

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

**ΔΙΚΑΙΟ &  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ**  
MASTER IN LAW & ECONOMICS

### **Διπλωματική εργασία με θέμα**

Η σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού

Επιμέλεια: Αγγελοπούλου Μαρία

A.M ΜΔΟ 2101

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Χατζηδήμα Σταματίνα

**Πειραιάς, 2023**

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΚΑΙΟ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ»

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, «Δίκαιο και Οικονομία» με τίτλο «Η σημασία της συγχρονηματικής γραμμάτιξης στην αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού» έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου.

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας.....

Όνοματεπώνυμο.....Μαρία Αρχελοπούλου.....

Ημερομηνία.....22/06/2023.....

## **Ευχαριστίες**

Με την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής διπλωματικής μου εργασίας, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες σε όσους συνέβαλαν στην εκπόνησή της. Θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου κα Χατζηδήμα Σταματίνα, καθώς χωρίς τις γνώσεις της και τη συμβολή της δε θα ήταν δυνατή η πραγματοποίησή της. Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την συμπαράσταση , την υποστήριξη και τη βοήθεια σε όλο το όμορφο ταξίδι του μεταπτυχιακού.

## Περιεχόμενα

Περίληψη .....	8
Abstract .....	9
Εισαγωγή.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 <sup>ο</sup> Βασικές έννοιες και προσεγγίσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης .....	11
1. Εισαγωγή.....	11
1.1 Ορισμός του συναισθήματος.....	11
1.2 Τα είδη της ανθρώπινης νοημοσύνης .....	12
1.3. Ορισμοί για τη συναισθηματική νοημοσύνη.....	14
1.4 Συναισθηματική νοημοσύνη (EQ), Γνωστική νοημοσύνη(IQ) .....	18
1.5 Μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης.....	19
1.5.1 Μοντέλο Salovey-Mayer & Caruso-Θεωρία ικανότητας .....	19
1.5.2 Το μοντέλο του Goleman .....	21
1.5.3 Το μοντέλο του Bar-On .....	24
1.6 Το μοντέλο των Petrides και Furnham .....	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 <sup>ο</sup> Η Διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού .....	26
2.1 Εισαγωγή.....	26
2.2 Ιστορική εξέλιξη .....	26
2.3 Ορισμός.....	28
2.4 Η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις.....	30
2.5 Η διαδικασία διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.....	32
2.5.1 Στόχοι της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.....	34
2.5.2 Αρμοδιότητες Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων .....	35
2.6 Η διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού στην Ελλάδα .....	37
2.6.1 Οργάνωση της ΔΑΔ .....	41
2.6.2 Ρόλοι διοίκησης της σύγχρονης ΔΑΔ.....	42
2.7 Θεωρητική προσέγγιση στη ΔΑΔ και στη στρατηγική ΔΑΔ .....	43
2.7.1 Επιχειρησιακή στρατηγική και ΔΑΔ.....	45
2.8 Προσέλκυση και ανάπτυξη ποιοτικού ανθρώπινου δυναμικού .....	47
2.8.1 Ορισμός προσέλκυσης προσωπικού .....	47
2.8.2 Στόχοι και Φιλοσοφία της Προσέλκυσης.....	48

2.8.3. Ανάλυση θέσης εργασίας .....	49
2.8.3.1 Η διαδικασία της προσέλκυσης και προγραμματισμός πρόσληψης .....	50
2.8.3.2 Περιγραφή και Προδιαγραφές εργασίας .....	51
2.8.3.3 Μέθοδοι προσέλκυσης υποψηφίων.....	53
2.9 Ανάπτυξη και διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού .....	59
2.9.1 Στόχοι και τομείς εκπαίδευσης προσωπικού .....	60
2.9.2 Τα πλεονεκτήματα εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού .....	61
2.10 Η οργάνωση εκπαίδευσης προσωπικού .....	64
2.11 Η διατήρηση των εργαζομένων .....	65
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 <sup>ο</sup> Η συναισθηματική νοημοσύνη και η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού .....	66
3.1 Εισαγωγή.....	66
3.2 Η συναισθηματική νοημοσύνη στην εργασία .....	68
3.3 Η επίδραση των συναισθημάτων στον εργασιακό χώρο .....	72
3.3.1 Η θεωρία των θετικών συναισθημάτων της Fredrickson .....	73
3.3.2 Τα θετικά συναισθήματα στην εργασία και εργασιακή ικανοποίηση .....	73
3.3.3 Τα αρνητικά συναισθήματα σε σχέση με την εργασία.....	74
3.4 Η συμβολής της συναισθηματικής νοημοσύνης στην εμφάνιση του εργασιακού άγχους ...	75
3.5 Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη 3.5.1 Γενικά.....	76
3.5.2 Βασικές ηγετικές ικανότητες.....	77
3.6 Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγέτης.....	78
3.7 Βασικές συμπεριφορές ενός ηγέτη .....	80
Κεφάλαιο 4 <sup>ο</sup> Μεθοδολογία έρευνας .....	81
4.1 Αποτελέσματα έρευνας .....	86
Συμπεράσματα.....	109
Επίλογος.....	111
Βιβλιογραφία .....	112

## Κατάσταση πινάκων

Πίνακας 1 Φύλο.....	79
Πίνακας 2 Ηλικία.....	80
Πίνακας 3 Επίπεδο εκπαίδευσης.....	81
Πίνακας 4 Εργασιακός κλάδος.....	82
Πίνακας 5 Χρονικό διάστημα απασχόλησης.....	83

## Κατάσταση διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1 Φύλο.....	79
Διάγραμμα 2 Ηλικία.....	81
Διάγραμμα 3 Επίπεδο εκπαίδευσης .....	82
Διάγραμμα 4 Εργασιακός κλάδος.....	83
Διάγραμμα 5 Χρονικό διάστημα απασχόλησης.....	84
Διάγραμμα 6 Γνώση ΣΝ.....	85
Διάγραμμα 7 EQ & IQ.....	86
Διάγραμμα 8 Πηγή των συναισθημάτων.....	87
Διάγραμμα 9 Αντίληψη συναισθημάτων .....	88
Διάγραμμα 10 Δυσκολίες.....	89
Διάγραμμα 11 Έλεγχος θυμού.....	89
Διάγραμμα 12 Παρακίνηση.....	90
Διάγραμμα 13 Επίγνωση αδυναμιών.....	91
Διάγραμμα 14 Περιγραφή συναισθημάτων.....	92
Διάγραμμα 15 Δυσκολία έκφρασης.....	93
Διάγραμμα 16 ΣΝ ως παράγοντας επιτυχίας.....	93
Διάγραμμα 17 Δυσκολίες και ψυχραιμία.....	94

Διάγραμμα 18 Παρουσίαση χωρίς δισταγμούς.....	95
Διάγραμμα 19 Αυτοσαρκασμός.....	95
Διάγραμμα 20 Βοήθεια στους άλλους.....	96
Διάγραμμα 21 Ενδιαφέρουσα εργασία.....	97
Διάγραμμα 22 Εξέλιξη.....	98
Διάγραμμα 23 Εμπιστοσύνη στην εργασία.....	99
Διάγραμμα 24 Ευκαιρίες στους εργαζομένους.....	99
Διάγραμμα 25 συνεργασία και συμπάθεια.....	100
Διάγραμμα 26 Άγχος με κάτι καινούργιο.....	101
Διάγραμμα 27 Επικοινωνία με τους ανωτέρους.....	101
Διάγραμμα 28 Προσωπική ζωή και εργασία.....	102
Διάγραμμα 29 Κανόνες εργασίας.....	103
Διάγραμμα 30 Πρωτοβουλίες.....	103
Διάγραμμα 31 Φόβος για έκφραση της γνώμης.....	104
Διάγραμμα 32 Μισθός.....	105
Διάγραμμα 33 Προτεραιότητες.....	105
Διάγραμμα 34 Αποτυχία.....	106
Διάγραμμα 35 Ανώτερα στελέχη και EQ.....	106

## Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως σκοπό να διερευνήσει πόσο σημαντικό είναι το συναίσθημα στην αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα στην εργασία. Ο αντικειμενικός σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας δεν είναι μόνο να δοθεί ο ορισμός του συναισθήματος και να αναλύσει τα είδη της συναισθηματικής νοημοσύνης. Έχει ως κύριο στόχο να περιγράψει τα είδη της ανθρώπινης νοημοσύνης, να γίνει κατανοητό ότι δεν υπάρχει άμεση συσχέτιση της ευφυΐας με την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ανά δεκαετίες όπως θα δούμε και αναλυτικά στη συνέχεια της εργασίας, έχουν διατυπωθεί διάφορα μοντέλα για τη συναισθηματική νοημοσύνη. Στη συνέχεια, γίνεται αναφορά, στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Το πόσο σημαντικό μέρος είναι για έναν οργανισμό, τι αρμοδιότητες έχει πως οργανώνεται αλλά και πόσο έχει αλλάξει στην Ελλάδα με την πάροδο των ετών. Η προσέλκυση αλλά και η διατήρηση των ανθρώπων που απαρτίζουν έναν οργανισμό είναι κάτι το οποίο δεν είναι εύκολο. Θα αναλυθεί προσεχώς ποια είναι η διαδικασία της προσέλκυσης των εργαζομένων, οι μέθοδοι προσλήψεων και η διατήρηση των ανθρώπων μέσα στην επιχείρηση. Στο τέταρτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, θα γίνει αναφορά στη συναισθηματική νοημοσύνη και την εργασία. Δηλαδή, το πόσο επηρεάζουν, είτε είναι θετικά, είτε αρνητικά τα συναισθήματα την εργασία μας. Θα γίνει ακόμη και μία μικρή αναφορά σχετικά με την ηγεσία και τη συναισθηματική νοημοσύνη.

**Λέξεις κλειδιά:** *Συναισθηματική νοημοσύνη, Ανθρώπινο δυναμικό, Εργασία, Συναισθήματα*



## **Abstract**

This thesis aims to investigate how important emotion is in the effective management of human factor at work. The objective of this paper is not to give only the definition of emotion and to analyze the types of emotional intelligence.

Its main objective is to describe the types of human intelligence, to understand that there is no direct correlation between intelligence and the development of emotional intelligence.

Over the decades, as we will see further in detail in this thesis, various models for emotional intelligence have been formulated. Following, a reference is made to human resource management. How important of a part it is for an organization, which responsibilities it has, how it is organized, and how much it has changed in Greece over the years. Attracting and retaining the people that make up an organization is something that is not easy. It will be analyzed shortly, which the process of attracting employees is, recruitment methods and keeping people in the company.

In chapter four of this paper, reference will be made to emotional intelligence and work.

That is, how much positive or negative emotions affect our work.

There will also be a small reference regarding leadership and emotional intelligence

**Key words:** Emotional Intelligence , Human resources, Work, Emotions

## Εισαγωγή

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι ο κλάδος της διοικητικής επιστήμης που καλείται να μετουσιώσει σε πράξη τη δημιουργία ενός βέλτιστου εργασιακού περιβάλλοντος αξιοποιώντας κατάλληλα το ανθρώπινο κεφάλαιο προς όφελος τόσο της επιχείρησης όσο και του κοινωνικού συνόλου. Μέσα στις τόσες αλλαγές που συμβαίνουν στον επιχειρηματικό κόσμο, η ανάδειξη του σημαντικού ρόλου της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού δίνει έναν σημαντικό πλεονέκτημα στον ανταγωνιστικό κόσμο των επιχειρήσεων. Ο κόσμος των επιχειρήσεων γενικότερα είναι σε καλύτερα επίπεδα και έχει αντιληφθεί ότι η συναισθηματική νοημοσύνη –ικανότητα είναι εξίσου σημαντική τόσο σε προσωπικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο για τον οργανισμό. Οι εργαζόμενοι που έχουν συναισθηματική νοημοσύνη και ενσυναίσθηση έχουν την ικανότητα να διαχειρίζονται διάφορες καταστάσεις, μπορούν να προσαρμόζονται πιο εύκολα, να συνεργάζονται με τους συναδέλφους τους και τους ανωτέρους τους. Πλέον οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι σε θέση να αντιληφθούν ότι οι άνθρωποι που έχουν εντάξει στο ανθρώπινο δυναμικό τους, δεν είναι κόστος, αλλά επένδυση προς αυτούς. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων είναι οι άνθρωποι που έχουν. Τα θετικά συναισθήματα οδηγούν τους ανθρώπους να είναι πιο παραγωγικοί, αποδοτικοί και να δουλεύουν με όρεξη το οποίο αφενός και έχει πολλά οφέλη για τους ίδιους, αφετέρου όμως αποκομίζει πολλά θετικά και η εκάστοτε εταιρεία. Σε αντίθεση με την απογοήτευση, το θυμό, την αδικία που λειτουργούν ως τροχοπέδη επηρεάζοντας με αρνητικό τρόπο την απόδοσή τους. Η εργασία αποτελείται από θεωρητικό και ερευνητικό μέρος. Στο θεωρητικό πραγματοποιείται ανασκόπηση βιβλιογραφίας αναφορικά με την έννοια και τις θεωρίες που υπάρχουν γύρω από τη συναισθηματική νοημοσύνη και με τη ταύτιση που έχει με την εργασία. Στο ερευνητικό μέρος, παρουσιάζονται τα δεδομένα από το ανώνυμο ερωτηματολόγιο το οποίο δόθηκε σε 100 άτομα και αναλύονται με διαγράμματα. Η παράθεση των συμπερασμάτων και των βιβλιογραφικών αναφορών ολοκληρώνουν την παρούσα εργασία.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

### Βασικές έννοιες και προσεγγίσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης

#### 1. Εισαγωγή

Οι άνθρωποι ως πολύτιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κάθε επιχείρησης διαφέρουν σημαντικά από τη τεχνολογία τα χρήματα διότι έχουν ψυχή με την οποία εμπιστεύονται, δεσμεύονται, ονειρεύονται. Τα συναισθήματα που νιώθουν οι άνθρωποι είναι ελπίδα, αισιοδοξία, θυμό, φόβο, ανασφάλεια, απογοήτευση και διάφορα άλλα. Τα συναισθήματα των ανθρώπων έχουν μεγάλο αντίκτυπο στο καθετί που επιλέγουν να πραγματοποιήσουν στη ζωή τους. Έτσι και στον εργασιακό τους περιβάλλον τα συναισθήματα συμβάλλουν στην αποδοτικότητά τους. Επίσης καθορίζουν και την ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων συνεπώς και την ομαδική συνεργασία, την επικοινωνία και το κλίμα που δημιουργείται μέσα στον οργανισμό. Κάτι πολύ σημαντικό που πρέπει να υιοθετείται από τους οργανισμούς είναι η τοποθέτηση των ανθρώπων στο κέντρο του εταιρικού σκοπού αναγνωρίζοντας τρία βασικά αξιώματα για την ανθρώπινη φύση, ότι λειτουργούμε μέσα στο χρόνο, ότι έχουμε ψυχή και ότι ψάχνουμε νόημα. Το πρώτο αξίωμα θεωρεί ότι η συμπεριφορά των ανθρώπων επηρεάζεται από το παρελθόν δηλαδή από προηγούμενες εμπειρίες. Το δεύτερο αξίωμα λαμβάνει υπόψη την ψυχή των εργαζομένων και πως αυτή επηρεάζει την εργασιακή τους απόδοση. Όταν εμπιστευόμαστε, μοιραζόμαστε πιο εύκολα τις γνώσεις μας και συνεισφέρουμε όταν αισθανόμαστε ενθουσιασμένοι για την εργασία μας, γινόμαστε πιο δημιουργικοί. Σύμφωνα με το τρίτο αξίωμα, αναζητάμε να εξηγήσουμε τον κόσμο γύρω μας, να βρούμε νόημα, να κατανοήσουμε ποιοι είμαστε και σε τι μπορούμε να συνεισφέρουμε. (Ιορδάνογλου, 2008)

#### 1.1 Ορισμός του συναισθήματος

Το συναίσθημα πηγάζει από τη ψυχική διάθεση του ανθρώπου και τα ερεθίσματα τα οποία δέχεται από το περιβάλλον το οποίο συναναστρέφεται. Γενικά υπάρχουν διάφορες θεωρίες που σχετίζονται με την πηγή των συναισθημάτων του ανθρώπου. Τα συναισθήματα που προκύπτουν μπορεί να είναι ευχάριστα μπορεί να είναι δυσάρεστα, μπορεί να έχει δημιουργηθεί χαρά, οργή, ή μίσος για κάτι. Σίγουρα το αίσθημα είναι το βασικό ψυχικό

φαινόμενο το οποίο προκαλεί την επίδραση στα αισθητήρια όργανα του ατόμου και έχει σχέση με τα φαινόμενα του αντικειμενικού κόσμου. Ανάλογα την περίσταση του ανθρώπου γεννάται το ανάλογο συναίσθημα. Ακόμη μπορούμε να πούμε ότι το συναίσθημα δίνει την ικανότητα στο άτομο να νιώθει ότι υπάρχει γύρω του μια πραγματικότητα που κατανοεί καθώς και η ικανότητα του να «μαντεύει» τι μέλλει γενέσθαι (Adler B. ,2005) .Το συναίσθημα αποτελεί μία από τις βασικότερες πλευρές της ανθρώπινης φύσης. Τα συναισθήματα εμπλουτίζουν την ανθρώπινη εμπειρία δίνοντας στην καθημερινότητα των ανθρώπων διαφορετικές πτυχές. Ο ορισμός του συναισθήματος δεν αποτελεί μια εύκολη υπόθεση καθώς κάποιες φορές είναι δύσκολο να διακρίνουμε τη συναισθηματική κατάσταση ενός ανθρώπου καθώς πολλές φορές οι εκφράσεις του ανθρώπου μπορεί να είναι παραπλανητικές . Ο ορισμός του Joseph Campos ορίζει το συναίσθημα ως το αίσθημα ή αλλιώς τη συγκίνηση που εκφράζει ένας άνθρωπος όταν συμμετέχει σε μια σημανίονσα αλληλεπίδραση για τον ίδιον, ιδιαίτερα σημαντική για την ευεξία του. Το συναίσθημα διακρίνεται από την συμπεριφορά που αντανακλά την κατάσταση ευχαρίστησης ή δυσαρέσκειας στην οποία βρίσκονται τα άτομα ή των αλληλεπιδράσεων που υφίστανται. Υπάρχει και η έκφραση συναισθήματος μέσω χαράς , φόβου, θυμό. Ακόμη, τα συναισθήματα επηρεάζονται από βιολογικές βάσεις και την ανθρώπινη εμπειρία. Πολλές ψυχολογικές προσεγγίσεις έρχονται να διασταυρώσουν ότι οι αλληλεπιδράσεις των πρώτων χρόνων ζωής του ατόμου εντός του οικογενειακού του κύκλου, αποτελούν τα πλέον βασικά συναισθηματικά μαθήματα τα οποία συνοδεύουν το άτομο σε όλα τη διάρκεια της ενήλικη ζωής του (Ντούνης ,2013)

## **1.2 Τα είδη της ανθρώπινης νοημοσύνης**

Η διερεύνηση της ανθρώπινης νοημοσύνης και όλων των χαρακτηριστικών που κατεύθυναν τους ανθρώπους στην επίτευξη ανώτερων επιδόσεων σε πολλαπλούς τομείς, περιοριζόταν μόνο σε μία μορφή νοημοσύνης την, «Γνωστική», η οποία και εκφράζεται με τη μέτρηση του δείκτη νοημοσύνης το λεγόμενο IQ (intelligence quotient). Πρωτοεμφανίστηκε το 1916, με την κλίμακα μέτρησης Stanford- Binet, έχοντας ως στόχο την αξιολόγηση των μαθητών και εντοπίζοντας ζητήματα που αφορούν τη σχολική τους επίδοση. Το IQ , προσδιορίζει τις ικανότητες του ανθρώπινου μυαλού, αναφορικά με τη

λογική , τη μαθηματική και τη γλωσσική πλευρά του. Παρέχει σταθερή μέτρηση , επηρεάζει το βαθμό απόδοσης , την επιτυχία του ανθρώπου και παραμένει σταθερό στην ενήλικη ζωή(Πετράκη , Καραθάνος 2009). Το 1983 ο Αμερικανός αναπτυξιακός ψυχολόγος Howard Gardner ανέφερε εννέα τύπους νοημοσύνης σύμφωνα με το βιβλίο του ‘‘Frames of Mind η θεωρία των πολλαπλών τύπων νοημοσύνης. Το κάθε ένα από τα είδη προέρχεται από διαφορετικό τμήμα του εγκεφάλου το οποίο αλληλοεπιδρά με τα άλλα τμήματα για να παραχθεί η ευφυΐα. Σύμφωνα με άλλους επιστήμονες όλα αυτά τα θεωρούσαν κοινωνικές και διαπροσωπικές δεξιότητες ,αλλά ο Gardner διαπίστωσε ότι είναι διαφορετικοί τύποι νοημοσύνης. Η νοημοσύνη χωρίζεται σε 9 διαφορετικούς τομείς οι οποίοι και κατέχουν θέση σε διαφορετικά σημεία του εγκεφάλου μας, είναι το ίδιο σημαντικοί αλλά δεν έχουν την ίδια ανάπτυξη σε όλους μας. Σύμφωνα με τον Gardner η νοημοσύνη είναι δυνατότητα η οποία εξελίσσεται με διαφορετικό ρυθμό σε κάθε άνθρωπο , σύμφωνα με τις εμπειρίες του, την εκπαίδευσή του και το περιβάλλον του. Η θεωρία της πολλαπλής νοημοσύνης βασίζεται σε εμπειρικά δεδομένα από την επιστήμη του εγκεφάλου , την ψυχολογία, και υποστηρίζει ότι η νοημοσύνη στηρίζεται μεταξύ των αλληλεπιδράσεων που προκύπτουν από γενετικούς παράγοντες και περιβαλλοντικούς όπως κληρονομική προδιάθεση , εμπειρίες ζωής και κοινωνικό περιβάλλον. (Gardner, 1983)

Τα είδη της νοημοσύνης σύμφωνα με τον Gardner είναι τα ακόλουθα,

1.**Νατουραλιστική νοημοσύνη**: αναφέρεται στην ανθρώπινη ικανότητα να ξεχωρίζουμε τους ζωντανούς οργανισμούς και χαρακτηριστικά του φυσικού κόσμου. Αυτή η ικανότητα αφορά το εξελικτικό παρελθόν μας ως κυνηγοί και αποτελεί σημαντική για τους ρόλους των σεφ.

2.**Μουσική ικανότητα**: αντανακλά στην ικανότητα κάποιος να μπορεί να διακρίνει τόνους, ρυθμούς , χροιές και ήχους. Είναι ιδιαίτερα ανεπτυγμένη σε μαέστρους , μουσικούς και ευαίσθητους ακροατές.

3.**Λογική ή μαθηματική** : υπάρχει η δυνατότητα να υπολογίζεις , να ποσοτικοποιείς να μπορείς να σκέφτεσαι υποθέσεις και να τις ολοκληρώνεις με μαθηματικές πράξεις . Συχνά εμφανίζεται ανεπτυγμένη σε επιστήμονες και άτομα που ασχολούνται με μαθηματικά.

4. **Υπαρξιακή νοημοσύνη**: αναφέρεται στην ευαισθησία και στην ικανότητα που απασχολούν τον άνθρωπο σχετικά με υπαρξιακά ζητήματα για παράδειγμα για τη ζωή , για το θάνατο.

5. **Διαπροσωπική νοημοσύνη**: είναι η ικανότητα να μπορείς να αλληλοεπιδράς. Παρατηρείται ότι οι άνθρωποι αυτοί έχουν ικανή λεκτική επικοινωνία, ικανότητα στη διάκριση μεταξύ προσώπων , είναι ευαίσθητοι και συνήθως είναι καθηγητές, κοινωνικοί λειτουργοί .

6. **Κιναισθητική νοημοσύνη**: υπάρχει η δυνατότητα να χειρίζεται αντικείμενα και να κάνεις χρήση πολλών σωματικών δεξιοτήτων. Ακόμη αυτά τα άτομα να μπορούν να τελειοποιούν δεξιότητες συνδυάζοντας μυαλό και σώμα γι' αυτό άλλωστε παρατηρείται και ιδιαίτερα αυξημένη στους αθλητές , στους χορευτές.

7. **Γλωσσική νοημοσύνη**: είναι η ικανότητα να σκέφτεσαι με λέξεις και να έχεις τη δυνατότητα να χρησιμοποιείς σωστά τη γλώσσα και να κατανοείς .

8. **Ενδροπροσωπική νοημοσύνη** : σχετίζεται με το να μπορείς να κατανοείς τον εαυτό σου, τα συναισθήματα σου , και να καθοδηγείς ορθά τον εαυτό σου. Είναι εμφανής στους ψυχολόγους, καθώς έχουν τη δυνατότητα να εκτιμούν την ανθρώπινη κατάσταση.

9. **Χωροταξική νοημοσύνη**: μπορείς να σκέφτεσαι με τρεις διαστάσεις, δηλαδή, με τη διανοητική ικανότητα απεικόνισης , ο χωρικός συλλογισμός , χειρισμός εικόνων και γενικά επιδεικνύουν καλλιτεχνικές ικανότητες. (Τομπέα ,2017)

### **1.3. Ορισμοί για τη συναισθηματική νοημοσύνη**

Το συναίσθημα είναι ένα δυνατό αίσθημα που μας καθοδηγεί προς κάποιον ή κάτι. Για παράδειγμα μπορεί να νιώσουμε ένα δυνατό συναίσθημα όταν κάποιος μας συγχαρεί για την καλή μας παρουσία σε κάτι, μπορεί όμως να νιώσουμε και θυμό όταν μας κατακρίνουν μπροστά σε όλους. Και στις δύο περιπτώσεις το αντικείμενο των συναισθημάτων μας είναι ο ίδιος άνθρωπος αλλά τα συναισθήματά μας είναι διαφορετικά. Η συναισθηματική ευφυΐα είναι μια σημαντική ανθρώπινη ικανότητα για τα στελέχη και μια απαραίτητη ικανότητα ηγεσίας. Ο Daniel Goleman όπως θα δούμε και παρακάτω ορίζει τη συναισθηματική

ευφυΐα ως τη δυνατότητα που έχει κάποιος ως προς τη διαχείριση των συναισθημάτων του αλλά και των συνανθρώπων του με σκοπό την αποτελεσματική διαχείριση των σχέσεων. Η άποψή του είναι ότι αποδίδουμε καλύτερα όταν αναγνωρίζουμε σωστά και αντιμετωπίζουμε τα συναισθήματά μας. Η συναισθηματική νοημοσύνη μας βοηθά να μην αφήσουμε τα συναισθήματα μας να μας καταβάλλουν. Ακόμη μας επιτρέπει να δείχνουμε αυτοσυγκράτηση όταν τα συναισθήματα προσπαθούν να καταβάλλουν τους άλλους.(Bachrach & Schermerhorn ,2018)

Υπάρχουν αρκετοί άνθρωποι οι οποίοι ενώ διαθέτουν αρκετά υψηλό δείκτη νοημοσύνης μπορούν στην καθημερινότητά τους να αποδώσουν να αντεπεξέλθουν σε πολλά , αλλά να μην αποδίδουν τόσο όσο θα ήταν επόμενο. Αντιθέτως υπάρχουν άτομα που ενώ δεν διαθέτουν υψηλό δείκτη νοημοσύνης, επιτυγχάνουν καλύτερα. Όπως θα δούμε και παρακάτω σύμφωνα με τον **Goleman** η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από τέσσερις θεμελιώδεις ικανότητες καθώς επίσης απαιτεί χρονικό διάστημα για να μπορεί να αναπτυχθεί. Η συναισθηματική νοημοσύνη εναλλακτικά η ικανότητα αποτελεσματικής διαχείρισης του εαυτού μας και των σχέσεων μας αποτελείται από τέσσερις θεμελιώδεις ικανότητες, την **αυτογνωσία, την αυτοδιαχείριση , την κοινωνική επίγνωση και τις κοινωνικές δεξιότητες**. Κάθε ικανότητα αποτελείται με τη σειρά της από συγκεκριμένα σύνολα ικανοτήτων. Για παράδειγμα ορισμένα χαρακτηριστικά που έχουν να κάνουν με την αυτογνωσία είναι, η ικανότητα αντίληψης και κατανόησης συναισθημάτων καθώς κι η αναγνώριση της επίδρασης στις εργασιακές επιδόσεις . Ο αυτοέλεγχος ή αυτοδιαχείριση είναι η ικανότητα διατήρησης των ενοχλητικών συναισθημάτων και παρορμήσεων υπό έλεγχο. Άλλο ένα γνώρισμα που διακρίνεται είναι η αξιοπιστία , η ευσυνειδησία και η προσαρμοστικότητα και η διαχείριση των δύσκολων καταστάσεων με την υπέρβαση των εμποδίων. Αναφορικά με την κοινωνική επίγνωση είναι η ικανότητα ενός ανθρώπου να μπορεί να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα των άλλων , να κατανοεί τις απόψεις τους και να δείχνει ενδιαφέρον για τα προβλήματα των γύρων του. Ένα γνώρισμα της κοινωνικής επίγνωσης είναι η οργανωτική επίγνωση, δηλαδή η δυνατότητα ανάγνωσης των ρευμάτων της ζωής ενός οργανισμού, η δημιουργία δικτύων, αποφάσεων και επιτυχής διαχείριση των πολιτικών. Οι κοινωνικές δεξιότητες αφορούν την οραματιστική ηγεσία δηλαδή την ικανότητα ανάληψης ευθυνών και έμπνευσης των άλλων ανθρώπων. Η επιρροή και η

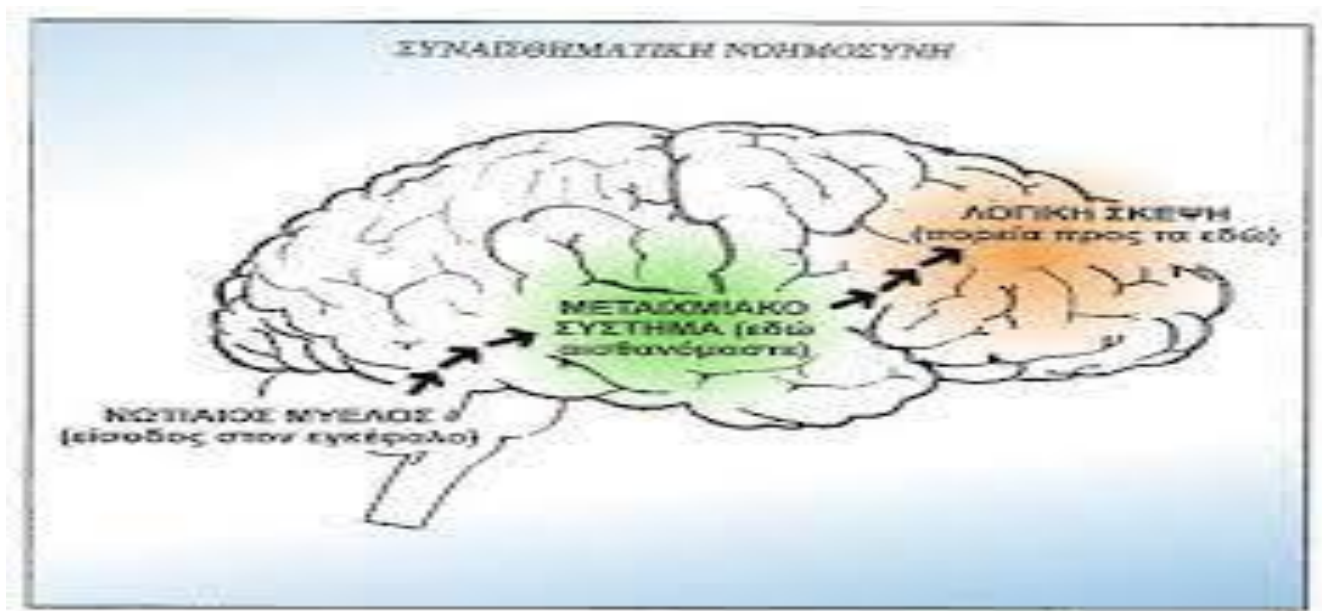
ανάπτυξη των άλλων είναι δύο σημαντικά χαρακτηριστικά που εντάσσονται και τα έχουν όσοι τις κατέχουν. Η επικοινωνία δηλαδή η ακρόαση και η διαβίβαση καλά συντονισμένων μηνυμάτων, η επιδεξιότητα στην παρουσίαση νέων ιδεών και η καθοδήγηση ατόμων προς μία νέα κατεύθυνση , η διαχείριση συγκρούσεων και η αποκλιμάκωσή τους , η ομαδική συνεργασία και η προώθησή της είναι κάποια από τα χαρακτηριστικά που εντάσσονται στην κατηγορία των κοινωνικών δεξιοτήτων (Goleman , στο HSBR'S 10 must reads, 2021).

Το συναίσθημα εμφανίζεται συνεχώς στη ζωή ενός ατόμου και σαφώς επηρεάζει τη ζωή του και τις αποφάσεις που καλείται να πάρει. Τα συναισθήματα είναι αναγκαία για την ικανή λήψη των λογικών αποφάσεων. Έχει φυσικά παρατηρηθεί ότι πολλοί άνθρωποι να μεν έχουν υψηλό IQ αλλά οι αποφάσεις που καλούνται να πάρουν τους οδηγούν σε λανθασμένες επιλογές. Αυτό εξηγείται από την έλλειψη συναισθηματικής μάθησης. Υπάρχει η λογική αλλά και η συναισθηματική νοημοσύνη , οι οποίες είναι αλληλένδετες καθώς και επηρεάζουν τη ζωή μας το ίδιο. Ο εγκέφαλος των ανθρώπων είναι πλασμένος με τρόπο ώστε να υπάρχει η δυνατότητα να λειτουργήσουν συναισθηματικά. Ανάλογα των περιστάσεων ενεργοποιούνται τα συγκινησιακά κέντρα του εγκεφάλου και κάθε φορά υπάρχει διαφορετική αντίδραση και συμπεριφορά που είτε οδηγούν στην επιτυχία είτε άλλοτε στην αποτυχία. Όλες οι πληροφορίες που δεχόμαστε με οποιαδήποτε μορφή, διαπερνούν το σώμα μας με τη μορφή των ηλεκτρικών ερεθισμάτων και από κύτταρο σε κύτταρο έχουν ως τελικό προορισμό τους τον εγκέφαλο. (Bradberry T. & Greaves J. 2006 )

Ο ανθρώπινος εγκέφαλος αποτελείται από 100 δισεκατομμύρια νευρώνες. Ο συγκινησιακός εγκέφαλος προϋπήρχε του λογικού. Από το εγκεφαλικό στέλεχος , μεταφέρεται η πληροφορία στα συγκινησιακά κέντρα και έπειτα στο σκεπτόμενο εγκέφαλο ή νεοφλοιό και στο μεταιχμιακό ή λιμβικό σύστημα. Τα συναισθήματα υπάρχουν και μας βοηθούν να καταλαβαίνουμε να επικοινωνούμε με τους άλλους. Είναι ψυχοβιολογικός μηχανισμός που μας βοηθάει να αντιδράμε. Από τη σκοπιά των νευροεπιστημών το συναίσθημα είναι η ψυχονοητική απεικόνιση, ή η ψυχική μας αντίδραση όταν το σώμα μας λαμβάνει μια σωματική αίσθηση . Τα συναισθήματα είναι μια υποκειμενική εμπειρία που επηρεάζονται από τις προσωπικές ιστορίες των ανθρώπων, από τις πεποιθήσεις τους καθώς και τις αναμνήσεις που έχουν. Τα αισθήματα είναι αντιδράσεις που γίνονται σε



συγκεκριμένες υποφλοιώδεις και φλοιώδεις να χαλαρώνει διαφοροποιώντας τη φυσική του κατάσταση ώστε να μας προετοιμάζει για την ανάλογη δράση. Αυτές οι σωματικές αντιδράσεις είναι οι φυσιολογικές αντιδράσεις του οργανισμού μας σε εξωτερικά ή εσωτερικά ερεθίσματα και μπορεί να μετρηθεί με αντικειμενικούς σκοπούς. Οι αντιδράσεις αυτές είναι σημαντικές για τη συναισθηματική μας διέγερση. Ρυθμίζονται οι εκκρίσεις σημαντικών ουσιών για τη χαλάρωση του σώματος μας καθώς ακόμη και συνδέονται με τη μνήμη μας. Έτσι λοιπόν κατανοούμε τη σύνδεση με τη μνήμη μας και αυτό διότι πολλές φορές οι αναμνήσεις ενδέχεται να είναι πολύ έντονες και να πυροδοτούνται από άλλες. Το σώμα μας αντιδρά σε γεγονότα είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά. (Βονικάκη ,2018)



Πηγή: <https://eclass.hua.gr/modules/document/file.php/DIET232/%CE%A3%CF%85%CE%BD%CE%B1%CE%B9%CF%83%CE%B8%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%>

Τα συναισθήματα μόλις εισχωρήσουν στον εγκέφαλο καθοδηγούνται στην αντίθετη άκρη έτσι ώστε να μπορεί ο άνθρωπος να σκεφτεί λογικά και ακριβώς εκεί στην είσοδο των αισθήσεων και στην εκλογίκευση υπάρχει το χάσμα διότι υπάρχει το μεταιχμιακό στάδιο. Στην περιοχή αυτή βιώνονται τα συναισθήματα των ανθρώπων .Το μπροστινό τμήμα του εγκεφάλου δεν έχει τη δυνατότητα να σταματήσει το συναίσθημα, αλλά οι περιοχές είναι σε συνεχή επικοινωνία. Η διεργασία αυτή της επικοινωνίας είναι η φυσική έκφανση της συναισθηματικής νοημοσύνης. . (Bradberry T. & Greaves J. 2006 )

#### 1.4 Συναισθηματική νοημοσύνη (EQ), Γνωστική νοημοσύνη(IQ)

Πολλοί θεωρούν, ότι η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης (EQ) και συνακόλουθα της νοητικής νοημοσύνης (IQ), αποτελούν πεδία μελέτης σχετικά πρόσφατα χωρίς μεγάλο ιστορικό υπόβαθρο. Πιο συγκεκριμένα, από τη δεκαετία του πενήντα, διαβλέπουμε μία μεταστροφή στον επιστημονικό αλλά και επιχειρηματικό κόσμο, όσον αφορά τη νοητική νοημοσύνη. Πιο συγκεκριμένα, με την πάροδο του χρόνου, αρκετοί ήταν αυτοί που σταμάτησαν να θεωρούν τη νοητική νοημοσύνη ως το απόλυτο εργαλείο μέτρησης της ανθρώπινης ευφυΐας. Έτσι, αναζητήθηκαν άλλες ανθρώπινες ικανότητες, οι οποίες λειτουργούν καταλυτικά στην κατάκτηση της επιτυχίας. Συνεπώς, χαρακτηριστικά της προσωπικότητας όπως, ο συναισθηματικός κόσμος, η γενικότερη κοινωνική συμπεριφορά απέκτησαν μεγάλη σημασία. Σκοπός, όλων αυτών ήταν, να αποσαφηνιστεί η συσχέτιση τους με την επίδοση του ατόμου σε διάφορους τομείς της ζωής και δράσης του. (Καραδήμας & Καραδήμα, 2014). Η γνωστική και η συναισθηματική νοημοσύνη είναι δύο αλληλένδετες ικανότητες του ανθρώπου. Σίγουρα όμως δεν υπάρχει η δυνατότητα να προβλέψει κάποιος τη συναισθηματική νοημοσύνη κάποιου βασιζόμενος στο πόσο έξυπνος είναι. Η νοημοσύνη είναι η δυνατότητα που έχουμε στο να μαθαίνουμε και αυτό δεν αλλάζει σε όποια ηλικία και να βρισκόμαστε. Ο δείκτης νοημοσύνης ελέγχει τη λογική, είναι προκαθορισμένη και αμετάβλητη ικανότητα, επηρεάζει ελάχιστα τις διαπροσωπικές μας σχέσεις και είναι απαραίτητος για τη διεκπεραίωση κάθε μορφής εργασίας. Ωστόσο η συναισθηματική νοημοσύνη αφορά τη διαχείριση των συναισθημάτων τόσο για τον εαυτό μας όσο και για τους άλλους ανθρώπους. Για να μπορέσει να την εξελίξει κάποιος χρειάζεται συνεχή προσωπική «εργασία» με τον εαυτό του. Είναι απαραίτητη και συμβάλλει καθοριστικά στις διαπροσωπικές σχέσεις . Είναι μια δεξιότητα που εξελίσσεται συνεχώς. Η προσωπικότητα του ανθρώπου είναι πολύ σημαντικό μέρος. Καθοριστικό ρόλο έχουν οι έμφυτες προτιμήσεις μας, το πόσο εσωστρεφείς η εξωστρεφείς μπορεί να είμαστε. Σε καμία περίπτωση η προσωπικότητα δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να προβλέψει τη συναισθηματική νοημοσύνη. Σύμφωνα με όσα έχουν αναλυθεί και παραπάνω το πόσο έξυπνος είναι ένας άνθρωπος, η συναισθηματική νοημοσύνη και η προσωπικότητα είναι τρία ξεχωριστά πράγματα αλλά και κατά μία έννοια αλληλένδετα. (Bradberry, & Greaves, J. 2006),



Πηγή: <https://timlane.org/blog/tag/IQ>

### 1.5 Μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης

Αναφορικά με την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης υπάρχουν διαφορετικές απόψεις για το τι είναι τελικά πράγμα που δυσχεραίνει την κατάσταση για έναν σαφή και ολοκληρωμένο ορισμό. Πέρα από αυτή την άποψη, υπάρχουν και ερευνητές, που θεωρούν, ότι οι διάφορες θεωρητικές προσεγγίσεις της έννοιας, δεν αντιμάχονται η μία την άλλη. Αντιθέτως, πιστεύουν, ότι η μία άποψη συμπληρώνει και εμπλουτίζει την άλλη. Αυτό έχει ως συνέπεια, την καλύτερη επεξήγηση όλων των πτυχών που απαρτίζουν αυτό που σήμερα ονομάζουμε, συναισθηματική νοημοσύνη (Καραδήμας & Καραδήμα, 2014). Παρακάτω θα αναλύσουμε τέσσερα μοντέλα που βοήθησαν στην περαιτέρω ανάλυση της συναισθηματικής νοημοσύνης ο μοντέλο ικανοτήτων του Mayer και Salovey (1997), το μοντέλο συναισθηματικής-κοινωνικής νοημοσύνης του BarOn (1997), το μοντέλο συναισθηματικών ικανοτήτων του Goleman αλλά και το μοντέλο των Petrides και Furnham για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης.

#### 1.5.1 Μοντέλο Salovey-Mayer & Caruso-Θεωρία ικανότητας

Στις αρχές της δεκαετίας του 1990, οι John D. Mayer και Peter Salovey, προσεγγίζουν την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης ως μία μορφή κοινωνικής νοημοσύνης στην οποία συγκαταλέγεται η ικανότητα να μπορεί κάποιος να παρακολουθεί τόσο τα δικά του συναισθήματα όσο και των συνανθρώπων καθώς και να μπορεί να διαφοροποιεί τα

συναισθήματα που προκύπτουν ανάλογα την περίσταση και να μπορεί να παίρνει τις ανάλογες αποφάσεις στην κάθε στιγμή. Μέχρι τη τελική μορφή ο εν λόγω ορισμός , είχε υποστεί αναθεωρήσεις ως προς την εννοιολογική του σημασία συνάμα και βελτιώσεις. Η συναισθηματική νοημοσύνη επικεντρώνεται στη δυνατότητα του ανθρώπου να κατανοεί τη συναισθηματική γνώση και να διευκολύνει τον τρόπο σκέψης του. Οι Mayer και Salovey συνέδεσαν την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης με την κοινωνική , την ενδοπροσωπική και διαπροσωπική. Οι ικανότητες που περιλαμβάνει το μοντέλο είναι τέσσερις και ο κάθε κλάδος περιλαμβάνει διαφορετικές ικανότητες οι οποίες όμως σχετίζονται μεταξύ τους. (Mayer, & Salovey, 1997)

1. Η αντίληψη συναισθημάτων , η οποία αναφέρεται στην δυνατότητα να αντιλαμβάνεται το άτομο συναισθήματα του και των γύρων του.
2. Κατανόηση και ανάλυση των συναισθημάτων , η οποία ικανότητα αναφέρεται στην ανάλυση σύνθετων ακόμα και αντιφατικών συναισθημάτων για τον εαυτό μας και τους γύρω μας.
3. Η αφομοίωση του συναισθήματος στον τρόπο σκέψης η οποία ικανότητα συσχετίζεται με τον τρόπο που τα συναισθήματα μπορούν και να συμβάλλουν θετικά.
4. Η διαχείριση των συναισθημάτων είναι πολύ σημαντικό για τη ζωή ενός ανθρώπου είτε είναι θετικά είτε είναι αρνητικά. Συμβάλλει στην προσωπική ανάπτυξη του ατόμου αφενός στην κατανόηση των συναισθημάτων και αφετέρου στην αποτελεσματική διαχείριση και αντιμετώπιση των συναισθημάτων του. (Mayer J. et al, 2001.)

Το μοντέλο των Salovey και Mayer και Carouso ακολουθούν ένα μοντέλο γενικών κοινωνικών δεξιοτήτων το οποίο επικεντρώνεται στη σχέση των γνωστικών και των συναισθηματικών παραγόντων. Η προσέγγιση αυτή δίνει έμφαση στην αλληλεπίδραση γνωστικών και συναισθητικών ικανοτήτων και συγκεκριμένα στην αντίληψη, ενσωμάτωση , κατανόηση και οργάνωση των συναισθημάτων. Η συναισθηματική αντίληψη αποτελεί την πρώτη βασική ικανότητα εγγραφής συναισθηματικών ερεθισμάτων που αφορούν το ίδιο το άτομο ή/και τους άλλους. Η συναισθηματική ενσωμάτωση αφορά σε διεργασίες με τις οποίες συγκινησιακές πλευρές του συναισθήματος διευκολύνουν γνωστικές

διαδικασίες. Η συναισθηματική κατανόηση αφορά σε διαδικασίες όπου γνωστικές κυρίως διαδικασίες (μνήμη, κρίση) επηρεάζουν την κατανόηση και επεξεργασία του συναισθήματος. Η ικανότητα οργάνωσης του συναισθήματος αναφέρεται σε δεξιότητες ρύθμισης του συναισθήματος τόσο ενδοατομικά όσο και στις σχέσεις με τους άλλους για την προαγωγή συναισθηματικής και πνευματικής ανάπτυξης. Η μέτρηση των ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης γίνεται με το Τεστ Συναισθηματικής Νοημοσύνης των Mayer, Salovey & Caruso (MSCEIT V.2.0 Mayer, Salovey & Caruso Emotional Intelligence Test, 2002). Η τελική έκδοση του τεστ έγινε τον Μάρτιο του 2002 και ο έλεγχος των ψυχομετρικών ιδιοτήτων του τεστ βασίστηκε σε δείγμα περίπου 5000 ατόμων από 50 διαφορετικές περιοχές διεθνώς. Το τεστ δίνει ένα γενικό δείκτη ικανότητας στην ΣΝ και τέσσερις επιμέρους δείκτες στην: αντίληψη, ενσωμάτωση και την κατανόηση και οργάνωση των συναισθημάτων. (Καφέτσιος, 2003). Το εν λόγω μοντέλο έχει λάβει κριτική για την πρακτική εφαρμογή του τομείς όπως η εκπαίδευση, η εργασία, εστιάζει σε συγκεκριμένα ερωτήματα που δεν είναι εύκολο να απαντηθούν. (Πλιατσίδου, 2010)

### 1.5.2 Το μοντέλο του Goleman

Μετά τη δεκαετία του 1990 και ύστερα από την ανάπτυξη του κλάδου της ψυχολογίας αλλά και των νευροεπιστημών αναπτύχθηκαν διάφορες θεωρίες για την κοινωνική νοημοσύνη οι οποίες υποστηρίζουν ότι ο εγκέφαλος των ανθρώπων είναι κοινωνικός. Το 2006 ο Daniel Goleman, ανέπτυξε το δικό του μοντέλο κοινωνικής νοημοσύνης το οποίο αποτελείται από την «κοινωνική επίγνωση» και την «κοινωνική ευχέρεια». Η θεωρία της κοινωνικής νοημοσύνης του Goleman περιγράφεται στο βιβλίο του με τίτλο *Κοινωνική Νοημοσύνη, η νέα επιστήμη των ανθρώπινων σχέσεων*. Θα μπορούσαμε λοιπόν να πούμε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη έχει να κάνει με την ψυχολογία του κάθε ανθρώπου μέσω της αυτογνωσίας, της αυτορρύθμισης, τα οποία στοχεύουν στην προσωπική αποδοτικότητα. Από την άλλη, η κοινωνική νοημοσύνη εμπεριέχει την κοινωνική επίγνωση και την κοινωνική ευχέρεια, οι οποίες αποσκοπούν στην ώριμη επικοινωνία, στην κοινωνική αποδοτικότητα συνεπώς μελετάται η ψυχολογία της αλληλεπίδρασης μεταξύ δύο ανθρώπων. Ο Goleman στηρίζεται σε ευρήματα των κοινωνικών νευροεπιστημών και όπως ανέφερε χαρακτηριστικά ο ίδιο «ο εγκέφαλός μας είναι

κοινωνικός και είμαστε συνδεδεμένοι για να επικοινωνούμε». Στο μοντέλο του εμπεριέχονται δύο βασικά **χαρακτηριστικά η κοινωνική επίγνωση και η κοινωνική ευχέρεια** τα οποία ξεχωριστά έχουν διαφορετικά στοιχεία με ιδιότητες που διευκολύνουν την κοινωνική αλληλεπίδραση.

Η κοινωνική επίγνωση αφορά την κατανόηση του εσωτερικού κόσμου , τι μπορεί να νιώθει, τι μπορεί να σκέφτεται. Η κοινωνική επίγνωση αποτελείται από τέσσερις βασικές παραμέτρους: την πρωτογενή ενσυναίσθηση , την εναρμόνιση, την ενσυναίσθηματική ακρίβεια και την κοινωνική γνώση.

1. Η πρωτογενής ενσυναίσθηση αναφέρεται στη δυνατότητα του ανθρώπου να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα των άλλων τα οποία δε φανερώνονται με λεκτικές μεθόδους. Η ενσυναίσθηση αυτή υπάρχει με αυτόματο τρόπο , το άτομα δε σταματούν να στέλνουν μη λεκτικά μηνύματα. Για τη μέτρησή της υπάρχουν τεστ τα οποία βασίζονται ακριβώς σε αυτήν την ικανότητα αντίληψης μη λεκτικών ενδείξεων.
2. Η εναρμόνιση, έχει να κάνει με το συνομιλητή μας , δηλαδή στο να μπορούμε να επικεντρωθούμε σε αυτόν και τον κατανοήσουμε. Είναι η ικανότητα του καλού ακροατή, που δείχνει σεβασμό στον συνομιλητή του, στις απόψεις του ώστε να μπορεί ύστερα να εκφράσει τη γνώμη του και να υπάρχει επικοινωνιακή επικοινωνία.
3. Η ενσυναίσθηματική ακρίβεια σχετίζεται με την πρωτογενή ενσυναίσθηση και δεν σχετίζεται μόνο με τα μη λεκτικές ενδείξεις αλλά και με την ουσιαστική εις βάθος κατανόηση των συναισθημάτων και τον τρόπο σκέψης των συνανθρώπων.
4. Η κοινωνική γνώση, η οποία αφορά το σύνολο των γνώσεων του ατόμου και τη λειτουργία του κοινωνικού κόσμου. Ο τρόπος που θα συμπεριφοράς, οι κανόνες ηθικής αξίας, αφενός σχετίζονται με τη συμπεριφορά του ανθρώπου και σίγουρα αποτελούν βασικές πτυχές της κοινωνικής νοημοσύνης και αφετέρου είναι απαραίτητα εφόδια για την λύση των διαφόρων ζητημάτων που προκύπτουν στην καθημερινή μας επικοινωνία.( Γαλατερού & Αντωνίου, 2015)

Ωστόσο η κοινωνική ευχέρεια έχει ως απαραίτητη προϋπόθεση την κατάκτηση της κοινωνικής επίγνωσης. Εφόσον το άτομο έχει καταβάλει μέσω της κοινωνικής επίγνωσης τα στοιχεία της κοινωνικής περιστασης θα μπορέσει να αντιδράσει μέσω της κοινωνικής ευχέρειας, η οποία μάλιστα αποτελείται μέσω τα παρακάτω στοιχεία,

1.Ο συγχρονισμός ο οποίος αποτελεί βασικό στοιχείο για την κατάκτηση των υπολοίπων στοιχείων της κοινωνικής ευχέρειας, συμπεριλαμβάνει ένα σύνολο από μη λεκτικά μηνύματα με τα οποία θα μπορέσει το άτομο να αλληλοεπιδράσει με το συνομιλητή του. Το να μπορεί να επιλέξει τα σωστά μη λεκτικά μηνύματα οδηγεί ως προς την θετική αλληλεπίδραση και την παραγωγική επικοινωνία. Από την άλλη όμως υπάρχουν και κάποιοι οι οποίοι αντιμετωπίζουν δυσκολία ως προς την κατανόηση των μη λεκτικών μηνυμάτων το οποίο φανερώνει ένα είδος δυσλεξίας. Αυτό μπορεί να προέρχεται από φτωχά ερεθίσματα και μηδαμινές δυνατότητες επικοινωνίας με το οικείο περιβάλλον. Η αντιμετώπιση στρέφεται ως προς την εκμάθηση και τη σωστή χρήση στοιχείων για παράδειγμα των χειρονομιών, το τόνο φωνής, την επαφή με το βλέμμα, ώστε να μπορούν να λειτουργήσουν σωστά και με τρόπο αυθόρμητο.

2. Η αυτοπαρουσίαση αφορά την ικανότητα του ανθρώπου να μπορεί να παρουσιάσει τον εαυτό του, με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να αφήσει τις επιθυμητές εντυπώσεις. Σίγουρα θα πρέπει να διακρίνεται από αυτοπεποίθηση, αλλά και να έχει τη ικανότητα απόκρυψης ορισμένων συναισθημάτων.

3. Η επιρροή, έχει άμεση σχέση με το αποτέλεσμα της κοινωνικής αλληλεπίδραση του ατόμου. Σίγουρα απαραίτητη προϋπόθεση είναι η κοινωνική γνώση, η ενσυναίσθηση καθώς και ο αυτοέλεγχος.

4. Το κοινωνικό ενδιαφέρον είναι εκείνο που μαζί με την ενσυναίσθηση αποτελούν κίνητρα και ενεργοποιούν τη βοήθεια σε αυτό που την έχει ανάγκη (Γαλατερού & Αντωνίου, 2015).

### 1.5.3 Το μοντέλο του Bar-On

Το μοντέλο του Bar-On κατατάσσεται στα λεγόμενα μικτά μοντέλα ή αλλιώς μοντέλα προσωπικότητας. Η προσέγγισή του στρέφεται πολύ προς την ψυχολογία και η στάση του για τη συναισθηματική νοημοσύνη στρέφεται σε μια σειρά από ενδοπροσωπικές και διαπροσωπικές ικανότητες που επιδρούν στη ζωή του ατόμου. Επικεντρώνεται στην εργασιακή επίδοση αλλά και στη ψυχική ηρεμία του ανθρώπου. Το μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης που διατύπωσε χωρίζεται σε τέσσερις κατηγορίες ικανοτήτων και η καθεμία έχει τα δικά της χαρακτηριστικά.

1. Ενδοπροσωπικές ικανότητες: εντάσσονται η αυτοεπίγνωση, η αυτοεκτίμηση
2. Διαπροσωπικές ικανότητες: ενσωματώνονται η ενσυναίσθηση και οι διαπροσωπικές σχέσεις
3. Χειρισμός στρες : περιλαμβάνονται η ανοχή στο στρες και ο αυτοέλεγχος
4. Προσαρμοστικότητα: είναι η επίλυση των προβλημάτων, η ευελιξία

Όσον αφορά τις ενδοπροσωπικές ικανότητες εάν κάποιος έχει υψηλή συναισθηματική και κοινωνική νοημοσύνη είναι σε θέση να ελέγχει τα συναισθήματά του , να μπορεί να αντιμετωπίζει τις καθημερινές προκλήσεις χωρίς να υπάρχει άγχος. Στις διαπροσωπικές ικανότητες, μπορεί να συνεργαστεί αποτελεσματικά με τους συνανθρώπους του , να δημιουργεί υγιείς σχέσεις , που βασίζονται στην εμπιστοσύνη και στην αμοιβαία εκτίμηση.( BarOn R. ,2006).

Παρατηρούμε ότι υπάρχουν κάποια κοινά στοιχεία με το μοντέλο του Goleman σχετικά με τις συναισθηματικές ικανότητες. Για την μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης ο Bar-On το 1992 δημιούργησε ένα τεστ αυτοαναφορών το οποίο στη συνέχεια το βελτίωνε. Στο τεστ αυτό ο αξιολογούμενος είναι σε θέση να απαντήσει στο κατά πόσο κάθε πρόταση αντικατοπτρίζει τον χαρακτήρα του και καλύπτει τομείς κοινωνικούς, συναισθηματικούς, γνωστικούς και τομείς που αφορούν την προσωπικότητα. Αν οι επιδόσεις ήταν υψηλές αυτό σήμαινε μια υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη. Στην πορεία είχε συντάξει και άλλα τεστ περί νοημοσύνης όπως ένα τεστ για συνεντεύξεις και τεστ ετεροαναφορών τα οποία



θεωρούνται πολύ χρήσιμα για τις επιχειρήσεις καθώς θα μπορούν να αξιολογούν το προσωπικό τους.(Πλιατσίδου ,2010)

### **1.6 Το μοντέλο των Petrides και Furnham**

Οι Petrides και Furnham το έτος 2001 ,ανάφεραν μια διαφορετική προσέγγιση που αναφέρει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη έχει να κάνει με τις συναισθηματικές αντιλήψεις και διαθέσεις που βρίσκονται στα χαμηλότερα επίπεδα στην προσωπικότητα του ανθρώπου. Ακόμη φαίνεται να χρησιμοποιούν περισσότερο την έννοια ως συναισθηματική αποτελεσματικότητα. Χωρίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη σε δύο υποκατηγορίες, ανάλογα με το πώς μετριούνται, δηλαδή με το ερωτηματολόγιο αυτοαναφοράς, τα οποία έχουν να κάνουν με το πώς βλέπει το ίδιο το άτομο τον εαυτό του. Από την άλλη μπορεί να μετρηθεί ως εργαλείο μέγιστης επίδοσης με συγκεκριμένα κριτήρια και αντικατοπτρίζουν πραγματικές ικανότητες.( Petrides, Pita &Kokkinaki, 2007) Έχουν την αντίληψη ότι η συναισθηματική νοημοσύνη , είναι ανεξάρτητη σε σχέση πάντα με τη γνωστική. Ορίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως το πιο βασικό εργαλείο των συναισθημάτων που έχει να κάνει με την προσαρμοστικότητα, την αυτοεκτίμηση, τη διαχείριση άγχους, την ευτυχία, την αισιοδοξία και τις διαπροσωπικές σχέσεις. Οι διαστάσεις σύμφωνα με το μοντέλο αυτό είναι οι εξής

- Προσαρμοστικότητα
- Διεκδικητική συμπεριφορά
- Συναισθηματική αντίληψη
- Συναισθηματική Έκφραση
- Διαχείριση συναισθημάτων
- Διαπροσωπικές Σχέσεις
- Αυτοεκτίμηση
- Κοινωνική επίγνωση
- Ενσυναίσθηση
- Αισιοδοξία (Petrides kai Furnham ,2003)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### Η Διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού

#### 2.1 Εισαγωγή

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί αναπόσπαστη λειτουργία της επιχείρησης που συγκεντρώνει ανάλογα το μέγεθος της επιχείρησης μία σειρά από σημαντικές δραστηριότητες που έχουν ως επίκεντρο τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα. Οι άνθρωποι πόροι αποτελούν το πιο σημαντικό κεφάλαιο μιας επιχείρησης καθώς σε συνθήκες έντονου ανταγωνισμού αυτό που θα βοηθήσει την επιχείρηση να αντεπεξέλθει και να προχωρήσει είναι οι άνθρωποι που την απαρτίζουν. Τα προσόντα και η διάθεση των εργαζομένων, ο ενθουσιασμός και η ικανοποίηση που αισθάνονται από την εργασία τους διαμορφώνουν και επηρεάζουν την παραγωγικότητα της επιχείρησης. Γι' αυτό η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ένα πεδίο της διοίκησης επιχειρήσεων που συγκεντρώνει ολοένα και περισσότερο το ενδιαφέρον όσων ασχολούνται με τη διοίκηση επιχειρήσεων. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016)

#### 2.2 Ιστορική εξέλιξη

Πριν αναφερθούμε στους σημαντικότερους ορισμούς που αποδίδονται στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, θα ήταν χρήσιμο να αναφερθούμε στην ανάπτυξη του όρου. Τα θεμέλια για την επιστημονική οργάνωση της εργασίας ήταν ο F. Taylor και οι συνεργάτες του καθώς είχαν επιδείξει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τα βασικά προβλήματα της παραγωγικότητας. Ο Taylor ενστερνιζόταν ότι βασικός σκοπός της διοίκησης θα πρέπει να είναι η μέγιστη ευημερία τόσο του εργοδότη αλλά και του εργαζόμενου. Για τον εργοδότη η ευημερία δεν είναι η αποκλειστικά η επίτευξη μόνων των μεγάλων κερδών αλλά και η ανάπτυξη δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Από την άλλη για τον εργαζόμενο, η επίτευξη ευημερίας δεν έχει να κάνει με τον υψηλό μισθό που μπορεί να λαμβάνει, αλλά και με την προσωπική ανάπτυξή του ώστε να εκτελεί την εργασία που του ταιριάζει στις ικανότητές του κατά επιστημονικό τρόπο ενώ ταυτόχρονα θα πληρώνεται ανάλογα. Για να μπορούν όλα τα παραπάνω να γίνουν πράξη ο Taylor, πρότεινε, την ανάπτυξη μιας πραγματικής επιστήμης της εργασίας με σκοπό τον προσδιορισμό του τι σημαίνει «δίκαιη εργάσιμη

μέρα», την επιστημονική επιλογή και σταδιακή ανάπτυξη του εργάτη, τη σύζευξη της επιστήμης και της εργασίας αλλά και του επιστημονικά επιλεγμένου και εκπαιδευμένου εργάτη, η συνεχή και στενή συνεργασία Διοίκησης και εργαζομένων. Η μετάβαση προς την βιομηχανία, γέννησε αναπόφευκτα το επάγγελμα του Διευθυντή προσωπικού καθώς το ενδιαφέρον για τον ανθρώπινο παράγοντα άρχισε να εντείνεται. Οι επιχειρηματίες άρχισαν να πιστεύουν πως είναι η υποχρέωσή τους να βελτιώνουν τις συνθήκες εργασίας και τους όρους απασχόλησης των υπαλλήλων τους. Ίσως όμως ο πρώτος βιομήχανος που ηγήθηκε της ανάπτυξης της διοίκησης προσωπικού, δείχνοντας ιδιαίτερη πρόνοια για τους εργαζομένους των εργοστασίων του ήταν ο Rowntree. Εργάστηκε στη σοκολατοβιομηχανία του πατέρα του σαν χημικός και το 1897 ανέλαβε ως «διευθυντής εργασίας». Από το 1923 έως το 1936 ήταν πρόεδρος της εταιρίας η οποία πλέον του ανήκε. Ως διευθυντής εργασίας εισήγαγε κυριολεκτικά πρωτοπόρα για την εποχή εκείνη προγράμματα τα οποία αφορούσαν στη βελτίωση της θέσης των εργαζομένων όπως π.χ. ιατρικό τμήμα, ημερήσιο σχολείο, εβδομάδα πέντε ημερών, συμμετοχή στα κέρδη, απασχόληση κοινωνικών λειτουργών, απασχόληση εκπαιδευμένων βιομηχανικών-ψυχολόγων για την καθοδήγηση των διοικητικών στελεχών της εταιρίας κ.ά. Κατά τη διάρκεια της βιομηχανικής επανάστασης, στις δημοκρατικές κοινωνίες, δημιουργήθηκαν εργατικά συνδικάτα, τα οποία είχαν αναλάβει την εκπροσώπηση των εργαζομένων οι οποίοι δούλευαν κάτω από μη βιώσιμες συνθήκες εργασίας. Η μεγαλύτερη νίκη των συνδικάτων ήταν η αναγνώριση του δικαιώματος της συλλογικής διαπραγμάτευσης των όρων εργασίας. Αυτό αποτέλεσε ίσως και το έναυσμα δημιουργίας και εξάπλωσης, γύρω στο 1920, «ειδικών υπηρεσιών» προκειμένου να χειρισθούν τα παράπονα των εργαζομένων αλλά και τη διαδικασία της συλλογικής διαπραγμάτευσης με τις ταχέως αναπτυσσόμενες συνδικαλιστικές οργανώσεις των εργαζομένων. Τα τμήματα αυτά έλαβαν την ονομασία τμήματα, υπηρεσίες προσωπικού, ή τμήματα εργασιακών σχέσεων ενώ σήμερα υιοθετείται όλο και περισσότερο η ονομασία τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ή τμήμα/Διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων. Στις αρμοδιότητες αυτών των τμημάτων ανήκαν η επιλογή ανθρώπινου δυναμικού, η αντιμετώπιση των παραπόνων, οι συνθήκες εργασίας και η εκπαίδευση των εργαζομένων. Από το 1911 που με νόμο οριστικοποιήθηκαν στην Αμερική οι προσπάθειες πληρωμής της αποζημίωσης, (λόγω εργατικού ατυχήματος) από τον εργοδότη, τα τμήματα αυτά στελεχώθηκαν και με ειδικούς στην αποφυγή ατυχημάτων.

Καθώς λοιπόν μια επιχείρηση αρχίζει να μεγαλώνει, γίνεται πιο πολύπλοκη και τα ζητήματα που προκύπτουν πρέπει να μπορούν να αντιμετωπιστούν. Οι υπευθυνότητες ολοένα και αυξάνονταν και τα ζητήματα που διαχειρίζονται ποικίλλουν και ειδικά πλέον στις μέρες μας. (Ξητούρη-Κουφίδου,2010)

### 2.3 Ορισμός

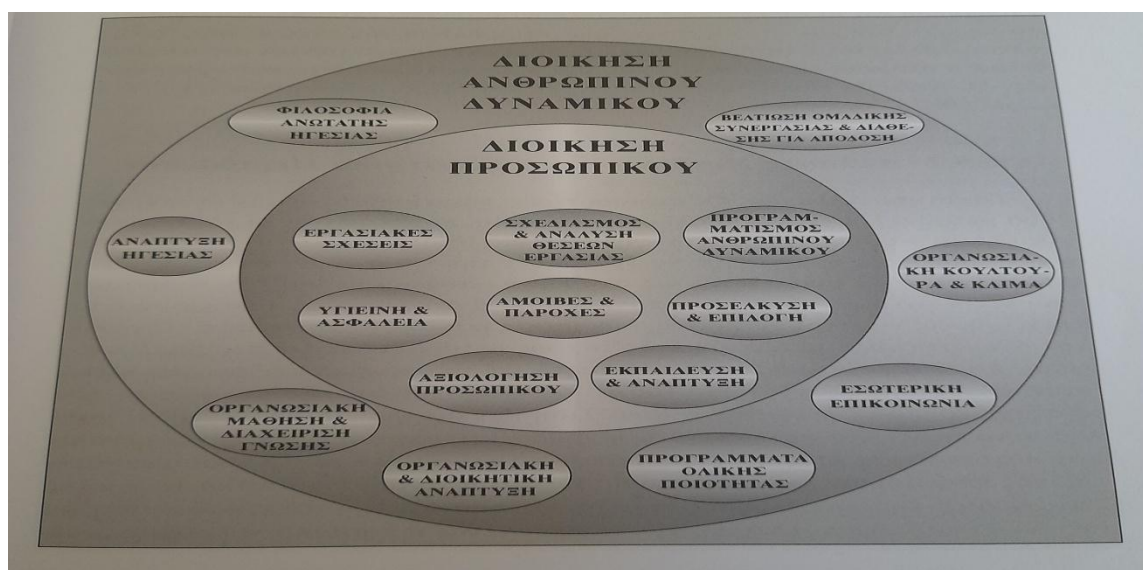
Σχετικά με τη Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού έχουν διατυπωθεί διαφορετικοί ορισμοί δίνοντας η κάθε μία τη δική της οπτική γωνία. Πρωτίστως. Η ΔΑΔ ονομάζεται η διοικητική λειτουργία που μελετά , εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια μιας επιχείρησης. Θα λέγαμε ότι η ΔΑΔ περιλαμβάνει την προσέλκυση την ανάπτυξη, την αξιοποίηση και την προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων. Αυτή η άποψη βλέπουμε ότι στρέφεται στην ικανοποίηση των εργαζομένων έχοντας ως στόχο τα καλά αποτελέσματα που θα φέρουν στην επιχείρηση. Ένας ακόμη ορισμός που έχει διατυπωθεί για τη ΔΑΔ είναι ότι η λειτουργία του οργανισμού δίνει έμφαση στα ακόλουθα,

- Οι εργαζόμενοι έχουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Οι πρακτικές της ΔΑΔ πρέπει να είναι εναρμονισμένες με την επιχειρησιακή στρατηγική
- Οι υπεύθυνοι πρέπει να βοηθούν την ανώτατη διεύθυνση να καλύπτει στόχους τόσο αποτελεσματικότητας όσο και δικαιοσύνης

Και οι τρεις ορισμοί φαίνεται ότι τονίζουν την αξία των εργαζομένων και την σημασία που έχει η σωστή αντιμετώπισή τους.

Ο όρος ανθρώπινο δυναμικό που με την πάροδο του χρόνου έχει αντικαταστήσει τον όρο εργαζόμενοι ή προσωπικό, έχει ως σκοπό να δώσει έμφαση στο νέο σημαντικό ρόλο που έχει ο άνθρωπος παράγοντας στους οργανισμούς. Σύμφωνα με τους Jackson και Schuler μπορούμε να ορίσουμε τους ανθρώπινους πόρους ως το σύνολο των ταλέντων και της

διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της. Ο όρος ανθρωπίνος πόρος ως μετάφραση από τα αγγλικά, human resources κατατάσσει τους ανθρώπους με τους υπόλοιπους λιγότερο σημαντικούς πόρους της επιχείρησης. Γι' αυτό είναι πιο ουσιαστικός ο όρος ανθρώπινο κεφάλαιο το οποίο συνίσταται σε διανοητικό, συναισθηματικό και κοινωνικό. Διανοητικό κεφάλαιο είναι οι γνώσεις, οι ιδέες, οι δεξιότητες και η τεχνογνωσία των ανθρώπων που συμβάλλουν στην αποδοτικότητα, την καινοτομία και την ανταγωνιστικότητα. Το συναισθηματικό κεφάλαιο, αποτελείται από τις διαθέσεις, τα συναισθήματα και τη ψυχολογία των ανθρώπων που οδηγούν σε προσπάθειες για καλύτερες επιδόσεις. Το κοινωνικό κεφάλαιο δηλαδή η κουλτούρα, οι ανθρώπινες σχέσεις που εξασφαλίζουν την αμοιβαία εμπιστοσύνη, τη συνεργασία διότι οι επιχειρήσεις αποτελούνται από μια συλλογικότητα η οποία είναι διαφορετική στο σύνολο των μερών της. Με βάση τα ανωτέρω θα μπορούσαμε να πούμε ότι η ΔΑΔ είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου μιας επιχείρησης δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ( Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2016).



Πηγή :Παπαλεξανδρή& Μπουραντάς

## 2.4 Η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις

Είναι πολύ σημαντικό για τη διοίκηση ανθρώπων ,η οργανωσιακή επιχειρησιακή παραγωγικότητα, η καινοτομία και η πραγματική οργανωτική μάθηση έγκειται στο πως ένας οργανισμός σκέφτεται τους ανθρώπους του. Δηλαδή τους βλέπει ως μείωση του κόστους , ή έξυπνα άτομα με κίνητρα και αξιοπιστία και ως τα πιο κρίσιμα και πολύτιμα στρατηγικά περιουσιακά στοιχεία που έχει ο οργανισμός; Οι επιχειρήσεις που πραγματοποιούν επενδύσεις στο ανθρώπινο κεφάλαιο ξεπερνούν σε απόδοση αυτές που δε το κάνουν. Οι οργανισμοί υψηλών επιδόσεων προοδεύουν πάνω σε ισχυρά θεμέλια ανθρώπινου κεφαλαίου όπως η οικονομική αξία των ατόμων σε σχέση με τις ικανότητές τους στην εργασία, τις γνώσεις, την εμπειρία, τις ιδέες. ( Schermerhorn,2011)

Στην εποχή της τεχνολογικής και ψηφιακής επανάστασης , η λύση για έναν οργανισμό δεν είναι μόνο πως θα εστιάσει στη τεχνολογία αλλά θα πρέπει να εστιάσει στους ανθρώπους που την απαρτίζουν. Ένα μεγάλο μέρος της αξίας των επιχειρήσεων είναι οι άνθρωποι που ανήκουν σε τρεις κατηγορίες,

- Εργαζόμενοι
- Κοινότητα
- Δίκτυο Γνωριμιών

Οι άνθρωποι που απασχολούνται σε ένα οργανισμό, είναι πολύ σημαντικοί καθώς από αυτούς εξαρτάται η ποιότητα του τελικού προϊόντος ή υπηρεσίας. Οι άνθρωποι πρώτα από όλα δίνουμε έμφαση στα συναισθήματά μας και πως θα νιώσουμε εντός της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι είναι επίσης και οι « αισθητήρες » της επιχείρησης, καθώς παρατηρούν τη συμπεριφορά των πελατών αλλά και στοιχεία που έχουν να κάνουν με το αντικείμενο τους. Μέσα από την καθημερινή επαφή με τους πελάτες μπορούν να εντοπίσουν στοιχεία τα οποία χρήζουν βελτίωση. Μια ομάδα πρέπει να αποτελείται από ικανά μέλη τα οποία εναρμονίζονται με την κουλτούρα του οργανισμού, διαθέτουν τις απαραίτητες ικανότητες για να βοηθούν στη συνεχή ανάπτυξη της επιχείρησης. Η ομάδα πρέπει να μπορεί να εργαστεί αρμονικά και να είναι προσηλωμένη στο σκοπό της. Οι εργαζόμενοι δεν είναι έξοδος αλλά είναι επένδυση. (Αθανασίου ,2022) . Η αύξηση της παραγωγικότητας

κρύβεται στην ανάπτυξη και τη σύνδεση του ανθρώπινου δυναμικού. Για να επέλθει η προσωπική ανάπτυξη η οποία θα οδηγήσει σε καλά αποτελέσματα, τα άτομα θα πρέπει να αλλάξουν μη αποτελεσματικές πρακτικές και συμπεριφορές. Η ουσιώδης μάθηση είναι όταν οι οργανισμοί μεταφέρουν στους ανθρώπους τις αξίες και τους στόχους που έχουν , όταν τους ενημερώνουν για τις απαιτήσεις που έχουν οι θέσεις τους καθώς και όταν τους δίνουν τη σωστή ανάδραση στις επιτυχίες τους και όταν μέσα από διάφορες προτάσεις τους βοηθάν να βελτιώσουν τις αδυναμίες τους. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν το χώρο τους ώστε να αντιλαμβάνονται την προσωπική τους ανάπτυξη. Θα πρέπει να είναι σε θέση να ακούσουν τους ανθρώπους που είναι μέλη στην ομάδα τους. Να μη φοβούνται να εκφράσουν τη σκέψη τους χτίζοντας έτσι μια υγιή σχέση. Η αναγνώριση των ανθρώπων, καθώς και της εργασίας που δίνουν καθημερινά, όταν λαμβάνει την αντίστοιχη αναγνώριση δημιουργεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης καθώς και συνεργατικότητας. Οι άνθρωποι που απαρτίζουν έναν οργανισμό είναι πολλοί σημαντικοί γι' αυτό θα πρέπει να έχουν την κατάλληλη στήριξη και να στοχεύουν οι ηγέτες τους στην ενδυνάμωση τόσο σε προσωπικό αλλά και σε επαγγελματικό επίπεδο (Μπακιρτζή ,2020).

Βέβαια δεν είναι εύκολο να βρεθεί ο σωστός άνθρωπος για μια συγκεκριμένη θέση. Ο σωστός άνθρωπος είναι το άτομο εκείνο το οποίο συγκεντρώνει ένα αρμονικό σύνολο χαρακτηριστικών προσωπικότητας, ικανοτήτων , τεχνογνωσίας, διανοητικής και συναισθηματικής ευφυΐας. Ο σωστός άνθρωπος θα μπορούσε να προσδιοριστεί και συγκριτικά με τον υπόλοιπο πληθυσμό, να είναι δηλαδή ο καλύτερος σε ένα σχετικό σύνολο των ανθρώπων. Η πιο σημαντική όμως διάσταση της έννοιας του σωστού ή ιδανικού ανθρώπου είναι το ταίριασμα του ανθρώπου με την κουλτούρα, τη φύση δραστηριοτήτων, τις πολιτικές και γενικά με το χαρακτήρα του οργανισμού. Συνεπώς ο ιδανικός άνθρωπος σε ένα βαθμό θα μπορούσε να ορίζεται με βάση την κάθε επιχείρηση. Η πρώτη κατηγορία αναφέρεται στα μπορώ του ατόμου δηλαδή τις γνώσεις, τις ικανότητες και τη τεχνογνωσία που διαθέτει. Το δεύτερο σημαντικό στοιχείο είναι η αυτοπαρακίνηση για την επίτευξη εξαιρετικών επιδόσεων. Οι σωστοί άνθρωποι είναι αυτοί οι οποίοι που διαθέτουν δημιουργική ένταση , εσωτερική θέληση και η επιχείρηση απλώς πρέπει να φροντίζει να μη τους μειώνει την αυτοπαρακίνηση. Η τρίτη κατηγορία συστατικών στοιχείων του «σωστού» ανθρώπου είναι εκείνα τα στοιχεία του χαρακτήρα του που

ταιριάζουν με την νοοτροπία , τα πιστεύω της επιχείρησης. Είναι εξίσου σημαντικά αυτά τα στοιχεία όπως η εντιμότητα, η εμπιστοσύνη, η ανάληψη κινδύνου, ο σεβασμός και η συνέπεια. Γενικά οι γνώσεις και οι ικανότητες αναπτύσσονται ενώ ο χαρακτήρας είναι δύσκολο να αλλάξουν. Η δυνατότητα των επιχειρήσεων να απελευθερώνουν και να αξιοποιούν το μέγιστο των δυνατοτήτων όλων των ανθρώπων τους είναι τεράστιας στρατηγικής σημασίας και αποτελεί πολύ μεγάλη αξία η οποία δεν αντιγράφεται και δε μεταφέρεται στον ανταγωνισμό. Το περιβάλλον εργασίας έχει πολύ σημαντικό ρόλο. Είναι σημαντικό να υπάρχει εμπιστοσύνη, κατανόηση, ελεύθερη σκέψη και έκφραση. Κάνει τους ανθρώπους να αισθάνονται δέσμευση και υπευθυνότητα, υψηλή ικανοποίηση , να βρίσκουν νόημα στην εργασία τους και να έχουν τη διάθεση να καινοτομούν , να μαθαίνουν να δημιουργούν και να θέτουν υψηλούς στόχους.(Μπουραντάς ,2018)

## **2.5 Η διαδικασία διοίκησης ανθρωπίνων πόρων**

Αρχικά, η Διοίκηση Προσωπικού επικεντρωνόταν βραχυχρόνια σε θέματα που αφορούσαν κατώτερα ή μεσαία επίπεδα (στελέχη) στην ιεραρχία μιας επιχείρησης. Ως επί το πλείστο, οι ειδικοί του προσωπικού έλεγχαν, παρακολουθούσαν και υλοποιούσαν τη διαδικασία αυτή. Στον αντίποδα, ο οξύς ανταγωνισμός συνέβαλλε σε ραγδαία μείωση των εργαζομένων. Αυτό οδήγησε στην αδήριτη ανάγκη για εισαγωγή καινοτόμων μεθόδων διοίκησης και ευελιξίας του εργατικού δυναμικού. Με τις προσπάθειες για αντιμετώπιση του ανταγωνισμού να κρίνονται ατελέσφορες, κατέφυγαν στην εισαγωγή θέσεων μερικής απασχόλησης. (Αποστολίδου ,2022)

Ο στόχος της Διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι να δώσει την απαραίτητη ώθηση στην απόδοση ενός οργανισμού μέσω της διαδικασίας ταύτισης, ευθυγράμμισης των ανθρώπων και των ταλέντων τους με τις εταιρικές στρατηγικές και τους στόχους. Όλα τα στελέχη όχι μόνο οι ειδικοί της διοίκησης, μοιράζονται την ευθύνη να εξασφαλίσουν ότι εξαιρετικά ικανοί και ενθουσιώδεις άνθρωποι είναι στις σωστές θέσεις και δουλεύουν με την υποστήριξη που χρειάζονται για να επιτύχουν. Τα τρία βασικά καθήκοντα στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ορίζονται ως εξής,



- Προσέλκυση ενός υψηλής ποιότητας ανθρώπινου δυναμικού-απόκτηση ταλέντου μέσω του σχεδιασμού ανθρωπίνων πόρων, πρόσληψης εργαζομένων και επιλογή εργαζομένων.
- Ανάπτυξη ενός υψηλής ποιότητας ανθρώπινου δυναμικού- ανάπτυξη ταλέντου μέσω της κοινωνικοποίησης και του προσανατολισμού των εργαζομένων, της εκπαίδευσης και ανάπτυξης και της διοίκησης απόδοσης
- Διατήρηση της υψηλής ποιότητας εργαζομένων- απορρόφηση ταλέντου μέσω της ανάπτυξης της καριέρας , ισορροπία μεταξύ ζωής και εργασίας ,αποζημίωση και προνόμια, διατήρηση και κύκλος εργασιών και σχέσεις εργαζομένων –διοίκησης. Ένας βασικός παράγοντας στη Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων είναι το ταίριασμα ατόμου με την εργασία και το ταίριασμα ατόμου με την κουλτούρα της επιχείρησης. Στην πραγματικότητα η προσέγγιση ενός οργανισμού για τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων θα έπρεπε να εστιάζει στην επίτευξη ενός καλού ταιριάσματος μεταξύ εργαζομένων και μιας συγκεκριμένης εργασίας που πρέπει να πραγματοποιηθεί καθώς και μεταξύ των εργαζομένων και της συνολικής κουλτούρας του οργανισμού.

Τα θεμέλια για τη στρατηγική σημασία διοίκησης ανθρωπίνων πόρων ορίζονται μέσω των προτάσεων αξίας για τους εργαζομένους, οι οποίες ευθυγραμμίζουν τους ανθρώπους με τις στρατηγικές και τους σκοπούς του οργανισμού .Οι προτάσεις αξίας για τους εργαζομένους είναι ευκαιρίες και ανταμοιβές όπως οι μισθοί ,προνόμια σημαίνουσας εργασίας και δυνατότητες εξέλιξης τα οποία κάνουν τους διαφορετικούς και ταλαντούχους ανθρώπους να θέλουν να ενταχθούν και να εργαστούν σκληρά για τον οργανισμό. Οι οργανισμοί που δίνουν τις ανάλογες ευκαιρίες έχουν περισσότερες πιθανότητες να προσλάβουν και να διατηρήσουν ένα ταλαντούχο ανθρώπινο δυναμικό. Για παράδειγμα τα Starbucks συνεργάστηκαν με το Πανεπιστήμιο της Αριζόνα ώστε να προσφέρουν διαδικτυακά προγράμματα σπουδών σε εργαζομένους τους, εφόσον εργάζονταν περισσότερες από 20 ώρες την εβδομάδα. Ως αντάλλαγμα οι ειδικοί των Starbucks πληρώνουν μέρος των διδάκτρων για να προσελκύσουν και να διατηρήσουν ταλαντούχους εργαζόμενους μειώνοντας έτσι τα κόστη πρόσληψης και εκπαίδευσης.( Bachrach& Schermerhorn,2018)

Κατά τον Ulrich(1997) οι ρόλοι που καλείται να έχει η σύγχρονη διοίκηση θα πρέπει να ισορροπούν στο παρόν και στο μέλλον δίνοντας έμφαση τόσο στις διαδικασίες όσο και στους ανθρώπους. Το στέλεχος της διοίκησης θα πρέπει να είναι υπέρμαχος των εργαζομένων και ικανός διαχειριστής. Ο Anderson (1997) θεωρεί ότι οι ρόλοι της διοίκησης θα μπορούσαν να διαχωριστούν σε τρεις στο στρατηγικό, στο συμβουλευτικό-αναπτυξιακό και στο διοικητικό-εκτελεστικό. Η στρατηγική διοίκησης αναφέρεται στην ευθυγράμμιση των πολιτικών με την εταιρική στρατηγική και ορίζεται ως το σύνολο των πολιτικών και των μεθόδων που βοηθούν την επιχείρηση στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων όπως αυτοί έχουν καθοριστεί από την εκάστοτε επιχείρηση. (Ιορδανόγλου ,2008)

### **2.5.1 Στόχοι της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων**

Το τμήμα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι ένα τμήμα πολύ σημαντικό καθώς έχει το ρόλο να διαχειρίζεται τα άτομα που εργάζονται στην επιχείρηση. Πρωτίστως θα πρέπει να οι εργαζόμενοι να είναι όσο το δυνατόν ευχαριστημένοι έχοντας ως στόχο να συνεχίζουν να προσπαθούν και να βελτιώνουν τις ικανότητές τους. Είναι καθόλα σημαντικό πέρα της εκπαίδευσης που παρέχεται στα άτομα που απαρτίζουν έναν οργανισμό , να υπάρχει η ενίσχυση της ψυχολογίας και η διατήρηση της ψυχικής τους υγείας σε φυσιολογικά επίπεδα. (Snell et al., 2010). Η επιχείρηση πρέπει να τηρεί το προβλεπόμενο ωράριο για κάθε άτομο, να αμείβει με τα προβλεπόμενα και όσα ισχύουν στη σύμβαση εργασίας. Σίγουρα ο κάθε οργανισμός έχει τους στόχους του και η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων μπορούμε να πούμε ότι έχει μεγάλο ρόλο σε αυτό καθώς με τα σωστά άτομα στις σωστές θέσεις ενισχύεται η ανταγωνιστικότητα και το ήδη υπάρχον πλεονέκτημα που ενδέχεται να έχει. (Mahajan, 2015). Οι αποκρίσεις των εργαζομένων σύμφωνα με την οργανωσιακή συμπεριφορά, αναφέρονται σε στάσεις , εργασιακές συμπεριφορές. Όταν εννοούμε στάσεις , εννοούμε την διάθεση που έχει ένα άτομο , τις διάφορες πτυχές του, τις πεποιθήσεις του για ένα αντικείμενο. Μεταξύ των στάσεων διακρίνουμε την εργασιακή ικανοποίηση , συμμετοχή την εργασιακή οργανωσιακή δέσμευση και εμπλοκή. Κάθε οργανισμός έχει μια κουλτούρα που δίνει την εικόνα για τις καθημερινές λειτουργίες. Η κουλτούρα των οργανισμών βοηθάει έναν οργανισμό να ξεχωρίζει από τους άλλους, και το ταίριασμα της κουλτούρας μεταξύ ενός ατόμου και ενός

οργανισμού είναι πολύ σημαντικά τόσο για τους εργοδότες αλλά και για τους ίδιους του εργαζόμενους. Η διαδικασία ένταξης, νέων μελών με σκοπό να κοινωνικοποιηθούν, να αισθανθούν ομάδα και να μπορούν να ταιριάζουν με την εταιρική κουλτούρα της εταιρείας ένας καίριος στόχος για τους ανθρώπους που ασχολούνται στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (Bachrach .& Schermerhorn 2018)

### **2.5.2 Αρμοδιότητες Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων**

Το συγκεκριμένο τμήμα έχει πολλές αρμοδιότητες αναφορικά με την ανάλυση της εργασίας, την επιλογή των εργαζομένων, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του προσωπικού, τις πολιτικές αμοιβών την υγεία και πρόληψη ατυχημάτων και άλλα τα οποία θα δούμε πιο αναλυτικά παρακάτω.

#### **1. Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού**

Είναι οι τρόποι μέσω των οποίων ο οργανισμός εξασφαλίζει τον αριθμό των εργαζομένων της με τα κατάλληλα προσόντα ώστε να είναι αποδοτικοί για τη λειτουργία του. Ο προγραμματισμός διεξάγεται με τον έλεγχο δεξιοτήτων των ανθρώπων που εργάζονται, την πρόβλεψη των αναγκών που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό ,την επιμέλεια προγραμμάτων ούτως ώστε να μπορούν να αντιμετωπιστούν τυχόν ελλείψεις που εντοπίζονται και αφορούν σε τεχνικά, επιστημονικά στελέχη.

#### **2. Προσλήψεις**

Η επιλογή και η τοποθέτηση προσωπικού μέσα στην επιχείρηση είναι πολύ σημαντική. Για την επιλογή χρησιμοποιούνται διάφοροι μέθοδοι όπως συνεντεύξεις, τεστ που θα οδηγήσουν στην τελική απόφαση είτε για πρόσληψη είτε για απόρριψη της συνέντευξης.

#### **3. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη**

Περιλαμβάνονται όλες οι ανάγκες για εκπαίδευση του προσωπικού που απασχολεί μία επιχείρηση. Είναι πολύ σημαντικό να προνοεί το τμήμα για την κατάρτιση των εργαζομένων και να δίνουν κίνητρα ώστε να ωθούν τους εργαζόμενους σε βελτίωση.

#### **4. Αξιολόγηση απόδοσης**

Χαρακτηρίζεται η εκτίμηση για την απόδοση ενός εργαζομένου σε σχέση με την απόδοση. Αυτό σημαίνει ότι, έχουν ορισθεί κάποια πρότυπα απόδοσης για κάθε θέση εργασίας, για τα οποία ο εργαζόμενος είναι ενημερωμένος και η απόδοσή του χαρακτηρίζεται με βάση τα πρότυπα αυτά κάποιου παλιού εργαζομένου ή με τα γενικά πρότυπα απόδοσης για τη συγκεκριμένη θέση.

#### **5. Μεταθέσεις , προαγωγές και απολύσεις**

Λαμβάνουν χώρα από το συγκεκριμένο τμήμα εφόσον έχει προηγηθεί έλεγχος στις ανάγκες του οργανισμού ,αλλά σαφώς και στις επιθυμίες και τα προσόντα του εργαζομένου. Μέσα στην επιχείρηση θα πρέπει να τηρούνται κάποια πρότυπα συμπεριφοράς και τη σωστή λειτουργία της εταιρείας και του κοινωνικού συνόλου. Σε περίπτωση που οι συμπεριφορές ή η εργασία δεν είναι η επιθυμητή στα καθήκοντα του τμήματος είναι και η απομάκρυνση των εργαζομένων.

#### **6. Αμοιβές**

Οι αμοιβές των εργαζομένων και η πολιτική μισθών αποτελούν την ανταπόδοση της προσφοράς των εργαζομένων. Οι στόχοι ενός συστήματος αμοιβών η Συγκράτηση εργαζόμενων με ανταγωνιστικά επίπεδα αμοιβών, η Ανταπόδοση της επιθυμητής εργασιακής συμπεριφοράς μέσω της μισθολογικής αναγνώρισης για την επιδιωκόμενη εργασιακή απόδοση των εργαζόμενων.

#### **7. Υγεία και ωφελήματα εργαζομένων**

Η υγεία των εργαζομένων είναι πολύ σημαντικό καθώς και η εξασφάλιση της ασφάλισής τους όπως και τυχόν αποζημιώσεις για ασθένεια και άδειες.

#### **8. Εργασιακές σχέσεις**

Ο ανθρώπινος παράγοντας πρέπει να είναι ο κύριος στόχος των επιχειρήσεων. Να αντιμετωπίζονται με σεβασμό και συνέπεια. Είναι σημαντικό να διατηρούνται υγιείς εργασιακές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και των ανώτερων στελεχών ώστε να

διατηρείται και τα επίπεδα της δουλειάς σε σταθερά και παραγωγικά επίπεδα.  
(Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2002)

## **2.6 Η διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού στην Ελλάδα**

Στη σημερινή πραγματικότητα οι επιχειρήσεις βρίσκονται σε μια διαδικασία συνεχούς αλλαγής και βελτίωσης. Οι προκλήσεις που δημιουργούνται λόγω αλλαγών στην οικονομία, στη τεχνολογία απαιτούν πιο αποτελεσματική και ευέλικτη λήψη αποφάσεων για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Στα πλαίσια των συνεχών αλλαγών οι επιχειρήσεις προσπαθούν να πετύχουν καλύτερα κέρδη με την ανάπτυξη νέων επιχειρησιακών στρατηγικών. Το εργατικό δυναμικό κάθε οργανισμού αποτελεί πλέον τον πιο ισχυρό παραγωγικό συντελεστή του. Η καλύτερη αξιοποίηση των ανθρώπων δεν είναι εύκολο αν αναλογιστεί κανείς τη δυσκολία κατανόησης της ανθρώπινης ψυχής και συμπεριφοράς. Η μελέτη της Διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού στα πλαίσια των επιχειρήσεων βοηθά στο να γίνουν κατανοητές οι σημαντικές διαφορές ανάμεσα στα θεωρητικά μοντέλα και στην πραγματικότητα. Σίγουρα η φιλοσοφία της έχει αλλάξει καθώς, όταν ξεκίνησε η έρευνα στις αρχές της δεκαετίας του '90 η ΔΑΔ ήταν σε ένα μεταβατικό στάδιο καθώς κυριαρχούσε στη λειτουργία της διοίκησης των εργαζομένων ο όρος «Διοίκηση Προσωπικού» η οποία εστίαζε στα άτομα και τον κύκλο ζωής εντός του οργανισμού. Τα εργαλεία της Διοίκησης προσωπικού ήταν αποκλειστικά η στελέχωση, η επιλογή, εκπαίδευση, οι αμοιβές και οι παροχές. Στη συνέχεια η Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ενώ συνέχισε να εντάσσει τα παραπάνω στοιχεία άρχισε να δίνει έμφαση στην αλληλεπίδραση του ατόμου με την εργασία του και τον οργανισμό του. Αυτό είχε ως απώτερο σκοπό να δημιουργηθεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αφενός μέσω στρατηγικής ανάπτυξης ενός ικανού αλλά και αφοσιωμένου ανθρωπίνου δυναμικού αφετέρου και μέσω της χρήσης τεχνικών διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού που επηρεάζουν την κουλτούρα και τη δομή μιας επιχείρησης. (Γαλανάκη, Παναγιωτοπούλου & Παπαλεξανδρή, 2016)

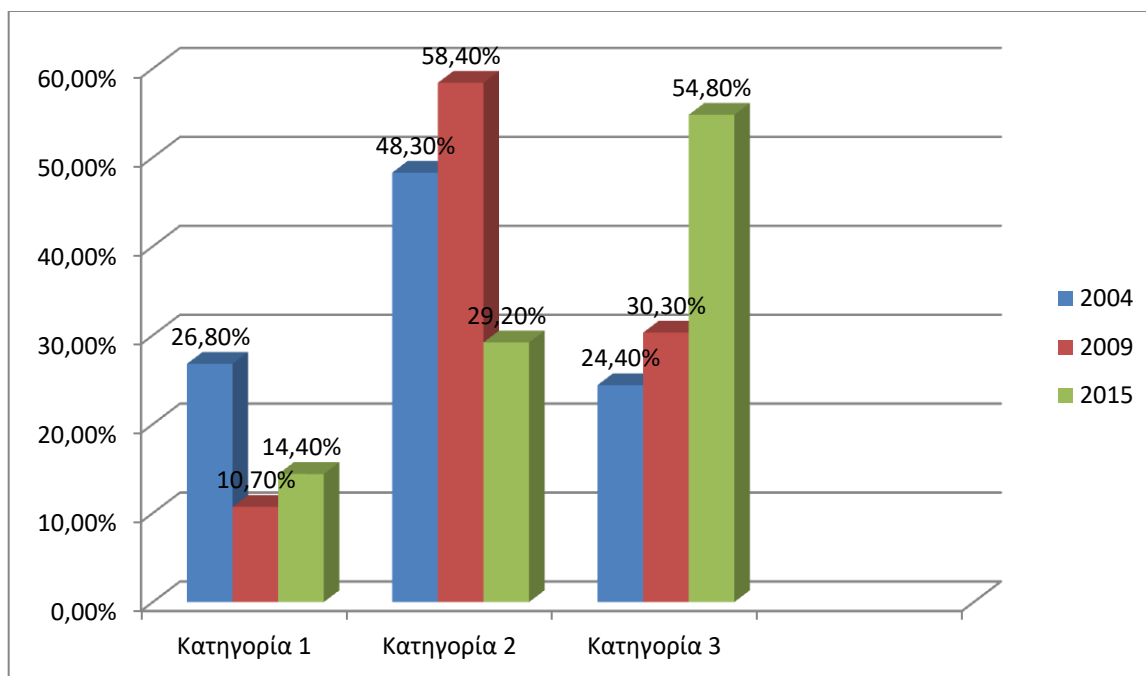
Η ΔΑΔ στην Ελλάδα κάνει την εμφάνισή της περίπου το 1960 με την πρώτη ίδρυση των πρώτων πολυεθνικών εταιρειών που αρχίζουν να θεσπίζουν οργανωμένα τμήματα ανθρωπίνου δυναμικού. Καθώς το επιχειρηματικό περιβάλλον γίνεται περισσότερο

ανταγωνιστικό και αβέβαιο διερευνάται το μέγεθος αλλά και η μετοχική βάση των επιχειρήσεων, η ποιότητα, τα δίκτυα διανομής και το κόστος θεωρούνται βασικοί παράγοντες επιτυχίας. Οι άνθρωποι αντιμετωπίζονται σαν πόροι και η συνεχής βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού είναι πολύ σημαντική. Με τις ραγδαίες αλλαγές στον επιχειρηματικό κόσμο, οι άνθρωποι θεωρούνται ο κύριος στρατηγικός πόρος της επιχείρησης. Η διαχείριση ιδεών του ταλέντου τους, της διάθεσής του για προσφορά γίνεται σημαντικό μέλημα της ΔΑΔ που είναι πολύ σημαντικό για την επιχείρηση. Τα τελευταία 15 χρόνια πραγματοποιήθηκε έρευνα σε ευρωπαϊκές χώρες από το Βρετανικό πανεπιστήμιο Cranfield έχοντας ως στόχο να γίνει σύγκριση μεταξύ των χωρών και το μέλλον της ΔΑΔ. Για την ανάγκη της έρευνας χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο και συμπληρώθηκε από στελέχη του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Με το πέρας της έρευνας διαπιστώθηκε η τάση για ενίσχυση του στρατηγικού ρόλου της ΔΑΔ και η αυξανόμενη συμμετοχή των διευθυντών ΔΑΔ στο διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας, η ανάγκη για συνεχή εκπαίδευση των στελεχών, η σημασία ανάπτυξης ηγετικών ικανοτήτων, καθώς και η επιθυμία των εργαζομένων για εξέλιξη και αντιμετώπιση νέων προσκλήσεων στην εργασία τους. Στην Ευρώπη οι εργαζόμενοι προστατεύονται περισσότερο από τα σωματεία σε αντίθεση με τις ΗΠΑ, όπου οι προσλήψεις είναι πιο συχνές, η κινητικότητα μεγαλύτερη και ο ανταγωνισμός με τα σωματεία μεγαλύτερος. Η Ελλάδα σε αυτή την έρευνα είχε ένα δείγμα 180 επιχειρήσεων και πιο μικρές και πιο μεγάλες. Τα συμπεράσματα της έρευνας που προέκυψαν είναι τα παρακάτω,

- Στο 33% των επιχειρήσεων ο διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού είναι μέλος του διοικητικού συμβουλίου
- Η προσέλκυση μεσαίων και ανωτέρων στελεχών γίνεται μέσα από την ίδια την επιχείρηση παρά τις εξωτερικές πηγές.
- Η επιλογή προσωπικού γίνεται μέσα από προσωπικές συνεντεύξεις, ενώ τα ψυχομετρικά τεστ έχουν αρχίσει να χρησιμοποιούνται.
- Το κριτήριο της απόδοσης για την αμοιβή των εργαζομένων έχει αρχίσει να χρησιμοποιείται, δίνοντας έτσι μεγαλύτερο κίνητρο στους εργαζόμενους.

Αυτά είναι κάποια από τα βασικά χαρακτηριστικά που υπήρξαν από την έρευνα. Συγκριτικά με τις άλλες ευρωπαϊκές χώρες η Ελλάδα, παρουσιάζει κάποιες διαφορές αλλά δεν είναι πάρα πολλές. (Ιορδανόγλου ,2008).

Προκειμένου να ανταποκριθούν οι επιχειρήσεις στις σύγχρονες προκλήσεις, πρέπει οι διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού να εναρμονιστούν, ώστε να μπορούν να καλύπτουν τις νέες εργασιακές ανάγκες. Οι συνθήκες που διαμορφώνονται στο συνεχώς εξελισσόμενο διεθνές επιχειρησιακό περιβάλλον επιβάλλουν η επιλογή των ατόμων να γίνεται με πολλαπλά και σύνθετα κριτήρια. Οι αλλαγές στις εργασιακές δομές απαιτούν από τους εργαζόμενους, ευέλικτους, εναλλασσόμενους ρόλους, γνώση των οργανωσιακών στόχων, δυνατότητες για καινοτομία, και ανάπτυξη των ικανοτήτων για ομαδική εργασία. Ο σωστός προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού προϋποθέτει τη γνώση των άμεσων στόχων των επιχειρήσεων, όπως σχέδια για επεκτάσεις ή συγχωνεύσεις. Πρέπει ακόμα να περιλαμβάνει ένα πλάνο αποχωρήσεων λόγω συνταξιοδότησης, καθώς και τον υπολογισμό των κενών θέσεων που αναμένεται να προκύψουν λόγω αστάθμητων παραγόντων, όπως παραιτήσεων, προτάσεων από τους ανταγωνιστές.



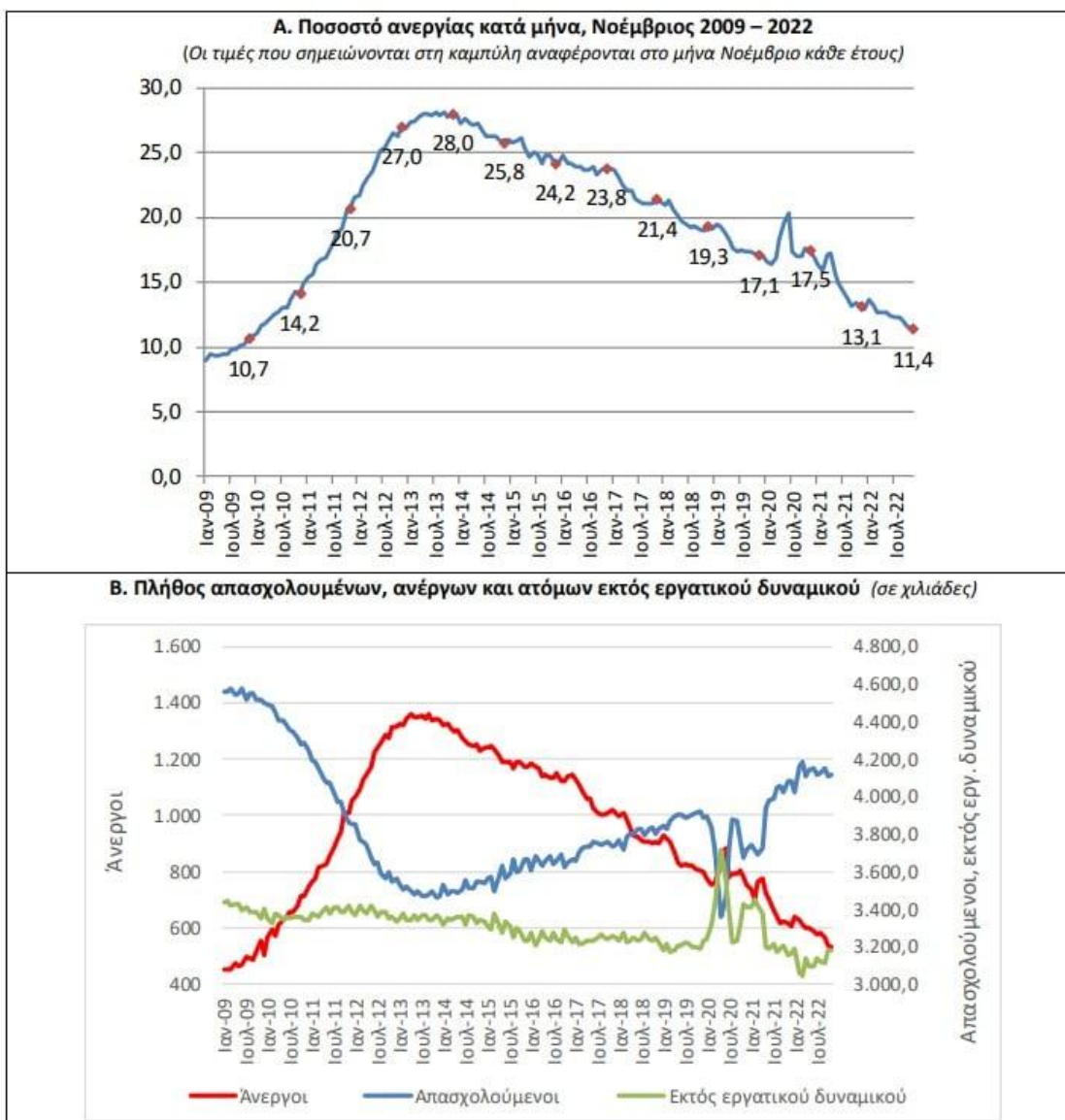
**Διάγραμμα 1 : Αλλαγή στον αριθμό των εργαζομένων, Ελλάδα, διαχρονικά**

Όπως φάνηκε, σε γενικές γραμμές ο συνολικός αριθμός εργαζομένων μειώθηκε στο 58,4% των επιχειρήσεων του δείγματος, στο 14,4% παρέμεινε ο ίδιος, ενώ έχει αυξηθεί στο 29,2% (Διάγραμμα 1). Αυτό δείχνει ότι η πλειοψηφία των εταιριών του δείγματος το 2015 ακολούθησαν πρακτικές downsizing, αντικατοπτρίζοντας τη βαθιά ύφεση στην οποία εισήλθε η χώρα μας, από το 2009. Αξίζει να σημειωθεί εδώ, ότι οι μειώσεις προσωπικού είχαν αρχίσει στις εταιρίες του δείγματός μας το 2009, αφού το ποσοστό των οργανισμών που δήλωσαν τότε μείωση προσωπικού ήταν ήδη αυξημένο κατά 24,5% σε σχέση με το 2004. (Γαλανάκη, Παναγιωτοπούλου & Παπαλεξανδρή, 2016).

Ειδικότερα, σύμφωνα με τα στοιχεία που δημοσιοποίησε σήμερα η **ΕΛΣΤΑΤ** άνεργα τον Νοέμβριο του 2022 ήταν 527.758 άτομα αριθμός μειωμένος κατά 85.828 σε σχέση με τον Νοέμβριο του 2021 (-14,0%) και κατά 6.039 σε σχέση με τον Οκτώβριο του 2022 (-1,1%). Οι **απασχολούμενοι** ανήλθαν σε 4.115.797 άτομα σημειώνοντας αύξηση κατά 31.125 άτομα σε σχέση με τον Νοέμβριο του 2021 (+0,8%) και κατά 7.425 άτομα σε σχέση με τον Οκτώβριο του 2022 (+0,2%).



**Γράφημα 1: Εξέλιξη μεγεθών απασχόλησης και ανεργίας**



Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ <https://www.naftemporiki.gr/finance/economy/1425965/elstat-sto-114-yporchise-i-anageria-ton-noemvrio/>

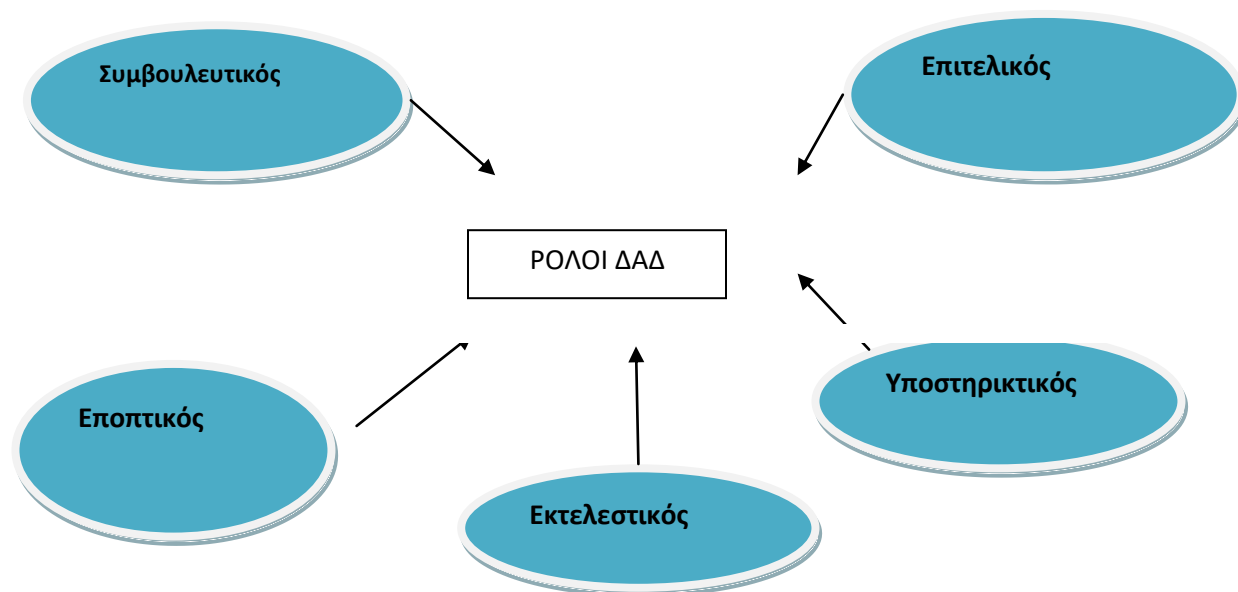
### 2.6.1 Οργάνωση της ΔΑΔ

Ο τρόπος με τον οποίο η κάθε επιχείρηση αντιμετωπίζει τη ΔΑΔ διαφέρει κυρίως ανάλογα με το μέγεθος της. Σε πολλές επιχειρήσεις οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται είναι πολύ

εξελιγμένες ενώ σε άλλες όχι. Στις μικρές επιχειρήσεις τη λειτουργία αναλαμβάνει ο ιδιοκτήτης , ο γενικός διευθυντής ή άλλα ανώτερα στελέχη τα οποία έχουν και άλλες αρμοδιότητες. Στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις η οργάνωση ξεχωριστού τμήματος ΔΑΔ είναι απαραίτητη. Καθώς μια επιχείρηση μεγαλώνει το στέλεχος που διαχειρίζεται το τμήμα αποκτά βοηθούς,. Σε ακόμα πιο μεγάλες επιχειρήσεις οι εργαζόμενοι στο τμήμα ΔΑΔ αυξάνονται . Το σύννηθες λοιπόν είναι κάτω από το διευθυντή να υπάγεται ένας ειδικός για προσλήψεις , ένας για εκπαίδευση , ένας για αξιολόγηση και ένας για αμοιβές. Το τμήμα της ΔΑΔ διαιρείται σε περισσότερα τμήματα που περιλαμβάνουν την προσέλκυση και επιλογή , τη μισθοδοσία, τις εξωμισθολογικές παροχές , την εκπαίδευση , και τις εργασιακές σχέσεις. Το διάγραμμα παρακάτω φανερώνει την οργάνωση του τμήματος σε μία μεγάλη επιχείρηση.(Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή ,2016)

### 2.6.2 Ρόλοι διοίκησης της σύγχρονης ΔΑΔ

Οι ρόλοι του τμήματος ΔΑΔ είναι κυρίως πέντε. Είναι συμβουλευτικός , επιτελικός, εποπτικός, υποστηρικτικός και εκτελεστικός. Είναι στην ουσία πέντε σημαντικοί ρόλοι οι οποίοι αλληλοσυμπληρώνονται και αλληλεπικαλύπτονται.



Το τμήμα έχει να αντιμετωπίσει και έχει στην ευθύνη του να δημιουργεί τις απαραίτητες θέσεις εργασίας, την προσέλκυση και επιλογή του απαραίτητου προσωπικού, τον καθορισμό των αμοιβών , τη συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού καθώς και τη διατήρηση των αρμονικών και υγιών σχέσεων της ομάδας. (Mahajan, 2015). Είναι πολύ σημαντικό να

είναι έτοιμη να αναλαμβάνει νέες προκλήσεις όπως την διατήρηση των επιτυχιών του οργανισμού, την ευημερία του προσωπικού και τη πιθανή μείωση του προσωπικού. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι έχει να ασχοληθεί με πολλά και σημαντικά θέματα εντός της επιχείρησης. Θα πρέπει να εναρμονίζεται με τους στόχους του οργανισμού , να μην παρεκκλίνει και να είναι έτοιμη να αντεπεξέλθει. (Snell et al., 2010).

## 2.7 Θεωρητική προσέγγιση στη ΔΑΔ και στη στρατηγική ΔΑΔ

Από τη δεκαετία που εμφανίστηκε η ΔΑΔ αρχίζουν και αναπτύσσονται θεωρητικές προσεγγίσεις. Αξίζει να τις παρουσιάσουμε καθώς ενσωματώνουν τις κύριες λειτουργία της ΔΑΔ σε σχέση με το περιβάλλον των επιχειρήσεων.

### 1. Η προσέγγιση του Πανεπιστημίου του Harvard (1984)

Το μοντέλο αποτελείται από συνθήκες, συμφέροντα όσων εμπλέκονται με την επιχείρησης, αποφάσεις σχετικά με τη ΔΑΔ, αποτελέσματα , μακροχρόνιες συνέπειες.

- **Ομάδες ενδιαφέροντος :** Η αναγνώριση ότι τα συμφέροντα των ομάδων έχουν κάποια σχέση με την επιχείρηση αποτελούν παράγοντα που διαμορφώνει τη στρατηγική ΔΑΔ, προβάλλει τη σημασία της εξισορρόπησης ανάμεσα στα συμφέροντα των ιδιοκτητών/ μετόχων και των εργαζομένων.
- **Συνθήκες:** Επηρεάζει άμεσα την απόφαση και τη στρατηγική ΔΑΔ. Αφορούν μια σειρά παραγόντων τόσο εξωτερικών αλλά και εξωτερικών προς την επιχείρηση.
- **Πολιτικές ΔΑΔ :** Διαμορφώνονται ανάλογα με τις απαιτήσεις των ομάδων ενδιαφέροντος και με τις συνθήκες του περιβάλλοντος. Οι πολιτικές έχουν άμεση επίδραση στους εργαζομένους και στον τρόπο διαμόρφωσης των συστημάτων αμοιβών και οργάνωσης της εργασίας.
- **Αποτελέσματα ΔΑΠ:** Μπορούν να είναι υψηλή ηθική δέσμευση των εργαζομένων στους οργανωσιακούς σκοπούς και υψηλή ατομική απόδοση στους στόχους του οργανισμού. Πολύ βασικό σε αυτή την περίπτωση είναι ότι οι εργαζόμενοι έχουν ικανότητες που αξιοποιούνται πλήρως στην εργασία τους. Το παρόν μοντέλο συμμερίζεται την άποψη ότι οι πολιτικές ΔΑΔ πρέπει να

οργανώνονται και να λειτουργούν έχοντας ως στόχο την αξιοποίηση και την παρακίνηση των εργαζομένων.

- **Μακροχρόνιες συνέπειες:** Διακρίνονται σε ατομικό. Οργανωσιακό και κοινωνικό επίπεδο. Για τον εργαζόμενο ατομικά εμφανίζονται μακροχρόνια αποτελέσματα όπως η υλική και ηθική ανταμοιβή που λαμβάνει για την προσπάθειά του. Σε οργανωσιακό επίπεδο, διακρίνουμε την αυξημένη αποτελεσματικότητα που εξασφαλίζει την επιβίωση της επιχείρησης. Στο επίπεδο της κοινωνίας εντάσσονται η απασχόληση και η οικονομική ανάπτυξη που επιτυγχάνονται μέσα από την πλήρη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρηση.
- **Συνδεδετικός κύκλος :** Είναι ο κύκλος που συνδέει τα διάφορα μέρη. Όπως αναφέραμε τα παραπάνω , το οργανωσιακό περιβάλλον επηρεάζει τις αποφάσεις και πολιτικές ΔΑΔ. Στα μακροχρόνια αποτελέσματα επηρεάζουν το περιβάλλον , τα συμφέροντα των εμπλεκόμενων στην επιχείρησης και κατά συνέπεια τις πολιτικές ΔΑΔ

Πλεονέκτημα του συγκεκριμένου υποδείγματος είναι ότι κατηγοριοποιεί τις εισροές και τα αποτελέσματα τόσο σε επίπεδο επιχείρησης αλλά και σε επίπεδο κοινωνίας.. Ως μειονέκτημα είναι η απουσία κριτηρίων μέτρησης της σχέσης μεταξύ των πολιτικών ΔΑΔ των αποτελεσμάτων και της οργανωτικής επίδοσης. (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή ,2016)

## 2. **Η προσέγγιση κατά Storey**

Στο συγκεκριμένο μοντέλο υπάρχουν διαφορές μεταξύ διοίκησης προσωπικού και διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού βασισμένο στα ακόλουθα στοιχεία.

- **Απόψεις και υποθέσεις της ΔΑΔ:** Ο Storey αποδέχεται την προσέγγιση ότι η ΔΑΔ δίνει έμφαση στην ευελιξία , στην αποστολή και στην κουλτούρα σε αντίθεση με τη ΔΠ που επικεντρώνεται στους κανόνες , την ομοιομορφία των διαδικασιών και τον έλεγχο.
- **Στρατηγικές πλευρές:** Η ΔΑΔ συνδυάζει πρωτοβουλίες σχετικά με τον επιχειρηματικό σχεδιασμό και καλείται να λάβει γρήγορες αποφάσεις.

- **Στελέχη γραμμής:** Προβάλλονται τα στελέχη γραμμής ως ηγετικά στελέχη με έμφαση στις διευκολυντικές διοικητικές
- **Κύριοι μοχλοί:** Πρόκειται για θέματα και τεχνικές που αποτελούν το κύριο έργο της ΔΑΔ. (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή ,2016)

### 2.7.1 Επιχειρησιακή στρατηγική και ΔΑΔ

Η σχέση επιχειρησιακής στρατηγικής με τη ΔΑΔ έχει γίνει αντικείμενο συζητήσεων και αντιπαραθέσεων. Οι περισσότεροι συμφωνούν ότι θα πρέπει να υπάρχει στενή σύνδεση ανάμεσα στα δύο. Υπάρχουν βέβαια και διαφορετικές απόψεις που υποστηρίζουν ότι η ΔΑΔ έχει προ δραστικό ρόλο και σχεδιάζει από κοινού με τη διοίκηση τη στρατηγική της επιχείρησης. Από την άλλη επίσης η ΔΑΔ, υπάρχει η άποψη ότι η ΔΑΔ αντιδρά και προσαρμόζεται στους στρατηγικούς στόχους αλλά της αναγνωρίζεται ο σημαντικός ρόλος που κατέχει στη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών για την επίτευξή τους. Έναν ορισμό που θα μπορούσαμε να δώσουμε είναι *«η Στρατηγική Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι το σύνολο των πολιτικών μεθόδων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που βοηθούν την επιχείρηση στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων όπως αυτοί έχουν καθοριστεί από την επιχειρησιακή της στρατηγική και υλοποιούνται μέσω του στρατηγικού μάνατζμεντ»*. Συνδυάζονται λοιπόν η χρήση προγραμματισμού, η συγκροτημένη προσέγγιση στο σχεδιασμό και τη διοίκηση των συστημάτων προσωπικού , η εναρμόνιση των πρακτικών ΔΑΔ με την επιχειρησιακή στρατηγική και τη θεώρηση του ανθρώπινου δυναμικού ως στρατηγικό πόρο ο οποίος μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Τόσο η διοίκηση όσο και το προσωπικό που απαρτίζει την επιχείρηση, είναι απαραίτητο να μοιράζονται το όραμα και τους στόχους της επιχείρησης όπως αυτά συμπεριλαμβάνονται στις στρατηγικές που επιλέγονται . Οι στρατηγικές θα πρέπει να παράγουν σωστούς οργανωσιακούς σκοπούς. Όταν αλλάζουν οι σκοποί η οργανωσιακή δομή της επιχείρησης θα πρέπει να είναι σε θέση να ακολουθεί τις ανάγκες της επιχείρησης. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι θέμα ιδιαίτερης σημασίας, Οι στρατηγικές ΔΑΔ παρέχουν μια κατεύθυνση η οποία έχει σειρά προγραμμάτων όπως, σχεδιασμός μελλοντικής πρόσληψης, εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού , παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους. Προκειμένου η ΔΑΔ να έχει στρατηγικό ρόλο σε μια

επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθήσει κάποιες βασικές αρχές, όπως να λαμβάνει υπόψη της διάφορα βασικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης και του περιβάλλοντός της , να εναρμονίζεται και να συμμετέχει στη διαμόρφωση της στρατηγικής και να επιλέγει τις καταλληλότερες πολιτικές σύμφωνα με τις ανάγκες που υπάρχουν. Η ΔΑΔ πρέπει να εναρμονιστεί με την εξωτερική στρατηγική της επιχείρησης επιτυγχάνοντας έτσι τη στρατηγική ολοκλήρωση μεταξύ της επιχειρησιακής στρατηγικής και εσωτερικής στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού. Πολλοί μελετητές έχουν αναφερθεί σε δύο είδη στρατηγικής ευθυγράμμισης την εξωτερική και την εσωτερική ή αλλιώς κάθετη και οριζόντια. Η εξωτερική αφορά τη συμφωνία ης δομής των συστημάτων και των διοικητικών πρακτικών με την επιχειρησιακή στρατηγική και το ευρύτερο οργανωτικό πλαίσιο. Η εσωτερική έχει να κάνει με το βαθμό κατά τον οποίο η δομή , η τεχνολογία και οι διοικητικές πρακτικές είναι συνεπείς και αλληλοϋποστηρίζονται.. Η ΔΑΔ δεν επαρκεί μόνο να έχει συνοχή με την επιχειρησιακή στρατηγική πρέπει να συστατικά της στοιχεία να έχουν συνοχή και μεταξύ τους και να βρίσκονται όλα στην ίδια φάση ανάπτυξης. . (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή ,2016)

Κάθε σχέδιο ανάπτυξης που έχει ένας οργανισμός εμπεριέχει συγκεκριμένα προγράμματα, ενέργειες από τα οποία προκύπτουν ανάγκες στελέχωσης των νέων τμημάτων που θα το στελεχώσουν. Βέβαια όπως είναι λογικό μέσα σε μία επιχείρηση υπάρχουν ανά διαστήματα κενές θέσεις προς εργασία χωρίς γενικά όλες αυτές οι ανάγκες να είναι προβλέψιμες. Οι άνθρωποι που εργάζονται στο τομέα αυτό καλούνται να φέρουν σε πέρας όλες τις ανάγκες που θα προκύψουν. Αυτό όπως μπορούμε να καταλάβουμε δεν είναι τόσο εφικτό όσο καλός διευθυντής και να είσαι και κρίνεται απαραίτητη η ενεργό συμμετοχή των αρμόδιων διευθυντών των παραγωγικών τμημάτων της επιχείρησης. Η στρατηγική είναι πολύ σημαντική καθώς η ανατροφοδότηση των τμημάτων με νέες γνώσεις δεξιότητες κρίνεται απαραίτητη για τη συνεχή εξέλιξη της επιχείρησης . Η «αλυσίδα παραγωγής αξίας» σε μια επιχείρηση, χωρίζεται σε μικρότερα ζωτικά τμήματα με σκοπό να δείξει τις δραστηριότητες που προσθέτουν αξία,. Κατά τον Porter, ακόμα και η μόνη αποδεκτή πτυχή της εθνικής ανταγωνιστικότητας-αύξηση παραγωγικότητας- αποδίδεται σε δυναμικές επιχειρήσεις που καινοτομούν, διαχειρίζονται σωστά τους πόρους τους, είναι ανοικτές στον ανταγωνισμό και προσπαθούν να βελτιώσουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον μέσα στο

οποίο δραστηριοποιούνται. Οι 5 δυνάμεις είναι η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, η απειλή των υποκατάστατων, ο κίνδυνος εισόδου νέων επιχειρήσεων, ο βαθμός ανταγωνισμού μεταξύ των υπάρχουσών οργανισμών. Σύμφωνα με τον Porter η βιωσιμότητα μιας επιχείρησης έχει να κάνει με υιοθέτηση στρατηγικών δράσεων. Αναγνωρίζει τη στρατηγική καινοτομίας που έχει να κάνει με την παραγωγή προϊόντος με κάποιο ιδιαίτερο χαρακτηριστικό το οποίο χαίρει εκτίμησης του καταναλωτή τη στρατηγική μείωση κόστους που αφορά την παραγωγή ενός βασικού προϊόντος με χαμηλότερο κόστος από τον ανταγωνιστή και έχοντας ως στρατηγική τη βελτίωση ποιότητας που στοχεύει στη βελτίωση της ποιότητας. Σίγουρα είναι απαραίτητη η κατάλληλη συμπεριφορά από τους εργαζόμενους και οι πολιτικές να εναρμονίζονται με τις πολιτικές του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού. (Porter M & Stern S., 2001).

## **2.8 Προσέλκυση και ανάπτυξη ποιοτικού ανθρώπινου δυναμικού**

### **2.8.1 Ορισμός προσέλκυσης προσωπικού**

Στις μέρες μας λόγω των γρήγορων ρυθμών που εντάσσονται στην οικονομία, η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι κάτι το οποίο απασχολεί συχνά τις επιχειρήσεις. Έχει μεγάλη σημασία η επιλογή των εργαζομένων να γίνεται με όσο το δυνατόν πιο σωστό τρόπο για το συμφέρον της εταιρείας. Η επιλογή προσωπικού για τις κατάλληλες θέσεις μέσα σε έναν οργανισμό είναι μια από τις πιο ουσιώδεις επιχειρησιακές λειτουργίες και το αποτέλεσμά της έχει άμεσο αντίκτυπο στην εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης αλλά και στην καθημερινότητα των εργαζομένων. Η προσέλκυση των εργαζομένων είναι η διαδικασία εντοπισμού και πρόσκλησης κατάλληλων ανθρώπων για την κάλυψη κενών θέσεων. Η προσέλκυση ικανού αριθμού κατάλληλων ανθρώπων σε έγκαιρο διάστημα και με το ελάχιστο δυνατό κόστος είναι ο βασικός σκοπός αυτής της διαδικασίας. Η διαδικασία αρχικά αποτελείται από κάποια στάδια τα οποία είναι περίπλοκα και περιλαμβάνονται διάφορα τμήματα ώστε ο οργανισμός να φτάσει στην κατάλληλη απόφαση. Σίγουρα το πρώτο βήμα είναι ο καθορισμός των κριτηρίων βάσει των οποίων θα γίνει η επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων. Για να δημιουργηθούν τα κριτήρια θα πρέπει να υπάρχει σαφή περιγραφή της θέσης εργασίας, διευκρινίζοντας το αντικείμενο εργασίας, τους στόχους της

θέσης, τα καθήκοντα και οι ευθύνες που θα έχει το άτομο που θα καλύψει την εκάστοτε θέση.(Χυτήρης, 2001).

**Τι πρέπει να περιέχει η περιγραφή μιας θέσης εργασίας**



(Πηγή: Χυτήρης 2001)

### **2.8.2 Στόχοι και Φιλοσοφία της Προσέλκυσης**

Η προσέλκυση στοχεύει σε υποψήφιους που ταιριάζουν με τις απαιτήσεις της θέσεις και του οργανισμού. Η διαδικασία πρέπει να υποστηρίζει και προωθεί τους ήδη εργαζόμενους της επιχείρησης, διότι είναι προς το συμφέρον της εταιρείας η παράταση της συνεργασίας με τους καλούς εργαζόμενους της. Ένας ακόμη στόχος της προσέλκυσης είναι οι προσπάθειες να έχουν ευεργετικά αποτελέσματα στην ενίσχυση της γενικής εικόνας της επιχείρησης και αν είναι δυνατό ακόμη και οι μη επιτυχημένοι υποψήφιοι να αναπτύξουν θετική στάση απέναντι στην επιχείρηση. Οι στόχοι καλό θα ήταν να επιτευχθούν με το ελάχιστο δυνατό κόστος και με τη μέγιστη ταχύτητα προς όφελος της επιχείρησης. Η απόφαση να υιοθετηθεί η εσωτερική ή εξωτερική κάλυψη των κενών θέσεων έχει σημαντικό ρόλο. Μερικές επιχειρήσεις δίνουν μεγάλη έμφαση στην ανάπτυξη των υπαλλήλων τους . Άλλες πάλι, προτιμούν να προσλαμβάνουν αποδεδειγμένα ικανούς ανθρώπους εκτός της επιχείρησης. Ένα σημαντικό θέμα αναφορικά με τη φιλοσοφία της



προσέλκυσης είναι η βραχυπρόθεσμη κάλυψη ή η μακροπρόθεσμη συνεργασία. Η επιχείρηση ψάχνει για ανθρώπους με προσόντα επαρκή για τις τρέχουσες ελλείψεις ή επιθυμεί να προσελκύσει ικανούς υποψηφίους που θα μπορέσουν να στελεχώσουν τις θέσεις έχοντας μια μακροχρόνια συνεργασία; Η αντιμετώπιση των υποψηφίων από την επιχείρηση είτε ως «φορείς υπηρεσιών τις οποίες πρέπει να αγοράσει» είτε ως «πελάτες που προσπαθεί να κερδίσει». Επιχειρήσεις που υιοθετούν τη δεύτερη κατεύθυνση, εκτιμούν ιδιαίτερα την εικόνα που θα δώσουν στον υποψήφιο υπάλληλο και δαπανούν ουσιαστικό χρόνο και χρήμα για να καθορίσουν τι θέλουν οι πελάτες τους( πιθανοί υποψήφιοι και να σχεδιάσουν τις πρακτικές προσέλκυσης και τα μηνύματά τους ανάλογα με το τμήμα της αγοράς εργασίας στο οποίο απευθύνονται Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή ,2016)

### **2.8.3. Ανάλυση θέσης εργασίας**

Η ανάλυση θέσης εργασίας είναι μια διαδικασία συλλογής πληροφοριών της οποίας μπορεί να έχει προηγηθεί ο σχεδιασμός θέσης εργασίας που γίνεται στα αρχικά στάδια οργάνωσης μιας μονάδας ή ενός τμήματος. Από την ανάλυση εργασίας μπορούν να προκύψουν χρήσιμες αναλύσεις όπως η περιγραφή της θέσης εργασίας , η ανάλυση και ο ορισμός ρόλου , οι προδιαγραφές θέσεις ή του ατόμου που θα στελεχώσει τη θέση και οι προδιαγραφές μάθησης.(Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς ,2016) .Η ανάλυση θέσεως εργασίας είναι ένα απαραίτητο εργαλείο στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι μελέτες που έχουν διεξαχθεί στη διεθνή βιβλιογραφία φανερώνουν την αναγκαιότητα της ανάλυσης θέσεως εργασίας καθώς αποτελεί και σημείο αναφοράς πολλών δραστηριοτήτων και λειτουργιών της ΔΑΔ σε οργανισμούς. Είναι ποικίλες οι δραστηριότητες που απαιτούν την ύπαρξη αποτελεσματικών και λειτουργικών αναλύσεων θέσεων εργασίας. Πρωτίστως, έχει να κάνει με τις αποφάσεις που θα παρθούν για τις προσλήψεις νέου προσωπικού. Βασική προϋπόθεση μιας αποτελεσματικής επιλογής προσωπικού είναι σαφώς η ύπαρξη μιας κατάλληλα αναλυμένης θέσης εργασίας που θα καταγράφει με ακρίβεια τις υποχρεώσεις της θέσης. Με μια σαφή ανάλυση που θα υλοποιηθεί, άμεσα συνεπάγεται και την αποτελεσματική επιλογή και πρόσληψη νέου προσωπικού. Δευτερευόντως, η ανάλυση θέσεως εργασίας είναι πολύ χρήσιμη στις αποφάσεις που αφορούν προαγωγές προσωπικού.

Όπως προαναφέρθηκε, όταν η Διοίκηση, αποφασίζει να καλύψει κάποια θέση εργασίας με τη διαδικασία της προαγωγής, θα πρέπει να γνωρίζει ακριβώς τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας, που θέλει να καλύψει ώστε να γίνει ορθή κατανομή του προσωπική και να υπάρχει ένα καλό αποτέλεσμα η επιχείρηση. Οι μετακινήσεις του προσωπικού δε γίνεται να μην περικλείονται στην ανάλυση θέσεως εργασίας. Πολλές φορές καθίσταται υποχρεωτικό ένας εργαζόμενος να μετακινηθεί από το τμήμα το οποίο εργάζεται μεταβαίνοντας σε ένα άλλο. Για να είναι όμως αυτή η μετακίνηση αποτελεσματική και δικαιολογημένη, θα πρέπει να είναι αποτέλεσμα μιας διαδικασίας επιλογής. Για να είναι όμως μια επιλογή αποτελεσματική, χρειάζεται μια κατάλληλη ανάλυση των χαρακτηριστικών της προς κάλυψη θέσεως. Οι αποδοχές του προσωπικού, θα πρέπει να συμπεριλαμβάνονται στην ανάλυση εργασίας. Με σκοπό την υιοθέτηση μιας ορθολογικής πολιτικής αμοιβών του προσωπικού, πολλές εταιρείες συνδέουν τις αποδοχές μιας θέσεως εργασίας με τη σχετική της ανάλυση. Αν, δηλαδή, η ανάλυση της θέσεως αποδεικνύει ότι απαιτούνται δυσεύρετες γνώσεις και δεξιότητες ή ότι το άγχος και η επικινδυνότητα που έχει μια θέση είναι πέραν του κανονικού, τότε δικαιολογείται κατ' αναλογία και η σύνδεσή της με αυξημένες αποδοχές. (Γιαννακούλας ,2004)

### **2.8.3.1 Η διαδικασία της προσέλκυσης και προγραμματισμός πρόσληψης**

Ένα βασικό μέλημα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι η απόκτηση «ταλέντων». Στόχος είναι να καταφέρει να προσελκύσει ενδιαφερόμενους με τα σωστά προσόντα ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι του οργανισμού. Μια παλαιότερη διαφήμιση της Motorola έλεγε «παραγωγικότητα είναι να μαθαίνεις πώς να προσλαμβάνεις το άτομο που είναι κατάλληλο για τη δουλειά» Για να μπορεί μια επιχείρηση να προσελκύσει τους κατάλληλους υποψηφίους θα πρέπει να γνωρίζει ακριβώς τι ψάχνει και τι στόχους έχει. Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού ξεκινάει με την αξιολόγηση των αναγκών για νέους εργαζόμενους και τους υπάρχοντες εργαζόμενους και αποφασίζει ποιες θα είναι οι προσθήκες, οι αντικαταστάσεις, οι αναβαθμίσεις εντός της επιχείρησης. Η διαδικασία περιλαμβάνει την ανάλυση της εργασίας, τη συστηματική αξιολόγηση των εργασιακών πτυχών για να καθορίσει τι γίνεται τότε ,που πως, γιατί και από ποιον. Αυτές οι πληροφορίες χρησιμοποιούνται για τις περιγραφές της εργασίας που έχουν σκοπό να

αναλύσουν τα καθήκοντα τις συγκεκριμένες θέσης. Οι πληροφορίες ανάλυσης της εργασίας, χρησιμοποιούνται επίσης και για τη δημιουργία προδιαγραφών εργασίες που προσδιορίζουν τα προσόντα του υποψηφίου όπως η εκπαίδευσή του , η εργασιακή του εμπειρία και ότι άλλο ενδέχεται να απαιτείται για την ανάληψη καθηκόντων για τη συγκεκριμένη θέση.

Τα βήματα που πρέπει να ακολουθούνται είναι

- 1.Ανασκόπηση αποστολής του οργανισμού
- 2.Ανασκόπηση στόχων ανθρωπίνων πόρων και στρατηγικών
3. Αξιολόγηση τρεχόντων εργαζομένων
4. Πρόβλεψη αναγκών εργαζομένων
5. Σχέδια ανθρωπίνων πόρων για το ταίριασμα ανθρώπων και κενών θέσεων εργασίας. (Bachrach & Schernerhorn,2018)

### **2.8.3.2 Περιγραφή και Προδιαγραφές εργασίας**

Η ευθύνη της περιγραφής της θέσης (job description) ανήκει κυρίως στο προϊστάμενο του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και ενδεχομένως και του τμήματος που πρόκειται να εναχθεί ο υποψήφιος. Πρωτίστως η περιγραφή της θέσης εργασίας δεν πρέπει να οδηγεί σε δυσκαμψία με την έννοια ότι ο κάτοχος θα έχει την ευθύνη μόνο για τα καθήκοντα που αναφέρονται σε αυτήν , αν η περιγραφή της θέσης περιορίζεται μόνο στην περιγραφή των καθηκόντων , τότε περιορίζονται η πρωτοβουλία, η ευελιξία και η προσαρμογή αφού η αβεβαιότητα και η πολυπλοκότητα δεν επιτρέπουν να προβλεφθούν όλες οι εργασίες που πρέπει να γίνονται. Θα πρέπει να προσδιορίζεται οι κύριες υπευθυνότητες, αρμοδιότητες και τα αποτελέσματα που θα πρέπει να είναι σε θέση να υλοποιούνται. Πολύ κρίσιμο στοιχείο είναι η περιγραφή των αρμοδιοτήτων της θέσης. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι θα πρέπει να απαντάται το ερώτημα **«τι πρέπει να επιτυγχάνει ως τελικά αποτελέσματα ο κάτοχος θέσης;»**

Ας δούμε ένα παράδειγμα για τις περιοχές αποτελεσμάτων ενός πωλητή οι οποίες μπορεί να είναι ,

- Οι πωλήσεις και το μερίδιο αγοράς
- Η εισπραξιμότητα και ο χρόνος πληρωμής
- Η καλή εικόνα της επιχείρησης
- Οι σχέσεις πιστότητας των πελατών
- Η ακριβής ενημέρωση της επιχείρησης για τον ανταγωνισμό
- Το περιθώριο κέρδους των πωλήσεων

Συνεπώς η περιγραφή της θέσης εργασίας πρέπει αφενός να εξασφαλίζει σαφήνεια των ευθυνών και αφετέρου ευελιξία ώστε να μην αποτελεί στοιχείο γραφειοκρατίας που δημιουργεί δυσκολίες. (Μπουραντάς ,2018). Ως **περιγραφή θέσεων** εργασίας είναι η συγκέντρωση και η καταγραφή πληροφοριών σχετικά με τα δεδομένα και τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας, αναφορικά με το εργασιακό περιβάλλον ,την εκτέλεση των καθηκόντων και οι γνώσεις που απαιτούνται για την κάλυψη της θέσης. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς ,2008).

Συγκεκριμένα όπως αναφέρει η Παπαλεξανδρή Ν.(2016) η περιγραφή της θέσης εργασίας παράγει τις ακόλουθες πληροφορίες για μια θέση:

- Καθολικός σκοπός, γιατί η θέση υπάρχει και στην ουσία κατά τι αναμένεται να συμβάλλει ο εργαζόμενος.
- Περιεχόμενο- η θέση και η έκταση της εργασίας με όρους έργων και λειτουργιών που πρέπει να αποδοθούν και καθηκόντων που πρέπει να εκτελεστούν, π.χ. ,η διαδικασία μετατροπής των εισροών(γνώσεις, επιδεξιότητες και ικανότητες) σε εκροές(αποτελέσματα).
- Ευθύνες-τα αποτελέσματα ή οι εκροές για τα οποία ο εργαζόμενος είναι υπεύθυνος.
- Κριτήρια απόδοσης-τα κριτήρια, μέτρα ή δείκτες που περιέχουν μια εκτίμηση που πρέπει να γίνει για να εξακριβωθεί ο βαθμός στον οποίο η δουλειά εκτελείται ικανοποιητικά.
- Υπευθυνότητες- το επίπεδο της ευθύνης που ο εργαζόμενος πρέπει να ασκήσει σε σχέση και με τις εισροές της θέσης εργασίας, ο βαθμός διάκρισης που επιτρέπεται

για να παρθούν αποφάσεις, η δυσκολία, η κλίμακα, η πολυπλοκότητα των προβλημάτων που πρέπει να επιλυθούν, η ποσότητα και η αξία των πόρων που ελέγχονται και ο τύπος και η σημασία των διαπροσωπικών σχέσεων.

- Οργανωσιακοί παράγοντες-οι αναφερόμενες σχέσεις του εργαζόμενου π.χ. σε ποιον ή ποια δίνει αναφορά είτε κατευθείαν ( διευθυντής), είτε λειτουργικά ( σε θέματα που αφορούν ειδικούς τομείς, π.χ. τα οικονομικά ή η διοίκηση προσωπικού), οι άνθρωποι που δίνουν αναφορά άμεσα ή έμμεσα στον εργαζόμενο και ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος ασχολείται με ομαδική δουλειά.
- Παράγοντες υποκίνησης-τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της θέσης που είναι πιθανό να υποκινούν ή όχι τους εργαζόμενους
- Παράγοντες ανάπτυξης- προώθηση και προοπτικές καριέρας και η πιθανότητα να αποκτηθούν νέες επιδεξιότητες.
- Περιβαλλοντικοί παράγοντες-μελέτη των συνθηκών εργασίας, υγείας και ασφάλειας, ευκινησία και εργονομικοί παράγοντες που σχετίζονται με το σχεδιασμό και τη χρήση του εξοπλισμού ή των σταθμών εργασίας.

### 2.8.3.3 Μέθοδοι προσέλκυσης υποψηφίων

Αρχικά είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι όλες οι μεγάλες και σύγχρονες επιχειρήσεις έχουν πληροφοριακό σύστημα προσέγγισης. Χαρακτηριστικά παραδείγματα χρήσης του πληροφοριακού συστήματος είναι για τον εντοπισμό και διαλογή των υποψηφίων, για την ανακοίνωση αγγελιών στο διαδίκτυο , για την διαχείριση της αλληλογραφίας και επικοινωνίας με του επιτυχόντες και μη, αλλά και για τη διατήρηση αρχείου των βιογραφικών. Για την προσέλκυση των υποψηφίων μπορούμε να πούμε ότι διακρίνονται σε δύο κατηγορίες. Οι εξωτερικές μέθοδοι προσέλκυσης είναι οι επίσημες και οι ανεπίσημες. Στην πρώτη κατηγορία ανήκει το μεγαλύτερο εύρος της αγοράς εργασίας, δηλαδή υποψήφιοι που προηγουμένως δεν είχαν καμία επαφή με την επιχείρηση, σε αντίθεση με τη δεύτερη κατηγορία που βασίζονται σε προσωπικές συστάσεις σε συστάσεις ήδη εργαζομένων, ή σε προηγούμενη συνεργασία με ορισμένα άτομα.

## **1. Υπαλληλική σύσταση**

Οι ανεπίσημες πηγές περιλαμβάνουν προσλήψεις παλιών εργαζομένων ή ασκούμενων φοιτητών, προτεινόμενων από τους ήδη εργαζομένους του οργανισμού και από ανθρώπους που έκαναν αίτηση σε ανύποπτο χρόνο και όχι ως απάντηση σε κάποια αγγελία. Ένα πολύ σύνηθες παράδειγμα είναι η **υπαλληλική σύσταση**. Στις περισσότερες περιπτώσεις είναι γρήγορη, αποτελεσματική, και όχι κοστοβόρα. Εργαζόμενοι που συστήνουν κάποιον υποψήφιο, τείνουν να προτείνουν κατάλληλους ανθρώπους για τη θέση εργασίας, που είναι πρόθυμοι να εργαστούν. Από την άλλη βέβαια, ένα σημαντικό μειονέκτημα της συγκεκριμένης μεθόδου, είναι ότι αφήνει πολλά περιθώρια για ανάπτυξη νεποτισμού, και δημιουργία ομαδικών συμφερόντων. Ακόμη αν η επιχείρηση έχει ως κύριο γνώμονα τις προσωπικές συστάσεις για νέες προσλήψεις είναι πολύ πιθανό οι εργαζόμενοι να είναι πιστό αντίγραφο των ήδη υπαρχόντων εργαζομένων. Φυσικά αυτό το χαρακτηριστικό θα μπορούσε να λειτουργήσει αρνητικά για την επιχείρηση διότι στέκεται εμπόδιο στην εισροή νέων ανθρώπων οι οποίοι θα μπορούσαν να φέρουν, αλλαγές και βελτίωση στον οργανισμό. Είναι σημαντικό οι επιχειρήσεις να μη βασίζονται αποκλειστικά στις ανεπίσημες πηγές, αλλά να χρησιμοποιούν τις επίσημες οι οποίες βασίζονται σε μεγαλύτερο μέρος της αγοράς εργασίας. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016)

Οι επίσημες μέθοδοι εξωτερικής προσέλκυσης όπως ήδη αναφερθήκαμε, απευθύνονται σε ευρύ κοινό. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται είναι οι αγγελίες σε ιστοσελίδες που αφορούν καταχώρηση αγγελιών εργασίας, γραφεία ευρέσεως εργασίας ή συμβούλων αλλά και επαφή με την πανεπιστημιακή κοινότητα.

## **2. Γραφεία ευρέσεως εργασίας**

Μια σημαντική πηγή προσέλκυσης εργαζομένων είναι τα **γραφεία ευρέσεως εργασίας**. Τα γραφεία αυτά βρίσκουν και επιλέγουν βάση των ικανοτήτων τους υποψηφίους τους οποίους τους προωθούν για περαιτέρω αξιολόγηση και τελική επιλογή από τις ίδιες τις εταιρείες. Ένα γραφείο μπορεί να προβεί σε αποτελεσματική επιλογή μόνο εάν έχει σαφή εικόνα για τη θέση που χρειάζεται να καλυφθεί. Ο οργανισμός που αναζητά εργαζόμενο θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο σαφής στην ανάλυση και την περιγραφή της θέσης.

Τα γραφεία ευρέσεως εργασίας από τα πιο γνωστά είναι για παράδειγμα Adecco, Manpower. Για κάθε επιτυχή τοποθέτηση εργαζομένου τα γραφεία χρεώνουν μία αμοιβή η οποία κυμαίνεται από 10 μέχρι και 30 % της αμοιβής του εργαζομένου για το πρώτο χρόνο. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς ,2016)

### 3. ΟΑΕΔ

Μια άλλη σημαντική πρόταση η οποία τα τελευταία χρόνια φαίνεται να υπάρχουν όλο και πιο πολλά προγράμματα μέσω **ΟΑΕΔ**. Στην Ελλάδα μια επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να απευθυνθεί στον ΟΑΕΔ και να υπάρχει κάλυψη των θέσεων από τους πολίτες που είναι εγγεγραμμένοι στα μητρώα των ανέργων. Με υπουργικές αποφάσεις εισήχθησαν νέες αλλαγές στη Δημόσια Υπηρεσία Απασχόλησης (ΔΥΠΑ). Στόχος είναι το σύστημα να λειτουργεί με περισσότερη διαφάνεια, να υπάρχει ένα αποδοτικό σύστημα το οποίο θα βοηθήσει αρκετούς πολίτες που είναι γραμμένοι στα μητρώα των ανέργων. Το Ψηφιακό Μητρώο αποτελεί τη μετεξέλιξη του υφιστάμενου μητρώου της ΔΥΠΑ, στο οποίο θα μεταφερθούν αυτόματα, χωρίς να απαιτείται καμία δική τους ενέργεια, όλοι οι εγγεγραμμένοι. Το Μητρώο περιλαμβάνει τα στοιχεία που αποτελούν το βιογραφικό του αναζητούντος εργασία. Το Ψηφιακό Ατομικό Σχέδιο Δράσης θα περιλαμβάνει το προφίλ, την προϋπηρεσία, τους στόχους και τις ενέργειες που πρέπει να κάνει ο αναζητών εργασία, για να βρει δουλειά. Για τους ανέργους που βρίσκουν εργασία, ενόσω εισπράττουν το επίδομα ανεργίας ή το βοήθημα ανεργίας αυτοαπασχολούμενων, θα συνεχίσει να καταβάλλεται το 50% του επιδόματος ανεργίας για όσο διάστημα απομένει μέχρι τη λήξη του. Με τις τροποποιήσεις που επέρχονται η Ελλάδα είναι πιο κοντά στα πρότυπα της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας. Αλλά και της Ευρωπαϊκής Ένωσης, σύμφωνα με τους οποίους οι πολιτικές προώθησης της απασχόλησης στηρίζονται στην έννοια του «αναζητούντος εργασία», δηλαδή του προσώπου που είναι ικανό, διαθέσιμο και πρόθυμο να αναλάβει εργασία και προχωρεί σε συγκεκριμένες ενέργειες προς τον σκοπό αυτό.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Βλ <https://www.skai.gr/news/finance/anazitisi-eyresi-ergasias-9-erotapantiseis-gia-to-pos-tha-ginei-pio-eykoli>.

#### **4. Πρακτική άσκηση**

Δεν είναι λίγες οι φορές που πολλές επιχειρήσεις καλύπτουν τις υπάρχουσες ανάγκες του μέσω της διασύνδεσης με την πανεπιστημιακή κοινότητα. Η **πρακτική άσκηση** αποφέρει συνήθως θετικά αποτελέσματα και στις δύο πλευρές. Στον εργοδότη δίνεται η δυνατότητα να φέρει στην επιχείρηση νέα άτομα με άλλες ιδέες, εμπειρίες, με ελάχιστο κόστος, που ενδεχομένως θα μπορούσαν να έχουν και μια μετέπειτα συνεργασία. Σε περιόδους αυξημένης εργασίας θα μπορεί να είναι σε θέση να απασχολήσει νέου ανθρώπους, οι οποίοι θα εκπαιδευτούν πάνω στις ανάγκες του οργανισμού καθώς και να υιοθετήσουν την κουλτούρα της εταιρείας. (Τσιρογιάννη, 2017) Από την άλλη σαφώς και φοιτητές αποκομίζουν αρκετά θετικά με την ενέργεια αυτή. Για παράδειγμα όταν ένας φοιτητής εκπαιδευτεί για την άσκηση ενός επαγγέλματος, γνωρίζει τον τομέα στα θεωρητικά του στοιχεία μέσω του περιεχομένου του προγράμματος κατάρτισης, αλλά μέσω εταιρικών πρακτικών, ο φοιτητής αποκτά επίσης άμεση επαφή με τον τομέα. Στη συνέχεια, αναπτύσσεται το αίσθημα της ευθύνης η οποία είναι πολύ σημαντική στην ανάπτυξη καθώς υπάρχει η δυνατότητα να μάθεις από τις επιτυχίες και τα τυχόν λάθη. Η προσωπική ανάπτυξη μέσα από την πρακτική άσκηση καλλιεργείται διότι ο φοιτητής γίνεται μέλος μιας μέλος μιας επαγγελματικής ομάδας όπου μπορείτε να μάθετε από άλλους αλλά μπορείτε επίσης να μεταφέρετε τα ταλέντα σας στο έργο.<sup>2</sup>

#### **5. E- Recruitment**

Στη σημερινή εποχή οι περισσότερες ευκαιρίες για εργασία δίνονται μέσα από το **διαδίκτυο**. Η ραγδαία αύξηση της τεχνολογίας και γρήγορες μεταβολές στον επιχειρηματικό κόσμο δίνουν την ευκαιρία στις επιχειρήσεις να στρέφονται κατά κύριο λόγο στο διαδίκτυο για την εύρεση του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού. Οι πρακτικές που χρησιμοποιούνται είναι η ανακοίνωση των θέσεων σε διαδικτυακό τόπο είτε αυτός είναι αποκλειστικά για παράδειγμα η σελίδα της επιχείρησης ή άλλες πλατφόρμες που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί για να δημοσιεύουν τις αγγελίες. Η αποδοχή των αιτήσεων γίνεται συνήθως με online φόρμες συμπλήρωσης στοιχείων ή μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας. Μάλιστα δεν είναι λίγες οι φορές που πολλές συνεντεύξεις λαμβάνουν χώρα μέσω skype για παράδειγμα ή teams. Συνεπώς οι υποψήφιοι και οι αντιπρόσωποι δε

<sup>2</sup> <https://www.formacionyestudios.com/el/cinco-beneficios-de-las-practicas-en-empresas.html>



χρειάζεται να έρθουν σε φυσική επαφή για να συνομιλήσουν. Η προσέλκυση μέσω διαδικτύου θεωρείται ότι μειώνει το κόστος και το χρόνο που απαιτεί η διαδικασία προσέλκυσης ενώ διευρύνει σημαντικά τη γεωγραφική περιοχή για την προσέλκυση των ανθρώπων. Καθώς βλέπουμε τη τεχνολογία να αλλάζει με γοργούς ρυθμούς, έχει αναδιαμορφωθεί δραματικά το πώς οι εργοδότες προσεγγίζουν και προσελκύουν τα ταλέντα, πώς αξιολογούν τους υποψηφίους, αλλά και πώς οι υποψήφιοι αναζητούν και υποβάλουν αιτήσεις για θέσεις εργασίας. Οι σελίδες που αναρτούν θέσεις εργασίας αλλά και τα κοινωνικά δίκτυα φαίνεται ότι πλέον κυριαρχούν στην ευρύτερη αγορά εργασίας και αναμένεται να παίξουν καθοριστικό ρόλο στον τρόπο στελέχωσης των επιχειρήσεων. Το **e-recruitment** είναι ένα από τα πιο βασικά εργαλεία, στον οποίο βασίζονται οι προσλήψεις στους οργανισμούς. Όταν πρωτοεμφανίστηκαν τα πρώτα sites που αναρτώνται οι αγγελίες πολλοί θεώρησαν ότι θα μειωθεί η ζήτηση των γραφείων εύρεσης εργασίας. Όμως τα αποτελέσματα ήταν τα αντίθετα, καθώς η ζήτηση των ανθρώπων για εργασία περιλαμβάνει ένα ακόμη σημαντικό εργαλείο. Το e-recruitment σήμερα αποτελεί μέρος της εταιρικής στρατηγικής με όλο και περισσότερες εταιρείες να προσλαμβάνουν online. Τα οφέλη από τις πρακτικές του e-recruitment είναι σαφή και ξεκάθαρα, οι εταιρείες μπορούν να στείλουν το μήνυμά τους σε περισσότερους υποψηφίους πιο γρήγορα. (Κωνσταντινίδου , 2011)

## **6. Μέσα κοινωνικής δικτύωσης**

Αξίζει να σημειωθεί ότι τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης σίγουρα τη τελευταία δεκαετία έχουν γνωρίσει μεγάλη ανάπτυξη. Οι πλατφόρμες των κοινωνικών δικτύων έχουν καταστεί πλέον και πλατφόρμες marketing όχι μόνο για ρούχα ή συσκευές αλλά φαίνεται ότι ολοένα και περισσότεροι επαγγελματίες στρέφονται στα social media έχοντας ως σκοπό να προωθήσουν την εταιρεία τους. Το recruitment αποτελεί διαχρονικά ένα ζήτημα υψίστης σημασίας για την επιβίωση και την επιτυχία οποιασδήποτε εταιρείας, και ακόμα περισσότερο για τη διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού. Είναι γεγονός ότι, τα τελευταία χρόνια, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έχουν φέρει επανάσταση σε πολλές επιχειρηματικές λειτουργίες. Η ανεύρεση και προσέλκυση εργαζομένων είναι ένας τομέας στον οποίο τα social media έχουν αλλάξει,

με το social recruiting να αποτελεί μία διαρκώς αυξανόμενη τάση, η οποία όπως φαίνεται ήρθε για να μείνει. Σύμφωνα με την 2015 Recruiter Nation Survey η οποία διεξήχθη από την Jobvite, μόλις το 4% των εταιρειών δήλωσε ότι δεν χρησιμοποιεί τα social media στις διαδικασίες του recruitment. Ένα άλλο 4% δηλώνει ότι δεν είναι σίγουρο, αλλά το 92% που χρησιμοποιούν τα social media, δηλώνει ότι αξιοποιεί μία μεγάλη ποικιλία από τα διαθέσιμα κοινωνικά δίκτυα, με πρώτο το LinkedIn σε ποσοστό 87%, ενώ ακολουθεί το Facebook (55%), το Twitter (47%), YouTube (21%), google (14%), instagram (13%). Το social recruiting δεν είναι μία τάση αλλά αντιπροσωπεύει την πραγματικότητα. Κάποτε υπήρχαν οι δημοσιεύσεις μέσω εφημερίδων, το οποίο στις μέρες μας μοιάζει κάτι πολύ μακρινό. Η Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού φαίνεται να εμπιστεύεται τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης καθώς τα οφέλη είναι αρκετά όπως το κόστος. Το να δημιουργηθεί ένα λογαριασμός στα social και να δημοσιευθεί μια αγγελία είναι δωρεάν. Ένα από τα βασικά πλεονεκτήματα του recruiting μέσω social media είναι η ικανότητα να φτάνει το μήνυμα σε «παθητικούς» ή δυνητικούς υποψηφίους, οι οποίοι δεν αναζητούν απαραίτητα μία νέα θέση εργασίας. Οι στατιστικές δείχνουν ότι περισσότεροι από το 60% των χρηστών του Internet χρησιμοποιούν τα social media σε καθημερινή βάση. Όταν το recruiting διεξάγεται μέσα από τα κοινωνικά δίκτυα, ο εργοδότης είναι σε θέση να απευθυνθεί σε μία μεγαλύτερη δεξαμενή ανθρώπων που αναζητούν εργασία. Οι πλατφόρμες των κοινωνικών δικτύων επιτρέπουν στους εργοδότες να προσελκύσουν ταλέντα από κοινότητες ή forums εργαζομένων. Το Internet και τα κοινωνικά δίκτυα διαδραματίζουν πλέον κρίσιμο ρόλο στα στις επιχειρηματικές λειτουργίες. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, η αξιοποίηση των social media για το recruiting εργαζομένων προσφέρει σε μία εταιρεία ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τις εταιρείες που δεν χρησιμοποιούν τα social media στο recruiting. (Κορρέ, 2016)

## **7. Πρακτικές εσωτερικής προσέλκυσης**

Πολλές εταιρείες καλύπτουν τις κενές θέσεις εσωτερικά όταν αυτό είναι εφικτό. Χρησιμοποιούνται μέθοδοι όπως ανακοίνωση θέσεων στο προσωπικό, καθώς με αυτή τη διαδικασία μέσω ηλεκτρονικής επικοινωνίας μπορούν να κάνουν αίτηση στο τμήμα

προσωπικού. Η αίτηση εργαζομένου για κάλυψη θέσεων εργασίας, επιτρέπει στο προσωπικό που πιστεύει ότι έχει τα απαραίτητα προσόντα να προβεί σε αίτηση για μία πιθανή κενή θέση εργασίας. Σίγουρα αυτή η μέθοδος έχει πλεονεκτήματα καθώς, η θέση καλύπτεται από ένα άτομο του οποίου οι ικανότητες, είναι γνωστές. Ο χρόνος εκπαίδευσης του εργαζομένου και η προσαρμογή του στα νέα καθήκοντα είναι ταχύτερη και όχι τόσο δαπανηρή. Από την άλλη υπάρχουν και κάποια μειονεκτήματα όπως την προαγωγή εργαζομένων οι οποίοι δεν είναι πραγματικά έτοιμοι να ανελιχθούν σε κάποια άλλη θέση εργασίας. Ωστόσο υπάρχουν οργανισμοί που λειτουργούν γραφειοκρατικά πολύ αργά και οι απαιτήσεις για συνέντευξη να κινούνται με πολύ αργούς ρυθμούς. Με το να ξεκινούν όλα τα ανώτερα στελέχη μέσα από την ίδια την επιχείρηση και να μην υπάρχει εισροή νέων ιδεών υιοθετείται ένας συγκεκριμένος τρόπος σκέψης και οργάνωσης που δεν θεωρείται και απαραίτητα αποτελεσματικός. Σίγουρα υπάρχουν οφέλη από τις εσωτερικές επιλογές, αλλά παγιώνονται ξεπερασμένες ιδέες και μία αναποτελεσματική κουλτούρα.(Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς ,2016)

## **2.9 Ανάπτυξη και διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού**

Η επιβίωση ενός οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητά του να μαθαίνει γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές του. Αυτό απαιτεί συστηματική και μακρόχρονη προσπάθεια έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι και να υλοποιούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους στόχους της επιχείρησης στην οποία ανήκουν. Η συστηματική εκπαίδευση των ανθρώπων που την απαρτίζουν οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων καθώς και στη βελτίωση ως προς την ατομική απόδοση η οποία αποφέρει πολλά θετικά και στη συνολική ανάπτυξη του οργανισμού. Το κόστος της εκπαίδευσης δεν πρέπει να θεωρείται ως ένα έξοδο αλλά ως μία επένδυση η οποία στο άμεσο μέλλον θα αποφέρει πολλά θετικά στην επιχείρηση.

Πριν αναλύσουμε τους στόχους της εκπαίδευσης και τα οφέλη που υπάρχουν, θα αποσαφηνίσουμε το τι σημαίνει εκπαίδευση. Είναι η οργανωμένη διαδικασία μάθησης η οποία στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων για ένα ορισμένο σκοπό. Η εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού, είναι η διαδικασία που αποσκοπεί στη βελτίωση απόδοσης των εργαζομένων. Πρόκειται για μια προγραμματισμένη διαδικασία η οποία στοχεύει στην απόκτηση και βελτίωση γνώσεων, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και

επαγγελματικών δεξιοτήτων. Ο στόχος είναι να βελτιωθούν οι δεξιότητες των ανθρώπων ώστε η απόδοσή τους τόσο στις τρέχουσες όσο και στις μελλοντικές ανάγκες του να καλύπτουν τους σκοπούς του οργανισμού. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς ,2016)

### 2.9.1 Στόχοι και τομείς εκπαίδευσης προσωπικού

Βασικός στόχος της εκπαίδευσης είναι να βοηθήσει την επιχείρηση να επιτύχει στρατηγικούς στόχους προσθέτοντας αξία στην εργασία των ανθρώπων που απασχολεί. Εκπαίδευση πρέπει να θεωρείται ως μια επένδυση στους ανθρώπους με στόχο να αυξάνεται η απόδοσή τους. Οι στόχοι της εκπαίδευσης απαρτίζονται ως,

- Ανάπτυξη των υπαρχουσών επαγγελματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων με σκοπό την βέλτιστη απόδοσή τους
- Ανάπτυξη διαφορετικών επαγγελματικών ικανοτήτων ώστε να είναι σε θέση για να αναλάβουν νέα καθήκοντα και να ικανοποιηθούν νέες ανάγκες εντός του οργανισμού.

Οι τομείς που με την εκπαίδευση μπορούν να βελτιωθούν είναι οι κάτωθι,

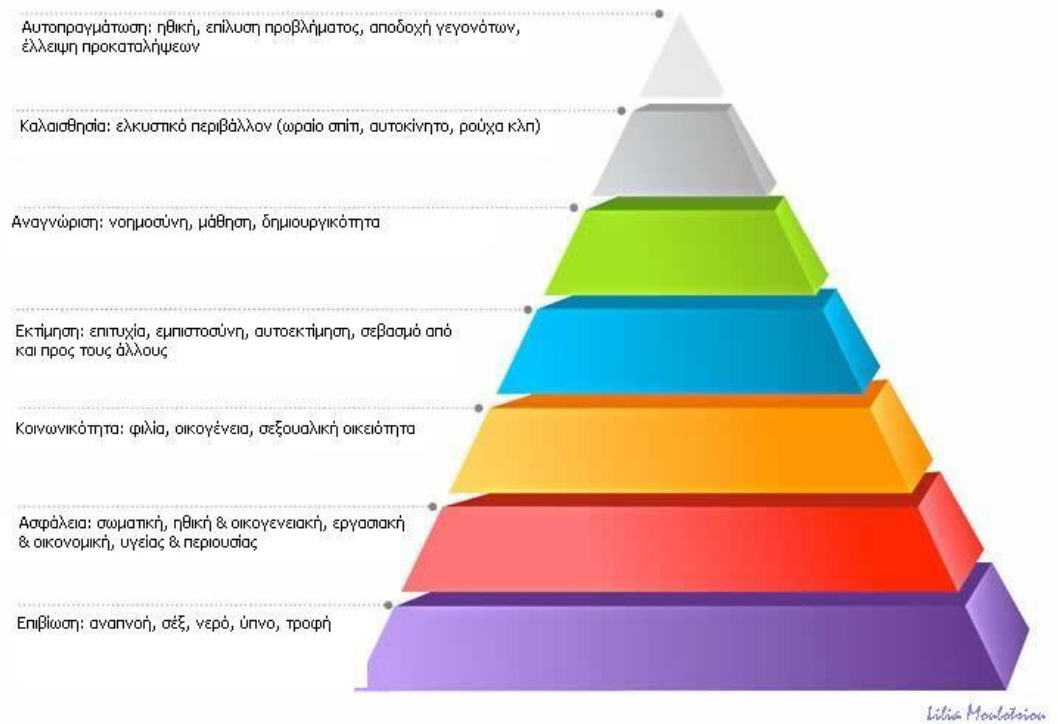
- Οι γνώσεις αποτελούνται από ένα απόθεμα παρατηρήσεων, γεγονότων το οποίο αφορά την εκάστοτε θέση εργασίας.
- Η ανάπτυξη των ικανοτήτων περιλαμβάνει τη βελτίωση των διανοητικών και διαπροσωπικών ικανοτήτων ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων.
- Οι στάσεις έναντι των άλλων όπως για παράδειγμα προς τους πελάτες ή στους συναδέλφους. Περιλαμβάνουν γενικά την προδιάθεσή του ατόμου να δρα με ένα συγκεκριμένο τρόπο και η αλλαγή σε διάφορες καταστάσεις κρατώντας άλλη στάση οδηγεί στον αποτελεσματικότερο τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται. .(Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς ,2016)

### 2.9.2 Τα πλεονεκτήματα εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού

Η σημασία ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού για την επιβίωση των επιχειρήσεων είναι σημαντική. Τα οφέλη που έχει η επιχείρηση είναι αρκετά όπως θα δούμε και παρακάτω.

- **Αυξημένη παραγωγικότητα :** Ο εμπλουτισμός των γνώσεων μέσω της εκπαίδευσης οδηγεί σε αύξηση της ποσότητας και της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος καθώς και στη μείωση των λαθών. Μέσω της εκπαίδευσης , υπάρχει βελτίωση τόσο στην προσωπική όσο και στην ομαδική απόδοση των εργαζομένων. Ιδιαίτερα σήμερα η αξιοποίηση των δυνατοτήτων της νέας τεχνολογίας καθώς στις μέρες μας ευθύνεται για την αύξηση της παραγωγικότητας απαιτεί συστηματική εκπαίδευση.
- **Ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων:** Η παροχή των απαιτούμενων δεξιοτήτων για ανταπόκριση στις απαιτήσεις κάθε θέσης είναι απαραίτητη για την ικανοποίηση των βασικών ανθρώπινων αναγκών. Με την επίτευξη επαγγελματικής ανάπτυξης ικανοποιούνται και οι ανώτερες ανάγκες ανάπτυξης των εργαζομένων όπως εμφανίζονται στην πυραμίδα αναγκών του Maslow

## Η πυραμίδα των αναγκών κατὰ Maslow



- **Μείωση της επίβλεψης των εργαζομένων:** Ο εργαζόμενος που εκπαιδεύεται έχει τη δυνατότητα να εκτελέσει τα καθήκοντά του με μειωμένη επίβλεψη. Αυτό είναι πού θετικό γεγονός αφενός για τον ίδιο τον εργαζόμενο, αφετέρου όμως και τον οργανισμό καθώς ο εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να αναλάβει περισσότερα και να παίρνει πρωτοβουλίες και να μειώνεται το κόστος επίβλεψης.
- **Μείωση ατυχημάτων :** Πολλά ατυχήματα προκαλούνται από την ανεπάρκεια γνώσεων του προσωπικού όπως η κακή συντήρηση εξοπλισμού και η άγνοια των μέτρων ασφαλείας. Η σωστή εκπαίδευση αναπτύσσει δεξιότητες που αφορούν τη σωστή δουλειά πάνω στο αντικείμενο.
- **Αύξηση της οργανωτικής σταθερότητας και της ευελιξίας:** Η ικανότητα μιας επιχείρησης να διατηρεί την αποτελεσματικότητά της παρά την απώλεια έμπειρου

προσωπικού, μπορεί να ενισχυθεί με την ύπαρξη εκπαιδευμένων υπαλλήλων που να μπορούν άμεσα να αναπληρώσουν τις απώλειες. Από την άλλη, η ικανότητα άμεσης προσαρμογής σε αλλαγές δηλαδή η ευελιξία, προϋποθέτει την ύπαρξη εργαζομένων με πολλαπλές ικανότητες ώστε να είναι δυνατή η μετακίνηση τους σε τομείς εργασίας με διαφορετικές απαιτήσεις.

- **Αυξημένη ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότη:** Όταν μία επιχείρηση εφαρμόζει ένα συνεπές πρόγραμμα εκπαίδευσης τότε προσελκύει άτομα υψηλής ποιότητας για να εργαστούν. Αυτό συμβαίνει διότι οι εργαζόμενοι εκτιμούν ότι η επιχείρηση προσφέρει μαθησιακές και αναπτυξιακές ευκαιρίες.
- **Αύξηση της αφοσίωσης των εργαζομένων:** Η εκπαίδευση με την ενθάρρυνση του ανθρώπινου δυναμικού να ταυτιστεί με τους στόχους της επιχείρησης δίνει την ευκαιρία στην επιχείρηση να αυξήσει την αφοσίωση των ανθρώπων που τη στελεχώνουν.
- **Ανάπτυξη κουλτούρας προσανατολισμένης στη βελτίωση της απόδοσης:** Η συνεπής και εξειδικευμένη προσφορά εκπαίδευσης βοηθά στην ανάπτυξη μιας κουλτούρας προσανατολισμένης προς τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης.

Η εκπαίδευση έχει αξία για τον εκπαιδευόμενο για τον εργοδότη αλλά και για την κοινωνία. Είναι απαραίτητη για τον άνθρωπο χωριστά. Τις περισσότερες φορές οι θέσεις εργασίας για τις οποίες δεν υπάρχει η προϋπόθεση της εκπαίδευσης συνήθως οι απολαβές είναι πολύ χαμηλές. Οι οργανισμοί που δεν έχουν εκπαίδευση για το προσωπικό τους αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο να είναι στο περιθώριο από τους ανταγωνιστές τους που το κάνουν. Η κοινωνία έχει ανάγκη οι εργαζόμενοι να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι και η επιμόρφωση είναι αναγκαία για την ανάπτυξη της οικονομίας. (Gioran ,2016).

## 2.10 Η οργάνωση εκπαίδευσης προσωπικού

Η εκπαίδευση σχετίζεται με όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης και η οργάνωση πρέπει να γίνεται με τη συμμετοχή και των ανωτέρων στελεχών της επιχείρησης όπως της γενικής διοίκησης, του τμήματος προσωπικού και του τμήματος εκπαίδευσης. Οι λεπτομέρειες της εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι στη διακριτική ευχέρεια κάθε επιχείρησης. Αποφασίζονται από το διοικητικό συμβούλιο της οργάνωσης ή από κάποια ομάδα που έχει αναλάβει αυτή τη λειτουργία. Η καθημερινή επίβλεψη της εκπαίδευσης συνήθως λαμβάνει χώρα από το διευθυντή προσωπικού ή από τον υπεύθυνο της εκπαίδευσης. Η οργάνωση εκπαίδευσης προσωπικού μπορεί να περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια.

- Εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών
- Σχεδιασμό προγράμματος εκπαίδευσης
- Επιλογή των μεθόδων εκπαίδευσης
- Εφαρμογή και αξιολόγηση της εκπαίδευσης

Η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι το πρώτο στάδιο της διαδικασίας. Οι εκπαιδευτικές ανάγκες μπορεί να είναι για νεοπροσληφθέντες, αλλά και για εργαζομένους που μετατίθενται είτε λόγω προαγωγής είτε για αναδιάρθρωση της επιχείρησης. Αφού εντοπιστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες, οι υπεύθυνοι πρέπει να προχωρήσουν στο σχεδιασμό που περιλαμβάνει την επιλογή και τον καθορισμό του περιεχομένου και των στόχων της εκπαίδευσης και των εκπαιδευομένων. Οι στόχοι μπορεί να οριστούν βάσει κριτηρίων συμπεριφοράς, δηλαδή πρότυπα ή αλλαγές στη συμπεριφορά του ατόμου για να μπορεί το πρόγραμμα να είναι επιτυχημένο. Η εκπαίδευση μπορεί να πραγματοποιείται on the job training αλλά και off the job. Η σωστή εφαρμογή της εκπαίδευσης περιλαμβάνει τη τήρηση του χρονοδιαγράμματος, την ακρίβεια, την ορθή διανομή του εκπαιδευτικού υλικού. Η διαδικασία αξιολόγησης σημαίνει εάν η εκπαίδευση άξιζε τους πόρους που διατέθηκαν και τι βελτιώσεις χρειάζονται ώστε στο μέλλον η εκπαίδευση να είναι πιο αποτελεσματική. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).



## 2.11 Η διατήρηση των εργαζομένων

Έχουμε ακούσει πολλές φορές, ουδείς αναντικατάστατος αλλά πόσο αυτό το ρητό θα μπορούσε να ευσταθεί στις επιχειρήσεις;; Η διατήρηση του προσωπικού είναι σημαντική πρόκληση για έναν οργανισμό. Η πίεση του χρόνου, ο ανταγωνισμός είναι μερικοί από τους παράγοντες που επηρεάζουν τους υπεύθυνους προσλήψεων να κινηθούν άμεσα και συνάμα αποτελεσματικά. Είναι πολλοί οι παράγοντες διατήρησης που συμβάλλουν στη διατήρηση των εργαζομένων. Όπως η εργασιακή ικανοποίηση, το περιβάλλον το αντικείμενο εργασίας, οι εργασιακές σχέσεις είναι καίρια ζητήματα για την παραμονή ενός εργαζομένου. Οι ίσες ευκαιρίες ανέλιξης, η αναγνωσιμότητα και οι έπαινοι συντελούν στη δημιουργία ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος που θα κάνει τον εργαζόμενο να μη θέλει να αναζητήσει κάτι νέο. Όταν το στυλ διοίκησης είναι πιο συμμετοχικό και οι managers συνεργάζονται με τους υπαλλήλους, η εμπιστοσύνη των εργαζομένων ενδυναμώνεται απέναντι στον οργανισμό και η διάθεση για παραμονή σε αυτόν ενισχύεται. Αν η εταιρεία επιθυμεί να διευκολύνει τους εργαζομένους της το ωράριο εργασίας, ο σωστός προγραμματισμός, οι διαδικασίες που ακολουθεί είναι βασικοί παράγοντες που ικανοποιούν τους εργαζομένους. Ακόμη, θα πρέπει κάθε επιχείρηση να γνωρίζει πώς να ευθυγραμμίζει τις επαγγελματικές προσδοκίες των εργαζομένων με τις προσωπικές τους αξίες. Είναι απαραίτητο το άτομο να παρακινείται εσωτερικά για να νιώθει μέρος της εταιρείας. Πέρα από τον εργαζόμενο θετικά στο άμεσο μέλλον θα έχει και ο οργανισμός, καθώς δε χρειάζεται να εμπιστευτεί εκ νέου, καινούργιο ανθρώπινο δυναμικό, οι πελάτες έχουν αποκτήσει καλή σχέση μαζί τους αλλά και καθώς οι άνθρωποι είναι το πιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων είναι πολύ βασικός πυλώνας για τη βιωσιμότητα και διαχείρισή τους. (Ρεχενιώτη ,2008)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

### Η συναισθηματική νοημοσύνη και η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού

#### 3.1 Εισαγωγή

Οι άνθρωποι ως πολύτιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κάθε επιχείρησης διαφέρουν σημαντικά από τη τεχνολογία και τα χρήματα στο ότι έχουν ψυχή με την οποία εμπιστεύονται, δεσμεύονται, ονειρεύονται. Οι εργαζόμενοι νιώθουν ελπίδα, αισιοδοξία, θυμό, φόβο, ανασφάλεια και γενικά διάφορα συναισθήματα τα οποία αυτά τους βοηθούν είτε να είναι αποδοτικοί και ικανοποιημένοι από την εργασία τους, είτε δεν αισθάνονται καλά και αισθάνονται δυσαρέσκεια και τους καταβάλλει το στρες. Τα συναισθήματα των εργαζομένων είναι αφενός προσωπικό τους ζήτημα αφενός είναι και υπόθεση του οργανισμού καθώς καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την απόδοση και τη δέσμευση των εργαζομένων στον οργανισμό. Η Gratton θεωρεί ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν τους ανθρώπους που εργάζονται για αυτές στο κέντρο του εταιρικού σκοπού και να έχουν υπόψη τους τρία βασικά πράγματα για την ανθρώπινη φύση, ότι λειτουργούμε εντός του χρόνου, ότι έχουμε ψυχή και ότι ψάχνουμε για νόημα. Σύμφωνα με το πρώτο, θεωρεί ότι η παρούσα συμπεριφορά των ανθρώπων επηρεάζεται από προηγούμενες εμπειρίες του παρελθόντος. Ακόμη, οι ατομικές ικανότητες χρειάζονται κάποιο διάστημα για να αναπτυχθούν. Δευτερευόντως η ψυχή των εργαζομένων αντικατοπτρίζει την εργασιακή απόδοση δηλαδή, όταν εμπιστευόμαστε ή συνεισφέρουμε μοιραζόμαστε με μεγαλύτερη ευκολία τις γνώσεις μας συνεπώς γινόμαστε πιο δημιουργικοί και αισθανόμαστε ότι έχουμε προσωπική ταυτότητα. Σύμφωνα με το τρίτο κριτήριο αναζητάμε να βρούμε νόημα γύρω μας και να καταλάβουμε ποιοι είμαστε και τι έχουμε τη δυνατότητα να δώσουμε. Καθένα από αυτά τα τρία αξιώματα για να υπάρχει σε μία επιχείρηση αντικατοπτρίζει εννέα δεξιότητες.

1. Η ικανότητα δημιουργία οράματος έχει πολύ σημαντική θέση στη δημιουργία μιας κουλτούρας προσανατολισμένης στους ανθρώπους του οργανισμού.
2. Η ικανότητα ανίχνευσης για το τι μπορεί να φέρει το μέλλον αποτελεί βάση για τη δημιουργία ενός οράματος με τα παραπάνω χαρακτηριστικά.
3. Η δημιουργία στρατηγικών που έχουν στο κέντρο τους ανθρώπους είναι ένας τρόπος για να εξισορροπηθεί το βραχυπρόθεσμο με το μακροπρόθεσμο και το

οικονομικό κεφάλαιο με τις ανθρώπινες δυνατότητες. Ένα όραμα για να γίνει πραγματικότητα χρειάζεται καινοτομική στρατηγική η οποία εκτός από τις απαραίτητες ενέργειες να περιλαμβάνει και τους ανθρώπους.

4. Η διαγνωστική ικανότητα η οποία περιλαμβάνει την αναζήτηση νοήματος και τους στόχους του οργανισμού. Ο οργανισμός επιθυμεί να βλέπει τους ανθρώπους του να αντιλαμβάνονται σε βάθος τους στόχους της.
5. Μέσα σε κάθε επιχείρηση συνυπάρχουν πολλοί άνθρωποι και από διαφορετικά τμήματα. Στην προσπάθεια να επιτευχθεί ισορροπία απαιτείται η ικανότητα συστημικής σκέψης ώστε να μπορεί κάθε εργαζόμενος να διατηρεί τον οργανισμό ως μια ολότητα.
6. Η προσαρμοστική ικανότητα προϋποθέτει τη διαχείριση αλλαγών και την ικανότητα μετασχηματισμού και ανανέωσης.
7. Για να μπορέσει να δημιουργηθεί εμπιστοσύνη μέσα σε μία επιχείρηση είναι πολύ σημαντικό σε όλους τους τομείς όπως για παράδειγμα από τη στοχοθεσία, την αξιολόγηση μέχρι και τις αμοιβές. Αν η επιχείρηση τα διαχειριστεί σωστά και εδραιώσει ένα κλίμα εμπιστοσύνης αλλιώς μπορεί να δημιουργήσει αρνητικό κλίμα και αίσθηση αδικίας.
8. Η ικανότητα του οργανισμού να θέσει γερές βάσεις και να δημιουργήσει καλό κλίμα αποτελεί βασικό παράγοντα βιωσιμότητας και ανάπτυξης.
9. Η ανάπτυξη συναισθηματικών ικανοτήτων αποτελεί καίριο σημείο στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν δέσιμο με την επιχείρηση και της εμπιστεύονται δημιουργούνται υγιείς σχέσεις συνεργασίας.

Αυτές οι τρεις βασικές αρχές καθώς και οι εννέα ικανότητες θα μπορούσαμε να πούμε ότι από το μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού θεωρούνται λογικές ίσως και αυτονόητες. Από την άλλη βέβαια δυστυχώς πολλοί δε τα λαμβάνουν υπόψη τους και είναι γνωστό ότι οι άνθρωποι χρειάζονται χρόνο για να αναπτυχθούν. Κάποιες φορές ενώ είναι αποδεκτό ότι τα συναισθήματα των ανθρώπων έχουν σημαντικό ρόλο δε γίνεται η κατάλληλη προσπάθεια για την ορθή διαχείρισή τους ώστε να δημιουργηθεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης, ικανοποίησης, και δέσμευσης από τους εργαζομένους. (Ιορδανόγλου ,2008)

### 3.2 Η συναισθηματική νοημοσύνη στην εργασία

Οι εργασιακοί κανόνες με την πάροδο των ετών αλλάζουν. Οι άνθρωποι στην εργασία τους κρίνονται με διαφορετικά κριτήρια , δεν μετράει μόνο το πόσο έξυπνοι είναι ή τι εκπαίδευση και πείρα έχουν αλλά ο τρόπος με τον οποίο είναι σε θέση να χειριστούν τον εαυτό τους και τους άλλους. Οι νέοι κανόνες προβλέπουν ποιος έχει περισσότερες πιθανότητες να φτάσει στην κορυφή και ποιος είναι πιο πιθανό να παρεκκλίνει από την πορεία του. Φυσικά αυτοί οι κανόνες ελάχιστα σχετίζονται με όσα μας έχουν μάθει στο σχολείο να θεωρούμε σημαντικά: οι ακαδημαϊκές επιδόσεις λίγο έχουν να κάνουν με τα καινούργια μέτρα. Το νέο κριτήριο θεωρεί ότι είμαστε αρκετά ευφυείς και καταρτισμένοι για να κάνουμε τη δουλειά μας. Αντίθετα, ρίχνει το βάρος σε ατομικά και προσωπικά χαρακτηριστικά όπως η πρωτοβουλία, η ενσυναίσθηση , η προσαρμοστικότητα και η πειθώ. Εδώ και δεκαετίες αναφερόμαστε γι' ανθρώπινα ταλέντα χρησιμοποιώντας διάφορες λέξεις όπως χαρακτήρας , προσωπικότητα , ικανότητα σήμερα όλα αυτά είναι επιτέλους πιο κατανοητά και συμπεριλαμβάνονται όλα μαζί στη συναισθηματική νοημοσύνη. Μία έρευνα που έγινε σε Αμερικάνους εργοδότες φέρνει στο προσκήνιο ότι πάνω από μισά άτομα που εργάζονται γι' αυτούς δεν διαθέτουν κίνητρα για διαρκή μάθηση και συνεχή βελτίωση στην εργασία τους. Τέσσερις στους δέκα δεν είναι σε θέση να εργαστούν σε συνεργασία με τους συναδέλφους τους. Από άλλη έρευνα η οποία έλαβε χώρα σε εθνικό επίπεδο για τι ζητούν οι εργοδότες από τους υπαλλήλους που προσλαμβάνουν έδειξε ότι οι δεξιότητες που έχουν αποκτηθεί μέσω της εκπαίδευσης δεν είναι πια τόσο σημαντικές από τη βασική ικανότητα να μαθαίνει κανείς μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. ( Goleman,2011). Το να αισθάνεται ο εργαζόμενος θετικά στην εργασία του, είναι κάτι τον οποίο τον βοηθά να αναπτύξει τη σκέψη του και την προσωπικότητά του. Συνεπώς εάν αισθάνεται αγάπη , χαρά , γαλήνη και ενδιαφέρον στο εργασιακό του περιβάλλον αυτά όλα βοηθούν στην ανάπτυξη συμπεριφορών που αφορούν στο να μπορεί να αναλαμβάνει περισσότερα καθήκοντα. Οι άνθρωποι καθώς εργάζονται αποκτούν αυτόνομη προσωπικότητα και αισθάνονται ευχαρίστηση για αυτά τα οποία κάνουν. (Cekmecelioglu et al. 2012). Τα συναισθήματα των ανθρώπων δημιουργούνται από τον τρόπο που οι άνθρωποι εξηγούν τα πράγματα στον εργασιακό τους περιβάλλον. Μέσα στην εργασία μας καθημερινά μπορεί να βιώνουμε είτε θετικά είτε αρνητικά

συναισθήματα τα οποία μπορεί για κάποιους να αποτελούν εμπόδιο για άλλους ως μία βοήθεια για την εργασία τους. Τα συναισθήματα που μπορεί να βιώσει ένας άνθρωπος διαφέρουν, μπορεί να είναι άγχος, πίεση, χαρά. (Fisher, 2000). Στο παρελθόν ήταν πιο εύκολο να αγνοηθεί το συναίσθημα. Στη σημερινή εποχή το συναίσθημα αποτελεί βασική πηγή πληροφοριών που αν χρησιμοποιηθεί κατάλληλα έχει τη δυνατότητα να οδηγήσει τον οργανισμό σε υψηλούς στόχους λόγω των καλών σχέσεων που αναπτύσσονται με τους εργαζομένους της. Οι εργαζόμενοι δεν κρίνονται μόνο στο πόσο έξυπνοι είναι ή στην εκπαίδευση που διαθέτουν και την πείρα αλλά έχει σημαντικό ρόλο ο τρόπος χειρισμού του εαυτού τους και των άλλων. Η συναισθηματική νοημοσύνη δεν αποτελεί καινούργια ανακάλυψη στον κόσμο των επιχειρήσεων. Αποτελεί χαρακτηριστικό εκείνων που διαπρέπουν στην κοινωνία, δημιουργούν υγιείς σχέσεις, επιτυγχάνουν στο χώρο εργασίας. Σηματοδοτεί σίγουρα την πρόοδο του ανθρώπινου είδους και ιδιαίτερα πλέον μπορεί να κάνει τη διαφορά σε πολλά. (Τσαγκαράκης, 2022)

Από τότε που το βιβλίο του Daniel Goleman «Emotional Intelligence : Why it can matter more than IQ» δημοσιεύτηκε πρώτη φορά το 1995 οι μελέτες συνέχισαν να αποδεικνύουν την επιστήμη των συναισθημάτων και τα οφέλη της συναισθηματικής νοημοσύνης. Προσδιόρισε τέσσερις βασικούς τομείς της και 12 ικανότητες. Είναι η αυτογνωσία, η αυτοδιαχείριση, η κοινωνική επίγνωση και η διαχείριση σχέσεων.<sup>3</sup> Η συναισθηματική ευφυΐα είναι πολύ σημαντικός παράγοντας, η οποία σχετίζεται άμεσα με την αποδοτικότητα του ατόμου στην εργασία του. Οι εργαζόμενοι οι οποίοι είναι πιο παραγωγικοί στην εργασία του φαίνεται να έχουν πιο υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης. (Kim et al. 2012).

---

<sup>3</sup> <https://melitagroup.com/blog/why-emotional-intelligence-matters/>

## Emotional Intelligence Domains and Competencies

SELF-AWARENESS	SELF-MANAGEMENT	SOCIAL AWARENESS	RELATIONSHIP MANAGEMENT
Emotional self-awareness	Emotional self-control	Empathy	Influence
	Adaptability		Coach and mentor
	Achievement orientation		Conflict management
	Positive outlook	Organizational awareness	Teamwork
			Inspirational leadership

SOURCE MORE THAN SOUND, LLC, 2017

© HBR.ORG

Πηγή : <https://melitagroup.com/blog/why-emotional-intelligence-matters/>

Σύμφωνα με τον Goleman η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ο κυριότερος παράγοντας που οδηγεί στην επιτυχία και στην πολύ καλή απόδοση στον εργασιακό χώρο. Ολοένα και περισσότεροι οργανισμοί έχουν αποδεχτεί την σημασία που κατέχει και πιστεύουν στην καλλιέργεια και ανάπτυξη της. Είναι σημαντικό οι άνθρωποι που απαρτίζουν τον οργανισμό τους να είναι ευτυχισμένοι, σε ένα καλό εργασιακό περιβάλλον διότι αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγής και των εσόδων τους. Όσο πιο σύνθετη είναι η εργασία κάποιου τόσο περισσότερη σημασία έχει η διαχείριση των συναισθημάτων του και αυτό γιατί η ανεπάρκεια στις δεξιότητες ενδέχεται να προκαλέσει εμπόδια στις νοητικές ικανότητες του εργαζομένου. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι όταν συμβαίνουν σημαντικές αλλαγές μέσα σε μια επιχείρηση , χρειάζεται οι εργαζόμενοι της όχι να έχουν μεγάλη εμπειρία αλλά να μπορούν να προσαρμόζονται εύκολα στα νέα δεδομένα. Όταν ένας εργαζόμενος μένει ικανοποιημένος από την εργασία του τότε η επίδοσή του είναι μεγάλη. Στόχος λοιπόν είναι η δημιουργία ενός περιβάλλοντος κινητοποίησης που θα οδηγεί τους εργαζομένους στην αποτελεσματική εργασία, αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες και να δεσμεύονται για την επίτευξη των στόχων τους.(Goleman ,2011) . Με βάση στατιστικά στοιχεία από έρευνες, αποδεικνύεται ότι όσο πιο υψηλό δείκτη E.Q. έχει κάποιος τόσο πιο πολλές πιθανότητες έχει να επιτύχει στη ζωή του. Αυτό οφείλετε στην καλή διαχείριση των

συναισθημάτων και στην κοινωνικότητα του ατόμου. Με πιο απλά λόγια το «ένστικτο», δηλαδή το συναίσθημα, παίζει σημαντικότερο ρόλο στην ευτυχία και επιτυχία, απ' ό,τι η αυστηρή λογική. Έχει αποδειχτεί ότι το 80% της αποτελεσματικότητας στελεχών σε μεγάλες εταιρίες ανά τον κόσμο αποδίδεται στο μεγάλο δείκτη E.Q. που διαθέτουν, ενώ ο δείκτης I.Q. συνεισφέρει το υπόλοιπο 20%. Η ικανότητα Συναισθηματικής Νοημοσύνης φαίνεται να λειτούργησε αποφασιστικά στην επιτυχία του ατόμου μέσα στον εργασιακό χώρο, σε σχέση με την αυστηρή λογική I.Q. Δηλαδή η καλλιέργεια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης δίνει την ευκαιρία στο άτομο να μπορεί να συνεργάζεται με τους συναδέλφους του, να εργάζεται υπό πίεση, να ηγείται, να ιεραρχεί στόχους, να επικοινωνεί, να κατανοεί τις ανάγκες των πελατών.(Μουρελάτου ,2018). Ολοένα και περισσότεροι εργοδότες, αναζητούν εργαζομένους οι οποίοι μπορούν να διαχειρίζονται τις σχέσεις τους στον εργασιακό χώρο τόσο καλά όσο κάνουν και τη δουλειά τους. Οι εργαζόμενοι έχουν εκπαιδευτεί να διατυμπανίζουν στα βιογραφικά τις τεχνικές δεξιότητες και τα προσωπικά τους επιτεύγματα, και να μιλούν για αυτά στις συνεντεύξεις. Ωστόσο, προκειμένου να επιτύχουν στην εργασία τους, είτε ατομικά είτε ως μέλος ομάδας, πλέον απαιτείται μια εντελώς διαφορετική ικανότητα. Οι οργανισμοί πλέον αναζητούν ολοένα και πιο πολύ το σημαντικό παράγοντα της συναισθηματικής νοημοσύνης , η οποία όπως έχουμε αναφερθεί περιλαμβάνει την ικανότητα να κατανοούμε , να διαχειριζόμαστε τόσο τα δικά μας συναισθήματα όσο και των άλλων. Κατά βάση, η εργασία έχει να κάνει με την ποιότητα των σχέσεων μας, εργαζόμαστε μαζί με άλλους ανθρώπους, κι αν δεν μπορούμε να διαχειριστούμε τα δικά μας συναισθήματα και των άλλων, είναι πολύ δύσκολο να έχουμε παραγωγικά και βιώσιμα αποτελέσματα», σημειώνει. Ο τρόπος που αντιμετωπίζονται οι συγκρούσεις, τα εμπόδια, το πώς ενθαρρύνεται η ομάδα από τον επικεφαλής της ή να αντιμετωπίζει ο ίδιος τα προβλήματά τους φανερώνει την ικανότητα και την ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη. Το να δουλεύουμε με ανθρώπους που υπάρχει η συναισθηματική νοημοσύνη, σημαίνει ότι προσεγγίζουμε διαφορετικά τα πράγματα και ότι δίνουμε προτεραιότητα στους ανθρώπους αυξάνοντας έτσι το ηθικό και την παραγωγικότητα της ομάδας. Η πανδημία της covid-19 θα μπορούσαμε να πούμε ότι έφερε τους περισσότερους αντιμετώπους με την καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης. Κατά τη διάρκεια της νόσου, οι διευθυντές έπρεπε να είναι προετοιμασμένοι, εάν ήθελαν να στηρίξουν τις ομάδες τους με ενσυναίσθηση και να διατηρήσουν υψηλά το ηθικό και

την παραγωγικότητα, ενώ οι εργαζόμενοι γρήγορα ανακάλυψαν πως, αν δεν μπορούσαν να πορευτούν στις νέες εργασιακές συνθήκες με συναισθηματική νοημοσύνη, θα έρχονταν αντιμέτωποι με την εργασιακή εξουθένωση. Η πανδημία επίσης κατέδειξε πως μια επιχείρηση μπορεί να πάρει την κατιούσα, εάν το εργατικό δυναμικό δεν νιώθει πως υπάρχει ενσυναίσθηση. Έρευνα που διεξήγαγε το Ινστιτούτο Γκάλοπ τον Φεβρουάριο του 2022, κατέδειξε πως οι εργαζόμενοι ένιωθαν πως η ενσυναίσθηση των διευθυντών τους είχε μειωθεί κατά πολύ από την έναρξη της πανδημίας. Τον Μάιο του 2020 σχεδόν οι μισοί εργαζόμενοι στις ΗΠΑ ανέφεραν πως αισθάνονταν πως το αφεντικό τους ενδιαφερόταν για την ευζωία τους. Από τότε, το ποσοστό αυτό μειώθηκε κατά το ήμισυ. Και η μείωση της συναισθηματικής κατανόησης μεταξύ διευθυντών και εργαζομένων είχε αρνητική επίδραση. Οι εργαζόμενοι που ανέφεραν ότι ένιωθαν ότι το αφεντικό τους δεν ενδιαφερόταν γι' αυτούς ήταν κατά 69% πιο πιθανό να ψάξουν αλλού για δουλειά ή να αναφέρουν ότι υπέφεραν από εργασιακή εξουθένωση. Επιπλέον, η μετάβαση στην τηλεργασία κατέστησε ακόμα πιο απαραίτητη τη συναισθηματική νοημοσύνη. Καθώς η ψηφιακή απόσταση μειώνει την αυθόρμητη ανθρώπινη διασύνδεση. (Ζέρβα ,2023)

### **3.3 Η επίδραση των συναισθημάτων στον εργασιακό χώρο**

Η μετάδοση των συναισθημάτων είναι τρόπος επικοινωνίας , ο άνθρωπος φανερώνει τη συναισθηματική του κατάσταση και το πώς αισθάνεται εκείνη τη στιγμή. Στον εργασιακό χώρο τα συναισθήματα είναι αυτά τα οποία καθορίζουν σε τι πρέπει να προσανατολιστεί ο εργαζόμενος. Όταν οι σχέσεις με τους εργαζόμενους κυμαίνονται σε καλά επίπεδα μειώνεται ο χρόνος για διαπραγματεύσεις και συζητήσεις. Πολύ βασικό είναι να υπάρχει ισορροπία μεταξύ της προσωπικής ζωής και της εργασίας. Είναι γνωστό άλλωστε ότι οι περισσότεροι μεταφέρουν την ένταση της ημέρας από τη δουλειά στο σπίτι ή το αντίθετο, δε μπορούν να κρατήσουν σε απόσταση την προσωπική τους ζωή από τη δουλειά. Είναι λογικό βέβαια καθώς και τα δύο είναι πολύ σημαντικά για έναν άνθρωπο. Η διατήρηση της ψυχραιμίας , ο αυτοέλεγχος και η θετική ματιά προσφέρουν στον άνθρωπο μεγαλύτερη ευχαρίστηση όταν υλοποιήσει το στόχο του .(Goleman, 2011).



### 3.3.1 Η θεωρία των θετικών συναισθημάτων της Fredrickson

Είναι η πιο γνωστή θεωρία για τα θετικά συναισθήματα καθώς η Barbara Fredrickson είναι η πιο αναγνωρισμένη ερευνήτρια παγκοσμίως στο χώρο της θετικής ψυχολογίας. Η Fredrickson επηρεάστηκε στην ανάπτυξη της θεωρίας της για τα θετικά συναισθήματα και από ένα τη θεωρητική γνώση που προέκυψε από έρευνες σχετικά με την επίδραση των αρνητικών συναισθημάτων στην ανθρώπινη συμπεριφορά. Σύμφωνα λοιπόν με την θεωρία της Fredrickson τα θετικά συναισθήματα όπως η χαρά , το ενδιαφέρον , η ευχαρίστηση, η περηφάνια, η αγάπη αναπτύσσουν τους ορίζοντες των ανθρώπων και ενισχύουν τους προσωπικούς φυσικούς, νοητικούς, κοινωνικούς, ψυχολογικούς πόρους και τις αντοχές τους. Τα θετικά συναισθήματα βελτιώνουν την γνωστική ικανότητα , παρακινούν τον άνθρωπο να είναι δραστήριος, να εξελίσσεται , να λαμβάνει νέες εμπειρίες. Προσπαθώντας να συνοψίσουμε τα πορίσματα και τις αρχές της θεωρίας των θετικών συναισθημάτων της Fredrickson σχετικά με την επίδραση τους στην ανθρώπινη συμπεριφορά, καταλήγουμε στο ότι τα θετικά συναισθήματα επιφέρουν εξής αποτελέσματα :

- Διεύρυνση του ορίζοντα της σκέψης και της ποικιλίας των δράσεων και της συμπεριφοράς των ανθρώπων
- Αντιμέτωπιση των συνεπειών των αρνητικών συναισθημάτων
- Χτίσιμο ισχυρού ψυχισμού, μεγάλων ψυχολογικών αντοχών και εξασφάλιση καλής ψυχικής υγείας
- Κινητοποίηση μηχανισμών που οδηγούν κλιμακωτά σε ψυχική και συναισθηματική ευημερία (Frederickson, B.,1998).

### 3.3.2 Τα θετικά συναισθήματα στην εργασία και εργασιακή ικανοποίηση

Οι θετικές και αρνητικές συναισθηματικές αντιδράσεις καθορίζουν την ικανοποίηση από την εργασία αλλά και την απόδοση των εργαζομένων. Τα θετικά συναισθήματα

προκύπτουν από τις συνθήκες εργασίας , από τον εργαζόμενο και από την απόδοση της εργασία του. Οι άνθρωποι όταν βιώνουν θετικά συναισθήματα σε οποιαδήποτε κατάσταση ενισχύεται η προσωπικότητά τους, η ικανότητα της σκέψης τους και εξελίσσει τις συμπεριφορές και βοηθάει στην ανάληψη δράσεως. Όταν οι άνθρωποι εργάζονται για κάποιο σκοπό τότε έχει νόημα γι' αυτό που δραστηριοποιούνται. Φυσικά , όταν και η επιχείρηση δημιουργεί ένα ευνοϊκό περιβάλλον οι εργαζόμενοι νιώθουν ευχαριστημένοι και η απόδοσή τους αυξάνεται. Μέσα από την εργασία οι άνθρωποι αναπτύσσουν την προσωπικότητά τους, ανακαλύπτουν νέες ευκαιρίες και βάζουν στόχους. Όταν βρίσκουν ικανοποίηση στην εργασία τότε είναι ευτυχισμένοι και απολαμβάνουν αυτό που κάνουν υπάρχει ευχαρίστηση και γεννούνται ευχάριστα συναισθήματα. Όταν ο άνθρωπος νιώθει ευχαριστημένος για αυτό που κάνει δημιουργούνται συναισθήματα που τον οδηγούν στην αποδοτικότητα. Όταν υπάρχει εργασιακή ικανοποίηση ο εργαζόμενος έχει σωματική και ψυχική υγεία αυξάνεται η αυτοπεποίθησή του και η διάθεσή του για εργασία. Όταν ένας εργαζόμενος έχει θετικά συναισθήματα όπως ικανοποίηση, χαρά βελτιώνουν τη σωματική του υγεία αλλά ταυτόχρονα του δίνουν έναυσμα να συνεχίζει να εργάζεται για τον ίδιο οργανισμό. Τα θετικά συναισθήματα συνδέονται με την πιο άμεση ανάκαμψη από αγχωτικά γεγονότα, διότι οι ευτυχισμένοι άνθρωποι στέκονται καλύτερα στις δύσκολες καταστάσεις σε σχέση με τους δυστυχισμένους. Υπάρχουν μελέτες οι οποίες έχουν δείξει τα θετικά συναισθήματα συσχετίζονται με την αποτελεσματικότερη λειτουργία του ανοσοποιητικού συστήματος που πιθανώς επηρεάζει την ικανότητά μας να καταπολεμήσουμε τις ασθένειες, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη απουσία των εργαζομένων. Ανεξάρτητα από το γιατί ακριβώς ή πώς τα θετικά συναισθήματα οδηγούν σε καλύτερη υγεία, η σχέση ευτυχίας και υγείας είναι ισχυρή και καλά τεκμηριωμένη.(Πάλλα ,2019)

### **3.3.3 Τα αρνητικά συναισθήματα σε σχέση με την εργασία**

Τα αρνητικά συναισθήματα όπως το άγχος , ο φόβος και η θλίψη νιώθουμε πολλές φορές να μας κυριαρχούν στο μυαλό και το σώμα μας. Σίγουρα είναι σημαντικά και βοηθούν στην σωστή αντίδραση των καταστάσεων όταν νιώθουμε κάποια απειλή. Το πώς ένα άτομο

μπορεί να διαχειριστεί τα αρνητικά του συναισθήματα είναι ανεξάρτητο από την βίωση των θετικών συναισθημάτων. Ωστόσο υπάρχουν τεχνικές που βοηθούν ώστε να διαχειρίζονται. Η σωστή εκπαίδευση και η συνεχής κατάρτιση είναι πολύ βασικά στοιχεία για να νιώθει κάποιος ευχαριστημένος από την εργασία του. Οι εργαζόμενοι χρειάζονται να αισθάνονται κατάλληλοι για να αντεπεξέλθουν στην εργασία τους. Υπάρχουν προγράμματα που βοηθούν στην αύξηση των θετικών συναισθημάτων τα οποία πέρα από τα θετικά που έχουν για τους ανθρώπους αποφέρουν σημαντικά οφέλη και για την επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι οι οποίοι νιώθουν ότι δε τους εκτιμάνε ή δεν αναγνωρίζεται η δουλειά τους συνήθως αρχίζουν να εμφανίζουν αρνητικά συναισθήματα, η απόδοση στη δουλειά τους δεν είναι η ίδια, φθίνει και γενικά φανερώνουν δυσαρέσκεια. Για να αποφευχθεί αυτό, πρέπει να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι αναγνωρίζονται τακτικά για την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Η αναγνώριση είναι ένα ισχυρό κίνητρο για πολλούς υπαλλήλους. Οι καλές εργασιακές σχέσεις είναι πηγή πολλών θετικών συναισθημάτων και γενικά είναι πιο προσιτοί στις κοινωνικές τους αλληλεπιδράσεις και με τους πελάτες πέρα των συναδέλφων. (Πάλλα ,2019)

### **3.4 Η συμβολής της συναισθηματικής νοημοσύνης στην εμφάνιση του εργασιακού άγχους**

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα σύνολο ικανοτήτων οι οποίες διασφαλίζουν στους εργαζομένους καλύτερη ποιότητα ζωής. Τα τελευταία χρόνια, στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος των ερευνητών στο χώρο της οργανωτικής ψυχολογίας φαίνεται να βρίσκεται η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην εμφάνιση εργασιακού άγχους. Μία από τις έρευνες που έχουν διεξαχθεί στο πλαίσιο της διερεύνησης της σχέσης αυτής είναι η έρευνα των Galani, Shajabi και Haghani (2014) που έλαβε χώρα σε 202 εργαζόμενους στον χώρο της υγείας. Τα αποτελέσματα της έρευνας κατέδειξαν ότι υπάρχει αρνητική σχέση μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών, καθώς οι εργαζόμενοι που παρουσιάζουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη δεν εκδηλώνουν υψηλά επίπεδα εργασιακού άγχους. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι που σημειώνουν χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη, τείνουν να βιώνουν εντονότερο εργασιακό άγχος. Παρατηρήθηκε ότι βασικές

πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης που μειώνουν τον κίνδυνο εκδήλωσης εργασιακού άγχους είναι η αυτογνωσία και η αυτοδιαχείριση. Προς την ίδια κατεύθυνση φαίνεται να κινούνται και τα αποτελέσματα της έρευνας των Goswami και Talukdar (2013) η οποία διενεργήθηκε σε 30 μηχανικούς που εργάζονται στο δημόσιο τομέα. Τα ευρήματα της έρευνας υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι εκείνοι που διακατέχονται από υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη καταφέρνουν να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις πιέσεις που λαμβάνουν από το εργασιακό τους περιβάλλον και τελικά να διαμορφώνουν χαμηλά επίπεδα εργασιακού άγχους. Από την άλλη πλευρά, οι εργαζόμενοι που δεν διαθέτουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης βιώνουν εντονότερα τις πιέσεις του εργασιακού τους περιβάλλοντος και τελικά αναπτύσσουν περισσότερο άγχος. Αρκετές έρευνες έχουν πραγματοποιηθεί επίσης αναφορικά με τη σχέση μεταξύ άγχους, Συναισθηματικής Νοημοσύνης και εργασιακής απόδοσης. Τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν από 104 ερωτηματολόγια, τα οποία απαντήθηκαν από ακαδημαϊκούς υπαλλήλους εννέα ιδιωτικών ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης στη Μαλαισία, υποστηρίζουν ότι η ΣΝ μπορεί να μετριάσει τις αρνητικές επιπτώσεις του άγχους στην απόδοση ενός ατόμου. Με απλά λόγια, όταν οι ακαδημαϊκοί υπάλληλοι του δείγματος θεωρούν ότι μπορούν να χειριστούν κατάλληλα τα συναισθήματα τους, ώστε να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά το άγχος, τότε οδηγούνται σε υψηλότερη απόδοση στην εργασία του. Σίγουρα το άγχος στην εργασία είναι κάτι αναπόφευκτο και σίγουρα δε μπορεί να μην υπάρχει καθόλου. Τα στελέχη θα πρέπει να αναπτύξουν τη ΣΝ τους σε τέτοιο βαθμό, ώστε να αισθάνονται ευτυχισμένα, υγιή και παραγωγικά. Άτομα με υψηλό δείκτη ΣΝ διαθέτουν ξεχωριστές ικανότητες, ώστε να χειρίζονται αποτελεσματικά τον εαυτό τους και τις σχέσεις τους στον εργασιακό χώρο, αναπτύσσοντας έναν χαρακτήρα αντίστασης στο άγχος. (Αγελαδά, 2012)

### **3.5 Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη**

#### **3.5.1 Γενικά**

Το ομαδικό πνεύμα και η συνεργασία είναι πάρα πολύ σημαντικά πράγματα στις μέρες μας. Το ομαδικό πνεύμα, η διάθεση και η ικανότητα των ανθρώπων να λειτουργούν ως

μια αποτελεσματική ομάδα εξασφαλίζει τις καλύτερες αποφάσεις και την αποτελεσματική υλοποίηση αυτών. Σε μια ώριμη αποτελεσματική ομάδα, οι άνθρωποι που συντονίζονται και συγχρονίζονται όπως τα δάχτυλα του χεριού χωρίς να χρειάζονται επίσημες γραφειοκρατικές διαδικασίες και συνεχή επίβλεψη. Οι άνθρωποι όταν ανήκουν σε μία ομάδα λειτουργούν πιο αποτελεσματικά και νιώθουν και οι ίδιοι μεγαλύτερη ικανοποίηση. Μέσω της ομάδας ουσιαστικά δημιουργείται ένας δυναμικός ενάρετος κύκλος, αφού η ικανοποίηση των ατόμων οδηγεί σε ακόμα καλύτερο αποτέλεσμα, αυτό με τη σειρά του οδηγεί στην υψηλότερη ικανοποίηση των ανθρώπων η οποία οδηγεί σε καλύτερο αποτέλεσμα. (Μπουραντάς,2018).Η σημασία του ηγέτη για να μπορούν να επιτευχθούν τα παραπάνω είναι πολύ σημαντική. Στον 21<sup>ο</sup> αιώνα ανακαλύπτουμε ξανά τις θεωρίες του προηγούμενου όπως των Salovey και Mayer που έχοντας μιλήσει για τη συναισθηματική νοημοσύνη την χαρακτήριζαν ως την ικανότητα διαχείρισης συναισθημάτων ώστε να τα αξιοποιούμε και να ανταποκρινόμαστε σε συγκεκριμένες καταστάσεις. Ο ηγέτης του σήμερα αξιολογεί τις δικές του ικανότητες, επενδύσει στα δυνατά του χαρακτηριστικά και χτίζει ομάδες που θα του φέρουν αξία, χωρίς φόβο, αναδεικνύοντας , εμπνέοντας και αναγνωρίζοντας. Πρέπει να είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται τις δικές του δεξιότητες , να έχει γνώσεις για την αγορά και την οικονομία. Ο σύγχρονος ηγέτης πρέπει πάνω από όλα να είναι ανθρώπινος να μην φοβάται να αξιολογήσει τα δικά του προσωπικά χαρακτηριστικά, να παραδέχεται συνάμα τα λάθη του και τις αστοχίες του. (Σαΐτη,2023)

### 3.5.2 Βασικές ηγετικές ικανότητες

Αρχικά στις συνθήκες σύγχρονου περιβάλλοντος που χαρακτηρίζεται από συνεχείς αλλαγές ,αβεβαιότητα και ανταγωνισμό η παραδοσιακή αντίληψη του μάνατζμεντ δεν αρκούν να εξασφαλίσουν τη διαρκή επιτυχία των οργανισμών. Ως ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης , των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο με τέτοιο τρόπο ώστε με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό για να πραγματοποιήσουν αποτελεσματικά τους στόχους της επιχείρησης. Το να μπορείς να ηγείσαι σε μία ομάδα δεν είναι κάτι εύκολο και χρειάζονται βασικές ικανότητες. Η πρώτη κατηγορία που χρειάζεται

είναι αυτές που αφορούν τους συγκεκριμένους ηγετικούς ρόλους οι οποίοι συνθέτουν την ηγετική συμπεριφορά. Για παράδειγμα η έμπνευση, η παρακίνηση και η ανάπτυξη των ανθρώπων. Η δεύτερη κατηγορία είναι οι γενικές ικανότητες. Για παράδειγμα η ικανότητα επικοινωνίας είναι απαραίτητη γιατί αποτελεί προϋπόθεση και συστατικό στοιχείο της πειθούς της ανάπτυξης συνεργατών της έμπνευσης και της παρακίνησής τους. Η ικανότητα δημιουργικής λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων είναι εξίσου απαραίτητης για όλους τους ρόλους και τις λειτουργίες του ηγέτη αφού οτιδήποτε κάνει ουσιαστικά έπεται από μικρότερες ή μεγαλύτερες αποφάσεις που λαμβάνει. Η συστημική σκέψη , ουσιαστικά πρόκειται για την αναλυτική και συνθετική σκέψη που συνδέεται κυρίως με την ικανότητα λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων , την ικανότητα διαμόρφωσης στρατηγικής , ανάπτυξης και συνεχούς μάθησης. Η επικοινωνία έχει χαρακτηριστεί ως μία λειτουργία-εργαλείο του ηγέτη αφού είναι απαραίτητη για να ασκηθούν όλοι οι ηγετικοί ρόλοι καθώς και η ηγετική συμπεριφορά με τον κατάλληλο χαρακτήρα. Η αυτορρύθμιση , είναι βασική ικανότητα για ένα ηγέτη. Είναι η δυνατότητα να χειριζόμαστε αποτελεσματικά την εσωτερική μας κατάσταση , τις συγκινήσεις , τα συναισθήματα, τις παρορμήσεις και τις διαθέσεις μας. Είναι ουσιαστικά η ικανότητα αυτοελέγχου και ορθής διαχείρισης του συγκινησιακού μας εαυτού. Τέλος, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι πολύ βασική ικανότητα για έναν άνθρωπο που ηγείται μίας ομάδας. Πρόκειται για την ικανότητα του ατόμου να κατανοεί τον εαυτό του και τους άλλους και κυρίως να κατανοεί και να χειρίζεται με αποτελεσματικό τρόπο τα συναισθήματα τα δικά του και των άλλων. (Μπουραντάς ,2018)

### **3.6 Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγέτης**

Οι σύγχρονοι ηγέτες πρέπει να αντιληφθούν ότι η συμπόνια και η ανθρωπιά φέρνουν αφοσίωση. Το συναίσθημα καθοδηγεί τη λογική, διότι πρώτα αισθανόμαστε και ύστερα πράττουμε. Ο ανθρώπινος εγκέφαλος έχει τη δυνατότητα να αντιλαμβάνεται τα μηνύματα τα οποία εκπέμπουν οι άλλοι. Αν λοιπόν δοθεί η κατάλληλη σημασία σε αυτά τα συναισθήματα που δεχόμαστε από το ευρύτερο περιβάλλον, οι άνθρωποι έχουν τη δυνατότητα να συντονιστούν καλύτερα. Ο συντονισμός αυτός επιφέρει καλύτερη

συνεργασία ιδιαίτερα σε μια εποχή που ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα υψηλός. (Λεμπέση ,2006). Το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης ενός ηγέτη είναι καθοριστικό για τη δημιουργία και τη διατήρηση ενός καλού εργασιακού περιβάλλοντος, μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι να μπορούν να αποδώσουν στον καλύτερο δυνατό βαθμό. Αν κάποιος δεν είναι συναισθηματικά νοήμων και επιμελής, δεν καταλαβαίνει πώς τα συναισθήματά του επιδρούν στους άλλους, ούτε μπορεί να αλλάξει συνειδητά την επίδραση που έχει στους άλλους.

- Οι ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης είναι οι ικανότητες που διευκολύνουν τον ηγέτη να έχει αίσθηση των συναισθημάτων του και να τα διαχειρίζεται.
- Οι ικανότητες κοινωνικής νοημοσύνης είναι οι ικανότητες που διευκολύνουν τον ηγέτη να είναι ευαίσθητος στα συναισθήματα των άλλων και να διαχειρίζεται τις σχέσεις του με αυτούς.
- Οι ικανότητες γνωστικής νοημοσύνης είναι οι ικανότητες που διευκολύνουν τον ηγέτη να σκέφτεται για την κοσμοθεωρία του, δηλαδή πώς αντιλαμβάνεται τα γεγονότα γύρω από αυτόν.

Οι ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης που συνδέονται με την εξαιρετική ηγεσία. (Σιμόγλου ,2014)

Τα ανταγωνιστικά περιβάλλοντα εργασίας εξελίσσονται ραγδαία. Ειδικά σε εργασιακούς χώρους όπου η ομαδική δουλειά διαδραματίζει σημαντικό ρόλο, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί έναν από τους βασικούς παράγοντες επιτυχίας των εταιρειών. Σύμφωνα με τον D. Goleman, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει και να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα δικά του συναισθήματα αλλά και των άλλων. Με αυτόν τον τρόπο, ο ηγέτης εμπνέει τις ομάδες του να δίνουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους σε βάθος χρόνου. Κατά συνέπεια, μέσω της μέγιστης αποδοτικότητας των υπαλλήλων τους, οι στρατηγικοί στόχοι των περισσότερων εταιρειών ικανοποιούνται και, συνήθως, συνδέονται με τη σταδιακή αύξηση των εσόδων και των κερδών. Κατά το παρελθόν, τα συναισθήματα στο περιβάλλον εργασίας είτε αποτελούσαν δευτερεύον ζήτημα είτε αντιμετωπιζόνταν αρνητικά και μερικές φορές μεταφράζονταν ως αδυναμία ή ως μειονέκτημα. Η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, η ανάγκη μεγιστοποίησης των

κερδών και το αυστηρό κανονιστικό πλαίσιο οδήγησαν τις σύγχρονες εταιρείες να ακολουθήσουν μια διαφορετική πορεία στη διαχείριση των εργαζομένων. Ο ηγέτης του μέλλοντος είναι αυτός που είναι σε θέση να κατανοεί τα συναισθήματα του εαυτού του και των άλλων και να τα αξιοποιεί προς όφελος όλων. Ο ηγέτης με ενσυναίσθηση ανταμείβεται εισπράττοντας εμπιστοσύνη. Ο συναισθηματικά ευφυής ηγέτης πιστεύει στην ομαδική εργασία, κινητοποιεί τους ανθρώπους να συνεισφέρουν τον καλύτερό τους εαυτό, με αποτέλεσμα την αύξηση της συνολικής απόδοσης. (Κυπριώτης ,2020)

### 3.7 Βασικές συμπεριφορές ενός ηγέτη

Ένας ηγέτης τον οποίο τον διακατέχει η συναισθηματική νοημοσύνη έχει κάποιες βασικές συμπεριφορές που όπως, δεν κάνει κακοπροαίρετη κριτική στους υφισταμένους του αλλά με τον τρόπο του τους βοηθάει να βελτιωθούν και τους δείχνει ότι τον εκτιμάνε. Οι εξαιρετικοί ηγέτες μπορούν να πετύχουν μόνο όταν καταφέρουν να ξεπερνούν τις διάφορες φυλής, φύλου, ηλικίας, εθνικότητας και προσωπικότητας. Η δουλειά ενός ηγέτη, είναι να μετατρέψει το συγκεκριμένο ταλέντο ενός εργαζομένου σε επιδόσεις. Θα μπορούν να έχουν πετύχει μόνο όταν μπορούν να εντοπίζουν και να αναπτύσσουν τις διαφορές μεταξύ των ανθρώπων προτρέποντας κάθε εργαζόμενο να αριστεύσει με το δικό του τρόπο. Θα πρέπει να είναι σε θέση να αξιοποιούν τα δυνατά σημεία των εργαζομένων τους και να ενισχύει το ηθικό τους. Ο ανθρώπινος ηγέτης , αυτός που εκτιμά, που αναγνωρίζει , που κατανοεί και που φέρνει ισορροπίες έχει ανάγκη ο επιχειρηματικός κόσμος. (Buckingham , στο HBR'S 10 Must reads,2011)



## Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>

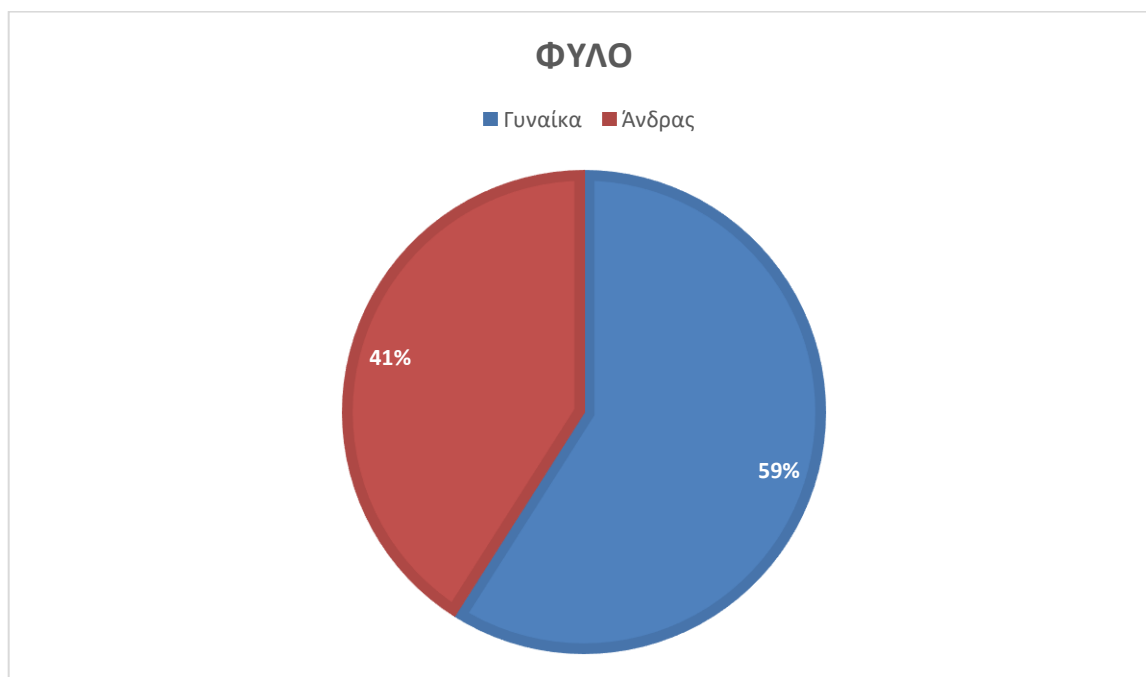
### Μεθοδολογία έρευνας

Η παρούσα εργασία έχει ως στόχο τη μελέτη της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Βασικός σκοπός της εργασίας είναι να δείξει πόσο σημαντικοί είναι οι άνθρωποι για κάθε επιχείρηση ή οργανισμό και πως τα συναισθήματα έχουν σημαντικό ρόλο στην εξέλιξη και στη διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού. Αναλυτικότερα στην εργασία αναλύεται σε πρώτο στάδιο ο ορισμός του συναισθήματος, η νοημοσύνη, ποια είναι η σχέση της γνωστικής νοημοσύνης και με τη συναισθηματική και τα μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης. Στη συνέχεια, γίνεται αναφορά στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και στην μεγάλη σημασία που έχει η διαδικασία διοίκησης των ανθρώπων. Η καλλιέργεια και η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης είτε αφορά εργαζόμενο είτε αφορά ηγέτη είναι πάρα πολύ βασική για να ευδοκιμήσει μία συνεργασία. Για την διεξαγωγή της εργασίας ήταν απαραίτητο να συλλεχθούν δευτερογενή στοιχεία από την παγκόσμια υπάρχουσα βιβλιογραφία αλλά και πρωτογενή δεδομένα για αυτό και επιλέχθηκε το ερωτηματολόγιο το οποίο θεωρείται από τα πιο βασικά μέσα επικοινωνίας μεταξύ ενός ερευνητή και ερωτώμενου. Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε με βάση το αντικείμενο της έρευνας και επικεντρώνεται στη σημασία που έχει η συναισθηματική νοημοσύνη και γενικά το συναίσθημα εντός της εργασίας των ανθρώπων. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από δύο μέρη, το πρώτο αναφέρεται στη συναισθηματική νοημοσύνη και το δεύτερο μέρος αφορά την εργασία και τη συναισθηματική νοημοσύνη. Έχει απαντηθεί από 100 άτομα ως εξής

#### Πίνακας 1 Φύλο

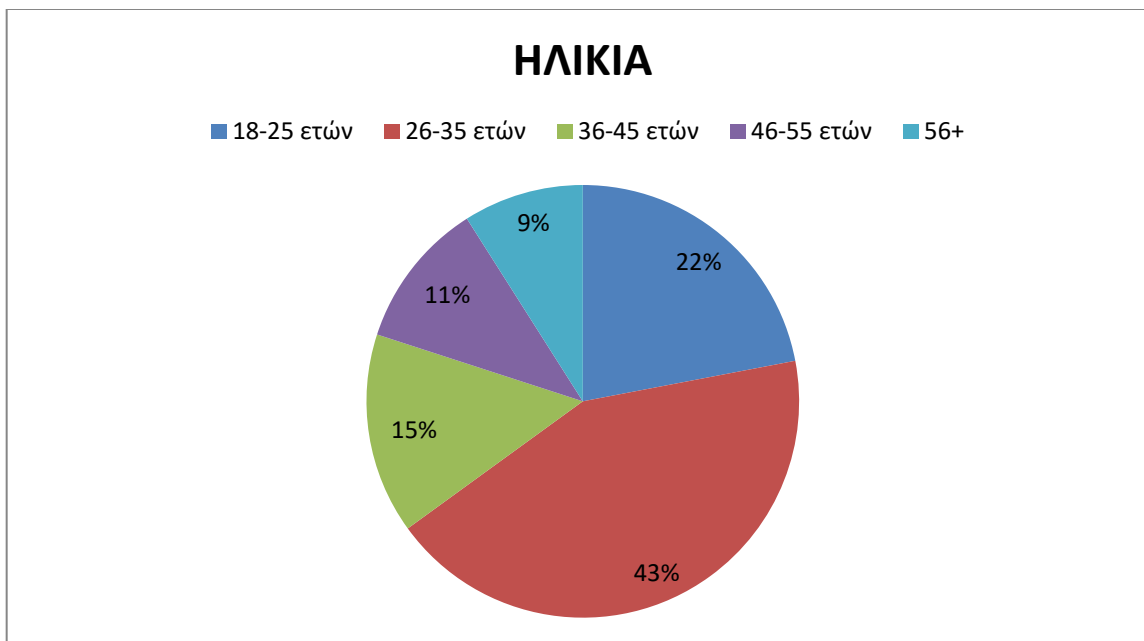
Κατηγορίες	Ποσοστό (%)	Απαντήσεις
Άνδρας	41%	41
Γυναίκα	59%	59

## Διάγραμμα 1 Φύλο



## Πίνακας 2 Ηλικία

Κατηγορίες	Ποσοστό(%)	Απαντήσεις
18-25 ετών	22%	22
26-35 ετών	43%	43
36-45 ετών	15%	15
46-55 ετών	11%	11
Άνω των 56 ετών	9%	9



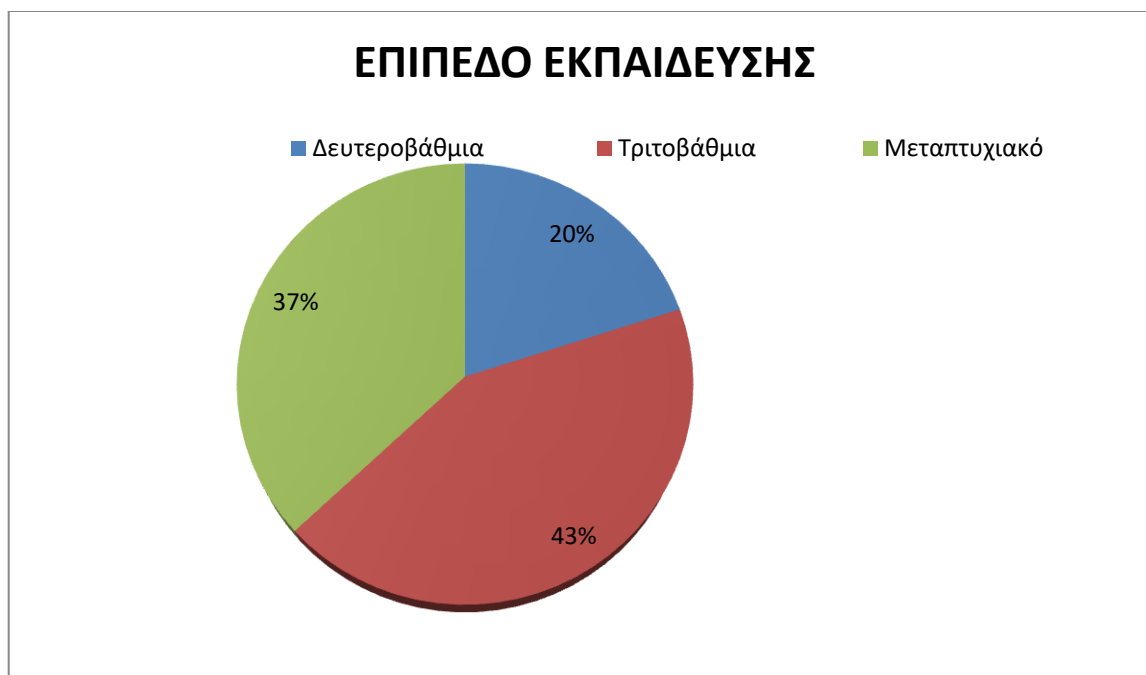
#### Διάγραμμα 2 Ηλικία

Σύμφωνα με το διάγραμμα 2, οι περισσότερες απαντήσεις έχουν ληφθεί από άτομα ηλικίας 26-35 ετών, έπειτα 18-25,36-45 ,45-55 και τέλος το 9% αφορά τις ηλικίες από 56 ετών και άνω.

#### Πίνακας 3 Επίπεδο εκπαίδευσης

Κατηγορίες	Ποσοστό(%)	Απαντήσεις
Δευτεροβάθμια	20%	20
Τριτοβάθμια	43%	43
Μεταπτυχιακό	37%	37
Διδακτορικό		

**Διάγραμμα 3 Επίπεδο εκπαίδευσης**

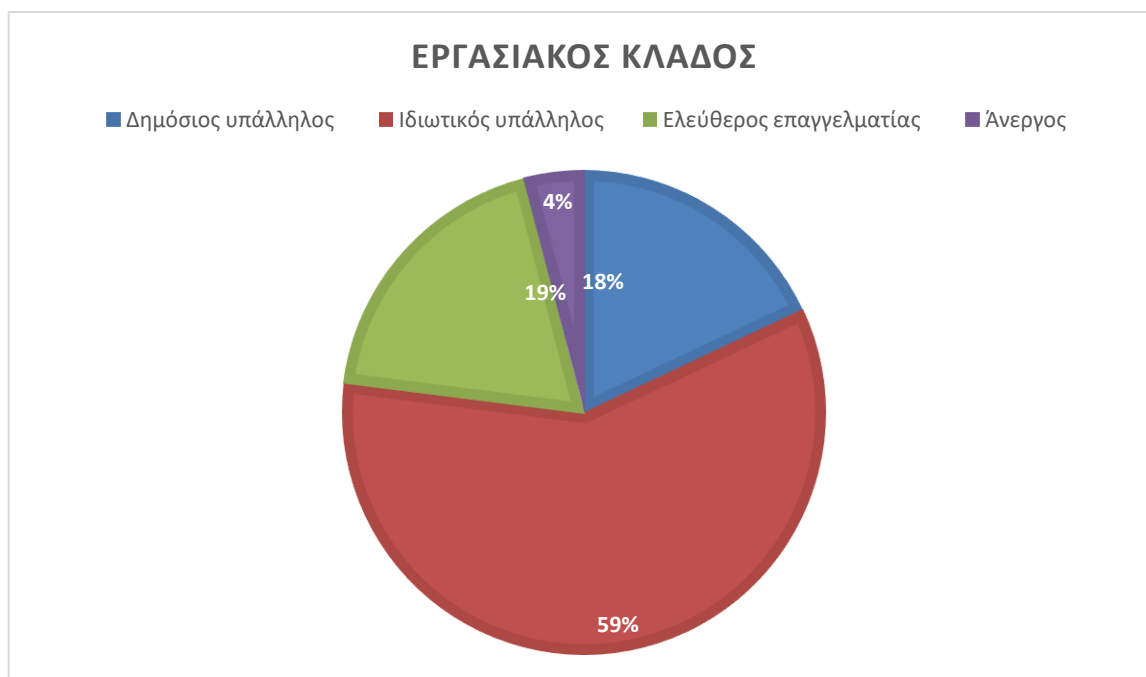


Παρατηρούμε ότι οι περισσότεροι που έχουν λάβει μέρος στο ερωτηματολόγιο είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης με ποσοστό το οποίο ανέρχεται στο 43% , ενώ με μεταπτυχιακό 37%, απόφοιτοι λυκείου 20% και δεν υπήρξε κανένας συμμετέχοντας με διδακτορικό.

**Πίνακας 4 Εργασιακός κλάδος**

Κατηγορίες	Ποσοστό(%)	Απαντήσεις
Δημόσιος υπάλληλος	18%	18
Ιδιωτικός υπάλληλος	59%	59
Ελεύθερος επαγγελματίας	19%	19
Άνεργος	4%	4

#### Διάγραμμα 4 Εργασιακός κλάδος



Στο συγκεκριμένο γράφημα παρατηρούμε ότι οι περισσότεροι απασχολούνται στον ιδιωτικό τομέα με ποσοστό να ανέρχεται στο 59% και το 4% που έχει απαντήσει φαίνεται να μην είχε κάποια απασχόληση εκείνη την περίοδο.

#### Πίνακας 5 Χρονικό διάστημα απασχόλησης

Κατηγορίες	Ποσοστό(%)	Απαντήσεις
0-5 έτη	48%	48
6-10 έτη	18%	18
11-15 έτη	15%	15
16-20 έτη	5%	5
Πάνω από 25 έτη	14%	14

## Διάγραμμα 5 Χρονικό διάστημα απασχόλησης



Η πλειοψηφία του δείγματος φαίνεται ότι εργάζεται 0-5 έτη με ποσοστό 48%.

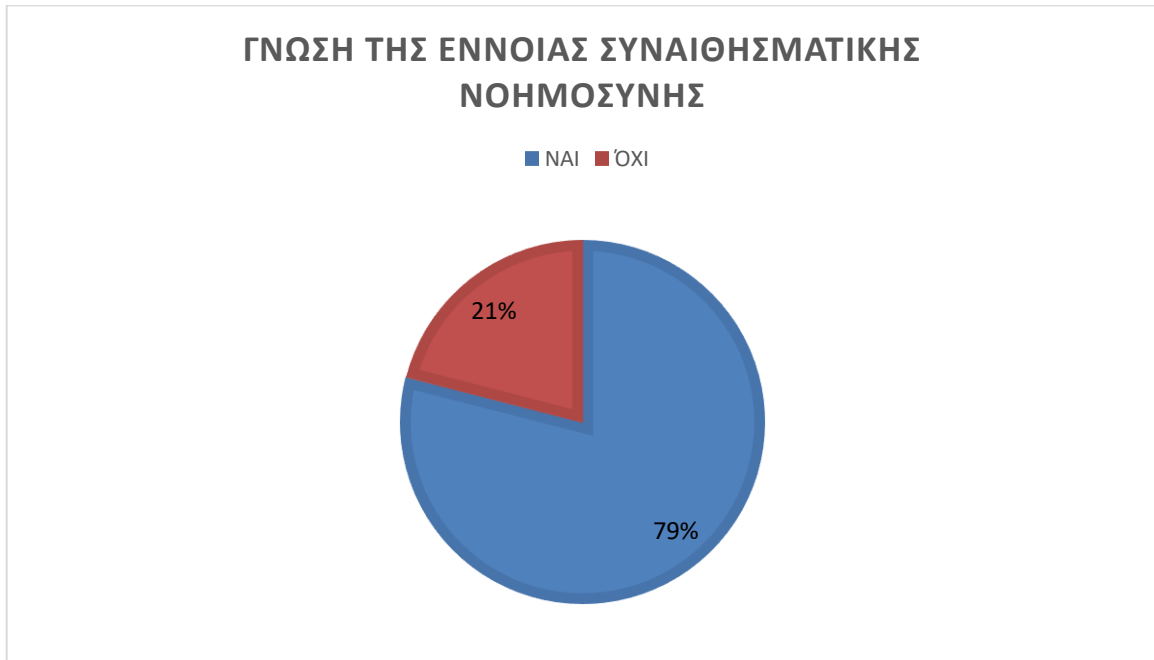
### 4.1 Αποτελέσματα έρευνας

Έχουμε αναφέρει και παραπάνω το ερωτηματολόγιο έχει απαντηθεί από 100 άτομα 59 γυναίκες και 41 άνδρες. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε 30 ερωτήσεις με την επιλογή «ΝΑΙ» και «ΟΧΙ». Στο πρώτο μέρος της έρευνας κλήθηκαν να απαντήσουν σε ερωτήσεις που έχουν να κάνουν με τη συναισθηματική νοημοσύνη και τα συναισθήματα γενικά την πηγή τους τον έλεγχο τους και την κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων. Η δεύτερα ενότητα, αφορά και την εργασία σε συνδυασμό με την συναισθηματική νοημοσύνη. Θα παρουσιαστούν αναλυτικά τα αποτελέσματα της κάθε ενότητας.

### **A μέρος έρευνας**

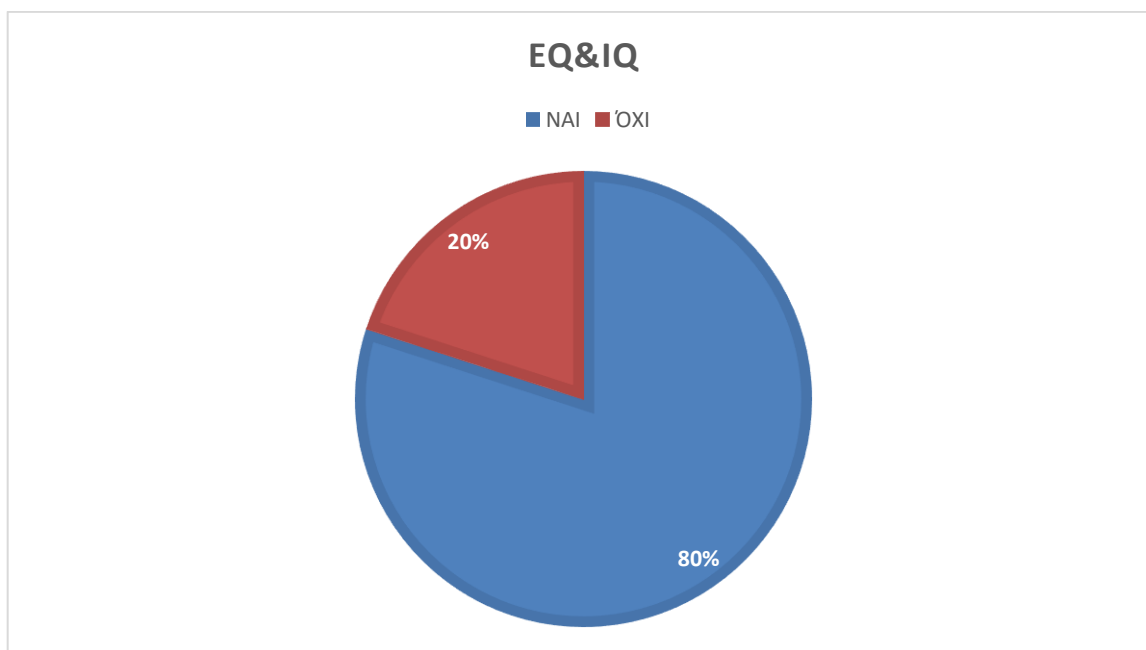
Το πρώτο μέρος της έρευνας αποτελείται από 15 ερωτήσεις. Αρχικά ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να απαντήσουν εάν γνωρίζουν την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης. Στην περίπτωση αυτή παρατηρείται ότι η πλειοψηφία έχει απαντήσει θετικά. Το 79% φαίνεται να γνωρίζει την έννοια ενώ το 21% έχει απαντήσει ότι δε γνωρίζει την έννοια.

### **Διάγραμμα 6**



### Διάγραμμα 7

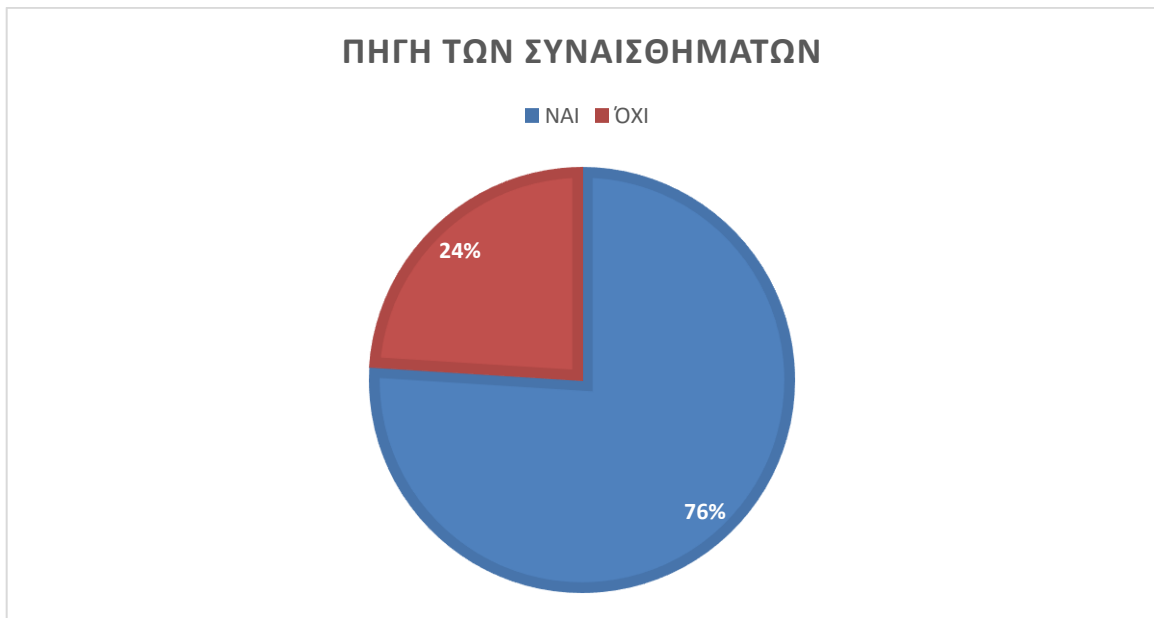
Στη συνέχεια σκόπιμα τέθηκε η ερώτηση κατά πόσο η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ακριβώς το ίδιο με το δείκτη ευφυΐας. Όπως απεικονίζεται και διαγραμματικά μόνο το 20% πιστεύει ότι είναι ακριβώς το ίδιο ενώ το 80% γνωρίζει ότι είναι δεν είναι δύο έννοια ίδιες





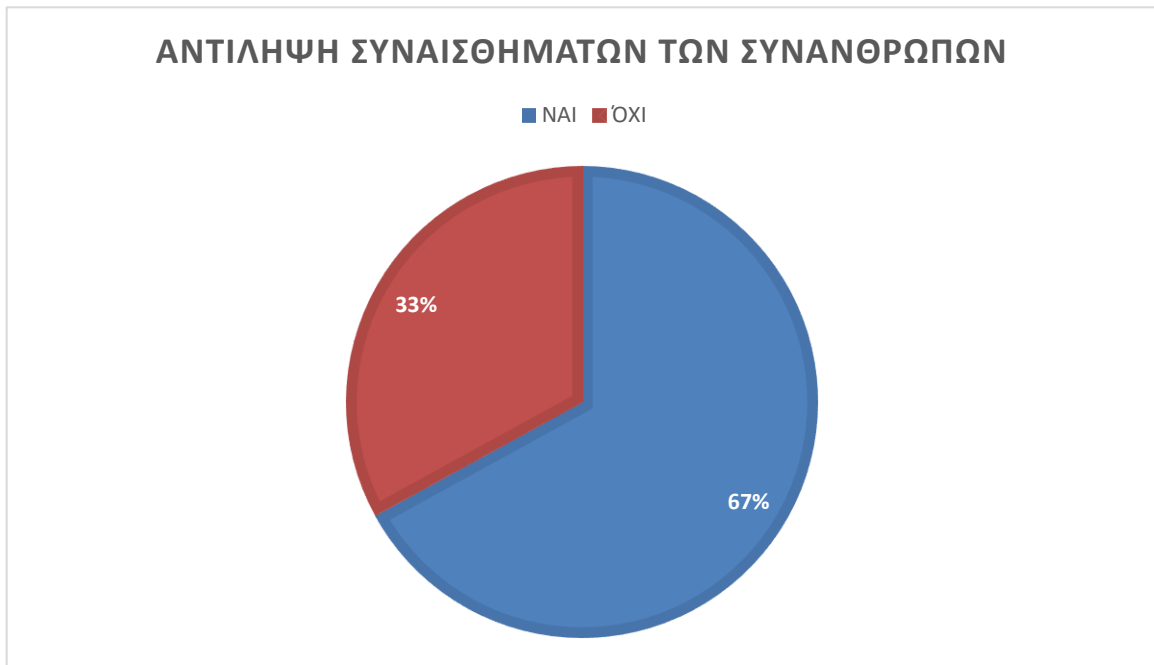
### Διάγραμμα 8

Στη συνέχεια στην ερώτηση εάν οι συμμετέχοντες μπορούν να αναγνωρίσουν την πηγή των συναισθημάτων τους, παρατηρείται ότι το 76% έχει αυτή την ικανότητα σε αντίθεση με το 24% που παρουσιάζουν δυσκολία.



### Διάγραμμα 9

Το επόμενο γράφημα αναφέρεται στο πόσο εύκολα μπορούν να αντιληφθούν οι άνθρωποι τα συναισθήματα των γύρω τους. Το ποσοστό του 33% φαίνεται ότι δεν έχει τη δυνατότητα να αντιληφθεί τα συναισθήματα των άλλων ενώ το 67% μπορεί και τα αντιλαμβάνεται.



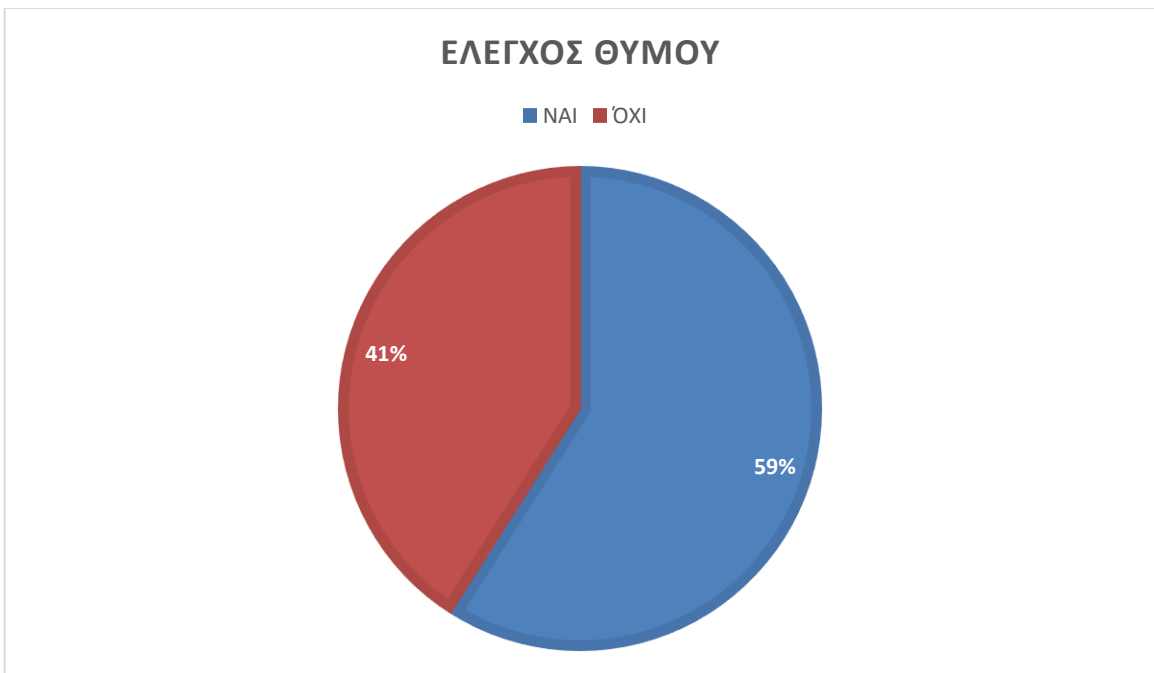
#### **Διάγραμμα 10**

Συνεχίζοντας , τέθηκε η ερώτηση αναφορικά με τις δυσκολίες που αντιλαμβάνονται σε κάθε ευκαιρία. Τα ποσοστά παρατηρούμε ότι είναι πολύ κοντά,

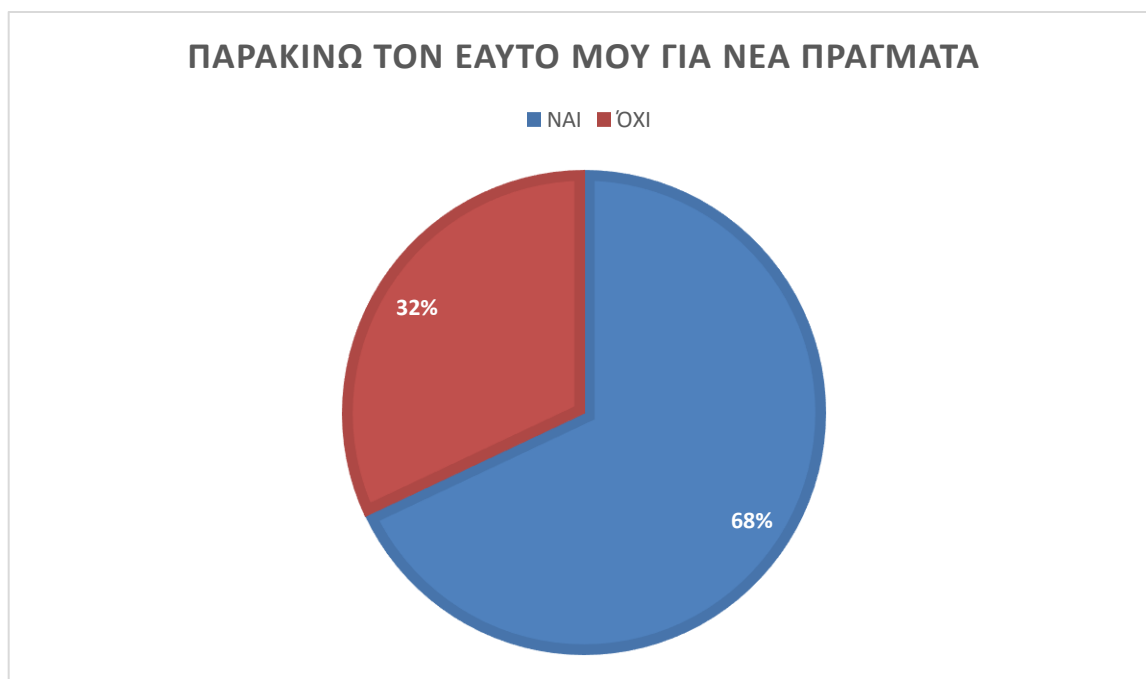


#### Διάγραμμα 11

Ο θυμός είναι ένας βασικό συναίσθημα στο οποίο βάση της έρευνας φαίνεται ότι οι περισσότεροι , το 59% συγκεκριμένα είναι σε θέση να διαχειριστεί το θυμό που βιώνει.

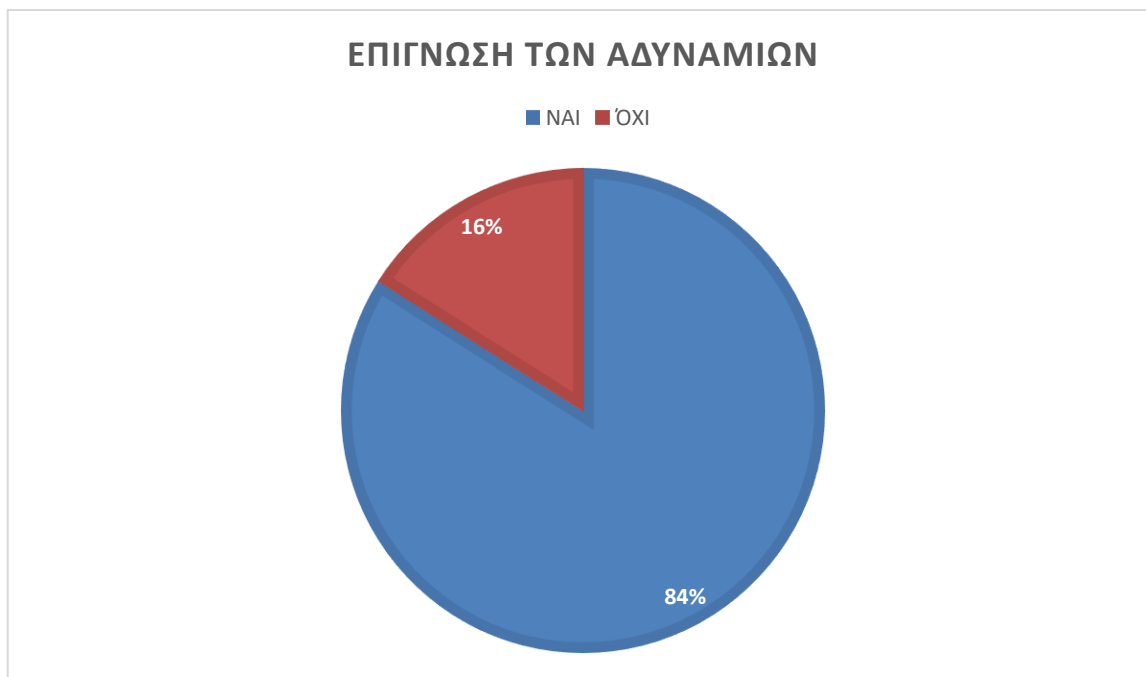


**Διάγραμμα 12**



Στο παραπάνω διάγραμμα παρατηρούμε ότι το 68% δίνει ώθηση στον εαυτό σου να κάνει νέα πράγματα.

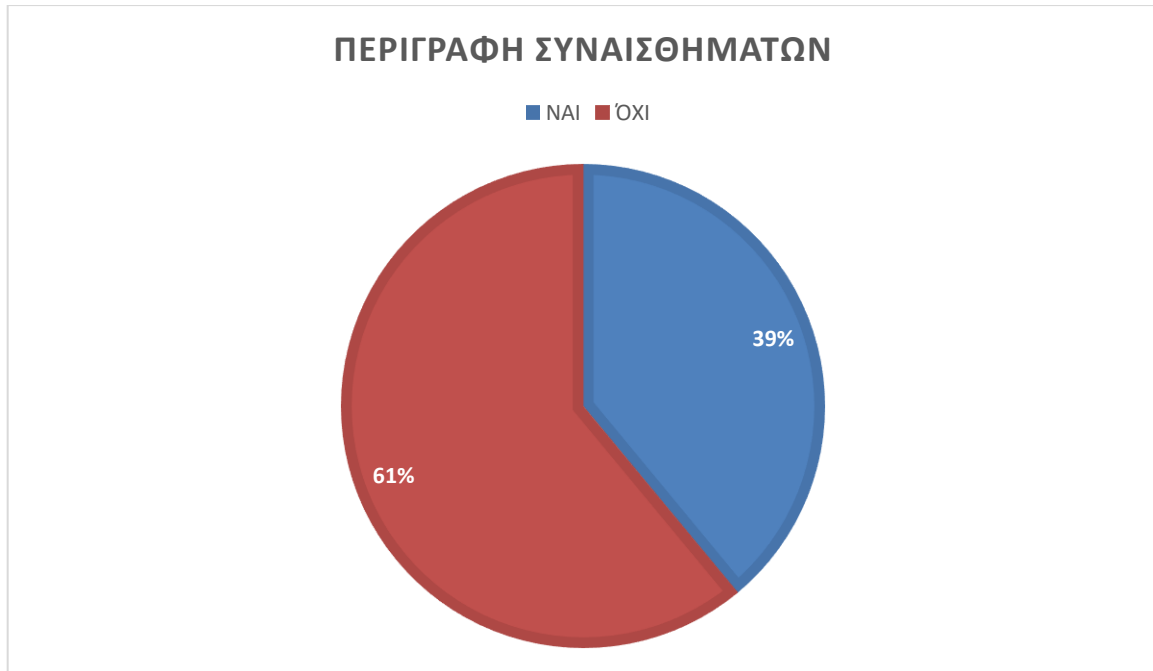
**Διάγραμμα 13**



Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων φαίνεται ότι έχει επίγνωση των αδυναμιών που έχει, ενώ μόνο το 16% δεν έχει την ικανότητα να τις αντιληφθεί.

#### Διάγραμμα 14

Συνεχίζοντας , οι περισσότεροι φαίνεται ότι δεν μπορούν να εκφράσουν το πώς αισθάνονται στους άλλους ανθρώπους. Όπως βλέπουμε και στο διάγραμμα το 61% αδυνατεί.



**Διάγραμμα 15**

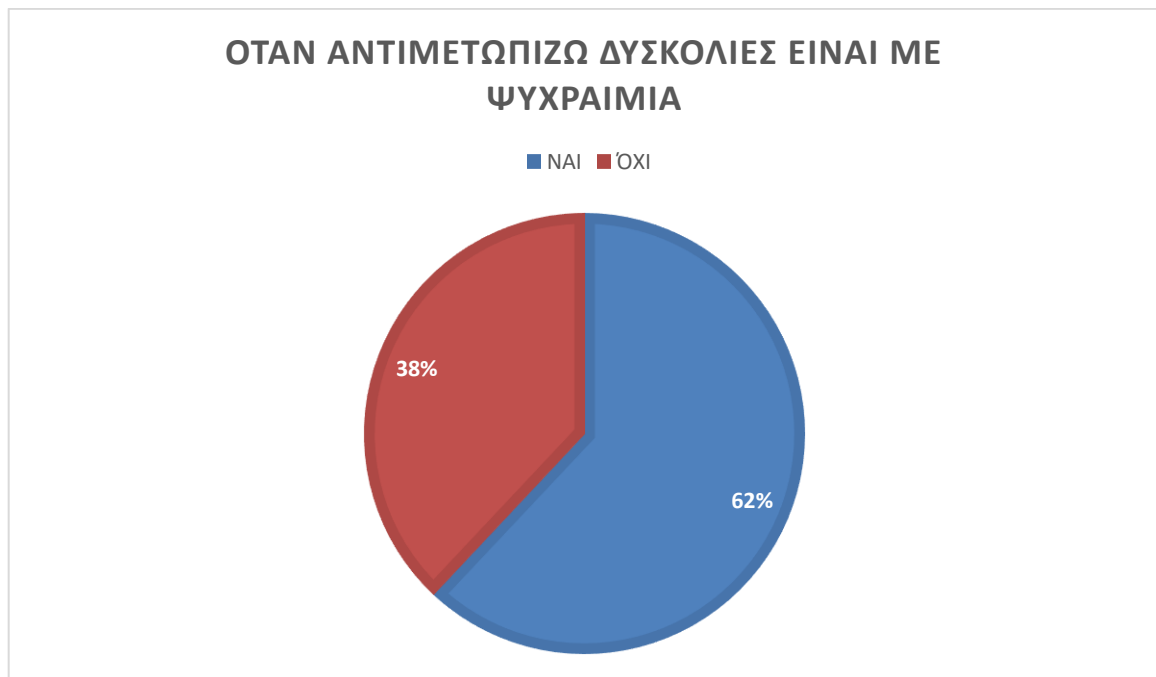


**Διάγραμμα 16**

Η συναισθηματική νοημοσύνη στην επαγγελματική επιτυχία έχει βασικό ρόλο. Το 77% φαίνεται ότι ενστερνίζεται αυτή την γνώμη όπως θα δούμε και στο διάγραμμα.



**Διάγραμμα 17**



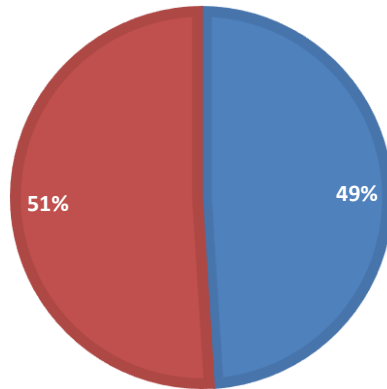
**Διάγραμμα 18**

Στη συνέχεια της έρευνας, η πλειοψηφία στην ερώτηση εάν μπορούν να παρουσιάσουν εαυτό τους χωρίς δισταγμούς , το 51% φαίνεται ότι δεν μπορεί



### ΜΠΟΡΩ ΝΑ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΩ ΤΟΝ ΕΑΥΤΟ ΜΟΥ ΧΩΡΙΣ ΔΙΣΤΑΓΜΟΥΣ

■ ΝΑΙ ■ ΟΧΙ

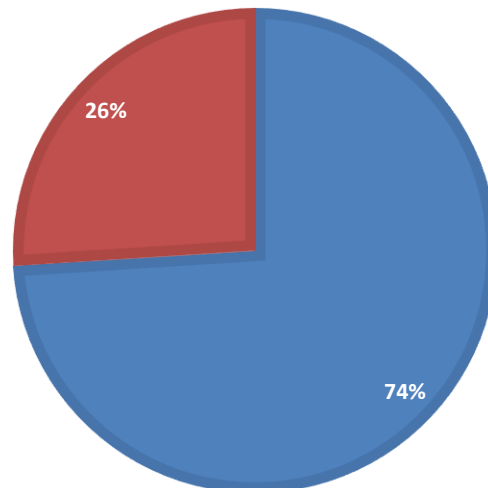


### Διάγραμμα 19

Ο αυτοσαρκασμός είναι ένα βασικό χαρακτηριστικό και ιδιαίτερα γνωρίζοντας τις αδυναμίες μας. Μόνο το 26% απάντησε ότι δε του αρέσει να αυτοσαρκάζεται.

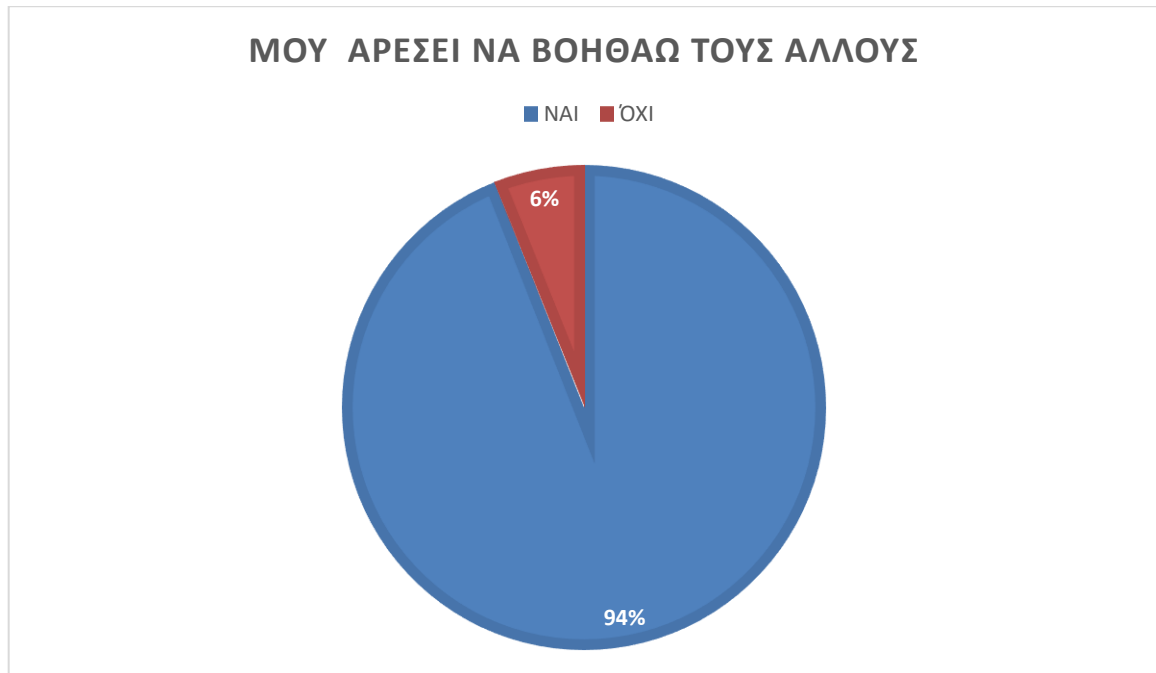
### ΜΟΥ ΑΡΕΣΕΙ ΝΑ ΑΥΤΟΣΑΡΚΑΖΟΜΑΙ

■ ΝΑΙ ■ ΟΧΙ



## Διάγραμμα 20

Η τελευταία ερώτηση του πρώτου μέρους της έρευνας , αφορά για το εάν αρέσει να παρέχουν βοήθεια στους συνανθρώπους τους. Μόνο το 6% απάντησε αρνητικά ενώ το 94% ήταν θετικό.



## Β' μέρος έρευνας

Το δεύτερο μέρος της έρευνας αφορά την συναισθηματική νοημοσύνη και την εργασία. Στην πρώτη ερώτηση που κλήθηκαν να απαντήσουν, ήταν εάν βρίσκουν ενδιαφέρουσα την εργασία τους. Το 78% απάντησε θετικά, κάτι το οποίο είναι σημαντικό για έναν άνθρωπο να βρίσκει δημιουργικό με αυτό που ασχολείται. Το 22% απάντησε αρνητικά.

### Διάγραμμα 21



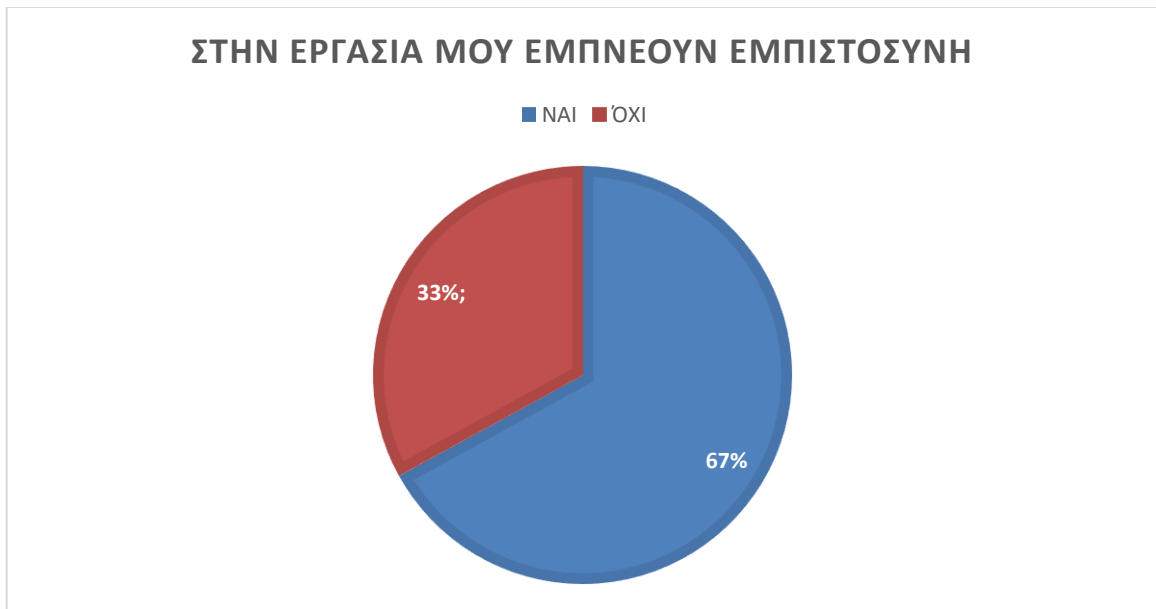
### Διάγραμμα 22

Η εξέλιξη είναι πολύ βασικό για έναν άνθρωπο και να βρίσκει τρόπους να εξελίσσεται. Η πλειοψηφία απάντησε θετικά με ποσοστό 85%.



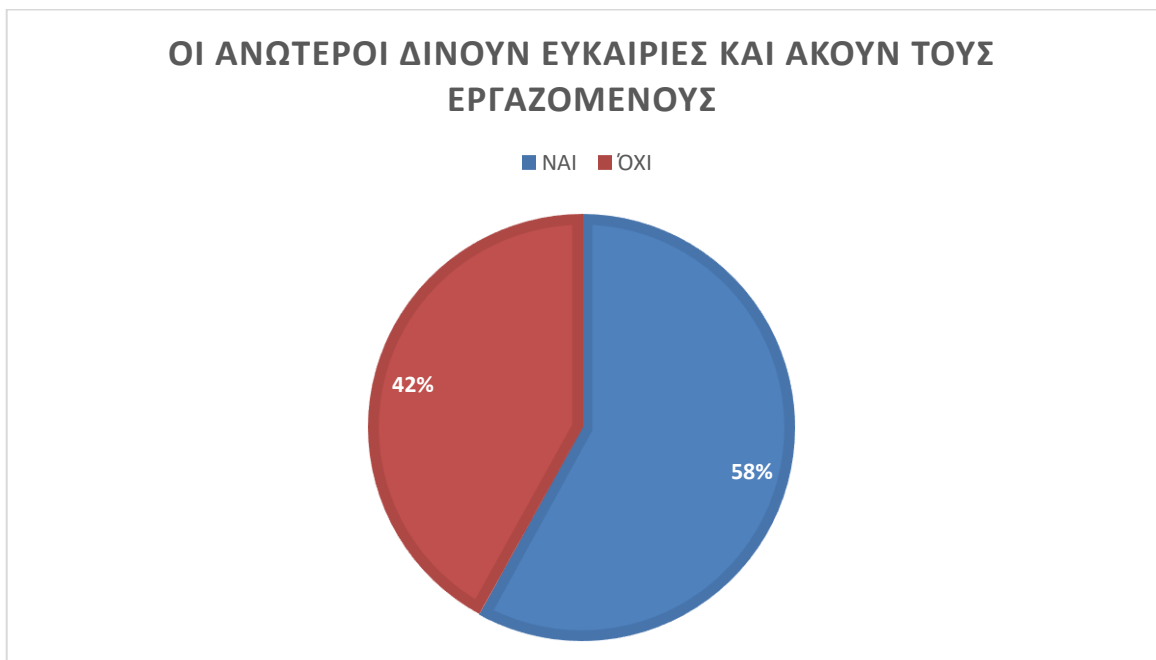
### Διάγραμμα 23

Για να μπορεί ένας εργαζόμενος να αποδώσει τον καλύτερο του εαυτό πρέπει και ο οργανισμός ο οποίος απασχολείται να του εμπνέει εμπιστοσύνη. Το 33% φαίνεται ότι δε λαμβάνει την αντίστοιχη εμπιστοσύνη από την εργασία του.



#### Διάγραμμα 24

Στην εργασία είναι πολύ σημαντικό οι ανώτεροι να σου δίνουν ευκαιρίες και να νιώθει και ο εργαζόμενος ότι έχει την ευκαιρία να μιλήσει και να ακουστεί. Τα αποτελέσματα είναι πολύ κοντά το 58% νιώθει ότι έχει αυτή την ευκαιρία αλλά από την άλλη το 42% έχει απαντήσει αρνητικά.



### Διάγραμμα 25

Η συμπάθεια στη συνεργασία για κάποιους ανθρώπους είναι πολύ σημαντικό. Κάνει τη δουλειά και τη συνεργασία πιο ευχάριστη. Τα αποτελέσματα σε αυτή την ερώτηση είναι πολύ κοντά θα μπορούσαμε να πούμε. Το 44 έχει απαντήσει θετικά ενώ το 56% δηλώνει ότι δεν έχει πρόβλημα.

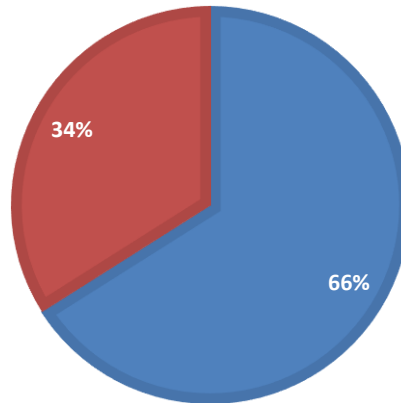


### Διάγραμμα 26

Το άγχος στην εργασία συνοδεύει πολλούς ανθρώπους. Αισθάνονται πολλοί όπως φάνηκε και από το αποτέλεσμα της ερώτησης άγχος όταν τους δίνεται να αναλάβουν κάτι καινούργιο.

## ΑΓΧΩΝΟΜΑΙ ΟΤΑΝ ΜΟΥ ΔΙΝΕΤΑΙ ΚΑΤΙ ΚΑΙΝΟΥΡΓΙΟ

■ ΝΑΙ ■ ΟΧΙ

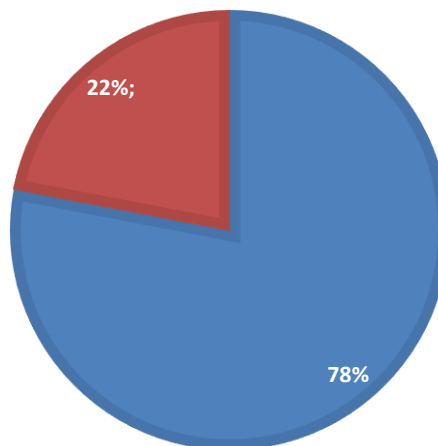


### Διάγραμμα 27

Η επικοινωνία εντός της εργασίας είναι ιδιαίτερα σημαντική και ιδιαίτερα με τους ανωτέρους. Βοηθάει στην πιο αποτελεσματική συνεργασία και διεκπεραίωση των εργασιών. Το 78% έχει απαντήσει θετικά κάτι το οποίο είναι ιδιαίτερα ευχάριστο και σημαντικό.

## Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΑΝΩΤΕΡΟΥΣ ΜΟΥ ΕΙΝΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ

■ ΝΑΙ ■ ΟΧΙ



### Διάγραμμα 28

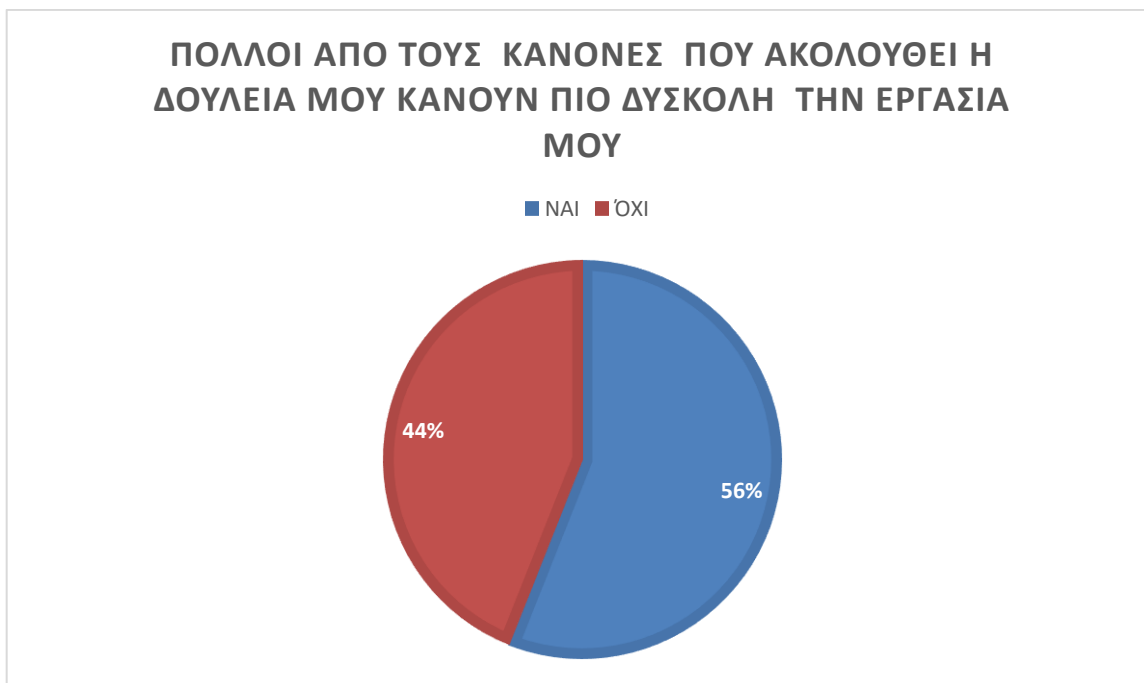
Η εργασία πλην των μέρους της επιβίωσης και των απολαβών είναι σημαντική για την προσωπικότητα ενός ανθρώπου. Όταν κάτι δεν πηγαίνει καλά για πολλούς έχει άμεσο αντίκτυπο στη ζωή τους. Το 61% φαίνεται ότι επηρεάζεται αρνητικά.





### Διάγραμμα 29

Πολλές φορές , διάφορες διαδικασίες ή κανόνες που έχει η εργασία επιφέρουν δυσκολίες στη δουλειά. Το 56% φαίνεται να αντιμετωπίζει δυσκολίες.



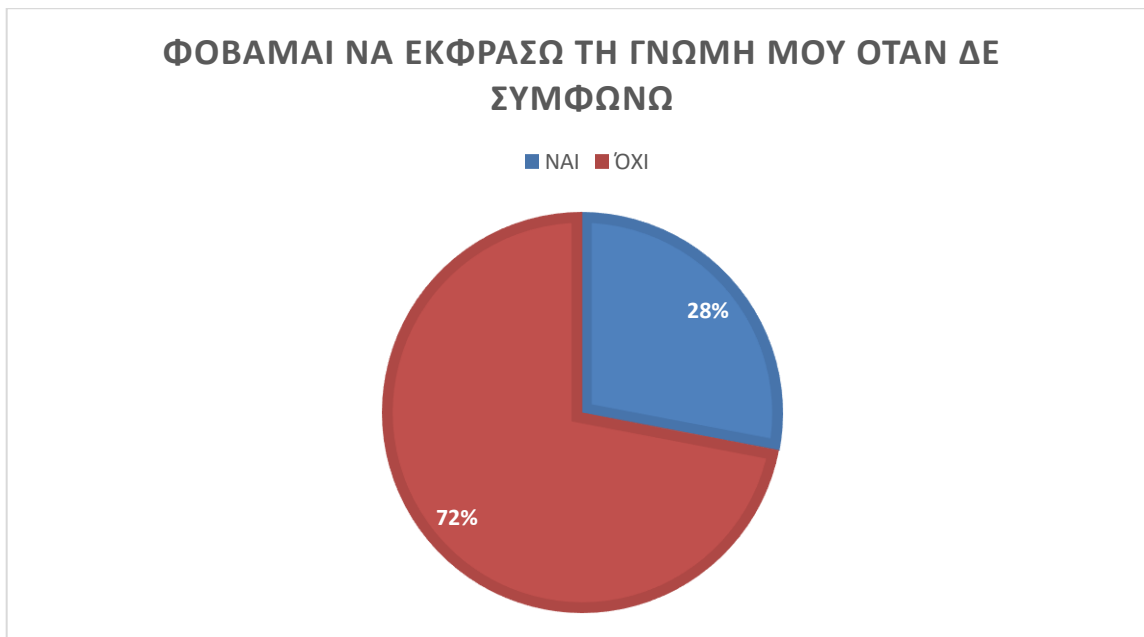
### Διάγραμμα 30

Στη συνέχεια , η επόμενη ερώτηση που κλήθηκαν να απαντήσουν είναι για την ανάληψη πρωτοβουλιών. Το 25% απάντησε αρνητικά.



### Διάγραμμα 31

Σε όλα τα πράγματα έτσι και στην εργασία, υπάρχει περίπτωση να υπάρχουν διαφωνίες. Το 72% με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας δεν φοβούνται να εκφράσουν τη γνώμη τους ότι έχουν αντίθεση άποψη με κάτι.

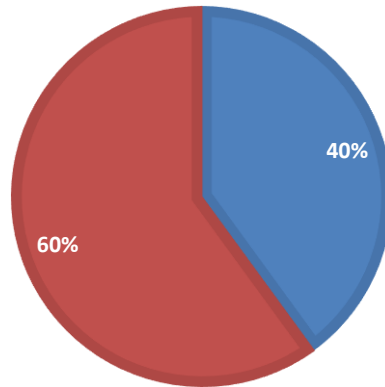


### Διάγραμμα 32

Η αμοιβή για τις παροχές που δίνει ο εργαζόμενος είναι πολύ βασικό να ανταποκρίνεται στις αρμοδιότητες, στις ευθύνες που έχει. Το 60% έχει απαντήσει αρνητικά.

### Ο ΜΙΣΘΟΣ ΠΟΥ ΑΜΕΙΒΟΜΑΙ ΕΙΝΑΙ ΑΝΑΛΟΓΟΣ ΤΩΝ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ ΜΟΥ

■ ΝΑΙ ■ ΟΧΙ

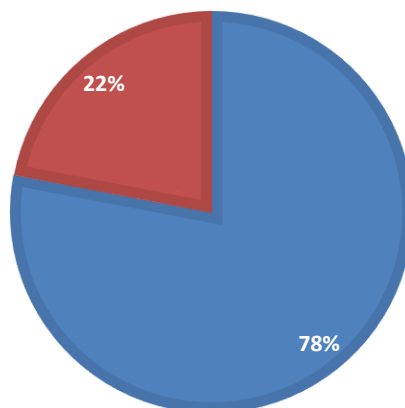


### Διάγραμμα 33

Οι προτεραιότητες ειδικά μέσα στην εργασία είναι πολύ σημαντικές. Ο διαχωρισμός το τι πρέπει να γίνει και το πότε. Μόνο το 22% απάντησε αρνητικά ότι δεν έχει αυτή τη δυνατότητα να το κάνει.

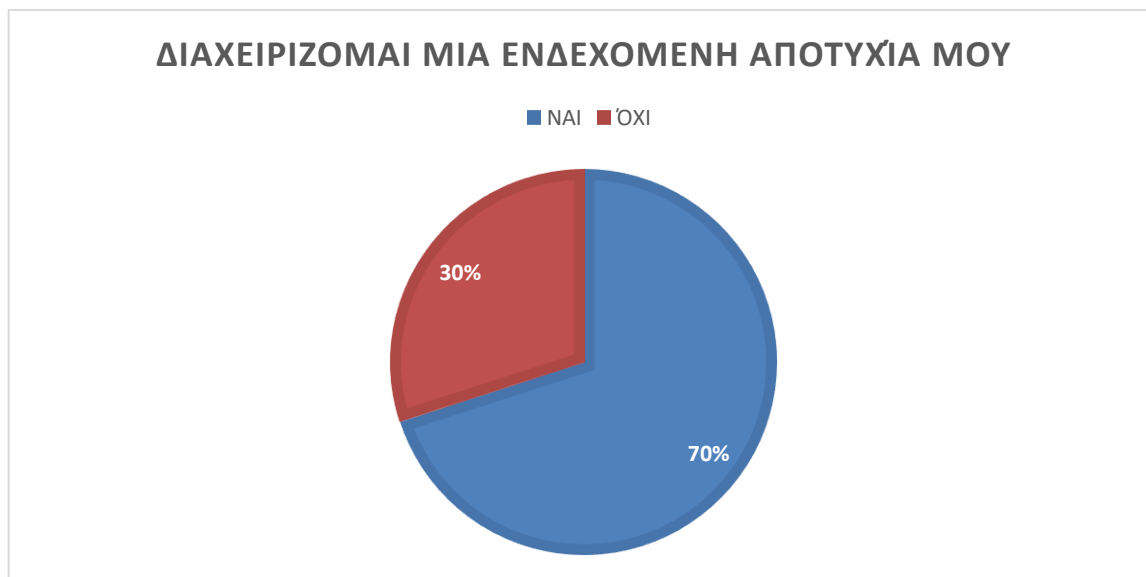
### ΜΠΟΡΩ ΝΑ ΘΕΤΩ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ

■ ΝΑΙ ■ ΟΧΙ



### Διάγραμμα 34

Οι αστοχίες μέσα στην εργασία είναι κάτι φυσιολογικό. Υπάρχουν και περιπτώσεις που δεν είναι πάντα εύκολα να τις διαχειριστούμε.



### Διάγραμμα 35

Η τελευταία ερώτηση που τέθηκε ήταν σχετικά με τα ανώτερα στελέχη το πόσο τους χρειάζεται να έχουν αναπτύξει και καλλιεργήσει τη συναισθηματική νοημοσύνη τους.



## Συμπεράσματα

Τα αποτελέσματα της παραπάνω έρευνας θα μπορούσαμε να πούμε ότι επαληθεύουν τις θεωρητικές προσεγγίσεις που αναφέρονται εντός της εργασίας. Η συναισθηματική νοημοσύνη ως έννοια φαίνεται ότι από τους περισσότερους είναι γνωστή η σημασία της και πως είναι απαραίτητο στοιχείο για μια πετυχημένη επαγγελματική πορεία όχι μόνο των εργαζομένων αλλά και των ανώτερων στελεχών. Όπως έχουμε αναφέρει και στο θεωρητικό μέρος της εργασίας, υπάρχουν πολλοί που πιστεύουν ότι η νοητική νοημοσύνη και η συναισθηματική νοημοσύνη είναι το ίδιο. Με την πάροδο των ετών, αυτή η άποψη φαίνεται να μην την ενστερνίζονται οι περισσότεροι, όπως άλλωστε φάνηκε και μέσα από την έρευνα. Τα συναισθήματα είναι για όλους τους ανθρώπους πολύ βασικά και έχουν καθοριστικό ρόλο όχι μόνο στην εργασία τους. Τα συναισθήματα των ανθρώπων μπορεί να είναι θετικά, αλλά και αρνητικά. Δεν είναι πάντα εύκολο να τα αναληφθούμε και να καταλάβουμε από πού πηγάζουν. Η ικανότητα να μπορούν να αντιλαμβάνονται την πηγή των συναισθημάτων τους, μπορεί να τους βοηθήσει να κατανοήσουν διάφορες καταστάσεις που εμπíπτουν στη δημιουργία των συναισθημάτων και να μπορούν να ενεργήσουν αναλόγως. Ωστόσο το να μπορείς να καταλάβεις το πώς αισθάνεται ο συνάνθρωπος, το τι συναισθήματα έχει είναι πολύ βασικό. Μέσα από την έρευνα το 67% δήλωσε ότι έχει αυτή την ικανότητα. Ο θυμός είναι ένα συναίσθημα που μπορεί να βιώσουμε συχνά, ανάλογα την περίσταση. Κατά τη διεξαγωγή της έρευνας το 41% φαίνεται ότι δε μπορεί να ελέγξει το θυμό του. Η περιγραφή του πως αισθανόμαστε είναι κάτι πολύ ουσιαστικό, καθώς βοηθάει και τους γύρω μας να καταλάβουν πως αισθανόμαστε ή ποια κατάσταση βιώνουμε. Η εργασία για να γίνεται πιο ευχάριστα πρέπει να βρίσκει θετική ανταπόκριση από τους εργαζομένους. Να νιώθουν ότι τους εμπνέουν εμπιστοσύνη και να αισθάνονται ικανοποιημένοι. Το 67% απάντησε θετικά. Το άγχος των εργαζομένων στην ανάληψη νέων αρμοδιοτήτων ή καθηκόντων επιβεβαιώνεται και μέσα από την έρευνα ότι υπάρχει, καθώς το 66% απάντησε θετικά σε αυτή την ερώτηση. Για να είναι πιο αποδοτικοί οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού χρειάζεται να αισθάνονται σημαντικό μέρος αυτού και οι κανόνες που ακολουθεί η εταιρεία να κάνουν την εργασία του πιο εύκολη. Υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις που στη βελτιστοποίηση της εικόνας τους, ή στην προσπάθεια αύξησης της παραγωγικότητας και των κερδών τους, ακολουθούν διαδικασίες που δυσχεραίνουν την καθημερινή εργασία των ανθρώπων που εργάζονται. Μέσα από την

διεξαγωγή της έρευνας το 56% απάντησε θετικά. Ο σκοπός των διαδικασιών που ακολουθεί μία εταιρεία, είναι αφενός να αυξάνει την παραγωγή, τα κέρδη ,την εικόνα της αφετέρου όμως να μην δυσκολεύει την καθημερινή εργασία του ανθρώπινου δυναμικού γιατί αυτομάτως δημιουργείται ένας αρνητισμός και μία δυσκολία ως προς την αποτελεσματικότητα της εργασίας. Οι καλές εργασιακές σχέσεις και το να μπορεί ένας εργαζόμενος να συζητά με τους ανωτέρους του για διαδικασίες ή πολιτικές που δεν είναι σύμφωνος είναι πολύ σημαντικό. Υπάρχουν πολλοί οι οποίοι δεν έχουν το θάρρος να εκφράσουν τη γνώμη τους. Το 28% με βάση το πόρισμα της έρευνας δεν μπορεί να εκφράσει την άποψή του. Σε αντίθεση με το 72% που έχει απαντήσει θετικά και δεν διστάζει να το κάνει. Η αμοιβή των εργαζομένων είναι πολύ σημαντική καθώς και οι αρμοδιότητες που έχει ο υπάλληλος να ανταποκρίνεται και στη μισθολογική του εξέλιξη. Το 60% έχει απαντήσει αρνητικά , κάτι το οποίο δεν είναι θετικό για τους ίδιους και για την σύγχρονη εποχή που βρισκόμαστε με ένα περιβάλλον τόσο ανταγωνιστικό, που οι άνθρωποι είναι το βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των οργανισμών. Τέλος τα στοιχεία για το ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης ως προς την ανάπτυξη των ηγετών για να μπορούν να αντιλαμβάνονται της ανάγκες της αγοράς με βάση και τα αποτελέσματα των ερευνών είναι πολύ σημαντικό να είναι σε θέση να την αναπτύξουν και να την καλλιεργούν για το βέλτιστο αποτέλεσμα.

## Επίλογος

Οι άνθρωποι ενός οργανισμού είναι το πιο πολύτιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που διαθέτουν. Τα συναισθήματα που νιώθουν συμβάλλουν είτε θετικά είτε αρνητικά στη αποδοτικότητά τους. Το συναίσθημα είναι γενικά αυτό που καθοδηγεί τους ανθρώπους και τους ωθεί να κάνουν ή όχι κάτι. Η συναισθηματική νοημοσύνη φαίνεται πως με την πάροδο των χρόνων εστιάζει των ενδιαφέρον πολλών. Η αυτογνωσία, η αυτοδιαχείριση, η κοινωνική επίγνωση και οι κοινωνικές δεξιότητες, είναι πολύ βασικά χαρακτηριστικά αποτελεσματικής διαχείρισης των σχέσεων. Σε αντίθεση με τη γνωστική νοημοσύνη η οποία αναπτύσσεται στα πρώτα χρόνια ζωής ενός ανθρώπου, η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να αναπτυχθεί και να καλλιεργηθεί με την πάροδο των χρόνων. Το πόσο έξυπνος είναι ένας άνθρωπος, η συναισθηματική νοημοσύνη του αλλά και η προσωπικότητά του, είναι τρεις έννοιες ξεχωριστές αλλά ταυτόχρονα και αλληλένδετες. Γι αυτό άλλωστε θεωρείται σημαντικός ο ρόλος της στην ανάπτυξη και την αποτελεσματικότητα μίας ομάδας. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αναδεικνύεται σε πρωταγωνιστή των οργανωσιακών εξελίξεων. Αποτελεσματικότητα, εμπιστοσύνη, δικαιοσύνη, ευχαριστημένοι εργαζόμενοι και υγιείς εργασιακές σχέσεις είναι πολύ βασικά και αυτονόητα που θα πρέπει να επικρατούν στον επιχειρηματικό κόσμο. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι αναπόσπαστη λειτουργία όλων των οργανισμών. Η ανάπτυξη και η διατήρηση του προσωπικού είναι ουσιώδη ζητήματα επιβίωσης για έναν οργανισμό. Τα οφέλη της επιχείρησης ποικίλουν, όπως από την αυξημένη παραγωγικότητα, οργανωτική σταθερότητα καθώς και η διατήρηση των εργαζομένων προσφέρει πολλά θετικά στον οργανισμό διότι δε χρειάζεται να προσλαμβάνει νέους εργαζόμενους και να τους εμπιστευτεί εκ νέου. Η δημιουργία συναισθηματικά έξυπνων οργανισμών δίνει την ευκαιρία στην ύπαρξη νέων οργανισμών, βιώσιμων που δε βλέπουν τους ανθρώπους ως έξοδο αλλά ως το πιο πολύτιμο αγαθό που έχουν.

## Βιβλιογραφία

### Ελληνική βιβλιογραφία

- Alder B.(2005) *Κίνητρα συναισθήματα και αξίες* , Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα , Αθήνα
- Bachrach D.& Schermerhorn J.(2018) *Εισαγωγή στο management* (2<sup>η</sup> ελληνική έκδοση) Γενική επιμέλεια , Γιάννης Πολλάλης , Μετ. Μπάρλας Α. & Γιαννή Μ. , Εκδόσεις Broken Hill Publishers LTD , Κύπρος
- Bradberry, T. & Greaves, J. (2006), *Συναισθηματική Νοημοσύνη: Το Απλό Βιβλίο*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
- Goleman D.(2011) *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*, Εκδόσεις Πεδίο, Αθήνα
- HSBR'S 10 must reads, *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού* (2021) Επιμέλεια Πανούσης Γ. Μετ. Συρέλλη Μ, Εκδόσεις Ψυχογιός , Αθήνα (Μτφ) Εκδόσεις Broken Hill Publishers LTD , Κύπρος
- Schermerhorn J(2011) *Εισαγωγή στο management* 10<sup>η</sup> έκδοση Γενική επιμέλεια , Γιάννης Πολλάλης
- Ιορδανόγλου(2008) *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις νέες τάσεις και πρακτικές*, Εκδόσεις Κριτική ,Αθήνα
- Χυτήρης, Λ. .(2001), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Αθήνα, Εκδόσεις Interbooks,Αθήνα
- Μπουραντάς Δ.(2018) *Επιτυχημένος ηγέτης και μάνατζερ*, Εκδόσεις Ψυχογιός, Αθήνα
- Μπουραντάς Δ. & Παπαλεξανδρή Ν.(2002), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Μπένου ,Αθήνα
- Ξητούρη-Κουφίδου Σ.(2010)*Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων* ,Εκδόσεις Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη
- Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς (2016), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα



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

### **Ξένη βιβλιογραφία**

- Frederickson, B., (1998). *What Good Are Positive Emotions?*, *Review of General Psychology*, 2(3), 300-319
- BarOn, R. (2006), “*The BarOn model of emotional-social intelligence (ESI)*”
- Cekmecelioglu H. G., Günsel A., & Ulutas T. (2012). *Effects of emotional intelligence on job satisfaction: An empirical study on call center employees*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 363– 369
- Fisher, C. D. (2000). *Mood and emotions while working: Missing pieces of job satisfaction*. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 185 - 202.
- Gardner H.(1983) *Multiple Intelligences: The Theory in Practice*, New York: Basic Books
- Goswami, K., & Talukdar, R. (2013). *Relation between Emotional Intelligence and Job stress among engineer’s at Managerial level at Public sector organization*. *Journal Of Humanities And Social Science*, 7(3), 44-47
- Kim, T., Yoo, J., Lee, G., Kim, J (2012) *Emotional intelligence and emotional labor acting strategies among frontline hotel employees*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 5, 24, 1029-1046
- Mahajan, J. P. (2015). *Managing Human Resources*. Vikas Publishing House
- Mayer, J. D. & Salovey, P. (1997). *What is emotional intelligence?* New York: Basic Books.
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R. & Sitarenios, G. (2001), *Emotional intelligence as a standard intelligence*, *Emotion*
- Petrides K. V . Pita & kokkinaki F(2007) *The location of the trait emotional intelligence in personality factor space* , *British Journalism Psychology*



[CF%83%CE%B7-](#)

[%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%83%CF%89%CF%80%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%8D-spiros-gioran](#)

<https://koalla.gr/blog/poia-einai-ta-pio-dimofili-social-media/>

- Why emotional intelligence matters in the modern workplace(August 13, 2019) , διαθέσιμο στο <https://melitagroup.com/blog/why-emotional-intelligence-matters/>
- Αγελαδά Μ.(2012) *Συναισθηματική νοημοσύνη και εργασιακό άγχος* , Διαθέσιμο στο : <https://hrpro.gr/synesthi%C2%B5atiki-noi%C2%B5osyni-ke-ergasiako-agchos/>
- Αθανασίου Χ.(2022) *Άνθρωποι : ο πιο υποτιμημένος παράγοντας στις επιχειρήσεις* , Διαθέσιμο στο : <https://businessrev.gr/2022/10/24/anrhropoi-o-pio-ypotimimenos-paragontas-stis-epixeiriseis/>
- Απαντήσεις σε 9 ερωτήματα για το πώς γίνεται ευκολότερη η αναζήτηση και εύρεση εργασίας(16.12.22) Διαθέσιμο στο : <https://www.skai.gr/news/finance/anazitisi-eyresi-ergasias-9-erotapantiseis-gia-to-pos-tha-ginei-pio-eykoli.>
- Αποστολίδου Ρ.(2022)*Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων «θεμέλιο για τη στρατηγική διαχείριση προσωπικού της επιχείρησης.*, διαθέσιμο στο: <https://inefan.gr/%CE%B4%CE%B9%CE%BF%CE%AF%CE%BA%CE%B7%CF%83%CE%B7-%CE%B1%CE%BD%CE%B8%CF%81%CF%89%CF%80%CE%AF%CE%BD%CF%89%CE%BD-%CF%80%CF%8C%CF%81%CF%89%CE%BD-%CE%B8%CE%B5%CE%BC%CE%AD%CE%BB%CE%B9%CE%BF/>
- Βονικάκη Ι.(2018) *Συναίσθημα, Εγκέφαλος και Συναισθηματική Ρύθμιση. Όταν η νευροεπιστήμη των συναισθημάτων συναντά τη ψυχοθεραπεία* , Διαθέσιμο στο: <http://psychoplasis.gr/%CF%83%CF%85%CE%BD%CE%B1%CE%AF%CF%83%CE%B8%CE%B7%CE%BC%CE%B1-%CE%B5%CE%B3%CE%BA%CE%AD%CF%86%CE%B1%CE%BB%CE%BF%CF%82-%CE%BA%CE%B1%CE%B9->

[%CF%83%CF%85%CE%BD%CE%B1%CE%B9%CF%83%CE%B8%CE%B7%CE%BC%CE%B1/](#)

- Γαλανάκη Ε., Παναγιωτοπούλου Λ, & Παπαλεξανδρή Ν. (2016) *25 Χρόνια έρευνας στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρώπη, τάσεις ,συγκρίσεις ,προτάσεις ,έκθεση αποτελεσμάτων, διεθνούς ερευνητικού προγράμματος Cranet, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών ,διαθέσιμο στο:*  
[https://www.aueb.gr/sites/default/files/hrm/Research/cranet\\_report\\_2016.pdf](https://www.aueb.gr/sites/default/files/hrm/Research/cranet_report_2016.pdf)
- Γιαννακούλας Ι.(2004) *Η ανάλυση της θέσεως εργασίας ως απαραίτητο εργαλείο διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, Η Καθημερινή, διαθέσιμο στο:*  
<https://www.kathimerini.gr/economy/local/173927/h-analysi-tis-theseos-ergasias-os-aparaitito-ergaleio-dioikisis-anthropinoy-dynamikoy/>
- ΕΛΣΤΑΤ <https://www.naftemporiki.gr/finance/economy/1425965/elstat-sto-114-ypochorise-i-anergia-ton-noemvrio/>
- Ζέρβα Ε.(2023) *Γιατί οι εργοδότες αναζητούν επικεφαλής με συναισθηματική νοημοσύνη , διαθέσιμο στο* <https://www.ertnews.gr/eidiseis/mono-sto-ertgr/giati-oi-ergodotes-anazitoyn-epikefalīs-me-synaisthmatiki-noimosyni/>
- Καραδήμας Θ. & Καραδήμα Π. (2014) *Η συναισθηματική νοημοσύνη ως αυθύπαρκτη έννοια και η χρησιμότητά της για το σύγχρονο άνθρωπο και τις επιχειρήσεις , e-Περιοδικό Επιστήμης & Τεχνολογίας, Διαθέσιμο στο :*  
[http://ejst.uniwa.gr/issues/issue\\_38/Karadimas\\_38.pdf](http://ejst.uniwa.gr/issues/issue_38/Karadimas_38.pdf)
- Κορρέ(2016) *Social Recruiting :Οι ιδανικοί υποψηφίου βρίσκονται στα social media,Διαθέσιμο στο:* <https://hrpro.gr/social-recruiting-i-idaniki-yropsifii-vriskonte-sta-social-media/>
- Κυπριώτης Κ.(2020) *Ηγεσία , συναισθηματική νοημοσύνη και επιχειρηματική αποδοτικότητα, διαθέσιμο στο:* <https://simerini.sigmalive.com/article/2020/1/26/egesia-sunaisthmatike-noemosune-kai-epikheirematike-apodotikoteta/>
- Κωνσταντινίδου Β.(2011) *E-recruiting :η εξέλιξη των προσλήψεων , διαθέσιμο στο :* <https://hrpro.gr/e-recruiting-i-exelixa-ton-proslipseon/>

- Λεμπέση Μ.(2006) *Η συναισθηματική νοημοσύνη ταιριάζει στους ηγέτες*, διαθέσιμο στο: <https://www.kathimerini.gr/economy/business/257106/i-synaisthimatiki-noimosyni-tairiazai-stoys-igetes/>
- Μπακιρτζή Μ.(2020) *Η Σημασία Των Ανθρώπινων Σχέσεων Για Την Επιτυχία Της Επιχείρησής σας* διαθέσιμο στο: <https://mariabakirtzi.com/i-simasia-ton-anthropinon-sxeseon-gia-tin-epitixia-tis-epixeirisis-sas/>
- Ντούνης Α.(2013) *Προσδιορίζοντας το συναίσθημα* ,Διαθέσιμο στο: <https://socialpolicy.gr/2013/12/%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%83%CE%B4%CE%B9%CE%BF%CF%81%CE%AF%CE%B6%CE%BF%CE%BD%CF%84%CE%B1%CF%82-%CF%84%CE%BF-%CF%83%CF%85%CE%BD%CE%B1%CE%AF%CF%83%CE%B8%CE%B7%CE%BC%CE%B1.html>
- Ρεχενιώτη Δ.(2008) *Διατήρηση προσωπικού: Η νέα πρόκληση*, διαθέσιμο στο <https://hrpro.gr/diatirisi-prosopikou-i-nea-proklisi/>
- Παλλά Κ.(2019) *Θετικά συναισθήματα : Πώς επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση;* Διαθέσιμο στο: <https://entre.gr/thetika-sunaisthimata-pws-epireazoun/>
- Πέντε οφέλη από την πρακτική άσκηση σε εταιρείες , διαθέσιμο στο:<https://www.formacionyestudios.com/el/cinco-beneficios-de-las-practicas-en-empresas.html>
- Σαΐτη Α(2023) *Η εποχή μας δεν έχει ανάγκη τον τέλειο ηγέτη αλλά τον ανθρώπινο ηγέτη*, Διαθέσιμο στο : <https://www.capital.gr/me-apopsi/3698521/h-epoxi-mas-den-exei-anagki-ton-teleio-igeti-alla-ton-anthropino-igeti/>
- Σιμόγλου Τ.(2014) *Ενθάρρυνση της ηγεσίας μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης*, διαθέσιμο στο: <https://hrpro.gr/entharrynsi-tis-igesias-meso-tis-synesthimatikis-noimosynis/>
- Τομπέα Ε.(2017) *9 τύποι νοημοσύνης – Η θεωρία της πολλαπλής νοημοσύνης* , Διαθέσιμο στο: <https://socialpolicy.gr/2017/02/9->

[%CF%84%CF%8D%CF%80%CE%BF%CE%B9-%CE%BD%CE%BF%CE%B7%CE%BC%CE%BF%CF%83%CF%8D%CE%BD%CE%B7%CF%82-%CE%B7-%CE%B8%CE%B5%CF%89%CF%81%CE%AF%CE%B1-%CF%84%CE%B7%CF%82-%CF%80%CE%BF%CE%BB%CE%BB%CE%B1%CF%80.html](#)

- Τσαγκάρης Π.(2022) *Η συναισθηματική νοημοσύνη αμείβεται, διαθέσιμο στο :* <https://www.reporter.gr/Apipseis/MarketingBrowser/Panos-Tsagkarakhs/549257-H-synaisthmatikh-nohm>
- Τσιρογιάννη Τ.(2017) *Ποια η σημασία της πρακτικής άσκησης σήμερα, Διαθέσιμο στο* <https://tourismpress.gr/%CF%80%CE%BF%CE%B9%CE%B1-%CE%B7-%CF%83%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%83%CE%AF%CE%B1-%CF%84%CE%B7%CF%82-%CF%80%CF%81%CE%B1%CE%BA%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82-%CE%AC%CF%83%CE%BA%CE%B7%CF%83%CE%B7%CF%82-%CF%83/>

## Παράρτημα

# Η σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού

Το παρόν ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε στα πλαίσια εκπόνησης της Διπλωματικής μου εργασίας του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Δίκαιο και οικονομία» του Πανεπιστημίου Πειραιώς με θέμα « **Η σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού**»

Παρακαλώ όπως προχωρήσετε στην συμπλήρωση των ερωτήσεων με ειλικρίνεια με τις επιλογές «ΝΑΙ» και «ΟΧΙ». Όλες οι απαντήσεις θα είναι ανώνυμες και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για πανεπιστημιακούς σκοπούς όπως για τη δημοσίευση σε επιστημονικό περιοδικό. Η συμμετοχή σας στην παρούσα έρευνα θα αποτελέσει σημαντική συνεισφορά στην ολοκλήρωση της εργασίας. Σας ευχαριστώ όλους για το χρόνο που διαθέσατε και σε περίπτωση που θελήσετε να μάθετε τα αποτελέσματα είμαι στη διάθεσή σας.

Με εκτίμηση,

Αγγελοπούλου Μαρία

Δεν κοινοποιήθηκε

\* Υποδεικνύει απαιτούμενη ερώτηση

## Δημογραφικές ερωτήσεις

### Φύλο\*

Γυναίκα

Άνδρας

### Ηλικία\*

18-25 ετών

26-35 ετών

36-45 ετών

46-55 ετών

άνω των 56 ετών

### Επίπεδο εκπαίδευσης\*

Δευτεροβάθμια εκπαίδευση

Τριτοβάθμια εκπαίδευση

Μεταπτυχιακό

Διδακτορικό

### Εργασιακός κλάδος\*

Δημόσιος υπάλληλος

Ιδιωτικός υπάλληλος

Ελεύθερος επαγγελματίας

Άνεργος

### Χρονικό διάστημα απασχόλησης\*



0-5 έτη

6-10 έτη

11-15 έτη

16-20 έτη

πάνω από 25 έτη

#### **A. ΜΕΡΟΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ**

**Γνωρίζω την έννοια συναισθηματική νοημοσύνη.\***

ΝΑΙ

ΟΧΙ

**Πιστεύω πως η συναισθηματική νοημοσύνη (EQ) είναι ακριβώς το ίδιο με τον δείκτη ευφυΐας.\***

ΝΑΙ

ΟΧΙ

**Αντιλαμβάνομαι την πηγή των συναισθημάτων μου.\***

ΝΑΙ

ΟΧΙ

**Μπορώ να κατανοήσω εύκολα τα συναισθήματα των συνανθρώπων μου.\***

ΝΑΙ

ΟΧΙ

**Τις περισσότερες φορές αντιλαμβάνομαι δυσκολίες σε κάθε ευκαιρία.\***

ΝΑΙ

ΟΧΙ

**Όταν θυμώνω μπορώ να ελέγξω τον εαυτό μου.\***

ΝΑΙ

ΟΧΙ

**Παρακινώ τον εαυτό μου να κάνει νέα πράγματα.\***

ΝΑΙ

ΟΧΙ

**Έχω επίγνωση των αδυναμιών μου.\***

ΝΑΙ

ΟΧΙ

**Μπορώ να περιγράψω στους άλλους τα συναισθήματά μου.\***

ΝΑΙ

ΟΧΙ

**Όταν διαφωνώ δυσκολεύομαι να εκφραστώ.\***

ΝΑΙ

ΟΧΙ

**Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει καθοριστικό παράγοντα στην επαγγελματική επιτυχία.\***

ΝΑΙ

ΟΧΙ

**Όταν αντιμετωπίζω δυσκολίες τις αντιμετωπίζω με ψυχραιμία.\***

ΝΑΙ

ΟΧΙ

**Μπορώ να παρουσιάσω τον εαυτό μου χωρίς δισταγμούς.\***

ΝΑΙ

ΟΧΙ

**Μου αρέσει να αυτοσαρκάζομαι.\***

ΝΑΙ

ΟΧΙ

**Μου αρέσει να βοηθάω τους άλλους.\***

ΝΑΙ

OXI

## **B. ΜΕΡΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ**

**Βρίσκω τη δουλειά μου ενδιαφέρουσα.\***

ΝΑΙ

OXI

**Προσπαθώ να βρίσκω τρόπους να εξελίξομαι.\***

ΝΑΙ

OXI

**Στην εργασία μου, μου εμπνέουν εμπιστοσύνη ώστε να προσπαθώ για το καλύτερο.\***

ΝΑΙ

OXI

**Τα ανώτερα στελέχη του οργανισμού που εργάζομαι δίνουν ευκαιρίες και ακούν τους εργαζομένους.\***

ΝΑΙ

OXI

**Για να μπορώ να συνεργαστώ με κάποιον θα πρέπει να τον συμπαθώ.\***

ΝΑΙ

OXI

**Αγχώνομαι όταν μου ανατίθενται κάτι καινούργιο.\***

ΝΑΙ

OXI

**Η επικοινωνία που έχω με τους ανώτερους μου κυμαίνεται σε ικανοποιητικά επίπεδα.\***

ΝΑΙ

OXI

**Αν δεν πάει κάτι καλά στην εργασία μου έχει άμεσα αρνητικό αντίκτυπο στην προσωπική μου ζωή.\***

ΝΑΙ

ΟΧΙ

**Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθεί η δουλειά μου κάνουν την εργασία μου πιο δύσκολη.\***

ΝΑΙ

ΟΧΙ

**Μου αρέσει να παίρνω πρωτοβουλίες.\***

ΝΑΙ

ΟΧΙ

**Φοβάμαι να εκφράσω τη γνώμη μου όταν δε συμφωνώ με κάτι.\***

ΝΑΙ

ΟΧΙ

**Ο μισθός που αμείβομαι είναι ανάλογος των αρμοδιοτήτων μου.\***

ΝΑΙ

ΟΧΙ

**Μπορώ να θέτω προτεραιότητες.\***

ΝΑΙ

ΟΧΙ

**Διαχειρίζομαι μια ενδεχόμενη αποτυχία μου.\***

ΝΑΙ

ΟΧΙ

**Τα ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων για να καταλάβουν τις ανάγκες της αγοράς πρέπει να έχουν ιδιαίτερα ανεπτυγμένη τη συναισθηματική νοημοσύνη.\***

ΝΑΙ

ΟΧΙ

