



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**UNIVERSITY OF PIRAEUS**

Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων  
Ευρωπαϊκό Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων-  
Ολική Ποιότητα



Διπλωματική Εργασία

**«Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στην επιλογή  
προσωπικού: Μελέτες περιπτώσεων»**

**Σπουδάστρια: Παναγιώτα Μαργαρίτη**  
**A.M.: ΜΔΕ-ΟΠ 1025**

**Επιβλέπων Καθηγητής:**

**κ. Θανόπουλος Ιωάννης, Καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιώς**

**Μέλη Επιτροπής Αξιολόγησης:**

**κ. Χυτήρης Λεωνίδας, Καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιώς**

**κ. Μάλλιαρης Πέτρος, Καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιώς**

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, ΙΟΥΛΙΟΣ 2013

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Εν πρώτοις θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου, κ. Θανόπουλο Ιωάννη, Καθηγητή Πανεπιστημίου Πειραιώς τόσο για την αμέριστη συμπαράστασή του στην εκπόνηση της συγκεκριμένης Διπλωματικής, όσο και για το σύνολο του συμβουλευειν (mentoring), πέραν και πάνω των υποχρεώσεων του μεταπτυχιακού προγράμματος.

Συνάμα, θέλω να ευχαριστήσω τους Καθηγητές και μέλη της τριμελούς επιτροπής, κυρίως Χυτήρη Λεωνίδα και Μάλλιαρη Πέτρο, Καθηγητές του Πανεπιστημίου Πειραιώς, που με την γνώση τους και το μεράκι τους λειτούργησαν ως Δάσκαλοι της Γνώσης. Στα πρόσωπα των μελών της τριμελούς επιτροπής αξιολόγησης, αναγνωρίζω την αξία και την προσφορά όλων των μελών ΔΕΠ του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Πέραν τούτου ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά που μου στέκεται σε κάθε βήμα, εύκολο ή δύσκολο και με πεισμώνει με τον τρόπο της ώστε να προοδεύω.

*Παναγιώτα Μαργαρίτη*

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένα σχετικά σύγχρονο επιστημονικό πεδίο της έρευνας, του οποίου οι εφαρμογές έχουν καταστεί αρκετά δημοφιλείς τα τελευταία χρόνια και στον κόσμο των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Η συναισθηματική νοημοσύνη αφορά την ικανότητα αντίληψης των ατομικών συναισθημάτων και των συναισθημάτων των άλλων, με αποτέλεσμα αυτά να ενσωματώνονται και να διευκολύνουν τη σκέψη και τη ρύθμισή της, προωθώντας την προσωπική ανάπτυξη. Παράλληλα, ο σημαντικός ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διαδικασία επιλογής προσωπικού έγκειται στο γεγονός πως οι συναισθηματικές ικανότητες θεωρούνται πλέον εξίσου καθοριστικές με τις υπόλοιπες επαγγελματικές δεξιότητες, δεδομένου ότι η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας έχει αποδειχθεί πως συνδέεται με υψηλότερη προσωπική παραγωγικότητα και βελτιωμένη οργανωσιακή απόδοση. Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση του θεωρητικού πλαισίου που διέπει το ζήτημα της συναισθηματικής νοημοσύνης, εστιάζοντας στη χρήση, εφαρμογή και αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης κατά τις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού, μέσω της εξέτασης 10 περιπτωσιολογικών μελετών επιχειρήσεων και οργανισμών που εφαρμόζουν αντίστοιχες πρακτικές.

**Λέξεις κλειδιά:** συναισθηματική νοημοσύνη, επιλογή προσωπικού, συναισθηματικές δεξιότητες, οργανωσιακή συμπεριφορά

## ABSTRACT

Emotional intelligence is a relatively new scientific area of research, which applications have been quite popular in recent years in the world of businesses and organization. Emotional intelligence refers to the ability to recognize personal and others' emotions, with the result these to be incorporated and facilitate thought and its regulation, enhancing personal growth. In the same time, emotional intelligence's significant role in the personnel selection processes lies in the fact that emotional abilities are now considered as much important as the rest professional competencies, given the fact that emotional intelligence in the workplace has been proven to be linked with higher personal productivity and improved organizational performance. Aim of this thesis in the investigation of the theoretical background of the subject of emotional intelligence, focusing on the use, application and assessment of emotional intelligence during the processes of personnel recruitment and selection, through the examination of 10 case studies of businesses and organizations that apply relevant practices.

**Keywords:** emotional intelligence, personnel selection, emotional competencies, organizational behavior

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 .....	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	6
1.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	6
1.2 ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ .....	6
1.3 ΣΚΟΠΟΣ.....	9
1.4 ΔΟΜΗ .....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	11
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ .....	11
2.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	11
2.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΟΛΛΑΠΛΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ.....	12
2.3 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.....	16
2.4 ΜΟΝΤΕΛΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ .....	19
2.4.1 Μοντέλο Salovey & Mayer (1990) .....	19
2.4.2 Μοντέλο Goleman (1995) .....	20
2.4.3 Μοντέλο Bar-On (2002).....	21
2.5 ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΜΟΝΤΕΛΩΝ.....	22
2.6 ΜΕΤΡΗΣΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ .....	26
2.7 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ.....	29
2.7.1 Γενικά .....	29
2.7.2 Κριτήρια και υποκριτήρια .....	30
2.7.3 Μέτρηση.....	36
2.8 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .....	38
2.8 ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	42
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	49
ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ .....	49
3.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	49
3.2 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ.....	49
3.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	51
3.4 ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ .....	53
3.5 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ.....	59
3.5.1 Γενικά .....	59
3.5.2 Επιλογή βιογραφικών και αιτήσεων.....	59

3.5.3 Τεστ αξιολόγησης.....	60
3.5.4 Συνέντευξη και επαλήθευση συστατικών επιστολών.....	63
3.6 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ .....	64
3.7 ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	72
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	73
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	79
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ: ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ .....	79
4.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	79
4.2 JOHNSON & JOHNSON: ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ.....	80
4.3 L'OREAL: ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΠΕΥΘΥΝΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ .....	82
4.4 SANOFI-AVENTIS: ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ .....	84
4.5 UNITED STATES AIR FORCE: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	86
4.6 AMADORI FOODS: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΜΕΣΑΙΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ..	88
4.7 AMERICAN EXPRESS: ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ .....	90
4.8 CIBC: ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΡΟΑΓΩΓΗΣ.....	92
4.9 SHERATON HOTELS: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ .....	94
4.10 STARBUCKS CORPORATION: ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ .....	96
4.11 ΛΟΙΠΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ.....	98
4.12 ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	99
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	101
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	103
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	103
5.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	103
5.2 ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	103
5.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	105
5.4 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΚΑΙ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	107
5.4.1 Προτάσεις.....	107
5.4.2 Περιορισμοί.....	110
5.5 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ .....	112
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	115
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	117
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....	131

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 1.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Στο παρόν εισαγωγικό κεφάλαιο παρουσιάζεται συνοπτικά το θεωρητικό υπόβαθρο που διέπει το ζήτημα της συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο εργασίας, ο σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας, οι επιμέρους στόχοι του ερευνητικού μέρους και η δομή της εργασίας, σύμφωνα με τα ζητήματα που διαπραγματεύονται σε κάθε κεφάλαιο.

### 1.2 ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

Στο σύγχρονο ραγδαία εναλλασσόμενο και ανταγωνιστικό επιχειρησιακό περιβάλλον, η ανάπτυξη μεθόδων για τη διαχείριση της ποιότητας, τη βελτίωση των πελατειακών σχέσεων και την ενίσχυση του ανθρώπινου κεφαλαίου που απασχολείται στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς λαμβάνει όλο και μεγαλύτερη προσοχή. Παράλληλα, η τεχνολογική πρόοδος, η όξυνση του ανταγωνισμού, η παγκοσμιοποίηση και η απελευθέρωση των αγορών έχουν οδηγήσει σε ραγδαία αύξηση της πολυπλοκότητας ενός μεγάλου αριθμού θέσεων εργασίας, για τις οποίες η τεχνική κατάρτιση και εκπαίδευση δεν επαρκούν.

Επιπλέον, οι σύγχρονοι οργανισμοί, αναγνωρίζοντας το πολυεπίπεδο αυτό περιβάλλον όπου δραστηριοποιούνται, λαμβάνουν όλο και περισσότερες πρωτοβουλίες για την ανάπτυξη των εργαζομένων, με σκοπό τη βελτίωση των ικανοτήτων και επαγγελματικών τους δεξιοτήτων, με απώτερο στόχο την βελτίωση των σχέσεων με τις ενδιαφερόμενες ομάδες της αγοράς, την ενίσχυση της αποτελεσματικότητάς τους, σε όρους ποιότητας, και της αποδοτικότητας, σε όρους κόστους, και, συνεπώς, την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την προσθήκη αξίας στα προϊόντα και υπηρεσίες που παρέχουν.

Στο πλαίσιο αυτό, η σύγχρονη έρευνα έχει αναδείξει το ρόλο που διαδραματίζει η συναισθηματική νοημοσύνη για την αποτελεσματικότητα σε μία θέση εργασίας, δεδομένου ότι αυτή συνδέεται άμεσα με την εργασιακή απόδοση, την εργασιακή



ικανοποίηση και τη γενικότερη αποδοτικότητα και παραγωγικότητα, τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και σε οργανωσιακό. Βέβαια, η διασύνδεση της νοημοσύνης με τα συναισθήματα αποτελεί ένα θεωρητικό πεδίο που αναπτύσσεται περίπου για μία περίοδο 20 ετών, κατά την οποία πολλά ερωτήματα έχουν προκύψει αναφορικά με την εγκυρότητα της μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης, τη διδαξιμότητάς της, τη δυνατότητα εκπαίδευσης σε συναισθηματικές ικανότητες, τις προεκτάσεις που πιθανόν έχει στο χώρο εργασίας αλλά και στην καθημερινή διαβίωση, και τους τρόπους που σχετίζεται με την ανθρώπινη συμπεριφορά, τη λήψη αποφάσεων, τη γνωστική λειτουργία και, τελικά, την προσωπική ευημερία.

Η συναισθηματική νοημοσύνη περιγράφηκε για πρώτη φορά από τους Salovey & Mayer (1990; 189), η οποία την όρισαν ως την ικανότητα παρακολούθησης των προσωπικών αισθημάτων και συναισθημάτων, καθώς και των άλλων ατόμων, η οποία διαφοροποιεί τους ανθρώπους, δεδομένου ότι αυτοί χρησιμοποιούν τη σχετική πληροφόρηση για να καθοδηγήσουν τη σκέψη και τις ενέργειές τους. Επιπλέον, οι Mayer et al (1990) τόνισαν πως η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να μετρηθεί ως μία νοητική ικανότητα, καθώς αποτελεί ένα τρόπο εννοιολογικού προσδιορισμού της σχέσης συναισθημάτων και γνωστικής λειτουργίας. Οι έρευνες αυτές αποτέλεσαν μία σημαντική εξέλιξη σε επιστημονικό πεδίο, διότι παραδοσιακά, το συναίσθημα και η νοημοσύνη θεωρούνται ως αντίθετες έννοιες. Έτσι, η θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης πρότεινε ακριβώς το αντίστροφο, πως τα συναισθήματα προκαλούν τη γνωστική διαδικασία να είναι περισσότερο ευέλικτη, ενώ τα άτομα έχουν τη δυνατότητα να σκέφτονται λογικά για τα συναισθήματά τους.

Αργότερα, ο Goleman (1998) τοποθέτησε την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης στο πεδίο των οργανισμών και των επιχειρήσεων, αναπτύσσοντας ένα πλαίσιο στο οποίο οι θετικές συμπεριφορές, στάσεις και χαρακτηριστικά των εργαζομένων που σχετίζονται με τη συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν να βελτιώσουν την ατομική απόδοση, τις εργασιακές σχέσεις και τη γενικότερη οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Βέβαια, ο Goleman (1998) περιέγραψε τη συναισθηματική νοημοσύνη ως ένα φάσμα θετικών χαρακτηριστικών, συμπεριλαμβανομένων της αυτοπεποίθησης, της ευσυνειδησίας, του προσανατολισμού στα επιτεύγματα και της αυτογνωσίας των δυνάμεων που αναπτύσσονται στις ομάδες των ατόμων, ώστε αυτά να είναι σε θέση να επιλύουν αποτελεσματικά τα προβλήματα που ανακύπτουν.

Τα τελευταία χρόνια, επαγγελματίες και ακαδημαϊκοί από όλα τα πεδία έχουν αρχίσει να ενσωματώνουν τη συναισθηματική νοημοσύνη στις επαγγελματικές πρακτικές και τη σχετική έρευνα. Ως αποτέλεσμα αυτών των εξελίξεων, έχουν αναπτυχθεί διάφορα μοντέλα, θεωρητικές προσεγγίσεις και εργαλεία μέτρησης για τη συναισθηματική νοημοσύνη, αν και δεν υπάρχει ευρεία συναίνεση και συμφωνία μεταξύ τους. Ωστόσο, η συναισθηματική νοημοσύνη έχει αποδειχθεί πως συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματική οργανωσιακή λειτουργία, την ηγεσία, την εργασιακή απόδοση, την εργασιακή ικανοποίηση και την επίτευξη των ατομικών και οργανωσιακών στόχων στις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Το ενδιαφέρον για τις επαγγελματικές εφαρμογές της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι εμφανές κατά τα τελευταία χρόνια, ιδιαίτερα στον τρόπο με τον οποίο οι διάφορες επιχειρήσεις και οργανισμοί έχουν ενσωματώσει διάφορες πρακτικές της για την αξιολόγηση, την προσέλκυση και την ανάπτυξη των εργαζομένων. Επιπλέον, σημαντική έρευνα έχει πραγματοποιηθεί στο πεδίο της συναισθηματικής νοημοσύνης σε σχέση με την ηγεσία, η οποία αποτελεί θεμελιώδες στοιχείο της ποιότητας στο χώρο εργασίας. Εκτός της ηγεσίας, ένας σημαντικός τομέας ενδιαφέροντος είναι η σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας της συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο εργασίας, καθώς αρκετές μελέτες έχουν αναδείξει την οικονομική αξία της πρόσληψης προσωπικού βάσει αντίστοιχων συναισθηματικών επιδόσεων.

Συνεπώς, η ενσωμάτωση της αξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης στις πρακτικές προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού στο πλαίσιο της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων αποτελεί μία καλή πρακτική για τις σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμούς. Ο σημαντικός ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διαδικασία επιλογής προσωπικού έγκειται στο γεγονός πως οι συναισθηματικές ικανότητες θεωρούνται πλέον εξίσου καθοριστικές με τις επαγγελματικές δεξιότητες για την επίτευξη υψηλής προσωπικής εργασιακής παραγωγικότητας και οργανωσιακής απόδοσης. Σύμφωνα με τον Goleman (1998), οι συναισθηματικές ικανότητες είναι αυτές που διαχωρίζουν τους τυπικούς εργαζόμενους από αυτούς που επιδεικνύουν υψηλή απόδοση, ενώ αν ένας εργαζόμενος δεν έχει τα απαραίτητα επίπεδα συναισθηματικής αυτογνωσίας, τότε δεν είναι σε θέση να διαχειριστεί στρεσογόνες καταστάσεις που συνήθως προκύπτουν στο χώρο εργασίας.

Όλοι οι προαναφερθέντες λόγοι εξηγούν εν μέρει τη δημοφιλία της συναισθηματικής νοημοσύνης, καθώς όλο και περισσότεροι οργανισμοί και επιχειρήσεις ενσωματώνουν αντίστοιχες μεθόδους στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, στη δημιουργία των προφίλ των θέσεων εργασίας, στις διαδικασίες συνέντευξης, προσέλκυσης, επιλογής και ανάπτυξης των εργαζομένων τους. Γενικότερα, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένα θέμα μεγάλου ενδιαφέροντος και διαλόγου μεταξύ επαγγελματιών και ακαδημαϊκών αναφορικά με την ικανότητά της να προβλέπει την ευημερία και την αποδοτικότητα των εργαζομένων και των εργασιακών ομάδων. Έτσι, καθώς οι επιχειρήσεις φαίνονται όλο και πιο πρόθυμες να ενσωματώσουν την αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, διάφορα τεστ έχουν κατασκευαστεί για το σκοπό αυτό.

Παραδείγματα αυτών είναι η κλίμακα MSCEIT, η κλίμακα Bar-On Emotion Quotient Inventory (EQ-i), το ερωτηματολόγιο ECI (Emotional Competency Inventory-ECI), η κλίμακα Emotional Intelligence Appraisal (EIA), το ερωτηματολόγιο Levels of Emotional Awareness Scale (LEAS) και το Self Report Emotional Intelligence Test, τα οποία χρησιμοποιούνται ευρέως σήμερα για την αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης και κατ' επέκταση την επιλογή του καταλληλότερου υποψηφίου για μία θέση εργασίας. Βέβαια, εκτός της προσέλκυσης και επιλογής, η συναισθηματική νοημοσύνη επεκτείνεται σε ολόκληρο το φάσμα διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων μίας σύγχρονης επιχείρησης, δεδομένου ότι όλο και περισσότερα προγράμματα εκπαίδευσης πραγματοποιούνται για την ενίσχυση και βελτίωση των συναισθηματικών ικανοτήτων των εργαζομένων όλης της ιεραρχίας.

### **1.3 ΣΚΟΠΟΣ**

Σύμφωνα με τα παραπάνω, σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση του θεωρητικού πλαισίου που διέπει το ζήτημα της συναισθηματικής νοημοσύνης, εστιάζοντας στη χρήση, εφαρμογή και αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης κατά τις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού. Σε ερευνητικό επίπεδο, η παρούσα εργασία αποσκοπεί στην ανάδειξη μίας σειράς περιπτωσιολογικών μελετών σύγχρονων επιχειρήσεων και οργανισμών, οι οποίοι εφαρμόζουν τη μέθοδο της αξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης των υποψήφιων εργαζομένων για την επιλογή των καταλληλότερων εξ αυτών και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις αγορές και κλάδους

δραστηριοποίησής τους. Μέσω της ανάλυσης αυτής, επιχειρείται η καταγραφή των σημαντικότερων προσεγγίσεων, μοντέλων και εργαλείων που χρησιμοποιούνται στο πεδίο της συναισθηματικής νοημοσύνης, καθώς και η μελέτη της πρακτικής της ενσωμάτωσης της συναισθηματικής νοημοσύνης στην επιλογή προσωπικού.

## 1.4 ΔΟΜΗ

Η δομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας έχει ως εξής:

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο που διέπει το ζήτημα της συναισθηματικής νοημοσύνης και συγκεκριμένα εξετάζονται οι θεωρίες της πολλαπλής νοημοσύνης, η εννοιολογική προσέγγιση και η ιστορική εξέλιξη της συναισθηματικής νοημοσύνης, τα θεωρητικά μοντέλα, οι σύγχρονες θεωρήσεις των μοντέλων, οι τρόποι και τα διαθέσιμα εργαλεία μέτρησης, τα κριτήρια και υποκριτήρια μέτρησης, καθώς και ο ρόλος που διαδραματίζει η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας.

Στο τρίτο κεφάλαιο εξετάζεται το ζήτημα της επιλογής προσωπικού, όπου αναλύονται οι εννοιολογικές προσεγγίσεις, οι παράγοντες που επηρεάζουν τις διαδικασίες επιλογής εργαζομένων, οι σύγχρονες τάσεις και καλές πρακτικές, οι διαθέσιμες μέθοδοι και η εφαρμογή της αξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης για την επιλογή προσωπικού.

Στο τέταρτο κεφάλαιο διερευνάται μία σειρά περιπτωσιολογικών μελετών επιχειρήσεων που εφαρμόζουν πρακτικές αξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης για την προσέλκυση, επιλογή και ανάπτυξη των υπαλλήλων τους και συγκεκριμένα, εξετάζονται οι οργανισμοί Johnson & Johnson, Sanofi-Aventis, L'Oreal, United States Air Force, Amadori Foods, American Express, CICB, Sheraton, Starbucks, Hallmark Communities, AT&T, Coca-Cola, Eurodisney, Click-fil-A και Whole Food Markets. Τέλος, παρατίθενται τα συμπεράσματα στο πέμπτο κεφάλαιο.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

#### 2.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Το παρόν κεφάλαιο αποσκοπεί στην ανάπτυξη του θεωρητικού υπόβαθρου που διέπει το ζήτημα της συναισθηματικής νοημοσύνης και στην παρουσίαση των σημαντικότερων ζητημάτων και θεωρητικών προσεγγίσεων που σχετίζονται με τις διάφορες πτυχές της. Πιο συγκεκριμένα, παρακάτω αναπτύσσονται κατά σειρά οι πρόωρες θεωρίες της πολλαπλής νοημοσύνης, η εννοιολογική προσέγγιση σε συνάφεια με την ιστορική εξέλιξη της συναισθηματικής νοημοσύνης, τα αντίστοιχα θεωρητικά μοντέλα που έχουν αναπτυχθεί, η σύγχρονη επισκόπηση και θεώρησή τους, τα σημαντικότερα εργαλεία μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης και, τέλος, η σχέση της με την απόδοση στο χώρο εργασίας.

Η ανάπτυξη του ερευνητικού πεδίου της συναισθηματικής νοημοσύνης ακολούθησε την έρευνα σχετικά με την ανθρώπινη νοημοσύνη, η οποία σε γενικούς όρους αποδόθηκε με την έννοια του Δείκτη Νοημοσύνης IQ (Intelligence Quotient). Ο Wechsler (1958) περιέγραψε το δείκτη νοημοσύνης ως το φαινόμενο που περιλαμβάνει την αξιολόγηση της ικανότητας του ατόμου να παρατηρεί, να αναλύει και να ερμηνεύει τις διαφορετικές συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος. Με άλλα λόγια, η νοημοσύνη αφορά την πνευματική ικανότητα του ανθρώπου, η οποία είναι μετρήσιμη και μπορεί να σημειωθεί αριθμητικά. Ο Sternberg (1985) ονόμασε τη νοημοσύνη ως τη διανοητική ικανότητα που συνεπάγεται την αναγνώριση και ερμηνεία του περιβάλλοντος στο οποίο ζει ένα άτομο. Συνεπώς, η νοημοσύνη αποτελεί μία συνειδητή πνευματική ικανότητα που επιτρέπει στο άτομο να σκέφτεται, να κατανοεί και αναλύει χρησιμοποιώντας τη λογική του.

Στο πλαίσιο αυτό, ο δείκτης νοημοσύνης είναι μία εκτίμηση της διανοητικής ικανότητας, μέσω του οποίου άτομα της ίδιας ηλικιακής ομάδας μπορούν να συγκριθούν. Έτσι, ο δείκτης αυτός έχει ιδιαίτερη προγνωστική αξία και για το λόγο αυτό εφαρμόζεται σε ένα ευρύ φάσμα λειτουργιών και πεδίων της καθημερινής ζωής.

Επιπλέον, το IQ αποτελεί μία σταθερή ένδειξη της συνολικής ικανότητας επίτευξης, χειρισμού και χρήσης της γνώσης κάθε κατηγορίας, αποκαλύπτοντας στην πραγματικότητα την ικανότητα απόδοσης της γνώσης, χρήσης της λογικής, σκέψης και επίλυσης προβλημάτων μέσω κατάλληλης εκπαίδευσης. Βέβαια, η ανθρώπινη νοημοσύνη τοποθετείται στο επίκεντρο της έρευνας εδώ και πολλές δεκαετίες, με αποτέλεσμα διαφορετικές προσεγγίσεις να έχουν αναπτυχθεί κατά καιρούς, οδηγώντας παράλληλα και στη σύγχρονη έρευνα περί συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως θα αναλυθεί διεξοδικότερα και παρακάτω.

## **2.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΟΛΛΑΠΛΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ**

Ιστορικά, το συναίσθημα και η νοημοσύνη θεωρούνταν ως δύο έννοιες αντίθετες. Ο Young (1943) χαρακτηριστικά ανέφερε πως τα άτομα δεν μπορούν να είναι νοήμονα ως προς τις συναισθηματικές πτυχές της ζωής, διότι τα συναισθήματα απομακρύνουν τους ανθρώπους από την κατεύθυνση της επίτευξης των στόχων τους. Η θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης πρότεινε ακριβώς το αντίθετο: πως τα συναισθήματα διαμορφώνουν τις γνωστικές διαδικασίες του ατόμου με τέτοιο τρόπο, ώστε αυτές να γίνονται ευέλικτες και το άτομο να είναι σε θέση να σκέφτεται ορθολογικά για τα συναισθήματά του. Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτέλεσε, αρχικά, ένα θεωρητικό ρεύμα που προήλθε από δύο βασικά πεδία της ψυχολογικής έρευνας που αναπτύχθηκαν περίπου 50 χρόνια πριν.

Το πρώτο πεδίο αφορά τον τρόπο με τον οποίο οι γνωστικές και συναισθηματικές διεργασίες αλληλεπιδρούν ενισχύοντας την ανθρώπινη σκέψη (Bower, 1981). Έτσι, συναισθήματα όπως ο θυμός, η χαρά και ο φόβος, καθώς και καταστάσεις της διάθεσης, προτιμήσεις και σωματικές καταστάσεις, επηρεάζουν το πώς τα άτομα σκέφτονται, λαμβάνουν αποφάσεις και εκτελούν διαφορετικές λειτουργίες και καθήκοντα. Το δεύτερο πεδίο αποτέλεσε την εξέλιξη στα ίδια τα μοντέλα της νοημοσύνης. Αντί, λοιπόν, η νοημοσύνη να θεωρείται ως μία στενή έννοια που αφορά το πόσο αποτελεσματικά τα άτομα εκτελούν αναλυτικές διεργασίες που σχετίζονται με τη μνήμη, τη λογική, την κρίση και την αφηρημένη σκέψη, οι θεωρητικοί και ερευνητές της εποχής άρχισαν να θεωρούν τη νοημοσύνη ως ένα ευρύτερο φάσμα νοητικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων (Gardner, 1983; Sternberg, 1985).

Παραδειγματικά, ο Sternberg (1985) πρότεινε στους εκπαιδευτές και τους επιστήμονες να δίνουν πλέον έμφαση στις δημιουργικές ικανότητες και την πρακτική γνώση η οποία αποκτάται μέσω της προσεκτικής πλοήγησης στο καθημερινό περιβάλλον. Παράλληλα, ο Gardner (1983) πρότεινε τη θεωρία της πολλαπλής νοημοσύνης, συμπεριλαμβανομένων της ικανότητας αξιολόγησης των προσωπικών αισθημάτων και της δυνατότητας παρακολούθησης των συναισθημάτων και διαθέσεων των άλλων. Βέβαια, αν και οι Thorndike (1921) και Guilford (1956), και αργότερα ο Gardner (1983) διερεύνησαν τα βασικά στοιχεία της κοινωνικής νοημοσύνης και τη σημαντικότητά τους για τα συναισθήματα και τη νοητική λειτουργία των ατόμων, ο όρος της συναισθηματικής νοημοσύνης δεν εντάχθηκε στην επιστήμη της ψυχολογίας μέχρι και τη δεκαετία του 1990.

Η έννοια της πολλαπλής νοημοσύνης οριοθετήθηκε αρκετές δεκαετίες πριν, όταν ο Thorndike (1920) πρότεινε πως η κοινωνική νοημοσύνη αποτελεί ένα ξεχωριστό είδος νοημοσύνης, το οποίο διαφοροποιείται από τη γλωσσική και ακαδημαϊκή. Ο ίδιος ερευνητής χαρακτήρισε την κοινωνική νοημοσύνη ως την ικανότητα κατανόησης και διαχείρισης των ατόμων, ώστε αυτά να ενεργούν με σύνεση και ενσυναίσθηση στις ανθρώπινες σχέσεις. Μερικές δεκαετίες αργότερα, ο Guilford (1967) υποστήριξε πως υπάρχουν δεκάδες πτυχές της νοημοσύνης στο δομικό πλαίσιο της ανθρώπινης διάνοησης, το οποίο περιλαμβάνει 30 διαφορετικές διαστάσεις της κοινωνικής νοημοσύνης.

Ο Guilford πρότεινε πως η ικανότητα ερμηνείας των εκφράσεων του προσώπου και του σώματος, η ικανότητα αντίληψης των ανθρώπινων προθέσεων και η δεξιότητα της ακολουθίας μίας σειράς γεγονότων κατά την κοινωνική αλληλεπίδραση αποτελούν όλες επιμέρους διαστάσεις της κοινωνικής, ή συμπεριφορικής, νοημοσύνης. Στο πλαίσιο αυτό, διάφορα μέτρα μπορούν να κατασκευαστούν αναφορικά με την αξιολόγηση διάφορων τομέων της νοημοσύνης, εκ των οποίων μερικά μπορούν να μην είναι λεκτικά στη φύση τους, ώστε να αποκλείεται η αλληλοεπικάλυψη με τον τομέα της γλωσσικής νοημοσύνης, και μερικά περιλαμβάνουν στοιχεία κατανόησης των συναισθημάτων.

Το 1980, ο Gardner (1983) πρότεινε τη θεωρία της πολλαπλής νοημοσύνης, η οποία περιλαμβάνει την ενδο-ατομική (κατανόηση των ατομικών συναισθημάτων, κινήτρων και ενδιαφερόντων) και την διαπροσωπική νοημοσύνη (κατανόηση των

συναισθημάτων των άλλων και των κοινωνικών διεργασιών). Ο ίδιος (Gardner, 1995), διερευνώντας τις διασυνδέσεις μεταξύ αυτών των τομέων της νοημοσύνης και της ηγεσίας, υποστήριξε πως η έννοια της αποτελεσματικής ηγεσίας βασίζεται στην ικανότητα του ηγέτη να επικοινωνεί και να συνδέεται προσωπικά με τους ανθρώπους, εφαρμόζοντας το προσωπικό του όραμα και χρησιμοποιώντας τις κοινωνικές του δεξιότητες για να επηρεάσει τις σκέψεις, τα συναισθήματα και τις συμπεριφορές των άλλων. Με άλλα λόγια, σύμφωνα με τον Gardner (1995), υπάρχουν διάφορες μορφές της νοημοσύνης που είναι εξαιρετικά σημαντικές για την αποτελεσματικότητα των ανθρώπινων σχέσεων, την αποδοτικότητα στο χώρο εργασίας και την αξιολόγηση της καταλληλότητας της μορφής της ηγεσίας που εντοπίζεται σε κάθε χώρο κοινωνικής αλληλεπίδρασης.

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον Gardner (2004), η νοημοσύνη δημιουργείται βιολογικά αλλά η ανάπτυξή της επηρεάζεται από τις προσωπικές εμπειρίες του ατόμου, ενώ τα είδη νοημοσύνης είναι η γλωσσική, η λογικομαθηματική, η σωματική, η μουσική, η χωροταξική, η διαπροσωπική, η ενδοπροσωπική, η υπαρξιακή και η φυσιολογική. Η λεκτική νοημοσύνη αφορά την ικανότητα διαχείρισης των λέξεων και της γλώσσας, καθώς και της κατανόησης των εννοιολογικών σημασιών, και σχετίζεται με την ανάγνωση, το γραπτό λόγο, την αφήγηση ιστοριών, τις ξένες γλώσσες και την απομνημόνευση λέξεων και ημερομηνιών. Η λογικομαθηματική νοημοσύνη αφορά την ικανότητα διερεύνησης σχεδίων, κατηγοριών και σχέσεων με το χειρισμό αντικειμένων ή συμβόλων και σχετίζεται με τους αριθμούς, τη λογική, την αφαιρετική ικανότητα και την ικανότητα επαγωγικής και απαγωγικής λογικής. Η σωματική νοημοσύνη αφορά την ικανότητα συνδυαστικού χειρισμού των κινητικών δεξιοτήτων, καθώς και τη σωματική μνήμη, ενώ η μουσική νοημοσύνη σχετίζεται με την ικανότητα εκτέλεσης και σύνθεσης μουσικών κομματιών, την ευαισθησία στην κίνηση, το ρυθμό και τη χροιά του ήχου, καθώς και στην ανταπόκριση στις αντίστοιχες συναισθηματικές εφαρμογές. Η χωρική νοημοσύνη είναι η ικανότητα παρατήρησης και νοερής διαχείρισης μορφών και αντικειμένων, παρατήρησης και δημιουργίας τάσεων, ισορροπιών και συνθέσεων με παραστατικές και χωρικές εκθέσεις, και ισχυρής οπτικής μνήμης και φαντασίας.

Η διαπροσωπική και ενδοπροσωπική νοημοσύνη συνθέτουν τη συναισθηματική νοημοσύνη και αφορούν την ικανότητα κατανόησης των άλλων, αναγνώρισης των σκοπών, των κινήτρων και των ενδιαφερόντων τους, και αποτελεσματικής



αλληλεπίδρασης μαζί τους (διαπροσωπική νοημοσύνη), και την ικανότητα κατανόησης των βαθύτερων συναισθημάτων, πεποιθήσεων, επιθυμιών και ιδεών του εαυτού (ενδοπροσωπική νοημοσύνη). Επιπλέον, η υπαρξιακή νοημοσύνη αφορά την ικανότητα προσωπικής τοποθέτησης του εαυτού στις διαστάσεις του κόσμου και σχετίζεται με διάφορα υπαρξιακά ζητήματα της ανθρώπινης φύσης, όπως είναι η σημασία της ζωής, η έννοια του θανάτου, η μοίρα του φυσικού και ψυχικού κόσμου και άλλων προσωπικών εμπειριών. Τέλος, η φυσιοκρατική νοημοσύνη σχετίζεται με τη φύση και τη σύνδεση της πληροφορίας με το φυσικό περιβάλλον.

Επιπλέον, ο Sternberg (1985) πρότεινε μία «τριαρχική» θεωρία της νοημοσύνης, η οποία περιλαμβάνει αναλυτικές μορφές, οι οποίες εντοπίζονται πλησιέστερα της γλωσσικής/ακαδημαϊκής νοημοσύνης, δημιουργικές και πρακτικές μορφές της νοημοσύνης, περιλαμβάνοντας ικανότητες που σχετίζονται με την κοινωνική και συναισθηματική νοημοσύνη. Αργότερα, ο Sternberg (2002; 9-28) υποστήριξε πως η πρακτική νοημοσύνη είναι ιδιαίτερα σημαντική για τη διαδικασία της ηγεσίας. Πιο συγκεκριμένα, ο Sternberg (2003; 88-99) κατηγοριοποίησε τη νοημοσύνη στις εξής μορφές: (1) την αναλυτική νοημοσύνη, η οποία αφορά την ικανότητα ολοκλήρωσης της ακαδημαϊκής πορείας, την επίλυση προβλημάτων και την εκτέλεση καθηκόντων σχετικά με σαφώς καθορισμένα προβλήματα που έχουν μόνο μία σωστή απάντηση, (2) τη δημιουργική ή συνθετική νοημοσύνη, η οποία αφορά την ικανότητα να αντιμετωπίζει κάποιος με επιτυχία νέες και ασυνήθιστες καταστάσεις βάσει υπάρχουσας γνώσης και δεξιοτήτων, ενώ τα άτομα με υψηλή δημιουργική ευφυΐα μπορούν να δίνουν «λάθος» απαντήσεις διότι αντιμετωπίζουν τα πράγματα από διαφορετική οπτική γωνία, (3) την πρακτική νοημοσύνη, η οποία αφορά την ικανότητα προσαρμογής στην καθημερινή ζωή βάσει της υπάρχουσας γνώσης, επιτρέποντας στο άτομο να καταλαβαίνει τι πρέπει να γίνει σε συγκεκριμένες συνθήκες της καθημερινότητας.

Ο Sternberg (2005; 189-202) ανέπτυξε αργότερα ένα εργαλείο αξιολόγησης της νοημοσύνης, το Sternberg Triarchic Abilities Test, το οποίο μετράει όχι μόνο τις παραδοσιακές ικανότητες της νοημοσύνης αλλά και τις ικανότητες που σχετίζονται με την αναλυτική, τη συνθετική και την πρακτική νοημοσύνη. Το τεστ αυτό διαφοροποιείται από τα συμβατικά τεστ νοημοσύνης, καθώς είναι ευρύτερο, παρέχοντας αποτελέσματα για την αναλυτική, τη συνθετική και πρακτική νοημοσύνη,

καθώς και τις ικανότητες αυτοματοποίησης, τις λεκτικές και ποσοτικές δεξιότητες και τις σχηματικές δυνατότητες επεξεργασίας. Επιπλέον, το εργαλείο αυτό μετρά την ικανότητα κατανόησης άγνωστων λέξεων στο πλαίσιο των λεξικολογικών δεξιοτήτων οι οποίες εξαρτώνται από το γνωσιακό υπόβαθρο του ατόμου και την ψυχική ταχύτητα που μετράται μέσω της ικανότητας αυτοματισμού. Συμπερασματικά, αν και δεν υπάρχει απόλυτη συμφωνία σχετικά με τη δομή της νοημοσύνης και τις διάφορες μορφές της, είναι γενικά αποδεκτό πως η γλωσσική/ακαδημαϊκή νοημοσύνη, η οποία αξιολογείται κατά βάση με πρότυπα τεστ νοημοσύνης και βαθμολογήσεις της κλίμακας IQ, αντιπροσωπεύει μόνο ένα τμήμα του ευρύτερου πεδίου της ανθρώπινης νοημοσύνης.

### **2.3 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ**

Από τη δημοσίευση του δημοφιλούς βιβλίου “Emotional Intelligence” του David Goleman (1995), το ζήτημα της συναισθηματικής νοημοσύνης έχει γνωρίσει πρωτοφανές ενδιαφέρον τόσο στην ακαδημαϊκή και ερευνητική βιβλιογραφία όσο και στις αντίστοιχες πρακτικές που εφαρμόζονται σε διάφορους τομείς της κοινωνικής ζωής. Παράλληλα, πολυάριθμα προγράμματα ενίσχυσης της συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν εφαρμοστεί σε διάφορα περιβάλλοντα, ενώ μαθήματα και εκπαιδευτικά προγράμματα έχουν αναπτυχθεί για την ανάπτυξη της σε πανεπιστήμια, επιχειρήσεις και οργανισμούς. Παρόλη την ανάπτυξη του ζητήματος ωστόσο, δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός για τη συναισθηματική νοημοσύνη, γεγονός που οφείλεται τόσο στην πολυεπίπεδη φύση της όσο και στο συνεχή εντοπισμό νέων παραγόντων και μεταβλητών που επιδρούν σε αυτήν.

Όπως συμβαίνει με όλα τα κοινωνικά «συμβόλαια», όπως είναι η νοημοσύνη και η προσωπικότητα, διάφορες θεωρητικές σχολές έχουν προσεγγίσει εννοιολογικά τη συναισθηματική νοημοσύνη, αποσκοπώντας να περιγράψουν με μεγαλύτερη ακρίβεια την αντίστοιχη έννοια και προσπαθώντας να οριοθετήσουν αποτελεσματικά τους κατάλληλους τρόπους για τη μέτρησή της. Σε γενικούς όρους, η συναισθηματική νοημοσύνη αναφέρεται στην ικανότητα αναγνώρισης, ελέγχου και ρύθμισης των προσωπικών συναισθημάτων, καθώς και των συναισθημάτων των άλλων (Goleman, 2001; 13-26). Οι Salovey & Mayer (1990), οι οποίοι ήταν οι πρώτοι που

χρησιμοποίησαν το όρο της «συναισθηματικής νοημοσύνης» σε δημοσιευμένο άρθρο, την όρισαν ως:

*«μία μορφή νοημοσύνης που περιλαμβάνει την ικανότητα παρακολούθησης των ατομικών συναισθημάτων και των συναισθημάτων των άλλων, με σκοπό την πραγματοποίηση διαφοροποιήσεων και διακρίσεων ανάμεσα στα άτομα, καθώς και τη χρήση της αντίστοιχης πληροφόρησης για την καθοδήγηση των ανθρώπινων σκέψεων και πράξεων»* (Salovey & Mayer, 1990; 27).

Αργότερα, οι ίδιοι συγγραφείς, αναθεωρώντας τον ορισμό αυτό, ανέπτυξαν έναν πιο ολοκληρωμένο ορισμό, ο οποίος σήμερα είναι και ο ευρύτερα αποδεκτός. Έτσι, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι:

*«η ικανότητα αντίληψης των συναισθημάτων, ενσωμάτωσής τους για τη διευκόλυνση της σκέψης και ρύθμισής τους για την προώθηση της προσωπικής ανάπτυξης»* (Mayer & Salovey, 1997; 125-174).

Ένας ακόμα σημαντικός ερευνητής της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι ο Bar-On, ο οποίος είναι και ο δημιουργός του όρου “Emotion Quotient”, δηλαδή του «Πηλίκου Συναισθημάτων», σε αντιστοιχία με τον όρο IQ – Intelligence Quotient. Ο Bar-On (1997), προσεγγίζοντας λίγο διαφορετικά το ζήτημα της συναισθηματικής νοημοσύνης, την όρισε ως το μέτρο που αφορά την κατανόηση του εαυτού και των άλλων, καθώς και τη δυνατότητα προσαρμογής και αντιμετώπισης του άμεσου περιβάλλοντος, ώστε ένα άτομο να καθίσταται ικανό να αντεπεξέρχεται στις περιβαλλοντικές απαιτήσεις.

Ανεξάρτητα των διαφοροποιήσεων ανάμεσα στις προαναφερθείσες εννοιολογικές προσεγγίσεις, είναι σαφές πως η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί μία έννοια που διαχωρίζεται από την τυποποιημένη νοημοσύνη, ή το IQ, το οποίο αναπτύχθηκε και χρησιμοποιήθηκε ευρέως κατά τα πρώτα χρόνια του 20<sup>ου</sup> αιώνα ως μέτρο της νοημοσύνης. Ο Γάλλος ψυχολόγος Binet πρωτοστάτησε στο σύγχρονο κίνημα αξιολόγησης της νοημοσύνης, αναπτύσσοντας ένα μέτρο για τη μέτρησή της στην παιδική ηλικία, μία χρονολογική ηλικία η οποία, συνήθως, αντιστοιχεί σε ένα δεδομένο επίπεδο επιδόσεων (Mayer et al, 1998). Οι μετέπειτα μελέτες σύνδεσαν το IQ ενός ατόμου με τις δυνατότητές του να επιτύχει γενικά στη ζωή του (Weschler, 1958), καθώς και διάφορα άλλα στοιχεία όπως είναι η αποτελεσματική ηγεσία (Lord

et al, 1986). Ωστόσο, η εγκυρότητα του γενικού ακαδημαϊκού μέτρου του IQ σύντομα αμφισβητήθηκε με το επιχείρημα πως δε λαμβάνει υπόψη περιστασιακούς παράγοντες, όπως το περιβάλλον ή το εκάστοτε πολιτιστικό πλαίσιο κατά την πρόβλεψη και αξιολόγηση των προσωπικών επιτευγμάτων (Riggio et al, 2002).

Ως αποτέλεσμα, ένας σημαντικός αριθμός θεωρητικών άρχισε να υποθέτει πως ίσως η γνωστική νοημοσύνη, όπως μετράται από τα τεστ IQ, δεν καλύπτει τη νοημοσύνη στο σύνολό της, αλλά αντιθέτως, διάφοροι τύποι νοημοσύνης συνυπάρχουν στο ίδιο πρόσωπο. Όπως προαναφέρθηκε, ο Thorndike, ο οποίος ήταν ένας ψυχολόγος με τεράστια επιρροή στους τομείς της μάθησης, της εκπαίδευσης και της νοημοσύνης, υποστήριξε πως οι άνθρωποι διαθέτουν διάφορους τύπους νοημοσύνης, εκ των οποίων ένας ιδιαίτερα σημαντικός είναι η κοινωνική (Thorndike, 1920). Ο ίδιος ο Wechsler, ο οποίος είναι και ο δημιουργός της κλίμακας Wechsler Adult Intelligence Scale (WAIS) για την αξιολόγηση της νοημοσύνης, αναφέρεται και στις δύο διαστάσεις της, τη νοητική και τη μη νοητική. Τα μη νοητικά στοιχεία, τα οποία περιλαμβάνουν συναισθηματικούς, προσωπικούς και κοινωνικούς παράγοντες, είναι απαραίτητα για την πρόβλεψη της ικανότητας ενός ατόμου να επιτύχει στη ζωή του (Wechsler, 1940).

Έτσι, αργότερα ο Gardner (1983) έθεσε και πάλι την έννοια της πολλαπλής νοημοσύνης, η οποία υπαγορεύει πως τα άτομα διαθέτουν ικανότητες σε διάφορους τομείς, συμπεριλαμβανομένων των λεκτικών, των μουσικών, των κινητικών/προσανατολισμού, των χωρικών, των περιβαλλοντικών, των ενδοπροσωπικών και των διαπροσωπικών. Το αποτέλεσμα όλων αυτών των θεωρήσεων ήταν η ανάπτυξη της θεωρίας της συναισθηματικής νοημοσύνης, η οποία ωστόσο χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό ετερογένειας. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Murphy (2006), η συναισθηματική νοημοσύνη «είναι το νέο όνομα για κοινωνικά συμβόλαια που έχουν μελετηθεί, μερικές φορές με περιορισμένη επιτυχία, για δεκαετίες». Ομοίως οι Conte & Dean (2006) σημειώνουν πως, δεδομένου ότι η αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης απαιτεί ένα επίπεδο ψυχολογικής ενσυναίσθησης, πιθανόν η εστίαση στη μέτρησή της δικαιολογείται και από την επιθυμία των ψυχολόγων να εμπλέκονται στο πεδίο των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Έτσι, περισσότερο σύγχρονες έρευνες τείνουν να επανέρχονται σε παλαιότερες έννοιες της ψυχολογίας, συνδέοντας τη συναισθηματική νοημοσύνη με παραδοσιακά πεδία έρευνας, όπως είναι το άγχος, οι εθισμοί, οι οικογενειακές

σχέσεις και η ανάπτυξη της προσωπικότητας. Σε κάθε περίπτωση και ανεξάρτητα των σύγχρονων και πολυάριθμων θεωρητικών προσεγγίσεων, η συναισθηματική νοημοσύνη βασίζεται στην κεντρική ιδέα πως τα άτομα μπορούν να βελτιώνουν τις ζωές τους, αποκτώντας γνώση σχετικά με τις συμπεριφορές και τα κίνητρά τους.

## **2.4 ΜΟΝΤΕΛΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ**

### **2.4.1 Μοντέλο Salovey & Mayer (1990)**

Οι πρώτες παραδοσιακές προσεγγίσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης πλαισίωσαν εννοιολογικά το εν λόγω ζήτημα με δύο βασικά μοντέλα, αυτό των ικανοτήτων και το μεικτό. Τα μοντέλα ικανοτήτων θεωρούν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως μία καθαρή μορφή της πνευματικής ικανότητας, ενώ αντιθέτως τα μεικτά μοντέλα συνδυάζουν την πνευματική ικανότητα με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, όπως είναι η αισιοδοξία και η ευεξία (Mayer et al, 1999; 267). Το μοντέλο των Salovey & Mayer (1990; 209) ενσωματώνει βασικές ιδέες από τα πεδία της νοημοσύνης, από όπου προέρχεται η ιδέα πως η νοημοσύνη περιλαμβάνει την ικανότητα πραγματοποίησης αφηρημένων συλλογισμών, και των συναισθημάτων, από όπου ορίζεται πως τα συναισθήματα αποτελούν σήματα που μεταδίδονται τακτικά και αντανακλούν ορατές έννοιες των ανθρώπινων σχέσεων σε καθολικό επίπεδο (Mayer et al, 2002).

Το μοντέλο αυτό υποθέτει πως τα άτομα διαφέρουν αναφορικά με την ικανότητά τους να επεξεργάζονται πληροφορίες συναισθηματικής φύσης και να τις συσχετίζουν σε ένα ευρύτερο πεδίο νόησης (Mayer et al, 2000). Έτσι, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από δύο επίπεδα: τη βιωματική νοημοσύνη, δηλαδή την ικανότητα αντίληψης, διαχείρισης και ελέγχου συναισθηματικής πληροφόρησης χωρίς απαραίτητα αυτό να γίνεται αντιληπτό, και τη στρατηγική, δηλαδή την ικανότητα διαχείρισης συναισθημάτων χωρίς αυτά να είναι πλήρως αντιληπτά. Κάθε μία από αυτές τις δύο περιοχές διακρίνεται περαιτέρω σε δύο κλάδους, οι οποίοι κυμαίνονται από βασικές ψυχολογικές διεργασίες μέχρι πιο πολύπλοκες διαδικασίες ενσωμάτωσης των συναισθημάτων και της γνωστικής λειτουργίας.

Συνεπώς, εντοπίζονται 4 διαφορετικά πεδία, όπου το πρώτο, η συναισθηματική αντίληψη, αφορά την ικανότητα αυτό-επίγνωσης, έκφρασης και διάκρισης μεταξύ

των αληθών και ψευδών συναισθημάτων, ενώ το δεύτερο, η συναισθηματική αφομοίωση, σχετίζεται με την ικανότητα εντοπισμού εκείνων των συναισθημάτων που επηρεάζουν τη διαδικασία της σκέψης. Επιπλέον, η συναισθηματική κατανόηση είναι η ικανότητα κατανόησης περισσότερο πολύπλοκων συναισθημάτων, καθώς και η αναγνώριση των μεταβάσεων από το ένα στο άλλο, ενώ, τέλος, η συναισθηματική διαχείριση αφορά την ικανότητα σύνδεσης ή αποσύνδεσης από ένα συναίσθημα, ανάλογα με τη χρησιμότητά του σε μία δεδομένη κατάσταση (Mayer & Salovey, 1997; 125-154).

#### **2.4.2 Μοντέλο Goleman (1995)**

Ο Daniel Goleman, ψυχολόγος και επιστημονικός συγγραφέας που έχει διερευνήσει τον ανθρώπινο εγκέφαλο και συμπεριφορά, εμπνεόμενος από το έργο των Salovey & Mayer το 1990, διεξήγαγε τη δική του έρευνα, γράφοντας τελικά το βιβλίο «Συναισθηματική Νοημοσύνη» το 1995, το οποίο αποτελεί μέχρι και σήμερα ορόσημο για την εξοικείωση του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα με την ιδέα της συναισθηματικής νοημοσύνης. Το μοντέλο του Goleman περιγράφει 4 κύριες πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η πρώτη, η αυτογνωσία, είναι η ικανότητα να «διαβάζει» κανείς τα συναισθήματα και να αναγνωρίζει τις επιπτώσεις τους, καθοδηγώντας έτσι τις προσωπικές αποφάσεις, ενώ η δεύτερη, η αυτοδιαχείριση, αφορά τον έλεγχο των συναισθημάτων και των παρορμήσεων κατά την προσαρμογή του ατόμου στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Επιπροσθέτως, η κοινωνική ευαισθητοποίηση, περιλαμβάνει την ικανότητα κατανόησης και αντίδρασης στα συναισθήματα των άλλων κατά τη συμμετοχή του ατόμου σε κοινωνικά δίκτυα, ενώ, τέλος, η διαχείριση των σχέσεων αφορά σχετίζεται με την ικανότητα ενός ατόμου να εμπνέει, να επηρεάζει και να αναπτύσσει άλλους (Goleman, 1998; 99-127).

Το μοντέλο αυτό περιλαμβάνει μία σειρά συναισθηματικών δεξιοτήτων σε κάθε μία από τις προαναφερθείσες περιοχές, οι οποίες δεν είναι έμφυτα ταλέντα αλλά αντιθέτως δεξιότητες που διδάσκονται και αναπτύσσονται για την επίτευξη εξαιρετικής απόδοσης. Βέβαια, τα άτομα γεννιούνται με ένα συγκεκριμένο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης, το οποίο καθορίζει τη μετέπειτα δυνατότητά τους για την εκμάθηση και απόκτηση συναισθηματικών δεξιοτήτων. Οι Boyatzis et al (1999) σημειώνουν πως η οργάνωση αυτών των δεξιοτήτων δεν είναι τυχαία, καθώς αυτές εμφανίζονται σε συστάδες με τέτοιο τρόπο ώστε να υποστηρίζουν και να

διευκολύνουν η μία την άλλη. Οι συστάδες αυτές διακρίνονται ως εξής: (1) προσωπική αυτογνωσία (συναισθηματική αυτογνωσία, ακριβής αυτοαξιολόγηση, αυτοπεποίθηση), (2) κοινωνική αυτογνωσία (ενσυναίσθηση, οργανωσιακή αυτογνωσία, υπηρεσιακός προσανατολισμός, (3) προσωπική αυτορρύθμιση (αυτοέλεγχος, αξιοπιστία, ευσυνειδησία, προσαρμοστικότητα, πρωτοβουλία, προσανατολισμός στα επιτεύγματα), και (4) κοινωνική αυτορρύθμιση (ανάπτυξη άλλων, επιρροή, επικοινωνία, διαχείριση συγκρούσεων, ηγεσία, προσαρμογή στις αλλαγές, χτίσιμο δεσμών, ομαδική εργασία και συνεργασία).

#### **2.4.3 Μοντέλο Bar-On (2002)**

Ο διευθυντής του Ινστιτούτου Εφαρμοσμένης Διανόησης στη Δανία, ο Reuven Bar-On, ανέπτυξε ένα από τα πρώτα μέτρα της συναισθηματικής νοημοσύνης, το EQ – Emotion Quotient, δηλαδή το Πηλίκιο Συναισθημάτων. Το μοντέλο του Bar-On αφορά τη σχέση μεταξύ δυνατοτήτων επίδοσης και επιτυχίας και θεωρείται πως προσανατολίζεται στις διαδικασίες παρά στα αποτελέσματα (Bar-On, 2002). Επιπλέον, επικεντρώνεται σε μία σειρά από συναισθηματικές και κοινωνικές ικανότητες, όπως είναι η ικανότητα γνώσης, κατανόησης και έκφρασης των προσωπικών συναισθημάτων, καθώς και η ικανότητα κατανόησης των συναισθημάτων των άλλων. Ο Bar-On (1997), επίσης, σημειώνει πως σημαντικές κοινωνικές δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι η ικανότητα διαχείρισης ισχυρών και έντονων συναισθημάτων, καθώς και αυτή της προσαρμογής στις περιβαλλοντικές αλλαγές με σκοπό την επίλυση προβλημάτων κοινωνικής ή προσωπικής φύσης.

Βάσει αυτού του μοντέλου, υπάρχουν 5 στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης: (1) το ενδο-προσωπικό, (2) το διαπροσωπικό, (3) η προσαρμοστικότητα, (4) η διαχείριση του άγχους, και (5) η γενική διάθεση. Ο Bar-On υποθέτει πως η συναισθηματική νοημοσύνη αναπτύσσεται με την πάροδο του χρόνου και πως μπορεί να βελτιωθεί μέσω εκπαίδευσης, προγραμματισμού και θεραπείας (Bar-On, 2002). Επιπλέον, εκείνα τα άτομα που έχουν υψηλότερη βαθμολογία στην κλίμακα EQ είναι γενικά πιο επιτυχημένα στην κάλυψη των περιβαλλοντικών απαιτήσεων και πιέσεων, ενώ ανεπάρκειες στη συναισθηματική νοημοσύνη πιθανόν σημαίνουν ύπαρξη συναισθηματικών προβλημάτων. Ειδικότερα τα προβλήματα στη διαχείριση του περιβάλλοντος θεωρούνται ιδιαίτερα συχνά ανάμεσα στα άτομα που καταγράφουν

ελλείψεις στις υποκλίμακες του ελέγχου της πραγματικότητας, της επίλυσης προβλημάτων, της ανοχής στο άγχος και του ελέγχου των παρορμήσεων. Σε γενικότερους όρους, ο Bar-On θεωρεί πως η συναισθηματική και γνωστική νοημοσύνη συνεισφέρουν εξίσου στη συνολική νοημοσύνη του ατόμου, παρέχοντας παράλληλα ενδείξεις για τις δυνατότητές του επιτύχει στη ζωή του.

## **2.5 ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΜΟΝΤΕΛΩΝ**

Η βάση της σύγχρονης θεώρησης και κριτικής επισκόπησης των μοντέλων της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι πως αυτή θεωρείται ως κεντρικής σημασίας για την εμπειρία της εργασίας και μελετάται ως σχετικό μέτρο της πρόβλεψης της εργασιακής απόδοσης (Rajen et al, 2011; 1007). Βέβαια, τα δύο βασικά μοντέλα, αυτό των ικανοτήτων (Mayer & Salovey, 1997; 125-154) και το μεικτό (Bar-On, 2006; Goleman, 1995) συνεχίζουν να είναι τα πιο δημοφιλή στο πεδίο της συναισθηματικής νοημοσύνης, αν και οι Joseph & Newman (2010; 55) υποστηρίζουν πως το πρώτο επικαλύπτεται από τις θεωρίες σχετικά με τη γνωστική ικανότητα, ενώ οι Day & Carroll (2008; 780) σημειώνουν πως τα μικτά μοντέλα είναι πιθανόν καταλληλότερα, διότι αποτελούνται από μία μεγαλύτερη ποικιλία στοιχείων, όπως είναι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, οι ατομικές δεξιότητες και τα προσωπικά χαρακτηριστικά.

Επιπλέον, ο Caruso (2006) υποστηρίζει πως το μοντέλο ικανοτήτων των Salovey & Mayer (1990), το οποίο υποθέτει τρεις ιεραρχικούς κλάδους της συναισθηματικής νοημοσύνης, είναι αρκετά περίπλοκο, διότι μερικές από τις αντίστοιχες συναισθηματικές ικανότητες είναι περισσότερο πολύπλοκες σε ψυχολογικό επίπεδο. Ακόμη, οι Antonakis et al (2009; 258) αναφέρουν πως το μεικτό μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης προτιμάται λιγότερο από μερικούς ερευνητές της ακαδημαϊκής κοινότητας, αλλά είναι εξαιρετικά διαδεδομένης εφαρμογής στη βιομηχανία, την εκπαίδευση, την επαγγελματική κατάρτιση και την ηγεσία. Επίσης, σημαντικές διαφοροποιήσεις πλέον εντοπίζονται στον τρόπο με τον οποίο αυτά τα μοντέλα αντιμετωπίζονται, καθώς και στα στοιχεία που περιλαμβάνουν. Παραδειγματικά, ο Northouse (2010) θεωρεί πως ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι η οργανωσιακή αυτογνωσία, δηλαδή η ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται το οργανωσιακό πλαίσιο στο οποίο



δραστηριοποιείται, σε αντίθεση με το παραδοσιακό μοντέλο των Mayer & Salovey (1997; 125-154), το οποίο δε θεωρεί το στοιχείο αυτό ως κρίσιμης σημασίας.

Σύμφωνα με τον Caruso (2006), το μοντέλο των ικανοτήτων περιγράφει μόνο μία πτυχή της συναισθηματικής νοημοσύνης και για το λόγο αυτό είναι περιορισμένης φύσης, διότι υπάρχει ανάγκη ενσωμάτωσης και άλλων προσωπικών χαρακτηριστικών και δεξιοτήτων για την πλήρη κατανόησή της. Ομοίως, οι Petrides et al (2010; 317) υποστηρίζουν πως τα εν λόγω μοντέλα θα πρέπει να αντιμετωπίζονται με μία πιο ευρεία σκοπιά, αναγνωρίζοντας τη πολυσύνθετη και πολυπρόσωπη φύση των ανθρώπων. Έτσι, οι Mavrouli et al (2007; 270) προτείνουν ένα πιο διευρυμένο μοντέλο, αυτό της Συναισθηματικής Νοημοσύνης Γνωρισμάτων (Trait Emotional Intelligence – TEI), το οποίο υποδεικνύει πως οι προσωπικές αντιλήψεις και διαθέσεις διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στον καθορισμό της συναισθηματικής νοημοσύνης, καλύπτοντας πλήρως όλες της διαστάσεις της προσωπικότητας που μπορούν να την επηρεάσουν.

Τα αντίστοιχα διευρυμένα μοντέλα βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, όπως είναι η προσαρμοστικότητα, η αυτοπεποίθηση, η συναισθηματική αντίληψη, η αισιοδοξία και η ενσυναίσθηση, εστιάζοντας στις συμπεριφορικές προδιαθέσεις και στις προσωπικές αντιλήψεις (Zhou & George, 2003; 560), σε αντίθεση με τα παραδοσιακά μοντέλα που προσανατολίζονται στην επεξεργασία της πληροφόρησης σχετικά με τα συναισθήματα. Επιπλέον, οι Ashkanasy & Daus (2005; 449) αναφέρουν πως τα σύγχρονα μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης που εστιάζουν στη σχέση της με την απόδοση είναι ιδιαίτερα χρήσιμα στις επιχειρήσεις, στην εκπαίδευση και σε μη κερδοσκοπικές κοινότητες. Τέλος, οι Perks & Bar-On (2010; 56-74), σε μία κριτική επισκόπηση του αρχικού του μοντέλου, υποστηρίζει πως τα μεικτά μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης θα πρέπει να ενσωματώνουν ένα συνδυασμό διανοητικών ικανοτήτων, όπως είναι η συναισθηματική αυτογνωσία, με άλλα χαρακτηριστικά, όπως η ανεξαρτησία και η διάθεση.

Επιπλέον, βάσει των κυρίαρχων αυτών μοντέλων έχει αναπτυχθεί σήμερα μία σειρά θεωρητικών πλαισίων αναφορικά με την ενσωμάτωση της συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο της εργασίας. Οι Gardenswartz et al (2010; 80) αναφέρουν πως η θεώρηση και αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης θα πρέπει να

πλέον να πραγματοποιείται πέρα από το άτομο, δηλαδή στις ομάδες. Δεδομένου ότι στις ομάδες, όπως συμβαίνει στους σύγχρονους οργανισμούς και επιχειρήσεις, οι αξίες, οι κοσμοθεωρίες και οι προσωπικές ικανότητες των ατόμων διαφέρουν, η συναισθηματική νοημοσύνη θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη το στοιχείο της ποικιλομορφίας, ενσωματώνοντας την ικανότητα κατανόησης, έκφρασης και διαχείρισης των συναισθημάτων βάσει της διαφορετικότητας που αναδεικνύεται όταν τα άτομα αλληλεπιδρούν. Έτσι, η ποικιλομορφία, δηλαδή εκείνα τα χαρακτηριστικά που διαφοροποιούνται ανάμεσα στα άτομα που συμμετέχουν σε ομάδες, υποστηρίζει την κατανόηση των διαφορετικών πτυχών της συναισθηματικής νοημοσύνης. Παράλληλα, η ενασχόληση με τις διαφοροποιήσεις που υφίστανται ανάμεσα στις συναισθηματικές αποκρίσεις των ατόμων μέσα σε μία ομάδα απαιτεί συναισθηματική νοημοσύνη από την πλευρά του ηγέτη της (Gardenswartz et al, 2008).

Σύμφωνα, λοιπόν, με τους Gardenswartz et al (2010; 82), μία αποτελεσματική θεώρηση των μοντέλων συναισθηματικής νοημοσύνης είναι αυτή που πλαισιώνεται από το στοιχείο της διαφορετικότητας (Emotional Intelligence and Diversity – EID), αντανακλώντας έτσι την αλληλεπίδραση και τη δυναμική της αλληλεξάρτησης των συναισθημάτων των ατόμων μέσα στις ομάδες. Τα τέσσερα βασικά στοιχεία της προσέγγισης αυτής είναι: (1) η ενδοσκόπηση, η οποία απαιτεί αυτογνωσία σε συνδυασμό με την αυτό-αντανάκλαση στις προσωπικές αξίες, προτιμήσεις και κοσμοθεωρίες, (2) η αυτό-διαχείριση, η οποία υποδηλώνει τη διαχείριση των συναισθηματικών αντιδράσεων βάσει των διαφορών μεταξύ των ατόμων και σύμφωνα με συγκεκριμένες καταστάσεις, με τέτοιο τρόπο ώστε οι συμπεριφορικές αντιδράσεις που επιλέγονται από τα άτομα να προκαλούν θετικές και εποικοδομητικές για την ομάδα συνέπειες και όχι αυτοκαταστροφικά ή καταστροφικά αποτελέσματα, (3) η διαπολιτισμική παιδεία, η οποία αναφέρεται στη συνεχή και όχι επικριτική διερεύνηση και κατανόηση των πολιτισμικών προτύπων των ατόμων σε όρους αξιών, πεποιθήσεων και συμπεριφορών, και (4) η κοινωνική δικτύωση, ως μία σκόπιμη και συνειδητή προσπάθεια οικοδόμησης σχέσεων και κοινωνικών πλαισίων με σκοπό την αύξηση της πιθανότητας δημιουργίας παραγωγικών και αμοιβαίως επωφελών σχέσεων.

Με τον τρόπο αυτό, η συναισθηματική νοημοσύνη αναπτύσσεται σε τρία διαφορετικά επίπεδα, το άτομο, όπου η ανάπτυξη συναισθηματικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική λειτουργία του ατόμου σε ένα

ποικιλόμορφο εξωτερικό περιβάλλον, την ομάδα, όπου η ανάπτυξη προτύπων και δεξιοτήτων απαιτούνται για τη δημιουργία συναισθηματικά ικανών ομάδων που ενσωματώνουν τη διαφορετικότητα με παραγωγικό τρόπο, και τον οργανισμό, όπου οι ομάδες θα πρέπει να ενθαρρύνονται να χρησιμοποιούν το στοιχείο τη διαφορετικότητας ώστε να δημιουργούν συνεργατικές λύσεις σε ένα κατάλληλο περιβάλλον. Κατά συνέπεια, ο απώτερος στόχος είναι ο εντοπισμός των βασικών αρχών, των προτύπων και των αξιών που απαιτούνται για την ανάπτυξη και εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης, αλλά και την οργανωσιακή επικοινωνία, με σκοπό την οικοδόμηση ενός πραγματικά ολοκληρωμένου οργανισμού που χαρακτηρίζεται από μία εταιρική κουλτούρα σεβασμού στη διαφορετικότητα.

Επιπλέον, σε μία πρόσφατη θεώρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης, ο Ghuman (2011; 418-439) αναπτύσσει ένα νέο μοντέλο της ομαδικής συναισθηματικής νοημοσύνης (Group Emotional Intelligence – GEI), η οποία συμπεριλαμβάνει τέσσερα βασικές συναισθηματικές ικανότητες: (1) τη συναισθηματική αντίληψη, η οποία αφορά την ικανότητα της ομάδας να αντιλαμβάνεται σωστά και συλλογικά τα συναισθήματα των μελών της, (2) τη διευκόλυνση της γνωστικής λειτουργίας, η οποία σχετίζεται με την εσωτερική ομαδική προοπτική της διευκόλυνσης των διαδικασιών αναγνώρισης των συναισθημάτων των μελών, με τέτοιο τρόπο ώστε όλα τα μέλη να έχουν επίγνωση των ατομικών συναισθημάτων, (3) τη συναισθηματική κατανόηση, η οποία αναφέρεται στη δεξιότητα της ομάδας να κατανοεί τα συναισθήματά της, και (4) τη συναισθηματική διαχείριση, η οποία αφορά την ικανότητα της ομάδας να διαχειρίζεται τα συναισθήματα με τέτοιο τρόπο ώστε να αντιμετωπίζονται οι προκλήσεις που προκύπτουν.

Ακόμη, οι Koubova & Buchko (2013; 700-719), αναπτύσσουν ένα νέο θεωρητικό μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης, το οποίο αφορά τη σχέση μεταξύ επιπέδου συναισθηματικής νοημοσύνης και αντιληπτής ισορροπίας μεταξύ προσωπικής και εργασιακής ζωής (life-work balance). Οι ερευνητές αναφέρουν πως οι προσωπικές εμπειρίες και βιώματα του ατόμου είναι καθοριστικής σημασίας για την ανάπτυξη και ενίσχυση των συναισθηματικών δεξιοτήτων, οι οποίες ακολούθως διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην εν λόγω ισορροπία, υποστηρίζοντας πως οι επιδράσεις των συναισθημάτων στο περιβάλλον της προσωπικής ζωής είναι πρωταρχικής σημασίας για την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης, ενώ οι

επιδράσεις των βιωμάτων στο χώρο εργασίας στην ποιότητα της προσωπικής ζωής εξαρτώνται σημαντικά από το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι Koubova & Buchko (2013), επίσης, υποστηρίζουν πως το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι κεντρικό στοιχείο της εξελικτικής πορείας της ισορροπίας μεταξύ προσωπικής και εργασιακής ζωής, προτείνοντας παράλληλα πως οι οργανισμοί θα πρέπει να αναπτύσσουν τρόπους ανάπτυξης της μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, ενώ από την άλλη πλευρά οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αντιμετωπίζουν την εργασία ως ένα συστατικό της συνολικής ικανοποίησης που λαμβάνουν από τη ζωή τους.

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί πως τα τελευταία χρόνια η γνωστική νευροεπιστήμη έχει σημειώσει σημαντική πρόοδο αναφορικά με την κατανόηση της νευρωνικής αρχιτεκτονικής της ανθρώπινης νοημοσύνης, προσδιορίζοντας ένα ευρέως καταναμημένο νευρωνικό δίκτυο του εγκεφάλου που υποστηρίζει την ανθρώπινη συμπεριφορά που προσανατολίζεται στην κατανόηση των συναισθημάτων και στην επίτευξη των προσωπικών στόχων, αν και η συμβολή του εν λόγω δικτύου στις κοινωνικές και συναισθηματικές πτυχές της νοημοσύνης δεν είναι ακόμα επαρκώς προσδιορισμένη.

Παραδειγματικά, οι Barbey et al (2012; 1-8), χρησιμοποιώντας μετρήσεις από την κλίμακα MSCEIT, όπως αυτή θα αναλυθεί παρακάτω, την κλίμακα Wechsler Adult Intelligence Scale και το ερωτηματολόγιο Neuroticism-Extroversion-Openness Inventory σε 152 ασθενείς με εστιακές βλάβες του εγκεφάλου, αποδεικνύουν πως η γενική νοημοσύνη προβλέπει αξιόπιστα τα αποτελέσματα των μετρήσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης, υποστηρίζοντας πως το νευρωνικό δίκτυο της εγκεφαλικής αρχιτεκτονικής είναι κοινό για τις κοινωνικές, συναισθηματικές και γνωστικές διεργασίες του ατόμου.

## **2.6 ΜΕΤΡΗΣΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ**

Κατά καιρούς έχουν αναπτυχθεί διάφορα μέτρα και κλίμακες για τη μέτρηση και αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης, εκ των οποίων τα σημαντικότερα είναι τα παρακάτω, καθώς έχουν ελεγχθεί πολλάκις στη σύγχρονη ερευνητική βιβλιογραφία αναφορικά με την εγκυρότητα και αξιοπιστία τους. Αρχικά, η κλίμακα Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT), η οποία ελέγχθηκε για πρώτη φορά σε ένα δείγμα 5.000 ατόμων, σχεδιάστηκε για άτομα ηλικίας

μεγαλύτερης των 17 ετών, με σκοπό τη μέτρηση των τεσσάρων ικανοτήτων που περιγράφονται στο μοντέλο των Salovey & Mayer. Κάθε μία από αυτές τις ικανότητες (αντίληψη, διευκόλυνση της σκέψης, κατανόηση και ρύθμιση) μετριέται μέσω ειδικών καθηκόντων, ενώ η αντίληψη των συναισθημάτων αξιολογείται με τη βαθμολόγηση της έκτασης και του τύπου του συναισθήματος που εκφράζεται με την προβολή εικόνων (Mayer et al, 2002).

Επιπλέον, η διευκόλυνση της σκέψης μετριέται ζητώντας την πραγματοποίηση παραλληλισμών μεταξύ συναισθημάτων και σωματικών αισθήσεων, καθώς και μεταξύ συναισθημάτων και σκέψεων, ενώ η κατανόηση αξιολογείται βάσει περιγραφών αναφορικά με το συνδυασμό συναισθημάτων με άλλα. Τέλος, η ρύθμιση των συναισθημάτων μετριέται μέσω επιλογής αποτελεσματικών τεχνικών διαχείρισης (Brackett & Mayer, 2003; 1156). Η κλίμακα MSCEIT αποτελείται από 141 αντικείμενα, παράγοντας έξι αποτελέσματα, ένα συναισθηματικό πηλίκιο νοημοσύνης (EIQ), δύο σκορ περιοχών (Βιωματική και Στρατηγική Συναισθηματική Νοημοσύνη), και τέσσερα σκορ για κάθε ένα κλάδο της συναισθηματικής νοημοσύνης. Κάθε βαθμολογία εκφράζεται σε όρους ενός προτύπου με μέση βαθμολογία το 100 και τυπική απόκλιση 15 και αντιστοιχεί σε ένα αντίστοιχο επίπεδο εξέλιξης.

Επίσης, η κλίμακα Bar-On Emotion Quotient Inventory (EQ-i) αποτελεί ένα εργαλείο αυτοαναφοράς της συναισθηματικής νοημοσύνης και απευθύνεται σε άτομα μεγαλύτερα των 16 ετών. Το εργαλείο αυτό αναπτύχθηκε για την αξιολόγηση της συναισθηματικής και κοινωνικής συμπεριφοράς και προσανατολίζεται στη μέτρηση της ικανότητας επιτυχημένης και αποτελεσματικής αντιμετώπισης των περιβαλλοντικών απαιτήσεων και πιέσεων (Dawda & Hart, 2000; 797-812; Bar-On, 2002). Η κλίμακα περιλαμβάνει 113 αντικείμενα που βαθμολογούνται για τη συνολική εκτίμηση της συναισθηματικής νοημοσύνης, βάσει της βαθμολογίας στους 5 τομείς του μοντέλου Bar-On, την ενδο-προσωπική και διαπροσωπική νοημοσύνη, την προσαρμοστικότητα, τη διαχείριση του άγχους και τη γενική διάθεση. Τα αντικείμενα μετρώνται σε μία πενταβάθμια κλίμακα Likert (πολύ συχνά/αυτό δεν ισχύει για μένα).

Ο Bar-On έχει αναπτύξει διάφορες παραλλαγές αυτού του εργαλείου που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε διαφορετικούς πληθυσμούς και καταστάσεις. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι η συνέντευξη EQ, η οποία συμπληρώνει το αρχικό εργαλείο

αυτοαναφοράς, το EQ-i (σύντομη έκδοση 52 αντικειμένων), το EQ-i-125 (με 125 αντικείμενα αποκλείοντας την κλίμακα αρνητικών εντυπώσεων), το EQ-i για νέους ηλικίας από 7 έως 15 ετών, και το EQ-360, το οποίο αποτελεί ένα πολυεπίπεδο εργαλείο που χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με το EQ-i για πιο ολοκληρωμένες εκτιμήσεις (Ciarrochi & Mayer, 2007).

Η κλίμακα ECI (Emotional Competency Inventory-ECI) κατασκευάστηκε από τον Goleman και βασίζεται στη θεωρία του περί συναισθηματικής νοημοσύνης και σε ένα ακόμα εργαλείο μέτρησης συναισθηματικών δεξιοτήτων για διευθυντές και στελέχη, το Self-Assessment Questionnaire (SAQ) του Boyatzis (1994; 307). Το ECI παρέχει αξιολογήσεις για μία σειρά δεικτών συμπεριφοράς που σχετίζονται με τη συναισθηματική νοημοσύνη, μετρώντας 20 ικανότητες οργανωμένες βάσει των τεσσάρων τομέων του μοντέλου του Goleman, την αυτογνωσία, την κοινωνική ευαισθητοποίηση, την αυτοδιαχείριση και τις κοινωνικές δεξιότητες. Η κλίμακα μέτρησης είναι 7βάθμια, όπου 1=η συμπεριφορά αυτή χαρακτηρίζει ελάχιστα το άτομο και 7=η συμπεριφορά αυτή χαρακτηρίζει απόλυτα το άτομο (Boyatzis et al, 1999).

Η κλίμακα Emotional Intelligence Appraisal (EIA) κατασκευάστηκε από τους Bradberry et al (2003) για τη γρήγορη αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης σε διάφορα περιβάλλοντα. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 28 αντικείμενα, τα οποία αφορούν τα τέσσερα προαναφερθέντα πεδία και χρειάζεται περίπου 7 λεπτά για να συμπληρωθεί. Η βαθμολογία λειτουργεί βάσει μία 6βάθμιας κλίμακας (1=ποτέ/6=πάντα) σχετικά με την εμφάνιση συγκεκριμένων συμπεριφορών, παράγοντας 5 σκορ, ένα συνολικό και ένα για κάθε έναν από τους τέσσερις τομείς της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ο Ciarrochi (2007) αναφέρει τρεις επιπλέον μορφές της κλίμακας EIA, μία αυτοαναφοράς (Me-Edition), μία 360 αντικειμένων (MR Edition) και μία Ομαδική (EQ Team Edition).

Ένα ιδιαίτερα σημαντικό και ευρέως εφαρμοζόμενο εργαλείο είναι το Work Profile Questionnaire – Emotional Edition (WPQei), το οποίο βασίζεται στο μοντέλο του Goleman και βαθμολογεί επτά βασικές δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης (Stys & Brown, 2007; 7). Το εργαλείο αυτό αναφοράς αποσκοπεί στην αξιολόγηση εκείνων των ικανοτήτων που είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική απόδοση στο χώρο εργασίας, παρέχοντας βαθμολογίες για τη συνολική συναισθηματική

νοημοσύνη και για κάθε μία από τις δεξιότητες ενδιαφέροντος, την καινοτομία, την αυτογνωσία, τη διαίσθηση, τα συναισθήματα, την παρακίνηση, την ενσυναίσθηση και τις κοινωνικές ικανότητες.

Τέλος, δύο ακόμα γνωστά εργαλεία αξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι το Levels of Emotional Awareness Scale (LEAS), το οποίο μετράει τη γνώση των συναισθημάτων όχι μόνο αυτών που συμπληρώνουν το ερωτηματολόγιο αλλά και άλλων ατόμων που έρχονται σε επαφή (Lane, 2000) και το Self Report Emotional Intelligence Test, το οποίο μετράει 33 τομείς συναισθηματικής νοημοσύνης (Petrides & Furnham, 2000; 313). Το πρώτο εργαλείο βασίζεται στην ανάπτυξη σεναρίων σχετικά με πέντε διαφορετικά επίπεδα, τις φυσικές αισθήσεις, τις τάσεις για την ανάληψη δράσης, τα μοναδικά συναισθήματα, τα μεικτά συναισθήματα και το συνδυασμό συναισθημάτων και αντίστοιχης εμπειρίας, ενώ το δεύτερο, αν και έχει αποδειχθεί αξιόπιστο, έχει δεχθεί σημαντική κριτική και δε χρησιμοποιείται πλέον ευρέως (Zeidner et al, 2009).

## **2.7 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ**

### **2.7.1 Γενικά**

Η συναισθηματική νοημοσύνη, όπως προαναφέρθηκε, αποτελεί την ικανότητα αναγνώρισης και ρύθμισης των προσωπικών συναισθημάτων και των συναισθημάτων των άλλων, συμπεριλαμβανομένης της ικανότητας χρήσης της αντίστοιχης πληροφόρησης για την καθοδήγηση των αντίστοιχων ενεργειών και σκέψεων (Mayer et al, 2008; 507). Έτσι, η συναισθηματική νοημοσύνη ενσωματώνει αλληλοεξαρτώμενες ικανότητες τόσο σε επίπεδο αυτογνωσίας όσο και αναφορικά με την ανταποκρισιμότητα στα συναισθήματα των άλλων. Ένα συναισθηματικά νοήμον άτομο είναι γνώστης των συναισθημάτων του και παράλληλα είναι σε θέση να τα διαχειριστεί, ώστε να μπορεί να ανταποκρίνεται κατάλληλα και αποτελεσματικά σε γεγονότα και καταστάσεις. Σε ότι αφορά τα υπόλοιπα άτομα με τα οποία συναναστρέφεται ή συνεργάζεται, η συναισθηματική νοημοσύνη εκδηλώνεται με τρεις βασικές ικανότητες, την ακριβή ενσυναίσθηση και αντίληψη των συναισθημάτων τους, την καταλληλότητα της ανταποκρισιμότητας στα

συναισθήματα αυτά με ενσυναίσθηση και τη διαχείριση ή την υποστήριξή τους κατά τη διαδικασία διαχείρισης των συναισθηματικών τους αντιδράσεων.

Η συναισθηματική νοημοσύνη απαιτείται σε κάθε περιβάλλον όπου τα άτομα αλληλεπιδρούν, καθώς όποτε αυτό συμβαίνει, ιδιαίτερα στο χώρο εργασίας, παρουσιάζονται σημαντικές διαφοροποιήσεις στις αξίες, στη «γλώσσα» επικοινωνίας, στις συμπεριφορές, στις προτιμήσεις και τις κοινωνικές νόρμες που αυτά διατηρούν. Ανεξάρτητα αν αυτές οι διαφοροποιήσεις είναι γνωστές ή άγνωστες, ενδιαφέρουσες, επιθυμητές ή δυσάρεστες, προκαλούν συναισθηματικές αποκρίσεις, παράγοντας συναισθήματα αλλά και νοητικές απαντήσεις. Καθίσταται, λοιπόν, προφανές πως η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένα ευρύ πεδίο, το οποίο εκτείνεται σε όλες τις εκφάνσεις της ανθρώπινης συμπεριφοράς, επηρεάζοντας τις αντιδράσεις, τη σκέψη και τη συμπεριφορά. Για το λόγο αυτό, η εξέταση των κριτηρίων και υποκριτηρίων που συνθέτουν τη συναισθηματική νοημοσύνη είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς αφορά τόσο την ακριβή μέτρησή της, όσο και τις δυνατότητες εκμάθησης των βασικών συναισθηματικών ικανοτήτων.

### **2.7.2 Κριτήρια και υποκριτήρια**

Σύμφωνα με το πλαίσιο της συναισθηματικής νοημοσύνης του Goleman (1998), τα κριτήρια της συναισθηματικής νοημοσύνης, τα οποία αποτελούν παράλληλα και τις βασικές συναισθηματικές ικανότητες διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες, την αναγνώριση και τη ρύθμιση, ενώ αφορούν τα προσωπικά συναισθήματα και τα συναισθήματα των άλλων. Το πλαίσιο αυτό των κριτηρίων συναισθηματικής νοημοσύνης παρουσιάζεται στον παρακάτω Πίνακα 1.



**Πίνακας 1 Πλαίσιο συναισθηματικής νοημοσύνης Goleman**

	<b>Άτομο</b>	<b>Άλλοι</b>
	<b>Προσωπικές Ικανότητες</b>	<b>Κοινωνικές Ικανότητες</b>
	<b>Αυτοεπίγνωση</b>	<b>Κοινωνική Επίγνωση</b>
<b>Αναγνώριση</b>	Συναισθηματική αυτοεπίγνωση Ακριβής αυτοαξιολόγηση Αυτοπεποίθηση	Ενσυναίσθηση Προσανατολισμός στις υπηρεσίες Ανάπτυξη άλλων Αξιοποίηση διαφορετικότητας Επίγνωση δυνάμεων
	<b>Αυτοδιαχείριση</b>	<b>Διαχείριση διαπροσωπικών σχέσεων</b>
<b>Ρύθμιση</b>	Αυτοέλεγχος Εμπιστοσύνη Ευσυνειδησία Προσαρμοστικότητα Προσανατολισμός επιτεύγματα Πρωτοβουλία Καινοτομικότητα Δέσμευση Αισιοδοξία	Επιρροή Επικοινωνία Διαχείριση συγκρούσεων στα Ηγεσία Καταλύτης αλλαγής Χτίσιμο δεσμών Ομαδική εργασία Συνεργασία

Πηγή: Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books (τροποποιημένο)

### *Αναγνώριση*

Σύμφωνα με το παραπάνω πλαίσιο, το κριτήριο της *συναισθηματικής αυτοεπίγνωσης* περιλαμβάνει τα εξής υποκριτήρια: (1) τη γνώση των συναισθημάτων που γίνονται αντιληπτά κάθε στιγμή, (2) την αναγνώριση των διασυνδέσεων μεταξύ των συναισθημάτων, των σκέψεων, των πράξεων και των γλωσσικών αποκρίσεων, (3) τη γνώση της κατεύθυνσης των αξιών και των στόχων που συνδέονται με τα συναισθήματα. Το κριτήριο της *ακριβούς αυτοαξιολόγησης* περιλαμβάνει τα εξής υποκριτήρια: (1) την επίγνωση των δυνάμεων και των αδυναμιών, (2) την ανταποκρισιμότητα και τη μάθηση μέσω της εμπειρίας, (3) τη συνεχή μάθηση, αυτό-ανάπτυξη και την ανοιχτή προοπτική στην ανατροφοδότηση και τις νέες προοπτικές, (4) την αίσθηση του χιούμορ. Το κριτήριο της *αυτοπεποίθησης* περιλαμβάνει τα υποκριτήρια (1) της έντονης προσωπικής παρουσίας, (2) της έκφρασης και υποστήριξης απόψεων που δεν είναι δημοφιλείς, (3) της αποφασιστικότητας και της

δυνατότητας πραγματοποίησης σημαντικών αποφάσεων παρά τις πιέσεις και τις αμφιβολίες.

### *Ρύθμιση*

Στο πεδίο της ρύθμισης, εντάσσεται το κριτήριο του *αυτοελέγχου*, το οποίο περιλαμβάνει τα υποκριτήρια (1) της διαχείρισης των παρορμητικών ή οδυνηρών συναισθημάτων, (2) της διατήρησης της θετικής και αδιατάρακτης συμπεριφοράς, (3) της καθαρής σκέψης και της σκέψης που παραμένει εστιασμένη υπό πίεση. Το κριτήριο της *εμπιστοσύνης* περιλαμβάνει τα υποκριτήρια (1) της ηθικής συμπεριφοράς, (2) της δημιουργίας εμπιστοσύνης μέσω της προσωπικής αξιοπιστίας και αυθεντικότητας, (3) της αναγνώρισης των προσωπικών λαθών και της αντιμετώπισης ανήθικων συμπεριφορών άλλων, (4) της αυτό-καθοδήγησης βάσει συγκεκριμένων βασικών αρχών και αξιών, ακόμα και όταν αυτές φαίνονται τη συγκεκριμένη στιγμή μη αποδεκτές ή δημοφιλείς. Το κριτήριο της *ευσυνειδησίας* περιλαμβάνει τα υποκριτήρια (1) της τήρησης των δεσμεύσεων και των υποσχέσεων, (2) της υπευθυνότητας αναφορικά με την εκπλήρωση των στόχων, (3) της προσεκτικής οργάνωσης της εργασίας.

Επιπλέον, το κριτήριο της *προσαρμοστικότητας* αφορά την ευελιξία κατά τη διαχείριση μίας αλλαγής και περιλαμβάνει τα υποκριτήρια (1) της ομαλής διαχείρισης πολλαπλών απαιτήσεων, της μετατόπισης των προτεραιοτήτων και της ταχείας αλλαγής, (2) της ευελιξίας των αποκρίσεων και των τακτικών για την προσαρμογή σε μη σταθερές συνθήκες, (3) την ευελιξία στον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζονται τα γεγονότα και οι καταστάσεις. Το κριτήριο της *καινοτομικότητας* περιλαμβάνει τα υποκριτήρια (1) της διερεύνησης νέων ιδεών από ένα ευρύ φάσμα πηγών, (2) τη δημιουργία νέων ιδεών, (3) την απόκτηση καινοτόμων προοπτικών και την ανάληψη ρίσκου, (4) την εύρεση πρωτότυπων λύσεων σε προβλήματα.

Το κριτήριο του *προσανατολισμού στα επιτεύγματα* αφορά τα εξής υποκριτήρια: (1) τον προσανατολισμό στα αποτελέσματα μέσω ισχυρής αυτό-καθοδήγησης προς τους στόχους και τα πρότυπα, (2) τη θέσπιση δύσκολων στόχων και την ανάληψη των υπολογισμένων κινδύνων, (3) τη διερεύνηση της πληροφόρησης για τη μείωση της αβεβαιότητας και την εύρεση τρόπων επίλυσης των προβλημάτων, (4) της εκμάθησης των τρόπων αυτοβελτίωσης της προσωπικής απόδοσης. Το κριτήριο της *δέσμευσης* αφορά τα υποκριτήρια (1) της θέλησης πραγματοποίησης προσωπικών ή ομαδικών

υποχωρήσεων για την ανταπόκριση σε ένα μακροπρόθεσμο στόχο, (2) της αναγνώρισης ενός νοήματος σκοπού σε ένα ευρύτερο όραμα, (3) της χρήσης των αξιών για τη λήψη αποφάσεων και την αποσαφήνιση των επιλογών, (4) της ενεργούς αναζήτησης των ευκαιριών για την εκπλήρωση μίας αποστολής.

Το κριτήριο της *πρωτοβουλίας* περιλαμβάνει τα υποκριτήρια (1) της ετοιμότητας για τον εντοπισμό των ευκαιριών, (2) της συνεχούς αναζήτησης στόχων πέρα από το απαιτούμενο ή το αναμενόμενο, (3) του περιορισμού της γραφειοκρατίας και της ρύθμισης των κανόνων όταν αυτό είναι απαραίτητο, (4) της κινητοποίησης των άλλων μέσω μη συνηθισμένων προσπαθειών και πρωτοβουλιών. Τέλος, το κριτήριο της *αισιοδοξίας* περιλαμβάνει τα υποκριτήρια (1) της επιμονής στην αναζήτηση στόχων ανεξαρτήτως των εμποδίων και των πιέσεων, (2) της προσωπικής λειτουργίας μέσω της επιτυχίας και όχι μέσω του φόβου ή της αποτυχίας, (3) της αντιμετώπισης των εμποδίων ως διαχειρίσιμες καταστάσεις και όχι ως προσωπικές αδυναμίες.

#### *Κοινωνική επίγνωση*

Το κριτήριο της *ενσυναίσθησης* περιλαμβάνει τα υποκριτήρια (1) της προσεκτικής κατανόησης των συναισθηματικών ροών, (2) της επίδειξης ευαισθησίας και κατανόησης των συναισθηματικών προοπτικών των άλλων, (3) της βοήθειας και υποστήριξης των άλλων βάσει της κατανόησης των αναγκών και των συναισθημάτων τους. Το κριτήριο του *προσανατολισμού στις υπηρεσίες* αφορά τα κριτήρια (1) της αναγνώρισης των αναγκών των πελατών/χρηστών των υπηρεσιών και τις αντιστοίχισής τους με κατάλληλα προϊόντα και υπηρεσίες, (2) της αναζήτησης τρόπων βελτίωσης της ικανοποίησης και της πιστότητας, (3) της παροχής κατάλληλης βοήθειας και υποστήριξης, (4) της κατανόησης της προοπτικής του πελάτη και της λειτουργίας ως ένας έμπιστος σύμβουλος. Το κριτήριο της *ανάπτυξης των άλλων* αφορά τα υποκριτήρια της (1) αναγνώρισης και επιβράβευσης των πλεονεκτημάτων, των επιτευγμάτων και της βελτίωσης των άλλων, (2) της παροχής χρήσιμης ανατροφοδότησης και του εντοπισμού των αναγκών ανάπτυξης, (3) της συμβούλευσης, της έγκαιρης καθοδήγησης και της θέσπισης στόχων που είναι προκλητικοί και δύσκολοι.

Το κριτήριο της *αξιοποίησης της διαφορετικότητας* αφορά τα υποκριτήρια (1) του σεβασμού και της αποτελεσματικής διασύνδεσης ατόμων από διαφορετικό υπόβαθρο, (2) της κατανόησης των διαφορετικών κοσμοθεωριών και της ευαισθησίας στις

κοινωνικές διαφοροποιήσεις, (3) της προοπτικής της διαφορετικότητας ως ευκαιρία μέσω της δημιουργίας ενός περιβάλλοντος όπου η ποικιλομορφία μπορεί να ευδοκιμήσει, (4) της αμφισβήτησης των προκαταλήψεων και της μισαλλοδοξίας. Τέλος, το κριτήριο της *αναγνώρισης των δυνάμεων* περιλαμβάνει τα υποκριτήρια (1) της αναγνώρισης με ακρίβεια των βασικών σχέσεων εξουσίας που αναπτύσσονται, (2) του εντοπισμού των κοινωνικών δικτύων ζωτικής σημασίας, (3) της κατανόησης των δυνάμεων που διαμορφώνουν τις απόψεις και τις ενέργειες των ατόμων και των ομάδων, (4) της ακριβούς αναγνώρισης των καταστάσεων και των οργανωσιακών και εξωτερικών πραγματικοτήτων.

#### *Διαχείριση διαπροσωπικών σχέσεων*

Το πρώτο κριτήριο της *επιρροής* μετράται βάσει των εξής υποκριτηρίων: (1) εξειδίκευση στις μεθόδους πειθούς, (2) αποτελεσματικός συντονισμός παρουσιάσεων που απευθύνουν εκκλήσεις στον ακροατή, (3) χρήση πολυσύνθετων στρατηγικών όπως η έμμεση επιρροή για την επίτευξη συναίνεσης και υποστήριξης, (4) οργάνωση δραματικών-ασυνήθιστων γεγονότων για την έκφραση μίας άποψης. Το κριτήριο της *επικοινωνίας* περιλαμβάνει τα υποκριτήρια (1) της αποτελεσματικής λήψης και παροχής πληροφόρησης, εστιάζοντας στις συναισθηματικές αποκρίσεις για την αναγνώριση των συναισθημάτων, (2) της διαχείρισης με ευθύ τρόπον δύσκολων ζητημάτων και καταστάσεων, (3) της προσεκτικής ακρόασης, της επιδίωξης της αμοιβαίας κατανόησης και της πλήρους ανταλλαγής της σχετικής πληροφορίας, (4) της ενθάρρυνσης της ανοιχτής επικοινωνίας και της δεκτικότητας σε καλές και κακές ειδήσεις.

Το κριτήριο της *ηγεσίας* περιλαμβάνει τα υποκριτήρια (1) του συντονισμού και της διέγερσης ενθουσιασμού για ένα κοινό όραμα και αποστολή, (2) της προσωπικής τοποθέτησης σε ηγετική θέση ανεξάρτητα της ιεραρχίας, (3) της καθοδήγησης της απόδοσης των άλλων μέσω της τοποθέτησης των ευθυνών και των αρμοδιοτήτων, (4) της ηγεσίας χρησιμοποιώντας τον εαυτό του/της ως παράδειγμα. Το κριτήριο του *καταλύτη της αλλαγής* αφορά τα υποκριτήρια (1) της αναγνώρισης της ανάγκης αλλαγής και άρσης των εμποδίων, (2) της πρόκλησης του status quo για την αναγνώριση της ανάγκης αλλαγής, (3) της αναζήτησης της αλλαγής και της ενσωμάτωσης των υπολοίπων στο αντίστοιχο εναλλακτικό όραμα, (4) της μοντελοποίησης και οριοθέτησης της αλλαγής που αναμένεται από τους άλλους.

Το κριτήριο της *διαχείρισης συγκρούσεων* αφορά τα υποκριτήρια (1) της διαχείρισης «δύσκολων» χαρακτήρων και έντονων καταστάσεων με διπλωματία, (2) του εντοπισμού πιθανής σύγκρουσης και διαφωνιών και της διευκόλυνσης της αποκλιμάκωσής τους, (3) της ενθάρρυνσης του διαλόγου και της ανοιχτής συζήτησης, (4) της εξεύρεσης και οργάνωσης αμοιβαίως επωφελών λύσεων. Το κριτήριο του *χτισίματος δεσμών* περιλαμβάνει τα υποκριτήρια (1) της καλλιέργειας και διατήρησης ευρέων και εκτενών ανεπίσημων δικτύων, (2) της αναζήτησης αμοιβαίως επωφελών σχέσεων, (3) της δημιουργίας δεσμών και της διατήρησης της συνεκτικότητάς τους, (4) τη δημιουργία και διατήρηση προσωπικών φιλιών και κοινωνικών σχέσεων.

Το κριτήριο της *συνεργασίας* περιλαμβάνει τα υποκριτήρια (1) της εξισορρόπησης της εστίασης στα καθήκοντα με ιδιαίτερη προσοχή στις σχέσεις που αναπτύσσονται, (2) της συνεργατικότητας, της ανταλλαγής σχεδίων, απόψεων, πληροφοριών και διαθέσιμων πόρων, (3) της προώθησης ενός φιλικού και συνεργατικού κλίματος, (4) του εντοπισμού και της αναζήτησης των ευκαιριών για συνεργασία. Τέλος, το κριτήριο της *ομαδικότητας* αφορά τη δημιουργία ομάδων συνέργειας για την επίτευξη συλλογικών στόχων και περιλαμβάνει τα υποκριτήρια (1) της μοντελοποίησης και επισημοποίησης των ποιοτικών χαρακτηριστικών των ομάδων με σεβασμό στο άτομο, βοήθεια και διάθεση συνεργασίας, (2) την καθοδήγηση όλων των μελών της ομάδας ώστε να συμμετέχουν ενεργά και με ενθουσιασμό, (3) τη δημιουργία μίας ομαδικής ταυτότητας μέσω της πλήρους ενσωμάτωσης και δέσμευσης των μελών της, (4) την προστασία της ομάδας και της φήμης της και την κατάλληλη τοποθέτηση των ευθυνών, των αρμοδιοτήτων και των επιτευγμάτων.

Σύμφωνα με το μοντέλο του Bar-On (2006), στον παρακάτω Πίνακα 2 παρουσιάζονται τα κριτήρια και υποκριτήρια της συναισθηματικής νοημοσύνης.

**Πίνακας 2 Πλαίσιο συναισθηματικής νοημοσύνης Bar-On**

<b>Ενδοπροσωπικές ικανότητες (Αυτογνωσία &amp; Αυτοέκφραση)</b>	Αυτοαντίληψη Συναισθηματική αυτογνωσία Διεκδικητικότητα Ανεξαρτησία Αυτοπραγμάτωση
<b>Διαπροσωπικές ικανότητες (Κοινωνική επίγνωση &amp; Επίγνωση κοινωνικών σχέσεων)</b>	Ενσυναίσθηση Κοινωνική υπευθυνότητα Διαπροσωπικές σχέσεις
<b>Διαχείριση άγχους (Συναισθηματική Διαχείριση &amp; Ρύθμιση)</b>	Ανοχή στο άγχος Έλεγχος παρορμήσεων
<b>Προσαρμοστικότητα (Διαχείριση αλλαγής)</b>	Έλεγχος πραγματικότητας Ευελιξία Επίλυση προβλημάτων
<b>Γενική διάθεση (Αυτό-παρακίνηση)</b>	Αισιοδοξία Ευτυχία

Πηγή: Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psychothema*, 18, 13-25 (τροποποιημένο)

### 2.7.3 Μέτρηση

Όπως αναλύθηκε στο προηγούμενο υποκεφάλαιο, για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν αναπτυχθεί διάφορα εργαλεία και κλίμακες. Παραδειγματικά, το ερωτηματολόγιο MSCEIT περιλαμβάνει τέσσερις κλίμακες, μία για κάθε διάσταση του μοντέλου, δηλαδή την αντίληψη και αναγνώριση των συναισθημάτων, την αφομοίωση των συναισθημάτων στον τρόπο σκέψης, την κατανόηση των συναισθημάτων και τη διαχείριση των συναισθημάτων (Mayer et al, 2000). Έτσι, ο εξεταζόμενος λαμβάνει μία βαθμολογία σε κάθε μία από αυτές τις κλίμακες και μία συνολική βαθμολογία για τη συναισθηματική του νοημοσύνη. Ένα παράδειγμα ερώτησης από την πρώτη κλίμακα της αντίληψης και αναγνώρισης των συναισθημάτων είναι η εξής: παρουσιάζεται στον εξεταζόμενο μία εικόνα ενός προσώπου, και αυτός θα πρέπει να απαντήσει ποιο συναίσθημα μπορεί να ανιχνεύσει (πχ. θυμωμένος, χαρούμενος, λυπημένος) και σε ποιο βαθμό θεωρεί ότι υπάρχει αυτό

το συναίσθημα βάσει μίας πενταβάθμιας κλίμακας (πχ. 1= ελάχιστα χαρούμενος, 5= πολύ χαρούμενος).

Στην κλίμακα αφομοίωσης του συναισθήματος στον τρόπο σκέψης εξετάζεται η ικανότητα του ατόμου να μεταφράζει τα αισθήματα σε συναισθήματα και τον τρόπο με τον οποίο αυτά συνδέονται σε γνωστικό επίπεδο. Ένα παράδειγμα ερώτησης της κλίμακας αυτής είναι το εξής: σε ένα έργο ο εξεταζόμενος καλείται να συνδέσει ένα φυσικό αίσθημα (πχ. θερμότητα ή γεύση) με ένα συναίσθημα (πχ αγάπη), απαντώντας και πάλι σε μία πενταβάθμια κλίμακα. Μία άλλη ενδεικτική ερώτηση είναι η εξής: ποια διάθεση θεωρείς ότι είναι χρήσιμη να αισθάνεται κάποιος όταν γνωρίζει για πρώτη φορά τα πεθερικά του; (πχ. ένταση, έκπληξη, χαρά). Η κλίμακα κατανόησης των συναισθημάτων αξιολογεί την ικανότητα του εξεταζόμενου να συνδέει με κατάλληλο τρόπο τα συναισθήματα. Ένα ενδεικτικό παράδειγμα ερώτησης της κλίμακας αυτής είναι η εξής: παρουσιάζεται στον εξεταζόμενο ένα σύμπλεγμα συναισθημάτων (πχ. χαρά και αποδοχή) και του ζητείται να διαλέξει από μία λίστα συναισθημάτων με πιο ταιριάζει καλύτερα (πχ. ενοχή, αγάπη).

Στην τελευταία κλίμακα διαχείρισης των συναισθημάτων εξετάζεται η ικανότητα κατάλληλης χρήσης των συναισθημάτων για τη λήψη αποφάσεων. Παραδειγματικά, ζητείται από τον εξεταζόμενο να αξιολογήσει μία σειρά επιλογών (πχ. να πάει μία βόλτα μόνος του, να μιλήσει με τους φίλους του) για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου (πχ. τι θα πρέπει να κάνει κάποιος που είναι λυπημένος για να νιώσει καλύτερα). Ένα ακόμη ενδεικτικό παράδειγμα της ενότητας αυτής είναι η εξής ερώτηση: Τι θα πρέπει να κάνει κάποιος που μόλις γύρισε από τις διακοπές του και αισθάνεται ήρεμος για να διατηρήσει αυτήν τη συναισθηματική του κατάσταση; (πχ. να κάνει μία λίστα με τις υποχρεώσεις του, να σχεδιάσει το επόμενο ταξίδι, να αγνοήσει το συναίσθημά του).

Αναφορικά με την κλίμακα του Bar-On (1997), αυτή αποτελεί ένα ερωτηματολόγιο 133 προτάσεων που ουσιαστικά είναι αυτοαναφορές, στις οποίες ο εξεταζόμενος δηλώνει το βαθμό στον οποίο ισχύει η κάθε μία πρόταση για αυτόν βάσει μίας πενταβάθμιας κλίμακας (1= διαφωνώ απόλυτα, 5= συμφωνώ απόλυτα). Παραδείγματα τέτοιων προτάσεων είναι τα εξής: έχω καλές σχέσεις με τους άλλους ανθρώπους, περνάω καλά όταν συναναστρέφομαι με άλλα άτομα, μου αρέσει να βοηθάω τους άλλους. Βάσει της τελευταίας κλίμακας Bar-On που υπάρχει (Bar-On,

2006), το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε πέντε υποκλίμακες, οι οποίες αξιολογούν τις ενδοπροσωπικές συναισθηματικές ικανότητες (αυτό-αντίληψη, συναισθηματική αυτογνωσία, διεκδικητικότητα, ανεξαρτησία, αυτοπραγμάτωση), τις διαπροσωπικές συναισθηματικές ικανότητες (ενσυναίσθηση, κοινωνική ευθύνη, διαπροσωπικές ικανότητες), τη διαχείριση του άγχους (ανοχή στο άγχος, έλεγχος παρορμήσεων), την προσαρμοστικότητα (έλεγχος πραγματικότητας, ευελιξία, επίλυση προβλημάτων) και τη γενική διάθεση (αισιοδοξία, χαρά). Έτσι, για κάθε μία από τις παραπάνω διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης υπάρχει ένα σύνολο αυτοαναφορών – προτάσεων, όπως για παράδειγμα: όταν αγχώνομαι χάνω τον έλεγχο της σκέψης μου.

Σύμφωνα με το μοντέλο του Goleman (2001), η αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης πραγματοποιείται με το ερωτηματολόγιο ECI 360, το οποίο μετράει ένα μεγάλο αριθμό συναισθηματικών ικανοτήτων, όπως αυτές αναπτύχθηκαν προηγουμένως, οι οποίες σχετίζονται με την απόδοση στην εργασία. Το τεστ αυτό είναι τύπου 360 μοιρών, δηλαδή βασίζεται σε αναφορές άλλων για την εκτίμηση της συναισθηματικής επάρκειας του εξεταζόμενου, όπως είναι συνάδελφοι, προϊστάμενοι ή υφιστάμενοι. Ένα ενδεικτικό παράδειγμα αξιολόγησης της συναισθηματικής ικανότητας αναγνώρισης των συναισθημάτων των άλλων είναι η εξής: στην ερώτηση «αναγνωρίζει ο X τα συναισθήματα των πελατών του;» απαντούν σε μία ιεραρχία από το χαμηλότερο στο υψηλότερο ο ίδιος ο εξεταζόμενος, ο άμεσός του προϊστάμενος, ο διευθυντής, οι συνάδελφοι και ο πελάτης, και στη συνέχεια βγαίνει μία συνολική βαθμολογία.

## **2.8 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Όπως προαναφέρθηκε, υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης μπορούν να είναι ιδιαίτερα επωφελή σε διάφορους τομείς της καθημερινής ζωής. Ωστόσο, η χρησιμότητά της έχει τεκμηριωθεί ευρέως στον επαγγελματικό χώρο εργασίας. Ο Cherniss (2000) περιγράφει τους τέσσερις σημαντικότερους λόγους για τους οποίους ο χώρος εργασίας αποτελεί ένα κατάλληλο πλαίσιο για την αξιολόγηση και τη βελτίωση των δεξιοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης, οι οποίοι είναι οι παρακάτω:

- i. Οι δεξιότητες αυτές είναι κρίσιμης σημασίας για την επιτυχία στις περισσότερες θέσεις εργασίας



- ii. Πολλοί εργαζόμενοι εισέρχονται στην αγορά εργασίας χωρίς να έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες για να επιτύχουν ή να υπερέχουν στη δουλειά τους
- iii. Οι εργοδότες έχουν ήδη θεσπίσει μέτρα και κίνητρα για την παροχή συναισθηματικής εκπαίδευσης
- iv. Ο χώρος εργασίας αποτελεί πλέον το δεύτερο σημαντικότερο περιβαλλοντικό πλαίσιο ανάπτυξης της προσωπικής ζωής μετά το οικογενειακό

Το ενδιαφέρον για τις επαγγελματικές εφαρμογές της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι εμφανές κατά τα τελευταία χρόνια, ιδιαίτερα στον τρόπο με τον οποίο οι διάφορες επιχειρήσεις και οργανισμοί έχουν ενσωματώσει διάφορες πρακτικές της για την αξιολόγηση, την προσέλκυση και την ανάπτυξη των εργαζομένων. Παραδειγματικά, το 2000 η Κοινωνία Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης των ΗΠΑ (The American Society for Training and Development) εξέδωσε ένα εγχειρίδιο για την παροχή κατευθυντήριων γραμμών σχετικά με την υποστήριξη των εργαζομένων για την ανάπτυξη δεξιοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης (Cherniss & Adler, 2000).

Επιπλέον, σημαντική έρευνα έχει πραγματοποιηθεί στο πεδίο της συναισθηματικής νοημοσύνης σε σχέση με την ηγεσία, η οποία αποτελεί θεμελιώδες στοιχείο της ποιότητας στο χώρο εργασίας. Δεδομένου ότι και πριν τις ερευνητικές εξελίξεις στον τομέα της συναισθηματικής νοημοσύνης είχε καταστεί σαφές πως οι ηγέτες που έχουν τη δυνατότητα να δημιουργούν κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης, σεβασμού και αποτελεσματικών διαπροσωπικών σχέσεων είναι οι πιο επιτυχημένοι στο χώρο εργασίας τους, τα επόμενα χρόνια το ζήτημα αυτό έγινε κεντρικό στην έρευνα σχετικά με την ηγεσία. Οι Mumford et al (2000; 11) χαρακτηριστικά αναφέρουν πως η αποτελεσματική ηγεσία βασίζεται στην ικανότητα του ηγέτη να επιλύει περίπλοκα προβλήματα κοινωνικής φύσης που προκύπτουν στους οργανισμούς.

Εκτός της ηγεσίας, ένας σημαντικός τομέας ενδιαφέροντος είναι η σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας της συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο εργασίας, καθώς αρκετές μελέτες έχουν αναδείξει την οικονομική αξία της πρόσληψης προσωπικού βάσει αντίστοιχων συναισθηματικών επιδόσεων. Σε πρόωρες μελέτες, ο Boyatzis (1999) απέδειξε πως σε μία πολυεθνική εταιρεία συμβούλων, οι managers που αξιολογήθηκαν υψηλότερα σε κλίμακα μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης απέφεραν \$1,2 εκατομμύρια κέρδη παραπάνω σε ετήσια βάση από τους υπόλοιπους. Ομοίως, σε μία απολογιστική έκθεση του Λογιστηρίου του κράτους των ΗΠΑ

αναφορικά με τη χρήση της κλίμακας Bar-On για την επιλογή εργαζομένων της Πολεμικής Αεροπορίας, αποδείχθηκε πως η επιλογή εκείνων των ατόμων που συγκέντρωσαν μεγαλύτερες βαθμολογίες στο εφαρμοζόμενο τεστ αύξησε την ικανότητα του οργανισμού να προσλαμβάνει ικανούς εργαζομένους, αποφέροντας μείωση του κόστους κατά \$3 εκατομμύρια ετησίως. Ακόμη, οι Cherniss & Goleman (2001) υπολόγισαν πως η βιομηχανία των ΗΠΑ χάνει συνολικά από \$5,6 έως \$16,8 εκατομμύρια ετησίως διότι δεν εφαρμόζει συστηματικά προγράμματα συναισθηματικής εκπαίδευσης.

Τα προηγούμενα χρόνια έχουν πραγματοποιηθεί πολυάριθμες μελέτες σχετικά με τις επιδράσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο εργασίας. Οι Ashkanasy & Daus (2005) απέδειξαν πως η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αλληλεπιδρούν με τους συναδέλφους τους, ενώ οι Lopes et al (2006a; 53-80) βρήκαν πως επίσης έχει καίριες επιπτώσεις στις στρατηγικές που εφαρμόζονται για τη διαχείριση συγκρούσεων και εργασιακού άγχους, καθώς και για τη συνολική εργασιακή απόδοση.

Οι Lopes et al (2006b; 136), εφαρμόζοντας την κλίμακα MSCEIT, υποστηρίζουν πως η συναισθηματική νοημοσύνη συνεισφέρει θετικά σε διάφορες πτυχές της εργασιακής απόδοσης, αποδεικνύοντας πως σε μία μεγάλη ασφαλιστική εταιρεία, οι αναλυτές και οι υπάλληλοι γραφείου από το οικονομικό τμήμα που έλαβαν μεγαλύτερα σκορ στην εν λόγω κλίμακα είχαν παράλληλα και μεγαλύτερη θέση στην ιεραρχία, λαμβάνοντας μεγαλύτερες ετήσιες αυξήσεις στις μισθολογικές αποδοχές τους. Παράλληλα, οι ίδιοι υπάλληλοι λάμβαναν καλύτερες αξιολογήσεις από τους συναδέλφους και προϊσταμένους τους σχετικά με τις ικανότητες διαπροσωπικής διευκόλυνσης, ανοχής του εργασιακού στρες και δυνατοτήτων ηγεσίας. Σε μία πρόσφατη έρευνα των Brackett et al (2010; 412) αποδείχθηκε πως οι καθηγητές της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης που έχουν υψηλότερα σκορ στην ίδια κλίμακα συναισθηματικής νοημοσύνης (MSCEIT) αναφέρουν μεγαλύτερα ποσοστά εργασιακής ικανοποίησης και μικρότερα ποσοστά εργασιακής εξουθένωσης (burnout), ειδικότερα σε εκπαιδευτικά περιβάλλοντα όπου η υποστήριξη από το διευθυντή του σχολείου είναι αντιληπτή, με τέτοιο τρόπο ώστε να προκαλεί θετικά συναισθήματα.

Ακόμη, η συναισθηματική νοημοσύνη έχει συνδεθεί με το βαθμό στον οποίο οι διευθυντές και τα στελέχη των επιχειρήσεων αναλαμβάνουν συμπεριφορές που είναι

υποστηρικτικές για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, βάσει και των αξιολογήσεων των ανώτερων στελεχών (Cote & Miners, 2006; 25). Οι Kerr et al (2006) εξετάζοντας 1.300 υπαλλήλους, αποδεικνύουν πως υψηλά σκορ στην κλίμακα MSCEIT συνδέονται θετικά με τις διευθυντικές αξιολογήσεις των επιδόσεων στο χώρο εργασίας για την πλειοψηφία των εργαζομένων, ενώ στο ίδιο συμπέρασμα καταλήγουν και οι Rosete & Ciarrochi (2005; 397), οι οποίοι καταδεικνύουν πως ανάλογα υψηλά σκορ σε ερωτηματολόγια συναισθηματικής νοημοσύνης σχετίζονται θετικά με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας και τη θετική αξιολόγησή της από τους υπαλλήλους.

Τέλος, οι Cote et al (2010; 501) υποστηρίζουν πως υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης οδηγούν σε υψηλότερα επίπεδα εργασιακής απόδοσης και οργανωσιακής παραγωγικότητας, ενώ οι O'Boyle et al (2010; 23), επίσης αναφέρουν πως οι συναισθηματικές δεξιότητες αποτελούν ζήτημα κεντρικής σημασίας στους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις. Αξίζει, μάλιστα, να σημειωθεί πως στην πλειοψηφία των προαναφερθεισών μελετών, οι σχέσεις μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και θετικών πτυχών της εργασίας ισχύουν ακόμα και μετά από την εφαρμογή στατιστικών ελέγχων για την ηλικία, το φύλο, το επίπεδο εκπαίδευσης, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και τη γλωσσική δεξιότητα, γεγονός που αποδεικνύει πως οι συναισθηματικές ικανότητες είναι εξίσου σημαντικές για το σύνολο των εργαζομένων και ανεξάρτητα πιθανών διαφοροποιήσεων μεταξύ τους.

Βέβαια, αν και η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί μία ικανότητα απαραίτητη σε όλους τους χώρους εργασίας, η σημασία της διαφοροποιείται ανάλογα με το εκάστοτε επάγγελμα. Μάλιστα, η διερεύνηση της συναισθηματικής νοημοσύνης στο πεδίο της εργασίας έχει βασιστεί στην αναγνώριση της εξέχουσας σημασίας της για συγκεκριμένα επαγγέλματα, τα οποία τοποθετούνται κυρίως στον κλάδο παροχής υπηρεσιών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα ενός τέτοιου επαγγέλματος είναι οι πωλήσεις, οι οποίες από τα τέλη του 20<sup>ου</sup> αιώνα προσανατολίζονται όλο και περισσότερο στη διαχείριση των σχέσεων. Οι πωλητές σήμερα προσπαθούν να οικοδομήσουν μακροχρόνιες και αμοιβαίως επωφελείς σχέσεις με σκοπό την επίτευξη πελατειακής αφοσίωσης και επαναλαμβανόμενης αγοράς, οι οποίες προϋποθέτουν την αναγνώριση, εκτίμηση και διαχείριση των συναισθημάτων των πελατών. Επίσης, η επαγγελματική πορεία σε τομείς οργανωσιακής ηγεσίας και διοίκησης επιχειρήσεων απαιτεί ομοίως συναισθηματική ευφυΐα, δεδομένου ότι ικανότητα

ενσυναίσθησης και αναγνώρισης των συναισθημάτων και ατομικών αναγκών των εργαζομένων αποτελούν ρόλους «κλειδιά» για την παροχή αποτελεσματικών κινήτρων υψηλής απόδοσης. Τέλος, η συναισθηματική νοημοσύνη διαδραματίζει ισχυρό ρόλο στην αποτελεσματικότητα των επαγγελματιών στον κλάδο της παροχής υπηρεσιών υγείας και κοινωνικής εργασίας, καθώς η διαχείριση των ατομικών συναισθημάτων και των συναισθημάτων των άλλων αποτελεί βασική προϋπόθεση και εγγενές χαρακτηριστικό της αντιληπτής ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας.

## **2.8 ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάστηκε το θεωρητικό πλαίσιο της συναισθηματικής νοημοσύνης και συγκεκριμένα εξετάστηκαν οι θεωρίες της πολλαπλής νοημοσύνης, η ιστορική και εννοιολογική εξέλιξή της, τα βασικότερα εφαρμοζόμενα θεωρητικά μοντέλα και τα κυριότερα εργαλεία μέτρησης. Επίσης, επιχειρήθηκε μία σύντομη επισκόπηση της σχέσης της συναισθηματικής νοημοσύνης με τις διάφορες πτυχές της εργασίας. Στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζεται το πλαίσιο, οι πρακτικές και οι σύγχρονες εφαρμογές της προσέλκυσης, αξιολόγησης, επιλογής και πρόσληψης εργαζομένων.

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Antonakis, J., Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M.T. (2009). Does leadership need emotional intelligence? *The Leadership Quarterly*, 20(2), 247-261.

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

Barbey, A.K., Colom, R., & Grafman, J. (2012). Distributed neural system for emotional intelligence revealed by lesion mapping. *Social Cognitive and Affective Neuroscience Advance* (forthcoming)

Bar-On, R. (1997). *Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-I): Technical Manual*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.

Bar-On, R. (2002). *Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-I): Technical Manual*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.

Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psychothema*, 18, 13-25.

Boyatzis, R.E. (1994). Stimulating self-directed change: A required MBA course called Managerial Assessment and Development. *Journal of Management Education*, 18, 304-323.

Boyatzis, R.E. (1999). From a presentation to the Linkage Conference on Emotional Intelligence. Chicago: IL

Bower, G.H. (1981). Mood and memory. *American Psychologist*, 36, 129–148.

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

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

- Bradberry, T., Greaves, J., Emmerling, R., Sanders, Q., Stamm, S., Su, L.D., & West, A. (2003). *Emotional Intelligence Appraisal Technical Manual*. TalentSmart Inc.
- Caruso, D.R., Bienn, B., & Kornacki, S.R. (2006). Emotional Intelligence in the Workplace. In *Emotional Intelligence in Everyday Life* (2nd edition), ed. J. Ciarrochi, J. Forgas and J. D. Mayer. Philadelphia: Psychology Press
- Cherniss, C. & Adler, M. (2000). *Promoting Emotional Intelligence in Organizations*. Alexandria, Virginia: ASTD.
- Cherniss, C. (2000). Social and emotional competence in the workplace. In R. Bar-On & J. Parker (Ed's.), *The Handbook of Emotional Intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ciarrochi, J. & Mayer, J.D. (eds.) (2007). *Applying Emotional Intelligence: A Practitioner's Guide*. New York: Psychology Press.
- Ciarrochi, J. (2007). Improving Emotional Intelligence: A Guide to Mindfulness-Based Emotional Intelligence Training. In *Applying Emotional Intelligence*, ed. J. Ciarrochi and J. Mayer. New York: Psychology Press
- Conte, J., & Dean, M. (2006). Can Emotional Intelligence Be Measured? In *A Critique of Emotional Intelligence: What are the Problems and How Can They Be Fixed?*, ed. Kevin Murphy. New York: Psychology Press
- Cote, S., & Miners, C.T.H. (2006). Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance. *Administrative Science Quarterly*, 51, 1–28.
- Cote, S., Lopes, P.N., Salovey, P., & Miners, C.T.H. (2010). Emotional intelligence and leadership emergence in small groups. *Leadership Quarterly*, 21, 496–508.
- Dawda, D. & Hart, S.D. (2000). Assessing emotional intelligence: Reliability and validity of the Bar-On Emotional Quotient Inventory (1997a; 2000) in university students. *Personality and Individual Differences*, 28, 797-812.
- Day, A.L., & Carroll, S.A. (2008). Faking emotional intelligence (EI): Comparing response distortion on ability and trait-based EI measures. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 761-784.

- Gardenswartz, L., Cherbosque, J., & Rowe, A. (2008). *Emotional intelligence for managing results in a diverse world*. Mountain View, CA: Davies-Black.
- Gardenswartz, L., Cherbosque, J., & Rowe, A. (2010). Emotional Intelligence and Diversity: A model for differences in the workplace. *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, 1(1), 74-84
- Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books.
- Gardner, H. (1995). *Leading minds: An anatomy of leadership*. New York: Basic Books.
- Gardner, H. (2004). *Changing Minds: The art and science of changing our own and other people's minds*. Harvard Business School Press
- Ghuman, U. (2011). Building a model of group emotional intelligence. *Team Performance Management*, 17(7/8), 418-439
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books
- Goleman, D. (2001). Emotional intelligence: Issues in paradigm building. In C. Cherniss and D. Goleman (Ed's.), *The Emotionally Intelligence Workplace*. San Francisco: Jossey-Bass, 13-26
- Guilford, J. P. (1967). *The nature of human intelligence*. New York: McGraw-Hill.
- Joseph, D.L., & Newman, D.A. (2010). Emotional intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 54-78.
- Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N., & Boyle, E. (2006). Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 27, 265–2
- Koubova, V., & Buchko, A.A. (2013). Life-work balance: Emotional intelligence as a crucial component of achieving both personal life and work performance. *Management Research Review*, 36(7), 700-719

- Lane, R.D. (2000). Levels of emotional awareness: Neurological, psychological, and social perspectives. In R. Bar-On & J. Parker (Ed's.), *The Handbook of Emotional Intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lopes, P.N., Cote, S., & Salovey, P. (2006a). An ability model of emotional intelligence: Implications for assessment and training. In V. Druskat, F. Sala & G. Mount (Eds.), *Linking Emotional Intelligence and Performance at Work* (pp. 53–80). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Lopes, P.N., Grewal, D., Kadis, J., Gall, M., & Salovey, P. (2006b). Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work. *Psicothema*, 18, 132–138.
- Lord, R.G., DeVader, C.L., & Alliger, G.M. (1986). A meta-analysis of the relationship between personality traits and leadership perceptions: An application of validity and generalisation procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71, 402-410.
- Mavroveli, S., Petrides, K. V., Rieffe, C., & Bakker, F. (2007). Trait emotional intelligence, psychological well-being and peer-rated social competence in adolescence. *British Journal of Developmental Psychology*, 25(2), 263-275.
- Mayer, J.D., Caruso, D.R., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets standards for traditional intelligence. *Intelligence*, 27, 267-298.
- Mayer, J.D., Caruso, D.R., & Salovey, P. (2000). Selecting a measure of emotional intelligence. In R. Bar-On & J. Parker (Ed's.), *The Handbook of Emotional Intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mayer, J.D., Roberts, R.D., Barsade, S.G. (2008). Human Abilities: Emotional Intelligence. *Annual Review of Psychology*, 59, 507-536
- Mayer, J.D., Salovey, P., & Caruso, D. (1998). Competing models of emotional intelligence. In R.J. Sternburg (Ed.), *Handbook of Human Intelligence* (2nd ed.). New York: Cambridge University Press.
- Mayer, J.D., Salovey, P., & Caruso, D. (2002). *MSCEIT User's Manual*. Toronto, ON: Multi-Health Systems.



Mumford, M.D., Zaccaro, S.J., Harding, F.D., Jacobs, T.O., & Fleishman, E.A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, 11 (1), 11-35.

Murphy, K. R. (Ed.). (2006). *The Case Against Emotional Intelligence: What are the Problems and How Can They be Fixed?* Mahwah, NJ: Erlbaum

Northouse, P. (2010). *Leadership: Theory and practice* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

O'Boyle, E.H., Humphrey, R.H., Pollack, J.M., Hawver, T.H., & Story, P.A. (2010). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 23-45

Perks, J., & Bar-On, R. (2010). Coaching for Emotionally Intelligent Leadership. In J. Passmore (Ed.), *Coaching for leadership*. London, UK: Kogan Page, 55-74.

Petrides, K., Vernon, P., Schermer, J., Lighthart, L., Boomsma, D., & Veselka, L. (2010). Relationships between trait emotional intelligence and the Big Five in the Netherlands. *Personality and Individual Differences*, 48(8), 906-910.

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

Rajah, R., Song, Z., & Arvey, R. (2011). Emotionality and leadership: Taking stock of the past decade of research. *The Leadership Quarterly*, 22, 1107-1119.

Riggio, R.E., Murphy, S.E., & Pirozzolo, F.J. (Eds.). (2002). *Multiple Intelligence's and Leadership*. Mahwah, N.J.: Lawrence Earlbaum Associates.

Rosete, D., & Ciarrochi, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal*, 26, 388-399

Salovey, P. & Mayer, J.D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.

Salovey, P., Mayer, J., Goldman, S., Turvey, C., & Palfai, T. (1997). Emotional attention, clarity, and repair: exploring emotional intelligence using the Trait Meta-

Mood Scale. In J. W. Pennebaker (Ed.), *Emotion, Disclosure, and Health* (pp. 125-154). Washington, DC: American Psychological Association.

Sternberg, R.J. (1985). *Beyond IQ: A triarchic theory of human intelligence*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Sternberg, R.J. (2002). Successful intelligence: A new approach to leadership. In R. E. Riggio, ed., S. E. Murphy, ed., & F. J. Pirozzolo (Eds.), *Multiple intelligences and leadership* (pp. pp. 9–28). Mahwah, NJ:Lawrence Erlbaum.

Sternberg, R.J. (2005). The theory of successful intelligence. *Interamerican Journal of Psychology*, 39(2), 189-202

Sternberg, R.J. (2003). Giftedness According to the Theory of Successful Intelligence. In N. Colangelo & G. Davis (Eds.), *Handbook of Gifted Education* (88-99). Boston MA: Allyn and Bacon.

Stys, Y., & Brown, S. (2007). A Review of Emotional Intelligence and Implication of correction. Research Branch Correctional Service of Canada.

Thorndike, E.L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, 140, 227–235.

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

Weschler, D. (1958). *The Measurement and Appraisal of Adult Intelligence* (4 th ed.). Baltimore: Williams & Wilkins.

Young, P.T. (1943). *Emotion in Man and Animal: Its Nature and Relation to Attitude and Motive*. Oxford, England:Wiley.

Zeidner, M., Matthews, G. & Roberts, R. (2009). *What We Know About Emotional Intelligence: How It Affects Learning, Work, Relationships, and Our Mental Health*. Cambridge, MA: MIT Press

Zhou, J., & George, G.M. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *Leadership Quarterly*, 14, 545-568.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

#### 3.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι η παρουσίαση του θεωρητικού πλαισίου, των πρακτικών και μεθόδων της επιλογής προσωπικού στο πλαίσιο της σύγχρονης Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Συγκεκριμένα, στο παρόν κεφάλαιο εξετάζονται κατά σειρά η έννοια και τα βασικά χαρακτηριστικά της διαδικασίας επιλογής προσωπικού, τα στάδια και οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία, οι σημαντικότερες μέθοδοι αξιολόγησης και επιλογής και οι σύγχρονες τάσεις που εντοπίζονται αναφορικά με την επιλογή των καταλληλότερων υποψηφίων και τις εφαρμοζόμενες διαδικασίες επιλογής από την πλευρά των εργοδοτριών επιχειρήσεων. Τέλος, εξετάζεται το ζήτημα της συναισθηματικής νοημοσύνης στο πλαίσιο της επιλογής προσωπικού, ως μέσο εντοπισμού των κατάλληλων υποψηφίων.

#### 3.2 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Δεδομένου ότι η διοίκηση των επιχειρήσεων και των οργανισμών αποτελεί μία διαδικασία διαχείρισης των οικονομικών, φυσικών, τεχνολογικών και ανθρώπινων πόρων (Griffin, 2006), η επιλογή του προσωπικού αποτελεί μία εγγενή οργανωσιακή διαδικασία που αποσκοπεί στη βελτιστοποίηση της διαχείρισης των επιχειρησιακών πόρων. Οι Mathis & Jackson (2010) αναφέρουν πως από το σύνολο των διαθέσιμων οργανωσιακών πόρων, το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί τη σημαντικότερη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, και για το λόγο αυτό, η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού είναι εξαιρετικά σημαντική για την αποδοτικότητα των οργανισμών και την επίτευξη μακροχρόνιας βιωσιμότητας. Ιδιαίτερα σε οργανισμούς που είναι εντάσεως εργασίας, η επιλογή των καταλληλότερων υπαλλήλων για την πλήρωση των εργασιακών θέσεων είναι ακόμα σημαντικότερη (Schmitz, 1995; 560).

Οι Bratton & Gold (2007) υποστηρίζουν πως οι πρακτικές προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού αποτελούν δύο αλληλένδετες διαδικασίες, στο πλαίσιο της σύγχρονης Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ). Πιο συγκεκριμένα, η προσέλκυση είναι μία διαδικασία δημιουργίας μίας βάσης ικανών ατόμων που υποβάλλουν αίτηση εργασίας

σε έναν οργανισμό, ενώ η επιλογή είναι η λειτουργία κατά την οποία συγκεκριμένα εργαλεία εφαρμόζονται με σκοπό την επιλογή των καταλληλότερων υποψηφίων από τη βάση αυτή, λαμβάνοντας υπόψη τους οργανωσιακούς στόχους και τις νομικές απαιτήσεις και προϋποθέσεις. Ως εκ τούτου, η προσέλκυση παρέχει σε έναν οργανισμό μία πηγή εν δυνάμει κατάλληλων υποψηφίων, από την οποία η διαδικασία της επιλογής οδηγεί στην κάλυψη των εργασιακών θέσεων. Ο Spencer (2004) αναφέρει πως η προσέλκυση και επιλογή των κατάλληλων υπαλλήλων είναι εξαιρετικά σημαντικές διαδικασίες για την επιχειρησιακή επιτυχία σε στρατηγικό επίπεδο, καθώς η πρόσληψη μη κατάλληλων υποψηφίων μπορεί να έχει εκτεταμένες αρνητικές επιπτώσεις στο κόστος, στην αποτελεσματικότητα των οργανωσιακών διαδικασιών και, συνεπώς, στη συνολική επιχειρησιακή παραγωγικότητα.

Ο Armstrong (2009) υποστηρίζει πως ο γενικός στόχος της προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού είναι η κάλυψη των ποσοτικών και ποιοτικών απαιτήσεων των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό με το ελάχιστο δυνατό κόστος. Επίσης, αναφέρει πως τα τρία στάδια της διαδικασίας αυτής είναι (Armstrong, 2009):

- i. Ο καθορισμός των απαιτήσεων (περιγραφή θέσεων εργασίας και αντίστοιχων καθηκόντων, καθορισμός απαιτήσεων και όρων, περιγραφή συνθηκών απασχόλησης)
- ii. Η προσέλκυση των υποψηφίων (αναθεώρηση και αξιολόγηση εναλλακτικών πηγών των αιτούντων εντός και εκτός του οργανισμού)
- iii. Επιλογή των υποψηφίων (επιλογή αιτήσεων, συνέντευξη, αξιολόγηση, δοκιμή, προετοιμασία συμβάσεων εργασίας).

Οι πηγές προσέλκυσης μπορούν να είναι είτε εσωτερικές είτε εξωτερικές, ωστόσο η αξιολόγηση της καταλληλότητας τους εξαρτάται από τις ανάγκες κάθε επιχείρησης. Σύμφωνα με τον Cascio (2010), όταν μία επιχείρηση αποφασίζει που, τότε και πώς να εφαρμόσει τις πρακτικές προσέλκυσης και επιλογής, θα πρέπει πρώτα να εστιάζει στους ήδη υπάρχοντες εργαζομένους, ειδικότερα για την κάλυψη ανώτερων διοικητικών θέσεων. Ο Armstrong (2009) συμφωνεί με αυτήν τη διαπίστωση, υποστηρίζοντας πως αν η προσέλκυση από εξωτερικές πηγές επιτελείται χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι επιθυμίες, οι ικανότητες και δυνατότητα των ήδη εργαζομένων σε έναν οργανισμό, τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα κόστη είναι πιθανό να ανακύψουν.

Ο Dessler (2008) περιγράφει μία τυπική διαδικασία επιλογής υποψηφίων, σύμφωνα με την οποία μία προκαταρκτική συνέντευξη πραγματοποιείται, με σκοπό την απομάκρυνση αυτών που δεν πληρούν τα κριτήρια της θέσης εργασίας που έχουν τεθεί από τον οργανισμό. Έτσι, οι υποψήφιοι που επιτυγχάνουν κατά την πρώτη φάση συμπληρώνουν την αίτηση εργασίας και, στη συνέχεια, αξιολογούνται βάσει συγκεκριμένων διαδικασιών, οι οποίες περιλαμβάνουν τεστ επάρκειας, νοημοσύνης, προσωπικότητας, δυνατοτήτων κ.ά.. Βέβαια, η επιλογή των κατάλληλων εργαλείων για την αξιολόγηση των υποψηφίων έγκειται στις εκάστοτε ανάγκες του οργανισμού, καθώς και στις προκαθορισμένες πολιτικές και εσωτερικές διαδικασίες. Κατά την τρίτη φάση της διαδικασίας επιλογής, οι υποψήφιοι περνούν από μία διαδικασία συνέντευξης, ώστε να επιλεγθούν οι καταλληλότεροι υπάλληλοι για τις αντίστοιχες θέσεις εργασίας.

### **3.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Κατά τη διαδικασία της επιλογής του προσωπικού, κύριος στόχος των εργοδοτών είναι η πρόσληψη των καταλληλότερων υποψηφίων, ανεξάρτητα του τύπου της ιδιοκτησίας της εργοδότης επιχείρησης. Προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος αυτός, οι οργανισμοί θα πρέπει να κάνουν χρήση των πιο αξιόπιστων δεικτών και εργαλείων, τα οποία παράλληλα χαρακτηρίζονται και από την υψηλότερη και αποτελεσματικότερη προγνωστική αξία της μελλοντικής απόδοσης του υποψηφίου (Wolf & van der Velden, 2001; 321). Η βασική προϋπόθεση της διαδικασίας επιλογής έγκειται στην ταυτοποίηση της ζήτησης του ανθρώπινου δυναμικού με τον αντίστοιχο σχεδιασμό του τμήματος ανθρώπινων πόρων, βάσει της αξιολόγησης της διαθεσιμότητας των πόρων, εντός και εκτός της επιχείρησης.

Άρα, επιτυχία της πρόσληψης εξαρτάται άμεσα από τη διαδικασία προσέλκυσης, ώστε να εντοπίζονται τα άτομα με τις καταλληλότερες ικανότητες και δεξιότητες, ικανοποιώντας τόσο τις απαιτήσεις της αντίστοιχης θέσης εργασίας όσο και τους οργανωσιακούς στόχους (Beardwell et al, 2004). Επιπλέον, σύμφωνα με το Χυτήρη (2001; 77-78), κατά την επιλογή προσωπικού θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη σημασία σε δύο βασικά στοιχεία, τη διατήρηση και βελτίωση της εταιρικής εικόνας, και την αποφυγή παράτυπων ενεργειών ή ακατάλληλων συμπεριφορών που ενδέχεται να προκαλέσουν νομικά προβλήματα.

Επίσης, η διαδικασία επιλογής περιλαμβάνει μία σειρά από στοιχεία, όπως είναι οι δείκτες και τα κριτήρια που λαμβάνει υπόψη η εργοδότη επιχείρηση, τα στάδια και οι μέθοδοι συλλογής της απαραίτητης πληροφόρησης σχετικά με τους υποψηφίους και οι πραγματικές αποφάσεις επιλογής (Brown & Smetherham, 2006; 98). Οι Swoboda et al (2010; 647) σημειώνουν πως η διαδικασία της επιλογής θα πρέπει να βασίζεται στη θέσπιση κριτηρίων που συνάδουν με τις απαιτήσεις του οργανισμού, λαμβάνοντας υπόψη και τις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος, καθώς και τη δυναμική της οικονομίας της αγοράς. Επιπλέον, οι Stegorean & Gavrea (2010; 202-206) υποστηρίζουν πως οι σύγχρονοι οργανισμοί θα πρέπει να ενσωματώνουν στη διαδικασία επιλογής εργαζομένων, στο πλαίσιο της στρατηγικής ΔΑΠ, τις εσωτερικές και συνεχείς αλλαγές του οργανογράμματος της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τους Osoian & Zaharie (2010; 411), η διαδικασία της επιλογής εξαρτάται τόσο από τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης όσο και από τη δράση άλλων εξωτερικών παραγόντων. Βάσει, λοιπόν, των παραγόντων αυτών καθορίζονται και οι καταλληλότερες πρακτικές και κριτήρια κατά τη διαδικασία επιλογής, η οποία μπορεί να θεωρηθεί ως μία ακολουθία σταδίων, τα οποία με τη σειρά τους περιλαμβάνουν διαφορετικές μεθόδους κατάταξης και επιλογής των υποψηφίων. Ο τελικός στόχος όλων αυτών των σταδίων είναι η παροχή εξειδικευμένης και αξιόπιστης πληροφόρησης, βάσει της οποίας το κατάλληλο άτομο επιλέγεται για την κατάλληλη θέση. Σύμφωνα με τον Rogelberg (2007), τουλάχιστον 3 παράγοντες θα πρέπει να εξετάζονται κατά τον καθορισμό των κριτηρίων επιλογής:

1. Η συμβατότητα με τον οργανισμό, περιλαμβάνοντας τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που θεωρούνται σημαντικά από την επιχείρηση. Στην περίπτωση αυτή, τα σημαντικότερα στοιχεία που αξιολογούνται είναι η συμπεριφορά, η προσωπικότητα, ο βαθμός δέσμευσης, το επίπεδο παρακίνησης και οι προσωπικοί στόχοι. Η οργανωσιακή συμβατότητα είναι ιδιαίτερα σημαντική για θέσεις εργασίας των οποίων το περιεχόμενο μεταβάλλεται συχνά και για σύγχρονες επιχειρήσεις που διέρχονται πολλών οργανωσιακών αλλαγών.
2. Η λειτουργική συμβατότητα, περιλαμβάνοντας πιο συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, εστιάζοντας κυρίως στις δυνατότητες προσαρμογής του υποψηφίου με τα χαρακτηριστικά της ομάδας εργασίας.

3. Η συμβατότητα με τη θέση εργασίας, περιλαμβάνοντας χαρακτηριστικά σχετικά με τη συγκεκριμένη περιγραφή της θέσης εργασίας και τις προδιαγραφές και απαιτήσεις που προκύπτουν από την αντίστοιχη ανάλυση.

Παράλληλα, ο Armstrong (2009) αναφέρει πως υπάρχουν δύο σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία επιλογής, οι οποίοι μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής:

- Το εξωτερικό περιβάλλον σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο, περιλαμβάνοντας την εργατική νομοθεσία (νομικοί περιορισμοί αναφορικά με την επιλογή, τη διατήρηση, την ανάπτυξη, την αξιολόγηση και την απόλυση των εργαζομένων), το πολιτιστικό εργασιακό πλαίσιο, τις εργατικές ενώσεις, την αγορά εργασίας (ποσοστό ανεργίας, δημογραφικά στοιχεία, εκπαιδευτικό επίπεδο εργατικού δυναμικού), και το επίπεδο της οικονομικής ανάπτυξης (ρυθμός μεγέθυνσης συγκεκριμένων οικονομικών τομέων, χρήση τεχνολογίας στις διαδικασίες πρόσληψης).
- Το εσωτερικό περιβάλλον σε οργανωσιακό επίπεδο, περιλαμβάνοντας την τεχνολογική ανάπτυξη της επιχείρησης, τις πολιτικές σχετικά με τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, τη στρατηγική ΔΑΠ, τον εσωτερικό κανονισμό του προσωπικού, τη στρατηγική του ανταγωνισμού, την οργανωσιακή απόδοση (κέρδη, κύκλος εργασιών) και τις διαθέσιμες θέσεις εργασίας.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί πως ένας από τους παράγοντες που επηρεάζουν το περιεχόμενο της διαδικασίας επιλογής είναι ο τύπος της ιδιοκτησίας της εργοδότης επιχείρησης. Οι Beardwell et al (2004) αναφέρουν πως εντοπίζονται σημαντικές διαφοροποιήσεις αναφορικά με τις πρακτικές προσέλκυσης και επιλογής εργαζομένων μεταξύ ιδιωτικών και δημόσιων οργανισμών, καθώς οι τελευταίοι τείνουν να εστιάζουν περισσότερο στα χαρακτηριστικά της εκπαίδευσης και κατάρτισης των εργαζομένων και σε άλλες γραφειοκρατικές διαδικασίες, ενώ οι ιδιωτικές επιχειρήσεις συνηθίζουν να εφαρμόζουν ευρύτερα πολυδιάστατες μεθόδους και πρακτικές αξιολόγησης των υποψηφίων.

### **3.4 ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ**

Τα τελευταία χρόνια εντοπίζονται διάφορες σύγχρονες μέθοδοι και πρακτικές προσέλκυσης, αξιολόγησης και επιλογής προσωπικού. Μία από αυτές είναι η

αξιολόγηση μέσω του Διαδικτύου, καθώς τις τελευταίες δεκαετίες η διαδικτυακή τεχνολογία αποτελεί σημαντική καινοτομία στη διαδικασία επιλογής, με χαμηλότερο μάλιστα κόστος για την εργοδότη επιχείρηση. Οι Meade et al (2007; 323), συγκρίνοντας τα αποτελέσματα ενός τεστ προσωπικότητας που πραγματοποιήθηκε σε ίδιους υποψήφιους μέσω Διαδικτύου και δια ζώσης, απέδειξαν πως δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές από άποψη αξιοπιστίας, διαπιστώνοντας πως οι πρακτικές αυτές μπορούν να είναι εξαιρετικά αποτελεσματικές, ιδιαίτερα κατά τα πρώτα στάδια επιλογής.

Επιπλέον, μία ακόμη σύγχρονη μέθοδος επιλογής είναι οι προσομοιώσεις απόδοσης, μέσω των οποίων οι υποψήφιοι δοκιμάζονται σε ρεαλιστικές συνθήκες εργασίας κατά την εκτέλεση συγκεκριμένων καθηκόντων (Hunt, 2008). Στο πλαίσιο αυτό, τα κέντρα αξιολόγησης (“assessment centers”) για την επιλογή των κατάλληλων εργαζομένων είναι αρκετά διαδεδομένη πρακτική, ειδικά για θέσεις εργασίας με υψηλές απαιτήσεις σε τεχνικές δεξιότητες.

Επιπλέον, στη σύγχρονη ερευνητική βιβλιογραφία εξετάζονται διάφορα ζητήματα που επηρεάζουν τις εφαρμοζόμενες πρακτικές επιλογής προσωπικού, συμπεριλαμβανομένων των αλλαγών στα επιχειρησιακά οργανογράμματα, στην εργασιακή συμπεριφορά, στην αγορά εργασίας, του κοινωνικού και ρυθμιστικού πλαισίου και της τεχνολογικής προόδου. Από πρακτική άποψη, το σημαντικότερο ζήτημα είναι αυτό της αντιμετώπισης του φαινομένου μεροληψίας που διέπει πολλές τεχνικές επιλογής, ειδικότερα σε σχέση με τα τεστ προσωπικότητας, τα οποία ωστόσο προσθέτουν αξία στη στρατηγική ΔΑΠ (Mehrabad & Brojeny, 2007; 310). Έτσι, λόγω και των τεχνολογικών αναβαθμίσεων στην πληροφορική τεχνολογία, πολλές μελέτες έχουν εστιάσει στην ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων υποστήριξης αποφάσεων ή συστημάτων εμπειρογνωμοσύνης για τη διευκόλυνση της επιλογής προσωπικού (Shih et al, 2005; 1544).

Παραδειγματικά, για την εφαρμογή τεχνικών που σχετίζονται με την επιλογή προσωπικού, οι Chien & Chen (2008; 288) ανέπτυξαν ένα πλαίσιο διαχείρισης δεδομένων, βασισμένο σε δέντρα αποφάσεων και κανόνες συσχετίσεων, με σκοπό την παραγωγή 30 ουσιαστικών κανόνων για τις αποτελεσματικότερες στρατηγικές πρόσληψης. Το σύστημα αυτό, συνδυαζόμενο με τη βάση δεδομένων και με αρχεία καταγραφής εργασιακής συμπεριφοράς, αποδείχθηκε ιδιαίτερα χρήσιμο για την



αποτελεσματική διαχείριση του προσωπικού στις επιχειρήσεις που το εφάρμοσαν. Οι Dursun & Karsak (2010; 4324) δημιούργησαν, επίσης, ένα σύστημα με βάση μία πολυκριτηριακή προσέγγιση, ενσωματώνοντας ως βασικά κριτήρια επιλογής προσωπικού τις οργανωτικές δεξιότητες, τη δημιουργικότητα, την προσωπικότητα και τις δυνατότητες ηγεσίας.

Σε επίπεδο στρατηγικής, σήμερα παρατηρούνται διαφορετικές τάσεις για την προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, οι οποίες διαφοροποιούνται ανάλογα με τις εκάστοτε οικονομικές συνθήκες και τα χαρακτηριστικά των αγορών στις οποίες δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί. Τρεις από τις συνηθέστερες σύγχρονες στρατηγικές προσέλκυσης και επιλογής είναι η εξωτερική ανάθεση, η «εξαγορά» ταλέντων και η διαδικτυακή προσέλκυση (Belcourt, 2006; 270). Η στρατηγική της εξωτερικής ανάθεσης (“outsourcing”) πραγματοποιείται μέσω της ανάθεσης των διαδικασιών επιλογής προσωπικού από την ενδιαφερόμενη επιχείρηση σε τρίτες εταιρείες, με σκοπό τη δημιουργία μίας βάσης ταλέντων και κατάλληλων υποψηφίων, οι οποίοι στη συνέχεια επιλέγονται σύμφωνα με τα αντίστοιχα επιχειρησιακά κριτήρια. Η ενδιάμεση αυτή λειτουργία της στρατηγικής εξωτερικής ανάθεσης έχει αρκετά οφέλη, όπως είναι η δημιουργία αξίας των ανθρώπινων πόρων, η λειτουργική ευελιξία, η δυνατότητα εξοικονόμησης πόρων που χρησιμοποιούνται για τη λειτουργία του τμήματος HR, η μετατόπιση της εστίασης της διαχείρισης στο στρατηγικό επίπεδο της ΔΑΠ και λιγότερο στο διαδικαστικό, καθώς και η απελευθέρωση της επιχείρησης από τις διαδικασίες της διαπραγμάτευσης των μισθολογικών απολαβών και άλλων σχετικών λειτουργιών.

Επιπλέον, μία ακόμα κυρίαρχη σύγχρονη στρατηγική προσέλκυσης και επιλογής υπαλλήλων είναι η «εξαγορά» ταλέντων (“poaching”), η οποία αφορά την προσέλκυση ήδη επιτυχημένων υπαλλήλων, ιδιαίτερα στελεχιακών, που εργάζονται στην ίδια ή διαφορετική αγορά. Αν και η τακτική αυτή έχει δεχθεί σημαντική κριτική που επισημαίνει την ηθική πλευρά στο πλαίσιο του θεμιτού ανταγωνισμού, σήμερα χρησιμοποιείται ευρέως, ιδιαίτερα σε ταχέως αναπτυσσόμενες βιομηχανίες και αγορές, όπως είναι αυτή των λογισμικών συστημάτων και της τεχνολογίας. Η «εξαγορά» ταλέντων έχει το πλεονέκτημα της απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με παράλληλα αποδυνάμωση του αντίστοιχου πλεονεκτήματος του ανταγωνιστή. Επίσης, όπως προαναφέρθηκε, η χρήση του διαδικτύου αποτελεί μία ευρέως εφαρμοζόμενη στρατηγική, η οποία παρέχει σημαντικά πλεονεκτήματα, όπως

είναι το χαμηλό κόστος, η απουσία ενδιάμεσων, ο περιορισμός του χρόνου για την εφαρμογή των διαδικασιών και η γενικότερη αποτελεσματικότητα που προέρχεται από τη σαφή αντιστοίχιση θέσεων εργασίας και υποψηφίων υπαλλήλων.

Ο προέλεγχος των υποψηφίων αποτελεί, επίσης, ένα σύγχρονο εργαλείο επιλογής που αναφέρεται στην προκαταρκτική αξιολόγηση των προσόντων των υποψηφίων κατά τη στιγμή της υποβολής της αίτησης, με σκοπό τον περιορισμό της βάσης των υποψηφίων. Οι βασικότερες προσεγγίσεις για τον προκαταρκτικό έλεγχο των υποψηφίων είναι οι εξής (Tippins & Farr, 2010):

- Οι *τεχνολογίες αντιστοίχισης του περιεχομένου του βιογραφικού* (Resume Matching Technology). Υπάρχει μία σειρά τεχνολογικών εφαρμογών που έχουν αναπτυχθεί για τον εντοπισμό βασικών λέξεων, δομών ή φράσεων που είναι σχετικές με μία συγκεκριμένη θέση εργασίας μέσα στο βιογραφικό ή την αίτηση, οι οποίες παρέχουν σημαντικά πλεονεκτήματα σε σχέση με τις προσωπικές αξιολογήσεις που πραγματοποιούνται από ειδικούς υπαλλήλους αξιολόγησης υποψηφίων, δεδομένου ότι οι αιτήσεις σε ορισμένες περιπτώσεις περιλαμβάνουν ανακρίβειες σχετικά με τα προσόντα του υποψήφιου, όπως είναι ο βαθμός πτυχίου, ο χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας και η παράθεση υπερβολικών αριθμών (πχ. προηγούμενες πωλήσεις). Βέβαια, η εν λόγω πρακτική, αν και είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική σε περιπτώσεις διαχείρισης μίας ευρείας βάσης υποψηφίων, μπορεί να έχει και αρνητικές επιπτώσεις, δεδομένου ότι, από τη μία πλευρά είναι πιθανό οι υποψήφιοι να γνωρίζουν τις λέξεις-κλειδιά που πρέπει να αναφέρουν στην αίτηση, και από την άλλη δεν παρέχει σημαντική πληροφόρηση σχετικά με την πραγματική διαφοροποίηση μεταξύ των υποψηφίων αναφορικά με όλο το εύρος των απαιτήσεων της θέσης εργασίας.
- Οι *τεχνολογίες αντιστοίχισης του προφίλ του υποψηφίου* (Profile Matching Technology). Η προσέγγιση αυτή βασίζεται στη δημιουργία ενός προφίλ των βασικών ικανοτήτων και προσόντων του υποψήφιου (πχ. εμπειρία στον κλάδο, προτιμήσεις, μισθολογικές απολαβές) με σκοπό την αντιστοίχιση του προφίλ αυτού με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Το προφίλ του υποψήφιου προς επιλογή υπαλλήλου περιλαμβάνει: (1) τις απαιτήσεις σχετικά με την προηγούμενη εμπειρία, όπως είναι η εκπαίδευση, η επαγγελματική κατάρτιση, η επαγγελματική εμπειρία, οι προτιμήσεις, (2) τις απαιτήσεις του

περιεχομένου της θέσης εργασίας, όπως είναι οι αμοιβές, οι οργανωσιακές απαιτήσεις αναφορικά με την εταιρική κουλτούρα και συγκεκριμένες προκλήσεις της θέσης εργασίας, (3) τις απαιτήσεις σε χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και προδιαθέσεις σχετικά με τον οργανισμό, (4) τις απαιτήσεις προηγούμενης επαγγελματικής εμπειρίας, (5) τις απαιτήσεις σχετικά με τις ικανότητες, όπως είναι συγκεκριμένες συμπεριφορές ή συναισθηματικές δεξιότητες που σχετίζονται με την αποδοτικότητα στην εργασία, και (6) μοναδικές απαιτήσεις, οι οποίες αφορούν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και ιδιαιτερότητες της θέσης εργασίας. Συνήθως, η πρακτική αυτή εφαρμόζεται σε μετέπειτα στάδια της διαδικασίας επιλογής των υποψηφίων, όταν αυτοί είναι περισσότερο κινητοποιημένοι ώστε να παρέχουν το ολοκληρωμένο εργασιακό τους προφίλ.

- Οι *βαθμολογημένες φόρμες αίτησης* (Scored Application Forms), οι οποίες αποτελούν μία περισσότερο δομημένη διαδικασία επιλογής, καθώς απαιτεί την ίδια πληροφόρηση από όλους του υποψήφιους, επιτρέποντας ωστόσο τη διαφοροποίησή τους μέσω ενσωμάτωσης συγκεκριμένων ερωτήσεων που αφορούν προσόντα, προτιμήσεις και προηγούμενη εμπειρία. Έτσι, οι απαντήσεις για κάθε αντικείμενο της φόρμας αυτής έχει προκαθορισμένο βάρος και αξία, λαμβάνοντας αντίστοιχη βαθμολογία και παρέχοντας μία συνολική βαθμολόγηση του υποψήφιου. Ανάλογη με αυτήν την πρακτική είναι και η χρήση προσαρμοσμένων ερωτηματολογίων αξιολόγησης (Custom Screening Questionnaires) για την επιλογή των καταλληλότερων υπαλλήλων. Τα εν λόγω ερωτηματολόγια σχεδιάζονται ειδικά για μία συγκεκριμένη θέση εργασίας, περιέχοντας προκαθορισμένες απαιτήσεις υπό τη μορφή δομημένων ερωτήσεων, ενώ συνήθως εφαρμόζονται διαδικτυακά και βαθμολογούνται σε πραγματικό χρόνο, μέσω στάθμισης των απαντήσεων ανάλογα της βαρύτητάς τους. Επίσης, σε ορισμένες περιπτώσεις περιλαμβάνουν και την επιλογή αποκλεισμού (“knock out”) σε περίπτωση που δεν καλύπτεται μία υποχρεωτική απαίτηση. Η πρακτική αυτή παρέχει πολλά πλεονεκτήματα, ειδικά σε επίπεδο προκαταρκτικού ελέγχου, καθώς παρέχει μία δομημένη προσέγγιση για την αξιολόγηση των υποψηφίων.

Αναφορικά με τη χρήση τεστ αξιολόγησης, όπως αυτά αναλύθηκαν παραπάνω, σήμερα εφαρμόζεται ένας μεγάλος αριθμός σχετικών αξιολογήσεων, εκ των οποίων

οι δύο πιο συνηθισμένες μορφές είναι τα τεστ ικανότητας και τα τεστ προσωπικότητας. Οι τρεις κυρίαρχοι τύποι τεστ ικανότητας είναι τα *τεστ λεκτικής λογικής* (verbal reasoning), τα οποία αξιολογούν την ικανότητα κατανόησης και αιτιολόγησης βασικών εννοιών που πλαισιώνουν τη γλώσσα, συμπεριλαμβανομένης της αξιολόγησης της κριτικής σκέψης, τα *τεστ αριθμητικής συλλογιστικής* (numerical reasoning), τα οποία αξιολογούν την ικανότητα χρήσης αριθμών, μαθηματικού συλλογισμού και κατανόησης μαθηματικών εννοιών, και τα *τεστ αφηρημένης σκέψης* (abstract reasoning), τα οποία αξιολογούν την ικανότητα αναγνώρισης αφηρημένων εννοιών, εννοιολογικών σχέσεων, νέων πληροφοριών και λέξεων.

Αναφορικά με τα τεστ προσωπικότητας αυτά αξιολογούν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των υποψηφίων, κυρίως στα πεδία της δεκτικότητας σε νέες εμπειρίες, της εξωστρέφειας, της ευσυνειδησίας, της συναισθηματικής σταθερότητας και της ωφελιμότητας. Παράλληλα, σε ορισμένες περιπτώσεις για την επιλογή των κατάλληλότερων υποψηφίων χρησιμοποιούνται και ερωτηματολόγια αξιολόγησης της προηγούμενης εμπειρίας (Nye et al, 2008; 113), τα οποία συσχετίζουν την αποδοτικότητα στην εργασία με συγκεκριμένα πρότυπα εμπειρίας και εφαρμόζονται κυρίως για την επιλογή μεσαίων και ανώτερων στελεχών.

Συνολικά, πριν τη συνέντευξη και την τελική επιλογή του κατάλληλου υποψήφιου, οι σύγχρονες τάσεις συνδυάζουν την αξιολόγηση μέσω τεστ προσωπικότητας, ερωτηματολογίων εμπειρίας και τεστ νοητικής ικανότητας, ώστε να βελτιστοποιείται το μέγεθος και η ποιότητα της πληροφόρησης που σχετίζεται με τη μελλοντική απόδοση στη θέση εργασίας και παράλληλα να ελαχιστοποιούνται οι αρνητικές επιπτώσεις των τεστ νοητικής ικανότητας, τα οποία θεωρούνται πως σε ορισμένες περιπτώσεις οδηγούν σε διακρίσεις. Για τον ίδιο λόγο, συνήθως σήμερα προτιμάται η χρήση των τεστ αφηρημένης σκέψης και αριθμητικής λογικής σε σχέση με τα τεστ λεκτικής λογικής, ενώ σε αρκετές περιπτώσεις τα τεστ αυτά εφαρμόζονται σε σύντομες μορφές (short forms), με σκοπό τη μείωση του χρόνου συμπλήρωσης και την ταχύτερη αντιστοίχισή τους με τα προφίλ των υποψηφίων.

Συνοπτικά, η διαδικασία επιλογής προσωπικού αποτελεί μία σύνθετη επιχειρησιακή λειτουργία, τόσο σε επίπεδο κατάλληλης προσέλευσης υποψηφίων όσο και σε επίπεδο εσωτερικής οργάνωσης. Δεδομένου ότι ο κεντρικός στόχος της διαδικασίας

αυτής είναι η επιλογή των καταλληλότερων υποψηφίων μέσω της αποτελεσματικής αντιστοίχισης προσωπικών χαρακτηριστικών (ικανοτήτων, επαγγελματικών δεξιοτήτων, εμπειρίας και επιπέδου κατάρτισης) με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας, τα εργαλεία, οι τεχνικές και οι μέθοδοι που εφαρμόζονται, όπως αυτές περιγράφηκαν παραπάνω, είναι κρίσιμης σημασίας για την επίτευξη του στόχου αυτού. Το κόστος της ακατάλληλης επιλογής προσωπικού μπορεί να είναι καθοριστικό τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για τον ίδιο τον οργανισμό.

### **3.5 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ**

#### **3.5.1 Γενικά**

Η επιλογή προσωπικού αποτελεί μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες της σύγχρονης διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων των οργανισμών και επιχειρήσεων, περιλαμβάνοντας μία σειρά από διαδικασίες, τεστ και λειτουργίες που αποσκοπούν στην προσέλκυση, εντοπισμό και, τελικά, πρόσληψη του καταλληλότερου υποψηφίου για μία εργασιακή θέση. Οι σημαντικότερες μέθοδοι που χρησιμοποιούνται σήμερα για την επιλογή προσωπικού είναι η επιλογή βιογραφικών και αιτήσεων, τα τεστ αξιολόγησης που διακρίνονται σε τεστ νοημοσύνης, προσωπικότητας και ενδιαφερόντων, και η προσωπική συνέντευξη, όπως αυτές αναλύονται παρακάτω.

#### **3.5.2 Επιλογή βιογραφικών και αιτήσεων**

Η επιλογή βάσει βιογραφικών σημειωμάτων (“CVs screening”) σε συνάρτηση με τις συνοδευτικές επιστολές αποτελεί τη βάση της διαδικασίας επιλογής υποψηφίων (Noe, 2012). Αν και η σημαντικότητα των συνοδευτικών επιστολής πιθανόν να έχει περιοριστεί τα τελευταία χρόνια, παρέχει σημαντική πληροφόρηση σχετικά με τους στόχους και τις δυνατότητες των υποψηφίων. Παρόλα αυτά, ένα σημαντικό μειονέκτημα αυτής της πρακτικής, όταν δε συνδυάζεται αποτελεσματικά με άλλες μεθόδους αξιολόγησης, είναι η πιθανή αβεβαιότητα του εργοδότη σχετικά με την αξιοπιστία των δεδομένων και προσωπικών πληροφοριών που καταγράφονται στο βιογραφικό, καθώς και η έλλειψη πληροφόρησης σχετικά με ορισμένες προσωπικές και διαπροσωπικές ικανότητες του υποψηφίου, όπως είναι οι επικοινωνιακές δεξιότητες, η στάση απέναντι στην εργασία και η αντοχή στο εργασιακό στρες.

Επιπλέον, η επίσημη αίτηση παρέχει πληροφόρηση για τον υποψήφιο αναφορικά με τις συγκεκριμένες απαιτήσεις της θέσης εργασίας, διευκολύνοντας την αξιολόγηση και τη σύγκριση των υποψηφίων με μία τυποποιημένη μορφή (DeRue & Morgeson, 2007; 1248). Αν και το περιεχόμενο της αίτησης μπορεί να διαφοροποιείται κατά περίπτωση, συνήθως περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης, την επαγγελματική εμπειρία, τα κίνητρα της αλλαγής των προηγούμενων θέσεων εργασίας και τα επιτεύγματα. Αν και δε χρησιμοποιείται συχνά, οι αιτήσεις αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν και επαληθεύσιμες πληροφορίες σχετικά με το ιστορικό του υποψηφίου, επιτρέποντας μία ακριβή ανάλυση της εξέλιξής τους (“bio-data”) (Hunt, 2008). Σύμφωνα με το Χυτήρη (2001; 77-81), πολλές επιχειρήσεις προτιμούν το βιογραφικό, καθώς αυτό εμπεριέχει αντικειμενική πληροφόρηση, ενώ παράλληλα συμβάλλει στην ίση και δίκαιη μεταχείριση των υποψηφίων. Επίσης, ο ίδιος συγγραφέας σημειώνει πως η αίτηση αποτελεί μία έγκυρη βάση για την ανάπτυξη των ερωτήσεων της συνέντευξης επιλογής.

### **3.5.3 Τεστ αξιολόγησης**

Οι γραπτές μέθοδοι αξιολόγησης έχουν μακρά ιστορία ως εργαλεία επιλογής και αξιολόγησης των υποψηφίων. Ωστόσο, ένα σημαντικό στοιχείο αυτής της πρακτικής είναι ο έλεγχος της εγκυρότητας και αξιοπιστίας των εν λόγω εργαλείων, διότι κατά το παρελθόν ένας σημαντικός αριθμός τους έχει απορριφτεί. Τα τελευταία χρόνια, η χρήση των μέσων αυτών έχει διευρυνθεί σημαντικά. Παραδειγματικά, σε μία επισκόπηση 2.500 επιχειρήσεων των ΗΠΑ, ο Guion (2010) εντόπισε πως πάνω από το 60% αυτών χρησιμοποιεί γραπτά τεστ αξιολόγησης κατά τις διαδικασίες επιλογής και προαγωγής.

Πολλοί ερευνητές και ειδικοί σε ζητήματα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων θεωρούν πως τα εργαλεία αυτά αποτελούν την καταλληλότερη μέθοδο επιλογής υποψηφίων, καθώς παρέχουν περισσότερες πληροφορίες από ότι τα βιογραφικά και οι συστατικές επιστολές, ενώ είναι λιγότερο υποκειμενικά από τις συνεντεύξεις. Σύμφωνα με τον Hunt (2008) το κυριότερο πλεονέκτημά τους είναι η δυνατότητα εντοπισμού του κατάλληλου υποψηφίου για την αντίστοιχη θέση, με αποτέλεσμα υψηλό βαθμό ικανοποίησης από την εργασία λόγω καλής προσαρμογής μεταξύ αυτού και του οργανισμού. Αν και υπάρχει μεγάλος αριθμός τεστ αξιολόγησης, αυτά μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε (Edenborough, 2008):

- i. Τεστ νοημοσύνης ή τεστ γνωστικών ικανοτήτων
- ii. Τεστ προσωπικότητας
- iii. Τεστ ενδιαφερόντων

Τα τεστ νοημοσύνης έχουν αποδειχθεί ιδιαίτερης προβλεπτικής αξίας για την εργασιακή απόδοση και την εκτέλεση νοητικών δραστηριοτήτων, όπως είναι η σκέψη, η λογική και η επίλυση προβλημάτων (Gregory, 2007). Για παράδειγμα, τα τεστ IQ έχουν ειδικά σχεδιαστεί για τη μέτρηση των γενικών διανοητικών ικανοτήτων ενός ατόμου και μπορούν να παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες για το γνωστικό του επίπεδο και τις νοητικές του ικανότητες. Σήμερα, πολλοί οργανισμοί εφαρμόζουν ένα σημαντικό αριθμό ανάλογων τεστ αξιολόγησης, ακόμα και αυτών που χρησιμοποιούνται σε ακαδημαϊκό επίπεδο, όπως είναι τα GMAT, GRE και MCAT (Bryon, 2009).

Μάλιστα, πολλές επιχειρήσεις σήμερα συνεργάζονται με ακαδημαϊκούς και επιστημονικούς φορείς που αξιολογούν υποψηφίους με ανάλογα γραπτά τεστ αξιολόγησης για την προσέλκυση κατάλληλων εργαζομένων, με χαρακτηριστικό παράδειγμα το Ινστιτούτο Blumberg, με το οποίο συνεργάζονται πάνω από 25.000 επιχειρήσεις παγκοσμίως. Στην περίπτωση αυτή, ένας μεγάλος αριθμός υποψήφιων εργαζομένων όλων των κλάδων έχουν τη δυνατότητα μία φορά το χρόνο να λάβουν μέρος σε ένα διαγωνισμό, συμπληρώνοντας ένα διαδικτυακό τεστ που αφορά τα μαθηματικά, την κριτική σκέψη, τα χρηματοοικονομικά και άλλα οργανωσιακά θέματα, λαμβάνοντας μία συνολική βαθμολογία και ένα επιμέρους σκορ για κάθε μέρος του τεστ. Στη συνέχεια, οι επιχειρήσεις που συνεργάζονται με τον οργανισμό Blumberg μπορούν να εξετάσουν τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα και να έλθουν σε επαφή με τους υποψηφίους που τους ενδιαφέρουν, ανάλογα με τις ανάγκες τους. O Groth-Marnat (2010) αναφέρει πως όσο πιο περίπλοκη είναι μία εργασία από άποψη σκέψης, συλλογισμού και δεξιοτήτων επίλυσης προβλημάτων τόσο πιο χρήσιμα αποδεικνύονται τα εργαλεία αυτά για την επιλογή των ικανότερων υποψηφίων.

Επίσης, η χρήση των τεστ προσωπικότητας έχει αυξηθεί τις τελευταίες δεκαετίες. Τα τεστ αυτά αποσκοπούν στην αξιολόγηση των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας που μπορεί να είναι σημαντικά για μία θέση εργασίας, όπως είναι η συναισθηματική σταθερότητα, η εξωστρέφεια, η αυτοπεποίθηση, η επιθετικότητα ή υποχωρητικότητα, πιθανές νευρωτικές τάσεις και άλλα προσωπικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα (Cattell,

2010). Μάλιστα, οι Barrick & Mount (2004; 15-28) αναφέρουν πως τα χαρακτηριστικά που είναι ιδιαίτερα προβλεπτικά της εργασιακής απόδοσης είναι η ευσυνειδησία και η συναισθηματική σταθερότητα, και για το λόγο αυτό, η αξιολόγησή τους είναι ζωτικής σημασίας για την κατάλληλη επιλογή προσωπικού. Αξίζει να σημειωθεί πως οι ιαπωνικές αυτοκινητοβιομηχανίες κατά τη στελέχωση των υποκαταστημάτων τους στις ΗΠΑ έχουν στηριχθεί σε μεγάλο βαθμό στην αξιολόγηση του προσωπικού μέσω τεστ προσωπικότητας για τον εντοπισμό υποψηφίων υψηλών επιδόσεων. Μάλιστα, η Toyota τοποθετεί τους υποψήφιους σε θέσεις εργασίας πρώτου επιπέδου (π.χ. πωλητές σε καταστήματα) μετά από δοκιμές προσωπικότητας διάρκειας 14 ωρών (Robbins & Judge, 2011).

Ακόμη, τα τεστ ενδιαφερόντων αποσκοπούν στη μέτρηση των ιδιαίτερων ενδιαφερόντων των υποψηφίων σχετικά με διάφορα είδη και καθήκοντα εργασίας. Η βασική ιδέα των τεστ αυτών είναι ο εντοπισμός των ιδιαίτερων ικανοτήτων και δεξιοτήτων των υποψηφίων, ώστε να υπάρχει βέλτιστη συμβατότητα μεταξύ αυτών και των αντίστοιχων θέσεων (Hogan, 2007). Δύο από τα πιο διαδεδομένα τεστ ενδιαφερόντων είναι τα Kuder Preference Record και Strong Interest Inventory (Hunt, 2008). Συνοπτικά, τα τεστ αξιολόγησης νοημοσύνης αποτελούν τον κεντρικό άξονα της διαδικασίας επιλογής προσωπικού, ενώ τα τεστ προσωπικότητας και ενδιαφερόντων παρέχουν επιπλέον πληροφόρηση σχετικά με παράγοντες όπως η αξιοπιστία, η αυτοπεποίθηση, η επιμονή και η συμβατότητα με τη θέση εργασίας.

Ο Guion (2010) σημειώνει πως τα διαθέσιμα αποδεικτικά στοιχεία αναφορικά με τη χρησιμότητα των τεστ αυτών καταδεικνύουν πως έχουν ισχυρή προγνωστική ισχύ της εργασιακής συμπεριφοράς και άλλων παραγόντων που σχετίζονται με την εργασία, όπως η πειθαρχία, η αποτελεσματική αντιμετώπιση προβλημάτων, οι απουσίες, η απόδοση και η παραγωγικότητα. Τέλος, ο Χυτήρης (2001; 96-98) προτείνει ως μέθοδο επιλογής προσωπικού το ερωτηματολόγιο βιοδεδομένων, το οποίο περιλαμβάνει ερωτήσεις των οποίων οι απαντήσεις καταδεικνύουν την αντίδραση και συμπεριφορά του υποψηφίου σε συγκεκριμένες συνθήκες και καταστάσεις, δεδομένου ότι προηγούμενες συμπεριφορές και εμπειρίες διαμορφώνουν τη μελλοντική συμπεριφορά του υποψηφίου στη θέση εργασίας.



### 3.5.4 Συνέντευξη και επαλήθευση συστατικών επιστολών

Η προσωπική συνέντευξη αποτελεί ένα στάδιο κρίσιμης σημασίας της διαδικασίας επιλογής προσωπικού και εφαρμόζεται κατά κόρον στο πλαίσιο των σύγχρονων πρακτικών ΔΑΠ. Η συχνότητα εφαρμογής της σχετίζεται με τη μεγάλη ποικιλία τύπων συνέντευξης που εντοπίζονται, ενώ οι αντίστοιχες διαφοροποιήσεις οφείλονται στους εκάστοτε στόχους των επιχειρήσεων, τον αριθμό των συνεντεύξεων που πραγματοποιούνται με τον κάθε υποψήφιο, τον αριθμό των υποψηφίων που συμμετέχουν στη συνέντευξη (ατομική ή ομαδική συνέντευξη) και την εφαρμοζόμενη μέθοδο (ένας προς έναν, τηλεφωνικά, βίντεο-συνέντευξη κλπ) (Noe, 2012). Η συνέντευξη είναι εξαιρετικά χρήσιμη, διότι επιτρέπει την επαλήθευση της αξιοπιστίας των πληροφοριών που παρέχονται από τον υποψήφιο, ενώ παράλληλα επιτρέπει και την αξιολόγηση του επιπέδου συμβατότητας των προσωπικών του χαρακτηριστικών με τον οργανισμό. Ο Χυτήρης (2001; 89-95) αναφέρει πως η δομημένη συνέντευξη χαρακτηρίζεται από το μειονέκτημα της περιορισμένης δυνατότητας άντλησης επιπλέον πληροφοριών για τον υποψήφιο, ενώ ως καταλληλότερη μέθοδος συνέντευξης είναι η συνέντευξη από επιτροπή, διότι η τελική απόφαση είναι αποτέλεσμα της αξιολόγησης κάθε μέλους της επιτροπής και της τελικής κοινής τους συμφωνίας.

Επίσης, η επαλήθευση-επικύρωση των συστατικών επιστολών είναι σημαντική για την επιβεβαίωση της πληροφόρησης που παρέχεται από τον υποψήφιο αλλά και για την παροχή επιπλέον πληροφοριών. Παράλληλα, η διαδικασία αυτή παρακινεί τους υποψήφιους να αναφέρουν τις πραγματικές πληροφορίες σχετικά με το εκπαιδευτικό υπόβαθρο και το επαγγελματικό ιστορικό τους, αν και πρέπει να σημειωθεί πως η επαλήθευση των συστατικών επιστολών συνήθως πραγματοποιείται κατά το τελευταίο στάδιο της επιλογής εργαζομένων (Armstrong, 2009). Τέλος, οι ιατρικές εξετάσεις αποτελούν επίσης μία συμπληρωματική πρακτική επιλογής, με σκοπό την αξιολόγηση της γενικής κατάστασης υγείας του υποψηφίου, καθώς και συγκεκριμένων φυσικών και ψυχικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων που είναι απαραίτητες για τη θέση εργασίας.

### **3.6 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Ο σημαντικός ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διαδικασία επιλογής προσωπικού έγκειται στο γεγονός πως οι συναισθηματικές ικανότητες θεωρούνται πλέον εξίσου καθοριστικές με τις επαγγελματικές δεξιότητες για την επίτευξη υψηλής προσωπικής εργασιακής παραγωγικότητας και οργανωσιακής απόδοσης. Σε γενικότερους όρους, η εργασιακή ικανότητα βασίζεται σε δύο κεντρικούς άξονες, τις γνωστικές ικανότητες, όπως είναι οι τεχνικές δεξιότητες, και τις συναισθηματικές. Ο Dattner (2010), διερευνώντας στελέχη 500 επιχειρήσεων, αποδεικνύει πως τα 2/3 των ικανοτήτων που είναι απαραίτητα για την επιτυχία στο χώρο εργασίας είναι συναισθηματικής φύσης, ενώ σύμφωνα με τον Goleman (1998), οι συναισθηματικές ικανότητες είναι αυτές που διαχωρίζουν τους τυπικούς εργαζόμενους από αυτούς που επιδεικνύουν υψηλή απόδοση. Ο ίδιος ερευνητής διαπιστώνει πως ο δείκτης νοημοσύνης (IQ) αντιπροσωπεύει μόνο το 25% των προσωπικών επιτευγμάτων στο χώρο εργασίας, υποστηρίζοντας πως οι γνωστικές λειτουργίες δεν είναι οι καθοριστικότεροι παράγοντες της επιτυχίας.

Ο Goleman (1998) αναφέρει, επίσης, πως αν ένας εργαζόμενος δεν έχει τα απαραίτητα επίπεδα συναισθηματικής αυτογνωσίας, τότε δεν είναι σε θέση να διαχειριστεί στρεσογόνες καταστάσεις που συνήθως προκύπτουν στο χώρο εργασίας, ενώ αντίστοιχα ικανά επίπεδα ενσυναίσθησης οδηγούν στην αποτελεσματική διαχείριση των διαπροσωπικών σχέσεων. Όλοι οι προαναφερθέντες λόγοι εξηγούν εν μέρει τη δημοφιλία της συναισθηματικής νοημοσύνης, καθώς όλο και περισσότεροι οργανισμοί και επιχειρήσεις ενσωματώνουν αντίστοιχες μεθόδους στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, στη δημιουργία των προφίλ των θέσεων εργασίας, στις διαδικασίες συνέντευξης, προσέλκυσης, επιλογής και ανάπτυξης των εργαζομένων τους (Armstrong, 2006).

Ο λόγος της ενσωμάτωσης μεθόδων αξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης στις διαδικασίες επιλογής προσωπικού είναι η κεντρική σημασία που έχουν αποκτήσει οι συναισθηματικές ικανότητες των εργαζομένων αναφορικά με την απόδοσή τους στο χώρο εργασίας. Ο Cavello (2012; 23), εξετάζοντας 358 διοικητικά στελέχη της Johnson & Johnson με σκοπό τον καθορισμό των ηγετικών ικανοτήτων που διαχωρίζουν τα στελέχη μέτριας και υψηλής απόδοσης, διαπιστώνει πως τα

στελέχη υψηλής απόδοσης έχουν στατιστικά σημαντικά περισσότερες συναισθηματικές ικανότητες. Στην ίδια έρευνα, αποδείχθηκε πως υπάρχει σημαντική συμφωνία μεταξύ των διευθυντών, των μεσαίων στελεχών και των υφισταμένων τους αναφορικά με τις συναισθηματικές ικανότητες που οδηγούν σε εργασιακά επιτεύγματα, με κυριότερες την αυτοπεποίθηση, τον προσανατολισμό στα επιτεύγματα, την ανάληψη πρωτοβουλιών, τη συναισθηματική επιρροή και τη συναισθηματική ευελιξία και προσαρμοστικότητα.

Σε έρευνα των Slaski & Cartwright (2002; 233), η οποία πραγματοποιήθηκε σε δείγμα 60 στελεχών που εκπαιδεύτηκαν σε ζητήματα συναισθηματικής νοημοσύνης, αποδείχτηκε πως οι συναισθηματικές ικανότητες επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την αποτελεσματικότητα διαχείρισης στρεσογόνων καταστάσεων στο χώρο εργασίας, καθώς και πως τα εκπαιδευτικά προγράμματα συναισθηματικής νοημοσύνης βελτιώνουν την υγεία και την ευημερία των εργαζομένων. Επίσης, ο Abraham (1999; 209), διερευνώντας τις επιδράσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο εργασίας, διαπιστώνει πως έχει θετικά αποτελέσματα στο βαθμό οργανωσιακής δέσμευσης, στη συνοχή των ομάδων εργασίας και στη συνολική εργασιακή απόδοση. Επιπλέον, οι συναισθηματικές ικανότητες αποτρέπουν την εξουθένωση και τις συγκρούσεις, μειώνοντας παράλληλα την εργασιακή ανασφάλεια. Στο ίδιο συμπέρασμα καταλήγουν και οι Rahim & Malik (2010; 451), εξετάζοντας υπαλλήλους τραπεζών και διαπιστώνοντας πως υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης οδηγούν σε υψηλότερο βαθμό εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης.

Σύμφωνα με τους Ones & Viswesvaran (2007; 80), οι τομείς της συναισθηματικής νοημοσύνης που θα πρέπει να αξιολογούνται κατά την επιλογή προσωπικού είναι οι παρακάτω:

- i. Αυτογνωσία (συναισθηματική επίγνωση, ακριβής αυτοαξιολόγηση, αυτοπεποίθηση)
- ii. Αυτορρύθμιση (αυτοέλεγχος, αξιοπιστία, ευσυνειδησία, προσαρμοστικότητα, καινοτομικότητα)
- iii. Αυτό-παρακίνηση (προσανατολισμός στα επιτεύγματα, δέσμευση, ανάληψη πρωτοβουλιών, αισιοδοξία)

- iv. Κοινωνική επίγνωση (ενσυναίσθηση, υπηρεσιακός προσανατολισμός, ανάπτυξη άλλων, αξιοποίηση ποικιλομορφίας, πολιτική συνείδηση)
- v. Κοινωνικές δεξιότητες (δυνατότητα επιρροής, επικοινωνιακές ικανότητες, ηγεσία, διαχείριση συγκρουσιακών καταστάσεων, δημιουργία δεσμών, συνεργασία, δεξιότητες ομαδικής εργασίας, προσαρμοστικότητα και ευελιξία στις αλλαγές).

Ο Meisler (2012; 441-455), διερευνώντας τη σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και αντιληπτής οργανωσιακής δικαιοσύνης, καθώς και τη διασύνδεσή της με τις προθέσεις εθελοντικής αποχώρησης από την εργασία, σε 368 υπαλλήλους ενός χρηματοπιστωτικού οργανισμού, καταδεικνύει πως η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται θετικά με την αντιληπτή οργανωσιακή δικαιοσύνη και αρνητικά με την επιθυμία αποχώρησης. Ο ερευνητής, βάσει των ευρημάτων του, προτείνει πως οι επιχειρήσεις θα πρέπει να χρησιμοποιούν εργαλεία ενίσχυσης της συναισθηματικής νοημοσύνης των υπαλλήλων τους, ως καλή πρακτική διαχείρισης και ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων.

Επιπλέον, οι Hess & Bacigalupo (2011; 710-721), αναπτύσσουν ένα μοντέλο βάσει του μοντέλου των Goleman & Boyatzis αναφορικά με τα τέσσερα βασικά στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης, με σκοπό την αντιστοίχιση των 20 βασικών συναισθηματικών δεξιοτήτων που χρησιμοποιούνται για τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο. Οι ερευνητές καταλήγουν στο συμπέρασμα πως οι συναισθηματικές δεξιότητες είναι κρίσιμες για τη λήψη αποφάσεων, αλλά και για την αξιολόγηση της ορθότητας και αποτελεσματικότητας των αποφάσεων που λαμβάνονται στους οργανισμούς, προτείνοντας πως οι πρακτικές εφαρμογές της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορούν να αποτελέσουν βασικό στοιχείο της στρατηγικής για την ενίσχυση της ατομικής και οργανωσιακής απόδοσης, καθώς και για την αξιολόγηση των επιπτώσεων των εν λόγω αποφάσεων.

Οι Leggat & Balding (2013; 312-329), διερευνούν τη σχέση ηγεσίας και συναισθηματικής νοημοσύνης στο πλαίσιο των μονάδων παροχής υπηρεσιών υγείας, εξετάζοντας τις απόψεις και στάσεις 28 κλινικών ιατρών που είναι υπεύθυνοι για την κλινική ασφάλεια αποτελεσματικότητα μονάδων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας υγείας στην Αυστραλία. Βάσει θεματικής ανάλυσης των σημαντικότερων οργανωσιακών παραγόντων που επιδρούν στην κλινική αποτελεσματικότητα της

υγείας, οι ερευνητές αποδεικνύουν πως οι σημαντικότεροι εξ αυτών για την ηγεσία σε κλινικό περιβάλλον είναι η αυτογνωσία, η κατανόηση των κλινικών αρχών, η αξιοπιστία και η συναισθηματική νοημοσύνη.

Οι Boyatzis & Soler (2012; 23-30), εξετάζουν το ρόλο της συναισθηματικής και κοινωνικής νοημοσύνης στην ηγεσία οικογενειακών επιχειρήσεων, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες των εν λόγω οργανισμών μπορούν να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητά τους μέσω της διάχυσης ενός κοινού οράματος. Οι ερευνητές, εξετάζοντας μία περίπτωση οικογενειακής επιχείρησης, αποδεικνύουν πως με τη χρήση της συναισθηματικής νοημοσύνης, τα μέλη της επιχείρησης εμπνέονται από τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ τους, δημιουργώντας ένα κοινό όραμα με τις υπόλοιπες ενδιαφερόμενες ομάδες της επιχείρησης και της κοινότητας, ονομάζοντας το φαινόμενο αυτό ως «συναισθηματική μετάδοση». Τα αποτελέσματα της έρευνας αναδεικνύουν το ρόλο της ηγεσίας μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης, η οποία μπορεί να συμβάλλει με κρίσιμο τρόπο στην ανανέωση των οικογενειακών επιχειρήσεων και των τοπικών κοινοτήτων όπου αυτές δραστηριοποιούνται.

Οι Lam & O'Higgins (2012; 149-174), διερευνούν τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης των προϊσταμένων, των στυλ ηγεσία και των εργασιακών αποτελεσμάτων των υπαλλήλων σε 323 εργαζομένους δύο από τους μεγαλύτερους οργανισμούς της Κίνας, χρησιμοποιώντας το εργαλείο μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης WEIS και το ερωτηματολόγιο ηγεσίας MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire- MLQ). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, η μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζει σημαντικά τη σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης των προϊσταμένων και βαθμού εργασιακής ικανοποίησης των υφισταμένων, αν και δεν αποδεικνύεται στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης, εργασιακής απόδοσης, οργανωσιακής δέσμευσης και εργασιακού στρες.

Οι Gignac et al (2012; 104-116) εξετάζουν τη στατιστική ισχύ της σχέσης μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και αποδοτικότητας στις πωλήσεις σε μία ομάδα φαρμακευτικών αντιπροσώπων κατά τη διάρκεια εξαγοράς μίας φαρμακευτικής επιχείρησης στην Αυστραλία, αποδεικνύοντας πως τα επίπεδα αυτοαναφερόμενης συναισθηματικής νοημοσύνης σχετίζονται στατιστικά σημαντικά με την αποδοτικότητα στις πωλήσεις.

Γενικότερα, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένα θέμα μεγάλου ενδιαφέροντος και διαλόγου μεταξύ επαγγελματιών και ακαδημαϊκών αναφορικά με την ικανότητά της να προβλέπει την ευημερία και την αποδοτικότητα των εργαζομένων και των εργασιακών ομάδων (Joseph & Newman, 2010; 55). Έτσι, καθώς οι επιχειρήσεις φαίνονται όλο και πιο πρόθυμες να ενσωματώσουν την αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, διάφορα τεστ έχουν κατασκευαστεί για το σκοπό αυτό.

Παραδείγματα αυτών, όπως έχουν περιγραφεί στο προηγούμενο κεφάλαιο, είναι η κλίμακα MSCEIT, η κλίμακα Bar-On Emotion Quotient Inventory (EQ-i), το ερωτηματολόγιο ECI (Emotional Competency Inventory-ECI), η κλίμακα Emotional Intelligence Appraisal (EIA), το ερωτηματολόγιο Levels of Emotional Awareness Scale (LEAS) και το Self Report Emotional Intelligence Test. Επίσης, το εργαλείο Work Profile Questionnaire – Emotional Edition (WPQei) είναι ευρέως διαδεδομένο για την αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης κατά την επιλογή προσωπικού, καθώς έχει τη δυνατότητα να αξιολογεί εκείνες τις ικανότητες (καινοτομικότητα, αυτογνωσία, διαίσθηση, παρακίνηση, επικοινωνία, ενσυναίσθηση) που είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική εργασιακή απόδοση.

Αν και μερικά από αυτά τα μέτρα είναι τεστ ικανοτήτων, τα περισσότερο δημοφιλή στην πράξη είναι τα ερωτηματολόγια αυτοαναφοράς που αξιολογούν συγκεκριμένα γνωρίσματα της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπου οι υποψήφιοι αναφέρουν τις ικανότητες και δεξιότητές τους σε σχέση με την κατανόηση του εαυτού τους και των άλλων και με τις δυνατότητες προσαρμογής τους στις περιβαλλοντικές απαιτήσεις. Ωστόσο, παρά την ευρεία χρήση των εργαλείων αυτών, θα πρέπει να αναφερθεί πως στην πράξη χαρακτηρίζονται από δύο βασικά προβλήματα. Το πρώτο είναι το «φτωχό» περιεχόμενό τους, καθώς πολλά εργαλεία αυτοαναφοράς της συναισθηματικής νοημοσύνης χαρακτηρίζονται από σημαντικό βαθμό θεωρητικής και εμπειρικής επικάλυψης από τα παραδοσιακά μέτρα αξιολόγησης της προσωπικότητας (Dawda & Hart, 2000; 809), ενώ το δεύτερο είναι πως σε πολλές περιπτώσεις η εφαρμογή τους οδηγεί σε σημαντικά υψηλότερες βαθμολογήσεις εκ μέρους των υποψηφίων από ότι αναμένεται (Day & Carroll, 2008; 783). Για τους λόγους αυτούς θα πρέπει να εφαρμόζονται με μεγάλη προσοχή κατά τη διαδικασία επιλογής προσωπικού, διότι μπορούν να οδηγήσουν σε εσφαλμένα, μεροληπτικά και αναξιόπιστα συμπεράσματα.

Η εφαρμογή της αξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης στις διαδικασίες επιλογής προσωπικού αποτελεί μία μέθοδο που εφαρμόζεται κυρίως τα τελευταία χρόνια, ως αποτέλεσμα του εκσυγχρονισμού και της ανάπτυξης βέλτιστων πρακτικών για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Οι Bechtold et al (2011; 1087) αναφέρουν πως η χρήση της μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης για την επιλογή των καταλληλότερων υποψηφίων σε θέσεις εργασίας που συνεπάγονται ιδιαίτερο συναισθηματικό βάρος είναι εξαιρετικά επωφελής, δεδομένου ότι οι αρνητικές επιπτώσεις αυτού του τύπου εργασίας επηρεάζουν σημαντικά την ευημερία των εργαζομένων. Οι ίδιοι ερευνητές καταδεικνύουν πως η ικανότητα των εργαζομένων να αναγνωρίζουν τα συναισθήματα των άλλων μπορεί να περιορίσει σημαντικά αυτές τις αρνητικές επιπτώσεις, βρίσκοντας πως η σχέση βαθμού δέσμευσης στην εργασία και συναισθηματικής ικανότητας είναι σημαντική και καταλήγοντας πως η επιλογή εργαζομένων, ιδιαίτερα σε θέσεις εργασίας που ενέχουν σημαντικό συναισθηματικό άγχος, όπως είναι οι νοσηλευτές ή οι αστυνομικοί, θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει και αξιολογήσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Επιπλέον, οι Zampetakis & Moustakis (2011; 77) αναφέρουν πως η επιλογή στελεχών βάσει κριτηρίων συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελεί μία καλή πρακτική της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων στους σύγχρονους οργανισμούς, καθώς ανεξαρτήτως της φύσης των οργανωσιακών στόχων, η εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις συναισθηματικές ικανότητες του ηγέτη – προϊσταμένου, επηρεάζοντας παράλληλα σε μεγάλο βαθμό και την εργασιακή απόδοση. Συνεπώς, η ατομική εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται άμεσα με τη συναισθηματική νοημοσύνη και ικανότητα διαχείρισης των συναισθημάτων των άλλων σε έναν οργανισμό, δεδομένου ότι ο εντοπισμός και η ρύθμιση των συναισθημάτων επιδρά θετικά στο βαθμό ικανοποίησης στο χώρο εργασίας.

Ακόμη, ο Cherniss (2010; 121) προτείνει πως τα εργαλεία αξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης που μπορούν να εφαρμοστούν για την επιλογή των υποψηφίων διακρίνονται σε τρεις βασικές κατηγορίες, τα τεστ ικανοτήτων, τα τεστ αυτοαναφοράς και διάφορα άλλα εναλλακτικά μέτρα. Συγκεκριμένα, ο Cherniss (2010; 124) αναφέρει πως το MSCEIT αποτελεί το καλύτερο εργαλείο για το σκοπό αυτό, διότι χαρακτηρίζεται από εγκυρότητα και αξιοπιστία, αν και τονίζει την ανάγκη ανάπτυξης νέων εργαλείων που θα λαμβάνουν υπόψη τους το πλαίσιο στο οποίο εφαρμόζονται, ενσωματώνοντας κριτήρια συμπεριφορικής αξιολόγησης σε

συνδυασμό με άλλες σύγχρονες πρακτικές επιλογής, όπως είναι τα κέντρα αξιολόγησης και τα παιχνίδια ρόλων.

Στο πλαίσιο αυτό, οι Lopes et al (2006; 132) καταδεικνύουν πως η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται θετικά με την εργασιακή απόδοση, αλλά οι Kaplan et al (2010; 175) σημειώνουν πως η εστίαση στο πεδίο της συναισθηματικής νοημοσύνης αναφορικά με τους σύγχρονους οργανισμούς και επιχειρήσεις θα πρέπει να μετατοπιστεί στα αποτελέσματα της εργασίας, μέσω μίας στρατηγικής προσέγγισης που εξετάζει τους τρόπους και το βαθμό επίτευξης των οργανωσιακών στόχων. Έτσι, οι τελευταίοι ερευνητές προτείνουν πως μία χρήσιμη στρατηγική για τους σύγχρονους οργανισμούς είναι πρώτα να εντοπίσουν εκείνες τις συναισθηματικές ικανότητες και δεξιότητες που απαιτούνται για την εκπλήρωση των στόχων, και στη συνέχεια να τις ενσωματώσουν στις αξιολογήσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης για την επιλογή των καταλληλότερων εργαζομένων, δεδομένου ότι οι απαιτούμενες αντίστοιχες ικανότητες δεν ταυτίζονται στο εκάστοτε οργανωσιακό πλαίσιο.

Οι Gondal & Husain (2013; 153-162), διερευνώντας τις γνωστικές και συναισθηματικές πτυχές της νοημοσύνης και τα αντίστοιχα συμπεριφορικά και ψυχολογικά αποτελέσματα στην εργασιακή απόδοση 300 υπαλλήλων οργανισμών και επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών, εξετάζουν την ισχύ της νοημοσύνης ως προβλεπτικό παράγοντα των εργασιακών δεξιοτήτων και συμπεριφορών κατά την εκτέλεση συγκεκριμένων καθηκόντων στο χώρο εργασίας. Η έρευνα αποκαλύπτει πως το Πηλίκιο Νοημοσύνης (Intelligence Quotient – IQ) δε σχετίζεται στατιστικά σημαντικά με την εργασιακή απόδοση των υπαλλήλων, οδηγώντας στο συμπέρασμα πως αυτό από μόνο του είναι ανεπαρκές για την επιτυχία στο χώρο εργασίας. Αντίθετα, οι ερευνητές αποδεικνύουν πως η συναισθηματική νοημοσύνη έχει στατιστικά σημαντική και θετική σχέση με την εργασιακή απόδοση, προτείνοντας πως τα μέτρα αξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης θα πρέπει να χρησιμοποιούνται σε συνδυασμό με άλλες πηγές πληροφόρησης για τους εργαζομένους, όπως είναι τα ψυχομετρικά τεστ και τα τεστ IQ, με σκοπό τη βελτίωση της συνολικής οργανωσιακής αποδοτικότητας.

Ακόμη, οι Christiansen et al (2010; 89) αναφέρουν πως δεν έχουν όλα τα εργαλεία μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης την ίδια προβλεπτική αξία αναφορικά με την εργασιακή απόδοση, και για το λόγο αυτό η εφαρμογή τους κατά την επιλογή



προσωπικού δε συνεπάγεται απαραίτητα και την επιλογή του καταλληλότερου υποψηφίου, δεδομένου ότι σε ορισμένες περιπτώσεις παρέχουν σχετικά περιορισμένη πληροφόρηση σχετικά με τις γνωστικές ικανότητες, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και το επίπεδο ευσυνειδησίας, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για τεστ αυτοαναφοράς. Επίσης, οι Day & Carroll (2008) τονίζουν πως σε ορισμένες περιπτώσεις υπάρχει περίπτωση οι υποψήφιοι να υποκρίνονται πως έχουν συγκεκριμένες συναισθηματικές ικανότητες κατά τη συμπλήρωση αντίστοιχων τεστ, με σκοπό να προτιμηθούν ως καταλληλότεροι για μία θέση εργασίας. Οι ερευνητές καταλήγουν πως οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν τα εν λόγω τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους αυτή τη διαπίστωση, καταλήγοντας πως η μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης μέσω του MSCEIT είναι αποτελεσματικότερη σε σύγκριση με το EQ-i, του οποίου η χρήση αυξάνει την πιθανότητα επιλογής ενός υποψηφίου βάσει αναξιόπιστης πληροφόρησης.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η ενσωμάτωση της μέτρησης και αξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης στις διαδικασίες επιλογής προσωπικού μπορεί να παρέχει σημαντικά οφέλη στις σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμούς. Πέρα από τις θεωρητικές προσεγγίσεις του ζητήματος της συναισθηματικής νοημοσύνης, η αξία της στον πραγματικό κόσμο των επιχειρήσεων μπορεί να αποδειχθεί από μία σειρά περιπτώσεων οργανισμών που εφαρμόζουν αντίστοιχες πρακτικές. Ιδιαίτερα στον κλάδο των υπηρεσιών, πολλές είναι πλέον οι επιχειρήσεις που αξιολογούν τα επίπεδα συναισθηματικής ευφυΐας για την επιλογή των καταλληλότερων υποψηφίων και τη μετέπειτα ανάπτυξη του προσωπικού εντός του ισχύοντος οργανωσιακού πλαισίου. Επιπλέον, οι μηχανισμοί αυτοί για την αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης φαίνεται ότι είναι πλέον ιδιαίτερα δημοφιλείς σε πολυεθνικές εταιρίες και ομίλους, οι οποίοι βέβαια έχουν και τη δυνατότητα κάλυψης του αντίστοιχου κόστους εφαρμογής των εν λόγω πρακτικών. Ακόμη, πολλές από αυτές τις επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στον κλάδο των υπηρεσιών, ενώ σε ένα μεγάλο αριθμό περιπτώσεων η αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης πραγματοποιείται για την κάλυψη εργασιακών θέσεων που σχετίζονται με τις πωλήσεις, την ηγεσία, τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, τη διοίκηση επιχειρήσεων και την εξυπηρέτηση πελατών.

### **3.7 ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

Στο παρόν κεφάλαιο εξετάστηκε το θεωρητικό πλαίσιο που αφορά τη διαδικασία επιλογής προσωπικού, σε συνδυασμό με τις πρακτικές, τις μεθόδους και τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς κατά την προσέλκυση και επιλογή των καταλληλότερων υποψηφίων. Ακόμη, εξετάστηκε το ζήτημα της αξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης στην επιλογή προσωπικού, ώστε στο κεφάλαιο που ακολουθεί να διερευνηθούν περιπτώσεις ανάλογων εφαρμογών σε ρεαλιστικές επιχειρησιακές συνθήκες.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΝ

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Abraham, R. (1999). Emotional intelligence in organizations: A conceptualization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 125(2), 209-224.
- Armstrong, M. (2006). *Human Resource Management Practice* (11<sup>th</sup> ed.). London: Kogan Page Ltd.
- Barrick, M.R., & Mount, M.K. (2004). Select on conscientiousness and emotional stability. In E. A. Locke (Ed.), *Handbook of principles of organizational behavior* (pp. 15-28). Malden, MA: Blackwell.
- Beardwell, I., Holden, L., & Claydon, T. (2004). *Human Resource Management – A Contemporary Perspective*. Edinburgh: Pearson Education Limited
- Bechtold, M.N., Rohrmann, S., De Pater, I.E., & Beersma, B. (2011). The primacy of perceiving: Emotion recognition buffers negative effects of emotional labor. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 1087-1094
- Belcourt, M. (2006). Outsourcing – the benefits and the risks. *Human resource management Review*, 16 (2), 269-279
- Boyatzis, R.E., & Soler, C. (2012). Vision, leadership and emotional intelligence transforming family business. *Journal of Family Business Management*, 2(1), 23-30
- Bratton, J., & Gold, J. (2007). *Human Resource Management: Theory and Practice* (2nd Ed.). London: MacMillan
- Brown, P., & Smetherham, C. (2006). *The Changing Graduate Labor. Market: A Review of the Evidence*. Technical Report for the Welsh Assembly
- Bryon, M. (2009). *Ultimate psychometric tests: Over 1,000 verbal, numerical, diagrammatic, and IQ practice tests*. Milford, CT: Kogan Page.
- Cascio, W. (2009). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits* (11 th edition). New York: McGraw-Hill.
- Cattell, R. (2010). *The scientific analysis of personality*. Piscataway, NJ: Transaction.
- Cavello, K. (2012). Emotional Competence and Leadership Excellence at Johnson and Johnson. *Europe's Journal of Psychology*, 8(3), 23-30

- Cherniss, C. (2010). Emotional Intelligence: Toward clarification of a concept. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 3, 110-126
- Chien, C.F., & Chen, L.F. (2008). Data mining to improve personnel selection and enhance human capital: A case study in high-technology industry. *Expert Systems With Applications*, 34, 280–290.
- Christiansen, N.D., Janovics, J. E., & Siers, B. P. (2010). Emotional intelligence in selection contexts: measurement method, criterion-related validity, and vulnerability to response distortion. *International Journal of Selection and Assessment*, 18, 87-101
- Dawda, D., & Hart, S.D. (2000). Assessing emotional intelligence: Reliability and validity of the Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i) in university students. *Personality and Individual Differences*, 28, 797–812.
- Day, A.L., & Carroll, S.A. (2008). Faking emotional intelligence (EI): Comparing response distortion on ability and trait-based EI measures. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 761–784.
- DeRue, D.S., & Morgeson, F.P. (2007). Stability and change in person-team and person- role fit over time: The effects of growth satisfaction, performance, and general self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1242-1253.
- Dessler, G. (2008). *Human Resource Management* (11 th ed), New Jersey: Prentice Hall
- Dursun, M., & Karsak, E.E. (2010). A fuzzy MCDM approach for personnel selection. *Expert Systems With Applications*, 37, 4324–4330.
- Edenborough, R. (2008). *Assessment methods in recruitment, selection, and performance: A manager's guide to psychometric testing, interviews, and assessment centers*. Milford, CT: Kogan Page.
- Gignac, G.E., Harmer, R.J., & Jennings, S. (2012). EI training and sales performance during a corporate merger. *Cross Cultural Management*, 19(1), 104-116
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books

- Gondal, U.H., & Husain, T. (2013). A Comparative Study of Intelligence Quotient and Emotional Intelligence: Effect on Employees' Performance. *Asian Journal of Business Management*, 5(1), 153-162
- Gregory, R.J. (2007). *Psychological testing: History, principles, and applications*. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Griffin W.R. (2006). *Management* (8 th ed) New York: Houghton Mifflin Company
- Groth-Marnat, G. (2010). *Handbook of psychological assessment*. New York, NY: Wiley.
- Guion, R.M. (2010). *Assessment, measurement, and prediction for personnel decisions*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Hess, J.D., & Bacigalupo, A.C. (2011). Enhancing decisions and decision-making processes through the application of emotional intelligence skills. *Management Decision*, 49(5), 710-721
- Hogan, T.P. (2007). *Psychological testing: A practical introduction*. New York, NY: Wiley.
- Hunt, S.T. (2008). *The art and science of staffing, assessment, and employee selection*. New York, NY: Wiley.
- Joseph, D.L., & Newman, D.A. (2010). Emotional intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model. *Journal of Applied Psychology*, 95, 54–78.
- Judge, T.A., Bono, J.E., Ilies, R., & Gerhardt, M.W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780.
- Kaplan, S., Cortina, J. & Ruark, G. (2010). Oops. . . . We Did It Again: Industrial Organizational's Focus on Emotional Intelligence Instead of on Its Relationships to Work Outcomes. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 3, 171–177.

- Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D., & Johnson, E.C. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-superior fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342
- Lam, C.S., & O'Higgins, E.R.E. (2012). Enhancing employee outcomes: The interrelated influences of managers' emotional intelligence and leadership style. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(2), 149-174
- Leggat, S.G., & Balding, C. (2013). Achieving organizational competence for clinical leadership: The role of high performance work systems. *Journal of Health Organization and Management*, 27(3), 312-329
- Lopes, P. N., Grewal, D., Kadis, J., Gall, M., & Salovey, P. (2006). Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work. *Psicothema*, 18, 132–138
- Mathis R.L., & Jackson, J.H (2010). *Human Resource Management* (13<sup>th</sup> ed.). US: South-Western Learning.
- Meade, A., Michels, L., & Lautenschlager, G. (2007). Are Internet and Paper-and-Pencil Personality Tests Truly Comparable? An Experimental Design Measurement Invariance Study. *Organizational Research Methods*, 10(2), 322-327.
- Mehrabad, M.S., & Brojeny, M. F. (2007). The development of an expert system for effective selection and appointment of the jobs applicants in human resource management. *Computers & Industrial Engineering*, 53, 306–312.
- Meisler, G. (2012). Empirical exploration of the relationship between emotional intelligence, perceived organizational justice and turnover intentions. *Employee Relations*, 35(4), 441-455
- Noe, R.A. (2012). *Human resource management: Gaining a competitive edge*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Nye, D.C., Do, B.R., Drasgow, F., & Fine, S. (2008). Two-Step Testing in Employee Selection: Is score inflation a problem? *International Journal of Selection and Assessment*, 16(2), 112-120

- Ones, D.S., & Viswesvaran, C. (2007). Labor market influences on personality scale scores among job applicants: Four field studies in personnel selection settings. *Journal of Personnel Psychology*, 6, 71–84.
- Osoian, C., Nistor, R., & Zaharie, M. (2010). Qualitative and Quantitative Analysis of the Employers' View upon Quality of Education. *Research Methodology for Business and Management Studies*, 3, 409-415.
- Rahim, S.H., & Malik, M.I. (2010). Emotional Intelligence and Organisational Performance: A Case study of Banking Sector in Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(10), 451 – 460
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2011). *Organizational behavior* (14th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Rogelberg, S. (ed.) (2007). *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*. NY: Sage Publications
- Schmitz, H. (1995). Collective Efficiency: Growth path for small scale industry. *The Journal of development studies*, 31(4), 529-566
- Shih, H.S., Huang, L.C., & Shyr, H. J. (2005). Recruitment and selection processes through an effective GDSS. *Computers and Mathematics With Applications*, 50, 1543–1558.
- Shilling, G. (2010). Personnel Selection. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 74(4), 441-451
- Slaski, M., & Cartwright, S. (2003). Emotional intelligence training and its implications for stress, health and performance. *Stress and Health*, 19, 233– 239.
- Spencer, J.D. (2004). *Fundamentals of Staff Development*. NE: University of New England
- Stegorean, R., & Gavrea, C. (2010). Innovation and Development – Criteria for Organizational Performance. Proceedings of the 3 rd International Conference Managerial Challenges of the Contemporary Society, Cluj-Napoca: Risoprint, 2010, pp. 202-206.

Swoboda, B., Pop, N.A., & Dabija, C.D. (2010). Vertical Alliances between Retail and Manufacturer Companies in the Fashion Industry. *Amfiteatrul Economic*, 12(28), 634-649.

Tippins, N., & Farr, J. (2010). *Handbook of Employee Selection*. NY: Routledge

Wolf, I., & van der Velden, R. (2001). Selection Processes for Three Types of Academic Jobs. *European Sociological Review*, 17(3), 317-330.

Zampetakis, L., & Moustakis, V. (2011). Managers' Trait Emotional Intelligence and Group Outcomes: The case of Group Job Satisfaction. *Small Group Research*, 42(1), 77-102

Χυτήρης, Α.Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ: ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ

#### 4.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι η παρουσίαση και ανάλυση περιπτώσιολογικών μελετών επιχειρήσεων, οι οποίες εφαρμόζουν πρακτικές αξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης για την προσέλκυση, επιλογή και πρόσληψη των υπαλλήλων τους, ως μέρος της ευρύτερης πολιτικής τους για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Οι εταιρείες που εξετάζονται κατά σειρά είναι ο όμιλος Johnson & Johnson, η εταιρεία καλλυντικών προϊόντων L’Oreal, η φαρμακευτική εταιρεία Sanofi-Aventis, η Πολεμική Αεροπορία των ΗΠΑ United States Air Force, ο βασικός προμηθευτής ειδών κρέατος της McDonalds Amadori Foods, η εταιρεία παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών American Express, η τράπεζα CICB, ο ξενοδοχειακός όμιλος Sheraton και η αλυσίδα πώλησης προϊόντων καφέ Starbucks. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να σημειωθεί πως η επιλογή των παραπάνω οργανισμών έγινε λόγω της διαφορετικής φύσης της αντίστοιχης αγοράς δραστηριοποίησής τους, με σκοπό να παρουσιαστεί ένα αντιπροσωπευτικό και ευρύ φάσμα πρακτικών ενσωμάτωσης της αξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης στις διαδικασίες επιλογής και ανάπτυξης προσωπικού. Επιπλέον, ένας ακόμη λόγος για την επιλογή αυτή είναι το γεγονός της διαθεσιμότητας στοιχείων και δεδομένων για την πραγματοποίηση της έρευνας, δεδομένου ότι οι επιλεγμένοι οργανισμοί είναι ιδιαίτερα γνωστοί σε παγκόσμιο επίπεδο. Ωστόσο, η διερεύνηση των οφελών και περιορισμών της μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης για την επιλογή των καταλληλότερων υποψηφίων στο χώρο εργασίας δε θα πρέπει να περιορίζεται στις εξεταζόμενες περιπτώσεις, καθώς ένας μεγάλος αριθμός εναλλακτικών περιπτώσεων οργανισμών μπορούν να μελετηθούν, όπως είναι η Procter & Gamble, η Coca-Cola, η UBS, η Ernst & Young, η Grant Thornton και η Volvo.

## 4.2 JOHNSON & JOHNSON: ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Η εταιρεία Johnson & Johnson (J&J) αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες παγκοσμίως εταιρείες, έχοντας ηγετική θέση στην αγορά προϊόντων τεράστιας ποικιλίας και επιτυγχάνοντας σταθερά υψηλές ετήσιες οικονομικές επιδόσεις.<sup>1</sup> Ωστόσο, το 2010 η εταιρεία έπρεπε να αντιμετωπίσει μία κρίση, η οποία προήλθε από την αναγκαστική απόσυρση 11 προϊόντικών γραμμών από την αγορά των ΗΠΑ, καθώς και από τις ανακλήσεις προϊόντων φροντίδας ματιών από τις αγορές της Ευρώπης και της Ασίας. Ως αποτέλεσμα της κρίσης αυτής, η εταιρεία αναγκάστηκε να δεχτεί ομοσπονδιακή εποπτεία για τρία εργοστάσια παραγωγής, αναλαμβάνοντας στη συνέχεια μία σειρά στρατηγικών για την αποκατάσταση της φήμης της. Μία από τις βασικότερες στρατηγικές για την ενίσχυση της εμπιστοσύνης και πιστότητας των καταναλωτών ήταν η ανάπτυξη ενός προγράμματος για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, εξασφαλίζοντας παράλληλα πως τα στελέχη της θα είχαν τις απαραίτητες ικανότητες για να ηγηθούν της επιχείρησης. Ουσιαστικά, η J&J προσπάθησε να εφαρμόσει μία νέα μέθοδο για την προώθηση και επιλογή των στελεχών, κατανοώντας τις διαφορές μεταξύ μέτριων σε επιδόσεις και των εξαιρετικών στελεχών, όσον αφορά τις ικανότητές τους σε επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης.

Για την ανάπτυξη αυτού του προγράμματος συναισθηματικής νοημοσύνης για την επιλογή των ανώτερων στελεχών εντός της επιχείρησης, η J&J πραγματοποίησε έρευνα σε 358 στελέχη της, τα οποία κλήθηκαν να απαντήσουν ένα ερωτηματολόγιο 183 ερωτήσεων, οι οποίες συντέθηκαν από το μοντέλο ηγεσίας και ικανότητας της J&J (J&J leadership competency model) που ονομάζεται the Standards of Leadership (SOL) και από το ερωτηματολόγιο συναισθηματικής νοημοσύνης Emotional Competence Inventory (ECI) των Boyatzis & Goleman. Το SOL περιέχει ένα παραδοσιακό μείγμα διοικητικών και ηγετικών ικανοτήτων, οι οποίες βασίζονται στο credo της J&J, συμπεριλαμβάνοντας τη φιλοσοφία της εταιρείας σχετικά με την ευθύνη, την ακεραιότητα και την ηθική συμπεριφορά. Οι ηγετικές ικανότητες του SOL περιέχουν τον προσανατολισμό στα επιχειρησιακά αποτελέσματα, την προώθηση της καινοτομίας, τη διαχείριση της πολυπλοκότητας, την εστίαση στον πελάτη, την ανάπτυξη των υφισταμένων, τη δημιουργία συνεργασιών, την ενίσχυση της οργανωσιακής αλλαγής και τη συμπεριφορά βάσει των οργανωσιακών αξιών.

---

<sup>1</sup> <http://www.inj.com/connect/>

Από την άλλη πλευρά, το ECI περιέχει 20 κοινωνικές και συναισθηματικές δεξιότητες που οργανώνονται σε 4 βασικές κατηγορίες ή συμπεριφορικές ομάδες, οι οποίες είναι η αυτογνωσία, η αυτοδιαχείριση, η κοινωνική επίγνωση και οι κοινωνικές δεξιότητες.

Έτσι, αναπτύχθηκε ένα πρόγραμμα συναισθηματικής νοημοσύνης με εστίαση στην ηγεσία, με σκοπό την ενσωμάτωσή του στις πολιτικές διοίκησης των ανθρώπινων πόρων και συγκεκριμένα στην επιλογή των στελεχών και τις στρατηγικές προαγωγής τους (Cavallo, 2011). Σύμφωνα με το ερευνητικό αυτό πρόγραμμα καταδείχτηκε πως τα πιο αποδοτικά στελέχη είναι περισσότερο «συναισθηματικά ικανά» από τα υπόλοιπα, καθώς και πως οι σημαντικότερες ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης για τους προϊσταμένους είναι η αυτογνωσία, ο προσανατολισμός στα επιτεύγματα, η ανάληψη πρωτοβουλιών, οι ικανότητες ηγεσίας, οι ικανότητες να επηρεάζουν τους άλλους και η δυνατότητα να λειτουργούν ως καταλύτες της οργανωσιακής αλλαγής. Επίσης, αποδείχτηκε πως τα στελέχη με τις μεγαλύτερες δυνατότητες, δηλαδή οι προϊστάμενοι που σύμφωνα με την αξιολόγηση είχαν επιτύχει το υψηλότερο ποσοστό των επιχειρησιακών στόχων, είχαν και μεγαλύτερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης, ενώ παράλληλα ήταν πρόθυμοι να αναλάβουν και μεγαλύτερες ευθύνες.

Συνολικά, αναπτύχθηκε ένα πρόγραμμα αξιολόγησης και επιλογής των στελεχών βάσει των σημαντικότερων ικανοτήτων σύμφωνα με το credo της J&J, δηλαδή της προσήλωσης στα επιχειρησιακά αποτελέσματα, της διαχείρισης της διοικητικής πολυπλοκότητας και της προώθησης της καινοτομίας, και βάσει των κυριότερων ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης, δηλαδή της αυτογνωσίας, της διαχείρισης και της αυτορρύθμισης των συναισθημάτων. Μετά την ανάπτυξη του προγράμματος αυτού για την επιλογή και προαγωγή των στελεχών, η μέθοδος αυτή επεκτάθηκε και τις πρακτικές επιλογής νέων υπαλλήλων, καθώς και στις στρατηγικές αξιολόγησης της εργασιακής απόδοσης και της αξιολόγησης των δυνατοτήτων προαγωγής. Παράλληλα, αναπτύχθηκε και ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα συναισθηματικής νοημοσύνης για όλους τους υπαλλήλους της J&J.

Συνολικά, η ενσωμάτωση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην εταιρεία J&J πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της αξιολόγησης, επιλογής και προαγωγής των στελεχών και αργότερα επεκτάθηκε σε όλο το φάσμα των πολιτικών για τη

διαχείριση και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων, αναδεικνύοντας τη νέα φιλοσοφία της εταιρείας πως η συναισθηματική νοημοσύνη είναι κρίσιμης σημασίας για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία της. Επιπλέον, η ανάπτυξη του προγράμματος αυτού βασίστηκε στις προκλήσεις που έπρεπε να αντιμετωπίσει η J&J μετά το 2010, οι οποίες προκάλεσαν μείωση της εμπιστοσύνης του καταναλωτικού κοινού, με απώτερο στόχο τον περιορισμό περιστατικών αναγκαστικής απόσυρσης προϊόντων από τις αγορές. Το πρόγραμμα βρίσκεται σε εξέλιξη και μέχρι σήμερα η J&J δεν έχει αναγκαστεί να αποσύρει κάποιο προϊόν.

### **4.3 L'OREAL: ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΠΕΥΘΥΝΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ**

Η ανάπτυξη πολιτικών επιλογής προσωπικού πωλήσεων βάσει αξιολογήσεων συναισθηματικής νοημοσύνης στη L'Oreal, μία από τις μεγαλύτερες παγκοσμίως εταιρείες πώλησης καλλυντικών προϊόντων, πραγματοποιήθηκε πολλά χρόνια πριν και συγκεκριμένα κατά τη δεκαετία του 1990, όταν οι προϊστάμενοι των τμημάτων πωλήσεων στα καταστήματα λιανικού εμπορίου της εταιρείας εντόπισαν σημαντικές ανεπάρκειες και προβλήματα στους πωλητές αναφορικά με τη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων.<sup>2</sup> Συγκεκριμένα, εντοπίστηκε πως ένα μεγάλο ποσοστό των πωλητών της L'Oreal δεν άκουγε τους πελάτες ή δεν μπορούσε να επικοινωνήσει αποτελεσματικά, επικεντρωνόταν στην πωλησιακή διαδικασία παρά στις απαντήσεις του πελάτη, ενώ παράλληλα δεν μπορούσε να προσαρμόσει το κατάλληλο στυλ πώλησης σύμφωνα με τη συμπεριφορά και τις διαθέσεις του πελάτη (Jennings & Palmer, 2007). Οι συμπεριφορές αυτές ήταν αποτέλεσμα των «φτωχών» ικανοτήτων διαχείρισης διαπροσωπικών σχέσεων, φαινόμενο ιδιαίτερα συχνό σε υπαλλήλους των τμημάτων πωλήσεων, δεδομένου ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την ανάπτυξη των πωλητών επικεντρώνεται στη βελτίωση των επικοινωνιακών τους δεξιοτήτων.

Λόγω των παραπάνω προβλημάτων, η L'Oreal ανέπτυξε ένα πρόγραμμα επιλογής πωλητών για τα σημεία λιανικής πώλησης των καλλυντικών της προϊόντων, το οποίο βασίστηκε στην αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης των υποψήφιων υπαλλήλων. Συγκεκριμένα, το πρόγραμμα βασίστηκε στο μοντέλο των Cherniss &

---

<sup>2</sup> <http://www.loreal.com/>

Goleman, βάσει του οποίου η αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης θα πρέπει να εστιάζει στην αξιολόγηση των αναγκών του οργανισμού και των προσωπικών αναγκών των εργαζομένων, στη μεγιστοποίηση των δυνατοτήτων μάθησης και εκπαίδευσης, στην προώθηση της συμμετοχικότητας, στη διασύνδεση των επιχειρησιακών στόχων με τις προσωπικές αξίες, στην προσαρμογή των ατομικών προσδοκιών αναφορικά με την εργασία, στην προώθηση της εφαρμογής νέων μαθησιακών αντικειμένων στην εργασία και, γενικότερα, στην ενίσχυση μίας εταιρικής κουλτούρας που ενθαρρύνει την οργανωσιακή αλλαγή.

Μετά την πρώτη εφαρμογή του προγράμματος αυτού, σύμφωνα με το οποίο οι υποψήφιοι πωλητές αξιολογήθηκαν και επιλέχθηκαν βάσει των βαθμολογιών τους σε τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης, σε συνδυασμό βέβαια με άλλα κριτήρια επιλογής, αποδείχθηκε πως μετά τον πρώτο χρόνο εφαρμογής του οι υπεύθυνοι πωλήσεων που επιλέχθηκαν σύμφωνα με μία σειρά συγκεκριμένων συναισθηματικών ικανοτήτων ήταν κατά πολύ περισσότερο παραγωγικοί σε σχέση με αυτούς που είχαν προσληφθεί χωρίς να ληφθούν υπόψη ανάλογα κριτήρια.

Σύμφωνα με έρευνα των Spencer et al (1997), σε ετήσια βάση οι πωλητές της πρώτης κατηγορίας πούλησαν προϊόντα μεγαλύτερης αξίας κατά \$91.370 σε σχέση με τη δεύτερη κατηγορία, επιφέροντας μία αύξηση εσόδων για τη L'Oreal της τάξης των \$2.558.360. Επιπλέον, οι υπεύθυνοι πωλήσεων που επιλέχθηκαν βάσει των συναισθηματικών τους ικανοτήτων κατέγραψαν μικρότερο κατά 63% ποσοστό αποχώρησης από την εργασία τον πρώτο χρόνο, ενώ επίσης αποδείχθηκε πως αυτοί που ήταν αποτελεσματικότεροι στη διαχείριση του άγχους κατά την πωλησιακή διαδικασία όχι μόνο είχαν περισσότερες συναισθηματικές ικανότητες αλλά κατέγραψαν και υψηλότερα καθαρά κέρδη και πωλήσεις ανά τετραγωνικό μέτρο ευθύνης, ανά υφιστάμενο πωλητή και ανά επενδυμένο δολάριο. Τέλος, αποκαλύφθηκε πως οι πωλητές που είχαν μέτρια επίδοση στα παραπάνω είχαν περιορισμένες διαπροσωπικές δεξιότητες.

Σήμερα, η L'Oreal αποτελεί την πρώτη παγκοσμίως εταιρεία καλλυντικών και προϊόντων ομορφιάς, είναι 27<sup>η</sup> στη λίστα των περισσότερο αναγνωρισμένων brands παγκοσμίως, δραστηριοποιείται σε 130 χώρες, ενώ το 2012 πραγματοποίησε πωλήσεις αξίας 22,5 δις ευρώ σε παγκόσμιο επίπεδο και εισήγαγε 130 προστατευμένες πατέντες καλλυντικών ειδών. Επίσης, απασχολεί 72.600 υπαλλήλους

126 διαφορετικών εθνικοτήτων, εκ των οποίων το 59% των στελεχών είναι γυναίκες (www.loreal.com). Η αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης κατά την επιλογή του προσωπικού πωλήσεων αποτελεί βασική πρακτική διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων της εταιρείας, ενώ το πρόγραμμα συναισθηματικής νοημοσύνης έχει επεκταθεί και στην επιλογή, ανάπτυξη και εκπαίδευση ολόκληρου του ανθρώπινου δυναμικού της.

#### **4.4 SANOFI-AVENTIS: ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ**

Η Sanofi-Aventis είναι μία από τις μεγαλύτερες φαρμακευτικές εταιρείες παγκοσμίως, δραστηριοποιείται σε πάνω από 100 χώρες στην παραγωγή και πώληση φαρμακευτικών σκευασμάτων και προϊόντων υγιεινής, ενώ απασχολεί πάνω από 100.000 υπαλλήλους.<sup>3</sup> Η εταιρεία από τον Ιούλιο του 2005 ανέπτυξε ένα πρόγραμμα συναισθηματικής νοημοσύνης για τους υπαλλήλους της με σκοπό να καθορίσει αν η εκπαίδευση στη συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται με την βελτίωση της απόδοσης στις πωλήσεις και αν επηρεάζει θετικά την οργανωσιακή κουλτούρα, με απώτερο στόχο η εταιρεία να γίνει «Εργοδότης Επιλογής» (Palmer & Jennings, 2007).

Αρχικά, λοιπόν, εκπαιδεύτηκε ένας επιλεγμένος αριθμός προϊσταμένων τμημάτων πωλήσεων, οι οποίοι στη συνέχεια ήταν οι εκπαιδευτές των αντιπροσώπων πωλήσεων που συμμετείχαν στον πρόγραμμα, ενώ σχηματίστηκαν δύο ομάδες, με σκοπό τη μετέπειτα συγκριτική ανάλυση. Οι 40 πωλητές που επιλέχθηκαν συμπλήρωσαν ένα ερωτηματολόγιο μέτρησης συναισθηματικής νοημοσύνης για την αξιολόγηση της συναισθηματικής τους συμπεριφοράς πάνω στην εργασία, ενώ επιλέχθηκαν άλλοι 30 πωλητές ως ομάδα ελέγχου, οι οποίοι επίσης συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο αλλά δεν συμμετείχαν στο πρόγραμμα ανάπτυξης συναισθηματικής νοημοσύνης.

Κατά τη διάρκεια των πρώτων 6 μηνών του προγράμματος, οι 40 πωλητές συμμετείχαν σε εργαστήρια και εκπαιδευτικές συνεδρίες, όπου εκπαιδεύτηκαν στις θεωρητικές προσεγγίσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης, σε δραστηριότητες συμπεριφοράς κατά την πωλησιακή διαδικασία και γενικότερα σε μεθόδους

---

<sup>3</sup> <http://en.sanofi.com/>

εφαρμογής της συναισθηματικής νοημοσύνης πάνω στην εργασία. Μετά από αυτό το χρονικό διάστημα, οι προϊστάμενοι των τμημάτων άρχισαν να αναλύουν τις συγκριτικές πωλήσεις μεταξύ των ομάδων ανάπτυξης και ελέγχου του προγράμματος, καταγράφοντας πως η πρώτη ομάδα των 40 πωλητών είχε επιτύχει 7% μεγαλύτερες πωλήσεις από την ομάδα ελέγχου των 30 πωλητών, ενώ όσο το πρόγραμμα συνεχιζόταν, οι πωλήσεις της πρώτης ομάδας βελτιώθηκαν ακόμα περισσότερο, φτάνοντας ένα μέσο όρο της τάξης του 13-15% περισσότερο συγκριτικά με τους υπόλοιπους πωλητές.

Το πρόγραμμα ολοκληρώθηκε μετά από 6 μήνες, συμπεριλαμβάνοντας ακόμη 70 αντιπροσώπους πωλήσεων, ενώ τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα ήταν τα εξής: (1) οι πωλητές που συμμετείχαν στο πρόγραμμα συναισθηματικής νοημοσύνης κατέδειξαν μία μέση βελτίωση 25% στην εκδήλωση της συναισθηματικής τους νοημοσύνης στο χώρο εργασίας, όπως καταγράφηκε από τους προϊσταμένους των τμημάτων, (2) οι πωλήσεις τους αυξήθηκαν και ήταν μεγαλύτερες της ομάδας ελέγχου κατά 13%, (3) τα ποσοστά διατήρησης των παραγωγικότερων πωλητών στην εταιρεία αυξήθηκαν κατά τη διάρκεια και μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος, (4) το πρόγραμμα απέδωσε περίπου 5 δολάρια για κάθε 1 δολάριο που επενδύθηκε στο πρόγραμμα συναισθηματικής νοημοσύνης.

Μετά την ανάπτυξη του προγράμματος αυτού, η εταιρεία εφάρμοσε μία ολοκληρωμένη πολιτική επιλογής υποψήφιων αντιπροσώπων πωλήσεων, σύμφωνα με την οποία οι υποψήφιοι θα πρέπει να διέλθουν μία ολοκληρωμένης αξιολόγησης που συμπεριλαμβάνει τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης, διαδικτυακές αξιολογήσεις και πολλαπλές συμπεριφορικές συνεντεύξεις. Πιο συγκεκριμένα, το επιτυχημένο προφίλ υποψήφιου αντιπροσώπου πωλήσεων βασίζεται στην αξιολόγηση των εξής τομέων: του προγραμματισμού και της οργάνωσης, της εστίασης στον πελάτη, της επικοινωνίας, της διαχείρισης της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, της ικανότητας πειθούς κατά την πώληση και της δημιουργίας αποτελεσματικών εργασιακών σχέσεων.

Μέχρι και σήμερα η Sanofi-Aventis αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες φαρμακευτικές εταιρείες παγκοσμίως, ενώ το 2012 είχε συνολικές καθαρές πωλήσεις \$34.947 εκατομμύρια, εκ των οποίων τα \$11.145 αφορούν αναδυόμενες αγορές. Επίσης, οι συνολικές της πωλήσεις αυξήθηκαν από το 2011 κατά 4,5%, ενώ σημειώνουν

σταθερή αύξηση την τελευταία επταετία. Συνοπτικά, η περίπτωση της Sanofi-Aventis αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα ενσωμάτωσης τεχνικών αξιολογήσεων συναισθηματικής νοημοσύνης όχι μόνο στην επιλογή προσωπικού αλλά και εν γένει σε όλο το φάσμα των πολιτικών για την εκπαίδευση και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων.

#### **4.5 UNITED STATES AIR FORCE: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ**

Το 1995, η Πολεμική Αεροπορία των ΗΠΑ (United States Air Force – USAF) αντιμετώπισε σημαντικά προβλήματα λόγω των υψηλών ποσοστών αποχώρησης των υπαλλήλων της.<sup>4</sup> Στην προσπάθειά της να αυξήσει τα ποσοστά διατήρησης των προσληφθέντων, η USAF ξεκίνησε ένα πρόγραμμα αξιολόγησης των υποψηφίων στη συναισθηματική νοημοσύνη, χρησιμοποιώντας το τεστ EQ-i του Bar-On, μελετώντας αρχικά τις διαφοροποιήσεις στα αποτελέσματα των αξιολογήσεων μεταξύ επιτυχημένων και αποτυχημένων προσλήψεων. Συγκεκριμένα, βάσει του τεστ EQ-i αξιολογήθηκαν οι τομείς της αυτοαξιολόγησης, της συναισθηματικής αυτογνωσίας, της διεκδικητικότητας - αυτοπεποίθησης, της ανεξαρτησίας της αυτοπραγμάτωσης, της ενσυναίσθησης, της κοινωνικής ευθύνης, των διαπροσωπικών σχέσεων, της ανοχής στο στρες, του ελέγχου των παρορμήσεων, του ελέγχου της πραγματικότητας, της ευελιξίας, της επίλυσης προβλημάτων, της αισιοδοξίας και της ευτυχίας. Έτσι, σύμφωνα με την πρώτη αξιολόγηση βρέθηκαν εμφανείς διαφορές στους τομείς της αυτοπεποίθησης, της αυτοπραγμάτωσης, της ανοχής στο στρες, της ευελιξίας, της επίλυσης προβλημάτων και της ευτυχίας.

Χρησιμοποιώντας τα παραπάνω αποτελέσματα από το τεστ EQ-i, η USAF ανέπτυξε ένα σύστημα αξιολόγησης για την επιλογή των υποψηφίων, με αποτέλεσμα τον επόμενο χρόνο να καταγραφεί 92% αύξηση στη διατήρηση των υπαλλήλων, εξοικονόμηση \$2,7 εκατομμύρια σε κόστη εκπαίδευσης, καθώς και διπλάσια παραγωγικότητα των υπαλλήλων σε σχέση με τους υπαλλήλους των υπόλοιπων τμημάτων των ενόπλων δυνάμεων (Gourville, 2005). Συνολικά, η πρώτη εφαρμογή του προγράμματος έδειξε πως η εισαγωγή τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης στις

<sup>4</sup> <http://www.airforce.com/>



διαδικασίες επιλογής προσωπικού έχει ως αποτέλεσμα σημαντικές μειώσεις στο κόστος εκπαίδευσης, μειωμένα ποσοστά αποχώρησης από την εργασία και αυξημένη παραγωγικότητα και εργασιακή ικανοποίηση.

Το 2007, η USAF άρχισε να διευρύνει την εφαρμογή των τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης στην πρόβλεψη της απόδοσης των υποψηφίων πιλότων, ελεγκτών εναέριας κυκλοφορίας και ελεύθερων αλεξιπτωτιστών που συμμετείχαν σε προγράμματα κατάρτισης, ενώ αξίζει να σημειωθεί πως ειδικά το πρόγραμμα των ελεύθερων αλεξιπτωτιστών ήταν η σημαντικότερη προτεραιότητα του οργανισμού, καθώς διαρκεί περίπου 2 χρόνια για να ολοκληρωθεί και περιλαμβάνει πολλές ώρες εκπαίδευσης μάχης, χρήσης αλεξίπτωτου, καταδύσεων, παραϊατρικής διδασκαλίας και εναέριας διάσωσης. Το συνολικό κόστος για την ολοκλήρωση αυτού του εκπαιδευτικού προγράμματος ανέρχεται περίπου στα \$250.000 ανά εκπαιδευόμενο (<http://www.6seconds.org>).

Σκοπός της USAF ήταν η εφαρμογή του ερωτηματολογίου Bar-On EQ-i για την αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης με στόχο τον εντοπισμό των υποψήφιων αλεξιπτωτιστών που είχαν τις μεγαλύτερες δυνατότητες επιτυχημένης ολοκλήρωσης του εκπαιδευτικού προγράμματος και άρα καλύτερης επαγγελματικής σταδιοδρομίας στις ένοπλες δυνάμεις. Έτσι, όλοι οι υποψήφιοι που ξεκίνησαν το πρόγραμμα το 2008 συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο και τα αποτελέσματα συγκρίθηκαν βάσει των αντίστοιχων αποτελεσμάτων αλεξιπτωτιστών που είχαν ήδη ολοκληρώσει με επιτυχία το πρόγραμμα το προηγούμενο έτος. Η συνολική αξιολόγηση των βαθμολογιών στο EQ-i αποκάλυψε πως η συναισθηματική νοημοσύνη έχει σημαντικές επιπτώσεις στις επιδόσεις των εκπαιδευόμενων, ενώ έχει και σημαντική προβλεπτική ικανότητα αναφορικά με το ποιος υποψήφιος ήταν πιθανότερο να ολοκληρώσει με επιτυχία το πρόγραμμα.

Πιο συγκεκριμένα, τα ευρήματα έδειξαν πως οι υποψήφιοι που έλαβαν μεγαλύτερες βαθμολογίες σε πέντε βασικά πεδία συναισθηματικής νοημοσύνης είχαν μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας στο εξαιρετικά απαιτητικό πρόγραμμα εκπαίδευσης, καθώς αποκαλύφτηκε πως:

- i. Έχουν ισχυρότερη αυτογνωσία και αντιλαμβάνονται καλύτερα τις αδυναμίες και τις ικανότητές τους

- ii. Μπορούν να αξιολογούν τα συναισθήματά τους πιο αποτελεσματικά και να διατηρούν μία αντικειμενικότερη προοπτική σχετικά με τα καθήκοντά τους
- iii. Είναι περισσότερο ευέλικτοι, προσαρμοστικοί, αισιόδοξοι και θετικοί.

Συνολικά, η εφαρμογή τεστ αξιολόγησης συναισθηματικής νοημοσύνης στην USAF αποτελεί βασική πολιτική της αξιολόγησης και επιλογής των υποψηφίων για την εκπαίδευση, οδηγώντας σε μεγάλες μειώσεις του συνολικού κόστους κατάρτισης και σε μειωμένα ποσοστά αποχώρησης. Συνεπώς, στην εν λόγω περίπτωση η εφαρμογή μοντέλων συναισθηματικής νοημοσύνης επηρεάζει κρίσιμα την οργανωσιακή και εργασιακή αποδοτικότητα, καθώς στη δεύτερη εφαρμογή του προγράμματος μετά το 2008 καταγράφηκε εξοικονόμηση \$190 εκατομμυρίων λόγω του περιορισμού των περιπτώσεων αναντιστοιχίας μεταξύ θέσεων εργασίας και εργαζομένων και της επιλογής των καταλληλότερων υποψηφίων.

#### **4.6 AMADORI FOODS: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΜΕΣΑΙΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ**

Η εταιρεία Amadori είναι μία από τις ηγέτιδες εταιρείες του ιταλικού αγροδιατροφικού κλάδου, ενώ αποτελεί σημείο αναφοράς της καινοτομίας στον τομέα της μεταποίησης κρέατος.<sup>5</sup> Η εταιρεία ιδρύθηκε πριν περίπου 40 χρόνια, σήμερα απασχολεί περίπου 6.000 εργαζομένους, διαθέτοντας ιδιόκτητες βιομηχανικές εγκαταστάσεις, θυγατρικές και υποκαταστήματα στην Ιταλία, ενώ είναι ο αποκλειστικός προμηθευτής πουλερικών της McDonalds σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες. Η μεγάλη επιτυχία της εταιρείας αποτυπώνεται σε όλα τα μεγέθη χρηματοοικονομικής της επίδοσης, ενώ χαρακτηριστικά αναφέρεται πως το 2011 κατέγραψε κύκλο εργασιών πάνω από 1,2 δις ευρώ.

Λόγω των έντονων ανταγωνιστικών πιέσεων που δέχεται, η Amadori το 2007 εισήγαγε ένα πρόγραμμα διαχείρισης και ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων, με εστίαση στους διευθυντές και προϊσταμένους των επιμέρους τμημάτων της. Ακολούθως, το 2008, το τμήμα HR διαπίστωσε πως το βασικότερο συστατικό της επιτυχίας είναι η ενσωμάτωση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία του οργανισμού, δημιουργώντας έτσι την Ακαδημία Amadori, με σκοπό την ανάπτυξη

---

<sup>5</sup> <http://www.amadori.it/>

ενός πλάνου εκπαίδευσης στη συναισθηματική νοημοσύνη και τη μετέπειτα ενσωμάτωση των πρακτικών αυτών στην αξιολόγηση των υποψήφιων πωλητών και των εξωτερικών συνεργατών (Freedman, 2010). Βασικοί στόχοι του νέου προγράμματος ήταν η διεύρυνση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της εταιρείας και η ανάπτυξη μίας προσέγγισης για την ανάπτυξη των υπαλλήλων με ευθύνη των προϊσταμένων τους.

Το 2009 η Amadori συνεργάστηκε με το δίκτυο συναισθηματικής νοημοσύνης Six Seconds για τη δημιουργία ενός εκπαιδευτικού προγράμματος για τα μεσαία και ανώτερα στελέχη, ώστε αυτά να είναι σε θέση να αναπτύξουν τους υφισταμένους τους και στη συνέχεια να επιλέγουν τους καταλληλότερους υποψηφίους. Αρχικά, λοιπόν, το 2008 οι 18 ανώτατοι διευθυντές εκπαιδεύτηκαν σε ζητήματα συναισθηματικής νοημοσύνης και μέχρι το 2012 συμμετείχαν ακόμα 38 ανώτερα και 120 μεσαία στελέχη, διευθυντές πωλήσεων και εξειδικευμένοι υπάλληλοι. Το εργαλείο αξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης που εφαρμόστηκε αναπτύχθηκε από την εταιρεία Six Seconds και αποτελείται από τρεις διαστάσεις:

- i. Την αυτογνωσία, η οποία περιλαμβάνει δύο βασικές ικανότητες, την ενίσχυση της συναισθηματικής γνώσης και την αναγνώριση των συναισθηματικών προτύπων συμπεριφοράς
- ii. Την αυτοδιαχείριση, η οποία περιλαμβάνει τις ικανότητες της αποτελεσματικής διαχείρισης της σκέψης, της διαχείρισης των συναισθημάτων, της εσωτερικής παρακίνησης και της εξάσκησης στην αισιοδοξία
- iii. Την αυτοκαθοδήγηση, η οποία περιλαμβάνει την ενίσχυση της ενσυναίσθησης και την προσήλωση στους στόχους

Σύμφωνα με έρευνα των Fariselli et al (2013), μετά από τρία χρόνια εφαρμογής του προγράμματος Ακαδημία Amadori, οι συσχετίσεις μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης, ατομικής επίδοσης στην εργασία, βαθμού οργανωσιακής δέσμευσης και οργανωσιακής αποδοτικότητας ήταν εμφανείς. Συγκεκριμένα, αποδείχτηκε πως οι βαθμολογίες στα τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης μπορούν να προβλέψουν κατά 47% τη μεταβλητότητα στην απόδοση των διευθυντών των τμημάτων, σύμφωνα με το εσωτερικό σύστημα αξιολόγησης, καθώς και το 76% της μεταβλητότητας του βαθμού οργανωσιακής δέσμευσης. Επιπλέον, αποδείχθηκε πως τα τμήματα των

προϊσταμένων με υψηλότερες βαθμολογίες συναισθηματικής νοημοσύνης είχαν καλύτερη παραγωγικότητα, καθώς και πως το ποσοστό οικιοθελούς αποχώρησης από την εργασία μειώθηκε κατά 63% για την ίδια περίοδο.

Μετά από την εφαρμογή του προγράμματος, όταν και αποδείχθηκε πως το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης συνδέεται άμεσα με την εργασιακή απόδοση, τα αντίστοιχα τεστ εφαρμόστηκαν, αρχικά, στις διαδικασίες αξιολόγησης και επιλογής των πωλητών και 300 μεσαζόντων λιανοπωλητών στην Ιταλία και σε όλες τις εγκαταστάσεις της Amadori και, αργότερα, στις πολιτικές προαγωγής των μεσαίων στελεχών. Το συνολικό αυτό πρόγραμμα βασίστηκε στις βέλτιστες πρακτικές της οργανωσιακής αλλαγής, καταλήγοντας σε ένα ευρύτερο μοντέλο επιχειρησιακής λειτουργίας, το οποίο βασίζεται σε τρία στάδια, τη δέσμευση, την ενεργοποίηση και την ανταποκρισιμότητα στους οργανωσιακούς στόχους. Οι τρεις αυτές αρχές δημιουργούν έναν εκπαιδευτικό κύκλο που επαναλαμβάνεται κάθε χρόνο, στον οποίο συμμετέχουν όλοι οι υπάλληλοι, δημιουργώντας υψηλά επίπεδα αυτογνωσίας και δέσμευσης, δεδομένου ότι καθώς ο κύκλος αυτός επαναλαμβάνεται, οι συμμετέχοντες οικοδομούν τη συναισθηματική τους νοημοσύνη μεταφέροντας την εμπειρία τους στους επόμενους.

#### **4.7 AMERICAN EXPRESS: ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ**

Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα συναισθηματικής νοημοσύνης για την ανάπτυξη αντίστοιχων ικανοτήτων για τα διευθυντικά στελέχη της American Express ξεκίνησε από το 1992 και από τότε έχει αναπτυχθεί ένας σημαντικός αριθμός αντίστοιχων στρατηγικών για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων της εταιρείας.<sup>6</sup> Ο αρχικός στόχος του προγράμματος ήταν να βοηθήσει τα στελέχη να γίνουν «συναισθηματικοί ηγέτες», ώστε να έχουν πληρέστερη κατανόηση του ρόλου που διαδραματίζει το συναίσθημα στο χώρο εργασίας, αναπτύσσοντας παράλληλα επίγνωση για τις προσωπικές τους συναισθηματικές αντιδράσεις. Το αρχικό πρόγραμμα βασίστηκε στην επαγγελματική κατάρτιση σε διάφορους τομείς συναισθηματικής νοημοσύνης, συμπεριλαμβανομένων της αυτοεπίγνωσης, της αυτορρύθμισης, της ενσυναίσθησης και των κοινωνικών δεξιοτήτων.

<sup>6</sup> <https://www.americanexpress.com/>

Στη συνέχεια του προγράμματος, χρησιμοποιήθηκαν δύο εργαλεία διαφορετικά εργαλεία αξιολόγησης, ένα για τη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών και ένα για την πωλησιακή αποδοτικότητα, με σκοπό τον εντοπισμό εκείνων των χαρακτηριστικών που σχετίζονται με υψηλή εργασιακή απόδοση, ώστε να εξαχθούν κριτήρια επιλογής για τους υπαλλήλους πωλήσεων χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Έτσι, αρχικά δημιουργήθηκαν 4 ομάδες αξιολόγησης, οι οποίες ήταν οι σύμβουλοι που είχαν υψηλές βαθμολογίες και στα δύο εργαλεία αξιολόγησης, αυτοί που είχαν υψηλή βαθμολογία στην ικανοποίηση των πελατών και χαμηλή στην αποδοτικότητα στις πωλήσεις, αυτοί που είχαν υψηλή βαθμολογία στις πωλήσεις αλλά χαμηλή στην ικανοποίηση των πελατών και αυτοί που είχαν χαμηλές βαθμολογίες και τα δύο εργαλεία. Παράλληλα με τη συμπλήρωση των δύο αυτών ερωτηματολογίων, οι χρηματοοικονομικοί σύμβουλοι επίσης συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο EQ-i.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα των βαθμολογήσεων, αποκαλύφθηκε πως οι χρηματοοικονομικοί σύμβουλοι που είχαν υψηλότερες βαθμολογίες στα ερωτηματολόγια ικανοποίησης των πελατών και αποδοτικότητας στις πωλήσεις είχαν παράλληλα και τις υψηλότερες βαθμολογήσεις στο ερωτηματολόγιο της συναισθηματικής νοημοσύνης (Coffin, 2008). Επίσης, βρέθηκε πως το EQ-i έχει υψηλή προβλεπτική ισχύ για τις διαφοροποιήσεις που ισχύουν μεταξύ υψηλών και χαμηλών επιδόσεων στις πωλήσεις, καθώς αντιστοιχούσε στο 48% της διακύμανσης της εργασιακής απόδοσης, όπως αυτή μετράται βάσει της αποδοτικότητας στις πωλήσεις.

Δεδομένου, λοιπόν, πως η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει τις ικανότητες που απαιτούνται για να είναι ένας σύμβουλος αποδοτικός, το EQ-i ενσωματώθηκε στις διαδικασίες προσέλευσης και επιλογής χρηματοοικονομικών συμβούλων από την American Express, καθώς θεωρήθηκε πως η χρήση του οδηγεί σε υψηλότερες πωλήσεις και βελτιωμένη απόδοση. Παράλληλα, μετά την ενσωμάτωση του EQ-i στην αξιολόγηση και επιλογή προσωπικού, αναπτύχθηκε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα συναισθηματικής νοημοσύνης για 2000 στελέχη πωλήσεων, τα οποία διαχωρίστηκαν σε ομάδες ανάλογα με τις συναισθηματικές τους δεξιότητες, όπως αυτές μετρήθηκαν με το EQ-i.

Βάσει του προγράμματος, κάθε ομάδα εκπαιδεύτηκε σε βασικούς τομείς ανάπτυξης συναισθηματικής νοημοσύνης σύμφωνα με τις ελλείψεις που διαπιστώθηκαν, με τα

εξής αποτελέσματα: (1) το 100% των συμμετεχόντων συμφώνησε πως το πρόγραμμα συναισθηματικής νοημοσύνης είναι εξαιρετικά χρήσιμο για την αυτογνωσία των συναισθηματικών αδυναμιών και ικανοτήτων, (2) το 98% συμφώνησε πως μέσα σε 6 μήνες κατάφερε να αναπτυχθεί σημαντικά μέσω του εκπαιδευτικού προγράμματος στα πεδία συναισθηματικής νοημοσύνης που εντοπίστηκαν ως πιο αδύναμα, (3) το 90% συμφώνησε πως έχει βελτιωθεί σημαντικά στις μετρήσεις εργασιακής απόδοσης, όπως αυτές ορίζονται από την εταιρεία, λόγω της επίγνωσης των αδυναμιών τους. Συνοπτικά, η αξιολόγηση και ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης στην American Express διευρύνεται σε δύο κατευθύνσεις, πρώτον, την προσέλκυση και επιλογή προσωπικού που εργάζεται στις πωλήσεις, και, δεύτερον, την ανάπτυξη ηγετών, δεδομένου ότι οδηγεί σε ομαλότερη μετάβαση σε ηγετικούς ρόλους μέσα στην εταιρεία, περιορίζοντας παράλληλα τα κόστη εκπαίδευσης και κατάρτισης.

#### **4.8 CIBC: ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΡΟΑΓΩΓΗΣ**

Η τράπεζα Canadian Imperial Bank of Commerce (CIBC) αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες τράπεζες του Καναδά και τοποθετείται 5<sup>η</sup> κατά σειρά σε καταθετική βάση στη χώρα, διαθέτοντας δύο βασικές μονάδες, την CIBC World Markets και την CIBC Retail Markets, οι οποίες δραστηριοποιούνται διεθνώς στις ΗΠΑ, την Καραϊβική, την Ασία και το Ηνωμένο Βασίλειο. Σε παγκόσμιο επίπεδο, η CIBC εξυπηρετεί περισσότερους από 11 εκατομμύρια πελάτες και απασχολεί πάνω από 40.000 εργαζόμενους, ενώ το 2012 κατατάχθηκε ως η πρώτη πιο ισχυρή τράπεζα στον Καναδά και τη Βόρεια Αμερική και ως 3<sup>η</sup> πιο ισχυρή παγκοσμίως.<sup>7</sup>

Η CIBC αποτελεί ηγέτιδα εταιρεία στο χώρο των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών αναφορικά με τη χρήση της συναισθηματικής νοημοσύνης για την επιλογή, προσέλκυση, εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού, ειδικά πρώτης γραμμής, δηλαδή των υπαλλήλων που εργάζονται σε εργασιακές θέσεις ερχόμενοι συχνά σε προσωπική επαφή με τους πελάτες της τράπεζας. Το χρηματοπιστωτικό αυτό ίδρυμα ανέπτυξε πριν από χρόνια ένα πρόγραμμα αξιολόγησης συναισθηματικής νοημοσύνης, με σκοπό να καθοριστούν τα βασικά χαρακτηριστικά που πλαισιώνουν έναν επιτυχημένο αντιπρόσωπο πωλήσεων.

<sup>7</sup> <https://www.cibc.com/ca/personal.html>

Αρχικά, πραγματοποιήθηκε έρευνα, βάσει της οποίας οι αντιπρόσωποι πωλήσεων διαχωρίστηκαν σύμφωνα με το εσωτερικό σύστημα αξιολόγησης επίδοσης σε δύο κατηγορίες, σε αυτούς που είχαν υψηλές επιδόσεις και σε αυτούς που είχαν τις χαμηλότερες. Ακολούθως, όλοι οι συμμετέχοντες στην έρευνα κλήθηκαν να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο EQ-i και μετά την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων βρέθηκε πως οι δύο βασικοί τομείς συναισθηματικής νοημοσύνης που συνδέονται με την εργασιακή απόδοση στον τομέα των πωλήσεων είναι οι ικανότητες διαχείρισης των διαπροσωπικών σχέσεων και η αυτοενεργοποίηση. Επίσης, βρέθηκε πως χαμηλότερες βαθμολογήσεις στον έλεγχο των παρορμήσεων σε συνδυασμό με υψηλότερες βαθμολογήσεις σε άλλους τομείς της συναισθηματικής νοημοσύνης μεταφράζονται σε υψηλότερη εργασιακή απόδοση. Συνολικά, τα αποτελέσματα κατέδειξαν πως οι ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης συνδέονται άμεσα με την επιτυχία στις πωλήσεις, καθώς αποκαλύφθηκε πως η βαθμολογία στο EQ-i προβλέπει το 32-71% των πωλήσεων σε χρηματοπιστωτικά προϊόντα και σχετικές υπηρεσίες (MHS, 2011).

Βασιζόμενη στα αποτελέσματα αυτά, η CIBC ανέπτυξε ένα εργαλείο που βασίζεται σε διάφορους τομείς αξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης, το οποίο πλέον χρησιμοποιεί τόσο για την επιλογή νέου προσωπικού όσο και για τη διαμόρφωση της πολιτικής προαγωγών σε ανώτερες στελεχιακές θέσεις. Αναφορικά με τη διαδικασία στελέχωσης, όπως αυτή ισχύει μέχρι και σήμερα, η CIBC διαθέτει ειδικό υπάλληλο που είναι υπεύθυνος για την αρχική επιλογή των υποψηφίων, με τους οποίους αρχικά επικοινωνεί μέσα σε 2-4 εβδομάδες μετά τη δήλωση της υποψηφιότητας για τη θέση εργασίας, και στο επόμενο βήμα πραγματοποιείται προσωπική συνέντευξη και στη συνέχεια τεστ αξιολόγησης, συμπεριλαμβανομένης της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Συνολικά, η CIBC χρησιμοποιεί ευρέως μεθόδους αξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης, εφαρμόζοντας τα αποτελέσματα της αξιολόγησης στο πλαίσιο ενός προβλεπτικού μοντέλου τόσο για την επιλογή καινούριου προσωπικού όσο και για την ανάπτυξη των μεσαίων και ανώτερων στελεχών, δεδομένου ότι η βαθμολογία στο EQ-i συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα στις πωλήσεις. Τα άμεσα αποτελέσματα της ενσωμάτωσης της μεθόδου αυτής αξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης για την CIBC είναι η αποτελεσματικότερη επιλογή

αντιπροσώπων πωλήσεων και κατά συνέπεια η υψηλότερη αποδοτικότητα τους στο χώρο εργασίας.

Στο σημείο αυτό, αξίζει να σημειωθεί πως ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο στον κλάδο των χρηματοπιστωτικών και χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, καθώς όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Rodney (2011) περίπου το 25% του χρόνου ενός εργαζομένου στις εν λόγω υπηρεσίες σπαταλάται σε δραστηριότητες εκτός του οικονομικού προγραμματισμού, όπως είναι τα συναισθήματα και οι ανησυχίες του πελάτη σχετικά με τις επενδυτικές τους αποφάσεις. Ο ίδιος αναφέρει πως ένας πελάτης που μοιράζεται την οικονομική του κατάσταση με το χρηματοοικονομικό του σύμβουλο, μπορεί να τον αντιλαμβάνεται πιο κοντά του ακόμα και συγκριτικά με τον προσωπικό του γιατρό ή θεραπευτή. Έτσι, αν και η συναισθηματική νοημοσύνη έχει ευρέως συσχετιστεί με τη βελτίωση της απόδοσης σε μία θέση εργασίας που βασίζεται στον οικονομικό προγραμματισμό, είναι προφανές πως η έμφαση πλέον αποδίδεται και στη διαχείριση των διαπροσωπικών σχέσεων με τους πελάτες που επιζητούν σχετικές συμβουλές και καθοδήγηση.

#### **4.9 SHERATON HOTELS: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Το 2002, η διεύθυνση του ξενοδοχειακού ομίλου Sheraton Studio City Hotel στο Orlando των ΗΠΑ άλλαξε, δεδομένων των σημαντικών αλλαγών στην τουριστική αγορά στην περίοδο αυτή. Το ξενοδοχείο των 302 δωματίων και 592 κλινών, αν και τα προηγούμενα χρόνια προσέλκυε μεγάλο ποσοστό τουριστών και κατέγραφε υψηλά ποσοστά πελατειακής ικανοποίησης, άρχισε να αντιμετωπίζει προβλήματα, όπως ήταν εμφανές στη σταθερή πτώση της εισροής επισκεπτών.<sup>8</sup> Επιπλέον, οι βαθμολογήσεις στα ερωτηματολόγια ικανοποίησης άρχισαν να καταγράφουν επίσης πτωτική πορεία, σε συνδυασμό με τις πωλήσεις βασικών και συνοδευτικών ξενοδοχειακών υπηρεσιών, ενώ προβλήματα παρουσιάστηκαν και στην επιχειρησιακή λειτουργία, με βασικότερα εξ αυτών την αναποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων και το χαμηλό ηθικό των εργαζομένων.

---

<sup>8</sup> <http://www.starwoodhotels.com/sheraton/index.html>



Έτσι, το τμήμα HR σε συνεργασία με τη διεύθυνση του ξενοδοχειακού ομίλου και με τον οργανισμό Six Seconds, ανέπτυξαν ένα πρόγραμμα συναισθηματικής νοημοσύνης, το οποίο αρχικά είχε ως στόχο την εκπαίδευση των υπαλλήλων σε σχετικά ζητήματα, με απώτερο στόχο την ενσωμάτωση της αξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ανάπτυξη και επιλογή του προσωπικού. Αρχικά, λοιπόν, χρησιμοποιήθηκε μία κλίμακα μέτρησης του οργανωσιακού κλίματος, με σκοπό τη διερεύνηση των απόψεων του προσωπικού σχετικά με το εσωτερικό κλίμα της επιχείρησης, βάσει τριών κρίσιμων διαστάσεων, της ομαδικής συνεργασίας και ομαδικότητας, της εμπιστοσύνης και της παρακίνησης (Six Seconds, 2011).

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της αρχικής έρευνας, αναπτύχθηκε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα συναισθηματικής νοημοσύνης, στο οποίο αρχικά συμμετείχαν οι προϊστάμενοι των τμημάτων και στη συνέχεια οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής, δηλαδή οι εργαζόμενοι σε θέσεις άμεσης επαφής με τους επισκέπτες του ξενοδοχείου. Οι εκπαιδευτικές συναντήσεις είχαν ως βασικό περιεχόμενο την ανάπτυξη δεξιοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης στις τρεις προαναφερθέντες περιοχές, καθώς σε επιλεγμένα θέματα συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως η διαχείριση των αντιδράσεων, οι προϋποθέσεις ικανοποίησης για την αύξηση των πωλήσεων, η εγγενής παρακίνηση και η συναισθηματική επίγνωση, με σκοπό τη βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης και της ικανοποίησης των επισκεπτών.

Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα αναπτύχθηκε εστιάζοντας στη σημασία διαχείρισης των συναισθημάτων στο πλαίσιο της ομαδικής εργασίας και της εξυπηρέτησης των πελατών, με κυριότερο σημείο την αρχή ότι «η ποιότητα έρχεται από μέσα». Στη συνέχεια, οι προϊστάμενοι των τμημάτων έλαβαν ειδική εκπαίδευση για την αντιμετώπιση των εργασιακών εσωτερικών συγκρούσεων, ενώ δύο εξ αυτών αντικαταστάθηκαν. Παράλληλα με την εκπαίδευση, το υπόλοιπο προσωπικό εκπαιδεύτηκε με τη μέθοδο «πάνω στην εργασία» (“on the job training”), ενώ άλλαξε και ο εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας, ενσωματώνοντας νέα πρότυπα ποιότητας και νέους στόχους απόδοσης για όλους τους υπαλλήλους.

Τα αποτελέσματα της εφαρμογής του εν λόγω προγράμματος ήταν η σημαντική βελτίωση του οργανωσιακού κλίματος, βελτίωση η οποία σημειώθηκε και από τους επισκέπτες του ξενοδοχείου, οι οποίοι τόνισαν στις φόρμες αξιολόγησης των υπηρεσιών την ευγένεια, την προσοχή και την εξαιρετική εξυπηρέτηση από την

πλευρά του προσωπικού πρώτης γραμμής. Αναφορικά με τα επιχειρησιακά αποτελέσματα, από το 2002 μέχρι και το 2003 το ποσοστό εθελοντικής αποχώρησης από την εργασία μειώθηκε κατά 19,6%, το μερίδιο αγοράς μετρούμενο ως έσοδα ανά διαθέσιμη κλίνη αυξήθηκε κατά 23,4%, ενώ το ποσοστό ικανοποίησης των επισκεπτών αυξήθηκε κατά 8,2%. Επιπροσθέτως, το ξενοδοχείο τοποθετήθηκε πρώτο ανάμεσα σε όλα τα ξενοδοχεία του ομίλου αναφορικά με τη φιλικότητα του προσωπικού, τη συνολική ικανοποίηση των πελατών και την ικανοποίηση του προσωπικού. Αργότερα, η πρακτική της αξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης για την επιλογή νέων εργαζομένων και την προαγωγή των ήδη υφιστάμενων ενσωματώθηκε στις πολιτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων της επιχειρήσεις σε όλα τα ξενοδοχεία της ιδιοκτησίας Sheraton.

#### **4.10 STARBUCKS CORPORATION: ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ**

Ο όμιλος Starbucks αποτελεί τη μεγαλύτερη παγκόσμια αλυσίδα πώλησης προϊόντων καφέ με έδρα το Σιάτλ των ΗΠΑ, έχοντας στην ιδιοκτησία του 20.891 καταστήματα σε 62 χώρες, συμπεριλαμβανομένων 13.279 στις ΗΠΑ.<sup>9</sup> Η Starbucks προσφέρει μία μεγάλη ποικιλία προϊόντων καφέ και άλλων προϊόντων διατροφής, προσαρμόζοντας τις προσφερόμενες υπηρεσίες της στην εποχιακή ζήτηση και στην εκάστοτε κουλτούρα της χώρας δραστηριοποίησης. Η εταιρεία συνειδητοποίησε νωρίς, δεδομένης και της ταχύτατης εξάπλωσής της σε παγκόσμιο επίπεδο, πως η παρακίνηση και η οργανωσιακή δέσμευση του προσωπικού θα ήταν ο κρισιμότερος παράγοντας για την επιτυχία της σε επίπεδο λιανικής πώλησης, εστιάζοντας έτσι στις πολιτικές προσέλκυσης, επιλογής και διατήρησης των καταλληλότερων υπαλλήλων. Συνεπώς, μπορεί να υποστηριχθεί πως οι πολιτικές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και η δέσμευση των εργαζομένων στην εταιρεία αποτελεί τη βάση της επιχειρησιακής της στρατηγικής.

Η Starbucks βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στο προσωπικό πρώτης γραμμής, δηλαδή στους εργαζόμενους που έρχονται σε επαφή με τους πελάτες και τους εξυπηρετούν στα καταστήματα, οι οποίοι ονομάζονται baristas. Έτσι, έχει δημιουργήσει μία δική της φιλοσοφία, η οποία ονομάζεται η «εμπειρία Starbucks», ακριβώς για να

<sup>9</sup> <http://gr.starbucks.com/en-US/>

αποτυπώσει την εστίαση της επιχειρησιακής στρατηγικής στην ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων και να τη διαφοροποιήσει από τον ανταγωνισμό. Για το λόγο αυτό, η εταιρεία έχει δώσει ιδιαίτερη προσοχή στον τρόπο με τον οποίο προσελκύει και επιλέγει τους υπαλλήλους της, αναγνωρίζοντας πως η προσέλκυση των πελατών βασίζεται εν πολλοίς στην ποιότητα του προσωπικού της.

Συνεπώς, η Starbucks επιλέγει υπαλλήλους βάσει συγκεκριμένων ικανοτήτων, με έμφαση στην προσαρμοστικότητα, την ανεξαρτησία και την ομαδική εργασία, ενσωματώνοντας για το λόγο αυτό και πρακτικές αξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης στις διαδικασίες επιλογής και πρόσληψης μόνιμων ή όχι υπαλλήλων. Βέβαια, η εταιρεία επενδύει μαζικά και στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού σε όλη της διάρκεια της επαγγελματικής τους εξέλιξης, ώστε να είναι σε θέση να αποδίδουν περισσότερο, να εξελίσσονται στην οργανωσιακή ιεραρχία και να επιλέγουν τους υφισταμένους τους στις ομάδες εργασίας.

Η βασική πρόκληση της Starbucks την τελευταία δεκαετία ήταν η διασφάλιση της οικονομικής της βιωσιμότητας παράλληλα με τη δημιουργία μίας ισχυρής εταιρικής εικόνας ως εργοδότης επιχείρησης, δεδομένου του προγράμματος ταχείας επέκτασής της. Αποδείχθηκε, βέβαια, πως οι γενναιόδωρες πολιτικές της αναφορικά με τους υπαλλήλους της δεν έθεσαν σε κίνδυνο τη χρηματοοικονομική της κατάσταση, αλλά αντίθετα η εταιρεία επεκτάθηκε αποτελεσματικά και με γρήγορους ρυθμούς, προσαρμοζόμενη παράλληλα στις εκάστοτε εθνικές κανονιστικές ρυθμίσεις. Οι βασικές αρχές και το όραμα της εταιρείας, όπως αυτό αποτυπώνεται στη δήλωση εταιρικής ευθύνης, βασίζονται ακριβώς σε μία εταιρική κουλτούρα που εστιάζει στους ανθρώπινους πόρους. Η τακτική αυτή έχει ως αποτέλεσμα όχι μόνο την πελατειακή ικανοποίηση αλλά και την υψηλή ικανοποίηση του προσωπικού, όπως αντανακλάται στην ισχυρή πιστότητα από την πλευρά των καταναλωτών.

Πρόσφατα, η Forbes έθεσε στην on-line έκδοσή της ένα ιδιαίτερα ενδιαφέρον ερώτημα: αν οι υπάλληλοι των καταστημάτων Starbucks είναι περισσότερο συναισθηματικά νοήμονες από το γιατρό σας; Στο άρθρο αυτό, ο Ubel (2012) αναφέρει πως οι baristas επιλέγονται και εκπαιδεύονται με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι σε θέση να αναγνωρίσουν και να ανταποκρίνονται κατάλληλα στις ανάγκες του πελάτη, περιγράφοντας αυτό το φαινόμενο ως η «μέθοδος latte». Η μέθοδος αυτή αφορά τη διαχείριση δύσκολων καταστάσεων κατά την εξυπηρέτηση του πελάτη και

συνεπάγεται την κατανόηση, την αναγνώριση και την επίλυση ενός προβλήματος ή παραπόνου άμεσα, εξηγώντας παράλληλα τον αρχικό λόγο για τον οποίο προέκυψε το πρόβλημα αυτό.

Γενικότερα, οι υπάλληλοι των Starbucks εκπαιδεύονται κατάλληλα για να αναγνωρίζουν άμεσα τα συναισθήματα του πελάτη και να ανταποκρίνονται θετικά στην περίπτωση έκφρασης αρνητικών συναισθημάτων. Όπως σημειώνει ο Ubel (2012) η συναισθηματική αυτή εκπαίδευση έχει πολλά κοινά στοιχεία με την εκπαίδευση που λαμβάνουν οι σπουδαστές των ιατρικών σχολών για την ενίσχυση της ενσυναίσθησης τους. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός πως τα καταστήματα Starbucks αναγνωρίζονται ως μέρη όπου αναπτύσσονται έντονα κοινωνικά δίκτυα και αντίστοιχες υποστηρικτικές σχέσεις, βασιζόμενες στη συναισθηματική σύνδεση πελάτη και υπαλλήλου.

#### **4.11 ΛΟΙΠΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ**

Εκτός των παραπάνω περιπτώσεων, πολλές ακόμα επιχειρήσεις αναπτύσσουν προγράμματα αξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης για την προσέλκυση, επιλογή, διατήρηση, ανάπτυξη και εκπαίδευση του προσωπικού. Η εταιρεία Hallmark Communities ανέπτυξε την προηγούμενη δεκαετία ένα πρόγραμμα συναισθηματικής νοημοσύνης, καταγράφοντας πως οι εργαζόμενοι του τμήματος πωλήσεων που είχαν υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης ήταν περισσότερο παραγωγικοί, ιδιαίτερα στους τομείς της εργασιακής επίδοσης, της στρατηγικής σκέψης και της προσήλωσης στα επιχειρησιακά αποτελέσματα. Οι Cherniss et al (2006) αναφέρουν πως το πρόγραμμα TalentSmart EQ Learning που αναπτύχθηκε από την Hallmark Communities είχε ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της εργασιακής απόδοσης και την αποτελεσματικότερη συνεργασία και ομαδική συνοχή μεταξύ των υπαλλήλων της.

Σε μία άλλη περίπτωση πολυεθνικής εταιρείας σύμβουλων επιχειρήσεων, οι ίδιοι ερευνητές αναφέρουν πως οι υπάλληλοι που είχαν μεγαλύτερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης έφεραν περισσότερα κέρδη κατά \$1,2 εκατομμύρια σε σχέση με τους υπόλοιπους, ενώ στην εταιρεία AT&T, εφαρμόστηκε ένα αντίστοιχο πρόγραμμα, όπου καταγράφηκε πως οι προϊστάμενοι των τμημάτων με μεγαλύτερη ενσυναίσθηση ήταν κατά 20% περισσότερο παραγωγικοί σε σχέση με τους υπόλοιπους. Στην ίδια περίπτωση, βρέθηκε πως η συναισθηματική νοημοσύνη

μπορεί να εξηγήσει περίπου το 60% της διακύμανσης της εργασιακής απόδοσης σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης.

Επιπλέον, οι Cherniss et al (2010) αναφέρουν την περίπτωση της Coca-Cola, όπου οι προϊστάμενοι των τμημάτων που είχαν περισσότερο ανεπτυγμένες συναισθηματικές ικανότητες ξεπερνούσαν τους στόχους απόδοσης κατά 15%, καθώς και την περίπτωση της EuroDisney, η οποία όταν ξεκίνησε τη λειτουργία της μετά την τεράστια επιτυχία της Disneyland στο Τόκιο, αντιμετώπισε τεράστια προβλήματα λόγω της έλλειψης συναισθηματικής νοημοσύνης των βασικών της στελεχών, ιδιαίτερα στο επίπεδο της ενσυναίσθησης, συμπεριλαμβανομένων της διαπολιτισμικής κατανόησης των καταναλωτικών αναγκών και της διαχείρισης των αρνητικών συναισθημάτων.

Οι Walter et al (2012) αναφέρουν την περίπτωση της Click-fil-A, μίας από τις μεγαλύτερες εταιρείες παροχής υπηρεσιών διασκέδασης στις ΗΠΑ, όπου οι υπάλληλοι των εστιατορίων επιλέγονται βάσει των συναισθηματικών τους ικανοτήτων και στη συνέχεια εκπαιδεύονται εκτενώς για να κατανοούν τις ανάγκες των πελατών, να διαχειρίζονται τα προσωπικά τους συναισθήματα και, συνεπώς, να διατηρούν αποτελεσματικές διαπροσωπικές πελατειακές σχέσεις. Ως αποτέλεσμα της τακτικής αυτής, η Click-fil-A από τον οργανισμό JD Power & Associates ως το ισχυρότερο brand εστιατορίων στην εξυπηρέτηση πελατών, και παρά την οικονομική ύφεση στον κλάδο της εστίασης στις ΗΠΑ την προηγούμενη τριετία, η εταιρεία κατάφερε το 2011 να αυξήσει τις πωλήσεις της κατά 11,4%. Ομοίως, η Whole Food Markets, μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες φυσικών προϊόντων διατροφής στον κόσμο με έδρα τις ΗΠΑ, εφαρμόζει αντίστοιχες πρακτικές για την ενίσχυση της συναισθηματικής νοημοσύνης των υπαλλήλων της, με αποτέλεσμα να τοποθετείται 24<sup>η</sup> παγκοσμίως από τη λίστα Forbes ανάμεσα στις καλύτερες εταιρείες για να εργαστεί κάποιος.

#### **4.12 ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

Στον παρόν κεφάλαιο παρατέθηκε μία σειρά περιπτωσιολογικών μελετών επιχειρήσεων που εφαρμόζουν πρακτικές αξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης για την προσέλκυση, επιλογή και ανάπτυξη των υπαλλήλων τους. Συγκεκριμένα, εξετάστηκαν οι οργανισμοί Johnson & Johnson, L'Oreal, Sanofi-

Aventis, United States Air Force, Amadori Foods, American Express, CICB, Sheraton, Starbucks, Hallmark Communities, AT&T, Coca-Cola, Eurodisney, Click-fil-A και Whole Food Markets. Σύμφωνα με την ανάλυση που προηγήθηκε, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι εξαιρετικά σημαντική στις σύγχρονες επιχειρήσεις αναφορικά με τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και ιδιαίτερα την επιλογή και προσέλκυση προσωπικού, έχοντας σαφείς προεκτάσεις στην εξυπηρέτηση των πελατών, στη διαμόρφωση των καταναλωτικών σχέσεων και στα αντίστοιχα επιχειρησιακά αποτελέσματα. Στο Παράρτημα παρατίθεται συγκεντρωτικός Πίνακας με τις εξεταζόμενες επιχειρήσεις και τα αντίστοιχα αποτελέσματα.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

- Cavello, K. (2012). Emotional Competence and Leadership Excellence at Johnson and Johnson. *Europe's Journal of Psychology*, 8(3), 23-30
- Cherniss, C., Extein, M., Goleman, D., & Weissberg, R. P. (2006). Emotional intelligence: What does the research really indicate? *Educational Psychologist*, 41, 239-245.
- Cherniss, C., Grimm, L., & Liataud, J. P. (2010). Process-designed training: A new approach for helping leaders develop emotional and social competence. *Journal of Management Development*, 29, 413-431.
- Coffin, D. (2008). An American Express Perspective. Proceedings of International Conference on Emotional Intelligence, Toronto 2008
- Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organization (2011). Emotional Competence Training Program-American Express.
- Fariselli, L., Freedman, J., Ghini, M. (2013). Linking bottom line performance to emotional intelligence and organizational climate: Amadori case. <http://www.6seconds.org/2013/04/03/amadori-case-engagement-emotional-intelligence/>
- Gourville, J.T. (2005). Holding Fast. *Harvard Business Review*, 83(6), 35-43
- MHS Emotional Intelligence Team (2011). Emotional Intelligence and Return on Investment. MHS Publications
- Palmer, B., & Jennings, S. (2007). Enhance sales performance through emotional intelligence: Case study sanofi-aventis. Genos Worldwide. <http://www.newenglandcoaching.com/wp-content/uploads/EI-Business-Case-Study.pdf>
- Palmer, B., & Jennings, S. (2007). Enhance sales performance through emotional intelligence. *Organizations & People*, 14(2), 55-61
- Rodney, S. (2011). Deploying Financial Emotional Intelligence. *Financial Analysts Journal*, 67(6), 4-7

Six Seconds Case (2010). New US Air Force Study: EQ to save \$190 million.  
<http://www.6seconds.org/2010/09/05/new-us-air-force-study-eq-saves-millions/>

Six Seconds Case (2011). Emotional Intelligence for Change at Sheraton Studio City.  
<http://www.6seconds.org/2011/06/09/case-eq-sheraton/>

Spencer, L.M.J., McClelland, D.C., & Kelner, S. (1997). *Competency assessment methods: History and state of the art*. Boston: Hay/McBer.

Ubel, P. (2012). Do Starbucks Employees Have More Emotional Intelligence than Your Physician? Forbes <http://www.forbes.com/sites/peterubel/2012/11/02/do-starbucks-employees-have-more-emotional-intelligence-than-your-physician/>

Walter, F., Humphrey, R.H., Cole, M.S. (2012). Unleashing leadership potential: towards an evidence-based management of emotional intelligence. *Organizational Dynamics*, 41, 212-219

<http://en.sanofi.com/>

<http://gr.starbucks.com/en-US/>

<http://www.airforce.com/>

<http://www.amadori.it/>

<http://www.jnj.com/connect/>

<http://www.loreal.com/>

<http://www.starwoodhotels.com/sheraton/index.html>

<https://www.americanexpress.com/>

<https://www.cibc.com/ca/personal.html>



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

#### 5.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Στο παρόν κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας επιχειρείται μία συμπερασματική συζήτηση του ζητήματος της συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο εργασίας αναφορικά με τις πολιτικές επιλογής προσωπικού και παράλληλα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε στις εξεταζόμενες περιπτώσιολογικές μελέτες. Επίσης, καταγράφεται μία σειρά προτάσεων αναφορικά με τη χρήση της αξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης κατά την επιλογή προσωπικού από τις σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμούς, καθώς και οι σχετικοί περιορισμοί. Τέλος, μία σειρά προτάσεων για τη μελλοντική έρευνα αναφέρονται στο τέλος του κεφαλαίου.

#### 5.2 ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένα σχετικά νέο και αναπτυσσόμενο πεδίο της συμπεριφορικής έρευνας, απασχολώντας ευρέως τον κόσμο των επιχειρήσεων και την επιστημονική κοινότητα. Η βασική ιδέα πίσω από το έντονο αυτό ενδιαφέρον αφορά τη σημασία της αυτογνωσίας και της κατανόησης των συναισθημάτων στις διάφορες εκφάνσεις της καθημερινής ζωής. Παράλληλα, η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται με πολλά πεδία αιχμής της σύγχρονης επιστήμης της ψυχολογίας, συμπεριλαμβανομένων της νευροεπιστήμης των συναισθημάτων, της θεωρίας αυτορρύθμισης, της μελέτης της μεταγνώσης και της αναζήτησης των ανθρώπινων γνωστικών ικανοτήτων πέρα από το παραδοσιακό πεδίο της νοημοσύνης.

Τα τελευταία χρόνια, η χρήση μέτρων της συναισθηματικής νοημοσύνης για την επιλογή επαγγελματικής σταδιοδρομίας και τη στρατηγική τοποθέτηση σε θέσεις εργασίας έχει αρχίσει να εφαρμόζεται ευρέως σε πολλούς οργανισμούς και επιχειρήσεις του δυτικού κόσμου, δεδομένου ότι όλο και περισσότερες εταιρίες αναγνωρίζουν πως οι ικανότητες και δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορούν να είναι ζωτικής σημασίας για τη διαχείρισή τους, καθώς και για τη

βελτίωση της συνολικής αποδοτικότητας και την καλύτερη ανταγωνιστική τοποθέτηση στην αγορά. Συνεπώς, ένας μεγάλος αριθμός σύγχρονων οργανισμών προωθούν πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων που ενσωματώνουν το πεδίο της συναισθηματικής νοημοσύνης. Μάλιστα, η συναισθηματική νοημοσύνη έχει βρεθεί πως είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για την αξιολόγηση της λειτουργικότητας και της αποδοτικότητας των εργαζομένων σε κρίσιμα στάδια της επαγγελματικής τους πορείας, συμπεριλαμβανομένων της προσέλκυσης, της επιλογής, της τοποθέτησης και της διαδικασίας προαγωγής. Εκτός αυτού, το γεγονός πως οι συναισθηματικές δεξιότητες είναι, ως ένα βαθμό, εκπαιδεύσιμες και διδάξιμες, οι αντίστοιχες παρεμβάσεις που λαμβάνουν χώρα στις επιχειρήσεις μπορούν να έχουν εξαιρετικά θετικές επιπτώσεις στην αποδοτικότητά τους.

Επιπλέον, προκειμένου να μεγιστοποιείται η αποτελεσματικότητα των εν λόγω παρεμβάσεων, μία σειρά χρήσιμων κατευθυντήριων γραμμών έχουν προταθεί στη σύγχρονη βιβλιογραφία, όπως είναι η δημιουργία ενός ενθαρρυντικού και υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος, η προώθηση συναισθηματικά ενισχυμένων εργασιακών συμπεριφορών και η ανάπτυξη και εφαρμογή προγραμμάτων για την εμφύσηση και ενίσχυση συγκεκριμένων πεδίων συναισθηματικών δεξιοτήτων, όπως είναι η αυτορρύθμιση, η αυτογνωσία, η κοινωνική επίγνωση και η διαχείριση των διαπροσωπικών σχέσεων. Εκτός αυτού, η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει ένα ευρύ φάσμα εργασιακών συμπεριφορών, συμπεριλαμβανομένων της οργανωσιακής δέσμευσης, της ανάπτυξης ταλέντων, της καινοτομικότητας και της βελτιωμένης εργασιακής απόδοσης. Έτσι, έχει καταδειχθεί πως οι εργαζόμενοι με ενισχυμένες συναισθηματικές δεξιότητες έχουν μεγαλύτερη επαγγελματική επιτυχία, δημιουργούν ισχυρότερες προσωπικές σχέσεις, αποτελούν αποτελεσματικότερους ηγέτες και παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα προσωπικής και επαγγελματικής ευημερίας.

Οι θετικές επιδράσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο εργασίας μπορούν να εξηγηθούν από μία σειρά μηχανισμών, οι οποίοι εντοπίζονται σε γενικούς όρους σε τρεις βασικές κατευθύνσεις. Πρώτον, τα περισσότερο συναισθηματικά ευφυή άτομα έχουν ενισχυμένες δυνατότητες να επιτυγχάνουν τις ιδέες, τις προθέσεις και τους στόχους τους με πιο ενδιαφέροντες και δυναμικούς τρόπους, δημιουργώντας ένα βελτιωμένο εργασιακό και επαγγελματικό περιβάλλον. Δεύτερον, η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται άμεσα με τις κοινωνικές δεξιότητες που απαιτούνται για την

ομαδική εργασία, με αποτέλεσμα εργαζόμενοι με συναισθηματικές ικανότητες να καθίστανται περισσότερο έμπειροι στο σχεδιασμό έργων και στην εκτέλεση αντίστοιχων καθηκόντων. Τρίτον, οι ηγέτες των οργανισμών που χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης, σε συνάρτηση με την ύπαρξη ενός υποστηρικτικού οργανωσιακού κλίματος, μπορούν να επηρεάσουν καίρια τις σχέσεις που αναπτύσσονται στο χώρο εργασίας, η ποιότητα των οποίων με σειρά της έχει σημαντικές επιπτώσεις στις ατομικές και ομαδικές εργασιακές επιδόσεις, καθώς και στο συνολικό βαθμό οργανωσιακής δέσμευσης.

Επιπλέον, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για την ανάπτυξη επιτυχημένων εργασιακών ομάδων, δεδομένου ότι ένα μεγάλο μέρος της αποτελεσματικής και ομαλής ομαδικής εργασίας βασίζεται στη γνώση, τον εντοπισμό και την αποδοτική διαχείριση των προσωπικών συναισθημάτων και των συναισθημάτων των άλλων. Τέλος, η συναισθηματική νοημοσύνη φέρεται να επηρεάζει την ικανότητα ενός ατόμου να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις του εργασιακού περιβάλλοντος και να αντιμετωπίζει τις αντίστοιχες πιέσεις, αξιοποιώντας με το βέλτιστο τρόπο ένα σύνολο συμπεριφορών που είναι χρήσιμες υπό στρεσογόνες συνθήκες εργασίας.

### **5.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Δεδομένων των παραπάνω διαπιστώσεων, ο κρίσιμος ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διαδικασία επιλογής προσωπικού έγκειται στο γεγονός πως οι συναισθηματικές δεξιότητες είναι καθοριστικές για την επίτευξη ενισχυμένης εργασιακής απόδοσης και παραγωγικότητας. Πιο συγκεκριμένα, έχει αποδειχθεί πως το μεγαλύτερο μέρος των απαραίτητων ικανοτήτων για την επιτυχία στο χώρο εργασίας είναι συναισθηματικής φύσης (Cherniss, 2010), πως οι συναισθηματικές ικανότητες διαχωρίζουν τους τυπικούς εργαζόμενους από τους εργαζόμενους υψηλής παραγωγικότητας (Goleman, 1998) και πως θα πρέπει να ενσωματώνονται στις μεθόδους για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού των οργανισμών (Armstrong, 2006). Επιπλέον, έχει καταδειχθεί πως τα διοικητικά στελέχη με βελτιωμένες συναισθηματικές δεξιότητες αποτελούν περισσότερο αποτελεσματικούς ηγέτες (Cavello, 2012; Slaski & Cartwright, 2002), και πως η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται θετικά με το βαθμό οργανωσιακής δέσμευσης (Abraham,

1999), αρνητικά με την αντιληπτή εργασιακή ανασφάλεια (Rahim & Malik, 2010) και θετικά με την ευημερία στο χώρο εργασίας (Joseph & Newman, 2010).

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας ήταν η παρουσίαση του θεωρητικού υπόβαθρου που διέπει το επιστημονικό πεδίο της συναισθηματικής νοημοσύνης στο πλαίσιο της προσέλευσης και επιλογής προσωπικού, καθώς και η διερεύνηση μίας σειράς περιπτώσιολογικών μελετών οργανισμών και επιχειρήσεων που εφαρμόζουν μεθόδους μέτρησης και αξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης για την επιλογή των καταλληλότερων υποψηφίων. Πιο συγκεκριμένα, στην παρούσα μελέτη εξετάστηκαν οι περιπτώσεις των οργανισμών Johnson & Johnson, της εταιρείας καλλυντικών προϊόντων L'Oreal, της φαρμακευτικής εταιρείας Sanofi-Aventis, της Πολεμικής Αεροπορίας των ΗΠΑ United States Air Force, του βασικού προμηθευτή ειδών κρέατος της McDonalds Amadori Foods, της εταιρείας παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών American Express, της τράπεζα CICB, του ξενοδοχειακού ομίλου Sheraton και της αλυσίδας πώλησης προϊόντων καφέ Starbucks.

Σύμφωνα με την έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας, μπορεί να υποστηριχθεί πως η ενσωμάτωση της μέτρησης και αξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης στις πρακτικές προσέλευσης, επιλογής, ανάπτυξης και εκπαίδευσης των εργαζομένων έχει σαφείς προεκτάσεις στα επιχειρησιακά αποτελέσματα, στην οργανωσιακή αποδοτικότητα, στην ποιότητα της εξυπηρέτησης πελατών και στη διαμόρφωση των πελατειακών και καταναλωτικών σχέσεων. Πιο συγκεκριμένα, αποδείχθηκε πως όλοι οι οργανισμοί και επιχειρήσεις που εξετάστηκαν, αναγνωρίζοντας τη σημασία των συναισθηματικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων στο χώρο εργασίας, εφαρμόζουν ευρέως πρακτικές αξιολόγησης και ενίσχυσης της συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζομένων τους, απολαμβάνοντας ιδιαίτερα θετικά αποτελέσματα από την εφαρμογή των εν λόγω πρακτικών, συμπεριλαμβανομένων της ενίσχυσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, της βελτίωσης του οργανωσιακού κλίματος, της βελτιωμένης στρατηγικής επιλογής και τοποθέτησης των καταλληλότερων υποψηφίων, της δημιουργίας θετικού εργασιακού περιβάλλοντος, της αποτελεσματικότερης ηγεσίας και της βελτιωμένης ομαδικής εργασίας.

Συνεπώς, μπορεί να υποστηριχθεί πως η αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να έχει εξαιρετικά θετικά αποτελέσματα κατά την επιλογή των καταλληλότερων υποψηφίων, την τοποθέτησή τους στις αντίστοιχες θέσεις εργασίας, τις διαδικασίες προαγωγής, καθώς και κατά την μετέπειτα εκπαίδευση, κατάρτιση και ανάπτυξή τους μέσα στον οργανισμό. Συμπερασματικά, οι σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμοί μπορούν να επωφεληθούν σε μεγάλο βαθμό από τις πρακτικές μέτρησης, αξιολόγησης και ενίσχυσης των συναισθηματικών δεξιοτήτων των υπαλλήλων όλων των ιεραρχικών βαθμίδων, έχοντας ως σημείο αναφοράς τις καλές πρακτικές που εντοπίζονται σε παγκόσμιο επίπεδο, με σκοπό τη βέλτιστη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, τη βελτίωση της ατομικής εργασιακής παραγωγικότητας, την ενίσχυση της συνολικής οργανωσιακής αποδοτικότητας και την επίτευξη βελτιωμένης ανταγωνιστικής θέσης στην αγορά δραστηριοποίησης. Τέλος, τα συμπεράσματα της παρούσας μελέτης συμφωνούν με τα προηγούμενα ερευνητικά αποτελέσματα, όπως αυτά αναφέρθηκαν παραπάνω.

## **5.4 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΚΑΙ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

### **5.4.1 Προτάσεις**

Σύμφωνα με τα συμπεράσματα της μελέτης της παρούσας διπλωματικής εργασίας, σε συνάρτηση με τα προηγούμενα ερευνητικά αποτελέσματα, μία σειρά προτάσεων μπορούν να αναπτυχθούν για τους σύγχρονους οργανισμούς και επιχειρήσεις αναφορικά με τη χρήση μεθόδων αξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης κατά την επιλογή προσωπικού. Αρχικά, προτείνεται η χρήση εργαλείων κατά την επιλογή προσωπικού που αξιολογούν το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης των υποψηφίων, τα οποία θα πρέπει να μετρούν τα πεδία της αυτογνωσίας (συναισθηματική επίγνωση, ακριβής αυτοαξιολόγηση, αυτοπεποίθηση), της αυτορρύθμισης (αυτοέλεγχος, αξιοπιστία, ευσυνειδησία, προσαρμοστικότητα, καινοτομικότητα), της αυτό-παρακίνησης (επιτεύγματα, δέσμευση, πρωτοβουλίες, αισιοδοξία), της κοινωνικής επίγνωσης (ενσυναίσθηση, προσανατολισμός στις υπηρεσίες, ανάπτυξη άλλων, αξιοποίηση ποικιλομορφίας) και των κοινωνικών δεξιοτήτων (επιρροή, επικοινωνιακές δεξιότητες, ηγεσία, διαχείριση συγκρούσεων, δημιουργία δεσμών, συνεργασία, ομαδική εργασία, προσαρμοστικότητα, ευελιξία).

Σε δεύτερο επίπεδο, για τη μέτρηση και αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης στο πλαίσιο της επιλογής προσωπικού διατίθενται τα εξής εργαλεία, τα οποία είναι επαρκώς σταθμισμένα και έχουν χρησιμοποιηθεί ευρέως στην ερευνητική βιβλιογραφία αλλά και στον κόσμο των επιχειρήσεων: (1) η κλίμακα EQ-i του Bar-On, (2) η κλίμακα ESCI του Goleman, (3) η κλίμακα MSCEIT των Mayer-Salovey-Caruso, (4) το ερωτηματολόγιο αυτοαξιολόγησης SAQ του Boyatzis, (5) η κλίμακα EIA των Bradberry et al, (6) το ερωτηματολόγιο WPQei των Stys & Brown, (7) το εργαλείο LEAS του Lane, και (8) το εργαλείο αυτοαξιολόγησης SREIT των Petrides & Furnham. Εναλλακτικά εργαλεία, εκτός των παραπάνω, που διατίθενται για την αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης, αλλά δεν έχουν εφαρμοστεί επαρκώς σε εργασιακά περιβάλλοντα είναι το Group Emotional Competence (Koman & Wolff, 2008), το Genos Emotional Intelligence Inventory (Palmer & Stough, 2001), το Wong's Emotional Intelligence Scale (Wong, 2007) και το Work Group Emotional Intelligence Profile (Jordan et al, 2002).

Ωστόσο, θα πρέπει να αναφερθεί πως τα περισσότερο και πιο ευρέως χρησιμοποιούμενα εργαλεία αξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι τα EQ-I, MSCEIT και ESCI, όπως αυτά έχουν περιγραφεί στο δεύτερο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας. Μάλιστα, το ερωτηματολόγιο EQ-i του Bar-On αποτελεί το περισσότερο εφαρμοζόμενο εργαλείο στο πλαίσιο των οργανισμών, δεδομένου ότι έχει ελεγχθεί ως προς την αξιοπιστία του επιστημονικά επαρκώς. Για το λόγο αυτό, οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να εφαρμόσουν πρακτικές αξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης για τους υποψήφιους εργαζόμενούς τους θα πρέπει να εστιάζουν σε επιστημονικά ελεγμένα εργαλεία και ερωτηματολόγια, ώστε να αποφεύγουν τυχόν αποπροσανατολιστικές αξιολογήσεις εργαζομένων και περιπτώσεις στρεβλής τοποθέτησης του κατάλληλου υποψηφίου στην κατάλληλη εργασιακή θέση. Από τα λιγότερο εφαρμοζόμενα εργαλεία, προτείνεται το WPQei, το οποίο έχει τη δυνατότητα να αξιολογεί ικανότητες που συνδέονται άμεσα με τη βελτιωμένη εργασιακή απόδοση, όπως είναι η καινοτομικότητα, η παρακίνηση, η επικοινωνία και η ενσυναίσθηση.

Τρίτον, η χρήση εργαλείων αξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης θα πρέπει να εφαρμόζεται βάσει των συγκεκριμένων οργανωσιακών απαιτήσεων και των επακριβώς προσδιορισμένων αναγκών αναφορικά με τις εκάστοτε συναισθηματικές δεξιότητες που απαιτούνται σε κάθε οργανισμό και σε κάθε θέση εργασίας. Είναι

προφανές πως διαφορετικές θέσεις εργασίας απαιτούν διαφορετικά επίπεδα κοινωνικής και συναισθηματικής εμπλοκής, καθώς και διαφορετικό βαθμό διαπροσωπικής διάδρασης. Πιο συγκεκριμένα, σε ορισμένα επαγγέλματα (πχ. νοσηλεύτης), η συναισθηματική νοημοσύνη είναι περισσότερο σημαντική, διότι το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου εργασίας δαπανάται σε διαπροσωπική επαφή με τους πελάτες. Επιπλέον, οι συναισθηματικές δεξιότητες που είναι απαραίτητες για κάθε θέση εργασίας διαφοροποιούνται επίσης, καθώς για παράδειγμα σε ορισμένες θέσεις η αξιολόγηση των συναισθηματικών αντιδράσεων των άλλων είναι περισσότερο σημαντική (πχ. υποδοχή σε ξενοδοχειακή επιχείρηση), ενώ σε άλλες θέσεις η δυνατότητα επηρεασμού των συναισθημάτων και κινήτρων των άλλων αναδεικνύεται ως η σημαντικότερη διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης (πχ. ασφαλιστικός αντιπρόσωπος).

Από τα παραπάνω, καθίσταται προφανές πως η χρησιμότητα της αξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης για την επιλογή προσωπικού μπορεί να διασφαλιστεί μόνο σε εκείνες τις περιπτώσεις όπου οι διαφορετικές πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης αντιστοιχούνται στις διαφορετικές απαιτήσεις της εκάστοτε θέσης εργασίας. Έτσι, η αξιολόγηση των διαφορετικών κριτηρίων και υποκριτηρίων από το εκάστοτε εφαρμοζόμενο εργαλείο μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης θα πρέπει να λαμβάνει διαφορετική βαρύτητα, ανάλογα με τη φύση των καθηκόντων και τις αντίστοιχες απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Για να είναι αυτό εφικτό, προτείνεται στις επιχειρήσεις που επιθυμούν να εντάξουν πρακτικές αξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης στις διαδικασίες επιλογής προσωπικού να αναπτύσσουν εργαλεία που εμπεριέχουν τις παραδοσιακές τεχνικές ανάλυσης της θέσης εργασίας σε συνδυασμό με τη γνωστική ανάλυση καθηκόντων, ώστε να είναι επακριβώς προσδιορισμένες οι απαιτήσεις σε συναισθηματικές δεξιότητες που αντιστοιχούν στη θέση εργασίας προς πλήρωση από τον καταλληλότερο υποψήφιο.

Ακόμη, η έρευνα έχει καταδείξει πως η χρήση της μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι περισσότερο επωφελής για την επιλογή των καταλληλότερων υποψηφίων σε θέσεις εργασίας που συνεπάγονται ιδιαίτερο συναισθηματικό άγχος, δεδομένου ότι οι αρνητικές συνέπειές του επηρεάζουν σημαντικά την ευημερία των εργαζομένων. Το ίδιο συμβαίνει και για τις μεσαίες, ανώτερες και ανώτατες στελεχιακές θέσεις εργασίας, καθώς η εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις συναισθηματικές ικανότητες του ηγέτη –

προϊσταμένου, επηρεάζοντας παράλληλα σε μεγάλο βαθμό και την εργασιακή απόδοση. Συνεπώς, η ατομική εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται άμεσα με τη συναισθηματική νοημοσύνη και ικανότητα διαχείρισης των συναισθημάτων των άλλων σε έναν οργανισμό, δεδομένου ότι ο εντοπισμός και η ρύθμιση των συναισθημάτων επιδρά θετικά στο βαθμό ικανοποίησης στο χώρο εργασίας.

Τέταρτον, η αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης δεν μπορεί επομένως να αντικαθιστά τις υπόλοιπες τεχνικές και πρακτικές αξιολόγησης της καταλληλότητας των υποψηφίων υπαλλήλων. Για το λόγο αυτό, θα πρέπει να αποτελεί ένα συμπληρωματικό μέρος της συνολικής διαδικασίας αξιολόγησης και επιλογής, το οποίο θα πρέπει να αξιολογείται σε συνάρτηση με τα αποτελέσματα των υπόλοιπων τεχνικών επιλογής, όπως είναι η προσωπική συνέντευξη και τα τεστ αξιολόγησης των εργασιακών ικανοτήτων και δεξιοτήτων. Ακόμη, προτείνεται η διασύνδεση της αξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης με τα συγκεκριμένα αποτελέσματα της εργασίας, ώστε να υπάρχει στενή αντιστοίχιση των επιχειρησιακών αποτελεσμάτων με τους στόχους ανάπτυξης των αντίστοιχων συναισθηματικών ικανοτήτων.

Η πρακτική αυτή είναι ιδιαίτερα επωφελής για την ανάπτυξη προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης σε ζητήματα συναισθηματικής νοημοσύνης, καθώς η τελευταία δε θα πρέπει να περιορίζεται στα στάδια της προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού, αλλά αντιθέτως θα πρέπει να επεκτείνεται σε όλες τις δράσεις διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων εντός του οργανισμού, όπως είναι η ανάπτυξη, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση της εργασιακής απόδοσης, ο καθορισμός των αμοιβών και οι διαδικασίες προαγωγής. Μία χρήσιμη στρατηγική για τους σύγχρονους οργανισμούς είναι πρώτα να εντοπίσουν εκείνες τις συναισθηματικές ικανότητες και δεξιότητες που απαιτούνται για την εκπλήρωση των στόχων, και στη συνέχεια να τις ενσωματώσουν στις αξιολογήσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης για την επιλογή των καταλληλότερων εργαζομένων, δεδομένου ότι οι απαιτούμενες αντίστοιχες ικανότητες δεν ταυτίζονται στο εκάστοτε οργανωσιακό πλαίσιο.

#### **5.4.2 Περιορισμοί**

Παρά το γεγονός πως η ενσωμάτωση της αξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης στην επιλογή προσωπικού παρέχει σημαντικά οφέλη στους σύγχρονους



οργανισμούς, μία σειρά περιορισμών εντοπίζονται, οι οποίοι θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη. Πρώτον, μερικά από τα εργαλεία αυτοαναφοράς μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης που διατίθενται χαρακτηρίζονται από φτωχό περιεχόμενο, δεδομένου ότι ενδέχεται να επικαλύπτονται από τα παραδοσιακά μέτρα αξιολόγησης της προσωπικότητας.

Δεύτερον, σε ορισμένες περιπτώσεις υπάρχει περίπτωση οι υποψηφίοι να υποκρίνονται πως έχουν συγκεκριμένες συναισθηματικές ικανότητες κατά τη συμπλήρωση των αντίστοιχων ερωτηματολογίων, με σκοπό να προτιμηθούν ως καταλληλότεροι για μία θέση εργασίας. Συνεπώς, το ενδεχόμενο παροχής μη αξιόπιστης πληροφόρησης σχετικά με το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης του υποψηφίου θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη, καθώς έχει αποδειχθεί πως σε ορισμένες περιπτώσεις οι βαθμολογήσεις σε αντίστοιχα τεστ είναι σημαντικά υψηλότερες από το αναμενόμενο. Για την αποφυγή τέτοιων φαινομένων που οδηγούν σε εσφαλμένη, μεροληπτική ή αναξιόπιστη πληροφόρηση, ο ρόλος του υπεύθυνου του τμήματος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων του οργανισμού θα πρέπει να είναι ενισχυμένος και τα αποτελέσματα των τεστ θα πρέπει να εξετάζονται σε συνδυασμό με τις προσωπικές απόψεις και εκτιμήσεις του.

Τρίτον, ένας σημαντικός περιορισμός της χρήσης των εργαλείων μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης αφορά τις συγκεκριμένες συνθήκες κατά τις οποίες αυτά συμπληρώνονται από τους υποψηφίους εργαζόμενους, δεδομένου ότι η συμπλήρωσή τους θα πρέπει να πραγματοποιείται σε ασφαλές περιβάλλον και χωρίς ιδιαίτερη χρονική πίεση, ώστε τα αποτελέσματα να είναι αξιόπιστα. Επιπλέον, αξίζει να αναφερθεί πως υπάρχει ανάγκη ανάπτυξης νέων εργαλείων αξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης, τα οποία θα λαμβάνουν υπόψη το πλαίσιο στο οποίο εφαρμόζονται, ενσωματώνοντας κριτήρια συμπεριφορικής αξιολόγησης σε συνδυασμό με άλλες σύγχρονες πρακτικές επιλογής, όπως είναι τα κέντρα αξιολόγησης (assessment centers) και τα παιχνίδια ρόλων (role play).

Τέλος, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη πως όλα τα εργαλεία μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης δεν έχουν την ίδια προβλεπτική αξία αναφορικά με την εργασιακή απόδοση, και για το λόγο αυτό η εφαρμογή τους κατά την επιλογή προσωπικού δε συνεπάγεται απαραίτητα και την επιλογή του καταλληλότερου υποψηφίου, δεδομένου ότι σε ορισμένες περιπτώσεις παρέχουν σχετικά περιορισμένη

πληροφόρηση σχετικά με τις γνωστικές ικανότητες, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και το επίπεδο ευσυνειδησίας, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για τεστ αυτοαναφοράς.

Συμπερασματικά, όταν ιδιαίτερες και συγκεκριμένες συναισθηματικές δεξιότητες αποτελούν μέρος της περιγραφής της θέσης εργασίας (πχ. ενσυναίσθηση, διαχείριση συγκρούσεων), η χρησιμότητα της μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης για την επιλογή προσωπικού είναι αδιαμφισβήτητη, αναγνωρίζοντας το γεγονός πως ορισμένες επαγγελματικές ικανότητες είναι απαραίτητες για τη μελλοντική αξιολόγηση των ατομικών επιδόσεων στο πλαίσιο των επιχειρησιακών αναγκών και των οργανωσιακών απαιτήσεων. Επίσης, ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να αποδίδεται στη χρήση εργαλείων αυτοαναφοράς, λόγω της επικάλυψής τους από τις τυποποιημένες κλίμακες προσωπικότητας. Επιπλέον, σε θέσεις εργασίας όπου οι απαιτήσεις σε δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης είναι ελάχιστες, οι αντίστοιχες αξιολογήσεις δεν είναι ιδιαίτερα αποδοτικές και παράλληλα συνεπάγονται επιπλέον κόστος. Τέλος, τα μέτρα αξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης θα πρέπει να χρησιμοποιούνται σε εργασιακά πλαίσια μόνο αν τα αντίστοιχα εργαλεία είναι ασφαλή, επικυρωμένα, αξιόπιστα, σταθμισμένα και χαρακτηρίζονται από επαρκή συνάφεια με πτυχές της εργασίας και του επαγγέλματος.

## **5.5 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ**

Τα συμπεράσματα της παρούσας διπλωματικής εργασίας επιβεβαιώνουν τη διαπίστωση πως η ενσωμάτωση της αξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης στις πολιτικές επιλογής προσωπικού μπορεί να έχει σημαντικά οφέλη για τους σύγχρονους οργανισμούς, δεδομένου ότι υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης συνδέονται με βελτιωμένη εργασιακή απόδοση, ενισχυμένη οργανωσιακή αποδοτικότητα, υψηλότερη ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών, μεγαλύτερο βαθμό οργανωσιακής δέσμευσης, καλύτερα επιχειρησιακά αποτελέσματα και βελτιωμένη εργασιακή ικανοποίηση. Ωστόσο, η παρούσα μελέτη χαρακτηρίζεται από μία σειρά περιορισμών και για το λόγο αυτό τα αντίστοιχα συμπεράσματα δε θα πρέπει να γενικοποιούνται αλλά αντιθέτως θα πρέπει να εξετάζονται με τη δέουσα προσοχή. Πρώτον, ένας περιορισμός αφορά το δείγμα της έρευνας, καθώς μελετήθηκε μόνο ένας μικρός και αντιπροσωπευτικός αριθμός επιχειρήσεων και

οργανισμών που εφαρμόζουν πρακτικές αξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης για την επιλογή και ανάπτυξη προσωπικού.

Δεύτερον, οι οργανισμοί που μελετήθηκαν είναι στη συντριπτική πλειοψηφία τους μεγάλες εταιρίες των κλάδων αντίστοιχης δραστηριοποίησης, γεγονός που συνεπάγεται πως συνολικά οι πρακτικές επιλογής και αξιολόγησης των υποψήφιων εργαζομένων είναι επαρκώς ελεγμένες. Τρίτον, ένας σημαντικός αριθμός των εξετασμένων οργανισμών ανάθεσε την αξιολόγηση και μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζομένων σε τρίτες εταιρίες παροχής αντίστοιχων υπηρεσιών με τη μέθοδο του outsourcing, οι οποίες πιθανότατα είχαν την εμπειρία να εφαρμόσουν στο βέλτιστο βαθμό τις εν λόγω πρακτικές, διαθέτοντας τους αντίστοιχους πόρους. Συνεπώς, δεν μπορεί να υποστηριχθεί με βεβαιότητα πως σε άλλη περίπτωση η εφαρμογή των μεθόδων αυτών θα είχαν τα αντίστοιχα αποτελέσματα. Τέλος, ένας ακόμη περιορισμός της παρούσας εργασίας είναι το γεγονός πως η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένα συνεχώς αναπτυσσόμενο επιστημονικό και εμπειρικό πεδίο και, άρα, επί του παρόντος νέες τεχνικές και μέθοδοι αναπτύσσονται, καθώς η χρησιμότητα και οι καλές πρακτικές της συναισθηματικής νοημοσύνης δεν έχουν ακόμη αποκρυσταλλωθεί επαρκώς.

Οι προτάσεις για τη μελλοντική έρευνα στο πεδίο της συναισθηματικής νοημοσύνης αναφορικά με την επιλογή προσωπικού και τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στους σύγχρονους οργανισμούς περιλαμβάνουν τα εξής:

- i. Τη σχέση συναισθηματικής νοημοσύνης με την εργασιακή απόδοση, την εργασιακή ικανοποίηση, το εργασιακό άγχος και την επαγγελματική εξουθένωση (burnout)
- ii. Τη διασύνδεση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την καταλληλότητα του στυλ ηγεσίας σε διάφορα οργανωσιακά πλαίσια
- iii. Τη διερεύνηση των επιδράσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης σε επιχειρήσεις και οργανισμούς που δραστηριοποιούνται σε κλάδους ταχείας ανάπτυξης και σε υφεσιακά οικονομικά περιβάλλοντα
- iv. Την ταξινομική έρευνα αναφορικά με τον προσδιορισμό εκείνων των κριτηρίων συναισθηματικής νοημοσύνης που είναι ζωτικής σημασίας για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας και συγκεκριμένες επαγγελματικές κατηγορίες

- ν. Τη διασύνδεση της συναισθηματικής νοημοσύνης, στο πλαίσιο της επιλογής προσωπικού, με τα αποτελέσματα των υπόλοιπων πρακτικών και εργαλείων αξιολόγησης της νοημοσύνης

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Abraham, R. (1999). Emotional intelligence in organizations: A conceptualization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 125(2), 209-224.
- Armstrong, M. (2006). *Human Resource Management Practice* (11<sup>th</sup> ed.). London: Kogan Page Ltd.
- Cavello, K. (2012). Emotional Competence and Leadership Excellence at Johnson and Johnson. *Europe's Journal of Psychology*, 8(3), 23-30
- Cherniss, C. (2010). Emotional Intelligence: Toward clarification of a concept. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 3, 110-126
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books
- Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Hartel C. E. J., & Hooper, G. S. (2002). Workgroup emotional intelligence scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus. *Human Resource Management Review*, 12, 195-214.
- Joseph, D.L., & Newman, D.A. (2010). Emotional intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model. *Journal of Applied Psychology*, 95, 54–78.
- Koman, E. S., & Wolff, S. B. (2008). Emotional intelligence competencies in the team and team leader: A multi-level examination of the impact of emotional intelligence on team performance. *Journal of Management Development*, 27(1), 55-75.
- Palmer, B.R., & Stough, C. (2001). The measurement of emotional intelligence. *Australian Journal of Psychology*, 53, 85.
- Rahim, S.H., & Malik, M.I. (2010). Emotional Intelligence and Organisational Performance: A Case study of Banking Sector in Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(10), 451 – 460
- Slaski, M., & Cartwright, S. (2003). Emotional intelligence training and its implications for stress, health and performance. *Stress and Health*, 19, 233– 239.

Wong, C.S, Wong, P.M., & Law, K. S. (2007). Evidence on the practical utility of Wong's emotional intelligence scale in Hong Kong and Mainland China. *Asia Pacific Journal of Management*, 24, 43-60.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Abraham, R. (1999). Emotional intelligence in organizations: A conceptualization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 125(2), 209-224.
- Antonakis, J., Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M.T. (2009). Does leadership need emotional intelligence? *The Leadership Quarterly*, 20(2), 247-261.
- Armstrong, M. (2006). *Human Resource Management Practice* (11<sup>th</sup> ed.). London: Kogan Page Ltd.
- Ashkanasy, N.M., & Daus, C.S. (2005). *Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated*. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 441–452.
- Barbey, A.K., Colom, R., & Grafman, J. (2012). Distributed neural system for emotional intelligence revealed by lesion mapping. *Social Cognitive and Affective Neuroscience Advance* (forthcoming)
- Bar-On, R. (1997). *Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-I): Technical Manual*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.
- Bar-On, R. (2002). *Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-I): Technical Manual*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psychothema*, 18, 13-25.
- Barrick, M.R., & Mount, M.K. (2004). Select on conscientiousness and emotional stability. In E. A. Locke (Ed.), *Handbook of principles of organizational behavior* (pp. 15-28). Malden, MA: Blackwell.
- Beardwell, I., Holden, L., & Claydon, T. (2004). *Human Resource Management – A Contemporary Perspective*. Edinburgh: Pearson Education Limited
- Bechtold, M.N., Rohrman, S., De Pater, I.E., & Beersma, B. (2011). The primacy of perceiving: Emotion recognition buffers negative effects of emotional labor. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 1087-1094

- Belcourt, M. (2006). Outsourcing – the benefits and the risks. *Human resource management Review*, 16 (2), 269-279
- Bower, G.H. (1981). Mood and memory. *American Psychologist*, 36, 129–148.
- Boyatzis, R.E. (1994). Stimulating self-directed change: A required MBA course called Managerial Assessment and Development. *Journal of Management Education*, 18, 304-323.
- Boyatzis, R.E. (1999). From a presentation to the Linkage Conference on Emotional Intelligence, Chicago: IL
- Boyatzis, R.E., & Soler, C. (2012). Vision, leadership and emotional intelligence transforming family business. *Journal of Family Business Management*, 2(1), 23-30
- Brackett, M.A. & Mayer, J.D. (2003). Convergent, discriminant, and incremental validity of competing measures of emotional intelligence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29 (9), 1147-1158.
- Brackett, M.A., Palomera, R., Mojsa, J., Reyes, M., & Salovey, P. (2010). Emotion regulation ability, job satisfaction, and burnout among British secondary school teachers. *Psychology in the Schools*, 47, 406–417.
- Bradberry, T., Greaves, J., Emmerling, R., Sanders, Q., Stamm, S., Su, L.D., & West, A. (2003). *Emotional Intelligence Appraisal Technical Manual*. TalentSmart Inc.
- Bratton, J., & Gold, J. (2007). *Human Resource Management: Theory and Practice* (2nd Ed.). London: MacMillan
- Brown, P., & Smetherham, C. (2006). *The Changing Graduate Labor Market: A Review of the Evidence*. Technical Report for the Welsh Assembly
- Bryon, M. (2009). *Ultimate psychometric tests: Over 1,000 verbal, numerical, diagrammatic, and IQ practice tests*. Milford, CT: Kogan Page.
- Caruso, D.R., Bienn, B., & Kornacki, S.R. (2006). Emotional Intelligence in the Workplace. In *Emotional Intelligence in Everyday Life* (2nd edition), ed. J. Ciarrochi, J. Forgas and J. D. Mayer. Philadelphia: Psychology Press



Cascio, W. (2009). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits* (11 th edition). New York: McGraw-Hill.

Cattell, R. (2010). *The scientific analysis of personality*. Piscataway, NJ: Transaction.

Cavello, K. (2012). Emotional Competence and Leadership Excellence at Johnson and Johnson. *Europe's Journal of Psychology*, 8(3), 23-30

Cherniss, C. & Adler, M. (2000). *Promoting Emotional Intelligence in Organizations*. Alexandria, Virginia: ASTD.

Cherniss, C. (2000). Social and emotional competence in the workplace. In R. Bar-On & J. Parker (Ed's.), *The Handbook of Emotional Intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass.

Cherniss, C. (2010). Emotional Intelligence: Toward clarification of a concept. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 3, 110-126

Cherniss, C., Extein, M., Goleman, D., & Weissberg, R. P. (2006). Emotional intelligence: What does the research really indicate? *Educational Psychologist*, 41, 239-245.

Cherniss, C., Grimm, L., & Liautaud, J. P. (2010). Process-designed training: A new approach for helping leaders develop emotional and social competence. *Journal of Management Development*, 29, 413-431.

Chien, C.F., & Chen, L.F. (2008). Data mining to improve personnel selection and enhance human capital: A case study in high-technology industry. *Expert Systems With Applications*, 34, 280–290.

Christiansen, N.D., Janovics, J. E., & Siers, B. P. (2010). Emotional intelligence in selection contexts: measurement method, criterion-related validity, and vulnerability to response distortion. *International Journal of Selection and Assessment*, 18, 87-101

Ciarrochi, J. & Mayer, J.D. (eds.) (2007). *Applying Emotional Intelligence: A Practitioner's Guide*. New York: Psychology Press.

- Ciarrochi, J. (2007). Improving Emotional Intelligence: A Guide to Mindfulness-Based Emotional Intelligence Training. In *Applying Emotional Intelligence*, ed. J. Ciarrochi and J. Mayer. New York: Psychology Press
- Coffin, D. (2008). An American Express Perspective. Proceedings of International Conference on Emotional Intelligence, Toronto 2008
- Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organization (2011). Emotional Competence Training Program-American Express.
- Conte, J., & Dean, M. (2006). Can Emotional Intelligence Be Measured? In *A Critique of Emotional Intelligence: What are the Problems and How Can They Be Fixed?*, ed. Kevin Murphy. New York: Psychology Press
- Cote, S., & Miners, C.T.H. (2006). Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance. *Administrative Science Quarterly*, 51, 1–28.
- Cote, S., Lopes, P.N., Salovey, P., & Miners, C.T.H. (2010). Emotional intelligence and leadership emergence in small groups. *Leadership Quarterly*, 21, 496–508.
- Dawda, D. & Hart, S.D. (2000). Assessing emotional intelligence: Reliability and validity of the Bar-On Emotional Quotient Inventory (1997a; 2000) in university students. *Personality and Individual Differences*, 28, 797-812.
- Day, A.L., & Carroll, S.A. (2008). Faking emotional intelligence (EI): Comparing response distortion on ability and trait-based EI measures. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 761-784.
- DeRue, D.S., & Morgeson, F.P. (2007). Stability and change in person-team and person- role fit over time: The effects of growth satisfaction, performance, and general self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1242-1253.
- Dessler, G. (2008). *Human Resource Management* (11 th ed), New Jersey: Prentice Hall
- Dursun, M., & Karsak, E.E. (2010). A fuzzy MCDM approach for personnel selection. *Expert Systems With Applications*, 37, 4324–4330.

Edenborough, R. (2008). *Assessment methods in recruitment, selection, and performance: A manager's guide to psychometric testing, interviews, and assessment centers*. Milford, CT: Kogan Page.

Fariselli, L., Freedman, J., Ghini, M. (2013). Linking bottom line performance to emotional intelligence and organizational climate: Amadori case. <http://www.6seconds.org/2013/04/03/amadori-case-engagement-emotional-intelligence/>

Gardenswartz, L., Cherbosque, J., & Rowe, A. (2008). *Emotional intelligence for managing results in a diverse world*. Mountain View, CA: Davies-Black.

Gardenswartz, L., Cherbosque, J., & Rowe, A. (2010). Emotional Intelligence and Diversity: A model for differences in the workplace. *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, 1(1), 74-84

Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books.

Gardner, H. (1995). *Leading minds: An anatomy of leadership*. New York: Basic Books.

Gardner, H. (2004). *Changing Minds: The art and science of changing our own and other people's minds*. Harvard Business School Press

Ghuman, U. (2011). Building a model of group emotional intelligence. *Team Performance Management*, 17(7/8), 418-439

Gignac, G.E., Harmer, R.J., & Jennings, S. (2012). EI training and sales performance during a corporate merger. *Cross Cultural Management*, 19(1), 104-116

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books

Goleman, D. (2001). Emotional intelligence: Issues in paradigm building. In C. Cherniss and D. Goleman (Ed's.), *The Emotionally Intelligence Workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Gondal, U.H., & Husain, T. (2013). A Comparative Study of Intelligence Quotient and Emotional Intelligence: Effect on Employees' Performance. *Asian Journal of Business Management*, 5(1), 153-162
- Gourville, J.T. (2005). Holding Fast. *Harvard Business Review*, 83(6), 35-43
- Gregory, R.J. (2007). *Psychological testing: History, principles, and applications*. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Griffin W.R. (2006). *Management* (8 th ed) New York: Houghton Mifflin Company
- Groth-Marnat, G. (2010). *Handbook of psychological assessment*. New York, NY: Wiley.
- Guilford, J. P. (1967). *The nature of human intelligence*. New York: McGraw-Hill.
- Guion, R.M. (2010). *Assessment, measurement, and prediction for personnel decisions*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Hess, J.D., & Bacigalupo, A.C. (2011). Enhancing decisions and decision-making processes through the application of emotional intelligence skills. *Management Decision*, 49(5), 710-721
- Hogan, T.P. (2007). *Psychological testing: A practical introduction*. New York, NY: Wiley.
- Hunt, S.T. (2008). *The art and science of staffing, assessment, and employee selection*. New York, NY: Wiley.
- Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Hartel C. E. J., & Hooper, G. S. (2002). Workgroup emotional intelligence scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus. *Human Resource Management Review*, 12, 195-214.
- Joseph, D.L., & Newman, D.A. (2010). Emotional intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 54-78.
- Judge, T.A., Bono, J.E., Ilies, R., & Gerhardt, M.W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780.

Kaplan, S., Cortina, J. & Ruark, G. (2010). Oops. . . . We Did It Again: Industrial Organizational's Focus on Emotional Intelligence Instead of on Its Relationships to Work Outcomes. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 3, 171–177.

Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N., & Boyle, E. (2006). Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 27, 265–2

Koman, E. S., & Wolff, S. B. (2008). Emotional intelligence competencies in the team and team leader: A multi-level examination of the impact of emotional intelligence on team performance. *Journal of Management Development*, 27(1), 55-75.

Koubova, V., & Buchko, A.A. (2013). Life-work balance: Emotional intelligence as a crucial component of achieving both personal life and work performance. *Management Research Review*, 36(7), 700-719

Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D., & Johnson, E.C. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-superior fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342

Lam, C.S., & O'Higgins, E.R.E. (2012). Enhancing employee outcomes: The interrelated influences of managers' emotional intelligence and leadership style. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(2), 149-174

Lane, R.D. (2000). Levels of emotional awareness: Neurological, psychological, and social perspectives. In R. Bar-On & J. Parker (Ed's.), *The Handbook of Emotional Intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass.

Leggat, S.G., & Balding, C. (2013). Achieving organizational competence for clinical leadership: The role of high performance work systems. *Journal of Health Organization and Management*, 27(3), 312-329

Lopes, P. N., Grewal, D., Kadis, J., Gall, M., & Salovey, P. (2006). Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work. *Psicothema*, 18, 132–138

Lopes, P.N., Cote, S., & Salovey, P. (2006a). An ability model of emotional intelligence: Implications for assessment and training. In V. Druskat, F. Sala & G. Mount (Eds.), *Linking Emotional Intelligence and Performance at Work* (pp. 53–80). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Lord, R.G., DeVader, C.L., & Alliger, G.M. (1986). A meta-analysis of the relationship between personality traits and leadership perceptions: An application of validity and generalisation procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71, 402-410.

Mathis R.L., & Jackson, J.H (2010). *Human Resource Management* (13<sup>th</sup> ed.). US: South-Western Learning.

Mavroveli, S., Petrides, K. V., Rieffe, C., & Bakker, F. (2007). Trait emotional intelligence, psychological well-being and peer-rated social competence in adolescence. *British Journal of Developmental Psychology*, 25(2), 263-275.

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

Mayer, J.D., Caruso, D.R., & Salovey, P. (2000). Selecting a measure of emotional intelligence. In R. Bar-On & J. Parker (Ed's.), *The Handbook of Emotional Intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass.

Mayer, J.D., Roberts, R.D., Barsade, S.G. (2008). Human Abilities: Emotional Intelligence. *Annual Review of Psychology*, 59, 507-536

Mayer, J.D., Salovey, P., & Caruso, D. (1998). Competing models of emotional intelligence. In R.J. Sternburg (Ed.), *Handbook of Human Intelligence* (2nd ed.). New York: Cambridge University Press.

Mayer, J.D., Salovey, P., & Caruso, D. (2002). *MSCEIT User's Manual*. Toronto, ON: Multi-Health Systems.

Meade, A., Michels, L., & Lautenschlager, G. (2007). Are Internet and Paper-and-Pencil Personality Tests Truly Comparable? An Experimental Design Measurement Invariance Study. *Organizational Research Methods*, 10(2), 322-327.

Mehrabad, M.S., & Brojny, M. F. (2007). The development of an expert system for effective selection and appointment of the jobs applicants in human resource management. *Computers & Industrial Engineering*, 53, 306–312.

Meisler, G. (2012). Empirical exploration of the relationship between emotional intelligence, perceived organizational justice and turnover intentions. *Employee Relations*, 35(4), 441-455

MHS Emotional Intelligence Team (2011). Emotional Intelligence and Return on Investment. MHS Publications

Mumford, M.D., Zaccaro, S.J., Harding, F.D., Jacobs, T.O., & Fleishman, E.A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, 11 (1), 11-35.

Murphy, K. R. (Ed.). (2006). *The Case Against Emotional Intelligence: What are the Problems and How Can They be Fixed?* Mahwah, NJ: Erlbaum

Noe, R.A. (2012). *Human resource management: Gaining a competitive edge*. New York, NY: McGraw-Hill.

Northouse, P. (2010). *Leadership: Theory and practice* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Nye, D.C., Do, B.R., Drasgow, F., & Fine, S. (2008). Two-Step Testing in Employee Selection: Is score inflation a problem? *International Journal of Selection and Assessment*, 16(2), 112-120

O'Boyle, E.H., Humphrey, R.H., Pollack, J.M., Hawver, T.H., & Story, P.A. (2010). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 23-45

Ones, D.S., & Viswesvaran, C. (2007). Labor market influences on personality scale scores among job applicants: Four field studies in personnel selection settings. *Journal of Personnel Psychology*, 6, 71–84.

Osoian, C., Nistor, R., & Zaharie, M. (2010). Qualitative and Quantitative Analysis of the Employers' View upon Quality of Education. *Research Methodology for Business and Management Studies*, 3, 409-415.

Palmer, B., & Jennings, S. (2007). Enhance sales performance through emotional intelligence: Case study sanofi-aventis. Genos Worldwide. <http://www.newenglandcoaching.com/wp-content/uploads/EI-Business-Case-Study.pdf>

Palmer, B., & Jennings, S. (2007). Enhance sales performance through emotional intelligence. *Organizations & People*, 14(2), 55-61

Palmer, B.R., & Stough, C. (2001). The measurement of emotional intelligence. *Australian Journal of Psychology*, 53, 85.

Perks, J., & Bar-On, R. (2010). Coaching for Emotionally Intelligent Leadership. In J. Passmore (Ed.), *Coaching for leadership*. London, UK: Kogan Page, 55-74.

Petrides, K., Vernon, P., Schermer, J., Ligthart, L., Boomsma, D., & Veselka, L. (2010). Relationships between trait emotional intelligence and the Big Five in the Netherlands. *Personality and Individual Differences*, 48(8), 906-910.

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

Rahim, S.H., & Malik, M.I. (2010). Emotional Intelligence and Organisational Performance: A Case study of Banking Sector in Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(10), 451 – 460

Rajah, R., Song, Z., & Arvey, R. (2011). Emotionality and leadership: Taking stock of the past decade of research. *The Leadership Quarterly*, 22, 1107-1119.

Riggio, R.E., Murphy, S.E., & Pirozzolo, F.J. (Eds.). (2002). *Multiple Intelligence's and Leadership*. Mahwah, N.J.: Lawrence Earlbaum Associates.

Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2011). *Organizational behavior* (14th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Rodney, S. (2011). Deploying Financial Emotional Intelligence. *Financial Analysts Journal*, 67(6), 4-7

Rogelberg, S. (ed.) (2007). *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*. NY: Sage Publications



- Rosete, D., & Ciarrochi, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal*, 26, 388–399
- Salovey, P. & Mayer, J.D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.
- Salovey, P., Mayer, J., Goldman, S., Turvey, C., & Palfai, T. (1997). Emotional attention, clarity, and repair: exploring emotional intelligence using the Trait Meta-Mood Scale. In J. W. Pennebaker (Ed.), *Emotion, Disclosure, and Health* (pp. 125-154). Washington, DC: American Psychological Association.
- Schmitz, H. (1995). Collective Efficiency: Growth path for small scale industry. *The Journal of development studies*, 31(4), 529-566
- Shih, H.S., Huang, L.C., & Shyr, H. J. (2005). Recruitment and selection processes through an effective GDSS. *Computers and Mathematics With Applications*, 50, 1543–1558.
- Shilling, G. (2010). Personnel Selection. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 74(4), 441-451
- Six Seconds Case (2010). New US Air Force Study: EQ to save \$190 million. <http://www.6seconds.org/2010/09/05/new-us-air-force-study-eq-saves-millions/>
- Six Seconds Case (2011). Emotional Intelligence for Change at Sheraton Studio City. <http://www.6seconds.org/2011/06/09/case-eq-sheraton/>
- Slaski, M., & Cartwright, S. (2003). Emotional intelligence training and its implications for stress, health and performance. *Stress and Health*, 19, 233– 239.
- Spencer, J.D. (2004). *Fundamentals of Staff Development*. NE: University of New England
- Spencer, L.M.J., McClelland, D.C., & Kelner, S. (1997). *Competency assessment methods: History and state of the art*. Boston: Hay/McBer.
- Stegrean, R., & Gavrea, C. (2010). Innovation and Development – Criteria for Organizational Performance. Proceedings of the 3 rd International Conference

Managerial Challenges of the Contemporary Society, Cluj-Napoca: Risoprint, 2010, pp. 202-206.

Sternberg, R.J. (1985). *Beyond IQ: A triarchic theory of human intelligence*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Sternberg, R.J. (2002). Successful intelligence: A new approach to leadership. In R. E. Riggio, ed., S. E. Murphy, ed., & F. J. Pirozzolo (Eds.), *Multiple intelligences and leadership* (pp. pp. 9–28). Mahwah, NJ:Lawrence Erlbaum.

Sternberg, R.J. (2003). Giftedness According to the Theory of Successful Intelligence. In N. Colangelo & G. Davis (Eds.), *Handbook of Gifted Education* (88-99). Boston MA: Allyn and Bacon.

Sternberg, R.J. (2005). The theory of successful intelligence. *Interamerican Journal of Psychology*, 39(2), 189-202

Stys, Y., & Brown, S. (2007). A Review of Emotional Intelligence and Implication of correction. Research Branch Correctional Service of Canada.

Swoboda, B., Pop, N.A., & Dabija, C.D. (2010). Vertical Alliances between Retail and Manufacturer Companies in the Fashion Industry. *Amfiteatrul Economic*, 12(28), 634-649.

Thorndike, E.L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, 140, 227–235.

Tippins, N., & Farr, J. (2010). *Handbook of Employee Selection*. NY: Routledge

Ubel, P. (2012). Do Starbucks Employees Have More Emotional Intelligence than Your Physician? *Forbes* <http://www.forbes.com/sites/peterubel/2012/11/02/do-starbucks-employees-have-more-emotional-intelligence-than-your-physician/>

Walter, F., Humphrey, R.H., Cole, M.S. (2012). Unleashing leadership potential: towards an evidence-based management of emotional intelligence. *Organizational Dynamics*, 41, 212-219

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

Weschler, D. (1958). *The Measurement and Appraisal of Adult Intelligence* (4 th ed.). Baltimore: Williams & Wilkins.

Wolf, I., & van der Velden, R. (2001). Selection Processes for Three Types of Academic Jobs. *European Sociological Review*, 17(3), 317-330.

Wong, C.S, Wong, P.M., & Law, K. S. (2007). Evidence on the practical utility of Wong's emotional intelligence scale in Hong Kong and Mainland China. *Asia Pacific Journal of Management*, 24, 43-60.

Young, P.T. (1943). *Emotion in Man and Animal: Its Nature and Relation to Attitude and Motive*. Oxford, England:Wiley.

Zampetakis, L., & Moustakis, V. (2011). Managers' Trait Emotional Intelligence and Group Outcomes: The case of Group Job Satisfaction. *Small Group Research*, 42(1), 77-102

Zeidner, M., Matthews, G. & Roberts, R. (2009). *What We Know About Emotional Intelligence: How It Affects Learning, Work, Relationships, and Our Mental Health*. Cambridge, MA: MIT Press

Zhou, J., & George, G.M. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *Leadership Quarterly*, 14, 545-568.

Χυτήρης, Λ.Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks

*Διαδικτυακοί τόποι*

<http://en.sanofi.com/>

<http://gr.starbucks.com/en-US/>

<http://www.airforce.com/>

<http://www.amadori.it/>

<http://www.jnj.com/connect/>

<http://www.loreal.com/>

<http://www.starwoodhotels.com/sheraton/index.html>

<https://www.americanexpress.com/>

<https://www.cibc.com/ca/personal.html>

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### Αξιολόγηση συναισθηματικής νοημοσύνης στο πλαίσιο επιχειρήσεων/οργανισμών

Εταιρία/Οργανισμός	Πεδίο συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ)	Αποτελέσματα/Σημειώσεις
<b>Johnson &amp; Johnson</b>	Επιλογή ανώτερων στελεχών μέσω του ερωτηματολογίου ECI	Βελτίωση βασικών συναισθηματικών δεξιοτήτων (αυτογνωσία, διαχείριση, αυτορρύθμιση)
<b>L'Oreal</b>	Επιλογή και ανάπτυξη υπεύθυνων πωλήσεων	Οι πωλητές με υψηλότερα επίπεδα ΣΝ είχαν περισσότερες πωλήσεις ανά αξία, τετραγωνικό μέτρο ευθύνης και επενδυμένο \$
<b>Sanofi-Aventis</b>	Επιλογή και ανάπτυξη αντιπροσώπων πωλήσεων	Οι πωλητές που συμμετείχαν στο πρόγραμμα ΣΝ κατέδειξαν αυξημένες κατά 13% πωλήσεις και το πρόγραμμα απέδωσε \$5 για κάθε 1\$ επενδυμένο
<b>United States Air Force</b>	Επιλογή και αξιολόγηση υποψηφίων μέσω του EQ-i	92% αύξηση στη διατήρηση εκπαιδευόμενων, εξοικονόμηση \$2,7 εκατ., διπλάσια παραγωγικότητα σε σχέση με τις λοιπές ένοπλες δυνάμεις
<b>Amadori Foods</b>	Αξιολόγηση και εκπαίδευση μεσαίων στελεχών	Το επίπεδο ΣΝ μπορεί να προβλέψει κατά 47% την εργασιακή απόδοση και κατά 76% την οργανωσιακή δέσμευση, ενώ υψηλότερος βαθμός ΣΝ συνεπάγεται μεγαλύτερη παραγωγικότητα
<b>American Express</b>	Επιλογή και ανάπτυξη χρηματοοικονομικών συμβούλων	Η ΣΝ συνδέεται θετικά με την εργασιακή απόδοση, την πελατειακή ικανοποίηση και την αποδοτικότητα στις πωλήσεις
<b>CIBC</b>	Επιλογή προσωπικού και πολιτικές προαγωγής	Η βαθμολογία στο EQ-i προβλέπει το 32-71% των πωλήσεων σε χρηματοπιστωτικά προϊόντα και σχετικές υπηρεσίες
<b>Sheraton Hotels</b>	Ανάπτυξη προσωπικού	Βελτίωση οργανωσιακού κλίματος, μείωση ποσοστού εθελοντικής αποχώρησης από την εργασία κατά 19,6%, αύξηση μεριδίου αγοράς κατά 23,4%, αύξηση πελατειακής ικανοποίησης κατά 8,2%
<b>Starbucks Corporation</b>	Επιλογή προσωπικού πρώτης γραμμής	Ραγδαία ανάπτυξη υποκαταστημάτων, υψηλή διασύνδεση πελάτη-υπαλλήλου,

		αναγνώριση της μάρκας ως κοινωνικά δίκτυα
<b>Λοιπές περιπτώσεις</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Hallmark Communities</b></li> <li>➤ <b>Πολυεθνική εταιρεία επιχειρησιακών συμβούλων</b></li> <li>➤ <b>AT&amp;T</b></li> <li>➤ <b>Coca-Cola</b></li> <li>➤ <b>Eurodisney</b></li> <li>➤ <b>Click-fil-A</b></li> <li>➤ <b>Whole Food Markets</b></li> </ul>	Προσέλκυση, επιλογή, διατήρηση, ανάπτυξη και εκπαίδευση του προσωπικού	Βελτίωση εργασιακής απόδοσης, αυξημένα ποσοστά πωλήσεων, υψηλότερα κέρδη, βελτίωση πελατειακής ικανοποίησης, αποτελεσματικότερες πελατειακές σχέσεις, βελτίωση εταιρικής εικόνας και εργασιακού περιβάλλοντος

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ