



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (EXECUTIVE MBA)

Διπλωματική εργασία

**Συναισθηματική νοημοσύνη σαν καθοριστικός παράγοντας στη
διαχείριση ανθρώπινων πόρων - Μελέτη περίπτωσης σε
ελληνική επιχείρηση**

Καλύβα Ουρανία

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2017

Συναισθηματική νοημοσύνη σαν καθοριστικός παράγοντας στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων - Μελέτη περίπτωσης σε ελληνική επιχείρηση

Σημαντικοί όροι: Συναισθηματική Νοημοσύνη, διαχείριση προσωπικού, ικανοποίηση, απόδοση

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση του θεωρητικού πλαισίου σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη και την επίδρασή της στην απόδοση του προσωπικού, εστιάζοντας στο ρόλο της πάνω στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης. Η μελέτη περίπτωσης που ακολουθεί, έχει σκοπό την διαπίστωση των θεωριών της συναισθηματικής νοημοσύνης και την σημασία της στην επιλογή και αξιολόγηση του προσωπικού της επιχείρησης.

Στο πρώτο μέρος, αναλύεται η έννοια της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, ο ρόλος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και η εξέλιξή του από τα παλαιότερα χρόνια μέχρι σήμερα καθώς και οι αρμοδιότητες του τμήματος ανθρώπινων πόρων.

Στο δεύτερο μέρος, περιγράφεται η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, πως έχει εξελιχθεί μέχρι σήμερα, πως διαφοροποιείται από τα άλλα συστήματα νοημοσύνης και αναλύονται τα μοντέλα που έχουν δημιουργηθεί σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη και τα χαρακτηριστικά τους. Επίσης, αναλύεται η σημαντικότητά της μέσα στην επιχείρηση τόσο από την πλευρά του υπαλληλικού προσωπικού όσο και από την πλευρά των στελεχών, και η επίδρασή της στη διαχείριση του προσωπικού.

Στο τρίτο μέρος, περιγράφονται τα αποτελέσματα μιας έρευνας που πραγματοποιήθηκε σε 91 από τους 163 υπαλλήλους μιας ελληνικής επιχείρησης λιανικού εμπορίου ενδυμάτων σχετικά με τη συναισθηματική τους νοημοσύνη. Η έρευνα περιορίζεται στο τμήμα πωλήσεων και διεξάγεται με ερωτηματολόγιο αυτοαναφορών, με σκοπό να διαπιστωθεί το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης των πωλητών. Κατόπιν, γίνεται σύγκριση της συναισθηματικής νοημοσύνης με βάση τους παράγοντες ηλικία, εμπειρία, ικανοποίηση από την εργασία και απόδοση και προτείνονται λύσεις για βελτίωση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων.

Στο τέταρτο μέρος, παρουσιάζονται τα συμπεράσματα από την ανάλυση της παραπάνω μελέτης περίπτωσης και αξιολογείται κατά πόσο συμβαδίζουν με τις θεωρητικές μελέτες και διαπιστώσεις. Από την μελέτη της έρευνας και με βάση τις υποθέσεις που έγιναν, προκύπτει ότι η θεωρία επαληθεύεται σε αρκετά σημεία. Ωστόσο, κάποιες αποκλίσεις εμφανίζονται, κυρίως λόγω της ύπαρξης σημαντικών περιορισμών στο δείγμα.

Στο πέμπτο μέρος, παρατίθενται κάποιες προτάσεις για μελλοντική έρευνα, οι οποίες θα μπορούσαν να βοηθήσουν στην ευρύτερη ανάλυση και διαπίστωση του θεωρητικού πλαισίου της συναισθηματικής νοημοσύνης, καθώς επίσης και στην απόδειξη της σημαντικότητάς της στην διαχείριση του προσωπικού.

Ευχαριστίες

Για την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Θανόπουλο για τις πολύτιμες συμβουλές του στην ανάπτυξη της εργασίας, καθώς και τους φίλους μου Τζάνη Σοφία και Καστανάρα Βαρβάβα για την βοήθειά τους.

Περιεχόμενα

Κατάσταση Πινάκων.....	v
Κατάσταση Διαγραμμάτων.....	v
Κατάσταση Σχημάτων.....	v
Εισαγωγή.....	1
A Μέρος: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.....	2
A.1. Έννοια διοίκησης ανθρώπινων πόρων.....	2
A.2. Ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων στην σύγχρονη επιχείρηση.....	3
A.2.1. Βασικές ικανότητες της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού.....	9
A.2.2. Σύγκριση πολιτικών και πρακτικών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων παγκοσμίως.....	12
A.2.3. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα	16
A.3. Λειτουργίες του τμήματος ανθρώπινων πόρων.....	18
A.4. Σύγχρονες προκλήσεις για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.....	36
A.5. Βιβλιογραφία Α' μέρους.....	41
B' Μέρος: Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	44
B.1. Έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης.....	44
B.2. Συναισθηματική νοημοσύνη (EQ), Γνωστική νοημοσύνη (IQ) και προσωπικότητα.....	49
B.3. Μοντέλα και τρόποι μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης.....	51
B.3.1. Μοντέλο των Mayer, Salovey και Caruso.....	51
B.3.2. Μοντέλο του Bar-On.....	53
B.3.3. Μοντέλο του Goleman.....	55
B.3.4. Το μοντέλο των Petrides και Furnham για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης.....	60
B.4. Συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας.....	61
B.4.1. Επίγνωση συναισθημάτων, αυτό-αξιολόγηση και αυτοπεποίθηση.....	64
B.4.2. Αυτοέλεγχος.....	65
B.4.3. Αξιοπιστία.....	68
B.4.4. Προσαρμοστικότητα.....	68
B.4.5. Κίνητρα επίτευξης.....	70
B.4.6. Ενσυναίσθηση.....	71
B.4.7. Οργανωσιακή επίγνωση, συνεργασία.....	72

B.4.8. Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη.....	74
B.5. Συναισθηματική νοημοσύνη και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων.....	80
B.6. Βιβλιογραφία Β' μέρους.....	84
Γ' Μέρος: Μελέτη Περίπτωσης σε μικρή ελληνική επιχείρηση λιανικού εμπορίου.....	88
Γ.1. Η συναισθηματική νοημοσύνη των πωλητών.....	88
Γ.2. Περίληψη έρευνας.....	90
Γ.3. Λίγα λόγια για την εταιρία.....	90
Γ.4. Υποθέσεις.....	90
Γ.5. Μεθοδολογία έρευνας.....	92
Γ.5.1. Διαδικασία και δείγμα.....	92
Γ.5.2. Μετρήσεις.....	95
Γ.5.3. Αποτελέσματα έρευνας.....	97
Γ.5.4. Περιορισμοί.....	104
Γ.5.5. Προτάσεις για βελτίωση.....	105
Γ.6. Βιβλιογραφία Γ' μέρους.....	107
Δ' Μέρος: Συμπεράσματα.....	108
Ε' Μέρος: Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	111
Επίλογος	113
Βιβλιογραφία.....	115
Παράρτημα.....	121

Κατάσταση Πινάκων

Πίνακας Γ.1. Τα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης ανά παράγοντα.....	93
Πίνακας Γ.2. Αποτελέσματα χαρακτηριστικών συναισθηματικής νοημοσύνης (σε ποσοστά).....	98
Πίνακας Γ.3. Ποσοστό συναισθηματικής νοημοσύνης με βάση την ηλικία.....	99
Πίνακας Γ.4. Ποσοστό συναισθηματικής νοημοσύνης με βάση την εμπειρία.....	100
Πίνακας Γ.5. Ποσοστό συναισθηματικής νοημοσύνης με βάση την ικανοποίηση απο την εργασία.....	102

Κατάσταση Διαγραμμάτων

Διάγραμμα Γ.1. Συναισθηματική νοημοσύνη ως χαρακτηριστικό γνώρισμα.....	98
---	----

Κατάσταση Σχημάτων

Σχήμα Α.1. Οι σύγχρονοι ρόλοι της ΔΑΔ.....	4
Σχήμα Β.1. Οι κύριες δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης.....	46
Σχήμα Β.2. Το μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης κατά τον Bar On (2006).....	54
Σχήμα Γ.1. Συναισθηματική νοημοσύνη ως χαρακτηριστικό γνώρισμα.....	93

Εισαγωγή

Βασικός σκοπός των επιχειρήσεων είναι η αποτελεσματική ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών και η συνέπεια αυτής η επίτευξη κέρδους. Η αποτελεσματικότητα της επιδίωξης αυτής εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο λειτουργίας και την οργάνωση των επιχειρήσεων. Η παγκοσμιοποίηση της αγοράς και η αύξηση της ανταγωνιστικότητας σε συνδυασμό με την ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας ωθούν τις επιχειρήσεις να λάβουν δραστικά μέτρα ώστε να μπορέσουν να επιβιώσουν στον νέο επιχειρηματικό κόσμο. Στη νέα αυτή πραγματικότητα, η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων έχει την ίδια σημασία όπως και οι υπόλοιπες λειτουργίες της επιχείρησης για αυτό και πρέπει να έχει το ενδιαφέρον όχι μόνο των ανθρώπων που απασχολούνται στο τμήμα προσωπικού αλλά και των υπόλοιπων εργαζομένων από την κορυφή της πυραμίδας μέχρι και τα κατώτερα στρώματα. Η συναισθηματική νοημοσύνη, σύμφωνα με έρευνες, επιδρά θετικά στην αυξανόμενη συνεργασία μεταξύ του προσωπικού, στην υψηλή παραγωγικότητα και αποδοτικότητα, με αποτέλεσμα υψηλότερα κέρδη στην εταιρία και περισσότερη ανάπτυξη.

Το κίνητρο μου να ασχοληθώ με αυτό το θέμα είναι η καθημερινή ενασχόληση μου με το αντικείμενο. Εργάζομαι στο τμήμα ανθρώπινων πόρων σε μια ελληνική επιχείρηση λιανικού εμπορίου ενδυμάτων και μια βαθύτερη διερεύνηση του θέματος της συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο των επιχειρήσεων θα με βοηθήσει στην σωστή διαχείριση του προσωπικού με βάση τα χαρακτηριστικά και τις δεξιότητες του κάθε ατόμου, στην εύρεση των κατάλληλων μέσων εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανάλογα με τις ανάγκες του καθενός, στην σωστότερη προσέγγισή τους, ώστε κάθε άτομο ξεχωριστά, αλλά και με αποτελεσματική ομαδική συνεργασία, να έχει την ικανότητα αλλά και τα κίνητρα να συμβάλλει ουσιαστικά στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Σε αυτό θα συμβάλλει και μια μικρή έρευνα με ερωτηματολόγιο πάνω στη συναισθηματική νοημοσύνη σε ένα τμήμα της επιχείρησης που εργάζομαι, η οποία θα μου δώσει κάποια στοιχεία ως προς την αντίληψή τους, τον τρόπο σκέψης και έκφρασης των συναισθημάτων τους καθώς και τον τρόπο αντιμετώπισης διαφόρων καταστάσεων στο χώρο εργασίας.

Α Μέρος : Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

A.1. Έννοια διοίκησης ανθρώπινων πόρων

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων αποτελεί κλάδο της διοίκησης επιχειρήσεων. Μελετά και ερευνά όλα τα ζητήματα που αφορούν τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων ενός οργανισμού. Σκοπός της είναι να εξασφαλίζει κάθε στιγμή και σε κάθε περίπτωση τους κατάλληλους ανθρώπους που έχει ανάγκη η επιχείρηση, καθώς και την αποτελεσματική αξιοποίηση αυτών. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων έχει εξελιχθεί ως μια από τις σημαντικότερες επιχειρησιακές λειτουργίες, αφού οι άνθρωποι αποτελούν τον πιο σημαντικό και κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία κάθε οργανωμένης ανθρώπινης δραστηριότητας και είναι η μόνη αληθινή πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. “Οι εταιρίες πεθαίνουν επειδή τα στελέχη τους εστιάζουν την προσοχή τους στην οικονομική δραστηριότητα της παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών και ξεχνούν πως η αληθινή φύση των οργανισμών τους είναι αυτή της ανθρώπινης κοινότητας” είχε πει χαρακτηριστικά ο Arie De Geus, πρώην διευθυντής γραμμής της Royal Dutch Shell (Iorδάνογλου Δ., 2008, σελ.19). Συνεπώς, σε ένα περιβάλλον που συνεχώς αλλάζει τόσο από οικονομικής άποψης όσο και κοινωνικά και τεχνολογικά, θεωρείται υψίστης σημασίας να εξασφαλιστεί από την επιχείρηση ότι οι προσπάθειες των εργαζομένων συμβάλλουν τα μέγιστα στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Αυτό απαιτεί την αποτελεσματική διοίκησή τους. Η ουσία, λοιπόν, της διοίκησης εργαζομένων σε μια επιχείρηση είναι να αποκτηθούν ικανοί εργαζόμενοι και σε συνεργασία μεταξύ τους, ακολουθώντας τα συστήματα και τις διαδικασίες της επιχείρησης, και ενεργοποιώντας τους άλλους συντελεστές παραγωγής, να επιτύχουν τους κοινούς τους στόχους (επιχειρησιακούς και προσωπικούς) (Χυτήρης Λ., 2001, σελ. 18).

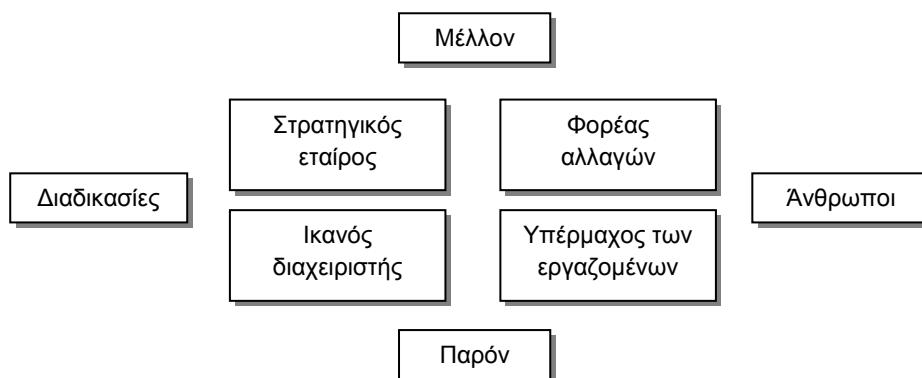
Η διοίκηση εργαζομένων ασκείται εδώ και χιλιάδες χρόνια. Από τότε που οι άνθρωποι χρειάστηκε να συντονίσουν τη δράση τους για να πετύχουν ένα κοινό σκοπό, χρειάστηκε να κατανεμηθούν ρόλοι και καθήκοντα, δηλαδή να αποφασιστεί ποιος θα κάνει τί, αλλά και να καθοριστεί η ανταμοιβή του καθενός. Νεότερες μέθοδοι στη διοίκηση των εργαζομένων προέκυψαν στα τέλη του 19^{ου} αιώνα, όταν ξεπρόβαλλαν μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις. Με την πάροδο του χρόνου, στη βιομηχανία παρατηρήθηκε μια προσπάθεια να ονομάσουν την υπηρεσία που ασχολείται με το χειρισμό των σχέσεων εργασίας. Αρχικά χαρακτηρίστηκαν ως υπηρεσίες προσωπικού, αργότερα μετονομάστηκαν σε βιομηχανικές σχέσεις, ενώ

συχνά χρησιμοποιούνταν και ο όρος εργασιακές σχέσεις. Στη συνέχεια υποστηρίχθηκε ο όρος «Διοίκηση Προσωπικού». Ο όρος «Διοίκηση Προσωπικού» χρησιμοποιείται για να εκφράσει μια βραχυχρόνια προσέγγιση των θεμάτων που αφορούν το προσωπικό μιας οργάνωσης. Επικεντρώνεται σε θέματα που αφορούν τις κατώτερες ή και τις μεσαίες βαθμίδες του προσωπικού μιας επιχείρησης σε βραχυχρόνια βάση, όπως τη στρατολόγηση και επιλογή του προσωπικού, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την αμοιβή του. Ο ρόλος της είναι μάλλον διαμεσολαβητικός.

Τα τελευταία χρόνια ο όρος που χρησιμοποιείται ευρύτατα είναι αυτός της «Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων» (Human Resources Management), ο οποίος σηματοδοτεί μια προσπάθεια μακροχρόνιας αντιμετώπισης του προσωπικού μιας επιχείρησης, αφού για πρώτη φορά ορίζεται ως πόρος. Υποστηρίζεται ότι αυτός ο χαρακτηρισμός δίνει έμφαση στο σχεδιασμό των δραστηριοτήτων και πολιτικών που αφορούν όλο το προσωπικό σε σχέση με τις μακροχρόνιες ανάγκες της οργάνωσης. Ορίζεται, λοιπόν, «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών (προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων, σχεδιασμός συστημάτων ανταμοιβής) και λειτουργιών (επιλογή υποψηφίων, εκπαίδευση) που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει, να διατηρήσει και να αξιοποιήσει ικανούς εργαζόμενους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους. Επίσης, «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» εννοούμε τη χρησιμοποίηση διαφόρων ενεργειών, οι οποίες στοχεύουν στην αποτελεσματική διοίκηση των ανθρώπων μέσα σε ένα εργασιακό χώρο με τέτοιο τρόπο, ώστε να ωφεληθεί το άτομο, η επιχείρηση και η κοινωνία.

A.2. Ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων στην σύγχρονη επιχείρηση

Η σύγχρονη ΔΑΔ καλείται να παίξει ταυτόχρονα πολλούς ρόλους, οι οποίοι θα πρέπει να ισορροπούν στο παρόν και στο μέλλον, δίνοντας έμφαση τόσο στις διαδικασίες, όσο και στους ανθρώπους (Σχήμα Α.1). Πρώτα απ' όλα, ο υπεύθυνος ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να είναι «υπέρμαχος των εργαζομένων», κάτι το οποίο εκπληρώνεται μέσα από την εξασφάλιση ικανών και αφοσιωμένων εργαζομένων. Ο δεύτερος ρόλος, ως «φορέας αλλαγών» εκπληρώνεται μέσα από την επίτευξη αλλαγών στην κουλτούρα του οργανισμού και στους ανθρώπους που εργάζονται σε αυτόν.



Σχήμα Α.1.

Οι σύγχρονοι ρόλοι της ΔΑΔ

Ο ρόλος του «ικανού διαχειριστή» επιτυγχάνεται μέσα από τον σχεδιασμό και την υλοποίηση πρακτικών και διαδικασιών, ενώ ο τέταρτος ρόλος του «στρατηγικού εταίρου» μέσα από την επίτευξη επιχειρησιακών αποτελεσμάτων. Κατά τον Anderson (1997), οι ρόλοι της ΔΑΔ διαχωρίζονται σε τρεις, στο στρατηγικό, στον συμβουλευτικό-αναπτυξιακό και στον διοικητικό-εκτελεστικό. Ενώ στο παρελθόν κυριαρχούσε ο διοικητικός-εκτελεστικός ρόλος, με το πέρασμα των χρόνων, την ανάπτυξη της τεχνολογίας και την αύξηση του ανταγωνισμού, ο ρόλος αυτός έχει περιοριστεί και τα στελέχη της ΔΑΔ έχουν στραφεί περισσότερο προς τον συμβουλευτικό καθώς και στον στρατηγικό τους ρόλο (Ιορδάνογλου Δ., 2008, σελ. 30-31). Πιο συγκεκριμένα, ο ρόλος του τμήματος ανθρώπινων πόρων αναλύεται ως εξής:

1. Συνδέει τη λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινων πόρων με την επιχειρησιακή στρατηγική, γνωστή και ως στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Με τον όρο στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού εννοείται «το σύνολο των πολιτικών και των μεθόδων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που βοηθούν την επιχείρηση στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων, όπως αυτοί έχουν καθοριστεί από την επιχειρησιακή της στρατηγική και υλοποιούνται μέσω του στρατηγικού μάντζμεντ» (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2003). Η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού βασίζεται σε τρεις βασικές αρχές:
 - Στη μελέτη των χαρακτηριστικών της επιχείρησης και του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργεί.

- Στην στρατηγική της ευθυγράμμιση, δηλαδή την εναρμόνιση των πρακτικών της με την επιχειρησιακή στρατηγική.
- Την επιλογή των κατάλληλων πολιτικών ώστε να επιτευχθεί η στρατηγική ευθυγράμμιση.

Παραδοσιακά, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ασχολούνταν μόνο με τα καθημερινά προβλήματα, την πρόσληψη και απόλυση του προσωπικού, την εκπαίδευση, τη συλλογή των φύλλων αξιολόγησης, που πολλές φορές μάλιστα δεν αξιοποιούνταν, και άλλες εκτελεστικές κυρίως λειτουργίες. Σήμερα, εμπλέκεται στο σχεδιασμό πολιτικής σε όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης, αξιολογώντας τις επιπτώσεις των αποφάσεων στο προσωπικό, προτείνοντας λύσεις, φέρνοντας νέες ιδέες και αποτελεσματικές πρακτικές μέσα στην επιχείρηση και επηρεάζοντας την διαμόρφωση των πολιτικών. Καταγράφει και αναλύει τα προβλήματα που δημιουργήθηκαν στο παρελθόν. Έχει πάντα τεκμηριωμένες προτάσεις σχετικά με όλα τα θέματα του προσωπικού καθώς και τις μελλοντικές ανάγκες του. Βασικός παράγοντας σε όλα αυτά είναι η συνεργασία του με τη διοίκηση της επιχείρησης και τα εξειδικευμένα στελέχη ώστε να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν τις στρατηγικές τους. Συμμετέχει στις αποφάσεις που αφορούν τη μακροχρόνια μελλοντική πορεία της επιχείρησης, την αποστολή της, δηλαδή την επιχειρησιακή στρατηγική. Η επιχειρησιακή στρατηγική διαμορφώνει τις μακροχρόνιες ανάγκες της επιχείρησης και επηρεάζεται από παράγοντες τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος, τους οποίους τα διοικητικά στελέχη πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους και να μελετούν κατά τη λήψη σημαντικών αποφάσεων (παράρτημα Α¹).

2. Παρακολουθεί την κουλτούρα. Ελέγχει δηλαδή κατά πόσο οι στρατηγικές της επιχείρησης συνάδουν με την κουλτούρα της και επεμβαίνει με διορθωτικές κινήσεις.
3. Διευκολύνει τα στελέχη γραμμής. Απευθύνεται κυρίως στα διοικητικά ή στα στελέχη γραμμής και παρέχει συμβουλές στην αντιμετώπιση των προβλημάτων με τους εργαζομένους, και με βάση τις γνώσεις και τις πληροφορίες των στελεχών του τμήματος, προχωρούν στην ορθότερη λήψη αποφάσεων. Μεσολαβεί ως υπεράσπιση των υπαλλήλων που έχουν θέματα ή συγκρούονται με τους προϊσταμένους τους και κατευθύνει τους διευθυντές

¹ Το παράρτημα βρίσκεται στο τέλος της διπλωματικής εργασίας

ώστε να βρουν έναν πιο αποτελεσματικό τρόπο συνεργασίας με ορισμένους υπαλλήλους για να επιτύχουν μεγαλύτερη παραγωγικότητα.

4. Μελετά τους ανταγωνιστές, πληροφορείται για τον τρόπο αξιοποίησης του προσωπικού τους και προσαρμόζει ανάλογα τις πολιτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Συστήνει μισθούς με βάση την αγορά και αναπτύσσει το συνολικό σύστημα αποζημιώσεων. Καθοδηγεί τους διευθυντές στις αποφάσεις τους σχετικά με τις διακυμάνσεις των μισθών μέσα στην επιχείρηση.
5. Προσφέρει υπηρεσίες. Παρέχει υπηρεσίες οι οποίες απαιτούν ειδικές γνώσεις και κατάλληλο σχεδιασμό. Είναι υπεύθυνοι για την προεργασία των προσλήψεων, τον προγραμματισμό για τα απαιτούμενα εκπαιδευτικά προγράμματα, τις διαπραγματεύσεις με το σωματείο καθώς και για την τήρηση των αρχείων του προσωπικού. Προτείνει και εφαρμόζει προγράμματα που προσελκύουν και διατηρούν τους καλούς υπαλλήλους. Είναι υπεύθυνο για το σωστό σχεδιασμό και την πραγματοποίηση των εκδηλώσεων, ταξιδιών και άλλων σχετικών δραστηριοτήτων μέσα στην επιχείρηση, ελέγχοντας παράλληλα τον προϋπολογισμό των δαπανών για κάθε δραστηριότητα.
6. Εξυπηρετεί και ενημερώνει. Τα στελέχη του τμήματος ανθρώπινων πόρων εξυπηρετούν τις ανάγκες των εργαζομένων και τους ενημερώνουν για θέματα που ζητούν να μάθουν πληροφορίες. Υποχρέωσή τους είναι όχι μόνο να μεταφέρουν τις εντολές και τις επιδιώξεις της διοίκησης στους εργαζομένους αλλά και το αντίστροφο, δηλαδή να μεταφέρουν τα προβλήματα και γενικά τα μηνύματα των εργαζομένων προς τη διοίκηση (Heathfield M. Susan, 2015).

Ενώ μια μεγάλη γκάμα μελετών έχουν δείξει πως η κάθε μια πρακτική διοίκησης ανθρώπινων πόρων ξεχωριστά όπως η επιλογή, η εκπαίδευση και η συμπεριφορά της διοίκησης επηρεάζει τα επίπεδα συμπεριφοράς των εργαζομένων (Wright P. Et al, 2002, Boselie P. et al, 2005), πιο πρόσφατα οι ερευνητές έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι οι στρατηγικές και οι πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινων πόρων πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όλες μαζί και όχι σαν ξεχωριστές πρακτικές, για να εκτιμηθεί η επίδρασή τους στην απόδοση των εργαζομένων (Gould-Williams J. et al, 2010, Snape E. et al, 2010). Ενώ η κάθε μια πρακτική ξεχωριστά μπορεί να υποκαθιστά, να συμπληρώνει ή ακόμα και να συγκρούεται με άλλες πρακτικές, τα αποτελέσματα είναι καλύτερα με τον συνδυασμό αυτών των πρακτικών της διοίκησης

ανθρώπινων πόρων. Έχει διαπιστωθεί ότι ο συνδυασμός τους οδηγεί σε υψηλότερη αποδοτικότητα (Wright P. et al, 2002). Οι υπάλληλοι που λαμβάνουν οικονομικά ή κοινωνικο-συναισθηματικά οφέλη από την επιχείρηση στην οποία εργάζονται, νιώθουν την υποχρέωση να ανταποκριθούν σε αυτά με σεβασμό. Οι πρακτικές κάθε επιχείρησης μπορούν να θεωρηθούν ως σημάδι μακροχρόνιας συνεργασίας με τους υπαλλήλους, κάτι που τους παρακινεί να ανταποκριθούν με επιλεκτική συμπεριφορά κάθε φορά. Οι πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού θεωρούνται από τους υπαλλήλους σαν δέσμευση προς αυτούς από την επιχείρηση, η οποία μετά ανταποδίδεται πίσω στην επιχείρηση από τους υπαλλήλους μέσω θετικών στάσεων και συμπεριφορών (Alfes K. et al, 2013,σελ.7). Οι υπάλληλοι που έχουν θετική αντίληψη των πρακτικών επιδεικνύουν καλύτερη συμπεριφορά και είναι λιγότερο πιθανό να παραιτηθούν από την επιχείρηση. Ο Guest (1997) υποστήριξε ότι συμπεριφορικές μεταβλητές, όπως η δέσμευση του οργανισμού και η ικανοποίηση της δουλειάς, συνδέουν τις πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινων πόρων με τη συμπεριφορά του εργαζομένου. Οι μεταβλητές αυτές επιδρούν στην δέσμευση και συμπεριφορά του εργαζομένου μέσω της δικής του αντίληψης και ερμηνείας του εργασιακού κλίματος.

Σειρά μελετών έχει δείξει ότι οι εργαζόμενοι αφοσιώνονται στη δουλειά τους, επενδύοντας πνευματική προσπάθεια, λαμβάνοντας θετικά συναισθήματα και δημιουργώντας ουσιαστικές σχέσεις με τους άλλους, όταν νιώσουν ότι προσφέρουν στην εταιρία, ότι είναι άτομα εμπιστοσύνης και προσθέτουν αξία στην επιχείρηση που εργάζονται (Saks A.M.,2006, Rich B.L. et al, 2010). Οι πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι ένας τρόπος για τον εργοδότη να δείξει στον υπάλληλο την προθυμία του να τον στηρίξει και να επενδύσει πάνω του. Ο βαθμός στον οποίο τα υψηλά επίπεδα δέσμευσης οδηγούν σε θετική στάση απέναντι στη δουλειά εξαρτάται από τις σχέσεις μεταξύ επιχείρησης-εργαζομένου και προϊστάμενου-υφισταμένου. Πιο συγκεκριμένα, ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος θα προτιμήσει να παραμείνει στην εταιρία μπορεί να αυξηθεί, εάν οι συνθήκες είναι τέτοιες που τον ενθαρρύνουν να εκφράσει την αφοσίωσή του προς τον οργανισμό, νιώθει ασφάλεια και έχει αναπτύξει καλές σχέσεις με τον προϊστάμενό του και ακόμα εάν νιώθει υποστήριξη και εκτίμηση από τον εργοδότη του.

Πρακτικά, οι οργανισμοί, σε συνδυασμό με ένα σύνολο πρακτικών, θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί και να φροντίζουν για τη δημιουργία θετικού κλίματος, ώστε οι εργαζόμενοι να νιώθουν ότι εργάζονται σε ένα θετικό και ασφαλές περιβάλλον, μειώνοντας έτσι τις πιθανότητες να αναζητήσουν ένα νέο περιβάλλον

εργασίας. Αν και οι εργαζόμενοι που έχουν θετική αντίληψη σχετικά με τις πρακτικές που χρησιμοποιεί η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων εμφανίζουν υψηλά επίπεδα αφοσίωσης, ο βαθμός στον οποίο νιώθουν υποστήριξη, καθώς επίσης και η ποιότητα της σχέσης τους με τον προϊστάμενό τους τελικά επηρεάζει κατά πόσο θα προτιμήσουν τον τωρινό εργοδότη τους. Οι εργαζόμενοι χρειάζονται επίσης να δημιουργήσουν μια καλή σχέση με τον διευθυντή τους και γενικά με την επιχείρηση, ώστε να μεγιστοποιήσουν τα οφέλη της αφοσίωσης τους στη δουλειά. Οι προϊστάμενοι των τμημάτων παίζουν σημαντικό ρόλο στην θέσπιση των πρακτικών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, αλλά χρειάζεται συνεργασία με τους διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού έτσι ώστε να υπάρξουν θετικά αποτελέσματα από την εκτέλεσή τους. Επομένως, οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού χρειάζεται να συνεργάζονται στενά με τους διευθυντές των τμημάτων ώστε να διασφαλίζεται ότι οι πρακτικές εφαρμόζονται αποτελεσματικά και ότι οι τελευταίοι στην καθημερινή επαφή τους με τους υπαλλήλους δημιουργούν μια θετική ατμόσφαιρα εμπιστοσύνης.

Πρόσφατη έρευνα της Aon Hewitt για το 2017 στην Ευρώπη, έδειξε ότι ο δείκτης δέσμευσης των εργαζομένων έχει μειωθεί με σχέση με το 2016 κατά 2 μονάδες, από το 60% στο 58%. Η αβεβαιότητα και το άγχος για το μέλλον έχει έρθει στο προσκήνιο. Παρατηρήθηκε ότι μειώθηκε τόσο ο αριθμός των «υποστηρικτών» των εταιριών, όσο και ο αριθμός αυτών που ανέφεραν ότι δεν θα φύγουν από την εργασία τους. Τα ευρήματα αυτά καθίσταται πολύ σημαντικά καθώς συμβάλλουν στην εικόνα της επιχείρησης και έχουν αρνητικό αντίκτυπο στη συνεργασία και στην επικοινωνία των εργαζομένων καθώς και στην εξυπηρέτηση του πελάτη. Αυτό που βρέθηκε ότι ζητάνε οι εργαζόμενοι για να παραμείνουν φαίνεται να είναι περισσότερο οι οικονομικές απολαβές, σε αντίθεση βέβαια με το 2016 όπου είχαν την τρίτη θέση στην προτίμησή τους. Η οικονομική κρίση που επικρατεί τα τελευταία χρόνια είναι σημαντικός παράγοντας αυτής της αλλαγής. Η φήμη και το brand της εταιρίας καθώς και η εξέλιξή τους μέσα σε αυτήν είναι ακόμα σημαντικά, ενώ περισσότερο ενδιαφέρον παρουσιάζει ένας νέος παράγοντας, αυτός των υποδομών και των πόρων, που πιθανόν να σχετίζεται με την εμφάνιση περισσότερων Millennials στην αγορά εργασίας, οι οποίοι πρέπει να διαχειριστούν την μη ετοιμότητα των περισσότερων εταιριών στην τεχνολογική εξέλιξη. Τέλος, η ηγεσία συνεχίζει να αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα δέσμευσης των εργαζομένων.

Τα οφέλη της δέσμευσης των εργαζομένων είναι πολλά, καθώς έχει διαπιστωθεί ότι έχει άμεση συσχέτιση με την ικανοποίηση των πελατών που αντανακλάται σε αύξηση εσόδων και αύξηση της πιστότητας των πελατών, χαμηλότερα ποσοστά απουσιών

στην εργασία και λιγότερα ατυχήματα. Γι' αυτό, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να λάβουν κάποια μέτρα ώστε να μπορέσουν να κρατήσουν τα ταλέντα τους. Σε αυτό το δύσκολο εγχείρημα, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού χρειάζεται να λειτουργήσει ως ο υποκινητής, να αναλάβει αυτή την ευθύνη και να βρει νέους τρόπους που θα αποκαταστήσουν την εμπιστοσύνη (Θεοδώρου Π.,2017,σελ.54-55).

Αναμφισβήτητα, σκοπός της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι να προκαλεί τους εργαζόμενους σε θετικές στάσεις και συμπεριφορές και να βελτιώνει τόσο την αποδοτικότητα των υπαλλήλων της όσο και την αποτελεσματικότητα ολόκληρης της επιχείρησης. Οι πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινων πόρων παίζουν σημαντικό ρόλο στην αύξηση του βαθμού αφοσίωσης και δέσμευσης των εργαζομένων. Οι διευθυντές ανθρώπινων πόρων θα πρέπει πρώτα να επικεντρωθούν στον τρόπο αύξησης του βαθμού αφοσίωσης των εργαζομένων στη δουλειά τους και μετά να τους παρέχουν το υποστηρικτικό περιβάλλον που απαιτείται. Οι υπάλληλοι που έχουν αναπτύξει σε μεγάλο βαθμό το αίσθημα της αφοσίωσης στη δουλειά τους και νιώθουν παραγωγικοί, δέχονται και ωφελούνται περισσότερο από την καθοδήγηση και την υποστήριξη των προϊσταμένων τους. Η δημιουργία ενός εξαιρετικά αφοσιωμένου εργατικού δυναμικού έχει προκαλέσει το ενδιαφέρον πολλών επιχειρήσεων τα τελευταία χρόνια. Οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού και οι προϊστάμενοι των τμημάτων θα πρέπει να εργαστούν μαζί ώστε να διασφαλίσουν ότι οι υπάλληλοι τους θα δείξουν αφοσίωση και επιμονή στην παραγωγή έργου μέσα στην επιχείρηση και θα παραμείνουν σε αυτή (Alfes K. et al, 2013, σελ.23-26).

A.2.1. Βασικές ικανότητες της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού

Αν και η πραγματοποίηση του κέρδους είναι απαραίτητος όρος ύπαρξης μιας επιχείρησης, οι επιχειρήσεις, όπως και οι άνθρωποι, χρειάζονται πολύ περισσότερα από την ικανότητα επιβίωσης (κέρδος). Ο πραγματικός σκοπός μιας επιχείρησης θεμελιώνεται πάνω σε βαθύτερες διαχρονικές αξίες που εξασφαλίζουν συνοχή στους ανθρώπινους πόρους της και προσφέρουν σε όλους, μια ευκαιρία πραγμάτωσης των φιλοδοξιών τους και μια αίσθηση δημιουργίας. Σε αυτό βασίζεται ο δύσκολος ρόλος που έρχεται να παίξει το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, να συνδυάσει τόσο τις απαιτήσεις και φιλοδοξίες του ανθρώπινου δυναμικού της όσο και αυτές της διοίκησης.

Σε έναν συνεχώς αναπτυσσόμενο κόσμο, τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν σε όλες τις απαιτήσεις της θέσης τους, να είναι αποτελεσματικοί και να έχουν σημαντική επίδραση στα αποτελέσματα της επιχείρησης, θα πρέπει να έχουν κάποιες ικανότητες οι οποίες ανταποκρίνονται σε μια σειρά προκλήσεων που αντιμετωπίζει η παγκόσμια επιχείρηση σήμερα (Ulrich D. et al, 2012)²:

1. Να μπορούν να μετατρέπουν τις εξωτερικές επιχειρηματικές τάσεις και τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων σε εσωτερικές δράσεις. Ένας επιτυχημένος διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να έχει βαθιά γνώση των επιχειρηματικών τάσεων και να είναι ικανός να τις μετατρέψει σε εσωτερικές αποφάσεις και πράξεις, και να κατανοεί τις γενικές επιχειρηματικές συνθήκες (κοινωνικές, τεχνολογικές, οικονομικές, πολιτικές, περιβαλλοντολογικές και δημογραφικές τάσεις) που επηρεάζουν την επιχείρηση στην οποία εργάζεται. Στοχεύει στους πελάτες-κλειδιά της επιχείρησής του, γνωρίζοντας τις προσδοκίες τους και πορεύεται με τέτοιο τρόπο ώστε να ικανοποιούνται κάθε φορά οι ανάγκες των πελατών του.
2. Να επικεντρώνονται τόσο στα αποτελέσματα της επιχείρησης όσο και στην βελτίωση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.
3. Να στοχεύουν τόσο στις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού όσο και στις δυνατότητες της επιχείρησης. Ένας αποτελεσματικός διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιεί τις ικανότητες των υπαλλήλων μέσα στον οργανισμό, βοηθώντας να καθορίσουν και να χτίσουν τις δυνατότητες του οργανισμού αυτού. Θα πρέπει να είναι ικανός να ελέγχει και να επενδύει στην δημιουργία των δυνατοτήτων του οργανισμού. Στις δυνατότητες περιλαμβάνονται η εξυπηρέτηση των πελατών, η ταχύτητα, η ποιότητα, η αποδοτικότητα, η καινοτομία και η συνεργασία. Βασικό του μέλημα είναι να δημιουργήσει έναν οργανισμό όπου οι εργαζόμενοι να βρίσκουν νόημα και σκοπό στη δουλειά τους. Οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να βοηθήσουν τους διευθυντές γραμμής να δημιουργήσουν αυτό το κλίμα, έτσι ώστε οι δυνατότητες του οργανισμού να αντανakλούν τις βαθύτερες αξίες των εργαζομένων.

²http://hrmagazine.co.uk/article-details/exclusive-the-six-competencies-to-inspire-hr-professionals_for_2012

4. Να λειτουργούν με γνώμονα ότι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι μια μεμονωμένη δραστηριότητα (δηλαδή εκπαίδευση, επικοινωνία, πρόσληψη προσωπικού ή πρόγραμμα παροχών στους εργαζομένους), αλλά βιώσιμες και ολοκληρωμένες λύσεις.
5. Να προκαλούν την αλλαγή μέσα στην επιχείρηση. Να βοηθούν το ανθρώπινο δυναμικό να μάθει και να διατηρήσει καινούργιες συμπεριφορές και διαδικασίες μέσα στην επιχείρηση. Να ενθαρρύνουν την αλλαγή παρακολουθώντας και προσαρμόζοντας την κουλτούρα της επιχείρησης στις εξωτερικές συνθήκες. Να είναι σε θέση να μετατρέψουν μεμονωμένα συμβάντα σε ολοκληρωμένες και βιώσιμες λύσεις.
6. Να σέβονται την κληρονομιά, τις αξίες που βρήκαν, αλλά ταυτόχρονα να διαμορφώνουν και να φροντίζουν για το μέλλον.
7. Να παρακολουθούν ταυτόχρονα τις καθημερινές διοικητικές διαδικασίες και τις μακροπρόθεσμες στρατηγικές πρακτικές.
8. Να είναι αξιόπιστοι ακτιβιστές. Ένας αποτελεσματικός διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού χτίζει την εμπιστοσύνη του προς τους εσωτερικούς αλλά και τους εξωτερικούς συνεργάτες του μέσω του επιχειρηματικού του δαιμονίου. Η αξιοπιστία αποκτάται όταν πράττει αυτά που υπόσχεται, χτίζει προσωπικές σχέσεις εμπιστοσύνης, μπορεί να επηρεάσει τους άλλους θετικά μέσω ξεκάθαρων και ακέραιων μηνυμάτων που συνάδουν μεταξύ τους. Πρέπει να έχει αυτογνωσία και να υπηρετεί το επάγγελμά του με αφοσίωση.
9. Να κατέχουν την τεχνολογία, τόσο για να ανταποκρίνονται στην διοικητική δουλειά της θέσης τους όσο και για να συνδέουν τους ανθρώπους μέσα και έξω από την επιχείρηση και να μοιράζονται πληροφορίες.

Έρευνες έχουν δείξει ότι οι παραπάνω ικανότητες ανταποκρίνονται στις εξωτερικές προκλήσεις και έχουν αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα των στελεχών του ανθρώπινου δυναμικού και στην εικόνα της επιχείρησης που εργάζονται. Οι ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης εξηγούν το 8,4% της επιτυχίας της επιχείρησης. Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι οι ικανότητες που συνάδουν την προσωπική αποτελεσματικότητα είναι λίγο διαφορετικές από αυτές που συνάδουν την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, με τη γνώση της τεχνολογίας, την ενσωμάτωση του ανθρώπινου δυναμικού στο περιβάλλον της επιχείρησης και την ενίσχυση των ικανοτήτων τους να έχουν την πιο σημαντική επίδραση στα αποτελέσματα της επιχείρησης. Το κλειδί είναι τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού και τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης να εργάζονται μαζί και να ενισχύουν τις προσπάθειές τους, ώστε συλλογικά να πετυχαίνουν υψηλή απόδοση.

Το πόσο θετικά θα είναι τα αποτελέσματα τόσο στην απόδοση όσο και στην γενική συμπεριφορά των εργαζομένων εξαρτάται στον μεγαλύτερο βαθμό από το κλίμα της επιχείρησης και τη σχέση των υπαλλήλων με τους προϊσταμένους τους.

A.2.2. Σύγκριση πολιτικών και πρακτικών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων παγκοσμίως

Συνέπεια του αυξανόμενου ανταγωνισμού και της παγκοσμιοποίησης είναι η αυξανόμενη ανάγκη να μαθαίνουμε από επιχειρηματικές πρακτικές που είναι πιο επιτυχημένες, και δεδομένου της οικονομικής δύναμης της Αμερικής, τα Αμερικάνικα τείνουν να θεωρούνται τα πιο επιτυχημένα μοντέλα διοίκησης. Η ίδια τακτική εφαρμόζεται και στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Ως ένα βαθμό, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι παγκόσμια. Κάθε οργανισμός πρέπει να χρησιμοποιεί και συνεπώς να διευθύνει το προσωπικό του. Ωστόσο, μεταξύ των χωρών παγκοσμίως υπάρχουν διαφορές στον τρόπο διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Ο τρόπος που οι εργαζόμενοι εισπράττουν ή αντιλαμβάνονται τις στρατηγικές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε κάθε επιχείρηση επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τη στάση και τη συμπεριφορά τους. Διαφορές στην αντίληψη και στην αντίδραση των εργαζομένων απέναντι στις πρακτικές που εφαρμόζει η επιχείρηση προέρχονται πιθανόν από τις εμπειρίες του παρελθόντος, τις αξίες και τα πιστεύω τους. Συνεπώς, ακόμα και το ίδιο σύστημα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να ερμηνευτεί με διαφορετικούς ή και αντίθετους τρόπους και είναι η αντίληψη του καθενός για το σύστημα που σχετίζεται με το αντίκτυπο στην συμπεριφορά του, και επομένως με την απόδοση στη δουλειά του (Alfes K, et al, 2013, σελ.6).

Έρευνες πάνω στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού έχουν επικεντρωθεί στη Βόρεια Αμερική και την Ευρώπη, καθώς και αρκετά στο ιαπωνικό σύστημα και λιγότερο στο ασιατικό, το αραβικό, το αφρικάνικο και το σύστημα της Νότιας Αμερικής. Ελάχιστες έρευνες, ωστόσο, περιλαμβάνουν το πλήρες φάσμα των ευρωπαϊκών συστημάτων.

Δεν υπάρχει μια συγκεκριμένη λίστα του τι συνιστά «καλές» πρακτικές και πολιτικές της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Ωστόσο, υπάρχει ένας συνδυασμός απόψεων γύρω από την ιδέα των συστημάτων με την υψηλότερη απόδοση. Αυτά έχουν χαρακτηριστεί από το Αμερικάνικο Υπουργείο Εργασίας (1993) ότι εμφανίζουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Προσεκτικά και εκτενή συστήματα πρόσληψης, επιλογής και εκπαίδευσης
- Επίσημα συστήματα ανταλλαγής πληροφοριών μεταξύ των υπαλλήλων του οργανισμού
- Ξεκάθαρη περιγραφή θέσης και ευθυνών
- Διαδικασίες συμμετοχής σε τοπικό επίπεδο
- Παρακολούθηση στάσεων και συμπεριφορών
- Αξιολόγηση της απόδοσης
- Σωστές διαδικασίες διαχείρισης παραπόνων
- Σχέδια προώθησης και αποζημίωσης για την αναγνώριση και την οικονομική επιβράβευση των υπαλλήλων με την υψηλότερη απόδοση

Ελάχιστοι αμερικάνοι ερευνητές στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων θα διαφωνούσαν με αυτή τη λίστα, ωστόσο, σε άλλες χώρες οι ερευνητές και επαγγελματίες θα έβρισκαν αυτή τη λίστα σε πολλά σημεία αντίθετη με την εμπειρία τους και το τι θεωρούν «καλή» πρακτική. Έτσι, αυτοί ίσως να επιχειρηματολογούν υπέρ στο να μοιράζονται πληροφορίες με αντιπροσωπευτικούς φορείς, όπως οι συνδικαλιστικές οργανώσεις, για ευέλικτα όρια εργασίας και ομαδικά συστήματα επιβράβευσης. Μπορεί επίσης να υποστηρίζουν ότι η παρακολούθηση της συμπεριφοράς των υπαλλήλων συνδέεται με την έλλειψη εμπιστοσύνης απέναντι τους, κάτι που είναι ακατάλληλο βάση της κουλτούρας τους. Ακόμα, θα μπορούσαν να ορίσουν διαφορετικά τον όρο «προσεκτική επάνδρωση προσωπικού».

Για να μπορέσουμε να καταλάβουμε πως διοικεί κάθε χώρα το προσωπικό της, θα πρέπει να επικεντρωθούμε στις εθνικές διαφορές. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την κουλτούρα του κάθε τόπου, τις αγορές εργασίας, το ρόλο του κράτους και των συνδικαλιστικών οργανώσεων. Το πεδίο εφαρμογής της πηγαινει πέρα από την επιχείρηση για να αντικατοπτρίσει τον πραγματικό ρόλο πολλών τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού, ιδιαίτερα στην Ευρώπη: για παράδειγμα, να πιέζει και να προσαρμόζεται στις δράσεις της κυβέρνησης, να αντιμετωπίζει τους νόμους και να συνεργάζεται με τις συνδικαλιστικές οργανώσεις.

Έχει υποστηριχθεί ότι το αμερικάνικο είναι ένα ακατάλληλο μοντέλο για την Ευρώπη, την Ιαπωνία και για πολλές άλλες χώρες. Στην Αμερική η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι προσανατολισμένη στην κουλτούρα της χώρας και βασίζεται στην χωρίς περιορισμούς άσκηση της διευθυντικής αυτονομίας. Αντίθετα, στις

περισσότερες χώρες στον κόσμο, οι επιχειρήσεις δεν είναι τόσο αυτόνομες. Υπάρχουν μέσα σε ένα σύστημα το οποίο τους περιορίζει, σε εθνικό επίπεδο με την κουλτούρα του και τους ευρύτερους νομικούς και θεσμικούς περιορισμούς, και σε επιχειρησιακό επίπεδο από το κράτος, τα τραπεζικά και οικονομικά συστήματα και τις οικογένειες, τα οποία διαφέρουν από εκείνα των ΗΠΑ. Στη Γερμανία και στην Ιαπωνία, για παράδειγμα, υπάρχει στενή σχέση μεταξύ της επιχείρησης, του εκπαιδευτικού συστήματος και της δημόσιας πολιτικής. Πέρα από τις ΗΠΑ, μεγάλη έρευνα στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού επικεντρώνεται στην προσπάθεια να αναπτύξουν μια κριτική στη σχέση μεταξύ των εργοδοτών, των εργαζομένων και της κοινωνίας στην οποία οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται. Οι διαφορές στη διοίκηση μεταξύ των χωρών είναι πολιτισμικές και θεσμικές. Σε ότι αφορά την κουλτούρα, οι εθνικές αξίες είναι βαθιά ενσωματωμένες στην κοινωνία, με αποτέλεσμα διαφορές στην κουλτούρα να έχουν άμεσο αντίκτυπο στον τρόπο διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Ο τρόπος που οι άνθρωποι ανταποκρίνονται στις αρχές, η σχέση τους με τους συνομήλικούς τους, η επίδραση του φύλου και η σημαντικότητα της πρόσωπο με πρόσωπο επαφής ποικίλουν σημαντικά από χώρα σε χώρα. Υπάρχουν χώρες τόσο διαφορετικές, όπως η Ελβετία και η Ινδία, οι οποίες περιλαμβάνουν πολλές διαφορετικές γλωσσικές, θρησκευτικές και εθνικές ομαδοποιήσεις. Μια έρευνα στην κουλτούρα του Βελγίου κατέληξε στο συμπέρασμα ότι σε πολλές πρακτικές της διοίκησης προσωπικού, οι δύο κοινότητες του Βελγίου (Γάλλοι καθολικοί και Φλαμανδόφωνοι προτεστάντες) έχουν πολλά κοινά μεταξύ τους, ενώ σε άλλες η γαλλόφωνη περιοχή είναι πιο κοντά στη Γαλλία και η φλαμανδόφωνη στις Ολλανδικές πρακτικές. Σε θεσμικό επίπεδο, μια μεγάλη γκάμα θεσμών επηρεάζει τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Οι θεσμοί αντιπροσωπεύουν ένα σύστημα διαμορφωμένων προσδοκιών που καθορίζει τη σωστή συμπεριφορά των ανθρώπων. Η θεωρία των επιχειρηματικών συστημάτων θεωρεί βασική την άποψη ότι οι εθνικοί θεσμοί είναι αυτοί που κάνουν τη διαφορά. Θεσμοί όπως το εκπαιδευτικό σύστημα, η αγορά εργασίας, η μακροοικονομική πολιτική της κυβέρνησης, η εργατική νομοθεσία και το εμπόριο είναι σχεδόν πάντα εθνικοί. Οι θεσμοί μιας χώρας επηρεάζουν την κουλτούρα της με αποτέλεσμα και οι θεσμοί αλλά και η κουλτούρα να επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινων πόρων σε διαφορετικές χώρες. Μια σειρά μελετών έχει δείξει τις διαφορές στις πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινων πόρων στις Ευρωπαϊκές χώρες. Από μια μεγάλη έρευνα σε διευθυντές ανθρώπινων πόρων σε μεγάλες εταιρίες της Γερμανίας, της Αμερικής και της Ιαπωνίας διαπιστώθηκε ότι στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στις τρεις χώρες παρατηρούνται στις 57 από τις 80 πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Υπάρχουν πρόσφατα στοιχεία που δείχνουν ότι τα

συστήματα ελέγχου, τα συστήματα εργασίας και η ομαδική εργασία ποικίλουν από χώρα σε χώρα και ότι στην πράξη το πεδίο εφαρμογής των παγκόσμιων πολιτικών είναι διαπραγματεύσιμο ή ποικίλει σε εθνικό επίπεδο (Gunter K. Stahl et al, 2006, σελ. 68-83).

Η Κίνα, μια χώρα η οποία γνωρίζει μεγάλη ανάπτυξη τις τελευταίες δεκαετίες, έχει αναπτύξει ένα νέο σύστημα πληρωμών και αξιολόγησης των υπαλλήλων, κυρίως στις μεγάλες επιχειρήσεις. Ως αποτέλεσμα της παγκοσμιοποίησης, των νέων εταιριών που έχουν επενδύσει στην Κίνα, των κοινοπραξιών με χώρες της Ευρώπης καθώς και των νέων ιδεών και τεχνικών που έχει φέρει μέρος του πληθυσμού της Κίνας οι οποίοι σπούδασαν στο εξωτερικό, το σύστημα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού της χώρας σε ορισμένους τομείς έχει επηρεαστεί και έχει βελτιωθεί σε μεγάλο βαθμό (Sheldon P. et al, 2016, σελ. 2020).

Μεταξύ των ετών 2005-2007 και 2013-2015, παρατηρούνται μεγάλες αλλαγές στην πολιτική των πληρωμών που χρησιμοποιούν. Καθώς οι θεσμικοί περιορισμοί έχουν μειωθεί σημαντικά λόγω των κοινοπραξιών με ξένες χώρες και των νέων ξένων επιχειρήσεων, οι επιχειρήσεις είναι πιο αυτόνομες και ευέλικτες στις πρακτικές διοίκησης που εφαρμόζουν. Από το 2013, το σύστημα πληρωμών έχει αλλάξει σημαντικά, προς όφελος τόσο των επιχειρήσεων όσο και των εργαζομένων. Δεν επηρεάζεται τόσο πολύ πια από θεσμούς και κυβέρνηση. Οι επιχειρήσεις προσανατολίζονται προς την αγορά ώστε να παραμένουν ανταγωνιστικές και αμείβουν το προσωπικό τους βάση της θέσης που κατέχουν, των ικανοτήτων τους, της απόδοσής τους και βάση της εμφάνισης και των κερδών της κάθε εταιρίας. Σε μεγάλες αυτοκινητοβιομηχανίες της χώρας, παρατηρήθηκε ότι σε κατώτερες βαθμίδες, οι υπάλληλοι έδιναν περισσότερη σημασία στην ασφάλεια που τους δίνει ο σταθερός μισθός, σε αντίθεση με τον κυμαινόμενο και κάποιες φορές υψηλότερο μισθό. Πολλοί εργάτες άφησαν επιχειρήσεις που εφάρμοσαν το σύστημα των κυμαινόμενων αποδοχών ανάλογα με την απόδοση, αναζητώντας έναν σταθερό και ασφαλές μισθό. Σαν αποτέλεσμα, οι περισσότερες επιχειρήσεις σήμερα να εφαρμόζουν σύστημα σταθερών αποδοχών στους εργάτες και στις κατώτερες βαθμίδες, ενώ σε ανώτερες βαθμίδες, καθώς επίσης και σε τεχνικούς και πωλητές, οι μισθοί και τα bonus κυμαίνονται ανάλογα με τη θέση και την απόδοση των στελεχών, έτσι ώστε να αυξάνεται η ελκυστικότητα και το κίνητρο για καλύτερη απόδοση (Huang W., 2016, σελ.2161-2174).

Ξεκάθαρα υπάρχουν διαφορές μεταξύ των χωρών στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων, ενώ φαίνεται να υπάρχει τουλάχιστον μια ένδειξη σύγκλισης σε κάποιες περιοχές/πρακτικές. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ποικίλει ανάλογα με τη χώρα, το μέγεθος και τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται η εταιρία. Χρειάζεται πολύ προσοχή και μελέτη από τους ειδικούς σχετικά με την διάσταση της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, καθώς παλεύουν να αντιμετωπίσουν την παγκοσμιοποίηση. Σε πολλούς τομείς της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, δεν υπάρχουν πολλά στοιχεία για να εξηγήσουμε την πολυπλοκότητα των διαφορών στην ερμηνεία, τις πολιτικές και τις πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινων πόρων σε διαφορετικές χώρες. Υπάρχουν χώρες στον κόσμο για τις οποίες έχουμε στερεότυπες, ανεπαρκείς ή μη συγκρίσιμες πληροφορίες. Χρειάζεται βαθιά και στενή κατανόηση της ερμηνείας και των διαδικασιών που θα μπορούσαν να παρασχεθούν με λεπτομερείς συγκρίσιμες μελέτες περίπτωσης.

A.2.3. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα άρχισε να αναπτύσσεται περίπου στα 1960, όταν εμφανίζονται οι πρώτες πολυεθνικές εταιρίες και αρχίζουν να θεσπίζουν οργανωμένα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού, και με τις ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις. Αρχικά, υλοποιείται μέσα από το ρόλο του προσωπάρχη –ελεγκτή και έχει ως βασικό στόχο την ικανοποίηση του ιδιοκτήτη μέσα από τη δημιουργία περισσότερου πλούτου. Δεν υπάρχουν συγκεκριμένες πολιτικές διαχείρισης του προσωπικού. Αργότερα, καθώς η ανταγωνιστικότητα μεταξύ των επιχειρήσεων αυξάνεται, η ποιότητα, τα δίκτυα διανομής και το κόστος θεωρούνται ως κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων αποκτά διαχειριστικό ρόλο. Οι άνθρωποι αντιμετωπίζονται σαν πόροι και συστηματοποιείται η χρήση συστημάτων αμοιβής και κινήτρων, αξιολόγησης, επιλογής και εκπαίδευσης του προσωπικού με στόχο την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Στη συνέχεια, με την παγκοσμιοποίηση και τις αλλαγές που επιφέρει, η καινοτομία και η ποιοτική εξυπηρέτηση είναι οι κρίσιμοι παράγοντες πλέον, οπότε και οι άνθρωποι παίζουν τον σημαντικότερο ρόλο στην κερδοφορία της επιχείρησης. Η εκμετάλλευση και διαχείριση των ιδεών και του ταλέντου τους είναι η βασική δουλειά της διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

Τα τελευταία 15 χρόνια διενεργήθηκε έρευνα σε ευρωπαϊκές χώρες από το βρετανικό πανεπιστήμιο Cranfield σε συνεργασία με αρκετά ευρωπαϊκά πανεπιστήμια, με

στόχο να αναδειχτούν οι πρακτικές της ΔΑΔ στην Ευρώπη, να γίνει σύγκριση μεταξύ των διαφόρων χωρών και να φανούν οι τάσεις για το ρόλο της ΔΑΔ στο μέλλον. Η έρευνα διενεργήθηκε με τη χρήση ερωτηματολογίου το οποίο συμπληρώθηκε από στελέχη της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων που συμμετείχαν. Οι ερωτήσεις αφορούσαν στις βασικές δραστηριότητες της ΔΑΔ, στη σύνδεσή τους με τη στρατηγική της επιχείρησης, στο ρόλο των μάνατζερ γραμμής για την εφαρμογή των πρακτικών ΔΑΔ, στις ευέλικτες μορφές απασχόλησης και σε άλλα θέματα.

Από την έρευνα διαπιστώθηκε η τάση για ενίσχυση του στρατηγικού ρόλου της ΔΑΔ και η αυξανόμενη συμμετοχή των διευθυντών ΔΑΔ στο διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας, η ανάγκη για συνεχή εκπαίδευση των στελεχών, η σημασία ανάπτυξης ηγετικών ικανοτήτων, καθώς και η επιθυμία των εργαζομένων για εξέλιξη και αντιμετώπιση νέων προσκλήσεων στην εργασία τους. Επίσης, διαπιστώθηκε η ιδιαίτερη φυσιογνωμία της ΔΑΔ στην Ευρώπη, η οποία διαφέρει σημαντικά από την αντίστοιχη των ΗΠΑ. Φαίνεται ότι στην Ευρώπη οι εργαζόμενοι προστατεύονται περισσότερο από τα σωματεία σε αντίθεση με τις ΗΠΑ, όπου οι προσλήψεις είναι πιο συχνές, η κινητικότητα μεγαλύτερη και ο ανταγωνισμός με τα σωματεία μεγαλύτερος. Επίσης, οι ευέλικτες μορφές εργασίας είναι πιο διαδεδομένες στις ΗΠΑ, σε αντίθεση με την Ευρώπη. Διαφορές βέβαια παρατηρούνται και μεταξύ της βορειοδυτικής και βορειοανατολικής Ευρώπης στον τρόπο λειτουργίας της ΔΑΔ, οι οποίες τείνουν να μειώνονται με το πέρασμα των χρόνων (Ιορδάνογλου Δ., 2008, σελ. 38-41).

Η Ελλάδα συμμετείχε σε αυτή την έρευνα σε ένα δείγμα 180 επιχειρήσεων μεσαίου και μεγάλου μεγέθους. Τα συμπεράσματα που βγήκαν από αυτή την έρευνα ήταν τα ακόλουθα :

1. Η ΔΑΔ στην Ελλάδα αρχίζει να αναπτύσσεται στη δεκαετία του 1990. Σήμερα, το 96% των επιχειρήσεων του δείγματος έχει τμήμα ανθρώπινου δυναμικού.
2. Στο 33% των επιχειρήσεων ο διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού είναι μέλος του διοικητικού συμβουλίου.
3. Οι μάνατζερ γραμμής συνεργάζονται με την ΔΑΔ για θέματα όπως οι αυξομειώσεις προσωπικού, η εκπαίδευση των εργαζομένων, οι αμοιβές τους, αλλά πάντα την κύρια ευθύνη την έχει η ΔΑΔ.
4. Η προσέλκυση μεσαίων και ανώτερων στελεχών γίνεται περισσότερο μέσα από την επιχείρηση, παρά από εξωτερικές πηγές.

5. Η επιλογή προσωπικού γίνεται μέσα από προσωπικές συνεντεύξεις, ενώ τα ψυχομετρικά τεστ έχουν αρχίσει να χρησιμοποιούνται.
6. Η σταδιοδρομία των στελεχών εξαρτάται κυρίως από τη σχεδιασμένη εναλλαγή θέσεων εργασίας και πλάνων διαδοχής.
7. Το κριτήριο της απόδοσης για την αμοιβή των εργαζομένων έχει αρχίσει να χρησιμοποιείται, δίνοντας έτσι μεγαλύτερο κίνητρο στους εργαζόμενους
8. Η μείωση του προσωπικού γίνεται κυρίως μέσω παγώματος των προσλήψεων και με τη χρήση των συμβάσεων ορισμένου χρόνου χωρίς ανανέωση.
9. Η εξωτερική μετάθεση εργασίας (Outsourcing) κάνει την εμφάνιση της κυρίως στην εκπαίδευση καθώς και στην προσέλκυση και επιλογή του προσωπικού με την ανάθεση αυτών των εργασιών σε εξωτερικούς συμβούλους.
10. Η πιο συνηθισμένη ευέλικτη μορφή απασχόλησης είναι η μερική απασχόληση, η εποχιακή εργασία και οι συμβάσεις ορισμένου χρόνου, ενώ η εργασία από το σπίτι ή η τηλεργασία δεν είναι τόσο γνωστές στη χώρα μας.

Σε σύγκριση λοιπόν με τις άλλες ευρωπαϊκές χώρες φαίνεται ότι η Ελλάδα δεν διαφέρει σημαντικά στις πολιτικές ΔΑΔ που χρησιμοποιεί. Ένα σημείο διαφοροποίησης είναι ότι στην Ευρώπη χρησιμοποιείται περισσότερο η πρακτική των εξωτερικών συμβούλων για τις λειτουργίες των τμημάτων ΔΑΔ σε σύγκριση με την Ελλάδα. Επίσης, οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού καταλαμβάνουν συχνότερα μια θέση στο διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης. Κάποια άλλα σημεία διαφοροποίησης είναι στη μερική απασχόληση που εμφανίζεται σε αρκετά χαμηλότερο ποσοστό στην Ελλάδα, στην προσέλκυση του προσωπικού, που στις ελληνικές επιχειρήσεις είναι πιο εύκολη απ' ό,τι στην υπόλοιπη Ευρώπη, καθώς και στην αξιολόγηση, που φαίνεται ότι στη χώρα μας γίνεται για λόγους προαγωγής σε αντίθεση με άλλες χώρες όπου γίνεται πρωτίστως για εκπαιδευτικούς και αναπτυξιακούς σκοπούς (Ιορδάνογλου Δ., 2008, σελ. 41-42).

A.3. Λειτουργίες του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων

Όταν πρωτοξεκίνησαν οι προσπάθειες για τη συστηματική οργάνωση της ανθρώπινης εργασίας μέσα σε έναν οργανισμό, ο ρόλος της διεύθυνσης προσωπικού ήταν να μεταβιβάζει μηνύματα και εντολές από τη μεριά των εργαζομένων προς τη διοίκηση και αντίστροφα. Σήμερα, η ευθύνη αυτή έχει διαφοροποιηθεί και ο υπεύθυνος προσωπικού έχει περισσότερο το ρόλο του

εκτιμητή-συμβούλου. Η υπηρεσία προσωπικού βρίσκεται πάντα σε μια βοηθητική και συμβουλευτική σχέση με τους άλλους τομείς του οργανισμού, με γνώμονα πάντα την πολιτική προσωπικού, που βοηθάει τα στελέχη να παίρνουν αποφάσεις αλλά ταυτόχρονα επιτρέπει στους εργαζόμενους να γνωρίζουν τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους μέσα στην επιχείρηση.

Η σωστή διαχείριση των ανθρώπινων πόρων δεν απαιτεί μόνο θεωρητικές γνώσεις. Προϋποθέτει διάλογο, σύγχρονο πνεύμα, ανθρωπιά και σωστούς χειρισμούς. Χρειάζεται όραμα και πνεύμα δημιουργίας. Ένα εξίσου σημαντικό πλεονέκτημα είναι η δυνατότητα επικοινωνίας. Ο υπεύθυνος προσωπικού πρέπει να είναι οδηγός και να ανοίγει δρόμους.

Το τμήμα ανθρώπινων πόρων είναι αρμόδιο για τις ακόλουθες λειτουργίες:

- ✓ Τον προγραμματισμό και την ανάλυση των θέσεων εργασίας
- ✓ Την στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού
- ✓ Την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων
- ✓ Την αξιολόγηση και τον έλεγχο επίδοσης του προσωπικού
- ✓ Την πολιτική αμοιβών και πρόσθετων παροχών
- ✓ Την διαχείριση κινήτρων-υποκίνηση
- ✓ Την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων
- ✓ Τις εργασιακές σχέσεις

Πιο αναλυτικά, η κάθε μία λειτουργία περιγράφεται ως εξής:

1. Προγραμματισμός και ανάλυση των θέσεων εργασίας

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι η αρχική και πλέον βασική λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινων πόρων και συνδέεται άμεσα με το στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης. Τόσο ο επιχειρησιακός στρατηγικός προγραμματισμός όσο και αυτός των ανθρώπινων πόρων επηρεάζονται σημαντικά από το στάδιο κύκλου ζωής στο οποίο βρίσκεται η επιχείρηση. Οι ανάγκες της επιχείρησης σε εργατικό δυναμικό ποικίλλουν ανάλογα με τη θέση της στον κύκλο ζωής και θα πρέπει να εφαρμόσει και τις ανάλογες στρατηγικές, σε διαφορετικές χρονικές περιόδους. Σε διαφορετικά στάδια θα τεθούν διαφορετικοί στόχοι και σχέδια για την επίτευξή τους (Χυτήρης Λ., 2001, σελ.28). Η πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό, η γνώση των ειδικοτήτων και γνώσεων του προσωπικού αλλά και η ορθή αξιοποίησή τους είναι κάποιες από τις σημαντικότερες

εργασίες αυτού του τμήματος. Έτσι, ασχολείται με τη διερεύνηση των συνθηκών αγοράς εργασίας, την πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης, την καταγραφή των ειδικοτήτων και γνώσεων του προσωπικού, έχοντας πάντα υπ' όψιν του τη σχετική νομοθεσία. Η πρόβλεψη και εκτίμηση των αναγκών αναφέρεται στον αριθμό και τον τύπο προσωπικού που απαιτείται για την εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού.

Η ανάλυση των θέσεων εργασίας είναι μια διαδικασία συλλογής δεδομένων και πληροφοριών σχετικά με τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα της κάθε θέσης εργασίας καθώς και τα απαιτούμενα προσόντα για την εκτέλεσή τους. Η μελέτη της εργασίας προσφέρει στοιχεία για τον αριθμό των εργαζομένων και των ικανοτήτων για τη μέγιστη παραγωγικότητα. Περιλαμβάνει τη μελέτη μεθόδων και τη συστηματική καταγραφή, την εξέταση πιο αποτελεσματικών τρόπων δράσης καθώς και τη χρονομέτρηση μιας εργασίας από ένα κατάλληλο άτομο.

Για την καλύτερη στελέχωση της επιχείρησης το τμήμα προσωπικού θα πρέπει να γνωρίζει τόσο την προσφορά του εξωτερικού περιβάλλοντος, όσο και την προσφορά του εσωτερικού περιβάλλοντος, βάσει της ανάλυσης των αναμενόμενων μεταβολών στο προσωπικό της τα προσεχή χρόνια (Πορφυρίδης Ι., σελ. 38).

2. Στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού

Η στρατολόγηση προσωπικού αναφέρεται στην προσέλκυση ικανών υποψηφίων για εργασία στην επιχείρηση και στην επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων και σχετίζεται με την οργανωτική κουλτούρα της εταιρίας. Η διοίκηση προσωπικού θα πρέπει να επιλέξει τα άτομα με τα απαραίτητα προσόντα και ικανότητες, ώστε να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του έργου που θα εκτελέσουν. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω διερεύνησης τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Όσον αφορά το εσωτερικό περιβάλλον, αν δημιουργηθεί κάποια κενή θέση μέσα στην επιχείρηση γίνεται μια προσπάθεια να συμπληρωθεί με μετάθεση ή προαγωγή κάποιου υπαλλήλου που ήδη εργάζεται στην επιχείρηση, αφού ακολουθηθεί η διαδικασία επιλογής.

Οι εξωτερικές πηγές στρατολόγησης εξαρτώνται από την πολιτική κάθε οργανισμού, τις κενές θέσεις, την προσφορά των υποψηφίων, τις συνθήκες στην αγορά εργασίας κτλ. Τέτοιες πηγές είναι ο Οργανισμός Απασχολήσεως Εργατικού Δυναμικού, οι διάφορες σχολές, τα πανεπιστήμια, οι ανώτερες σχολές, απ' όπου οι επιχειρήσεις

μπορούν να αντλήσουν πληθώρα νέων. Οι αγγελίες στον τύπο, η διαφήμιση σε εφημερίδες και επιστημονικά περιοδικά είναι επίσης αρκετά γνωστοί τρόποι για την προσέλκυση υποψήφιων εργαζομένων. Επίσης, υπάρχουν ιδιωτικά γραφεία ευρέσεως εργασίας τα οποία αναλαμβάνουν τη συλλογή βιογραφικών. Σήμερα, με τη ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας έχουν κάνει την εμφάνισή τους και κάποιες άλλες πηγές, όπως κάποιες ιστοσελίδες με τράπεζες δεδομένων (Πορφυρίδης Ι., σελ.39).

Παράγοντες που επηρεάζουν την προσέλκυση και επιλογή των υποψηφίων για αποστολή βιογραφικού σημειώματος μπορεί να είναι η εικόνα του οργανισμού και του εργοδότη, η οποία σχηματίζεται από το έργο και τις συνθήκες εργασίας, η ελκυστικότητα της θέσης, η πολιτική προαγωγών, η νομοθεσία που ισχύει για θέματα προσλήψεων καθώς και το κόστος προσέλκυσης (Χυτήρης Λ., 2001, σελ.62).

Αναφορικά με την επιλογή του προσωπικού, τα κριτήρια επιλογής ανθρώπων θα πρέπει να βασίζονται τόσο στις ατομικές τους ικανότητες, όσο και στο ταίριασμα με την κουλτούρα και τη στρατηγική του οργανισμού. Το πιο σημαντικό είναι να επιλέγονται άνθρωποι που έχουν πάθος, νοιάζονται αληθινά γι' αυτό που κάνουν και ξέρουν γιατί το κάνουν. Σε μια εποχή όπου τα ταλέντα μιας επιχείρησης επηρεάζουν περίπου το 60% της συνολικής απόδοσης, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού έχει τη δυνατότητα να εκτοξεύσει τις επιχειρήσεις, προσφέροντας όμως ευκαιρίες σε όλους και διασφαλίζοντας το αίσθημα δικαίου (Τασούλης Κ.,2017,σελ.15). Στην αναζήτηση ταλαντούχων στελεχών οι επιχειρήσεις θα πρέπει να φιλτράρουν τους υποψήφιους για τρία χαρακτηριστικά: νοημοσύνη, ακεραιότητα, ωριμότητα. Τα ευφυή άτομα έχουν μια διανοητική περιέργεια και ένα εύρος γνώσεων που βοηθά να συνεργαστούν με άλλα ευφυή άτομα. Τα άτομα με ακεραιότητα λένε την αλήθεια, κρατάνε το λόγο τους, αναλαμβάνουν την ευθύνη των πράξεών τους, παραδέχονται τα λάθη τους. Τα ώριμα άτομα αντέχουν την ένταση, μπορούν να χειριστούν αποτελεσματικά το στρες, σέβονται τα συναισθήματα των άλλων, έχουν αυτοπεποίθηση και όχι αλαζονεία. Άτομα με αυτά τα χαρακτηριστικά είναι πιο ανοιχτά στην αλλαγή, άκρως απαραίτητο χαρακτηριστικό εν μέσω της παγκοσμιοποίησης (Ιορδάνογλου Δ., 2008, σελ.73-74).

Για την επιλογή του προσωπικού χρησιμοποιούνται διάφορες μέθοδοι, οι κυριότερες των οποίων είναι οι ακόλουθοι:

- **Βιογραφικά σημειώματα**

Από τις πληροφορίες του βιογραφικού σημειώματος, όπως τις καταγράφει ο υποψήφιος στο χαρτί, διαφαίνεται η ικανότητα έκφρασής του στο γραπτό λόγο, η ικανότητά του να τακτοποιεί τη σκέψη του και να παρουσιάζει συγκεκριμένα πράγματα με σαφή και ξεκάθαρο τρόπο.

- **Συνέντευξη**

Δίνει τη δυνατότητα στα αρμόδια άτομα να γνωρίσουν τον υποψήφιο με προσωπική επαφή και έτσι να έχουν μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα γι' αυτόν. Με τη συνέντευξη μπορούν να εκτιμήσουν τις ικανότητες και τις δυνατότητες του υποψηφίου και να σχηματίσουν μια πληρέστερη άποψη για την προσωπικότητα και τη συμπεριφορά του.

- **Πληροφορίες από τρίτους**

Οι πληροφορίες από τρίτους παρέχουν τη δυνατότητα της πρόσληψης ατόμων με δοκιμασμένες ικανότητες. Είναι διαπιστωμένο ότι το 60% των κενών θέσεων μέσω και ανώτερων στελεχών, καλύπτεται με πληροφορίες και συστάσεις από τρίτους. Εφόσον οι πληροφορίες είναι αντικειμενικές και αξιόπιστες, επιτρέπουν τη διαμόρφωση γνώμης για τις ικανότητες και τα λοιπά προσόντα των υποψηφίων.

- **Οι διαγωνισμοί**

Οι διαγωνισμοί είναι ένας συνηθισμένος τρόπος επιλογής όταν πρόκειται για επιλογή μεγάλου αριθμού προσωπικού.

- **Οι αγγελίες**

Οι αγγελίες είναι το τελευταίο μέσο που χρησιμοποιούν οι εργοδότες για πρόσληψη προσωπικού.

- **Η ιατρική εξέταση**

Η ιατρική εξέταση πριν την πρόσληψη έχει μεγάλη σημασία στη διαδικασία επιλογής και έχει τέσσερις σκοπούς: να απορρίψει εκείνους των οποίων τα σωματικά προσόντα είναι ανεπαρκή για τις απαιτήσεις του έργου για το οποίο ερευνώνται, να αποκτηθούν στοιχεία σωματικής καταστάσεως για την περίπτωση κάποιου ατυχήματος αργότερα, να εμποδιστεί η πρόσληψη αυτών που πάσχουν από κάποια μεταδοτική ασθένεια, να τοποθετηθούν κατάλληλα εκείνοι που προκρίνονται για πρόσληψη, αλλά εξαιτίας κάποιας σωματικής ελλείψεως πρέπει να αναλάβουν μόνο ειδικά καθήκοντα.

- **Η πρόσληψη μετά από δοκιμή**

Η πρόσληψη με δοκιμή επιτρέπει στην επιχείρηση να εξετάσει τον προσληφθέντα υπάλληλο στην πράξη, να διαπιστώσει τις ικανότητές του και να βεβαιωθεί ότι ικανοποιεί, με τα προσόντα του, τις απαιτήσεις της θέσης στην οποία τοποθετήθηκε και για την οποία προσλήφθηκε.

- **Δοκιμασίες ή τεστ**

Οι δοκιμασίες αυτές κατηγοριοποιούνται σε τεστ επιδόσεως, όπου ο υποψήφιος καλείται να εκτελέσει την εργασία για την οποία προορίζεται και να επιδείξει την ικανότητά του για τη δουλειά αυτή, τεστ νοημοσύνης, με τα οποία διερευνείται και βαθμολογείται το επίπεδο ευφυΐας, η προσοχή, η μνήμη, η κριτική ικανότητα κλπ., τεστ ενδιαφέροντος σε μορφή ερωτηματολογίου για τα ενδιαφέροντα των υποψηφίων, τεστ προσωπικότητας και τεστ καταστάσεων, με τα οποία αξιολογείται το άτομο σε μια κατάσταση παρόμοια με την πραγματική (Πορφυρίδης Ι.,σελ.39-40).

3. Εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι ένα από τα σημαντικότερα ενεργητικά ενός οργανισμού και η σωστή αξιοποίησή του μπορεί να προσδώσει σε αυτήν ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μία από τις σπουδαιότερες λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού. Με τον όρο εκπαίδευση εννοούμε την αύξηση των γνώσεων, των στάσεων και των δεξιοτήτων του προσωπικού με σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Η εκπαίδευση

βοηθά τους εργαζόμενους να διευρύνουν την προσωπικότητά τους, να βελτιώσουν την ποσοτική και ποιοτική απόδοσή τους καθώς και την προσαρμογή τους στην εργασία και να εκδηλωθούν οι ηγετικές τους ικανότητες. Θεωρείται απαραίτητη τόσο στο νεοπροσλαμβανόμενο προσωπικό που προέρχεται από την αγορά εργασίας και συνήθως δεν έχει όλες τις απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητες για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων του, όσο και στο ήδη υπάρχον προσωπικό που έχει μετατεθεί ή προαχθεί και θα πρέπει να ανταποκριθεί στις υψηλότερες απαιτήσεις της θέσης.

Η μάθηση είναι η ανθρώπινη πορεία με την οποία αποκτώνται από τον εργαζόμενο δεξιότητες, γνώσεις, συνήθειες, στάσεις. Αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επιβίωση ενός ατόμου ή ενός οργανισμού, καθώς μέσα από τη μάθηση προσαρμόζεται ικανοποιητικά στις γρήγορες αλλαγές του περιβάλλοντος. Η μάθηση βρίσκεται στο κέντρο της εκπαίδευσης και εξαρτάται από τους παρακάτω παράγοντες (Πορφυρίδης Ι., σελ. 41):

- Την υποκίνηση του εργαζομένου, ο οποίος θέλει να επιτύχει κάποιους ανώτερους σκοπούς, όπως η επαγγελματική καταξίωση, η ανάπτυξη της προσωπικότητάς του και η αυτοεκτίμηση.
- Την γνώση των αποτελεσμάτων, γιατί για την απόκτηση της μάθησης είναι αναγκαία η γνώση της προόδου του. Χρειάζεται την ψυχολογική στήριξη, την ενθάρρυνση και την ενίσχυση της προσπάθειάς του.
- Την εκπαίδευση στην πράξη. Με αυτό τον τρόπο του δίνεται η δυνατότητα να διορθώσει άμεσα τα λάθη του.
- Την διακεκομμένη άσκηση, γιατί η μάθηση έχει αποδειχθεί αποτελεσματικότερη όταν δεν είναι συνεχής αλλά γίνεται κατά τακτά χρονικά διαστήματα.
- Τη συνολική ή μερική εκπαίδευση, όπου το αν θα αποκτήσει όλη τη μάθηση ή μέρος της κατά καιρούς εξαρτάται από το είδος του γνωστικού αντικειμένου, το χρόνο υλοποίησης του προγράμματος αλλά και τις ανάγκες της επιχείρησης.
- Τη θεωρητική κατάρτιση, η οποία είναι αναγκαία για την εκτέλεση κάποιων ενεργειών, αλλά δεν αρκεί μόνο αυτό.
- Την εκμάθηση κινητικών δεξιοτήτων, όπου ο εκπαιδευτής στην αρχή εξηγεί το υλικό και τα εργαλεία που θα χρησιμοποιήσει, έπειτα κάνει μια επίδειξη εκτέλεσης της ενέργειας και τέλος ο μαθητευόμενος

προχωράει στην εφαρμογή για την απόκτηση της πλήρους γνώσης της εργασίας.

Για την επιτυχία της εκπαιδευτικής διαδικασίας η επιλογή των αντίστοιχων μεθόδων εξαρτάται από το κόστος, το διαθέσιμο χρόνο, τον αριθμό των εκπαιδευόμενων, τις απαιτούμενες γνώσεις και τους στόχους της επιχείρησης. Το πρώτο βήμα είναι η εγκατάσταση και η ενημέρωση, που αναφέρεται στην ξενάγηση του νέου εργαζομένου στο χώρο της επιχείρησης και στην παρουσίαση της εταιρίας. Περαιτέρω, αρκετές επιχειρήσεις συνηθίζουν να στέλνουν τους εργαζομένους τους σε εκπαιδευτικά ιδρύματα για την παρακολούθηση σεμιναρίων από ειδικούς. Τέλος, προτείνεται η ανάπτυξη της δημιουργικής σκέψης. Κύριος στόχος είναι η ώθηση των εργαζομένων να ξεφύγουν από τον παραδοσιακό τρόπο σκέψης και να αποκτήσουν την ικανότητα να συλλαμβάνουν, να αναλύουν και να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα που προκύπτουν.

Σημαντικό ρόλο παίζουν οι τεχνικές διδασκαλίας οι οποίες, ανάλογα με το γνωστικό αντικείμενο και τη θέση του υπαλλήλου, μπορεί να περιλαμβάνουν διαλέξεις, συσκέψεις, μελέτη περιπτώσεων, ρόλους, επιδείξεις και προσομοίωση (Πορφυρίδης Ι.,σελ.41-42).

4. Αξιολόγηση και έλεγχος επίδοσης του προσωπικού

Η εκτέλεση-ολοκλήρωση ενός έργου ορίζεται ως η απόδοση του εργαζομένου και αποτελεί αντικείμενο αξιολόγησης. Ως αξιολόγηση απόδοσης ορίζεται ο βαθμός τελειότητας υλοποίησης του έργου. Στην ευρύτερη έννοια της αξιολόγησης απόδοσης περιλαμβάνεται και η αξιολογική καταγραφή των δυνατών και αδύνατων σημείων και στοιχείων του ίδιου του εργαζομένου. Είναι μια διαδικασία συλλογής πληροφοριών και δεδομένων αξιολόγησής τους αλλά και ενημέρωσης των εργαζομένων-αξιολογούμενων και των στελεχών για τη λήψη κατάλληλων αποφάσεων με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης.

Η αξιολόγηση απόδοσης συνδέεται με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης και αυτό επειδή:

- Εναρμονίζει τις ενέργειες του εργαζομένου με τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτύχει
- Είναι ένα σημαντικό μέσο εκτίμησης της συμβολής του κάθε εργαζομένου στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων

- Διευκολύνει τον προγραμματισμό και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, δίνοντας στοιχεία για το επίπεδο των ικανοτήτων του κάθε εργαζόμενου
- Υποκινεί τους προϊσταμένους να μελετούν τη συμπεριφορά των υφισταμένων τους και να παίρνουν τη σωστή απόφαση απέναντί τους με ενδιαφέρον και βοήθεια προς τον καθένα
- Βοηθάει στη λήψη αποφάσεων για προαγωγές, μεταθέσεις, απολύσεις, ενέργειες που γίνονται μετά από μακρά περίοδο αξιολόγησης (Πορφυρίδης Ι., σελ.43).

Είναι ακόμα μια σημαντική διαδικασία του τμήματος ανθρώπινων πόρων, καθώς οι πληροφορίες και τα δεδομένα που προκύπτουν είναι ιδιαίτερα χρήσιμα τόσο για την επιχείρηση όσο και για τον ίδιο τον εργαζόμενο. Πιο συγκεκριμένα χρησιμεύουν ώστε (Χυτήρης Λ., 2001,σελ.222):

- να διαπιστωθεί ποιοί εργαζόμενοι είναι καλοί στη δουλειά τους και ποιοί όχι και με ποιο τρόπο μπορεί να βελτιωθεί η απόδοσή τους
- να βελτιωθεί το σύστημα ανταμοιβών της επιχείρησης
- να γίνονται πιο αποτελεσματικές τοποθετήσεις με βάση τις ικανότητες και επιδόσεις των εργαζομένων και να ξεπερνιούνται οι όποιες αδυναμίες των συστημάτων προσέγκυσης και επιλογής υποψηφίων
- να ενημερώνονται οι ίδιοι οι εργαζόμενοι για την απόδοσή τους και για τις προοπτικές εξέλιξης που πρόκειται να έχουν μέσα στην επιχείρηση
- να διαπιστωθούν οι ανάγκες των εργαζομένων για εκπαίδευση και να γίνει η επιλογή των κατάλληλων προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης
- να διαπιστωθούν τα προβλήματα προσωπικού χαρακτήρα που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων
- να διαπιστωθούν οργανωτικές και διοικητικές αδυναμίες

Οι αξιολογήσεις των εργαζομένων θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο αντικειμενικές και αξιόπιστες, γι' αυτό η επιχείρηση θα πρέπει να αναπτύξει και να εφαρμόσει μια τυπική διαδικασία αξιολόγησης. Πρώτο βήμα στη διαδικασία αξιολόγησης είναι ο προσδιορισμός των κριτηρίων απόδοσης. Τα κριτήρια αυτά σχετίζονται με το χαρακτήρα του εργαζομένου (προσαρμοστικότητα, πρωτοβουλία, δημιουργικότητα), με τη συμπεριφορά που ο εργαζόμενος πρέπει να επιδείξει για να

εκτελέσει σωστά την εργασία του (ευγένεια, πειθώ) και τέλος με τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτύχει.

Δεύτερο βήμα είναι ο καθορισμός των επιπέδων απόδοσης βάση των οποίων η απόδοση του εργαζομένου θα κριθεί ως ικανοποιητική ή όχι (πρότυπα απόδοσης). Τα κριτήρια αυτά αφορούν την ποσότητα και την ποιότητα της απόδοσης, το χρόνο και την ορθότητα της εκτέλεσης, τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται η εργασία και κατά πόσο αξιοποιούνται οι παραγωγικοί πόροι. Τα πρότυπα απόδοσης θα πρέπει να είναι σαφή και μετρήσιμα ώστε τόσο ο αξιολογητής όσο και ο αξιολογούμενος να κατανοούν τι αναμένεται και πως μετριέται και να εξασφαλίζεται μεγαλύτερη αντικειμενικότητα στις αξιολογήσεις και ακριβέστερη ενημέρωση των αξιολογούμενων.

Επόμενο βήμα της διαδικασίας αξιολόγησης είναι η σύγκριση της πραγματικής απόδοσης του εργαζομένου με τα πρότυπα. Ο αξιολογητής αποδίδει βαθμούς ή επίπεδα επίτευξης στον αξιολογούμενο. Αφού αξιολογηθεί, ακολουθεί η ενημέρωση του εργαζομένου σχετικά με τα αποτελέσματα της αξιολόγησής του και το τμήμα ανθρωπίνων πόρων αναλαμβάνει τις απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες για την συμμόρφωση του εργαζομένου και την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Η ενημέρωση του προϊσταμένου προς τους υφιστάμενους σχετικά με την απόδοσή τους και το τι χρειάζεται να κάνουν για να βελτιώσουν το επίπεδό τους είναι ένα από τα σημαντικότερα και δύσκολα βήματα στη διαδικασία αξιολόγησης. Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι θέλουν να γνωρίζουν τι έχουν καταφέρει σε σχέση με τις απαιτήσεις του προϊσταμένου τους και τους στόχους της επιχείρησης, καθώς και για το μέλλον τους σε αυτήν και στο σημείο αυτό πρέπει να δεσμευτούν για καλύτερα αποτελέσματα στην επιχείρηση. Από την άλλη, η θέση του προϊσταμένου είναι αρκετά δύσκολη στο βαθμό που πρέπει να εξηγήσει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης του υποψηφίου και να απαιτήσει διαφορετική συμπεριφορά και περισσότερη προσπάθεια (Χυτήρης Λ.,2001,σελ.224-226).

Οι πιο σημαντικές και διαδεδομένες μέθοδοι αξιολόγησης είναι οι εξής:

- Μέθοδοι συγκρίσεως, στις οποίες συγκρίνεται το ένα πρόσωπο με τα υπόλοιπα. Η αξιολόγηση είναι γενική και προσδιορίζει τη συνολική αποδοτικότητα της συμπεριφοράς του ατόμου. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν:

Οι μέθοδοι κατάταξης, όπου γίνεται κατάταξη των ατόμων ανάλογα με τις επιδόσεις τους, αρχίζοντας από τον καλύτερο και καταλήγοντας στον λιγότερο αποδοτικό.

Οι μέθοδοι εναλλακτικής κατάταξης, όπου ο εκτιμητής λαμβάνει μια αλφαβητική κατάσταση όλων των στελεχών που θα αξιολογήσει και καλείται να καθορίσει τους καλύτερους και τους χειρότερους από άποψη επίδοσης και ενδιαφέροντος για τη δουλειά.

Οι μέθοδοι ομαδοποίησης ανά κατηγορίες. Αυτή η μέθοδος αποσκοπεί στη σύγκριση ορισμένων παραγόντων και χαρακτηριστικών. Ο εκτιμητής υποχρεώνεται να κατατάξει τους εργαζόμενους ως προς ένα χαρακτηριστικό σε συγκεκριμένες κατηγορίες.

Το μειονέκτημα των παραπάνω μεθόδων είναι ότι η αξιολόγηση βασίζεται στη γενική εικόνα του εργαζομένου, χωρίς να αναλύονται τα επιμέρους χαρακτηριστικά του καθενός, κάτι που πιθανόν να οδηγήσει σε εσφαλμένες εκτιμήσεις.

- Μέθοδοι κρίσιμων γεγονότων, όπου αναλύεται πλήρως η συγκεκριμένη εργασία και επισημαίνονται τα κρίσιμα γεγονότα και τα χαρακτηριστικά τα οποία είναι σημαντικά για την εκτέλεση της εργασίας. Τα γεγονότα αυτά ομαδοποιούνται σε κατηγορίες και ο εκτιμητής καταγράφει τα θετικά και αρνητικά γεγονότα τα οποία συμβαίνουν στον εργαζόμενο και τα οποία χρησιμεύουν στην αξιολόγησή του.
- Χρήση του σταθμισμένου καταλόγου. Οι επόπτες των εργασιών αξιολογούν διάφορες μορφές συμπεριφοράς κατατάσσοντας αυτές ανάλογα με την επίδραση της αποδοτικής συμπεριφοράς. Ο εκτιμητής θα πρέπει να καθορίσει εάν ο εργαζόμενος ακολουθεί τη συγκεκριμένη μορφή συμπεριφοράς. Το αποτέλεσμα της αξιολόγησης αποτελείται από το άθροισμα των συντελεστών των μορφών συμπεριφοράς που έχει αξιολογηθεί ότι ακολουθεί.
- Μέθοδο συμβατικής κατάταξης. Αποτελεί την πιο συνηθισμένη τεχνική αξιολόγησης. Αποτελείται από κλίμακες, με τις οποίες βαθμολογείται ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό ή μια συγκεκριμένη μορφή συμπεριφοράς του εργαζομένου.
- Η μέτρηση της παραγωγικότητας (άμεση μέθοδος μέτρησης). Οι μετρήσεις αυτές αναφέρονται είτε στην ποσότητα είτε στην ποιότητα. Αυτός ο τρόπος αξιολόγησης είναι εφικτός, όταν πρόκειται για μια τυποποιημένη εργασία και συνήθως εφαρμόζεται σε εργαζόμενους κατώτερων ιεραρχικών βαθμίδων.

- Η μέτρηση των αποχωρήσεων (άμεση μέθοδος μέτρησης). Με τη μέθοδο αυτή οι επιχειρήσεις βαθμολογούν την επίδοση των διοικητικών στελεχών ανάλογα με το δείκτη απουσιών ή αποχωρήσεων που διαμορφώνεται στο τμήμα τους (Πορφυρίδης Ι.,σελ.44).

Κατά τη διάρκεια της αξιολογήσεως, μπορεί να γίνουν σφάλματα από την πλευρά του αξιολογητή. Τα σφάλματα μπορεί να είναι σταθερά και ασταθή. Πολλές φορές ο αξιολογητής έχει την τάση να αξιολογεί όλα τα χαρακτηριστικά του εργαζομένου με τον ίδιο βαθμό όπως ένα από τα άλλα χαρακτηριστικά του. Αυτά είναι τα σταθερά σφάλματα. Τα ασταθή σφάλματα μπορεί να είναι η διαφωνία δύο εκτιμητών για ένα συγκεκριμένο θέμα, κάτι που σημαίνει ότι κάποιος από τους δύο ή και οι δύο δεν αξιολογούν σωστά. Άλλη πάλι φορά είναι δυνατόν ο εκτιμητής να ακολουθήσει την τακτική της ομοιόμορφης αξιολογήσεως, οπότε να τους αξιολογήσει όλους σε υψηλά επίπεδα (σφάλμα της ανεκτικότητας και της επιείκειας) ή σε χαμηλά επίπεδα (σφάλμα της απόλυτης αυστηρότητας) ή τέλος να ακολουθήσει μια μέση λύση (σφάλμα κεντρικής τάσης).

Ένα από τα δυσκολότερα πράγματα που πρέπει να κάνει ένας διευθυντής είναι να ανακαλύψει την αιτία του προβλήματος στην απόδοση των εργαζομένων. Η λεπτομερής αξιολόγησή του είναι απολύτως αναγκαία καθώς οι αποφάσεις που λαμβάνονται για την αποκατάσταση του προβλήματος εξαρτώνται από τον εντοπισμό του. Η εργασιακή απόδοση επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες. Η εξαιρετική απόδοση προϋποθέτει την εύρυθμη λειτουργία όλων των παραγόντων που επηρεάζουν την συμπεριφορά του εργαζομένου. Κάποιοι από τους παράγοντες αυτούς είναι η κλίση, το επίπεδο δεξιοτήτων, η κατανόηση της εργασίας, η προσπάθεια, η οποία συνήθως επηρεάζεται από τα κίνητρα, ο βαθμός της προσπάθειας, η επιμονή καθώς και άλλοι εξωγενείς παράγοντες όπως όταν η ίδια η επιχείρηση θέτει εμπόδια στην απόδοση ή υπάρχουν μη συνεργάσιμοι συνάδελφοι και διευθυντές (Πορφυρίδης Ι., σελ.45).

5. Πολιτική αμοιβών και πρόσθετων παροχών

Η πολιτική μισθών αναφέρεται στην εφαρμογή σωστής πολιτικής και μεθόδων για την αμοιβή των υπαλλήλων και περιλαμβάνει θέματα όπως η αξιολόγηση του έργου, η ανάπτυξη και διατήρηση μιας δομής αμοιβών, η σχετική με τις αμοιβές έρευνα, οι αμοιβές σαν κίνητρα, οι μεταβολές και προσαρμογές των αμοιβών, οι συμπληρωματικές παροχές, η συμμετοχή στα κέρδη και άλλα σχετικά θέματα.

Στόχος της πολιτικής αμοιβών είναι η απόδοση μιας δίκαιης αμοιβής σύμφωνα με τον εργοδότη και η αμοιβή να αποτελεί μέσο υποκίνησης για τον εργαζόμενο προκειμένου να εργάζεται αποτελεσματικά για την ανταμοιβή που παίρνει. Η αμοιβή των εργαζομένων αποτελεί καθοριστικό παράγοντα τόσο για την προσέλκυση ικανών υποψηφίων και την παραμονή αυτών στην επιχείρηση όσο και για το επίπεδο απόδοσης και την γενική συμπεριφορά τους.

Το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την διαμόρφωση μιας πολιτικής αμοιβών. Το εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να επηρεάσει με τη μορφή της κυβερνητικής πολιτικής η οποία καθορίζει τα πλαίσια καθορισμού των αμοιβών. Τα συνδικάτα τα οποία ανήκουν και αυτά στο εξωτερικό περιβάλλον πιέζουν για όσο το δυνατό υψηλότερες αμοιβές και πρόσθετες παροχές, ιδιαίτερα όταν η επιχείρηση είναι οικονομικά εύρωστη και τα ποσοστά ανεργίας χαμηλά. Η αγορά εργασίας επίσης επηρεάζει την πολιτική αμοιβών μέσω της προσφοράς και της ζήτησης. Οι ανταγωνιστές της επιχείρησης είναι ακόμα ένας σημαντικός παράγοντας του εξωτερικού περιβάλλοντος ο οποίος θα πρέπει να εξετάζεται πριν τη διαμόρφωση της πολιτικής των μισθών.

Το εσωτερικό περιβάλλον επίσης επηρεάζει άμεσα την πολιτική αμοιβών. Ένα στοιχείο του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι η οργανωτική κουλτούρα, η οποία περιλαμβάνει αξίες, προσδοκίες και γενικότερα τη φιλοσοφία της διοίκησης και ότι αυτή εκτιμά, αντικατοπτρίζεται στο σύστημα αμοιβών. Άλλοι παράγοντες είναι οι απαιτήσεις και η διαπραγματευτική δύναμη των σωματείων, οι οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης και οι απαιτήσεις της κάθε θέσης.

Υπεύθυνη για τον καθορισμό της πολιτικής μισθών καθώς και την δομή του συστήματος αμοιβών είναι η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, η οποία προβαίνει στις εξής ενέργειες:

- **Συλλέγει πληροφορίες από την αγορά εργασίας και τους ανταγωνιστές για τα επικρατούντα συστήματα αμοιβών.** Το πιο συνηθισμένο σύστημα αμοιβής, κυρίως στις βιομηχανικές επιχειρήσεις, είναι αυτό με βάση τη μονάδα παραγωγής, το οποίο εκφράζεται με βάση το κομμάτι, οπότε η αμοιβή του εργαζομένου είναι ανάλογη με την παραγωγή του. Άλλα συστήματα είναι αυτά με βάση τη μονάδα του χρόνου, συστήματα με βάση τις γνώσεις και τις δεξιότητες, συστήματα συμμετοχής στα κέρδη και συστήματα διανομής κερδών.

- **Αναπτύσσει σύστημα αξιολόγησης των εργασιών.** Οι βασικές αρχές για την αξιολόγηση των εργασιών είναι: να αξιολογείται το έργο και όχι οι άνθρωποι που το εκτελούν ανάλογα με τα προσόντα τους, κατά την αξιολόγηση του έργου να χρησιμοποιείται η συνδυασμένη κρίση διαφόρων ατόμων, καταρτισμένων στην ενέργεια αυτή, ώστε να αποφευχθεί η λάθος κρίση και τέλος, η σύγκριση των εργασιών να γίνεται για εκείνα τα κριτήρια που μπορούν να προσδιοριστούν και είναι κρίσιμα για την απόδοση στη θέση εργασίας. Οι κυριότερες μέθοδοι αξιολόγησης είναι η μέθοδος διαβάθμισης ή απλής κατάταξης και η μέθοδος ταξινόμησης κατά κλάσεις ή ομάδες.
- **Εισηγείται την πολιτική μισθών.** Πιο συγκεκριμένα, καθορίζει αν οι μισθοί θα είναι αυτοί που ισχύουν στην αγορά εργασίας ή θα διαφοροποιούνται, ποιά θα είναι τα κριτήρια για τις αμοιβές, πόση και ποιά θα είναι η βάση για τις αυξήσεις, ποιές πρόσθετες παροχές θα δίνονται και με ποιά κριτήρια, ποιά θα είναι η σχέση αμοιβής και παραγωγικότητας, σε τι βάση θα καθορίζονται τα κίνητρα, ποιά θα είναι η κλίμακα καθορισμού της αμοιβής των εργαζομένων σε κάθε κατηγορία εργασίας, ποιος θα είναι ο ρόλος του σωματείου στα θέματα αμοιβής και άλλα.
- **Εισηγείται τη δομή του συστήματος αμοιβών και τα επίπεδα αυξήσεων.** Η δημιουργία μιας δομής αμοιβών περιλαμβάνει τον καθορισμό του ποσού της αμοιβής που πρέπει να αντιστοιχεί σε κάθε εργασία συγκρινόμενη με τις άλλες εργασίες της ίδιας επιχείρησης.
- **Παρακολουθεί την τήρηση και την όλη λειτουργία του συστήματος ανταμοιβών.**
- **Ενημερώνει τα στελέχη και όλους τους εργαζόμενους για τους σκοπούς του συστήματος ανταμοιβών, σε ποιες αρχές στηρίζεται και πως λειτουργεί.**

Πέραν του μισθού, πολλές επιχειρήσεις επιλέγουν να δώσουν στους υπαλλήλους τους και κάποιες πρόσθετες παροχές. Οι πρόσθετες παροχές αποτελούν στοιχεία της έμμεσης αμοιβής και είναι προσφορές προς τους εργαζομένους, σε είδος ή σε χρήμα. Οι πιο συνηθισμένες από αυτές αφορούν: επιπλέον νοσοκομειακή και ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, υπηρεσίες προληπτικής ιατρικής, επιπλέον αργίες,

εκπαιδευτικές άδειες, δωρεάν εκπαίδευση, χορήγηση δωρεάν τροφής, δωρεάν στέγη, δωρεάν χρήση αυτοκινήτου, υπηρεσίες παιδικού σταθμού, μειωμένο ωράριο εργασίας κλπ.

Οι υπηρεσίες αυτές δεν συνδέονται άμεσα με την απόδοση, αλλά χρησιμοποιούνται από την πλευρά της επιχείρησης, για την προσέλκυση ικανών υποψηφίων, την παραμονή τους στην επιχείρηση, την αφοσίωσή τους σε αυτή και τη βελτίωση του ηθικού τους. Για τους εργαζόμενους, το είδος και το ύψος των πρόσθετων παροχών αποτελούν παράγοντες που επηρεάζουν την απόφασή τους να επιλέξουν τη συγκεκριμένη επιχείρηση για να εργαστούν, να παραμείνουν σε αυτήν ή να επιδείξουν υψηλό αίσθημα αφοσίωσης.

Το κόστος αυτών των παροχών ενδέχεται να είναι μεγάλο. Γι' αυτό η επιχείρηση θα πρέπει να προσέχει ώστε το επιπλέον κόστος το οποίο υφίσταται να αποδίδει τα μέγιστα δυνατά αποτελέσματα γι' αυτήν, αλλά και να έχει την προσδοκώμενη αξία για τους εργαζόμενους. Για την επίτευξη αυτού του στόχου απαιτείται κάθε φορά πολιτική και σύστημα διαχείρισης των πρόσθετων παροχών (Χυτήρης Λ.,2001,σελ.166-167).

6. Διαχείριση κινήτρων-υποκίνηση

Με τον όρο υποκίνηση αναφερόμαστε σε έναν τρόπο βελτίωσης της παραγωγικότητας των υπαλλήλων, υπό την προϋπόθεση ότι έχουν καλυφθεί οι αναγκαιότητες του ανθρώπινου δυναμικού σε ποιοτική και ποσοτική επάρκεια, δηλαδή δεξιότητες, ικανότητες, γνώσεις, μέσα. Με την εφαρμογή μιας αποτελεσματικής πολιτικής υποκίνησης, επιδιώκεται η εναρμόνιση των στόχων του οργανισμού με τους στόχους των εργαζομένων, λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες του κάθε εργαζομένου καθώς και παραμέτρους του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η δυνατότητα των στελεχών να επιτύχουν τον πιο πάνω στόχο εξαρτάται από την έκταση της εξουσίας τους και από τη φιλοσοφία της ανώτατης ηγεσίας που θα δημιουργήσει στο προσωπικό κίνητρα τα οποία θα το ενεργοποιήσουν και θα το κατευθύνουν (Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών,σελ.76). Το κάθε στέλεχος καλείται με τα μέσα που διαθέτει να υποκινήσει τους υφιστάμενούς του. Τα κίνητρα αυτά πρέπει να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των εργαζομένων γιατί διαφορετικά δεν θα έχουμε τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ευθύνη της επιχείρησης είναι να εντοπίσει το ταλέντο, τις δεξιότητες και ικανότητες

του κάθε εργαζομένου που να μπορεί να μετατραπεί προς όφελος της επιχείρησης αλλά και του ίδιου.

Υπάρχουν τρεις βασικές κατηγορίες κινήτρων που αποδίδουν σε διαφορετικό βαθμό η μία από την άλλη, ανάλογα με τις περιστάσεις. Μια κατηγορία κινήτρων είναι αυτά που έχουν σχέση με την ικανοποίηση που δίνει η εργασία. Υπάρχουν αρκετοί άνθρωποι οι οποίοι εργάζονται επειδή τους αρέσει η δουλειά τους. Τα κίνητρα που σχετίζονται με την περίσταση και το κοινωνικό περιβάλλον της εργασίας αναφέρονται σε άτομα που δεν δίνουν σημασία στις υλικές ανταμοιβές. Προσδοκούν σε κάτι ανώτερο που κυρίως είναι η αναγνωρισιμότητα της προσωπικότητάς τους, η συντροφικότητα με τους συναδέλφους, η δύναμη της επιβολής, η κοινωνική άνοδος, η δυνατότητα έκφρασης δημιουργικών απόψεων κλπ. Τέλος, τα εξωτερικά κίνητρα σχετίζονται με τη χρηματική αμοιβή, σε ανταπόδοση της προσφερόμενης εργασίας και γενικά σε προσδοκώμενα υλικά κέρδη και απολαβές (Πορφυρίδης Ι., σελ.47).

Για να έχει θετικά αποτελέσματα ένα σύστημα κινήτρων θα πρέπει οι εργαζόμενοι να το θέλουν. Και αυτό εξαρτάται από το πόσο επιτυχημένα θα εισάγει η διοίκηση ένα τέτοιο σύστημα και κατά πόσο θα πείσει τους εργαζόμενους να συμμετέχουν στην ανάπτυξη και διαχείριση του συστήματος κινήτρων. Οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι σε θέση να διακρίνουν τη σχέση μεταξύ των κινήτρων και της εργασιακής απόδοσης. Η σχέση αυτή γίνεται φανερή όταν υπάρχουν αντικειμενικά κριτήρια ποιότητας ή ποσότητας, σύμφωνα με τα οποία μπορούν να κρίνουν οι ίδιοι την απόδοσή τους. Απαιτείται αμοιβαία εμπιστοσύνη και κατανόηση μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων, η οποία μπορεί να επιτευχθεί μέσα από αμφίπλευρη επικοινωνία. Η διοίκηση θα πρέπει να αντιμετωπίζει τα κίνητρα ως ανταμοιβή, ανάλογη της καταβαλλόμενης προσπάθειας. Η μέτρηση της απόδοσης αποτελεί το κλειδί της επιτυχίας για τα συστήματα κινήτρων, γιατί αντικατοπτρίζει τη σημασία των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση (Χυτήρης Λ.,σελ.189-190).

7. Υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων

Ύψιστο δικαίωμα των εργαζομένων και απαραίτητο στοιχείο μιας κοινωνικά δίκαιης πολιτείας αποτελεί η προστασία της ασφάλειας και της υγείας των εργαζομένων, η πρόληψη των εργατικών ατυχημάτων και γενικά η βελτίωση των συνθηκών εργασίας. Όταν ένα περιβάλλον δεν είναι ασφαλές και υγιεινό, τότε η απόδοση του εργαζομένου μπορεί να επηρεαστεί αρνητικά, καθώς η ασφάλεια είναι μια από τις

θεμελιώδεις ανάγκες του ανθρώπου και αν δεν την εξασφαλίσει δεν μπορεί να λειτουργήσει σωστά.

Την ευθύνη για την υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων σε μια επιχείρηση την έχει στον μεγαλύτερο βαθμό η ανώτατη διοίκηση, η οποία θα πρέπει να έχει σαν κυριότερο στόχο την ασφάλεια των υπαλλήλων της και να παίρνει τα κατάλληλα μέτρα για την προστασία τους. Έπειτα, οι προϊστάμενοι των τμημάτων είναι υπεύθυνοι, αφού τα ατυχήματα θα συμβούν στον τόπο εργασίας και οι κίνδυνοι για την υγεία θα υπάρχουν στη δική τους μονάδα εργασίας. Γι' αυτό θα πρέπει να είναι πλήρως ενημερωμένοι για τις συνθήκες υγείας και ασφάλειας και να συνεργάζονται με τους ειδικούς που μπορούν να τους βοηθήσουν για τη μείωση των ατυχημάτων. Τέλος, σε μεγάλες κυρίως βιομηχανικές επιχειρήσεις όπου παρουσιάζονται και τα περισσότερα προβλήματα, υπάρχει συνήθως μια ομάδα ειδικών του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού η οποία είναι υπεύθυνη για θέματα υγείας και ασφάλειας. Ο ρόλος τους είναι να ενεργούν έρευνες ατυχημάτων και να εφαρμόζουν διαδικασίες που έχουν αναπτυχθεί από επιστήμονες και μηχανικούς για μείωση ατυχημάτων ή ασθενειών που προκαλούνται από άσχημες συνθήκες στην εργασία. Πιο συγκεκριμένα, ο ειδικός προσωπικού συνεργάζεται με τους προϊσταμένους στο να κατευθύνουν το προσωπικό προς την σωστή και ασφαλή συμπεριφορά στην εργασία τους, ελέγχουν τυχόν παραβάσεις κανόνων ασφαλείας και ερευνούν τις περιπτώσεις ατυχημάτων και τραυματισμών.

Σημαντικά προβλήματα παρουσιάζονται όταν οι εργαζόμενοι παρεκκλίνουν από τις οδηγίες ασφαλείας στην εργασία (μη χρήση μέσων ατομικής προστασίας) για λόγους ευκολίας, ταχύτητας ή και μεγάλης αυτοπεποίθησης. Η προσαρμογή των εργαζομένων είναι μια διαδικασία που συνήθως παίρνει χρόνο και απαιτεί τη διαμόρφωση εντός των επιχειρήσεων μιας συνολικής κουλτούρας σχετικά με την ασφάλεια και την υγιεινή, η οποία θα ξεκινά από την ιδιοκτησία και τη διοίκηση και θα φτάνει μέχρι τον τελευταίο εργαζόμενο.

Υπάρχουν αρκετοί παράγοντες που επηρεάζουν την υγεία και την ασφάλεια του εργασιακού χώρου. Από τους παράγοντες του περιβάλλοντος ίσως ο σπουδαιότερος είναι η φύση του έργου που εκτελείται, καθώς επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την τεχνολογία και τις συνθήκες εργασίας. Ένας δεύτερος παράγοντας ζωτικής σημασίας είναι η στάση του προσωπικού προς την υγεία και την ασφάλεια, το οποίο μπορεί να δείχνει από έντονο έως καθόλου ενδιαφέρον. Σημαντικός παράγοντας είναι οι ίδιοι οι επιχειρηματίες, οι οποίοι μέσω προγραμμάτων υγείας και ασφάλειας, επιτυγχάνουν

να μειώσουν τα εργατικά ατυχήματα και να διατηρήσουν ένα ασφαλές και υγιεινό περιβάλλον. Οι οικονομικές συνθήκες όμως, συνήθως, επηρεάζουν την εφαρμογή των γνώσεων που έχουν αποκτηθεί από τα προγράμματα αυτά στον εργασιακό χώρο, καθώς το κόστος είναι απαγορευτικό για τις περισσότερες επιχειρήσεις. Σε αυτό το σημείο η πολιτεία είναι ίσως ο σημαντικότερος παράγοντας, καθώς μπορεί με σχετική νομοθεσία να πάρει μέτρα υπέρ της προστασίας των εργαζομένων σε θέματα υγείας και ασφάλειας, μέσω της υποχρεωτικής εισαγωγής των προγραμμάτων στις επιχειρήσεις, νόμων σχετικών με την αποζημίωση των εργαζομένων και την ευθύνη των εργοδοτών των σχετικών με τα ατυχήματα. Τέλος, τα συνδικαλιστικά σωματεία με τη δύναμη που διαθέτουν μπορούν να πιέσουν την πολιτεία για την ψήφιση σχετικών με την ασφάλεια των εργαζομένων νόμους (Κανελλόπουλος Κ.Χ.,2002,σελ.500-501).

8. Εργασιακές σχέσεις

Με τον όρο εργασιακές σχέσεις εννοούμε μια συνεχή σχέση μεταξύ του εργοδότη και μιας ορισμένης ομάδας εργαζομένων οι οποίοι αντιπροσωπεύονται συνήθως από ένα σωματείο. Η σχέση αυτή περιλαμβάνει τη διαπραγμάτευση μιας γραπτής σύμβασης η οποία αναφέρεται στις αμοιβές των εργαζομένων, το ωράριο εργασίας, τις συνθήκες εργασίας κλπ. Η σχέση εργασίας είναι μια συναισθηματικά φορτισμένη ενέργεια. Αυτό συμβαίνει γιατί η συλλογική διαπραγμάτευση πηγαίνει στην καρδιά των προβλημάτων των υπαλληλικών σχέσεων: τη δύναμη των εργοδοτών να επιβάλλουν κανόνες στους υπαλλήλους τους και τη δύναμη του σωματείου να μάχεται υπέρ μιας δίκαιης αντιμετώπισης των εργοδοτών προς τους εργαζόμενους (Κανελλόπουλος Κ.Χ.,2002,σελ.551).

Η στρατηγική που θα ακολουθήσει μια επιχείρηση σχετικά με τις εργασιακές σχέσεις καθορίζει τη γενικότερη πολιτική αντιμετώπισης των σωματείων. Η στρατηγική αυτή μπορεί να ποικίλλει από την ανοιχτή σύγκρουση μέχρι την απρόσκοπτη συνεργασία ανάμεσα σε εργοδοσία και υπαλληλικό προσωπικό. Η σημαντικότερη επιλογή που επηρεάζει την πολιτική πάνω στις εργασιακές σχέσεις είναι η απόφαση για την αποδοχή ή την απόρριψη των σωματείων (Κανελλόπουλος Κ.Χ.,σελ.568).

Έρευνες έχουν δείξει ότι ο παράγοντας που συμβάλλει στην ύπαρξη ειρηνικών σχέσεων μεταξύ μάνατζμεντ και συνδικαλισμού είναι οι στάσεις του μάνατζμεντ και του συνδικαλισμού ανάμεσά τους. Η θετική παραδοχή από το μάνατζμεντ του συνδικάτου σαν θεσμού και των συλλογικών διαπραγματεύσεων σαν επιθυμητού τρόπου για το χειρισμό των σχέσεων απασχόλησης είναι κάτι το αναγκαίο για την

ειρήνη της εργασίας. Αν το μάνατζμεντ είναι φιλοσοφικά αντίθετο προς το συνδικαλισμό, τότε οι ευκαιρίες για ανάπτυξη σταθερών και υγιών σχέσεων εκμηδενίζονται. Μια ακόμα απαραίτητη διοικητική στάση είναι αυτή του ενδιαφέροντος εκ μέρους τους για τις ανάγκες και τις επιθυμίες των εργαζομένων. Το μάνατζμεντ θα πρέπει να έχει μια σωστή φιλοσοφία ανθρωπίνων σχέσεων και να μην θεωρεί τους εργαζόμενους σαν εργαλεία για να βγάλουν τη δουλειά.

Απο την άλλη μεριά του συνδικαλισμού, οι ερευνητές βρήκαν πως οφείλει να παραδέχεται το μάνατζμεντ και να κατανοεί τις ευθύνες του για τη λειτουργία της επιχείρησης κατά ένα επαρκή και κερδοφόρο τρόπο. Ο συνδικαλισμός πρέπει να ενδιαφέρεται για την οικονομική ευημερία του οργανισμού. Για τη διατήρηση καλών εργασιακών σχέσεων χρειάζεται επίσης αμοιβαία εμπιστοσύνη και πίστη. Η κάθε πλευρά θα πρέπει να πιστεύει στην εντιμότητα και την ειλικρίνεια της άλλης και να μην υπάρχουν σοβαρές ιδεολογικές προστριβές (Κανελλόπουλος Κ.Χ.,2002,σελ.579).

Το τμήμα προσωπικού παίζει σημαντικό ρόλο στις σχέσεις συνδικαλισμού-διοίκησης, γιατί ο υπεύθυνος προσωπικού ενεργεί συνήθως ως υπεύθυνος της ομάδας διαπραγματεύσεων με το σωματείο και συχνά ως αντιπρόσωπος της ανώτατης ηγεσίας της επιχείρησης. Συμβουλεύει σχετικά με τον καθορισμό των υπερωριών, το χειρισμό των μεταθέσεων και απολύσεων και βοηθά στην επίλυση διενέξεων και στην επικοινωνία των εργαζομένων με τη διοίκηση. Για τη διατήρηση καλών εργασιακών σχέσεων ο διευθυντής προσωπικού και γενικά το τμήμα έχει καθήκον να δημιουργεί κλίμα φιλίας, ειλικρίνειας, εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων, έτσι ώστε να έχουν την αίσθηση ότι ανήκουν στην επιχείρηση.

A.4. Σύγχρονες προκλήσεις για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

Στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον, η παγκοσμιοποίηση, ο έντονος ανταγωνισμός, οι συνεχείς εξαγορές και οι συγχωνεύσεις, η τεχνολογική εξέλιξη, οι μειώσεις προσωπικού, οι υψηλές απαιτήσεις των πελατών και των υπόλοιπων ομάδων ενδιαφέροντος, έχουν δημιουργήσει νέα δεδομένα. Τα δεδομένα αυτά επηρεάζουν τόσο τον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης όσο και τις μορφές εργασίας. Η σταθερότητα, το σαφές αντικείμενο εργασίας, η καθημερινή παρουσία του εργαζομένου στο χώρο εργασίας που χαρακτήριζαν την απασχόληση μέχρι πρόσφατα έχουν δώσει τη θέση τους στην αβεβαιότητα, στις συχνές μετακινήσεις

προσωπικού, στις ευέλικτες μορφές απασχόλησης και στις εναλλαγές εργασιακών καθηκόντων και τόπου εργασίας. Ως εκ τούτου, η ψυχολογία των εργαζομένων έχει επηρεαστεί σημαντικά. Η σχέση εργαζομένου-εργοδότη έχει αλλάξει και πλέον είναι πιο βραχύχρονη, λιγότερο ιεραρχική, με αμοιβαία υψηλές απαιτήσεις.

Σύμφωνα με μια έρευνα της Epson, στην οποία συμμετείχαν μικρομεσαίες επιχειρήσεις απ' όλη την Ελλάδα, διαπιστώθηκε ότι λιγότεροι από ένας στους πέντε (11%) υπαλλήλους εργάζονται αποκλειστικά σε περιβάλλον γραφείου. Αλλά ενώ κάποιοι συμφωνούν με την άποψη ότι η ευελιξία ως προς το χώρο εργασίας ενισχύει την παραγωγικότητα των υπαλλήλων, περίπου ένας στους τέσσερις εργοδότες δεν την υποστηρίζει ακόμα. Το 21% των υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα δήλωσαν ότι η εταιρία στην οποία εργάζονται δεν επιτρέπει την εργασία από το σπίτι, ενώ παράλληλα το 30% ανέφερε ότι οι εργοδότες τους δέχονται την ευελιξία στην εργασία ως ωφέλιμη, αλλά δεν υποστηρίζουν ενεργά την εργασία εκτός του γραφείου. Από τους ερωτηθέντες υπαλλήλους, το 33% δήλωσαν ότι η εργασία στο σπίτι βελτιώνει την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, κάτι που αποτελεί σημαντικό παράγοντα διατήρησης των εργαζομένων, το 23% απάντησαν ότι με αυτόν τον τρόπο εξοικονομούν χρόνο από την ημέρα τους, το χρόνο δηλαδή που χρειάζεται να δαπανήσουν για την μετακίνησή από και προς το γραφείο, ενώ το 25% δήλωσαν ότι η εργασία από το σπίτι τους προσφέρει μεγαλύτερη συγκέντρωση σε αυτό που κάνουν. Ως αποτέλεσμα, σε ένα περιβάλλον όπου οι προσωρινές θέσεις είναι πιο συνηθισμένες και οι εργαζόμενοι διαχειρίζονται ανεξάρτητα πολλές βραχυπρόθεσμες συνεργασίες με διαφορετικούς οργανισμούς, η ιδέα της εφαρμογής μιας πιο ευέλικτης προσέγγισης στην εργασία του μόνιμου προσωπικού θα είναι από δω και στο εξής μια σημαντική πρόκληση για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και τη διατήρηση των ταλέντων της (HR Professional, 2017, σελ.16).

Τα νέα αυτά δεδομένα διαφοροποιούν σημαντικά το ρόλο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Σήμερα, τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού χρειάζεται να αναπτύξουν πολλαπλές δεξιότητες προκειμένου να μπορέσουν να διαχειριστούν τις ραγδαίες αλλαγές, τις αυξανόμενες αποχωρήσεις εργαζομένων, τη διαφορετικότητα που αφορά όχι μόνο εργαζομένους από διαφορετικές κουλτούρες αλλά και διαφορετικού φύλου και ηλικίας. Οι νέες γενιές εργαζομένων διαφέρουν σημαντικά από την προηγούμενη γενιά ως προς τις εργασιακές απαιτήσεις και τα χαρακτηριστικά τους. Οι νέοι εργαζόμενοι είναι πιο εξοικειωμένοι με την τεχνολογία, αλλάζουν εργασία πιο εύκολα και επιπόλαια, αναζητούν προκλήσεις, είναι λιγότερο αφοσιωμένοι, επιζητούν

γρήγορη επιτυχία και συχνά αμφισβητούν την εξουσία. Έτσι η σύγχρονη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού καλείται να κατανοήσει τις διαφορετικές ανάγκες του ανθρώπινου αυτού δυναμικού και να αμβλύνει τις εντάσεις και συγκρούσεις που δημιουργούνται συχνά με την νέα γενιά εργαζομένων.

Η προσέλκυση και διατήρηση ταλέντων είναι μια σημαντική πρόκληση για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και ίσως η σημαντικότερη. Καθώς ο ανταγωνισμός για την αναζήτηση ταλαντούχων στελεχών εντείνεται παγκοσμίως, τα τμήματα ΔΑΔ προσπαθούν όχι μόνο να επιλέξουν ικανά άτομα, με υψηλές δυνατότητες αλλά και να ανακαλύψουν και να αναπτύξουν τα ταλέντα που υπάρχουν μέσα στην επιχείρηση. Στην προσπάθεια προσέλκυσης και διατήρησης των ταλαντούχων εργαζομένων, τα τμήματα ΔΑΔ έρχονται αντιμέτωπα με μια ακόμα πρόκληση, τη διαχείριση της εικόνας της εταιρίας και την ανάδειξη της ως προτιμητέου εργοδότη, προσπαθώντας να βελτιώσουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους υπαλλήλους και να αναπτύξουν τις συνθήκες εκείνες που θα οδηγήσουν την επιχείρηση στις προτιμητέες εταιρίες για εργασία. Ο ψηφιακός χώρος εργασίας μπορεί να είναι μια μεγάλη πρόκληση για την εταιρία καθώς στη νέα αυτή πραγματικότητα της αγοράς εργασίας μπορεί να προσελκύσει περισσότερα ταλέντα, να αυξήσει την παραγωγικότητα των εργαζομένων και ταυτόχρονα την ικανοποίηση ως προς της εργασία τους και έτσι να αυξήσει τα ποσοστά δέσμευσής τους.

Μια σειρά από έρευνες δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι μπορεί να διαλέξουν μια θέση εργασίας με χαμηλότερη αμοιβή αν τους προσφέρει τη δυνατότητα να εργάζονται μακριά από το γραφείο τους. Οι οργανισμοί με ισχυρά εταιρικά online δίκτυα εμφανίζονται περισσότερο παραγωγικοί σε σύγκριση με τις εταιρίες που δεν αξιοποιούν τα σχετικά εργαλεία. Η προσαρμογή του χώρου εργασίας στις σύγχρονες εξελίξεις φαίνεται ότι ενισχύει την ικανοποίηση και την ενσωμάτωση των εργαζομένων στον οργανισμό (Korré A., 2017,σελ.21).

Η αύξηση της ικανοποίησης και της δέσμευσης των εργαζομένων μέσα απο τη διαχείριση της απόδοσης και τη σύνδεσή της με τις αμοιβές είναι μια ακόμα σημαντική πρόκληση που αντιμετωπίζουν σήμερα τα στελέχη της ΔΑΔ. Η συνεισφορά και η απόδοση κάθε εργαζομένου, ανεξαρτήτου θέσης, θα πρέπει να είναι αντίστοιχη με την αμοιβή του, ώστε να εδραιώνεται το αίσθημα δικαιοσύνης και αναγνώρισης των προσπαθειών. Άλλοι μηχανισμοί παρακίνησης είναι η ενεργητική συμμετοχή του στη λήψη αποφάσεων, η αυτονομία στην εκτέλεση των έργων και η ευελιξία στο ωράριο εργασίας. Το θέμα της ευελιξίας αποτελεί πλέον σημείο αιχμής

για τους υπεύθυνους ανθρώπινου δυναμικού. Καθώς η νέα γενιά εργαζομένων εισέρχεται πλέον στην αγορά εργασίας, ενώ και οι επιχειρήσεις προσπαθούν να μειώσουν το κόστος λειτουργίας τους, οι ευέλικτες μορφές εργασίας έχουν παρουσιάσει ιδιαίτερη αύξηση. Η ευελιξία μπορεί να αφορά στο ωράριο, στη σύμβαση εργασίας, στις αμοιβές, στα καθήκοντα και στον τόπο εργασίας. Ευθύνη της ΔΑΔ είναι να εξετάζει κάθε δυνατότητα ευέλικτης απασχόλησης, προσπαθώντας να πετύχει την αποτελεσματικότερη επίτευξη του στόχου με το χαμηλότερο κόστος και λαμβάνοντας υπόψη τις δυσλειτουργίες που μπορεί να επιφέρει στην οργανωσιακή κουλτούρα και την εσωτερική οργάνωση της επιχείρησης η εκάστοτε επιλογή. Η εδραίωση μιας κοινής οργανωσιακής κουλτούρας, ευθυγραμμισμένης προς το όραμα και την αποστολή του οργανισμού είναι ένα θέμα που θα απασχολεί πάντα τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού. Η διαχείριση εργαζομένων που προέρχονται από διαφορετικές επιχειρήσεις, διαφορετικά κράτη και η ομογενοποίηση των διαφορετικών νοοτροπιών και συμπεριφορών αποτελούν πρόκληση, καθώς η διαφορετικότητα μπορεί να αποτελέσει μοχλό ανάπτυξης και δημιουργικότητας.

Επιπλέον, η ανάγκη για συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη των στελεχών αποτελεί και πάντα θα αποτελεί πρόκληση, κυρίως στην αναζήτηση αποτελεσματικότερων πρακτικών. Η εκπαίδευση των στελεχών θα πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένη με τους στόχους και το όραμα της εταιρίας και να συνεισφέρει στην εδραίωση κοινής κουλτούρας.

Η ανάπτυξη ηγετών απασχολεί ιδιαίτερα τους οργανισμούς, καθώς οι ηγετικές ικανότητες θεωρούνται κλειδί στην αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης εφόσον εξασφαλίζουν τη μετατροπή της εταιρικής στρατηγικής σε αποτελέσματα. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού σχεδιάζει το προφίλ ηγετικών ικανοτήτων που χρειάζεται να αναπτύξουν τα στελέχη τους ώστε να επιτευχθούν οι εταιρικοί στόχοι.

Εκτός όμως από τους εργαζόμενους, υπάρχουν και οι υπόλοιποι ενδιαφερόμενοι μέσα στο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον της επιχείρησης (η διοίκηση του οργανισμού, οι μέτοχοι και οι επενδυτές, οι προμηθευτές, οι πελάτες κλπ.). Μια πρόκληση λοιπόν για τη ΔΑΔ είναι η εξυπηρέτηση των στόχων κάθε ομάδας ενδιαφέροντος. Επίσης, η τήρηση της νομοθεσίας και η κοινωνική υπευθυνότητα θα πρέπει να χαρακτηρίζουν τις πολιτικές και πρακτικές της ΔΑΔ.

Όλα τα παραπάνω προϋποθέτουν στελέχη ΔΑΔ που γνωρίζουν τόσο το εξωτερικό περιβάλλον και τις συνθήκες αγοράς, όσο και το εσωτερικό περιβάλλον της

επιχείρησης, αλλά και τις ανάγκες των ανθρώπων που εργάζονται σε αυτή. Η ανάγκη για ισορροπία μεταξύ ικανοποίησης και δικαιοσύνης για τους εργαζόμενους και αποτελεσματικότητας-βιωσιμότητας της επιχείρησης αποτελεί στη σύγχρονη επιχείρηση τη βασική πρόκληση για τα στελέχη της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (Ιορδάνογλου Δ., 2008,σελ.43-48).

Βιβλιογραφία Α' μέρους

1. Ιορδάνογλου, Δ. (2008), «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις-Νέες τάσεις και πρακτικές», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
2. Χυτήρης, Λ. (2001), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδοτικός οίκος Interbooks, Αθήνα.
3. Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2002), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
4. Heathfield, M. Susan (2015), Human Resources expert, “What is the importance of human resources management”, <https://www.thebalance.com/what-is-the-importance-of-human-resources-management>.
5. Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002), “Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research”, *Journal of Management*, 28(3), 247-276.
6. Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. (2005), “Commonalities and contradictions in HRM and performance research”, *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
7. Gould-Williams, J., & Mohamed R. B. (2010), “A comparative study of the effects of ‘best practice’ HRM on worker outcomes in Malaysia and England local government”, *The International Journal of Human Resource Management*, 21(5), 653-675.
8. Snape, E., & Redman, T. (2010), “HRM practices, organizational citizenship behaviour, and performance: A multi-level analysis”, *Journal of Management Studies*, 47(7), 1219-1247.
9. Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C. & Soane, E. C. (2013), “The link between perceived human resource management practices, engagement and

- employee behaviour: a moderated mediation model”, *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330-351.
10. Guest, D. E. (1997), “Human resource management and performance: a review and research agenda”, *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.
 11. Saks, A.M. (2006), “Antecedents and consequences of employee engagement.”, *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
 12. Rich, B. L., Lepine, J. A. & Crawford, E. R. (2010), “Job engagement: Antecedents and effects on job performance”, *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
 13. Θεοδώρου, Π. (2017), «Πώς να αυξήσετε τη δέσμευση των εργαζομένων», *Περιοδικό HR Professional*, τεύχος 146, σελ.54-55.
 14. Gunter, K. Stahl and Ingmar, Bjorkman (2006), “*Handbook of Research in International Human Resource Management*”, published by Edward Elgar, κεφ.5 σελ. 68-83.
 15. Sheldon, P. & Sanders, K. (2016), “Contextualizing HRM in China: differences within the country”, *The International Journal of Human Resources Management*, 27:18,2017-2033.
 16. Huang, W. (2016), “Responsible pay: managing compliance, organizational efficiency and fairness in the choice of pay systems in China’s automotive companies”, *The International Journal of Human Resource Management*, 27(18), 2161-2181.
 17. Πορφυρίδης, Ιωάννης, «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», *Περιοδικό Διοικητική Ενημέρωση*, τεύχος 47, σελ.36-49, http://www.special-edition.gr/teuxos_47.html.
 18. Τασούλης, Κ. (2017), «Το HRM στην εποχή μας», *Περιοδικό HR Professional*, τεύχος 146, σελ.15.

19. Κανελλόπουλος, Κων. Χαράλαμπος (2002), «Διοίκηση Προσωπικού-Ανθρώπινου Δυναμικού, Θεωρία και Πράξη», Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
20. Epson research (2017), *Περιοδικό HR Professional*, τεύχος 146, σελ.16
21. Κορρέ, Α. (2017), “Understanding the digital workplace”, *περιοδικό HR Professional*, τεύχος 146, σελ 21.

Διαδικτυακοί τόποι

1. Erixairimatikotita.gr, «Επιχείρηση και περιβάλλον».
2. <http://hrmagazine.co.uk/article-details/exclusive-the-six-competencies-to-inspire-hr-professionals-for-2012>, Ulrich D. and colleagues (2012),

B' Μέρος - Συναισθηματική Νοημοσύνη

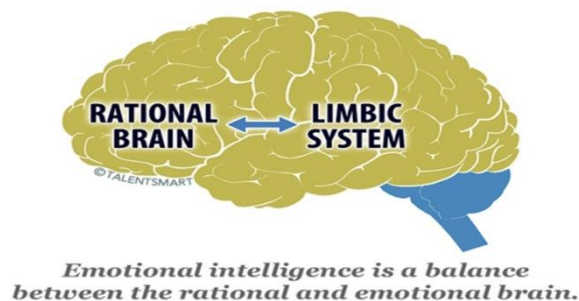
B.1. Έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης

Παρατηρείται συχνά το φαινόμενο άνθρωποι με υψηλό δείκτη νοημοσύνης να μην αποδίδουν στο βαθμό που θα περίμενε κάποιος, ενώ άνθρωποι με πιο χαμηλό δείκτη νοημοσύνης να επιτυγχάνουν. Σύμφωνα με τον Goleman, η διαφορά μεταξύ αυτών των δύο ομάδων ανθρώπων διαφέρουν ως προς αυτό που αποκαλείται σήμερα «συναισθηματική νοημοσύνη». Έχει αποδειχθεί ότι η συναισθηματική νοημοσύνη καλλιεργείται με το χρόνο και μπορεί να καταστήσει τα άτομα πιο ηθικά, με αυτοέλεγχο και επιμονή. Γίνεται όλο και πιο εμφανές ότι θεμελιώδεις ηθικές στάσεις ζωής προκύπτουν από ουσιαστικές συναισθηματικές ικανότητες.

Το συναίσθημα παίζει σημαντικό ρόλο σε κάθε μας απόφαση. Μετά από έρευνες έχει διαπιστωθεί ότι κάποιοι άνθρωποι, παρά την υψηλή νοημοσύνη τους, καταλήγουν σε λάθος επιλογές, τόσο στη δουλειά όσο και στην προσωπική τους ζωή. Υποστηρίζεται από επιστήμονες γιατρούς ότι οι αποφάσεις τους είναι άστοχες επειδή έχουν χάσει την πρόσβαση στην συναισθηματική μάθηση. Τα συναισθήματα είναι απαραίτητα στη λήψη λογικών αποφάσεων. Υπάρχουν δυο διαφορετικά είδη νοημοσύνης: η λογική και η συναισθηματική. Το τι θα καταφέρουμε στη ζωή μας καθορίζεται και από τα δύο - δεν είναι μόνο η νοημοσύνη του μυαλού αλλά και η νοημοσύνη της καρδιάς που μετράει. Ο νους δεν μπορεί να λειτουργήσει καλά χωρίς τη συναισθηματική νοημοσύνη. Θα πρέπει να βρούμε την κατάλληλη ισορροπία ανάμεσα στα δύο. Τα παλιά πρότυπα θεωρούσαν ιδανική τη λογική που ήταν απελευθερωμένη από τον κλοιό του συναίσθηματος. Το σύγχρονο πρότυπο μας προτρέπει να εναρμονίσουμε το μυαλό με την καρδιά μας. Για να το κάνουμε αυτό θα πρέπει πρώτα να κατανοήσουμε με περισσότερη ακρίβεια τι σημαίνει να χρησιμοποιούμε έξυπνα το συναίσθημα.

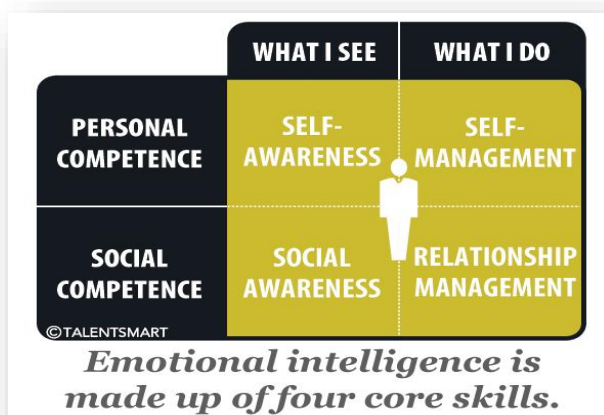
Η ανάπτυξη της επιστήμης και της επιστημονικής έρευνας γύρω από το συναίσθημα, έχει φέρει στην επιφάνεια σημαντικές πληροφορίες σχετικά με τον εγκέφαλο του ανθρώπου και το πώς αυτή η πολύπλοκη μάζα λειτουργεί όταν σκεφτόμαστε. Αυτός ο καταγισμός νευροβιολογικών δεδομένων μας επιτρέπει να κατανοήσουμε πώς τα συγκινησιακά κέντρα του εγκεφάλου μας οδηγούν σε ανάλογες κάθε φορά συμπεριφορές, μας στρέφουν προς το καλό ή το κακό, μας οδηγούν στην επιτυχία ή στην αποτυχία.

Διαμέσου των πέντε αισθήσεων μας καθημερινά λαμβάνουμε διάφορες πληροφορίες. Οτιδήποτε βλέπουμε, αγγίζουμε, ακούμε, μυρίζουμε ή γεύομαστε διαπερνά το σώμα μας με τη μορφή ηλεκτρικών ερεθισμάτων, τα οποία περνούν από κύτταρο σε κύτταρο μέχρι να φτάσουν στον τελικό προορισμό τους, τον εγκέφαλο. Οι αισθήσεις μας εισάγονται στον εγκέφαλο από το πίσω μέρος του, κοντά στο νωτιαίο μυελό. Η σύνθετη λογική σκέψη εκτελείται στην αντίθετη πλευρά του εγκεφάλου, στο μπροστινό τμήμα. Μόλις τα ερεθίσματα εισέλθουν στον εγκέφαλο, πρέπει να διασχίσουν και να φτάσουν στην αντίθετη άκρη, για να κάνουμε την πρώτη λογική σκέψη για κάποιο συμβάν. Αυτό το χάσμα του μυαλού ανάμεσα στην είσοδο των αισθήσεων και την εκλογίκευση αποτελεί πρόβλημα, γιατί μεταξύ των δύο βρίσκεται το μεταιχμιακό σύστημα του εγκεφάλου. Πρόκειται για την περιοχή όπου βιώνονται τα συναισθήματα. Τα σήματα που περνούν μέσα από το μεταιχμιακό σύστημα δημιουργούν, πριν φτάσουν στο μπροστινό μέρος του εγκεφάλου, συναισθηματική αντίδραση προς τα γεγονότα. Το μπροστινό μέρος του εγκεφάλου δεν μπορεί να σταματήσει το συναίσθημα όπως αυτό έφτασε στο μεταιχμιακό σύστημα. Αντίθετα, οι δύο περιοχές βρίσκονται σε συνεχή επικοινωνία. Η διεργασία αυτή της επικοινωνίας είναι η φυσική έκφραση της συναισθηματικής νοημοσύνης (Bradberry T. et al,2006,σελ. 32-33).



Ο εγκέφαλός μας είναι πλασμένος έτσι ώστε να λειτουργούμε ως συναισθηματικά όντα. Η συναισθηματική αντίδραση προηγείται της λογικής και αυτό σημαίνει ότι τα πρωταρχικά συναισθήματά μας είναι ισχυροί υποκινητές της συμπεριφοράς μας. Πολλές φορές αντιλαμβανόμαστε εύκολα τα συναισθήματά μας σε διάφορα γεγονότα που μας συμβαίνουν, ενώ άλλες φορές τα συναισθήματα λείπουν. Η θέση στην οποία βρίσκεται το μεταιχμιακό σύστημα εξασφαλίζει ότι τα συναισθήματα θα παίζουν ρόλο σε κάθε εκδήλωση της συμπεριφοράς μας. Οι άνθρωποι κάποιες φορές αγνοούν τα συναισθήματά τους ή τα αφήνουν να τους κατακλύζουν (Bradberry T. et al,2006,σελ. 34). Αυτή η έλλειψη κατανόησης των συναισθημάτων οδηγεί σε λάθη χειρισμού σημαντικών καταστάσεων.

Ο χειρισμός της συναισθηματικής νοημοσύνης στην εργασία ή το σπίτι δεν είναι θέμα επιλογής. Εάν θέλουμε να είμαστε επιτυχημένοι, σύμφωνα με τον Goleman, πρέπει να μεγιστοποιήσουμε κάποιες δεξιότητες που έχουν την ιδιότητα να συνδυάζουν με αρμονικό τρόπο λογική και συναίσθημα, το οποίο επιτυγχάνει το καλύτερο αποτέλεσμα για τη ζωή μας (Travis Bradberry et al, 2006, σελ.36). Οι δεξιότητες αυτές συγκροτούν την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης. Συναισθηματική νοημοσύνη είναι κάτι που ο καθένας μας μπορεί να έχει ως ένα βαθμό και που δεν μπορούμε να το προσδιορίζουμε ακριβώς. Επηρεάζει τον τρόπο που συμπεριφερόμαστε, που διαχειριζόμαστε τις κοινωνικές μας σχέσεις και που παίρνουμε προσωπικές αποφάσεις που επιτυγχάνουν θετικά αποτελέσματα. Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από τέσσερις κύριες δεξιότητες, οι οποίες ανα δύο αντιστοιχούν σε δύο βασικές ικανότητες: την προσωπική ικανότητα και την κοινωνική ικανότητα (Σχήμα Β.1) (Bradberry T., 2015³).



Σχήμα Β.1

Οι κύριες δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης

Η προσωπική ικανότητα περιλαμβάνει τις δεξιότητες της αυτοεπίγνωσης και της αυτοδιαχείρισης σου, οι οποίες επικεντρώνονται κυρίως σε σένα σαν άτομο παρά στην αλληλεπίδρασή σου με άλλους ανθρώπους. Προσωπική ικανότητα είναι η δυνατότητα να είσαι ενήμερος των συναισθημάτων σου και να διαχειρίζεσαι τη συμπεριφορά και τις συνήθειές σου.

³ Talentsmart.com, από το άρθρο “ Why you need emotional intelligence to succeed”

- **Αυτοεπίγνωση** είναι η δυνατότητα να γνωρίζει κανείς ακριβώς τα συναισθήματά του και να τα αντιλαμβάνεται την στιγμή που εκδηλώνονται. Τα συναισθήματα είναι οι αντιδράσεις μας στις εμπειρίες της ζωής και για να τα κατανοήσουμε θα πρέπει να σκεφτούμε τους λόγους που αισθανόμαστε με αυτόν τον τρόπο. Η αυτοεπίγνωση αποτελεί την πιο βασική συναισθηματική ικανότητα.
- **Αυτοδιαχείριση** είναι η ικανότητα να χρησιμοποιούμε την γνώση των συναισθημάτων μας ώστε να είμαστε ευέλικτοι και να υποκινούμε θετικά τις αντιδράσεις μας.

Η κοινωνική ικανότητα αποτελείται από τις δεξιότητες της κοινωνικής επίγνωσης και της διαχείρισης των σχέσεων. Κοινωνική ικανότητα είναι η δυνατότά του κάθε ατόμου να αντιλαμβάνεται τις διαθέσεις, τη συμπεριφορά και τα κίνητρα συμπεριφοράς των άλλων ανθρώπων, με σκοπό να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά και να βελτιώνει την ποιότητα των σχέσεών του.

- **Κοινωνική επίγνωση** είναι η δυνατότητα να αναφερόμαστε σε συναισθήματα άλλων ανθρώπων και να καταλαβαίνουμε ποια είναι η αιτία εκδήλωσής τους.
- **Διαχείριση σχέσεων** είναι η δυνατότητα να χρησιμοποιούμε την γνώση τόσο των δικών μας όσο και των συναισθημάτων των άλλων ώστε να διαχειριζόμαστε αποτελεσματικά τις αλληλεπιδράσεις μας με τους γύρω. Αν κατανοήσουμε τόσο τα δικά μας συναισθήματα όσο και των άλλων τότε η επικοινωνία μας με αυτούς θα είναι αποτελεσματική και θα αποφεύγονται οι συγκρούσεις (Bradberry T. et al,2006,σελ.51-54).

Τα άτομα που εξασκούν τη συναισθηματική νοημοσύνη έχουν την ικανότητα να επιτυγχάνουν σε καταστάσεις στις οποίες άλλοι δυσκολεύονται περισσότερο να τα καταφέρουν.

Δεν υπάρχει κάποιος συγκεκριμένος ορισμός για την συναισθηματική νοημοσύνη που να είναι αποδεκτός από όλους, παρόλα αυτά οι ορισμοί που έχουν δοθεί από επιστήμονες και μελετητές είναι περισσότερο συμπληρωματικοί παρά αντιφατικοί. Η ιδέα της συναισθηματικής νοημοσύνης αποδίδεται στους Mayer και Salovey (1990),

οι οποίοι δημιούργησαν την έννοια «συναισθηματική νοημοσύνη». Βέβαια, ο Thorndike, καθηγητής στο Πανεπιστήμιο Κολούμπια, ήταν ο πρώτος που χρησιμοποίησε τον όρο «κοινωνική νοημοσύνη» για να περιγράψει τις δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης (1920). Ο όρος κοινωνική νοημοσύνη φανέρωνε την ικανότητα των ατόμων που κατείχαν τις δεξιότητες αυτές να αναπτύσσουν καλές κοινωνικές σχέσεις με τους άλλους. Στην πραγματικότητα, η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να θεωρηθεί υποσύνολο της κοινωνικής νοημοσύνης (Salovey, P. et al, 1990). Καθώς λοιπόν πρόκειται για έναν πιο ευρύ όρο από την συναισθηματική νοημοσύνη, είναι δύσκολο να διαχωριστεί από την γενική νοητική ικανότητα (Van Rooy et al, 2004,σελ.72). Αρκετές δεκαετίες μετά τον Thorndike, ένας σύγχρονος εκπαιδευτικός ψυχολόγος, ο Howard Gardner(1983), υποστήριξε ότι η κοινωνική νοημοσύνη αποτελείται από τη διαπροσωπική και την ενδοπροσωπική νοημοσύνη. Διαπροσωπική νοημοσύνη είναι η ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται τις διαθέσεις, τα αισθήματα και τα κίνητρα των άλλων ατόμων και να συνεργάζεται με αυτούς αποτελεσματικά. Αντίθετα, η ενδοπροσωπική νοημοσύνη αναφέρεται στην αυτογνωσία, τον αυτοέλεγχο και την αυτοδιαχείριση. Παρόλο που δεν χρησιμοποίησε καθόλου τον όρο συναισθηματική νοημοσύνη, οι ιδέες του θεμελίωσαν την βάση για πολλά μεταγενέστερα μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης (Πλιατσίδου Μ.,2010,σελ.24). Τα διαφορετικά ονόματα που δόθηκαν στην έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης ήταν ο λόγος που οι ερευνητές δεν μπόρεσαν να συμφωνήσουν σε έναν ορισμό που θα τα συμπεριελάμβανε όλα (Van Rooy et al, 2004, σελ.72).

Μια δεκαετία μετά τη θεωρία για τις πολλαπλές νοημοσύνες του Gardner, διαμορφώθηκε η σύγχρονη έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ο Daniel Goleman ήταν αυτός που έκανε αυτή την έννοια γνωστή στο επιστημονικό αλλά και στο ευρύ κοινό. Όρισε τη συναισθηματική νοημοσύνη ως «ένα ευρύ σύνολο ικανοτήτων και δεξιοτήτων, οι οποίες παρέχουν στο άτομο τη δυνατότητα να αναγνωρίζει, να κατανοεί και να χρησιμοποιεί πληροφορίες συναισθηματικής φύσεως, με τρόπο ώστε να οδηγείται σε αποτελεσματική ή και εξαιρετική επίδοση» (Πλιατσίδου Μ.,σελ.74). Ο John Mayer, καθηγητής του πανεπιστημίου New Hampshire και ο Peter Salovey, καθηγητής του πανεπιστημίου Yale, όρισαν την συναισθηματική νοημοσύνη ως την ικανότητα να αντιλαμβάνεται κανείς τη σημασία των συναισθημάτων του και την αλληλεπίδρασή τους, ώστε να μπορεί να αιτιολογεί και να λύνει κάθε κατάσταση με την οποία έρχεται αντιμέτωπος (Salovey P. et al,1990,σελ.189; Mayer J.,1999,σελ.267). Ποικίλα μοντέλα για τη συναισθηματική νοημοσύνη αναπτύχθηκαν με το πέρασμα των χρόνων και κατασκευάστηκαν αρκετά

εργαλεία για τη μέτρησή της, από τα οποία τα πιο σημαντικά θα αναπτυχθούν παρακάτω.

B.2. Συναισθηματική νοημοσύνη (EQ), Γνωστική νοημοσύνη (IQ) και προσωπικότητα

Όταν η συναισθηματική νοημοσύνη πρωτοεμφανίστηκε στο ευρύ κοινό, χρησίμευσε ως συνδετικός κρίκος σε μια περίεργη διαπίστωση: οι άνθρωποι που είχαν IQ όσο ο μέσος όρος των ανθρώπων, έδειχναν υψηλότερες επιδόσεις από αυτές των ανθρώπων με τον υψηλότερο βαθμό εξυπνάδας, κατά 70%. Αυτή η «ανωμαλία» έκανε αρκετούς ανθρώπους να αναθεωρήσουν την άποψή τους σχετικά με την μοναδική πηγή επιτυχίας-την εξυπνάδα. Μετά από δεκαετίες έρευνας, έχει διαπιστωθεί ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι κρίσιμος παράγοντας που διακρίνει τους αστέρες από τους υπόλοιπους.



Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης εξήγησε γιατί άνθρωποι που έχουν τον ίδιο δείκτη νοημοσύνης ενδέχεται να φτάσουν σε διαφορετικά επίπεδα επιτυχίας. Η συναισθηματική νοημοσύνη αγγίζει ένα θεμελιώδες στοιχείο της ανθρώπινης συμπεριφοράς το οποίο διαφέρει από τη νόηση. Η απόκτηση γνώσεων δεν μας κάνει πιο έξυπνους και δεν συνεπάγεται την επιτυχία κάποιου σε απαιτητικούς από γνωστική άποψη τομείς (Bradberry T. et al,2006,σελ.48). Αντίθετα, η αξία της συναισθηματικής νοημοσύνης για την επιτυχία γίνεται ακόμα πιο έντονη όσο πιο υψηλός είναι ο βαθμός νοημοσύνης που είναι απαραίτητος σε κάποιους τομείς. Παρά

τη σπουδαιότητα που του αποδίδουν τα σχολεία, ο δείκτης νοημοσύνης από μόνος του δεν εξηγεί την επιτυχία στην εργασία και γενικά στη ζωή. Αποτελέσματα από τεστ νοημοσύνης έχουν βγάλει ότι μόνο το 25% της επίδοσης των ανθρώπων οφείλεται στον δείκτη νοημοσύνης. Ωστόσο, μια πιο προσεκτική ανάλυση δείχνει ότι το ποσοστό αυτό δεν είναι υψηλότερο από 10% (Goleman D.,1998,σελ.43). Ένα υψηλό IQ δηλώνει ένα έξυπνο και εύστροφο μυαλό με δυνατότητες να λύσει δύσκολα προβλήματα, δεν σημαίνει όμως ότι αυτό το άτομο θα επιτύχει. Από την άλλη, ένα υψηλό EQ μπορεί να αποτελέσει καθοριστικός παράγοντας επιτυχίας τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο.

Η γνωστική νοημοσύνη και η συναισθηματική νοημοσύνη δεν είναι δύο αντικρουόμενες αλλά δύο ξεχωριστές ικανότητες του ανθρώπου. Απλά δεν μπορείς να προβλέψεις τη συναισθηματική νοημοσύνη κάποιου βασιζόμενος στην εξυπνάδα του. Νοημοσύνη είναι η ικανότητά μας να μαθαίνουμε και αυτό δεν αλλάζει, παραμένει το ίδιο τόσο στην ηλικία των 15 όσο και στην ηλικία των 50. Ο δείκτης νοημοσύνης ελέγχει τη λογική, είναι προκαθορισμένη και αμετάβλητη ικανότητα, επηρεάζει ελάχιστα τις διαπροσωπικές μας σχέσεις και είναι απαραίτητος για τη διεκπεραίωση κάθε μορφής εργασίας. Αντίθετα, η συναισθηματική νοημοσύνη ελέγχει τα συναισθήματα, τόσο απέναντι στον εαυτό μας όσο και απέναντι στους άλλους. Είναι ευέλικτη δεξιότητα, μπορεί να αποκτηθεί και να αναπτυχθεί σε οποιαδήποτε ηλικία, παίζει καθοριστικό ρόλο στις διαπροσωπικές σχέσεις και είναι απαραίτητη για τη διαχείριση κάθε μορφής σχέσης.

Η προσωπικότητα είναι το τελευταίο κομμάτι του παζλ. Είναι αυτό που καθορίζει τον καθένα από εμάς. Η προσωπικότητα είναι το αποτέλεσμα έμφυτων προτιμήσεων, όπως η κλίση μας προς την εσωστρέφεια ή την εξωστρέφεια. Ωστόσο, όπως και το IQ, η προσωπικότητα δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να προβλέψει την συναισθηματική νοημοσύνη. Επίσης, όπως το IQ, η προσωπικότητα είναι σταθερή και δεν αλλάζει με την ηλικία.

Συμπερασματικά, η εξυπνάδα, η συναισθηματική νοημοσύνη και η προσωπικότητα, το καθένα χωριστά, καλύπτουν μοναδικό έδαφος και βοηθούν στο να εξηγήσουμε τι είναι αυτό που κάνει κάθε άνθρωπο να συμπεριφέρεται με συγκεκριμένο τρόπο σε κάθε περίπτωση ή γεγονός.

B.3. Μοντέλα και τρόποι μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης

Τρία είναι τα μοντέλα που κυριάρχησαν και κίνησαν τα νήματα για περαιτέρω έρευνα σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη: το μοντέλο ικανοτήτων του Mayer και Salovey(1997), το μοντέλο συναισθηματικής-κοινωνικής νοημοσύνης του Bar-On(1997) και το μοντέλο συναισθηματικών ικανοτήτων του Goleman(1998).

B.3.1. Το μοντέλο των Mayer, Salovey και Caruso

Οι Mayer, Salovey και Caruso από τις αρχές της δεκαετίας του 1990 ασχολήθηκαν με την διερεύνηση της συναισθηματικής νοημοσύνης σε βάθος. Η δουλειά τους αποτυπώνεται σε ένα πλήθος δημοσιεύσεων που στοχεύουν στην τεκμηρίωση του θεωρητικού τους μοντέλου και των ψυχομετρικών εργαλείων που κατασκεύασαν.

Στη βάση της θεωρητικής τους διερεύνησης, χώρισαν τα μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης στα μικτά και στα μοντέλα ικανότητας. Σύμφωνα με τον Mayer, τα μικτά μοντέλα εμπεριέχουν μεγάλη ποικιλία χαρακτηριστικών προσωπικότητας σε αντίθεση με το μοντέλο ικανότητας των Mayer και Salovey, στο οποίο η συναισθηματική νοημοσύνη αναφέρεται κυρίως στην γνωστική ικανότητα και μοιάζει με την παραδοσιακή νοημοσύνη (Petrides K. et al, 2000, σελ.314). Γνωστική ικανότητα ορίζεται μια σειρά από εργαλεία με τα οποία επεξεργαζόμαστε πληροφορίες και δεδομένα. Διαχειριζόμαστε τις πληροφορίες και τις μετουσιώνουμε στη γνώση με σκοπό να γίνουμε ικανοί να τις χρησιμοποιήσουμε. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη χρήση της γλώσσας και τη λογική συγκρότηση της σκέψης που βρίσκονται σε μια διαρκή αλληλεπίδραση και έτσι μπορούμε να κατακτήσουμε δεξιότητες όπως η δημιουργικότητα, η περιγραφή, η κρίση, η αντιπαράθεση, η ικανότητα ελέγχου, η παρατήρηση και η επίλυση προβλημάτων, οι οποίες είναι απαραίτητες για την απόκτηση γνώσεων και την ανάπτυξη της ανθρώπινης συμπεριφοράς και στάσης.

Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης περιέχει την ενδοπροσωπική και την διαπροσωπική νοημοσύνη, όπως τις διατύπωσε ο Gardner. Θεωρείται μια ικανότητα για την οποία υπάρχουν σωστές απαντήσεις και είναι μετρήσιμη στο βαθμό που μπορούμε να τη μετρήσουμε αναλύοντας 12 ικανότητες που σχετίζονται τόσο με το γνωστικό όσο και με το συναισθηματικό σύστημα οργάνωσης του ανθρώπινου νου, με οτιδήποτε, από την αναγνώριση των συναισθημάτων στα πρόσωπα των άλλων

μέχρι και την κατανόηση του πως τα συναισθήματα μπορούν να αλλάξουν με το πέρασμα του χρόνου, και αυξάνεται με την ηλικία (Mayer J. et al, 2001, σελ.232). Οι ικανότητες που περιλαμβάνει το μοντέλο χωρίζονται σε τέσσερις κλάδους-σύνολα, όπου κάθε κλάδος περιλαμβάνει διαφορετικές δεξιότητες αλλά παράλληλα θετικά συσχετιζόμενες μεταξύ τους. Οι τέσσερις κλάδοι αναφέρονται:

1. Στην αντίληψη των συναισθημάτων: αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματα σε πρόσωπα και εικόνες
2. Στη συναισθηματική διευκόλυνση της σκέψης: περιγράφει την ικανότητα που έχει κάποιος να επεξεργάζεται τις συναισθηματικές πληροφορίες με αποτέλεσμα να βελτιώνει τον τρόπο σκέψης του.
3. Στην κατανόηση των συναισθημάτων: περιλαμβάνει την ικανότητα κάποιου να αντιλαμβάνεται συναισθηματικές πληροφορίες και εναλλαγές στα συναισθήματα κάποιου, την ικανότητα κατανόησης των διαπροσωπικών σχέσεων.
4. Στην διαχείριση των συναισθημάτων με τέτοιο τρόπο ώστε να βελτιώνεται η προσωπική ανάπτυξη και οι κοινωνικές σχέσεις του ατόμου: αναφέρεται στην αποτελεσματική διαχείριση των συναισθημάτων, με τρόπο ώστε να αντιλαμβάνεται κανείς τι κρύβει πίσω του ένα συναίσθημα και να βρίσκει τους πιο κατάλληλους τρόπους για την αντιμετώπισή του (Mayer J. et al, 2001, σελ.234-235).

Το άτομο με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα και να τα διαχειρίζεται με αποτελεσματικό τρόπο. Έχει υψηλή λεκτική και κοινωνική νοημοσύνη και είναι ανοιχτός σε νέες εμπειρίες. Δεν παρουσιάζει προβλήματα συμπεριφοράς, διακρίνεται για τις καλές κοινωνικές σχέσεις του και συνήθως αναπτύσσει ισχυρούς συναισθηματικούς δεσμούς και περισσότερες κοινωνικές αλληλεπιδράσεις, κυρίως αν παρουσιάζει υψηλό ποσοστό στην τέταρτη ικανότητα του μοντέλου, τη διαχείριση των συναισθημάτων.

Το ψυχομετρικό εργαλείο που κατασκεύασαν για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης αναφέρεται στην αντικειμενική μέτρηση των ικανοτήτων. Ο πιο κατάλληλος τρόπος, υποστήριξαν, για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι διαμέσου τεστ που βασίζονται στην αξιολόγηση της επίδοσης του αξιολογούμενου παρά με εργαλεία αυτοαναφορών (Mayer and Salovey,1997). Ο ίδιος τρόπος χρησιμοποιείται και στη μέτρηση των γνωστικών ικανοτήτων. Το άτομο καλείται να δώσει λύσεις σε προβλήματα ή να απαντήσει σε ερωτήσεις

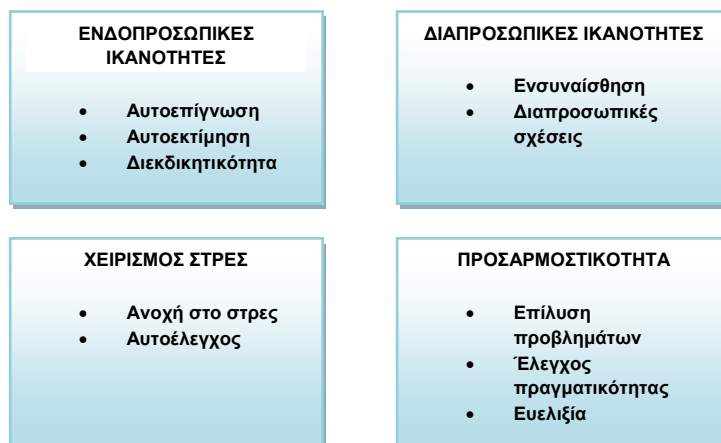
συναισθηματικού περιεχομένου και στο τέλος βαθμολογείται ανάλογα με την επιτυχία που σημείωσε. Οι απαντήσεις είναι διαβαθμισμένες ως προς την ορθότητά τους και το σύνολο των βαθμών που θα συγκεντρώσει αποτελεί τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης του. Το πρώτο τεστ που κατασκεύασαν οι Mayer, Salovey και Carouso, με βάση το θεωρητικό τους μοντέλο για τη συναισθηματική νοημοσύνη, βασιζόμενοι στις παραπάνω αρχές, είναι το MEIS τεστ (1999) (Πλιατσίδου Μ., σελ.45). Στη συνέχεια, δημοσίευσαν μια πιο βελτιωμένη έκδοσή του, το MSCEIT τεστ (2002). Χωρίζεται σε τέσσερα μέρη, τους τέσσερις δηλαδή κλάδους που περιγράφει η θεωρία τους, και ο εξεταζόμενος βαθμολογείται σε καθέναν από αυτούς τους κλάδους με τα κριτήρια των ειδικών, ποιες λύσεις δηλαδή έχουν δώσει οι ειδικοί, ή βάση του μέσου όρου των απαντήσεων από άλλους αξιολογούμενους. Το πρώτο μέρος του τεστ εξετάζει την ικανότητα αναγνώρισης συναισθημάτων σε πρόσωπα, σχέδια και τοπία. Το δεύτερο μέρος εξετάζει την ικανότητα του ατόμου να μεταφράζει τα αισθήματα σε συναισθήματα και τον τρόπο που αυτά αλληλεπιδρούν με τις γνωστικές λειτουργίες. Στο τρίτο μέρος, στην κατανόηση των συναισθημάτων, αξιολογείται η ικανότητα του ατόμου να συνδέει κατάλληλα τα συναισθήματα. Στο τέταρτο μέρος εξετάζεται κατά πόσο ο αξιολογούμενος μπορεί να διαχειρίζεται τα συναισθήματά, φτάνοντας με αυτό τον τρόπο στην λήψη σωστών αποφάσεων (Mayer J., 2002).

Το συγκεκριμένο μοντέλο έχει λάβει περισσότερη κριτική ως προς την πρακτική εφαρμογή του σε συγκεκριμένους τομείς, όπως η εκπαίδευση και η εργασία, καθώς η προσέγγισή του από τους ερευνητές είναι περισσότερο θεωρητική και απευθύνεται σε ένα επιστημονικό κοινό, εστιάζει σε συγκεκριμένα επιστημονικά ερωτήματα και παραβλέπει τα πρακτικά ερωτήματα που είναι πιο δύσκολο να απαντηθούν (Πλιατσίδου Μ., σελ. 49).

B.3.2. Μοντέλο του Bar-On

Το μοντέλο του Bar-On ανήκει στα μικτά μοντέλα ή μοντέλα προσωπικότητας. Η προσέγγισή του είναι περισσότερο ψυχολογική και αναφέρεται στη συναισθηματική νοημοσύνη ως μια σειρά από ενδοπροσωπικές και διαπροσωπικές ικανότητες που επιδρούν στην συμπεριφορά του ανθρώπου σε διάφορα γεγονότα της ζωής του. Δίνει έμφασή τόσο στην εργασιακή απόδοση όσο και στην ψυχική ηρεμία του ανθρώπου.

Το μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως το διατύπωσε ο Bar-On, χωρίζεται σε τέσσερις κατηγορίες ικανοτήτων, καθεμία από τις οποίες αποτελείται από συγκεκριμένες δεξιότητες (Σχήμα Β.2):



Σχήμα Β.2

Το μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης κατά τον Bar-On (2006)

Στο επίπεδο των ενδοπροσωπικών ικανοτήτων, κάποιος έχει υψηλή συναισθηματική και κοινωνική νοημοσύνη όταν γνωρίζει και μπορεί να ελέγχει τα συναισθήματά του σε κάθε περίπτωση, αντιμετωπίζει τις προκλήσεις της καθημερινότητας με ευελιξία και χωρίς άγχος, μπορεί να προσαρμόζεται σε νέες συνθήκες με ευκολία και εκφράζει πάντα αυτό που πιστεύει με θετικό τρόπο, δημιουργώντας σχέσεις ειλικρίνειας με τους συνανθρώπους του. Σε διαπροσωπικό επίπεδο, είναι σε θέση να συνεργάζεται αποτελεσματικά, να κατανοεί τα συναισθήματα των γύρω και να δημιουργεί σχέσεις εμπιστοσύνης, αμοιβαίας εκτίμησης και δημιουργικότητας (BarOn R.,2006).

Το συγκεκριμένο μοντέλο μοιάζει πάρα πολύ με αυτό του Goleman στις συναισθηματικές ικανότητες που προτείνουν, με ελάχιστες διαφορές. Για παράδειγμα, η διεκδικητικότητα είναι μια δεξιότητα που δεν αναφέρεται καθόλου στο μοντέλο του Goleman, ενώ οι δεξιότητες ενσυναίσθηση, αυτοεκτίμηση, αυτοεπίγνωση αναφέρονται σχεδόν σε όλα τα μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης που έχουν αναπτυχθεί. Επίσης, περιέχει δεξιότητες που σχετίζονται με την γνωστική ικανότητα, όπως αυτή της επίλυσης προβλημάτων, γι' αυτό και ο Mayer το κατατάσσει στα μικτά μοντέλα ικανοτήτων.

Για την μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης ο Bar-On το 1992 κατασκεύασε ένα από τα πρώτα τεστ αυτοαναφορών για τη συναισθηματική νοημοσύνη, το Bar-On EQ-i, το οποίο και βελτίωσε στη συνέχεια (1997, 2000, 2004). Στο συγκεκριμένο τεστ ο αξιολογούμενος καλείται να απαντήσει στο κατά πόσο κάθε πρόταση αντικατοπτρίζει τον χαρακτήρα του και καλύπτει τομείς κοινωνικούς, συναισθηματικούς, γνωστικούς και τομείς που αφορούν την προσωπικότητα. Μια υψηλή επίδοση στο συγκεκριμένο τεστ σημαίνει υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη ή ίσως δυνατότητες για αύξηση συναισθηματικής νοημοσύνης και κοινωνικής ευφυΐας. Επίσης, κατασκεύασε μια σειρά απο συμπληρωματικά τεστ νοημοσύνης, ένα τεστ συνέντευξης (Bar-On EQ-Interview) και ένα τεστ ετεροαναφορών (Bar-On EQ-360), τα οποία είναι κυρίως συμπληρωματικά και χρήσιμα κυρίως για τις επιχειρήσεις στην επιλογή και την αξιολόγηση του προσωπικού τους, καθώς δίνουν μια πληρέστερη εικόνα του αξιολογούμενου (Πλιατσίδου Μ., σελ.63-66).

B.3.3. Το μοντέλο του Goleman

Το μοντέλο αυτό κατατάσσεται στα μικτά μοντέλα επίδοσης, τα οποία ερμηνεύουν την συναισθηματική νοημοσύνη ως ένα συνδυασμό από μη γνωστικές δεξιότητες και προσπαθούν να ερμηνεύσουν την επίδοση κάποιου, σύμφωνα με τον τρόπο οργάνωσης των συναισθηματικών, κοινωνικών και προσωπικών χαρακτηριστικών του.

Ο Goleman προσπάθησε να εξηγήσει και να πείσει το ευρύ κοινό ότι το μεγαλύτερο ποσοστό της αποτελεσματικότητας ενός ατόμου, προσωπικά και επαγγελματικά, οφείλεται στη συναισθηματική του νοημοσύνη. Επίσης, έκανε σαφές ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αναπτύσσεται με το πέρασμα του χρόνου μέσα από τις εμπειρίες του ατόμου και αυτό ήταν και το έναυσμα ώστε οι περισσότεροι εργοδότες να αναζητήσουν τον τρόπο καλλιέργειας της συναισθηματικής νοημοσύνης στους υπαλλήλους τους, για να έχουν καλύτερα αποτελέσματα στην εργασία τους.

Το μοντέλο για τη συναισθηματική επάρκεια που πρότεινε για την ερμηνεία της συναισθηματικής νοημοσύνης περιλαμβάνει ικανότητες και χαρακτηριστικά τα οποία αναφέρονται: 1. στην ικανότητα να αναγνωρίζουμε τόσο τα δικά μας συναισθήματα όσο και των άλλων, 2. στην ικανότητα να διαχειριζόμαστε τα συναισθήματά μας, 3. στην επιμονή μας προς την επίτευξη των στόχων μας, 4. στην ικανότητα να ελέγχουμε τα συναισθήματά μας σε διάφορες καταστάσεις της προσωπικής και

εργασιακής ζωής και να ρυθμίζουμε τη διάθεσή μας ανάλογα, 5. στην δυνατότητα να μην μας επηρεάζει το άγχος στην λήψη σημαντικών αποφάσεων καθώς και 6. στην ενσυναίσθηση και την αισιοδοξία.

Η τελευταία αναθεωρημένη έκδοση του μοντέλου του Goleman, την οποία αναθεώρησε ο Boyatzis, αποτελείται από τέσσερις γενικές δεξιότητες, την αυτοεπίγνωση και την αυτοδιαχείριση, οι οποίες αφορούν την ενδοπροσωπική νοημοσύνη, και την κοινωνική επίγνωση και διαχείριση σχέσεων, οι οποίες αναφέρονται στην διαπροσωπική νοημοσύνη, όπως αναλύθηκαν και πιο πάνω. Κάθε δεξιότητα περιλαμβάνει ένα σύνολο συναισθηματικών ικανοτήτων οι οποίες είναι στενά συνδεδεμένες και εξαρτημένες από την κάθε δεξιότητα αντίστοιχα (Goleman, 2001). Πιο συγκεκριμένα, το μοντέλο αναλύεται ως εξής:

ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

1. Αυτοεπίγνωση → περιλαμβάνει τις παρακάτω συναισθηματικές ικανότητες:

- επίγνωση συναισθημάτων
 - ακριβή αυτό-αξιολόγηση
 - αυτοπεποίθηση
- **Επίγνωση συναισθημάτων** είναι η ικανότητα που έχει κάποιος να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του και τον τρόπο που αυτά επηρεάζουν τις πράξεις και τη συμπεριφορά του.
- **Η ακριβής αυτό-αξιολόγηση** αναφέρεται στην ικανότητα κάποιου να αξιολογεί σωστά τον εαυτό του, τις ικανότητές του, τα δυνατά και αδύνατα σημεία του.
- Ένα άτομο με **αυτοπεποίθηση** βλέπει θετικά κάθε του στάση, κίνηση ή συμπεριφορά, καθώς νιώθει σίγουρος και θεωρεί ότι έχει την ικανότητα να πράξει κατ' αυτόν τον τρόπο.

2. Αυτοδιαχείριση → αποτελείται από τις συναισθηματικές ικανότητες:

- αυτοέλεγχος
- αξιοπιστία
- προσαρμοστικότητα

- πρωτοβουλία
 - επίτευξη
 - αισιοδοξία
- **Αυτοέλεγχος** είναι η ικανότητα του ανθρώπου να ελέγχει τα συναισθήματά του με τρόπο ώστε να μην έχει αρνητικό αντίκτυπο τόσο στον εαυτό του όσο και στους γύρω.
 - **Αξιοπιστία** είναι η ικανότητα κάποιου να μένει τίμιος και ακέραιος σε κάθε συνεργασία που προκύπτει στη ζωή του και να αναλαμβάνει τις συνέπειες των πράξεών του.
 - **Προσαρμοστικότητα** είναι η ικανότητα να προσαρμόζεται κάποιος σε νέα περιβάλλοντα και αλλαγές χωρίς ιδιαίτερες δυσκολίες.
 - **Η πρωτοβουλία** αναφέρεται στην ικανότητα κάποιου να πράττει χωρίς να χρειάζεται να πάρει κάποια εντολή, η ετοιμότητα για δράση σε κάθε ευκαιρία που εμφανίζεται.
 - Όταν κάποιος έχει **κίνητρα επίτευξης**, έχει θέληση να επιτύχει με οποιονδήποτε τρόπο και προσπαθεί να βελτιωθεί ώστε να φτάσει σε υψηλότερη απόδοση.
 - Ένα **αισιόδοξο** άτομο βλέπει τη ζωή πάντα με καλό μάτι, δύσκολα δυσαρεστείτε από μια δύσκολη κατάσταση και επιμένει στην επιδίωξη των στόχων του.

ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

3. **Κοινωνική επίγνωση** → περιλαμβάνει τις παρακάτω συναισθηματικές ικανότητες:

- ενσυναίσθηση
 - οργανωσιακή επίγνωση
 - εξυπηρέτηση
- **Ενσυναίσθηση** είναι η ικανότητα να αντιλαμβάνεται κάποιος τα συναισθήματα των άλλων και να δρα με τον κατάλληλο κάθε φορά τρόπο, δείχνοντας το ανάλογο ενδιαφέρον.

- **Οργανωσιακή επίγνωση** ορίζεται η ικανότητα ενός ατόμου να είναι σε θέση να αναγνωρίσει τη δυναμική μιας ομάδας, τη σχέση μεταξύ των ατόμων και τις καταστάσεις που την επηρεάζουν.
- **Προσανατολισμός προς την εξυπηρέτηση** είναι η ικανότητα να αντιλαμβανόμαστε τις ανάγκες των άλλων ώστε να μπορούμε να τους εξυπηρετούμε με το σωστό τρόπο.

4. Διαχείριση σχέσεων → αποτελείται από τις ικανότητες:

- επικοινωνία
 - ανάπτυξη των άλλων
 - διαχείριση συγκρούσεων
 - καταλύτης αλλαγών
 - ηγετικές ικανότητες
 - συνεργασία
 - δημιουργία δικτύου σχέσεων
 - έμπνευση και επιρροή
- **Επικοινωνία** είναι η ανταλλαγή απόψεων και ιδεών, η κατανόηση των μηνυμάτων μιας συζήτησης και από τις δύο πλευρές.
 - **Η ανάπτυξη των άλλων** αναφέρεται στην ενόραση των αναγκών των άλλων ώστε να τους βοηθήσουμε να αναπτύξουν καθώς και να βελτιώσουν τις ικανότητές τους.
 - **Διαχείριση συγκρούσεων** είναι η διαχείριση κάποιων διαφωνιών με τέτοιο τρόπο ώστε να μην δημιουργούνται εντάσεις και να βρίσκονται λύσεις ικανοποιητικές για όλους.
 - **Διαχείριση αλλαγών** είναι η ικανότητα κάποιου να διαχειρίζεται σωστά τις αλλαγές, να νιώθει και ο ίδιος την ανάγκη της αλλαγής αλλά και να το μεταδίδει και στους υπόλοιπους.
 - Κάποιος έχει **ηγετικές ικανότητες** όταν μπορεί να ελέγχει μια ομάδα, να την συντονίζει και να την εμπνέει.
 - **Συνεργασία** είναι η δουλειά δύο ή περισσότερων ανθρώπων, η ανταλλαγή απόψεων και ιδεών με κοινό στόχο.
 - **Δημιουργία δικτύου σχέσεων** είναι η δημιουργία μη τυπικών σχέσεων μεταξύ δύο ατόμων ή μιας ομάδας, η επιδίωξη σχέσεων με στόχο την αλληλοβοήθεια και τη φιλία.

- **Η έμπνευση και η επιρροή** είναι δύο πολύ σημαντικές ικανότητες που αναφέρονται στην ικανότητα κάποιου να εμπνέει μια ομάδα να τον ακολουθήσει και να την επηρεάζει στον τρόπο σκέψης, συμπεριφοράς και αντιμετώπισης κάποιων καταστάσεων (Goleman,1998).

Κατά τον Goleman, η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη οδηγεί σε συναισθηματική επάρκεια, η οποία με τη σειρά της οδηγεί στην άριστη εργασιακή επίδοση. Η συναισθηματική επάρκεια συνδέεται με την κοινωνική επίγνωση, την διαχείριση σχέσεων και όλες τις παραπάνω ικανότητες οι οποίες υπόκεινται σε μάθηση και διδασκαλία. Διαθέτοντας κάποιες από τις δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να καταστήσει πιο εύκολη την εκμάθηση και των υπόλοιπων δεξιοτήτων (Ιορδάνογλου Δ., σελ.116).

Η μέτρηση της συναισθηματικής επάρκειας επικεντρώνεται στην αξιολόγηση των συναισθηματικών και κοινωνικών ικανοτήτων ενός ατόμου που δραστηριοποιείται σε μια επιχείρηση. Για να μετρήσουν τη συναισθηματική νοημοσύνη, ο Goleman σε συνεργασία με τον Richard Boyatzis, ερευνητή με εμπειρία σε θέματα εργασιακής ψυχολογίας, κατασκεύασαν ένα τεστ ετεροαναφορών, δηλαδή ένα ψυχομετρικό εργαλείο στο οποίο πρόσωπα που συνδέονται με τον αξιολογούμενο (συνάδελφοι, προϊστάμενοι) καλούνται να εκτιμήσουν τις συναισθηματικές ικανότητες και τα χαρακτηριστικά του με μια κλίμακα από το 1 έως το 6, με τη μορφή ερωτηματολογίου (Boyatzis R. et al,1999). Στην σημερινή του μορφή το ECI 2.0 (Emotional Competency Inventory) αποτελείται από 72 προτάσεις, οι οποίες μετρούν τις γενικές κατηγορίες ικανοτήτων και τις δεξιότητές τους. Οι μετρήσεις αυτές προσφέρουν πληροφορίες για το ποιες είναι οι δεξιότητες στις οποίες η συναισθηματική επάρκεια του ατόμου είναι χαμηλή και προκειμένου το άτομο να βελτιωθεί στην εργασία του θα πρέπει να δοθεί περισσότερη έμφαση.

Το μοντέλο του Goleman αποτελεί την πιο προσφιλή θεώρηση για τη συναισθηματική νοημοσύνη κυρίως γιατί απευθύνεται στον εργασιακό χώρο, δίνοντας λύσεις για υψηλότερη απόδοση των εργαζομένων. Παρόλα αυτά έχει δεχτεί αρκετές κριτικές, καθώς υποστηρίζεται ότι ορίζει την έννοια με ένα πολύ ευρύ τρόπο, προκαλώντας ζημιά στην προσπάθεια της επιστημονικής διερεύνησης και θεμελίωσης της συναισθηματικής νοημοσύνης.

B.3.4. Το μοντέλο των Petrides και Furnham για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης

Εκτός από τα τρία παραπάνω μοντέλα, έχουν αναπτυχθεί και άλλα μοντέλα για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης, τα οποία βέβαια δεν έχουν ασκήσει ιδιαίτερη επιρροή. Ένα από αυτά είναι και το μοντέλο που ανέπτυξαν οι Petrides & Furnham οι οποίοι υποστήριξαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη χωρίζεται σε δύο είδη: την συναισθηματική νοημοσύνη ως γνωστική ικανότητα και τη συναισθηματική νοημοσύνη ως χαρακτηριστικό γνώρισμα. Η συναισθηματική νοημοσύνη ως γνωστική ικανότητα αναφέρεται στην πραγματική ή αντικειμενική ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται και να διαχειρίζεται πληροφορίες με συναισθηματικό περιεχόμενο. Αντίθετα, η συναισθηματική νοημοσύνη ως χαρακτηριστικό γνώρισμα αναφέρεται στον τρόπο που ο καθένας βλέπει τον εαυτό του να κατέχει ικανότητες συναισθηματικού περιεχομένου. Όπως υποστήριξαν, η συναισθηματική νοημοσύνη ως γνωστική ικανότητα μπορεί να μετρηθεί με τη μέθοδο της αντικειμενικής μέτρησης, όπως τη διατύπωσαν οι Mayer, Salovey και Caruso, ενώ ως χαρακτηριστικό γνώρισμα ο καλύτερος τρόπος είναι να μετρηθεί με τη μέθοδο των αυτό-αναφορών.

Η μελέτη των παραπάνω ερευνητών επικεντρώνεται κυρίως στο δεύτερο είδος, στην συναισθηματική νοημοσύνη ως χαρακτηριστικό γνώρισμα. Σύμφωνα με το μοντέλο τους που κατασκεύασαν, συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ένα σύνολο από συναισθηματικά χαρακτηριστικά, τα οποία χαρακτηρίζουν ένα άτομο και που μόνο το άτομο αυτό μπορεί να εκτιμήσει και να δώσει πληροφορίες γι' αυτά, καθώς καθένας βιώνει με τον δικό του τρόπο κάθε προσωπική συναισθηματική κατάσταση (Petrides&Furnham, 2000-2001). Για τη μελέτη τους χρησιμοποίησαν δεκαπέντε διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης που έχουν αναλυθεί σε πολλά άλλα μοντέλα. Ουσιαστικά, το μοντέλο των Petrides και Furnham δεν είναι κάτι καινούργιο αλλά αποτελείται από έναν συνδυασμό των υπόλοιπων μοντέλων, στο σημείο που αναφέρονται σε προσωπικά συναισθηματικά χαρακτηριστικά και όχι σε χαρακτηριστικά ως γνωστικές ικανότητες. Οι δεκαπέντε διαστάσεις που χρησιμοποίησαν στο μοντέλο τους είναι οι εξής (Petridis K.V. et al, 2001, σελ.428):

- 1) Προσαρμοστικότητα
- 2) Διεκδικητική συμπεριφορά
- 3) Αντίληψη συναισθημάτων (τόσο του εαυτού όσο και των άλλων)
- 4) Έκφραση των συναισθημάτων

- 5) Διαχείριση συναισθημάτων των άλλων
- 6) Ρύθμιση συναισθημάτων
- 7) Παρορμητικότητα
- 8) Διαπροσωπικές σχέσεις
- 9) Αυτοεκτίμηση
- 10) Αυτό-παρακίνηση
- 11) Κοινωνική επίγνωση
- 12) Διαχείριση του στρες
- 13) Ενσυναίσθηση
- 14) Ευτυχία
- 15) Αισιοδοξία

Στο σημείο που καθένας έχει αυτά τα χαρακτηριστικά σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό, μπορεί να εκτιμηθεί η συναισθηματική του νοημοσύνη.

Για να μετρήσουν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως χαρακτηριστικό γνώρισμα, χρησιμοποίησαν ένα ερωτηματολόγιο αυτό-αναφορών, το οποίο το ονόμασαν Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue test) (Petrides et al, 2001; Petridis et al, 2007). Στην πιο πρόσφατη έκδοσή του (2009), περιλαμβάνει 153 προτάσεις με τις οποίες κάθε αξιολογούμενος αξιολογείται για τις 15 διαστάσεις που αναφέρθηκαν παραπάνω, ως προς τέσσερις πιο γενικούς παράγοντες (ευζωία, κοινωνικότητα, συναισθηματικότητα, αυτοέλεγχος), καθώς και ως προς τη γενική συναισθηματική νοημοσύνη του (Petrides, 2009; Andrei F. et al, 2016). Πέραν αυτού, έχουν εκδώσει και άλλα ερωτηματολόγια τα οποία χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση εφήβων (TEIQue-ASF), καθώς και ερωτηματολόγια ετεροαναφορών (TEIQue-360), όπου αξιολογείται η συναισθηματική νοημοσύνη κάποιου από άλλα άτομα.

B.4. Συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας

Σε πιο βαθμό επιδρά η συναισθηματική νοημοσύνη στην επαγγελματική επιτυχία μας; Η απάντηση είναι: πολύ! Είναι ένας δυναμικός τρόπος να επικεντρώνεις την ενέργειά σου προς μια κατεύθυνση με απίστευτο αποτέλεσμα. Η Talentsmart σε έρευνά της πάνω σε 33 σημαντικές δεξιότητες που είναι απαραίτητες στον εργασιακό χώρο, βρήκε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ο δυνατότερος παράγοντας

επιτυχίας και υψηλής απόδοσης, εξηγώντας το 58% της επιτυχίας σε όλους τους τύπους εργασίας (Bradberry, T., 2015⁴).

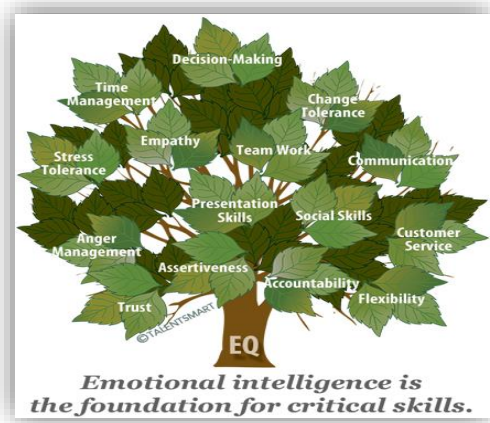
Μελέτες και έρευνες πάνω στη συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας έχουν αποδείξει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη έχει παίξει σημαντικότερο ρόλο στην επαγγελματική ανέλιξη και την επίδοση στην εργασία απ' ότι οι διανοητικές ικανότητες, καθώς και ότι η ηγεσία που διαθέτει συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί έναν από τους κύριους συντελεστές για τη δημιουργία ενός γόνιμου εργασιακού περιβάλλοντος που δραστηριοποιεί τους εργαζόμενους και τους ενθαρρύνει να αποδώσουν τα μέγιστα των δυνατοτήτων τους, κάτι που σχετίζεται άμεσα με τον μακροπρόθεσμο επιχειρησιακό στόχο των περισσότερων εταιριών που είναι η αύξηση των κερδών τους και η μέγιστη απόδοση των εργαζομένων.

Με την ολοκλήρωση των σπουδών μας, η πρώτη μας κίνηση είναι η αναζήτηση εργασίας. Πολύ συχνά αναρωτιόμαστε ποια είναι αυτά τα στοιχεία της προσωπικότητας μας που θα πρέπει να εκδηλώσουμε στο μελλοντικό χώρο εργασίας μας, αν πρέπει να είμαστε αυθόρμητοι, αν μπορούμε να εκδηλώνουμε τα συναισθήματά μας και από τι εξαρτάται η επιτυχία μας στον επαγγελματικό χώρο.

Για πολλά χρόνια υπήρχε η εντύπωση ότι αυτά που μετράνε ώστε να γίνεις ένας επιτυχημένος επαγγελματίας και εργαζόμενος είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός, η ευφυΐα, οι τεχνικές γνώσεις και η γνώση της τοπικής και διεθνούς αγοράς. Το συναίσθημα θεωρούνταν ως κάτι το αρνητικό στον εργασιακό χώρο. Η βίωση, αναγνώριση και εκδήλωση συναισθημάτων εθεωρείτο σημάδι αδυναμίας, φορέας σύγχυσης και απομάκρυνσης από το χώρο του ορθολογισμού και άρα των σωστών αποφάσεων. Τις τελευταίες όμως δεκαετίες τα πράγματα έχουν αλλάξει. Το συναίσθημα κρίνεται πλέον ως σημαντική πηγή πληροφοριών, που αν χρησιμοποιηθεί κατάλληλα, μπορεί να οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα, τόσο όσον αφορά τους επιχειρηματικούς στόχους όσο και τις διαπροσωπικές σχέσεις ανάμεσα στο προσωπικό μιας εταιρίας.

Η συναισθηματική μας νοημοσύνη είναι η βάση για μια πληθώρα αποφασιστικής σημασίας δεξιοτήτων. Επηρεάζει ότι κάνουμε και λέμε καθημερινά.

⁴ Talent Smart.com, Από το άρθρο “ Why you need emotional intelligence to succeed”.



Πηγή: TalentSmart.com

Έρευνες της Talentsmart σε επιχειρήσεις, έχουν δείξει ότι το 90% των κορυφαίων στελεχών και υπαλλήλων με υψηλή απόδοση, έχουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη. Από την άλλη πλευρά, μόνο το 20% των υπαλλήλων με χαμηλή απόδοση έχει υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη. Επίσης, οι άνθρωποι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη βγάζουν περισσότερα χρήματα από αυτούς με χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη. Αυτά τα πορίσματα ισχύουν για όλων των ειδών τις επιχειρήσεις, σε όλα τα επίπεδα, σε όλες τις χώρες του κόσμου. Έχει αποδειχθεί ότι η απόδοση των εργαζομένων και η αμοιβή τους συνδέεται άμεσα με την συναισθηματική νοημοσύνη.

Σύμφωνα με τον Goleman, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ο κυριότερος παράγοντας προόδου και υψηλής απόδοσης στην εργασία. Ικανότητες όπως ο δείκτης νοημοσύνης και η εξειδίκευση αποτελούν βασικά στοιχεία εύρεσης εργασίας, αλλά δεν είναι τα βασικά στοιχεία που καθορίζουν την επίδοσή μας στην εργασία. Οι δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης δρουν σε συνδυασμό με τις γνωστικές και καθορίζουν την επίδοση του καθενός. Όσο πιο σύνθετη είναι η εργασία τόσο περισσότερη σημασία έχει η συναισθηματική νοημοσύνη καθώς η ανεπάρκεια στις δεξιότητές της μπορεί να προκαλέσει δυσκολία στη χρήση της εξειδίκευσης ή των νοητικών ικανοτήτων του εργαζομένου. Ιδιαίτερα σε καιρούς παγκοσμιοποίησης και ριζικών αλλαγών λόγω της ραγδαίας ανάπτυξης της τεχνολογίας και των νέων μορφών οργάνωσης των εταιριών (συγχωνεύσεις και συνασπισμοί), η εμπειρία μας δεν παίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο όσο η προσαρμοστικότητά μας. Σε ένα περιβάλλον μεταβαλλόμενο, με συνεχή επαφή με συνεργάτες, πελάτες,

προμηθευτές, η έλλειψη της συναισθηματικής νοημοσύνης σημαίνει σίγουρη αποτυχία.

Όσο περισσότερες δεξιότητες κατέχει ένα άτομο, τόσο μεγαλύτερη ικανοποίηση έχει από την εργασία του με αποτέλεσμα την υψηλότερη επίδοσή του. Δεν αρκεί να έχει μία ή δύο ικανότητες. Έρευνες έχουν δείξει ότι από τις πιο βασικές ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης που οδηγούν σε υψηλές επιδόσεις κυρίως σε υψηλόβαθμες θέσεις είναι ο αυτοέλεγχος, η ευσυνειδησία, η αξιοπιστία, οι κοινωνικές δεξιότητες (ενσυναίσθηση και ευαισθησία) και η δημιουργία ισχυρών δεσμών. Εξίσου σημαντικές, όμως, είναι και οι άλλες ικανότητες, η βαρύτητα των οποίων διαφοροποιείται ανάλογα με τη βαθμίδα και το είδος εργασίας (Goleman, 1998).

B.4.1. Επίγνωση συναισθημάτων, αυτό-αξιολόγηση και αυτοπεποίθηση

Πιο αναλυτικά, οι ικανότητες της αυτοεπίγνωσης αποτελούν βασικές ικανότητες υψηλής επίδοσης στο χώρο εργασίας (Goleman, 1998). Τα συναισθήματά μας επηρεάζουν εκείνους με τους οποίους ερχόμαστε σε επαφή. Η επίγνωσή τους, λοιπόν, ο τρόπος δηλαδή που αυτά επηρεάζουν τις πράξεις μας, μας βοηθάει σε κάθε εργασία που καλούμαστε να εκτελέσουμε. Μας βοηθάει στη σωστή χειραγώγηση των συναισθημάτων μας και στον συντονισμό μας με τα συναισθήματα των συνεργατών ή πελατών μας ώστε να αναπτύσσουμε καλές κοινωνικές δεξιότητες στο χώρο εργασίας. Η επίγνωση των συναισθημάτων μας, μας βοηθάει να καταλάβουμε τι μας αρέσει στο χώρο εργασίας και τι όχι, αν τελικά αυτό που κάνουμε είναι εποικοδομητικό για μας και προσθέτει αξία ή απλά εκτελούμε ένα έργο που μας ανατίθεται. Οι άνθρωποι που ακολουθούν την διαίσθησή τους σχετικά με το τι αξίζει και τι όχι μειώνουν τον κίνδυνο της συναισθηματικής στασιμότητας. Όταν νιώθουν ότι οι δεξιότητές τους δεν χρησιμοποιούνται, χάνουν το νόημα για εργασία. Η αυτοεπίγνωση βοηθάει τον άνθρωπο να βρει την ισορροπία ανάμεσα στην σταδιοδρομία του και σε αυτό που δίνει αξία στη ζωή του.

Η ικανότητα της ακριβούς αυτοαξιολόγησης είναι μια ικανότητα που βοηθάει το άτομο να καταλάβει τι δυνατότητες έχει σε κάθε εργασία που κάνει, μαθαίνει διαρκώς, είναι ανοιχτός στην ανατροφοδότηση, δέχεται διορθώσεις και παρατηρήσεις και έτσι συνεχώς αναπτύσσεται. Αν δεν μπορούμε να δούμε τα αδύνατα σημεία μας και δεν δεχόμαστε καμία ανατροφοδότηση τότε θέτουμε τη σταδιοδρομία μας σε κίνδυνο. Ένας λάθος χειρισμός μιας κατάστασης, κυρίως σε υψηλόβαθμες θέσεις ευθύνης, μπορεί να έχει σοβαρές συνέπειες όχι μόνο στο ίδιο το άτομο αλλά και σε όλη την

ομάδα που συνεργάζεται. Μπορούμε να μάθουμε και να αναπτύξουμε πολλές ικανότητες στην εργασία μας, όμως για να επέλθει βελτίωση θα πρέπει να είμαστε σε θέση να αξιολογήσουμε τον εαυτό μας και τις συνήθειές μας, ώστε να δούμε τι επηρεάζει εμάς και τους άλλους και να κάνουμε τις ανάλογες κινήσεις. Μια μελέτη σε 700 υπαλλήλους που ασχολούνταν με τον τομέα της πληροφορικής και των οικονομικών, έδειξε ότι όσοι επέδειξαν την ικανότητα της αυτοαξιολόγησης είχαν καλύτερη επίδοση εργασιακά (Goleman,1998).

Εξίσου σημαντική με την αυτοαξιολόγηση είναι και η αυτοπεποίθηση που έχει ένα άτομο και το επιδεικνύει με το σωστό τρόπο στο χώρο εργασίας του. Όταν κάποιος διαθέτει αυτοπεποίθηση, η παρουσία του γίνεται αισθητή, εμπνέει εμπιστοσύνη, αγωνίζεται προς όφελος της επιχείρησης, είναι αποφασιστικός και μπορεί να πάρει σοβαρές αποφάσεις ακόμα και υπό συνθήκες πίεσης. Οι εργαζόμενοι που διαθέτουν αυτοπεποίθηση είναι δυναμικοί και διαχειρίζονται νέες εργασίες με δεξιοτεχνία. Πιστεύοντας στις ικανότητές τους έχουν καλύτερη απόδοση, καθώς η πεποίθησή τους αυτή τους κινητοποιεί ώστε να εργάζονται πιο σκληρά και να αντιμετωπίζουν κάθε δυσκολία που θα συναντήσουν. Χαρακτηριστικό των εργαζομένων χωρίς αυτοπεποίθηση είναι ο φόβος της αποτυχίας, κάτι που τους οδηγεί στην απραγμία - παρά το γεγονός ότι μπορεί να έχουν καλές ιδέες, παραιτούνται εύκολα όταν βρεθούν αντιμέτωποι με μια πρόκληση.

B.4.2. Αυτοέλεγχος

Οι ικανότητες της αυτοδιαχείρισης επηρεάζουν επίσης σε μεγάλο βαθμό την εμφάνιση του εργαζομένου και ανάλογα με το είδος της δουλειάς, κάποιες παίζουν βαρύτερο ρόλο. Σύμφωνα με τον Goleman, ο αυτοέλεγχος είναι σημαντική ικανότητα για επαγγέλματα όπως οι υπάλληλοι λιανικών πωλήσεων, οι αεροσυνοδοί και το προσωπικό τουριστικών επιχειρήσεων. Η έννοια του αυτοελέγχου, ο τρόπος δηλαδή που θα εκφράσει κάποιος τα συναισθήματά του, στο χώρο εργασίας συνήθως διαφοροποιείται από πολιτισμό σε πολιτισμό. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η διαφορά των στελεχών της Βόρειας Ευρώπης από τους Λατινοαμερικάνους, όπου οι δεύτεροι θεωρούν τους πρώτους ψυχρούς και ακατάδεκτους λόγω της συναισθηματικά συντηρητικής κουλτούρας τους.

Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να είναι σε θέση να χειρίζονται σωστά τα παρορμητικά συναισθήματά τους, να κρατούν την ψυχραιμία τους σε δύσκολες καταστάσεις, να

έχουν καθαρό μυαλό και να εστιάζουν στο αντικείμενό τους υπό συνθήκες πίεσης. Έτσι θα καταφέρουν να κρατήσουν μια συνεχή επαφή και σχέση με τον πελάτη.

Ο αυτοέλεγχος σχετίζεται και με τα επίπεδα του στρες που προέρχεται από την εργασία. Όσο περισσότερο αυτοέλεγχο έχει ένας εργαζόμενος, τόσο καλύτερα χειρίζεται το καθημερινό του χρονοδιάγραμμα και μειώνει τα επίπεδα του στρες που επιβαρύνουν τον οργανισμό του (Goleman D., 1998). Έρευνες έχουν δείξει ότι σε θέσεις εργασίας όπου η επαφή με τον πελάτη είναι καθημερινή, το εργασιακό άγχος παρατηρείται σε υψηλότερα επίπεδα. Η αγένεια και η εχθρική στάση κάποιων πελατών έχει αρνητικά αποτελέσματα για τον εργαζόμενο, όπως συναισθηματική εξάντληση, χαμηλή αυτοεκτίμηση, χαμηλή ικανοποίηση από τη δουλειά και υψηλότερα ποσοστά πιθανής αποχώρησης από την εργασία. Επίσης, μπορεί να έχει επίδραση στην απόδοση του εργαζομένου με επιζήμια αποτελέσματα στις υπηρεσίες που παρέχει. Ο εργαζόμενος δεν μπορεί να ελέγξει τις πράξεις του, μειώνονται οι ικανότητές του για αυτοέλεγχο, τόσο συναισθηματικά όσο και νοητικά, δεν μπορεί να αντισταθεί στον πειρασμό εμπλοκής σε άσχημες καταστάσεις στο χώρο εργασίας και να προβλέπει τις προσωπικές αρνητικές συνέπειες της συμπεριφοράς του. Μακροπρόθεσμα αυτό μπορεί να προκαλέσει αρνητικό αντίκτυπο σε ολόκληρη τη λειτουργία του οργανισμού, καθώς επηρεάζει το πώς οι εργαζόμενοι μεταφράζουν και αντιδρούν στην κακομεταχείριση στο χώρο εργασίας. Η συναισθηματική νοημοσύνη μετά από μελέτες έχει διαπιστωθεί ότι μετριάζει την συναισθηματική εξουθένωση του εργαζομένου η οποία προέρχεται από το εργασιακό άγχος (Zhang, R. et al, 2016, p.260). Τα άτομα που έχουν υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη, βλέπουν τις στρεσογόνες καταστάσεις στην εργασία τους σαν πρόκληση παρά σαν απειλή γιατί έχουν περισσότερη αυτοπεποίθηση στην εύρεση τρόπων αντιμετώπισής τους. Είναι περισσότερο ικανοί να καταλάβουν πότε αρχίζουν να κατακλύζονται από το άγχος, κάτι που τους βοηθάει να ψάξουν για τις αιτίες του, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να αναπτύξουν στρατηγικές και τρόπους να διαχειρίζονται τις συναισθηματικές αντιδράσεις τους σε αυτούς τους στρεσογόνους παράγοντες (Sy, T. et al, 2006, p.470). Για παράδειγμα, εργαζόμενοι στην εξυπηρέτηση πελατών με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι πιθανό να ερμηνεύσουν μια δυσάρεστη και έντονη αλληλεπίδραση με εχθρικούς πελάτες σαν ευκαιρία ή αυτοβελτίωση (βελτίωση κοινωνικών δεξιοτήτων). Η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να δώσει την δυνατότητα στους εργαζόμενους να δουν τη θετική πλευρά της εξυπηρέτησης και να προστατεύσουν τους εαυτούς τους από έντονες αλληλεπιδράσεις με εχθρικούς πελάτες. Έτσι αυτοί θα αντιδρούν λιγότερο έντονα στο άγχος των πελατών, μειώνοντας την πιθανότητα να βιώσουν συναισθηματική εξουθένωση.

Ο μετριάζων ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να εξηγηθεί καλύτερα διαμέσου του μοντέλου των τεσσάρων παραγόντων (Mayer and Salovey, 1997). Πρώτον, διαμέσου της εκτίμησης των προσωπικών συναισθημάτων, οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τα δικά τους πολύπλοκα συναισθήματα που απορρέουν από την αλληλεπίδρασή τους με εχθρικούς πελάτες και είναι πιο πιθανό να αντιληφθούν πιθανές αρνητικές συναισθηματικές συνέπειες όπως η συναισθηματική εξουθένωση. Σαν αποτέλεσμα υπάρχει μικρότερη πιθανότητα να κατακλυστούν από το στρες που δημιουργείται από τους πελάτες και επομένως να βιώσουν λιγότερη συναισθηματική εξουθένωση (Zhang, R. et al, 2016, p.262).

Δεύτερον, μέσω της εκτίμησης και αξιολόγησης των συναισθημάτων των άλλων, οι εργαζόμενοι μπορούν να καταλάβουν την αντίδραση των άλλων, π.χ. των πελατών, σε δυσάρεστες καταστάσεις όπως η προφορική επιθετική συμπεριφορά. Είναι ικανοί να κατανοήσουν και να συμμεριστούν την συμπεριφορά των πελατών, ώστε να μην νιώθουν αδικημένοι ως προς τη συμπεριφορά των τελευταίων προς αυτούς, μειώνοντας έτσι την πιθανότητα να χάσουν την αυτοεκτίμησή τους.

Τρίτον, με την ικανότητα της σωστής χρήσης των συναισθημάτων τους, οι εργαζόμενοι μπορούν να αποφασίσουν πιο εύκολα τι συμπεριφορά θα έχουν σε κάθε στρεσογόνα κατάσταση είτε με πελάτες είτε με συναδέλφους, και να την αντιμετωπίσουν με αποτελεσματικότητα.

Τέλος, με την ικανότητα του ελέγχου και της ρύθμισης των συναισθημάτων τους, οι εργαζόμενοι είναι ικανοί να αναγνωρίσουν, να εμπιστευτούν το ένστικτό τους και να δράσουν σύμφωνα με αυτό, δημιουργώντας αποδοτικές στρατηγικές επίλυσης συναισθηματικών θεμάτων. Αυτό τους επιτρέπει να αναπτύξουν την αυτοεπίγνωση τους, να αυξήσουν την ενέργειά τους, την αισιοδοξία τους, την αυτοπεποίθησή τους που θα τους βοηθήσει στην προστασία τους από την συναισθηματική εξουθένωση (Zhang, R. et al, 2016, p.263).

Ένας υπάλληλος που ελέγχει όσα συμβαίνουν στη ζωή του είναι λιγότερο πιθανό να θυμώσει ή να εκνευριστεί σε περιπτώσεις συγκρούσεων και πιέσεων στην εργασία. Αντίθετα, όταν λείπει ο αυτοέλεγχος, είναι πιο ευέξαπτος και η πιθανότητα παραίτησης είναι μεγαλύτερη.

Μελέτες έχουν δείξει ότι σε επαγγέλματα που έχουν σχέση με την επιβολή του νόμου, όπως για παράδειγμα οι αστυνομικοί, ο αυτοέλεγχος βοηθάει στην μείωση της

έντασης και της βίας σε δύσκολες καταστάσεις. Ανάμεσα στους συμβούλους και τους ψυχολόγους, εκείνοι με τη διακεκριμένη επίδοση αντιδρούν πιο ήρεμα σε μια επίθεση του ασθενή. Το ίδιο συμβαίνει και στην περίπτωση των αεροσυνοδών ή των πωλητών που βρίσκονται αντιμέτωποι με δυσάρεστους επιβάτες ή πελάτες. Μεταξύ των διευθυντών και των στελεχών ξεχωρίζουν αυτοί που καταφέρνουν να εξισορροπήσουν τη φιλοδοξία και την αυτοπεποίθησή τους με τον αυτοέλεγχο, ελέγχοντας και ισορροπώντας τις προσωπικές τους ανάγκες με τους στόχους του οργανισμού (Goleman, 1998).

B.4.3. Αξιοπιστία

Η αξιοπιστία στην εργασία είναι ιδιαίτερα σημαντική ικανότητα στην εργασία, καθώς διαμέσου της αξιοπιστίας, χτίζεται μια ειλικρινής και διαρκή σχέση με τον πελάτη και δημιουργείται μια σχέση εμπιστοσύνης και αποτελεσματικής συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων. Οι εργαζόμενοι που διαθέτουν αξιοπιστία είναι ειλικρινείς και ομολογούν τα συναισθήματά τους, κάτι που τους κάνει πιο αυθεντικούς προς το άτομο που απευθύνονται. Από την άλλη πλευρά, αυτοί που κρύβονται πίσω από τα λάθη τους ή διαφημίζουν τον εαυτό τους ή την εταιρία στην οποία εργάζονται, υποσκάπτουν την αξιοπιστία τους. Το να δρα κανείς τίμια και με συνέπεια είναι στοιχεία που τον διακρίνουν από τους υπόλοιπους εργαζόμενους. Ιδιαίτερα στον τομέα των πωλήσεων, όπου η διατήρηση καλών σχέσεων είναι σημαντικός παράγοντας για την αύξηση των πωλήσεων, ο πωλητής που αποκρύπτει την αλήθεια, καταπατά τις υποσχέσεις του ή δεν καταφέρνει να ανταποκριθεί στις δεσμεύσεις του, μειώνει την εμπιστοσύνη του πελάτη με αποτέλεσμα την απομάκρυνσή του.

B.4.4. Προσαρμοστικότητα

Η προσαρμοστικότητα ή ευελιξία είναι ακόμα ένας παράγοντας που φαίνεται να επηρεάζει την ικανοποίηση από τη δουλειά και την απόδοση στην εργασία. Ένας ευέλικτος εργαζόμενος είναι ένα ισχυρό «περιουσιακό στοιχείο» για τον οργανισμό και τους πελάτες επειδή επηρεάζει την απόδοση του οργανισμού αλλά και την ικανοποίηση του πελάτη. Προσαρμοστικότητα στην εργασία σημαίνει χειρισμός πληθώρας απαιτήσεων και αλλαγών με ηρεμία, γρήγορη αντίδραση και προσαρμογή σε οριακές στιγμές και ευελιξία στην αντιμετώπιση στρεσογόνων καταστάσεων (Goleman, 1998). Σε περιόδους όπου οι αλλαγές είναι σύνηθες φαινόμενο λόγω της ανάπτυξης της τεχνολογίας, τα άτομα που δεν διαθέτουν προσαρμοστικότητα

γερμίζουν με άγχος και δυσφορία σε κάθε αλλαγή. Αντίθετα, άνθρωποι με ισχυρή την ικανότητα της προσαρμοστικότητας, είναι ανοιχτοί σε νέα δεδομένα και προσαρμόζουν τον τρόπο που λειτουργούν. Η προσαρμοστικότητα συνδέεται άμεσα με την αυτοπεποίθηση, καθώς βοηθά τον εργαζόμενο που είναι σίγουρος για τον εαυτό του να προσαρμόζει γρήγορα τις αντιδράσεις του σε καθετί που χρειάζεται αλλαγή.

Έρευνα σε 517 υπαλλήλους πρώτης γραμμής στον τομέα της ενέργειας στην Ινδία απέδειξε ότι όλες οι διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης επηρεάζουν θετικά την προσαρμοστικότητα των υπαλλήλων και αυτή με τη σειρά της τα αποτελέσματα στην εργασία τους. Διαπιστώθηκε μια θετική σχέση ανάμεσα στην κατανόηση των συναισθημάτων των υπαλλήλων, τόσο των δικών τους όσο και των άλλων, και στην προσαρμοστικότητα καθώς επίσης και στον τρόπο που η προσαρμοστικότητα του υπαλλήλου επηρεάζει τις διαπροσωπικές του σχέσεις. Καθώς η προσαρμοστικότητα σχετίζεται με την κατανόηση των συναισθημάτων του εργαζομένου - την ικανότητά του δηλαδή να αντιλαμβάνεται τα βαθιά συναισθήματα του και να μπορεί να τα εκφράζει με φυσικό τρόπο - ο εργαζόμενος που έχει αυτή την ικανότητα, θα νιώσει και θα αναγνωρίσει τα συναισθήματά του πριν από τους άλλους. Αυτό θα βοηθήσει εν τέλει να καταλάβει τις πράξεις και τις προθέσεις των άλλων οδηγώντας σε καλύτερες διαπροσωπικές σχέσεις (Sony M. et al, 2015, p.29).

Η προσαρμοστικότητα επίσης περιλαμβάνει την ικανότητα κάποιου να χειρίζεται τις συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο και αυτό συνδέεται άμεσα με την κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων. Έρευνα σε νοσοκομεία έχει δείξει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη βοηθάει τις νοσοκόμες να μάθουν πώς να χειρίζονται αποτελεσματικά τις συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο, κάτι πολύ απαραίτητο σε ένα τόσο στρεσογόνο περιβάλλον εργασίας. Σημαντική επίσης είναι η ικανότητα να καταλάβεις τα συναισθήματα του άλλου τη στιγμή της σύγκρουσης. Όταν ο εργαζόμενος αντιληφθεί τα συναισθήματα του άλλου τότε καταφέρνει να μεταφερθεί από τη σύγκρουση σε συμπεριφορές που οδηγούν στη λύση του προβλήματος (Sony M. et al, 2015, p.29).

Βρέθηκε ακόμα ότι η προσαρμοστικότητα σχετίζεται με τον έλεγχο και τη διαχείριση των συναισθημάτων. Όταν ένας υπάλληλος κατέχει την ικανότητα να ρυθμίζει τα συναισθήματά του, αυτό θα επιδράσει σαν μηχανισμός ανάκαμψης από ψυχολογικές διαταραχές που μπορεί να προκληθούν στην εργασία, είτε μεταξύ μιας ομάδας συνεργασίας είτε λόγω μιας αντιπαράθεσης ή μιας επιθετικής αντίδρασης ενός πελάτη. Επιπλέον, η χρήση των συναισθημάτων σχετίζεται με την ικανότητα των

ατόμων να κάνουν χρήση των συναισθημάτων τους, κατευθύνοντάς τα προς επικοινωνιακές δραστηριότητες και προσωπική απόδοση. Στην συγκεκριμένη έρευνα διαπιστώθηκε ότι η χρήση των συναισθημάτων οδηγεί σε καλύτερη λεκτική και μη επικοινωνία καθώς και σε συναισθηματική επικοινωνία. Η προσαρμοστικότητα περιλαμβάνει αυτά τα τρία είδη επικοινωνίας και συνεπώς υπάρχει μια θετική σχέση ανάμεσα στην χρήση των συναισθημάτων και στην προσαρμοστικότητα των υπαλλήλων. Τέλος, διαπιστώθηκε ότι η προσαρμοστικότητα σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση από την εργασία καθώς επίσης και με την απόδοση των εργαζομένων.

Η εμπειρία των εργαζομένων παίζει σημαντικό ρόλο στην προσαρμοστικότητα τους. Στην παραπάνω έρευνα βρέθηκε ότι η επίδραση της αυτοκατανόησης των συναισθημάτων των υπαλλήλων στην προσαρμοστικότητά τους στην εργασία ήταν πιο σημαντική στους υπαλλήλους με μεγάλη προϋπηρεσία απ' ότι σε αυτούς με μικρή. Παρομοίως, οι υπάλληλοι που είχαν περισσότερα χρόνια εμπειρίας στην εργασία μπορούσαν πιο εύκολα να καταλάβουν τόσο τα δικά τους όσο και τα συναισθήματα των άλλων, συνεπώς έδειξαν καλύτερη προσαρμοστικότητα σε σύγκριση με τους υπαλλήλους με λιγότερη εμπειρία (Sony M. et al, 2015, p.30).

Οι προσαρμοστικοί υπάλληλοι έχουν την ικανότητα να συνδυάζουν γνωστικές και συναισθηματικές δεξιότητες για να ενθαρρύνουν τη μάθηση, την περιέργειά τους για κάτι νέο, την αυτοπεποίθησή τους, την ικανότητά τους να προσεγγίζουν νέα καθήκοντα. Ο Goleman εξήγησε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να βοηθήσει σε πιο ευέλικτη και παραγωγική συμπεριφορά στο χώρο εργασίας. Επίσης, τόνισε τη σημαντικότητα της συναισθηματικής ικανότητας τόσο για τα ανώτερα όσο και για τα κατώτερα επίπεδα διοίκησης. Η συναισθηματική νοημοσύνη παίζει ζωτικό ρόλο στην προσαρμοστικότητα. Η προσαρμοστικότητα είναι μια ικανότητα που ένας εργαζόμενος επιδεικνύει όταν προσαρμόζεται ανάμεσα σε ποικίλες διαστάσεις, όπως οι απαιτήσεις των πελατών και των ενδιαφερόμενων, του περιβάλλοντος, των γεγονότων ή μιας νέας κατάστασης. Η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να βοηθήσει τον εργαζόμενο να προσαρμοστεί μεταξύ των διαστάσεων αυτών.

B.4.5. Κίνητρα επίτευξης

Οποσδήποτε, ένας εργαζόμενος για να αποδώσει τα μέγιστα στην εργασία του χρειάζεται κίνητρα. Έχει αποδειχθεί ότι τα κίνητρα συναισθηματικής αξίας είναι πιο σημαντικά για τον εργαζόμενο από τα οικονομικά. Η τάση για επίτευξη, η πρωτοβουλία και η αισιοδοξία είναι κάποια από αυτά. Τα άτομα που κατέχουν αυτές

τις ικανότητες αποδίδουν καλύτερα στην εργασία τους. Αναζητούν πάντα νέους και ανώτερους στόχους, ρισκάρουν, αξιοποιούν κάθε ευκαιρία που εμφανίζεται, μαθαίνουν πώς να βελτιώνουν την επίδοσή τους. Μέσα από την επιθυμία τους να επιτύχουν, θέτουν στόχους ώστε να ξεπεράσουν τους συναδέλφους τους, να τελειώσουν πιο γρήγορα μια εργασία που τους έχει ανατεθεί ή ακόμα και να ξεπεράσουν κάποιον ανταγωνιστή.

Η δίκαιη και με σεβασμό αντιμετώπιση των εργαζομένων εκ μέρους του οργανισμού στον οποίο εργάζονται, σίγουρα παίζει ρόλο στην επίδοσή τους, καθώς οι εργαζόμενοι δείχνουν μεγαλύτερη αφοσίωση, δέσμευση και εμπιστοσύνη στον οργανισμό που θα κερδίσει την συναισθηματική πίστη τους. Και αυτό συντελεί στο να μπορούν να ανταπεξέλθουν σε στρεσογόνες καταστάσεις της δουλειάς πιο εύκολα, να είναι πρόθυμοι να κάνουν προσπάθειες προς όφελος του οργανισμού και να νιώθουν έντονα συνδεδεμένοι με τους στόχους αυτού.

Η αισιοδοξία είναι ακόμα μια σημαντική ικανότητα που οδηγεί σε υψηλότερη επίδοση, ιδιαίτερα σε θέσεις εργασίας όπου το στρες είναι έντονο. Ένας αισιόδοξος τρόπος σκέψης μπορεί να επιφέρει καλύτερα αποτελέσματα. Οι θετικές προσδοκίες μπορεί να είναι ιδιαίτερα ευεργετικές στα πιο δύσκολα επαγγέλματα. Βέβαια, η έκφραση της αισιοδοξίας μπορεί να διαφοροποιείται από πολιτισμό σε πολιτισμό ανάλογα με την κουλτούρα και τις αξίες του (Goleman, 1998).

Οι παραπάνω ικανότητες είναι σημαντικές τόσο για υπαλλήλους κατώτερων βαθμίδων όσο και για τα στελέχη των επιχειρήσεων. Μελέτες έχουν δείξει ότι τα στελέχη επιχειρήσεων που κατέχουν τις παραπάνω ικανότητες αναλαμβάνουν περισσότερους κινδύνους, υποστηρίζουν επιχειρηματικές καινοτομίες και θέτουν ελκυστικούς στόχους για τους υπαλλήλους τους.

B.4.6. Ενσυναίσθηση

Μετά την αυτοεπίγνωση και τον αυτοέλεγχο, η ενσυναίσθηση αποτελεί βασικό παράγοντα επιτυχίας στην εργασία, ιδιαίτερα στον τομέα παροχής υπηρεσιών. Το να καταλάβεις δηλαδή τις ανάγκες και τους στόχους του πελάτη σου, να μπορείς να αντιδράσεις ακόμα και στις μη εκφρασμένες επιθυμίες του και να κατανοήσεις τους προβληματισμούς του, είναι παράγοντες που θέτουν γερές βάσεις στην επιτυχία ενός οργανισμού. Όταν η εργασία έχει να κάνει με ανθρώπους, από τις πωλήσεις και την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών μέχρι και την ιατρική, καθώς και την ηγεσία,

η ανάγνωση των συναισθημάτων ενός ατόμου, ή αλλιώς ενσυναίσθηση, είναι ζωτικής σημασίας για την υπεροχή.

Στην ενσυναίσθηση βασίζονται και άλλες ικανότητες που είναι απαραίτητες στην εργασία όπως η κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων και το ενδιαφέρον για τους προβληματισμούς τους, η ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών, το να νιώθει κανείς την ανάγκη κάποιου να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί, ενθαρρύνοντας τις ικανότητές του, η αντίληψη των κοινωνικών και πολιτικών τάσεων του οργανισμού και άλλα. Στον τομέα των πωλήσεων όπου θα διεξαχθεί και η έρευνα στο επόμενο κεφάλαιο, η ικανότητα του πωλητή να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες του πελάτη και να ανταποκρίνεται σε αυτές, θεωρείται σημαντικό προσόν που αυξάνει τις πωλήσεις και συνεπώς την εικόνα της επιχείρησης. Σημαντικός αριθμός ερευνών σε μικρά και μεγάλα καταστήματα λιανικής πώλησης στην Αμερική το επιβεβαιώνουν (Goleman, 1998). Σε ιδιαίτερα δύσκολες καταστάσεις στο χώρο εργασίας, η ενσυναίσθηση βοηθάει στην πιο εύκολη διαχείρισή τους και στην πιο επιδέξια διαπραγμάτευση σκληρών αποφάσεων.

Η παγκοσμιοποίηση είναι ένας ακόμα λόγος που οδήγησε στην αναγνώριση της σπουδαιότητας του συναισθήματος για επιτυχημένη εξάπλωση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων εκτός των στενών τοπικών ορίων. Ιδιαίτερα ο ρόλος της ενσυναίσθησης, δηλαδή το να προσπαθεί κανείς να μπει στη θέση του άλλου, να κατανοεί τη διαφορετικότητα και να προσπαθεί να νιώσει τα συναισθήματα που βιώνει ο άλλος, είναι μια πολύ βασική ιδιότητα για επιχειρηματίες που θέλουν να είναι επιτυχείς στο διαπολιτιστικό διάλογο και να καταλήγουν σε συμφωνίες χωρίς τον κίνδυνο παρερμηνειών και παρεξηγήσεων.

B.4.7. Οργανωσιακή επίγνωση - συνεργασία

Συνεργασία στο χώρο εργασίας σημαίνει η ικανότητα να δουλεύεις ομαδικά και με κοινό στόχο. Η ικανότητα ανταλλαγής ιδεών και πληροφοριών και ανατροφοδότησης βοηθάει τους ανθρώπους να επιτύχουν. Ανεξάρτητα από την προσωπικότητα του καθενός, η επιτυχημένη ομαδική προσπάθεια με επικερδή αποτελέσματα δίνει χαρά και αξία σε όλη την ομάδα. Η δουλειά πολλές φορές μπορεί να γίνεται και από έναν εργαζόμενο, αλλά τα πράγματα λειτουργούν καλύτερα όταν οι άνθρωποι συνεργάζονται αρμονικά (Bradberry T. et al, 2008⁵). Τα συναισθήματα των

⁵ Talent Smart.com., Από το άρθρο “ Emotional intelligence and job function”, 2008

υπαλλήλων μπορεί να επηρεάσουν την συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας. Γι' αυτό και η ευρεία εφαρμογή του μοντέλου εργασίας σε ομάδες, έχει οδηγήσει τις επιχειρήσεις να στραφούν προς το συναίσθημα.

Στο χώρο εργασίας μας είμαστε όλοι προγραμματισμένοι να κάνουμε δύο πράγματα: να ανταγωνιζόμαστε και να συνεργαζόμαστε. Μεγάλο μέρος της παραδοσιακής ηγεσίας είναι βασισμένο στο «τα πάω καλά», προκύπτοντας ότι η ατομική δύναμη συνεισφέρει στην ανάπτυξη της επιχείρησης. Όμως, σε ένα δικτυωμένο κόσμο πιο επίπεδων οργανισμών-επιχειρήσεων, λιγότερο εστιασμένο στη λήψη αποφάσεων και με λιγότερο σεβασμό σε θέσεις εξουσίας, η ατομική δύναμη μετατρέπεται σε όλο και λιγότερο αποτελεσματική. Η ισορροπία έχει μετακινηθεί από την ατομική δύναμη σε αυτό που αποκαλεί ο Goleman «κοινωνικοποιημένη δύναμη», η οποία προέρχεται από τη συνεργασία. Όσοι χρησιμοποιούν την κοινωνικοποιημένη δύναμη συνειδητοποιούν ότι η δύναμη βρίσκεται στο δίκτυό τους, πολύ περισσότερο τώρα, καθώς οι οριζόντιες διασυνδέσεις γίνονται όλο και πιο κριτικής σημασίας στην αποτελεσματική διοίκηση των επιχειρήσεων. Τιθασεύεις αυτή τη δύναμη με το να καταλάβεις και να ικανοποιήσεις τις ανάγκες των ατόμων στο δίκτυο, καθώς επίσης με το να προάγεις τις αξίες και τις συμπεριφορές που φέρνουν κοντά αυτό το δίκτυο και πίσω από τον κοινό σκοπό του οργανισμού.

Εύκολα αγνοείς το συναίσθημα όταν εργάζεσαι μόνος σου σε ένα γραφείο· είναι αδύνατο όμως να το κάνεις όταν δουλεύεις ως μέλος μιας ομάδας όπου είναι φυσικό να δημιουργούνται συγκρούσεις, διαξιφισμοί, ιδιαίτεροι δεσμοί, συμπάθειες και συμμαχίες. Ηλεκτρονικά δίκτυα, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, τηλε-συσκέψεις, ομάδες εργασίας, άτυπα δίκτυα ξεπροβάλλουν ως νέες λειτουργικές οντότητες στις επιχειρήσεις. Στο βαθμό που η ιεραρχία, όπως παρουσιάζεται στο οργανόγραμμα, αποτελεί το σκελετό κάθε οργανισμού, αυτά τα ανθρώπινα στοιχεία είναι το κεντρικό νευρικό της σύστημα. Όποτε οι άνθρωποι συγκεντρώνονται για μια σύσκεψη ή μια ομαδική εργασία, έρχεται στην επιφάνεια μια πολύ πραγματική έννοια, που ονομάζεται ομαδικός δείκτης νοημοσύνης. Πρόκειται για το άθροισμα των ταλέντων και των δεξιοτήτων όλων των μελών της ομάδας. Η αποτελεσματικότητα της δουλειάς της ομάδας καθορίζεται από το πόσο ψηλός είναι αυτός ο δείκτης. Το μυστικό για μια ομάδα με υψηλό δείκτη νοημοσύνης είναι η κοινωνική εναρμόνιση. Αυτή η ικανότητα εναρμόνισης είναι που θα κάνει μια ομάδα να ξεχωρίσει για το ταλέντο της, την παραγωγικότητα και την επιτυχία της, ενώ μια άλλη που δεν την κατέχει, να αποτύχει στους στόχους της. Μετά από πειράματα, αποδείχθηκε ότι ο πιο σημαντικός παράγοντας στην μεγιστοποίηση της απόδοσης μιας ομάδας είναι ο

βαθμός στον οποίο τα μέλη της είναι σε θέση να δημιουργήσουν μια κατάσταση αρμονίας, η οποία τους επιτρέπει να εκμεταλλεύονται στο έπακρο τα χαρίσματα και τις ικανότητες των μελών της ομάδας. Στις ομάδες που παρατηρούνται περισσότερες προστριβές και στις ομάδες που υπάρχουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής και κοινωνικής στασιμότητας, λόγω φόβου ή αντιπαλότητας, οι άνθρωποι δεν μπορούν να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους. Δεδομένου ότι οι υπηρεσίες που βασίζονται στη γνώση αλλά και ο συσσωρευμένος πνευματικός πλούτος μπαίνουν στο επίκεντρο των οργανισμών, η βελτίωση του τρόπου συνεργασίας των ανθρώπων θα είναι ένα σημαντικό βήμα για την αύξηση της αποδοτικότητας αυτού του πνευματικού κεφαλαίου. Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις δίνουν πλέον ιδιαίτερη σημασία στην ενίσχυση της συλλογικής νοημοσύνης της καρδιάς των εργαζομένων τους.

B.4.8. Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη

Έρευνα στους υπαλλήλους ανώτερων και κατώτερων βαθμίδων σε 187 εστιατόρια της ίδιας αλυσίδας σε εννέα διαφορετικές πόλεις της Αμερικής επιβεβαίωσε ότι όσο μεγαλύτερη συναισθηματική νοημοσύνη έχει ένας εργαζόμενος, τόσο πιο ανεξάρτητα δρα στην εργασία του και παίρνει πρωτοβουλίες χωρίς να χρειάζεται την καθοδήγηση και την προτροπή των διευθυντών του. Ακόμα, η απόδοσή του στην εργασία είναι υψηλότερη, έχοντας μεγάλη αυτοπεποίθηση και ταυτόχρονα τον έλεγχο των πράξεων και των συναισθημάτων του, κάτι που οδηγεί σε αυξημένα κίνητρα ώστε να δράσει δυναμικά στο χώρο εργασίας και να νιώθει ικανοποίηση από την εργασία του (Sy T. et al, 2006, p.462).

Αντίθετα, επιβεβαιώθηκε ότι, οι εργαζόμενοι με χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι λιγότερο ικανοί να ελέγξουν και να ρυθμίσουν τα συναισθήματά τους. Σε αυτό το σημείο, αποδείχθηκε ο καταλυτικός ρόλος των διευθυντών. Η συναισθηματική νοημοσύνη των διευθυντών είχε σημαντική επίδραση στα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία των υπαλλήλων αυτής της κατηγορίας, βοηθώντας τους να χειρίζονται τα συναισθήματά τους και προφυλάσσοντας τους από αρνητικές καταστάσεις που μείωναν την ικανοποίησή τους από τη δουλειά. Επιπρόσθετα, η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη των διευθυντών έχει μια περισσότερο θετική επίδραση στην απόδοση στην εργασία των εργαζομένων με χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη. Η παρέμβασή τους ώστε να διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους και η καθοδήγησή τους ώστε να έχουν υψηλές προσδοκίες για τον εαυτό τους, οδηγεί σε αύξηση της αυτοπεποίθησής τους που τους οδηγεί να δρουν πιο ανεξάρτητα και

δημιουργικά, αύξηση της αντοχής τους και μεγιστοποίηση της ικανότητας συνεργασίας τους με τους συναδέλφους και το ευρύτερο περιβάλλον της επιχείρησης, δημιουργώντας θετικές αλληλεπιδράσεις μέσα στην επιχείρηση (Sy T. et al, 2006, p.463).

Ένας ψυχολόγος σε πανεπιστήμιο της Φλόριντα, ο Tim Judge, και οι συνεργάτες του, έχουν δείξει ότι στη συντριπτική πλειοψηφία τους, άνθρωποι που νιώθουν ότι ελέγχουν τα γεγονότα στη ζωή τους περισσότερο απ' ό,τι αυτά ελέγχουν τους ίδιους και έχουν αυτοπεποίθηση ως προς τις ικανότητές τους, καταλήγουν να έχουν καλύτερα αποτελέσματα σε σχεδόν κάθε σημαντικό μέτρο αξιολόγησης της απόδοσής τους στην εργασία. Μετά από έρευνες που διεξήγαγαν, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι αυτοί οι υπάλληλοι μπορούν να πουλήσουν υπηρεσίες ή προϊόντα καλύτερα από άλλους υπαλλήλους, προσαρμόζονται ευκολότερα όταν τους ανατίθεται μια εργασία σε ξένη χώρα καθώς επίσης και το ετήσιο εισόδημα τους μπορεί να είναι κατά μέσο όρο 50 με 150% μεγαλύτερο από το αντίστοιχο εισόδημα των εργαζομένων που δεν κατάφεραν να ελέγξουν τη μοίρα της καριέρας τους (Dr Travis Bradberry⁶).

Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης παρουσιάζεται ιδιαίτερα σημαντικός και για την ηγεσία. Οι ηγέτες είναι αυτοί που κινητοποιούν τους υπαλλήλους τους ώστε να εκτελέσουν αποτελεσματικά την εργασία τους. Ο Goleman υποστήριξε ότι η ανικανότητα των ηγετών στο διαπροσωπικό επίπεδο έχει αρνητική επίδραση στην επίδοση του προσωπικού γιατί χάνεται χρόνος, δημιουργούνται εντάσεις μεταξύ τους, οι υπάλληλοι χάνουν το κίνητρο για αφοσίωση στην εργασία και προκαλείται επιθετικότητα και αδιαφορία (Goleman,1998). Για να χειριστεί αποτελεσματικά πολύπλοκες συναισθηματικές καταστάσεις, ένας ηγέτης θα πρέπει να εμπνέει εμπιστοσύνη, να ακούει προσεκτικά τους υπαλλήλους και να είναι σε θέση να πείσει και να προωθήσει μια πρόταση ή αλλαγή.

Έρευνες σε μεγάλες επιχειρήσεις όπως η IBM, η Volvo και η PepsiCo, έχουν δείξει τη μεγάλη σημασία των δεξιοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η μοναδική γνωστική ικανότητα που διέκρινε τα διακεκριμένα στελέχη από τους υπόλοιπους ήταν η ευρύτητα της σκέψης τους, δεξιότητα που επιτρέπει στον ηγέτη να ξεχωρίζει τις σημαντικές πληροφορίες και να τις διαχειρίζεται με στρατηγικό τρόπο. Πέραν αυτού, καμία άλλη διανοητική ή

⁶ Talentsmart.com, από το άρθρο "Using anxiety to fuel performance with EQ"

ικανότητα εξειδίκευσης δεν έδειξε ότι επιδρά με θετικό τρόπο στην επιτυχία του ηγέτη, ξεχωρίζοντάς τον από τους υπόλοιπους. Αντίθετα, η συναισθηματική νοημοσύνη ήταν ο σημαντικότερος λόγος για τη διαφοροποίηση των καλών από τους μέτριους ηγέτες. Οι δεξιότητες που ξεχώρισαν στους καλούς ηγέτες ήταν η επιρροή, οι ηγετικές τους ικανότητες, η αυτοπεποίθηση και η τάση τους για επίτευξη. Τα στοιχεία έδειξαν ότι περίπου το 90% της επιτυχίας των ηγετών αποδίδεται στην υψηλή τους συναισθηματική νοημοσύνη (Goleman, 1998). Ένας ηγέτης εκμεταλλεύεται αποτελεσματικά αυτή τη δύναμη όταν είναι διορατικός, ελέγχει τα συναισθήματά του, καταβάλλει προσπάθεια να κατανοήσει τις απόψεις και τα συναισθήματα των γύρω του και βλέπει τα πράγματα από τη δική τους οπτική γωνία, ελέγχει τις δικές του προκαταλήψεις και δεν τις αφήνει να επηρεάζουν την κρίση του για τις ικανότητες των άλλων. Όλα αυτά απαιτούν κοινωνική νοημοσύνη. Η σύνδεση ανάμεσα στην κοινωνική νοημοσύνη και την απόδοση έχει μεγάλη σημασία. Το 50%-70% της απόδοσης αντιστοιχεί στο πως νιώθουν οι εργαζόμενοι για το εργασιακό κλίμα της εταιρίας που εργάζονται. Ο υπεύθυνος γι' αυτό το κλίμα είναι μόνο ο εργοδότης. Σε μια υψηλά ανταγωνιστική αγορά η διαφορά στην απόδοση ανάμεσα στις εταιρίες που κερδίζουν και σε αυτές που χάνουν μπορεί να είναι μόλις 1%. Επομένως ο αποφασιστικός παράγοντας που καθορίζει την επιτυχία ή την αποτυχία στην αγορά είναι το συναισθηματικό κλίμα που επικρατεί στον εργασιακό χώρο. Ο Goleman αναφέρει κάποια παραδείγματα για το πώς η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να δώσει αμέσως αποτελέσματα. Αναφέρει την περίπτωση ενός Αμερικανού Διοικητή στο Ιράκ, που μετέτρεψε τις απειλές ενός όχλου σε γέλια, όταν διέταξε τους στρατιώτες του να γονατίσουν, να χαμηλώσουν τα όπλα τους και να χαμογελάσουν, αποτρέποντας έτσι μια πιθανή θανάσιμη σύγκρουση (Ασφαλιστικό Μάρκετινγκ, 2012).

Η ενσυναίσθηση στην ηγεσία βοηθάει στο να κατανοούν τις ανάγκες του προσωπικού για ανάπτυξη και εξέλιξη, με σκοπό να συνδράμουν σε αυτήν, τόσο με την ανατροφοδότηση όσο και με την εκπαίδευση και καθοδήγησή τους, ώστε να βελτιώσουν τις δεξιότητες του κάθε ατόμου ανάλογα με τις ανάγκες του. Σε άτομα που ασχολούνται με την κύρια δραστηριότητα μιας επιχείρησης, όπως πχ. οι πωλητές, αυτή η δεξιότητα είναι πολύ σημαντική για τους προϊσταμένους τους, κυρίως όταν πρόκειται για υπαλλήλους με χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη. Η σωστή καθοδήγηση και εκπαίδευση βοηθά τους υπαλλήλους να αποδίδουν καλύτερα, νιώθουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους και δείχνουν μεγαλύτερη αφοσίωση σε αυτήν, θέτοντας πάντα στόχους κοινούς με αυτούς της επιχείρησης. Δίνοντας στους υπαλλήλους τη δυνατότητα να αναλάβουν πρωτοβουλίες και να βρουν λύσεις σε προβλήματα που αφορούν την εργασία τους

πάντα με τη σωστή καθοδήγηση, αυξάνεται η αυτοπεποίθησή τους στη λήψη αποφάσεων και η εμπιστοσύνη τους στις δυνατότητές τους. Σε ανθρώπους όπου η ικανότητα της πρωτοβουλίας δεν παρατηρείται, ο διευθυντής παίζει ουσιαστικό ρόλο στην παρακίνησή τους προκειμένου να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους.

Σύμφωνα με τον Ryback (1998), ένας συναισθηματικά νοήμων ηγέτης εκδηλώνει δέκα βασικές συμπεριφορές που τον διαφοροποιούν από τους όχι και τόσο συναισθηματικά νοήμονες ηγέτες:

1. Δεν κρατά επικριτική στάση απέναντι στους υφιστάμενούς του. Η κριτική γίνεται πάντα με εποικοδομητικά σχόλια. Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στο να πεις « Δεν κάνεις καλά τη δουλειά σου» από το να πεις « Θα έκανες καλύτερα τη δουλειά σου αν έκανες αυτό και αυτό». Το πρώτο είδος κριτικής κάνει τον άλλο να νιώθει μειονεκτικά, να νιώθει άχρηστος, σε αντίθεση με το δεύτερο το οποίο τον αναπτρώνει και τον βοηθάει να προσπαθήσει περισσότερο για καλύτερο αποτέλεσμα στη δουλειά του.
2. Διαθέτει κατανόηση για τα συναισθήματα των άλλων και χρησιμοποιεί παραδείγματα από τις δικές του εμπειρίες για να βοηθήσει τους άλλους να καταλάβουν καλύτερα τον εαυτό τους.
3. Διαθέτει ειλικρίνεια για τα συναισθήματα του και τις προθέσεις του. Είναι αυθεντικός και ευθύς και αρθρώνει στόχους ξεκάθαρα, χωρίς υποκρισία και δόλο.
4. Είναι παντού και πάντα παρών, έτοιμος να αναλάβει τις ευθύνες του και ανοιχτός στην κριτική. Ακόμα και όταν τα πράγματα δεν είναι καλά δεν κρατά ποτέ αμυντική στάση, ούτε φορτώνει τα προβλήματα στους υφισταμένους του. Αναλαμβάνει τις ευθύνες των πράξεών του και καταλήγει σε αποφάσεις αφότου έχει δώσει την ευκαιρία σε όλους τους άμεσα ενδιαφερόμενους να εκφράσουν την γνώμη τους.
5. Δίνει σημασία στη λεπτομέρεια χωρίς όμως να χάνεται σε αυτή. Πάντα επικεντρώνεται στη μεγαλύτερη εικόνα.
6. Είναι εκφραστικός και δίνει μεγάλη σημασία στην προσωπική επικοινωνία. Με το να μοιράζεται συναισθήματα και σκέψεις με συναδέλφους και υφισταμένους στον κατάλληλο χρόνο, ο ηγέτης μπορεί να δημιουργήσει μια ισχυρότερη αίσθηση ομαδικής ταυτότητας, αποδεικνύοντας ότι είναι ένα άτομο σίγουρο για τον εαυτό του, κερδίζοντας έτσι το σεβασμό και την εμπιστοσύνη της ομάδας.

7. Είναι υποστηρικτικός και κάνει τους άλλους να αισθάνονται πολύτιμοι και ότι συμβάλλουν ενεργά στην επιτυχία της εταιρίας.
8. Είναι αποφασιστικός και επιλύει συγκρούσεις γρήγορα προτού επεκταθούν περαιτέρω.
9. Διαθέτει ζήλο και απολαμβάνει την αίσθηση της δύναμης. Δεν θεωρεί ότι έχει να αποδείξει κάτι σε κάποιον, έχει ευθύνη μόνο απέναντι στον εαυτό του, στους υφιστάμενούς του και στην επιχείρησή του.
10. Έχει αυτοπεποίθηση και αφήνει στους γύρω του χώρο ν' αναπνεύσουν και να εξελιχθούν, ενθαρρύνοντάς τους να πάρουν μεγαλύτερα ρίσκα και να θέσουν υψηλότερους στόχους, αξιοποιώντας έτσι στο μέγιστο βαθμό το ταλέντο και τις δυνατότητές τους (Επιτροπική Ο.,2009).

Ο τρόπος καθοδήγησης, βέβαια, διαφέρει από χώρα σε χώρα, καθώς κάθε πολιτισμός δέχεται με διαφορετικό τρόπο ανάλογες συμπεριφορές. Για παράδειγμα, στις χώρες της Ασίας, θεωρούν προσβλητικό να κάνουν ή να δέχονται κριτική πάνω στην εργασία τους. Ο σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας μεταξύ των ανθρώπων είναι σημαντική ικανότητα για τους προϊσταμένους τμημάτων, κυρίως σε τομείς παροχής υπηρεσιών. Είναι σημαντικό να δίνουν ευκαιρίες σε διάφορους τύπους εργαζομένων, να σέβονται τους ανθρώπους με διαφορετικό κοινωνικό, πολιτισμικό και μορφωτικό επίπεδο και να δημιουργούν ένα περιβάλλον εργασίας στο οποίο θα μπορούν να προοδεύσουν διαφορετικές κατηγορίες ανθρώπων. Η έλλειψη ενσυναίσθησης των προϊσταμένων σε αυτόν τον τομέα μπορεί να μειώσει την αυτοπεποίθηση των υπαλλήλων, μειώνοντας έτσι την απόδοσή τους στην εργασία και την ικανοποίησή τους από αυτήν.

Τα αποτελέσματα που συνοψίζονται σε πολλές δημοσιεύσεις στο διαδίκτυο ή σε βιβλία δείχνουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη ενός ηγέτη είναι σημαντικός παράγοντας για τη δημιουργία ενός γόνιμου εργασιακού κλίματος που δραστηριοποιεί τους εργαζόμενους και τους ενθαρρύνει να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους. Αυτός ο ενθουσιασμός και η επιπλέον προσπάθεια συμβάλλουν μακροπρόθεσμα στην αυξημένη επιχειρησιακή απόδοση των εργαζομένων.

Πιο συγκεκριμένα, μια ανάλυση σε επιχειρηματίες 38 εταιρειών, εξέτασε τη σχέση μεταξύ της ικανοποίησης-δέσμευσης των εργαζομένων και των αποτελεσμάτων των μονάδων στην ικανοποίηση πελατών, την παραγωγικότητα, την κερδοφορία, τη διατήρηση εργαζομένων και τα εργασιακά ατυχήματα. Παρατηρήθηκε ότι οι

πρακτικές μάνατζμεντ για την ικανοποίηση επηρεάζουν καίρια την παραγωγικότητα και την κερδοφορία.

Έρευνα για τους σημαντικότερους παράγοντες διατήρησης εργαζομένων, η οποία διεξήχθη στην Αμερική το 2005 και συμμετείχαν 7600 εργαζόμενοι από διάφορες βιομηχανίες, δείχνει ότι η σύναψη σχέσεων και η συνεργασία με εξαιρετικούς ανθρώπους κατατάσσεται τρίτη στη λίστα των παραγόντων με ποσοστό 41,8%, ενώ πρώτη κατατάσσεται η ευχάριστη και προκλητική εργασία με ποσοστό 48,4%. Σε μία άλλη έρευνα διαπιστώθηκε ότι η παραμονή στην εταιρία και η παραγωγικότητα επηρεάζονται άμεσα από τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και των προϊσταμένων τους και όχι από την αμοιβή.

Στη σημερινή παγκόσμια οικονομία, όπου η περικοπές και οι συγχωνεύσεις αποτελούν συνήθη φαινόμενα, οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται για να βρουν, να προσελκύσουν, να αναπτύξουν και να διατηρήσουν το ταλέντο. Το κίνητρο για την επιλογή και διατήρηση ταλέντου είναι ισχυρό για τους εργοδότες. Επιπλέον, η αποχώρηση εργαζομένων επηρεάζει άμεσα την αποδοτικότητα της εταιρίας. Σύμφωνα με την έρευνα που χρηματοδοτήθηκε από τις Unifi Network και RoperStarch Worldwide Network Inc, η αποχώρηση εργαζομένων έχει άμεση σχέση και αρνητική επίδραση τόσο στην εξυπηρέτηση πελατών, όσο και στην ικανοποίηση. Περισσότερο από το 80% των συμμετεχόντων θεώρησε τη διατήρηση εργαζομένων κύριο πρόβλημα.

Πρόσφατη έρευνα της Consulting Tools USA διερεύνησε τη σχέση μεταξύ αποτελεσματικότητας ηγεσίας και διαφόρων οργανωσιακών αποτελεσμάτων, μεταξύ των οποίων η διατήρηση εργαζομένων, η εργασιακή ικανοποίηση, η δέσμευση εργαζομένων και το εργασιακό στρες, μέσω κάποιων ερωτηματολογίων. Οι εργαζόμενοι που θεωρούν τους ηγέτες της εταιρίας συναισθηματικά έξυπνους και αποτελεσματικούς ήταν πιο απρόθυμοι να αποχωρήσουν από την εταιρία τους επόμενους 12 μήνες, ήταν πιο αφοσιωμένοι και ικανοποιημένοι από την εργασία τους και ανέφεραν χαμηλά επίπεδα στρες σε σχέση με όσους βαθμολόγησαν τις πρακτικές ηγεσίας στο σύνολό τους ως λιγότερο αποτελεσματικές. Συνεπώς, η συγκεκριμένη μελέτη υποστηρίζει την υπόθεση ότι οι ηγέτες που διαθέτουν συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζουν σημαντικά τη δέσμευση των εργαζομένων, τις αντιλήψεις τους για το εργασιακό στρες και τις προθέσεις τους να παραμείνουν στην εταιρία (Nowach K., 2006).

B.5. Συναισθηματική νοημοσύνη και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων

Πολλοί οργανισμοί στις μέρες μας έχουν στρέψει το ενδιαφέρον τους προς τη συναισθηματική νοημοσύνη, η οποία έχει αλλάξει τον ορισμό της επιτυχίας στο χώρο εργασίας και τον έχει διευρύνει πέρα από τις νοητικές ικανότητες όπως ο δείκτης νοημοσύνης. Όπως ο Goleman (1998) έχει επισημάνει, δεν κρινόμαστε μόνο από το πόσο έξυπνοι είμαστε ή από την εκπαίδευση και την εξειδίκευσή μας, αλλά και από το πόσο καλά διαχειριζόμαστε τον εαυτό μας και τους γύρω μας. Αυτή είναι η νέα δεξιότητα που όλο και περισσότερο αξιολογείται για αποφάσεις όπως η επιλογή προσωπικού, η διατήρηση ή η απόλυσή του και η ενδεχόμενη προαγωγή του.

Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει σημαντικά συσχετιστεί με πληθώρα θετικών αποτελεσμάτων στους οργανισμούς, όπως η επίλυση συγκρούσεων, η ικανοποίηση στη δουλειά, η σωστή οργανωσιακή συμπεριφορά, μάθηση και δέσμευση. Αντιπροσωπεύει ένα σύνολο από ικανότητες που πριν αγνοούνταν από τους οργανισμούς αλλά τώρα θεωρούνται ως η αιτία που πολλοί άνθρωποι είναι πετυχημένοι και αποτελεσματικοί στην εργασία τους. Οι επιχειρήσεις εξαρτώνται από ανθρώπους για την παραγωγή των προϊόντων τους και την προσφορά των υπηρεσιών τους, και οι άνθρωποι ως το πιο σημαντικό κεφάλαιο των οργανισμών έχουν δυνατότητες να μάθουν, να αναπτύξουν και να βελτιώσουν την επίδοσή τους (Farnia, F. et al,2016, σελ.90-91). Γι' αυτό οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον το οποίο θα ενθαρρύνει, θα δίνει κίνητρα στους εργαζομένους για δέσμευση και υψηλή παραγωγικότητα. Τέτοιοι χώροι εργασίας χρειάζονται ανθρώπους με συναισθηματική νοημοσύνη που είναι ικανοί να αναγνωρίζουν, να διαχειρίζονται και να εστιάζουν τα συναισθήματά τους αποτελεσματικά, και να αντιμετωπίζουν τις απαιτήσεις της καθημερινότητας με επιτυχία. Επομένως, υπάρχει ανάγκη να επενδύσουν στους ανθρώπους διαμέσου της παρέμβασης της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ωστόσο είναι καθήκον του τμήματος ανθρώπινων πόρων να βελτιώσει την εικόνα της επιχείρησης, ξετυλίγοντας τις γνώσεις των υπαλλήλων της (Farnia F. et al,2016,σελ.95).

Μετά από ανάλυση πολλών μελετών για το κατά πόσο η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να προβλέψει αξιόπιστα τα διάφορα αποτελέσματα της εργασιακής απόδοσης, το βασικό συμπέρασμα ήταν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί αρκετά καλό δείκτη πρόβλεψης της αποδοτικότητας και της επιτυχίας στην εργασία, σε σχέση με τις υπόλοιπες πρακτικές επιλογής προσωπικού, όπως οι συνεντεύξεις,

τα τεστ προσωπικότητας και τα κέντρα αξιολόγησης. Το είδος του τεστ που θα χρησιμοποιηθεί κάθε φορά για την αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης εξαρτάται από τις ανάγκες και το σκοπό της κάθε επιχείρησης. Λόγω της ευαισθησίας και της πολυπλοκότητας του δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης, καθώς έχουμε να κάνουμε με συναισθήματα, τα τεστ αυτά θα πρέπει να χρησιμοποιούνται με επαγγελματισμό ώστε να μην έχουν επιβλαβείς για τον αξιολογούμενο συνέπειες (Farnia F. et al,2016,σελ.104).

Σχετικά με την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης σε έναν οργανισμό, υπάρχει διχογνωμία σχετικά με τον αν μόνο τους τα εκπαιδευτικά προγράμματα βοηθούν την ανάπτυξή της. Έρευνες έχουν δείξει ότι τα προγράμματα που εφαρμόζονται για την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης καλύπτουν εν μέρη τις δεξιότητες που είναι απαραίτητες για την επιτυχία στο χώρο εργασίας, όπως την αυτοεπίγνωση, την αναγνώριση των συναισθημάτων, την κοινωνική επίγνωση, τις κοινωνικές δεξιότητες και την ενσυναίσθηση. Όμως δεξιότητες όπως η αυτοδιαχείριση, η διαχείριση του στρες και ο αυτοέλεγχος δεν εμφανίζονται πουθενά (Opengart, 2007).

Μία μελέτη του Thory (2013) σχετικά με το κατά πόσο τα εκπαιδευτικά προγράμματα ωφελούν τους διευθυντές ώστε να αναπτύξουν δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης, έδειξε ότι οι περισσότεροι από αυτούς εφαρμόζαν στο χώρο εργασίας τις στρατηγικές που είχαν μάθει σχετικά με τη διαχείριση των συναισθημάτων, συνδυάζοντας και προσαρμόζοντας αυτές στις δικές τους ανάγκες. Αυτές οι στρατηγικές χρησιμοποιήθηκαν επανειλημμένα κατά τη διάρκεια διαπροσωπικών συγκρούσεων, διαπροσωπικών αλληλεπιδράσεων, οργανωσιακών αλλαγών και μεγάλου φόρτου εργασίας.

Ο Charke (2006) ανακάλυψε μετά από μια σειρά ερευνών ότι η καθημερινή αλληλεπίδραση παίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης μεταξύ των ανθρώπων και συμπέρανε ότι η μεγιστοποίηση των δυνατοτήτων αλληλεπίδρασης στο χώρο εργασίας μπορεί να είναι μια αποτελεσματική στρατηγική ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης. Επίσης, παρατήρησε ότι η συνεχής συμμετοχή σε ομαδικές εργασίες σε συνδυασμό με εκπαιδευτικά προγράμματα συναισθηματικής νοημοσύνης θα μπορούσαν να οδηγήσουν στη σημαντική βελτίωσή της (Charke, 2010). Είναι επίσης σημαντικό να σημειωθεί ότι χρειάζεται χρόνος ώστε οι νέες διδαγμένες δεξιότητες να εφαρμοστούν εξ ολοκλήρου στον χώρο εργασίας και να διατηρηθούν.

Λαμβάνοντας υπ' όψιν τη συνεισφορά της συναισθηματικής νοημοσύνης στην απόδοση στην εργασία, οι υπεύθυνοι ανθρώπινων πόρων ενθαρρύνονται να εφαρμόζουν εκπαιδευτικά προγράμματα ανάπτυξης της στους υπαλλήλους τους, ώστε να γίνουν πιο παραγωγικοί, ιδιαίτερα όταν εργάζονται σε θέσεις που απαιτούνται υψηλά επίπεδα δεξιοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως σε διευθυντικές θέσεις ή εργασίες παροχής υπηρεσιών (Farnia F. et al,2016,σελ.106). Σημαντικός παράγοντας είναι στα προγράμματα να συμπεριλαμβάνονται ομαδικές δραστηριότητες καθώς έχουν αναφερθεί να διευκολύνουν την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι υπεύθυνοι ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να λαμβάνουν υπ' όψιν τους το εργασιακό υπόβαθρο και τη θέση που κατείχαν οι εργαζόμενοι που παίρνουν μέρος σε ασκήσεις ανάπτυξης συναισθηματικής νοημοσύνης, καθώς κάθε θέση εργασίας απαιτεί διαφορετικά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης και διαφορετικές ανάγκες μάθησης. Επίσης, θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί ώστε να προστατεύσουν τους υπαλλήλους τους από την πρόκληση αρνητικών συνεπειών στην ανάπτυξη της καριέρας τους και τις ευκαιρίες προώθησής τους, οι οποίες είναι αποτέλεσμα των τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης.

Οι επιχειρήσεις που κατανοούν και ανταποκρίνονται τόσο στις ιδιαιτερότητες του επιχειρηματικού περιβάλλοντος όσο και στις βασικές ανάγκες των ανθρώπων υπερτερούν κατά 30% με 40% των ανταγωνιστών τους. Υπάρχει μια ποικιλία προσεγγίσεων, οι οποίες σε συνδυασμό με την ανάπτυξη της συναισθηματικής τους νοημοσύνης μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τους υπεύθυνους ανθρώπινων πόρων ώστε να επηρεάσουν το ηθικό, τη διατήρηση και την ικανοποίηση των εργαζομένων:

- Συλλογή ανατροφοδότησης για αναπτυξιακούς σκοπούς από την ανώτερη ηγετική ομάδα, τους άμεσα ενδιαφερόμενους και τους εσωτερικούς/εξωτερικούς μετόχους.
- Εκπόνηση ανάλυσης για τις περιοχές ανάπτυξης της ανώτερης ηγετικής ομάδας, μέσω της χρήσης συνεντεύξεων ή εργαλείων ανατροφοδότησης από πολλαπλές πηγές.
- Διεξαγωγή ετήσιων ερευνών δέσμευσης εργαζομένων προκειμένου να εντοπιστεί τι χρειάζεται να αλλάξει σχετικά με τις πολιτικές, τις διαδικασίες, τα συστήματα και τις πρακτικές διοίκησης, ώστε να αυξήσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων.

- Διαρκής διαχείριση της απόδοσης των ταλαντούχων εργαζομένων, που όμως δεν είναι ιδιαίτερα αποδοτικοί.
- Δημιουργία ομάδων για την αύξηση της συμμετοχής των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, επίλυσης προβλημάτων και σχεδιασμού.
- Ανάλυση των συνεντεύξεων αποχώρησης προκειμένου να εντοπιστούν οι τάσεις των μετακινήσεων και να αναπτυχθούν στρατηγικές για τη διατήρηση των ταλαντούχων εργαζομένων.
- Εφαρμογή πρακτικών εξισορρόπησης προσωπικής και επαγγελματικής ζωής (τηλεργασία, ευέλικτο ωράριο), ώστε να αυξηθεί η δέσμευση των εργαζομένων.

Βιβλιογραφία Β' μέρους

1. Bradberry, T. & Greaves, J. (2006), «*Συναισθηματική Νοημοσύνη: Το Απλό Βιβλίο*», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
2. Bradberry, T. (2015), "Why you need emotional intelligence to succeed", Talentsmart.com.
3. Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990), "Emotional Intelligence", *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.
4. Van, Rooy D. L. & Viswesvaran, C. (2004), "Emotional intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net", *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 71-95.
5. Πλατσιδου, Μ. (2010), «*Η συναισθηματική Νοημοσύνη: Θεωρητικά μοντέλα, τρόποι μέτρησης και εφαρμογές στην εκπαίδευση και την εργασία*», Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα.
6. Mayer, J. D., Caruso, D. R. & Salovey, P. (1999), "Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence", *Intelligence*, 27(4), 267-298.
7. Goleman, D. (1998), «*Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας*», Εκδόσεις Πεδίο 2011(μτφ).
8. Petrides, K. V. & Furnham, A. (2000), "On the dimensional structure of emotional intelligence", *Personality and Individual Differences*, 29(2), 313-320.
9. Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R. & Sitarenios, G. (2001), "Emotional intelligence as a standard intelligence", *Emotion*, Vol 1, No 3, 232-242.
10. Mayer, J. D. (2002), "MSCEIT: Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test", Toronto, Canada: Multi-Health Systems.

11. BarOn, R. (2006), "The BarOn model of emotional-social intelligence (ESI)", *Psicothema*, 18, supl., 13-25.
12. Goleman, D. (2001), "An EI-based theory of performance", *From the book: "The Emotionally Intelligent Workplace: How to select for, measure and improve Emotional Intelligence in individuals, groups and organizations"*, 27-44, Edited by: Cary Cherniss and Daniel Goleman.
13. Ιορδάνογλου, Δ. (2008), «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις-Νέες τάσεις και πρακτικές», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
14. Boyatzis, R., Goleman, D., Rhee, K. (1999), "Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the emotional competency inventory (ECI)", prepared from Reuven Bar-On and James D.A. Parker, *Handbook of emotional intelligence*, San Francisco: Jossey Bass.
15. Petrides, K. V. & Furnham, A. (2001), "Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies", *European Journal of Personality*, 15(6), 425-448.
16. Petrides, Konstantin, Vasily, Juan, Carlos, Pérez-González, and Adrian, Furnham (2007), "On the criterion and incremental validity of trait emotional intelligence", *Cognition and Emotion*, 21.1, 26-55.
17. Petrides, K. V. (2009), "Psychometric properties of the trait emotional intelligence questionnaire (TEIQue)", *Assessing Emotional Intelligence*, 85-101, Springer US.
18. Andrei, F., Siegling, A. B., Aloe, A. M., Baldaro, B. & Petrides, K. V. (2016), "The incremental validity of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue): A systematic review and meta-analysis", *Journal of Personality Assessment*, 98(3), 261-276.
19. Zhang, R., Redfern, K., Newman, M. A. & Ferreira-Meyers, K. (2016), "If You Are Emotionally Intelligent: The effects of customer-related social stressors on counterproductive work behavior for front-line service

- employees”, *International Journal of Selection and Assessment*, 24(3), 260-271.
20. Sy, T., Tram S. & O’Hara, L. A. (2006), “Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance”, *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 461-473.
21. Sony, M. & Mekoth, N. (2016), “The relationship between emotional intelligence, frontline employee adaptability, job satisfaction and job performance”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 20-32.
22. Bradberry, T. & Lac D., Su, M.S. (2008), “Emotional intelligence and job function”, talentsmart.com.
23. Dr travis Bradberry, “Using anxiety to fuel performance with EQ”, talentsmart.com.
24. Επιτροπάκη, Όλγα (2009), «Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη: Πολυτέλεια ή Αναγκαιότητα;», <http://www.alba.edu.Gr/upload/epitrpress.pdf>
25. Nowack, K. (2006), «Συναισθηματική Νοημοσύνη: Μόδα ή Ουσία;», *Hr Trends*.
26. Farnia, F. & Nafukho, F. M. (2016), “Emotional intelligence research within human resource development scholarship”, *European Journal of Training and Development*, 40(2), 90-110.
27. Opengart, R. (2007), “Integrative literature review: emotional intelligence in the k-12 curriculum and its relationship to American workplace needs: a literature review”, *Human Resource Development Review*, 6(4), 442-458.
28. Thory, K. (2013), “Teaching managers to regulate their emotions better: Insights from emotional intelligence training and work-based application”, *Human Resource Development International*, 16(1), 4-21.

29. Clarke, N. (2006), "Developing emotional intelligence through workplace learning: Findings from a case study in healthcare", *Human Resource Development International*, 9(4), 447-465.
30. Clarke, N. (2010), "Developing emotional intelligence abilities through team-based learning", *Human Resource Development Quarterly*, 21(2), 119-138.

Διαδικτυακοί τόποι

1. www.talentsmart.com
2. <http://www.psychometriclab.com>
3. Asfalistikomarketing.gr (2012), «Συναισθηματική Νοημοσύνη: Πως σας μετατρέπει σε έναν επιτυχημένο ηγέτη», τεύχος 9.

Γ' ΜΕΡΟΣ - Μελέτη Περίπτωσης σε ελληνική επιχείρηση λιανικού εμπορίου

Γ.1. Η συναισθηματική νοημοσύνη των πωλητών

Σύμφωνα με τη θεωρία, όπως αναλύθηκε παραπάνω, η συναισθηματική νοημοσύνη παίζει καθοριστικό ρόλο στην επίδοση κάθε υπαλλήλου. Στην περίπτωση των πωλητών, όπου αναφέρεται και η έρευνα, η συναισθηματική νοημοσύνη τους παίζει τον σημαντικότερο ρόλο στην δημιουργία μακροχρόνιας σχέσης με τους πελάτες και συνεπώς στην αύξηση των πωλήσεων.

Κάθε πωλητής ξέρει πολύ καλά ότι ο πελάτης χρειάζεται πέντε βήματα για να ολοκληρώσει την αγορά ενός προϊόντος:

1. Να χτιστεί η σχέση πωλητή με πελάτη
2. Να βρει τι ανάγκες έχει
3. Να βρει τα προϊόντα που του ταιριάζουν
4. Να ξεπεράσει τα εμπόδια που πιθανόν να εμποδίζουν την αγορά
5. Να ζητήσει την αγορά του προϊόντος

Τα πέντε αυτά βήματα ακούγονται λίγα και εύκολα, όμως πολλές φορές η αλληλεπίδραση μεταξύ του πωλητή και του πελάτη κάνει τα πράγματα πιο δύσκολα απ' ότι φαίνονται και αυτό προκύπτει από την επίδραση των συναισθημάτων των δύο πλευρών πάνω στην πώληση. Υπάρχουν μέρες που και οι πωλητές νιώθουν εκνευρισμένοι, αγχωμένοι, ενοχλημένοι από κάτι. Όταν δεν μπορέσουν να ελέγξουν αυτό το συναίσθημα, τότε υπάρχει πιθανότητα αυτό να επηρεάσει αρνητικά την πώληση. Αντίθετα, σε μια καλή του μέρα, ένας πωλητής είναι αισιόδοξος, υπομονετικός και ενεργητικός ώστε να πετύχει κάθε πώληση. Παρόμοια, και οι πελάτες μπορεί να βιάζονται, να είναι σκεπτικοί και διστακτικοί στο να προχωρήσουν στην αγορά ενός προϊόντος ή ακόμα να εκφράζουν υπερβολικό ενθουσιασμό. Όταν ρωτήθηκαν επαγγελματίες πωλητές πως αντιδρούν στις άσχημες μέρες τους, απάντησαν με τους εξής τρεις τρόπους: το 52% αυτών μιλούσαν πιο γρήγορα και δυνατά, το 18% πιο χαμηλόφωνα και αργά, ενώ στο 30% αποσπάστηκε η προσοχή τους. Καμία από αυτές τις αντιδράσεις δεν βοηθάει την πώληση. Αυτό που κάνει την πώληση είναι η σχέση. Οι πελάτες ψάχνουν τους πωλητές που θα διαβάσουν και θα καταλάβουν τις ανάγκες τους, κάποιον που θα εμπιστευτούν και κάποιον που θα επικεντρώνεται σε αυτούς και όχι στον εαυτό του. Οι πωλητές θα πρέπει να έχουν

την ικανότητα να ξεπερνούν τα συναισθηματικά εμπόδια κατά τη διαδικασία της πώλησης, τόσο τα δικά τους όσο και των πελατών. Ο επιτυχημένος πωλητής πρέπει να έχει συναισθηματική νοημοσύνη.

Αυτοί οι επαγγελματίες πωλητές που μπορούν να εντοπίσουν τα συναισθήματά τους όταν συμβαίνουν, τα καταλαβαίνουν και τα χειρίζονται καλά, είναι αυτοί που καταφέρνουν να διαχειρίζονται το πρόγραμμά τους σωστά, παραμένουν θετικοί όταν οι πελάτες τους δεν είναι και καταφέρνουν να κάνουν πωλήσεις όταν οι άλλοι το βρίσκουν δύσκολο. Οι ικανότητες της αυτογνωσίας και αυτοδιαχείρισης βοηθούν τους πωλητές να μην σχηματίζουν το επόμενο βήμα τους την ώρα που ο πελάτης μιλάει. Αυτοί οι πωλητές θα γίνουν εξαιρετικοί ακροατές και θα ακούσουν τι πραγματικά λέει ο πελάτης. Οι καλές προσωπικές ικανότητες, το πρώτο μισό της υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης, θα βοηθήσει τους πωλητές να αυτοπαρακινηθούν, θα τους αποτρέψει από το να ξεφύγουν από τη σωστή πορεία και θα τους δώσει την αυτοπεποίθηση να ζητήσουν την πώληση.

Οι κοινωνικές δεξιότητες, το δεύτερο μισό της υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης, βοηθάει τους πωλητές να σχηματίσουν και να δυναμώσουν αυθεντικές σχέσεις με τους πελάτες τους. Οι πωλητές όχι μόνο δένονται γρηγορότερα με τους πελάτες μαθαίνοντας να επικοινωνούν μαζί τους αποτελεσματικά, αλλά γίνεται και πιο ενδιαφέρον γι' αυτούς να μάθουν τι ενδιαφέρει τους πελάτες τους και γιατί. Οι κοινωνικές δεξιότητες δίνουν την δυνατότητα στους πωλητές να γνωρίσουν το στυλ προσωπικότητας του κάθε πελάτη. Ένας πωλητής με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη χτίζει σχέσεις εμπιστοσύνης με τον πελάτη καθώς καταλαβαίνει και αντιμετωπίζει τους δισταγμούς του, είναι ικανός να διαβάσει όχι μόνο ότι λέγεται αλλά και πώς το λέει ο πελάτης ή ακόμα και ότι δεν λέγεται. Ξέρει κάθε βήμα για να συγκεντρώσει περισσότερες και καλύτερες πληροφορίες για τον πελάτη. Αναγνωρίζει τότε είναι η κατάλληλη στιγμή να ζητήσει την πώληση ενός προϊόντος καθώς οι ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης τον έχουν εξοπλίσει με το επίπεδο της κομψότητας που χρειάζεται για να γίνει ένας λαμπρός επαγγελματίας πωλητής – ένας πελατοκεντρικός πωλητής. Αυτά τα πράγματα είναι που σχηματίζουν βαθιές και μακροπρόθεσμες σχέσεις με τους πελάτες (Greaves J.⁷).

⁷ www.talentsmart.com, από το άρθρο “ How emotional intelligence boosts sales”

Γ.2. Περίληψη έρευνας

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στην εταιρία ΒΑΡΔΑΣ ΑΕΒΕΕ, μια ελληνική επιχείρηση λιανικής πώλησης ετοιμών ενδυμάτων και συγκεκριμένα στους πωλητές της. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο αυτοαναφοράς του Πετρίδη στην τελευταία του έκδοση. Στην έρευνα εξετάστηκε η συναισθηματική νοημοσύνη των πωλητών της εταιρίας, μετρώντας τους παράγοντες που την επηρεάζουν. Στόχος ήταν να δούμε κατά πόσο η θεωρία επαληθεύεται στην πράξη, καθώς και τι αποφάσεις θα πρέπει να πάρει το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ώστε να αυξηθεί η αποδοτικότητα του προσωπικού, εκπληρώνοντας παράλληλα και τις ανάγκες του, με μακροπρόθεσμη θετική επίδραση στους στόχους της εταιρίας. Το δείγμα ήταν μικρό, παρόλ' αυτά η θεωρία επαληθεύτηκε σε πολλά σημεία.

Γ.3. Λίγα λόγια για την εταιρία

Η εταιρία ΒΑΡΔΑΣ ΑΕΒΕΕ είναι μια ελληνική επιχείρηση λιανικής πώλησης ενδυμάτων. Η εταιρία δραστηριοποιείται στο χώρο από το 1934. Σήμερα έχει στην κατοχή της 23 φυσικά καταστήματα, 21 στην Αττική και 2 στη Θεσσαλονίκη, δραστηριοποιείται σε όλη την Ελλάδα εμπορεύοντας υποδήματα σε χονδρική πώληση και διαθέτει επίσης ένα ηλεκτρονικό κατάστημα το οποίο έκανε την εμφάνισή του το 2016. Εισάγει ενδύματα και υποδήματα από τις χώρες της Γαλλίας, της Ιταλίας, της Γερμανίας καθώς επίσης και από την Αμερική. Ο αριθμός των εργαζομένων είναι 163 άτομα, 70 άνδρες και 93 γυναίκες, εκ των οποίων οι 34 είναι διοικητικοί υπάλληλοι, οι 13 εργατοτεχνικό προσωπικό και οι υπόλοιποι 116 εργάζονται στον τομέα της πώλησης. Στον τομέα της πώλησης ανήκει το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων, όντας το 71,16% του συνολικού προσωπικού.

Γ.4. Υποθέσεις

Για τις ανάγκες της έρευνας και βασιζόμενοι στις θεωρητικές μελέτες, έγιναν κάποιες υποθέσεις, οι οποίες κάποιες επαληθεύτηκαν σε μεγαλύτερο βαθμό και κάποιες σε μικρότερο μετά την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Οι υποθέσεις ήταν οι εξής:

1. Η συναισθηματική νοημοσύνη αυξάνεται με την ηλικία.

Αυτή η θεωρία υποστηρίχθηκε θερμά τόσο από τον Mayers και τον Goleman όσο και από πολλούς άλλους αναλυτές της συναισθηματικής νοημοσύνης και έχει επαληθευτεί από πολλές έρευνες του παρελθόντος. Όσο αυξάνεται η ηλικία, αυξάνονται και οι εμπειρίες της ζωής, οι γνώσεις που παίρνουμε από κάθε είδους δραστηριότητα, με αποτέλεσμα να αποκτούμε μεγαλύτερη συναισθηματική νοημοσύνη, γνωρίζοντας καλύτερα τον εαυτό μας και τις ανάγκες μας, ώστε να τον διαχειριζόμαστε με αποτελεσματικό τρόπο.

2. Η συναισθηματική νοημοσύνη αυξάνεται με την εμπειρία.

Η συναισθηματική νοημοσύνη αυξάνεται τόσο με την ηλικία, όσο και με την εμπειρία, καθώς όπως υποστηρίχθηκε, είναι κάτι που διδάσκεται και μαθαίνεται με το χρόνο και τις εμπειρίες που αποκτούμε τόσο στον προσωπικό τομέα όσο και στον επαγγελματικό και κοινωνικό τομέα. Στον επαγγελματικό τομέα, η εμπειρία βοηθάει στο να καταλαβαίνουμε με περισσότερη ευκολία τις ανάγκες του πελάτη και να τον εξυπηρετούμε με τρόπο που θα μεγιστοποιείται η απόδοση και τα κέρδη της εταιρίας και ο πελάτης θα μένει ικανοποιημένος. Όσο η συναισθηματική μας νοημοσύνη αυξάνεται τόσο περισσότερες κοινωνικές και επικοινωνιακές δεξιότητες αποκτούμε.

3. Όσο μεγαλύτερη συναισθηματική νοημοσύνη, τόσο μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία.

Οι υπάλληλοι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι πιθανό να έχουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία τους καθώς είναι πιο ικανοί να ελέγχουν τα συναισθήματά τους από τους υπαλλήλους με χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη. Για παράδειγμα, οι υπάλληλοι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν να αναγνωρίσουν συναισθήματα στρες ή ενόχλησης και συνεπώς να ελέγξουν τα συναισθήματά τους για να τα μειώσουν. Έχουν την ικανότητα να εκτιμούν και να χειρίζονται ακόμα και τα συναισθήματα των άλλων, κάτι που τους βοηθάει στην θετική αλληλεπίδραση σε ομαδικές εργασίες. Αντίθετα, υπάλληλοι με χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη δεν έχουν αρκετό έλεγχο και επίγνωση των συναισθημάτων τους,

επιδεινώνοντας τα επίπεδα του στρες σε μια δύσκολη κατάσταση και μειώνοντας τα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία τους.

4. Όσο πιο μεγάλη συναισθηματική νοημοσύνη, τόσο μεγαλύτερη απόδοση στην εργασία.

Όπως πολλοί αναλυτές έχουν υποστηρίξει, η απόδοση των υπαλλήλων επηρεάζεται από την ικανότητά τους να χρησιμοποιούν συναισθήματα για να προωθούν την απόδοση και την εμφάνισή τους. Οι εργαζόμενοι θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν τόσο θετικά όσο και αρνητικά συναισθήματα για να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Για παράδειγμα, θετικά συναισθήματα όπως ο ενθουσιασμός θα βοηθούσαν στο να παρέχουν καλύτερη εξυπηρέτηση στους πελάτες ή να ολοκληρώσουν την εργασία που τους έχει ανατεθεί. Αντίστοιχα, αρνητικά συναισθήματα, όπως το άγχος, θα βοηθούσαν στην έγκαιρη ολοκλήρωση μιας εργασίας και στην μεγαλύτερη αφοσίωσή τους. Οι υπάλληλοι με μεγαλύτερη συναισθηματική νοημοσύνη θα ήταν πιο ικανοί να χειριστούν τόσο τα δικά τους όσο και τα συναισθήματα των άλλων για να προάγουν πιο θετικές αλληλεπιδράσεις, το οποίο θα οδηγούσε σε συμπεριφορές που συμβάλλουν στην καλύτερη απόδοση.

Γ.5. Μεθοδολογία έρευνας

Γ.5.1. Διαδικασία και δείγμα

Για τους σκοπούς της έρευνας χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο αυτοαναφορών, το Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue, v. 1.50⁸) στην τελευταία του έκδοση και στην πλήρη μορφή του, το οποίο κατασκεύασαν όπως αναφέρθηκε στη θεωρία, οι Petridis και Fernman για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης ως χαρακτηριστικό γνώρισμα. Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 153 ερωτήσεις, οι οποίες αντιπροσωπεύουν τα δεκαπέντε χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης ως χαρακτηριστικό γνώρισμα, με περίπου δέκα ερωτήσεις να αντιπροσωπεύει το κάθε χαρακτηριστικό (παράρτημα Β'). Σε αντίθεση με πολλά τεστ αυτοαναφορών, τα οποία βγάζουν τα επιθυμητά αποτελέσματα σε θεωρητική και ψυχομετρική βάση, το TEI-Que χαρακτηρίζεται από αυστηρή θεωρητική και ψυχομετρική βάση.

⁸ www.psychometriclab.com

Τα δεκατρία από τα δεκαπέντε χαρακτηριστικά, όπως αναφέρονται στο θεωρητικό μέρος της θεωρίας, σχετίζονται με τέσσερις έμμεσους παράγοντες: την ευζωία, τον αυτοέλεγχο, την συναισθηματικότητα και την κοινωνικότητα (Πίνακας Γ.1.), ενώ τα υπόλοιπα δύο, η προσαρμοστικότητα και η αυτοπαρακίνηση, συμβάλλουν άμεσα στο συνολικό αποτέλεσμα της συναισθηματικής νοημοσύνης ως χαρακτηριστικό γνώρισμα, χωρίς να σχετίζονται με κάποιον ειδικό παράγοντα (Σχήμα Γ.1) (Petridis Κ.Υ.,2009).

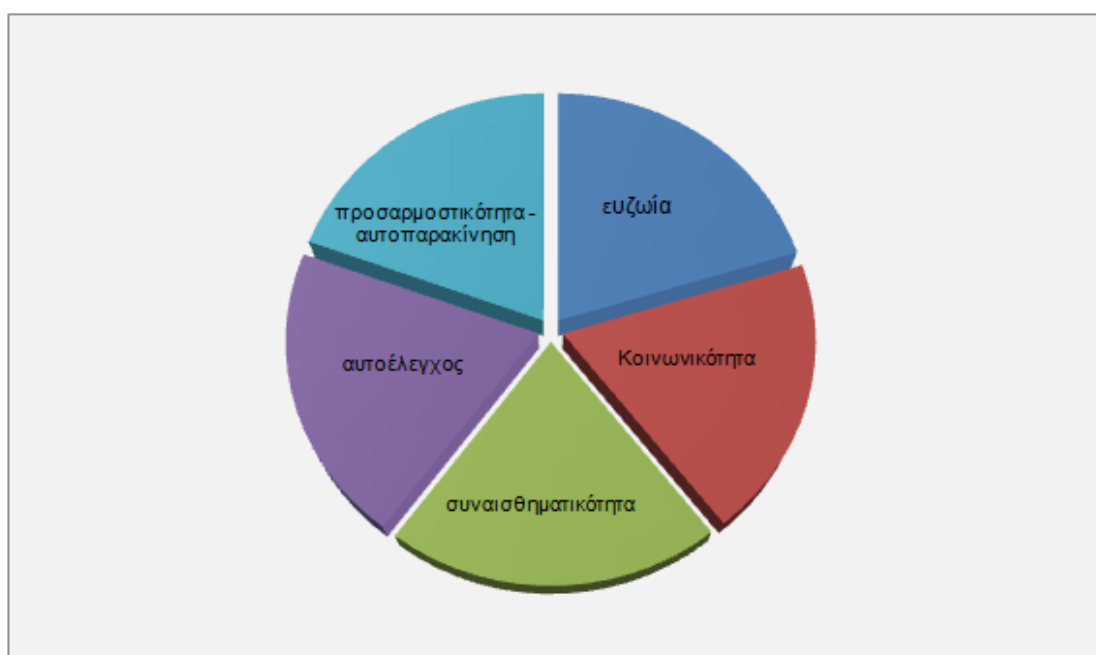
Πίνακας Γ1.

Τα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης ανά παράγοντα

<i>Ευζωία</i>	<i>Κοινωνικότητα</i>
1. Ευτυχία	1. Διαχείριση συναισθημάτων
2. Αισιοδοξία	2. Αποφασιστικότητα
3. Αυτοεκτίμηση	3. Κοινωνική επίγνωση
<i>Συναισθηματικότητα</i>	<i>Αυτοέλεγχος</i>
1. Εμπάθεια	1. Έλεγχος συναισθημάτων
2. Αντίληψη συναισθημάτων	2. Παρορμητικότητα
3. Έκφραση συναισθημάτων	3. Διαχείριση στρες
4. Προσωπικές σχέσεις	

Σχήμα Γ.1

Συναισθηματική νοημοσύνη ως χαρακτηριστικό γνώρισμα



Οι απαντήσεις στο πλήρες τεστ της συναισθηματικής νοημοσύνης παρέχονται σε μια κλίμακα τύπου Likert, η οποία κυμαίνεται από το 1 (διαφωνώ πλήρως) έως το 7 (συμφωνώ απόλυτα). Για τις ανάγκες της έρευνας χρησιμοποιήθηκε κλίμακα από το 1 έως το 4, ώστε να είναι πιο εύκολο για τους ερωτηθέντες να απαντήσουν.

Σε μια πιο μικρή έκδοσή του, το τεστ-με την ονομασία TEIQue-SF- αποτελείται από τριάντα ερωτήσεις, δύο ερωτήσεις ανά χαρακτηριστικό, και οι απαντήσεις παρέχονται όπως και στο πλήρες τεστ, με κλίμακα από το 1 έως το 7. Το εργαλείο αυτό κυρίως κατασκευάστηκε με σκοπό να μετρήσει τη συνολική συναισθηματική νοημοσύνη ως χαρακτηριστικό γνώρισμα, αν και η βαθμολογία των παραγόντων επιτυγχάνει τις ελάχιστες προδιαγραφές για αξιοπιστία που μπορεί να παράσχουν. Σε αντίθεση με το πλήρες τεστ, τα αποτελέσματα των παραγόντων δεν μπορούν να υπολογιστούν από το συγκεκριμένο τεστ.

Για το λόγο αυτό, χρησιμοποιήθηκε το πλήρες TEIQue-τεστ, ώστε να μας δώσει όσο το δυνατόν πιο λεπτομερή και αξιόπιστα αποτελέσματα. Ένα μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας επιβεβαιώνει την εγκυρότητα των εργαλείων του TEIQue-τεστ για ένα ευρύ φάσμα αποτελεσμάτων. Για παράδειγμα, οι μετρήσεις έχουν συνδυαστεί με συμπτώματα οριακής διαταραχής της προσωπικότητας, αντιδράσεις στο στρες και ικανοποίηση στις σχέσεις. Επιπλέον, και οι πρωταρχικές αλλά και οι μεταγενέστερες μελέτες έχουν δείξει ότι, σε σύγκριση με άλλες μετρήσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης με την μέθοδο των αυτοαναφορών, το TEIQue-τεστ έχει τεράστιες ψυχομετρικές ιδιότητες και μεγάλη, σταδιακά αυξανόμενη, αξιοπιστία (Andrei, F., et al, 2016).

Το ερωτηματολόγιο μοιράστηκε σε ένα τμήμα των υπαλλήλων, τους πωλητές. Ως υπεύθυνη προσωπικού της εταιρίας, έχω άμεση επαφή με όλο το προσωπικό. Έτσι, πριν τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, οι υπάλληλοι ενημερώθηκαν για το σκοπό της έρευνας, ώστε οι απαντήσεις τους να είναι όσο το δυνατόν πιο αληθείς, χωρίς να επηρεάζονται από τυχόν αξιολόγηση από την εταιρία. Εκτός από το ερωτηματολόγιο της συναισθηματικής νοημοσύνης, μοιράστηκε στο προσωπικό και ένα επιπλέον ερωτηματολόγιο, σχετικό με τα προσωπικά τους στοιχεία, δημογραφικά καθώς και ερωτήσεις σχετικές με την ικανοποίηση από την εργασία. Τα ερωτηματολόγια ήταν ονομαστικά ώστε να μπορέσω να πάρω κάποια επιπλέον στοιχεία από την εταιρία για την μελέτη των υποθέσεων.

Από τα 116 ερωτηματολόγια που μοιράστηκαν, όσος ακριβώς και ο αριθμός των πωλητών, τα 91 επεστράφησαν συμπληρωμένα, δηλαδή το 78,4% των ερωτηματολογίων, εκ των οποίων οι 34 ήταν άνδρες, ήτοι το 37,4% και οι 57 ήταν γυναίκες, ήτοι το 62,6%. Ο μέσος όρος ηλικίας του δείγματος ήταν 45,67 χρόνια, με διακύμανση από 25 έως 67 ετών. Όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο, το 58,2% του δείγματος είχε χαρτί δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ενώ το υπόλοιπο 41,85 κατείχε πτυχίο ανώτερης ή ανώτατης εκπαίδευσης. Επίσης, ο μέσος όρος εργασιακής εμπειρίας του δείγματος ήταν 15,21 χρόνια, συμπεριλαμβανομένης της υπηρεσίας στην ανωτέρω εταιρία και κυμάνθηκε από 2 έως 36 χρόνια.

Γ.5.2. Μετρήσεις

Το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε από τον Petridi για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης ήταν η παραγοντική ανάλυση σε επίπεδο χαρακτηριστικών, αν και για την παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκαν απλουστευμένοι υπολογισμοί μέσω του excel. Αρχικά, αφού συγκέντρωσα όλες τις απαντήσεις των ερωτηθέντων ανά χαρακτηριστικό (απαντήσεις από το 1 έως το 4), τις μετέτρεψα σε μία θετική κλίμακα ως εξής: στις θετικές ερωτήσεις 1=διαφωνώ απόλυτα και 4= συμφωνώ απόλυτα, ενώ στις αρνητικές 1= συμφωνώ απόλυτα και 4=διαφωνώ απόλυτα. Το ίδιο ίσχυσε και για τις απαντήσεις 2 και 3 αντίστοιχα. Χρησιμοποιώντας το μέσο όρο ανά χαρακτηριστικό για όλους τις ερωτηθέντες και στη συνέχεια το μέσο όρο ανά παράγοντα, έβγαλα ένα ποσοστό για κάθε παράγοντα της συναισθηματικής νοημοσύνης, οι οποίοι συγκεντρώνουν το συνολικό ποσοστό της συναισθηματικής νοημοσύνης. Έτσι βρήκα τη συνολική συναισθηματική νοημοσύνη των πωλητών της εταιρίας.

Για να μελετήσω την πρώτη υπόθεση, ότι δηλαδή η συναισθηματική νοημοσύνη αυξάνεται με την ηλικία, χώρισα τους ερωτηθέντες ανάλογα με την ηλικία τους, σε πέντε δεκαετίες, δηλαδή ηλικία 20-30 (11 υπάλληλοι), 31-40 (26 υπάλληλοι), 41-50 (29 υπάλληλοι), 51-60 (21 υπάλληλοι) και 61-70 (4 υπάλληλοι) και στη συνέχεια και τις απαντήσεις τους αντίστοιχα. Με τον ίδιο τρόπο που περιέγραψα παραπάνω, βρήκα το ποσοστό της συναισθηματικής νοημοσύνης των πωλητών ανά ηλικία σε κλίμακα 10ετίας.

Για τη δεύτερη υπόθεση, ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αυξάνεται με την εμπειρία, χώρισα τους ερωτηθέντες ανάλογα με την προϋπηρεσία τους σε δεκαετίες, δηλαδή

πωλητές με εμπειρία 0-10 χρόνια, 11-20 χρόνια, 21-30 χρόνια και περισσότερα από 30 χρόνια, στοιχεία τα οποία πήρα από το αρχείο της εταιρίας, και στη συνέχεια χώρισα και τις απαντήσεις τους με τον ίδιο τρόπο. Αντίστοιχα, χρησιμοποιώντας το μέσο όρο, βρήκα το ποσοστό της συναισθηματικής νοημοσύνης ανάλογα με την εμπειρία του καθενός σε κλίμακα 10ετίας.

Για την τρίτη υπόθεση, σχετικά με την ικανοποίηση των πωλητών από την εργασία τους, χώρισα τους ερωτηθέντες και τις απαντήσεις τους στο ερωτηματολόγιο με βάση τις απαντήσεις τους στις προσωπικές ερωτήσεις που αφορούσαν την ικανοποίηση από την εργασία τους, όπως για παράδειγμα «πόσο σε ικανοποιεί η δουλειά σου;» ή «πόσο καλός θεωρείς ότι είσαι στη δουλειά σου;», με απαντήσεις από το 1=καθόλου έως το 7= πάρα πολύ. Στη συνέχεια, με τη χρήση του μέσου όρου ανά παράγοντα, έβγαλα ένα συνολικό ποσοστό συναισθηματικής νοημοσύνης σε σχέση με την ικανοποίησή τους από την εργασία.

Για την τέταρτη υπόθεση σχετικά με τη σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την απόδοση στην εργασία, χρησιμοποίησα τις πωλήσεις των πωλητών για ένα έτος, από το Μάρτιο του 2016 έως τον Φεβρουάριο του 2017, χρονικό σημείο που μοίρασα το ερωτηματολόγιο. Αρχικά, αφού βρήκα το ποσοστό της συναισθηματικής νοημοσύνης του κάθε πωλητή, χρησιμοποιώντας το μέσο όρο ανά παράγοντα, χώρισα τους πωλητές ανάλογα με το ποσοστό της συναισθηματικής νοημοσύνης τους σε ομάδες 60-70%, 71-80%, 81-90%. Στη συνέχεια ανέτρεξα στις πωλήσεις τους και έβγαλα το μέσο όρο των πωλήσεων ανά ομάδα. Επιπλέον, λόγω των περιορισμών που υπάρχουν στον μετρητή «πωλήσεις», οι οποίοι θα αναφερθούν παρακάτω, χώρισα τους πωλητές ανά χώρο εργασίας και σύγκρινα τις πωλήσεις τους με το ποσοστό συναισθηματικής νοημοσύνης που συγκέντρωσε ο καθένας. Επίσης, καθώς η απόδοση των υπαλλήλων δεν μετριέται μόνο με τις πωλήσεις αλλά και με μη μετρήσιμους όρους όπως η εξοικείωση με την τεχνολογία που χρησιμοποιούν, η συμπεριφορά τους και η συνεργασία τους με την υπόλοιπη ομάδα, και διάφορες άλλες εργασίες που χρειάζεται να ασχοληθούν στο κατάστημα, έκανα μια θεωρητική μελέτη σχετικά με υπαλλήλους που ενώ παρουσιάζουν χαμηλές πωλήσεις, είναι αποδοτικοί σε άλλες εργασίες.

Γ.5.3. Αποτελέσματα έρευνας

Τα αποτελέσματα της έρευνας είναι βασισμένα στην ερμηνεία των χαρακτηριστικών και των έμμεσων παραγόντων που πλαισιώνουν την συναισθηματική νοημοσύνη, όπως διατυπώθηκε από τον Petridi (αναλύονται στο παράρτημα Γ').

Συνολικά, όλοι οι παράγοντες είναι σημαντικοί και βοηθούν το άτομο να είναι αποδοτικό και επιτυχημένο στην εργασία του. Στον τομέα των πωλήσεων, σημαντικός παράγοντας φαίνεται να είναι η κοινωνικότητα, και ιδιαίτερα η κοινωνική επίγνωση, καθώς ένας πωλητής θα πρέπει να είναι ικανός να επηρεάσει τον πελάτη στις αγορές του και να είναι καλός στις διαπραγματεύσεις. Επίσης, σημαντικός παράγοντας είναι η συναισθηματικότητα, και συγκεκριμένα τα χαρακτηριστικά της εμπάθειας, ίσως αυτό με τη μεγαλύτερη βαρύτητα, και η αντίληψη των συναισθημάτων. Βάση της θεωρίας και των ερευνών που έχουν γίνει, ο πωλητής θα πρέπει να μπορεί να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα του πελάτη του από τις εκφράσεις και τα λόγια του, καθώς και να μπορεί να μπει στη «θέση» του, να καταλαβαίνει τις επιθυμίες και τις ανάγκες του. Μόνο έτσι θα καταφέρει να δημιουργήσει μακροχρόνια και στενή σχέση μαζί του. Εξίσου σημαντικός είναι και ο παράγοντας της προσαρμοστικότητας. Σε ένα περιβάλλον ανταγωνιστικό, ένας πωλητής θα πρέπει να μπορεί να προσαρμόζεται και να μαθαίνει εύκολα και γρήγορα οτιδήποτε νέο, είτε ένα νέο προϊόν για να το προωθήσει στον πελάτη είτε μια νέα τεχνολογία που θα τον βοηθήσει να μειώσει το χρόνο απασχόλησης με εργασίες πέραν της πώλησης. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση θα μπορέσει να κρατηθεί στην αγορά και να διατηρήσει την πελατεία της.

Με βάση αυτή την ερμηνεία, τα αποτελέσματα της μελέτης σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη των πωλητών της εταιρίας αναλύονται ως εξής:

Μελετώντας το μέσο όρο των απαντήσεων ανά χαρακτηριστικό, η συναισθηματική νοημοσύνη των πωλητών φτάνει σε ποσοστό το 79%. Πιο συγκεκριμένα, ο παράγοντας συναισθηματικότητα έχει το μεγαλύτερο ποσοστό 84% και ακολουθούν η ευζωία σε ποσοστό 83%, η αυτοπαρακίνηση 78%, η κοινωνικότητα 77%, ο αυτοέλεγχος 77% και τέλος η προσαρμοστικότητα σε ποσοστό 75% (πίνακας Γ.2.).

Πίνακας Γ.2.

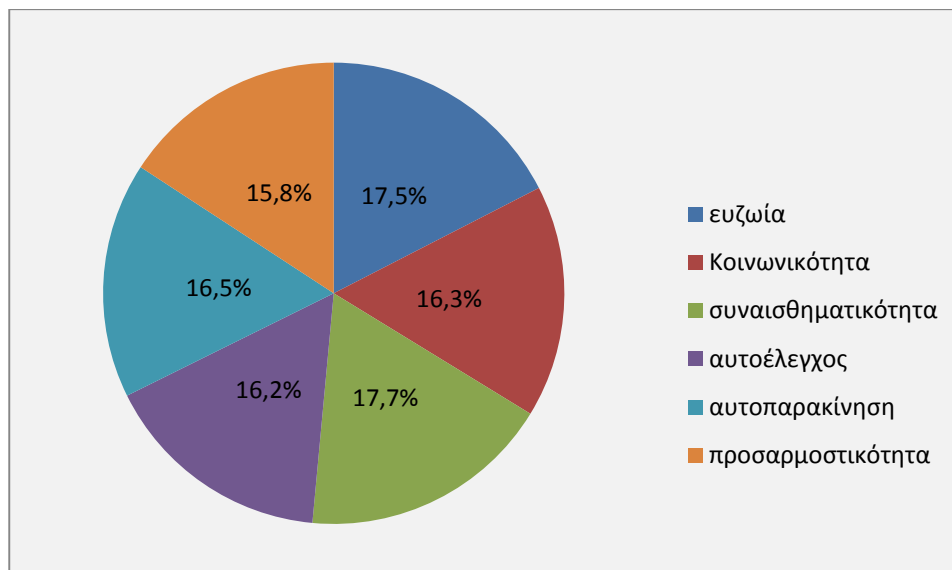
Αποτελέσματα χαρακτηριστικών συναισθηματικής νοημοσύνης (σε ποσοστά)

ΕΥΖΩΙΑ	83%	ΑΙΣΙΟΔΟΞΙΑ	82%
		ΕΥΤΥΧΙΑ	87%
		ΑΥΤΟΕΚΤΙΜΗΣΗ	79%
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΤΗΤΑ	77%	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ	77%
		ΑΠΟΦΑΣΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ	79%
		ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΓΝΩΣΗ	76%
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	84%	ΕΜΠΑΘΕΙΑ	84%
		ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ	83%
		ΕΚΦΡΑΣΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ	82%
		ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ	88%
ΑΥΤΟΕΛΕΓΧΟΣ	77%	ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ	73%
		ΠΑΡΟΡΜΗΤΙΚΟΤΗΤΑ	81%
		ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΤΡΕΣ	76%
		ΑΥΤΟΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	78%
		ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ	75%

Στο παρακάτω διάγραμμα, φαίνεται το ποσοστό επί συνόλου που καταλαμβάνει κάθε παράγοντας της συναισθηματικής νοημοσύνης (Διάγραμμα Γ.1).

Διάγραμμα Γ.1

Συναισθηματική νοημοσύνη ως χαρακτηριστικό γνώρισμα



Από τα αποτελέσματα φαίνεται ότι οι πωλητές της επιχείρησης έχουν εμπάθεια και αντίληψη των συναισθημάτων και εμφανίζουν υψηλό ποσοστό στις προσωπικές τους σχέσεις, κάτι που είναι σημαντικό βάση της ερμηνείας του δείκτη στο ότι αποδίδουν περισσότερο στην δουλειά τους. Αντίθετα, φαίνεται να μην είναι ιδιαίτερα προσαρμοστικοί και δεν μπορούν εύκολα να ελέγξουν τα συναισθήματά τους και να διαχειριστούν το στρες με αποτελεσματικό τρόπο. Κατά κύριο λόγο, δηλαδή, δεν κατέχουν σε μεγάλο βαθμό την δεξιότητα της αυτοδιαχείρισης.

Η πρώτη υπόθεση σχετικά με την θετική σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και ηλικίας επαληθεύτηκε με μια απόκλιση στην ηλικία της δεκαετίας των 20, όπου το δείγμα είναι μικρό, οπότε δεν είναι αντιπροσωπευτικό. Από την ανάλυση που έγινε διαπιστώθηκε ότι τα άτομα ηλικίας στην δεκαετία των 50 έχουν μεγαλύτερη συναισθηματική νοημοσύνη κατά μέσο όρο από αυτή που εμφανίζουν άτομα μικρότερης ηλικίας. Σε ηλικία άνω των 60 το δείγμα ήταν μηδαμινό με αποτέλεσμα να μην μπορώ να βγάλω κάποιο συμπέρασμα. Από τον παρακάτω πίνακα μπορούμε να δούμε πιο αναλυτικά τα αποτελέσματα (Πίνακας Γ.3.):

Πίνακας Γ.3.
Ποσοστό συναισθηματικής νοημοσύνης με βάση την ηλικία

ΗΛΙΚΙΑ	Μ.Ο. Σ.Ν.	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	Μ.Ο.
21-30	78,0%	ΕΥΖΩΙΑ	80,2%
		ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΤΗΤΑ	78,7%
		ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	83,4%
		ΑΥΤΟΕΛΕΓΧΟΣ	72,0%
		ΑΥΤΟΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	78,1%
		ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ	76,7%
31-40	76,6%	ΕΥΖΩΙΑ	81,9%
		ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΤΗΤΑ	73,2%
		ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	79,0%
		ΑΥΤΟΕΛΕΓΧΟΣ	75,6%
		ΑΥΤΟΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	74,0%
		ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ	75,6%
41-50	77,3%	ΕΥΖΩΙΑ	80,2%
		ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΤΗΤΑ	77,4%
		ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	84,6%
		ΑΥΤΟΕΛΕΓΧΟΣ	74,6%
		ΑΥΤΟΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	75,6%
		ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ	71,4%

51-60	81,3%	ΕΥΖΩΙΑ	84,7%
		ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΤΗΤΑ	78,1%
		ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	86,3%
		ΑΥΤΟΕΛΕΓΧΟΣ	81,1%
		ΑΥΤΟΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	83,0%
		ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ	74,9%

Παρατηρούμε επίσης ότι άτομα μικρότερης ηλικίας προσαρμόζονται πιο εύκολα σε νέες ιδέες και περιβάλλοντα απ' ό,τι άτομα μεγαλύτερης ηλικίας. Αυτό είναι λογικό καθώς είναι στο στάδιο της ανάπτυξης και επομένως μπορούν πιο εύκολα να προσαρμοστούν σε κάτι νέο από ένα άτομο μεγαλύτερης ηλικίας που έχει συνηθίσει σε έναν τρόπο ζωής ή εργασίας. Επιπλέον, ο παράγοντας κοινωνικότητα εμφανίζεται υψηλός στην ηλικία των 21-30. Στο συγκεκριμένο δείγμα, αυτό συμβαίνει, πιθανόν, λόγω του μορφωτικού επιπέδου αυτής της ηλικίας, οι οποίοι στην πλειοψηφία τους έχουν χαρτί ανώτερης ή ανώτατης εκπαίδευσης σε αντίθεση με τις μεγαλύτερες ηλικίες που στην πλειοψηφία τους κατέχουν χαρτί τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Η δεύτερη υπόθεση σχετικά με τη σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την εμπειρία στην εργασία, η οποία από έρευνες φαίνεται να είναι ανάλογη, επαληθεύεται κατά μέσο όρο και στο δείγμα αυτό.

Πίνακας Γ.4.

Ποσοστό συναισθηματικής νοημοσύνης με βάση την εμπειρία

ΕΜΠΕΙΡΙΑ	Μ.Ο. Σ.Ν.	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	Μ.Ο.
<10 ΧΡΟΝΙΑ	75,5%	ΕΥΖΩΙΑ	64,1%
		ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΤΗΤΑ	76,0%
		ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	82,6%
		ΑΥΤΟΕΛΕΓΧΟΣ	76,3%
		ΑΥΤΟΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	76,9%
		ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ	77,0%
10 ΕΩΣ 20 ΧΡΟΝΙΑ	75,2%	ΕΥΖΩΙΑ	63,9%
		ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΤΗΤΑ	77,4%
		ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	84,1%
		ΑΥΤΟΕΛΕΓΧΟΣ	75,9%
		ΑΥΤΟΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	77,1%
		ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ	72,9%

21 ΕΩΣ 30 ΧΡΟΝΙΑ	78,4%	ΕΥΖΩΙΑ	66,4%
		ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΤΗΤΑ	78,5%
		ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	86,8%
		ΑΥΤΟΕΛΕΓΧΟΣ	79,8%
		ΑΥΤΟΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	81,8%
		ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ	76,8%
> 30 ΧΡΟΝΙΑ	76,8%	ΕΥΖΩΙΑ	65,8%
		ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΤΗΤΑ	76,0%
		ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	83,3%
		ΑΥΤΟΕΛΕΓΧΟΣ	77,7%
		ΑΥΤΟΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	87,5%
		ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ	70,3%

Διαπιστώθηκε ότι μεγαλύτερο ποσοστό συναισθηματικής νοημοσύνης κατά μέσο όρο έχουν οι υπάλληλοι με εμπειρία από 21 έως 30 χρόνια, ενώ με μικρότερη εμπειρία, η συναισθηματική νοημοσύνη εμφανίζεται μικρότερη. Ωστόσο, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι υπάλληλοι με εμπειρία πάνω από 30 χρόνια έχουν χαμηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη. Αυτό συμβαίνει, πιθανόν, κυρίως λόγω του περιορισμένου δείγματος πωλητών με αυτή την εμπειρία, καθώς και λόγω του χαρακτηριστικού της προσαρμοστικότητας, το οποίο εμφανίζεται με χαμηλό ποσοστό (πίνακας Γ.4.).

Επίσης, και εδώ φαίνεται ότι μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα έχει το δείγμα με τη μικρότερη εμπειρία, σε αντίθεση με τους υπαλλήλους με τη μεγαλύτερη εμπειρία (πίνακας Γ.4.). Το αποτέλεσμα αυτό έρχεται σε αντίθεση με το θεωρητικό πλαίσιο και τα αποτελέσματα άλλων ερευνών, τα οποία έχουν δείξει ότι όσο μεγαλύτερη εμπειρία έχει κάποιος, τόσο πιο εύκολα προσαρμόζεται σε νέο περιβάλλον εργασίας.

Η τρίτη υπόθεση αφορούσε την ικανοποίηση από την εργασία σε σχέση με τη συναισθηματική νοημοσύνη. Έρευνες έχουν δείξει ότι σχετίζονται θετικά. Αυτό επαληθεύτηκε και στο δείγμα των πωλητών της εταιρίας. Οι υπάλληλοι που ένιωθαν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους ήταν αυτοί που κατά μέσο όρο, βάση των απαντήσεών τους, είχαν μεγαλύτερη συναισθηματική νοημοσύνη. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον παρακάτω πίνακα (Γ.5.):

Πίνακας Γ.5.

Ποσοστό συναισθηματικής νοημοσύνης με βάση την ικανοποίηση από την εργασία

ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	Μ.Ο. Σ.Ν.	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	Μ.Ο.
7	81,0%	ΕΥΖΩΙΑ	85,0%
		ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΤΗΤΑ	78,9%
		ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	87,0%
		ΑΥΤΟΕΛΕΓΧΟΣ	79,0%
		ΑΥΤΟΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	80,3%
		ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ	76,1%
6	78,1%	ΕΥΖΩΙΑ	81,4%
		ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΤΗΤΑ	78,0%
		ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	82,2%
		ΑΥΤΟΕΛΕΓΧΟΣ	77,2%
		ΑΥΤΟΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	76,2%
		ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ	73,8%
5	75,6%	ΕΥΖΩΙΑ	79,7%
		ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΤΗΤΑ	71,7%
		ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	79,1%
		ΑΥΤΟΕΛΕΓΧΟΣ	73,1%
		ΑΥΤΟΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	75,7%
		ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ	74,3%
4	75,8%	ΕΥΖΩΙΑ	78,7%
		ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΤΗΤΑ	75,7%
		ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	79,9%
		ΑΥΤΟΕΛΕΓΧΟΣ	72,5%
		ΑΥΤΟΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	75,8%
		ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ	72,1%

Συγκεκριμένα, τα άτομα που δείχνουν να είναι απόλυτα ικανοποιημένοι από την εργασία τους, παρουσιάζουν υψηλότερο ποσοστό σε όλους τους παράγοντες της συναισθηματικής νοημοσύνης σε σχέση τα άτομα που εκφράζουν κάποια δυσαρέσκεια. Επιπλέον, παρατηρείται ότι οι υπάλληλοι με μεγαλύτερη συναισθηματική νοημοσύνη, εκφράζουν μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα, κάτι που έχει επαληθευτεί και σε άλλες έρευνες.

Η τέταρτη υπόθεση, η οποία συσχετίζει την υψηλή απόδοση στην εργασία με την υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, δεν επαληθεύεται στην συγκεκριμένη μελέτη

περίπτωσης. Ο λόγος είναι ότι ο δείκτης «πωλήσεις» επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες. Χωρίζοντας τους πωλητές ανά ομάδες με ποσοστά συναισθηματικής νοημοσύνης α) 60%-70%, β) 71%-80%, γ) 81%-90%, δεν βρέθηκε συσχετισμός μεταξύ μέσου όρου πωλήσεων και μέσου όρου συναισθηματικής νοημοσύνης ανά ομάδα. Το δείγμα εμφάνισε 11 άτομα με μέσο όρο συναισθηματικής νοημοσύνης 65% και μέσο όρο ετήσιων πωλήσεων 194.000 ευρώ, 38 άτομα με μέσο όρο συναισθηματικής νοημοσύνης 76% και μέσο όρο ετήσιων πωλήσεων 152.000 ευρώ και 42 άτομα με μέσο όρο συναισθηματικής νοημοσύνης 85% και μέσο όρο ετήσιων πωλήσεων 153.000 ευρώ. Ο υψηλός μέσος όρος πωλήσεων στην πρώτη ομάδα, οφείλεται στο ότι οι συγκεκριμένοι υπάλληλοι εργάζονται σε καταστήματα τα οποία είναι τα πιο δημοφιλή στον όμιλο, καθώς είναι από τα παλαιότερα καταστήματα, και στην περιοχή που βρίσκονται το οικονομικό επίπεδο των καταναλωτών είναι υψηλό. Επίσης, οι περισσότεροι από τους πωλητές εργάζονται καθημερινά περισσότερο από το συμβατικό ωράριό τους, γεγονός που τους δίνει τη δυνατότητα να έχουν αυξημένες πωλήσεις.

Στην προσπάθεια τυχόν επαλήθευσης της υπόθεσης αυτής, ίσως με ισάξια κριτήρια όπως αυτό του ίδιου χώρου εργασίας, χώρισα τους πωλητές ανά χώρο εργασίας και σύγκρινα την συναισθηματική τους νοημοσύνη με τις πωλήσεις τους. Όμως και πάλι η θεωρία δεν επαληθεύτηκε, παρά μόνο σε λίγες περιπτώσεις.

Στο κομμάτι της μελέτης σχετικά με την απόδοση των υπαλλήλων πέραν του μετρήσιμου δείκτη «πωλήσεις», η θεωρία επαληθεύτηκε. Διαπιστώθηκε ότι υπάρχουν υπάλληλοι που εμφανίζουν χαμηλές πωλήσεις, όμως η απόδοσή τους σε άλλες εργασίες μέσα στο κατάστημα είναι μεγάλη και η γενική εικόνα και συμπεριφορά τους πιο καλή από κάποιους που εμφανίζουν υψηλότερες πωλήσεις. Ταυτόχρονα βρέθηκε ότι οι πρώτοι εμφανίζουν μεγαλύτερη συναισθηματική νοημοσύνη από τους δεύτερους. Αυτό μπορεί να οφείλεται στην πιθανότητα να μην τους ευχαριστεί η δουλειά που με αποτέλεσμα να μην δείχνουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για αύξηση των πωλήσεών τους.

Γ.5.4. Περιορισμοί

Στην επαλήθευση της θεωρίας από την πράξη στην συγκεκριμένη εταιρία, υπήρχαν αρκετοί περιορισμοί:

1. Το δείγμα ήταν αρκετά μικρό. Από τους πωλητές, απάντησαν οι 91 από τους 116, ενώ η έρευνα περιορίστηκε μόνο σε ένα τμήμα της εταιρίας.
2. Το δείγμα στην ηλικία άνω των 60 δεν ήταν αντιπροσωπευτικό και έτσι το αποτέλεσμα για τη σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την ηλικία για το συγκεκριμένο δείγμα ήταν αντίστροφο του αποτελέσματος των διαφόρων ερευνών.
3. Τα αποτελέσματα πιθανόν να μην είναι απόλυτα σωστά, καθώς με την διανομή των ερωτηματολογίων υπήρξε εκ μέρους των πωλητών η ανησυχία της αξιολόγησής τους από το τμήμα προσωπικού. Επηρεασμένα από τον παράγοντα της αξιολόγησης, ίσως οι απαντήσεις τους να μην είναι αληθείς σε πολλά σημεία.
4. Λόγω της οικονομικής κατάστασης που επικρατεί τα τελευταία χρόνια στη χώρα μας, πολλοί άνθρωποι με υψηλό μορφωτικό επίπεδο αναγκάζονται να κάνουν μια δουλειά όχι από αγάπη αλλά από ανάγκη. Αυτό ισχύει και στο δείγμα των πωλητών της παραπάνω μελέτης. Πολλοί υπάλληλοι, ενώ εμφανίζουν υψηλό ποσοστό συναισθηματικής νοημοσύνης, δεν είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους και η απόδοσή τους είναι σχετικά χαμηλή. Το αποτέλεσμα αυτό οφείλεται στη δυσκολία εύρεσης μιας δουλειάς που να τους ευχαριστεί και να εργάζονται με πάθος, ώστε να έχουν και υψηλή απόδοση.
5. Ο δείκτης «πωλήσεις» έχει αρκετούς περιορισμούς και ιδιαιτερότητες και είναι δύσκολο να συγκριθεί μεταξύ των πωλητών. Στην συγκεκριμένη εταιρία, κάποια καταστήματα εμφανίζουν μεγαλύτερους τζίρους λόγω της παλαιότητας ή της περιοχής στην οποία βρίσκονται. Επίσης, υπάρχουν εργαζόμενοι που δουλεύουν μερική απασχόληση, κάτι που δυσχεραίνει τη σύγκριση των πωλήσεών τους με τους υπόλοιπους πωλητές του συγκεκριμένου καταστήματος.

6. Τέλος, τα παραπάνω συμπεράσματα περιορίζονται σε πωλητές στον τομέα λιανικής πώλησης ετοιμών ενδυμάτων. Τα προϊόντα είναι αρκετά περιορισμένα.

Γ.5.5. Προτάσεις για βελτίωση

Οι πωλητές είναι ένα από τα σημαντικότερα τμήματα της εταιρίας, καθώς είναι αυτοί που έχουν άμεση επαφή με τον πελάτη και προωθούν το προϊόν της εταιρίας. Η ψυχολογία τους και ο τρόπος που επικοινωνούν με τον πελάτη, είναι χαρακτηριστικά που θα πρέπει να κατέχουν, ώστε να μεγιστοποιήσουν τις πωλήσεις, τον σημαντικότερο λόγο ύπαρξης της εταιρίας.

Μελετώντας τα συμπεράσματα της παραπάνω έρευνας, παρατηρούμε ότι οι πωλητές της εταιρίας έχουν χαμηλό ποσοστό προσαρμοστικότητας και δυσκολία στη διαχείριση του στρες. Το τμήμα προσωπικού θα πρέπει λοιπόν να μεριμνήσει ώστε να βελτιώσει αυτά τα χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την αποδοτικότητα των πωλητών. Μέσω προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης, θα μπορέσουν να διδαχθούν τρόπους διαχείρισης του στρες, ώστε να αντιμετωπίζουν κάποιες δύσκολες καταστάσεις με περισσότερη ευκολία. Σημαντική είναι και η στήριξη των υπαλλήλων τόσο από τον προϊστάμενό τους, όσο και από το τμήμα προσωπικού. Ο προϊστάμενος θα πρέπει να τους εκπαιδεύει συνεχώς, δείχνοντάς τους τον τρόπο προώθησης των προϊόντων, τον τρόπο αντιμετώπισης δύσκολων πελατών ή καταστάσεων στην εργασία τους, να τους στηρίζει ψυχολογικά και να τους επαινεί. Από την άλλη, το τμήμα προσωπικού θα πρέπει να μεριμνά ώστε σε περιόδους αλλαγών στην εταιρία, όπως για παράδειγμα αλλαγή σεζόν και προϊόντων, εμφάνιση νέας τεχνολογίας, εφαρμογή νέων νόμων, να προγραμματίζει εσωτερικά σεμινάρια για τους πωλητές, όπου θα γίνεται ανάλυση και εκπαίδευση πάνω στα νέα δεδομένα. Με τον τρόπο αυτό οι υπάλληλοι θα προσαρμόζονται στη νέα πραγματικότητα πιο εύκολα και σε μικρότερο χρονικό διάστημα.

Επίσης, από την μελέτη της συναισθηματικής νοημοσύνης ανά υπάλληλο, διαπιστώθηκε ότι υπάρχουν προϊστάμενοι καταστημάτων με αρκετά χαμηλό ποσοστό συναισθηματικής νοημοσύνης. Επειδή, βάση μελετών, η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη των προϊσταμένων επιδρά θετικά στην ικανοποίηση των υπαλλήλων από την εργασία τους και ιδιαίτερα αυτών που έχουν χαμηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη (Sy T. et al, 2006), το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να εκπαιδεύσει τους ήδη υπάρχοντες διευθυντές των καταστημάτων, ώστε να

αυξήσει την συναισθηματική τους νοημοσύνη. Εναλλακτικά, βάζοντας κάποια κριτήρια, θα πρέπει να προσλάβει διευθυντές οι οποίοι θα είναι πιο κατάλληλοι να διαχειριστούν μια ομάδα πωλητών.

Οι παρακάτω στρατηγικές θα μπορούσαν να βοηθήσουν τους πωλητές να βελτιώσουν την αποδοτικότητα τους σε κάθε στάδιο πώλησης:

- ✓ Για το χτίσιμο μιας ισχυρής και μακροχρόνιας σχέσης με τους πελάτες, ο πωλητής θα πρέπει να δίνει με τα συναισθήματα του πελάτη, να έχει προετοιμαστεί για την αλληλεπίδραση μαζί του και να αναπτύξει ένα πακέτο ερωτήσεων σχετικές με την πώληση.
- ✓ Για να ανακαλύψει τι χρειάζεται ο πελάτης θα πρέπει να είναι ανοιχτός προς αυτόν, να φτιάξει ένα ωραίο περιβάλλον πώλησης και να ξεκαθαρίσει τι είναι αυτό που χρειάζεται ο πελάτης.
- ✓ Για να ικανοποιήσει την ανάγκη του πελάτη θα πρέπει να μην τον μπερδεύει, να είναι ικανός να ευθυγραμμίσει το σκοπό με την επιρροή προς τον πελάτη, να προσπαθεί πάντα να βελτιώσει την επικοινωνία μαζί του.
- ✓ Για να ξεπεράσει κάθε εμπόδιο φτάνοντας στην πώληση των προϊόντων θα πρέπει να μπορεί «να σταθεί στα πόδια του» - να εμπιστεύεται τις ικανότητές του, να στηρίζεται στην δυσκολία του πελάτη να αποφασίσει για την αγορά του και να προσπαθεί να τον επηρεάσει, παίρνοντας τον έλεγχο των σκέψεων και των μονολόγων του πελάτη (Greaves J.)⁹.

⁹ www.talentsmart.com, από το άρθρο “How Emotional Intelligence Boosts Sales”

Βιβλιογραφία Γ' μέρους

1. Greave, J., "How Emotional Intelligence Boosts Sales", talentsmart.com.
2. Petrides, K. V. (2009), "Psychometric properties of the trait emotional intelligence questionnaire (TEIQue)", *Assessing Emotional Intelligence*, 85-101, Springer US.
3. Andrei, F., Siegling, A. B., Aloe, A. M., Baldaro, B. & Petrides, K. V. (2016), "The incremental validity of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue): A systematic review and meta-analysis", *Journal of Personality Assessment*, 98(3), 261-276.
4. Sy, T., Tram, S. & O'Hara, L. A. (2006), "Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance", *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 461-473.

Διαδικτυακοί τόποι

1. www.psychometriclab.com, "Trait Emotional Intelligence Questionnaire Test"
2. www.talentsmart.com

Δ' ΜΕΡΟΣ

Συμπεράσματα

Τα αποτελέσματα της παραπάνω μελέτης επαληθεύουν σε μεγάλο βαθμό τις θεωρητικές μελέτες. Η συναισθηματική νοημοσύνη αυξάνεται με την ηλικία και την εμπειρία στην εργασία. Σε μεγαλύτερη ηλικία ο άνθρωπος αποκτά περισσότερα χαρακτηριστικά και περισσότερες δεξιότητες μέσα από τις εμπειρίες που έχει βιώσει στη ζωή του και έχει αναπτύξει περισσότερες άμυνες ώστε να μπορεί να ανταπεξέλθει στις δύσκολες καταστάσεις που εμφανίζονται. Η εμπειρία στην εργασία αυξάνει την κοινωνικότητα του ατόμου και η αλληλεπίδρασή του με τους άλλους είναι πιο αποτελεσματική. Το άτομο αποκτά μεγαλύτερο αυτοέλεγχο και διαχειρίζεται σε μεγάλο βαθμό το στρες που μπορεί να προκληθεί από δύσκολες καταστάσεις. Επίσης, αυξάνεται η συναισθηματικότητα του ατόμου με αποτέλεσμα την καλύτερη κατανόηση των αναγκών του πελάτη και το χτίσιμο σχέσεων εμπιστοσύνης. Επιπλέον, η αυτοπαρακίνηση αυξάνεται και το άτομο αποκτά κίνητρο για εργασία μέσα από την δική του ανάγκη για επιτυχία στην εργασία του. Ωστόσο, κάποια χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης δεν επαλήθευσαν τις παραπάνω υποθέσεις, όπως το χαρακτηριστικό της προσαρμοστικότητας, όπου στο συγκεκριμένο δείγμα παρουσιάστηκε σε αρκετά χαμηλό ποσοστό και δεν επαληθεύτηκε η θεωρία της θετικής σχέσης της με την ηλικία και την εμπειρία.

Τα αποτελέσματα επίσης υποστηρίζουν προηγούμενες έρευνες, αποδεικνύοντας ότι οι υπάλληλοι με μεγαλύτερη συναισθηματική νοημοσύνη έχουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους. Τα στοιχεία δείχνουν ότι οι υπάλληλοι με μεγαλύτερη συναισθηματική νοημοσύνη είναι πιο ικανοί να καθορίσουν και να ελέγξουν τα συναισθήματά τους. Η ικανότητα να αντιλαμβάνονται τα συναισθήματά τους μπορεί να τους βοηθήσει να καταλάβουν τις καταστάσεις που δημιουργούν αυτά τα συναισθήματα και να πράξουν αναλόγως, μειώνοντας ταυτόχρονα και το στρες που μπορεί να τους επηρεάζει στην ικανοποίηση από την εργασία τους. Επιπρόσθετα, διαπιστώθηκε ότι στο σημείο αυτό επαληθεύτηκε η θεωρία σχετικά με την θετική σχέση προσαρμοστικότητας και ικανοποίησης από την εργασία.

Σχετικά με την απόδοση στην εργασία, η θεωρία δεν επαληθεύτηκε στο συγκεκριμένο δείγμα καθώς υπήρχαν αρκετοί περιορισμοί και ιδιαιτερότητες. Η μελέτη έδειξε ότι η απόδοση στην εργασία εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Πολλοί παράγοντες

μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά την απόδοση των υπαλλήλων με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, όπως για παράδειγμα το γεγονός της μη εύρεσης μιας εργασίας αρεστής στους υπαλλήλους και φυγή προς αυτό το επάγγελμα λόγω ανάγκης επιβίωσης ή ακόμα και η δύσκολη προσαρμοστικότητα τους λόγω της μη εναρμόνισης της επιχείρησης με τις νέες τεχνολογίες και νέους τρόπους προώθησης των προϊόντων. Περισσότερη έρευνα σχετικά με την προσαρμοστικότητα των υπαλλήλων θεωρείται αναγκαία για περαιτέρω συμπεράσματα.

Το τμήμα ανθρώπινων πόρων θέτοντας ως στόχο την αύξηση της κερδοφορίας της εκάστοτε εταιρίας θα πρέπει να μεριμνά ώστε:

α) Να επιλέγει ανθρώπους-ταλέντα που να μπορούν να ανταπεξέλθουν στην ανάλογη θέση εργασίας και να έχουν τα απαραίτητα προσόντα για τη θέση που τους δίνεται. Να επιλέγονται άνθρωποι που έχουν πάθος και νοιάζονται για αυτό που κάνουν, με ωριμότητα, νοημοσύνη και ακεραιότητα. Σημαντική είναι η εφαρμογή των τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης κατά την επιλογή των υποψηφίων, τα οποία θα βοηθήσουν τη διοίκηση να επιλέξει άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, κάτι το οποίο μειώνει την πιθανότητα οι υποψήφιοι να έχουν χαρακτηριστικά όπως η μη σωστή διαχείριση του στρες ή η έλλειψη προσαρμοστικότητας, βασικά χαρακτηριστικά σε κάθε θέση εργασίας, ή οποιοδήποτε άλλο χαρακτηριστικό κρίνουν ότι είναι απαραίτητο για τη συγκεκριμένη εργασία. Έτσι, τόσο οι δαπάνες κατά τη διάρκεια επιλογής ή αντικατάστασης του προσωπικού όσο και οι δαπάνες εκπαίδευσης θα μειωθούν σε σημαντικό βαθμό.

β) Να αξιολογεί το προσωπικό σε τακτά χρονικά διαστήματα, ώστε να ελέγχει την αποδοτικότητα του, να εντοπίζει τα ταλέντα και να αναγνωρίζει στον καθένα την αξία του είτε με χρηματική αμοιβή είτε με οποιαδήποτε άλλη παροχή μπορεί να δώσει, δεσμεύοντας θετικά τον εργαζόμενο. Όταν εντοπίζει πρόβλημα, να ψάχνει τα αίτια του προβλήματος και να προβαίνει στην αντιμετώπισή του. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω της εκπαιδευτικής διαδικασίας, ανάλογα με το πρόβλημα που εμφανίζεται. Η πλειοψηφία των προβλημάτων που εμφανίζονται, οφείλονται συνήθως σε παράγοντες της συναισθηματικής νοημοσύνης. Γι' αυτό το λόγο, τα τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης μπορούν να χρησιμοποιηθούν και κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης των υπαλλήλων. Τα αποτελέσματα των τεστ μπορεί να βοηθήσουν τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού να βρει το πρόβλημα και να προβεί στη λύση του.

Στο σημείο αυτό, φαίνεται ότι και η συναισθηματική νοημοσύνη της ίδιας της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού παίζει εξίσου σημαντικό ρόλο, καθώς θα πρέπει να

είναι σε θέση να αναγνωρίζει τις ανάγκες και τα προβλήματα των υπαλλήλων, να έχει την ικανότητα να διαχειρίζεται αποτελεσματικά το προσωπικό, να τους δίνει κίνητρα για εργασία και να τους οδηγεί προς τον στόχο της εταιρίας. Θα πρέπει να διαθέτει υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, ώστε να εναρμονίσει τον στόχο της εταιρίας με τον στόχο και τις ανάγκες του προσωπικού.

Ε' Μέρος

Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Υπάρχουν πολλοί τομείς για τους οποίους χρειάζεται περαιτέρω έρευνα και μελέτη σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας.

Στον τομέα της λιανικής πώλησης, μια έρευνα για τη συναισθηματική νοημοσύνη των πωλητών θα μπορούσε να διεξαχθεί σε ένα μεγαλύτερο δείγμα, με μεγαλύτερη διακύμανση ηλικιών και εμπειρίας, ώστε να εξεταστεί η σχέση ηλικίας και συναισθηματικής νοημοσύνης καθώς και η σχέση προσαρμοστικότητας, σαν χαρακτηριστικό της συναισθηματικής νοημοσύνης, σε σχέση με την ηλικία και την εμπειρία. Επιπλέον, η απόδοση θα μπορούσε να μετρηθεί πρώτον με βάση τις πωλήσεις ανά ώρα ώστε τα στοιχεία να είναι πιο συγκρίσιμα μεταξύ των υπαλλήλων πλήρους και μερικής απασχόλησης, και δεύτερον τα τεμάχια ανά πώληση, για να γίνει και μια διαπίστωση σχετικά με τις συμπληρωματικές πωλήσεις των υπαλλήλων σαν δείκτη απόδοσης. Έτσι θα μπορούσαν να βγουν πιο αξιόπιστα συμπεράσματα για τη σχέση απόδοσης και συναισθηματικής νοημοσύνης.

Στο χώρο της εκπαίδευσης και ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης, οι ερευνητές μπορούν να επικεντρωθούν στην ανακάλυψη μηχανισμών, τεχνικών και μεθόδων εκπαίδευσης που διευκολύνουν την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Επίσης, οι περισσότερες μελέτες για την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης επικεντρώνονται στα αποτελέσματα των τεστ πριν και μετά την παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για να αποδείξουν την αλλαγή ανάμεσα σε μια ομάδα συμμετεχόντων, χωρίς να έχουν τον έλεγχό τους. Συνεπώς, διεξάγοντας μελέτες πάνω σε πειραματικές και υπό έλεγχο ομάδες, στις οποίες θα αναλύεται η διαδικασία, η διάρκεια και το περιεχόμενο της εκπαιδευτικής παρέμβασης, θα μπορούσε να συνεισφέρει σημαντικά στη βιβλιογραφία σχετικά με την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Επιπλέον, υπάρχει ανάγκη για περαιτέρω εμπειρική έρευνα σχετικά με το πλαίσιο μετάδοσης της εκπαίδευσης, ώστε να καθοριστούν οι παράγοντες που διευκολύνουν την μετάδοση των δεξιοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο εργασίας.

Για παράδειγμα, τα κίνητρα για εργασία, οι μηχανισμοί μάθησης στο εργασιακό περιβάλλον, όπως η καθοδήγηση και η συμμετοχή σε ομαδικές δραστηριότητες (Clarke, 2006) έχουν προταθεί ότι έχουν θετική επίδραση, αλλά περισσότερα εμπειρικά στοιχεία απαιτούνται ώστε να καθορισθεί ο ρόλος τους στην μετάδοση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης στην εργασία.

Τέλος, τα εμπειρικά στοιχεία για το ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων και στη συμπεριφορά των ηγετών προς τους υπαλλήλους είναι αμφιλεγόμενα. Έτσι, υπάρχει ανάγκη από επιπλέον έρευνα που να μετράει την συναισθηματική νοημοσύνη και την συμπεριφορά της ηγεσίας έναντι των εργαζομένων διαμέσου έγκυρων και αξιόπιστων εργαλείων.

Επίλογος

Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει ελκύσει σε μεγάλο βαθμό το ενδιαφέρον όσο και την κριτική του επιστημονικού κόσμου. Η επίδρασή της στο χώρο εργασίας, είτε μιλάμε για εργαζόμενους είτε για τους ηγέτες μιας εταιρίας, είναι καθοριστική για την απόδοση και την κερδοφορία της. Σε αντίθεση με τη γνωστική νοημοσύνη που αναπτύσσεται ιδιαίτερα τα πρώτα χρόνια της ζωής κάποιου, η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να βελτιωθεί. Γι' αυτό το λόγο και δεδομένου του σημαντικού ρόλου που μπορεί να διαδραματίσει στο εσωτερικό μιας επιχείρησης, ο οποίος σχετίζεται με την ανάπτυξη της αποτελεσματικότητας της ομαδικής εργασίας, τη διαχείριση των ικανοτήτων και των συναισθημάτων, την ανάπτυξη και τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, την πρόβλεψη με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα των προσδοκιών των πελατών και γενικότερα την ύπαρξη καλών επιλογών, πολλές εταιρίες πραγματοποιούν σεμινάρια και ημερίδες και επιδιώκουν την περαιτέρω ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση. Η ανάπτυξη αποτελεσματικών ηγετών, οι οποίοι προωθούν τη συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις, ενδιαφέρονται για τις εργασιακές σχέσεις και διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους, συνεισφέρει σημαντικά στη βελτίωση της απόδοσης και της διατήρησης ταλαντούχων εργαζομένων.

Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει επικριθεί για την μη ύπαρξη ενός ορισμού που να είναι αποδεκτός από όλους καθώς και ενός συγκεκριμένου μοντέλου. Ωστόσο, η ύπαρξη πολλών προσεγγίσεων για τη συναισθηματική νοημοσύνη δεν θεωρείται ανεπάρκεια ή ελάττωμα και δεν θα πρέπει να αποθαρρύνει τους ερευνητές. Όπως ο Berrocal (2006) εξήγησε, η συνύπαρξη πολλών τρόπων μελέτης των συναισθηματικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων υποδηλώνουν ένα καινούργιο τομέα, όπου επιδιώκεται η διερεύνηση για μια πιο ικανοποιητική επιστημονική ερμηνεία στις διαδικασίες αλληλοσυσχέτισης μεταξύ της λογικής και του συναισθήματος από διαφορετικές σκοπιές.

Παρά τις κριτικές και τις αμφιβολίες που υπάρχουν σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη σαν μια καινούργια και πολύπλοκη έννοια, τόσο οι ακαδημαϊκοί όσο και οι επαγγελματίες που ασχολούνται με θέματα ανθρώπινου δυναμικού, ενθαρρύνονται στο να συνεχίσουν να εφαρμόζουν τις δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης, καθώς η δημιουργία συναισθηματικά πιο έξυπνων οργανισμών προσφέρει ένα πολλά υποσχόμενο θέμα για έρευνα και πρακτική της ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων. Εξάλλου, η βελτίωση της απόδοσης και της εικόνας του οργανισμού δεν είναι

κάτι που μπορεί να φανεί από τη μια μέρα στην άλλη. Μπορεί να πάρει αρκετό χρόνο στις επιχειρήσεις ώστε να αντιληφθούν τα οφέλη επένδυσης πάνω στη συναισθηματικά νοημοσύνη.

Ελληνική βιβλιογραφία

Επιτροπάκη, Όλγα (2009), «Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη: Πολυτέλεια ή Αναγκαιότητα;», <http://www.alba.edu.gr/upload/epitrpress.pdf>.

Epson Research (2017), *Περιοδικό HR Professional*, τεύχος 146.

Θεοδώρου, Π. (2017), «Πώς να αυξήσετε τη δέσμευση των εργαζομένων», *Περιοδικό HR Professional*, τεύχος 146.

Ιορδάνογλου, Δ. (2008), «*Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις-Νέες τάσεις και πρακτικές*», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Κανελλόπουλος, Κων. Χαράλαμπος (2002), «*Διοίκηση Προσωπικού - Ανθρώπινου Δυναμικού, Θεωρία και Πράξη*», Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Κορρέ, Α. (2017), «Understanding the digital workplace», *Περιοδικό HR Professional*, τεύχος 146.

Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2002), «*Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Πλατσίδου, Μ. (2010), «*Η Συναισθηματική Νοημοσύνη: Θεωρητικά μοντέλα, τρόποι μέτρησης και εφαρμογές στην εκπαίδευση και την εργασία*», Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα.

Πορφυρίδης, Ιωάννης, «*Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*», *Περιοδικό Διοικητική Ενημέρωση*, τεύχος 47, http://www.special-edition.gr/teuxos_47.html.

Τασούλης, Κ. (2017), «Το HRM στην εποχή μας», *Περιοδικό HR Professional*, τεύχος 146.

Χυτήρης, Λ. (2001), «*Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*», Εκδοτικός οίκος Interbooks, Αθήνα.

Ξενόγλωση βιβλιογραφία

Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C. & Soane, E. C. (2013), "The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model", *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2).

Andrei, F., Siegling, A. B., Aloe, A. M., Baldaro, B. & Petrides, K. V. (2016), "The incremental validity of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue): A systematic review and meta-analysis", *Journal of Personality Assessment*, 98(3).

BarOn, R. (2006), "The BarOn model of emotional-social intelligence (ESI)", *Psicothema*, 18, supl.

Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. (2005), "Commonalities and contradictions in HRM and performance research", *Human Resource Management Journal*, 15(3).

Boyatzis, R., Goleman, D., Rhee, K. (1999), "Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the emotional competence inventory (ECI)", prepared from Reuven Bar-On and James D.A. Parker, *Handbook of emotional intelligence*, San Francisco: Jossey Bass.

Bradberry, T. & Lac, D. Su, M.S. (2008), "Emotional intelligence and job function", talentsmart.com.

Bradberry, T., "Using anxiety to fuel performance with EQ", talentsmart.com.

Bradberry, T. & Greaves, J. (2006), «Συναισθηματική Νοημοσύνη: Το απλό βιβλίο», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Bradberry, T. (2015), «Why you need emotional intelligence to succeed», talentsmart.com.

Clarke, N. (2006), «Developing emotional intelligence through workplace learning: Findings from a case study in healthcare», *Human Resource Development International*, 9(4), 447-465.

Clarke, N. (2010), «Developing emotional intelligence abilities through team-based learning», *Human Resource Development Quarterly*, 21(2).

Farnia, F. & Nafukho, F. M. (2016), «Emotional intelligence research within human resource development scholarship», *European Journal of Training and Development*, 40(2), 90-110.

Fernández-Berrocal, P., & Extremera, N. (2006), “Emotional intelligence: a theoretical and empirical review of its first 15 years of history”, *Psicothema*, 18.

Goleman, D., (1998), «*Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο εργασίας*», Εκδόσεις Πεδίο 2011(μτφ), Αθήνα.

Goleman, D. (2001), “An EI-based theory of performance”, From the book: “*The Emotionally Intelligent Workplace: How to select for, measure and improve Emotional Intelligence in individuals, groups and organizations*”, Edited by: Cary Cherniss and Daniel Goleman.

Gould-Williams, J., & Mohamed, R. B. (2010), “A comparative study of the effects of ‘best practice’ HRM on worker outcomes in Malaysia and England local government”, *The International Journal of Human Resource Management*, 21(5).

Greaves, J., “How Emotional Intelligence Boosts Sales”, talentsmart.com.

Guest, D. E. (1997), “Human resource management and performance: a review and research agenda”, *International Journal of Human Resource Management*, 8(3).

Gunter, K. Stahl and Ingmar, Bjorkman (2006), “*Handbook of Research in International Human Resource Management*”, published by Edward Elgar, κεφ.5.

Heathfield, M. Susan (2015), Human Resources expert, “What is the importance of human resources management”, <https://www.thebalance.com/what-is-the-importance-of-human-resources-management>.

Huang, W. (2016), “Responsible pay: managing compliance, organizational efficiency and fairness in the choice of pay systems in China’s automotive companies”, *The International Journal of Human Resource Management*, 27(18).

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

Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R. & Sitarenios, G. (2001), "Emotional intelligence as a standard intelligence", *Emotion*, Vol 1, 232-242.

Mayer, J. D. (2002), "MSCEIT: Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test", Toronto, Canada: Multi-Health Systems.

Nowack, K. (2006), «Συναισθηματική Νοημοσύνη: Μόδα ή Ουσία;», *Hr Trends*.

Opengart, R. (2007), "Integrative literature review: emotional intelligence in the k-12 curriculum and its relationship to American workplace needs: a literature review", *Human Resource Development Review*, 6(4).

Petrides, K. V. & Furnham, A. (2000), "On the dimensional structure of emotional intelligence", *Personality and Individual Differences*, 29(2).

Petrides, K. V. & Furnham, A. (2001), "Trait emotional intelligence: psychometric investigation with reference to established trait taxonomies", *European Journal of Personality*, 15(6).

Petrides, Konstantin, Vasily, Juan Carlos, Pérez-González and Adrian, Furnham (2007), "On the criterion and incremental validity of trait emotional intelligence", *Cognition and Emotion*, 21.1.

Petrides, K. V. (2009), "Psychometric properties of the trait emotional intelligence questionnaire (TEIQue)", *Assessing Emotional Intelligence*, Springer US.

Rich, B. L., Lepine, J. A. & Crawford, E. R. (2010), "Job engagement: Antecedents and effects on job performance", *Academy of Management Journal*, 53(3).

Saks, A. M. (2006), "Antecedents and consequences of employee engagement", *Journal of Managerial Psychology*, 21(7).

Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990), "Emotional intelligence", *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3).

Sheldon, P. & Sanders, K. (2016), "Contextualizing HRM in China: differences within the country", *The International Journal of Human Resources Management*, 27:18,2017-2033.

Snape, E. & Redman, T. (2010), "HRM practices, organizational citizenship behaviour and performance: A multi-level analysis", *Journal of Management Studies*, 47(7).

Sony, M. & Mekoth, N. (2016), "The relationship between emotional intelligence, frontline employee adaptability, job satisfaction and job performance", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30.

Sy, T., Tram, S. & O'Hara, L. A. (2006), "Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance", *Journal of Vocational Behavior*, 68(3).

Thory, K. (2013), "Teaching managers to regulate their emotions better: Insights from emotional intelligence training and work-based application", *Human Resource Development International*, 16(1).

Van, Rooy D. L. & Viswesvaran, C. (2004), "Emotional intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net", *Journal of Vocational Behavior*, 65(1).

Wright, P. M. & Boswell, W. R. (2002), "Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research", *Journal of Management*, 28(3).

Zhang, R., Redfern, K., Newman, M. A. & Ferreira-Meyers, K. (2016), "If You Are Emotionally Intelligent: The effects of customer-related social stressors on counterproductive work behavior for front-line service employees", *International Journal of Selection and Assessment*, 24(3).

Διαδικτυακοί τόποι

Asfalistikomarketing.gr (2012), «Συναισθηματική Νοημοσύνη: Πως σας μετατρέπει σε έναν επιτυχημένο ηγέτη», τεύχος 9.

Erixeirimatikotita.gr, «Επιχείρηση και περιβάλλον».

<http://hrmagazine.co.uk/article-details/exclusive-the-six-competencies-to-inspire-hr-professionals-for-2012>, Ulrich D. and colleagues (2012).

www.psychometriclab.com, Petridis, K.V. (2001), "TEIQ Interpretations", version 1.50.

www.psychometriclab.com, "Trait Emotional Intelligence Questionnaire Test".

www.talentsmart.com.

Παράρτημα Α'

Ως εξωτερικό περιβάλλον εννοούμε κυρίως τους εξωτερικούς παράγοντες που είναι σε θέση να επιδράσουν στην επιχείρηση και αυτοί διακρίνονται σε:

- οικονομικούς
- πολιτικούς
- κοινωνικούς
- τεχνολογικούς

Οι οικονομικοί παράγοντες, από τη μια μεριά, αναφέρονται στη γενική κατάσταση της οικονομίας, όπως αυτή αντανακλάται στο ΑΕΠ της χώρας και στο δείκτη βιοτικού της επιπέδου, αλλά και τις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις ή προβλέψεις για πληθωριστικές τάσεις, ανεργία κλπ. Από την άλλη μεριά, αναφέρονται στις ανταγωνιστικές συνθήκες της αγοράς, στη σχέση της επιχείρησης με τους προμηθευτές, τους πελάτες(καταναλωτές), τις τράπεζες, τους μετόχους κοκ.

Οι πολιτικοί παράγοντες περιλαμβάνουν το θεσμικό πλαίσιο μέσα στο οποίο δρα η επιχείρηση σε τοπικό αλλά και διεθνές επίπεδο. Η νομοθεσία και πολιτική, σχετικά με το περιβάλλον, με τον κλάδο της επιχείρησης, η φορολογική και εργατική νομοθεσία(νομικό πλαίσιο), η κυβερνητική πολιτική αναφορικά με τα έργα υποδομής, τις δημόσιες δαπάνες, την ιδιωτικοποίηση αποτελούν τις συνιστώσες του πολιτικού περιβάλλοντος της οργάνωσης.

Το ευρύτερο κοινωνικοπολιτισμικό πλαίσιο στο οποίο υπάρχει και κινείται η επιχείρηση αποτελεί σαφώς έναν εξίσου σημαντικό παράγοντα του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Οι κοινωνικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τη δημογραφική κατάσταση και τάσεις αλλά και τις πολιτιστικές και προσωπικές αξίες των εργαζόμενων. Το πολιτισμικό πλαίσιο στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση ή αλλιώς η “κουλτούρα” της, έχει αποδειχθεί πως παίζει σημαντικό ρόλο τόσο στην οργάνωση και διοίκηση, όσο και στη λειτουργία της επιχείρησης.

Οι προσωπικές αξίες των εργαζόμενων αλλά και η θεώρησή τους για την εργασία, ο ηθικός κώδικας της εργασίας, όπως ονομάζεται, αποτελούν μια συνισταμένη του ευρύτερου πολιτισμικού περιβάλλοντος στο οποίο ζουν και κινούνται και των προσωπικών τους βιωμάτων και αξιών. Απόψεις όπως ότι ο γερμανός εργαζόμενος

πειθαρχεί περισσότερο σε κοινή ομαδική εργασία, ο αμερικανός υπάλληλος σπάνια διαφωνεί με τον προϊστάμενό του, παρόλο που κάποια στιγμή “κινδύνεψαν” να θεωρηθούν μύθοι και στερεότυπα, φαίνεται πως συνεχίζουν να επικρατούν στο χώρο του μάνατζμεντ, ίσως μέσα από μια “νέα” θεώρηση και αξιολόγηση των χαρακτηριστικών, του ρόλου και της επίδρασης τους, στην οργάνωση και διοίκηση των επιχειρήσεων. Παράδειγμα κοινωνικού παράγοντα αποτελεί για παράδειγμα η πρακτική μεγάλων επιχειρήσεων να ζητούν όλο και νεότερο σε ηλικία προσωπικό με εκπαιδευτικά μεν προσόντα, αλλά χωρίς ιδιαίτερη επαγγελματική εμπειρία, για να μπορούν να εντάξουν τα νεαρά αυτά άτομα στο συγκεκριμένο επιχειρηματικό κλίμα και κουλτούρα της εκάστοτε εταιρίας.

Ο τεχνολογικός εκσυγχρονισμός είναι σήμερα μια βασική προϋπόθεση για να κρατά μια εταιρεία την ανταγωνιστική της θέση στην αγορά. Υπάρχουν τρεις κύριες περιοχές του τεχνολογικού περιβάλλοντος που πρέπει να λαμβάνονται υπ’ όψιν κατά τη λήψη των αποφάσεων:

- η διαδικασία καινοτομίας
- η διαδικασία μεταφοράς τεχνολογίας
- η τρέχουσα τεχνολογία αιχμής

Η καινοτομία αποτελεί σημαντικό εργαλείο ανάπτυξης των σύγχρονων επιχειρήσεων. Κλασσικό και διαχρονικό παράδειγμα καινοτομίας αποτελεί η αντικατάσταση της γραφομηχανής από τον Η/Υ αλλά και η μηχανοργάνωση των οργανισμών, η οποία είχε ως συνέπεια την εκπαίδευση του ήδη υπάρχοντος προσωπικού αλλά και την αντικατάσταση παλαιότερων υπαλλήλων από νέα άτομα.

Η διαδικασία μεταφοράς τεχνολογίας σε μια επιχείρηση γίνεται είτε σταδιακά είτε ριζοσπαστικά ανάλογα την εκτίμηση των διευθυντικών στελεχών για τις πιθανές αντιδράσεις αλλά και την προσαρμογή του προσωπικού της επιχείρησης.

Τέλος, η τεχνολογία αιχμής αναφέρεται στην εισαγωγή και εφαρμογή της νέας τεχνολογίας που κυκλοφορεί. Γενικότερα, η εισαγωγή και εφαρμογή νέας τεχνολογίας σε μια επιχείρηση, καθώς συνιστά και επιφέρει αλλαγή σε πολλά επίπεδα, αποτελεί ένα βασικό προβληματισμό των μάνατζερ κυρίως ως προς τις ενδεχόμενες συνέπειες, στην προσαρμογή και στάση των εργαζόμενων, στις συνθήκες εργασίας, διαφοροποίηση των προϊόντων κ.α.

Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αφορά τους πόρους της καθώς και το επιχειρηματικό της κλίμα. Τα στοιχεία του οργανισμού που είναι διαθέσιμα για να χρησιμοποιηθούν στην επίτευξη των στόχων του, αποτελούν τους πόρους του οργανισμού. Οι πόροι αυτοί διακρίνονται σε ανθρώπινους και μη ανθρώπινους. Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει συγκεκριμένα τους φυσικούς, τους τεχνολογικούς, και τους οικονομικούς πόρους.

Οι ανθρώπινοι πόροι συνίστανται στην προσφορά και συμβολή των managers, της ηγεσίας και των μη διοικητικών στελεχών. Οι φυσικοί πόροι αποτελούνται από τις πρώτες ύλες(αποθέματα), τον μηχανολογικό εξοπλισμό, τα ακίνητα της επιχείρησης και τα συστήματα διανομής. Οι τεχνολογικοί πόροι, ως διάσταση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, στην ουσία αναφέρονται στην τεχνολογία που εφαρμόζει μια επιχείρηση. Η λήψη απόφασης σε αυτόν τον τομέα αποτελεί βασικό έργο των διευθυντών, αφού η επιλογή της κατάλληλης τεχνολογίας πρέπει να εκτιμάται και να αποφασίζεται με βάση το ανθρώπινο δυναμικό, τους στόχους της επιχείρησης κτλ. Η σύγχρονη για παράδειγμα, τάση και πρακτική της διαχείρισης της γνώσης στον κόσμο των επιχειρήσεων, η οποία αφορά στη δημιουργία, επεξεργασία και διάχυση της γνώσης και της τεχνογνωσίας, βασίζεται πολύ στην πληροφορική και την τεχνολογία, ως προς την αποτελεσματική υποστήριξή της. Οι οικονομικοί πόροι της επιχείρησης αφορούν στους τρόπους χρηματοδότησης της είτε από το αποθεματικό, είτε από εξωτερικές πηγές χρηματοδότησης.

Τέλος, το επιχειρηματικό κλίμα αποτελεί μια ακόμη διάσταση της επιχείρησης, που μαζί με τους πόρους, όπως ήδη αναφέρθηκαν, αποτελούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Ως επιχειρηματικό κλίμα νοούνται οι τυπικές και άτυπες αξίες ενός οργανισμού, οι οποίες έχουν διαμορφωθεί διαχρονικά από τα πρώτα οράματα των ιδρυτών της επιχείρησης ως τις πρόσφατες “τροποποιήσεις” των νέων στελεχών. Το επιχειρηματικό κλίμα ή αξίες της επιχείρησης συντελούν στην υποκίνηση των εργαζομένων και τη διαμόρφωση του προφίλ του οργανισμού.¹⁰

¹⁰ Epixeirimarikotita.gr

Παράρτημα Β'

Ερωτηματολόγιο συναισθηματικής νοημοσύνης ως χαρακτηριστικό γνώρισμα

Πηγή: www.psychometriclab.com, Petridis K.V. 2001

ΟΔΗΓΙΕΣ				
1. Παρακαλώ συμπληρώστε μόνοι σας και με ησυχία το ερωτηματολόγιο				
2. Απαντήστε κάθε ερώτηση βάζοντας σε κύκλο τον αριθμό που περισσότερο αντανακλά τον βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την ερώτηση.				
Δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις.				
3. Απαντήστε γρήγορα και μην σκέφτεστε πολύ τί εννοεί η κάθε ερώτηση.				
4. Προσπαθήστε να απαντήσετε με όσο περισσότερο ακρίβεια γίνεται.				
5. Έχετε τέσσερις πιθανές απαντήσεις, που ποικίλλουν από το 1= διαφωνώ τελείως μέχρι το 4= συμφωνώ απόλυτα				
	διαφωνώ τελείως			συμφωνώ απόλυτα
1. Συνήθως μπορώ να ελέγχω άλλους ανθρώπους	1	2	3	4
2. Γενικά, δεν αντιλαμβάνομαι τα συναισθήματα των άλλων.	1	2	3	4
3. Όταν μαθαίνω ευχάριστα νέα, δυσκολεύομαι να ηρεμήσω γρήγορα.	1	2	3	4
4. Τις περισσότερες φορές βλέπω δυσκολίες σε κάθε ευκαιρία, παρά ευκαιρίες σε κάθε δυσκολία.	1	2	3	4
5. Γενικά είμαι απαισιόδοξος άνθρωπος.	1	2	3	4
6. Δεν έχω πολλές ευχάριστες αναμνήσεις.	1	2	3	4
7. Δεν δυσκολεύομαι να καταλάβω τις ανάγκες και τις επιθυμίες των άλλων.	1	2	3	4
8. Πιστεύω ότι γενικά τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή μου.	1	2	3	4
9. Συχνά δυσκολεύομαι να καταλάβω τι νιώθω.	1	2	3	4
10. Δεν είμαι κοινωνικά προικισμένος.	1	2	3	4
11. Δυσκολεύομαι να πω στους άλλους ότι τους αγαπώ ακόμα και όταν το θέλω.	1	2	3	4
12. Οι άλλοι με θαυμάζουν επειδή είμαι "άνετος".	1	2	3	4
13. Σπάνια σκέφτομαι παλιούς φίλους απο το παρελθόν.	1	2	3	4
14. Γενικά, δεν δυσκολεύομαι να πω στους άλλους πόσο πολύ τους αγαπώ.	1	2	3	4
15. Γενικά, πρέπει να είμαι υπο πίεση για να εργαστώ σκληρά.	1	2	3	4
16. Συχνά, ανακατεύομαι σε καταστάσεις που αργότερα το μετανιώνω.	1	2	3	4
17. Μπορώ να "διαβάσω" τα συναισθήματα των περισσότερων ανθρώπων σαν ανοιχτό βιβλίο.	1	2	3	4
18. Συνήθως μπορώ να επηρεάσω τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων.	1	2	3	4
19. Συνήθως, δυσκολεύομαι να καλμάρω τους θυμωμένους ανθρώπους.	1	2	3	4
20. Δυσκολεύομαι να ελέγξω την κατάσταση στο σπίτι.	1	2	3	4
21. Γενικά, ελπίζω για το καλύτερο.	1	2	3	4
22. Πολλοί μου λένε ότι με θαυμάζουν για την ακεραιότητά μου.	1	2	3	4

23. Στην πραγματικότητα, δεν μου αρέσει να ακούω τα προβλήματα των φίλων μου.	1	2	3	4
24. Συνήθως, μπορώ να μπω στη θέση του άλλου και να καταλάβω τα συναισθήματά του.	1	2	3	4
25. Πιστεύω ότι έχω πολλές αδυναμίες.	1	2	3	4
26. Δυσκολεύομαι να παραιτηθώ από πράγματα που ξέρω και μου αρέσουν.	1	2	3	4
27. Πάντα βρίσκω τρόπους να εκφράσω τη στοργή μου στους άλλους όταν το θέλω.	1	2	3	4
28. Γενικά, δεν έχω πρόβλημα με την εμφάνισή μου.	1	2	3	4
29. Συνήθως, ανακατεύομαι σε πράγματα χωρίς πολύ προγραμματισμό.	1	2	3	4
30. Δυσκολεύομαι να μιλήσω για τα προσωπικά μου αισθήματα, ακόμα και στους καλύτερους φίλους μου.	1	2	3	4
31. Δεν μπορώ να κάνω κάποια πράγματα τόσο καλά όσο οι άλλοι άνθρωποι.	1	2	3	4
32. Ποτέ δεν είμαι πραγματικά σίγουρ-ος/η για το τι νιώθω.	1	2	3	4
33. Συνήθως, μπορώ να εκφράζω τα συναισθήματά μου όταν το θέλω.	1	2	3	4
34. Όταν διαφωνώ με κάποιον, δεν δυσκολεύομαι να του το πώ.	1	2	3	4
35. Δεν έχω αρκετά κίνητρα στη ζωή μου.	1	2	3	4
36. Ξέρω πως να αφήνω πίσω την αρνητική μου διάθεση.	1	2	3	4
37. Γενικά, δυσκολεύομαι να περιγράψω τα συναισθήματά μου.	1	2	3	4
38. Δυσκολεύομαι να μην στεναχωρηθώ όταν κάποιος μου λέει για κάτι κακό που του συνέβη.	1	2	3	4
39. Όταν κάτι με εκπλήσσει δυσκολεύομαι να το ξεχάσω.	1	2	3	4
40. Γενικά, έχω επίγνωση των συναισθημάτων μου.	1	2	3	4
41. Συνήθως, βλέπω το ποτήρι μισοάδειο παρά μισογεμάτο.	1	2	3	4
42. Συχνά το βρίσκω δύσκολο να δω τα πράγματα από την οπτική γωνία των άλλων.	1	2	3	4
43. Είμαι ακόλουθος, δεν ηγούμαι μιας ομάδας.	1	2	3	4
44. Οι κοντινοί μου άνθρωποι παραπονιούνται ότι δεν τους συμπεριφέρομαι σωστά.	1	2	3	4
45. Γενικά, δυσκολεύομαι να κατανοήσω τι ακριβώς νιώθω.	1	2	3	4
46. Δεν θα μπορούσα να επηρεάσω τα συναισθήματα των άλλων, ακόμα και αν το ήθελα.	1	2	3	4
47. Εάν ζηλεύω κάποιον, δυσκολεύομαι να του συμπεριφερθώ σωστά.	1	2	3	4
48. Στρεσάρομαι σε καταστάσεις που άλλοι νιώθουν άνετα.	1	2	3	4
49. Δυσκολεύομαι να συμπονέσω στα δεινά των άλλων.	1	2	3	4
50. Στο παρελθόν, έχω λάβει τα ένημα εις βάρος συναδέλφου μου.	1	2	3	4
51. Γενικά, μπορώ να ανταπεξέλθω στην αλλαγή αποτελεσματικά.	1	2	3	4
52. Πιστεύω πως δεν έχω καθόλου επιρροή στα συναισθήματα των άλλων.	1	2	3	4
53. Έχω πολλούς λόγους για να μην τα παρατάω εύκολα.	1	2	3	4
54. Μου αρέσει να προσπαθώ ακόμα και για πράγματα που δεν είναι πραγματικά σημαντικά.	1	2	3	4
55. Πάντα αναλαμβάνω τις ευθύνες μου όταν κάνω κάτι λάθος.	1	2	3	4
56. Έχω την τάση να αλλάζω γνώμη συχνά.	1	2	3	4
57. Όταν διαφωνώ με κάποιον, μπορώ να καταλάβω μόνο τη δική μου άποψη.	1	2	3	4
58. Τα πράγματα συνήθως έχουν σωστή κατάληξη.	1	2	3	4

59. Όταν διαφωνώ με κάποιον, συνήθως προτιμώ να παραμένω σιωπηλός απο το να κάνω σκηνή.	1	2	3	4
60. Εάν το ήθελα, θα μου ήταν εύκολο να κάνω κάποιον να νιώσει άσχημα.	1	2	3	4
61. Θα περιέγραφα τον εαυτό μου σαν ήρεμο άνθρωπο.	1	2	3	4
62. Συχνά, δυσκολεύομαι να δείχνω στοργή στους κοντινούς μου ανθρώπους.	1	2	3	4
63. Υπάρχουν πολλοί λόγοι για να περιμένω το χειρότερο στη ζωή.	1	2	3	4
64. Συχνά, δυσκολεύομαι να εκφραστώ ξεκάθαρα.	1	2	3	4
65. Δεν με νοιάζει συχνά να αλλάζω την καθημερινότητά μου.	1	2	3	4
66. Οι περισσότεροι άνθρωποι συμπαθούντα περισσότερο απ' ό τι εγώ.	1	2	3	4
67. Οι κοντινοί μου άνθρωποι σπάνια παραπονιούνται σχετικά με τη συμπεριφορά μου προς αυτούς.	1	2	3	4
68. Συχνά, δυσκολεύομαι να εκφράσω τα συναισθήματά μου με τον τρόπο που θα ήθελα.	1	2	3	4
69. Γενικά, μπορώ να προσαρμόζομαι σε καινούργια περιβάλλοντα και καταστάσεις.	1	2	3	4
70. Συχνά, δυσκολεύομαι να προσαρμόζω τη ζωή μου ανάλογα με τις περιστάσεις.	1	2	3	4
71. Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως καλό διαπραγματευτή.	1	2	3	4
72. Μπορώ να χειριστώ αποτελεσματικά τους άλλους ανθρώπους.	1	2	3	4
73. Γενικά, είμαι ένα άτομο δραστήριο με στόχους.	1	2	3	4
74. Έχω κλέψει πράγματα σαν παιδί.	1	2	3	4
75. Σε γενικές γραμμές, είμαι ευχαριστημέν-ος/η απο τη ζωή μου.	1	2	3	4
76. Δυσκολεύομαι να ελέγξω τον εαυτό μου όταν είμαι υπερβολικά χαρούμεν-ος/η.	1	2	3	4
77. Μερικές φορές, νιώθω ότι παράγω πολλή και αποδοτική δουλειά χωρίς κόπο.	1	2	3	4
78. Όταν παίρνω μια απόφαση, είμαι πάντα σίγουρ-ος/η ότι είναι η σωστή.	1	2	3	4
79. Εάν πήγαινα σε ένα ραντεβού στα τυφλά, το άλλο άτομο θα απογοητευόταν απο την εμφάνισή μου.	1	2	3	4
80. Συνήθως, δυσκολεύομαι να προσαρμόσω τη συμπεριφορά μου ανάλογα με τους ανθρώπους που είμαι κάθε φορά.	1	2	3	4
81. Γενικά, μπορώ να ταυτιστώ με τους άλλους.	1	2	3	4
82. Προσπαθώ να ρυθμίζω τις στρεσογόνες καταστάσεις , ώστε να ελέγγω τα επίπεδα του στρες μου.	1	2	3	4
83. Δεν νομίζω ότι είμαι άχρηστος.	1	2	3	4
84. Συνήθως, μου είναι δύσκολο να ελέγγω τα συναισθήματά μου.	1	2	3	4
85. Μπορώ να χειριστώ τις περισσότερες καταστάσεις στη ζωή μου με ηρεμία και ψυχραιμία.	1	2	3	4
86. Εάν το ήθελα, θα μου ήταν εύκολο να κάνω κάποιον να θυμώσει.	1	2	3	4
87. Γενικά, μου αρέσει ο εαυτός μου.	1	2	3	4
88. Αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου.	1	2	3	4
89. Γενικά, δεν βρίσκω τη ζωή διασκεδαστική.	1	2	3	4
90. Συνήθως, ηρεμώ γρήγορα όταν έχω νευριάσει με κάποιον.	1	2	3	4

91. Μπορώ να παραμείνω ήρεμος, ακόμα και όταν είμαι υπερβολικά χαρούμενος.	1	2	3	4
92. Γενικά, δεν είμαι καλός στο να παρηγορώ άλλους όταν δεν αισθάνονται καλά.	1	2	3	4
93. Συνήθως, μπορώ να διευθετώ τις διαφορές.	1	2	3	4
94. Ποτέ δεν βάζω τη διασκέδαση πάνω απο τη δουλειά.	1	2	3	4
95. Το να μπαίνω στη θέση του άλλου δεν μου είναι πρόβλημα.	1	2	3	4
96. Χρειάζομαι αρκετό αυτοέλεγχο για να μην μπλέκω σε προβλήματα.	1	2	3	4
97. Είναι εύκολο για μένα να βρίσκω τις σωστές λέξεις να εκφράζω τα συναισθήματά μου.	1	2	3	4
98. Αναμένω ότι στο μεγαλύτερο μέρος της, η ζωή μου θα είναι διασκεδαστική.	1	2	3	4
99. Είμαι ένα συνηθισμένο άτομο.	1	2	3	4
100. Παρασύρομαι εύκολα.	1	2	3	4
101. Συνήθως, προσπαθώ να αποφεύγω τις αρνητικές σκέψεις και να σκέφτομαι θετικά.	1	2	3	4
102. Δεν μου αρέσει να κάνω σχέδια για το μέλλον.	1	2	3	4
103. Μόνο παρατηρώντας κάποιον, μπορώ να καταλάβω πως νιώθει.	1	2	3	4
104. Η ζωή είναι όμορφη.	1	2	3	4
105. Συνήθως, μου είναι εύκολο να ηρεμήσω μετά απο τρόμο.	1	2	3	4
106. Μου αρέσει να δίνω εντολές.	1	2	3	4
107. Συνήθως, δυσκολεύομαι να αλλάξω τη γνώμη των άλλων.	1	2	3	4
108. Γενικά, είμαι καλός στην κοινωνική δικτύωση.	1	2	3	4
109. Το να ελέγχω τις παρορμήσεις μου δεν μου είναι πρόβλημα.	1	2	3	4
110. Πραγματικά, δεν μου αρέσει η εξωτερική μου εμφάνιση.	1	2	3	4
111. Συνήθως, μιλάω σωστά και καθαρά.	1	2	3	4
112. Γενικά, δεν είμαι ικανοποιημέν-ος/η απο τον τρόπο που χειρίζομαι το στρες.	1	2	3	4
113. Τις περισσότερες φορές, ξέρω ακριβώς γιατί νιώθω έτσι τη δεδομένη στιγμή.	1	2	3	4
114. Δυσκολεύομαι να ηρεμήσω όταν έχω μείνει έντονα έκπληκτ-ος/η.	1	2	3	4
115. Γενικά, θυματοποιώ τον εαυτό μου.	1	2	3	4
116. Γενικά, δεν είμαι ευτυχισμέν-ος/η.	1	2	3	4
117. Όταν κάποιος με προσβάλλει, συνήθως μπορώ να παραμείνω ήρεμος.	1	2	3	4
118. Τα περισσότερα πράγματα που καταφέρνω να κάνω καλά, φαίνεται να απαιτούν πολύ προσπάθεια.	1	2	3	4
119. Δεν έχω πει ποτέ ψέματα για να μοιραστώ τα συναισθήματα κάποιου.	1	2	3	4
120. Δυσκολεύομαι να δεθώ πολύ, ακόμα και με ανθρώπους που βρίσκονται πολύ κοντά μου.	1	2	3	4
121. Σκέφτομαι όλα τα θετικά και τα αρνητικά πριν αποφασίσω οτιδήποτε.	1	2	3	4
122. Δεν ξέρω πως να κάνω τους άλλους να νιώσουν καλά όταν το χρειάζονται.	1	2	3	4
123. Συνήθως, δυσκολεύομαι να αλλάξω στάσεις και απόψεις.	1	2	3	4
124. Μου λένε ότι σπάνια μιλάω για το πώς νιώθω.	1	2	3	4
125. Γενικά, είμαι ικανοποιημένος απο τις στενές μου σχέσεις.	1	2	3	4

126. Μπορώ να αναγνωρίσω ένα συναίσθημα απο τη στιγμή που μου εμφανίζεται.	1	2	3	4
127. Γενικά, μου αρέσει να βάζω τα ενδιαφέροντα των άλλων πάνω απο τα δικά μου.	1	2	3	4
128. Τις περισσότερες μέρες, νιώθω υπέροχα που ζω.	1	2	3	4
129. Συνήθως, ευχαριστιέμαι απλά κάνοντας κάτι καλά.	1	2	3	4
130. Είναι πολύ σημαντικό για μένα να τα πηγαίνω καλά με τους στενούς μου φίλους και την οικογένειά μου.	1	2	3	4
131. Συχνά, κάνω ευχάριστες σκέψεις.	1	2	3	4
132. Συχνά, έχω άγριες διαφωνίες με τους κοντινούς μου ανθρώπους.	1	2	3	4
133. Δεν δυσκολεύομαι καθόλου να εκφράσω τα συναισθήματά μου με λόγια.	1	2	3	4
134. Μου είναι δύσκολο να ευχαριστηθώ τη ζωή.	1	2	3	4
135. Συνήθως, μπορώ να επηρεάσω άλλους ανθρώπους.	1	2	3	4
136. Όταν είμαι υπο πίεση, συνήθως χάνω την ψυχραιμία μου.	1	2	3	4
137. Συνήθως, δυσκολεύομαι να αλλάξω τη συμπεριφορά μου.	1	2	3	4
138. Γενικά με θαυμάζουν.	1	2	3	4
139. Μου λένε ότι αγχώνομαι εύκολα.	1	2	3	4
140. Συνήθως, μπορώ να βρω τρόπους να ελέγξω τα συναισθήματά μου όταν το θέλω.	1	2	3	4
141. Πιστεύω ότι είμαι καλός πωλητ-ής/ρια.	1	2	3	4
142. Χάνω το ενδιαφέρον μου σε ότι κάνω αρκετά εύκολα.	1	2	3	4
143. Γενικά, μου αρέσει η συνήθεια.	1	2	3	4
144. Θα υπερασπιζόμουν τις απόψεις μου, ακόμα και αν αυτό σήμαινε λογομαχία με σημαντικούς ανθρώπους.	1	2	3	4
145. Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ευέλικτο άνθρωπο.	1	2	3	4
146. Γενικά, χρειάζομαι κίνητρα για να βάλω τα δυνατά μου σε κάτι.	1	2	3	4
147. Ακόμα και όταν λογομαχώ με κάποιον, μπορώ να καταλάβω το λόγο που διαφωνεί.	1	2	3	4
148. Γενικά, αντιμετωπίζω εύκολα το άγχος.	1	2	3	4
149. Προσπαθώ να αποφεύγω τους ανθρώπους που με αγχώνουν.	1	2	3	4
150. Συχνά, υποκύπτω χωρίς να σκεφτώ τις συνέπειες.	1	2	3	4
151. Έχω την τάση να υποχωρώ, ακόμα και όταν ξέρω ότι έχω δίκιο.	1	2	3	4
152. Δυσκολεύομαι να ελέγξω κάποιες καταστάσεις στη δουλειά.	1	2	3	4
153. Μερικές απο τις απαντήσεις μου σε αυτό το ερωτηματολόγιο δεν είναι 100% ειλικρινείς.	1	2	3	4

Σχετικά με σένα...

(Κύκλωσε το σωστό- Σε κάποιες ερωτήσεις θα χρειαστεί να γράψεις την απάντησή σου.)

- Ονοματεπώνυμο:(προαιρετικό)
- Φύλο : 1. Άρρεν
2. Θύλη
- Χρονολογία γέννησης :
- Ποιό είναι το επίπεδο της εκπαίδευσής σου; 1. Γυμνάσιο
2. Λύκειο
3. ΙΕΚ (ιδιωτικό/δημόσιο)
4. ΑΕΙ /ΤΕΙ
5. Μεταπτυχιακός Τίτλος
- Οικογενειακή κατάσταση: 1. Ελεύθερ-ος/η
2. Συγκατοικώ με κπ
3. Παντρεμέν-ος/η, χωρίς παιδιά στην εκπαίδευση
4. Παντρεμέν-ος/η, με παιδιά στην εκπαίδευση
5. Χωρισμέν-ος/η
6. Χήρ-ος/α
7. Άλλο
- Πόσα παιδιά έχεις;
- Ποιό είναι το ετήσιο εισόδημά σου: 1. Κάτω απο 5.000 €
2. 5.001-10.000 €
3. 10.001-15.000 €
4. 15.001-20.000 €
5. 20.001-25.000 €
6. 25.001- 30.000 €
7. 30.001-35.000 €
8. 35.001-40.000 €
9. 40.001-45.000 €
10. Πάνω απο 45.000 €
- Πόσο σε ευχαριστεί η δουλειά σου;
Σε κλίμακα απο 1 έως 7: 1= Καθόλου
4= Μέτρια
7= Πάρα πολύ

Γράψε το σκόρ σου:
- Πόσο καλός θεωρείς ότι είσαι στη δουλειά σου;
Σε κλίμακα απο 1 έως 7: 1= Καθόλου
4= Μέτρια
7= Πάρα πολύ

Γράψε το σκόρ σου:

Trait Emotional Intelligence Questionnaire Test (TEIQue, v. 1.50)

Πηγή: www.psychometriclab.com, Petridis K.V., 2001

Instructions

- Please complete this questionnaire on your own and in quiet conditions.
- Please answer each statement below by putting a circle around the number that best reflects your degree of agreement or disagreement with that statement. There are no right or wrong answers.
- Work quickly, and don't think too long about the exact meaning of the statements.
- Try to answer as accurately as possible.
- You have seven possible responses, ranging from 1=Completely Disagree to 7=Completely Agree
- Many thanks for your time and interest

		DISAGREE COMPLETELY					AGREE COMPLETELY	
1.	I'm usually able to control other people	1	2	3	4	5	6	7
2.	Generally, I don't take notice of other people's emotions	1	2	3	4	5	6	7
3.	When I receive wonderful news, I find it difficult to calm down quickly	1	2	3	4	5	6	7
4.	I tend to see difficulties in every opportunity rather than opportunities in every difficulty	1	2	3	4	5	6	7
5.	On the whole, I have a gloomy perspective on most things	1	2	3	4	5	6	7
6.	I don't have a lot of happy memories	1	2	3	4	5	6	7
7.	Understanding the needs and desires of others is not a problem for me	1	2	3	4	5	6	7
8.	I generally believe that things will work out fine in my life	1	2	3	4	5	6	7
9.	I often find it difficult to recognise what emotion I'm feeling	1	2	3	4	5	6	7
10.	I'm not socially skilled	1	2	3	4	5	6	7
11.	I find it difficult to tell others that I love them even when I want to	1	2	3	4	5	6	7
12.	Others admire me for being relaxed	1	2	3	4	5	6	7
13.	I rarely think about old friends from the past	1	2	3	4	5	6	7
14.	Generally, I find it easy to tell others how much they really mean to me	1	2	3	4	5	6	7
15.	Generally, I must be under pressure to really work hard	1	2	3	4	5	6	7
16.	I tend to get involved in things I later wish I could get out of	1	2	3	4	5	6	7
17.	I'm able to "read" most people's feelings like an open book	1	2	3	4	5	6	7
18.	I'm usually able to influence the way other people feel	1	2	3	4	5	6	7
19.	I normally find it difficult to calm angry people down	1	2	3	4	5	6	7
20.	I find it difficult to take control of situations at home	1	2	3	4	5	6	7
21.	I generally hope for the best	1	2	3	4	5	6	7

22.	Others tell me that they admire me for my integrity	1	2	3	4	5	6	7
23.	I really don't like listening to my friends' problems	1	2	3	4	5	6	7
24.	I'm normally able to "get into someone's shoes" and experience their emotions	1	2	3	4	5	6	7
25.	I believe I'm full of personal weaknesses	1	2	3	4	5	6	7
26.	I find it difficult to give up things I know and like	1	2	3	4	5	6	7
27.	I always find ways to express my affection to others when I want to	1	2	3	4	5	6	7
28.	I feel that I have a number of good qualities	1	2	3	4	5	6	7
29.	I tend to rush into things without much planning	1	2	3	4	5	6	7
30.	I find it difficult to speak about my intimate feelings even to my closest friends	1	2	3	4	5	6	7
31.	I'm not able to do things as well as most people	1	2	3	4	5	6	7
32.	I'm never really sure what I'm feeling	1	2	3	4	5	6	7
33.	I'm usually able to express my emotions when I want to	1	2	3	4	5	6	7
34.	When I disagree with someone, I usually find it easy to say so	1	2	3	4	5	6	7
35.	I normally find it difficult to keep myself motivated	1	2	3	4	5	6	7
36.	I know how to snap out of my negative moods	1	2	3	4	5	6	7
37.	On the whole, I find it difficult to describe my feelings	1	2	3	4	5	6	7
38.	I find it difficult not to feel sad when someone tells me about something bad that happened to them	1	2	3	4	5	6	7
39.	When something surprises me, I find it difficult to get it out of my mind	1	2	3	4	5	6	7
40.	I often pause and think about my feelings	1	2	3	4	5	6	7
41.	I tend to see the glass as half-empty rather than as half-full	1	2	3	4	5	6	7
42.	I often find it difficult to see things from another person's viewpoint	1	2	3	4	5	6	7
43.	I'm a follower, not a leader	1	2	3	4	5	6	7
44.	Those close to me often complain that I don't treat them right	1	2	3	4	5	6	7
45.	Many times, I can't figure out what emotion I'm feeling	1	2	3	4	5	6	7
46.	I couldn't affect other people's feelings even if I wanted to	1	2	3	4	5	6	7
47.	If I'm jealous of someone, I find it difficult not to behave badly towards them	1	2	3	4	5	6	7

48.	I get stressed by situations that others find comfortable	1	2	3	4	5	6	7
49.	I find it difficult to sympathize with other people's plights	1	2	3	4	5	6	7
50.	In the past, I have taken credit for someone else's input	1	2	3	4	5	6	7
51.	On the whole, I can cope with change effectively	1	2	3	4	5	6	7
52.	I don't seem to have any power at all over other people's feelings	1	2	3	4	5	6	7
53.	I have many reasons for not giving up easily	1	2	3	4	5	6	7
54.	I like putting effort even into things that are not really important	1	2	3	4	5	6	7
55.	I always take responsibility when I do something wrong	1	2	3	4	5	6	7
56.	I tend to change my mind frequently	1	2	3	4	5	6	7
57.	When I argue with someone, I can only see my point of view	1	2	3	4	5	6	7
58.	Things tend to turn out right in the end	1	2	3	4	5	6	7
59.	When I disagree with someone, I generally prefer to remain silent rather than make a scene	1	2	3	4	5	6	7
60.	If I wanted to, it would be easy for me to make someone feel bad	1	2	3	4	5	6	7
61.	I would describe myself as a calm person	1	2	3	4	5	6	7
62.	I often find it difficult to show my affection to those close to me	1	2	3	4	5	6	7
63.	There are many reasons to expect the worst in life	1	2	3	4	5	6	7
64.	I usually find it difficult to express myself clearly	1	2	3	4	5	6	7
65.	I don't mind frequently changing my daily routine	1	2	3	4	5	6	7
66.	Most people are better liked than I am	1	2	3	4	5	6	7
67.	Those close to me rarely complain about how I behave toward them	1	2	3	4	5	6	7
68.	I usually find it difficult to express my emotions the way I would like to	1	2	3	4	5	6	7
69.	Generally, I'm able to adapt to new environments	1	2	3	4	5	6	7
70.	I often find it difficult to adjust my life according to the circumstances	1	2	3	4	5	6	7
71.	I would describe myself as a good negotiator	1	2	3	4	5	6	7
72.	I can deal effectively with people	1	2	3	4	5	6	7
73.	On the whole, I'm a highly motivated person	1	2	3	4	5	6	7
74.	I have stolen things as a child	1	2	3	4	5	6	7
75.	On the whole, I'm pleased with my life	1	2	3	4	5	6	7
76.	I find it difficult to control myself when I'm extremely happy	1	2	3	4	5	6	7
77.	Sometimes, it feels like I'm producing a lot of good work effortlessly	1	2	3	4	5	6	7

78.	When I take a decision, I'm always sure it is the right one	1	2	3	4	5	6	7
79.	If I went on a blind date, the other person would be disappointed with my looks	1	2	3	4	5	6	7
80.	I normally find it difficult to adjust my behaviour according to the people I'm with	1	2	3	4	5	6	7
81.	On the whole, I'm able to identify myself with others	1	2	3	4	5	6	7
82.	I try to regulate pressures in order to control my stress levels	1	2	3	4	5	6	7
83.	I don't think I'm a useless person	1	2	3	4	5	6	7
84.	I usually find it difficult to regulate my emotions	1	2	3	4	5	6	7
85.	I can handle most difficulties in my life in a cool and composed manner	1	2	3	4	5	6	7
86.	If I wanted to, it would be easy for me to make someone angry	1	2	3	4	5	6	7
87.	On the whole, I like myself	1	2	3	4	5	6	7
88.	I believe I'm full of personal strengths	1	2	3	4	5	6	7
89.	I generally don't find life enjoyable	1	2	3	4	5	6	7
90.	I'm usually able to calm down quickly after I've got mad at someone	1	2	3	4	5	6	7
91.	I can remain calm even when I'm extremely happy	1	2	3	4	5	6	7
92.	Generally, I'm not good at consoling others when they feel bad	1	2	3	4	5	6	7
93.	I'm usually able to settle disputes	1	2	3	4	5	6	7
94.	I never put pleasure before business	1	2	3	4	5	6	7
95.	Imagining myself in someone else's position is not a problem for me	1	2	3	4	5	6	7
96.	I need a lot of self-control to keep myself out of trouble	1	2	3	4	5	6	7
97.	It is easy for me to find the right words to describe my feelings	1	2	3	4	5	6	7
98.	I expect that most of my life will be enjoyable	1	2	3	4	5	6	7
99.	I am an ordinary person	1	2	3	4	5	6	7
100.	I tend to get "carried away" easily	1	2	3	4	5	6	7
101.	I usually try to resist negative thoughts and think of positive alternatives	1	2	3	4	5	6	7
102.	I don't like planning ahead	1	2	3	4	5	6	7
103.	Just by looking at somebody, I can understand what he or she feels	1	2	3	4	5	6	7
104.	Life is beautiful	1	2	3	4	5	6	7
105.	I normally find it easy to calm down after I have been scared	1	2	3	4	5	6	7
106.	I want to be in command of things	1	2	3	4	5	6	7

107	I usually find it difficult to change other people's opinions	1	2	3	4	5	6	7
108	I'm generally good at social chit-chat	1	2	3	4	5	6	7
109	Controlling my urges is not a big problem for me	1	2	3	4	5	6	7
110	I really don't like my physical appearance	1	2	3	4	5	6	7
111	I tend to speak well and clearly	1	2	3	4	5	6	7
112	On the whole, I'm not satisfied with how I tackle stress	1	2	3	4	5	6	7
113	Most of the time, I know exactly why I feel the way I do	1	2	3	4	5	6	7
114	I find it difficult to calm down after I have been strongly surprised	1	2	3	4	5	6	7
115	On the whole, I would describe myself as assertive	1	2	3	4	5	6	7
116	On the whole, I'm not a happy person	1	2	3	4	5	6	7
117	When someone offends me, I'm usually able to remain calm	1	2	3	4	5	6	7
118	Most of the things I manage to do well seem to require a lot of effort	1	2	3	4	5	6	7
119	I have never lied to spare someone else's feelings	1	2	3	4	5	6	7
120	I find it difficult to bond well even with those close to me	1	2	3	4	5	6	7
121	I consider all the advantages and disadvantages before making up my mind	1	2	3	4	5	6	7
122	I don't know how to make others feel better when they need it	1	2	3	4	5	6	7
123	I usually find it difficult to change my attitudes and views	1	2	3	4	5	6	7
124	Others tell me that I rarely speak about how I feel	1	2	3	4	5	6	7
125	On the whole, I'm satisfied with my close relationships	1	2	3	4	5	6	7
126	I can identify an emotion from the moment it starts to develop in me	1	2	3	4	5	6	7
127	On the whole, I like to put other people's interests above mine	1	2	3	4	5	6	7
128	Most days, I feel great to be alive	1	2	3	4	5	6	7
129	I tend to get a lot of pleasure just from doing something well	1	2	3	4	5	6	7
130	is very important to me to get along with all my close friends and family	1	2	3	4	5	6	7
131	I frequently have happy thoughts	1	2	3	4	5	6	7
132	I have many fierce arguments with those close to me	1	2	3	4	5	6	7
133	Expressing my emotions with words is not a problem for me	1	2	3	4	5	6	7
134	I find it difficult to take pleasure in life	1	2	3	4	5	6	7
135	I'm usually able to influence other people	1	2	3	4	5	6	7
136	When I'm under pressure, I tend to lose my cool	1	2	3	4	5	6	7

137	I usually find it difficult to change my behaviour	1	2	3	4	5	6	7
138	Others look up to me	1	2	3	4	5	6	7
139	Others tell me that I get stressed very easily	1	2	3	4	5	6	7
140	I'm usually able to find ways to control my emotions when I want to	1	2	3	4	5	6	7
141	I believe that I would make a good salesperson	1	2	3	4	5	6	7
142	I lose interest in what I do quite easily	1	2	3	4	5	6	7
143	On the whole, I'm a creature of habit	1	2	3	4	5	6	7
144	I would normally defend my opinions even if it meant arguing with important people	1	2	3	4	5	6	7
145	I would describe myself as a flexible person	1	2	3	4	5	6	7
146	Generally, I need a lot of incentives in order to do my best	1	2	3	4	5	6	7
147	Even when I'm arguing with someone, I'm usually able to take their perspective	1	2	3	4	5	6	7
148	On the whole, I'm able to deal with stress	1	2	3	4	5	6	7
149	I try to avoid people who may stress me out	1	2	3	4	5	6	7
150	I often indulge without considering all the consequences	1	2	3	4	5	6	7
151	I tend to "back down" even if I know I'm right	1	2	3	4	5	6	7
152	I find it difficult to take control of situations at work	1	2	3	4	5	6	7
153	Some of my responses on this questionnaire are not 100% honest	1	2	3	4	5	6	7

QUESTION SECTION 2 Please note that in this section you are occasionally asked to write in your answer.
About you

What is your gender?

MALE FEMALE

What is your year of birth?

≥ 19...

Was your upbringing mainly in

Large City Town Village Other

What is your natural hand for writing?

RIGHT LEFT

Your birth order? (e.g. 1st, 2nd child)

1st 2nd 3rd 4
 5th 6th

How many children have you had?

None 1 2 3 4 5
 5+

Your marital status?

- Single
- Living together
- Married, no children in education
- Married with children in education
- Divorced/ Separated
- Widowed
- Other

Your current occupation?

- Private sector, manufacturer
- Private sector, service company
- Armed forces
- Health Service
- Other public sector
- Voluntary sector/charities
- Academic/teaching
- Self-employed
- Not employed
- Other

Your highest educational qualification?

- GCSE/O Level or similar
- A Level or similar
- BA/BSc or similar
- MA/MSc or similar
- MBA
- PhD
- Other
- If you are currently in higher education, what subject are you studying?

✎

How would you describe yourself ethnically?

- White – UK heritage
- White - other
- Pakistani
- Bangladeshi
- Indian
- Black – African heritage
- Black – Caribbean heritage
- Chinese
- Other

What sort of family religious background do you have?

- Christian – Protestant
- Christian – Roman Catholic
- Christian – Other
- Muslim
- Hindu
- Jewish
- Buddhist
- Other belief system
- None at all

And with which religion would you say you most closely identify now?

- Christian – Protestant
- Christian – Catholic
- Christian – Other
- Muslim
- Hindu
- Jewish
- Buddhist
- Other belief system
- None at all

What is your total pre-tax annual income?

- Below £5000
- £5001-10000
- £10001-£15000
- £15001-£20,000
- £20001-£25000
- £25001-£30000
- £30001-£35000
- £35001-£40000
- £41001-£45000

How religious are you?

- On a scale of 1-7, where
- 1=Not Religious At All
- 4=Average
- 7=Very Religious
- Please write in your score ✎

What are your political convictions?

- On a scale of 1-7, where
- 1=Strongly Left Wing
- 4=Neither
- 7=Strongly Right wing
- Please write in your score ✎

£45001-£50000

Over £50000

How happy in your job are you?

On a scale of 1-7, where

1=Not at All Happy

4=Average

7=Very Happy

Please write in your score ☒

How good are you at your line of work?

On a scale of 1-7, where

1=Poor

4=Average

7=Very Good

Please write in your score ☒

How many hours a month do you dedicate to voluntary public or civic work?

☒

Is English your native language?

YES NO

What is your job title?

☒

Παράρτημα Γ'

Τα αποτελέσματα των χαρακτηριστικών και των έμμεσων παραγόντων που πλαισιώνουν την συναισθηματική νοημοσύνη, με βάση τη διατύπωση της θεωρίας του Petridi για τη συναισθηματική νοημοσύνη ως χαρακτηριστικό γνώρισμα, ερμηνεύονται ως εξής:

- **Έκφραση συναισθημάτων:** υψηλά σκορ σε αυτή την κλίμακα σημαίνουν ότι οι άνθρωποι έχουν την ικανότητα να επικοινωνήσουν τα συναισθήματά τους με τους άλλους και να τα εκφράσουν ακριβώς με τις κατάλληλες λέξεις. Χαμηλά σκορ δείχνουν δυσκολία επικοινωνίας και έκφρασης συναισθημάτων, ακόμα και σε περιπτώσεις που είναι απαραίτητο. Η ανικανότητα της έκφρασης συναισθημάτων μπορεί να είναι ένδειξη ενός πιο γενικού προβλήματος έλλειψης αυτοπεποίθησης και αποφασιστικότητας.
- **Εμπάθεια:** αυτό έχει να κάνει με το εάν κάποιος καταλαβαίνει τις ανάγκες και τις επιθυμίες του άλλου. Άνθρωποι με υψηλά σκορ είναι επιδέξιοι σε συζητήσεις και διαπραγματεύσεις επειδή μπορούν και λαμβάνουν υπόψη τους τις απόψεις αυτών που έχουν να αντιμετωπίσουν. Μπορούν να μπουν στη θέση του άλλου εύκολα. Άνθρωποι με χαμηλά σκορ δυσκολεύονται να υιοθετήσουν την οπτική των άλλων. Συνήθως είναι ισχυρογνώμονες, κατηγορηματικοί και συχνά φαίνονται εγωκεντρικοί.
- **Αντίληψη συναισθημάτων:** Αυτή η κλίμακα μετρά την αντίληψη τόσο των δικών μας όσο και των συναισθημάτων των άλλων. Αυτοί που συγκεντρώνουν υψηλά σκορ είναι ξεκάθαροι σχετικά με το τι νιώθουν και ικανοί να αποκωδικοποιήσουν την έκφραση των συναισθημάτων των άλλων. Αντίθετα, αυτοί με χαμηλά σκορ είναι συχνά μπερδεμένοι με το τι νιώθουν και δεν δίνουν σημασία στα σημάδια που τους στέλνουν οι άλλοι.
- **Σχέσεις:** Αυτή η κλίμακα κυρίως αφορά τις προσωπικές σχέσεις κάποιου, φίλους, συναδέλφους, οικογένεια. Αφορά την έναρξη και τη διατήρηση συναισθηματικών δεσμών με τους άλλους. Αυτοί που συγκεντρώνουν υψηλά σκορ έχουν συνήθως ολοκληρωμένες προσωπικές σχέσεις, κάτι το οποίο επηρεάζει θετικά την παραγωγικότητά τους και την συναισθηματική τους ευζωία. Ξέρουν να ακούν και να είναι δεκτικοί με τους κοντινούς τους

ανθρώπους. Αυτοί που συγκεντρώνουν χαμηλά σκορ βρίσκουν δύσκολο να δεθούν με τους άλλους και συνήθως συμπεριφέρονται με τρόπο που πληγώνει το στενό περιβάλλον τους.

- **Διαχείριση συναισθημάτων:** Αυτή η κλίμακα σχετίζεται με την διακριτή ικανότητα κάποιου να διαχειρίζεται τις συναισθηματικές καταστάσεις άλλων ανθρώπων. Υψηλά σκορ δείχνουν ότι κάποιος μπορεί να επηρεάσει τα συναισθήματα των άλλων και να τους κάνει να νιώσουν καλύτερα (να τους καλμάρει, να τους παρηγορήσει ή να τους κινητοποιήσει). Χαμηλά σκορ δείχνουν ανθρώπους που δεν μπορούν ούτε να επηρεάσουν ούτε να διαχειριστούν τα συναισθήματα των άλλων. Συνήθως “πνίγονται” όταν έρχονται αντιμέτωποι με τα ξεσπάσματα άλλων και δεν απολαμβάνουν τις κοινωνικές επαφές και την κοινωνική δικτύωση.
- **Αποφασιστικότητα:** Οι άνθρωποι με υψηλά σκορ σε αυτή την κλίμακα είναι ευθείς και ειλικρινείς. Ξέρουν πώς να ζητήσουν κάτι, να κάνουν και να λάβουν κομπλιμέντα, και να αντιμετωπίσουν τους άλλους όταν χρειάζεται. Έχουν ηγετικές ικανότητες και μπορούν να υπερασπιστούν τα δικαιώματα και τα πιστεύω τους. Άνθρωποι με χαμηλά σκορ τείνουν να οπισθοχωρούν ακόμα και αν ξέρουν ότι έχουν δίκιο, δυσκολεύονται να πούνε “όχι”, ακόμα και όταν πρέπει. Σαν αποτέλεσμα, συχνά να κάνουν πράγματα που δεν θέλουν. Σε πολλές περιπτώσεις, προτιμούν να είναι τμήμα μιας ομάδας παρά να ηγούνται αυτής.
- **Κοινωνική επίγνωση:** Οι άνθρωποι με υψηλά σκορ πιστεύουν ότι έχουν άριστες κοινωνικές δεξιότητες και είναι κοινωνικά ευαίσθητοι, ευέλικτοι και διορατικοί. Είναι καλοί στις διαπραγματεύσεις και στο να επηρεάζουν τους άλλους. Επιπρόσθετα, ελέγχουν τα συναισθήματά τους και τον τρόπο που τα εκφράζουν, κάτι που τους βοηθάει στο να κινούνται με σιγουριά σε κοινωνικές συγκεντρώσεις. Χαμηλά σκορ δείχνουν ανθρώπους που πιστεύουν ότι έχουν περιορισμένες κοινωνικές ικανότητες και συχνά αγχώνονται σε ξένα περιβάλλοντα επειδή δεν νιώθουν σίγουροι για το πώς να συμπεριφερθούν. Δυσκολεύονται να εκφραστούν ξεκάθαρα και έχουν μικρό κύκλο γνωριμιών. Συνηθίζεται επίσης να έχουν περιορισμένες διαπροσωπικές ικανότητες.
- **Διαχείριση στρες:** Αυτοί που έχουν υψηλά σκορ σε αυτή την κλίμακα, χειρίζονται την πίεση ήρεμα και αποτελεσματικά, καθώς έχουν αναπτύξει πετυχημένους μηχανισμούς αντιμετώπισης στρεσογόνων καταστάσεων.

Μπορούν να ελέγξουν τα συναισθήματά τους, κάτι που τους βοηθάει στο να αντιμετωπίζουν και το στρες. Άνθρωποι με χαμηλά σκορ είναι λιγότερο πιθανό να έχουν αναπτύξει στρατηγικές αντιμετώπισης του στρες. Προτιμούν να αποφεύγουν πιθανές πυρετώδεις καταστάσεις. Η ευαισθησία τους στο στρες είναι προβληματική και συνήθως οδηγεί στο να απορρίπτουν σημαντικές αλλά χρονοβόρες εργασίες.

- **Παρορμητικότητα:** Χαμηλή παρορμητικότητα σημαίνει να σκέφτεσαι πριν πάρεις σημαντικές αποφάσεις για κάτι. Αυτοί που έχουν υψηλά σκορ σε αυτή την κλίμακα, ζυγίζουν όλες τις πληροφορίες πριν αποφασίσουν, χωρίς ωστόσο να είναι πολύ επιφυλακτικοί. Αυτοί που έχουν χαμηλά σκορ τείνουν να είναι απερίσκεπτοι και ενδίδουν στις έντονες επιθυμίες τους. Έχουν χαμηλό αυτοέλεγχο και συχνά μιλούν χωρίς να έχουν σκεφτεί με αποτέλεσμα να αλλάζουν εύκολα απόψεις.
- **Έλεγχος συναισθημάτων:** Αυτή η κλίμακα μετράει κατά πόσο κάποιος μπορεί να ελέγξει τα συναισθήματά του και τις συναισθηματικές του καταστάσεις. Υψηλά σκορ αντιπροσωπεύουν κάποιον που έχει τον έλεγχο των συναισθημάτων του και μπορεί να αλλάξει τις δυσάρεστες ή τις παρατεταμένα ευχάριστες διαθέσεις με προσωπική διαίσθηση και προσπάθεια. Είναι πνευματικά σταθεροί και ξέρουν πώς να επανέλθουν μετά από συναισθηματικά εμπόδια. Χαμηλά σκορ δείχνουν ανθρώπους που υπόκεινται σε συναισθηματικές κρίσεις και περιόδους παρατεταμένου άγχους ή κατάθλιψης. Βρίσκουν δύσκολο να αντιμετωπίσουν τα συναισθήματά τους και είναι συχνά κυκλοθυμικοί και οξύθυμοι.
- **Ευτυχία:** Αυτή η κλίμακα αφορά ευχάριστες συναισθηματικές καταστάσεις, οι οποίες συμβαίνουν στο παρόν. Αυτοί που έχουν υψηλά σκορ είναι χαρούμενοι και νιώθουν καλά με τον εαυτό τους. Άνθρωποι με χαμηλά σκορ βλέπουν τα πράγματα αρνητικά. Τείνουν να είναι απογοητευμένοι με τη ζωή τους όπως είναι τη δεδομένη στιγμή. Μαζί με την αυτοεκτίμηση και την αισιοδοξία, αυτή η κλίμακα επηρεάζει τη γενική ψυχολογική κατάσταση στο παρόν.
- **Αυτοεκτίμηση:** Η κλίμακα της αυτοεκτίμησης μετράει την συνολική εκτίμηση κάποιου για τον εαυτό του. Αυτοί που συγκεντρώνουν υψηλά σκορ έχουν θετική άποψη για αυτούς και τα κατορθώματά τους. Είναι αποφασιστικοί, θετικοί και ικανοποιημένοι με τις περισσότερες πλευρές στη ζωή τους. Αυτοί

που συγκεντρώνουν χαμηλά σκορ έχουν έλλειψη αυτοσεβασμού και αυτοεκτίμησης.

- **Αισιοδοξία:** Όπως και η ευτυχία, αυτή η κλίμακα συνδέεται με την ευζωία. Αυτοί που έχουν υψηλά σκορ βλέπουν πάντα τη φωτεινή πλευρά και περιμένουν θετικά πράγματα να συμβούν στη ζωή τους. Τα χαμηλά σκορ συνδέονται με την απαισιοδοξία και την αρνητική όψη των πραγμάτων. Οι άνθρωποι αυτοί είναι λιγότερο πιθανό να κυνηγήσουν νέες ευκαιρίες και αποφεύγουν το ρίσκο. Με την ευτυχία και την αυτοεκτίμηση, η αισιοδοξία αντανακλά τη γενική ψυχολογική κατάσταση στο παρόν.
- **Αυτοπαρακίνηση:** Οι άνθρωποι με υψηλά σκορ σε αυτή την κλίμακα οδηγούνται από την ανάγκη τους να παράγουν ποιοτική δουλειά. Είναι αποφασιστικοί και επίμονοι σε ότι κάνουν. Δεν χρειάζονται επιβράβευση των προσπαθειών τους επειδή έχουν έντονο αίσθημα επιτυχίας και παρακινούνται από αυτό. Αυτοί με χαμηλά σκορ χρειάζονται πολλά κίνητρα και ενθάρρυνση για να κάνουν κάτι. Θέλουν συνεχή επιβράβευση για να συνεχίσουν και είναι πολύ πιθανό να παραιτηθούν όταν συναντήσουν δυσκολίες.
- **Προσαρμοστικότητα:** Οι άνθρωποι με υψηλά σκορ προσεγγίζουν τη δουλειά και τη ζωή με ευελιξία. Είναι πρόθυμοι και ικανοί να προσαρμοστούν σε νέο περιβάλλον ή νέα κατάσταση. Στην πραγματικότητα, απολαμβάνουν τις καινοτομίες και τις συχνές αλλαγές. Οι άνθρωποι με χαμηλά σκορ είναι διστακτικοί στην αλλαγή και δυσκολεύονται να αλλάξουν τον τρόπο που εργάζονται ή το στυλ της ζωής τους. Γενικά δεν είναι ευέλικτοι και έχουν παγιωμένες απόψεις και ιδέες.
- **Ευζωία:** Υψηλά σκορ σε αυτόν τον παράγοντα αντικατοπτρίζουν μια γενική αίσθηση ευζωίας, η οποία εκτείνεται από τα παρελθοντικά επιτεύγματα μέχρι τις μελλοντικές προσδοκίες. Συνολικά, οι άνθρωποι με υψηλά σκορ αισθάνονται ευτυχισμένοι και ολοκληρωμένοι. Αντίθετα, οι άνθρωποι με χαμηλά σκορ νιώθουν συνήθως απογοητευμένοι με τη ζωή τους όπως είναι τώρα. Το σκορ της ευζωίας εξαρτάται περισσότερο από τους άλλους τρεις παράγοντες, τον αυτοέλεγχο, την κοινωνικότητα και την συναισθηματικότητα.
- **Αυτοέλεγχος:** Αυτοί που έχουν υψηλά σκορ μπορούν να ελέγξουν τις έντονες επιθυμίες τους. Εκτός από το να διώχνουν τις παρορμήσεις τους, είναι επίσης ικανοί να ρεγουλάρουν τις εξωτερικές πιέσεις και το στρες. Δεν είναι ούτε πολύ συγκρατημένοι αλλά ούτε υπερβολικά εκφραστικοί. Σε

αντίθεση, αυτοί που έχουν χαμηλά σκορ είναι επιρρεπής σε αυθόρμητες συμπεριφορές και φαίνονται να είναι ανίκανοι να διαχειριστούν το στρες. Ο χαμηλός αυτοέλεγχος σχετίζεται με την ακαμψία.

- **Συναισθηματικότητα:** Οι άνθρωποι με υψηλά σκορ σε αυτόν τον παράγοντα πιστεύουν ότι έχουν πολλές ικανότητες που σχετίζονται με το συναίσθημα. Μπορούν να αντιληφθούν και να εκφράσουν τα συναισθήματά τους και χρησιμοποιούν αυτές τις ικανότητες για να αναπτύξουν και να διατηρήσουν στενές σχέσεις με σημαντικούς ανθρώπους. Τα άτομα με χαμηλά σκορ σε αυτόν τον παράγοντα δυσκολεύονται να αναγνωρίσουν την εσωτερική συναισθηματική τους κατάσταση και να εκφράσουν τα συναισθήματά τους στους άλλους, κάτι το οποίο οδηγεί σε λιγότερο ικανοποιητικές προσωπικές σχέσεις.

- **Κοινωνικότητα:** Ο παράγοντας της κοινωνικότητας διαφέρει από τον παράγοντα της συναισθηματικότητας στο ότι δίνει έμφαση στις κοινωνικές σχέσεις και τις κοινωνικές επιρροές. Επικεντρώνεται στο άτομο σαν εκπρόσωπο σε διαφορετικές κοινωνικές συγκεντρώσεις και όχι σε προσωπικές σχέσεις με την οικογένεια και τους στενούς φίλους. Τα άτομα με υψηλό σκορ είναι καλύτεροι στις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις. Πιστεύουν ότι έχουν καλές ακουστικές ικανότητες και μπορούν να επικοινωνήσουν εμπιστευτικά με ανθρώπους από ποικίλα περιβάλλοντα. Αυτοί με χαμηλά σκορ πιστεύουν ότι είναι ανίκανοι να επηρεάσουν τα συναισθήματα των άλλων και συνήθως δεν είναι καλοί διαπραγματευτές. Δεν είναι βέβαιοι για το τι κάνουν ή λένε σε διάφορες κοινωνικές περιστάσεις και, σαν αποτέλεσμα, φαίνονται ντροπαλοί και συγκρατημένοι (Petridis K. V., 2001¹¹).

¹¹ www.psychometriclab.com, TEIQ interpretations