόμενων οργανισμών αλλάζει τη συμπεριφορά των ανθρώπων και απαιτείται η υποστήριξη της ηγεσίας για την καθιέρωση συστήματος αξιών μεταξύ των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα. Η ανάπτυξη των δημόσιων υπηρεσιών απαιτεί κυβερνητικά στελέχη με άριστα διαχειριστικά προσόντα καθώς και ιδιότητες ηγεσίας. Αυτό το φάσμα των απαραίτητων χαρακτηριστικών αναφέρεται σε μια ζώνη βελτίωσης και αντιπροσωπεύει το λεγόμενο μοντέλο δράσεων της δημόσιας διοίκησης στον 21ο αιώνα.

Πίνακας 3: Οι Ζώνες Αξιολόγησης Ηγεσίας για Βελτίωση

<i>Ζώνη ενδιαφέροντος</i>	<i>Παραδοσιακή προσέγγιση</i>	<i>Νέες τάσεις</i>
<i>Αντανάκλαση</i>	Έκαναν λάθη λόγω υπερβολικής εμπιστοσύνης στις δικές τους γνώσεις και	Αναγνώριση και λήψη μέτρων για την επέκταση των ορίων των γνώσεων και των ικανοτήτων τους.

	ικανότητες.	
<i>Κοινωνία</i>	Παραβίασαν την υγεία της οικονομίας, της κοινωνίας και του περιβάλλοντος.	Προώθησε της δικής τους επιτυχίας ενεργώντας με το μεγαλύτερο καλό κατά νου.
<i>Ευφύια</i>	Εστίασαν στην ευρηματικότητα κυρίως στους τρόπους διατήρησης του status quo.	Επαναλαμβάνουν τις βασικές υποθέσεις για να ανταποκριθούν σε νέες απειλές και ευκαιρίες.
<i>Άνθρωποι</i>	Παρακίνησαν τους ανθρώπους κυρίως με κίνητρα και λογικά επιχειρήματα.	Ενθαρρύνουν τους ανθρώπους μέσω ισχυρών σχέσεων που βασίζονται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη
<i>Επιχείρηση</i>	Θυσίασαν σχεδόν τα πάντα για βραχυπρόθεσμες επιδόσεις.	Κάνουν σχέδια και τις δύσκολες αποφάσεις για να διατηρήσουν μακροπρόθεσμη επιτυχία.

Πηγή: Achiveglobal, 2010

Στους οργανισμούς, η ηγεσία παρέχει δίνει τη δυνατότητα του οράματος, βοηθά στη δημιουργία κινήτρων και υποστηρίζει την οργανωτική κουλτούρα που οδηγεί σε αποτελεσματικότερη παροχή αγαθών και υπηρεσιών. Στον δημόσιο τομέα, αυτό είναι επίσης κρίσιμο. Όντας μακριά από τον παραδοσιακό τρόπο διαχείρισης της γραφειοκρατίας στην εναρμόνιση με τα περιβαλλοντικά θέματα, η ηγεσία των νέων δημόσιων πολιτικών επιδιώκει έναν υγιή μηχανισμό που μπορεί να οδηγήσει στην καινοτομία, τη δημιουργικότητα και το όραμα για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών. Με την αύξηση της ευαισθητοποίησης του κοινού μέσω των μέσων ενημέρωσης και του Διαδικτύου, η εστίαση πολλών πτυχών της δημοκρατίας έχει ενισχυθεί και καθιστά την ηγεσία πιο δύσκολη (Hentonetal., 1997).

Οι περισσότερες μελέτες έχουν γίνει για να διερευνήσουν την ηγεσία στον ιδιωτικό τομέα, κι έτσι δεν υπάρχει πολύ βιβλιογραφία και έρευνα για την ηγεσία στις δημόσιες υπηρεσίες. Ορισμένοι επιστήμονες θεωρούν ότι η βασική αιτία είναι η ιδιαίτερα οργανική προσέγγιση της ηγεσίας στον δημόσιο τομέα. Ένας άλλος λόγος μπορεί να βρεθεί στη μεγάλη γραφειοκρατία που βρίσκεται πέρα από τη δύναμη των διοικητικών ηγετών. Ωστόσο, οι θεωρίες της εμπνευσμένης ηγεσίας έφεραν στην προσοχή τη σημασία της ανάπτυξης αποτελεσματικής ηγεσίας που μετασχηματίζει θεμελιωδώς τις κυβερνητικές οργανώσεις.

Η υιοθέτηση νέων τάσεων απαιτεί από τη δημόσια διοίκηση να μετακινηθεί από τη διοίκηση στην εμπνευσμένη ηγεσία. Έτσι, ορισμένες διοικητικές δραστηριότητες είναι απαραίτητες λόγω του διοικητικού χαρακτήρα της δημόσιας υπηρεσίας, οι δεξιότητες ηγεσίας καθίστανται όλο και περισσότερο απαραίτητες από ποτέ. Η αποτελεσματική ηγεσία παρέχει υψηλότερη ποιότητα και αποδοτικότερη παράδοση αγαθών και υπηρεσιών και εξασφαλίζει κίνητρα στους εργαζομένους.

2.9. Ανάπτυξη περιβάλλοντος συναισθηματικής νοημοσύνης

Ενώ οι τεχνικές ικανότητες και οι δεξιότητες διοίκησης αντιπροσωπεύουν τα βασικότερα χαρακτηριστικά για τη λειτουργία ενός σύνθετου διοικητικού σώματος, η φύση της ανθρώπινης σχέσης έγινε εξίσου σημαντική για την ύπαρξη της παραγωγικότητας στο εργασιακό περιβάλλον. Από το 1940 και την αρχή της «ανθρώπινης εποχής» δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην ανάπτυξη θετικής κουλτούρας συμπεριφοράς. Στον δημόσιο τομέα εκπροσωπείται κυρίως με την «προτεραιότητα στους πελάτες» και τη δημιουργία αξιόπιστων σχέσεων.

Ενώ ο ιδιωτικός τομέας μετρά την επιτυχία με το επίπεδο του εισοδήματος, ο δημόσιος τομέας, αρχίζει να μετράει με το επίπεδο αποτελεσματικότητας και ικανοποίησης των πολιτών. Με την οικοδόμηση ενός συστήματος που μπορεί να εξασφαλίσει θετικό εργασιακό περιβάλλον, ο δημόσιος τομέας μπορεί να δημιουργήσει κοινωνικό κεφάλαιο και συνεπώς να προσφέρει αποτελεσματικές

υπηρεσίες. Σύμφωνα με τον Wiegel (1997) το κοινωνικό κεφάλαιο αναφέρεται σε έναν δεσμό αμοιβαίου σεβασμού μεταξύ των μελών του εργασιακού περιβάλλοντος και επιτρέπει τη μείωση του κόστους συναλλαγής των οικονομικών ανταλλαγών.

Σύμφωνα με τον Goleman (2001), τα συναισθήματα δημιουργούνται όταν μια ομάδα ανθρώπων συνεργάζεται. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο είναι ζωτικής σημασίας για τους δημόσιους ηγέτες να είναι σε θέση να αναγνωρίζουν τις συναισθηματικές καταστάσεις στον εαυτό τους αλλά και στους άλλους. Σύμφωνα με τον Abraham (1999), η συναισθηματική νοημοσύνη ενισχύει την αλτρουιστική συμπεριφορά και επιτρέπει στους εργαζόμενους να κατανοήσουν τα συναισθήματα των συναδέλφων τους. Οι εργαζόμενοι με υψηλό EQ ανταποκρίνονται καλύτερα σε πολυάριθμες καταστάσεις σε σύγκριση με τους εργαζόμενους με χαμηλό EQ λόγω της ικανότητάς τους να εναλλάσσουν εύκολα αρνητικές με θετικές διαθέσεις (Abraham, 1999). Αυτή η ικανότητα καθίσταται κρίσιμη στις περιπτώσεις όπου η υπηρεσία συνδέεται άμεσα με την υποστήριξη των πολιτών. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να είναι σε θέση να διαχειρίζονται τις αλληλεπιδράσεις με τους πολίτες με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης. Διαφορετικά, η εξυπηρέτηση των πελατών μπορεί να υποφέρει και η δημόσια υπηρεσία μπορεί να θεωρηθεί αρνητική (Guy&Newman 2004).

Η ικανότητα των ηγετών να εντοπίζουν τις ανάγκες των πελατών προέρχεται από την ικανότητα να αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους στα πλαίσια των αλληλοεπιδράσεων τους με τους άλλους. Αυτά τα χαρακτηριστικά εξηγούνται προηγουμένως μέσω της έννοιας της ενσυναίσθησης. Δεδομένου ότι η δημόσια υπηρεσία καλύπτει όλες τις ανάγκες των άλλων, η δεξιότητα της ενσυναίσθησης γίνεται κρίσιμη σε κάθε μορφή αλληλεπίδρασης με τους ανθρώπους και μία από τις πιο αποτελεσματικές στρατηγικές για τη βελτίωση της διοικητικής εργασίας. Η ικανοποίηση των υπηρεσιών που συζητήθηκε από τον Goleman (2001) μέσω των βασικών στοιχείων της κοινωνικής ευαισθητοποίησης εξηγείται μέσω της ικανότητας κατανόησης των αναγκών των πελατών και της αντιστοίχισης με το προϊόν ή την υπηρεσία.

Οι διαδικασίες ελέγχου της συναισθηματικής συμπεριφοράς και της εφαρμογής προγραμμάτων συναισθηματικής νοημοσύνης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την οικοδόμηση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας. Οι ικανότητες ηγεσίας εμφανίζονται μέσα από τις σχέσεις με το περιβάλλον. Εξαρτάται από τις γνώσεις που έχουν οι εργαζόμενοι και η συναισθηματική ανταπόκρισή τους στις περιβαλλοντικές απαιτήσεις.

Σύμφωνα με τον Goleman (2001), οι καλοί ηγέτες είναι σε θέση να εξισορροπήσουν τους δύο αυτούς παράγοντες, είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν τα συναισθήματά τους και ως αποτέλεσμα οι υπάλληλοι τους εμπιστεύονται και νιώθουν καλή συνεργασία μαζί τους. Έτσι, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα εργαλείο για την επιτυχημένη διαχείριση των συναισθημάτων και ωφελεί την οργάνωση (Meieretal., 2006). Τέλος, τα προγράμματα που επιτρέπουν στους εργαζόμενους να αποκτήσουν τις δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης (π.χ. μέσω σχολίων, κατάρτισης κ.λπ.) είναι εξίσου σημαντικά με τα προγράμματα για την ανάπτυξη των τεχνικών δεξιοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεση διοικητικών υπηρεσιών.

3. Ερευνητικό μέρος

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για την ανάλυση της εργασίας αυτής είναι η ποσοτική μέθοδος. Η συγκεκριμένη μέθοδος χρησιμοποιείται εφόσον έχει τη δυνατότητα να απεικονίσει την συνολική ικανοποίηση των πολιτών από την εξυπηρέτηση των εργαζομένων αλλά παράλληλα και των απόψεων που έχουν οι εργαζόμενοι για τον εαυτό τους. Μέσα από τις απαντήσεις των εργαζομένων πρόκειται να αξιολογηθεί το επίπεδο της συναισθηματικής τους νοημοσύνης ενώ μέσα από τις απαντήσεις των πελατών πρόκειται να αξιολογηθεί το επίπεδο της ικανοποίησης του από τις υπηρεσίες αυτές.

Βάσει της συγκεκριμένης μεθοδολογίας απεικονίζονται οι τάσεις όλων των απόψεων των ατόμων που συμμετέχουν στην έρευνα. Ο βασικός στόχος της ανάλυσης ποσοτικού τύπου είναι να διερευνήσει τους λόγους της αλλαγής των κοινωνικών φαινομένων μέσα από τη χρήση των μεθόδων αντικειμενικής αξιολόγησης. Ένα ακόμη όφελος που παρουσιάζεται από την ποσοτική μέθοδο είναι ότι ο ερευνητής λειτουργεί ανεξαρτήτως του διερευνώμενου αντικειμένου αλλά και των συμμετεχόντων στην έρευνα που διεξάγεται, γεγονός που μπορεί να σχετίζεται με την αυξημένη αντικειμενικότητα στην ανάλυση των δεδομένων.

3.1. Μεθοδολογικό εργαλείο

Το εργαλείο συλλογής των δεδομένων που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα αυτή είναι το ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο αποτελεί ένα από τα μέσα ποσοτικής έρευνας που χρησιμοποιούνται ευρέως σήμερα έτσι ώστε να μετρήσουν και να αξιολογήσουν τις στάσεις αλλά και όλες τις απόψεις των ατόμων που συμμετέχουν στην έρευνα. Εφόσον το δείγμα της συγκεκριμένης έρευνας είναι συνδυασμένο, δηλαδή αποτελείται από εργαζόμενους αλλά κι από απλούς πολίτες, ήταν απαραίτητος σχεδιασμός δύο ερωτηματολογίων. Το πιο βασικό ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιείται για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης των υπαλλήλων της ΔΟΥ είναι το «ερωτηματολόγιο της συναισθηματικής νοημοσύνης ως χαρακτηριστικό γνώρισμα της προσωπικότητας». Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελείται συνολικά από 30 ερωτήσεις που έχουν σαν βάση τους την 7 βαθμια

κλίμακα Likert. Ο μέσος χρόνος που χρειάστηκε από τους ερωτώμενους να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο ήταν συνολικά δέκα λεπτά.

3.2. Επεξεργασία δεδομένων

Για την ανάλυση των δεδομένων το ερωτηματολόγιο της συναισθηματικής νοημοσύνης χωρίστηκε σε συνολικά πέντε τμήματα. Το πρώτο τμήμα των ερωτήσεων χρησιμοποιείται για να περιγράψει την ευημερία των υπαλλήλων και συμπεριλαμβάνει τις ερωτήσεις 5, 9, 10, 20, 24, 27. Στη συνέχεια, για να αξιολογηθεί ο αυτοέλεγχος των υπαλλήλων της ΔΟΥ χρησιμοποιήθηκαν οι ερωτήσεις 4, 7, 19, 22, 30. Παρακάτω αναφορικά με την αξιολόγηση του παράγοντα συναισθηματικότητα χρησιμοποιήθηκαν οι ερωτήσεις 1, 2, 18, 13, 16, 17, 23, 28. Παρακάτω για να αξιολογηθεί η κοινωνικότητα τους χρησιμοποιήθηκαν οι ερωτήσεις 6, 10, 18, 21, 25, 26. Τέλος, υπάρχουν 4 απαντήσεις που δεν συμπεριλαμβάνονται στους παράγοντες του ερωτηματολογίου της και της συναισθηματικής νοημοσύνης που είναι οι ερωτήσεις 3, 14, 29.

Για να γίνει αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης του κάθε υπαλλήλου ξεχωριστά έγινε η ανάλυση μέσω του εργαλείου spss των απαντήσεων του κάθε υπαλλήλου και στη συνέχεια η ανάλυση των απαντήσεων του πελατών που αντιστοιχούσαν στον κάθε υπάλληλο.

3.3. Ανάλυση αποτελεσμάτων

Στο πεδίο αυτό αναλύονται όλες οι απαντήσεις ανά υπάλληλο, και αντίστοιχα η αξιολόγηση του βαθμού συναισθηματικής νοημοσύνης του. Παρακάτω αναλύονται οι απαντήσεις του ενδέκατου υπάλληλου.

Πίνακας 4: Απαντήσεις Υπ.11

Ερωτήσεις	Απαντήσεις Υπάλληλος 11
1. Δε δυσκολεύομαι καθόλου να εκφράσω τα συναισθήματα μου με λόγια.	3,00
2. Συχνά το βρίσκω δύσκολο να δω τα πράγματα από την οπτική γωνία των άλλων.	3,00
3. Γενικά είμαι ένα ιδιαίτερα δραστήριο άτομο με στόχους.	3,00
4. Συνήθως μου είναι δύσκολο να ελέγξω τα συναισθήματα μου.	5,00
5. Γενικά δε βρίσκω τη ζωή διασκεδαστική.	4,00
6. Μπορώ να χειριστώ αποτελεσματικά τους άλλους ανθρώπους.	3,00
7. Έχω την τάση να αλλάζω γνώμη συχνά.	5,00
8. Γενικά δυσκολεύομαι να κατανοήσω τι ακριβώς νιώθω.	2,00
9. Πιστεύω πως έχω πολλά χαρίσματα.	5,00
10. Συχνά δυσκολεύομαι να υπερασπισθώ τα δικαιώματά μου.	5,00
11. Συνήθως μπορώ να επηρεάσω τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων.	3,00
12. Γενικά είμαι απαισιόδοξος άνθρωπος.	4,00
13. Οι κοντινοί μου άνθρωποι παραπονιούνται ότι δεν τους συμπεριφέρομαι σωστά.	4,00
14. Συνήθως δυσκολεύομαι να προσαρμόζω τη ζωή μου ανάλογα με τις περιστάσεις.	5,00
15. Γενικά, είμαι ικανός να αντιμετωπίσω το άγχος.	6,00
16. Συχνά δυσκολεύομαι να δείχνω στοργή στους κοντινούς μου ανθρώπους.	2,00
17. Συνήθως μπορώ να «μπω στη θέση ίου άλλου» και να καταλάβω τα συναισθήματά του.	3,00
18. Δεν έχω αρκετά κίνητρα στη ζωή μου.	4,00
19. Συνήθως μπορώ να βρω τρόπους να ελέγξω τα συναισθήματά μου όταν το θέλω.	2,00
20. Σε γενικές γραμμές, είμαι ευχαριστημένος από τη ζωή μου.	5,00
21. Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως καλό διαπραγματευτή.	3,00
22. Συχνά ανακατεύομαι σε καταστάσεις και αργότερα το μετανιώνω.	6,00
23. Συχνά, σταματώ αυτό που κάνω και συγκεντρώνομαι σε αυτό που νιώθω.	6,00
24. Αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου.	3,00
25. Έχω την τάση να υποχωρώ ακόμη και όταν γνωρίζω πως έχω δίκιο.	6,00

26. Πιστεύω πως δεν έχω καθόλου επιρροή στα συναισθήματα των άλλων.	6,00
27. Πιστεύω ότι γενικά τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή μου.	4,00
28. Δυσκολεύομαι να δεθώ πολύ ακόμη και με όσους βρίσκονται πολύ κοντά μου.	4,00
29. Γενικά, μπορώ να προσαρμόζομαι σε καινούρια περιβάλλοντα και καταστάσεις.	5,00
30. Οι άλλοι με θαυμάζουν γιατί είμαι «άνετος».	2,00

Παρακάτω, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του υπαλλήλου 11, όσον αφορά στο δείκτη της ευημερίας του.

Πίνακας 5: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «ευημερία» ΥΠ.11.

Ερωτήσεις	Απαντήσεις Υπάλληλος 11
5. Γενικά δε βρίσκω τη ζωή διασκεδαστική.	4,00
9. Πιστεύω πως έχω πολλά χαρίσματα.	5,00
12. Γενικά είμαι απαισιόδοξος άνθρωπος.	4,00
20. Σε γενικές γραμμές, είμαι ευχαριστημένος από τη ζωή μου.	5,00
24. Αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου.	3,00
27. Πιστεύω ότι γενικά τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή μου.	4,00
Μ.Ο.	4,16

Όπως προκύπτει, ο μ.ο. του υπαλλήλου 11 αναφορικά με την ευημερία του είναι 4,16.

Παρακάτω, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του υπαλλήλου 11, όσον αφορά στο δείκτη του αυτό ελέγχου του.

Πίνακας 6: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «αυτοέλεγχος» ΥΠ. 11.

Ερωτήσεις	Απαντήσεις Υπάλληλος 11
4. Συνήθως μου είναι δύσκολο να ελέγξω τα συναισθήματα μου.	5,00
7. Έχω την τάση να αλλάζω γνώμη συχνά.	5,00
15. Γενικά, είμαι ικανός να αντιμετωπίσω το άγχος.	6,00
19. Συνήθως μπορώ να βρω τρόπους να ελέγξω τα συναισθήματά μου όταν το θέλω.	2,00
22. Συχνά ανακατεύομαι σε καταστάσεις και αργότερα το μετανιώνω.	6,00
30. Οι άλλοι με θαυμάζουν γιατί είμαι «άνετος».	2,00
Μ.Ο.	4,33

Όπως προκύπτει, ο μ.ο. του υπαλλήλου 11 αναφορικά με την ευημερία του είναι 4,33.

Παρακάτω, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του υπαλλήλου 11, όσον αφορά στο δείκτη της συναισθηματικότητάς του.

Πίνακας 7: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «συναισθηματικότητα» ΥΠ.11.

Ερωτήσεις	Απαντήσεις Υπάλληλος 11
1. Δε δυσκολεύομαι καθόλου να εκφράσω τα συναισθήματά μου με λόγια.	3,00
2. Συχνά το βρίσκω δύσκολο να δω τα πράγματα από την οπτική γωνία των άλλων.	3,00
8. Γενικά δυσκολεύομαι να κατανοήσω τι ακριβώς νιώθω.	2,00
13. Οι κοντινοί μου άνθρωποι παραπονιούνται ότι δεν τους συμπεριφέρομαι σωστά.	4,00
16. Συχνά δυσκολεύομαι να δείχνω στοργή στους κοντινούς μου ανθρώπους.	2,00
17. Συνήθως μπορώ να «μπω στη θέση ίου άλλου» και να καταλάβω τα συναισθήματά του.	3,00
23. Συχνά, σταματώ αυτό που κάνω και συγκεντρώνομαι σε αυτό που νιώθω.	6,00
28. Δυσκολεύομαι να δεθώ πολύ ακόμη και με όσους βρίσκονται πολύ κοντά μου.	4,00

Όπως προκύπτει, ο μ.ο. του υπαλλήλου 11 αναφορικά με την ευημερία του είναι 3,37.

Παρακάτω, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του υπαλλήλου 11, όσον αφορά στο δείκτη της κοινωνικότητάς του.

Πίνακας 8: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «κοινωνικότητα».

Ερωτήσεις	Απαντήσεις Υπάλληλος 11
6. Μπορώ να χειριστώ αποτελεσματικά τους άλλους ανθρώπους.	3,00
10. Συχνά δυσκολεύομαι να υπερασπισθώ τα δικαιώματά μου.	5,00
11. Συνήθως μπορώ να επηρεάσω τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων.	3,00
21. Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως καλό διαπραγματευτή.	3,00
25. Έχω την τάση να υποχωρώ ακόμη και όταν γνωρίζω πως έχω δίκιο.	6,00
26. Πιστεύω πως δεν έχω καθόλου επιρροή στα συναισθήματα των άλλων.	6,00

Όπως προκύπτει, ο μ.ο. του υπαλλήλου 11 αναφορικά με την κοινωνικότητά του είναι 4,33.

Παρακάτω, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του υπαλλήλου 11, όσον αφορά στα λοιπά στοιχεία του χαρακτήρα του.

Πίνακας 9: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στα 4 στοιχεία που δεν συμπεριλαμβάνονται στους 4 παράγοντες του ερωτηματολογίου συναισθηματικής νοημοσύνης ΥΠ.11

Ερωτήσεις	Απαντήσεις Υπάλληλος 11
3. Γενικά είμαι ένα ιδιαίτερα δραστήριο άτομο με στόχους.	3,00
14. Συνήθως δυσκολεύομαι να προσαρμόζω τη ζωή μου ανάλογα με τις περιστάσεις.	5,00
18. Δεν έχω αρκετά κίνητρα στη ζωή μου.	4,00
29. Γενικά, μπορώ να προσαρμόζομαι σε καινούρια περιβάλλοντα και καταστάσεις.	5,00

Όπως προκύπτει, ο μ.ό. του υπαλλήλου 11 αναφορικά με τη νοημοσύνη του είναι 4,33.

Συνολικά, ο υπάλληλος 11 φαίνεται να εμφανίζει μέτρια επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης παρουσιάζοντας την παρακάτω εικόνα:

Ευημερία: 4,16.

Αυτό έλεγχος: 4,33.

Συναισθηματικότητα: 3,37.

Κοινωνικότητα: 4,33.

Λοιποί παράγοντες: 4,33.

Στον παρακάτω πίνακα, φαίνονται οι αξιολογήσεις των πολιτών για τον υπάλληλο 11.

Πίνακας 10: Αξιολόγηση πολιτών ΥΠ.11.

Αξιολόγηση υπαλλήλου 11		
	N	Mean
Ο υπάλληλος τήρησε τις υποσχέσεις του σε ότι αφορά την παροχή της υπηρεσίας	18	4,8333
Ο υπάλληλος ενδιαφέρθηκε αληθινά για την επίλυση του προβλήματος σας	20	4,4000
Ο υπάλληλος παρείχε την υπηρεσία σωστά από την πρώτη φορά	20	4,4500
Ο υπάλληλος παρείχε την υπηρεσία στον προκαθορισμένο χρόνο	20	4,6000
Ο υπάλληλος τήρησε τα αρχεία σας χωρίς λάθη ή παραλείψεις	20	4,9000
Η συμπεριφορά του υπαλλήλου σας ενέπνευσε εμπιστοσύνη	20	4,1000
Νοιώσατε ασφαλείς σας συναλλαγές σας με τον υπάλληλο	20	4,2500
Ο υπάλληλος είναι πάντοτε ευγενικός απέναντι σας	19	4,1579
Ο υπάλληλος έχει τις απαραίτητες γνώσεις για να απαντήσει στις ερωτήσεις σας	20	4,2500
Ο υπάλληλος αξιοποιεί στο μέγιστο βαθμό τον εξοπλισμό που διαθέτει	20	4,4500

Η εμφάνιση του υπάλληλου είναι προσεγμένη	20	5,1000
Ο υπάλληλος δείχνει εξατομικευμένη προσοχή στον πελάτη	20	3,8000
Ο υπάλληλος τηρεί το προκαθορισμένο ωράριο λειτουργίας της υπηρεσίας	20	4,8500
Ο υπάλληλος σας έδειξε προσωπικό ενδιαφέρον κατά την εξυπηρέτησή σας	20	3,8000
Ο υπάλληλος αποσκόπησε στο μέγιστο δυνατό συμφέρον σας	20	4,3500
Ο υπάλληλος κατανόησε τις συγκεκριμένες ανάγκες σας;	20	4,2000
Ο υπάλληλος σας πληροφόρησε για τον ακριβή χρόνο παροχής της υπηρεσίας	20	4,1000
Ο υπάλληλος είναι πάντοτε πρόθυμος να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις σας	20	4,0000
Θεωρείτε ότι ο υπάλληλος δεν είναι ποτέ τόσο απασχολημένος, ώστε να αδυνατεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις σας	20	4,5500

Όπως προκύπτει από την αξιολόγηση των πολιτών, ο Μ.Ο. των απαντήσεών τους συγκεντρώνεται στο 4,7, η οποία είναι μία μέτρια προς καλή αξιολόγηση για τον Υπάλληλο 11.

Παρακάτω αναλύονται οι απαντήσεις του δέκατου υπάλληλου.

Πίνακας 11: Απαντήσεις ΥΠ. 10

Ερωτήσεις	Απαντήσεις Υπάλληλος 10
1. Δε δυσκολεύομαι καθόλου να εκφράσω τα συναισθήματά μου με λόγια.	6,00
2. Συχνά το βρίσκω δύσκολο να δω τα πράγματα από την οπτική γωνία των άλλων.	7,00
3. Γενικά είμαι ένα ιδιαίτερα δραστήριο άτομο με στόχους.	5,00
4. Συνήθως μου είναι δύσκολο να ελέγξω τα συναισθήματά μου.	6,00
5. Γενικά δε βρίσκω τη ζωή διασκεδαστική.	7,00
6. Μπορώ να χειριστώ αποτελεσματικά τους άλλους ανθρώπους.	7,00
7. Έχω την τάση να αλλάζω γνώμη συχνά.	6,00
8. Γενικά δυσκολεύομαι να κατανοήσω τι ακριβώς νιώθω.	7,00
9. Πιστεύω πως έχω πολλά χαρίσματα.	6,00
10. Συχνά δυσκολεύομαι να υπερασπισθώ τα δικαιώματά μου.	5,00
11. Συνήθως μπορώ να επηρεάσω τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων.	6,00
12. Γενικά είμαι απαισιόδοξος άνθρωπος.	7,00
13. Οι κοντινοί μου άνθρωποι παραπονιούνται ότι δεν τους συμπεριφέρομαι σωστά.	6,00
14. Συνήθως δυσκολεύομαι να προσαρμόζω τη ζωή μου ανάλογα με τις περιστάσεις.	6,00
15. Γενικά, είμαι ικανός να αντιμετωπίσω το άγχος.	6,00
16. Συχνά δυσκολεύομαι να δείχνω στοργή στους κοντινούς μου ανθρώπους.	6,00
17. Συνήθως μπορώ να «μπω στη θέση ίου άλλου» και να καταλάβω τα συναισθήματά του.	6,00

18. Δεν έχω αρκετά κίνητρα στη ζωή μου.	7,00
19. Συνήθως μπορώ να βρω τρόπους να ελέγξω τα συναισθήματά μου όταν το θέλω.	7,00
20. Σε γενικές γραμμές, είμαι ευχαριστημένος από τη ζωή μου.	7,00
21. Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως καλό διαπραγματευτή.	7,00
22. Συχνά ανακατεύομαι σε καταστάσεις και αργότερα το μετανιώνω.	6,00
23. Συχνά, σταματώ αυτό που κάνω και συγκεντρώνομαι σε αυτό που νιώθω.	7,00
24. Αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου.	7,00
25. Έχω την τάση να υποχωρώ ακόμη και όταν γνωρίζω πως έχω δίκιο.	6,00
26. Πιστεύω πως δεν έχω καθόλου επιρροή στα συναισθήματα των άλλων.	6,00
27. Πιστεύω ότι γενικά τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή μου.	6,00
28. Δυσκολεύομαι να δεθώ πολύ ακόμη και με όσους βρίσκονται πολύ κοντά μου.	7,00
29. Γενικά, μπορώ να προσαρμόζομαι σε καινούρια περιβάλλοντα και καταστάσεις.	6,00
30. Οι άλλοι με θαυμάζουν γιατί είμαι «άνετος».	5,00

Παρακάτω, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του υπαλλήλου 10, όσον αφορά στο δείκτη της ευημερίας του.

Πίνακας 12: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «ευημερία» ΥΠ.10

Ερωτήσεις	Απαντήσεις	Υπάλληλος
	10	
5. Γενικά δε βρίσκω τη ζωή διασκεδαστική.	7,00	
9. Πιστεύω πως έχω πολλά χαρίσματα.	6,00	
12. Γενικά είμαι απαισιόδοξος άνθρωπος.	7,00	
20. Σε γενικές γραμμές, είμαι ευχαριστημένος από τη ζωή μου.	7,00	
24. Αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου.	7,00	
27. Πιστεύω ότι γενικά τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή μου.	6,00	

Όπως προκύπτει, ο μ.ο. του υπαλλήλου 10 αναφορικά με την ευημερία του είναι 6,66.

Παρακάτω, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του υπαλλήλου 10, όσον αφορά στο δείκτη του αυτό - ελέγχου του.

Πίνακας 13: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «αυτοέλεγχος» ΥΠ. 10

Ερωτήσεις	Απαντήσεις	Υπάλληλος
	10	
4. Συνήθως μου είναι δύσκολο να ελέγξω τα συναισθήματα μου.	6,00	

7. Έχω την τάση να αλλάζω γνώμη συχνά.	6,00
15. Γενικά, είμαι ικανός να αντιμετωπίσω το άγχος.	6,00
19. Συνήθως μπορώ να βρω τρόπους να ελέγξω τα συναισθήματά μου όταν το θέλω.	7,00
22. Συχνά ανακατεύομαι σε καταστάσεις και αργότερα το μετανιώνω.	6,00
30. Οι άλλοι με θαυμάζουν γιατί είμαι «άνετος».	5,00

Όπως προκύπτει, ο μ.ο. του υπαλλήλου 10 αναφορικά με την ευημερία του είναι 6.

Παρακάτω, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του υπαλλήλου 10, όσον αφορά στο δείκτη της συναισθηματικότητάς του.

Πίνακας 14: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «συναισθηματικότητα» ΥΠ.10.

Ερωτήσεις	Απαντήσεις Υπάλληλος 10
1. Δε δυσκολεύομαι καθόλου να εκφράσω τα συναισθήματά μου με λόγια.	6,00
2. Συχνά το βρίσκω δύσκολο να δω τα πράγματα από την οπτική γωνία των άλλων.	7,00
8. Γενικά δυσκολεύομαι να κατανοήσω τι ακριβώς νιώθω.	7,00
13. Οι κοντινοί μου άνθρωποι παραπονιούνται ότι δεν τους συμπεριφέρομαι σωστά.	6,00
16. Συχνά δυσκολεύομαι να δείχνω στοργή στους κοντινούς μου ανθρώπους.	6,00
17. Συνήθως μπορώ να «μπω στη θέση ίου άλλου» και να καταλάβω τα συναισθήματά του.	6,00
23. Συχνά, σταματώ αυτό που κάνω και συγκεντρώνομαι σε αυτό που νιώθω.	7,00
28. Δυσκολεύομαι να δεθώ πολύ ακόμη και με όσους βρίσκονται πολύ κοντά μου.	7,00

Όπως προκύπτει, ο μ.ο. του υπαλλήλου 10 αναφορικά με την ευημερία του είναι 6,5.

Παρακάτω, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του υπαλλήλου 10, όσον αφορά στο δείκτη της κοινωνικότητάς του.

Πίνακας 15: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «κοινωνικότητα» ΥΠ.10.

Ερωτήσεις	Απαντήσεις Υπάλληλος 10
6. Μπορώ να χειριστώ αποτελεσματικά τους άλλους ανθρώπους.	7,00
10. Συχνά δυσκολεύομαι να υπερασπισθώ τα δικαιώματά μου.	5,00

1 1. Συνήθως μπορώ να επηρεάσω τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων.	6,00
2 1. Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως καλό διαπραγματευτή.	7,00
25. Έχω την τάση να υποχωρώ ακόμη και όταν γνωρίζω πως έχω δίκιο.	6,00
26. Πιστεύω πως δεν έχω καθόλου επιρροή στα συναισθήματα των άλλων.	6,00

Όπως προκύπτει, ο μ.ο. του υπαλλήλου 10 αναφορικά με την κοινωνικότητά του είναι 6,16.

Παρακάτω, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του υπαλλήλου 10, όσον αφορά στα λοιπά στοιχεία του χαρακτήρα του.

Πίνακας 16: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στα 4 στοιχεία που δεν συμπεριλαμβάνονται στους 4 παράγοντες του ερωτηματολογίου συναισθηματικής νοημοσύνης ΥΠ.10.

Ερωτήσεις	Απαντήσεις Υπάλληλος 10
3. Γενικά είμαι ένα ιδιαίτερα δραστήριο άτομο με στόχους.	5,00
14. Συνήθως δυσκολεύομαι να προσαρμόζω τη ζωή μου ανάλογα με τις περιστάσεις.	6,00
18. Δεν έχω αρκετά κίνητρα στη ζωή μου.	7,00
29. Γενικά, μπορώ να προσαρμόζομαι σε καινούρια περιβάλλοντα και καταστάσεις.	6,00

Όπως προκύπτει, ο μ.ο. του υπαλλήλου 10 αναφορικά με τη νοημοσύνη του είναι 6.

Συνολικά, ο υπάλληλος 10 φαίνεται να εμφανίζει πολύ καλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης παρουσιάζοντας την παρακάτω εικόνα:

Ευημερία: 6,66.

Αυτό έλεγχος: 6.

Συναισθηματικότητα: 6,5.

Κοινωνικότητα: 6,16.

Λοιποί παράγοντες: 6.

Πίνακας 17: Αξιολογήσεις πολιτών ΥΠ.10.

Αξιολόγηση υπαλλήλου 10		
	N	Mean
Ο υπάλληλος τήρησε τις υποσχέσεις του σε ότι αφορά την παροχή της υπηρεσίας	20	6,5500
Ο υπάλληλος ενδιαφέρθηκε αληθινά για την επίλυση του προβλήματός σας	20	6,4500

Ο υπάλληλος παρείχε την υπηρεσία σωστά από την πρώτη φορά	20	6,5500
Ο υπάλληλος παρείχε την υπηρεσία στον προκαθορισμένο χρόνο	20	6,5000
Ο υπάλληλος τήρησε τα αρχεία σας χωρίς λάθη ή παραλείψεις	20	6,6000
Η συμπεριφορά του υπαλλήλου σας ενέπνευσε εμπιστοσύνη	20	6,6500
Νοιώσατε ασφαλείς σας συναλλαγές σας με τον υπάλληλο	20	6,5500
Ο υπάλληλος είναι πάντοτε ευγενικός απέναντι σας	20	6,6500
Ο υπάλληλος έχει τις απαραίτητες γνώσεις για να απαντήσει στις ερωτήσεις σας	20	6,6000
Ο υπάλληλος αξιοποιεί στο μέγιστο βαθμό τον εξοπλισμό που διαθέτει	20	6,6000
Η εμφάνιση του υπαλλήλου είναι προσεγμένη	20	6,3500
Ο υπάλληλος δείχνει εξατομικευμένη προσοχή στον πελάτη	20	6,4000
Ο υπάλληλος τηρεί το προκαθορισμένο ωράριο λειτουργίας της υπηρεσίας	19	6,3684
Ο υπάλληλος σας έδειξε προσωπικό ενδιαφέρον κατά την εξυπηρέτησή σας	20	6,4500
Ο υπάλληλος αποσκόπησε στο μέγιστο δυνατό συμφέρον σας	20	6,4500
Ο υπάλληλος κατανόησε τις συγκεκριμένες ανάγκες σας;	20	6,5500
Ο υπάλληλος σας πληροφόρησε για τον ακριβή χρόνο παροχής της υπηρεσίας	18	6,4444
Ο υπάλληλος είναι πάντοτε πρόθυμος να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις σας	20	6,4500
Θεωρείτε ότι ο υπάλληλος δεν είναι ποτέ τόσο απασχολημένος, ώστε να αδυνατεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις σας	20	4,5000
M.O.	18	

Όπως προκύπτει από την αξιολόγηση των πολιτών, ο Μ.Ο. των απαντήσεών τους συγκεντρώνεται στο 6,4, η οποία είναι μία πολύ καλή αξιολόγηση για τον Υπάλληλο 10, ο οποίος έχει εμφανίσει πολύ υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης.

Παρακάτω αναλύονται οι απαντήσεις του ένατου υπάλληλου.

Πίνακας 18: Απαντήσεις ΥΠ 9

Ερωτήσεις	Απαντήσεις	Υπάλληλος
	09	
1. Δε δυσκολεύομαι καθόλου να εκφράσω τα συναισθήματά μου με λόγια.	7,00	
2. Συχνά το βρίσκω δύσκολο να δω τα πράγματα από την οπτική γωνία των άλλων.	1,00	
3. Γενικά είμαι ένα ιδιαίτερα δραστήριο άτομο με στόχους.	5,00	
4. Συνήθως μου είναι δύσκολο να ελέγξω τα συναισθήματά μου.	1,00	
5. Γενικά δε βρίσκω τη ζωή διασκεδαστική.	5,00	
6. Μπορώ να χειριστώ αποτελεσματικά τους άλλους ανθρώπους.	7,00	
7. Έχω την τάση να αλλάζω γνώμη συχνά.	2,00	
8. Γενικά δυσκολεύομαι να κατανοήσω τι ακριβώς νιώθω.	1,00	
9. Πιστεύω πως έχω πολλά χαρίσματα.	5,00	

10. Συχνά δυσκολεύομαι να υπερασπισθώ τα δικαιώματά μου.	1,00
11. Συνήθως μπορώ να επηρεάσω τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων.	6,00
12. Γενικά είμαι απαισιόδοξος άνθρωπος.	1,00
13. Οι κοντινοί μου άνθρωποι παραπονιούνται ότι δεν τους συμπεριφέρομαι σωστά.	4,00
14. Συνήθως δυσκολεύομαι να προσαρμόζω τη ζωή μου ανάλογα με τις περιστάσεις.	1,00
15. Γενικά, είμαι ικανός να αντιμετωπίσω το άγχος.	4,00
16. Συχνά δυσκολεύομαι να δείχνω στοργή στους κοντινούς μου ανθρώπους.	1,00
17. Συνήθως μπορώ να «μπω στη θέση ίου άλλου» και να καταλάβω τα συναισθήματά του.	7,00
18. Δεν έχω αρκετά κίνητρα στη ζωή μου.	1,00
19. Συνήθως μπορώ να βρω τρόπους να ελέγξω τα συναισθήματά μου όταν το θέλω.	7,00
20. Σε γενικές γραμμές, είμαι ευχαριστημένος από τη ζωή μου.	5,00
21. Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως καλό διαπραγματευτή.	7,00
22. Συχνά ανακατεύομαι σε καταστάσεις και αργότερα το μετανιώνω.	4,00
23. Συχνά, σταματώ αυτό που κάνω και συγκεντρώνομαι σε αυτό που νιώθω.	2,00
24. Αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου.	5,00
25. Έχω την τάση να υποχωρώ ακόμη και όταν γνωρίζω πως έχω δίκιο.	2,00
26. Πιστεύω πως δεν έχω καθόλου επιρροή στα συναισθήματα των άλλων.	2,00
27. Πιστεύω ότι γενικά τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή μου.	6,00
28. Δυσκολεύομαι να δεθώ πολύ ακόμη και με όσους βρίσκονται πολύ κοντά μου.	1,00
29. Γενικά, μπορώ να προσαρμόζομαι σε καινούρια περιβάλλοντα και καταστάσεις.	7,00
30. Οι άλλοι με θαυμάζουν γιατί είμαι «άνετος».	4,00
M.O.	

Παρακάτω, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του υπαλλήλου 9, όσον αφορά στο δείκτη της ευημερίας του.

Πίνακας 19: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «ευημερία» ΥΠ.9.

Ερωτήσεις	Απαντήσεις	Υπάλληλος
	09	
5. Γενικά δε βρίσκω τη ζωή διασκεδαστική.	5,00	
9. Πιστεύω πως έχω πολλά χαρίσματα.	5,00	
12. Γενικά είμαι απαισιόδοξος άνθρωπος.	1,00	
20. Σε γενικές γραμμές, είμαι ευχαριστημένος από τη ζωή μου.	5,00	

24. Αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου.	5,00
27. Πιστεύω ότι γενικά τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή μου.	6,00

Όπως προκύπτει, ο μ.ο. του υπαλλήλου 9 αναφορικά με την ευημερία του είναι 4,5.

Παρακάτω, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του υπαλλήλου 9, όσον αφορά στο δείκτη του αυτό ελέγχου του.

Πίνακας 20: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «αυτοέλεγχος» ΥΠ. 9.

Ερωτήσεις	Απαντήσεις 09	Υπάλληλος
4. Συνήθως μου είναι δύσκολο να ελέγξω τα συναισθήματα μου.	1,00	
7. Έχω την τάση να αλλάζω γνώμη συχνά.	2,00	
15. Γενικά, είμαι ικανός να αντιμετωπίσω το άγχος.	4,00	
19. Συνήθως μπορώ να βρω τρόπους να ελέγξω τα συναισθήματά μου όταν το θέλω.	7,00	
22. Συχνά ανακατεύομαι σε καταστάσεις και αργότερα το μετανιώνω.	4,00	
30. Οι άλλοι με θαυμάζουν γιατί είμαι «άνετος».	4,00	

Όπως προκύπτει, ο μ.ο. του υπαλλήλου 9 αναφορικά με την ευημερία του είναι 3,66.

Παρακάτω, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του υπαλλήλου 9, όσον αφορά στο δείκτη της συναισθηματικότητάς του.

Πίνακας 21: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «συναισθηματικότητα» ΥΠ.9.

Ερωτήσεις	Απαντήσεις 09	Υπάλληλος
1. Δε δυσκολεύομαι καθόλου να εκφράσω τα συναισθήματα μου με λόγια.	7,00	
2. Συχνά το βρίσκω δύσκολο να δω τα πράγματα από την οπτική γωνία των άλλων.	1,00	
8. Γενικά δυσκολεύομαι να κατανοήσω τι ακριβώς νιώθω.	1,00	
13. Οι κοντινοί μου άνθρωποι παραπονιούνται ότι δεν τους συμπεριφέρομαι σωστά.	4,00	
16. Συχνά δυσκολεύομαι να δείχνω στοργή στους κοντινούς μου ανθρώπους.	1,00	
17. Συνήθως μπορώ να «μπω στη θέση ίου άλλου» και να καταλάβω τα συναισθήματά του.	7,00	
23. Συχνά, σταματώ αυτό που κάνω και συγκεντρώνομαι σε αυτό που νιώθω.	2,00	
28. Δυσκολεύομαι να δεθώ πολύ ακόμη και με όσους βρίσκονται πολύ κοντά μου.	1,00	

Όπως προκύπτει, ο μ.ο. του υπαλλήλου 9 αναφορικά με την ευημερία του είναι 3.

Παρακάτω, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του υπαλλήλου 9, όσον αφορά στο δείκτη της κοινωνικότητάς του.

Πίνακας 22: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «κοινωνικότητα» ΥΠ.9.

Ερωτήσεις	Απαντήσεις	Υπάλληλος 09
6. Μπορώ να χειριστώ αποτελεσματικά τους άλλους ανθρώπους.	7,00	
10. Συχνά δυσκολεύομαι να υπερασπισθώ τα δικαιώματά μου.	1,00	
1 1. Συνήθως μπορώ να επηρεάσω τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων.	6,00	
2 1. Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως καλό διαπραγματευτή.	7,00	
25. Έχω την τάση να υποχωρώ ακόμη και όταν γνωρίζω πως έχω δίκιο.	2,00	
26. Πιστεύω πως δεν έχω καθόλου επιρροή στα συναισθήματα των άλλων.	2,00	

Όπως προκύπτει, ο μ.ο. του υπαλλήλου αναφορικά με την κοινωνικότητά του είναι 4,16.

Παρακάτω, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του υπαλλήλου, όσον αφορά στα λοιπά στοιχεία του.

Πίνακας 23: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στα 4 στοιχεία που δεν συμπεριλαμβάνονται στους 4 παράγοντες του ερωτηματολογίου συναισθηματικής νοημοσύνης ΥΠ.9.

Ερωτήσεις	Απαντήσεις	Υπάλληλος 09
3. Γενικά είμαι ένα ιδιαίτερα δραστήριο άτομο με στόχους.	4,00	
14. Συνήθως δυσκολεύομαι να προσαρμόζω τη ζωή μου ανάλογα με τις περιστάσεις.	4,00	
18. Δεν έχω αρκετά κίνητρα στη ζωή μου.	2,00	
29. Γενικά, μπορώ να προσαρμόζομαι σε καινούρια περιβάλλοντα και καταστάσεις.	5,00	

Όπως προκύπτει, ο μ.ο. του υπαλλήλου 9 αναφορικά με τη νοημοσύνη του είναι 3,75.

Συνολικά, ο υπάλληλος 9 φαίνεται να εμφανίζει μέτρια επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης παρουσιάζοντας την παρακάτω εικόνα:

Ευημερία: 4,5.

Αυτό έλεγχος: 3,66.

Συναισθηματικότητα: 3.

Κοινωνικότητα: 4,16.

Λοιποί παράγοντες: 3,75.

Πίνακας 24: Αξιολογήσεις πολιτών. ΥΠ. 9

Αξιολόγηση υπαλλήλου 09		
	N	Mean
Ο υπάλληλος τήρησε τις υποσχέσεις του σε ότι αφορά την παροχή της υπηρεσίας	20	6,5500
Ο υπάλληλος ενδιαφέρθηκε αληθινά για την επίλυση του προβλήματός σας	20	6,4500
Ο υπάλληλος παρείχε την υπηρεσία σωστά από την πρώτη φορά	20	6,5500
Ο υπάλληλος παρείχε την υπηρεσία στον προκαθορισμένο χρόνο	20	6,5000
Ο υπάλληλος τήρησε τα αρχεία σας χωρίς λάθη ή παραλείψεις	20	6,6000
Η συμπεριφορά του υπαλλήλου σας ενέπνευσε εμπιστοσύνη	20	6,6500
Νοιώσατε ασφαλείς σας συναλλαγές σας με τον υπάλληλο	20	6,5500
Ο υπάλληλος είναι πάντοτε ευγενικός απέναντί σας	20	6,6500
Ο υπάλληλος έχει τις απαραίτητες γνώσεις για να απαντήσει στις ερωτήσεις σας	20	6,6000
Ο υπάλληλος αξιοποιεί στο μέγιστο βαθμό τον εξοπλισμό που διαθέτει	20	6,6000
Η εμφάνιση του υπαλλήλου είναι προσεγμένη	20	6,3500
Ο υπάλληλος δείχνει εξατομικευμένη προσοχή στον πελάτη	20	6,4000
Ο υπάλληλος τηρεί το προκαθορισμένο ωράριο λειτουργίας της υπηρεσίας	19	6,3684
Ο υπάλληλος σας έδειξε προσωπικό ενδιαφέρον κατά την εξυπηρέτησή σας	20	6,4500
Ο υπάλληλος αποσκόπησε στο μέγιστο δυνατό συμφέρον σας	20	6,4500
Ο υπάλληλος κατανόησε τις συγκεκριμένες ανάγκες σας;	20	6,5500
Ο υπάλληλος σας πληροφόρησε για τον ακριβή χρόνο παροχής της υπηρεσίας	18	6,4444
Ο υπάλληλος είναι πάντοτε πρόθυμος να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις σας	20	6,4500
Θεωρείτε ότι ο υπάλληλος δεν είναι ποτέ τόσο απασχολημένος, ώστε να αδυνατεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις σας	20	4,5000
M.O.	18	

Όπως προκύπτει από την αξιολόγηση των πολιτών, ο μ.ο. των απαντήσεών τους συγκεντρώνεται στο 6,5, η οποία είναι μία πολύς καλή αξιολόγηση για τον Υπάλληλο 9, παρ' όλο που αυτός φαίνεται να μην εμφανίζει πολύ υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης.

Παρακάτω αναλύονται οι απαντήσεις του όγδοου υπάλληλου.

Πίνακας 25: Απαντήσεις ΥΠ 8

Ερωτήσεις	Απαντήσεις Υπάλληλος 08
1. Δε δυσκολεύομαι καθόλου να εκφράσω τα συναισθήματά μου με λόγια.	3,00

2. Συχνά το βρίσκω δύσκολο να δω τα πράγματα από την οπτική γωνία των άλλων.	6,00
3. Γενικά είμαι ένα ιδιαίτερα δραστήριο άτομο με στόχους.	4,00
4. Συνήθως μου είναι δύσκολο να ελέγξω τα συναισθήματα μου.	2,00
5. Γενικά δε βρίσκω τη ζωή διασκεδαστική.	3,00
6. Μπορώ να χειριστώ αποτελεσματικά τους άλλους ανθρώπους.	6,00
7. Έχω την τάση να αλλάζω γνώμη συχνά.	3,00
8. Γενικά δυσκολεύομαι να κατανοήσω τι ακριβώς νιώθω.	2,00
9. Πιστεύω πως έχω πολλά χαρίσματα.	4,00
10. Συχνά δυσκολεύομαι να υπερασπισθώ τα δικαιώματά μου.	6,00
11. Συνήθως μπορώ να επηρεάσω τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων.	4,00
12. Γενικά είμαι απαισιόδοξος άνθρωπος.	4,00
13. Οι κοντινοί μου άνθρωποι παραπονιούνται ότι δεν τους συμπεριφέρομαι σωστά.	2,00
14. Συνήθως δυσκολεύομαι να προσαρμόζω τη ζωή μου ανάλογα με τις περιστάσεις.	4,00
15. Γενικά, είμαι ικανός να αντιμετωπίσω το άγχος.	4,00
16. Συχνά δυσκολεύομαι να δείχνω στοργή στους κοντινούς μου ανθρώπους.	2,00
17. Συνήθως μπορώ να «μπω στη θέση ίου άλλου» και να καταλάβω τα συναισθήματά του.	6,00
18. Δεν έχω αρκετά κίνητρα στη ζωή μου.	2,00
19. Συνήθως μπορώ να βρω τρόπους να ελέγξω τα συναισθήματά μου όταν το θέλω.	3,00
20. Σε γενικές γραμμές, είμαι ευχαριστημένος από τη ζωή μου.	5,00
21. Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως καλό διαπραγματευτή.	4,00
22. Συχνά ανακατεύομαι σε καταστάσεις και αργότερα το μετανιώνω.	2,00
23. Συχνά, σταματώ αυτό που κάνω και συγκεντρώνομαι σε αυτό που νιώθω.	4,00
24. Αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου.	6,00
25. Έχω την τάση να υποχωρώ ακόμη και όταν γνωρίζω πως έχω δίκιο.	3,00
26. Πιστεύω πως δεν έχω καθόλου επιρροή στα συναισθήματα των άλλων.	3,00
27. Πιστεύω ότι γενικά τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή μου.	4,00
28. Δυσκολεύομαι να δεθώ πολύ ακόμη και με όσους βρίσκονται πολύ κοντά μου.	6,00
29. Γενικά, μπορώ να προσαρμόζομαι σε καινούρια περιβάλλοντα και καταστάσεις.	5,00
30. Οι άλλοι με θαυμάζουν γιατί είμαι «άνετος».	3,00
M.O.	

Παρακάτω, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του υπαλλήλου 8, όσον αφορά στο δείκτη της ευημερίας του.

Πίνακας 26: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «ευημερία» ΥΠ.8.

Ερωτήσεις	Απαντήσεις	Υπάλληλος
	08	
5. Γενικά δε βρίσκω τη ζωή διασκεδαστική.	3,00	
9. Πιστεύω πως έχω πολλά χαρίσματα.	4,00	
12. Γενικά είμαι απαισιόδοξος άνθρωπος.	4,00	
20. Σε γενικές γραμμές, είμαι ευχαριστημένος από τη ζωή μου.	5,00	
24. Αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου.	6,00	
27. Πιστεύω ότι γενικά τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή μου.	4,00	

Όπως προκύπτει, ο μ.ο. του υπαλλήλου 8 αναφορικά με την ευημερία του είναι 4,33.

Παρακάτω, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του υπαλλήλου 8, όσον αφορά στο δείκτη του αυτοελέγχου του.

Πίνακας 27: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «αυτοέλεγχος» ΥΠ. 8

Ερωτήσεις	Απαντήσεις	Υπάλληλος
	08	
4. Συνήθως μου είναι δύσκολο να ελέγξω τα συναισθήματα μου.	2,00	
7. Έχω την τάση να αλλάζω γνώμη συχνά.	3,00	
15. Γενικά, είμαι ικανός να αντιμετωπίσω το άγχος.	4,00	
19. Συνήθως μπορώ να βρω τρόπους να ελέγξω τα συναισθήματά μου όταν το θέλω.	3,00	
22. Συχνά ανακατεύομαι σε καταστάσεις και αργότερα το μετανιώνω.	2,00	
30. Οι άλλοι με θαυμάζουν γιατί είμαι «άνετος».	3,00	

Όπως προκύπτει, ο μ.ο. του υπαλλήλου 8 αναφορικά με την ευημερία του είναι 2,83.

Παρακάτω, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του υπαλλήλου 8, όσον αφορά στο δείκτη της συναισθηματικότητάς του.

Πίνακας 28: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «συναισθηματικότητα» ΥΠ. 8

Ερωτήσεις	Απαντήσεις	Υπάλληλος
	08	
1. Δε δυσκολεύομαι καθόλου να εκφράσω τα συναισθήματα μου με λόγια.	3,00	
2. Συχνά το βρίσκω δύσκολο να δω τα πράγματα από την οπτική γωνία των άλλων.	6,00	
8. Γενικά δυσκολεύομαι να κατανοήσω τι ακριβώς νιώθω.	2,00	
13. Οι κοντινοί μου άνθρωποι παραπονιούνται ότι δεν τους συμπεριφέρομαι σωστά.	2,00	

16. Συχνά δυσκολεύομαι να δείχνω στοργή στους κοντινούς μου ανθρώπους.	2,00
1 7. Συνήθως μπορώ να «μπω στη θέση ίου άλλου» και να καταλάβω τα συναισθήματά του.	6,00
23. Συχνά, σταματώ αυτό που κάνω και συγκεντρώνομαι σε αυτό που νιώθω.	4,00
28. Δυσκολεύομαι να δεθώ πολύ ακόμη και με όσους βρίσκονται πολύ κοντά μου.	6,00

Όπως προκύπτει, ο μ.ο. του υπαλλήλου 8 αναφορικά με την ευημερία του είναι 3,87.

Παρακάτω, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του υπαλλήλου 8, όσον αφορά στο δείκτη της κοινωνικότητάς του.

Πίνακας 29: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «κοινωνικότητα» ΥΠ.8.

Ερωτήσεις	Απαντήσεις	Υπάλληλος
	08	
6. Μπορώ να χειριστώ αποτελεσματικά τους άλλους ανθρώπους.	6,00	
10. Συχνά δυσκολεύομαι να υπερασπισθώ τα δικαιώματά μου.	6,00	
1 1. Συνήθως μπορώ να επηρεάσω τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων.	4,00	
2 1. Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως καλό διαπραγματευτή.	4,00	
25. Έχω την τάση να υποχωρώ ακόμη και όταν γνωρίζω πως έχω δίκιο.	3,00	
26. Πιστεύω πως δεν έχω καθόλου επιρροή στα συναισθήματα των άλλων.	3,00	
Μ.Ο.		

Όπως προκύπτει, ο μ.ο. του υπαλλήλου 8 αναφορικά με την κοινωνικότητά του είναι 4,33.

Παρακάτω, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του υπαλλήλου 8, όσον αφορά στα λοιπά στοιχεία του χαρακτήρα του.

Πίνακας 30: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στα 4 στοιχεία που δεν συμπεριλαμβάνονται στους 4 παράγοντες του ερωτηματολογίου συναισθηματικής νοημοσύνης ΥΠ.8.

Ερωτήσεις	Απαντήσεις	Υπάλληλος
	08	
3. Γενικά είμαι ένα ιδιαίτερα δραστήριο άτομο με στόχους.	5,00	
14. Συνήθως δυσκολεύομαι να προσαρμόζω τη ζωή μου ανάλογα με τις περιστάσεις.	1,00	
18. Δεν έχω αρκετά κίνητρα στη ζωή μου.	1,00	
29. Γενικά, μπορώ να προσαρμόζομαι σε καινούρια περιβάλλοντα και καταστάσεις.	7,00	
Μ.Ο.		

Όπως προκύπτει, ο μ.ο. του υπαλλήλου 8 αναφορικά με τη νοημοσύνη του είναι 3,5.

Συνολικά, ο υπάλληλος 8 φαίνεται να εμφανίζει μέτρια επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης παρουσιάζοντας την παρακάτω εικόνα:

Ευημερία: 4,33.

Αυτό έλεγχος: 2,83.

Συναισθηματικότητα: 3,87.

Κοινωνικότητα: 4,33.

Λοιποί παράγοντες: 3.5.

Πίνακας 31: Αξιολογήσεις πολιτών ΥΠ. 8.

Αξιολόγηση υπαλλήλου 08		
	N	Mean
Ο υπάλληλος τήρησε τις υποσχέσεις του σε ότι αφορά την παροχή της υπηρεσίας	19	6,4737
Ο υπάλληλος ενδιαφέρθηκε αληθινά για την επίλυση του προβλήματός σας	20	6,4500
Ο υπάλληλος παρείχε την υπηρεσία σωστά από την πρώτη φορά	20	6,3000
Ο υπάλληλος παρείχε την υπηρεσία στον προκαθορισμένο χρόνο	20	6,1500
Ο υπάλληλος τήρησε τα αρχεία σας χωρίς λάθη ή παραλείψεις	20	6,4000
Η συμπεριφορά του υπαλλήλου σας ενέπνευσε εμπιστοσύνη	20	6,2500
Νοιώσατε ασφαλείς σας συναλλαγές σας με τον υπάλληλο	20	6,3000
Ο υπάλληλος είναι πάντοτε ευγενικός απέναντί σας	20	6,5500
Ο υπάλληλος έχει τις απαραίτητες γνώσεις για να απαντήσει στις ερωτήσεις σας	20	6,0500
Ο υπάλληλος αξιοποιεί στο μέγιστο βαθμό τον εξοπλισμό που διαθέτει	20	6,2500
Η εμφάνιση του υπαλλήλου είναι προσεγμένη	20	6,4500
Ο υπάλληλος δείχνει εξατομικευμένη προσοχή στον πελάτη	20	6,1000
Ο υπάλληλος τηρεί το προκαθορισμένο ωράριο λειτουργίας της υπηρεσίας	20	6,3000
Ο υπάλληλος σας έδειξε προσωπικό ενδιαφέρον κατά την εξυπηρέτησή σας	20	6,4000
Ο υπάλληλος αποσκοπεί στο μέγιστο δυνατό συμφέρον σας	20	6,5000
Ο υπάλληλος κατανόησε τις συγκεκριμένες ανάγκες σας;	20	6,6500
Ο υπάλληλος σας πληροφόρησε για τον ακριβή χρόνο παροχής της υπηρεσίας	20	6,2500
Ο υπάλληλος είναι πάντοτε πρόθυμος να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις σας	20	6,5500
Θεωρείτε ότι ο υπάλληλος δεν είναι ποτέ τόσο απασχολημένος, ώστε να αδυνατεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις σας	20	5,7500
M.O.	19	

Όπως προκύπτει από την αξιολόγηση των πολιτών, ο μ.ο. των απαντήσεών τους συγκεντρώνεται στο 6,32, η οποία είναι μία καλή αξιολόγηση για τον Υπάλληλο 8, παρ' όλο που αυτός φαίνεται να μην εμφανίζει πολύ υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης.

Παρακάτω αναλύονται οι απαντήσεις του έβδομου υπάλληλου.

Πίνακας 32: Απαντήσεις ΥΠ. 7

Ερωτήσεις	Απαντήσεις Υπάλληλος 07
1. Δε δυσκολεύομαι καθόλου να εκφράσω τα συναισθήματα μου με λόγια.	7,00
2. Συχνά το βρίσκω δύσκολο να δω τα πράγματα από την οπτική γωνία των άλλων.	2,00
3. Γενικά είμαι ένα ιδιαίτερα δραστήριο άτομο με στόχους.	6,00
4. Συνήθως μου είναι δύσκολο να ελέγξω τα συναισθήματα μου.	6,00
5. Γενικά δε βρίσκω τη ζωή διασκεδαστική.	1,00
6. Μπορώ να χειριστώ αποτελεσματικά τους άλλους ανθρώπους.	6,00
7. Έχω την τάση να αλλάζω γνώμη συχνά.	2,00
8. Γενικά δυσκολεύομαι να κατανοήσω τι ακριβώς νιώθω.	1,00
9. Πιστεύω πως έχω πολλά χαρίσματα.	6,00
10. Συχνά δυσκολεύομαι να υπερασπισθώ τα δικαιώματά μου.	6,00
11. Συνήθως μπορώ να επηρεάσω τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων.	6,00
12. Γενικά είμαι απαισιόδοξος άνθρωπος.	1,00
13. Οι κοντινοί μου άνθρωποι παραπονιούνται ότι δεν τους συμπεριφέρομαι σωστά.	1,00
14. Συνήθως δυσκολεύομαι να προσαρμόζω τη ζωή μου ανάλογα με τις περιστάσεις.	1,00
15. Γενικά, είμαι ικανός να αντιμετωπίσω το άγχος.	6,00
16. Συχνά δυσκολεύομαι να δείχνω στοργή στους κοντινούς μου ανθρώπους.	6,00
17. Συνήθως μπορώ να «μπω στη θέση ίου άλλου» και να καταλάβω τα συναισθήματά του.	1,00
18. Δεν έχω αρκετά κίνητρα στη ζωή μου.	6,00
19. Συνήθως μπορώ να βρω τρόπους να ελέγξω τα συναισθήματά μου όταν το θέλω.	6,00
20. Σε γενικές γραμμές, είμαι ευχαριστημένος από τη ζωή μου.	6,00
21. Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως καλό διαπραγματευτή.	6,00
22. Συχνά ανακατεύομαι σε καταστάσεις και αργότερα το μετανιώνω.	2,00
23. Συχνά, σταματώ αυτό που κάνω και συγκεντρώνομαι σε αυτό που νιώθω.	7,00
24. Αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου.	4,00

25. Έχω την τάση να υποχωρώ ακόμη και όταν γνωρίζω πως έχω δίκιο.	2,00
26. Πιστεύω πως δεν έχω καθόλου επιρροή στα συναισθήματα των άλλων.	
27. Πιστεύω ότι γενικά τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή μου.	6,00
28. Δυσκολεύομαι να δεθώ πολύ ακόμη και με όσους βρίσκονται πολύ κοντά μου.	1,00
29. Γενικά, μπορώ να προσαρμόζομαι σε καινούρια περιβάλλοντα και καταστάσεις.	6,00
30. Οι άλλοι με θαυμάζουν γιατί είμαι «άνετος».	5,00

Παρακάτω, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του υπαλλήλου 7, όσον αφορά στο δείκτη της ευημερίας του.

Πίνακας 33: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «ευημερία» ΥΠ.7.

Ερωτήσεις	Απαντήσεις	Υπάλληλος
	07	
5. Γενικά δε βρίσκω τη ζωή διασκεδαστική.	1,00	
9. Πιστεύω πως έχω πολλά χαρίσματα.	6,00	
12. Γενικά είμαι απαισιόδοξος άνθρωπος.	1,00	
20. Σε γενικές γραμμές, είμαι ευχαριστημένος από τη ζωή μου.	6,00	
24. Αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου.	4,00	
27. Πιστεύω ότι γενικά τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή μου.	6,00	

Όπως προκύπτει, ο μ.ο. του υπαλλήλου 7 αναφορικά με την ευημερία του είναι 4.

Παρακάτω, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του υπαλλήλου 7, όσον αφορά στο δείκτη του αυτό ελέγχου του.

Πίνακας 34: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «αυτοέλεγχος» ΥΠ. 7.

Ερωτήσεις	Απαντήσεις	Υπάλληλος
	07	
4. Συνήθως μου είναι δύσκολο να ελέγξω τα συναισθήματα μου.	6,00	
7. Έχω την τάση να αλλάζω γνώμη συχνά.	2,00	
15. Γενικά, είμαι ικανός να αντιμετωπίσω το άγχος.	6,00	
19. Συνήθως μπορώ να βρω τρόπους να ελέγξω τα συναισθήματά μου όταν το θέλω.	6,00	
22. Συχνά ανακατεύομαι σε καταστάσεις και αργότερα το μετανιώνω.	2,00	

30. Οι άλλοι με θαυμάζουν γιατί είμαι «άνετος».	5,00
---	------

Όπως προκύπτει, ο μ.ο. του υπαλλήλου 7 αναφορικά με την ευημερία του είναι 4,5.

Παρακάτω, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του υπαλλήλου 7, όσον αφορά στο δείκτη της συναισθηματικότητάς του.

Πίνακας 35: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «συναισθηματικότητα» ΥΠ. 7.

Ερωτήσεις	Απαντήσεις	Υπάλληλος 07
1. Δε δυσκολεύομαι καθόλου να εκφράσω τα συναισθήματα μου με λόγια.	7,00	
2. Συχνά το βρίσκω δύσκολο να δω τα πράγματα από την οπτική γωνία των άλλων.	2,00	
8. Γενικά δυσκολεύομαι να κατανοήσω τι ακριβώς νιώθω.	1,00	
13. Οι κοντινοί μου άνθρωποι παραπονιούνται ότι δεν τους συμπεριφέρομαι σωστά.	1,00	
16. Συχνά δυσκολεύομαι να δείχνω στοργή στους κοντινούς μου ανθρώπους.	6,00	
1 7. Συνήθως μπορώ να «μπω στη θέση ίου άλλου» και να καταλάβω τα συναισθήματά του.	1,00	
23. Συχνά, σταματώ αυτό που κάνω και συγκεντρώνομαι σε αυτό που νιώθω.	7,00	
28. Δυσκολεύομαι να δεθώ πολύ ακόμη και με όσους βρίσκονται πολύ κοντά μου.	1,00	

Όπως προκύπτει, ο μ.ο. του υπαλλήλου 7 αναφορικά με την ευημερία του είναι 3,25.

Παρακάτω, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του υπαλλήλου 7, όσον αφορά στο δείκτη της κοινωνικότητάς του.

Πίνακας 36: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «κοινωνικότητα» ΥΠ. 7.

Ερωτήσεις	Απαντήσεις	Υπάλληλος 07
6. Μπορώ να χειριστώ αποτελεσματικά τους άλλους ανθρώπους.	6,00	
10. Συχνά δυσκολεύομαι να υπερασπισθώ τα δικαιώματά μου.	6,00	
1 1. Συνήθως μπορώ να επηρεάσω τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων.	6,00	
2 1. Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως καλό διαπραγματευτή.	6,00	
25. Έχω την τάση να υποχωρώ ακόμη και όταν γνωρίζω πως έχω δίκιο.	2,00	
26. Πιστεύω πως δεν έχω καθόλου επιρροή στα συναισθήματα των άλλων.		

Όπως προκύπτει, ο μ.ο. του υπαλλήλου 7 αναφορικά με την κοινωνικότητά του είναι 5,2.

Παρακάτω, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του υπαλλήλου 7, όσον αφορά στα λοιπά στοιχεία του χαρακτήρα του.

Πίνακας 37: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στα 4 στοιχεία που δεν συμπεριλαμβάνονται στους 4 παράγοντες του ερωτηματολογίου συναισθηματικής νοημοσύνης του παράγοντα «κοινωνικότητα». ΥΠ. 7

Ερωτήσεις	Απαντήσεις	Υπάλληλος 07
3. Γενικά είμαι ένα ιδιαίτερα δραστήριο άτομο με στόχους.	6,00	
14. Συνήθως δυσκολεύομαι να προσαρμόζω τη ζωή μου ανάλογα με τις περιστάσεις.	1,00	
18. Δεν έχω αρκετά κίνητρα στη ζωή μου.	6,00	
29. Γενικά, μπορώ να προσαρμόζομαι σε καινούρια περιβάλλοντα και καταστάσεις.	6,00	
M.O.		

Όπως προκύπτει, ο μ.ο. του υπαλλήλου 7 αναφορικά με τη νοημοσύνη του είναι 4,75.

Συνολικά, ο υπάλληλος 7 φαίνεται να εμφανίζει μέτρια επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης παρουσιάζοντας την παρακάτω εικόνα:

Ευημερία: 4.

Αυτό έλεγχος: 4,5

Συναισθηματικότητα: 3,25.

Κοινωνικότητα: 5,2.

Λοιποί παράγοντες: 4,75.

Πίνακας 38: Αξιολόγηση ΥΠ. 7

Αξιολόγηση έβδομου υπαλλήλου		
	N	Mean
Ο υπάλληλος τήρησε τις υποσχέσεις του σε ότι αφορά την παροχή της υπηρεσίας	19	6,0000
Ο υπάλληλος ενδιαφέρθηκε αληθινά για την επίλυση του προβλήματος σας	20	6,0000
Ο υπάλληλος παρείχε την υπηρεσία σωστά από την πρώτη φορά	20	5,9500
Ο υπάλληλος παρείχε την υπηρεσία στον προκαθορισμένο χρόνο	20	6,0000
Ο υπάλληλος τήρησε τα αρχεία σας χωρίς λάθη ή παραλείψεις	20	6,1000

Η συμπεριφορά του υπαλλήλου σας ενέπνευσε εμπιστοσύνη	20	6,0000
Νοιώσατε ασφαλείς σας συναλλαγές σας με τον υπάλληλο	20	6,0000
Ο υπάλληλος είναι πάντοτε ευγενικός απέναντι σας	20	6,0500
Ο υπάλληλος έχει τις απαραίτητες γνώσεις για να απαντήσει στις ερωτήσεις σας	20	5,2000
Ο υπάλληλος αξιοποιεί στο μέγιστο βαθμό τον εξοπλισμό που διαθέτει	20	5,9500
Η εμφάνιση του υπαλλήλου είναι προσεγμένη	20	6,5500
Ο υπάλληλος δείχνει εξατομικευμένη προσοχή στον πελάτη	20	5,5000
Ο υπάλληλος τηρεί το προκαθορισμένο ωράριο λειτουργίας της υπηρεσίας	20	5,9500
Ο υπάλληλος σας έδειξε προσωπικό ενδιαφέρον κατά την εξυπηρέτηση σας	20	5,6500
Ο υπάλληλος αποσκόπησε στο μέγιστο δυνατό συμφέρον σας	20	5,8000
Ο υπάλληλος κατανόησε τις συγκεκριμένες ανάγκες σας;	20	5,8000
Ο υπάλληλος σας πληροφόρησε για τον ακριβή χρόνο παροχής της υπηρεσίας	20	5,6000
Ο υπάλληλος είναι πάντοτε πρόθυμος να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις σας	20	5,9500
Θεωρείτε ότι ο υπάλληλος δεν είναι ποτέ τόσο απασχολημένος, ώστε να αδυνατεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις σας	20	5,3500

Όπως προκύπτει από την αξιολόγηση των πολιτών, ο μ.ο. των απαντήσεών τους συγκεντρώνεται στο 5,89, η οποία θεωρείται καλή αξιολόγηση για τον Υπάλληλο 7, παρ' όλο που αυτός φαίνεται να μην εμφανίζει πολύ υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης.

Παρακάτω αναλύονται οι απαντήσεις του έκτου υπάλληλου.

Πίνακας 39: Απαντήσεις ΥΠ. 6

Ερωτήσεις	Απαντήσεις Υπάλληλος 06
1. Δε δυσκολεύομαι καθόλου να εκφράσω τα συναισθήματα μου με λόγια.	6,00
2. Συχνά το βρίσκω δύσκολο να δω τα πράγματα από την οπτική γωνία των άλλων.	2,00
3. Γενικά είμαι ένα ιδιαίτερα δραστήριο άτομο με στόχους.	4,00
4. Συνήθως μου είναι δύσκολο να ελέγξω τα συναισθήματα μου.	2,00
5. Γενικά δε βρίσκω τη ζωή διασκεδαστική.	2,00
6. Μπορώ να χειριστώ αποτελεσματικά τους άλλους ανθρώπους.	1,00
7. Έχω την τάση να αλλάζω γνώμη συχνά.	1,00
8. Γενικά δυσκολεύομαι να κατανοήσω τι ακριβώς νιώθω.	1,00
9. Πιστεύω πως έχω πολλά χαρίσματα.	5,00
10. Συχνά δυσκολεύομαι να υπερασπισθώ τα δικαιώματά μου.	2,00

11. Συνήθως μπορώ να επηρεάσω τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων.	4,00
12. Γενικά είμαι απαισιόδοξος άνθρωπος.	2,00
13. Οι κοντινοί μου άνθρωποι παραπονιούνται ότι δεν τους συμπεριφέρομαι σωστά.	4,00
14. Συνήθως δυσκολεύομαι να προσαρμόζω τη ζωή μου ανάλογα με τις περιστάσεις.	1,00
15. Γενικά, είμαι ικανός να αντιμετωπίσω το άγχος.	6,00
16. Συχνά δυσκολεύομαι να δείχνω στοργή στους κοντινούς μου ανθρώπους.	1,00
17. Συνήθως μπορώ να «μπω στη θέση ίου άλλου» και να καταλάβω τα συναισθήματά του.	6,00
18. Δεν έχω αρκετά κίνητρα στη ζωή μου.	1,00
19. Συνήθως μπορώ να βρω τρόπους να ελέγξω τα συναισθήματά μου όταν το θέλω.	6,00
20. Σε γενικές γραμμές, είμαι ευχαριστημένος από τη ζωή μου.	7,00
21. Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως καλό διαπραγματευτή.	4,00
22. Συχνά ανακατεύομαι σε καταστάσεις και αργότερα το μετανιώνω.	5,00
23. Συχνά, σταματώ αυτό που κάνω και συγκεντρώνομαι σε αυτό που νιώθω.	4,00
24. Αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου.	5,00
25. Έχω την τάση να υποχωρώ ακόμη και όταν γνωρίζω πως έχω δίκιο.	1,00
26. Πιστεύω πως δεν έχω καθόλου επιρροή στα συναισθήματα των άλλων.	4,00
27. Πιστεύω ότι γενικά τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή μου.	6,00
28. Δυσκολεύομαι να δεθώ πολύ ακόμη και με όσους βρίσκονται πολύ κοντά μου.	1,00
29. Γενικά, μπορώ να προσαρμόζομαι σε καινούρια περιβάλλοντα και καταστάσεις.	5,00
30. Οι άλλοι με θαυμάζουν γιατί είμαι «άνετος».	4,00

Παρακάτω, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του υπαλλήλου 6, όσον αφορά στο δείκτη της ευημερίας του.

Πίνακας 40: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «ευημερία» ΥΠ.6

Ερωτήσεις	Απαντήσεις	Υπάλληλος
	06	
5. Γενικά δε βρίσκω τη ζωή διασκεδαστική.	2,00	
9. Πιστεύω πως έχω πολλά χαρίσματα.	5,00	
12. Γενικά είμαι απαισιόδοξος άνθρωπος.	2,00	
20. Σε γενικές γραμμές, είμαι ευχαριστημένος από τη ζωή μου.	7,00	
24. Αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου.	5,00	
27. Πιστεύω ότι γενικά τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή μου.	6,00	

Όπως προκύπτει, ο μ.ο. του υπαλλήλου 6 αναφορικά με την ευημερία του είναι 4,5.

Παρακάτω, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του υπαλλήλου 6, όσον αφορά στο δείκτη του αυτό ελέγχου του.

Πίνακας 41: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «αυτοέλεγχος» ΥΠ. 6

Ερωτήσεις	Απαντήσεις	Υπάλληλος
	06	
4. Συνήθως μου είναι δύσκολο να ελέγξω τα συναισθήματα μου.	2,00	
7. Έχω την τάση να αλλάζω γνώμη συχνά.	1,00	
15. Γενικά, είμαι ικανός να αντιμετωπίσω το άγχος.	6,00	
19. Συνήθως μπορώ να βρω τρόπους να ελέγξω τα συναισθήματά μου όταν το θέλω.	6,00	
22. Συχνά ανακατεύομαι σε καταστάσεις και αργότερα το μετανιώνω.	5,00	
30. Οι άλλοι με θαυμάζουν γιατί είμαι «άνετος».	4,00	

Όπως προκύπτει, ο μ.ο. του υπαλλήλου 6 αναφορικά με την ευημερία του είναι 4.

Παρακάτω, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του υπαλλήλου 6, όσον αφορά στο δείκτη της συναισθηματικότητάς του.

Πίνακας 42: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «συναισθηματικότητα» ΥΠ. 6

Ερωτήσεις	Απαντήσεις	Υπάλληλος
	06	
1. Δε δυσκολεύομαι καθόλου να εκφράσω τα συναισθήματα μου με λόγια.	6,00	
2. Συχνά το βρίσκω δύσκολο να δω τα πράγματα από την οπτική γωνία των άλλων.	2,00	
8. Γενικά δυσκολεύομαι να κατανοήσω τι ακριβώς νιώθω.	1,00	
13. Οι κοντινοί μου άνθρωποι παραπονιούνται ότι δεν τους συμπεριφέρομαι σωστά.	4,00	
16. Συχνά δυσκολεύομαι να δείχνω στοργή στους κοντινούς μου ανθρώπους.	1,00	
17. Συνήθως μπορώ να «μπω στη θέση ίου άλλου» και να καταλάβω τα συναισθήματά του.	6,00	
23. Συχνά, σταματώ αυτό που κάνω και συγκεντρώνομαι σε αυτό που νιώθω.	4,00	
28. Δυσκολεύομαι να δεθώ πολύ ακόμη και με όσους βρίσκονται πολύ κοντά μου.	1,00	
Valid N (listwise)		

Όπως προκύπτει, ο μ.ο. του υπαλλήλου 6 αναφορικά με την ευημερία του είναι 3,125.

Παρακάτω, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του υπαλλήλου 6, όσον αφορά στο δείκτη της κοινωνικότητάς του.

Πίνακας 43: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «κοινωνικότητα» ΥΠ.6.

Ερωτήσεις	Απαντήσεις	Υπάλληλος 06
6. Μπορώ να χειριστώ αποτελεσματικά τους άλλους ανθρώπους.	1,00	
10. Συχνά δυσκολεύομαι να υπερασπισθώ τα δικαιώματά μου.	2,00	
1 1. Συνήθως μπορώ να επηρεάσω τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων.	4,00	
2 1. Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως καλό διαπραγματευτή.	4,00	
25. Έχω την τάση να υποχωρώ ακόμη και όταν γνωρίζω πως έχω δίκιο.	1,00	
26. Πιστεύω πως δεν έχω καθόλου επιρροή στα συναισθήματα των άλλων.	4,00	
M.O.		

Όπως προκύπτει, ο μ.ο. του υπαλλήλου 6 αναφορικά με την κοινωνικότητά του είναι 2,66.

Παρακάτω, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του υπαλλήλου 6, όσον αφορά στα λοιπά στοιχεία του χαρακτήρα του.

Πίνακας 44: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στα 4 στοιχεία που δεν συμπεριλαμβάνονται στους 4 παράγοντες του ερωτηματολογίου συναισθηματικής νοημοσύνης ΥΠ.6.

Ερωτήσεις	Απαντήσεις	Υπάλληλος 06
3. Γενικά είμαι ένα ιδιαίτερα δραστήριο άτομο με στόχους.	4,00	
14. Συνήθως δυσκολεύομαι να προσαρμόζω τη ζωή μου ανάλογα με τις περιστάσεις.	1,00	
18. Δεν έχω αρκετά κίνητρα στη ζωή μου.	1,00	
29. Γενικά, μπορώ να προσαρμόζομαι σε καινούρια περιβάλλοντα και καταστάσεις.	5,00	
M.O.		

Όπως προκύπτει, ο μ.ο. του υπαλλήλου 6 αναφορικά με τη νοημοσύνη του είναι 2,75.

Συνολικά, ο υπάλληλος 6 φαίνεται να εμφανίζει μέτρια επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης παρουσιάζοντας την παρακάτω εικόνα:

Ευημερία: 4,5.

Αυτό έλεγχος: 4.

Συναισθηματικότητα: 3,125.

Κοινωνικότητα: 2,66.

Λοιποί παράγοντες: 2,75.

Πίνακας 45: Αξιολόγηση ΥΠ.6.

Αξιολόγηση υπαλλήλου 6		
Ο υπάλληλος τήρησε τις υποσχέσεις του σε ότι αφορά την παροχή της υπηρεσίας	19	6,0000
Ο υπάλληλος ενδιαφέρθηκε αληθινά για την επίλυση του προβλήματός σας	19	6,0000
Ο υπάλληλος παρείχε την υπηρεσία σωστά από την πρώτη φορά	19	5,8421
Ο υπάλληλος παρείχε την υπηρεσία στον προκαθορισμένο χρόνο	19	6,1053
Ο υπάλληλος τήρησε τα αρχεία σας χωρίς λάθη ή παραλείψεις	19	5,9474
Η συμπεριφορά του υπαλλήλου σας ενέπνευσε εμπιστοσύνη	19	5,9474
Νοιώσατε ασφαλείς σας συναλλαγές σας με τον υπάλληλο	19	5,9474
Ο υπάλληλος είναι πάντοτε ευγενικός απέναντί σας	19	6,1579
Ο υπάλληλος έχει τις απαραίτητες γνώσεις για να απαντήσει στις ερωτήσεις σας	19	5,2632
Ο υπάλληλος αξιοποιεί στο μέγιστο βαθμό τον εξοπλισμό που διαθέτει	19	5,6316
Η εμφάνιση του υπαλλήλου είναι προσεγμένη	19	6,2105
Ο υπάλληλος δείχνει εξατομικευμένη προσοχή στον πελάτη	19	5,7368
Ο υπάλληλος τηρεί το προκαθορισμένο ωράριο λειτουργίας της υπηρεσίας	19	5,9474
Ο υπάλληλος σας έδειξε προσωπικό ενδιαφέρον κατά την εξυπηρέτησή σας	19	6,1579
Ο υπάλληλος αποσκοπεί στο μέγιστο δυνατό συμφέρον σας	19	6,0526
Ο υπάλληλος κατανόησε τις συγκεκριμένες ανάγκες σας;	19	6,1053
Ο υπάλληλος σας πληροφόρησε για τον ακριβή χρόνο παροχής της υπηρεσίας	19	5,7895
Ο υπάλληλος είναι πάντοτε πρόθυμος να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις σας	19	5,8421
Θεωρείτε ότι ο υπάλληλος δεν είναι ποτέ τόσο απασχολημένος, ώστε να αδυνατεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις σας	19	4,8947
M.O.	19	

Όπως προκύπτει από την αξιολόγηση των πολιτών, ο Μ.Ο. των απαντήσεών τους συγκεντρώνεται στο 5,8, η οποία είναι μία σχετικά καλή αξιολόγηση για τον Υπάλληλο 6, παρ' όλο που αυτός φαίνεται να μην εμφανίζει πολύ υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης.

Παρακάτω αναλύονται οι απαντήσεις του πέμπτου υπαλλήλου.

Πίνακας 46: Απαντήσεις ΥΠ. 5.

Ερωτήσεις	Απαντήσεις Υπάλληλος 05
1. Δε δυσκολεύομαι καθόλου να εκφράσω τα συναισθήματα μου με λόγια.	3,00
2. Συχνά το βρίσκω δύσκολο να δω τα πράγματα από την οπτική γωνία των άλλων.	2,00
3. Γενικά είμαι ένα ιδιαίτερα δραστήριο άτομο με στόχους.	5,00
4. Συνήθως μου είναι δύσκολο να ελέγξω τα συναισθήματα μου.	1,00
5. Γενικά δε βρίσκω τη ζωή διασκεδαστική.	1,00
6. Μπορώ να χειριστώ αποτελεσματικά τους άλλους ανθρώπους.	6,00
7. Έχω την τάση να αλλάζω γνώμη συχνά.	1,00
8. Γενικά δυσκολεύομαι να κατανοήσω τι ακριβώς νιώθω.	1,00
9. Πιστεύω πως έχω πολλά χαρίσματα.	4,00
10. Συχνά δυσκολεύομαι να υπερασπισθώ τα δικαιώματά μου.	2,00
11. Συνήθως μπορώ να επηρεάσω τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων.	7,00
12. Γενικά είμαι απαισιόδοξος άνθρωπος.	1,00
13. Οι κοντινοί μου άνθρωποι παραπονιούνται ότι δεν τους συμπεριφέρομαι σωστά.	1,00
14. Συνήθως δυσκολεύομαι να προσαρμόζω τη ζωή μου ανάλογα με τις περιστάσεις.	1,00
15. Γενικά, είμαι ικανός να αντιμετωπίσω το άγχος.	5,00
16. Συχνά δυσκολεύομαι να δείχνω στοργή στους κοντινούς μου ανθρώπους.	1,00
17. Συνήθως μπορώ να «μπω στη θέση ίου άλλου» και να καταλάβω τα συναισθήματά του.	7,00
18. Δεν έχω αρκετά κίνητρα στη ζωή μου.	1,00
19. Συνήθως μπορώ να βρω τρόπους να ελέγξω τα συναισθήματά μου όταν το θέλω.	7,00
20. Σε γενικές γραμμές, είμαι ευχαριστημένος από τη ζωή μου.	7,00
21. Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως καλό διαπραγματευτή.	6,00
22. Συχνά ανακατεύομαι σε καταστάσεις και αργότερα το μετανιώνω.	1,00
23. Συχνά, σταματώ αυτό που κάνω και συγκεντρώνομαι σε αυτό που νιώθω.	3,00
24. Αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου.	7,00
25. Έχω την τάση να υποχωρώ ακόμη και όταν γνωρίζω πως έχω δίκιο.	6,00
26. Πιστεύω πως δεν έχω καθόλου επιρροή στα συναισθήματα των άλλων.	1,00
27. Πιστεύω ότι γενικά τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή μου.	6,00
28. Δυσκολεύομαι να δεθώ πολύ ακόμη και με όσους βρίσκονται πολύ κοντά μου.	1,00
29. Γενικά, μπορώ να προσαρμόζομαι σε καινούρια περιβάλλοντα και καταστάσεις.	6,00
30. Οι άλλοι με θαυμάζουν γιατί είμαι «άνετος».	1,00

Παρακάτω, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του υπαλλήλου 5, όσον αφορά στο δείκτη της ευημερίας του.

Πίνακας 47: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «ευημερία» ΥΠ.5.

Ερωτήσεις	Απαντήσεις	Υπάλληλος
	05	
5. Γενικά δε βρίσκω τη ζωή διασκεδαστική.	1,00	
9. Πιστεύω πως έχω πολλά χαρίσματα.	4,00	
12. Γενικά είμαι απαισιόδοξος άνθρωπος.	1,00	
20. Σε γενικές γραμμές, είμαι ευχαριστημένος από τη ζωή μου.	7,00	
24. Αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου.	7,00	
27. Πιστεύω ότι γενικά τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή μου.	6,00	

Όπως προκύπτει, ο μ.ο. του υπαλλήλου 5 αναφορικά με την ευημερία του είναι 4,33.

Παρακάτω, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του υπαλλήλου 5 όσον αφορά στο δείκτη του αυτό ελέγχου του.

Πίνακας 48: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «αυτοέλεγχος» ΥΠ. 5

Ερωτήσεις	Απαντήσεις	Υπάλληλος
	05	
4. Συνήθως μου είναι δύσκολο να ελέγξω τα συναισθήματα μου.	1,00	
7. Έχω την τάση να αλλάζω γνώμη συχνά.	1,00	
15. Γενικά, είμαι ικανός να αντιμετωπίσω το άγχος.	5,00	
19. Συνήθως μπορώ να βρω τρόπους να ελέγξω τα συναισθήματά μου όταν το θέλω.	7,00	
22. Συχνά ανακατεύομαι σε καταστάσεις και αργότερα το μετανιώνω.	1,00	
30. Οι άλλοι με θαυμάζουν γιατί είμαι «άνετος».	1,00	

Όπως προκύπτει, ο μ.ο. του υπαλλήλου 5 αναφορικά με την ευημερία του είναι 2,66.

Παρακάτω, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του υπαλλήλου 5, όσον αφορά στο δείκτη της συναισθηματικότητάς του.

Πίνακας 49: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «συναισθηματικότητα» ΥΠ. 5

Ερωτήσεις	Απαντήσεις	Υπάλληλος
	05	

1. Δε δυσκολεύομαι καθόλου να εκφράσω τα συναισθήματα μου με λόγια.	3,00
2. Συχνά το βρίσκω δύσκολο να δω τα πράγματα από την οπτική γωνία των άλλων.	2,00
8. Γενικά δυσκολεύομαι να κατανοήσω τι ακριβώς νιώθω.	1,00
13. Οι κοντινοί μου άνθρωποι παραπονιούνται ότι δεν τους συμπεριφέρομαι σωστά.	1,00
16. Συχνά δυσκολεύομαι να δείχνω στοργή στους κοντινούς μου ανθρώπους.	1,00
17. Συνήθως μπορώ να «μπω στη θέση ίου άλλου» και να καταλάβω τα συναισθήματά του.	7,00
23. Συχνά, σταματώ αυτό που κάνω και συγκεντρώνομαι σε αυτό που νιώθω.	3,00
28. Δυσκολεύομαι να δεθώ πολύ ακόμη και με όσους βρίσκονται πολύ κοντά μου.	1,00

Όπως προκύπτει, ο μ.ο. του υπαλλήλου 5 αναφορικά με την ευημερία του είναι 2,37.

Παρακάτω, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του υπαλλήλου 5, όσον αφορά στο δείκτη της κοινωνικότητάς του.

Πίνακας 50: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «κοινωνικότητα» ΥΠ.5.

Ερωτήσεις	Απαντήσεις	Υπάλληλος
	05	
6. Μπορώ να χειριστώ αποτελεσματικά τους άλλους ανθρώπους.	6,00	
10. Συχνά δυσκολεύομαι να υπερασπισθώ τα δικαιώματά μου.	2,00	
11. Συνήθως μπορώ να επηρεάσω τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων.	7,00	
21. Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως καλό διαπραγματευτή.	6,00	
25. Έχω την τάση να υποχωρώ ακόμη και όταν γνωρίζω πως έχω δίκιο.	6,00	
26. Πιστεύω πως δεν έχω καθόλου επιρροή στα συναισθήματα των άλλων.	1,00	

Όπως προκύπτει, ο μ.ο. του υπαλλήλου 5 αναφορικά με την κοινωνικότητά του είναι 4,66.

Παρακάτω, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του υπαλλήλου 5, όσον αφορά στα λοιπά στοιχεία του χαρακτήρα του.

Πίνακας 51: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στα 4 στοιχεία που δεν συμπεριλαμβάνονται στους 4 παράγοντες του ερωτηματολογίου συναισθηματικής νοημοσύνης ΥΠ.5.

Ερωτήσεις	Απαντήσεις	Υπάλληλος
	05	
3. Γενικά είμαι ένα ιδιαίτερα δραστήριο άτομο με στόχους.	5,00	
14. Συνήθως δυσκολεύομαι να προσαρμόζω τη ζωή μου ανάλογα με τις περιστάσεις.	1,00	

18. Δεν έχω αρκετά κίνητρα στη ζωή μου.	1,00
29. Γενικά, μπορώ να προσαρμόζομαι σε καινούρια περιβάλλοντα και καταστάσεις.	6,00

Όπως προκύπτει, ο μ.ό. του υπαλλήλου 5 αναφορικά με τη νοημοσύνη του είναι 3,25.

Συνολικά, ο υπάλληλος 5 φαίνεται να εμφανίζει μέτρια επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης παρουσιάζοντας την παρακάτω εικόνα:

Ευημερία: 4,33.

Αυτό έλεγχος: 2,66.

Συναισθηματικότητα: 2, 37.

Κοινωνικότητα: 4,66.

Λοιποί παράγοντες: 3,25.

Πίνακας 52: Αξιολόγηση ΥΠ. 5

Αξιολόγηση υπαλλήλου 5		
	N	Mean
Ο υπάλληλος τήρησε τις υποσχέσεις του σε ότι αφορά την παροχή της υπηρεσίας	20	6,6000
Ο υπάλληλος ενδιαφέρθηκε αληθινά για την επίλυση του προβλήματος σας	20	6,7000
Ο υπάλληλος παρείχε την υπηρεσία σωστά από την πρώτη φορά	20	6,3500
Ο υπάλληλος παρείχε την υπηρεσία στον προκαθορισμένο χρόνο	20	6,2500
Ο υπάλληλος τήρησε τα αρχεία σας χωρίς λάθη ή παραλείψεις	20	6,2000
Η συμπεριφορά του υπαλλήλου σας ενέπνευσε εμπιστοσύνη	20	6,8500
Νοιώσατε ασφαλείς σας συναλλαγές σας με τον υπάλληλο	20	6,7000
Ο υπάλληλος είναι πάντοτε ευγενικός απέναντι σας	20	6,7500
Ο υπάλληλος έχει τις απαραίτητες γνώσεις για να απαντήσει στις ερωτήσεις σας	20	5,9000
Ο υπάλληλος αξιοποιεί στο μέγιστο βαθμό τον εξοπλισμό που διαθέτει	20	6,5000
Η εμφάνιση του υπαλλήλου είναι προσεγμένη	20	6,8000
Ο υπάλληλος δείχνει εξατομικευμένη προσοχή στον πελάτη	20	6,5000
Ο υπάλληλος τηρεί το προκαθορισμένο ωράριο λειτουργίας της υπηρεσίας	20	6,4500
Ο υπάλληλος σας έδειξε προσωπικό ενδιαφέρον κατά την εξυπηρέτησή σας	20	6,4500
Ο υπάλληλος αποσκοπεί στο μέγιστο δυνατό συμφέρον σας	20	6,5000
Ο υπάλληλος κατανόησε τις συγκεκριμένες ανάγκες σας;	20	6,2000
Ο υπάλληλος σας πληροφόρησε για τον ακριβή χρόνο παροχής της υπηρεσίας	20	6,1500
Ο υπάλληλος είναι πάντοτε πρόθυμος να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις σας	20	6,7000
Θεωρείτε ότι ο υπάλληλος δεν είναι ποτέ τόσο απασχολημένος, ώστε να αδυνατεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις σας	20	5,4500

M.O.	20	
------	----	--

Όπως προκύπτει από την αξιολόγηση των πολιτών, ο Μ.Ο. των απαντήσεών τους συγκεντρώνεται στο 6,42, η οποία είναι μία πολύ καλή αξιολόγηση για τον Υπάλληλο 5, παρ' όλο που αυτός φαίνεται να μην εμφανίζει πολύ υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης.

Παρακάτω αναλύονται οι απαντήσεις του τέταρτου υπάλληλου.

Πίνακας 517: Απαντήσεις ΥΠ. 4

Ερωτήσεις	Απαντήσεις Υπάλληλος 04
1. Δε δυσκολεύομαι καθόλου να εκφράσω τα συναισθήματά μου με λόγια.	6,00
2. Συχνά το βρίσκω δύσκολο να δω τα πράγματα από την οπτική γωνία των άλλων.	2,00
3. Γενικά είμαι ένα ιδιαίτερα δραστήριο άτομο με στόχους.	4,00
4. Συνήθως μου είναι δύσκολο να ελέγξω τα συναισθήματά μου.	3,00
5. Γενικά δε βρίσκω τη ζωή διασκεδαστική.	1,00
6. Μπορώ να χειριστώ αποτελεσματικά τους άλλους ανθρώπους.	3,00
7. Έχω την τάση να αλλάζω γνώμη συχνά.	2,00
8. Γενικά δυσκολεύομαι να κατανοήσω τι ακριβώς νιώθω.	2,00
9. Πιστεύω πως έχω πολλά χαρίσματα.	4,00
10. Συχνά δυσκολεύομαι να υπερασπισθώ τα δικαιώματά μου.	3,00
11. Συνήθως μπορώ να επηρεάσω τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων.	3,00
12. Γενικά είμαι απαισιόδοξος άνθρωπος.	2,00
13. Οι κοντινοί μου άνθρωποι παραπονιούνται ότι δεν τους συμπεριφέρομαι σωστά.	3,00
14. Συνήθως δυσκολεύομαι να προσαρμόζω τη ζωή μου ανάλογα με τις περιστάσεις.	3,00
15. Γενικά, είμαι ικανός να αντιμετωπίσω το άγχος.	3,00
16. Συχνά δυσκολεύομαι να δείχνω στοργή στους κοντινούς μου ανθρώπους.	1,00
17. Συνήθως μπορώ να «μπω στη θέση ίσου άλλου» και να καταλάβω τα συναισθήματά του.	3,00
18. Δεν έχω αρκετά κίνητρα στη ζωή μου.	2,00
19. Συνήθως μπορώ να βρω τρόπους να ελέγξω τα συναισθήματά μου όταν το θέλω.	6,00
20. Σε γενικές γραμμές, είμαι ευχαριστημένος από τη ζωή μου.	5,00

21. Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως καλό διαπραγματευτή.	4,00
22. Συχνά ανακατεύομαι σε καταστάσεις και αργότερα το μετανιώνω.	2,00
23. Συχνά, σταματώ αυτό που κάνω και συγκεντρώνομαι σε αυτό που νιώθω.	4,00
24. Αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου.	6,00
25. Έχω την τάση να υποχωρώ ακόμη και όταν γνωρίζω πως έχω δίκιο.	6,00
26. Πιστεύω πως δεν έχω καθόλου επιρροή στα συναισθήματα των άλλων.	2,00
27. Πιστεύω ότι γενικά τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή μου.	6,00
28. Δυσκολεύομαι να δεθώ πολύ ακόμη και με όσους βρίσκονται πολύ κοντά μου.	1,00
29. Γενικά, μπορώ να προσαρμόζομαι σε καινούρια περιβάλλοντα και καταστάσεις.	5,00
30. Οι άλλοι με θαυμάζουν γιατί είμαι «άνετος».	6,00

Παρακάτω, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του υπαλλήλου 4, όσον αφορά στο δείκτη της ευημερίας του.

Πίνακας 18: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «ευημερία» ΥΠ.4.

Ερωτήσεις	Απαντήσεις	Υπάλληλος
	04	
5. Γενικά δε βρίσκω τη ζωή διασκεδαστική.	1,00	
9. Πιστεύω πως έχω πολλά χαρίσματα.	4,00	
12. Γενικά είμαι απαισιόδοξος άνθρωπος.	2,00	
20. Σε γενικές γραμμές, είμαι ευχαριστημένος από τη ζωή μου.	5,00	
24. Αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου.	6,00	
27. Πιστεύω ότι γενικά τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή μου.	6,00	

Όπως προκύπτει, ο μ.ο. του υπαλλήλου 4 αναφορικά με την ευημερία του είναι 4.

Παρακάτω, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του υπαλλήλου 4, όσον αφορά στο δείκτη του αυτό ελέγχου του.

Πίνακας 19: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «αυτοέλεγχος» ΥΠ. 4.

Ερωτήσεις	Απαντήσεις	Υπάλληλος
	04	
4. Συνήθως μου είναι δύσκολο να ελέγξω τα συναισθήματα μου.	3,00	
7. Έχω την τάση να αλλάζω γνώμη συχνά.	2,00	
15. Γενικά, είμαι ικανός να αντιμετωπίσω το άγχος.	3,00	
19. Συνήθως μπορώ να βρω τρόπους να ελέγξω τα συναισθήματά μου όταν το θέλω.	6,00	

22. Συχνά ανακατεύομαι σε καταστάσεις και αργότερα το μετανιώνω.	2,00
30. Οι άλλοι με θαυμάζουν γιατί είμαι «άνετος».	6,00

Όπως προκύπτει, ο μ.ο. του υπαλλήλου 4 αναφορικά με την ευημερία του είναι 3,66.

Παρακάτω, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του υπαλλήλου 4, όσον αφορά στο δείκτη της συναισθηματικότητάς του.

Πίνακας 56: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «συναισθηματικότητα» ΥΠ. 4.

Ερωτήσεις	Απαντήσεις Υπάλληλος 04
	Minimum
1. Δε δυσκολεύομαι καθόλου να εκφράσω τα συναισθήματα μου με λόγια.	6,00
2. Συχνά το βρίσκω δύσκολο να δω τα πράγματα από την οπτική γωνία των άλλων.	2,00
8. Γενικά δυσκολεύομαι να κατανοήσω τι ακριβώς νιώθω.	2,00
13. Οι κοντινοί μου άνθρωποι παραπονιούνται ότι δεν τους συμπεριφέρομαι σωστά.	3,00
16. Συχνά δυσκολεύομαι να δείχνω στοργή στους κοντινούς μου ανθρώπους.	1,00
17. Συνήθως μπορώ να «μπω στη θέση ίου άλλου» και να καταλάβω τα συναισθήματά του.	3,00
23. Συχνά, σταματώ αυτό που κάνω και συγκεντρώνομαι σε αυτό που νιώθω.	4,00
28. Δυσκολεύομαι να δεθώ πολύ ακόμη και με όσους βρίσκονται πολύ κοντά μου.	1,00

Όπως προκύπτει, ο μ.ο. του υπαλλήλου 4 αναφορικά με την ευημερία του είναι 2,75.

Παρακάτω, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του υπαλλήλου 4, όσον αφορά στο δείκτη της κοινωνικότητάς του.

Πίνακας 57: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων τον παράγοντα «κοινωνικότητα» ΥΠ. 4.

Ερωτήσεις	Απαντήσεις Υπάλληλος 04
6. Μπορώ να χειριστώ αποτελεσματικά τους άλλους ανθρώπους.	3,00
10. Συχνά δυσκολεύομαι να υπερασπισθώ τα δικαιώματά μου.	3,00
11. Συνήθως μπορώ να επηρεάσω τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων.	3,00
21. Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως καλό διαπραγματευτή.	4,00
25. Έχω την τάση να υποχωρώ ακόμη και όταν γνωρίζω πως έχω δίκιο.	6,00
26. Πιστεύω πως δεν έχω καθόλου επιρροή στα συναισθήματα των άλλων.	2,00

Όπως προκύπτει, ο μ.ο. του υπαλλήλου 4 αναφορικά με την κοινωνικότητά του είναι 3,5.

Παρακάτω, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του υπαλλήλου 4, όσον αφορά στα λοιπά στοιχεία του χαρακτήρα του.

Πίνακας 58: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στα 4 στοιχεία που δεν συμπεριλαμβάνονται στους 4 παράγοντες του ερωτηματολογίου συναισθηματικής νοημοσύνης ΥΠ.4.

Ερωτήσεις	Απαντήσεις	Υπάλληλος 04
3. Γενικά είμαι ένα ιδιαίτερα δραστήριο άτομο με στόχους.	4,00	
14. Συνήθως δυσκολεύομαι να προσαρμόζω τη ζωή μου ανάλογα με τις περιστάσεις.	3,00	
18. Δεν έχω αρκετά κίνητρα στη ζωή μου.	2,00	
29. Γενικά, μπορώ να προσαρμόζομαι σε καινούρια περιβάλλοντα και καταστάσεις.	5,00	

Όπως προκύπτει, ο μ.ο. του υπαλλήλου 4 αναφορικά με τη νοημοσύνη του είναι 3,5.

Συνολικά, ο υπάλληλος 4 φαίνεται να εμφανίζει μέτρια επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης παρουσιάζοντας την παρακάτω εικόνα:

Ευημερία: 4.

Αυτό έλεγχος: 3,66.

Συναισθηματικότητα: 2,75.

Κοινωνικότητα: 3,5.

Λοιποί παράγοντες: 3,5.

Πίνακας 59. Αξιολόγηση ΥΠ. 4

Αξιολόγηση υπαλλήλου 4		
	N	Mean
Ο υπάλληλος τήρησε τις υποσχέσεις του σε ότι αφορά την παροχή της υπηρεσίας	19	5,8947
Ο υπάλληλος ενδιαφέρθηκε αληθινά για την επίλυση του προβλήματος σας	19	6,1053
Ο υπάλληλος παρείχε την υπηρεσία σωστά από την πρώτη φορά	19	6,2632
Ο υπάλληλος παρείχε την υπηρεσία στον προκαθορισμένο χρόνο	19	6,2105
Ο υπάλληλος τήρησε τα αρχεία σας χωρίς λάθη ή παραλείψεις	19	6,1053
Η συμπεριφορά του υπαλλήλου σας ενέπνευσε εμπιστοσύνη	19	6,0000
Νοιώσατε ασφαλείς σας συναλλαγές σας με τον υπάλληλο	19	5,8421
Ο υπάλληλος είναι πάντοτε ευγενικός απέναντι σας	19	5,8947

Ο υπάλληλος έχει τις απαραίτητες γνώσεις για να απαντήσει στις ερωτήσεις σας	19	6,1053
Ο υπάλληλος αξιοποιεί στο μέγιστο βαθμό τον εξοπλισμό που διαθέτει	19	6,0526
Η εμφάνιση του υπαλλήλου είναι προσεγμένη	19	6,2632
Ο υπάλληλος δείχνει εξατομικευμένη προσοχή στον πελάτη	19	5,7368
Ο υπάλληλος τηρεί το προκαθορισμένο ωράριο λειτουργίας της υπηρεσίας	19	5,8947
Ο υπάλληλος σας έδειξε προσωπικό ενδιαφέρον κατά την εξυπηρέτησή σας	19	5,6316
Ο υπάλληλος αποσκόπησε στο μέγιστο δυνατό συμφέρον σας	19	5,8421
Ο υπάλληλος κατανόησε τις συγκεκριμένες ανάγκες σας;	19	5,8947
Ο υπάλληλος σας πληροφόρησε για τον ακριβή χρόνο παροχής της υπηρεσίας	19	5,6842
Ο υπάλληλος είναι πάντοτε πρόθυμος να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις σας	19	6,0526
Θεωρείτε ότι ο υπάλληλος δεν είναι ποτέ τόσο απασχολημένος, ώστε να αδυνατεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις σας	19	4,6842
M.O.	19	

Όπως προκύπτει από την αξιολόγηση των πολιτών, ο μ.ο. των απαντήσεών τους συγκεντρώνεται στο 5,9 η οποία είναι μια σχετικά καλή αξιολόγηση για τον Υπάλληλο 4, παρ' όλο που αυτός φαίνεται να μην εμφανίζει πολύ υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης.

Παρακάτω αναλύονται οι απαντήσεις του τρίτου υπάλληλου.

Πίνακας 60: Απαντήσεις ΥΠ. 3

Ερωτήσεις	Απαντήσεις Υπάλληλος 03
1. Δε δυσκολεύομαι καθόλου να εκφράσω τα συναισθήματά μου με λόγια.	5,00
2. Συχνά το βρίσκω δύσκολο να δω τα πράγματα από την οπτική γωνία των άλλων.	3,00
3. Γενικά είμαι ένα ιδιαίτερα δραστήριο άτομο με στόχους.	4,00
4. Συνήθως μου είναι δύσκολο να ελέγξω τα συναισθήματά μου.	5,00
5. Γενικά δε βρίσκω τη ζωή διασκεδαστική.	1,00
6. Μπορώ να χειριστώ αποτελεσματικά τους άλλους ανθρώπους.	3,00
7. Έχω την τάση να αλλάζω γνώμη συχνά.	1,00
8. Γενικά δυσκολεύομαι να κατανοήσω τι ακριβώς νιώθω.	2,00
9. Πιστεύω πως έχω πολλά χαρίσματα.	5,00
10. Συχνά δυσκολεύομαι να υπερασπισθώ τα δικαιώματά μου.	6,00
11. Συνήθως μπορώ να επηρεάσω τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων.	4,00
12. Γενικά είμαι απαισιόδοξος άνθρωπος.	2,00
13. Οι κοντινοί μου άνθρωποι παραπονιούνται ότι δεν τους συμπεριφέρομαι σωστά.	2,00

14. Συνήθως δυσκολεύομαι να προσαρμόζω τη ζωή μου ανάλογα με τις περιστάσεις.	3,00
15. Γενικά, είμαι ικανός να αντιμετωπίσω το άγχος.	5,00
16. Συχνά δυσκολεύομαι να δείχνω στοργή στους κοντινούς μου ανθρώπους.	3,00
17. Συνήθως μπορώ να «μπω στη θέση ίου άλλου» και να καταλάβω τα συναισθήματά του.	6,00
18. Δεν έχω αρκετά κίνητρα στη ζωή μου.	4,00
19. Συνήθως μπορώ να βρω τρόπους να ελέγξω τα συναισθήματά μου όταν το θέλω.	4,00
20. Σε γενικές γραμμές, είμαι ευχαριστημένος από τη ζωή μου.	5,00
21. Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως καλό διαπραγματευτή.	6,00
22. Συχνά ανακατεύομαι σε καταστάσεις και αργότερα το μετανιώνω.	5,00
23. Συχνά, σταματώ αυτό που κάνω και συγκεντρώνομαι σε αυτό που νιώθω.	3,00
24. Αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου.	6,00
25. Έχω την τάση να υποχωρώ ακόμη και όταν γνωρίζω πως έχω δίκιο.	5,00
26. Πιστεύω πως δεν έχω καθόλου επιρροή στα συναισθήματα των άλλων.	4,00
27. Πιστεύω ότι γενικά τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή μου.	6,00
28. Δυσκολεύομαι να δεθώ πολύ ακόμη και με όσους βρίσκονται πολύ κοντά μου.	3,00
29. Γενικά, μπορώ να προσαρμόζομαι σε καινούρια περιβάλλοντα και καταστάσεις.	6,00
30. Οι άλλοι με θαυμάζουν γιατί είμαι «άνετος».	3,00
M.O.	

Παρακάτω, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του υπαλλήλου 3, όσον αφορά στο δείκτη της ευημερίας του.

Πίνακας 61: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «ευημερία» ΥΠ.3.

Ερωτήσεις	Απαντήσεις	Υπάλληλος
	03	
5. Γενικά δε βρίσκω τη ζωή διασκεδαστική.	1,00	
9. Πιστεύω πως έχω πολλά χαρίσματα.	5,00	
12. Γενικά είμαι απαισιόδοξος άνθρωπος.	2,00	
20. Σε γενικές γραμμές, είμαι ευχαριστημένος από τη ζωή μου.	5,00	
24. Αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου.	6,00	
27. Πιστεύω ότι γενικά τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή μου.	6,00	
M.O.		

Όπως προκύπτει, ο μ.ο. του υπαλλήλου 3 αναφορικά με την ευημερία του είναι 4,16.

Παρακάτω, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του υπαλλήλου 3, όσον αφορά στο δείκτη του αυτό ελέγχου του.

Πίνακας 62: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «αυτοέλεγχος» ΥΠ. 3.

Ερωτήσεις	Απαντήσεις Υπάλληλος 03
4. Συνήθως μου είναι δύσκολο να ελέγξω τα συναισθήματα μου.	5,00
7. Έχω την τάση να αλλάζω γνώμη συχνά.	1,00
15. Γενικά, είμαι ικανός να αντιμετωπίσω το άγχος.	5,00
19. Συνήθως μπορώ να βρω τρόπους να ελέγξω τα συναισθήματά μου όταν το θέλω.	4,00
22. Συχνά ανακατεύομαι σε καταστάσεις και αργότερα το μετανιώνω.	5,00
30. Οι άλλοι με θαυμάζουν γιατί είμαι «άνετος».	3,00
M.O.	

Όπως προκύπτει, ο μ.ο. του υπαλλήλου 3 αναφορικά με την ευημερία του είναι 3,83.

Παρακάτω, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του υπαλλήλου 3, όσον αφορά στο δείκτη της συναισθηματικότητάς του.

Πίνακας 63: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «συναισθηματικότητα» ΥΠ. 3.

Ερωτήσεις	Απαντήσεις Υπάλληλος 03
1. Δε δυσκολεύομαι καθόλου να εκφράσω τα συναισθήματα μου με λόγια.	5,00
2. Συχνά το βρίσκω δύσκολο να δω τα πράγματα από την οπτική γωνία των άλλων.	3,00
8. Γενικά δυσκολεύομαι να κατανοήσω τι ακριβώς νιώθω.	2,00
13. Οι κοντινοί μου άνθρωποι παραπονιούνται ότι δεν τους συμπεριφέρομαι σωστά.	2,00
16. Συχνά δυσκολεύομαι να δείχνω στοργή στους κοντινούς μου ανθρώπους.	3,00
17. Συνήθως μπορώ να «μπω στη θέση ίου άλλου» και να καταλάβω τα συναισθήματά του.	6,00
23. Συχνά, σταματώ αυτό που κάνω και συγκεντρώνομαι σε αυτό που νιώθω.	3,00
28. Δυσκολεύομαι να δεθώ πολύ ακόμη και με όσους βρίσκονται πολύ κοντά μου.	3,00
Valid N (listwise)	

Όπως προκύπτει, ο μ.ο. του υπαλλήλου 3 αναφορικά με την ευημερία του είναι 3,3.

Παρακάτω, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του υπαλλήλου 3, όσον αφορά στο δείκτη της κοινωνικότητάς του.

Πίνακας 64: : Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «κοινωνικότητα» ΥΠ.3

Ερωτήσεις	Απαντήσεις	Υπάλληλος
	03	
6. Μπορώ να χειριστώ αποτελεσματικά τους άλλους ανθρώπους.	3,00	
10. Συχνά δυσκολεύομαι να υπερασπισθώ τα δικαιώματά μου.	6,00	
1 1. Συνήθως μπορώ να επηρεάσω τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων.	4,00	
2 1. Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως καλό διαπραγματευτή.	6,00	
25. Έχω την τάση να υποχωρώ ακόμη και όταν γνωρίζω πως έχω δίκιο.	5,00	
26. Πιστεύω πως δεν έχω καθόλου επιρροή στα συναισθήματα των άλλων.	4,00	
M.O.		

Όπως προκύπτει, ο μ.ο. του υπαλλήλου 3 αναφορικά με την κοινωνικότητά του είναι 4,66.

Παρακάτω, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του υπαλλήλου 3, όσον αφορά στα λοιπά στοιχεία του χαρακτήρα του.

Πίνακας 65: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στα 4 στοιχεία που δεν συμπεριλαμβάνονται στους 4 παράγοντες του ερωτηματολογίου συναισθηματικής νοημοσύνης ΥΠ.3.

Ερωτήσεις	Απαντήσεις	Υπάλληλος
	03	
3. Γενικά είμαι ένα ιδιαίτερα δραστήριο άτομο με στόχους.	4,00	
14. Συνήθως δυσκολεύομαι να προσαρμόζω τη ζωή μου ανάλογα με τις περιστάσεις.	3,00	
18. Δεν έχω αρκετά κίνητρα στη ζωή μου.	4,00	
29. Γενικά, μπορώ να προσαρμόζομαι σε καινούρια περιβάλλοντα και καταστάσεις.	6,00	
M.O.		

Όπως προκύπτει, ο μ.ο. του υπαλλήλου 3 αναφορικά με τη νοημοσύνη του είναι 4,25.

Συνολικά, ο υπάλληλος 3 φαίνεται να εμφανίζει μέτρια επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης παρουσιάζοντας την παρακάτω εικόνα:

Ευημερία: 4,16.

Αυτό έλεγχος: 3,83.

Συναισθηματικότητα: 3,3.

Κοινωνικότητα: 4,66.

Λοιποί παράγοντες: 4,25.

Πίνακας 66: Αξιολόγηση ΥΠ. 3

Αξιολόγηση υπαλλήλου 3		
	N	Mean
Ο υπάλληλος τήρησε τις υποσχέσεις του σε ότι αφορά την παροχή της υπηρεσίας	20	5,4000
Ο υπάλληλος ενδιαφέρθηκε αληθινά για την επίλυση του προβλήματος σας	20	5,2500
Ο υπάλληλος παρείχε την υπηρεσία σωστά από την πρώτη φορά	20	5,0500
Ο υπάλληλος παρείχε την υπηρεσία στον προκαθορισμένο χρόνο	20	5,1500
Ο υπάλληλος τήρησε τα αρχεία σας χωρίς λάθη ή παραλείψεις	20	5,6000
Η συμπεριφορά του υπαλλήλου σας ενέπνευσε εμπιστοσύνη	20	5,0500
Νοιώσατε ασφαλείς σας συναλλαγές σας με τον υπάλληλο	20	5,5000
Ο υπάλληλος είναι πάντοτε ευγενικός απέναντι σας	20	5,2500
Ο υπάλληλος έχει τις απαραίτητες γνώσεις για να απαντήσει στις ερωτήσεις σας	20	4,5500
Ο υπάλληλος αξιοποιεί στο μέγιστο βαθμό τον εξοπλισμό που διαθέτει	20	4,7500
Η εμφάνιση του υπαλλήλου είναι προσεγμένη	20	5,5000
Ο υπάλληλος δείχνει εξατομικευμένη προσοχή στον πελάτη	20	5,1500
Ο υπάλληλος τηρεί το προκαθορισμένο ωράριο λειτουργίας της υπηρεσίας	19	5,3684
Ο υπάλληλος σας έδειξε προσωπικό ενδιαφέρον κατά την εξυπηρέτησή σας	20	5,3000
Ο υπάλληλος αποσκόπησε στο μέγιστο δυνατό συμφέρον σας	20	5,4000
Ο υπάλληλος κατανόησε τις συγκεκριμένες ανάγκες σας;	20	5,3500
Ο υπάλληλος σας πληροφόρησε για τον ακριβή χρόνο παροχής της υπηρεσίας	20	5,2000
Ο υπάλληλος είναι πάντοτε πρόθυμος να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις σας	20	5,2500
Θεωρείτε ότι ο υπάλληλος δεν είναι ποτέ τόσο απασχολημένος, ώστε να αδυνατεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις σας	20	4,5000
M.O.	19	

Όπως προκύπτει από την αξιολόγηση των πολιτών, ο μ.ο. των απαντήσεών τους συγκεντρώνεται στο 5,18 η οποία είναι μέτρια αξιολόγηση για τον Υπάλληλο 3, κι αυτός φαίνεται να μην εμφανίζει πολύ υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης.

Παρακάτω αναλύονται οι απαντήσεις του δεύτερου υπάλληλου.

Πίνακας 67: Απαντήσεις ΥΠ. 2

Ερωτήσεις	Απαντήσεις Υπάλληλος 02
1. Δε δυσκολεύομαι καθόλου να εκφράσω τα συναισθήματα μου με λόγια.	6,00
2. Συχνά το βρίσκω δύσκολο να δω τα πράγματα από την οπτική γωνία των άλλων.	4,00
3. Γενικά είμαι ένα ιδιαίτερα δραστήριο άτομο με στόχους.	4,00
4. Συνήθως μου είναι δύσκολο να ελέγξω τα συναισθήματα μου.	6,00
5. Γενικά δε βρίσκω τη ζωή διασκεδαστική.	4,00
6. Μπορώ να χειριστώ αποτελεσματικά τους άλλους ανθρώπους.	6,00
7. Έχω την τάση να αλλάζω γνώμη συχνά.	2,00
8. Γενικά δυσκολεύομαι να κατανοήσω τι ακριβώς νιώθω.	2,00
9. Πιστεύω πως έχω πολλά χαρίσματα.	5,00
10. Συχνά δυσκολεύομαι να υπερασπισθώ τα δικαιώματά μου.	3,00
11. Συνήθως μπορώ να επηρεάσω τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων.	4,00
12. Γενικά είμαι απαισιόδοξος άνθρωπος.	2,00
13. Οι κοντινοί μου άνθρωποι παραπονιούνται ότι δεν τους συμπεριφέρομαι σωστά.	4,00
14. Συνήθως δυσκολεύομαι να προσαρμόζω τη ζωή μου ανάλογα με τις περιστάσεις.	3,00
15. Γενικά, είμαι ικανός να αντιμετωπίσω το άγχος.	3,00
16. Συχνά δυσκολεύομαι να δείχνω στοργή στους κοντινούς μου ανθρώπους.	2,00
17. Συνήθως μπορώ να «μπω στη θέση ίσου άλλου» και να καταλάβω τα συναισθήματά του.	4,00
18. Δεν έχω αρκετά κίνητρα στη ζωή μου.	2,00
19. Συνήθως μπορώ να βρω τρόπους να ελέγξω τα συναισθήματά μου όταν το θέλω.	4,00
20. Σε γενικές γραμμές, είμαι ευχαριστημένος από τη ζωή μου.	3,00
21. Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως καλό διαπραγματευτή.	4,00
22. Συχνά ανακατεύομαι σε καταστάσεις και αργότερα το μετανιώνω.	4,00
23. Συχνά, σταματώ αυτό που κάνω και συγκεντρώνομαι σε αυτό που νιώθω.	4,00
24. Αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου.	5,00
25. Έχω την τάση να υποχωρώ ακόμη και όταν γνωρίζω πως έχω δίκιο.	4,00
26. Πιστεύω πως δεν έχω καθόλου επιρροή στα συναισθήματα των άλλων.	4,00
27. Πιστεύω ότι γενικά τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή μου.	5,00
28. Δυσκολεύομαι να δεθώ πολύ ακόμη και με όσους βρίσκονται πολύ κοντά μου.	3,00
29. Γενικά, μπορώ να προσαρμόζομαι σε καινούρια περιβάλλοντα και	6,00

καταστάσεις.	
30. Οι άλλοι με θαυμάζουν γιατί είμαι «άνετος».	5,00

Παρακάτω, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του υπαλλήλου 2, όσον αφορά στο δείκτη της ευημερίας του.

Πίνακας 68: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «ευημερία» ΥΠ. 2.

Ερωτήσεις	Απαντήσεις	Υπάλληλος 02
5. Γενικά δε βρίσκω τη ζωή διασκεδαστική.	4,00	
9. Πιστεύω πως έχω πολλά χαρίσματα.	5,00	
12. Γενικά είμαι απαισιόδοξος άνθρωπος.	2,00	
20. Σε γενικές γραμμές, είμαι ευχαριστημένος από τη ζωή μου.	3,00	
24. Αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου.	5,00	
27. Πιστεύω ότι γενικά τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή μου.	5,00	

Όπως προκύπτει, ο μ.ο. του υπαλλήλου 2 αναφορικά με την ευημερία του είναι 4.

Παρακάτω, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του υπαλλήλου 2, όσον αφορά στο δείκτη του αυτό ελέγχου του.

Πίνακας 69: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «αυτοέλεγχος» ΥΠ. 2.

Ερωτήσεις	Απαντήσεις	Υπάλληλος 02
4. Συνήθως μου είναι δύσκολο να ελέγξω τα συναισθήματα μου.	6,00	
7. Έχω την τάση να αλλάζω γνώμη συχνά.	2,00	
15. Γενικά, είμαι ικανός να αντιμετωπίσω το άγχος.	3,00	
22. Συχνά ανακατεύομαι σε καταστάσεις και αργότερα το μετανιώνω.	4,00	
30. Οι άλλοι με θαυμάζουν γιατί είμαι «άνετος».	5,00	
19. Συνήθως μπορώ να βρω τρόπους να ελέγξω τα συναισθήματά μου όταν το θέλω.	4,00	

Όπως προκύπτει, ο μ.ο. του υπαλλήλου 2 αναφορικά με την ευημερία του είναι 4.

Παρακάτω, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του υπαλλήλου 2, όσον αφορά στο δείκτη της συναισθηματικότητάς του.

Πίνακας 70: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «συναισθηματικότητα» ΥΠ. 2.

Ερωτήσεις	Απαντήσεις	Υπάλληλος
	02	
1. Δε δυσκολεύομαι καθόλου να εκφράσω τα συναισθήματα μου με λόγια.	6,00	
2. Συχνά το βρίσκω δύσκολο να δω τα πράγματα από την οπτική γωνία των άλλων.	4,00	
8. Γενικά δυσκολεύομαι να κατανοήσω τι ακριβώς νιώθω.	2,00	
13. Οι κοντινοί μου άνθρωποι παραπονιούνται ότι δεν τους συμπεριφέρομαι σωστά.	4,00	
16. Συχνά δυσκολεύομαι να δείχνω στοργή στους κοντινούς μου ανθρώπους.	2,00	
1 7. Συνήθως μπορώ να «μπω στη θέση ίου άλλου» και να καταλάβω τα συναισθήματά του.	4,00	
23. Συχνά, σταματώ αυτό που κάνω και συγκεντρώνομαι σε αυτό που νιώθω.	4,00	
28. Δυσκολεύομαι να δεθώ πολύ ακόμη και με όσους βρίσκονται πολύ κοντά μου.	3,00	

Όπως προκύπτει, ο μ.ο. του υπαλλήλου 2 αναφορικά με την ευημερία του είναι 3,62.

Παρακάτω, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του υπαλλήλου 2, όσον αφορά στο δείκτη της κοινωνικότητάς του.

Πίνακας 71: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «κοινωνικότητα» ΥΠ.2.

Ερωτήσεις	Απαντήσεις	Υπάλληλος
	02	
6. Μπορώ να χειριστώ αποτελεσματικά τους άλλους ανθρώπους.	6,00	
10. Συχνά δυσκολεύομαι να υπερασπισθώ τα δικαιώματά μου.	3,00	
1 1. Συνήθως μπορώ να επηρεάσω τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων.	4,00	
2 1. Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως καλό διαπραγματευτή.	4,00	
25. Έχω την τάση να υποχωρώ ακόμη και όταν γνωρίζω πως έχω δίκιο.	4,00	
26. Πιστεύω πως δεν έχω καθόλου επιρροή στα συναισθήματα των άλλων.	4,00	

Όπως προκύπτει, ο μ.ο. του υπαλλήλου 2 αναφορικά με την κοινωνικότητά του είναι 4,16.

Παρακάτω, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του υπαλλήλου 2, όσον αφορά στα λοιπά στοιχεία του χαρακτήρα του.

Πίνακας 72: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στα 4 στοιχεία που δεν συμπεριλαμβάνονται στους 4 παράγοντες του ερωτηματολογίου συναισθηματικής νοημοσύνης ΥΠ.2.

Ερωτήσεις	Απαντήσεις	Υπάλληλος
	02	

3. Γενικά είμαι ένα ιδιαίτερα δραστήριο άτομο με στόχους.	4,00
14. Συνήθως δυσκολεύομαι να προσαρμόζω τη ζωή μου ανάλογα με τις περιστάσεις.	3,00
18. Δεν έχω αρκετά κίνητρα στη ζωή μου.	2,00
29. Γενικά, μπορώ να προσαρμόζομαι σε καινούρια περιβάλλοντα και καταστάσεις.	6,00

Όπως προκύπτει, ο μ.ό. του υπαλλήλου 2 αναφορικά με τη νοημοσύνη του είναι 3,75.

Συνολικά, ο υπάλληλος 2 φαίνεται να εμφανίζει μέτρια επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης παρουσιάζοντας την παρακάτω εικόνα:

Ευημερία: 4.

Αυτό έλεγχος: 4.

Συναισθηματικότητα: 3, 62.

Κοινωνικότητα: 4,16.

Λοιποί παράγοντες: 4,75.

Πινάκας 73: Αξιολόγηση ΥΠ. 2

Αξιολόγηση υπαλλήλου 2		
	N	Mean
Ο υπάλληλος τήρησε τις υποσχέσεις του σε ότι αφορά την παροχή της υπηρεσίας	20	5,1500
Ο υπάλληλος ενδιαφέρθηκε αληθινά για την επίλυση του προβλήματος σας	20	5,0500
Ο υπάλληλος παρείχε την υπηρεσία σωστά από την πρώτη φορά	20	4,5000
Ο υπάλληλος παρείχε την υπηρεσία στον προκαθορισμένο χρόνο	20	4,9000
Ο υπάλληλος τήρησε τα αρχεία σας χωρίς λάθη ή παραλείψεις	20	5,0000
Η συμπεριφορά του υπαλλήλου σας ενέπνευσε εμπιστοσύνη	20	4,7500
Νοιώσατε ασφαλείς σας συναλλαγές σας με τον υπάλληλο	20	4,7500
Ο υπάλληλος είναι πάντοτε ευγενικός απέναντι σας	20	4,6500
Ο υπάλληλος έχει τις απαραίτητες γνώσεις για να απαντήσει στις ερωτήσεις σας	20	4,7000
Ο υπάλληλος αξιοποιεί στο μέγιστο βαθμό τον εξοπλισμό που διαθέτει	20	4,9500
Η εμφάνιση του υπαλλήλου είναι προσεγμένη	20	5,4000
Ο υπάλληλος δείχνει εξατομικευμένη προσοχή στον πελάτη	19	4,5789
Ο υπάλληλος τηρεί το προκαθορισμένο ωράριο λειτουργίας της υπηρεσίας	20	4,7000
Ο υπάλληλος σας έδειξε προσωπικό ενδιαφέρον κατά την εξυπηρέτησή σας	20	4,8000
Ο υπάλληλος αποσκοπήσε στο μέγιστο δυνατό συμφέρον σας	20	4,5500
Ο υπάλληλος κατανόησε τις συγκεκριμένες ανάγκες σας;	20	4,7000

Ο υπάλληλος σας πληροφόρησε για τον ακριβή χρόνο παροχής της υπηρεσίας	20	4,4000
Ο υπάλληλος είναι πάντοτε πρόθυμος να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις σας	20	4,7000
Θεωρείτε ότι ο υπάλληλος δεν είναι ποτέ τόσο απασχολημένος, ώστε να αδυνατεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις σας	20	4,3000
Μ.Ο.	19	

Όπως προκύπτει από την αξιολόγηση των πολιτών, ο μ.ο. των απαντήσεών τους συγκεντρώνεται στο 4,76 η οποία είναι μια χαμηλή αξιολόγηση για τον Υπάλληλο 2, εφόσον φαίνεται να μην εμφανίζει πολύ υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης.

Παρακάτω αναλύονται οι απαντήσεις του πρώτου υπάλληλου.

Πίνακας 74: Απαντήσεις ΥΠ. 1

Ερωτήσεις	Απαντήσεις Υπάλληλος 01
1. Δε δυσκολεύομαι καθόλου να εκφράσω τα συναισθήματα μου με λόγια.	4,00
2. Συχνά το βρίσκω δύσκολο να δω τα πράγματα από την οπτική γωνία των άλλων.	2,00
3. Γενικά είμαι ένα ιδιαίτερα δραστήριο άτομο με στόχους.	5,00
4. Συνήθως μου είναι δύσκολο να ελέγξω τα συναισθήματα μου.	6,00
5. Γενικά δε βρίσκω τη ζωή διασκεδαστική.	4,00
6. Μπορώ να χειριστώ αποτελεσματικά τους άλλους ανθρώπους.	5,00
7. Έχω την τάση να αλλάζω γνώμη συχνά.	4,00
8. Γενικά δυσκολεύομαι να κατανοήσω τι ακριβώς νιώθω.	2,00
9. Πιστεύω πως έχω πολλά χαρίσματα.	4,00
10. Συχνά δυσκολεύομαι να υπερασπισθώ τα δικαιώματά μου.	5,00
11. Συνήθως μπορώ να επηρεάσω τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων.	4,00
12. Γενικά είμαι απαισιόδοξος άνθρωπος.	6,00
13. Οι κοντινοί μου άνθρωποι παραπονιούνται ότι δεν τους συμπεριφέρομαι σωστά.	2,00
14. Συνήθως δυσκολεύομαι να προσαρμόζω τη ζωή μου ανάλογα με τις περιστάσεις.	4,00
15. Γενικά, είμαι ικανός να αντιμετωπίσω το άγχος.	1,00
16. Συχνά δυσκολεύομαι να δείχνω στοργή στους κοντινούς μου ανθρώπους.	1,00
17. Συνήθως μπορώ να «μπω στη θέση ίου άλλου» και να καταλάβω τα	6,00

συναισθήματά του.	
18. Δεν έχω αρκετά κίνητρα στη ζωή μου.	6,00
19. Συνήθως μπορώ να βρω τρόπους να ελέγξω τα συναισθήματά μου όταν το θέλω.	5,00
20. Σε γενικές γραμμές, είμαι ευχαριστημένος από τη ζωή μου.	5,00
21. Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως καλό διαπραγματευτή.	3,00
22. Συχνά ανακατεύομαι σε καταστάσεις και αργότερα το μετανιώνω.	3,00
23. Συχνά, σταματώ αυτό που κάνω και συγκεντρώνομαι σε αυτό που νιώθω.	5,00
24. Αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου.	5,00
25. Έχω την τάση να υποχωρώ ακόμη και όταν γνωρίζω πως έχω δίκιο.	1,00
26. Πιστεύω πως δεν έχω καθόλου επιρροή στα συναισθήματα των άλλων.	4,00
27. Πιστεύω ότι γενικά τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή μου.	3,00
28. Δυσκολεύομαι να δεθώ πολύ ακόμη και με όσους βρίσκονται πολύ κοντά μου.	3,00
29. Γενικά, μπορώ να προσαρμόζομαι σε καινούρια περιβάλλοντα και καταστάσεις.	5,00
30. Οι άλλοι με θαυμάζουν γιατί είμαι «άνετος».	4,00

Παρακάτω, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του υπαλλήλου 1, όσον αφορά στο δείκτη της ευημερίας του.

Πίνακας 75: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «ευημερία» ΥΠ.1.

Ερωτήσεις	Απαντήσεις	Υπάλληλος
	01	
5. Γενικά δε βρίσκω τη ζωή διασκεδαστική.	4,00	
9. Πιστεύω πως έχω πολλά χαρίσματα.	4,00	
12. Γενικά είμαι απαισιόδοξος άνθρωπος.	6,00	
20. Σε γενικές γραμμές, είμαι ευχαριστημένος από τη ζωή μου.	5,00	
24. Αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου.	5,00	
27. Πιστεύω ότι γενικά τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή μου.	3,00	
M.O.		

Όπως προκύπτει, ο μ.ο. του υπαλλήλου 1 αναφορικά με την ευημερία του είναι 4,5.

Παρακάτω, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του υπαλλήλου 1, όσον αφορά στο δείκτη του αυτό ελέγχου του.

Πίνακας 76: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «αυτοέλεγχος» ΥΠ. 1.

Ερωτήσεις	Απαντήσεις	Υπάλληλος

	01
4. Συνήθως μου είναι δύσκολο να ελέγξω τα συναισθήματα μου.	6,00
7. Έχω την τάση να αλλάζω γνώμη συχνά.	4,00
15. Γενικά, είμαι ικανός να αντιμετωπίσω το άγχος.	1,00
19. Συνήθως μπορώ να βρω τρόπους να ελέγξω τα συναισθήματά μου όταν το θέλω.	5,00
22. Συχνά ανακατεύομαι σε καταστάσεις και αργότερα το μετανιώνω.	3,00
30. Οι άλλοι με θαυμάζουν γιατί είμαι «άνετος».	4,00
M.O.	

Όπως προκύπτει, ο μ.ο. του υπαλλήλου 1 αναφορικά με την ευημερία του είναι 3,83.

Παρακάτω, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του υπαλλήλου 1, όσον αφορά στο δείκτη της συναισθηματικότητάς του.

Πίνακας 77: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στα 6 στοιχεία στον παράγοντα «συναισθηματικότητα» ΥΠ.1.

Ερωτήσεις	Απαντήσεις	Υπάλληλος
	01	
1. Δε δυσκολεύομαι καθόλου να εκφράσω τα συναισθήματα μου με λόγια.	4,00	
2. Συχνά το βρίσκω δύσκολο να δω τα πράγματα από την οπτική γωνία των άλλων.	2,00	
8. Γενικά δυσκολεύομαι να κατανοήσω τι ακριβώς νιώθω.	2,00	
13. Οι κοντινοί μου άνθρωποι παραπονιούνται ότι δεν τους συμπεριφέρομαι σωστά.	2,00	
16. Συχνά δυσκολεύομαι να δείχνω στοργή στους κοντινούς μου ανθρώπους.	1,00	
17. Συνήθως μπορώ να «μπω στη θέση ίου άλλου» και να καταλάβω τα συναισθήματά του.	6,00	
23. Συχνά, σταματώ αυτό που κάνω και συγκεντρώνομαι σε αυτό που νιώθω.	5,00	
28. Δυσκολεύομαι να δεθώ πολύ ακόμη και με όσους βρίσκονται πολύ κοντά μου.	3,00	

Όπως προκύπτει, ο μ.ο. του υπαλλήλου 1 αναφορικά με την ευημερία του είναι 3,125.

Παρακάτω, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του υπαλλήλου 1, όσον αφορά στο δείκτη της κοινωνικότητάς του.

Πίνακας 78: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τον παράγοντα «κοινωνικότητας» ΥΠ. 1.

Ερωτήσεις	Απαντήσεις	Υπάλληλος
	01	
6. Μπορώ να χειριστώ αποτελεσματικά τους άλλους ανθρώπους.	5,00	

10. Συχνά δυσκολεύομαι να υπερασπισθώ τα δικαιώματά μου.	5,00
1 1. Συνήθως μπορώ να επηρεάσω τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων.	4,00
2 1. Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως καλό διαπραγματευτή.	3,00
25. Έχω την τάση να υποχωρώ ακόμη και όταν γνωρίζω πως έχω δίκιο.	1,00
26. Πιστεύω πως δεν έχω καθόλου επιρροή στα συναισθήματα των άλλων.	4,00

Όπως προκύπτει, ο μ.ο. του υπαλλήλου 1 αναφορικά με την κοινωνικότητά του είναι 3,66.

Παρακάτω, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του υπαλλήλου 1, όσον αφορά στα λοιπά στοιχεία του χαρακτήρα του.

Πίνακας 79: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στα 4 στοιχεία που δεν συμπεριλαμβάνονται στους 4 παράγοντες του ερωτηματολογίου συναισθηματικής νοημοσύνης ΥΠ.1.

Ερωτήσεις	Απαντήσεις	Υπάλληλος
	01	
3. Γενικά είμαι ένα ιδιαίτερα δραστήριο άτομο με στόχους.	5,00	
14. Συνήθως δυσκολεύομαι να προσαρμόζω τη ζωή μου ανάλογα με τις περιστάσεις.	4,00	
18. Δεν έχω αρκετά κίνητρα στη ζωή μου.	6,00	
29. Γενικά, μπορώ να προσαρμόζομαι σε καινούρια περιβάλλοντα και καταστάσεις.	5,00	

Όπως προκύπτει, ο μ.ο. του υπαλλήλου 1 αναφορικά με τη νοημοσύνη του είναι 4,33.

Συνολικά, ο υπάλληλος 1 φαίνεται να εμφανίζει μέτρια επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης παρουσιάζοντας την παρακάτω εικόνα:

Ευημερία: 4,5.

Αυτό έλεγχος: 3,83.

Συναισθηματικότητα: 3,125.

Κοινωνικότητα: 3,66.

Λοιποί παράγοντες: 4,33.

Πίνακας 80. Αξιολόγηση ΥΠ. 1

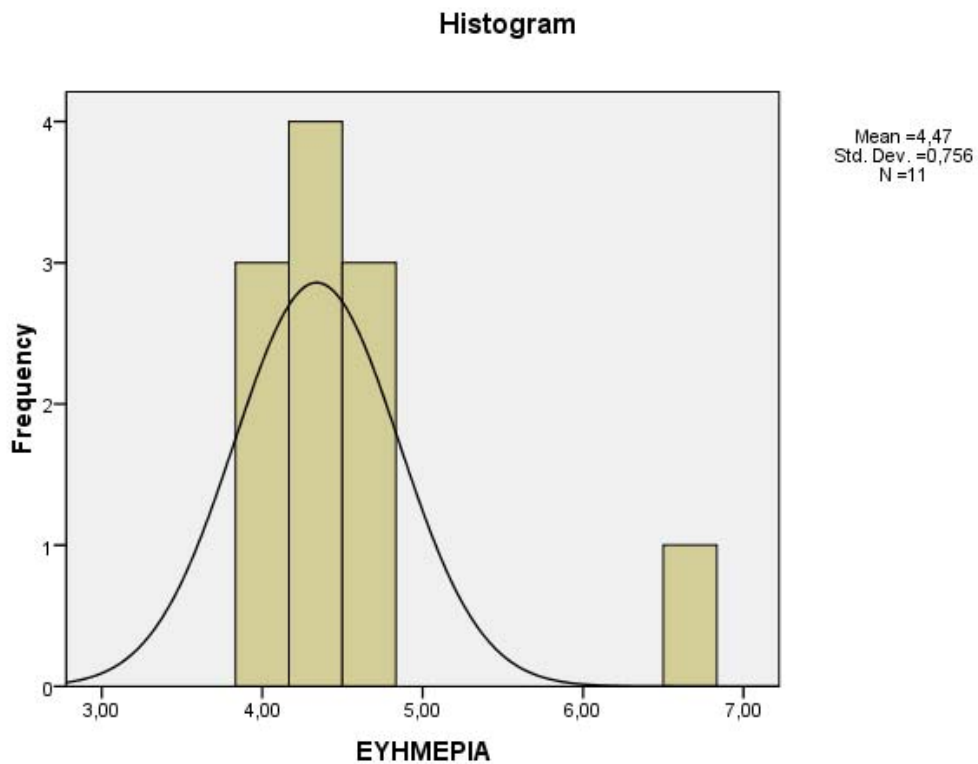
Αξιολόγηση υπαλλήλου 1		
	N	Mean
Ο υπάλληλος τήρησε τις υποσχέσεις του σε ότι αφορά την	20	5,9000

παροχή της υπηρεσίας		
Ο υπάλληλος ενδιαφέρθηκε αληθινά για την επίλυση του προβλήματός σας	20	5,5000
Ο υπάλληλος παρείχε την υπηρεσία σωστά από την πρώτη φορά	20	5,7500
Ο υπάλληλος παρείχε την υπηρεσία στον προκαθορισμένο χρόνο	20	5,9500
Ο υπάλληλος τήρησε τα αρχεία σας χωρίς λάθη ή παραλείψεις	20	5,9500
Η συμπεριφορά του υπαλλήλου σας ενέπνευσε εμπιστοσύνη	20	5,8500
Νοιώσατε ασφαλείς σας συναλλαγές σας με τον υπάλληλο	20	6,0000
Ο υπάλληλος είναι πάντοτε ευγενικός απέναντι σας	20	5,7000
Ο υπάλληλος έχει τις απαραίτητες γνώσεις για να απαντήσει στις ερωτήσεις σας	20	5,7000
Ο υπάλληλος αξιοποιεί στο μέγιστο βαθμό τον εξοπλισμό που διαθέτει	20	6,0500
Η εμφάνιση του υπαλλήλου είναι προσεγμένη	20	5,9000
Ο υπάλληλος δείχνει εξατομικευμένη προσοχή στον πελάτη	20	5,5500
Ο υπάλληλος τηρεί το προκαθορισμένο ωράριο λειτουργίας της υπηρεσίας	20	6,1500
Ο υπάλληλος σας έδειξε προσωπικό ενδιαφέρον κατά την εξυπηρέτησή σας	20	5,7000
Ο υπάλληλος αποσκοπεί στο μέγιστο δυνατό συμφέρον σας	20	5,8000
Ο υπάλληλος κατανόησε τις συγκεκριμένες ανάγκες σας;	19	5,5789
Ο υπάλληλος σας πληροφόρησε για τον ακριβή χρόνο παροχής της υπηρεσίας	20	5,2000
Ο υπάλληλος είναι πάντοτε πρόθυμος να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις σας	20	5,6000
Θεωρείτε ότι ο υπάλληλος δεν είναι ποτέ τόσο απασχολημένος, ώστε να αδυνατεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις σας	20	4,3500
M.O.	19	

Όπως προκύπτει από την αξιολόγηση των πολιτών, ο Μ.Ο. των απαντήσεών τους συγκεντρώνεται στο 5,9 η οποία είναι μια σχετικά καλή αξιολόγηση για τον Υπάλληλο 4, παρ' όλο που αυτός φαίνεται να μην εμφανίζει πολύ υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης.

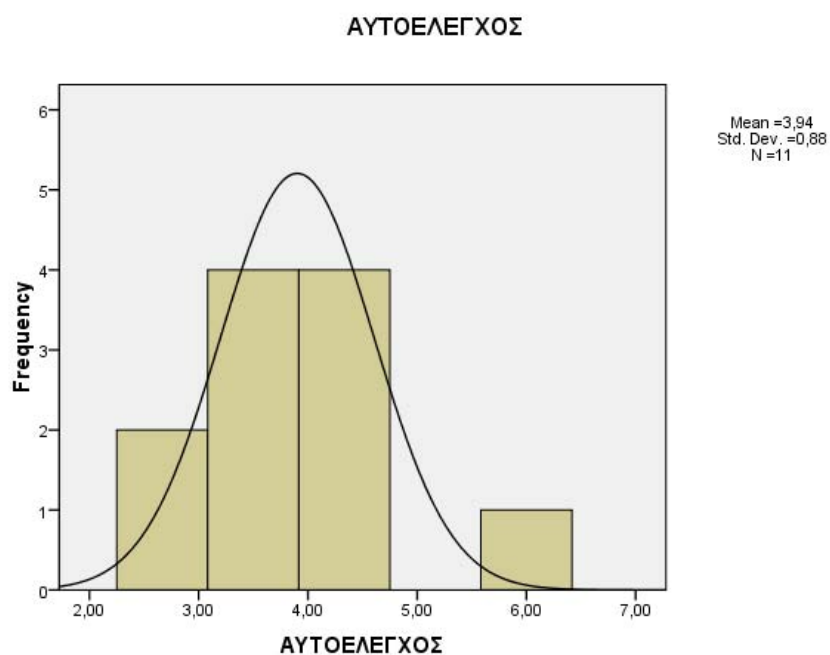
Παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της μελέτης των απαντήσεων όλων των υπαλλήλων έτσι ώστε να προκύψουν συνολικά κάποια συμπεράσματα για το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης όλης της υπηρεσίας.

Παρακάτω μελετάται το επίπεδο της ευημερίας των υπαλλήλων. Όπως προκύπτει, είναι σε χαμηλό – μέτριο βαθμό.



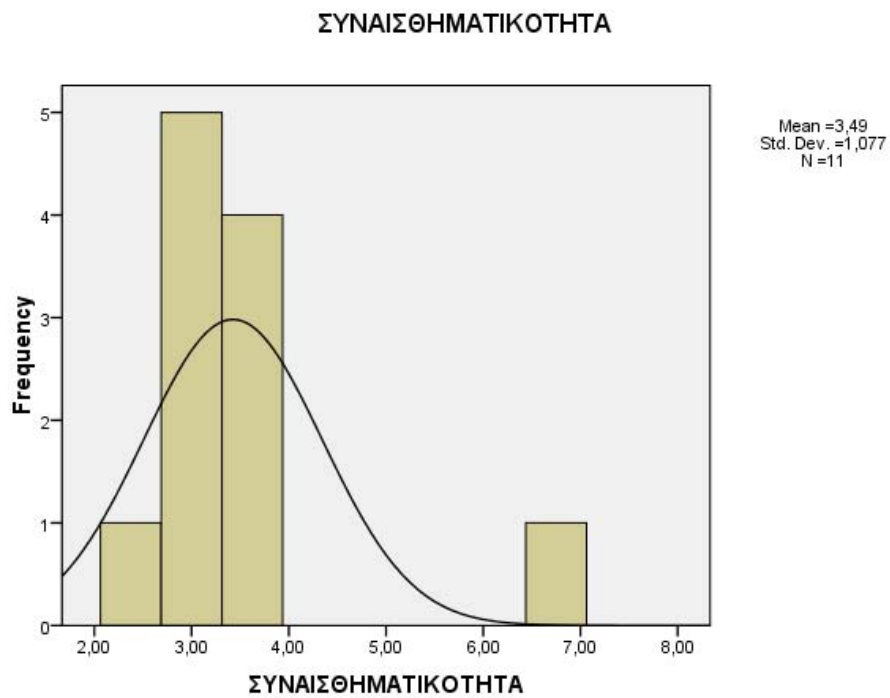
Σχήμα 1: Ευημερία των υπαλλήλων

Παρακάτω μελετάται το επίπεδο του αυτό ελέγχου των υπαλλήλων. Όπως προκύπτει, είναι σε χαμηλό – μέτριο βαθμό.



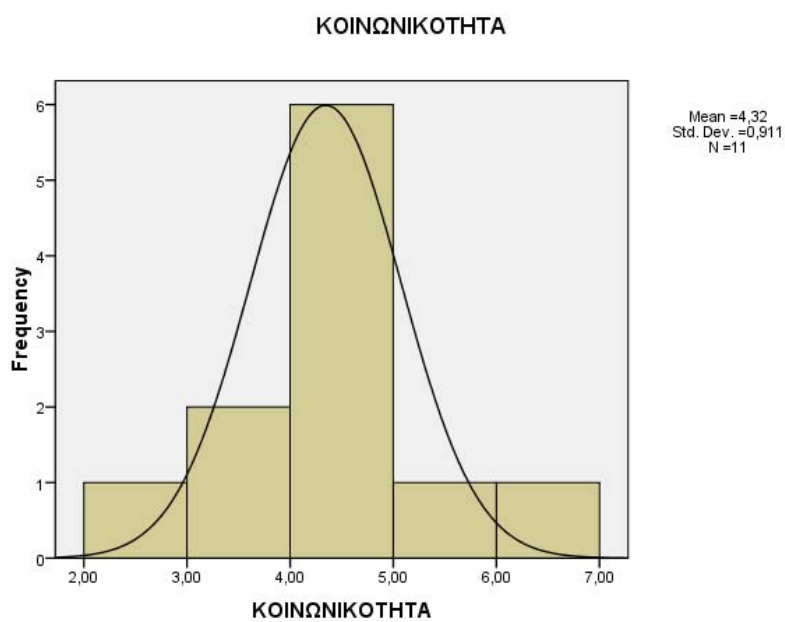
Σχήμα 2: Αυτοέλεγχος των υπαλλήλων

Στη συνέχεια, μελετάται το επίπεδο της συναισθηματικότητας των υπαλλήλων. Όπως προκύπτει, είναι σε πάρα πολύ χαμηλό βαθμό.



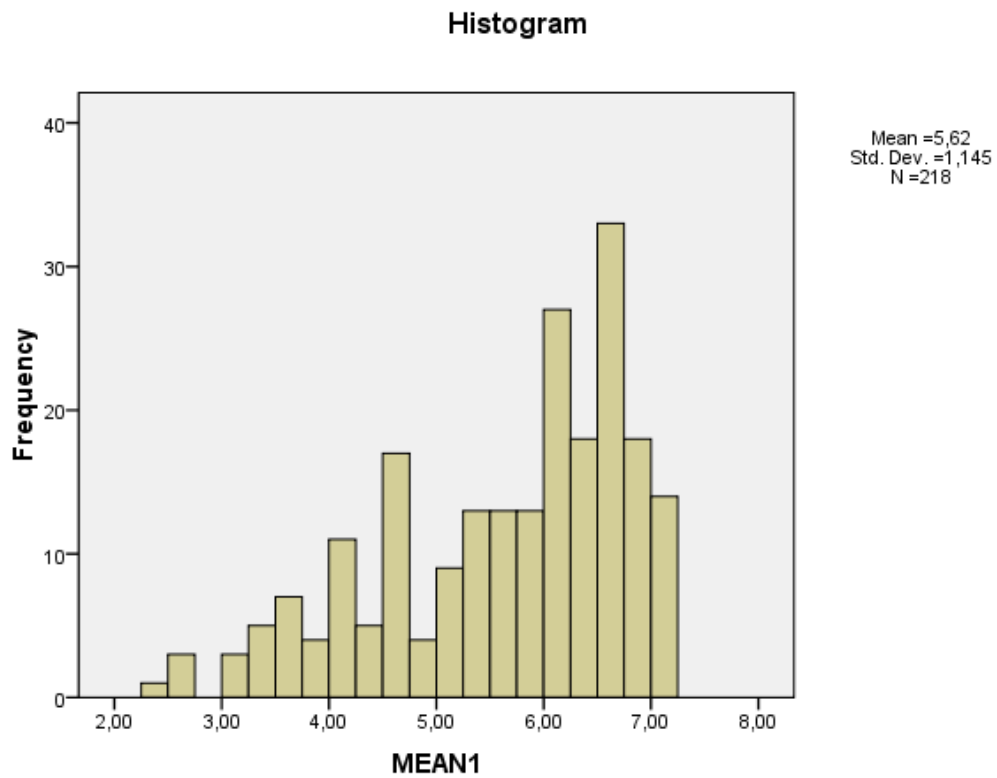
Σχήμα 3: Συναισθηματικότητα των υπαλλήλων

Παρακάτω μελετάται το επίπεδο της κοινωνικότητας των υπαλλήλων. Όπως προκύπτει οι υπάλληλοι εμφανίζουν να έχουν σχετικά υψηλή κοινωνικότητα.



Σχήμα 4: Κοινωνικότητα των υπαλλήλων

Τέλος, αναλύθηκε και η συνολική ικανοποίηση των πολιτών από την υπηρεσία, η οποία φαίνεται να κινείται σε πολύ υψηλά επίπεδα.



Σχήμα 5: Ικανοποίηση πολιτών

Συμπεράσματα

Η παρούσα εργασία είχε σαν επίκεντρο την ανάλυση της συναισθηματικής νοημοσύνης στα πλαίσια του σύγχρονου management. Στη συγκεκριμένη εργασία μελετήθηκε η Δημόσια οικονομική υπηρεσία του νομού Φλώρινας χρησιμοποιώντας βασικά ερωτηματολόγια για την ανάλυση του επιπέδου της συναισθηματικής νοημοσύνης των υπαλλήλων της υπηρεσίας. Όπως προέκυψε από την ανάλυση οι υπάλληλοι, όπως βαθμολόγησαν τον εαυτό τους έδειξαν να έχουν σχετικά χαμηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης παρουσιάζοντας κάποιες πιο υψηλές διακυμάνσεις στο πεδίο της κοινωνικότητας. Το εύρημα αυτό ενδεχομένως να είναι και ένα εύρημα σημαντικού ενδιαφέροντος εφόσον οι πελάτες της υπηρεσίας τους βαθμολόγησαν με υψηλό βαθμό αναφορικά με την ικανοποίηση από την παροχή υπηρεσιών και τους προσέφεραν.

Οι ερωτήσεις που έγιναν στους υπαλλήλους είχαν σαν στόχο να περιγράψουν τα επίπεδα της ευημερίας τους, του αυτοελέγχου τους, της συναισθηματικότητας τους, της κοινωνικότητας και τέλος άλλα χαρακτηριστικά που μπορούν να περιγράψουν το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι υπάλληλοι γενικότερα, έδειξαν υψηλά επίπεδα κοινωνικότητας, ενώ στα υπόλοιπα χαρακτηριστικά ιδιαίτερα στο βαθμό συναισθηματικότητας σου παρουσίασαν πολύ χαμηλά επίπεδα. Ο βαθμός του αυτοελέγχου ήταν μέτριος και ο βαθμός της ευημερίας χαμηλός προς μέτριος.

Βασικοί περιορισμοί της έρευνας ήταν το χρονικό περιθώριο το οποίο δεν επέτρεπε την ανάλυση μεγαλύτερης ομάδας πελατών και υπαλλήλων, ενώ το συνολικό πλήθος των υπαλλήλων αποτέλεσε ένα περιοριστικό παράγοντα για τη χρήση αναλυτικότερο μεθόδων στατιστικής μελέτης για τη διεξαγωγή πιο βάσιμων συμπερασμάτων.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Abraham, R. (1999). Emotional intelligence in organizations: A conceptualization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 125(2), 209-224.

Anastasiadou S., Anastasiadis L. (2019). *Quality Assurance in Education in the Light of the Effectiveness of Transformational School Leadership*. In: Sykianakis N., Polychronidou P., Karasavvoglou A. (eds) *Economic and Financial Challenges for Eastern Europe*. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham, pp. 323-344. https://doi.org/10.1007/978-3-030-12169-3_21.

Anastasiadou S. (2015). The Roadmaps of the Total Quality Management in the Greek Education System according to Deming, Juran and Crosby in light of EFQM Model. *Procedia Economics and Finance*, vol. 33 pp. 562 – 572. from: www.prosoc.eu.

Anastasiadou, S., Taraza, E. (2019). *Total Quality Management: Implementation of the Six Sigma Methodology for Improving Quality in Higher Education*. ICERI2019, the 12th annual International Conference of Education, Research and Innovation will be held in Seville (Spain), ICERI2019, pp. 9533-9537.

Bar-On. R (1997). *Bar-On emotional quotient inventory: a measure of emotional intelligence*, (user's manual). Toronto. ON-North Tonawanda. NY: Multi-Health Systems Inc.

Boyatzis, R. F'. Goleman. I).. & Rhcc, K S. (2000). *The Bar-On EQ-i: H'*. Technical manual Toronto. Canada. Multi-Health Systems

Bushman. B. (2002) Does venting anger feed or extinguish the flame? Catharsis, rumination, distraction, anger, and aggressive responding *Personality and Social Psychology Bulletin*. 28 724 731

Caruso. D. R.. Mayer. J. D . & Salovey. P. (2002). Relation of an ability measure of emotional intelligence to personality. *Journal of Personality Assessment*. 79(2). 306-320.

Chernis, C., & Golman, D. (2001). *The Emotionally Intelligent Workplace: How to select for, measure and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations*. San Francisco: Jossey - Bass.

Cooper. R. K.. & Sawaf, A. (1997). *Executive EQ: Emotion intelligence in leadership and organizations*. New York: GrosscTIAitnam.

Darwin, C. R. (1872). *The expression of the emotions in man and animals*. London: John Murray 1st edition.

Drucker, P.F. (1990) *Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices*. NY: Harper & Row.

Gardner, H (1983). *frames of mind* New York Basic Books.

Gibbs. N. (1995). *The FQ factor*. Time Magazine. 146. 60-68.

Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). *Primal leadership*. Boston : Harvard Business School Press.

Guy, M.E., & Newman, M.A. (2004). Women's jobs, men's jobs: Sex segregation and emotional labor. *Public Administration Review*, 64 (3), 289-98.

Kotter, J.P. (1999). *What Leaders Really Do*. Boston : Harvard Business Review Book.

Lewin, K., Eippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*, 10,271-299.

Matthews. G.. Zeidner. M . & Roberts. R I). (2002). *Emotional intelligence: Science and mvih*. Cambridge. MA: MIT Press

Mayer. D. J.. Roberts. R I) . & Barsade. S. G (2008) Human abilities: Emotional intelligence. *Annual Review of Psychology*. 59. 507-536.

Meier, K. J., Mastracci, S. H., & Wilson, K. (2006). Gender and emotional labor in public organizations: An empirical examination of the link to performance. *Public Administration Review*, 66(6), 899-909.

Petrides, K. V., & Fumham, A. (2000). On the dimensional structure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 29, 313-320.

Rainey, H. G., & Bozeman, B. (2000). Comparing public and private organizations: Empirical research and the power of a priori. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10 (2), 447-469.

Salovey, P. (2001). *Applied emotional intelligence: Regulating emotions to become healthy, wealthy, and wise*. Harvard Business Review Book.

Thorndike, E. E. (1920). *Intelligence and its uses*. Harper's magazine. 140. 227-235.

Taraza, E. & Anastasiadou, S. (2019a). Personality traits in the light of the effectiveness of transformational vocational school leadership and leaders. *New Trends and Issues Proceedings on Humanities and Social Sciences*. [Online]. 6(1), pp 184–191. Available from: www.prosoc.eu.

Taraza, E. & Anastasiadou, S. (2019b). *Evaluation of Total Quality Management (TQM) in Greek Higher education Using advanced statistical methodologies*. ICERI2019, the 12th annual International Conference of Education, Research and Innovation will be held in Seville (Spain), ICERI2019, pp. 9450-9460.

Weber, M. (1946). *Bureaucracy in from Max Weber: Essays in sociology* edited and translated by Gerth H.H and Mills.C.W. New York: Oxford University Press.

Wechsler, I. (1940). Nonintellective factors in general intelligence. *Psychological Bulletin*, 37. 444-445.

Wechsler, I. (1940). Nonintellective factors in general intelligence. *Psychological Bulletin*, 37. 444-445.

Wilson, I D' Agostino, R B . I.cvy. D.. Belanger. A. M.. Silbcrshatz. IL, A Kannel, W. B. (1998). Prediction of coronary heart disease using risk factor categories. *Circulation*. 97. 1R37-1R47.

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Κασσωτάκης, Μ. & Φλουρής, Γ. (2003). *Μάθηση και διδασκαλία*. Τόμος Α\ Αθήνα: Εκδόσεις Συγγραφέων.

Καφέτσιος, Κ. (2003). Ικανότητες Συναισθηματικής Νοημοσύνης: θεωρία και εφαρμογή στο εργασιακό περιβάλλον *Ελληνική Ακαδημία Διοίκηση* Επιχειρήσεων*, 2. 16*25.

Μαριδάκη-Κασσωτάκη. Αικ. (2011). Συναισθηματική Νοημοσύνη: Εννοιολογικές διασαφήσεις, θεωρητικά μοντέλα, αξιολόγηση και πρακτικές εφαρμογές *Επιστήμες Αγωγής*. 1.47-61.

Πλατσίδου, Μ. (2004). Συναισθηματική νοημοσύνη Σύγχρονες ιπόνεις μιας καλιάς έννοιας. *Επιστήμες αγωγής*. Ι. 27-38.