



ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΙΜΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ  
ΥΓΕΙΑΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ  
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΩΝ  
ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΝ**

Αγγελική Κ. Καραγιώρα

Επιβλέπων: Δημήτριος Μιχαήλ

Μάρτιος 2017

## Περίληψη

Ο βασικότερος σκοπός της εργασίας αυτής αποτελεί η διεξοδική μελέτη γύρω από την συναισθηματική νοημοσύνη και ποιος ο ρόλος της στο εργασιακό περιβάλλον. Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτέλεσε το επίκεντρο πολλών ερευνών τα τελευταία 20 χρόνια, αλλά έπαιξε καθοριστικό ρόλο η συμβολή του Goleman (1995) όπου ισχυρίστηκε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι πιο σημαντική από τον δείκτη της νοημοσύνης ως προς την πρόβλεψη έκβασης της ζωής ενός ατόμου. Στα κεφάλαια που ακολουθούν παρατίθενται τρία μοντέλα, τα οποία και αναπτύσσονται ως προς την θεωρητική βάση τους, έπειτα αναλύονται οι μέθοδοι για την διαδικασία των προσλήψεων αλλά και η σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την εργασιακή απόδοση, η οποία κατά την έρευνα συσχετίζεται άμεσα και μπορεί να αποδειχτεί με βάση κάποιους δείκτες και παράγοντες. Για την εκπόνηση της εργασίας αυτής προβήκαμε σε ανάλυση επιστημονικής βιβλιογραφίας και ποιοτικής έρευνας με τη χρήση ερωτηματολογίων. Η μεθοδολογία και τα συμπεράσματα παρατίθενται στο τελευταίο κεφάλαιο της διπλωματικής εργασίας, όπου δίνεται απάντηση στο βασικό ερώτημα της έρευνας για το αν οι εργοδότες/ μάνατζερ προσλήψεων ελληνικών επιχειρήσεων μελλοντικά θα έκαναν χρήση της συναισθηματικής νοημοσύνης ως εργαλείο για καλύτερες προσλήψεις.

1. Εισαγωγή.....	5
2. Συναισθηματική νοημοσύνη.....	7
2.1 Μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης.....	10
2.2 Διερεύνηση των μοντέλων.....	11
3. Η επίδραση της νοητικής και συναισθηματικής νοημοσύνης στον εργασιακό τομέα.....	21
3.1 Αξιολόγηση μεθόδων προσλήψεων.....	23
3.2 Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στον τομέα των προσλήψεων διοικητικών θέσεων.....	25
3.3 Βέλτιστες πρακτικές επιτυχημένων προσλήψεων.....	27
3.4 Το μοντέλο των 5 παραγόντων (Big Five) ως εργαλείο πρόβλεψης της εργασιακής απόδοσης.....	30
4. Μεθοδολογία.....	36
4.1 Ανάλυση ερωτηματολογίου.....	37
5. Ευρήματα έρευνας.....	40
6. Επίλογος.....	43
Βιβλιογραφία.....	45
Παράρτημα	



## 1. Εισαγωγή

Η ικανότητα ενός οργανισμού σε ότι αφορά την προετοιμασία και την περάτωση καθημερινών λειτουργιών εξαρτάται άμεσα από τις σχέσεις των ανθρώπων που εμπλέκονται, κάτι το οποίο σχετίζεται με τον βαθμό της συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζομένων και των ηγετών κάθε επιχείρησης. Το 50% της εργασιακής ικανοποίησης καθορίζεται από την σχέση υπαλλήλου με εργοδότη, όπως επίσης και η παραγωγικότητα των εργαζομένων είναι ευρέως γνωστό πως αυξάνεται όταν παρέχεται η κατάλληλη υποστήριξη από τον επιβλέποντα και τους συνεργάτες (Sangeeta Yadav, 2014).

Σύμφωνα με τον Daniel Goleman (2001), «το άτομο το οποίο είναι συναισθηματικά πλήρες αντιμετωπίζει σημαντικά λιγότερο συνειδητό άγχος σε σχέση με το μη πλήρες». Οι άνθρωποι έχουν διαφορετικές ικανότητες, πόσο μάλλον όταν έρχονται αντιμέτωποι με συναισθήματα, όπως ακριβώς έχουν και διαφορετικές ικανότητες στη γλώσσα, τη λογική, τα μαθηματικά, τη μουσική κ.α. Η ικανότητα να μετατρέψει κανείς τα συναισθήματα του με τρόπο θετικό και εποικοδομητικό σε σχέση με τους άλλους, είναι η συναισθηματική νοημοσύνη. Ο Daniel Goleman, ο οποίος πρωτοστάτησε στο κίνημα της συναισθηματικής νοημοσύνης με επίκεντρο τη συναισθηματική νοημοσύνη στο εργασιακό περιβάλλον, ισχυρίζεται ότι είναι ιδιαίτερα σημαντική και ενισχύει κατά πολύ την επίδοση του ατόμου σε συνδυασμό με την γνωστική ικανότητά του. Σύμφωνα με τον ίδιο, η συναισθηματική νοημοσύνη αναφέρεται στη ικανότητα αναγνώρισης των δικών μας συναισθημάτων και αυτά των άλλων με σκοπό την παρακίνηση και την διαχείριση των συναισθημάτων πρώτα σε εμάς και έπειτα στις σχέσεις μας. Τέλος, επισημαίνει ότι στη λήψη αποφάσεων εκτός από το μυαλό είναι εξίσου απαραίτητη και η συμμετοχή της καρδιάς (Daniel Goleman, 2001). Βασικός σκοπός αυτής της έρευνας είναι να αναδείξει τη σημαντικότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης ή των συναισθηματικών ικανοτήτων σχετικά με το εργασιακό περιβάλλον. Πιο συγκεκριμένα ως επίκεντρο της έρευνας αυτής αποτελεί η συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην καταλληλότερη επιλογή υποψηφίων σε οργανισμούς.

Η ανάλυση γνωστών πρότυπων μοντέλων της συναισθηματικής νοημοσύνης θα ενισχύσει ιδιαίτερα το ενδιαφέρον καθώς κάποια από αυτά τα μοντέλα συσχετίζονται άμεσα με την εργασιακή απόδοση αλλά και με την προσωπική εξέλιξη του ατόμου σε έναν οργανισμό. Στο τελευταίο κεφάλαιο θα αναπτυχθεί η ποιοτική έρευνα που διεξάχθηκε, με τη δημιουργία ενός ερωτηματολογίου- εργαλείου αξιολόγησης των

συναισθηματικών ικανοτήτων που θα μπορούσαν να λειτουργούν ως βασικές προϋποθέσεις για κάποιες προσφερόμενες θέσεις εργασίας. Στη συνέχεια το εργαλείο αυτό θα αξιολογηθεί από στελέχη που ασχολούνται με τον τομέα των προσλήψεων με βάση τα κριτήρια του μοντέλου που έχει επιλεγεί στη συγκεκριμένη έρευνα. Τέλος θα αναλυθούν τα συμπεράσματα των συνεντεύξεων σχετικά με το αν θα επέλεγαν να κάνουν χρήση αυτού του εργαλείου σε περιπτώσεις μελλοντικών προσλήψεων, όπως επίσης θα αναφερθεί η προσωπική άποψη του καθενός από τα ερωτώμενα στελέχη σχετικά με την σημαντικότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης και αν τυπικά θα μπορούσε να εδραιωθεί ως συμπληρωματικός αλλά εξίσου βασικός παράγοντας πρόσληψης νέων εργαζομένων στην επιχείρησή τους.

## 2. Συναισθηματική νοημοσύνη

Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης είχε οριοθετηθεί ως μια μορφή κοινωνικής νοημοσύνης που έχει συνέπειες σε ατομικό αλλά και σε συνολικό επίπεδο της αντίληψης των συναισθημάτων (Salovey & Mayer, 1990). Στα συγγράμματα τους, ο Peter Salovey και ο John D. Mayer αναγνώρισαν τη σύνδεση των πτυχών της προσωπικότητας, τη νύηση και το συναίσθημα. Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης περιορίστηκε στην ικανότητα των ατόμων να κατανοούν τα συναισθήματα των άλλων και να είναι σε θέση να διαχειριστούν τα δικά τους (Arturo Trejo, 2016). Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει γίνει ένα σημαντικό θέμα ενδιαφέροντος στους επιστημονικούς κύκλους καθώς και στο ευρύ κοινό με τη δημοσίευση ενός ομώνυμου μπεστ σέλερ το 1995 από τον Daniel Goleman.

Παρά το αυξημένο επίπεδο του ενδιαφέροντος σε αυτή τη νέα ιδέα κατά την περασμένη δεκαετία, οι επιστήμονες άρχισαν να μελετούν τη δομή σε μεγαλύτερο βαθμό κυρίως τον 20<sup>ο</sup> αιώνα. Οι δημοσιεύσεις άρχισαν να εμφανίζονται κατά τον 20<sup>ο</sup> αιώνα με το έργο του Edward Thorndike σχετικά με την κοινωνική νοημοσύνη (1920). Πολλές από αυτές τις πρώιμες μελέτες εστίαζαν στην περιγραφή, τον καθορισμό και την αξιολόγηση αρμόδιας κοινωνικής συμπεριφοράς (Reuven Bar-On, 2006). Ο Edgar Doll (1935) δημοσίευσε το πρώτο εργαλείο μέτρησης της ευφυούς συμπεριφοράς σε μικρά παιδιά εντός κοινωνικών πλαισίων της εποχής. Έπειτα ο David Wechsler (1938) πιθανόν επηρεασμένος από E. Thorndike και E. Doll περιέλαβε στην έρευνα του δυο κλίμακες, την αντίληψη και τη διάταξη εικόνων αντίστοιχα σε γνωστά του τεστ γνωστικής νοημοσύνης, τα οποία είναι σχεδιασμένα για να μετρούν τις πτυχές της κοινωνικής νοημοσύνης. Ένα χρόνο μετά τη πρώτη του δημοσίευση αυτής της δοκιμής (1939) ο Wechsler περιγράφει την επίδραση των μη γνωστικών παραγόντων στην ευφυή συμπεριφορά. Ωστόσο υποστήριξε ότι τα μοντέλα της ευφυΐας δεν θα μπορούσαν να ολοκληρωθούν έως ότου μπορέσει κανείς να περιγράψει τους παράγοντες αυτούς.

Οι μελετητές άρχισαν να στρέφουν την προσοχή τους από την περιγραφή και αξιολόγηση της κοινωνικής νοημοσύνης, στην κατανόηση του σκοπού της διαπροσωπικής συμπεριφοράς και τον ρόλο που διαδραματίζει την αποτελεσματική προσαρμοστικότητα (Zirkel, 2000). Αυτή η κατευθυντήρια ερευνητική γραμμή συνέβαλε στον καθορισμό της ανθρώπινης αποτελεσματικότητας από την κοινωνική σκοπιά καθώς και ενισχύθηκε μια πολύ σημαντική πτυχή του ορισμού του Wechsler «

Η ικανότητα του ατόμου να ενεργεί σκόπιμα» (Wechsler, 1958). Η βιβλιογραφική ανασκόπηση έφερε στο φώς διάφορες προσπάθειες που επιχειρήθηκαν με στόχο τον συνδυασμό της συναισθηματικής και κοινωνικής νοημοσύνης για παράδειγμα στις αρχές του '80, όταν ο Howard Gardner (1989) άρχισε να γράφει για την πολλαπλή νοημοσύνη, δηλαδή η ενδοπροσωπική και η διαπροσωπική νοημοσύνη είναι τόσο ζωτικής σημασίας, όσο και το είδος πληροφοριών που μετρούνται από ψυχομετρικά και άλλα τεστ δεξιοτήτων. Ο Young, Vallach και Collin (1996) πρότειναν τη δραστική θεωρία της εξέλιξης της σταδιοδρομίας, η οποία υποστηρίζει ότι η σταδιοδρομία εξελίσσεται μέσα από καθημερινές ενέργειες. Σύμφωνα με αυτήν την θεωρία το συναίσθημα ενσωματώνεται στον καθένα με εσωτερικές διαδικασίες και σχετίζεται με τους στόχους, τα σχέδια, τις ανάγκες, τα έργα και τους σκοπούς. Σχετικά με τη θεωρία αυτή προάχθηκαν τρεις λόγοι που υπογραμμίζουν τη σημασία των συναισθημάτων στην εξέλιξη της σταδιοδρομίας: τα συναισθήματα κινητοποιούν και ενεργοποιούν δράσεις, που ελέγχουν και ρυθμίζουν αυτές τις δράσεις και διευκολύνουν την πρόσβαση και την προσωπική ανάπτυξη στο τομέα της εξέλιξης της σταδιοδρομίας (Zhou Jiang, 2014).

Η συναισθηματική νοημοσύνη θεωρείται ότι έχει τις ρίζες της στην έννοια της «κοινωνικής νοημοσύνης» κάτι το οποίο διατυπώθηκε από τον Thorndick (1920). Από τότε αρκετοί μελετητές ασχολήθηκαν με την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης καθώς πρότειναν διάφορες έννοιες, οι οποίες έννοιες ανήκουν σε δυο κατηγορίες: τα μικτά μοντέλα και τα μοντέλα νοητικής ικανότητας. Τα μικτά μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης αντιπροσωπεύουν το έργο του Bar-On (1997) και Goleman (1998). Αυτά τα μοντέλα ονομάζονται μικτά επειδή συνδυάζουν τη συναισθηματική ικανότητα με μια μίξη από τις διαστάσεις των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, τα κίνητρα και τις κοινωνικές δεξιότητες (Borg and Johnston, 2013, p.43). Τα άλλα μοντέλα, τα μοντέλα της νοητικής ικανότητας αγκαλιάζουν την ικανότητα κατά την οποία κανείς μπορεί να προσαρμόσει τα δικά του συναισθήματα, αλλά και των άλλων γύρω του.

Το έργο των Salovey & Mayer (1990) εκπροσωπεί τα μοντέλα της νοητικής ικανότητας. Ο Salovey et. al (2000, p. 506), ορίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως «την ικανότητα της αντίληψης, αξιολόγησης και έκφρασης των συναισθημάτων με ακρίβεια», «η ικανότητα να έχουν πρόσβαση και να παράγουν συναισθήματα διευκολύνοντας τη γνωστική λειτουργία σε συνδυασμό με την δυνατότητα της κατανόησης των εισερχομένων πληροφοριών και χρήση της συναισθηματικής γνώσης, καθώς και την ικανότητα να ελέγχουν τα συναισθήματά τους για την προώθηση της



συναισθηματικής και πνευματικής ανάπτυξης και ευημερίας (N. Rathi, 2014). Οι Mayer & Salovey (1997) υποστηρίζουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από τέσσερις διαστάσεις. Πρώτη διάσταση είναι η αξιολόγηση και η έκφραση του συναισθήματος καθαυτό, που ασχολείται με την ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει, να αντιλαμβάνεται και να εκφράσει τα συναισθήματά του με ακρίβεια. Δεύτερη διάσταση είναι η εκτίμηση και η αναγνώριση συναισθημάτων σε άλλους, δηλαδή αναφέρεται στην ικανότητα ενός ατόμου να αντιληφθεί και να κατανοήσει τα συναισθήματα των ανθρώπων γύρω από το άτομό του. Τρίτη διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι η ρύθμιση του συναισθήματος καθαυτό που αναφέρεται στην ικανότητα ενός ατόμου να ελέγχει και να διαχειρίζεται τα συναισθήματα του. Τέταρτη διάσταση είναι η χρήση των συναισθημάτων με σκοπό την διευκόλυνση της απόδοσης η οποία αφορά την ικανότητα ενός ατόμου να κάνει χρήση των συναισθημάτων με σκοπό την διευκόλυνση της προσωπικής απόδοσης (N. Rathi, 2014).

### *Συναισθηματική Ικανότητα στο χώρο εργασίας*

Μια άλλη προσέγγιση που μοιράζεται περισσότερο κοινά με τα μικτά μοντέλα, αλλά κινείται πέρα από την άκαμπτη διαμόρφωση της συναισθηματικής κατάστασης, τάσσεται υπέρ της διαφοροποίησης μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και συναισθηματικών ικανοτήτων (Goleman, 2001). Ο Goleman (1998) καταλήγει στο συμπέρασμα ότι τα κυριότερα χαρακτηριστικά διαφοροποίησης των επιτυχημένων από τα ανεπιτυχή στελέχη είναι οι υποκειμενικές ικανότητες που υποβόσκουν της συναισθηματικής κατάστασης, δηλαδή η έλλειψη της συναισθηματικής διαχείρισης και ελέγχου παρά των δυνατών γνωστικών ικανοτήτων που έχουν και της τεχνογνωσίας (Zeidner et al., 2004). Σύμφωνα με αυτήν την διατύπωση η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει χαρακτηριστικά όπως τα κίνητρα και πτυχές της εικόνας του ατόμου. Εν ολίγοις η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζει την προοπτική να μπορέσει κανείς να αποκτήσει δεξιότητες μαθαίνοντας ορισμένες συναισθηματικές αντιδράσεις.

Σε αντίθεση, οι συναισθηματικές ικανότητες με βάση την συναισθηματική νοημοσύνη έχουν ως αποτέλεσμα την εξαιρετική απόδοση στην εργασία. Η συναισθηματική νοημοσύνη ως συναισθηματική ικανότητα δεν εγγυάται ότι τα άτομα θα είναι έκδηλα αρμόδιων συμπεριφορών στον εργασιακό χώρο. Με άλλα λόγια, κανείς δεν μπορεί να εγγυηθεί ότι το άτομο που έχει εκτεθεί σε βασικές περιβαλλοντικές εμπειρίες, γνώσεις

και πρακτικές, μπορεί να αποκτήσει συγκεκριμένες συναισθηματικές ικανότητες όπως αυτοπεποίθηση, αντίληψη και πρωτοβουλία (Goleman, 2001).

Λαμβάνοντας υπόψη ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να καθορίσει το δυναμικό του ατόμου για την εκμάθηση πρακτικών εργασιών που σχετίζονται με συναισθηματικές και κοινωνικές δεξιότητες, το επίπεδο των συναισθηματικών ικανοτήτων εκδηλώνεται από το ίδιο το άτομο και θα γίνει αντιληπτό κατά πόσο πολύ έχει συνειδητοποιήσει αυτό το ενδεχόμενο. Η συναισθηματική ικανότητα είναι αυτή που βοηθά στην εκμάθηση των δεξιοτήτων που σχετίζονται με την εργασία και η οποία μεταφράζεται σε συναισθηματική νοημοσύνη στον τομέα των εργασιακών δυνατοτήτων (Zeidner et al., 2004).

## **2.1 Μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης**

Την παρούσα στιγμή τρία μοντέλα κυριαρχούν στο πεδίο της συναισθηματικής νοημοσύνης, τα οποία έχουν αναπτυχθεί από: α) Peter Salovey και Jack Mayer και περαιτέρω επεξεργασία σε συνεργασία με τον David Caruso, β) Daniel Goleman και 3) Reuven Bar-On. Ο καθένας από τους παραπάνω καθορίζει με διαφορετικά κριτήρια την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ακριβώς όπως ο ορισμός της γνωστικής νοημοσύνης είναι ένας κινούμενος στόχος για τον περασμένο αιώνα, έτσι και ο ορισμός της συναισθηματικής νοημοσύνης ποικίλλει, ανάλογα με το ποιος την ορίζει. Κάθε ορισμός έχει την δική του αξία και υπογραφή. Άλλωστε διαφορετικοί τρόποι σκέψης σχετικά με την συναισθηματική νοημοσύνη οδηγούν και σε διαφορετικές γραμμές έρευνας και πρακτικής, οι οποίοι προάγουν την μάθηση. Παρακάτω παρατίθενται οι ορισμοί από τα τρία μοντέλα που προαναφέρθηκαν (Dana Ackley, 2016) :

### **1. Σύμφωνα με τους P. Salovey και J. Mayer (1989- 1990)**

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα να αντιλαμβάνεται κανείς τα συναισθήματα, να τα προσεγγίζει και να τα δημιουργεί, έτσι ώστε να βοηθούν τη σκέψη με απώτερο σκοπό την συναισθηματική γνώση και κατανόηση αλλά και συναισθηματική και πνευματική ανάπτυξη.

### **2. Όπως συνοψίζεται από τον Wolff (2005) το μοντέλο Goleman υποστηρίζει ότι:**

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα αναγνώρισης των ατομικών μας συναισθημάτων και εκείνα των άλλων, η δύναμη της παρακίνησης για την προσωπική

μας εξέλιξη και η αποτελεσματική διαχείριση των δικών μας συναισθημάτων άλλα και των άλλων γύρω μας. Η συναισθηματική ικανότητα βασίζεται στην συναισθηματική νοημοσύνη και συμβάλλει στην καλύτερη απόδοση στον εργασιακό χώρο.

3. Ο Bar-On (1997) θεωρεί ότι:

Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί μια σειρά από μη γνωστικές ικανότητες και δεξιότητες που επηρεάζουν την ικανότητα ενός ατόμου να επιτύχει, βγάζοντάς τα πέρα με περιβαλλοντικές απαιτήσεις και πιέσεις.

Σύμφωνα με τις θεωρίες στο αντικείμενο της συναισθηματικής νοημοσύνης, αυτό που προκύπτει είναι ότι η ουσία της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι η ενσωμάτωση των συναισθημάτων και της γνωστικής λειτουργίας, η οποία επηρεάζει την απόδοση. Όμως η λογική χωρίς το συναίσθημα δεν έχει νόημα, καθώς το νόημα προκύπτει από όσα πράγματα έχουν ουσία. Εξ' ορισμού ο,τι έχει ουσία βασίζεται στο συναίσθημα (Dana Ackley, 2016). Το ερώτημα όμως που προκύπτει σχετικά με την ενσωμάτωση των συναισθημάτων και της λογικής είναι πως θα μπορούσε κάποιος να γίνει καλός και να μπορέσει να επιτύχει αυτόν το ιδανικό συνδυασμό.

Οι Salovey και Mayer (1989- 1990) υποστηρίζουν ότι η ικανότητα να σχετιστεί κανείς με τις δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης, προκύπτει από μια εγγενή μορφή νοημοσύνης. Πιο συγκεκριμένα υποστηρίζουν ότι όπως ακριβώς ο δείκτης νοημοσύνης προβλέπει την ικανότητα ενός ατόμου να μάθει ένα γνωστικό αντικείμενο, έτσι η συναισθηματική νοημοσύνη προβλέπει την δυνατότητα κάποιου να αποκτήσει συναισθηματικές δεξιότητες, γι' αυτό το λόγο το μοντέλο τους αναφέρεται ως μοντέλο ικανότητας. Από την άλλη πλευρά ο Goleman (1995) και Bar-On (1997) υποστηρίζουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα σύνολο δεξιοτήτων που είναι επίκτητο. Κατά τη διαδικασία διερεύνησης της βιβλιογραφίας τα μοντέλα τους αναφέρονται ως μοντέλα χαρακτηριστικών.

Κάθε θέση έχει αξία, εντοπίζοντας τα βασικά στοιχεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη, αλλά ίσως καμία θέση δεν είναι απόλυτα διευκρινιστική. Είναι σημαντικό να γνωρίζουμε τι φιλοδοξεί το κάθε μοντέλο, διότι θα μας δώσει μια ιδέα σχετικά με τις παραμέτρους που θα πρέπει να ληφθούν όταν επρόκειτο να γίνει μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης χρησιμοποιώντας το εργαλείο αξιολόγησης του κάθε μοντέλου (Dana Ackley, 2016).

## 2.2 Διερεύνηση των μοντέλων

### *Bar-On (EQ-i)*

Το μοντέλο Bar-On παρέχει τη θεωρητική βάση για το EQ-i (Emotional Quotient Inventory), η οποία αναπτύχθηκε αρχικά για την αξιολόγηση διάφορων πτυχών αυτής της δομής καθώς και για να εξετάσει τη σύλληψη αυτής της ιδέας. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο η συναισθηματική- κοινωνική νοημοσύνη είναι μια ποικιλία συσχετισμένων συναισθημάτων και κοινωνικών ικανοτήτων, δεξιοτήτων και παραγόντων που καθορίζουν το πόσο αποτελεσματικά μπορεί κανείς να κατανοήσει και να εκφράσει τον εαυτό του, να κατανοήσει άλλους και να συσχετιστεί με αυτούς και να έρθει αντιμέτωπος με τις καθημερινές απαιτήσεις (Bar-On, 2006).

Το μοντέλο αυτό περιλαμβάνει πέντε βασικούς άξονες, οι οποίοι αποτελούνται αντίστοιχα από κάποια κριτήρια. Πιο συγκεκριμένα αναλύονται ως εξής: α) την ικανότητα αναγνώρισης, κατανόησης και έκφρασης ατομικών συναισθημάτων (Self-awareness & Self-expression), β) την ικανότητα να κατανοήσει κανείς πως νιώθουν οι γύρω του και τα άτομα που σχετίζονται μαζί του (Social awareness & Interpersonal relationship), γ) την ικανότητα διαχείρισης και ελέγχου των συναισθημάτων (Emotional management & regulation), δ) την ικανότητα διαχείρισης των αλλαγών, προσαρμοστικότητας και επίλυσης προβλημάτων προσωπικής και διαπροσωπικής φύσης (Change management) και ε) την ικανότητα παραγωγής θετικών επιδράσεων και αυτό- παρακίνηση (Self-motivation).

Τα κριτήρια αντίστοιχα των πέντε βασικών παραγόντων είναι: α) αυτοεκτίμηση, συναισθηματική αυτογνωσία, αυτοπεποίθηση, ανεξαρτησία, αυτοπραγμάτωση, β) ενσυναίσθηση, αίσθημα κοινωνικής ευθύνης, διαπροσωπικές σχέσεις, γ) ανεκτικότητα του στρες, έλεγχος της παρορμητικότητας, δ) αντικειμενική αξιολόγηση των καταστάσεων, προσαρμοστικότητα, επίλυση προβλημάτων και ε) αισιοδοξία, ευτυχία, δηλαδή πόσο ικανοποιημένος νιώθει κανείς με τον εαυτό του και γενικά με τη ζωή του σε γενικότερα πλαίσια (Bar-On, 2006). Για να κατανοήσει κανείς καλύτερα το μοντέλο της συναισθηματικής-κοινωνικής νοημοσύνης (ESI) του Bar-On, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να δοθεί πρώτα η περιγραφή του τεστ (EQ-i) το οποίο έχει διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη αυτού του μοντέλου. Το EQ-i είναι ένα μέσο αυτό-αξιολόγησης της ευφυούς συμπεριφοράς σε συναισθηματικό και κοινωνικό επίπεδο που παρέχει μια εκτίμηση της συναισθηματικής και κοινωνικής νοημοσύνης. Το EQ-i ήταν

το πρώτο εργαλείο μέτρηση αυτού του είδους. Εν συντομία το EQ-i περιέχει 133 στοιχεία, τα οποία είναι σε μορφή μικρών προτάσεων και χρησιμοποιείται κλίμακα απαντήσεων πέντε σημείων πχ. Πολύ σπάνια - δεν αληθεύει για μένα αυτό, πολύ συχνά - αληθεύει για μένα. Ενδείκνυται για ηλικίες 17 και άνω με μέση διάρκεια 40 λεπτών.

Τα αποτελέσματα υπολογίζονται αυτόματα μέσω του ηλεκτρονικού υπολογιστή. Όσο υψηλότερες βαθμολογίες τόσο πιο θετική η πρόβλεψη για αποτελεσματική λειτουργικότητα σε καθημερινές απαιτήσεις και προκλήσεις, Αντίθετα οι χαμηλές επιδόσεις προμηνύουν μια ανικανότητα αποτελεσματικότητας και πιθανή ύπαρξη συναισθηματικών, κοινωνικών και άλλων προβλημάτων σε θέματα συμπεριφοράς. Το EQ-i έχει έναν ενσωματωμένο διορθωτικό συντελεστή που αυτόματα ρυθμίζει τη βαθμολογία της κλίμακας με βάση τους δυο δείκτες εγκυρότητας του εργαλείου, την θετική και αρνητική εντύπωση. Αυτό είναι σημαντικό χαρακτηριστικό της αυτό-αξιολόγησης μέτρησης με σκοπό τη μείωση δυνητικών στρεβλώσεων αυξάνοντας έτσι την ακρίβεια των αποτελεσμάτων (Bar-On, 2006). Το EQ-i έχει μεταφραστεί έως τώρα σε περισσότερες από 30 γλώσσες και τα δεδομένα έχουν συλλεχθεί με πολυάριθμες ρυθμίσεις σε όλο τον κόσμο. Οι παλαιότερες εκδόσεις του EQ-i είχαν ολοκληρωθεί από ένα σύνολο 3.000 ατόμων σε έξι χώρες (Γερμανία, Αργεντινή, Ινδία, Ισραήλ, Νιγηρία και Ν. Αφρική). Η πρώτη μετάφραση έγινε από τα αγγλικά στα ισπανικά για να επιτρέψει την εκτεταμένη συλλογή δεδομένων στην Αργεντινή και έπειτα ακολούθησε συλλογή δεδομένων και από άλλες χώρες. Εκτός από την παροχή διαπολιτισμικών δεδομένων, αυτή η πιλοτική εφαρμογή του EQ-i ήταν σημαντική για την επιλογή των στοιχείων και των τροποποιήσεων, για την συνεχόμενη ανάπτυξη της κλίμακας την επαλήθευση και την εγκαθίδρυση της τελικής μορφής απόκρισης.

Τέλος, έχουν γίνει πολλές μελέτες και έρευνες για την συσχέτιση του Bar-On μοντέλου και της υγείας (Krivoy et al., 2000), τη συσχέτιση του συγκεκριμένου μοντέλου με την ψυχική υγεία (Bar-On, 1997), αντίστοιχα με την σχολική απόδοση (Bar-On, 1997b, Parker et al., 2004, Swart, 1996), τη σχέση με την κοινωνική αλληλεπίδραση (Bar-On, 1988, 1997b, 2000), την απόδοση στο εργασιακό περιβάλλον (Bar-On 1997b, 2004, Bar-On et al., 2005, Ruderman & Bar-On, 2003), την αυτό-πραγμάτωση (Bar-On, 1988) και τέλος τη συσχέτιση με την υποκειμενική ευημερία (Bar-On, 2005). Αποδεικνύοντας ότι το Bar-On μοντέλο της συναισθηματικής και κοινωνικής νοημοσύνης επιδρά σημαντικά στις διάφορες πτυχές της ανθρώπινης απόδοσης είναι απόλυτα λογικό να αναρωτιέται κανείς αν η συναισθηματική και κοινωνική ευφυή συμπεριφορά μπορεί να ενισχυθεί προκειμένου να βελτιώσει κανείς

τις επιδόσεις του καθώς και στο τομέα της αυτό-πραγμάτωσης και της προσωπικής ευημερίας.

Τα ευρήματα από μελέτες που προηγήθηκαν έδειξαν ότι η συναισθηματική και κοινωνική ευφυή συμπεριφορά μπορεί να ενισχυθεί στο σχολείο, στο χώρο εργασίας. Συνοψίζοντας, ένα μοντέλο συναισθηματικής και κοινωνικής νοημοσύνης, ανεξάρτητα από το πόσο έγκυρο, ισχυρό και εφικτό θα μπορούσε να είναι, περιγράφει σε περιορισμένο βαθμό την συναισθηματική και κοινωνική ευφυή συμπεριφορά ενός ατόμου. Για την παροχή μιας πιο ολοκληρωμένης και περιεκτικής περιγραφής της ικανότητας αυτών των ειδών συμπεριφοράς, θα πρέπει να εξεταστεί το ενδεχόμενο επέκτασης του μοντέλου και ενσωμάτωση καλύτερων εννοιολογικών και ψυχομετρικών πτυχών στο ήδη υπάρχον μοντέλο (ESI) (Bar-On, 2006).

### *Μοντέλο ικανότητας της συναισθηματικής νοημοσύνης*

Στο μοντέλο των P. Salovey, J.D Mayer και D. Caruso υπάρχει η δυνατότητα να αναπτυχθεί η πιο νέα έκδοση του, δηλαδή μια επανεξέταση πάνω στις θεωρητικές πτυχές του μοντέλου ικανότητας της συναισθηματικής νοημοσύνης με σκοπό να ενισχύσει τη χρησιμότητα του και να εξεταστούν οι επιδράσεις του. Αρχικά εξετάζοντας ένα σύνολο αρχών που καθοδηγούν τη σκέψη μας σχετικά με την συναισθηματική νοημοσύνη και μετέπειτα θα αναθεωρηθεί το μοντέλο των τεσσάρων τμημάτων ελαφρώς. Στόχος αυτής της αναθεώρησης είναι να εγκαθιδρυθεί η συναισθηματική νοημοσύνη μέσα από ένα πιο ευρύ φάσμα της ευφυΐας, λαμβάνοντας υπόψη τη διάκριση της συναισθηματικής νοημοσύνης από την προσωπική και κοινωνική νοημοσύνη με παραδείγματα που αιτιολογούν τις διαφορές μεταξύ τους (J.D Mayer et al., 2016). Οι αρχές αυτές έχουν ως εξής:

1) Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια διανοητική ικανότητα

Σύμφωνα με τους περισσότερους ψυχολόγους ευφυΐα θεωρείται η ικανότητα να πραγματοποιήσει κανείς έναν θεωρητικό συλλογισμό, δηλαδή να κατανοήσει έννοιες, να αντιληφθεί ομοιότητες και διαφορές, να διαμορφώσει γενικεύσεις και να μπορεί να καταλάβει πότε αυτές οι γενικεύσεις δεν είναι κατάλληλες λόγω περιεχομένου (Carroll, 1993). Επίσης η νοημοσύνη μπορεί να θεωρηθεί ένα σύστημα νοητικών ικανοτήτων. Όσον αφορά το πώς οι άνθρωποι εξηγούν τα συναισθήματα, υπάρχουν κριτήρια κατά τα οποία ορίζονται οι συναισθηματικά ευφυείς άνθρωποι: α) κατά πόσο αντιλαμβάνονται τα συναισθήματα με ακρίβεια, β) χρησιμοποιούν τα συναισθήματα για

να διευκολύνουν τις σκέψεις τους, γ) κατανοούν τα συναισθήματα και τις σημασίες τους και δ) είναι σε θέση να διαχειριστούν τόσο τα δικά τους όσο κατά συναισθήματα των γύρω (Mayer & Salovey, 1997).

## 2) Η συναισθηματική νοημοσύνη μετριέται καλύτερα ως ικανότητα

Η βάση της σκέψης ότι η νοημοσύνη είναι καλύτερο να μετρηθεί ως ικανότητα προκύπτει θέτοντας υποθετικά προβλήματα κατά τα οποία οι άνθρωποι καλούνται να λύσουν και έπειτα εξετάζονται σύμφωνα με τα πρότυπα των σωστών απαντήσεων, οι οποίες σωστές ερωτήσεις προσδιορίζονται από τις αρχές στον τομέα της επίλυσης προβλημάτων. Οι καλύτερες απαντήσεις σε κάθε ερώτηση θα αναγνωριστούν από τη σύγκληση μιας ομάδας εμπειρογνομόνων. Οι άνθρωποι δεν μπορούν να εκτιμήσουν τα δικά τους επίπεδα νοημοσύνης είτε πρόκειται για τη συναισθηματική είτε για τη νοημοσύνη γενικότερα, επειδή οι άνθρωποι δεν έχουν επάρκεια γνώσεων ως προς το τι είναι καλό στο τομέα της επίλυσης προβλημάτων και εκτιμούν τις ικανότητες τους με άλλα κριτήρια (J.D Mayer et al., 2016).

## 3) Η ευφυής επίλυση προβλημάτων δεν είναι σε άποψη αναλογία με την με την ευφυή συμπεριφορά

Είναι γνωστό πως υπάρχει μια σημαντική διάκριση μεταξύ νοημοσύνης και συμπεριφοράς. Η συμπεριφορά ενός ατόμου είναι μια έκφραση της προσωπικότητας του ατόμου σε ένα δεδομένο κοινωνικό πλαίσιο. Η προσωπικότητα του κάθε ατόμου περιλαμβάνει κίνητρα, συναισθήματα, κοινωνικά στυλ, την αυτογνωσία, τον αυτοέλεγχο, γενικά όλο το σύνολο που συμβάλλει στις συνέπειες της συμπεριφοράς, εκτός από την νοημοσύνη. Ως παράδειγμα αναφέρεται το μοντέλο προσωπικότητας Big Five κατά το οποίο η εξωστρέφεια, η τερπνότητα και η ευσυνειδησία συσχετίζονται κοντά στο μηδέν με τη γενική νοημοσύνη. Ομοίως ένα άτομο μπορεί να διαθέτει υψηλή αναλυτική νοημοσύνη, αλλά χωρίς να το εξελίξει με αποτέλεσμα να απεικονίζεται ένα φάσμα μεταξύ ικανότητας και επίτευξης.

Τα τεστ νοημοσύνης τείνουν να μετρούν το δυνατόν καλύτερα από την τυπική απόδοση της καθημερινής συμπεριφοράς. Πολλοί άνθρωποι με υψηλά επίπεδα νοημοσύνης δεν μπορούν να αναπτύξουν την ικανότητα τους, όταν θα ήταν χρήσιμο. Για τους λόγους αυτούς η πρόβλεψη της νοημοσύνης μέσα από μεμονωμένες περιπτώσεις «έξυπνων» συμπεριφορών είναι γεμάτη με επιλοκές και αδυναμία σε κάθε περίπτωση. Ταυτόχρονα, οι πιο συναισθηματικά ευφυείς άνθρωποι έχουν

αποτελέσματα που διαφέρουν σημαντικά από εκείνους που είναι λιγότερο συναισθηματικά ευφυείς (J.D Mayer et al., 2016).

4) Το κομμάτι της επίλυσης προβλημάτων συμμετέχει στο περιεχόμενο του τεστ και πρέπει να καθορίζεται ως προϋπόθεση για την μέτρηση των ανθρωπίνων νοητικών ικανοτήτων

Για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης, τα τεστ πρέπει να λαμβάνουν δείγματα από το κατάλληλο αντικείμενο του θέματος. Το περιεχόμενο του τεστ πρέπει να καλύπτει τη περιοχή της επίλυσης προβλημάτων. Ένα τεστ λεκτικής νοημοσύνης θα έπρεπε να δοκιμαστεί από ένα ευρύ φάσμα λεκτικών προβλημάτων προκειμένου να αξιολογηθεί η ικανότητα αυτού που συμμετέχει στο τεστ. Ως εκ τούτου οι προγραμματιστές θα πρέπει να καλύπτουν βασικούς τομείς της επίλυσης προβλημάτων που απαιτούνται όπως η κατανόηση, το λεξιλόγιο, η σύνταξη των προτάσεων και άλλες παρόμοιες ικανότητες.

Η προδιαγραφή του τομέα της επίλυσης προβλημάτων, το λεξιλόγιο, η σύνταξη και η λεκτική αιτιολόγηση ορίζουν την ευφυΐα και το εύρος της χρήσης της. Το περιεχόμενο των προδιαγραφών αυτών έχει σχεδιαστεί για να εξασφαλίσει ότι γίνονται οι δοκιμές των τεστ από μια εκπροσωπευτική ομάδα προβλημάτων. Μόλις το περιεχόμενο του τεστ εγκαθιδρυθεί τότε το τεστ μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την εύρεση ενός ατόμου με νοητικές ικανότητες. Οι ικανότητες επίλυσης προβλημάτων των ανθρώπων αντικατοπτρίζονται από τη συσχέτιση της δομής των απαντήσεων και τα κάνουν σημεία ελέγχου. Οι ικανότητες αποκαλύπτονται όταν τα σκορ μιας ομάδας που συμμετέχει στο τεστ, ανεβαίνουν και πέφτουν μαζί στο δείγμα ατόμων. Σημειώνεται σε αυτό το σημείο ότι οι νοητικές ικανότητες που μετριοούνται από ένα τεστ είναι ανεξάρτητες σε κάποιο βαθμό από τη φύση των προβλημάτων που πρέπει να επιλυθούν.

5) Το ισχύον τεστ έχει σαφώς καθορισμένο αντικείμενο που αποσπά τις κατάλληλες νοητικές ικανότητες

Οι άνθρωποι επιδεικνύουν τις συλλογιστικές τους ικανότητες, όπως στην επίλυση των προβλημάτων μέσα σε ένα συγκεκριμένο θεματικό τομέα. Ως εκ τούτου, το κύρος ενός τεστ τόσο στο περιεχόμενο όσο και στα δείγματα που συλλέγει και τις ανθρώπινες νοητικές ικανότητες που προκαλεί. Από αυτήν την άποψη οι βαθμολογίες του τεστ αντιπροσωπεύουν μια αλληλεπίδραση μεταξύ των νοητικών ικανοτήτων και του τρόπου που τρόπου επιλογής της επίλυσης των προβλημάτων. Αν το περιεχόμενο του τεστ



διευκρινίζεται φτωχά, τα στοιχεία του συγκεκριμένου τομέα θα παραποιηθούν, καθώς και κάθε ελπίδα για την έρευνα λόγω της ασάφειας με αποτέλεσμα να μην μπορεί να κατανοηθεί η νοητική ικανότητα. Αν οι τομείς της επίλυσης προβλημάτων συμπίπτουν με πάρα πολλούς άλλους τομείς, τότε μπορεί να προκύψουν περιττοί παράγοντες. Εάν το περιεχόμενο του τεστ είναι αρκετά ευρύ, μικτά σύνολα παραγόντων ικανοτήτων μπορεί να προκύψουν και αν το περιεχόμενο είναι περιορισμένο, μπορεί να αποτύχει να απεικονίσει βασικές νοητικές ικανότητες (J.D Mayer et al., 2016).

6) Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ευρεία έννοια της νοημοσύνης

Η συναισθηματική νοημοσύνη θεωρείται μια ευρεία μορφή νοημοσύνης, διότι η έννοια της ευρείας ευφυΐας προκύπτει από μια ιεραρχική θέση της νοημοσύνης που συχνά αναφέρεται ως το «Μοντέλο τριών στρωμάτων» (McGrew, 2009). Σε αυτό το μοντέλο η γενική νοημοσύνη κατοικεί στην κορυφή της ιεραρχίας και διαιρείται στο δεύτερο στρώμα σε μια σειρά από οκτώ έως δεκαπέντε ευρείας μορφής ευφυΐας. Το μοντέλο βασίζεται σε αναλυτικό παράγοντα που εξερευνά το κατά πόσο οι νοητικές ικανότητες σχετίζονται η μια με την άλλη. Τέτοιες αναλύσεις υποδηλώνουν ότι η ανθρώπινη σκέψη μπορεί να χωριστεί σε τομείς όπως ο τρεχούμενος συλλογισμός, η κατανόηση, η γνώση, την οπτική επεξεργασία, τη μνήμη (μακροπρόθεσμη αποθήκευση, ανάκτηση και ταχύτητα ανάκτησης). Το μοντέλο των τριών στρωμάτων περιλαμβάνει επίσης στο χαμηλότερο επίπεδο πιο συγκεκριμένες νοητικές ικανότητες λ.χ η ευρεία νοημοσύνη «κατανόησης-γνώσης» θα περιλαμβάνει τη συγκεκριμένη δυνατότητα κατανόησης του λεξιλογίου και των γενικών γνώσεων του κόσμου (J.D Mayer et al., 2016).

7) Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μέλος της κατηγορίας της ευρείας νοημοσύνης στην επεξεργασία σημαντικών πληροφοριών

Σε γενικές γραμμές η ευρεία ευφυΐα, ιδιαίτερα από εκείνων που ορίζεται από το αντικείμενο τους, χωρίζονται σε δυο σύνολα, στα θερμά και στα ψυχρά. Στο ψυχρό σύνολο της ευφυΐας ανήκουν όσοι ασχολούνται σχετικά με την απρόσωπη γνώση όπως η οπτική-χωρική νοημοσύνη, η λεκτική και οι ικανότητες στα μαθηματικά. Από την άλλη πλευρά το θερμό σύνολο ευφυΐας ασχολείται με θέματα που μπορούν να χαλαρώσουν μέσω αυτών ή με θέματα με την ακριβώς αντίθετη κατάληξη. Οι άνθρωποι χρησιμοποιούν το θερμό σύνολο ευφυΐας για να διαχειριστούν αυτό που μετράει περισσότερο γι' αυτούς όπως τις έννοιες της κοινωνικής αποδοχής, την ταυτότητα και

την συναισθηματική ευεξία. Οι άνθρωποι σκεπτόμενοι των συναισθημάτων, της προσωπικότητας και των κοινωνικών ομάδων, μπορούν να αξιολογήσουν καλύτερα την αντιμετώπιση. Το μοντέλο της ικανότητας της συναισθηματικής νοημοσύνης προβλέπει τις συνέπειες των ατομικών πράξεων των ανθρώπων και την συμπεριφορά από τα άτομα γύρω τους (J.D Mayer et al., 2016).

## **MSCEIT**

Το συγκεκριμένο τεστ νοημοσύνης των J.D Mayer, P. Salovey και D. Caruso βασίζεται σε τέσσερα τμήματα: 1) Η αντίληψη των συναισθημάτων, δηλαδή η ικανότητα αντίληψης των συναισθημάτων στο ίδιο το άτομο και στους άλλους καθώς και σε αντικείμενα, τέχνη, ιστορίες, μουσική κ.α, 2) η διευκόλυνση της σκέψης, δηλαδή η ικανότητα να μπορεί κανείς να παράγει συναισθήματα, να τα χρησιμοποιεί, να νιώθει συγκινήσεις όπως είναι απαραίτητο για να επικοινωνήσει τα συναισθήματά του με άλλες γνωστικές διαδικασίες, 3) Κατανόηση των συναισθημάτων όπως και ικανότητα κατανόησης των συναισθηματικών πληροφοριών με σκοπό να καταλάβει κανείς πως συνδυάζονται τα συναισθήματα και πως μπορούν να επιφέρουν πρόοδο μέσω της κατανόησης των συναισθηματικών εννοιών και τέλος 4) η διαχείριση συναισθημάτων αναφέρεται στην ικανότητα κάποιου ατόμου πώς να είναι ανοιχτός στα συναισθήματα και να μπορεί τα διαχειρίζεται τόσο τα δικά του όσο και των άλλων, έτσι ώστε να προωθείται η προσωπική κατανόηση και ανάπτυξη (Paul Ambroce et al., 2009).

### *Goleman's model*

Η ικανότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να είναι ατομικό χαρακτηριστικό ή συνδυασμός χαρακτηριστικών, η οποία μετριέται με αξιοπιστία και έχει τη δυνατότητα να διακρίνει καλύτερα την αποτελεσματική και μη αποτελεσματική απόδοση του καθενός από τον μέσο όρο παραγωγικότητας σε στατιστικά επίπεδα. Το μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης του Daniel Goleman προσδιορίζεται από τέσσερις άξονες της συναισθηματικής νοημοσύνης και τα κριτήρια ικανοτήτων τα οποία καθορίζονται ως εξής (Ira Blank, 2008):

1) Αυτογνωσία (Self-awareness)

- Συναισθηματική αυτογνωσία: η ικανότητα να μπορεί κανείς να αντιληφθεί και να κατανοήσει τα συναισθήματά του όπως επίσης να αναγνωρίσει τον αντίκτυπο των συναισθημάτων του στο χώρο εργασίας.
- Αυτό-αξιολόγηση: είναι η ρεαλιστική αξιολόγηση των δυνατών σημείων ενός ατόμου και αντίστοιχα των περιορισμένων.
- Αυτοπεποίθηση: η δυνατή και θετική αίσθηση της αυτό-εκτίμησης (D.Goleman, 2000).

## 2) Συναισθηματική διαχείριση (Self-management)

- Αυτό-έλεγχος: η ικανότητα ελέγχου παρορμητικών συναισθημάτων.
- Αξιοπιστία: σταθερή έκθεση ειλικρίνειας και ακεραιότητας.
- Συνειδητοποίηση: η ικανότητα αυτό-διαχείρισης των ευθυνών.
- Προσαρμοστικότητα: η δεξιότητα της προσαρμογής όταν οι καταστάσεις αλλάζουν και η νίκη των εμποδίων.
- Προσανατολισμός στόχου: η συνεχής πορεία προς πρότυπα αριστείας.
- Πρωτοβουλία: η προθυμία να αρπάζει κανείς τις ευκαιρίες (D.Goleman, 2000).

## 3) Κοινωνική συνειδητοποίηση (Social-awareness)

- Ενσυναίσθηση: δεξιότητα ως προς την οποία το άτομο εντοπίζει τα συναισθήματα των γύρω του, κατανοεί την ικανότητα αντίληψης των άλλων και παίρνει ενεργό ρόλο στους προβληματισμούς που τίθενται.
- Οργανωτική συνειδητοποίηση: η ικανότητα να αντιλαμβάνεται το άτομο τα τρέχοντα ζητήματα, να παίρνει αποφάσεις συνεργασίας και να καθοδηγεί με βάση την πολιτική.
- Προσανατολισμός εξυπηρέτησης: η ικανότητα να αντιλαμβάνεται και να γνωρίζει τις ανάγκες των πελατών (D.Goleman, 2000).

## 4) Κοινωνικές δεξιότητες (Social skill-Relationship management)

- Διορατική ηγεσία: η ικανότητα ενός ατόμου να πάρει τον έλεγχο και να εμπνεύσει τους υπόλοιπους με το όραμά του.
- Επιρροή: η ικανότητα να κατέχει το άτομο τεχνικές πειστικότητας.
- Εξέλιξη: η τάση του ατόμου να υποστηρίζει τις ικανότητες των άλλων και να τους ανατροφοδοτεί με κατευθύνσεις.

- **Επικοινωνία:** δεξιότητα του ατόμου στο να ακούει και να στέλνει καθαρά μηνύματα στους άλλους.
- **Καταλυτική αλλαγή:** η ικανότητα του να εισάγει το άτομο νέες ιδέες και να κατευθύνει τους υπόλοιπους προς νέες κατευθύνσεις.
- **Διαχείριση συγκρούσεων:** η ικανότητα ενός ατόμου να εξομαλύνει τις διαφορές και να συνθέτει λύσεις.
- **Ανάπτυξη δεσμών:** η ικανότητα να καλλιεργεί και να διατηρεί τις σχέσεις.
- **Συνεργασία:** η ικανότητα να προωθεί τη συνεργασία και το δέσιμο της ομάδας (D.Goleman, 2000).

### **3. Η επίδραση της νοητικής και συναισθηματικής νοημοσύνης στον εργασιακό τομέα**

Στις αρχές του 21<sup>ου</sup> αιώνα ο ορισμός της επιτυχίας στον εργασιακό τομέα άρχισε να αλλάζει. Στα πλαίσια του περιεχομένου της υψηλής απόδοσης, ο νέος ορισμός δεν περιλαμβάνει μόνο την τεχνική-αναλυτική ικανότητα ή το εκπαιδευτικό υπόβαθρο και την εμπειρία, αλλά εξίσου την ικανότητα της αυτό-διαχείρισης και της διαχείρισης των διαπροσωπικών σχέσεων. Με άλλα λόγια, μια νέα τάση ορίζει ότι οι συναισθηματικές ικανότητες των ανθρώπων που εργάζονται αποσπούν μεγαλύτερη σημασία. Η τεχνική, εννοιολογική και αναλυτική νοημοσύνη περιλαμβάνονται στο τμήμα της νοητικής νοημοσύνης (IQ) και επηρεάζει σε πολύ μικρό βαθμό το μέτρο της προσωπικής επιτυχίας. Οι υποψήφιοι προς εργασία με πανομοιότυπες δεξιότητες στα ίδια επίπεδα της νοητικής νοημοσύνης θεωρητικά θα προσληφθούν κατά τη διαδικασία της επιλογής, ωστόσο δείχνουν διαφορετικά επίπεδα στον τομέα των προσωπικών επιτυχιών και στην επαγγελματική εξέλιξη των οργανισμών κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους. Συνεπάγεται ότι ο δείκτης της νοητικής νοημοσύνης φαίνεται να είναι απαραίτητη ικανότητα για την είσοδο ενός ατόμου σε κάποιον οργανισμό, αλλά από μόνη της δεν μπορεί να κάνει κάποιον καλύτερο σε ότι αφορά τις επιδόσεις.

Άρα λοιπόν υπάρχει και ένας άλλος παράγοντας διαφορετικός από την νοητική νοημοσύνη που συμβάλλει στην εξαιρετική απόδοση και δεν είναι άλλος από την συναισθηματική νοημοσύνη (M.D Aydin et al., 2006). Στις αρχές της δεκαετίας του '70 και του '80 έρευνες έδειξαν ότι οι τεχνικές και γνωστικές ικανότητες δεν αντιπροσωπεύουν αποκλειστικά ολόκληρη την εικόνα. Σήμερα πολλοί συγγραφείς υποστηρίζουν ότι περισσότερο από το 75 τοις εκατό των ιδιαίτερων στοιχείων που συμβάλλουν στην προσωπική επιτυχία είναι συναισθηματικές ικανότητες. Περαιτέρω τα στοιχεία δείχνουν ολοένα και περισσότερο ότι οι ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης διαδραματίζουν σημαντικότερο ρόλο στα υψηλότερα επίπεδα της οργανωτικής ιεραρχίας. Για εκείνους που βρίσκονται σε ηγετικές θέσεις, οι δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης αντιπροσωπεύουν κοντά το 90 τοις εκατό ως προς αυτό που διακρίνει τους εξαιρετικούς ηγέτες. Υπάρχουν πολλές μελέτες που υποστηρίζουν αυτά τα δεδομένα, όπως για παράδειγμα μια μελέτη των πτυχιούχων στους τομείς της νομικής, της ιατρικής, της διδασκαλίας και των επιχειρήσεων του πανεπιστημίου Χάρβαρντ κατά την οποία δεν βρέθηκε καμία συσχέτιση μεταξύ των

αποτελεσμάτων των εξετάσεων κατά τη εισαγωγή τους, με την καριέρα και τις επιτυχίες που προέκυψαν στο μέλλον (M.D Aydın et al., 2006).

Παρομοίως μελέτες για τους μηχανικούς έδειξαν ότι η αυτοπεποίθηση, η προσαρμοστικότητα, η ικανότητα να συνεργάζονται ως ένα μέρος της ομάδας, η ικανότητα να επηρεάσουν και να πείσουν τους άλλους καθώς και η εσωτερική πειθαρχία με σκοπό την επίτευξη των στόχων είναι τα κύρια στοιχεία που διαφοροποιούν τις κοινές από τις αξιοσημείωτες επιτυχίες (M.D Aydın et al., 2006). Ο δείκτης της νοητικής νοημοσύνης δεν είναι αυτός που παράγει ένα εξαιρετικό αποτέλεσμα απόδοσης από τότε που όλοι οι επαγγελματίες έχουν παρόμοιες τεχνικές γνώσεις, όμως στοιχεία όπως αυτοπεποίθηση, προσαρμοστικότητα, ομαδικό πνεύμα, επιμονή στην αυτό-εξέλιξη κερδίζουν σημαντικά την εκτίμηση της αξιοσημείωτης προσωπικής επιτυχίας, η οποία δεν έχει σχέση με την νοητική νοημοσύνη (M.D Aydın et al., 2006).

Τα σύγχρονα εκπαιδευτικά ιδρύματα, τα οποία υποτίθεται ότι παρέχουν ένα ειδικευμένο εργατικό δυναμικό απέχουν πολύ από τις προσδοκίες των σημερινών εργασιακών χώρων. Η κοινωνική δομή από μόνη της έχει πληγεί σκληρά από τα γεγονότα βίας, την κατάχρηση ναρκωτικών, τις ανεπιθύμητες εγκυμοσύνες, την αποξένωση και άλλων εγκληματικών τάσεων. Τα περιστατικά αυτά αντικατοπτρίζουν την ανεπάρκεια των εκπαιδευτικών συστημάτων που έχουν ως στόχο μόνο τις τεχνικές ικανότητες της νέας γενιάς. Στοιχεία από μελέτες των ΗΠΑ έδειξαν ότι ο πληθυσμός των παιδιών κατά την εκπαιδευτική τους θητεία ολοένα γίνεται πιο μοναχικός και καταθλιπτικός, πιο θυμωμένος και ατίθασος, πιο νευρικός και επιρρεπής στη θλίψη. Επισημαίνεται μια γενική μείωση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην κοινωνία, κάτι το οποίο θα οδηγήσει σε προβληματικό εργατικό δυναμικό μελλοντικά (M.D Aydın et al., 2006). Ένας αυξανόμενος αριθμός στελεχών στις ΗΠΑ παρατήρησε ότι η έλλειψη επικοινωνίας είναι το πιο σημαντικό πρόβλημα στους οργανισμούς και το μέλλον του ανθρωπίνου δυναμικού θα συμβάλλει κατά πάσα πιθανότητα περισσότερο στο πρόβλημα αυτό με το να κουβαλούν τα συναισθηματικά τους προβλήματα στους οργανισμούς. Υπάρχει όμως και άλλη ένδειξη που τονίζει τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον. Ενώ ο αριθμός των εργαζομένων κατόχων πτυχίων MBA συνεχώς αυξάνεται στις ΗΠΑ, τα προβλήματα ανθρώπινης φύσης συνεχίζουν να επιμένουν και όντως έγινε αντιληπτή η ανεπάρκεια των σημερινών πανεπιστημιακών συστημάτων, τα οποία εστιάζουν στις τεχνικές δεξιότητες.

Παρόμοια αποτελέσματα έχουν σημειωθεί από μελέτες που διεξήχθησαν στην Τουρκία. Για παράδειγμα, από την έρευνα του προσωπικού του πανεπιστημίου του Μαρμαρά το 1996, βρέθηκε ότι οι Τούρκοι βιομήχανοι, κατά την επιλογή των υποψηφίων μηχανικών, προτίμησαν να απασχολήσουν εκείνους που είχαν υψηλό επίπεδο της επικοινωνιακής δεξιότητας και καλή διαχείριση διαπροσωπικών σχέσεων, ενώ προτιμούνταν οι τεχνικές δεξιότητες να είναι σε χαμηλότερα επίπεδα. Αντίθετα όταν ερωτήθηκαν τα μέλη της ένωσης των μηχανικών για τις πιθανές προτιμήσεις των βιομηχάνων, εκείνοι εκτίμησαν ότι οι τεχνικές δεξιότητες θα ήταν ο πρώτος παράγοντας πρόσληψης. Το γεγονός αυτό ανέδειξε το χάσμα μεταξύ των προσδοκιών του πανεπιστημίου και της βιομηχανίας (M.D Aydin et al., 2006).

### **3.1 Αξιολόγηση μεθόδων προσλήψεων**

Η πρόσληψη των εργαζομένων έχει γίνει ολοένα και πιο σημαντική διαδικασία για τους μάνατζερ τα τελευταία έτη, καθώς ορισμένα επαγγέλματα αντιμετωπίζουν σοβαρές ελλείψεις, ενώ άλλοι βιώνουν τον πλεονασμό υπαλλήλων. Και οι δυο πλευρές του τομέα ανθρωπίνου δυναμικού έχουν κενά, τα οποία ασκούν μεγαλύτερη πίεση στην πρόσληψη προσωπικού με στόχο την κατάλληλη παροχή εργαζομένων στα ελλειπή τμήματα με τα απαιτούμενα σύνολα γνώσεων και δεξιοτήτων (M. Schnake, 2016). Έρευνα σχετικά με την πρόσληψη εργαζομένων έχει επικεντρωθεί σε μεθόδους προσλήψεων ή πηγές, επιπτώσεις προσλήψεων και ρεαλιστική προεπισκόπηση της εργασίας. Αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν διαφορετικές φάσεις κατά τη διαδικασία της πρόσληψης.

Ο Barber (1998) εντόπισε τρεις φάσεις της πρόσληψης: α) δημιουργία αιτούντων, β) διατήρηση της κατάστασης των υποψηφίων και γ) επιρροή ως προς την επιλογή εργασίας. Διαφορετικές δραστηριότητες προσλήψεων επηρεάζουν και διαφορετικές φάσεις της πρόσληψης. Για παράδειγμα η επιλογή των μεθόδων πρόσληψης (εκθέσεις εργασίας, αγγελίες στις εφημερίδες) συμβάλλει στο να επηρεάσουν τον αριθμό και τον τύπο των αιτούντων. Η παρακολούθηση και η επικοινωνία με τους αιτούντες επηρεάζουν τη διατήρηση της κατάστασης των υποψηφίων. Εντός της φάσης δημιουργίας αιτούντων προς πρόσληψη, μια από τις πιο σημαντικές αποφάσεις είναι η επιλογή μεθόδου πρόσληψης. Σύμφωνα με μια έρευνα που διενεργήθηκε το 1988 από την Υπηρεσία Εθνικών Υποθέσεων των ΗΠΑ (Bureau of National Affairs) διαπιστώθηκε ότι οι πιο κοινοί μέθοδοι πρόσληψης είναι οι αναρτήσεις αγγελιών σε

εφημερίδες, οι συστάσεις από εργαζόμενους, οι άμεσες αιτήσεις και οι προσλήψεις μέσω προγραμμάτων σε πανεπιστήμια (M. Schnake, 2016).

Αρκετές μελέτες έως σήμερα έχουν διαπιστώσει την αποτελεσματικότητα των διαφόρων μεθόδων πρόσληψης να ποικίλλουν μεταξύ των διαφόρων μέτρων που περιλαμβάνει τον κύκλο εργασιών, τις απουσίες, την εργασιακή απόδοση και την στάση των εργαζομένων. Κάποιοι μελετητές διαπίστωσαν ότι οι εργαζόμενοι που προσλαμβάνονται μέσω ανεπίσημων πηγών έχουν χαμηλότερο κύκλο εργασιών από εργαζομένους που προσλαμβάνονται από επίσημες πηγές όπως αγγελίες σε εφημερίδα ή γραφεία ευρέσεως εργασίας. Μάλιστα οι επαναπροσλήψεις, οι προσλήψεις ατόμων της τελευταίας στιγμής και προσλήψεις από συστάσεις εργαζομένων είχαν επίσης χαμηλότερο κύκλο εργασιών από ό, τι οι εργαζόμενοι που προσλήφθηκαν μέσω άλλων μεθόδων (M. Schnake, 2016).

Από την άλλη πλευρά, σύμφωνα με μια άλλη μελέτη βρέθηκε ότι η απόδοση των εργαζομένων που προσλήφθηκαν μέσω αγγελιών σε επιστημονικά περιοδικά και επαγγελματικών συνεδρίων ήταν υψηλότερη συγκριτικά με άτομα που προσλήφθηκαν μέσω προγραμμάτων στα κολέγια ή από αγγελίες σε εφημερίδα. Οι εργαζόμενοι που προσλήφθηκαν μέσω αγγελιών σε εφημερίδα βρέθηκε ότι είχαν μεγαλύτερο ποσοστό απουσιών, ενώ τα άτομα που προσλήφθηκαν μέσω πανεπιστημίων είχαν περισσότερο αρνητική στάση μέσα στο εργασιακό περιβάλλον σε σχέση με άλλα άτομα που προσλήφθηκαν μέσω άλλων πηγών. Για παράδειγμα μια άλλη έρευνα για τους κοινωνικούς λειτουργούς έδειξε ότι η εργασιακή απόδοση ήταν υψηλότερη μέσω της άμεσης πρόσληψης, όμως είχαν χαμηλότερο εθελοντικό κύκλο εργασιών σε σχέση με προσλήψεις που διενεργήθηκαν μέσω άλλων μεθόδων ( αγγελίες εφημερίδας, γραφεία ευρέσεως εργασίας) (M. Schnake, 2016).

Αντίστοιχα το ίδιο έδειξε και μια άλλη έρευνα στους υπαλλήλους τραπεζών σε σχέση με τις άμεσες προσλήψεις ως προς την υψηλή απόδοση. Οι παραπάνω μελέτες έδειξαν ότι οι ανεπίσημες μέθοδοι πρόσληψης είναι πιο αποτελεσματικές από τις επίσημες. Προσφέρονται δυο εξηγήσεις για την αποτελεσματικότητα των μεθόδων πρόσληψης. Η μια υπόθεση «των ρεαλιστικών πληροφοριών» δείχνει ότι τα άτομα που προσλαμβάνονται μέσω των πιο αποτελεσματικών μεθόδων μπορεί να έχουν αποκτήσει μεγαλύτερο πλήθος πληροφοριών, πιο ακριβείς πληροφορίες ή πιο ρεαλιστικές πληροφορίες. Για παράδειγμα οι συστάσεις των εργαζομένων πιθανόν να παρέχουν στους αιτούντες την πιο ακριβή και ρεαλιστική εικόνα της εργασίας και του εργοδότη.



Από την άλλη πλευρά, σύμφωνα με την δεύτερη υπόθεση «της ατομικής διαφορετικότητας», οι διαφορετικές μέθοδοι πρόσληψης μπορεί να προσελκύσει διαφορετικούς τύπους των αιτούντων. Το συμπέρασμα από αυτές τις δυο υποθέσεις είναι ότι με τις ανεπίσημες μεθόδους πρόσληψης είχαν ως αποτέλεσμα αιτούντες με περισσότερη εργασιακή εμπειρία και σπουδές κάτι που οδήγησε σε υψηλότερη απόδοση (M. Schnake, 2006).

### **3.2 Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στον τομέα των προσλήψεων διοικητικών θέσεων**

Η αποφυγή εσφαλμένων αποφάσεων στον τομέα των προσλήψεων εξακολουθεί να υφίσταται μια πρόκληση για το τμήμα των ανθρωπίνων πόρων. Η χρήση ενός προσαρμοσμένου πίνακα ως εργαλείο για συνεντεύξεις έχει σχεδιαστεί για να εξετάσει τον υποκειμενικό παράγοντα συμπεριφοράς που να ταιριάζει σε έναν υποψήφιο εργασίας διευθυντικού επιπέδου καθώς και για να αντιμετωπίσει την πρόκληση μιας λάθος απόφασης. Αυτό το εργαλείο βασίζεται στην ενσωμάτωση των ικανοτήτων που βασίζονται σε συνεντεύξεις, τη συμπεριφορά κατά την διάρκεια των συνεντεύξεων και τις τέσσερις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης (K.M Wasylshyn, 2010). Οι περισσότεροι μάνατζερ που ασχολούνται με τις προσλήψεις γνωρίζουν πώς να αξιολογήσουν τις τεχνικές γνώσεις, τα προσόντα και την εργασιακή εμπειρία ενός υποψηφίου. Ωστόσο, η επιτυχής πρόσληψη και ιδιαίτερα σε διευθυντικές θέσεις απαιτεί περαιτέρω εξέταση για το πώς οι άνθρωποι εργάζονται, διοικούν και καθοδηγούν.

Αυτή η υποκειμενική διάσταση της συμπεριφοράς είναι σαφώς πιο δύσκολο να εκτιμηθεί με βεβαιότητα και συχνά είναι ο κυριότερος παράγοντας μιας λανθασμένης επιλογής για πρόσληψη. Πολλοί προτείνουν ότι η λύση βρίσκεται στο να γίνονται περισσότερες από μια συνεντεύξεις, ενώ άλλοι υποστηρίζουν ότι θα έπρεπε να γίνονται καλύτερες συνεντεύξεις, όχι περισσότερες. Εστιάζοντας στην συναισθηματική νοημοσύνη ενός υποψηφίου, καθώς και σε κρίσιμα τεχνικά και εμπειρικά δεδομένα, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να αναδυθούν απαραίτητα στοιχεία συμπεριφοράς μέσω μιας ολοκληρωμένης διαδικασίας πρόσληψης που είναι πολύ πιο πιθανό να αποτραπούν τα λάθη και πιο συγκεκριμένα για διοικητικές θέσεις (K.M Wasylshyn, 2010). Παρά το γεγονός ότι μια τέτοια προσέγγιση θα μπορούσε να είναι προφανής, παρ' όλα ταύτα δεν είναι μια κοινή πρακτική για να βαθμολογήσει κανείς την διοικητική συμπεριφορά σε ισότιμη βάση με τις τεχνικές γνώσεις και την σχετική εμπειρία για πολλούς λόγους μεταξύ των οποίων είναι ότι οι μάνατζερ στον τομέα των προσλήψεων αποτυγχάνουν

να κατανοήσουν ουσιαστικά επιτυχημένες συμπεριφορές σύμφωνα με τις εργασιακές προδιαγραφές και αντίστοιχα αυτοί που παίρνουν τι συνεντεύξεις δεν μπορούν να εξετάσουν ένα τμήμα τόσο υποκειμενικό όσο τη συμπεριφορά και μπορεί πολύ συχνά να μπερδευτούν ειδικά όταν πρόκειται για υποψηφίους που έχουν εντυπωσιακά προσόντα και εμπειρία. Ακόμα και έμπειροι μάνατζερ καθώς και επαγγελματίες ανθρωπίνου δυναμικού μπορεί να νιώθουν ελλειπείς, ώστε να εξετάσουν αποτελεσματικά για συμπεριφορικές πληροφορίες. Αυτός είναι ένας από τους λόγους που πολλές εταιρείες προσλαμβάνουν ψυχολόγους για την διεξαγωγή εκτιμήσεων των υποψηφίων. Αν και είναι μια ανεκτίμητη πηγή, μπορεί να είναι δαπανηρή και άσκοπη κατά την οργανωσιακή κουλτούρα κάποιων εταιρειών (K.M Wasylyshyn, 2010).

Ως εναλλακτική λύση, η διαβούλευση με τους ψυχολόγους μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις με την δημιουργία και την εφαρμογή ενός πάνελ πάνω στο κομμάτι της συνέντευξης που εστιάζει αποκλειστικά στις συμπεριφορικές απαιτήσεις ενός ρόλου. Σε ένα τέτοιο πλαίσιο οι ερωτήσεις έχουν προσαρμοστεί με βάση τη δομή της συναισθηματικής νοημοσύνης, η οποία ορίζεται ως την ικανότητα αναγνώρισης των ατομικών συναισθημάτων όπως και των άλλων και να μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτή τη συνειδητοποίηση για την επίτευξη αποτελεσμάτων και για την ικανοποιητική διαχείριση των σχέσεων (K.M Wasylyshyn, 2010).

Το εργαλείο αυτό λέγεται SO SMART και εκπροσωπεί τις τέσσερις διαστάσεις και ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης που είναι οι εξής: α) Αυτό-αντίληψη (Self-Observation), β) Αυτό-διαχείριση (Self-Management), γ) Εναρμόνιση (Attunement) και δ) διαχείριση σχέσεων (Relationship Traction) (K.M Wasylyshyn, 2003). Αυτός ο πίνακας με τις τέσσερις διαστάσεις αποτελεί το τελικό βήμα στη διαδικασία της πρόσληψης των εργαζομένων σε διοικητικές θέσεις και άνω. Συγκεκριμένα απευθύνεται σε δυο με τρεις υποψηφίους, οι οποίοι πληρούν όλα τα τεχνικά και εκπαιδευτικά κριτήρια, καθώς και την απαραίτητη εργασιακή εμπειρία. Καλύπτοντας στο μέγιστο όλες αυτές τις προϋποθέσεις, οι υποψήφιοι καλούνται σε διαδικασία διαλογής με βάση τις συμπεριφορικές τους ικανότητες, καθώς και τις συμπεριφορικές απαιτήσεις του ρόλου του οποίου είναι υποψήφιοι ή πως το άτομο πρέπει να κάνει τη δουλειά και πως αλληλεπιδρά με όλους τους βασικούς ενδιαφερόμενους (stakeholders). Η χρήση ενός τέτοιου πάνελ κατά τη συνέντευξη βασίζεται στις ακόλουθες υποθέσεις:

- Ο συνδυασμός των ικανοτήτων και της συμπεριφοράς κατά την συνέντευξη, όπως επίσης και ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης συνεισφέρει στην ανεύρεση περισσότερων πληροφοριών στο κομμάτι της συμπεριφοράς σε σχέση με άλλες προσεγγίσεις
- Η απόσπαση πληροφοριών που αφορούν τη συμπεριφορά αν βοηθούν τις εταιρείες να αποφύγουν μια λάθος απόφαση πρόσληψης
- Αν αυτό το πάνελ συναισθηματικής νοημοσύνης επικεντρώνεται στις απαραίτητες συμπεριφορές εργαζομένων, ώστε να αφομοιωθούν καλά σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση ή σε ένα λειτουργικό τμήμα
- Αν η αξιοπιστία μεταξύ των αξιολογητών, του πάνελ και των μελών είναι συνήθως υψηλή
- Αν υπάρχει ευθυγράμμιση μεταξύ των απαντήσεων του υποψηφίου και του αξιολογητή (K.M Wasylshyn, 2010)

Επιπλέον η διαδικασία της συνέντευξης με βάση το συγκεκριμένο πάνελ της συναισθηματικής νοημοσύνης θα πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

- Προσδιορισμός των κατάλληλων συμπεριφορών για τον ρόλο που είναι να εκπροσωπήσει ο υποψήφιος
- Εκπαίδευση των στελεχών που θα ασχοληθούν με αυτή τη διαδικασία και θα κάνουν χρήση αυτού του πάνελ
- Εκτέλεση του πάνελ
- Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων (K.M Wasylshyn, 2010)

### **3.3 Βέλτιστες πρακτικές επιτυχημένων προσλήψεων**

Το 2015 στα πλαίσια της διαχείρισης εργατικού δυναμικού βρέθηκε ότι οι μάνατζερ που ασχολούνται με τον τομέα των προσλήψεων δυσκολεύονται και θεωρούν πρόκληση την εύρεση και ένταξη κατάλληλων υποψηφίων σε επιχειρήσεις. Ως εκ τούτου, οι μάνατζερ των προσλήψεων νιώθουν πεισμένοι στην εύρεση σωστών υποψηφίων με τις κατάλληλες δεξιότητες που να ταιριάζουν στις απαιτήσεις της επιχείρησης. Χωρίς να έχει σημασία το μέγεθος και η τοποθεσία της επιχείρησης, οι μέθοδοι που χρησιμοποιούν οι εργοδότες και οι διευθυντές προσλήψεων για να προσελκύσουν ταλαντούχους εργαζομένους, είναι πιθανώς υπό εξονυχιστικό έλεγχο.

Γι' αυτό το λόγο έχει γίνει κορυφαία προτεραιότητα για αναθεώρηση, επαναξιολόγηση και αναδιοργάνωση αυτών των μεθόδων. Παρακάτω, αναλύονται οι 7 καλύτερες στρατηγικές πρόσληψης σύμφωνα με τον Dan Charney (2016):

1) Προσδιορισμός των κοινών χαρακτηριστικών των ήδη μόνιμων υπαλλήλων. Είναι βασικός ο λόγος που οι άνθρωποι «κλειδιά» παραμένουν σε έναν οργανισμό. Άρα σε αρχικό στάδιο ένας μάνατζερ πρέπει να αξιολογήσει ποια είναι τα κύρια χαρακτηριστικά των υπαλλήλων τους ως προς τις δεξιότητες, το υπόβαθρο και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που έχουν κοινά μεταξύ τους. Επιπλέον οι απαντήσεις των εργαζομένων μέσω εμπιστευτικών ερευνών που έχουν γίνει μέσα στον οργανισμό μπορούν να βοηθήσουν τον μάνατζερ να αξιολογήσει γιατί παραμένουν στον οργανισμό και τι αλλαγές θα ήθελαν να δουν από τη διοίκηση, ώστε να συνεχίσουν να εργάζονται στον οργανισμό (Dan Charney, 2016).

2) Σε περίπτωση που τα διαθέσιμα talέντα που έχει μαζέψει ένας μάνατζερ δεν πληρούν κάποιες προϋποθέσεις, τότε ο μάνατζερ θα πρέπει να αλλάξει τον τρόπο και την πηγή αναζήτησης. Μια καλή αρχή μπορεί να γίνει από τους ανταγωνιστές του οργανισμού δηλαδή αν θα μπορούσε ένας μάνατζερ να προσελκύσει έναν από τους πιο επιτυχημένους και αποδοτικούς υπάλληλο στον δικό του οργανισμό. Ως επί των πλείστων η αναζήτηση υπαλλήλων μπορεί να γίνει μέσα από ένα πιο ευρύ δίκτυο, ακόμα και σε παγκόσμιο επίπεδο. Μια ακόμη λύση είναι η χρήση εργολάβων, συμβούλων, ατόμων που εργάζονται από το σπίτι ή και στελέχη που έχουν βγει στη σύνταξη, οι οποίοι μπορεί να είναι διαθέσιμοι για μειωμένο ωράριο (Dan Charney, 2016).

3) Η δημιουργία ενός πρότυπου μοντέλου ή υλοποίηση μια εφαρμογής ακόμα και σε περίοδο που η επιχείρηση δεν κάνει προσλήψεις, η οποία θα διαφημίσει την εταιρεία και ως αποτέλεσμα θα έχει την προσέλκυση υποψηφίων για μελλοντική διαλογή. Υπάρχουν πάρα πολλοί βασικοί λόγοι για τους οποίους είναι απαραίτητο να εφαρμόσει ένας οργανισμός μια μακροπρόθεσμη στρατηγική. Για παράδειγμα η ανάπτυξη σχέσεων με talέντα που μπορεί να χρησιμεύσουν μελλοντικά στον οργανισμό, η βελτίωση της διαδικασίας της συνέντευξης, η συντόμευση του χρόνου πρόσληψης και την ελαχιστοποίηση επιχειρησιακών διακοπών σε συμβόλαια (Dan Charney, 2016).

4) Η χρήση της κινητής τηλεφωνίας και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Έως τώρα υπολογίζεται ότι το 90% των ατόμων που είναι σε αναζήτηση εργασίας χρησιμοποιούν τις φορητές του συσκευές (κινητό, laptop, tablets). Οι εργοδότες θα ήταν καλό να

προσαρμοστούν κάνοντας προσλήψεις μέσω των κινητών με αποτέλεσμα την δημιουργία μια σημαντικής στρατηγικής. Σύμφωνα με τις στρατηγικές προσλήψεων μέσω κινητών συσκευών, θα μπορούν να αναρτηθούν αγγελίες σε ηλεκτρονικές πλατφόρμες και με βάση τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης οι εργοδότες θα μπορούν να «σκανάρουν» από πριν τους υποψηφίους. Τα πιο γνωστά μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι το LinkedIn, Facebook και Twitter (Dan Charney, 2016).

5) Η προώθηση της εταιρείας ως το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον. Διερεύνηση των βραβείων που θα μπορούσε να διεκδικήσει μια επιχείρηση. Ο εργοδότης έχοντας κατανείμει την εταιρεία στη λίστα με τα καλύτερα εργασιακά περιβάλλοντα αυτομάτων αυτή η ενέργεια μπορεί να γίνει ένα θετικό εργαλείο για την παραμονή παλιών στελεχών και τη πρόσληψη νέων. Κερδίζοντας ένα βραβείο ή μια αναγνώριση θα διαφημίσει και θα λειτουργήσει θετικά στην επιχείρηση. Με αυτόν τον τρόπο όχι μόνο θα αυξηθεί ο αριθμός ατόμων που θέλουν να εργαστούν για την εταιρεία, αλλά θα αυξηθεί το ηθικό και την ικανοποίηση των ήδη εργαζομένων (Dan Charney, 2016).

6) Διαφάνεια καθ' όλη τη διαδικασία της πρόσληψης. Η σημερινή εποχή της διαφάνειας στην απόκτηση ταλαντούχων υποψηφίων απαιτεί μεγαλύτερη προσοχή στην λεπτομέρεια. Αυτό σημαίνει την ακριβή περιγραφή της θέσης εργασίας που προσφέρεται, δηλώνοντας γιατί αυτή η θέση ανοίχτηκε. Αυτή η πράξη καθιστά πιο εύκολο για τους κορυφαίους υποψηφίους να συνομιλήσουν με επίδοξους συναδέλφους για τα σχετικά μειονεκτήματα (π.χ πολλές ώρες) και πλεονεκτήματα (π.χ υψηλές απολαβές) της συγκεκριμένης θέσης και για τους λόγους που θα υπήρχε καθυστέρηση στη διαδικασία των προσλήψεων. Ένας εργοδότης μαζί με την ομάδα του ξεχωρίζει όταν είναι διαφανής και ανοικτός με τους υποψηφίους (Dan Charney, 2016).

7) Ανάπτυξη σχέσεων με ευπόληπτους υπεύθυνους πρόσληψης εργατικού δυναμικού. Είναι πολύ σημαντική η επικοινωνία με αξιόπιστα στελέχη στον τομέα των προσλήψεων, διότι μπορεί να βελτιώσει τις πιθανότητες της επιχείρησης για την ενδυνάμει απόκτηση καταλλήλων ατόμων με βάση την εμπειρία και των δεξιοτήτων που έχει ανάγκη ο οργανισμός. Οι υπεύθυνοι προσλήψεων ανθρωπίνου δυναμικού έχουν εκτεταμένο δίκτυο στον κλάδο της βιομηχανίας με κορυφαίες επιδόσεις και μπορεί να εξοικονομήσει χρόνο και χρήμα στην επιχείρηση και ειδικά όταν έχουν να κάνουν με θέσεις εργασίες που είναι ιδιαίτερα απαιτητικές. Καθώς η αγορά εργασίας βελτιώνεται με αυτό τον τρόπο αυξάνεται και η ζήτηση στον τομέα των προσλήψεων, δεν θα πρέπει να χρησιμοποιούνται παλαιές στρατηγικές. Οι πρακτικές στον τομέα των προσλήψεων

θα πρέπει να ανανεώνονται και να γίνονται πιο δημιουργικές προκειμένου να απομακρυνθεί το παρελθόν των ελλιπών ταλέντων (Dan Charney, 2016).

### **3.4 Επικρατέστερες προσεγγίσεις κατά την ορθή επιλογή υποψηφίων**

Σύμφωνα με έρευνες που έχουν προηγηθεί, δυο είναι οι επικρατέστερες προσεγγίσεις ως προς την διαδικασία της επιλογής εργαζομένων: η ψυχομετρική και η κοινωνική διαδικασία. Η ψυχομετρική προσέγγιση εικάζει ότι α) κάθε εργασία περιλαμβάνει έναν αριθμό ξεχωριστών καθηκόντων, β) το κάθε άτομο ξεχωριστά κατέχει κάποια σταθερά χαρακτηριστικά, και γ) ότι η δουλειά ανά άτομο μπορεί να μετρηθεί ανεξάρτητα. Η ψυχομετρική προσέγγιση στοχεύει στην ανάπτυξη και δοκιμή εργαλείων επιλογής, τα οποία εργαλεία θα επιτρέπουν στους διαλογείς να εντοπίσουν βήμα-βήμα τα αντικειμενικά καλύτερα χαρακτηριστικά των υποψηφίων σύμφωνα με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας και γενικότερα τις απαιτήσεις του οργανισμού (P. Bolander et al., 2013).

Ωστόσο, βασικό ζήτημα αποτελεί ο έλεγχος της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας αυτών των εργαλείων. Η προσέγγιση της κοινωνικής διαδικασίας, αν και δεν αντιτίθεται στις δοκιμές, ισχυρίζεται ότι τα εργαλεία επιλογής δεν έχουν αποδεδειγμένα υψηλή εγκυρότητα και πως η αξιοπιστία μπορεί να κριθεί ευνοϊκά λόγω της χρησιμότητας τους για την δημιουργία μιας ενός ψυχολογικού συμβολαίου μεταξύ του οργανισμού και των υποψηφίων. Η προσέγγιση της κοινωνικής διαδικασίας αντί να αντιμετωπίζει την διαπροσωπική δυναμική ως παρεμβατικό στοιχείο χρησιμοποιεί αυτή τη δυναμική στην πρώτη γραμμή για την διερεύνηση της σχέσης μεταξύ του ατόμου και του οργανισμού. Παρά το γεγονός ότι έχουν διαφορετικές ερευνητικές εστίες, αυτές οι δυο κυρίαρχες προσεγγίσεις συμπίπτουν σημαντικά ως προς τους τρόπους. Πρώτον, και οι δυο, δηλαδή ο διαλογέας και ο υποψήφιος, λαμβάνουν υπόψη ατομικά, ως κομμάτι της ανάλυσης και αγνοούν σε μεγάλο βαθμό το κοινωνικό πλαίσιο μέσα στο οποίο λαμβάνει χώρα η επιλογή. Δεύτερον, και οι δυο τονίζουν την αλληλεπίδραση ή την καταλληλότητα μεταξύ ατόμου και εργασίας και ατόμου με τον οργανισμό εις βάρος των διαπροσωπικών διαδικασιών, πράγμα που σημαίνει ότι παρέχουν μερική περιγραφή της επιλογής. Τρίτον και σημαντικότερο με το να δημιουργούν θεωρητικά πλαίσια ως προς τη λήψη αποφάσεων μιας επιλογής με μια σειρά από βήματα, δεν ασχολούνται με την καθαυτή λήψη μιας απόφαση (P. Bolander et al., 2013).

Ως αποτέλεσμα, λίγες είναι οι πληροφορίες για το πώς γίνεται πραγματικά η απόφαση της επιλογής (P. Bolander et al., 2013). Αν και μερικές έρευνες επικεντρώνονται πιο άμεσα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων επιλογής, ωστόσο κυρίως διερευνούν τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων ατομικά. Λίγες σχεδιασμένες μελέτες έχουν διεξαχθεί πειραματικά, αλλά είτε έχουν χρησιμοποιηθεί τεχνικές αυτό-αξιολόγησης, είτε προσομοιωμένες διαδικασίες λήψης αποφάσεων, οπότε θέλει προσοχή στη λήψη αποφάσεων σε πραγματικές καταστάσεις της ζωής με πραγματικούς υποψηφίους (P. Bolander et al., 2013).

### *Το μοντέλο των 5 παραγόντων (Big Five) ως εργαλείο πρόβλεψης της εργασιακής απόδοσης*

Οι συστηματικές προσπάθειες για την οργάνωση της ταξινόμησης της προσωπικότητας άρχισαν λίγο μετά τον McDougall (1932) ο οποίος έγραψε ότι: « η προσωπικότητα έχει το πλεονέκτημα ότι μπορεί να αναλυθεί σε πέντε διακριτές κατηγορίες αλλά με ξεχωριστούς παράγοντες, πιο συγκεκριμένα νοημοσύνη, χαρακτήρα, ιδιοσυγκρασία, ψυχολογική κατάσταση και η νευρική ως ιδιότητα » (W. McDougall, 1932, p.15). Περίπου δέκα χρόνια αργότερα ο Cattell (1943) ανέπτυξε μια σχετικά πολύπλοκη ταξινόμηση των ατομικών διαφορών που αποτελούνταν από δεκαέξι πρωτογενείς παράγοντες και ακολουθούσαν ακόμη οκτώ δευτερογενείς παράγοντες.

Ωστόσο, οι επαναλαμβανόμενες προσπάθειες των ερευνητών να αναπαράγουν το έργο του απέτυχαν και σε κάθε περίπτωση οι ερευνητές διαπίστωναν ότι το μοντέλο των πέντε παραγόντων αντιπροσώπευε αρκετά καλά τα δεδομένα (Fiske, 1949, Tupes & Christal, 1961). Για παράδειγμα οι Tupes & Christal επανέλαβαν την διαδικασία της ανάλυσης των συσχετίσεων του Cattell και Fiske και διαπίστωσαν ότι δεν υπήρχε καλύτερη υποστήριξη για πέντε άλλους παράγοντες γνωρισμάτων που είναι οι εξής: Συναισθηματική αντιδραστικότητα, συναισθηματική σταθερότητα, τερπνότητα, αξιοπιστία και κουλτούρα. Αργότερα το μοντέλο των πέντε συντελεστών επιβεβαιώθηκε από τέσσερις μεταγενέστερες μελέτες των Borgatta (1964), Hakei (1974), Norman, (1963) και Smith (1969). Τα ευρήματα του Borgatta ήταν αξιοσημείωτα γιατί πήρε πέντε σταθερούς παράγοντες και πέντε μεθόδους συλλογής δεδομένων. Παρ' όλα ταύτα το έργο του Norman είναι ιδιαίτερα σημαντικό λόγω των

κατηγοριών που όρισε ως εξής: εξωστρέφεια, συναισθηματική σταθερότητα, τερπνότητα, ευσυνειδησία και κουλτούρα και χρησιμοποιούνταν συνήθως στην βιβλιογραφία και στη συνέχεια παραπέμφθηκε ως “Norman’s Big Five” ή Big Five (Barrick et al., 1991).

Στο πέρας των ετών το μοντέλο χρησιμοποιήθηκε για να διευκολύνει κάποιες διαδικασίες στον τομέα των επιχειρήσεων. Ο σχεδιασμός του μοντέλου οφείλεται στην αντιμετώπιση δυο ζητημάτων που προκύπτουν, συμφωνά με αναφορές, στα χαμηλά επίπεδα εγκυρότητας των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας και την έλλειψη θεωρητικών πλαισίων κατάστασης. Το μοντέλο των 5 παραγόντων ως ένα εργαλείο αλληλεπίδρασης στα πλαίσια της προσωπικότητας και της απόδοσης στις σχέσεις εστιάζει στην ενσωμάτωση 2 μοντέλων, των μοντέλων κατάστασης και των μοντέλων αλληλεπίδρασης.

Οι Meyer, Dalal και Hermida (2010) εμπνεύστηκαν το μοντέλο της δυναμικής των καταστάσεων, δηλαδή συνθήματα τα οποία δίνονται από περιβαλλοντικές δυνάμεις σχετικά με τη σκοπιμότητα πιθανών συμπεριφορών και οι Tett και Burnett (2003) εμπνεύστηκαν το μοντέλο του γνωρίσματος της θεωρητικής ενεργοποίησης, δηλαδή μια ψυχολογική προσέγγιση, η οποία περιλαμβάνει τη μελέτη των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας όπως σχετικές σταθερές ατομικές διαφορές που περιγράφουν γενικές προδιαθέσεις ή προβλέψιμα κοινά πρότυπα σκέψης καθώς και τα συναισθήματα που έχει βιώσει το άτομο, τα οποία επηρεάζουν τη συμπεριφορά (Timothy A. Judge et al., 2015).

### *Θεωρητικός σχεδιασμός του μοντέλου Big Five*

Το μοντέλο των 5 παραγόντων παρουσιάζει τρεις κεντρικές έννοιες: α) την προσωπικότητα (χαρακτηριστικά), β) την κατάσταση (πλαίσιο εργασίας), και γ) τη συμπεριφορά (απόδοση στον εργασιακό τομέα). Τα πέντε κριτήρια (Big Five), τα οποία καθορίζουν την προσωπικότητα είναι: η επίγνωση, η συναισθηματική σταθερότητα, η εξωστρέφεια, η τερπνότητα και η ειλικρίνεια. Αντίστοιχα τα κριτήρια που καθορίζουν την κατάσταση εργασίας ως προς το γενικό πλαίσιο είναι: η επίδραση των αποφάσεων (συνάδελφοι), οι συνέπειες του λάθους, η ευθύνη για τους άλλους (ως προς την ασφάλεια), η ανοργανωσιά/οργάνωση στο εργασιακό κομμάτι, η ελευθερία στη λήψη πρωτοβουλιών και η ποικιλία. Ως προς το ειδικό πλαίσιο της θεωρητικής ενεργοποίησης τα κριτήρια είναι: αυτονομία στην περάτωση εργασιών, προσοχή στις λεπτομέρειες των προϋποθέσεων, οι προϋποθέσεις των κοινωνικών δεξιοτήτων, το



επίπεδο του ανταγωνισμού, καινοτομία / δημιουργικότητα και τέλος η διαχείριση δυσαρεστημένων ή και θυμωμένων πελατών. Μέσα από την αξιολόγηση αυτών των κριτηρίων προκύπτει η πρόβλεψη όσον αφορά την απόδοση στην εργασία (Timothy A.Judge et al., 2015).

Αν και έχουν γίνει πολλές συζητήσεις γύρω από την θεωρία της κατάστασης της δυναμικής, οι περισσότερες είναι ασαφείς μέχρι να οριστεί μια πιο ξεκάθαρη δομή. Στην πραγματικότητα υπήρχε πληθώρα δομών οι οποίες διατυπώνονται σε ο,τι αφορά την κατάσταση αντοχής, όπως σε κατάσταση πίεσης, την ελευθερία να μπορεί κανείς να θέτει στόχους και την αυτονομία. Πρόσφατα ο Meyer et al.(2010) εισήγαγε κάποια θεωρητική σαφήνεια, προτείνοντας τέσσερις πτυχές της κατάστασης της δυναμικής: α) σαφήνεια, ως προς τις ευθύνες εργασίας ενός ατόμου να είναι άμεσα διαθέσιμες και ευνόητες από το άτομο, β) συνέπεια, ως προς τον βαθμό των εργασιακών ευθυνών του καθενός και κατά πόσο είναι συμβατές η μια με την άλλη, γ) τους περιορισμούς, κατά πόσο ο οργανισμός περιορίζει την ενεργοποίηση και λήψη αποφάσεων και δ) οι συνέπειες, ως προς τον βαθμό που οι πράξεις ή οι αποφάσεις των υπαλλήλων έχουν σημαντικές επιπτώσεις στους συμμετόχους.

Συνοψίζοντας, οι καταστάσεις δυναμικής έτσι όπως ενσωματώθηκαν στην εργασία είναι αυτές που έχουν δομή (άρα ειλικρίνεια), παρέχουν εργασιακή ποικιλία μέρα με τη μέρα (άρα υψηλή συνέπεια), περιλαμβάνουν ελευθερία στη λήψη αποφάσεων (άρα αρκετοί περιορισμοί) και υψηλές κυρώσεις όταν η ελευθερία της λήψης αποφάσεων σχετίζεται με αρνητικά αποτελέσματα (άρα υψηλές επιπτώσεις) (Timothy A.Judge et al., 2015). Υποθετικά οι δυο από τις διαστάσεις του μοντέλου η ευσυνειδησία και η συναισθηματική σταθερότητα θα ισχύσουν ως προγνωστικοί παράγοντες σε σχέση με την εργασιακή απόδοση για όλες τις θέσεις εργασίας.

Η ευσυνειδησία αναμένεται να σχετίζεται σημαντικά με την απόδοση, επειδή αξιολογούνται τα προσωπικά χαρακτηριστικά όπως η επιμονή, η οργάνωση, η υπευθυνότητα και η εργατικότητα, τα οποία συμβάλλουν σημαντικά στην εκπλήρωση των καθηκόντων της εργασίας και αυτό ισχύει για όλες τις θέσεις εργασίας. Άρα αναμένεται ότι και η ισχύς της συναισθηματικής σταθερότητας θα γενικευθεί σε όλα τα επαγγέλματα. Προβάλλοντας αυτή τη διάσταση από την αρνητική σκοπιά, αναμένεται ότι οι εργαζόμενοι που θα εμφανίσουν νευρωτικής φύσης χαρακτηριστικά όπως ανησυχία, νευρικότητα, κυκλοθυμία και αίσθημα αυτό-λύπησης, θα τείνουν να είναι λιγότερο επιτυχημένοι σε αντίθεση με τα άτομα που είναι συναισθηματικά σταθεροί,

διότι αυτά τα χαρακτηριστικά τείνουν να αναστέλλουν αντί να διευκολύνουν την ολοκλήρωση των καθηκόντων της εργασίας (Barrick et al., 1991).

Ωστόσο και οι άλλες διαστάσεις της προσωπικότητας μπορεί να σχετίζονται με την εργασιακή απόδοση όμως για ορισμένα επαγγέλματα ή κάποια κριτήρια. Για παράδειγμα στα επαγγέλματα που συνεπάγονται η συχνή αλληλεπίδραση ή η συνεργασία με άλλους, αναμένονται να πρωταγωνιστήσουν οι επόμενες δυο διαστάσεις της προσωπικότητας η εξωστρέφεια και η τερπνότητα. Αυτές οι δυο διαστάσεις θα μπορούσαν να είναι προγνωστικά κριτήρια για επαγγέλματα όπως η διαχείριση των πωλήσεων, αλλά όχι ως κριτήρια για μια εργατική θέση στη παραγωγή ή για μια θέση ενός μηχανικού. Στην ίδια λογική συγκαταλέγεται η ειλικρίνεια και η εμπειρία που θα μπορούσαν να είναι προγνωστικοί δείκτες ενός από τα κριτήρια της επίδοσης της επάρκειας στην κατάρτιση. Αυτή η διάσταση σχετίζεται με την ικανότητα της κατάρτισης, επειδή αξιολογεί τα προσωπικά χαρακτηριστικά όπως η περιέργεια, το «ανοιχτό μυαλό», η καλλιέργεια και η ευφυΐα, τα οποία είναι χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τις θετικές στάσεις προς τις μαθησιακές ικανότητες και εμπειρίες. Πιθανολογείται ότι αυτά τα άτομα είναι πιο πιθανό παρακινηθούν για να μάθουν συμμετέχοντας σε κάποιο πρόγραμμα κατάρτισης και ως εκ τούτου, είναι πιο πιθανό να επωφεληθούν από την εκπαίδευση (Barrick et al., 1991).

### *Το μοντέλο των 5 παραγόντων ως εργαλείο αξιολόγησης της επιλογής των υποψηφίων*

Το 2016 το 10% των μεγάλων εταιρειών στις ΗΠΑ έκαναν χρήση τεστ μέσω διαδικτύου με σκοπό την προεπιλογή των δυνητικών εργαζομένων, ενώ το 22% είχαν υπόψη να κάνουν χρήση αυτών των τεστ μελλοντικά. Το 2011 περισσότερο από το 80% των αμερικάνικων εταιρειών χρησιμοποιούσε τέτοια διαδικτυακά τεστ και στη Γερμανία εφτά στις δέκα αιτήσεις για εργασία υποβάλλονταν σε ηλεκτρονική φόρμα. Η συνεχώς αυξανόμενη ζήτηση διαδικτυακών τεστ δεν εξαρτάται μόνο από τις γενικές τάσεις όπως η παγκοσμιοποίηση και η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων ή την ανάγκη για μέτρα εξοικονόμησης του κόστους. Τα τεστ απευθείας σύνδεσης προσφέρουν κάποια πλεονεκτήματα σε σχέση με τη δοκιμασία σε γραπτή μορφή. Με την βοήθεια των διαδικτυακών τεστ είναι σχετικά εύκολο να εφαρμοστούν πρότυπα για τη διαδικασία επιλογής και για την διαχείριση της όλης διαδικασίας. Ακολούθως απλοποιούνται οι οργανωτικές δομές, εξοικονομούνται πόροι και επιταχύνεται η

διαδικασία της πρόσληψης (Satow, 2011). Οι πιο κοινοί λόγοι χρήσης των διαδικτυακών τεστ είναι:

- 1) Τα τεστ μέσω διαδικτύου είναι πολύ βολικά για τους υποψηφίους, διότι μπορεί να εφαρμοστεί ανά πάσα στιγμή και οπουδήποτε. Εκτός αυτού είναι ιδιαίτερα σημαντικό καθώς πολλές εταιρείες μετατρέπονται σε διεθνείς οργανισμούς και το ιντερνετ είναι γενικά διαθέσιμο για την πλειοψηφία των ανθρώπων.
- 2) Επιπλέον αυτά τα τεστ είναι πιο πρακτικά στην διαχείριση από διευθυντικά στελέχη και μάνατζερ στον τομέα των προσλήψεων, διότι ο βαθμός αυτοματοποίησης ελαχιστοποιεί τον κίνδυνο για σφάλματα.
- 3) Οι δαπάνες και οι πόροι που απαιτούνται για το επί τόπου τεστ ή το τεστ υπό εποπτεία έχουν μειωθεί. Σύμφωνα με κάποιες έρευνες οι προσλήψεις μέσω διαδικτύου είναι στο 1/10 του κόστους των παραδοσιακών μεθόδων και ο χρόνος μεταξύ πρόσληψης και επιλογής μπορεί να μειωθεί κατά 25%.

Από την άλλη πλευρά υπάρχουν σοβαρές προκλήσεις σε σχέση με τα ανεξέλεγκτα διαδικτυακά τεστ. Η πιο σημαντική πρόκληση είναι ο προσδιορισμός του ατόμου που συμμετέχει στο τεστ. Ο προσδιορισμός επιτυγχάνεται δύσκολα, επειδή απαιτεί εκτεταμένο εξοπλισμό (αποτύπωμα του αναγνώστη) ή τοπικούς επόπτες. Η άλλη πρόκληση σχετίζεται με την διαδικασία των διαδικτυακών τεστ και πως το μόνο σίγουρο είναι πως δεν μπορεί να αποτρέψει κανείς αυτούς που κάνουν το τεστ να τραβήξουν στιγμιότυπα και να αντιγράψουν χρησιμοποιώντας εξοπλισμό όπως μια ψηφιακή κάμερα (Satow, 2011). Και τα δυο θέματα αυξάνουν τον κίνδυνο εσφαλμένων θετικών αποφάσεων από την πλευρά της διοίκησης. Ως εκ τούτου, τα διαδικτυακά τεστ θα πρέπει να χρησιμοποιούνται μόνο για την διαδικασία της προεπιλογής όπου το ρίσκο μιας εσφαλμένης απόφασης είναι διαχειρίσιμο, διότι οι υποψήφιοι που επιλέγονται θα έπρεπε να υποβληθούν σε πρόσθετες διαδικασίες και συνεντεύξεις (Satow, 2011). Σύμφωνα με την έρευνα του Satow αποσαφηνίζεται η σχέση μεταξύ της κλίμακας του Big-Five και της απόδοσης στην εργασία.

## 4. Μεθοδολογία

Ενώ τα προηγούμενα κεφάλαια επικεντρώθηκαν στην έρευνα του θεωρητικού πλαισίου που παρουσιάζεται σε αυτήν την εργασία, το κεφάλαιο αυτό απευθύνεται στο εμπειρικό τμήμα. Η μελέτη που έγινε στα πλαίσια αυτής της διπλωματικής εργασίας βασίζεται σε δυο διαφορετικές συλλογές δεδομένων. Στο πρώτο τμήμα της εργασίας χρειάστηκε να γίνει βιβλιογραφική έρευνα για την δημιουργία και τη μορφή του ερωτηματολογίου με βάση προηγούμενες δημοσιευμένες μελέτες. Στο δεύτερο τμήμα διενεργήθηκε η συλλογή των δεδομένων με ποιοτική προσέγγιση, η οποία βασίστηκε σε ημιδομημένες συνεντεύξεις.

### *Προσέγγιση ημιδομημένων συνεντεύξεων*

Χαρακτηριστικά των ημιδομημένων συνεντεύξεων

- Το άτομο που παίρνει την συνέντευξη και οι ερωτηθέντες συμμετέχουν σε μια επίσημη συνέντευξη
- Ο ερευνητής αναπτύσσει και χρησιμοποιεί έναν «οδηγό συνεντεύξεων». Ο οδηγός συνήθως είναι μια λίστα με ερωτήσεις και θέματα που πρέπει να καλυφθούν κατά τη διάρκεια της συνομιλίας και τις περισσότερες φορές με συγκεκριμένη σειρά
- Ο ερευνητής ακολουθεί τον οδηγό, ωστόσο είναι σε θέση να ακολουθήσει τη ροή της συνομιλίας που είναι πολύ πιθανό να ξεφύγει από τα πλαίσια του οδηγού, όταν εκείνος θεωρεί ότι είναι απαραίτητο.

Οι ημιδομημένες συνεντεύξεις σύμφωνα με τον Bernard (1988) προτείνεται ως μέθοδος σε περιπτώσεις που δεν πάρει περισσότερο από μια μόνο συνάντηση και όταν πρόκειται κι άλλοι ερευνητές να συμμετάσχουν στη διαδικασία συλλογής δεδομένων. Ο οδηγός στις ημιδομημένες συνεντεύξεις παρέχει ένα σαφές σύνολο οδηγιών για τον ερευνητή και μπορεί να παρέχει αξιοπιστία και συγκρίσιμα ποιοτικά στοιχεία. Οι ημιδομημένες συνεντεύξεις προκύπτουν συχνά από παρατηρήσεις και μια άτυπη μη δομημένη συνέντευξη που προηγείται με σκοπό την πλήρη κατανόηση του θέματος από τον ερευνητή και ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη ουσιαστικών και ημιδομημένων ερωτήσεων (D. Cohen et al., 2006). Τυπικά ο ερευνητής έχει ένα έγγραφο που βασίζεται σε οδηγό συνέντευξης που θα ακολουθήσει. Στις ημιδομημένες συνεντεύξεις συχνά περιέχονται ανοιχτού τύπου ερωτήσεις και η συζήτηση μπορεί να αποκλίνει κάποιες φορές από τον οδηγό. Γι' αυτό το λόγο συνιστάται η ηχογράφηση με τη χρήση

συσκευών (κινητό, tablet, κάμερα), ώστε να γίνει απλή μεταγραφή της συνομιλίας. Από την άλλη πλευρά, αν ο ερευνητής επιλέξει να προσπαθήσει να κρατήσει γραπτές σημειώσεις είναι πολύ πιθανό να οδηγηθεί σε ελλιπή καταγραφή ή να κουράσει τον ερωτηθέντα.

Η ανάπτυξη διαλόγου και καλής συνεργασίας με τον ερωτηθέντα είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την διεκπεραίωση της συνέντευξης. Πολλοί ερευνητές προτιμούν να χρησιμοποιούν τις ημιδομημένες συνεντεύξεις, επειδή οι ερωτήσεις μπορούν να προετοιμαστούν από πριν. Αυτό επιτρέπει στους ερευνητές να είναι προετοιμασμένοι και να φέρουν αντάξια εις πέρας την διαδικασία της συνέντευξης (D. Cohen et al., 2006).

#### **4.1 Ανάλυση ερωτηματολογίου**

Για την διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας που διενεργήθηκε απαραίτητη προϋπόθεση ήταν η δημιουργία ενός ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο βασίζεται στο μοντέλο του Bar-On (2006) και υποστηρίζει σε μέγιστο βαθμό τα κριτήρια και τους παράγοντες. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο το να είναι κανείς συναισθηματικά και κοινωνικά ευφυής είναι αποτελεσματικό ως προς την κατανόηση και έκφραση του ατόμου, την κατανόηση προς τους γύρω του και η σχέση μαζί τους, η επιτυχής αντιμετώπιση των καθημερινών απαιτήσεων αντίστοιχα οι προκλήσεις και οι πιέσεις. Στο διαπροσωπικό επίπεδο συναισθηματικά και κοινωνικά ευφυής είναι το άτομο που μπορεί και αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα των γύρω του, να διακρίνει τις ανάγκες αυτών και να καθιερώνει εποικοδομητικές και αμοιβαία ικανοποιητικές σχέσεις (Bar-On, 2006). Οι πέντε βασικοί παράγοντες που προκύπτουν από το μοντέλο είναι: α) αυτό-επίγνωση και συναισθηματική έκφραση, β) Διαχείριση των σχέσεων, γ) Συναισθηματική διαχείριση, δ) Αυτό-παρακίνηση και ε) Διαχείριση καταστάσεων/αλλαγών. Τα κριτήρια σε αντιστοιχία με τους παράγοντες είναι: α) αυτοεκτίμηση, συναισθηματική αυτογνωσία, αυτοπεποίθηση, ανεξαρτησία, αυτοπραγμάτωση, β) ενσυναίσθηση, αίσθημα κοινωνικής ευθύνης, διαπροσωπικές σχέσεις, γ) ανεκτικότητα του στρες, έλεγχος της παρορμητικότητας, δ) αντικειμενική αξιολόγηση των καταστάσεων, προσαρμοστικότητα, επίλυση προβλημάτων και ε) αισιοδοξία, ευτυχία, δηλαδή πόσο ικανοποιημένος νιώθει κανείς με τον εαυτό του και γενικά με τη ζωή του σε γενικότερα πλαίσια (Bar-On, 2006). Οι ερωτήσεις αναπτύχθηκαν και προσαρμόστηκαν με βάση τους παράγοντες και τα κριτήρια του Bar-On. Σημαντική επιρροή για την ανάπτυξη των ερωτήσεων αποτέλεσε η μελέτη του K.V Petrides (2009), η οποία αναφέρει τα

γνωρίσματα των κριτηρίων για το εργαλείο TEIQue, τα οποία έχουν πολλά κοινά σημεία με τα γνωρίσματα του EQ-i. Επιπλέον επιρροές προέκυψαν από το εργαλείο HPI των R. Hogan and J. Hogan, το Five-Factor Questionnaire Model (FFQM) (M. C. Gill et al., 2007), Personality factors in the Eysenck personality questionnaire (Barrett et al., 1980), A short questionnaire for the measurement of two dimensions of personality (Eysenck, 1958) και Characteristics of “state of the art” leaders: Productive narcissism versus emotional intelligence and level 5 capabilities (Harrison et al., 2006).

Ο λόγος που η έρευνα τοποθετείται στο συγκεκριμένο μοντέλο είναι ότι οι παράγοντες και τα κριτήρια είναι απόλυτα κατανοητά και επαρκή και μπόρεσαν με ευκολία να τα κατανοήσουν και να το υποστηρίξουν, όπως θα δούμε μετά στα ευρήματα της έρευνας, οι ερωτηθέντες που συμμετείχαν σε αυτή τη ποιοτική έρευνα. Επιπλέον το συγκεκριμένο μοντέλο είναι ευρέως γνωστό λόγω της πληθώρας των μελετών που έχουν γίνει πάνω στο θεωρητικό και ερευνητικό πλαίσιο του μοντέλου και κάποιοι από τους ερωτηθέντες το γνώριζαν ήδη από πριν, κάτι που το καθιστά αποδεκτό και όπως θα δούμε στην πορεία, χρήσιμο. Επιπλέον στην έρευνα του Bar-On (2006) αναφέρεται η πιθανή συσχέτιση της απόδοσης με την συναισθηματική νοημοσύνη στον εργασιακό χώρο, κάτι που ενδιαφέρει ιδιαίτερα τους εργοδότες και τους μάνατζερ που είναι υπεύθυνοι στο τμήμα των προσλήψεων.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από εικοσιπέντε ερωτήσεις οι οποίες ανά πέντε ταξινομήθηκαν αντίστοιχα και σύμφωνα με τους πέντε βασικούς παράγοντες που προαναφέρθηκαν (βλ. Παράρτημα). Οι απαντήσεις είναι σε μορφή κλίμακας Likert (1932) λ.χ. Πάρα πολύ-πολύ-μέτρια-καθόλου. Ο σκοπός αυτής έρευνας είναι να παρουσιάσει μέσω αυτού ερωτηματολογίου- εργαλείου συναισθηματικής νοημοσύνης τη συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης σε κοινωνικό αλλά κυρίως στο επαγγελματικό επίπεδο αναφερόμενο σε διοικητικά στελέχη που ασχολούνται με τις προσλήψεις και με στόχο την ενίσχυση ικανού νοητικά και συναισθηματικά προσωπικού δυναμικού μελλοντικά.

Για την συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις από πέντε άτομα, εκ των οποίων οι τέσσερις είναι επιχειρηματίες στο χώρο της υγείας και το πέμπτο άτομο εκπροσωπεί διοικητικό στέλεχος της διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού σε μια επιχείρηση σχετιζόμενη πάλι με το χώρο της υγείας. Για προσωπικούς λόγους όλοι ανεξαιρέτως θέλησαν να διασφαλιστεί η ανωνυμία τους καθώς και η ανωνυμία των επιχειρήσεων που εργάζονται. Ο οδηγός που δημιουργήθηκε για την διεξαγωγή των

συνεντεύξεων περιλαμβάνει μια συνοπτική και σύντομη παρουσίαση της συμβολής της συναισθηματικής νοημοσύνης στον εργασιακό τομέα καθώς και επεξήγηση του μοντέλου και τρεις βασικές ερωτήσεις όπως αν είχαν γνώση της συναισθηματικής νοημοσύνης ως ικανότητα στον εργασιακό χώρο, η οποία μπορεί να μετρηθεί, έπειτα πόσο θα βαθμολογούσαν με βάση την κλίμακα από το 1 έως το 10 το συγκεκριμένο εργαλείο και τέλος αν υπήρχε περίπτωση να κάνουν μελλοντική χρήση αυτού του εργαλείου σε μια περίπτωση πρόσληψης που μπορεί να προκύψει. Η αξιολόγηση του ερωτηματολογίου προκύπτει με την απλή πράξη της πρόσθεσης, κατόπιν των οδηγιών που αναγράφονται στο ερωτηματολόγιο (βλ. Παράρτημα).

## 5. Ευρήματα έρευνας

Η διάρκεια των συνεντεύξεων κυμάνθηκε συνολικά από είκοσι έως τριάντα λεπτά μέγιστο κι αυτό συνέβη λόγω της περαιτέρω ενημέρωσης που ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες, καθώς οι τρεις από τους πέντε δεν είχαν γνώση της συναισθηματικής νοημοσύνης σε γενικά πλαίσια. Οπότε στην ερώτηση αν γνωρίζουν για την συναισθηματική νοημοσύνη ως ικανότητα που μπορεί να μετρηθεί σημειώθηκαν τρεις αρνητικές απαντήσεις και μάλιστα δυο από τους τρεις ερωτηθέντες δήλωσαν μεγάλο ενδιαφέρον και ζήτησαν πηγές για περαιτέρω αναζήτηση. Οι υπόλοιποι δυο ερωτηθέντες είχαν γνώση της συναισθηματικής νοημοσύνης από μεταπτυχιακά προγράμματα που είχαν παρακολουθήσει και από εργασιακή εμπειρία στο εξωτερικό και συγκεκριμένα σε δημόσιο νοσοκομείο της Αγγλίας.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον προκάλεσε μια απάντηση-ερώτηση ενός ερωτηθέντα, ο οποίος αναφέρθηκε στην αναγκαιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης και κατά πόσο είναι απαραίτητη στον εργασιακό τομέα. Όντως, πολλοί είναι απαισιόδοξοι για την αξία των συναισθημάτων και πιστεύουν ότι η επίκληση συναισθημάτων είναι καταστροφική για τα επικεφαλιά στελέχη, πως προωθούν στους γύρω τάσεις αδυναμίας κάτι το οποίο προμηνύει την πτώση τους. Από την άλλη πλευρά, άλλοι πιστεύουν ότι η αξιοποίηση και η αρμόδια χρήση των συναισθημάτων μπορεί να είναι μια σημαντική κινητήρια δύναμη που επιτρέπει στους ηγέτες να χιτίζουν και να διατηρούν πολύτιμες σχέσεις και να εκπληρώνουν τους στόχους. Ο Robert Cooper (co-author of Executive EQ) δήλωσε ότι τα συναισθήματα χρησιμεύουν ως ισχυρές πηγές ανθρώπινης ενέργειας που μπορεί να προσφέρουν διαισθητική σοφία, η οποία θα κρατήσει τον ηγέτη ειλικρινή με τον εαυτό του, διαμόρφωση σχέσεων εμπιστοσύνης, καθοδήγηση του ατόμου σε απρόσμενες δυνατότητες και τέλος προσφέρουν την ευφυΐα να σώσει τον εαυτό του ή τον οργανισμό από την καταστροφή (Lendale, 2007).

Στην δεύτερη ερώτηση σχετικά με τη βαθμολογία του εργαλείου σε κλίμακα 1/10 που τους παρουσιάστηκε ο πρώτος ερωτηθέντας βαθμολόγησε με 7/10, διότι δεν του άρεσε ως προς τη δομή και ως προς το περιεχόμενο βρήκε τις απαντήσεις περιοριστικές. Ο δεύτερος ερωτηθέντας βαθμολόγησε με 10/10 και δήλωσε ικανοποιημένος με το φάσμα των ερωτήσεων και μάλιστα επισήμανε πως ένα εργαλείο σαν αυτό θα έπρεπε να χρησιμοποιείται ως συμπληρωματικό εργαλείο για την ολοκλήρωση των συνεντεύξεων σε περίπτωση δυνητικής προσφερόμενης θέσης εργασίας. Ο τρίτος βαθμολόγησε με 9/10 και ως αιτιολόγηση είπε ότι δεν έβαλε 10 λόγω μεγάλης πιθανότητας υποκρισίας



του υποψηφίου προκειμένου να πετύχει καλή βαθμολογία στο τεστ. Ο τέταρτος βαθμολόγησε με 8/10 και αιτιολόγησε την απάντησή του λέγοντας πως ένα τεστ που είχε συμπληρώσει ο ίδιος κατά τη διάρκεια διαμονής του στην Αγγλία πριν χρόνια του είχε κάνει τρομερή εντύπωση ως προς το περιεχόμενο του και πως το συγκεκριμένο εργαλείο που του παρουσιάστηκε στη συνέντευξη δεν τον εντυπωσίασε όπως εκείνο, παρ' όλα αυτά όμως το βρήκε χρήσιμο ως προς τις πληροφορίες που μπορεί να δώσει. Ο πέμπτος βαθμολόγησε με 10/10 και δήλωσε απόλυτα ικανοποιημένος και το θεώρησε από άποψη χρόνου διευκόλυνση για την απόφαση μιας πρόσληψης.

Στην τρίτη ερώτηση σχετικά με το αν θα έκαναν χρήση αυτού του εργαλείου μελλοντικά σε υποψηφίους και οι πέντε ερωτηθέντες απάντησαν θετικά και ο ερωτηθέντας που βαθμολόγησε με 7/10 απάντησε μεν θετικά, αλλά με ιδιαίτερη επιφύλαξη ως προς τα αποτελέσματα που προκύπτουν, δηλαδή ότι υπάρχει κίνδυνος εσφαλμένων αποτελεσμάτων λόγω μιας ερώτησης που μπορεί να μην κατάλαβε ακριβώς ο υποψήφιος ή όπως και προανέφερε η πιθανή υποκριτική στάση του υποψηφίου. Μια τέτοια περίπτωση είναι πολύ πιθανό να συμβεί κι αυτό ισχύει για όλα τα τεστ προσωπικότητας που έχουν χρησιμοποιηθεί ως μέθοδοι προσλήψεων. Ένας πιθανός παράγοντας που δυστυχώς ισχύει και για το παρόν εργαλείο είναι ότι ένας υποψήφιος που έχει νοητικές ικανότητες υψηλού επιπέδου μπορεί να διακρίνει τις πιθανές κατάλληλες απαντήσεις με στόχο να μεγιστοποιήσει τις πιθανότητες του για πρόσληψη (H. B. Beaz., 2012).

Η τέταρτη ερώτηση αφορούσε τις πέντε διαστάσεις που παρατίθενται στο ερωτηματολόγιο και αξιολογούνται ξεχωριστά (βλ. Παράρτημα). Η ερώτηση λοιπόν τέθηκε ως προς ποιες διαστάσεις έδειχναν περισσότερο ενδιαφέρον οι ερωτηθέντες. Οι δύο ερωτηθέντες απάντησαν ομοίως και προτίμησαν την διάσταση της αυτό-επίγνωσης, την αυτό-παρακίνηση και την διαχείριση των σχέσεων και ως αιτιολογία της απάντησής τους είπαν πως προτίμησαν την αυτό-επίγνωση λόγω της ευσυνειδησίας, η οποία είναι απαραίτητη στον τομέα της υγείας, την αυτό-παρακίνηση λόγω της επιθυμητής υψηλής αποδοτικότητας και την διαχείριση σχέσεων λόγω επιθυμίας ύπαρξης αρμονίας στον εργασιακό περιβάλλον. Ο τρίτος επέλεξε τη συναισθηματική σταθερότητα πρωτίστως και την αυτό-παρακίνηση λόγω των απαιτήσεων της πιθανής προσφερόμενης θέσης, όπως η εξυπηρέτηση πελατών τόνισε ο ερωτηθέντας, το οποίο τμήμα εξυπηρέτησης πελατών είναι και ο βασικός τομέας της επιχείρησης που διευθύνει. Επιπλέον υπογράμμισε ότι το τμήμα της εξυπηρέτησης πελατών φθείρει τον υπάλληλο λόγω της καθημερινής τριβής με τους πελάτες, οι οποίοι πολλές φορές γίνονται περισσότερο

απαιτητικοί με αποτέλεσμα η αυτό-παρακίνηση να λειτουργεί ακριβώς ενάντια στην αποθάρρυνση που μπορεί να φέρει μια δύσκολη μέρα. Ο τέταρτος ερωτηθέντας προτίμησε την διάσταση της συναισθηματικής σταθερότητας και την αυτό-επίγνωση, επειδή ως στόχο έχει ορίσει μακροχρόνιες συνεργασίες. Ο πέμπτος και τελευταίος ερωτηθέντας ισχυρίστηκε πως για εκείνον και οι πέντε διαστάσεις είναι εξίσου σημαντικές και δεν μπόρεσε να ξεχωρίσει κάποια περισσότερο από μια άλλη.

Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν μας οδήγησαν στο μέσο όρο των βαθμολογήσεων που έκαναν οι ερωτηθέντες στην ερώτηση δυο και ο μέσος όρος είναι το 8,8 με βάση τη κλίμακα 1/10. Ο μέσος όρος 8,8 είναι αρκετά θετικός και ενθαρρυντικός ως προς το εργαλείο, αλλά το πιο σπουδαίο που προέκυψε από την ποιοτική έρευνα ήταν η σχεδόν ομόφωνη θετική απάντηση που αφορά τη χρήση του σε μελλοντική πρόσληψη από τους ερωτηθέντες. Οι τρεις ερωτηθέντες που έδωσαν και τη μεγαλύτερη βαθμολογία στο εργαλείο ήταν εκείνοι, οι οποίοι δεν είχαν γνώση της συναισθηματικής νοημοσύνης και με αυτόν τον τρόπο η έρευνα πέτυχε διπλό σκοπό, αφενός κέρδισε το ενδιαφέρον και αφετέρου όλοι ενδεχομένως να το χρησιμοποιήσουν μελλοντικά.

## 6. Επίλογος

Ο στόχος αυτής της μελέτης, ο οποίος και επιτεύχθηκε, σε πρώτο στάδιο ήταν η ενημέρωση για την συναισθηματική νοημοσύνη και τις ικανότητες της και έπειτα να πείσει τους ερωτηθέντες για την αξία της συναισθηματικής νοημοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον κυρίως προάγοντας το ερωτηματολόγιο ως εργαλείο αξιολόγησης των συναισθηματικών ικανοτήτων, το οποίο σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων θα το χρησιμοποιούσαν μελλοντικά σε περίπτωση προσφοράς θέσης εργασίας.

Με τις λανθασμένες ή ελλιπείς αποφάσεις προσλήψεων όχι μόνο αυξάνονται οι πιθανότητες δημιουργίας ενός τοξικού εργασιακού περιβάλλοντος, αλλά επιπλέον κοστίζει. Κάθε λανθασμένη πρόσληψη κοστίζει 1,5 φορές έως 5 φορές των μισθών και των παροχών. Σύμφωνα με ένα υποθετικό μισθό μαζί με τις παροχές της τάξεως των 50000 δολαρίων, μια λανθασμένη επιλογή υποψηφίου θα κοστίσει στην επιχείρηση τουλάχιστον 75000 δολάρια (H. B. Beaz., 2012). Ακόμα και σε περίπτωση που καλέσουν τον εργοδότη στο δικαστήριο λόγω της χρήσης τεστ προσωπικότητας και συναισθηματικής νοημοσύνης για την επιλογή εργαζομένων, τα οφέλη μιας επιτυχημένης πρόσληψης θα είναι πολλά περισσότερα από τα δικαστικά έξοδα. Το κλειδί για τους εργοδότες είναι να χρησιμοποιούν έγκυρα και αξιόπιστα τεστ για την πρόσληψη των εργαζομένων, επειδή είναι ο μόνος τρόπος να μπορέσουν οι εργοδότες να εντοπίσουν επιστημονικά τους καλύτερους υποψηφίους (H. B. Beaz., 2012).

Ωστόσο, όταν σκέφτεται κανείς τι συνιστά έναν ιδανικό υποψήφιο, οι περισσότερες από τις πέντε διαστάσεις του συγκεκριμένου εργαλείου θα δείχνουν κάποια κοινωνική σκοπιμότητα, δηλαδή αν μέσω αυτού του ερωτηματολογίου μπορεί κανείς να υποθέσει αν οι εργοδότες επιθυμούν άτομα με φιλικές και ευχάριστες επικοινωνιακές ικανότητες. Επιπρόσθετα ορισμένες διαστάσεις του εργαλείου μπορούν να γίνουν ιδιαίτερα επιθυμητές π.χ. οι εργοδότες πιθανότατα να θελήσουν να ψάξουν για εργαζομένους με υψηλή αυτό-επίγνωση και αυτό-παρακίνηση, οι οποίες συγκεκριμένες διαστάσεις αποτελούν καλή ένδειξη της εργασιακής απόδοσης. Ακολούθως μπορεί να επικεντρωθούν στην εύρεση υποψηφίων που υπόσχονται συναισθηματική σταθερότητα ή ικανότητα ως προς την διαχείριση αλλαγών, προσαρμοστικότητα.

Συνοψίζοντας, το εργαλείο που παρουσιάζεται και αναλύεται στην παρούσα έρευνα θα μπορούσε να συνεισφέρει στον εντοπισμό των καλύτερων οι υποψηφίων σύμφωνα με τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την ποιοτική έρευνα. Για την ακρίβεια στην ερώτηση που τέθηκε ως προς ποιες από τις πέντε διαστάσεις θα επιθυμούσαν οι

εργοδότες να έχει ο ιδανικός υποψήφιος, την επικρατέστερη θέση είχαν η αυτό-επίγνωση και η αυτό-παρακίνηση με τέσσερις στις πέντε απαντήσεις και έπειτα συναισθηματική σταθερότητα μαζί με την διαχείριση σχέσεων. Ως προς έκκληξη κανείς από τους ερωτηθέντες δεν συμπεριέλαβε την διαχείριση αλλαγών εκτός από τον τελευταίο συμμετέχοντα, ο οποίος όμως υποστήριξε πως το σύνολο των πέντε αυτών διαστάσεων είναι αυτό που μπορεί να ολοκληρώσει όσο καλύτερα γίνεται το προφίλ του υποψηφίου.

## 4.1 Βιβλιογραφία

Ackley Dana (2016). Emotional Intelligence: A Practical Review of Models, Measures and Applications, *Consulting Psychology Journal: Practise and Research*, vol. 68, No. 4, p. 269-286, American Psychological Association

Allen I. E., Seaman C. A. (2007). Likert scales and Data Analyses, *Statistic Roundtable*, p.64

Ambrose, P., Chenoweth, J., & Mao, E. (2009). Leadership in virtual teams: the case for emotional intelligence., *AMCIS 2009 Proceedings*, 626.

Aydin M. D., Leblebici D. N., Arslan M., Kilic M., Oktem M. K. (2005). “The Impact of IQ and EQ on pre-eminent achievement in organizations: implications for the hiring decisions of HRM specialists”, *Int. J. of Human Resource Management*, p.701-719

Bar-On R. (1997). Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence, Toronto, Canada: Multi-Health systems

Bar-On, R. (1997b). *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): technical manual*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems, Inc.

Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence: insights from the Emotional Quotient Inventory (EQ-i). In R. Bar-On & J.D.A. Parker (eds.): *Handbook of emotional intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass.

Bar On, R. (2004). The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): rationale, description and summary of psychometric properties. In Glenn Geher (ed.): *Measuring emotional intelligence: common ground and controversy*. Hauppauge, NY: Nova Science Publishers, pp. 111-142.

Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI) 1. *Psicothema*, vol 18, p. 13-25.

Barrett, P., & Kline, P. (1980). Personality factors in the Eysenck personality questionnaire. *Personality and Individual Differences*, 1(4), 317-333

Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 44(1), 1-26.

- Beaz H. B., (2012). "Personality tests in employment selection: Use with Caution", *Cornell HR Review*, p. 2-10
- Blank, I. (2008). Selecting employees based on emotional intelligence competencies: Reap the rewards and minimize the risk. *Employee Relations Law Journal*, 34(3), 77.
- Bolander P., Sandberg J. (2013). "How Employee Selection Decision Made in Practice", *Organization Studies*, vol.34, No.3, p. 285-311
- Carroll, J. B. (1993). *Human cognitive abilities: A survey of factor-analytic studies*. Cambridge University Press.
- Charney D. (2016). "7 Hiring Strategies to Overcome The Talent Crush", *Workforce Management*, MATERIAL HANDLING & LOGISTICS
- Cohen D., Crabtree B., (2006). "Quantitative Research Guidelines Project". Official Website.[online] Available at: <http://www.qualres.org/HomeSemi-3629.html> [Accessed 05 Mar. 2017]
- Eysenck, H. J. (1958). A short questionnaire for the measurement of two dimensions of personality. *Journal of Applied Psychology*, 42(1), 14-17
- Fiske, D. W. (1949). Consistency of the factorial structures of personality ratings from different sources. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 44(3), 329.
- Gardner, H., & Hatch, T. (1989). Educational implications of the theory of multiple intelligences. *Educational researcher*, 18(8), 4-10.
- Gill M. C., Hodgkinson G., (2007). Development and Validation of The Five- Factor model questionnaire (FFMQ): An Adjectival-based personality inventory for use in occupational settings, *Personnel Psychology*, vol 60, p. 731-766
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York, NY: Bantam Books
- Goleman D (1998). *Working with Emotional Intelligence*, New York: Bantam Books
- Goleman D (2001), "Emotional Intelligence: Issues in Paradigm Building", in C Cherniss and D Goleman (Eds.), *The Emotionally Intelligent Workplace*, p. 13-26, San Francisco, Jossey-Bass.

Harrison J.K., Clough M. W. (2006). Characteristics of “state of the art” leaders: Productive narcissism versus emotional intelligence and level 5 capabilities, *The Social Science Journal*, vol 43, Issue 2, p. 287-292

Jiang Z. (2014). Emotional Intelligence and career decision-making Self-Efficacy: national and gender differences, *Journal of Employment Counseling*, vol 51, p 112-122, American Counseling Association

Judge, T. A., & Zapata, C. P. (2015). The person–situation debate revisited: Effect of situation strength and trait activation on the validity of the Big Five personality traits in predicting job performance. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1149-1179.

Krivoy, E., Weyl Ben-Arush, M., & Bar On, R. (2000). Comparing the emotional intelligence of adolescent cancer survivors with a matched sample from the normative population. *Medical and Pediatric Oncology*, 35, 382.

Landale, A. (2007). Energy of a leader. Manager: *British Journal of Administrative Management*, (57), 25.

McDougall, W. (1932). Of the words character and personality. *Journal of Personality*, 1(1), 3-16.

Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D.Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators* (pp. 3–31). New York, NY: Basic Books.

Mayer J. D., Caruso D. R., Salovey P. (2016). The Ability Model of Emotional Intelligence, *Emotion Review*, vol. 8, No.4, p. 290-300

McGrew, K. S. (2009). CHC theory and the human cognitive abilities project: Standing on the shoulders of the giants of psychometric intelligence research, vol 37, Issue 1, p. 1-10

Parker, J.D.A., Creque, R.E., Barnhart, D.L., Harris, J.I., Majeski, S.A.,

- Wood, L.M., Bond, B.J., & Hogan, M.J. (2004). Academic achievement in high school: does emotional intelligence matter? *Personality and Individual Differences*, 37, 1321-1330
- Rathi N. (2014). “Impact of Emotional Intelligence and Emotional Labor on Organizational Outcomes in service Organizations: A Conceptual Model”, *South Asian Journal of Management*, vol.21, p. 55-67
- Schnake M. (2016). “An Exploratory Investigation of Explanations for the Relative Effectiveness of Employee Recruitment Methods”, *American Journal of Management*, vol. 16, No.2, p. 40-44
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1989 –1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, p. 185–211. <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG> [Accessed 05. Mar. 2017]
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9(3), 185–211.
- Salovey P., Beddel B. T., Detweiler J. B. and Mayer J. D. (2000). “Current Directions in Emotional Intelligence Research” In M. Lewis and J. Haviland-Jones (Eds), *Handbook of Emotions*, p. 504-520, New York: Guildford Press
- Satow L. (2011). Improvements in Recruitment Processes: Selection of Employees with Online Tests and the Big Five Personality Model, *International Business and Economics Discussion Papers*, No6, p. 3-10
- Thorndick E. L. (1920). “Intelligence and its Uses”, *Harper’s Magazine*, vol.140, No. 1, p.227-235
- Trejo Arturo (2016). Project Outcomes Improved by Emotional Intelligence, *Business Perspectives and Research*, Somaiya Institute of Management Studies and Research, vol.4, p. 67-76, SAGE Publications



Tupes, E. C., & Christal, R. E. (1961). *Recurrent personality factors based on trait ratings* (No. ASD-TR-61-97). PERSONNEL RESEARCH LAB LACKLAND AFB TX.

Wasylyshyn, K. M. (2003). Executive coaching: An outcome study. *Consulting psychology journal: practice and research*, 55(2), 94.

Wechsler, D. (1938). Mental deterioration; its measurement and significance. *J. nerv. ment. Dis.*, 87, 89-97.

Wolff, S. (2005). *Emotional Competence Inventory: Technical manual*. Boston, MA: The Hay Group.

Yadav Sangeeta (2014). The Role of Emotional Intelligence in Organization Development, *The IUP Journal of Knowledge Management*, vol.12, No.4, p. 50-55

Young, R. A., Valach, L., & Collin, A. (1996). A contextual explanation of career. In D. Brown & L. Brooks (Eds.), *Career choice and development* (3rd ed., pp. 477–152). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Zeidner, M., Matthews, G., & Roberts, R. D. (2004). Emotional intelligence in the workplace: A critical review. *Applied Psychology*, 53(3), 371-399.

Zirkel, Sabrina. "Social intelligence: The development and maintenance of purposive behavior." R. Bar-On y JDA Parker, *The Handbook of Emotional Intelligence. Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace* (2000): 3-27.



## Παράρτημα

### Ερωτηματολόγιο συναισθηματικής νοημοσύνης

Το παρόν ερωτηματολόγιο απευθύνεται σε μάνατζερ επιχειρήσεων του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού με στόχο την αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης για προσλήψεις νέων υποψηφίων. Η έρευνα αποτελεί μέρος διπλωματικής εργασίας στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος στη Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Για κάθε ερώτηση κυκλώστε την απάντηση που ανταποκρίνεται πλησιέστερα στο πως αισθάνεστε.

Η ανωνυμία των απαντήσεων σας είναι διασφαλισμένη.

1. Μπορείτε να αναγνωρίσετε πότε αλλάζει η διάθεσή σας;

A. Πάντα

B. Μερικές φορές

Γ. Σπάνια

Δ. Ποτέ

2. Γνωρίζετε πότε γίνεστε αμυντικός/ή;

A. Πάντα

B. Μερικές φορές

Γ. Σπάνια

Δ. Ποτέ

3. Μπορείτε να καταλάβετε πότε τα συναισθήματά σας, επηρεάζουν την απόδοσή σας;

A. Πάντα

B. Μερικές φορές

Γ. Σπάνια

Δ. Ποτέ

4. Πόσο γρήγορα καταλαβαίνεται ότι αρχίζετε να χάνετε την υπομονή σας;

A. Πολύ γρήγορα

B. Όχι πολύ γρήγορα

Γ. Αργά

Δ. Πολύ αργά

5. Πόσο γρήγορα καταλαβαίνετε ότι οι σκέψεις σας γίνονται αρνητικές;

A. Κατευθείαν

B. Σχετικά σύντομα

Γ. Αργά

Δ. Πολύ αργά

6. Μπορείτε να ηρεμίσετε όταν είστε υπό πίεση;

A. Πολύ εύκολα

B. Σχεδόν εύκολα

Γ. Ορισμένες φορές

Δ. Καθόλου

**7.** Όταν είστε θυμωμένος/η διεκπεραιώνετε άλλα πράγματα;

A. Συνήθως ναι

B. Μερικές φορές

Γ. Συνήθως όχι

Δ. Ποτέ

**8.** Κάνετε αυτό-διάλογο για να ξεκαθαρίσετε συναισθήματα θυμού ή άγχους;

A. Συχνά

B. Μερικές φορές

Γ. Σπάνια

Δ. Ποτέ

**9.** Παραμένετε ψύχραιμος/η όταν οι άλλοι εκφράζουν θυμό ή επιθετικότητα;

A. Πάντα

B. Συνήθως

Γ. Αραιά

Δ. Ποτέ

**10.** Πόσο καλά μπορείτε να συγκεντρωθείτε όταν είστε ανήσυχος/η;

A. Πολύ καλά

B. Καλά

Γ. Μερικές φορές

Δ. Καθόλου

**11.** Επανερχεστε γρήγορα μετά από μια οπισθοχώρηση;

A. Πάντα

B. Μερικές φορές

Γ. Αραιά

Δ. Ποτέ

**12.** Μπορείτε να ενεργοποιήσετε τον εαυτό σας για δράση όταν κριθεί απαραίτητο;

A. Ναι, πάντα

B. Ναι, μερικές φορές

Γ. Όχι συχνά

Δ. Ποτέ

**13.** Χρειάζεστε γύρω σας άτομα για να σας τονώσουν ψυχολογικά;

A. Ποτέ

B. Σπάνια

Γ. Συχνά

Δ. Πάντα

**14.** Είστε ικανοί να ανεβάσετε τα ενεργειακά σας επίπεδα έτσι ώστε να διεκπεραιώσετε βαρετές εργασίες;

A. Πάντα

B. Συχνά

Γ. Σπάνια

Δ. Ποτέ

**15.** Μπορείτε να αυξήσετε το ηθικό των άλλων και να τους κάνετε να αισθανθούν όμορφα;

A. Ναι, συχνά

B. Ναι, μερικές φορές

Γ. Σπάνια

Δ. Ποτέ

**16.** Κρατάτε τις υποσχέσεις σας;

A. Ναι, χωρίς αποτυχία

B. Συχνά

Γ. Σπάνια

Δ. Ποτέ

**17.** Σε τι βαθμό επηρεάζετε τους άλλους σε σχέση με τον τρόπο που γίνονται τα πράγματα;

A. Μεγάλη επιρροή

B. Μερική επιρροή

Γ. Πολύ λίγο

Δ. Καθόλου

**18.** Πόσο εύκολα μπορείτε να πείτε τη γνώμη σας αντί κάποιου άλλου;

A. Πόλυ εύκολα

B. Σχεδόν εύκολα

Γ. Ορισμένες φορές

Δ. Καθόλου

**19.** Σε τι βαθμό πιστεύετε ότι οι άλλοι σας εμπιστεύονται;

A. Συχνά

B. Μερικές φορές

Γ. Σπάνια

Δ. Ποτέ

**20.** Πόσο αποτελεσματικά πιστεύετε ότι επικοινωνείτε τα συναισθήματά σας με τους άλλους;

A. Πολύ

B. Μέτρια

Γ. Λίγο

Δ. Καθόλου

**21.** Πόσο πρόθυμα αλλάζετε τον τρόπο με τον οποίο κάνετε πράγματα όταν οι μέθοδοι που ήδη γνωρίζετε δεν αποδίδουν;

A. Πρόθυμα

B. Λιγότερο πρόθυμα

Γ. Σχετικά απρόθυμα

Δ. Δεν αλλάζω

**22.** Ψάχνετε τρόπους να επιλύσετε μια σύγκρουση;

A. Ναι, συχνά

B. Ναι, μερικές φορές

Γ. Όχι συχνά

Δ. Ποτέ



**23.** Μπορείτε να αισθανθείτε πότε οι άλλοι είναι ανήσυχοι ή θυμωμένοι και να ανταποκριθείτε ανάλογα;

A. Ναι, πάντα

B. Ναι, συχνά

Γ. Σχεδόν ποτέ

Δ. Ποτέ

**24.** Διαχειρίζεστε τις συγκρούσεις στη δουλειά σας, στην ομάδα σας ή στην οικογένειά σας;

A. Ναι, συχνά

B. Ναι, μερικές φορές

Γ. Σπάνια

Δ. Ποτέ

**25.** Πόσο συχνά προσφέρετε την βοήθεια σας στους άλλους;

A. Πολύ συχνά

B. Λιγότερο συχνά

Γ. Αραιά

Δ. Καθόλου

## Αξιολόγηση αποτελεσμάτων ερωτηματολογίου

Για κάθε απάντηση Α σημειώστε 4 πόντους, 3 πόντους για κάθε απάντηση Β, 2 για κάθε απάντηση Γ και 1 πόντο για κάθε απάντηση Δ.

### Ερωτήσεις

#### Αυτό-επίγνωση

#### Σύνολο

1	2	3	4	5

#### Συναισθηματική Σταθερότητα

6	7	8	9	10

#### Αυτό-παρακίνηση

11	12	13	14	15

#### Διαχείριση σχέσεων

16	17	18	19	20

#### Διαχείριση αλλαγών

21	22	23	24	25

