



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΜΣ "Δημόσια Διοίκηση - Δημόσιο Μάνατζμεντ"

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θέμα:

«Η συναισθηματική νοημοσύνη στην αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού και η επίδρασή της στην παραγωγικότητα»

“Emotional Intelligence in human resources’ evaluation and its impact on productivity”

Ευδοξία Καλεσιώρη (Α.Μ.: ΔΜ2157)

Επιβλέπων καθηγητής: κ. Σάββας Μακρίδης

Αθήνα

Μάιος 2023

Μέλη Τριμελούς Επιτροπής

1.

2.

3.

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη **Ευδοξία Καλεσιώρη** του **Γεωργίου**, με αριθμό μητρώου ΔΜ2157, φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Διοίκηση - Δημόσιο Μάνατζμεντ» του Τμήματος Διοίκηση Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι και έπειτα από αίτησή μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Ονοματεπώνυμο / Υπογραφή



Ευδοξία Καλεσιώρη

*Στους γονείς μου, Γεώργιο και Ελένη, οι οποίοι
είναι για εμένα άσβεστος φάρος ηθικής,
αξιοπρέπειας και δύναμης...*

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας θα ήθελα να εκφράσω τις θερμότερες ευχαριστίες μου σε όλους/όλες τους/τις αξιότιμους/ες καθηγητές και καθηγήτριες του Π.Μ.Σ. «Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ» του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής. Η αμέριστη συμπαράστασή τους και η πάντα πρόθυμη διάθεσή τους να προσφέρουν την πολύτιμη βοήθειά τους συνετέλεσαν στην επίτευξη του γνωσιακού στόχου μου και την επιστημονική μου συγκρότηση.

Ιδιαίτερα μεγάλο ευχαριστώ οφείλω στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Σάββα Μακρίδη, ο οποίος με τις εύστοχες επισημάνσεις του αλλά και την ήρεμη καθοδήγησή του στάθηκε σημαντικός αρωγός κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας μου.

Στο σημείο αυτό δε θα μπορούσα να μην αναφερθώ στους/στις αγαπητούς/αγαπητές συμφοιτητές/συμφοιτήτριες του Μεταπτυχιακού Προγράμματος. Συνοδοιπόροι σε μια κοινή προσπάθεια που χαρακτηρίστηκε έντονα από το πνεύμα της συνεργασίας, της ομαδικότητας, της αλληλοϋποστήριξης και της βαθιάς εκτίμησης. *Την ιστορία πράγματι τη γράφουν οι παρέες...*

Τέλος, από καρδιάς ένα βαθύ ευχαριστώ στην οικογένειά μου για την ανιδιοτελή αγάπη τους, την ηθική υποστήριξή τους και την πίστη τους σε εμένα και την προσπάθειά μου καθώς και στην αγαπημένη φίλη καρδιάς, Ιωάννα, για την ενθάρρυνση και τη συνεχή της συμπαράσταση.

Αθήνα, 30 Μαΐου 2023

Περίληψη

Η έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (ΣΝ) έχει προκαλέσει πρωτοφανή προσοχή τόσο σε κοινωνικές όσο και στις επιστημονικές κοινότητες, καθώς και μεταξύ ερευνητών και ακαδημαϊκών. Η ΣΝ έχει επισκιάσει άλλες λιγότερο εντυπωσιακές παραδοσιακές ψυχολογικές έννοιες όπως τον Δείκτη Νοημοσύνης (IQ) και την προσωπικότητα και έχει καταφέρει να γίνει ένα από τα πιο δημοφιλή θέματα προς διερεύνηση στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο. Στην παρούσα εργασία πραγματοποιείται μια βιβλιογραφική ανασκόπηση για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη διερευνώντας την εξέλιξη του όρου, τους διαφορετικούς ορισμούς, που έχουν αποδοθεί κατά περιόδους και τις μεθόδους μέτρησης αυτής.

Η ΣΝ πέρα και έξω από τα στεγανά όρια της προσωπικότητας κάθε ατόμου και την κοινωνική του συμπεριφορά, διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο και στο χώρο εργασίας. Οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν πλήθος αρμοδιοτήτων και οφείλουν να διατηρούν θετικές σχέσεις με τους ανωτέρους, τους συνομηλίκους και τους υφισταμένους τους. Επιπλέον, ένα μεγάλο μέρος των επαγγελματικών υποχρεώσεων ενός ατόμου περιλαμβάνει την αλληλεπίδραση με άλλους. Η αναπτυγμένη ΣΝ ενισχύει τη θετική αλληλεπίδραση εφόσον βοηθά τα άτομα να αντιλαμβάνονται τα συναισθήματα και τις προθέσεις των άλλων. Οι ακαδημαϊκές δεξιότητες και η τεχνική εξειδίκευση από μόνα τους δεν επαρκούν για να εξασφαλίσουν την επιτυχία στις επαγγελματικές υποχρεώσεις.

Στην εργασία ένα άτομο πρέπει να επιδεικνύει αυτοδιαχείριση, αυτοέλεγχο και καλές διαπροσωπικές σχέσεις προκειμένου να επιτύχει τους επιδιωκόμενους στόχους. Η συναισθηματική νοημοσύνη αφορά σε όλες τις βαθμίδες εργαζομένων αφού μέσω αυτής διευθυντές και ηγετικά στελέχη παρακινούν τους εργαζόμενους στη μέγιστη απόδοση, εφαρμόζοντας αποτελεσματικές πρακτικές ηγεσίας.

Λέξεις Κλειδιά: Συναισθηματική νοημοσύνη, εργασία, παραγωγικότητα, εργασιακή απόδοση

Abstract

The concept of Emotional Intelligence (EI) has attracted unprecedented attention in both social and scientific communities, as well as among researchers and academics. EI has overshadowed other less impressive traditional psychological concepts such as Intelligence Quotient (IQ) and personality and has become one of the most popular topics to investigate in the modern business world. In this paper, a literature review on EI is carried out, exploring the evolution of the term Emotional Intelligence, the different definitions that have been given over time and the methods of measuring it.

EI also plays a key role in the working environment. Employees assume a multitude of responsibilities and must maintain positive relationships with their superiors, peers and subordinates. Additionally, a large part of a person's job duties involves interacting with others. Developed EI enhances positive interaction by helping individuals perceive the feelings and intentions of others. Academic skills and technical expertise alone are not sufficient to ensure success in professional responsibilities.

In the working environment a person should demonstrate self-management skills, self-control and maintain good interpersonal relationships in order to achieve the intended goals. Emotional intelligence applies to all levels of employees via which managers and leaders motivate employees to achieve maximum performance, applying effective leadership practices.

Keywords: Emotional intelligence, work, productivity, job performance

Περιεχόμενα

Περίληψη	4
Abstract	5
Εισαγωγή.....	7
Κεφάλαιο 1: Η Συναισθηματική Νοημοσύνη	10
1.1 Εννοιολογική προσέγγιση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	10
1.2 Τα χαρακτηριστικά της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	16
1.3 Η αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης και οι μέθοδοι μέτρησής της.....	20
1.4 Μοντέλα μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης.....	24
Κεφάλαιο 2: Η συναισθηματική νοημοσύνη στον εργασιακό χώρο.....	26
2.1 Τα οφέλη της συναισθηματικής νοημοσύνης στον εργασιακό χώρο	26
2.2 Μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης στον εργασιακό και επιχειρησιακό χώρο.....	31
2.3 Η συναισθηματική νοημοσύνη των ανθρώπων που ηγούνται σε μια επιχείρηση.....	34
2.4 Η συναισθηματική νοημοσύνη στην επιλογή προσωπικού.....	37
Κεφάλαιο 3: Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού.....	41
3.1 Εννοιολογική προσέγγιση της αξιολόγησης	41
3.2 Δομή αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης	45
3.3 Μέθοδοι αποτελεσματικής αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού.....	48
3.4 Εφαρμογές συστημάτων αξιολόγησης και περιορισμοί.....	51
Κεφάλαιο 4: Συναισθηματική Νοημοσύνη και Παραγωγικότητα.....	52
4.1 Η έννοια της παραγωγικότητας.....	52
4.2 Συναισθηματική νοημοσύνη και παραγωγικότητα	58
4.3 Επίτευξη Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	62
Συμπεράσματα – Συζήτηση.....	65
Βιβλιογραφία.....	70

Εισαγωγή

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη (ΣΝ) είναι, με τους απλούστερους όρους που μπορεί να περιγραφεί, η ικανότητα του ατόμου να ανιχνεύει και να ελέγχει τα συναισθήματα του ιδίου αλλά και των ανθρώπων που τον περιστοιχίζουν. Ο όρος ΣΝ εμφανίστηκε τις τρεις τελευταίες δεκαετίες, ωστόσο σχετικές αναφορές φαίνεται να εντοπίζονται στην αρχαία σανσκριτική παράδοση αλλά και στο έργο του Πλάτωνα, πριν από 2.000 χρόνια, όπου υποστηρίζει ότι «Το σύνολο της μάθησης έχει συναισθηματική βάση»¹. Έκτοτε, ερευνητές, επιστήμονες, εκπαιδευτικοί και φιλόσοφοι προσπάθησαν να καταδείξουν ή να αντικρούσουν τη σημασία των συναισθημάτων και του ρόλου που αυτά διαδραματίζουν στην καθημερινότητα και στην εργασία.

Η επίδραση των συναισθημάτων στην ανθρώπινη συμπεριφορά ήταν πάντα αντικείμενο συζήτησης. Από τη μελέτη της βιβλιογραφίας προκύπτει ότι επί πολλά χρόνια οι άνθρωποι είχαν την άποψη ότι τα συναισθήματα είναι δυνατόν να αποτελέσουν εμπόδιο στην ανάπτυξη και εξέλιξη του ανθρώπου. Ωστόσο, το κατά πόσο, από την άλλη πλευρά, είναι δυνατόν τα συναισθήματα να επιδράσουν θετικά στη ζωή και την εξέλιξη του ανθρώπου δεν είχε διερευνηθεί. Τις τελευταίες τρεις δεκαετίες η παραπάνω μελέτη αποτέλεσε υπόθεση εργασίας.

Η ΣΝ κέρδισε το ενδιαφέρον ερευνητών και επιστημόνων μετά την κυκλοφορία του βιβλίου του Daniel Goleman, *Emotional Intelligence, Why It Can Matter More Than IQ*, σχετικά με το ζήτημα αυτό το 1995. Στο εν λόγω βιβλίο, ο Goleman, υπό το πρίσμα των έξι τύπων νοημοσύνης του Gardner εστιάζει σε ένα είδος νοημοσύνης που ξεφεύγει από τη σφαίρα της σκέψης και της λογικής και εστιάζεται στη διαχείριση των συναισθημάτων. Η νοημοσύνη αυτή έγινε γνωστή ως συναισθηματική νοημοσύνη (emotional intelligence) και παρουσιάστηκε στο συγκεκριμένο βιβλίο². Από τότε και στη συνέχεια, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτέλεσε σημείο τριβής στον επιχειρηματικό κόσμο της Αμερικής, καθώς αφορούσε στη διαχείριση του υποκειμένου και του κοινωνικού του περιβάλλοντος, ενώ οι έχοντες υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, ανεξαρτήτως ακαδημαϊκών προσόντων, σύμφωνα

¹ U.S.Gowri & K. Keerthi (2010). *Emotional intelligence among middle school teachers*. With reference to Nagapatinam district, Tamil Nadu. Munich Personal RePEc Archive

² D. Goleman (1995): *Emotional Intelligence*. New York, NY: Bantam Books.

με τις σχετικές έρευνες, παρουσίαζαν προβάδισμα στον εργασιακό στίβο σε σχέση με τους μη έχοντες ανεπτυγμένη τη συγκεκριμένη δεξιότητα.

Το 1998, το Harvard Business Review δημοσίευσε ένα άρθρο σχετικά με το ζήτημα, το οποίο προσέλκυσε υψηλότερο ποσοστό αναγνωστών από οποιοδήποτε άλλο άρθρο που δημοσιεύτηκε στο συγκεκριμένο περιοδικό, με το υψηλό ποσοστό ανάγνωσης να διατηρείται επί τέσσερις δεκαετίες. Ο Διευθύνων Σύμβουλος της Johnson & Johnson μελέτησε το συγκεκριμένο άρθρο και ενθουσιάστηκε σε τέτοιο βαθμό που απέστειλε 400 αντίγραφα του άρθρου στα 400 κορυφαία στελέχη της πολυεθνικής εταιρείας σε όλον τον κόσμο.

Καθώς, η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης κερδίζει ολοένα και μεγαλύτερο ενδιαφέρον ενώ ταυτόχρονα καθίσταται σαφές ότι οι έχοντες υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη αναρριχώνται σε υψηλές θέσεις στον επιχειρηματικό κόσμο και εφόσον η έννοια είναι πρωτίστως ψυχολογική, οι επιστήμονες ψυχικής υγείας εντείνουν την προσπάθειά τους προκειμένου να κατανοήσουν περί τίνος πρόκειται και να προσεγγίσουν την έννοια με τον βέλτιστο δυνατό τρόπο. Ως εκ τούτου, οι έρευνες σχετικά με το ζήτημα εντατικοποιήθηκαν προκειμένου η έννοια να θεμελιωθεί και σε θεωρητικό επίπεδο. Η εντατικοποίηση των ερευνών καθώς και η δημοφιλία του ζητήματος στα μέσα ενημέρωσης και στην επιστημονική κοινότητα, προκάλεσε διαμάχη σχετικά με τη φύση της συναισθηματικής νοημοσύνης ενώ αρκετοί είναι εκείνοι που υποστήριζαν την ανυπαρξία της.

Τέλος, οι περισσότερες έρευνες συνδέουν τη συναισθηματική νοημοσύνη με ζητήματα που αφορούν στην εργασία καθώς αρκετοί υποστηρίζουν ότι η ατομική απόδοση και η οργανωτική παραγωγικότητα συνδέονται με τη συγκεκριμένη δεξιότητα. Την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, την έχουν καταχραστεί αρκετοί, οι οποίοι έχουν προσπαθήσει την εκλαϊκευσή της, ωστόσο πλήθος ερευνητών υποστηρίζει την επιστημονική της υπόσταση και διερευνά τον τρόπο με τον οποίο επηρεάζει την ζωή των ανθρώπων.

Οι περισσότεροι ορισμοί της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) είναι αποδεκτοί, θεωρώντας την ως μια σταθερή ιδιότητα του ατόμου, αν και είναι πιο ευέλικτη από τη γνωστική νοημοσύνη². Η αποτελεσματική συναισθηματική διαχείριση σε αρκετές περιπτώσεις φαίνεται να εξαρτάται από το υπάρχον συναισθηματικό υπόβαθρο του εκάστοτε ανθρώπου. Σε συναισθηματικές καταστάσεις, η καλύτερη προσαρμοστική απόκριση βασίζεται στη σχέση μεταξύ του ενδιαφερόμενου ατόμου και της αποδεκτής κοινωνικής συμπεριφοράς.

Η ΣΝ συμβάλλει στην προσωπικότητα και διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην εργασιακή απόδοση. Τα τελευταία χρόνια, ένας αυξανόμενος αριθμός επιχειρήσεων προχωρά σε διαδικασίες αξιολόγησης που δεν αφορούν μόνο στην επιλογή προσωπικού αλλά πραγματοποιούνται σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους και αφορούν στο σύνολο των εργαζομένων. Ο επιχειρηματικός κόσμος υποστηρίζει ότι η διαδικασία αξιολόγησης συμβάλλει στην απόδοση των εργαζομένων και κατά συνέπεια στην απόδοση της επιχείρησης/οργανισμού².

Στη σύγχρονη εποχή, τα πάντα φαίνεται να εξαρτώνται από την πληροφόρηση. Ωστόσο, διαχρονικές έννοιες όπως η εκπαίδευση, το ταλέντο και η καινοτόμος σκέψη πρέπει να συνεχίσουν να βελτιώνονται. Με τις πρακτικές διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, οι επιχειρήσεις/οργανισμοί στοχεύουν στην αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας του προσωπικού τους. Η αξιολόγηση των εργαζομένων αφορά κατά κύριο λόγο σε μεθόδους προσδιορισμού του πόσο καλά ένας εργαζόμενος πληροί τις απαιτήσεις εργασίας. Η αξιολόγηση του προσωπικού μπορεί να είναι είτε μια άτυπη διαδικασία που βασίζεται στην υποκειμενική κρίση του αξιολογητή είτε μια επίσημη προσέγγιση που πραγματοποιείται σε τακτά χρονικά διαστήματα χρησιμοποιώντας τυποποιημένες μεθοδολογίες. Η διαδικασία αξιολόγησης βοηθά στον εντοπισμό τόσο των δυνατών σημείων όσο και των αδυναμιών των αξιολογούμενων, με απώτερο στόχο να δώσει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να κατανοήσουν το επίπεδο απόδοσής τους και να εμπνευστούν για βελτίωση².

Αρκετές εταιρείες έχουν έρθει αντιμέτωπες με δραματικές αλλαγές στην παγκοσμιοποίηση και τον ανταγωνισμό τα τελευταία χρόνια. Αυτοί οι οργανισμοί πρέπει να προσλάβουν μια νέα γενιά καταρτισμένων στελεχών για να αντιμετωπίσουν τις αλλαγές και τη συνεχώς αυξανόμενη ανταγωνιστικότητα. Η Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού (HRD), η οποία επιχειρεί να οργανώσει και να βελτιώσει τα μέσα για δίκαιη κατανομή θέσεων εργασίας, αρμοδιοτήτων και οικονομικών πόρων, παίζει ζωτικό ρόλο στην ανάπτυξη και την ενίσχυση των ικανοτήτων των εργαζομένων.

Η ΣΝ είναι ένας από τους πιο κρίσιμους δείκτες της απόδοσης των εργαζομένων. Αποτελεί τη βάση για τα μπόνους των εργαζομένων, τις αποδοχές, τις προαγωγές, τις συνταξιοδοτήσεις και την παραγωγικότητα. Από την πρόσληψη έως την αποχώρηση, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι αναπόσπαστο κομμάτι του οργανισμού. Επομένως, τα καλά ελεγχόμενα συναισθήματα διαδραματίζουν κρίσιμο

ρόλο στην παραγωγικότητα των εργαζομένων. Η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει τόσο τον χώρο εργασίας όσο και την καριέρα.

Η συναισθηματικά έξυπνη εργασία ενισχύει την απόδοση των ατόμων ενθαρρύνοντας ευχάριστες σχέσεις, αποτελεσματική ομαδική απόδοση και ευνοϊκές κοινωνικές ρυθμίσεις. Εξετάζεται η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στα επιτεύγματα ενός ατόμου από θεωρητική σκοπιά².

Η συναισθηματική νοημοσύνη φαίνεται να επιδρά στην εργασιακή ικανοποίηση και στην παραγωγικότητα. Οι άνθρωποι που έχουν επίγνωση και μπορούν να ελέγξουν τα συναισθήματά τους, θα λειτουργήσουν πιο αποτελεσματικά. Οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν επίσης και εκτιμούν τα συναισθήματα των συναδέλφων τους. Τα συναισθηματικά ευφυή άτομα βιώνουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση. Οι σχέσεις μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων είναι μια δεύτερη πτυχή που επηρεάζει την εργασιακή επιτυχία και την παραγωγικότητα. Μετά από ανάλυση της σχετικής βιβλιογραφίας, διαπιστώθηκε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη έχει ευνοϊκή συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση και την παραγωγικότητα².

Η αυξημένη απόδοση του προσωπικού και η οργανωτική απόδοση είναι το αποτέλεσμα των επιτυχημένων σχέσεων μιας διοίκησης υψηλού επιπέδου. Τα θετικά συναισθήματα και η ικανοποίηση από την εργασία έχουν παρατηρηθεί ότι προάγουν τις επιθυμίες ανάπτυξης. Για τη βελτίωση των διοικητικών επιδόσεων και διαδικασιών, είναι απαραίτητο τα άτομα να αναπτύξουν δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης.

Κεφάλαιο 1: Η Συναισθηματική Νοημοσύνη

1.1 Εννοιολογική προσέγγιση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Τα τελευταία χρόνια, η συναισθηματική νοημοσύνη έχει συγκεντρώσει το ενδιαφέρον πλήθους επιστημόνων, από διαφορετικούς χώρους όπως η κοινωνιολογία, η ψυχολογία και η επιχειρηματικότητα. Οι ψυχολόγοι, στις πρώτες τους προσπάθειες να προσεγγίσουν τον όρο της συναισθηματικής νοημοσύνης εστίασαν σε γνωστικές πτυχές που αφορούσαν στην επίλυση προβλημάτων και στη μνήμη. Εν τούτοις, πλήθος ερευνητών αναγνώρισε από τα πρώτα στάδια της έρευνας, τις μη γνωστικές πτυχές που υπεισέρχονται στο ζήτημα, οι οποίες ήταν εξίσου σημαντικές.

Σύμφωνα με τον Wechsler (1958), η νοημοσύνη ορίζεται ως η συνολική ικανότητα του ατόμου να ενεργεί σκόπιμα, να σκέφτεται ορθολογικά και να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά το μέλλον. Ωστόσο, η νοημοσύνη εμπεριέχει διανοητικά και μη διανοητικά στοιχεία, όπου περιλαμβάνονται συναισθηματικοί, προσωπικοί και κοινωνικοί παράγοντες. Η προσωπική επιτυχία συνδέεται με ικανότητες οι οποίες είναι μη διανοητικές, δηλαδή συνδέονται με τη συναισθηματική κατάσταση του ατόμου. Έτσι, πέραν των διανοητικών ο άνθρωπος διαθέτει ένα σύνολο ικανοτήτων που τον καθιστούν ικανό να υιοθετεί ευφυή συμπεριφορά. Έτσι, οι διαγνωστικές αξιολογήσεις της ευφυΐας πρέπει πέραν των γνωστικών ικανοτήτων, να περιλαμβάνουν αξιολογήσεις μη διανοητικών παραγόντων, που διαδραματίζουν ιδιαίτερο ρόλο στη διαμόρφωση της προσωπικότητας και τελικά στην επιτυχή πορεία του ανθρώπου³.

Οι Mayer & Salovey (1990)⁴ προχώρησαν στη διατύπωση ορισμού σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη, προκειμένου να ικανοποιηθεί η ανάγκη που προκύπτει κατά κύριο λόγο από τον χώρο της ψυχολογίας, για την οργάνωση και μελέτη του όρου καθώς και τη σύνδεση αυτού με το συναίσθημα. Από αυτήν την πρώτη προσπάθεια ορισμού, προέκυψε το πρώτο τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης. Η αυξημένη συναισθηματική νοημοσύνη συνδέθηκε με τις επιτυχημένες προσωπικές σχέσεις και την επιτυχία στον εργασιακό τομέα. Τα τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης αξιολογούν διαφορετικές πτυχές της προσωπικότητας, του νου και του συναίσθηματος. Στο πεδίο έρευνας της συναισθηματικής νοημοσύνης, τα συναισθήματα αποτελούν χρήσιμες πηγές πληροφοριών, που βοηθούν το υποκείμενο να κατανοήσει τον τρόπο με τον οποίο είναι δυνατόν να υπάρξει σε ένα συγκεκριμένο κοινωνικό περιβάλλον. Οι Salovey & Mayer (1990)⁴ διατύπωσαν έναν επίσημο ορισμό για τη συναισθηματική νοημοσύνη ως «*Η ικανότητα του ατόμου να παρακολουθεί τα δικά του συναισθήματα αλλά και των τρίτων, να είναι σε θέση να τα διακρίνει μεταξύ τους και να χρησιμοποιεί τις πληροφορίες που αντλεί από την παρατήρηση αυτών προκειμένου να καθοδηγήσει τη σκέψη και τη δράση κάποιου*». Η σημασία του παραπάνω ορισμού έγκειται στο ότι εισάγεται η έννοια της επεξεργασίας των συναισθημάτων ως πρόδρομος της

³ D. Wechsler (1943). Non-intellective factors in general intelligence. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 38(1), 101–103. <https://doi.org/10.1037/h0060613>

⁴ P. Salovey & J. D. Mayer (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition & Personality*, 9, 185–211

συναισθηματικής ρύθμισης. Οι ίδιοι επιστήμονες το 1997, βελτίωσαν τον διατυπωθέντα ορισμό διακρίνοντας τέσσερις διακριτές και συγγενείς συνιστώσες συναισθηματικής νοημοσύνης, την αντίληψη, την πράξη, την κατανόηση και τη διαχείριση των συναισθημάτων⁴.

Η πρώτη συνιστώσα της συναισθηματικής νοημοσύνης, η αντίληψη, αφορά στην ικανότητα αντίχνευσης και αποκρυπτογράφησης συναισθημάτων στα πρόσωπα, στις φωνές, στις εικόνες και στις κινήσεις του σώματος. Πέραν της αντίχνευσης των συναισθημάτων στους ανθρώπους που περιβάλλουν το υποκείμενο, η αντίληψη έγκειται και στην ικανότητα κατανόησης και αποκρυπτογράφησης των συναισθημάτων από το ίδιο το άτομο. Αρκετοί ερευνητές, υποστηρίζουν ότι η αντίληψη, συνιστά τη βασικότερη πτυχή της συναισθηματικής νοημοσύνης, εφόσον αφορά στον εντοπισμό και στην επεξεργασία των συναισθημάτων ενώ αποτελεί και το θεμέλιο λίθο διαχείρισης αυτών, εφόσον το άτομο δεν είναι σε θέση να ελέγχει τα συναισθήματά του όταν πρωτίστως δεν τα αναγνωρίζει⁵.

Η δεύτερη συνιστώσα της συναισθηματικής νοημοσύνης, αφορά στη χρήση των συναισθημάτων, προκειμένου το υποκείμενο να διευκολύνεται σε πλήθος δραστηριοτήτων γνωστικών, όπως η σκέψη και η επίλυση προβλημάτων. Στις περιπτώσεις που κάποιος πρέπει να μελετήσει υπό πίεση κάποια δεδομένα και να λάβει μια απόφαση, για παράδειγμα στην εργασία του, η μελέτη και η λήψη της απόφασης δύναται να πραγματοποιηθεί με διάφορους τρόπους. Για παράδειγμα, σε περιπτώσεις που το υποκείμενο καταβάλλεται από αίσθημα κούρασης και απογοήτευσης, όμως βρίσκεται στον εργασιακό του χώρο και πρέπει να λάβει μια απόφαση σχετικά με ένα εργασιακό ζήτημα, τα στενάχωρα συναισθήματα δε θα πρέπει να λειτουργήσουν αποτρεπτικά ως προς τη λογική σκέψη και τη λήψη ορθής απόφασης. Έτσι αν και κουρασμένος από την ημέρα, ο άνθρωπος καλείται να σκεφτεί λογικά και μεθοδικά και να λάβει τις σωστές αποφάσεις. Στο ίδιο παράδειγμα, το υποκείμενο ενδέχεται να βρίσκεται σε μια ιδιαίτερα καλή ημέρα και να κατακλύζεται από συναισθήματα χαράς και αισιοδοξίας, οπότε πέραν της ορθολογικής σκέψης, το άτομο είναι δυνατόν να ενεργήσει δημιουργικά και καινοτόμα, λαμβάνοντας μια ορθή αλλά ταυτόχρονα και καινοτόμα απόφαση, που θα ενισχύσει την εργασία του, προχωρώντας ένα βήμα

⁵ P. Salovey & D. Grewal (2005): The Science of Emotional Intelligence, *American Psychological Society Current Directions in Psychological Science*, Vol. 14, No. 6 (Dec., 2005), pp. 281-285

παραπέρα⁶. Το πλεονέκτημα της συναισθηματικής νοημοσύνης έγκειται στο ότι το άτομο που χαρακτηρίζεται συναισθηματικά ευφυές, είναι σε θέση να κεφαλαιοποιήσει πλήρως τη μεταβαλλόμενη διάθεσή του προκειμένου να ανταποκριθεί κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο στην εργασία που του έχει ανατεθεί.

Η τρίτη συνιστώσα έγκειται στην κατανόηση των συναισθημάτων, των περίπλοκων σχέσεων από τις οποίες τα συναισθήματα διέπονται μεταξύ τους, καθώς και τη διαβάθμιση αυτών. Για παράδειγμα, η ικανότητα αντίληψης της διαφοράς ανάμεσα στη χαρά και στον εκστασιασμό, ανάμεσα στο θυμό και στην οργή. Επιπλέον, η κατανόηση των συναισθημάτων περιλαμβάνει την ικανότητα κατανόησης του μηχανισμού εξέλιξής τους στη διάρκεια του χρόνου. Έτσι, το βίωμα ενός τραυματικού γεγονότος είναι δυνατόν σε πρώτη φάση να δημιουργήσει σοκ, το οποίο στη συνέχεια θα το διαδεχτεί η θλίψη, επομένως ένα γεγονός οδηγεί στη γέννηση ενός συναισθήματος, το οποίο στην πορεία του χρόνου λαμβάνει διαφορετικές μορφές και μεταφράζεται σε διαφορετικό συναίσθημα⁶.

Πέρα από τα παραπάνω, η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται με την ικανότητα ελέγχου των συναισθημάτων που αφορούν το ίδιο το άτομο αλλά και τους άλλους. Είναι κοινά αποδεκτό, ότι η πλειοψηφία των ανθρώπων τουλάχιστον μια φορά στη διάρκεια του βίου τους έχουν απωλέσει τον έλεγχο των συναισθημάτων τους. Η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται με τον έλεγχο των συναισθημάτων τόσο του ιδίου ατόμου, όσο και τρίτων. Έτσι, ένας ευφυής πολιτικός, είναι δυνατόν να οδηγήσει το ακροατήριό του σε μια κατάσταση θυμού, με σκοπό να εκμεταλλευτεί το εν λόγω συναίσθημα και να στρέψει το πλήθος με το μέρος του και ενάντια στους πολιτικούς του αντιπάλους⁶.

Οι συνιστώσες της συναισθηματικής νοημοσύνης που αναφέρονται παραπάνω αποκτούν υπόσταση εφόσον το άτομο ζει και αλληλεπιδρά με το κοινωνικό σύνολο. Η χρήση της συναισθηματικής νοημοσύνης απαιτεί την ικανότητα του υποκειμένου να κατανοεί τον χρόνο και τον χώρο οπότε και να επιλέγει την κατάλληλη συμπεριφορά ανάλογα και με τους ανθρώπους που το περιτριγυρίζουν. Μέσα από την αλληλεπίδραση και την κοινωνική συναναστροφή, το άτομο έχει τη δυνατότητα να επιτύχει τους σκοπούς του. Η ικανότητα χρήσης της συναισθηματικής νοημοσύνης με

⁶ A. M. Isen, M.M. Johnson, E. Mertz & F. G. Robinson, G.F. (1985). The influence of positive affect on the unusualness of word associations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 1413-1426.

τον κατάλληλο τρόπο, αποτελεί κομβικό σημείο για τη μέτρησή της. Η συναισθηματική νοημοσύνη διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του χαρακτήρα και της προσωπικότητας αλλά και στους τρόπους συμπεριφοράς, ενώ επιδρά και συνδέεται με την παραδοσιακή, αναλυτική νοημοσύνη. Επιπλέον, η συναισθηματική νοημοσύνη συνιστά ένα σύνολο δεξιοτήτων που επιτρέπει στους ανθρώπους να επεξεργάζονται συναισθηματικά και όχι λογικά τις προσλαμβάνουσες πληροφορίες, με αποτελεσματικότητα και ακρίβεια⁷.

Οι προσπάθειες εκτίμησης της συναισθηματικής νοημοσύνης συσχετίζονται με δοκιμασίες στις οποίες αξιολογούνται οι λεκτικές ικανότητες, ενώ εκτιμώνται και οι άξονες της προσωπικότητας:

- η εξωστρέφεια, το πόσο ανοιχτός είναι ο κάθε άνθρωπος στο βίωμα νέων εμπειριών καθώς και στη κοινωνική του συναναστροφή
- η συνείδηση του συναισθήματος
- η συμφιλίωση με τα συναισθήματα
- ο νευρωτισμός

Έτσι, η εννοιολογική προσέγγιση της συναισθηματικής νοημοσύνης περιλαμβάνει ένα σύνολο δεξιοτήτων και ένα σύνολο χαρακτηριστικών της προσωπικότητας. Το κατά πόσο οι εν λόγω δεξιότητες, λειτουργούν σε όλους με τον ίδιο τρόπο ή το ποιοι είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας τους αποτελεί αντικείμενο περαιτέρω έρευνας⁸.

Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί ότι η συναισθηματική νοημοσύνη πρέπει να διαχωρίζεται από την κοινωνική. Οι Ford και Tisak (1983) αναφέρθηκαν σε τρία χαρακτηριστικά της κοινωνικής νοημοσύνης που τη διαφοροποιούν από τη συναισθηματική:

(α) αποκωδικοποίηση κοινωνικών ενδείξεων, όπως για παράδειγμα η ικανότητα αναγνώρισης μη λεκτικών ενδείξεων,

(β) αποτελεσματικότητα της κοινωνικής επίδοσης κάποιου, όσον αφορά τα αποτελέσματα της συμπεριφοράς του σε σχέση με το κοινωνικό σύνολο,

⁷ J.D. Mayer, P. Salovey & D. Caruso (2000): Models of emotional intelligence. In J.R. Sternburg (Ed.), *Handbook of Intelligence* (pp. 396-420). Cambridge, UK: Cambridge University Press.

⁸ Salovey & Grewal, 2005

(γ) κοινωνική δεξιότητα του ατόμου.

Η κοινωνική νοημοσύνη υφίσταται, αν και ο εντοπισμός των χαρακτηριστικών της καθώς και επιστημονική της υπόσταση καθίσταται δύσκολη⁹. Οι Mayer και Salovey (1993) κατατάσσουν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως συγκεκριμένο είδος κοινωνικής νοημοσύνης.

Το ενδιαφέρον για τη διάκριση κοινωνικής και συναισθηματικής νοημοσύνης και την αξιολόγηση αυτών των δύο μορφών, συνδέεται με την κατανόηση και πρόβλεψη φιλοκοινωνικών συμπεριφορών, όπως η παροχή βοήθειας προς τρίτους, ο αλτρουισμός, η ανάπτυξη αντικοινωνικών συμπεριφορών, όπως η αποστροφή και ο κοινωνικός αποκλεισμός ανθρώπων που είναι ενεργοί ή πρώην χρήστες ναρκωτικών, ανθρώπους που έχουν αποφυλακιστεί, άνεργους, άστεγους κ.λπ.¹⁰.

Ο Zeidner (2001)¹¹ πρότεινε ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη μπορεί να προσεγγιστεί και να καταστεί κατανοητή εφόσον προσδιοριστεί ο βαθμός στον οποίο υπάρχουσες πεποιθήσεις διαμορφώνουν τον συναισθηματικό κόσμο ενός ανθρώπου και ευθυγραμμίζονται με συγκεκριμένα πολιτισμικά πρότυπα. Η αντίθεση μεταξύ δομής και διαδικασίας τονίζει επίσης τις προκλήσεις για την ενσωμάτωση της ΣΝ στις αιτιώδεις θεωρίες δεξιοτήτων και συμπεριφοράς. Από την μέχρι τώρα έρευνα, δεν έχει αποσαφηνιστεί το κατά πόσο η ΣΝ ισοδυναμεί με την επιτυχή αντιμετώπιση δύσκολων ή δυσάρεστων καταστάσεων, εφόσον ο επιτυχής χειρισμός είναι πιθανόν να μην προέρχεται από τη συναισθηματική νοημοσύνη του ατόμου αλλά από τις επικρατούσες συνθήκες, εφόσον στη διαχείριση της εκάστοτε κατάστασης, η μεταβολή μιας συνιστώσας είναι δυνατόν να μεταβάλλει τις συνθήκες ολόκληρου του προβλήματος.

Από την άλλη πλευρά, δεν κρίνεται ορθή η χάραξη άκαμπτων ορίων ανάμεσα στις ικανότητες και τα αποτελέσματα. Οι Snow (1992, 1996), οι Snow, Corno,

⁹ D. P. Keating (1978). A search for social intelligence. *Journal of Educational Psychology*, 70, 218–223

¹⁰ F. J. Kihlstrom & N. Cantor (2000). *Social intelligence*. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of intelligence* (pp.359–379). New York: Cambridge University Press

¹¹ M. Zeidner (2001). Intelligence and conation: Current perspectives and directions for future research. In S. Messick and J. Collis (Eds.), *Intelligence and personality: Bridging the gap in theory and measurement* (pp. 195–213). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

& Jackson (1996) και Stanford Aptitude Seminar (2002)¹² υπογραμμίζουν τη σημασία της αλληλεπίδρασης της γνωστικής ικανότητας, του συναισθήματος και των κινήτρων σε εκπαιδευτικά πλαίσια. Μια συνεργατική δομή της συναισθηματικής νοημοσύνης υποστηρίχθηκε επίσης από τους Zeidner (2001)¹³ και από τους Zeidner & Matthews (2000)¹⁴ σε μια σειρά από δημοσιεύσεις. Η επιρροή και τα κίνητρα υποστηρίζουν τη μάθηση μέσω δραστηριοτήτων που περιλαμβάνουν σκόπιμη επένδυση προσπάθειας, επιλογή στρατηγικής και συγκέντρωση προσοχής.

Εν κατακλείδι, η ΣΝ θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μια συλλογή μηχανισμών που διευκολύνουν την προσαρμογή σε συναισθηματικές καταστάσεις και τη συνεχή βελτίωση των συναισθηματικών ικανοτήτων, με στόχο να γίνει η ίδια η ικανότητα αποτέλεσμα προηγούμενης γνώσης. Στο επίκεντρο της συναισθηματικής νοημοσύνης τοποθετούνται οι πνευματικές ικανότητες των ανθρώπων και η νοημοσύνη που αφορά στο σύνολο των συναισθημάτων και στη διαχείριση αυτών. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η ΣΝ, από αρκετούς θεωρείται σημαντικότερη από την κλασική νοημοσύνη που συνδέεται με τη λογική και το επίπεδο σκέψης ενώ η ΣΝ συμβάλλει στην οικοδόμηση ενός ολοκληρωμένου βίου.

1.2 Τα χαρακτηριστικά της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Είναι γενικά αποδεκτό ότι η συναισθηματική νοημοσύνη συνιστά μια πολύπλευρη έννοια που εξελίσσεται κατά τη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου και επηρεάζεται από αυτήν. Στους ανθρώπους με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, καταγράφεται η

¹² R. Snow (1992). Aptitude theory: Yesterday, today and tomorrow. *Educational Psychologist*, 27, 5–32; R. Snow (1996). Foreword. In D. Saklfoke & M. Zeidner (Eds.). *International handbook of personality and intelligence* (pp. XI–XV). New York: Plenum.; R. Snow, L. Corno & D. N. Jackson, III (1996). Individual differences in affective and conative functions. In D. Berliner & R. Calfee (Eds.). *Handbook of educational psychology* (pp. 243–310). New York: Macmillan; Stanford Aptitude Seminar. (2002). *Remaking the concept of aptitude: Extending the legacy of Richard E. Snow*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc

¹³ Zeidner,2001

¹⁴ M. Zeidner & G. M. Matthews, G. M. (2000). Intelligence and personality. In R. J. Sternberg (Ed.). *Handbook of intelligence* (2nd ed., pp. 581–610). New York: Cambridge University Press.

ικανότητα αποτελεσματικής επικοινωνίας, δεξιότητα η οποία αφορά τόσο στις κοινωνικές όσο και στις επαγγελματικές συναναστροφές. Εδώ και περίπου έναν αιώνα, οπότε εισήχθη η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, αρκετοί ερευνητές έχουν επιχειρήσει να αποδώσουν το νόημά της, ενώ στο σύνολό τους συμφωνούν ότι πρόκειται για μια πολύπλοκη και σύνθετη έννοια. Αρκετοί ερευνητές διαχωρίζουν τη νοημοσύνη σε τρεις επιμέρους κατηγορίες. Η πρώτη αφορά στην *αφηρημένη* νοημοσύνη, η οποία σχετίζεται με την ικανότητα αντίληψης και επεξεργασίας προφορικών πληροφοριών που συνδέονται με τη γλώσσα, τα μαθηματικά καθώς και με τη δομημένη και λογική σκέψη. Το δεύτερο είδος νοημοσύνης στο οποίο αναφέρονται αφορά στην *πρακτική* νοημοσύνη, η οποία αφορά στην ικανότητα χειρισμού και χρήσης των αντικειμένων. Τέλος, το τρίτο είδος νοημοσύνης αφορά στην *κοινωνική* συναναστροφή. Σε αυτήν την περίπτωση, η νοημοσύνη συνδέεται με τη δεξιότητα επικοινωνίας και διαχείρισης των σχέσεων που το άτομο δημιουργεί, σχέσεις οι οποίες είναι διαπροσωπικές, φιλικές, συντροφικές, επαγγελματικές.

Επί σειρά ετών, ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στις δύο πρώτες κατηγορίες νοημοσύνης, στην αφηρημένη νοημοσύνη και στην πρακτική, εφόσον αυτές οι δύο μορφές θεωρήθηκε ότι κατακλύζουν τη ζωή και την καθημερινότητα των ανθρώπων και καθορίζουν την επιτυχία τους ακαδημαϊκά και επαγγελματικά. Οι εν λόγω τομείς, επί σειρά ετών θεωρήθηκε ότι είναι οι τομείς που καθορίζουν την επιτυχία και την ανάδειξη του ανθρώπου. Η κοινωνική νοημοσύνη, έχει μελετηθεί πολύ λιγότερο, ενώ και ως έννοια άρχισε να απασχολεί τους ερευνητές πολύ αργότερα. Στην κοινωνική νοημοσύνη έχει τις ρίζες της και η συναισθηματική νοημοσύνη¹⁵ και σε αυτήν αναφέρθηκε ο Edward Thorndike (Αμερικανός ψυχολόγος) τη δεκαετία του 1920. Ο Thorndike, υποστήριξε ότι η κοινωνική νοημοσύνη αναφέρεται στη δεξιότητα των ατόμων να αντιλαμβάνονται τον εσωτερικό κόσμο των ανθρώπων που τους περιστοιχίζουν. Έτσι, απέδωσε στη συναισθηματική νοημοσύνη την ικανότητα του επιτυχούς χειρισμού των ανθρώπινων σχέσεων, τομέας που συμβάλλει εξίσου στην επιτυχία ενός ανθρώπου, πέραν των ακαδημαϊκών και επαγγελματικών επιτευγμάτων^{16,17}.

¹⁵ Μ. Πλατσίδου (2010): Η συναισθηματική νοημοσύνη, Θεωρητικά Μοντέλα και Εφαρμογές στην Εκπαίδευση και στην Εργασία, Εκδόσεις Gutenberg

¹⁶ E. I. Thorndike (1920): "Intelligence and its Uses", *Harper's Magazine*, 140, pp. 227–235.

¹⁷ Salovey & Mayer, 1990

Καθώς περισσότεροι ερευνητές ασχολήθηκαν με την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, οι Moss, Hunt, Omwake και Ronning, το 1927 απέδωσαν την κοινωνική νοημοσύνη, ως την ικανότητα του ανθρώπου να δημιουργεί διαπροσωπικές σχέσεις που χαρακτηρίζονται επιτυχημένες ενώ αργότερα, ο Vernon (1933) όρισε ως κοινωνική νοημοσύνη την ικανότητα του να δημιουργούν τα υποκείμενα επιτυχημένες διαπροσωπικές σχέσεις και προσέθεσε ότι η κοινωνική νοημοσύνη αφορά στη δεξιότητα σύναψης επιτυχημένων σχέσεων, σε συνδυασμό με την ικανότητα λήψης και επεξεργασίας μηνυμάτων από τον κοινωνικό περίγυρο. Στη συνέχεια, ο David Wechsler, ήταν ο πρώτος που προχώρησε ένα βήμα παραπάνω. Ο Wechsler αναφέρθηκε στη συναισθηματική νοημοσύνη, εγκαταλείποντας την έννοια της κοινωνικής νοημοσύνης, ως τη συνολική ικανότητα του ατόμου να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τον εαυτό του και το κοινωνικό του περιβάλλον. Στη δεκαετία του 1940, ο Wechsler υποστήριξε ότι ο Δείκτης Νοημοσύνης (IQ), δείκτης με τον οποίο εκτιμάται η νοητική και γνωστική ικανότητα του ατόμου, δεν επαρκεί καθώς δεν περιγράφει με αποτελεσματικότητα τους μη συναισθηματικούς παράγοντες που επηρεάζουν σημαντικές πτυχές της προσωπικότητας και συμβάλλουν συνολικά στην επιτυχία του βίου ενός ανθρώπου. Ο Wechsler υποστήριξε ότι οι συναισθηματικές συνιστώσες δεν είναι δυνατόν να μην υπεισέρχονται στους δείκτες μέτρησης, αφού διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη ζωή και συνδέονται με όλες τις πτυχές της ανθρώπινης φύσης^{16,17}.

Η συναισθηματική νοημοσύνη συγκαταλέγεται σε ανώτερες ικανότητες που είναι δυνατόν να έχει ένας άνθρωπος ενώ η επιδεξιότητα που προσδίδει στους ανθρώπους συνδέεται με την επαγγελματική επιτυχία, τις επιτυχημένες συντροφικές σχέσεις, τις σταθερές και ενδιαφέρουσες κοινωνικές συναναστροφές, την ευεξία και σε μεγάλο βαθμό την επιτυχημένη και ευτυχισμένη ζωή. Ο λειτουργικός χειρισμός των συναισθημάτων, απαιτεί τα παρακάτω στοιχεία:

A) *Κατανόηση και αναγνώριση των συναισθημάτων.* Η αναγνώριση των συναισθημάτων του ιδίου του υποκειμένου αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση προκειμένου να είναι δυνατή η οργάνωση και ο τρόπος αντίδρασης. Η επίγνωση των συναισθημάτων, δίδει δυνατότητες διαχείρισης και ορίων αυτών προκειμένου να βελτιωθεί αποτελεσματικά η ζωή και η καθημερινότητα του ατόμου.

B) *Έλεγχο των συναισθημάτων.* Η αναγνώριση των συναισθημάτων πρέπει να συνοδεύεται από τον έλεγχο αυτών, προκειμένου η διαχείρισή τους να

πραγματοποιείται με επωφελή τρόπο. Ο έλεγχος των συναισθημάτων δεν αφορά κατ' αποκλειστικότητα τα θετικά συναισθήματα, αφορά εξίσου ίσως και σε μεγαλύτερο βαθμό τα αρνητικά συναισθήματα. Σκοπός δεν είναι η απαλλαγή από φόβους, από καταθλιπτικές και στενάχωρες διαθέσεις και από εκνευρισμούς. Σκοπός είναι το βίωμα τόσο των θετικών όσο και των αρνητικών συναισθημάτων να ελέγχεται από τα υποκείμενα και να πραγματοποιείται η διαχείριση αυτών κατά το βέλτιστο τρόπο ώστε να μην αποτελούν εμπόδιο αλλά και να μην επηρεάζουν αρνητικά τη σχέση του ανθρώπου με τους ανθρώπους του κοινωνικού του περίγυρου, δηλαδή τους ανθρώπους της οικογένειας, τους συναδέλφους στον εργασιακό χώρο και τα φιλικά πρόσωπα.

Γ) *Τα κίνητρα*, συνιστούν διαδικασία εύρεσης νέων ενδιαφερόντων. Τα ενδιαφέροντα αυτά χαρακτηρίζονται από μεγάλο εύρος και αφορούν σε πλήθος δραστηριοτήτων, όπως άθληση, ψυχαγωγία, σπουδές, εργασία, ενώ αφορούν στην ικανότητα προσαρμογής και προσπάθειας για επιτυχία. Η εύρεση ενδιαφερόντων και ο ενθουσιασμός που συνοδεύει κάθε νέο ξεκίνημα, βοηθούν το άτομο να αναπτύξει την προσαρμοστικότητα και να σκέφτεται με εναλλακτικό τρόπο, ειδικά σε περιπτώσεις που τα πράγματα σε μια δεδομένη κατάσταση δεν έχουν εξελιχθεί όπως το άτομο θα επιθυμούσε. Η εύρεση λύσεων και εναλλακτικών οδών στις οποίες θα μπορούσε να κινηθεί προκειμένου να βγει από το αδιέξοδο, απαιτούν οργάνωση στη σκέψη και αποφασιστικότητα. Η εύρεση εναλλακτικών λύσεων και η ευελιξία, βοηθούν τον άνθρωπο να ξεπερνά τα αδιέξοδα, ενώ το κέρδος που προκύπτει από το βίωμα των εν λόγω εμπειριών, είναι τόσο διανοητικό όσο και ψυχικό, εφόσον το άτομο εκπαιδεύεται στην αντιμετώπιση παρόμοιων καταστάσεων.

Δ) *Η κατανόηση* έγκειται στην αποκρυπτογράφηση και την κατανόηση των συναισθημάτων των ανθρώπων με τους οποίους το εκάστοτε άτομο διατηρεί σχέσεις επαγγελματικές, φιλικές και προσωπικές. Η κατανόηση των συναισθημάτων σχετίζεται με τη βαθύτερη έννοια του σεβασμού στην προσωπικότητα και την ιδιοσυγκρασία των ανθρώπων με τους οποίους το άτομο διατηρεί σχέσεις. Η επιτυχημένη κοινωνική επαφή προϋποθέτει τον σεβασμό όλων των πτυχών της προσωπικότητας ενός ατόμου.

Ε) *Η ικανότητα χειρισμού των σχέσεων*, υπό την έννοια της δημιουργίας σχέσεων και της διατήρησης αυτών σε βάθος χρόνου αποτελεί προϋπόθεση για την ανάπτυξη ηγετικής προσωπικότητας ενώ στις περιπτώσεις του εργασιακού τομέα, η μακρόχρονη συνεργασία συμβάλλει στην επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης ή του

οργανισμού. Ο επιτυχής χειρισμός των σχέσεων περιλαμβάνει την ενίσχυση της κριτικής ικανότητας και της εκπαίδευσης στην εποικοδομητική αντιμετώπιση των συγκρούσεων. Προϋπόθεση για τον χειρισμό των σχέσεων αποτελεί η δεξιότητα επικοινωνίας, στην οποία περιλαμβάνεται η προσεκτική ακρόαση των συνομιλητών και η ικανότητα έκφρασης με κατανοητό τρόπο.

Από τα παραπάνω καθίσταται σαφές ότι ένα άτομο με ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη, διαθέτει τουλάχιστον τέσσερα από τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- I) αυτοδιαχείριση
- II) αυτοεπίγνωση
- III) ικανότητα διαχείρισης σχέσεων
- IV) κοινωνική επίγνωση.

1.3 Η αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης και οι μέθοδοι μέτρησής της

Η επικράτηση της ΣΝ σε εταιρείες και μεταπτυχιακά προγράμματα υποστηρίζεται από την αύξηση των ερευνών που δημοσιεύονται. Η συμπεριφορική ΣΝ, δηλαδή, ο τρόπος που η ΣΝ εκδηλώνεται στις δραστηριότητες ενός ατόμου, έχει συγκεντρώσει μεγάλη προσοχή στις συζητήσεις της ΣΝ που αφορούν στη θεωρία και στη μέτρηση αυτής. Η πρόβλεψη της απόδοσης στη διοίκηση και την ηγεσία, η δέσμευση, η δημιουργικότητα και η οργανωτική ικανότητα του ατόμου δεν είναι εύκολα προσδιορίσιμες, καθώς το ενδιαφέρον για τη μελέτη της ΣΝ έχει οδηγήσει στη διατύπωση πλήθους θεωριών και εργαλείων αξιολόγησης και μέτρησης αυτής. Προσθέτοντας μια συμπεριφορική διάσταση, η έννοια της ΣΝ είναι πιθανόν να σχετίζεται με αποτελέσματα εργασίας και ζωής πέραν από τη γενική γνωστική ικανότητα και τις ιδιότητες της προσωπικότητας, ενώ η διερεύνησή της οδηγεί σε μια πιο ολοκληρωμένη εξήγηση της προσωπικότητας. Ως εκ τούτου, η ΣΝ υφίσταται ως χαρακτηριστικό και δεξιότητα απόδοσης, ενώ ως χαρακτηριστικό του ανθρώπου κατευθύνει ένα σύνολο συμπεριφορών εντός της προσωπικότητας.

Η επίμαχη συζήτηση για τη ΣΝ έχει συχνά επικεντρωθεί στην καταλληλότητα ή την εγκυρότητα συγκεκριμένων μετρήσεων¹⁸. Οι Mayer et al. (1999)¹⁹ υποστήριξαν ότι η αξιολόγηση της ΣΝ θα πρέπει να αντικατοπτρίζει τη νοητική απόδοση σε σχέση με τους προτιμώμενους τρόπους συμπεριφοράς, ταυτόχρονα οι αξιολογήσεις της πρέπει να δείχνουν θετική σύνδεση με άλλα είδη νοημοσύνης και τα κριτήρια αξιολόγησης πρέπει να διαβαθμίζονται αναλόγως της εμπειρίας και της ηλικίας. Οι Boyatzis & Sala (2004)²⁰ πρότειναν έναν εναλλακτικό ορισμό της ΣΝ σύμφωνα με τον οποίο η ΣΝ συνιστά μια παρατηρήσιμη συνιστώσα της ανθρώπινης συμπεριφοράς και συνδέεται με νευροενδοκρινικά συστήματα. Η ύπαρξη ΣΝ φαίνεται να συνδέεται με την πορεία ζωής και τα αποτελέσματα της σταδιοδρομίας ενός ανθρώπου, ενώ ως δεξιότητα διαφέρει από λοιπές διαστάσεις της προσωπικότητας.

Η ανάγκη για αξιολόγηση της ΣΝ υποστηρίζεται από την Task Force της Αμερικανικής Ψυχολογικής Εταιρείας σχετικά με τη Νοημοσύνη²¹, η οποία υποστήριξε ότι η πρόβλεψη των πραγματικών αποτελεσμάτων αποτελεί ένα κρίσιμο συστατικό του προτύπου βάσει του οποίου πρέπει να κρίνουμε τη νοημοσύνη ενός ατόμου.

Κατά τα πρώτα στάδια αξιολόγησης, οι προσπάθειες μέτρησης του επιπέδου συμπεριφοράς πραγματοποιήθηκαν με κωδικοποίηση ηχητικών ταινιών, κρίσιμων περιστατικών και με βιντεοκασέτες προσομοιώσεων. Στις έρευνες αυτές συμμετείχε δείγμα 6 μεγάλων εταιρειών και 6 μεγάλων κρατικών υπηρεσιών, ενώ αξιολογήθηκαν δεκαέξι δεξιότητες. Δώδεκα από τις δεκαέξι δεξιότητες που διαφοροποιούν τους πιο

¹⁸ G. Matthews, M. Zeidner & R.D. Roberts, R. D. (2002). Emotional intelligence: Science and myth. Cambridge, MA: MIT Press; E. R. Boyatzis (2009). A behavioral approach to emotional Intelligence. J. Manage. Dev. 28, 749–770. doi: 10.1108/02621710910987647

¹⁹ J. D. Mayer & P. Salovey (1997). *What is emotional intelligence?* In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), Emotional development and emotional intelligence: Educational implications (pp. 3-31). New York: Basic Books.

²⁰ E.R.Boyatzis &F. Sala (2004): *Assessing emotional intelligence competencies*, in The Measurement of Emotional Intelligence, ed. G. Geher (Hauppauge, NY: Novas Science Publishers), 147–180.

²¹ American Psychological Association [APA] (2018). American Psychological Association. Available at: <http://www.apa.org/topics/personality/index.aspx>.

αποτελεσματικούς από τους λιγότερο αποτελεσματικούς διευθυντές σε αυτό το δείγμα, εντάχθηκαν αργότερα στις δεξιότητες ΣΝ²².

Άλλες έρευνες υπέδειξαν και άλλες δεξιότητες που προστέθηκαν στις δώδεκα δεξιότητες ΣΝ που διερευνήθηκαν αρχικά. Οι Camuffo et al. (2012)²³ διαπίστωσαν ότι μεταξύ 53 επιχειρηματιών στην Ιταλία, οι πιο παραγωγικοί επιχειρηματίες διέθεταν 25 ικανότητες συμπεριφοράς ΣΝ σε αντίθεση με 8 γνωστικές. Ο Dreyfus (2008)²⁴ αποκάλυψε ότι έντεκα από τις δώδεκα ικανότητες που χαρακτήριζαν την αποτελεσματική απόδοση μεταξύ 35 διευθυντών έρευνας και ανάπτυξης της NASA, επρόκειτο για προϊσταμένους τμημάτων, αφορούσαν ικανότητες συμπεριφοράς που συνδέονται με τη ΣΝ. Οι Gutierrez et al. (2012)²⁵, αξιολογώντας Κινέζους και Ινδούς CEOs, συγκεκριμένα 32 Ινδούς και 38 Κινέζους CEOs διαπίστωσαν ότι και οι 11 ικανότητες που προσδιορίστηκαν ως διάκριση της καλύτερης απόδοσης μεταξύ των Ινδών CEOs ήταν συμπεριφορική ΣΝ, ενώ 6 από τις 8 ικανότητες που προσδιορίστηκαν ως διακριτικές καλύτερες επιδόσεις μεταξύ των Κινέζων CEO αφορούσαν επίσης συμπεριφορική ΣΝ. Οι Spencer et al. (2007)²⁶ παρέχουν μια πιο ολοκληρωμένη ανάλυση και συζήτηση αυτής της μελέτης. Ο Williams (2008)²⁷ αποκάλυψε ότι και οι 20 ικανότητες που προσδιορίστηκαν σε διευθυντές δημοτικού, γυμνασίου και λυκείων σε ένα αστικό σχολικό συγκρότημα

²² E. R. Boyatzis (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York, NY: John Wiley & Sons.

²³ F. Camuffo, F. Gerli & P. Gubitta (2012). Competencies matter: modeling effective entrepreneurship in Northeast of Italy small firms. *J. Cross-Cult. Manage.* 19, 48–66. doi: 10.1108/13527601211195628

²⁴ C. Dreyfus (2008). Identifying competencies that predict effectiveness of R and D Managers. *J. Manage. Dev.* 27, 76–91. doi: 10.1108/02621710810840776

²⁵ B. Gutierrez, S. Spencer and G. Zhu (2012). Thinking globally, leading in Chinese, Indian and Western leadership. *J. Cross-Cult. Manage.* 19, 67–89. doi: 10.1108/13527601211195637

²⁶ S. Spencer, T. Rajah, S. Narayan, S. Mohan & G. Lahiri (2007). *The Indian CEO: A Portrait of Excellence*. Los Angeles, CA: Sage Publishing.

²⁷ H. Williams (2008). Characteristics that distinguish outstanding urban principals. *J. Manage. Dev.* 27, 36–54. doi: 10.1108/02621710810840758

ήταν ικανότητες συμπεριφορικής ΣΝ. Οι Ryan et al. (2009)²⁸ διαπίστωσαν ότι 11 από τις 13 και 11 από τις 12 ικανότητες που καθορίζουν την αποτελεσματική απόδοση σε δύο δείγματα περιελάμβαναν συμπεριφορική ΣΝ. Τα δείγματα αποτελούνταν από 47 διευθυντές από διάφορους οργανισμούς στην Ευρώπη και 15 εργαζόμενους από τις ίδιες εταιρείες.

Όσον αφορά την αξιολόγηση της ΣΝ, εντοπίζεται ένα διαρκές ζήτημα ως προς το ότι η έρευνα για τη διερεύνηση της συμπεριφοράς είναι χρονοβόρα, όπως και η ποιοτική συλλογή και επεξεργασία των δεδομένων. Ωστόσο, έχει αναπτυχθεί ένα πλήθος αξιολογητικών εργαλείων, όπως το Thematic Apperception Test και το Roschach Ink Blots, που απαιτούν από το υποκείμενο να ανταποκρίνεται και να ενεργεί σε διαφορούμενα ερεθίσματα. Σε αρκετές περιπτώσεις για την αξιολόγηση της ΣΝ χρησιμοποιήθηκαν δομημένες και ημιδομημένες συνεντεύξεις που παρέχουν στον ερωτώμενο μια ποικιλία επιλογών σχετικά με τις πιθανές ενέργειές του. Η προσέγγιση αυτή έρχεται σε αντίθεση με την προσέγγιση που πραγματοποιείται από έρευνες που περιλαμβάνουν ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών ή έρευνες στις οποίες οι απαντήσεις δίδονται με την κλίμακα Likert. Στις περιπτώσεις αυτές ο συμμετέχων καλείται να επιλέξει από μια προκαθορισμένη λίστα επιλογών. Κατά τη διάρκεια μέτρησης και αξιολόγησης της ΣΝ, η διεξαγωγή συνεντεύξεων και η οργάνωση προσομοιώσεων είναι μόνο η αρχή. Στη συνέχεια, δαπανώνται αμέτρητες ώρες για κωδικοποίηση ήχου, βίντεο και μεταγραφών.

Έχουν περάσει έξι δεκαετίες από την εισαγωγή των αξιολογήσεων 360 μοιρών²⁹, αλλά η χρήση τους στην έρευνα είναι πολύ πιο πρόσφατη. Στο παρελθόν, οι σύμβουλοι ψυχικής υγείας και καθηγητές των αντίστοιχων πανεπιστημιακών σχολών, δημιουργούσαν διαδικασίες αξιολόγησης 360° χωρίς να διενεργούν τις απαραίτητες ψυχομετρικές αξιολογήσεις. Κάθε αξιολόγηση θα πρέπει να περιλαμβάνει επαναλήψεις αναλύσεων, διερευνητικών συστατικών, επιβεβαιωτικές αναλύσεις

²⁸ G. Ryan, R. J. Emmerling, & M. L. Spencer (2009). Distinguishing high-performing European executives: the role of emotional, social and cognitive competencies. *J. Manage. Dev.* 28, 859–875. doi: 10.1108/02621710910987692

²⁹ Η αξιολόγηση 360° συνιστά ένα διαγνωστικό εργαλείο, γνωστό και ως «ανατροφοδότηση πολλαπλών αξιολογητών ή πολλαπλών πηγών», «ανατροφοδότηση 360°». Πρόκειται για μια συνολική αξιολόγηση του ατόμου που πραγματοποιείται με τη συλλογή δεδομένων σχετικά με την απόδοση ενός ατόμου στην εργασία και αφορά στις συμπεριφορές που επιδεικνύει και τον τρόπο που αυτές γίνονται αντιληπτές από τις διαφορετικές κατηγορίες συναδέλφων-συνεργατών, δηλαδή από συναδέλφους στο ίδιο επίπεδο, υφιστάμενους, διευθυντές-προϊστάμενους και μερικές φορές πελάτες, καθώς επίσης και από το ίδιο το άτομο.

παραγόντων, υπολογισμούς συγκλίνουσας και διακριτικής εγκυρότητας και μια σειρά πειραμάτων επικύρωσης έναντι μιας ποικιλίας μέτρων απόδοσης και εξαρτημένων μεταβλητών.

Το Emotional and Social Competence Inventory (ESCI) δημιουργήθηκε για την αξιολόγηση, όχι μόνο της ενδοπροσωπικής επίγνωσης και του ελέγχου των συναισθημάτων, αλλά και του τρόπου με τον οποίο η ΣΝ επηρεάζεται από τις διαπροσωπικές σχέσεις με άλλα άτομα καθώς και τον τρόπο με τον οποίο συμβάλλει στην αναγνώριση και στη διαχείριση των συναισθημάτων των άλλων. Είναι το πιο διαδεδομένο συμπεριφορικό μέτρο της ΣΝ στην πράξη και έχει αποτελέσει αντικείμενο πλήθους ερευνών. Μέσω της έρευνας προέκυψαν συμπεράσματα σχετικά με τις γενικές ικανότητες, δηλαδή τις ικανότητες που επικυρώνονται με συνέπεια σε θέσεις εργασίας, βιομηχανίες, τομείς και έθνη, ενσωματώνοντας τα βιβλία κωδικών από εκατοντάδες συμπεριφορικές και επαγωγικές έρευνες. Το προκύπτον μοντέλο περιλαμβάνει την αξιολόγηση δώδεκα ικανοτήτων οργανωμένων σε τέσσερις ομάδες, με δύο ομάδες να αντικατοπτρίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη και δύο να αναφέρονται στην κοινωνική νοημοσύνη³⁰.

1.4 Μοντέλα μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης

Για την αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν αναπτυχθεί τρεις τρόποι. Ο πρώτος τρόπος αποτελεί ένα μέτρο αυτοαναφοράς, η δεύτερη προσέγγιση ενσωματώνει μετρήσεις πληροφορίας, όπως το πώς βλέπει το άτομο ένα τρίτο άτομο και η τρίτη προσέγγιση περιλαμβάνει μέτρα ικανότητας ή απόδοσης³¹. Αρκετοί ερευνητές προτιμούν τους δείκτες ικανότητας και απόδοσης για την αξιολόγηση της ΣΝ³². Το παγκόσμιο ενδιαφέρον για την αξιολόγηση της ΣΝ και τον ρόλο που είναι δυνατόν να διαδραματίζει στην επαγγελματική σταδιοδρομία αλλά και στην κοινωνική συναναστροφή, εμφανίστηκε σχετικά πρόσφατα. Ως εκ τούτου τα μοντέλα

³⁰ E. R. Boyatzis & D. Goleman (2007). Emotional and Social Competency Inventory. Boston: The Hay Group (now Korn/Ferry Hay Group); Goleman, 1995; Boyatzis, 2009

³¹ Mayer, Salovey & Caruso, 2000)

³² K.K. Wendorf-Heldt (2009): *Emotional Intelligence: The Link to School leadership Practices that increase Student Achievement*. Milwaukee: Cardinal Stritch University.

αξιολόγησης και οι μέθοδοι που αναπτύσσονται, βρίσκονται σε αρχικό στάδιο και διαρκώς εξελίσσονται. Παρόλο που υπάρχουν ορισμένα αποτελεσματικά, έγκυρα και αξιόπιστα μέσα, απαιτείται μεγαλύτερη έρευνα για τη δημιουργία νέων εργαλείων αξιολόγησης και την αναθεώρηση και ενίσχυση των υφιστάμενων³³. Παρακάτω ακολουθούν μοντέλα προσδιορισμού της ΣΝ:

1. Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT): Για την αξιολόγηση με τη μέθοδο των Mayer et al., χρησιμοποιούνται εργασίες αξιολόγησης του επιπέδου ικανότητας³⁴.

2. Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Εκτιμώνται 133 στοιχεία αυτοαναφοράς ΣΝ και κάθε ένα από τα 5 συστατικά του μοντέλου BarOn³⁴.

3. Emotional Competency Inventory (ECI): Πρόκειται για αξιολόγηση που πραγματοποιείται από πολλαπλούς δείκτες αξιολόγησης συμπεριφορικών δεκτών ΣΝ³⁴.

4. Emotional Intelligence Appraisal (EIA): Πρόκειται για μια σύντομη αξιολόγηση των 7 λεπτών που διερευνά την ύπαρξη των τεσσάρων συστατικών του Goleman σχετικά με την ΣΝ³⁴.

5. Work Profile Questionnaire Emotional Intelligence Version (WPQei): Πρόκειται για την αξιολόγηση 7 από τα συστατικά του Goleman και συνδέεται με τον εργασιακό τομέα³⁴.

6. Self-Report Emotional Intelligence Test (SREIT): Πρόκειται για την αξιολόγηση 33 σημείων από τα προτεινόμενα των Salovey & Mayer³⁴.

7. The Levels of Emotional Self Awareness Scale (LEAS): Πρόκειται για μέτρο αυτοαναφοράς με βάση την ιεραρχική γενίκευση της ΣΝ³⁴.

³³ D. L. Van Rooy & C. Viswesvaran (2004). Emotional intelligence: a meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 71–95.

³⁴ S. Dhani & D. Sharma: Emotional Intelligence; History Models and Measures, *International Journal of Science Technology and Management*, Vol No 05, Issue No 07, July 2007

8. The Genos Emotional Intelligence Inventory (Genos EI): Πρόκειται για αξιολόγηση 360°. Αξιολογεί κατά το πλείστον τη συμπεριφορά των υποκειμένων στο χώρο εργασίας³⁴.

9. The Group Emotional Competence (GEC) Inventory: Πρόκειται για αξιολογητικό εργαλείο το οποίο περιλαμβάνει 57 στοιχεία που αξιολογούν τις 9 διαστάσεις του GEI³⁴.

10. Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue): Πρόκειται για ένα εργαλείο αυτοαναφοράς, που αποτελείται από 153 στοιχεία μέσω των οποίων αξιολογούνται 15 διακριτές όψεις 4 παραγόντων που κωδικοποιούν τη ΣΝ³⁴.

11. Work Group Emotional Intelligence Profile (WEIP): Το WEIP6 αξιολογεί δύο πτυχές της ΣΝ. Η πρώτη αφορά την ικανότητα διαχείρισης των συναισθημάτων του ιδίου του ατόμου και η δεύτερη την ικανότητα διαχείρισης των συναισθημάτων τρίτων³⁴.

12. Wong's Emotional Intelligence Scale (WEIS): Το WEIS αποτελείται από δύο μέρη. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει 20 σενάρια και οι συμμετέχοντες καλούνται να επιλέξουν μεταξύ κάποιων επιλογών που ανταποκρίνονται κατά τον καλύτερο τρόπο στην αντίδραση του εκάστοτε ατόμου στο σενάριο που παρουσιάστηκε. Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει 20 ζεύγη ικανοτήτων και οι συμμετέχοντες καλούνται να επιλέξουν τη δεξιότητα που θεωρούν ότι ανταποκρίνεται καλύτερα στους ίδιους³⁴.

Κεφάλαιο 2: Η συναισθηματική νοημοσύνη στον εργασιακό χώρο

2.1 Τα οφέλη της συναισθηματικής νοημοσύνης στον εργασιακό χώρο

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια από τις πιο σημαντικές ηγετικές ικανότητες στο χώρο εργασίας, καθώς επιτρέπει στους εργαζόμενους να αναγνωρίζουν και να ελέγχουν τα συναισθήματά τους όταν αλληλεπιδρούν με τους συναδέλφους τους. Σε κάθε περίπτωση, ο χώρος εργασίας μπορεί να είναι ένα ασταθές περιβάλλον, γεμάτο άγχος και πίεση. Ωστόσο, ενδέχεται να είναι ένας χώρος χαράς, συνεργασίας, ικανοποίησης και ενθουσιασμού. Όλοι αυτοί οι παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν τα συναισθήματα ενός ατόμου ανά πάσα στιγμή και ο βαθμός στον οποίο είναι σε θέση

να διαχειριστεί τα συναισθήματα αυτά είναι ενδεικτικός της συναισθηματικής του νοημοσύνης (ΣΝ)³⁵.

Έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί στο πεδίο της ΣΝ, υποδεικνύουν ότι ως δεξιότητα επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα διαχειρίζονται τις εργασιακές τους σχέσεις. Ακόμη και ένας μόνο εργαζόμενος με κακή διαχείριση της συναισθηματικής του κατάστασης είναι δυνατόν να προκαλέσει αύξηση της τριβής στο χώρο εργασίας, μειωμένη απόδοση και υψηλό κύκλο εργασιών. Από την άλλη πλευρά, οι ομάδες που αποτελούνται από άτομα με υψηλή συναισθηματική ευφυΐα αναμένεται να βιώνουν αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση και υψηλότερα ποσοστά εργασιακής αποδοτικότητας και ικανοποίησης³⁶.

Δεν πρέπει να προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι η εταιρική ηγεσία μόλις αρχίζει να ενστερνίζεται την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο εργασίας. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια σχετικά νέα αντίληψη που οι εταιρείες/οργανισμοί τώρα αρχίζουν να εντάσσουν στη διαχείριση του χώρου εργασίας τους. Το 1990, δύο καθηγητές από τις Ηνωμένες Πολιτείες, ο Peter Salovey και ο John Mayer, καθιέρωσαν την ιδέα, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω³⁷. Μέσω της έρευνάς τους, ανακάλυψαν ότι ορισμένα άτομα ήταν πολύ πιο ικανά στην αναγνώριση των συναισθημάτων των συναδέλφων τους. Με αυτή την ικανότητα, μπόρεσαν να επιλύσουν ζητήματα που αφορούσαν σε εργασιακά θέματα. Το 1995, λόγω της κυκλοφορίας του βιβλίου *Συναισθηματική Νοημοσύνη* του Daniel Goleman, η συναισθηματική νοημοσύνη έλαβε σταδιακά παγκόσμια προβολή. Ο Goleman στήριξε ένα μέρος της έρευνάς του στις μελέτες των Salovey και Mayer. Το βιβλίο του Goleman είχε τεράστια απήχηση, ενώ οι εταιρείες επεδίωξαν την εφαρμογή και προσαρμογή των αρχών της ΣΝ στο χώρο εργασίας.

Επί σειρά ετών, υπήρξε μια πριμοδότηση στην αντιληπτική νοημοσύνη, το IQ, δηλαδή τη διανοητική ικανότητα ενός ατόμου. Έτσι, άνθρωποι με υψηλό δείκτη νοημοσύνης (IQ), δεν αντιμετώπιζαν πρόβλημα στην εύρεση εργασίας, ενώ ο υψηλός δείκτης IQ συνδέθηκε με την ακαδημαϊκή επιτυχία και την κτήση τίτλων σπουδών και

³⁵ D. Goleman (2001): *The Emotionally Intelligent Workplace*, Jossey-Bass.

³⁶ J. Freedman, J. (2004): Emotional WHAT? World Business Academy Rekindling the *Human Spirit in Business*, 18(1).

³⁷ Salovey & Mayer, 1990

προσόντων που καθιστούσαν το άτομο ικανό στην εύρεση εργασίας. Τα τελευταία χρόνια, ένας αυξανόμενος αριθμός εταιρειών έχει συνειδητοποιήσει ότι απαιτείται κάτι περισσότερο από υψηλό IQ ώστε να χαρακτηριστεί κάποιος ως εξαιρετικός υπάλληλος και να καταγράψει υψηλές επαγγελματικές επιδόσεις. Οι εργοδότες εξακολουθούν να επιθυμούν στην εργασία τους ευφυή άτομα, εν τούτοις, η ευφυΐα τους δεν πρέπει να είναι το μοναδικό τους προσόν εφόσον το επιθυμητό είναι να έχουν τη δυνατότητα διαχείρισης έκτακτων καταστάσεων που προκύπτουν την ώρα της εργασίας. Υπό αυτή την έννοια, η συναισθηματική νοημοσύνη, ενδέχεται να αποτελεί σημαντικό παράγοντα και προσόν κατά την εύρεση εργασίας αλλά και κατά τη διάρκεια αυτής³⁸.

Τα στελέχη αναγνωρίζουν γρήγορα τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στην εργασία. Σε μια πρόσφατη έρευνα, περισσότερο από 40% των ανθρώπων που κατέχουν διευθυντικές θέσεις ή των ανθρώπων που είναι προϊστάμενοι, ανέφεραν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη θα είναι μια «απαραίτητη» δεξιότητα στα επόμενα τρία χρόνια. Περαιτέρω έρευνα εξηγεί γιατί τα στελέχη επιθυμούν τη συναισθηματική νοημοσύνη στο προσωπικό τους. Εδώ είναι μερικοί από τους σχετικούς αριθμούς:

- Σύμφωνα με μια έρευνα που διεξήχθη από το UC Berkeley, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι τέσσερις φορές πιο προγνωστική για τα επιτεύγματα ενός ατόμου από το IQ.
- Όσοι έχουν υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη, υπολογίστηκε ότι κερδίζουν 29.000 δολάρια περισσότερο κατά μέσο όρο, στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής (ΗΠΑ) από εκείνους με πιο χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη.
- Το 90% των κορυφαίων επιδόσεων σε οργανισμούς είχαν υψηλότερες βαθμολογίες συναισθηματικής νοημοσύνης.
- Μια εσωτερική έρευνα της PepsiCo αποκάλυψε ότι οι διευθυντές με μεγαλύτερη συναισθηματική νοημοσύνη στην εργασία ξεπέρασαν τους ετήσιους στόχους εσόδων της εταιρείας σε ποσοστό που άγγιξε ακόμα και το 20%.

³⁸ J. Feldman & K. Mulle (2009): *Put Emotional Intelligence to Work EQuip Yourself for Success*. ASTD press

Δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι οι εργοδότες έχουν δείξει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την απασχόληση ατόμων με συναισθηματική νοημοσύνη, δεδομένων αυτών και άλλων στατιστικών. Σκοπός της επιλογής εργαζομένων με ανεπτυγμένη ΣΝ είναι η βελτιωμένη απόδοση και η ώριμη επίλυση συγκρούσεων από τις ομάδες τους. Καθώς όλο και περισσότερες εταιρείες συνειδητοποιούν τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης, γίνεται όλο και πιο σημαντικό για τα άτομα να αναπτύξουν τα χαρακτηριστικά κάποιου με υψηλή αξιολόγηση ΣΝ.

Η σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο εργασίας δεν μπορεί να μην υπερεκτιμηθεί. Ανεξάρτητα από τα ακαδημαϊκά προσόντα και τις επιμέρους δεξιότητες, οι εργαζόμενοι πρέπει να κατανοήσουν την έννοια και τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης. Στον εργασιακό χώρο, ο οποίος συνοδεύεται από ανάληψη ευθύνης και εργασιακών καθηκόντων, η ΣΝ διαδραματίζει εξίσου ζωτικό ρόλο και οδηγεί στην επιτυχία. Οι εταιρείες και οι οργανισμοί που δίνουν έμφαση στη συναισθηματική νοημοσύνη επικεντρώνονται σε διάφορους τομείς, ορισμένοι εκ των οποίων είναι:

- ο τρόπος με τον οποίο τα άτομα συμπεριφέρονται,
- ο τρόπος με τον οποίο αλληλεπιδρούν και επικοινωνούν με άλλους,
- η κατοχή δεξιοτήτων και ικανοτήτων,
- η ικανότητα των εργαζομένων να προσφέρουν μια αποτελεσματική απόδοση,
- η ικανότητα να αντιμετωπίζουν το άγχος και τις δύσκολες καταστάσεις και τέλος,
- ο τρόπος με τον οποίο διαπραγματεύονται όρους και προϋποθέσεις με τους συναδέλφους³⁹.

Όταν η συναισθηματική νοημοσύνη ενός ατόμου δεν έχει αναπτυχθεί επαρκώς, το άτομο είναι πιθανόν να βιώνει πρόσθετες δυσκολίες στο χώρο εργασίας που συνδέονται με εμπόδια και δυσκολίες που ούτως ή άλλως είναι αναμενόμενο να εμφανιστούν στην εργασία. Ο εργασιακός τομέας συνιστά έναν χώρο όπου προκλήσεις και ζητήματα προς επίλυση εμφανίζονται καθημερινά. Τα ζητήματα αυτά σε συνδυασμό με την ελλιπή διαχείριση και τις κακές ή ακόμα και ανύπαρκτες διαπροσωπικές σχέσεις οδηγούν σε μείωση της παραγωγικότητας και κακή εργασιακή

³⁹ R. Kapur (2018): Emotional Intelligence at the Workplace, Ανακτήθηκε 10/01/2023 από: <http://www.healthyworkplaces.info/wp-content/uploads/2012/10/emotional-intelligence.pdf>

απόδοση. Άνθρωποι με στόχους και φιλοδοξίες ανάδειξης και ανέλιξης λειτουργούν ευέλικτα στο χώρο εργασίας και δημιουργούν εργασιακές σχέσεις που ενισχύουν την επιθυμία τους να ανέλθουν επαγγελματικά σε ανώτερες επιδόσεις και ανώτερες θέσεις. Η καλά ανεπτυγμένη ΣΝ επιτρέπει στα άτομα να αναγνωρίζουν τα συναισθήματα των άλλων καθώς και τους βασικούς άξονες του χαρακτήρα τους.

Στο πλαίσιο της ΣΝ, οι εργαζόμενοι σέβονται τις απόψεις των άλλων, η ομαδική εργασία θεωρείται βέλτιστη, τα αρνητικά σημεία εξαλείφονται, όλοι υποστηρίζουν και απολαμβάνουν την επιτυχία των άλλων, εκτιμώνται οι αποφάσεις και η ακεραιότητα, οι εργασιακές σχέσεις ανταμείβονται και οι δυνατότητες ενός ατόμου αναπτύσσονται συνεχώς³⁹.

Η συναισθηματική νοημοσύνη σε σχέση με τον εργασιακό χώρο απαιτεί κατανόηση του μοντέλου συναισθηματικής νοημοσύνης του Daniel Goleman. Οι δύο πτυχές του μοντέλου είναι η *προσωπική ικανότητα* και η *κοινωνική ικανότητα*, όπως αναφέρθηκε και σε ενότητες που προηγούνται. Η προσωπική ικανότητα και η αυτογνωσία συνιστούν κρίσιμους τομείς στους οποίους το άτομο μπορεί να αναγνωρίσει τα συναισθήματά του, ενώ στην προσωπική ικανότητα εντάσσεται και η δυνατότητα αυτοδιαχείρισης. Ο όρος αυτοδιαχείριση αναφέρεται σε ένα άτομο, το οποίο είναι σε θέση να διαχειριστεί τα συναισθήματα και τη συμπεριφορά του για να επιτύχει ένα θετικό αποτέλεσμα. Ακολουθεί η κοινωνική ικανότητα, η κοινωνική επίγνωση, που αναφέρεται στον ακριβή προσδιορισμό των συναισθημάτων και των τάσεων ενός ατόμου όταν αλληλεπιδρά με ένα άλλο άτομο ή μια ομάδα. Η διαχείριση σχέσεων αναφέρεται στην ικανότητα ενός ατόμου να διαχειρίζεται τις αλληλεπιδράσεις του με τους άλλους με εποικοδομητικό και θετικό τρόπο. Αναμένεται ότι ανεπτυγμένες δεξιότητες στα δύο παραπάνω πεδία συνδέονται με υψηλές εργασιακές αποδόσεις και αυξημένη παραγωγικότητα του ατόμου και κατ' επέκταση των ομάδων. Πλέον είναι αποδεκτό ότι οι συναισθηματικές ικανότητες και οι κοινωνικές δεξιότητες συμβάλλουν στην κοινωνική και επαγγελματική επιτυχία⁴⁰.

⁴⁰ Goleman, 1995

2.2 Μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης στον εργασιακό και επιχειρησιακό χώρο

Ένα από τα ζητήματα που ανακύπτει στην αξιολόγηση της ΣΝ αφορά στο ότι η αξιολόγησή της στηρίζεται στη διερεύνηση συναισθημάτων. Όμως, το μόνο άτομο που έχει πρόσβαση στα συναισθήματά του είναι το ίδιο το άτομο ενώ ζήτημα ανακύπτει για το κατά πόσο και το ίδιο το άτομο έχει τη δυνατότητα αναγνώρισης των συναισθημάτων αυτών⁴¹.

Η θεωρία της ΣΝ συνδέει το κατασκεύασμα της ΣΝ με την κύρια έρευνα για τη διαφορική ψυχολογία και έχει χρησιμοποιηθεί ως το κύριο πλαίσιο αναφοράς σε μια μεγάλη ποικιλία πεδίων, συμπεριλαμβανομένης της νοσηλευτικής (Quoidbach & Hansenne, 2009), της ψυχονευροενδοκρινολογίας (Mikolajczak, Roy, Luminet, Fillee, & de Timary, 2007), των σχέσεων (Smith, Heaven, & Ciarrochi, 2008), της συμπεριφορικής γενετικής (Vernon, Petrides, Bratko, & Schermer, 2008).

Έχουν αναπτυχθεί διάφορα μοντέλα σε μια προσπάθεια να οριστεί πλήρως η ΣΝ. Τα τρία κυρίαρχα μοντέλα, όσον αφορά τον εργασιακό τομέα είναι τα εξής:

Α) *Το μοντέλο που βασίζεται στην ικανότητα (The Ability Based Model)*: Σε αυτό το μοντέλο, η ΣΝ ορίζεται ως η ικανότητα αναγνώρισης, κατανόησης, ενσωμάτωσης και ελέγχου των συναισθημάτων. Η ιδέα σχετικά με την διερεύνηση των παραπάνω τεσσάρων συναισθηματικών διαδικασιών, αποτέλεσε το μοντέλο των τεσσάρων κλάδων (Mayer, Salovey, & Caruso, 2004). Στο μοντέλο των τεσσάρων κλάδων διακρίνονται τα παρακάτω τέσσερα βασικά είδη συναισθηματικών ικανοτήτων:

ι) Η Συναισθηματική Αντίληψη, ως η ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται και να κατανοεί τα συναισθήματά του, τα οποία τυπικά μεταδίδονται μέσω εκφράσεων προσώπου, ήχων και εικόνων.

⁴¹ A. P. Vernon, C.V. Villani, J.A. Schermer & K.V. Petrides, K. V. (2008). Phenotypic and genetic associations between the big five and trait emotional intelligence. *Twin Research and Human Genetics*, 11, 524–530

ii) Η Συναισθηματική χρήση, ως η ικανότητα χρήσης συναισθημάτων για την ολοκλήρωση γνωστικών εργασιών. Τα άτομα είναι σε θέση να εξετάζουν καταστάσεις και να εφαρμόζουν στρατηγικές για την επίλυση δυσκολιών.

iii) Η Συναισθηματική Κατανόηση, ως η ικανότητα ανίχνευσης των διαφόρων αποχρώσεων των συναισθημάτων και η αλληλεπίδραση μεταξύ διαφορετικών τύπων συναισθημάτων.

iv) Η συναισθηματική διαχείριση, ως η ικανότητα να επιβάλλεται κανείς στα δικά του συναισθήματα.

Απαραίτητη προϋπόθεση για τα παραπάνω είναι ο έλεγχος των συναισθημάτων. Για παράδειγμα, είναι απαραίτητο για τα άτομα να διατηρήσουν την ψυχραιμία τους σε περιόδους κρίσης και να ρυθμίσουν τον θυμό και την οργή τους.

B) Το Μοντέλο χαρακτηριστικών της ΣΝ (The Trait Model of Emotional Intelligence): Πρόκειται για το πιο πρόσφατο μοντέλο που έχουν δημοσιεύσει ο Petrides & Mavroveli (2010)⁴². Στο μοντέλο αυτό υποστηρίζεται ότι η συναισθηματική νοημοσύνη βασίζεται στις ικανότητες ενός ατόμου και εξελίσσεται ταυτόχρονα με αυτές. Ωστόσο, αποτελεί σημείο μελλοντικών ερευνών, ο τρόπος που η ΣΝ σε συνδυασμό με άλλες δεξιότητες αναπτύσσονται καθώς και το κατά πόσο αναπτύσσονται παράλληλα, δηλαδή το κατά πόσο ενώ αυξάνονται τα ακαδημαϊκά προσόντα, η εξειδίκευση και η επαγγελματική εμπειρία, αναπτύσσεται και η ΣΝ, ενώ είναι ενδιαφέρον το κατά πόσο αναπτύσσεται στο εκάστοτε άτομο. Στο μοντέλο αυτό υποστηρίζεται ότι οι άνθρωποι διαθέτουν διάφορες συναισθηματικές αντιλήψεις για τον εαυτό τους και τις συναισθηματικές δεξιότητές τους. Αυτά τα χαρακτηριστικά και οι δεξιότητες δεν είναι εφικτό να προσδιοριστούν επιστημονικά. Αντίθετα, χρησιμοποιείται η αυτοαναφορά του ερωτώμενου. Έτσι, ο ερωτώμενος καλείται να προσδιορίσει τα δικά του χαρακτηριστικά. Αυτό το μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να γίνει κατανοητό μόνο σε συνδυασμό με μια ολοκληρωμένη ανάλυση της προσωπικότητας ενός ατόμου.

Στο μοντέλο χαρακτηριστικών της ΣΝ, υποστηρίζεται ότι δεν υπάρχει ένα μόνο «συναισθηματικά ευφύες» αρχέτυπο που όλοι οι ηγέτες, οι διευθυντές και οι υπάλληλοι θα πρέπει να επιδιώξουν να μιμηθούν για να είναι επιτυχημένοι. Τα

⁴² K.V.Petrides & S. Mavroveli (2018). Theory and Applications of Trait Emotional Intelligence. *Psychology: The Journal of the Hellenic Psychological Society*, 23(1), 24–36. https://doi.org/10.12681/psy_hps.23016

συναίσθημα είναι γνωστό ότι μεταβάλλουν την ανθρώπινη κρίση και λαμβάνουν ενεργό ρόλο στη λήψη αποφάσεων καθώς και στις βασικές διαδικασίες συλλογισμού⁴³. Η σκέψη που βασίζεται στο συναίσθημα τείνει να είναι διαισθητική και αυτόματη, με χαμηλή επιστημονική αυστηρότητα και κακή ποιότητα στην κρίση, σε αντίθεση με τη σκόπιμη αναλυτική σκέψη που έχει χαμηλό συναισθηματικό σθένος⁴⁴. Ανάλογα με το περιβάλλον, ορισμένα συναισθηματικά προφίλ είναι δυνατόν να ταιριάζουν, ενώ σε άλλα αυτό δεν θα είναι εφικτό. Για παράδειγμα, ένας άνθρωπος ήρεμος είναι περισσότερο πιθανόν να ταιριάζει σε ένα εργασιακό περιβάλλον που απαιτεί ηρεμία και έρευνα, σε σχέση με ένα εργασιακό περιβάλλον που απαιτεί έντονη κοινωνική συναναστροφή, όπως συμβαίνει με το τμήμα δημοσίων σχέσεων (Rushton, Murray, & Raunonen, 1983). Η αξιολόγηση στον τομέα της ΣΝ δε διαφέρει σημαντικά από την αξιολόγηση στον τομέα της προσωπικότητας, όπου τα προφίλ των ανθρώπων πρέπει να αντιστοιχίζονται σε συγκεκριμένες περιγραφές εργασίας και αντίστροφα διαφορετικές περιγραφές εργασίας απαιτούν διαφορετικά προφίλ προσωπικότητας (Pervin, 1968). Έτσι, δεν υπάρχει κάποιο μαγικό προφίλ των «συναισθηματικά ευφυών» ανθρώπων που διαπρέπει σε κάθε σημείο του χώρου εργασίας.

Γ) *Μικτά Μοντέλα Συναισθηματικής Νοημοσύνης* (Mixed Models of Emotional Intelligence): Ο Daniel Goleman περιέγραψε το μικτό μοντέλο, το οποίο είναι σήμερα το πιο δημοφιλές και αποδεκτό μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης. Αυτή η προσέγγιση ενσωματώνει μια ποικιλία δεξιοτήτων, οι οποίες υποδιαιρούνται σε σύνολα δεξιοτήτων και οι οποίες περιλαμβάνουν το προφίλ συναισθηματικής νοημοσύνης ενός ατόμου. Καθένα από αυτά τα ταλέντα και δεξιότητες έχει περιγραφεί με τον ακόλουθο τρόπο:

ι) *Αυτογνωσία*: Αυτό συμβαίνει όταν ένα άτομο έχει μια ρεαλιστική αντίληψη των δικών του δεξιοτήτων και μια ισχυρή αίσθηση αυτοπεποίθησης. Η συναισθηματική αυτογνωσία, η σωστή αυτοαξιολόγηση και η αυτοπεποίθηση είναι οι τρεις κρίσιμοι παράγοντες που θεμελιώνουν την προσωπικότητα του ατόμου και βοηθούν ένα άτομο να κάνει ακριβείς και συνετές επιλογές.

⁴³ E. Shafir & R.A. LeBoeuf, (2002). Rationality. *Annual Review of Psychology*, 53, 491–517.

⁴⁴ P. Croskerry & G. Norman (2008). Overconfidence in clinical decision making. *American Journal of Medicine*, 121, S24–S29.

ii) Αυτοδιαχείριση: Τα κύρια χαρακτηριστικά που συμβάλλουν στην αυτοδιαχείριση ενός ατόμου περιλαμβάνουν τον αυτοέλεγχο, την αξιοπιστία, την ευσυνειδησία, την ευελιξία, τον προσανατολισμό στα επιτεύγματα και την πρωτοβουλία. Η αυτοδιαχείριση ασχολείται κυρίως με την ανάκαμψη από τη συναισθηματική ένταση και το άγχος, δεξιότητα ιδιαίτερη χρήσιμη στο εργασιακό περιβάλλον. Ένα άτομο πρέπει να έχει την κατάλληλη κατανόηση του τρόπου αντιμετώπισης ζητημάτων και προβλημάτων και να παρέχει λύσεις για την αντιμετώπισή τους.

iii) Κοινωνική ευαισθητοποίηση: Σε αυτήν την περίπτωση, τα άτομα μπορεί να κατανοήσουν τις περιστάσεις και τα συναισθήματα των άλλων. Όσοι έχουν κοινωνική ευαισθητοποίηση μπορούν να οικοδομήσουν σχέσεις με άτομα από διαφορετικά υπόβαθρα και ομάδες. Η κοινωνική ευαισθητοποίηση αποτελείται κυρίως από ενσυναίσθηση, οργανωτική επίγνωση και προσανατολισμό στις υπηρεσίες.

iv) Κοινωνικές δεξιότητες: Οι κοινωνικές δεξιότητες χρησιμοποιούνται κυρίως για να ηγηθούν, να επηρεάσουν, να πείσουν και να διαπραγματευτούν. Η επιρροή, η ηγεσία, η επικοινωνία, ο καταλύτης αλλαγής, η διαχείριση συγκρούσεων, η σύνδεση και η ομαδική εργασία είναι μερικοί από τύπους κοινωνικών δεξιοτήτων. Ο βασικός σκοπός των κοινωνικών δεξιοτήτων είναι η δημιουργία παραγωγικών αλληλεπιδράσεων με τους άλλους⁴⁵.

2.3 Η συναισθηματική νοημοσύνη των ανθρώπων που ηγούνται σε μια επιχείρηση

Προκειμένου να προσεγγιστεί η σημασία της ΣΝ στον εργασιακό τομέα πρέπει να γίνει κατανοητή η έννοια της ΣΝ όσον αφορά τις ηγετικές δεξιότητες. Από τη σχετική βιβλιογραφία προκύπτει ότι οι ηγέτες ακολουθούν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και είναι δυνατή η κατηγοριοποίηση αυτών. Έτσι, είναι δυνατόν τα ηγετικά στελέχη να διακριθούν στον *καταναγκαστικό ηγέτη*. Αυτή η μορφή ηγεσίας θεωρείται γενικά ανεπιθύμητη. Συνήθως, χρησιμοποιείται σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης, προκειμένου να σημειωθεί βελτίωση σε επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα ή όταν τα προβλήματα εντοπίζονται στο εργατικό δυναμικό. Ο πρωταρχικός σκοπός αυτής της μορφής ηγεσίας είναι να επιβληθεί η γρήγορη υπακοή

⁴⁵ Kapur, 2018

και ο σεβασμός, καθώς και ο συναισθηματικός αυτοέλεγχος. Προκειμένου οι εργαζόμενοι να παραμένουν πειθαρχημένοι, οι ηγέτες καταφεύγουν σε καταναγκαστικές μεθόδους, ενώ είναι ιδιαίτερα αποφασιστικοί όταν προκύπτουν σενάρια τα οποία δεν έχουν προβλεφθεί και οδηγούν σε απρόβλεπτες και χαοτικές καταστάσεις, οι οποίες δεν είναι επιθυμητό να συμβαίνουν στο χώρο εργασίας. Πιστεύεται ότι οι ιδιότητες αυτής της ηγετικής μορφής περιλαμβάνουν το κίνητρο για ανάληψη πρωτοβουλίας και συναισθηματικού αυτοελέγχου. Οι εργοδότες και οι προϊστάμενοι που ανήκουν σε αυτήν τη μορφή, αναμένεται να επιδείξουν αξιόπιστες ηγετικές ιδιότητες όταν οι αλλαγές και οι μετασχηματισμοί απαιτούν ένα νέο όραμα ή όταν απαιτείται μια σαφής κατεύθυνση εντός ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης.

Η αυστηρότητα και η πειθαρχία που εμπνέουν οι καταναγκαστικές φυσιογνωμίες επηρεάζει την εργασία και αυξάνει την παραγωγικότητα με αποτέλεσμα να είναι περισσότερη πιθανή η επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων. Πρόκειται για μια ικανοποιητική ηγετική λειτουργία που συμβάλλει σημαντικά στη διατήρηση του ελέγχου. Η καταναγκαστική ηγετική μορφή αναπτύσσεται εφόσον προϋπάρχουν οι ιδιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης, της αυτοπεποίθησης, της ενσυναίσθησης και του καταλύτη αλλαγής⁴⁶.

Ο «συγγενής» ηγέτης (affiliative). Η έννοια της φράσης "affiliate" αποδίδεται με τον όρο «σύνδεση». Σε έναν εργασιακό χώρο, η δημιουργία δεσμών ανάμεσα στους εργαζόμενους συνιστά καθοριστικό παράγοντα για την πορεία που θα διαγραφεί. Η δημιουργία δεσμού μεταξύ των εργαζόμενων λειτουργεί θετικά και ενισχύει την αποτελεσματική συνεργασία των ανθρώπων που απαρτίζουν έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση. Αυτή η μορφή ηγεσίας χρησιμοποιείται για να καλύψει τα κενά σε μια ομάδα ή για να τονώσει τα μέλη της, όταν οι συνθήκες είναι ιδιαίτερα πιεστικές και επικρατούν γρήγοροι ρυθμοί και άγχος. Πρωταρχικός στόχος του ηγέτη είναι να προάγει την ηρεμία, το θετικό κλίμα, τον συντονισμό και τη συμφωνία μεταξύ των προσώπων. Οι ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης για αυτήν τη μορφή ηγετικής λειτουργίας είναι η ενσυναίσθηση, η οικοδόμηση σχέσεων και η διαχείριση

⁴⁶ M. Hughes, H.L. Thompson & J.B. Terrell (ed.). (2009). *Handbook for Developing Social and Emotional Intelligence. Best Practices, Case Studies, and Strategies.* <http://www.imd.inder.cu/adjuntos/article/449/Handbook%20for%20Developing%20Emotional%20and%20Social%20Intelligence.pdf>

συγκρούσεων. Σε περίπτωση εμφάνισης οποιουδήποτε τύπου σύγκρουσης ή διαφωνίας, οι τεχνικές επίλυσης εφαρμόζονται συντονισμένα και επιλύονται με σύνεση και σεβασμό ανάμεσα στα μέλη της ομάδας⁴⁶.

Στις ηγετικές μορφές ανήκει ο *δημοκρατικός ηγέτης*, όπου η κύρια χρησιμότητα της δημοκρατικής ηγεσίας εφαρμόζεται σε σενάρια που περιλαμβάνουν τη συνεργασία με τους καταναλωτές ή τους πελάτες, τη διενέργεια αγοραπωλησίας ή συναίνεσης, τη λήψη πολύτιμων πληροφοριών από το προσωπικό. Ο πρωταρχικός σκοπός αυτής της μορφής ηγεσίας είναι να ενθαρρύνει τη δέσμευση μέσω της συμμετοχής και της ανάληψης πρωτοβουλιών ενώ επιτρέπει στους υφισταμένους να προσφέρουν προτάσεις στους ανωτέρους τους. Οι δημοκρατικοί ηγέτες υποστηρίζουν τη γνώμη και τη φωνή των εργαζομένων. Η ομαδική εργασία, η συνεργασία, η συνεργασία εργαζομένων και ηγετικών στελεχών και η επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη της ομάδας είναι οι ιδιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης που απαιτούνται για να αναπτυχθεί ο συγκεκριμένος ηγετικός ρόλος. Ο δημοκρατικός ηγέτης επικοινωνεί αποτελεσματικά και είναι εξαιρετικός ακροατής. Αυτή η ηγετική θέση είναι χρήσιμη όταν πρέπει να παράγονται γρήγορα αποτελέσματα από μια ομάδα με υψηλά κίνητρα και εμπειρία⁴⁶. Ο πρωταρχικός σκοπός της δημοκρατικής ηγεσίας είναι οι εργασίες να εκτελούνται κατά τον βέλτιστο δυνατό τρόπο και οι εργαζόμενοι να εργάζονται αποδίδοντας στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Ένα από τα δύσκολα σημεία του δημοκρατικού ηγέτη είναι ότι θέτει ιδιαίτερα υψηλούς στόχους ενώ παρέχει στους εργαζομένους του υψηλά κίνητρα για να τους επιτύχουν. Όταν τα άτομα αποτυγχάνουν να εκτελέσουν αυτές τις ευθύνες με επιτυχία, υφίστανται κριτική και σε αρκετές περιπτώσεις καυστική κριτική. Οι ικανότητες που προϋποθέτει η ανάπτυξη ενός δημοκρατικού ηγέτη είναι η ευσυνειδησία, η αποφασιστικότητα, η πρωτοτυπία και η πρωτοβουλία. Η επόμενη μορφή ηγετικής φυσιογνωμίας είναι ο *ηγέτης καθοδηγητής*. Όπως υποδηλώνει και ο ίδιος ο όρος, οι πρωταρχικές ευθύνες αυτής της ηγετικής λειτουργίας περιλαμβάνουν τη διεύθυνση, την καθοδήγηση, την εκπαίδευση και την προετοιμασία του προσωπικού. Σε αξιοσεβαστές επιχειρήσεις και χώρους εργασίας, οι προπονητές και οι ηγέτες εκπαιδεύουν τα άτομα όχι μόνο για να επιτύχουν τους επιθυμητούς στόχους και τους στόχους του χώρου εργασίας, αλλά και για να βελτιωθούν ως άριστα ανθρώπινα όντα. Τονίζεται δηλαδή η ανάπτυξη της προσωπικότητας και οι δεξιότητες αποτελεσματικής επικοινωνίας. Οι εργαζόμενοι ενισχύονται ώστε να βελτιώσουν την απόδοσή τους και να αναπτύξουν μακροχρόνιες

ιδιότητες και ταλέντα. Οι ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης που συνδέονται με το καθοδηγητικό μοντέλο είναι η ενσυναίσθηση και η συναισθηματική αυτογνωσία⁴⁷.

2.4 Η συναισθηματική νοημοσύνη στην επιλογή προσωπικού

Η εξέταση σχετικά με την εγκυρότητα, τη χρησιμότητα και τη δικαιοσύνη όσον αφορά τις πρακτικές μεθόδων επιλογής προσωπικού έχει κυριαρχήσει στην έρευνα επιλογής προσωπικού⁴⁸. Η έρευνα επικεντρώνεται στην οπτική γωνία του αιτούντος αλλά και του εργοδότη⁴⁹. Τα συναισθήματα των αιτούντων σχετίζονται με τις εντυπώσεις που θα δημιουργηθούν, την πρόθεση αποδοχής της προσφοράς της εργασίας και την πρόθεση του αιτούντος να συστήσει την εταιρεία ή τον οργανισμό σε άλλους ανθρώπους που αναζητούν εργασία⁵⁰. Μικρός αριθμός ερευνών υποδεικνύει τη διενέργεια αξιολογήσεων της ΣΝ στο πεδίο αξιολόγησης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού. Οι συνεντεύξεις και τα δείγματα εργασίας έλαβαν τις πιο ευνοϊκές απαντήσεις, ακολουθούμενα από βιογραφικά, αξιολογήσεις γνωστικών ικανοτήτων και

⁴⁷ J.P. Rushton, H.G. Murray & S.V. Paunonen (1983). Personality, research creativity, and teaching effectiveness in university professors. *Scientometrics*, 5, 93–116

⁴⁸ F. L.Schmidt, & J.E. Hunter (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262–274

⁴⁹ S.W. Gilliland (1995). Fairness from the applicant's perspective: Reactions to employee selection procedures. *International Journal of Selection and Assessment*, 3, 11–18; N. Anderson (2001). Towards a theory of socialization impact: Selection as pre-entry socialization. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 84–91; B. Marcus (2009). Faking from the applicant's perspective: A theory of self-presentation in personnel selection settings. *International Journal of Selection and Assessment*, 17, 417–430

⁵⁰ J.P. Hausknecht, D.V. Day & S.C. Thomas (2004). An updated model and meta-analysis of applicant reactions to selection procedures. *Personnel Psychology*, 57, 639–683

εντυπώσεις σχετικά με την προσωπικότητα⁵¹, ενώ σπάνια διενεργούνται αξιολογήσεις της ΣΝ κατά την επιλογή εργαζομένων.

Σε διάφορες έρευνες, η ΣΝ έχει εξεταστεί ως παράγοντας πρόβλεψης της εργασιακής απόδοσης⁵². Ωστόσο, η πλειονότητα των ερευνών έχει επικεντρωθεί σε μη διευθυντικά στελέχη όπου χρησιμοποιούνται οι αξιολογήσεις των εποπτών για την απόδοση της εργασίας και την επιλογή εργαζομένων. Θεωρητικά, η ΣΝ αναμένεται να είναι ιδιαίτερα σημαντική σε επαγγέλματα όπου οι κοινωνικές αλληλεπιδράσεις, με πελάτες ή συναδέλφους αποτελούν αναπόσπαστο μέρος των καθημερινών εργασιών. Σε μελέτη των O'Boyle et al., (2010)⁵³, διαπιστώθηκε ότι η ικανότητα αντίληψης των συναισθημάτων από τα ίδια τα άτομα, καθώς και η αντίληψη όσον αφορά τους άλλους, σε συνδυασμό με την ικανότητα διαχείρισης των συναισθημάτων συμβάλλουν στην εργασιακή ένταξη και στην ανάδειξη σε ανώτερες θέσεις εργασίας. Οι θέσεις εργασίας στις πωλήσεις, το τμήμα υποδοχής πελατών και η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ανταποκρίνονται απόλυτα σε αυτήν την περιγραφή.

Οι συχνές κοινωνικές επαφές απαιτούν μεγάλη συναισθηματική προσπάθεια και αυξημένη συναισθηματική ρύθμιση⁵⁴. Οι συναισθηματικές απαιτήσεις μιας εργασίας είναι δυνατόν να εξαντλήσουν το άτομο και να μειώσουν την απόδοσή του⁵⁵. Ωστόσο, εάν οι εργαζόμενοι έχουν υψηλή ΣΝ, θα είναι σε θέση να διαχειρίζονται τις δυσκολίες και τα συναισθήματά τους πιο αποτελεσματικά, διατηρώντας υψηλά επίπεδα

⁵¹ N. Anderson, M. Born & N. Cunningham-Snell (2001). Recruitment and selection: Applicant perspectives and outcomes. In N. Anderson, D. Ones, H. K. Sinangil, & CViswesvaran (Eds.), *and book of industrial, work and organizational psychology* (pp. 200–218). London: Sage Publication

⁵² D. Joseph, J. Jin, D. Newman & E.H. O'Boyle (2015). Why does self-reported emotional intelligence predict job performance? A meta-analytic investigation of mixed EI. *J. Appl. Psychol.* 100, 298–342. doi: 10.1037/a0037681

⁵³ E.H. O'Boyle, R.H. Humphrey, J.M. Polack, T.H. Hawver & A.P. Story, P. A. (2010). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 788–818

⁵⁴ D.L. Joseph & D.A. Newman (2010). Emotional intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model. *Journal of Applied Psychology*, 95, 54–78

⁵⁵ D.J.Beal, H.M. Weiss, E. Barros & S.M. Macdermid (2005). An episodic process model of affective influences on performance. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1054–1068

αποδοτικότητας που είναι και το απαιτητό σε μια εργασία. Η συναισθηματική συνιστώσα εντείνει τη σύνδεση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και εργασιακής απόδοσης⁵⁶.

Η επαυξητική εγκυρότητα είναι ο βαθμός στον οποίο ένα μέτρο βελτιώνει την ικανότητα πρόβλεψης σημαντικών φαινομένων⁵⁷. Η έλλειψη στοιχειώδους εγκυρότητας σε σχέση με τα μέτρα γνωστικής ικανότητας και προσωπικότητας αποτελεί συχνή κριτική για τη χρήση των μετρήσεων ΣΝ στην επιλογή εργαζομένων⁵⁸. Δύο νέες μετα-αναλύσεις φαίνεται να επικυρώνουν την κριτική σχετικά με την αυξητική εγκυρότητα της ΣΝ έναντι της προσωπικότητας και της γνωστικής ικανότητας, τουλάχιστον όταν χρησιμοποιούνται αξιολογήσεις ΣΝ, οι οποίες λαμβάνονται υπόψη στην επιλογή εργατικού δυναμικού. Οι Joseph & Newman (2010)⁵⁹ ανακάλυψαν ότι οι δοκιμασίες ΣΝ με βάση την απόδοση δεν χαρακτηρίζονταν από εγκυρότητα σε σύγκριση με τη γνωστική ικανότητα και την προσωπικότητα, σε παρόμοια συμπεράσματα οι O'Boyle et al. (2010)⁶⁰ ανακάλυψαν ότι οι αξιολογήσεις που βασίζονται στην αξιολόγηση δεξιοτήτων σύμφωνα με το μοντέλο Mayer-Salovey ομοίως δεν είχαν εγκυρότητα σε σχέση με τη γνωστική ικανότητα και την προσωπικότητα.

Αυτά τα αποτελέσματα είναι απογοητευτικά καθώς, από την άποψη της επιλογής προσωπικού, τα μέτρα ΣΝ βάσει ικανοτήτων δεν προτιμώνται σε σχέση με δεξιότητες ΣΝ και συνολικής προσωπικότητας, καθώς επικρατούν στερεοτυπικές κοινωνικές αντιλήψεις⁶⁰. Οι Day & Carroll (2008)⁶¹ αντιπαρέβαλλαν ένα τεστ ΣΝ βασισμένο σε ικανότητες (MSCEIT) με ένα τεστ ΣΝ βασισμένο σε χαρακτηριστικά

⁵⁶ Joseph & Newman (2010)

⁵⁷ S.N. Haynes & H.C. Lench (2003). Incremental validity of new clinical assessment measures. *Psychological Assessment*, 15, 456–466.

⁵⁸ P.D. Harms & M. Crede (2010). Remaining issues in emotional intelligence research: Construct overlap, method artifacts, and lack of incremental validity. *Industrial and Organizational Psychology*, 3, 154–158; F.J. Landy (2005). Some historical and scientific issues related to research on emotional intelligence. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 411

⁵⁹ Joseph & Newman, 2010

⁶⁰ O'Boyle et al., 2010

⁶¹ A. L. Day & S.A. Carroll (2008). Faking emotional intelligence (EI): Comparing response distortion on ability and trait based EI measures. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 761–784

(EQ-i, Bar-On, 1997) και ανακάλυψαν ότι μόνο το MSCEIT ήταν ανθεκτικό στην εξαπάτηση. Υπό αυτό το πρίσμα, γίνεται αντιληπτό ότι απαιτείται περισσότερη έρευνα σχετικά με την αυξητική εγκυρότητα της ΣΝ βασισμένης σε ικανότητες σε σχέση με τη γνωστική ικανότητα και την προσωπικότητα σε πρωτογενή δείγματα. Οι Harms & Crede (2010)⁶² εξέτασαν τις λίγες πρωτογενείς μελέτες που εξέτασαν την επαυξητική εγκυρότητα της ΣΝ σε σχέση με τη γνωστική ικανότητα και την προσωπικότητα και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι καμία από αυτές δεν έδειξε σημαντική συμβολή στη ΣΝ και στην πρόβλεψη της απόδοσης μετά τον έλεγχο τόσο της γνωστικής ικανότητας όσο και της προσωπικότητας. Ωστόσο, μια πιο προσεκτική ματιά στις έξι μελέτες που προσδιορίστηκαν από τους Harms & Crede⁶³ αποκαλύπτει ότι κανένας από τους ερευνητές δεν εξέτασε την απόδοση της εργασίας ως κριτήριο και η πλειονότητα των ερευνητών επικεντρώθηκαν στην επιλογή εργαζομένων σε σχέση με τις προπτυχιακές σπουδές.

Στην έρευνα των Iliescu, Ilie, Ispas, & Ion, (2012)⁶⁴ διερευνήθηκε η αντίδραση των αιτούντων εργασία στην αξιολόγησή τους με δοκιμασία ΣΝ. Ωστόσο,

⁶² Harms & Crede, 2010

⁶³ K. A. Barchard, K. A. (2003). Does emotional intelligence assist in the prediction of academic success? *Educational and Psychological Measurement*, 63, 840–858;

S. Newsome, A.L. Day & V.M. Catano (2000). Assessing the predictive validity of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 29, 1005–1016;

R.M. O'Connor Jr & I.S. Little (2003). Revisiting the predictive validity of emotional intelligence: Self-report versus ability-based measures. *Personality and Individual Differences*, 35, 1893–1902;

J.C. Rode, M.L. Arthaud-Day, C.H. Mooney, J.P. Near & T.T. Baldwin, T.T. (2008). Ability and personality predictors of salary, perceived job success, and perceived career success in the initial career stage. *International Journal of Selection and Assessment*, 16, 292–299;

J.C. Rode, C.H. Mooney, M.L. Arthaud-Day, J.P. Near, T.T. Baldwin & R.S. Rubin et al. (2007). Emotional intelligence and individual performance: Evidence of direct and moderated effects. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 399–421;

E. Rossen & J.H. Kranzler (2009). Incremental validity of the Mayer–Salovey–Caruso Emotional Intelligence Test version 2.0 (MSCEIT) after controlling for personality and intelligence. *Journal of Research in Personality*, 43, 60

⁶⁴ D. Iliescu, A. Ilie, D. Ispas & A. Ion (2012). Examining the psychometric properties of the Mayer–Salovey–Caruso Emotional Intelligence Test: Findings from an Eastern European culture. *European Journal of Psychological Assessment*

τα τεστ που γίνονται αποδεκτά ως αξιολόγηση μιας ικανότητας ή ακόμη και της ΣΝ δεν είναι απαραίτητα αυτά που θεωρούνται ως τα πιο δίκαια σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο. Οι έρευνες που θεωρούνται έγκυρες για το άτομο που κρίνεται προκειμένου να επιλεχθεί σε μια εργασία αποτελούνται από ασκήσεις στις οποίες ο συμμετέχων καλείται να λάβει μια απόφαση σχετικά με μια ξεκάθαρη, κοινή, καθημερινή κατάσταση, σε αντίθεση με την πιο εικαστική φύση των αποφάσεων σχετικά με πρόσωπα, χρώματα, αισθήσεις, συναισθήματα. Μια τέτοιου είδους αξιολόγηση θεωρείται λιγότερο δίκαιη σε σχέση με την αξιολόγηση των γνωστικών δεξιοτήτων, που θεωρείται περισσότερο αντικειμενική ωστόσο σε πλήθος εργασιών η υψηλή ΣΝ είναι απαραίτητη προκειμένου το άτομο να εργάζεται αποδοτικά ενώ όπως αναφέρθηκε και στις ενότητες που προηγήθηκαν ενδέχεται η αξιολόγηση της ΣΝ, υπό προϋποθέσεις να είναι περισσότερο χρήσιμη για τους εργοδότες σε σχέση με τα ακαδημαϊκά προσόντα.

Στον τομέα επιλογής προσωπικού, το συμπέρασμα που προκύπτει από τη μελέτη της βιβλιογραφίας είναι ότι απαιτείται έρευνα με μεγαλύτερη συχνότητα και με μεγαλύτερα δείγματα πληθυσμού. Επίσης, εντοπίζεται ένα ερευνητικό κενό όσον αφορά την έρευνα για τη διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα στη ΣΝ και τις αντιπαραγωγικές συμπεριφορές, καθώς η αξιολόγηση της ΣΝ στους μελλοντικούς εργαζομένους έχει διερευνηθεί μόνο ως προς τα θετικά αποτελέσματα.

Κεφάλαιο 3: Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού

3.1 Εννοιολογική προσέγγιση της αξιολόγησης

Η ανάπτυξη του επιχειρηματικού κόσμου οδηγεί σε ολοένα και μεγαλύτερες ανάγκες σε εργατικό δυναμικό που διαθέτει υψηλό επίπεδο γνώσεων, υψηλή κατάρτιση, εξειδίκευση και ψυχικά αποθέματα. Κάθε εργαζόμενος καθώς και ο εργοδότης αυτού επιδιώκει την ανάδειξή του, καθώς η μέγιστη αποδοτικότητα από την πλευρά του εργαζόμενου συνεπάγεται όφελος για τον ίδιο και στη συνέχεια για την επιχείρηση ή τον οργανισμό. Ο εργαζόμενος καλείται να συμμετέχει σε επιχειρηματικά σχέδια που θα αναβαθμίσουν την επιχείρηση και θα εξασφαλίσουν όχι μόνο την επιβίωση αλλά και την ανάπτυξη αυτής. Οι δεσμοί που δημιουργεί η εκάστοτε εταιρεία ή ο εκάστοτε οργανισμός σε επίπεδο οικονομικών, πολιτιστικών, κυβερνητικών και κοινωνικών

σχέσεων οδηγεί στην αναζήτηση ολοένα και πιο εξειδικευμένου προσωπικού που διαθέτει ένα σύνολο χαρακτηριστικών και δεξιοτήτων προκειμένου να δρα σε πολλά επίπεδα. Τα παραπάνω ανάγουν την επιλογή προσωπικού σε μια δύσκολη εξίσωση και απαιτούν την αναβάθμιση των τμημάτων αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού⁶⁵.

Με τον όρο αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού γίνεται αναφορά σε μια διαδικασία μέσω της οποίας το άτομο αξιολογείται ως προς ένα σύνολο ιδιοτήτων και δεξιοτήτων που διαθέτει. Οι δεξιότητες που αξιολογούνται αφορούν τόσο στο γνωστικό μέρος, στα ακαδημαϊκά προσόντα, στην προϋπηρεσία και σε τυχόν εξειδίκευση του ατόμου αλλά και σε μια εκτίμηση της προσωπικότητας ενώ ολοένα και περισσότερο γίνεται λόγος για την αξιολόγηση της ΣΝ, η οποία προσδίδει στο άτομο σημαντικές δεξιότητες. Η αξιολόγηση είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί κατά την είσοδο του υπαλλήλου στην εταιρεία και πραγματοποιείται προκειμένου να ελεγχθεί η συμβατότητα του ατόμου με την αντίστοιχη θέση εργασίας αλλά και καθ' όλη τη διάρκεια εργασίας στη συγκεκριμένη εταιρεία⁶⁶, ενώ διατίθεται ποικιλία μέσων αξιολόγησης τα οποία χρησιμοποιούνται σύμφωνα με την επιλογή των αρμοδίων.

Οι διευθυντές και τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να διεξάγουν αξιολογήσεις για να προβλέψουν τη μελλοντική απόδοση των εργαζομένων. Όταν ένας υποψήφιος εξετάζεται προκειμένου να ελεγχθεί η καταλληλότητά του για μια διαθέσιμη θέση σε μια μικρή ή μεγάλη επιχείρηση, ορισμένες αξιολογήσεις είναι ιδιαίτερα επωφελείς. Οι αξιολογήσεις μπορεί να αποκαλύψουν στον εργοδότη εάν ένας υποψήφιος είναι κατάλληλος για τη θέση και κατέχει τις απαραίτητες δεξιότητες. Ορισμένες αξιολογήσεις επικεντρώνονται στην προσωπικότητα και τα κίνητρα που σχετίζονται με την εργασία των δυνητικών και των επί του παρόντος υπαλλήλων⁶⁷.

Οι εργοδότες ενδέχεται να είναι σε θέση να καθορίσουν εάν ένας υποψήφιος έχει ή όχι τη διανοητική και συναισθηματική ικανότητα για τη θέση που εργάζεται ή για τη θέση που επιθυμεί να εργαστεί, με βάση τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων.

⁶⁵ M. Beer, B. Spector, P. Lawrence, M.D. Quinn, R. Walton (1984): *Managing human assets*, The Free Press, New York

⁶⁶ S. Schuler & E.S. Jackson (2007). *Strategic human resource management: a reader*, London: Blackwell Publishers

⁶⁷ R.W. Mondy, M.N. Robert & R.P. Shane (2002): *Human resource management*. 8th US edition, Upper Saddle River, N.J. Prentice-Hall, p. 581

Επιπλέον, τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων είναι δυνατόν να αποκαλύψουν εάν οι ιδιότητες της προσωπικότητας ενός υποψηφίου ευθυγραμμίζονται με τις ανάγκες της εργασίας. Για παράδειγμα, ένα πολύ εσωστρεφές άτομο μπορεί να μην είναι ο ιδανικός υποψήφιος για μια θέση που απαιτεί εκτεταμένη επαφή με τον πελάτη. Σε σχέση με τη θέση, η αξιολόγηση της προσωπικότητας μπορεί να αποκαλύψει τα δυνατά σημεία ενός υποψηφίου καθώς και τα πιθανά αρνητικά του χαρακτηριστικά⁶⁸.

Ο διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να πραγματοποιήσει μια απογραφή κινήτρων και μια οργανωτική αξιολόγηση για να διασφαλίσει τη συμβατότητα ενός υποψηφίου με την εταιρεία. Η απογραφή κινήτρων αξιολογεί τις επιθυμίες του ατόμου, παρά το γεγονός ότι τα κίνητρα μπορεί να αλλάξουν με την πάροδο του χρόνου. Ο στόχος είναι να εντοπιστούν άτομα των οποίων τα κίνητρα ταιριάζουν με αυτά της επιχείρησης. Όταν υπάρχει αυτή η συμβατότητα, οι εργαζόμενοι συνήθως επιτυγχάνουν υψηλά επίπεδα απόδοσης. Από τις αξιολογήσεις ανθρώπινου δυναμικού και την έρευνα σχετικά με την επιβεβαίωση ή διάψευση των αποτελεσμάτων όσον αφορά την πορεία των ατόμων που αξιολογήθηκαν, είναι δυνατόν να προκύψουν σημαντικά πορίσματα, τα οποία θα χρησιμοποιηθούν ως συμβουλές σταδιοδρομίας⁶⁹.

Οι εργοδότες είναι σε πιο πλεονεκτική θέση να αξιολογήσουν την απόδοση ενός εργαζομένου με τη βοήθεια ακριβών περιγραφών θέσεων εργασίας και προτύπων απόδοσης. Ο διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να είναι υπεύθυνος για τη δημιουργία θέσεων εργασίας και προτύπων απόδοσης που ορίζονται με λέξεις όπως αποτελέσματα, ποιότητα, κόστος και ποσότητα. Στη συνέχεια, οι προϊστάμενοι τμημάτων και τα ανώτερα στελέχη μπορούν να διεξάγουν τακτικές επιθεωρήσεις των υπαλλήλων, επομένως η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού δεν περιορίζεται στην αξιολόγηση κατά την διάρκεια της επιλογής αλλά είναι συνεχής και αφορά την απόδοση του εργαζομένου⁷⁰. Έτσι, η αξιολόγηση είναι δυνατόν να πραγματοποιείται σε τακτά χρονικά διαστήματα και να περιλαμβάνει τα κεκτημένα του κάθε εργαζομένου, τις συγκλίσεις ή αποκλίσεις από το στόχο.

⁶⁸ AJ Mello (2002): *Strategic human resource management*. 2th edition, Ohio: South Western. 694 p

⁶⁹ D. Guest (1997): Human resource management and performance, a review of the research agenda. The International Journal of Human Resource Management, V.8, 3: 263-276.

⁷⁰ G. Dessler (2003): *Human Resource Management*. Publisher: Prentice-hall of India

Η αξιολόγηση πραγματοποιείται και σε επίπεδο επιχείρησης και ο σκοπός των οργανωτικών αξιολογήσεων είναι να προσδιορίσουν ποιες πτυχές μιας επιχείρησης είναι αποτελεσματικές και ποιες όχι. Η απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού βρίσκεται σε σύνδεση με τη λειτουργία της επιχείρησης και την οργάνωση αυτής. Αυτές οι αξιολογήσεις πραγματοποιούνται για να προσδιοριστεί το πλαίσιο των αλλαγών που απαιτούνται σε επίπεδο επιχείρησης προκειμένου η εργασία να καθίσταται αποδοτική, ενώ σε πολλές περιπτώσεις σε αυτές τις αξιολογήσεις λαμβάνεται υπόψη η άποψη των εργαζομένων. Το ανθρώπινο δυναμικό εξετάζει την οργανωτική δομή, τη ροή εργασίας, τα αποτελέσματα και το αίσθημα ικανοποίησης των πελατών. Είναι γενικά αποδεκτό, ότι ο εργαζόμενος πρέπει να είναι ικανοποιημένος από το χώρο εργασίας του, καθώς η ικανοποίηση αυτή συνάδει με μέγιστα αποτελέσματα εργασίας, άρα και με συνολικό όφελος για την επιχείρηση. Τα ευρήματα των δοκιμών χρησιμοποιούνται για τον εντοπισμό πιθανοτήτων αύξησης της δέσμευσης και της αφοσίωσης των εργαζομένων⁷¹.

Οι αξιολογήσεις εντάσσονται σε ένα γενικότερο πλαίσιο κατά το οποίο οι εταιρείες επιδιώκουν ολοένα και καλύτερα αποτελέσματα. Για το λόγο αυτό χρησιμοποιούν άτομα που αποδίδουν τακτικά μέγιστο των δυνατοτήτων τους και επιθυμούν να προχωρήσουν ένα βήμα παραπάνω. Οι εργαζόμενοι επιθυμούν μια καριέρα που βρίσκουν ενδιαφέρουσα και ένα εργασιακό περιβάλλον που τους παρακινεί. Για ένα αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό, οι κορυφαίοι οργανισμοί καλλιεργούν ένα εργασιακό περιβάλλον που ταιριάζει τόσο στις ανάγκες τους όσο και στις ανάγκες των εργαζομένων τους⁷².

Η δέσμευση που αναλαμβάνουν οι εργαζόμενοι κατά την είσοδό τους στην εταιρεία συνιστά μια συναισθηματική δέσμευση για την αποστολή, τις αξίες και τον προσανατολισμό της εταιρείας. Οι εργαζόμενοι πρέπει να δρουν σε πολλά επίπεδα ενώ οι εργαζόμενοι που επιδιώκουν μέγιστα αποτελέσματα είναι εκείνοι που συμμετέχουν σε μεγάλο βαθμό στο σύνολο των δράσεων που αναλαμβάνει η εταιρεία ενώ κάθε εργαζόμενος οφείλει να αντιλαμβάνεται τη συλλογικότητα της εργασίας και να εμφανίζεται υποστηρικτικός προς τους συναδέλφους του⁷³.

⁷¹ L. Dyer & G. Holder (1988): *A strategic perspective of human resource management. In human resource management: evolving roles and responsibilities*. L. Dyer (Ed.), Washington, DC: BNA

⁷² Ibis

⁷³ Ibis

Η αξιολόγηση αφορά στις προσλήψεις, στη μισθοδοσία, στις προαγωγές και στις μετατάξεις. Η χρήση της αφορά σε πλήθος δραστηριοτήτων όπως αναπτυξιακούς σκοπούς, τον εντοπισμό εκπαιδευτικών αναγκών για ορισμένους εργαζόμενους και την παροχή ανατροφοδότησης απόδοσης των εργαζομένων για την ανάπτυξη και τη βελτίωσή τους. Διοικητικοί σκοποί και αποφάσεις που αφορούν στη μισθολογική κατάσταση, πιθανή προαγωγή, την αναγνώριση της ατομικής απόδοσης και της πορείας του εργαζομένου, την ενημέρωση σε περίπτωση διαπίστωσης ανεπαρκούς απόδοσης, πιθανές κρατήσεις ή ενδεχόμενο απόλυσης, αποτελούν μερικές μόνο από τις λειτουργίες που επιτελεί η αξιολόγηση. Ο σχεδιασμός κατανομής του εργατικού δυναμικού, οι αποφάσεις σχετικά με τη συνολική εκπαίδευση του προσωπικού και η αξιολόγηση του βαθμού επίτευξης των στόχων του οργανισμού αποτελούν παραδείγματα οργανωτικών στόχων, στη διαμόρφωση των οποίων συμβάλλει η διαδικασία αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και της εταιρείας ή του οργανισμού συνολικά. Στα παραπάνω πρέπει να προστεθούν διοικητικά θέματα όπως η έντυπη γραφειοκρατία που αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό και σε θέματα κανονιστικής συμμόρφωσης. Συνοψίζοντας, γίνεται αντιληπτό ότι η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει τη συλλογή δεδομένων και την εξαγωγή στατιστικών στοιχείων που θα αποδειχθούν χρήσιμα τόσο για τον οργανισμό όσο και για το προσωπικό.

3.2 Δομή αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης

Η ανάπτυξη και η ενσωμάτωση του συστήματος αξιολόγησης ενός οργανισμού είναι μια ιδιαίτερα απαιτητική προσπάθεια. Οι αρχιτέκτονες του συστήματος θα πρέπει να προσδιορίσουν από την αρχή ποιους στόχους θέλουν να επιτύχει το σύστημα και ποια προσέγγιση αξιολόγησης είναι κατάλληλη για την επίτευξη των στόχων αυτών. Επίσης, ολόκληρος ο οργανισμός ή το σύνολο της επιχείρησης θα πρέπει να δείξει στον εργαζόμενο με κάθε τρόπο τη σημασία του συστήματος αξιολόγησης για τον οργανισμό, ώστε ο εργαζόμενος να αντιμετωπίσει τη διαδικασία με προσοχή και σοβαρότητα⁷⁴. Επιπλέον, ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στα θεσμικά πλαίσια που

⁷⁴ M. Carrel, N. Elbert & R. Hatfield (2000): *Human resource management: strategies for managing a diverse and global workforce*. The Dryden Press 6th edition

διέπουν τη διαδικασία αξιολόγησης. Η διαδικασία αξιολόγησης των εργαζομένων περιλαμβάνει διακριτές φάσεις. Τα κριτήρια απόδοσης στα οποία θα βασιστεί η αξιολόγηση πρέπει να καθοριστούν εκ των προτέρων. Στη συνέχεια, πραγματοποιείται παρακολούθηση και αξιολόγηση συμπεριφοράς του αξιολογούμενου. Κατόπιν αυτού, τεκμηριώνονται τα συμπεράσματα της αξιολόγησης και ο εργαζόμενος πρέπει να ενημερώνεται για την απόδοσή του.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται δέκα στοιχειώδη βήματα που είναι θεμιτό να ακολουθούνται κατά το σχεδιασμό και την εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης:

A) Παροχή σταθερής υποστήριξης από τα ανώτερα στελέχη. Η ανώτατη διοίκηση πρέπει να παρέχει καθολική υποστήριξη κατά το σχεδιασμό και την εφαρμογή του συστήματος ανθρώπινης αξιολόγησης, μεγιστοποιώντας τα αποτελέσματα, καθώς είναι αυτοί που χαράζουν τις κατευθυντήριες οδηγίες⁷⁴.

B) Ο σχεδιασμός πρέπει να πραγματοποιείται από έναν άνθρωπο, ο οποίος διαθέτει την κατάλληλη κατάρτιση στον σχεδιασμό συστημάτων αξιολόγησης. Με αυτόν τον τρόπο δίδεται χώρος στους εργαζόμενους και στην επιχείρηση, από τα ανώτερα κλιμάκια μέχρι τους απλούς εργαζόμενους, να συμμετέχουν με τρόπους που ο σχεδιαστής θα ορίσει στη διαδικασία⁷⁴.

Γ) Προσδιορισμός των στόχων του συστήματος, προκειμένου να είναι σαφές το τί επιδιώκεται από το σύστημα, καθώς κάθε στόχος απαιτεί διαφορετικό σχεδιασμό. Για παράδειγμα, απαιτείται διαφορετικός σχεδιασμός όταν το σύστημα αξιολογεί τις εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων και διαφορετικός σχεδιασμός όταν το σύστημα αναζητά τους αποδοτικότερους εργαζόμενους προκειμένου να λάβουν αύξηση στο μισθό τους⁷⁴.

Δ) Η συμμετοχή των εργαζομένων στο σχεδιασμό του συστήματος είναι δυνατόν να είναι ιδιαίτερα αποδοτική καθώς η αξιολόγηση του συστήματος από τους ίδιους είναι δυνατόν να βοηθήσει στη βελτίωσή του, προκειμένου η αξιολόγηση να καθίσταται περισσότερο αποδοτική⁷⁴.

Ε) Ο σχεδιασμός πρέπει να μην απευθύνεται στην επιχείρηση συνολικά, αλλά να διαφοροποιείται ανάλογα με τα ζητούμενα που η εκάστοτε θέση εργασίας περιλαμβάνει.

Έτσι, με διαφορετικό τρόπο αξιολογείται ένας εργαζόμενος ή ένας υποψήφιος για το τμήμα του λογιστηρίου και με διαφορετικά κριτήρια για το τμήμα δημοσίων σχέσεων⁷⁴.

Στ) Κάθε σύστημα αξιολόγησης πρέπει να χαρακτηρίζεται από *αντικειμενικότητα*⁷⁴.

Ζ) Ιδιαίτερης σημασίας είναι η *εκπαίδευση που πρέπει να λάβουν οι αξιολογητές*, προκειμένου να εμπλέκονται στη διαδικασία της αξιολόγησης και να μην προκαλούν τυχόν αλλοιώσεις τόσο κατά τη συλλογή δεδομένων όσο και κατά την επεξεργασία αυτών, ώστε και τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων να είναι έγκυρα⁷⁵.

Η) *Η ενημέρωση των ατόμων που πρόκειται να αξιολογηθούν*. Αποτελεί δικαίωμα του ατόμου που συμμετέχει στη διαδικασία αξιολόγησης να γνωρίζει ότι αξιολογείται καθώς και να γνωρίζει τους τομείς για τους οποίους αξιολογείται. Σε κάθε περίπτωση εφόσον ο εργαζόμενος το επιδιώξει θα πρέπει να έχει πρόσβαση και να λαμβάνει γνώση των αξιολογήσεων⁷⁶.

Θ) *Από τη συλλογή δεδομένων αξιολόγησης προκύπτουν συμπεράσματα τα οποία αφορούν τον εκάστοτε εργαζόμενο*. Τα αποτελέσματα αυτά πρέπει με αξιοκρατικό τρόπο να δικαιολογούν τις αποφάσεις που οι αρμόδιοι θα λάβουν⁷⁶.

Ι) Τέλος, σε κάθε περίπτωση *το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να αξιολογείται* επίσης, να ελέγχονται τα αποτελέσματά του αναφορικά με την αξιοπιστία τους ενώ απαιτούνται συχνές βελτιώσεις, ώστε οι αξιολογήσεις να χαρακτηρίζονται από αντικειμενικότητα⁷⁶.

Το σύστημα αξιολόγησης είναι δυνατόν να λαμβάνει διαφορετικές μορφές που περιλαμβάνουν ποιοτική ή ποσοτική αξιολόγηση. Η ποιοτική αξιολόγηση πραγματοποιείται από τους ανώτερους και κατά το σύνηθες στηρίζεται σε προσωπικά κριτήρια. Η ποσοτική αξιολόγηση στηρίζεται σε ένα σύνολο δεδομένων που ποσοτικοποιούνται και η επεξεργασία των οποίων οδηγεί στην εξαγωγή

⁷⁵ Hui, L. & Qin-xuan, G.(2009) «Performance appraisal: what's the matter with you», *Procedia Earth and Planetary Science, 1 (1)* p. 1751-1756

⁷⁶ C. Fisher, L. Schoenfeldt & J. Shaw (1996) *Human Resource Management*, Houghton Mifflin Company 3rd edition
25. Fisher, C. & Schoenfeldt, L. & Shaw, J. (1996) *Human Resource Management*, Houghton Mifflin Company 3rd edition

συμπερασμάτων. Ο σχεδιασμός των συστημάτων αξιολόγησης αναφέρεται κατά βάση στο σχεδιασμό ποσοτικών συστημάτων που περιλαμβάνουν ένα σύνολο πληροφοριών, όπως την ανάλυση της θέσης εργασίας, την εκπαίδευση που απαιτείται στη συγκεκριμένη θέση, την αποδοτικότητα του εργαζομένου ανάλογα των στόχων που έχουν τεθεί για τη συγκεκριμένη θέση στην αρχή της συνεργασίας και τέλος, τις σχέσεις συνεργασίας και την σύγκλιση με το εργασιακό περιβάλλον⁷⁷.

3.3 Μέθοδοι αποτελεσματικής αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού

Όπως αναφέρεται στις ενότητες που προηγήθηκαν στον τομέα της απασχόλησης, ενθαρρύνεται η αξιολόγηση της εργασίας. Πλήθος ειδικοτήτων συμπεριλαμβανομένων ψυχολόγων ειδικών στην εργατική ψυχολογία, καθώς και επιχειρηματίες/υπεύθυνοι οργανισμών συνεργάζονται προκειμένου να αναπτυχθούν αξιόπιστα εργαλεία αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού. Σύμφωνα με έρευνα της Cordis, το 49% των ιδιωτικών ευρωπαϊκών εταιρειών έχουν επίσημη διαδικασία αξιολόγησης θέσεων εργασίας. Από την άλλη πλευρά, το ποσοστό αυτό είναι πολύ μικρότερο στις περιπτώσεις των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και συγκεκριμένα κυμαίνεται στο 3%.

Σε αρκετές περιπτώσεις η αξιολόγηση πραγματοποιείται με τη μέθοδο της κατάταξης. Πρόκειται για μέθοδο ταξινόμησης των εργαζομένων σε σχέση με άλλους εργαζόμενους που εργάζονται στο ίδιο αντικείμενο εργασίας ή που οι εργασίες τους όσον αφορά τα καθήκοντά τους είναι συγκρίσιμες. Η μέθοδος της κατάταξης πραγματοποιείται είτε με την ποσοτική κατάταξη που προκύπτει κατόπιν αξιολογητικών μεθόδων στις οποίες έχουν χρησιμοποιηθεί ποσοτικές μέθοδοι είτε με ποιοτική κατάταξη στην οποία κάποιος ανώτερος συγκρίνει τους εργαζόμενους και καταλήγει σε συμπεράσματα, υποκειμενικής φύσεως, σχετικά με την απόδοσή τους και την καταλληλότητά τους στη συγκεκριμένη θέση εργασίας⁷⁸. Σε πολλές περιπτώσεις η αξιολόγηση αφορά σε ζευγάρια, οπότε και πραγματοποιείται σύγκριση ανά ζεύγη

⁷⁷ Ν. Παπαλεξανδρή & Δ. Μπουραντάς (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Εκδ. Μπένου

⁷⁸ Σ. Ξηροτύρη-Κουφίδου (2001): Διοίκηση ανθρώπινων πόρων: η πρόκληση του 21^{ου}. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα.

προκειμένου να καθοριστεί ποιος εκ των δύο είναι αποδοτικότερος σε σχέση με τον άλλον⁷⁹.

Στις περιπτώσεις ποσοτικών αξιολογήσεων, όπου τα συμπεράσματα χαρακτηρίζονται από αντικειμενικότητα, ανήκουν η μέθοδος της γραμμικής κλιμακωτής κατάταξης, η οποία επικεντρώνεται σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και δεξιότητες του εργαζομένου, οι οποίες συνδέονται με την εργασιακή του απόδοση. Στην ίδια κατηγορία εντάσσεται και η μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου, στον οποίο έχουν καταγραφεί τα χαρακτηριστικά του εργαζομένου και ο αξιολογητής πραγματοποιεί στάθμιση των χαρακτηριστικών αυτών με χρήση συντελεστών βαρύτητας. Επιπλέον, υπάρχει η μέθοδος της υποχρεωτικής επιλογής, ως παραλλαγή της μεθόδου του σταθμισμένου ελέγχου⁸⁰. Η διαφοροποίηση ανάμεσα στις δύο μεθόδους έγκειται στο γεγονός ότι ο αξιολογητής δεν σταθμίζει το σύνολο των χαρακτηριστικών αλλά απομονώνει κάποια συγκεκριμένα, που υποστηρίζει ο ίδιος ότι αντιπροσωπεύουν καλύτερα τον συγκεκριμένο εργαζόμενο.

Στις ποιοτικές μεθόδους εντάσσονται η αξιολόγηση μέσω έκθεσης, όπου ο αξιολογητής συντάσσει μια έκθεση για κάθε εργαζόμενο μέσα από την οποία αναδεικνύονται οι δεξιότητες, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του συγκεκριμένου εργαζομένου, ενώ στην ίδια κατηγορία εντάσσεται και η μέθοδος των κρίσιμων χαρακτηριστικών στην οποία καταγράφονται τα θετικά και τα αρνητικά σημεία στη συμπεριφορά και την απόδοση του εργαζομένου, οι επιτυχίες και οι αποτυχίες όσον αφορά τους επιδιωκόμενους στόχους. Η αξιολόγηση στην οποία λαμβάνονται υπόψη οι επιδιωκόμενοι στόχοι για κάθε εργαζόμενο συνιστούν μια αξιόπιστη διαδικασία αξιολόγησης. Ωστόσο, οι στόχοι που τίθενται εξ αρχής, τίθενται με βάση ένα σύνολο χαρακτηριστικών, γνώσεων, εργασιακής εμπειρίας και ιδιοσυγκρασίας και διαφέρουν. Ως εκ τούτου, ως μέθοδος αξιολόγησης είναι αξιόπιστη, εφόσον αναφέρεται ξεχωριστά σε κάθε εργαζόμενο αλλά οδηγεί σε αδιέξοδο ως προς την αμοιβή, υπό την έννοια ότι ο εργαζόμενος που από 9 στόχους έχει κατακτήσει τους 6, δεν είναι δυνατόν να θεωρείται χειρότερος από τον εργαζόμενο

⁷⁹ X. K. Κανελλόπουλος (1979): Διοίκηση προσωπικού και ιδιαίτερα στελεχών στη γερμανική βιομηχανία. *SPOUDAI-Journal of Economics and Business*, 29(3-4), 443-495.

⁸⁰ J. Miner (2005). *Organizational Behavior 2: Essential Theories of Process and Structure*, Routledge, USA.

που στο ίδιο αντικείμενο εργασίας, είχε 4 στόχους και κατέκτησε και τους 4⁸¹. Για το λόγο αυτό, στην περίπτωση αξιολόγησης με βάση τους κατακτηθέντες στόχους, πέρα από τους στόχους που τίθενται για κάθε εργαζόμενο, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και οι αντικειμενικοί στόχοι της επιχείρησης ή του τμήματος. Έτσι, η επίτευξη προσωπικών στόχων αντιπαραβάλλεται με τους στόχους του συνόλου, οπότε και πραγματοποιείται μια αποτίμηση σχετικά με την αποδοτικότητα του εργαζομένου συνολικά.

Η αξιολόγηση είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί και με προσομοιωτές, στους οποίους πραγματοποιείται προσομοίωση της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Με αυτόν τον τρόπο είναι πιο εύκολη η διάκριση εργαζομένων που διαθέτουν επικοινωνιακές δεξιότητες σε σχέση με τους εργαζόμενους που είναι προτιμότερο να εργαστούν σε διοικητικές θέσεις. Στην περίπτωση των προσομοιώσεων, οι εργαζόμενοι έχουν πρόσβαση σε σύστημα ανατροφοδότησης, το οποίο παρέχει συμβουλές για τη βελτίωση της συμπεριφοράς και απόδοσής τους⁸².

Τέλος, σε αρκετές περιπτώσεις η αξιολόγηση πραγματοποιείται με προσωπική συνέντευξη του εργαζόμενου και ενός ατόμου που αξιολογεί είτε από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, είτε αξιολογεί από τη θέση του ανώτερου. Ο αξιολογητής σε αυτήν την περίπτωση ενημερώνει κατά πρόσωπο τον εργαζόμενο σχετικά με την απόδοσή του στην εργασία του⁸³. Αξιολογητής και εργαζόμενος συζητούν σχετικά με τα εμπόδια ή τις δυσκολίες που ο δεύτερος αντιμετωπίζει στην εργασία του ενώ θέτουν από κοινού τους στόχους από αυτό το χρονικό σημείο και στη συνέχεια. Σε πολλές περιπτώσεις, στην περίπτωση της προσωπικής συνέντευξης οι αξιολογητές πραγματοποιούν διερεύνηση σχετικά με τις εργασιακές σχέσεις και το επίπεδο συνεργασίας των εργαζομένων, ενώ αντλούν πληροφορίες από τους υφισταμένους τους σχετικά με οργανωτικά ελλείμματα ή διοικητικά σφάλματα που παρεμποδίζουν την ομαλή πορεία της εργασίας⁸⁴. Στην περίπτωση της συνέντευξης, ο εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα ευθείας αμφισβήτησης των αποτελεσμάτων ή επεξήγησης αυτών, ενώ ως μέθοδος αξιολόγησης θεωρείται προσιτή για τους

⁸¹ Ξηροτυρη-Κουφιδου, 2001

⁸² F. Landy (1989). *Psychology of Work Behavior*, 4th edition, Cole Publishing Co, USA

⁸³ T. Lyons & T. Callahan (1996). A Third Role in Performance Appraisal: A Suggestion from the Medical Care Quality Appraisal Systems, *Public Personnel Manage*, 25, 133-140.

⁸⁴ Παπαστεφανάνη, 2006

εργαζομένους και λειτουργεί προς την κατεύθυνση δημιουργίας θετικού και δημοκρατικού κλίματος.

3.4 Εφαρμογές συστημάτων αξιολόγησης και περιορισμοί

Στη διαδικασία αξιολόγησης είναι βέβαιο ότι υπεισέρχονται σφάλματα. Αρχικά, στην περίπτωση των ποιοτικών αξιολογήσεων που δεν πραγματοποιούνται με μεθόδους σταθμισμένων εργαλείων, θεωρείται βέβαιο ότι εισέρχεται η προσωπική άποψη του αξιολογητή για το άτομο το οποίο κρίνεται. Σε αυτήν την περίπτωση η αξιολόγηση «χάνει» τα αντικειμενικά της χαρακτηριστικά. Ωστόσο, αρκετοί ερευνητές το στοιχείο αυτό δεν το κατατάσσουν στα μειονεκτήματα των συγκεκριμένων τρόπων αξιολόγησης αλλά, όπως υποστηρίζουν οι Oh & Ramaprasad, (2003)⁸⁵ και ο Ζαβλάνος (2002)⁸⁶, ο εργαζόμενος πέραν των δεξιοτήτων που αφορούν κατ' αποκλειστικότητα στην εργασία, φέρει και ένα σύνολο χαρακτηριστικών ενώ οφείλει να βρίσκεται σε μια συνεχή αλληλεπίδραση με τους συναδέλφους και τους ανωτέρους του. Η αλληλεπίδραση αυτή στηρίζεται σε στοιχεία του χαρακτήρα και επιδρούν κατά πολύ μεγάλο μέρος στην αποδοτικότητα της εργασίας συνολικά. Ως εκ τούτου, δεν είναι εύκολο να αποσαφηνιστεί το κατά πόσο οι ποιοτικές μέθοδοι στις οποίες υπεισέρχονται οι απόψεις και η γνώμη των αξιολογητών δεν έχουν αντικειμενική χροιά. Ολοένα και περισσότερα στελέχη επιχειρήσεων υποστηρίζουν ότι μια θέση εργασίας δεν αφορά ένα άτομο με συγκεκριμένα τυπικά προσόντα αλλά απευθύνεται σε έναν άνθρωπο ως προσωπικότητα, ενώ τα στοιχεία του χαρακτήρα είναι πιθανόν να διαδραματίζουν σημαντικότερο ρόλο σε σχέση με τα τυπικά προσόντα⁸⁷.

Οι περιορισμοί της αξιολόγησης συνίστανται στα αποτελέσματα αυτής. Σε περιπτώσεις που η αξιολόγηση πραγματοποιείται με τρόπους που προάγουν την υποκειμενικότητα, οι εργαζόμενοι εναντιώνονται στην ιδέα της αξιολόγησης καθώς αντιλαμβάνονται ότι μέσω αυτής πραγματοποιούνται διακρίσεις ενώ στην αξιολόγηση

⁸⁵ M. Y. Oh & J. Ramaprasad (2003). "Halo effect: Conceptual definition and empirical exploration with regard to South Korean subsidiaries of US and Japanese multinational corporations". *Journal of Communication Management*, 7(4), 317-332.

⁸⁶ M. Ζαβλάνος (2002): *Οργανωτική συμπεριφορά*. Σταμούλη Αθήνα.

⁸⁷ Landy, 1989

υπεισέρχεται η προσωπική σχέση και τα συναισθήματα συμπάθειας ή αντιπάθειας που πηγάζουν από τους αξιολογητές. Σε αυτήν την περίπτωση μεταξύ των εργαζομένων δημιουργείται αρνητικό κλίμα, οι εργαζόμενοι εναντιώνονται στην ηγεσία και η αποδοτικότητά τους μειώνεται, με αποτέλεσμα να ελαττώνονται και οι επιδόσεις της επιχείρησης / οργανισμού⁸⁸. Από την άλλη πλευρά όταν οι εργαζόμενοι αναγνωρίσουν την αντικειμενικότητα της αξιολόγησης και τους σκοπούς της, όσον αφορά την ανάδειξη των δυσκολιών και των σημείων που απαιτείται περισσότερη προσπάθεια και συστηματική εργασία για βελτίωση, εντείνουν την προσπάθειά τους, καθίστανται αποδοτικότεροι με αποτέλεσμα να αυξάνονται και οι επιδόσεις της επιχείρησης.

Κεφάλαιο 4: Συναισθηματική Νοημοσύνη και Παραγωγικότητα

4.1 Η έννοια της παραγωγικότητας

Η παραγωγικότητα ορίζεται ως η αποτελεσματικότητα με την οποία παράγονται τα αγαθά ή οι υπηρεσίες, σύμφωνα με κάποια μέτρηση. Οι μετρήσεις της παραγωγικότητας εκφράζονται συχνά ως ο λόγος μιας συνολικής παραγωγής προς μια μεμονωμένη εισροή ή μια συνολική εισροή που χρησιμοποιείται σε μια παραγωγική διαδικασία, δηλαδή πρόκειται για παραγωγή ανά μονάδα εισροής και αναφέρεται σε μια καθορισμένη χρονική περίοδο⁸⁹. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί και ο συνολικός δείκτης παραγωγικότητας της εργασίας. Κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί πολλοί ορισμοί για την παραγωγικότητα, συμπεριλαμβανομένων ορισμένων που δεν προσδιορίζονται ως αναλογίες παραγωγής προς εισροές και η επιλογή ενός ορισμού εξαρτάται από τον στόχο της μέτρησης της παραγωγικότητας ή και τη διαθεσιμότητα δεδομένων. Ο τρόπος με τον οποίο οι εκροές και οι εισροές συγκεντρώνονται για να προκύψει μια μέτρηση της παραγωγικότητας με βάση την αναλογία είναι συνήθως

⁸⁸ G. Latham & K. Wexley (1977). Behavioral Observation Scales for Performance Appraisal Purposes, *Personnel Psychology*, 30, 255-268.

⁸⁹ S. B. Kaliski, ed. (2001). *Encyclopedia of business and finance*. New York: Macmillan Reference USA. [ISBN 0028650654](#)

άμεσα ή έμμεσα η κύρια πηγή διακύμανσης μεταξύ των διαφορετικών μέτρων παραγωγικότητας⁹⁰.

Η παραγωγικότητα είναι απαραίτητη για την παραγωγική απόδοση των εταιρειών αλλά και των χωρών. Η ικανότητα των ανθρώπων να αποκτούν προϊόντα και υπηρεσίες, να απολαμβάνουν τον ελεύθερο χρόνο τους, να βελτιώνουν τη στέγαση και την εκπαίδευσή τους και να συμβάλλουν σε κοινωνικές και περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες διευκολύνεται από την αύξηση του πραγματικού εισοδήματος, η οποία δημιουργείται από την αύξηση της εθνικής παραγωγικότητας. Η αύξηση της παραγωγικότητας σε εθνικό επίπεδο ενδέχεται να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να γίνουν πιο κερδοφόρες⁹⁰.

Πέραν της γενικής παραγωγικότητας, η παραγωγικότητα είναι δυνατόν να αναφέρεται και σε επιμέρους τμήματα μιας οικονομίας ή ενός επιμέρους τμήματος μιας επιχείρησης. Οι μερικές παραγωγικότητες είναι μετρήσεις της παραγωγικότητας που χρησιμοποιούν μία κατηγορία εισροών ή παραγόντων, αλλά όχι πολλαπλούς παράγοντες. Στην πράξη, η μέτρηση της παραγωγικότητας συνεπάγεται τη μέτρηση της μερικής παραγωγικότητας. Αυτά τα στοιχεία, όταν ερμηνεύονται σωστά, είναι ενδεικτικά της αύξησης της παραγωγικότητας και προσεγγίζουν την αποτελεσματικότητα με την οποία οι εισροές χρησιμοποιούνται για την παραγωγή εμπορευμάτων και υπηρεσιών σε μια οικονομία. Ωστόσο, η παραγωγή προσεγγίζεται ή αξιολογείται μόνο εν μέρει. Κατά μία έννοια, οι μετρήσεις είναι εσφαλμένες επειδή δεν μετρούν τα πάντα, ωστόσο είναι εφικτό να αξιολογηθούν με ακρίβεια και να επωφεληθούν από τα ελλιπή αποτελέσματα παραγωγικότητας σε πραγματικά σενάρια. Τα τυπικά μέτρα μερικής παραγωγικότητας σε εταιρικό επίπεδο περιλαμβάνουν τις ώρες εργασίας, τα υλικά ή την ενέργεια που δαπανάται ανά μονάδα παραγωγής.

Πριν από την ευρεία χρήση των δικτύων υπολογιστών, η μερική παραγωγικότητα παρακολουθείτο χρησιμοποιώντας πίνακες και γραφήματα σε σχεδιασμένα χειρόγραφα. Στις δεκαετίες του 1920 και του 1930, οι μηχανές πινακοποίησης για την επεξεργασία δεδομένων ήταν δημοφιλείς και παρέμειναν έτσι μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 1960 και τις αρχές της δεκαετίας του 1970, όταν επικρατούσαν οι μεγάλοι υπολογιστές. Στα τέλη της δεκαετίας του 1970, οι

⁹⁰ R, Sickles & V. Zelenyuk (2019). *Measurement of Productivity and Efficiency: Theory and Practice*. Cambridge: Cambridge University Press. [doi:10.1017/9781139565981](https://doi.org/10.1017/9781139565981)

υπολογιστές εισήλθαν δειλά στις βιομηχανικές λειτουργίες και μια από τις λειτουργίες που επιτέλεσαν ήταν ο έλεγχος διεργασιών και η παρακολούθηση της παραγωγικότητας. Σχεδόν κάθε μεταβλητή μπορεί να φανεί οπτικά σε πραγματικό χρόνο ή να ανακτηθεί για συγκεκριμένες χρονικές περιόδους, καθώς η συλλογή δεδομένων είναι σε μεγάλο βαθμό μηχανογραφημένη σήμερα.

Κατά την εξέταση πλήθους εισροών, το μέτρο παραγωγικότητας αναφέρεται ως MFP ή παραγωγικότητα πολλαπλών παραγόντων. Τυπικά, η πολυπαραγοντική παραγωγικότητα μετριέται με τη λογιστική της ανάπτυξης. Εάν οι εισροές αναφέρονται σε συγκεκριμένη εργασία και κεφάλαιο και οι εκροές είναι ενδιάμεσες εκροές με προστιθέμενη αξία, το μέτρο είναι γνωστό ως συνολική παραγωγικότητα συντελεστών (TFP). Το TFP μετρά την υπολειπόμενη ανάπτυξη που δεν μπορεί να εξηγηθεί από το ρυθμό μεταβολής στις υπηρεσίες εργασίας και κεφαλαίου. Το MFP αντικατέστησε το TFP στην προηγούμενη βιβλιογραφία και οι δύο όροι παραμένουν σε χρήση σήμερα, συνήθως εναλλακτικά⁹¹.

Το TFP συχνά θεωρείται ως ένα χονδρικό μέσο μέτρο της παραγωγικότητας, ειδικά η συμβολή στην οικονομική ανάπτυξη που παράγεται από την τεχνική και οργανωτική καινοτομία. Όσον αφορά την παραγωγικότητα και το εργατικό δυναμικό, επιβραδύνσεις, επιταχύνσεις, πρόοδοι στην εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού και ποικιλία άλλων φαινομένων κατηγοριοποιείται ως "τεχνική αλλαγή". Το αρχικό μοντέλο MFP υποθέτει ότι υπάρχει μια σταθερή λειτουργική σχέση μεταξύ των εισροών και των εκροών στο συνολικό επίπεδο της οικονομίας⁹².

Η αύξηση της παραγωγικότητας είναι βασικός παράγοντας στην άνοδο του βιοτικού επιπέδου. Αύξηση της παραγωγικότητας σημαίνει ότι συνεισφέρεται περισσότερη αξία στην παραγωγή, και ως αποτέλεσμα, περισσότερο εισόδημα είναι διαθέσιμο για διανομή. Τα οφέλη από την αύξηση της παραγωγικότητας μπορούν να κατανεμηθούν με διάφορους τρόπους σε επίπεδο επιχείρησης ή κλάδου, μέτοχοι και ταμεία συνταξιοδότησης μέσω βελτιωμένων κερδών και διανομών μερισμάτων, πελάτες μέσω χαμηλότερων τιμών, το περιβάλλον μέσω της αυστηρότερης

⁹¹ J. E. Hunter & R.F. Hunter (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 76(1), 72- 93

⁹² R. M. Solow (1957). "Technical Change and the Aggregate Production Function". *The Review of Economics and Statistics*. 39 (3): 312–320. doi:10.2307/1926047. JSTOR 1926047. S2CID 153438644.

προστασίας, των κυβερνήσεων μέσω αυξημένων φορολογικών εσόδων, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη χρηματοδότηση κοινωνικών και περιβαλλοντικών προγραμμάτων.

Η αύξηση της παραγωγικότητας είναι ζωτικής σημασίας για την εταιρεία, διότι παρέχει τη δυνατότητα να ανταποκρίνεται στα καθήκοντά της έναντι των εργαζομένων, των μετόχων και των κυβερνήσεων, φόρους και κανονισμούς, διατηρώντας ή ακόμη και ενισχύοντας την ανταγωνιστικότητά της στην αγορά. Όταν αυξάνεται η παραγωγικότητα, ακόμη και η τρέχουσα κατανομή των πόρων οδηγεί στην αύξηση της παραγωγής και χρήματα. Η απόδοση που προκύπτει ανά μονάδα εισροών αυξάνεται. Επίσης, πρόσθετοι πόροι προσελκύονται στην παραγωγή και μπορούν να αξιοποιηθούν επικερδώς.

Με την πιο άμεση έννοια, η παραγωγικότητα διέπεται από τη διαθέσιμη τεχνολογία ή τεχνογνωσία για τη μετατροπή των εισροών σε εκροές, καθώς και από τον τρόπο που οι εισροές δομούνται για την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών. Παραδοσιακά, η παραγωγικότητα αυξάνεται μέσω της εξέλιξης, καθώς οι αναποτελεσματικές διαδικασίες εγκαταλείπονται και οι καινοτόμες χρησιμοποιούνται. Οι βελτιώσεις της διαδικασίας μπορεί να περιλαμβάνουν οργανωτικές δομές, όπως βασικές δραστηριότητες και σχέσεις προμηθευτών, συστήματα διαχείρισης, ρυθμίσεις εργασίας, τεχνικές κατασκευής και μεταβαλλόμενη δομή αγοράς. Η γραμμή συναρμολόγησης και η τεχνική της μαζικής παραγωγής, που εμφανίστηκαν τη δεκαετία μετά την εμπορική κυκλοφορία του οχήματος, είναι γνωστά παραδείγματα⁹³.

Μετά την ευρεία υιοθέτηση της μαζικής παραγωγής, τα κέρδη παραγωγικότητας στη βιομηχανία κατασκευής οχημάτων μειώθηκαν σημαντικά. Παρόμοιο μοτίβο παρατηρήθηκε με την εισαγωγή της ηλεκτροκίνησης, η οποία είχε ως αποτέλεσμα τις μεγαλύτερες βελτιώσεις στην παραγωγή τις πρώτες δεκαετίες. Πολλές άλλες βιομηχανίες παρουσιάζουν συγκρίσιμες τάσεις. Στα τέλη της δεκαετίας του 1990, όταν η πλειονότητα των εθνικών βελτιώσεων παραγωγικότητας σημειώθηκε

⁹³ G. J. Fiest & F. Barron (1996). *Emotional intelligence and academic intelligence in career and life success*. Paper presented at the Annual Convention of the American Psychological Society, San Francisco

στις βιομηχανίες υπολογιστών, πληροφοριών και επικοινωνιών, το μοτίβο επαναλήφθηκε⁹⁴.

Οι κύριοι παράγοντες ή κινητήριες δυνάμεις της αύξησης της παραγωγικότητας είναι καλά κατανοητοί. Αρκετές πτυχές είναι κρίσιμες για τον προσδιορισμό της αύξησης της παραγωγικότητας. Το Γραφείο Εθνικής Στατιστικής του Ηνωμένου Βασιλείου εντόπισε πέντε παράγοντες που αλληλεπιδρούν για να υποστηρίξουν τη μακροπρόθεσμη απόδοση παραγωγικότητας: επενδύσεις, καινοτομία, δεξιότητες, επιχειρηματικότητα και ανταγωνισμός⁹⁵.

Το φυσικό κεφάλαιο, συμπεριλαμβανομένων των μηχανημάτων, του εξοπλισμού και των κτιρίων αποτελεί αντικείμενο επένδυσης. Όσο περισσότερο κεφάλαιο έχουν στη διάθεσή τους οι εργαζόμενοι, τόσο καλύτερα είναι σε θέση να εκτελούν τα καθήκοντά τους, με αποτέλεσμα μεγαλύτερη παραγωγή υψηλότερης ποιότητας. Στην παραγωγικότητα συμβάλλει και η καινοτομία. Η καινοτομία αναφέρεται στην αποτελεσματική εφαρμογή νέων εννοιών. Οι νέες ιδέες μπορεί να εκδηλωθούν σε νέα τεχνολογία, νέα προϊόντα ή νέες οργανωτικές δομές και μεθόδους λειτουργίας. Η επιτάχυνση της διάδοσης των τεχνολογιών μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητα. Η παραγωγικότητα βρίσκεται σε άμεση συνάφεια με τις επιχειρήσεις. Η επιχείρηση ορίζεται ως η επιδίωξη νέων επιχειρηματικών δυνατοτήτων τόσο από νέες όσο και από καθιερωμένες εταιρείες. Οι νέες επιχειρήσεις ανταγωνίζονται τις παλιές επιχειρήσεις εισάγοντας καινοτόμες ιδέες και τεχνολογία που αυξάνουν τον ανταγωνισμό. Οι επιχειρηματίες είναι σε θέση να συνδυάσουν μεταβλητές παραγωγής με νέες τεχνολογίες, με αποτέλεσμα οι κατεστημένες επιχειρήσεις να προσαρμοστούν ή να εγκαταλείψουν την αγορά. Τέλος, ο ανταγωνισμός συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας ενθαρρύνοντας την καινοτομία και διασφαλίζοντας ότι οι πόροι διατίθενται στις πιο παραγωγικές επιχειρήσεις. Αναγκάζει επίσης τις τρέχουσες

⁹⁴ V. D. Allen, A. Weissman, S. Hellwig, C. MacCann, R. D. Roberts (2014). Development of the short form of the Situational Test of Emotional Understanding-Brief (STEU-B) using item response theory. *Personality and Individual Differences*, 65, 3–7. doi:[10.1016/j.paid.2014.01.051](https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.01.051)

⁹⁵ U. Kohli (2012). *Productivity: National vs. Domestic (PDF)*. Sydney, Australia: EMG Workshop, University of New South Wales, November 21–23, 2012.

επιχειρήσεις να οργανώσουν τις δραστηριότητές τους πιο αποτελεσματικά, μιμούμενοι τις οργανωτικές δομές και τις τεχνολογίες⁹⁶.

Ένα από τα κύρια ζητήματα της διοίκησης επιχειρήσεων είναι ο ορισμός της παραγωγικότητας. Πολλές επιχειρήσεις αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για την ενίσχυση της παραγωγικότητας σε συνεχή βάση, όπως ένα πρόγραμμα διασφάλισης παραγωγής. Είτε έχουν ένα επίσημο πρόγραμμα είτε δεν έχουν, οι επιχειρήσεις αναζητούν πάντα τρόπους για να αυξήσουν την ποιότητα των υπηρεσιών τους, να μειώσουν το χρόνο διακοπής λειτουργίας και να μειώσουν τις εισροές εργασίας, υλικών, ενέργειας και αποκτηθέντων υπηρεσιών. Συνήθως, τα μεγαλύτερα κέρδη παραγωγικότητας προκύπτουν από την υιοθέτηση νέας τεχνολογίας, η οποία μπορεί να περιλαμβάνει την αγορά νέου κεφαλαιουχικού εξοπλισμού, υπολογιστών ή λογισμικού. Η σύγχρονη επιστήμη της παραγωγικότητας οφείλει πολλά σε επίσημες έρευνες που σχετίζονται με την επιστημονική διαχείριση⁹⁷. Μεμονωμένα, οι άνθρωποι μπορεί να εκτελούν καλά τα καθήκοντά τους και με υψηλά επίπεδα ατομικής παραγωγικότητας, αλλά από οργανωτική άποψη, η απόδοσή τους μπορεί να είναι μηδαμινή ή ακόμη και αρνητική εάν εμπλέκονται σε περιττές ή καταστροφικές για την αξία δραστηριότητες. Στα κτίρια γραφείων και στις επιχειρήσεις που προσανατολίζονται στον κλάδο της παροχής υπηρεσιών, η παραγωγικότητα επηρεάζεται σημαντικά και επηρεάζεται από λειτουργικά υποπροϊόντα. Τα τελευταία χρόνια, ο αριθμός των λύσεων λογισμικού που στοχεύουν στη βελτίωση της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων έχει αυξηθεί. Στην πραγματικότητα, η προετοιμασία και οι διαδικασίες είναι πολύ πιθανό να βοηθήσουν⁹⁸.

⁹⁶ S. Saari (2006). *Productivity. Theory and Measurement in Business*. Productivity Handbook

⁹⁷ D. Nelson (1980). *Frederick W. Taylor and the Rise of Scientific Management*. University of Wisconsin Press. ISBN 978-0299081607.

⁹⁸ Ibis

4.2 Συναισθηματική νοημοσύνη και παραγωγικότητα

Όλο και περισσότεροι εργοδότες έχουν συνειδητοποιήσει ότι οι δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης είναι απαραίτητες στο χώρο εργασίας⁹⁹. Συχνά, η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως η ικανότητα αντίληψης, κατανόησης και χρήσης της δύναμης των συναισθημάτων για να καθοδηγήσει, να παρακινήσει, ακόμη και να επηρεάσει τους άλλους¹⁰⁰.

Η ενίσχυση των προσωπικών και ηγετικών χαρακτηριστικών κάποιου απαιτεί συναισθηματική νοημοσύνη με τη μορφή συναισθηματικής προσαρμοστικότητας και επιδεξιότητας. Σύμφωνα με τον Goleman (1995), «οι κανόνες για την εργασία αλλάζουν» και η απόδοση σπάνια μετριέται από την ικανότητα κάποιου να ολοκληρώσει μια εργασία αλλά μάλλον από την ικανότητά του να ενδυναμώνει τον εαυτό του και τους άλλους.

Όσον αφορά τη σχέση μεταξύ της γνώσης και του συναισθήματος, υπάρχει μια αυξανόμενη κατανόηση που βασίζεται στη νευροεπιστήμη ότι η γνώση και τα συναισθήματα είναι αλληλένδετα στη διανοητική ζωή, ιδιαίτερα στη λήψη σύνθετων αποφάσεων, την αυτογνωσία, την αυτορρύθμιση, τα κίνητρα, την ενσυναίσθηση και την κοινωνική αλληλεπίδραση¹⁰¹. Όμως, τα δεδομένα δείχνουν ότι δεν είναι εφικτό πλέον να συσχετίζεται μόνο η ισχυρή γνωστική ικανότητα με την επαγγελματική

⁹⁹ C. Cherniss & D. Goleman (2001). *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass;

R.K. Cooper & A. Sawaf (1996). *Executive EQ: Emotional intelligence in leadership and organizations*. New York: Grosset/Putnam;

H. Weisenger (1998). *Emotional intelligence at work*. San Francisco: Jossey-Bass

¹⁰⁰ Salovey & Mayer, 1990

¹⁰¹ R.J. Davidson, D.C. Jackson & N.H. Kalin (2000). Emotion, plasticity, context, and regulation: Perspectives from affective neuroscience. *Psychological Bulletin*, 126(6), 890-909;

R.J. Emmerling & D. Goleman (2003). *Emotional intelligence: Issues and common understanding*. Article published in www.eiconsortium.org;

D. Hung (2003). Supporting current pedagogical approaches with neuroscience research. *Journal of Interactive Learning Research*, 14(2), 129-155

επιτυχία. Αρκετές μελέτες έχουν δείξει ότι το IQ από μόνο του είναι ανεπαρκές προγνωστικός παράγοντας της απόδοσης της εργασίας. Οι Hunter & Hunter (1984)¹⁰² υπολόγισαν ότι το IQ αντιπροσωπεύει περίπου το 25% της διακύμανσης. Ο Sternberg (1996)¹⁰³ σημειώνει ότι η έρευνα διαφέρει και ότι το 10% μπορεί να είναι μια πιο ακριβής εκτίμηση. Σύμφωνα με ορισμένες έρευνες, το IQ εξηγεί μόλις το 4% της διακύμανσης¹⁰⁴. Ο Cherniss ανέφερε την έρευνα του Sommerville ως παράδειγμα. Η 40χρονη διαχρονική μελέτη παρακολούθησε τη ζωή 450 αγοριών από το Sommerville της Μασαχουσέτης καθώς μεγάλωναν. Τα δύο τρίτα των αγοριών προέρχονται από περιοχές χαμηλού εισοδήματος και το ένα τρίτο είχε δείκτη νοημοσύνης μικρότερο από ενενήντα. Η μελέτη έδειξε ότι το IQ είχε ελάχιστη συσχέτιση με την εργασιακή απόδοση. Αυτό που έκανε τη διαφορά ήταν οι δεξιότητες της παιδικής ηλικίας, όπως η ικανότητα διαχείρισης της απογοήτευσης, η ρύθμιση των συναισθημάτων και η οικοδόμηση ισχυρών διαπροσωπικών σχέσεων¹⁰⁵. Σύμφωνα με μια άλλη μελέτη¹⁰⁶, οι κοινωνικές και συναισθηματικές ιδιότητες είναι τέσσερις φορές πιο ουσιαστικές από το IQ στον καθορισμό της επαγγελματικής επιτυχίας και του κύρους.

Η ΣΝ συνδέεται άμεσα με την παραγωγικότητα και έχει πολλά να προσφέρει στις επιχειρήσεις τον εικοστό πρώτο αιώνα, όπως βελτιωμένη απόδοση και αποδοτικότητα. Η ΣΝ είναι δυνατόν να προβλέψει την απόδοση της ομάδας και την οργανωτική συμπεριφορά του πολίτη. Οι ικανότητες ΣΝ βρίσκονται στην πρώτη γραμμή της επιλογής προσωπικού, σύμφωνα με μια ανερχόμενη επιχείρηση συμβούλων διαχείρισης, ως αποτέλεσμα της αυξανόμενης δημοτικότητάς της, η οποία έχει αλλάξει τις αντιλήψεις για τις αποτελεσματικές τεχνικές διαχείρισης στο χώρο εργασίας. Η ιατρική, η νοσηλευτική, η φαρμακευτική, η νομική, η διοίκηση

¹⁰² Hunter & Hunter, 1984

¹⁰³ R. J. Sternberg (1996). *Successful intelligence*. New York: Simon & Schuster

¹⁰⁴ Cherniss & Goleman, 2001

¹⁰⁵ J. R. Snarey & G.E. Vaillant (1985). How lower- and working-class youth become middle-class adults: The association between ego defense mechanisms and upward social mobility. *Child Development*, 56(4), 899-910

¹⁰⁶ A. J. Field (2006). "Technical change and US economic growth: The interwar period and the 1990s". In Rhode, Paul W; Toniolo, Gianni (eds.). *The Global Economy in the 1990s*. pp. 89–117. doi:10.1017/CBO9780511616464.00

επιχειρήσεων, οι διευθυντές, τα στελέχη επιχειρήσεων, συνιστούν χώρους όπου πραγματοποιείται εκπαίδευση στο πεδίο της ΣΝ. Το συναίσθημα δεν θεωρείται πλέον ως μια παράλογη δύναμη, αλλά ως κάτι που, με την κατάλληλη εκπαίδευση, μπορεί να αντιμετωπιστεί και να γίνει λειτουργικό. Η ΣΝ είναι δυνατόν να αξιολογηθεί με δοκιμασίες αξιολόγησης και σε συνθήκες αυτοαναφοράς για να δημιουργήσει μια βαθμολογία που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να επηρεάσει την εκπαίδευση ικανοτήτων, τη δημιουργία ομάδας και άλλες δραστηριότητες ανάπτυξης, που συνδέονται με την εργασία και την απόδοση σε αυτήν.

Σε ψυχολογικές αναφορές, έχουν διερευνηθεί οι διακρίσεις στη συναισθηματική νοημοσύνη ανδρών και γυναικών. Δεδομένου ότι η ΣΝ αντιμετωπίζει περισσότερες αρρενωποποιημένες και ανδροκρατούμενες επιχειρήσεις, φαίνεται ότι οι γυναίκες κερδίζουν το παιχνίδι της ΣΝ. Ωστόσο, ενώ το ψυχολογικό πλαίσιο έχει κυριαρχήσει στην έρευνα της ΣΝ, μια κοινωνιολογική προοπτική που αναγνωρίζει δομικές ανησυχίες έχει παραμεληθεί. Μέχρι σήμερα, οι κοινωνιολογικές κριτικές της ΣΝ έχουν επικεντρωθεί σε πολλά θέματα, αλλά το φύλο έχει παραμεληθεί. Οι ερευνητές έχουν εξετάσει, για παράδειγμα, την εμπορευματοποίηση και την εργαλειοποίηση της ΣΝ στον εργασιακό χώρο, τις δυνατότητές της για χειραγώγηση, την ελιτίστικη θέση της, η οποία υπονομεύει τις υποκειμενικές εμπειρίες και τις συναισθηματικές αποτιμήσεις των ανθρώπων, την πολιτισμική της αδιαφορία και την παρείσφρηση στη διαμόρφωση ταυτότητας ως μορφή αυτοεπιτήρησης¹⁰⁷.

Η συναισθηματική νοημοσύνη, η επιρροή της και οι γενικές συνέπειές της στην βελτιωμένη απόδοση μελετώνται προκειμένου να κατανοηθεί καλύτερα ο τομέας της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού και ο ρόλος της στην υποστήριξη της στρατηγικής ικανότητας των επιχειρήσεων/οργανισμών. Η συναισθηματική νοημοσύνη δίνει τη δυνατότητα στα άτομα να λαμβάνουν τις καλύτερες αποφάσεις και να επιτυγχάνουν εξαιρετικά αποτελέσματα στην εργασία, καθιστώντας την έναν κρίσιμο παράγοντα στην επιλογή εργασίας.

Σύμφωνα με τους Mayer et al. (2000)¹⁰⁸, τα αποτελέσματα που σχετίζονται με την εργασία, όπως τα εργασιακά επιτεύγματα, θα επηρεάσουν τη συναισθηματική

¹⁰⁷ K. Thory (2013). A Gendered Analysis of Emotional Intelligence in the Workplace Issues and Concerns for Human Resource Development. *Human Resource Development Review*, 12, 221–244. <https://doi.org/10.1177/1534484312469100>

¹⁰⁸ Mayer et al., 2000

επίγνωση. Ο Goleman (1995)¹⁰⁹ αναφέρεται στην ελπιδοφόρα ζωή και το έργο των συναισθηματικά ευφυών ατόμων. Η ποιότητα είναι μια κρίσιμη έννοια στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη της οργανωτικής εργασίας, καθώς επηρεάζει τις δραστηριότητες της πλειονότητας των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένου του μισθού, της εξέλιξης και της διατήρησης στη θέση εργασίας επί σειρά ετών. Οι συνταξιοδοτικές επιδόσεις δείχνουν ένα πολύπλευρο σύστημα σε σχέση με τις επιδόσεις στην απασχόληση με διάφορους τρόπους. Η απόδοση στην εργασία συνδέεται με την ικανότητα ενός εργαζομένου να διευκολύνει την επιτυχία των καθηκόντων του προκειμένου να προωθήσει την ανάπτυξη μιας επιχείρησης.

Οι εταιρείες συνειδητοποιούν όλο και περισσότερο τη σημασία των εργαζομένων που μπορούν να προσαρμοστούν και να ανταποκριθούν στην αλλαγή. Μεμονωμένα και συλλογικά, η ΣΝ είναι ένας σημαντικός καθοριστικός παράγοντας της εργασιακής απόδοσης. Ωστόσο, ο ευνοϊκός αντίκτυπος της συναισθηματικής νοημοσύνης στην εργασία και τα καθήκοντα θα ενισχυόταν εάν ένα άτομο μετακινούσε αποτελεσματικά την οργανωτική ιεραρχία¹¹⁰.

Η συναισθηματική νοημοσύνη της εταιρείας βοηθά στον προσδιορισμό της ποσότητας και της επίδρασης της συναισθηματικής νοημοσύνης του εργατικού δυναμικού στο χώρο εργασίας. Είναι αντιπροσωπευτικό του προσωπικού της εταιρείας. Η συναισθηματική νοημοσύνη επιτρέπει στους εργαζόμενους να κατανοήσουν και να επηρεάσουν την απόδοσή τους σε πολλά επίπεδα. Ο ορισμός της επιτυχίας στις λειτουργίες ενός οργανισμού, καθώς είναι απαραίτητο να ληφθούν αποφάσεις σχετικά με την πλειοψηφία των αμοιβών, των παροχών και της διατήρησης των εργαζομένων, σχετίζονται με τους δείκτες παραγωγικότητας. Η επιτυχία και η παραγωγικότητα ως έννοιες είναι δυνατόν να είναι ένα πλαίσιο με πολλαπλές παραλλαγές που διατυπώνεται με πολλούς τρόπους, δηλαδή ρόλους και ρυθμίσεις.

Η παραγωγικότητα της απασχόλησης αναφέρεται στην ικανότητα ενός ατόμου να εκτελεί τις ευθύνες του με τρόπο που ενθαρρύνει την οργανωτική ανάπτυξη. Για την ενίσχυση των οργανωτικών στόχων, η οργανωτική, η κοινωνική και η

¹⁰⁹ Goleman, 1995

¹¹⁰ T. Mehmood, S. Qasim & R. Azam (2013). Impact of emotional intelligence on the performance of university teachers. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(18), 300-307

συναισθηματική κατάσταση, συνιστούν βασικές συνιστώσες που επηρεάζουν την απόδοση και κατά συνέπεια την παραγωγικότητα.

4.3 Επίτευξη Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Η ολοένα αυξανόμενη έρευνα σχετικά με τη ΣΝ, έχει οδηγήσει στη συστηματική πειραματική έρευνα σχετικά με τα αποτελέσματα παρεμβάσεων που αποσκοπούν στην προώθηση της συναισθηματικής νοημοσύνης και των ιδιοτήτων που μπορεί να σχετίζονται με υψηλότερο συναισθηματικό πηλίκο. Μια τέτοια έρευνα είναι απαραίτητη για να απαντηθούν ερωτήματα που αφορούν στο κατά πόσο η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να προκύψει από την εκπαίδευση και κατά πόσο η συναισθηματική εκπαίδευση οδηγεί σε βελτιώσεις των θετικών χαρακτηριστικών που έχουν βρεθεί ότι συσχετίζονται με τη ΣΝ σε άλλες μελέτες.

Ερευνητές και επαγγελματίες σε τομείς που κυμαίνονται από την οργανωτική διαχείριση έως την αθλητική επιστήμη έχουν ενδιαφερθεί για τις δυνατότητες βελτίωσης της ΣΝ. Αρκετές έρευνες συγκρίνουν τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης ΣΝ σε πειραματικές ομάδες και ομάδες ελέγχου. Αναλύονται μόνο μελέτες με ομάδα σύγκρισης, καθώς άλλοι σχεδιασμοί, όπως η χρήση μετρήσεων πριν και μετά την παρέμβαση χωρίς ομάδα σύγκρισης ή η τεχνική μελέτης περίπτωσης, τείνουν να παρέχουν λιγότερα στοιχεία σχετικά με την αιτιώδη επιρροή της παρέμβασης.

Σε μια πρώιμη οργανωτική μελέτη, οι Slaski και Carwright (2003)¹¹¹ αντιπαραβάλλουν τα διευθυντικά στελέχη που έλαβαν εκπαίδευση συναισθηματικής νοημοσύνης για μία ημέρα την εβδομάδα σε μια περίοδο τεσσάρων εβδομάδων με ένα ταιριαστό σύνολο διευθυντικών στελεχών που ανατέθηκαν σε μια συνθήκη ελέγχου. Σε σύγκριση με τους διευθυντές της ομάδας ελέγχου, εκείνοι της ομάδας εκπαίδευσης σημείωσαν σημαντικά υψηλότερη βαθμολογία στην τυπική ή χαρακτηριστική συναισθηματική νοημοσύνη, καθώς και στην αυτοαξιολόγηση της ψυχικής υγείας και της ικανοποίησης από την εργασία. Η έρευνα έδειξε μέση άνοδο του εργασιακού ηθικού κατά 10,5% και μείωση της εργασιακής δυστυχίας κατά 11,1%.

¹¹¹ Slaski & Carwright, 2003

Οι Groves, McEnroe και Shen (2008)¹¹² παρείχαν στους εργαζόμενους ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα διάρκειας 11 εβδομάδων που παρείχε πληροφορίες για τη συναισθηματική νοημοσύνη και κωδικοποιούσε τα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης. Μετά την περίοδο εκπαίδευσης, φάνηκε ότι τα άτομα της εκπαιδευτικής ομάδας είχαν πολύ υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη από αυτά της ομάδας σύγκρισης με μη τυχαίες αναθέσεις. Οι Kirk, Schutte και Hine (2011)¹¹³ πρόσφεραν στους υπαλλήλους που ανατέθηκαν τυχαία στη συνθήκη παρέμβασης με εκπαίδευση συναισθηματικής αυτο-αποτελεσματικότητας. Η εκπαίδευση βελτίωσε τη συναισθηματική νοημοσύνη, τη συναισθηματική αυτο-αποτελεσματικότητα και την ευγένεια στο χώρο εργασίας των εργαζομένων σε σχέση με την κατάσταση ελέγχου.

Σε μια πρώιμη μελέτη με φοιτητές πανεπιστημίου, οι Schutte και Malouff (2002)¹¹⁴ παρείχαν πληροφορίες και εκπαίδευση δεξιοτήτων σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη σε αρχάριους φοιτητές ως μέρος ενός εισαγωγικού πανεπιστημιακού μαθήματος. Οι φοιτητές που έλαβαν εκπαίδευση στη συναισθηματική νοημοσύνη σημείωσαν σημαντικά υψηλότερη βαθμολογία στην χαρακτηριστική ή τυπική συναισθηματική νοημοσύνη στο τέλος του εξαμήνου και ήταν πιο πιθανό να ολοκληρώσουν το πρώτο έτος του κολεγίου από τους μαθητές που δεν έλαβαν καμία παρέμβαση. Το 98% των μαθητών στην ομάδα εκπαίδευσης συναισθηματικής νοημοσύνης διατηρήθηκαν, σε σύγκριση με το 87% των μαθητών στην ομάδα σύγκρισης.

Σε μια μελέτη με φοιτητές που παρακολουθούν το Πρόγραμμα Διοίκησης Επιχειρήσεων (MBA), οι Reuben, Sapienza και Zingales (2009)¹¹⁵ ανακάλυψαν ότι όσοι ανατέθηκαν τυχαία σε ένα μάθημα 16 ωρών σχεδιασμένο για να διδάξουν τις ικανότητες που περιγράφονται από το μοντέλο των Mayer και Salovey (2004, 2008)

¹¹² L. Gomez-Mejia, D. Balkin & R. Cardy (1995): *Managing human resources*. Prentice Hall International Editions

¹¹³ J.L. Kirk, K. A. Schutte & K.S. Hine, Performance and satisfaction as a function of the individual-environment fit. *Psychological Bulletin*, 69, 56–68 2011

¹¹⁴ Schutte και Malouff, 2002

¹¹⁵ G.L.Reuben, K.A. Sapienza & D.M. Zingales (2002). Belief and feeling: Evidence for an accessibility model of emotional self-report. *Psychological Bulletin*, 128, 934–960.

σημείωσαν σημαντικά υψηλότερη βαθμολογία στην αξιολόγηση της ΣΝ. Σε μια δεύτερη μελέτη που περιελάμβανε φοιτητές ιατρικής, οι Fletcher et al. (2009)¹¹⁶ ανακάλυψαν ότι ένα επτάμηνο εργαστήριο για την εκπαίδευση συναισθηματικής νοημοσύνης οδήγησε σε σημαντικά υψηλότερα σκορ συναισθηματικής νοημοσύνης από αυτά της ομάδας ελέγχου. Οι συγγραφείς προειδοποίησαν ότι αυτά τα ευρήματα θα πρέπει να ερμηνεύονται με προσοχή λόγω της μη ισοδύναμης ομάδας ελέγχου και του σημαντικού ποσοστού φθοράς στην ομάδα εκπαίδευσης.

Σε μια μεγάλης κλίμακας μελέτη ψυχικής υγείας, οι έφηβοι που συμμετείχαν σε 24 συνεδρίες εκπαίδευσης συναισθηματικής νοημοσύνης κατά τη διάρκεια δύο ετών εμφάνισαν μεγαλύτερη συναισθηματική νοημοσύνη και υπέφεραν λιγότερο από κατάθλιψη και κοινωνικό στρες από ό,τι οι έφηβοι στη μη τυχαιοποιημένη ομάδα ελέγχου¹¹⁷. Σε μια ξεχωριστή μελέτη για την ψυχική υγεία, οι Saadi et al. (2012)¹¹⁸ ανακάλυψε ότι οι έφηβες που έλαβαν εκπαίδευση συναισθηματικής νοημοσύνης επέδειξαν περισσότερη συναισθηματική νοημοσύνη και λιγότερη εχθρότητα από τις γυναίκες έφηβες στην ομάδα ελέγχου.

Από τα παραπάνω γίνεται ορατό ότι η ΣΝ είναι δυνατόν να αυξηθεί με προγράμματα παρέμβασης και κατάλληλη εκπαίδευση ενώ η ανάπτυξη της ΣΝ, σύμφωνα με τις έρευνες που προηγήθηκαν φαίνεται να συνδέεται με πολλαπλά οφέλη, όπως λιγότερο άγχος, περισσότερη ψυχική ανθεκτικότητα, καλύτερες οργανωτικές δεξιότητες, μικρότερα ποσοστά κατάθλιψης, υψηλά ποσοστά ψυχικής ανθεκτικότητας. Τα παραπάνω ευρήματα οδηγούν σε σκέψεις σχετικά με την εκπαίδευση που αφορά στο ζήτημα της ΣΝ καθώς τελικά, φαίνεται ότι πρόκειται για δεξιότητα που επηρεάζει πλήθος παραγόντων και βοηθά σε πολλαπλά σημεία στην καθημερινότητα των ανθρώπων, όπως στην εργασία, την κοινωνική συναναστροφή και τις διαπροσωπικές σχέσεις.

¹¹⁶ P. Fletcher (2016). Ability emotional intelligence, depression, and well-being. *Emotion Review*, 8 (4): 311–315.

¹¹⁷ D.L. Van Rooy & C. Viswesvaran (2007). Assessing emotional intelligence in adults: A Review of existing instruments and their application to increase human performance. In R. Bar-On, J. G. Maree, & M. J. Elias (Eds.). *Educating People to be Emotionally Intelligent: Scientific Guidelines for Enhancing Human Performance*. Heinemann Publishers, Portsmouth, NH.

¹¹⁸ Saadi et al., 2012

Συμπεράσματα – Συζήτηση

Η συναισθηματική νοημοσύνη συνιστά μια κρίσιμη πτυχή της ανάπτυξης ενός ατόμου, καθώς δίνει τη δυνατότητα στον άνθρωπο όχι μόνο να εκτελεί αποτελεσματικά το επάγγελμά του, αλλά και να επιτύχει μια ποικιλία άλλων στόχων και φιλοδοξιών. Πρόκειται για ένα γνωστικό είδος νοημοσύνης που συνεπάγεται την κατανόηση των συναισθημάτων του ατόμου και των συναισθημάτων των άλλων, καθώς και την προσπάθεια βελτίωσης των ηγετικών και διοικητικών δεξιοτήτων του ατόμου προκειμένου να προσφέρει ικανοποιητική απόδοση. Για να αυξηθεί η δεξιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης, έχουν κωδικοποιηθεί δεξιότητες συναισθηματικής και κοινωνικής αποτελεσματικότητας. Σε αυτές τις δεξιότητες ανήκουν η αυτοεκτίμηση, ο σεβασμός για τους άλλους, η επίγνωση απόκρισης, το θάρρος και η γνήσια ολοκλήρωση. Οι πληροφορίες που σχετίζονται με αυτούς τους τομείς επιτρέπουν στα άτομα να αναπτύξουν τις ικανότητες, τις στάσεις και τις συμπεριφορές που είναι απαραίτητες για να διακρίνουν ορθά τον εαυτό τους αλλά και τους άλλους, να ανταποκριθούν κατάλληλα σε διάφορες καταστάσεις, να επιδείξουν θάρρος και να λάβουν μέτρα για να προωθήσουν τα σχέδιά τους και να γευτούν την επιτυχία. Υπάρχουν τρία μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης, το μοντέλο που βασίζεται στην ικανότητα, το μοντέλο που βασίζεται σε χαρακτηριστικά και το μικτό μοντέλο. Η προσέγγιση που βασίζεται στην ικανότητα περιλαμβάνει τη συναισθηματική αντίληψη, τη συναισθηματική χρήση, τη συναισθηματική κατανόηση και τη συναισθηματική ρύθμιση. Το μοντέλο χαρακτηριστικών βεβαιώνει ότι οι συναισθηματικές αντιλήψεις για τον εαυτό και τα συναισθηματικά χαρακτηριστικά είναι συστατικά των δεξιοτήτων ενός ατόμου. Το μικτό μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελείται από την αυτογνωσία, την αυτοδιαχείριση, την κοινωνική επίγνωση και τις κοινωνικές δεξιότητες. Καθώς ένα άτομο αποκτά γνώση και κατανόηση αυτών των τριών τύπων συναισθηματικής νοημοσύνης αναμένεται να είναι σε θέση να αναπτύξει κατάλληλα και σε ικανοποιητικό βαθμό τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Υπάρχουν άτομα στο χώρο εργασίας που αναλαμβάνουν τον ρόλο και την ευθύνη ενός ηγέτη. Ως εκ τούτου, οι πολλές ηγετικές λειτουργίες περιλαμβάνουν καταναγκαστική, συγγενική, δημοκρατική και καθοδηγητική μορφή. Όταν ένα άτομο έχει αναπτύξει επαρκώς τη συναισθηματική νοημοσύνη, είναι δυνατόν να επιτελεί με επιτυχία τον ηγετικό ρόλο, αλλά και το σύνολο των οργανωτικών λειτουργιών όπως ο σχεδιασμός, η ρύθμιση, ο συντονισμός, η στελέχωση, η διεύθυνση και η οργάνωση. Η

λειτουργική ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι πάντα επωφελής για τα άτομα με κάθε τρόπο, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης συγκρούσεων και διαφορών εντός του οργανισμού, της οργάνωσης, του αυτοελέγχου, της αξιοπιστίας, της ευσυνειδησίας, της προσαρμοστικότητας. Οι άνθρωποι με ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη είναι προσανατολισμένοι στα επιτεύγματα, ικανοί να συνεργάζονται με άλλους, διαθέτουν καλά οργανωμένο τρόπο και την παροχή κατάλληλης απόδοσης στην επίτευξη των στόχων και των στόχων της εταιρείας ή του οργανισμού στον οποίο υπάγονται.

Οι δεξιότητες ενός ατόμου στο χώρο εργασίας συνεχώς αξιολογούνται. Για το λόγο αυτό έχουν αναπτυχθεί συστήματα αξιολόγησης. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, τα παραδοσιακά συστήματα αξιολόγησης συνάδουν με την αυστηρή αξιολόγηση της απόδοσης. Με αυτόν τον τρόπο πραγματοποιείται ένας ποσοτικός προσδιορισμός της αξίας του εργαζομένου με σκοπό την δημιουργία μιας αντικειμενικής εικόνας για τον εκάστοτε εργαζόμενο.

Τα συστήματα αξιολόγησης δεν συνιστούν λύση σε όλες τις δυσκολίες που συναντώνται στις επιχειρήσεις. Ωστόσο, για να πραγματοποιηθούν σε μια επιχείρηση, είναι συχνά απαραίτητο να γίνουν τροποποιήσεις, προσαρμογές και πρόσθετη ανάπτυξη. Η πιο σημαντική πτυχή των συστημάτων αξιολόγησης είναι η φιλοσοφία πάνω στην οποία δημιουργούνται, φιλοσοφία η οποία συνάδει με την φιλοσοφία της επιχείρησης.

Η αξιολόγηση του προσωπικού συμβάλλει στην επαγγελματική ανάπτυξη των ατόμων που αξιολογούνται και, κατ' επέκταση, στην ανάπτυξη της επιχείρησης/οργανισμού. Με την κατάλληλη αξιολόγηση του εργαζομένου και την αμοιβή του με βάση τις επιδόσεις του, δημιουργείται ένα ευνοϊκό περιβάλλον και ενισχύεται η επιθυμία του για εργασία. Η πρόθεση για απόδοση στην εργασία αυξάνεται περαιτέρω όταν ο εργαζόμενος διαπιστώσει ότι καλύπτεται το σύνολο των απαιτήσεων του.

Εκτός από τα συμφέροντα των επιχειρήσεων, οι εταιρείες πρέπει να λαμβάνουν υπόψη και τα συμφέροντα των εργαζομένων τους. Η μέθοδος αξιολόγησης κάθε εργαζόμενου είναι καθοριστική, καθώς εξαρτάται από μεταβλητές όπως η προσωπικότητα και η ψυχολογία. Στο πλαίσιο της αξιολόγησης το να λαμβάνεται υπόψη η ποικιλομορφία σχεδόν κάθε εργαζόμενου είναι πρόκληση και ταυτόχρονα υπόθεση έρευνας.

Η μέθοδος αξιολόγησης που θα επιλεγεί είναι δυνατόν να έχει θετικές ή αρνητικές επιπτώσεις στην επιχείρηση. Στην περίπτωση θετικών επιπτώσεων, οι εργαζόμενοι εργάζονται με περισσότερη θέρμη προκειμένου να κατακτήσουν τους επόμενους στόχους και να αναπτυχθούν περαιτέρω. Στην περίπτωση που η αξιολόγηση έχει αρνητικό αποτύπωμα, όπως συμβαίνει για παράδειγμα όταν δεν είναι αξιοκρατική και έχει έντονα προσωπικά χαρακτηριστικά, η πτώση του ηθικού και της εργασιακής ηθικής των εργαζομένων έχουν ως αποτέλεσμα τη συρρίκνωση της εταιρικής ανάπτυξης. Για την ανάπτυξη της επιχείρησης κρίνεται απαραίτητη η παρακίνηση και η ενθάρρυνση των εργαζομένων προκειμένου να τονωθεί η παραγωγικότητά τους και η οικονομική ανάπτυξη της επιχείρησης, που είναι πιθανόν να συνδέεται με οικονομικές απολαβές και των ιδίων. Μέθοδοι αξιολόγησης που στηρίζονται στην αντικειμενικότητα ή που πραγματοποιούνται με διάθεση διερεύνησης και εντοπισμού των προβληματικών σημείων και όχι κρίσης των εργαζομένων, έχουν θετικά αποτελέσματα και συμβάλλουν στην ανάπτυξη θετικού και δημοκρατικού κλίματος μεταξύ των ανώτερων στελεχών και των εργαζομένων καθώς και μεταξύ των συναδέλφων.

Ένα σύστημα αξιολόγησης πρέπει να ενισχύει τον αξιολογούμενο να δει τις πραγματικές εργασιακές του ελλείψεις και να τον καθοδηγεί στη μείωση ή ακόμα και την εξάλειψή τους. Η αξιολόγηση του προσωπικού είναι απαραίτητη για μια επιχείρηση, καθώς βελτιώνει την αξιοποίηση των υπηρεσιών της και συμβάλλει στην ανάπτυξη τόσο της επιχείρησης όσο και του προσωπικού της. Η γνώμη των αξιολογητών, ωστόσο, θα πρέπει να είναι αμερόληπτη, αντικειμενική και να λαμβάνει υπόψη την οργανωτική δομή της επιχείρησης. Όταν η αξιολόγηση είναι αντικειμενική και δίκαιη, ο αξιολογούμενος αισθάνεται ικανοποιημένος και έχει περισσότερα κίνητρα να λάβει τα απαιτούμενα μέτρα για να βελτιώσει την απόδοσή του και να επιτύχει τους προσωπικούς του στόχους καθώς και αυτούς του οργανισμού ή της επιχείρησης στην οποία εργάζεται. Αντίθετα, εάν η αξιολόγηση βασίζεται σε υποκειμενική και λανθασμένη κρίση, είναι πιθανό να οδηγήσει σε εντάσεις, διαφωνίες και γενικά ανεπιθύμητα αποτελέσματα καθώς και αρνητικό περιβάλλον ανάμεσα στους εργαζομένους.

Ο πρωταρχικός σκοπός κάθε οργανισμού είναι να επιτύχει τα πιο βιώσιμα αποτελέσματα. Προκειμένου να διατηρηθεί η υψηλή απόδοση και να αυξηθεί η ανταγωνιστικότητα, οι επιχειρήσεις πρέπει να δώσουν προτεραιότητα στη

συναισθηματική νοημοσύνη ως μια εξέχουσα μεταβλητή. Σύμφωνα με προηγούμενη έρευνα, η ΣΝ διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην ενίσχυση της παραγωγικότητας.

Αρκετές μελέτες δείχνουν ότι κάποιος με υψηλό συναισθηματικό πηλίκο συνήθως απολαμβάνει μια επιτυχημένη καριέρα. Οι άνθρωποι που προάγουν τη ΣΝ είναι επιτυχημένοι στη σταδιοδρομία τους επειδή είναι κοινωνικά ώριμοι και επηρεάζονται ο ένας από τον άλλο. Η ΣΝ έχει πλήθος πλεονεκτημάτων, αλλά η συναισθηματική μέτρησή της αποτελεί ένα τεράστιο μειονέκτημα.

Το πρωταρχικό ζήτημα με τις μεθοδολογίες δοκιμών είναι να καθοριστεί εάν η συναισθηματική νοημοσύνη βασίζεται στην ιδιοσυγκρασία και την προσωπικότητα ή εάν είναι μια μαθημένη αντίδραση που προκαλείται από διαπροσωπικές δεξιότητες και εμπειρίες. Τα τεστ ιδιοσυγκρασίας θα αναλύσουν την προσωπικότητα, τη συναισθηματική σταθερότητα και τη συνείδηση του ατόμου για να ελέγξουν τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα αναγνώρισης και ανάλυσης των συναισθημάτων και των επιπτώσεών τους στη συμπεριφορά και τις πράξεις. Όσοι έχουν υψηλό ΕΙ ασχολούνται με τις σκέψεις και τα συναισθήματά τους. Τον τελευταίο καιρό, οι εργασίες συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν γίνει πιο ευαίσθητες στα συναισθήματα των επιχειρήσεων.

Τέλος, δεδομένα από μελέτες που αφορούν στα αποτελέσματα προγραμμάτων παρέμβασης σχετικά με την ανάπτυξη της ΣΝ συγκρίνουν ομάδες παρέμβασης για συναισθηματική νοημοσύνη με ομάδες ελέγχου. Το σύνολο των ερευνών υποδηλώνει ότι η εκπαίδευση μπορεί να αναπτύξει τη συναισθηματική νοημοσύνη και να βελτιώσει τα αποτελέσματα που σχετίζονται με αυτή. Αυτά τα αποτελέσματα περιλαμβάνουν τη ψυχική και σωματική υγεία, τις διαπροσωπικές συνδέσεις και την επαγγελματική απόδοση. Υπάρχει ακόμη πολλή δουλειά που πρέπει να γίνει για να επαληθευτούν αυτά τα πρώτα ευρήματα και να καθοριστεί ο τρόπος με τον οποίο η εκπαίδευση ενισχύει τη συναισθηματική νοημοσύνη, ποια συγκεκριμένη εκπαίδευση είναι πιο αποτελεσματική και ποια αποτελέσματα είναι πιο σημαντικά.

Υπάρχουν πολλές πιθανές εφαρμογές της εκπαίδευσης συναισθηματικής νοημοσύνης, συμπεριλαμβανομένης της εκπαίδευσης, της οικογενειακής ζωής και του εργασιακού τομέα καθώς και την καλύτερη κατανόηση του τρόπου λειτουργίας των κοινωνιών ενώ πολλοί κλάδοι μπορούν να συμβάλουν στην εξέταση των επιπτώσεων της στοχευμένης εκπαίδευσης στη συναισθηματική νοημοσύνη.

Είναι αδιαμφισβήτητο το γεγονός ότι η συναισθηματική νοημοσύνη έχει εισβάλει τα τελευταία χρόνια, ίσως και σε μεγάλο βαθμό, σε πολλές και ιδιαίτερες πτυχές του ατόμου και ως μονάδα αλλά και ως μέλους μιας ομάδας, με διαπροσωπικές ή επαγγελματικές σχέσεις. Συμβάλλει στην αυτοπραγμάτωση, είναι συνυφασμένη με την επίτευξη της επιτυχίας, τη διαχείριση των συναισθημάτων και της συμπεριφοράς, τη βελτίωση των κοινωνικών δεξιοτήτων αλλά και την προώθηση των εργασιακών σχέσεων. Ενισχύει την επιθυμία για αυτοβελτίωση και τη δέσμευση στους στόχους καθώς και διευκολύνει τη λήψη αντικειμενικών αποφάσεων. Οι διαφορετικές πτυχές και εκφάνσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης συνδυάζονται προκειμένου να επιτευχθεί η πολυπόθητη ευτυχία. Μπορεί η ευτυχία να σημαίνει κάτι το διαφορετικό για κάθε άνθρωπο· ωστόσο είναι πλέον ξεκάθαρο πως η συναισθηματική νοημοσύνη έχει ιδιαίτερη σημασία στην προσπάθεια για την κατάκτηση της ευτυχίας ανεξάρτητα από την ερμηνεία που της προσδίδει το κάθε άτομο.

Ο Αριστοτέλης, εμπνευστής της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης, σε ένα σημείο των *Ηθικών Νικομαχείων*, αναφέρει πως: *«Ο καθένας μπορεί να θυμώνει -αυτό είναι εύκολο. Αλλά το να θυμώνει κανείς με το σωστό άτομο, στον σωστό βαθμό και τη σωστή στιγμή, για τη σωστή αιτία και με τον σωστό τρόπο - αυτό δεν είναι εύκολο»*. Με αυτή του την φράση, ο φιλόσοφος ήταν ο πρώτος που τοποθέτησε τα θεμέλια για τη μελέτη των συναισθημάτων αλλά και την κατανόηση της δυναμικής τους.. πίστευε ότι ο άνθρωπος μπορεί να μάθει να είναι ευτυχισμένος.. η ευτυχία δεν είναι απλά μια κατάσταση, αλλά ενέργεια που δεν αποτελεί παθητική στάση στη ζωή αλλά δυναμική, είναι σύνολο πράξεων και όχι μόνο γνώσεων.. Για τον Αριστοτέλη ένα είναι σαφές: η ευτυχία είναι ο μόνος στόχος που αξίζει να επιδιώκει ο άνθρωπος...

Βιβλιογραφία

- Allen, V. D., Weissman, A., Hellwig, S., MacCann, C., Roberts, R. D. (2014). Development of the short form of the Situational Test of Emotional Understanding-Brief (STEU-B) using item response theory. *Personality and Individual Differences*, 65, 3–7. doi:[10.1016/j.paid.2014.01.051](https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.01.051)
- American Psychological Association [APA] (2018). American Psychological Association. Available at: <http://www.apa.org/topics/personality/index.aspx>.
- Anderson, N. (2001). Towards a theory of socialization impact: Selection as pre-entry socialization. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 84–91
- Anderson, N., Born, M., & Cunningham-Snell, N. (2001). Recruitment and selection: Applicant perspectives and outcomes. In N. Anderson, D. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology* (pp. 200–218). London: Sage Publication
- Ayres, U.R; Warr, B. (2006). "Economic growth, technological progress and energy use in the U.S. over the last century: Identifying common trends and structural change in macroeconomic time series"
- Barchard, K. A. (2003). Does emotional intelligence assist in the prediction of academic success? *Educational and Psychological Measurement*, 63, 840–858.
- Beal, D. J., Weiss, H. M., Barros, E., & Macdermid, S. M. (2005). An episodic process model of affective influences on performance. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1054–1068
- Beer M, Spector B, Lawrence P, Quinn MD, Walton R. (1984): *Managing human assets*, The Free Press, New York
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Boyatzis, R. E., and Sala, F. (2004): *Assessing emotional intelligence competencies in the Measurement of Emotional Intelligence*, ed. G. Geher (Hauppauge, NY: Nova Science Publishers), 147–180.

Boyatzis, R. E. & Goleman, D. (2007). Emotional and Social Competency Inventory. Boston: The Hay Group (now Korn/Ferry Hay Group).

Boyatzis, R. E. (2009). A behavioral approach to emotional Intelligence. *J. Manage. Dev.* 28, 749–770. doi: 10.1108/02621710910987647

Camuffo, F., Gerli, F., & Gubitta, P. (2012). Competencies matter: modeling effective entrepreneurship in Northeast of Italy small firms. *J. Cross-Cult. Manage.* 19, 48–66. doi: 10.1108/13527601211195628

Carrel, M. & Elbert, N. & Hatfield, R. (2000): *Human resource management: strategies for managing a diverse and global workforce*. The Dryden Press 6th edition

Cherniss, C., & Goleman, D. (2001). The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Conzelmann, K., Weis, S., Süß, H. (2013). New findings about social intelligence: Development and application of the Magdeburg Test of Social Intelligence (MTSI). *Journal of Individual Differences*, 34(3), 119–137. doi:[10.1027/1614-0001/a000106](https://doi.org/10.1027/1614-0001/a000106)

Croskerry, P., & Norman, G. (2008). Overconfidence in clinical decision making. *American Journal of Medicine*, 121, S24–S29.

Cooper, R. K., & Sawaf, A. (1996). Executive EQ: Emotional intelligence in leadership and organizations. New York: Grosset/Putnam.

Day, A. L., & Carroll, S. A. (2008). Faking emotional intelligence (EI): Comparing response distortion on ability and trait based EI measures. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 761–784

Davidson, R. J., Jackson, D. C., & Kalin, N. H. (2000). Emotion, plasticity, context and regulation: Perspectives from affective neuroscience. *Psychological Bulletin*, 126(6), 890-909.

Dessler G. (2003): *Human Resource Management*. Publisher: Prentice-hall of India

Dhani S.& Sharma D.: Emotional Intelligence; History Models and Measures, *International Journal of Science Technology and Management*, Vol No 05, Issue No 07, July 2007

Dreyfus, C. (2008). Identifying competencies that predict effectiveness of R and D Managers. *J. Manage. Dev.* 27, 76–91. doi: 10.1108/02621710810840776

Dyer L, Holder G. (1988): *A strategic perspective of human resource management. In human resource management: evolving roles and responsibilities.* L. Dyer (Ed.), Washington, DC: BNA

Emmerling, R. J., & Goleman, D. (2003). *Emotional intelligence: Issues and common understanding.* Article published in www.eiconsortium.org

Field, J. A. (2006). "Technical change and US economic growth: The interwar period and the 1990s". In Rhode, Paul W; Toniolo, Gianni (eds.). *The Global Economy in the 1990s.* pp. 89–117. doi:[10.1017/CBO9780511616464.00](https://doi.org/10.1017/CBO9780511616464.00)

Feldman, J. & Mulle, K. (2009): *Put Emotional Intelligence to Work Equip Yourself for Success.* ASTD press

Fernández-Berrocal, P., Extremera, N. (2016). Ability emotional intelligence, depression, and well-being. *Emotion Review*, 8 (4): 311–315. Fisher, C. & Schoenfeldt, L. & Shaw, J. (1996) *Human Resource Management,*

Houghton Mifflin Company 3rd edition. Fisher, C. & Schoenfeldt, L. & Shaw, J. (1996) *Human Resource Management,* Houghton Mifflin Company 3rd edition

Freedman, J. (2004): Emotional WHAT? *World Business Academy Rekindling the Human Spirit in Business, 18(1).*

Gilliland, S.W. (1995). Fairness from the applicant's perspective: Reactions to employee selection procedures. *International Journal of Selection and Assessment*, 3, 11–18

Guest D. (1997): Human resource management and performance, a review of the research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, V.8, 3: 263-276.

Gutierrez, B., Spencer, S., and Zhu, G. (2012). Thinking globally, leading in Chinese, Indian and Western leadership. *J. Cross-Cult. Manage.* 19, 67–89. doi: 10.1108/13527601211195637

Gomez-Mejia, L. & Balkin, D. & Cardy, R. (1995): *Managing human resources.* Prentice Hall International Editions

- Goleman, D. (1995): *Emotional Intelligence*. New York, NY: Bantam Books.
- Goleman, D. (2001): *The Emotionally Intelligent Workplace*, Jossey-Bass.
- Gowri, S. U & Keerthi K. (2010). *Emotional intelligence among middle school teachers*. With reference to Nagapatinam district, Tamil Nadu. Munich Personal RePEc Archive
- Harms, P. D., & Crede, M. (2010). Remaining issues in emotional intelligence research: Construct overlap, method artifacts, and lack of incremental validity. *Industrial and Organizational Psychology*, 3, 154–158
- Hausknecht, J. P., Day, D.V., & Thomas, S. C. (2004). An updated model and meta-analysis of applicant reactions to selection procedures. *Personnel Psychology*, 57, 639–683
- Haynes, S. N., & Lench, H. C. (2003). Incremental validity of new clinical assessment measures. *Psychological Assessment*, 15, 456–466.
- Hughes, M., Thompson, H.L., & Terrell, J.B. (ed.). (2009). *Handbook for Developing Social and Emotional Intelligence*. Best Practices, Case Studies, and Strategies.
- <http://www.imd.inder.cu/adjuntos/article/449/Handbook%20for%20Developing%20Emotional%20and%20Social%20Intelligence.pdf>
- Hui, L. & Qin-xuan, G.(2009) «Performance appraisal: what's the matter with you», *Procedia Earth and Planetary Science*, 1 (1) σ. 1751-1756
- Hulten, C. R. (2009). "Growth Accounting". *NBER Working Paper No. 15341*. doi:10.3386/w15341
- Hung, D. (2003). Supporting current pedagogical approaches with neuroscience research. *Journal of Interactive Learning Research*, 14(2), 129-155
- Hunter, J. E., & Hunter, R. F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 76(1), 72- 93
- Iliescu, D., Ilie, A., Ispas, D., & Ion, A. (2012). Examining the psychometric properties of the Mayer–Salovey–Caruso Emotional Intelligence Test: Findings from an Eastern European culture. *European Journal of Psychological Assessment*

Isen, A.M., Johnson, M.M., Mertz, E., & Robinson, G.F. (1985). The influence of positive affect on the unusualness of word associations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 1413-1426.

Joseph, D. L., & Newman, D. A. (2010). Emotional intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model. *Journal of Applied Psychology*, 95, 54–78

Joseph, D., Jin, J., Newman, D., & O’Boyle, E. H. (2015). Why does self-reported emotional intelligence predict job performance? A meta-analytic investigation of mixed EI. *J. Appl. Psychol.* 100, 298–342. doi: 10.1037/a0037681

Fiest, G. J., & Barron, F. (1996). *Emotional intelligence and academic intelligence in career and life success*. Paper presented at the Annual Convention of the American Psychological Society, San Francisco

Kaliski, S. B., ed. (2001). *Encyclopedia of business and finance*. New York:

Macmillan Reference USA. [ISBN 0028650654](#)

Kapur R. (2018): Emotional Intelligence at the Workplace, Ανακτήθηκε 10/01/2023

από: <http://www.healthyworkplaces.info/wp-content/uploads/2012/10/emotional-intelligence.pdf>

Keating, D. P. (1978). A search for social intelligence. *Journal of Educational Psychology*, 70, 218–223

Kihlstrom, J. F., & Cantor, N. (2000). *Social intelligence*. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of intelligence* (pp.359–379). New York: Cambridge University Press

Kohli, U. (2012). *Productivity: National vs. Domestic (PDF)*. Sydney, Australia: EMG Workshop, University of New South Wales, November 21–23, 2012.

Landy, F. (1989). *Psychology of Work Behavior*, 4th edition, Cole Publishing Co, USA

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

Latham, G. and Wexley, K. (1977). Behavioral Observation Scales for Performance Appraisal Purposes, *Personnel Psychology*, 30, 255-268.

Lopes, P. N. (2016). Emotional intelligence in organizations: Bridging research and practice. *Emotion Review*, 8 (4): 316-321.

Lyons, T. and Callahan, T. (1996). A Third Role in Performance Appraisal: A Suggestion from the Medical Care Quality Appraisal Systems, *Public Personnel Manage*, 25, 133-140.

Marcus, B. (2009). Faking from the applicant's perspective: A theory of self-presentation in personnel selection settings. *International Journal of Selection and Assessment*, 17, 417-430

Matthews, G., Zeidner, M., & Roberts, R. D. (2002). Emotional intelligence: Science and myth. Cambridge, MA: MIT Press

Mayer, J.D., & Salovey, P. (1997). *What is emotional intelligence?* In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3-31). New York: Basic Books.

Mayer, J.D., Salovey, P., & Caruso, D. (2000): Models of emotional intelligence. In J.R. Sternburg (Ed.), *Handbook of Intelligence* (pp. 396-420). Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Mehmood, T., Qasim, S., & Azam, R. (2013). Impact of emotional intelligence on the performance of university teachers. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(18), 300-307

Mello JA. (2002): *Strategic human resource management*. 2th edition, Ohio: South Western. 694 p

Mikolajczak, M., Roy, E., Luminet, O., Fillee, C., & de Timary, P. (2007). The moderating impact of trait emotional intelligence on free cortisol responses to stress. *Psychoneuroendocrinology*, 32, 1000-1012

Mikolajczak, M., Nélis, D., Hansenne, M., & Quoidbach, J. (2008). If you can regulate sadness, you can probably regulate shame: associations between trait emotional intelligence, emotion regulation and coping efficiency across discrete emotions. *Personality and Individual Differences*, 44, 1356-1368

Miner, J. (2005). *Organizational Behavior 2: Essential Theories of Process and Structure*, Routledge, USA.

Mondy RW, Robert MN, & Shane RP. (2002): *Human resource management*. 8th US edition, Upper Saddle River, N.J. Prentice-Hall, 581p

Nelson, Daniel (1980). *Frederick W. Taylor and the Rise of Scientific Management*. University of Wisconsin Press. [ISBN 978-0299081607](https://doi.org/10.1017/9780299081607).

Newsome, S., Day, A. L., & Catano, V. M. (2000). Assessing the predictive validity of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 29, 1005–1016.

O'Boyle, E. H., Humphrey, R. H., Polack, J. M., Hawver, T. H., & Story, P. A. (2010). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 788–818

O'Connor, R. M., Jr, & Little, I. S. (2003). Revisiting the predictive validity of emotional intelligence: Self-report versus ability-based measures. *Personality and Individual Differences*, 35, 1893–1902.

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

Petrides V.K. & Mavroveli S. (2018). Theory and Applications of Trait Emotional Intelligence. *Psychology: The Journal of the Hellenic Psychological Society*, 23(1), 24–36. https://doi.org/10.12681/psy_hps.23016

Rode, J. C., Arthaud-Day, M. L., Mooney, C. H., Near, J. P., & Baldwin, T.T. (2008). Ability and personality predictors of salary, perceived job success, and perceived career success in the initial career stage. *International Journal of Selection and Assessment*, 16, 292–299

Rode, J. C., Mooney, C. H., Arthaud-Day, M. L., Near, J. P., Baldwin, T.T., Rubin, R.S. et al. (2007). Emotional intelligence and individual performance: Evidence of direct and moderated effects. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 399– 421.

Rossen, E., & Kranzler, J. H. (2009). Incremental validity of the Mayer–Salovey–Caruso Emotional Intelligence Test version 2.0 (MSCEIT) after controlling for personality and intelligence. *Journal of Research in Personality*, 43, 60

Rushton, J. P., Murray, H. G., & Paunonen, S. V. (1983). Personality, research, creativity, and teaching effectiveness in university professors. *Scientometrics*, 5, 93–116

- Ryan, G., Emmerling, R. J., & Spencer, L. M. (2009). Distinguishing high-performing European executives: the role of emotional, social and cognitive competencies. *J. Manage. Dev.* 28, 859–875. doi: 10.1108/02621710910987692
- Saari, S. (2006). *Productivity. Theory and Measurement in Business*. Productivity Handbook
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition & Personality*, 9, 185–211
- Salovey P. & Grewal D., (2005): The Science of Emotional Intelligence, *American Psychological Society Current Directions in Psychological Science*, Vol. 14, No. 6 (Dec., 2005), pp. 281-285
- Shafir, E., & LeBoeuf, R. A. (2002). Rationality. *Annual Review of Psychology*, 53, 491–517.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262–274.
- Schuler S, Jackson SE. (2007). *Strategic human resource management: a reader*, London: Blackwell Publishers
- Sickles, R.; Zelenyuk, V. (2019). *Measurement of Productivity and Efficiency: Theory and Practice*. Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/9781139565981
- Smith, L., Heaven, P. C. L., & Ciarrochi, J. (2008). Trait emotional intelligence, conflict communication patterns, and relationship satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 44, 1314–1325
- Snarey, J. R., & Vaillant, G. E. (1985). How lower- and working-class youth become middle-class adults: The association between ego defense mechanisms and upward social mobility. *Child Development*, 56(4), 899-910
- Snow, R. (1992). Aptitude theory: Yesterday, today and tomorrow. *Educational Psychologist*, 27, 5–32.
- Snow, R. (1996). Foreword. In D. Saklfsoske & M. Zeidner (Eds.). *International handbook of personality and intelligence* (pp. XI–XV). New York: Plenum.

Snow, R., Corno, L., & Jackson, D. N., III (1996). Individual differences in affective and conative functions. In D. Berliner & R. Calfee (Eds.). *Handbook of educational psychology* (pp. 243–310). New York: Macmillan

Solow, R. M. (*August 1957*). "Technical Change and the Aggregate Production Function". *The Review of Economics and Statistics*. **39** (3): 312–320. doi:10.2307/1926047. JSTOR 1926047. S2CID 153438644.

Spencer, S., Rajah, T., Narayan, S. A., Mohan, S., & Lahiri, G. (2007). *The Indian CEO: A Portrait of Excellence*. Los Angeles, CA: Sage Publishing.

Stanford Aptitude Seminar. (2002). *Remaking the concept of aptitude: Extending the legacy of Richard E. Snow*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc

Sternberg, R. J. (1996). *Successful intelligence*. New York: Simon & Schuster

Pervin, L. (1968). Performance and satisfaction as a function of the individual-environment fit. *Psychological Bulletin*, *69*, 56–68

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

Robinson, M. D., & Clore, G. L. (2002). Belief and feeling: Evidence for an accessibility model of emotional self-report. *Psychological Bulletin*, *128*, 934–960.

Thornton, G. C. III, & Byham, W. C. (1982): *Assessment Centers and Managerial Performance*. New York, NY: Academic Press.

Thory, K. (2013). A Gendered Analysis of Emotional Intelligence in the Workplace, Issues and Concerns for Human Resource Development. *Human Resource Development Review*, *12*, 221–244. <https://doi.org/10.1177/1534484312469100>

Van Rooy, D. L., & Viswesvaran, C. (2007). Assessing emotional intelligence in adults: A Review of existing instruments and their application to increase human performance. In R. Bar-On, J. G. Maree, & M. J. Elias (Eds.). *Educating People to be Emotionally Intelligent: Scientific Guidelines for Enhancing Human Performance*. Heinemann Publishers, Portsmouth, NH.

Van Rooy, D. L., & Viswesvaran, C. (2004). Emotional intelligence: a meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 71–95.

Vernon, P. A., Petrides, K. V., Bratko, D., & Schermer, J. A. (2008). A behavioral genetic study of trait emotional intelligence. *Emotion*, 8, 635–642.

Vernon, P. A., Villani, V. C., Schermer, J. A., & Petrides, K. V. (2008). Phenotypic and genetic associations between the big five and trait emotional intelligence. *Twin Research and Human Genetics*, 11, 524–530

Wechsler, D. (1943). Non-intellective factors in general intelligence. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 38(1), 101–103. <https://doi.org/10.1037/h0060613>

Weisenger, H. (1998). *Emotional intelligence at work*. San Francisco: Jossey-Bass

Wendorf-Heldt, K. K. (2009): *Emotional Intelligence: The Link to School leadership Practices that increase Student Achievement*. Milwaukee: Cardinal Stritch University.

Williams, H. (2008). Characteristics that distinguish outstanding urban principals. *J. Manage. Dev.* 27, 36–54. doi: 10.1108/02621710810840758

Zeidner, M. (2001). Intelligence and conation: Current perspectives and directions for future research. In S. Messick and J. Collis (Eds.), *Intelligence and personality: Bridging the gap in theory and measurement* (pp. 195–213). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Zeidner, M., & Matthews, G. M. (2000). Intelligence and personality. In R. J. Sternberg (Ed.). *Handbook of intelligence* (2nd ed., pp. 581–610). New York: Cambridge University Press.

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

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

Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001): Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων: η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα.

Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ. (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Εκδόσεις Μπένου

Πλατσίδου Μ. (2010): Η συναισθηματική νοημοσύνη, Θεωρητικά Μοντέλα και Εφαρμογές στην Εκπαίδευση και στην Εργασία, Εκδόσεις Gutenberg