
**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ»**

**Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΣΤΗΝ
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

Δημοπούλου Λουίζα

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης του
Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης
στα Οικονομικά και Διοίκηση της Υγείας.

Πειραιάς, 2022

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ»

**Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΣΤΗΝ
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ:

Δημοπούλου Λουίζα Α.Μ. : ΟΔΥ/2011

Επιβλέπουσα: Χατζηδήμα Σταματίνα / Καθηγήτρια / Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στα Οικονομικά και Διοίκηση της Υγείας.

Πειραιάς, 2022



M.Sc. in Health Economics and Management

**EMOTIONAL INTELLIGENCE AND ITS CONTRIBUTION IN HUMAN
RESOURCE MANAGEMENT**

Dimopoulou Louisa

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of
Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of M.Sc. in Health
Economics and Management

Piraeus, Greece, 2022



Ευχαριστίες

Φτάνοντας στο τέλος των μεταπτυχιακών μου σπουδών στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς , θα ήθελα να ευχαριστήσω από καρδιάς την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου Κα Σταματίνα Χατζηδήμα για την καθοδήγηση της, καθώς και το διδακτικό προσωπικό του μεταπτυχιακού προγράμματος για τις πολύτιμες γνώσεις που μου μετέδωσαν. Ακόμη, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την αμέριστη στήριξη της καθ' όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού.

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη και η Συμβολή της Στην Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού

Περίληψη

Η ακαδημαϊκή κατανόηση των συναισθημάτων και της συμπεριφοράς του ατόμου, οι παράγοντες καθοδήγησής τους, η αντιμετώπιση πιεστικών και δυσχερών καταστάσεων και η εναρμόνιση της κοινωνικής πτυχής του ατόμου με της συμπεριφορικής στον εργασιακό τομέα είναι η βάση της συναισθηματικής νοημοσύνης του ανθρώπινου δυναμικού στον επαγγελματικό χώρο. Η σχετικά πρόσφατη έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, δομείται και συνεχίζει να δομείται επιστημονικά, αφού δεν εστιάζει μόνο στην νοητική κατάσταση του εκάστοτε ατόμου. Ο ορισμός της συναισθηματικής νοημοσύνης συμπεριλαμβάνεται στην ανθρώπινη ψυχολογία, εξετάζοντας τις συναισθηματικές και διαπροσωπικές ικανότητές του. Παράλληλα, αποδεικνύεται ότι καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την ταυτόχρονη επαγγελματική και προσωπική επιτυχία. Η εξελιγμένη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εστιάζει εντόνως στα καθήκοντά της, μέσω τεχνικών ψυχολογικής και ανθρωποκεντρικής προσέγγισης στους εργαζομένους για την στόχευση ενός ευνοϊκού εργασιακού κλίματος και την ικανοποίηση των αναγκών τους.

Σημαντικοί Όροι: Ανθρώπινο Δυναμικό, Απόδοση, Διοίκηση Απόδοσης, Στελέχη Δ.Α.Δ

Emotional Intelligence and Its Contribution in Human Resource Management

Abstract

The academic understanding of one's emotions and behavior, their guidance factors, the treatment of pressing and difficult situations, and the harmonization of the social aspect of the person with the behavioral sector is the basis of the emotional intelligence of human resources in the professional space. The relatively recent concept of emotional intelligence is structured and continues to be scientifically structured, since it does not only focus on the mental state of the individual. The definition of emotional intelligence is included in human psychology, examining its emotional and interpersonal abilities. At the same time, it proves to largely determine the simultaneous professional and personal success. The sophisticated human resource administration is strongly focused on its duties, through psychological and anthropocentric approach to workers to aim for a favorable work climate and satisfying their needs.

Keywords : Human Resources, Performance, Performance Management

Εισαγωγή

Στη παρούσα διπλωματική εργασία, γίνεται μία ανάλυση εις βάθος, σχετικά με την συναισθηματική νοημοσύνη και τη συμβολή της στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, ούτως ώστε να επιτευχθεί η παράλληλη ανάπτυξη στην εκάστοτε επιχείρηση αλλά και στους εργαζομένους. Το πρώτο κεφάλαιο εστιάζει στον τομέα της συναισθηματικής νοημοσύνης. Πιο συγκεκριμένα, γίνεται η ιστορική αναδρομή της ανά τα έτη, φτάνοντας στη σύγχρονη μορφή και δομή της. Ταυτοχρόνως, αναλύονται διεξοδικά οι ορισμοί της συναισθηματικής νοημοσύνης για περαιτέρω κατανόηση. Επιπρόσθετα, τα είδη και τα μοντέλα της παρατίθενται με απώτερο σκοπό την πλήρη κατανόηση της. Στο δεύτερο κεφάλαιο, καταγράφεται η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού η πόρων, εν συντομία ΔΑΔ ή ΔΑΠ. Πραγματοποιείται μία εισαγωγική ερμηνεία σχετικά με τις έννοιες, την διαχρονικότητα της ΔΑΠ και την εξέλιξή της. Τα μοντέλα διαχείρισης ΔΑΠ ή ΔΑΔ, αναφέρονται για την εμβάθυνση της αντίληψης του αναγνώστη για τη ΔΑΔ, και ταυτόχρονα εστιάζουμε στις λειτουργίες της. Ακόμη, το τρίτο κεφάλαιο, λειτουργεί συνδυαστικά εστιάζοντας στην συναισθηματική νοημοσύνη και την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Στις υποκατηγορίες του κεφαλαίου γίνεται αναφορά στο ρόλο της ηγεσίας και τα στυλ που υιοθετούνται για την αποτελεσματικότερη αλληλεπίδραση με τους εργαζομένους. Τέλος, παρατίθενται case studies ελληνικών και διεθνών εταιρειών που εισήγαγαν την συναισθηματική

νοημοσύνη στην διαχείριση των εργαζομένων τους, επιβεβαιώνοντας την σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στον εργασιακό χώρο.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	v
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	viii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	Error! Bookmark not defined.
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	17
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ.....	17
1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ	17
1.2 ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ.....	18
1.3 ΕΙΔΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ.....	21
1.4 ΜΟΝΤΕΛΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ	25

1.4.1 ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ- MSCEIT	26
1.4.2 ΜΟΝΤΕΛΟ EMOTIONAL QUOTIENT INVENTORY- EQ-I.....	28
1.4.3 ΜΟΝΤΕΛΟ GOLEMAN – ECI.....	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	32
Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ-ΔΑΠ.....	32
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	32
1.3 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ Δ.Α.Δ	38
1.4 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	45
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΔΑΠ.....	45
3.1 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΤΟΜΕΑ ..	45
3.2 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	48
3.2.1 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ.....	54
3.3 ΗΓΕΣΙΑ, ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ Δ.Α.Δ	55
3.3.1 ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ	53
CASE STUDIES.....	54
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	63
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	69

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Εικόνα 1: Gardner's Eight Types Of Intelligence	25
Εικόνα 2 : The Bar-On MHS EQ-i Model	30
Εικόνα 3 : Maslow's Hierarchy Of Needs.....	40
Εικόνα 4 : The Guest Model	42
Εικόνα 5 : Harvard Framework Model	44

Εικόνα 6: Importance Of EQ Vs IQ.....	48
Εικόνα 7 : Skills Leaders Triggers For Their Employees.....	50
Εικόνα 8: EQ Vs Performance Scores Over Years.....	53
Εικόνα 9: IKEA Chart.....	58
Εικόνα 10 : Comparison of LEAD1 EQ Program	62

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

Στην αρχαία Ελλάδα, αποτυπώνονται οι πρώτες αναφορές για την ανθρώπινη νοημοσύνη, την εξυπνάδα και τη χαρακτηρισολογία των ατόμων. Κατά την ένταξη των Ελλήνων φιλοσόφων στον Στωικισμό, σχολή που είχε ως κεντρική ιδεολογία την πορεία του ανθρώπου με βάση τη λογική, αναπτύχθηκαν θεωρίες που προμήνυαν την δημιουργία νέων πεδίων αναζήτησης της νοημοσύνης. Φιλόσοφοι όπως ο Ζήνων, ο Αυρίλιος και ο Επίκτητος ερευνούσαν τα ένστικτα των ανθρώπων, την ηθική τους, τα πιστεύω τους και τα συνδύαζαν με τη νοημοσύνη τους, συμπεραίνοντας παράλληλα και την επιτυχία τους σε διάφορους κλάδους της ζωής τους. (Bebbington L., 2020) Αργότερα ο Δαρβίνος, αναφέρθηκε μέσα από τα συγγράμματά του, στην νοημοσύνη και τα αισθήματα του ανθρώπου.

Από την δεκαετία του 1920 και έπειτα, οι επαγγελματίες της υγείας πρωτίστως, ξεκίνησαν να απασχολούνται με έναν τομέα ανερχόμενο για την εποχή, αυτόν της κοινωνικής νοημοσύνης. Ο περίφημος ψυχολόγος και καθηγητής του Πανεπιστημίου Columbia, Edward Lee Thorndike, ήταν από τους πρώτους θεμελιωτές της κοινωνικής και κατ'επέκταση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Όρισε την κοινωνική νοημοσύνη ως τη δυνατότητα του ατόμου να κατανοεί, να κινείται «έξυπνα» και λειτουργικά στις διαπροσωπικές του επαφές και να αλληλεπιδρά στο κοινωνικό πλαίσιο αρμονικά. (Thorndike L.& Stein S., 1937)

Η δεκαετία του '60 σηματοδοτείται από την εγκαθίδρυση της συναισθηματικής νοημοσύνης σε ευρεία έκταση καθώς στο πολιτειακό κέντρο ερευνών του Ohio, ο John Hemphill επεξεργάστηκε την εργασιακή ψυχολογία και εκτίμησε την έντιμη μεταχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ως μία πτυχή ανάπτυξης υγιών επαγγελματικών σχέσεων, σεβασμού και εν τέλει λειτουργικής ηγεσίας. Έτσι λοιπόν, συνειδητοποίησε την σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης ως ισχυρό εργαλείο μεταξύ των ανθρώπων. (Fleishman A.& Harris F., 1962) Ταυτόχρονα, στο Office of Strategic Services-OSS, δομήθηκε ένα πλάνο

αξιολόγησης βασισμένο στην έρευνα του Murray, “Exploration in personality”. Το πλάνο αυτό χρησιμοποιήθηκε πρώτη φορά το 1956 και διενεργείται μέχρι και σήμερα για την αποτίμηση των νοητικών και των διαπροσωπικών ικανοτήτων. (Thornton C.& Byham C., 1982)

Μεταγενέστερα, ο ψυχολόγος David Wechsler, γνωστός για την δημιουργία κλιμάκων νοημοσύνης, εμπλούτισε την παραπάνω έννοια υποστηρίζοντας πως οι μη νοητικές δυνατότητες ενός ατόμου, αποτελούν καίρια συνιστώσα για την ευρύτερη επιτυχία του κατά τη διάρκεια της ζωής του. Βασικό ερώτημα προς επίλυση για τον Wechsler ήταν εάν στο πλαίσιο της γενικής νοημοσύνης εντάσσονται η βουλητική και η συναισθηματική. (Wechsler D., 1943)

Οι παραπάνω ερευνητές παρά το μεγαλειώδες έργο τους σχετικά με την έρευνα και την εμβάθυνση που διέπραξαν, δεν διακρίθηκαν επαρκώς. Ωστόσο, περίπου στις αρχές του 1980, ο Howard Gardner, καθηγητής του Πανεπιστημίου Harvard, έθεσε τα θεμέλια για έναν καινούριο τομέα, την «πολλαπλή νοημοσύνη». Υποστήριξε πως ο δείκτης IQ και η μέτρησή του είναι εξίσου σημαντική με την κοινωνική ευφυΐα και την ενδοπροσωπική. Σε επόμενη ενότητα θα αναλυθούν ευρέως τα είδη της νοημοσύνης κατά τον Gardner.

1.2 ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

Η συναισθηματική νοημοσύνη έγκειται στα πλαίσια των διανοητικών ενεργειών του μυαλού του ατόμου, που εξωτερικεύεται μέσω της συμπεριφοράς και της κοινωνικής αλληλεπίδρασης. Ο τίτλος της συναισθηματικής νοημοσύνης δόθηκε, λόγω της

εγκεφαλικής διέγερσης της αμυγδαλής και του ιππόκαμπου που ρυθμίζουν τα συναισθήματα, την διάθεση και την επικοινωνία μας με άλλα όντα και του μυαλού σε ευρύτερη έννοια για να εστιάζουν οι ερευνητές στη νοημοσύνη.

Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός πως ένα τόσο σύγχρονο πεδίο όπως αυτό της συναισθηματικής νοημοσύνης διαθέτει αρκετούς και διαφορετικούς ορισμούς ανάλογα με το κλάδο που πραγματευόμαστε. Αυτό σημαίνει, πως διαφορετικοί ορισμοί χρησιμοποιούνται στον κλάδο των επιχειρήσεων, στην ψυχολογία και στην ιατρική. Παρακάτω παρατίθενται εναλλακτικοί ορισμοί ερευνητών που έθεσαν την βάση για την περαιτέρω καλλιέργεια αυτού του πεδίου.

- Η συναισθηματική νοημοσύνη του ατόμου εναπόκειται στην ικανότητά του να προσαρμόζει και να ελέγχει τις διακυμάνσεις στη διάθεσή και τη συμπεριφορά του. Παράλληλα, διαθέτει την ικανότητα να ελέγχει τις συναισθηματικές αντιδράσεις των ατόμων, με τα οποία συναναστρέφεται αποκομίζοντας πληροφορίες και ενεργώντας αναλόγως. (Mayer J. & Caruso R. & Salovey P., 1999)
- Ο Goleman από την άλλη, ερμηνεύει την συναισθηματική νοημοσύνη ως το μέσο επίτευξης ελέγχου των επιθυμιών, την ρύθμιση των αντιδράσεων των ατόμων, το διαχωρισμό του συναισθήματος από την λογική, την απόκτηση ενσυναίσθησης και την ενθάρρυνση του ίδιου του εαυτού μας. Ταυτόχρονα, η συναισθηματική νοημοσύνη δύναται να αποτελεί και ένα σύνολο ικανοτήτων όπως είναι η αυτοπειθαρχία, η υπομονή, το πείσμα, και η κινητοποίηση για την καλύτερη μας στη πορεία της ζωής μας. (Goleman D., 1995)
- Ένας εκ των θεμελιωτών της συναισθηματικής νοημοσύνης, ο Ισραηλινός ψυχολόγος Bar-On, την προσεγγίζει ως ένα σύνολο κοινωνικών, πνευματικών και προσωπικών έμφυτων αλλά και επίκτητων δυνατοτήτων, που βοηθούν το άτομο να ελίσσεται αποτελεσματικά και επιτυχώς στις πιέσεις του σύγχρονου περιβάλλοντος. (Bar-On R., 1997)
- Μία ακόμη ερμηνεία σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει ένα πλαίσιο έξυπνων στρατηγικών, όπως είναι η διατήρηση ψυχραιμίας σε δύσκολες καταστάσεις, η ανάπτυξη ενός κλίματος εμπιστοσύνης στον κοινωνικό, τον οικογενειακό περίγυρο και την όξυνση της δημιουργικότητας. (Cherniss C., 2000)

- Μία ακόμη πιο πρόσφατη έννοια από την Joelle Hardley, founder του The Culture Coaches, σε ομιλία της στο TedEx USA, το 2016, επισήμανε την συναισθηματική νοημοσύνη ως την παρέμβαση είτε θετική, είτε αρνητική στα συναισθήματα ενός ατόμου μεμονωμένου ή ομάδας σε συνδυασμό με την επιθυμητή κατεύθυνση αυτών των συναισθημάτων.
- Ωστόσο, και σε τοπικό επίπεδο πολλοί καταξιωμένοι Έλληνες ερευνητές επιδίωξαν την αποτύπωση της συναισθηματικής νοημοσύνης όπως ο Βαλασίδης Δ., Οικονομικός του Ελληνικού Αξιωματικού. Ταύτισε την συναισθηματική νοημοσύνη με την ικανότητα να είσαι συναισθηματικά έξυπνος μέσω της αντιληπτικότητας και της διαχείρισης των συναισθηματικών συμπεριφορών. Υποστήριξε μάλιστα, πως ο δείκτης νοημοσύνης (IQ), δεν σημαίνει απαραίτητα πως συνάδει με την συναισθηματική (EQ), και επισήμανε πως η EQ είναι δύο φορές σημαντικότερη από την IQ, για την εξέλιξη του ανθρώπου.

Εντός του ορισμού της συναισθηματικής νοημοσύνης, εμπεριέχονται ποικίλες διαστάσεις. Τέτοιες μπορεί να είναι οι ικανότητες που προϋπάρχουν στη χαρακτηρισολογία του ατόμου ή βρίσκονται σε στάδιο εξέλιξης αφομοίωσης. (Πλατσίδου Μ., 2010) Επίσης, αφορά την σιγουριά που νιώθουν τα άτομα ως προς τα συναισθήματά τους. Όσο πιο πολύ εμπιστεύονται την συναισθηματική τους κρίση, τόσο πιο επιτυχημένα μπορούν να οργανώσουν τη ζωή τους και να λάβουν πιο στέρεες αποφάσεις.

1.3 ΕΙΔΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης ξεκίνησε να δομείται σχετικά πρόσφατα όπως αναφέρθηκε προγενέστερα. Ο Gardner H. , ήταν ο πρώτος που ταξινόμησε την συναισθηματική νοημοσύνη σε πολλαπλά πεδία και έτσι συστάθηκε η Πολλαπλή Νοημοσύνη. Υποστήριξε δε, την ταξινόμηση αυτή βασιζόμενος σε εννέα τομείς που σχετίζονται με σημεία του εγκεφάλου μας. Το κάθε πεδίο θεωρείται βαρυσήμαντο κατά τον Gardner, αλλά ο βαθμός ανάπτυξής του διαφέρει από άνθρωπο σε άνθρωπο. Γενικότερα, η νοημοσύνη είναι βιολογικά προγεγραμμένη, αλλά τα περιθώρια εξέλιξής της συσχετίζονται με τις εμπειρίες και την επιθυμία του ατόμου. Η λογική έκφραση είναι πως, όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός ενασχόλησής με την ενδυνάμωση της νοημοσύνης τόσο θα είναι και ο βαθμός ανάπτυξης της.

Τούτα λεχθέντων, ο Gardner δημιούργησε τα εξής είδη συναισθηματικής νοημοσύνης:

➤ **Γλωσσική Νοημοσύνη**

Η γλωσσική νοημοσύνη εστιάζει στην πολυεπίπεδη ικανότητα παραγωγής του προφορικού και του γραπτού λόγου. Δεν αφορά μόνο τη συγγραφή προτάσεων και κειμένων άλλα και τον συνδυασμό γλωσσικών και ορθογραφικών κανόνων. Ταυτόχρονα, εστιάζει στην απόχρωση και το ύφος του λόγου είτε προφορικός είτε γραπτός. Γενικότερα, τα άτομα με ενισχυμένη λεκτική και γλωσσική νοημοσύνη διαθέτουν ευκολία στην κατανόηση σημασίας λέξεων με αποτέλεσμα να τις συνδυάζουν πιο λειτουργικά στον σχηματισμό προτάσεων. Επιπλέον πλεονεκτούν στην ανάγνωση, στην αφήγηση και διαθέτουν ισχυρή μνήμη σχετικά με λέξεις και ημερομηνίες. Τα άτομα με αυτό το είδος νοημοσύνης μπορούν πιο εύκολα να συγκροτηθούν και να μάθουν μέσω των σημειώσεων της συζήτησης και της πολλαπλής ανάγνωσης. Αξίζει να σημειωθεί πως η εκμάθηση ξένων γλωσσών, γίνεται ταχύτερα καθώς διαθέτουν λεκτική μνήμη και τη δυνατότητα αποτελεσματικού χειρισμού στη σύνταξη και τη δομή των λέξεων.

➤ **Λογικομαθηματική Νοημοσύνη**

Σε αυτό το είδος της νοημοσύνης το άτομο χαρακτηρίζεται από πειθαρχία, αυτοέλεγχο και τήρηση κανόνων. Κάθε άτομο με λογική και μαθηματική νοημοσύνη διαθέτει την ικανότητα ερεύνησης στοιχείων, αριθμών και συμβόλων με σκοπό τη δημιουργία αποτελεσμάτων. Στα πλεονεκτήματά τους εντάσσονται η αφαιρετική ικανότητα η επαγωγική, η απομνημόνευση και η διαχείριση αριθμών. Υπενθυμίζεται ότι δεν είναι απαραίτητο τα άτομα με υψηλή λογική και μαθηματική νοημοσύνη να έχουν έφεση ή να υπερτερούν στα μαθηματικά στον προγραμματισμό ή στη φυσική.

➤ **Μουσική Νοημοσύνη**

Η σύνθεση μουσικής και στίχων, η εκμάθηση μουσικών οργάνων και η εκτέλεση ακουσμάτων περιλαμβάνονται στα προνόμια των ατόμων με υψηλή μουσική και ρυθμική νοημοσύνη. Η έφεση στην αρμονική κίνηση,

στην αντίληψη του ρυθμού και στη χροιά των ακουσμάτων αλλά και η συγκινησιακή αντίληψη αποτελούν ακόμη κάποια χαρακτηριστικά των ατόμων αυτών.

➤ **Χωρική Νοημοσύνη**

Η χωρική αντίληψη αφορά στην νοημοσύνη ενός χώρου. Πιο συγκεκριμένα, είναι η δυνατότητα του ατόμου να διαχειρίζεται το χώρο που διαθέτει να τον παρατηρεί και να προσαρμόζει εντός ή εκτός αυτού με επιδέξιο τρόπο αντικείμενα, συνθέσεις και παραστάσεις. Το άτομο που διαθέτει χωροταξική νοημοσύνη έχει δυνατή οπτική μνήμη και ισχυρή αίσθηση του προσανατολισμού καθώς και καλλιτεχνικές τάσεις. Η αρχιτεκτονική, είναι ένας κλάδος που κατά την ενασχόληση του αναπτύσσεται η χωροταξική νοημοσύνη στον ύψιστο βαθμό.

➤ **Ενδοπροσωπική Νοημοσύνη**

Μαζί με τη διαπροσωπική νοημοσύνη ορίζονται ως τα πιο διαδεδομένα είδη. Σε αντίθεση με την διαπροσωπική νοημοσύνη, η ενδοπροσωπική εμβαθύνει στην αντιληπτικότητα του βαθύτερου εαυτού μας. Το υποσυνείδητό έρχεται πιο εύκολα σε επαφή με το ασυνείδητο και το άτομο αντιλαμβάνεται τις επιθυμίες και τα συναισθήματα του ταχύτερα. Η αυτογνωσία είναι ταυτόσημο της ενδοπροσωπικής εγκυμοσύνης. Αυτό σημαίνει ότι, το άτομο είναι γνώστης των αδύναμων του σημείων, των σκοπών του και αντιλαμβάνεται πιο εύκολα τις εκφάνσεις του εαυτού του σε πολλά επίπεδα. Χαρακτηρίζονται επίσης από εσωστρέφεια και προτιμούν τα ατομικά αθλήματα και την εργασία σε μεμονωμένους χώρους. Διαθέτουν την ικανότητα να ανεξαρτητοποιούνται πιο εύκολα και στην εργασία τους είναι επιμελείς και μεθοδικοί με τάσεις τελειομανίας.

➤ **Διαπροσωπική Νοημοσύνη**

Ένα από τα πιο γνωστά είδη νοημοσύνης και ως εκ τούτου πιο ισχυρό είναι αυτό της διαπροσωπικής νοημοσύνης. Αξίζει να σημειωθεί ότι μέσω αυτού του είδους της νοημοσύνης τα άτομα έχουν περισσότερες πιθανότητες να επιτύχουν στη ζωή τους. Αφορά την ικανότητα ενός ατόμου να αντιλαμβάνεται τους σκοπούς, τις επιθυμίες, τις ανάγκες και τα

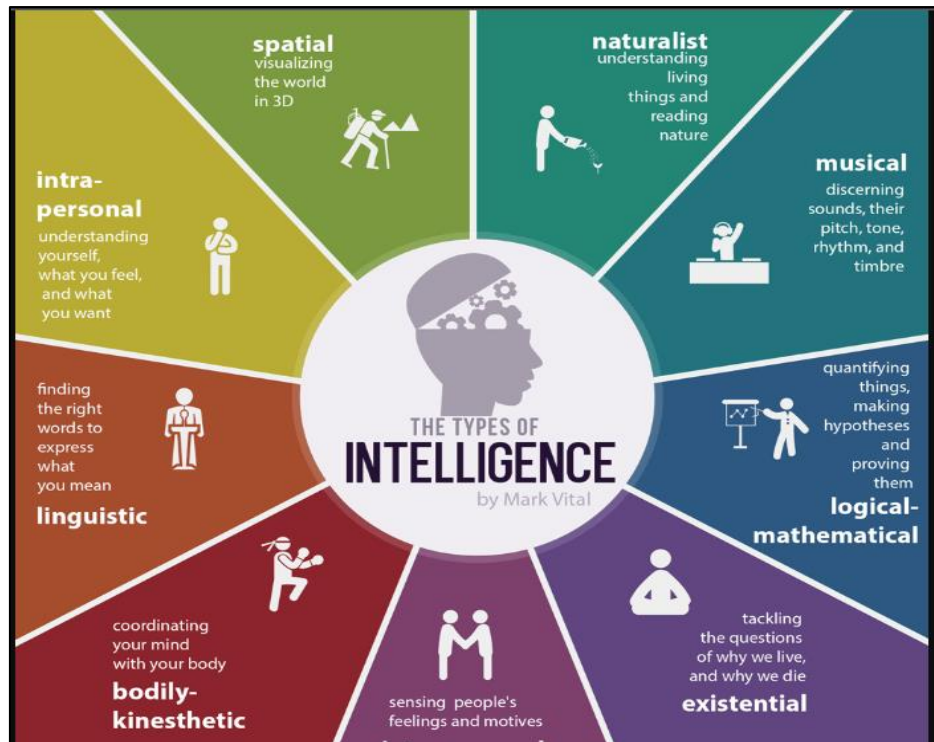
ενδιαφέροντα των ατόμων με τα οποία αλληλεπιδρά. Συνήθως οι άνθρωποι αυτή διαθέτουν εξωστρέφεια και τοποθετούνται σε ηγετικές θέσεις. Το δυνατότερο πλεονέκτημα τους είναι η λειτουργική επικοινωνία. Επιπλέον χαρακτηρίζονται από ομαδικότητα και η ανθρώπινη πνευματική επαφή αποζητάτε συχνά.

➤ **Νατουραλιστική Νοημοσύνη**

Η αντίληψη του φυσικού περιβάλλοντος γύρω από το άτομο και η απόδοση πληροφορίας είναι στοιχεία της νατουραλιστικής νοημοσύνης. Είναι το είδος της νοημοσύνης που δημιουργήθηκε πιο πρόσφατα από τον Gardner, το 1996. Η σύνδεση με το φυσικό περιβάλλον συμπεριλαμβανομένου και των έμβιων όντων, αποτελεί συγκινησιακή αλληλεπίδραση για το άτομο με τέτοιου είδους νοημοσύνη. Στην νατουραλιστική νοημοσύνη, το αίσθημα της φιλοζωίας είναι ενισχυμένο καθώς και της προστασίας του φυσικού μας περιβάλλοντος.

➤ **Σωματική- Κινησθητική Νοημοσύνη :**

Αφορά την σωματική δυνατότητα , αρμονικής και συνδυαστικής χρήσης κινησιακών ικανοτήτων. Ο αθλητισμός, ο χώρος και η ενόργανη γυμναστική, αποτελούν ισχυρά παραδείγματα αναβαθμισμένης κιναισθητικής νοημοσύνης. Επιπλέον, η ανεπτυγμένη σωματική νοημοσύνη συσχετίζεται με την αποδοτική διεργασία εγκεφαλικών διαδικασιών που σχετίζονται με το συναίσθημα και τις ιδέες, με αποτέλεσμα την έκφραση του μέσω των σωματικών κινήσεων του ατόμου. Οι μιμητικές ικανότητες και η συμπερίληψη επιδεξιότητας και αρμονίας στις κινήσεις του σώματος είναι στοιχεία υψηλής και αισθητικής νοημοσύνης.



Εικόνα 1: Gardner's Eight Types Of Intelligence

Πηγή: <https://blog.adioma.com/9-types-of-intelligence-infographic/>

Γενικότερα, η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει ποικίλες έννοιες που είναι ικανές να προσδιορίσουν και να εκτιμήσουν την νοητική κατάσταση ενός ατόμου, όχι όμως με απόλυτη βεβαιότητα καθώς οι δυνατότητες, οι γνώσεις και οι δεξιότητες των ανθρώπων είναι αρκετά μεταβαλλόμενες. (Πλατσίδου Μ., 2010)

1.4 ΜΟΝΤΕΛΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

Αρκετοί μέθοδοι έχουν αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια με σκοπό να ερμηνευθεί ποσοτικά και συγκριτικά η συναισθηματική νοημοσύνη. Κάθε ένα από αυτά τα μοντέλα που θα αναπτυχθούν παρακάτω, εστιάζει σε μία διαφορετική οπτική γωνία. Η πρώτη οπτική είναι αυτή των ικανοτήτων και η δεύτερη του συνδυαστικού/ μεικτού μοντέλου. Ειδικότερα, το μοντέλο των ικανοτήτων θεωρεί την συναισθηματική νοημοσύνη ως μία ανεξάρτητη έννοια από αυτής της συναισθηματικής νοημοσύνης. Εντούτοις, το συνδυαστικό / μεικτό μοντέλο, εστιάζει στην συναισθηματική νοημοσύνη σαν συνεξαρτώμενο είδος νοημοσύνης μαζί με την νοητική ικανότητα και τα χαρακτηριστικά του ατόμου. (Mayer D. & Salovey P., 1997)

Τα μεικτά μοντέλα διαχωρίζονται και αυτά σε δύο κατηγορίες. Ο Bar-On είναι ο δημιουργός του πρώτου που εστιάζει στην προσωπικότητα και στην αλληλεξάρτηση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την χαρακτηρισολογία και τη συμπεριφορά του ατόμου, με σκοπό την επίτευξη της προσωπικής ανάπτυξης. Από την άλλη, ο Goleman, το 2001 δόμησε το δικό του μεικτό μοντέλο, εμπεριέχοντας κυρίως τις συμπεριφορές και τις επιδόσεις του ατόμου στο εργασιακό περιβάλλον. (Goleman D.& Boyatzis R.& McKee A., 2001)

Επιπροσθέτως, δύο ακόμη ερευνητές ο Schutte και ο Malouff εξειδικεύτηκαν στην ποσοτικοποίηση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την ανάπτυξη, 60 διαφορετικών πλαισίων εξέτασης. Αυτός ο αριθμός την τελευταία πενταετία ιδίως έχει πολλαπλασιαστεί και διευρυνθεί σε εργατικούς και ακαδημαϊκούς τομείς. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι ένα εργατικό τμήμα στο οποίο χρησιμοποιούνται κατά κόρον τα τεστ αυτά για την διευκόλυνση επιλογής εργαζομένων. Ακολουθεί μία εκτεταμένη ανάλυση των μοντέλων που εφαρμόζονται για την μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης.

1.4.1 ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ- MSCEIT

Το 1997, οι Salovey και Mayer συνέθεσαν το τεστ αξιολόγησης αυτό-αναφοράς που εναπόκειται κυρίως σε ακαδημαϊκά περιβάλλοντα. Κατά το συγκεκριμένο, η συναισθηματική νοημοσύνη ταυτίζεται με την κοινωνική ευφυΐα, που εμπεριέχει την

δυνατότητα της κατανόησης των συναισθημάτων του ίδιου του ατόμου αλλά και των γύρω του, κάνοντας τις κατάλληλες ενέργειες ώστε να καθοδηγεί τους άλλους και τον εαυτό του αναλόγως. (Mayer D. & Salovey P., 1997)

Για την ακρίβεια, ο Mayer και οι υπόλοιποι συνάδελφοι του, καινοτόμησαν φτιάχνοντας το πρώτο μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης. Συγκεκριμένα, το μοντέλο αυτό, μέσα σε ένα ελεγχόμενο περιβάλλον δίνει την δυνατότητα να πραγματοποιεί ορισμένες ενέργειες, δίνοντας λύσεις σε προβλήματα συναισθηματικής νοημοσύνης. Με βάση τις παρακάτω διαστάσεις, που δημιουργήθηκαν από τους ερευνητές, καταμετράται η συναισθηματική νοημοσύνη του ατόμου: (Mayer J. & Caruso R. & Salovey P., 1999)

➤ **Αντίληψη- Αναγνώριση συναισθημάτων**

Η ικανότητα ενός ανθρώπου να αντιλαμβάνεται την ψυχολογία και τα συναισθήματα των άλλων και τα δικά του από αρκετές ενδείξεις όπως είναι οι κινήσεις του σώματος, οι εκφράσεις του προσώπου, ο τόνος της φωνής κ.λ.π.

➤ **Αφομοίωση συναισθήματος- Συναισθηματική διαχείριση της σκέψης**

Το άτομο που διαθέτει αυτή την ικανότητα αναγνωρίζει τα συναισθήματα και πράττει ανάλογα με αυτά. Οι συναισθηματικές πληροφορίες γίνονται εύκολα επεξεργάσιμες και αντιληπτές από τα άτομα με αυτό το πλεονέκτημα.

➤ **Κατανόηση & Ανάλυση συναισθημάτων**

Απαιτείται ισχυρή πνευματική και νοητική διεργασία σε αυτό το σημείο. Αφορά, την κατανόηση αλληλένδετων και διαδοχικών συμπεριφορών και συναισθημάτων. Πρωτίστως όμως, απαιτείται η διεργασία αντίληψης συναισθημάτων. Ένα άτομο που κατανοεί και αναλύει σε ταχύτατο χρόνο αυτή τη διεργασία συχνά εδραιώνεται στις διαπροσωπικές και κοινωνικές του επαφές.

➤ **Συναισθηματικός Χειρισμός**

Είναι το τελικό στάδιο από τα παραπάνω καθώς μέσω αυτού δημιουργείται η ανάλογη αντίδραση και συμπεριφορά. Το άτομο είναι σε θέση να ανιχνεύσει και να διακρίνει «κρυφές» ή υποσυνείδητες συμπεριφορές και συναισθήματα όπως είναι η ανησυχία, ο φθόνος και η στεναχώρια.

1.4.2 Μοντέλο Emotional Quotient Inventory- EQ-I

Ο Ισραηλινός ψυχολόγος Reuven Bar-On, ανέτρεψε κάποια δεδομένα των προαναφερθέντων ερευνητών καθώς, ξεχώρισε τη συναισθηματική νοημοσύνη από τις δεξιότητες του ατόμου και όρισε μία νέα έννοια για την ΣΝ. Συγκεκριμένα, υποστήριξε πως η κατανόηση των συναισθημάτων, των κοινωνικών εκφράσεων και των διεργασιών που εκτελούμε εμείς ή οι γύρω μας, αποτελούν την αποτελεσματική αντίληψη και τους τρόπους εύρεσης ικανοποίησης των καθημερινών αναγκών μας. Διαχώρισε επίσης, την συναισθηματική και κοινωνική νοημοσύνη και επισήμανε την εξασφάλιση της ψυχολογικής άνθισης μέσω αυτών των ειδών νοημοσύνης. Παράλληλα, ανέπτυξε το μοντέλο του που αποτελείται από 5 διαστάσεις : (Bar-On R. B. , 2004) (Bar-On R., 1997)

➤ Ενδοπροσωπικές Ικανότητες

Είναι η αντιληπτικότητα του ατόμου να κατανοεί και να αναγνωρίζει οποιαδήποτε στιγμή τα συναισθήματά του. Εναλλακτικά, αναφέρεται και ως ευσυνειδησία.

➤ Ενσυναίσθηση

Η ενσυναίσθηση αφορά την ικανότητα του ατόμου να συμμερίζεται και να συναισθάνεται το άτομο ή τα άτομα που βρίσκονται γύρω του ή αλληλεπιδρούν μαζί του. Είναι ουσιαστικά, η ικανότητα να μπαίνεις στη θέση του άλλου.

➤ Προσαρμοστικότητα

Το κοινωνικό περιβάλλον, ιδίως στις μέρες μας, απαιτεί υψηλά κοινωνικά «αντανακλαστικά». Αυτό σημαίνει, ότι το άτομο διαθέτει τη δυνατότητα να

προσαρμόζεται και να ενεργεί αναλόγως στις εκάστοτε κοινωνικές καταστάσεις. Εναλλακτικά, ταυτίζεται με την έννοια της αυτοεπίγνωσης.

➤ **Διαχείριση Stress**

Οι αντίξοες συνθήκες, οι καταστάσεις υψηλών ευθυνών, οι τοξικές εργασιακές και διαπροσωπικές σχέσεις και οι απρόοπτες καταστάσεις είναι κάποιοι παράγοντες που κρίνεται απαραίτητη η διαχείριση άγχους. Τα άτομα που διαθέτουν αυτή την ικανότητα, συχνά είναι αρκετά ψύχραιμα και επιτυγχάνουν στην διεκπεραίωση δύσκολων καταστάσεων.

➤ **Γενικευμένη Διάθεση**

Η γενικευμένη διάθεση συνάδει με την αισιοδοξία και την θετική στάση απέναντι σε δυσχερείς καταστάσεις της ζωής. Γενικότερα, είναι απαραίτητο να είναι ψυχικά ισχυρό το άτομο που κατέχει αυτή την ικανότητα.

Αξίζει να σημειωθεί, πως ο Reuvaun Bar-On ήταν ο πρώτο ερευνητής που εισήγαγε τα μοντέλα μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης σε εταιρικό και εργασιακό περιβάλλον. Χρησιμοποιούνται ευρέως σε ερωτηματολόγια για

σκοπούς πρόσληψης υποψηφίων και ανάπτυξης του εργατικού δυναμικού. Ειδικότερα, το EQi, το οποίο έχει εκδοθεί σε πολλές γλώσσες παγκοσμίως, αποτελείται από 133 ερωτήσεις με κλίμακα από το 1(σπάνια) έως το 5(αρκετά συχνά) και εμβαθύνει στη χαρακτηρισολογία του εξεταζόμενου.



Εικόνα 2 : The Bar-On MHS EQ-i Model

Πηγή: <https://www.atlantaangermanagement.com/anger-management-assessments-for-business.htm>

1.4.3 ΜΟΝΤΕΛΟ GOLEMAN – ECI

Το μοντέλο ECI- Emotional Competency Inventory, βασίζεται στο βιβλίο του Goleman, όπου παραθέτει 4 διαστάσεις με σκοπό να εξάγει ποσοτικά συμπεράσματα για την συναισθηματική νοημοσύνη του εκάστοτε ατόμου. Συγκεκριμένα,; (Goleman D.& Boyatzis R.& McKee A., 2001) (Goleman D., 1995)

- **Αυτοσυνειδητοποίηση – Self Awareness**

Όταν το άτομο αντιλαμβάνεται και συνειδητοποιεί τη συναισθηματική του κατάσταση αλλά και την επίδραση που έχουν στο περίγυρό του ονομάζεται αυτοσυνειδητοποίηση. Συνήθως τα άτομα με αυτή την ικανότητα κατανοούν και τα αδύναμά τους σημεία.

- **Διαχείριση του Εαυτού μας – Self Management**

Η συναισθηματική αυτοπειθαρχία είναι ένα από τα ισχυρότερα πλεονεκτήματα στη ζωή ενός ανθρώπου. Συμβάλλει ιδιαίτερα στη πνευματική του ευημερία και στην συναισθηματική εξισορρόπηση. Παράλληλη ικανότητα που συνοδεύει την αυτοδιαχείριση είναι η αυτογνωσία και η προσαρμοστικότητα.

- **Κοινωνική Συνειδητοποίηση – Social Awareness**

Η κοινωνική συνειδητοποίηση συνδέεται άρρηκτα με την ενσυναίσθηση και την αποκωδικοποίηση πολύπλοκων και διαδοχικών συναισθημάτων. Όταν η κοινωνική συνειδητοποίηση επέρχεται σε ένα άτομο σε υψηλά επίπεδα, τότε είναι σε θέση να αναλάβει ηγετικές θέσεις ανιχνεύοντας τις δυναμικές, τις επιρροές και τις διεργασίες μέσα σε ένα σύνολο ατόμων ή ομάδας.

- **Διαχείριση Σχέσεων – Relationship Management**

Μαζί με την κοινωνική συνειδητοποίηση επέρχεται και η επιτυχημένη διαχείριση σχέσεων. Είναι η ικανότητα του ανθρώπου να εμπνέει, να αποκλιμακώνει καταστάσεις, να επηρεάζει, να παράγει ομαδικό έργο και να γεφυρώνει σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων ιδιαίτερα όταν διαφέρει η ισχύς του κάθε ατόμου(π.χ εργασιακό περιβάλλον-στελέχη & προϊσταμένοι)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ-ΔΑΠ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η παράθεση των εισαγωγικών εννοιών της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελούν πυλώνα για την εκτενή και σφαιρική κατανόηση του στοιχείου της συναισθηματικής νοημοσύνης. Συντελούν δηλαδή, στην λειτουργική αλληλεπίδραση των ατόμων μεταξύ τους και να λειτουργήσουν σαν μία ομάδα στο εκάστοτε πλαίσιο είτε είναι κοινωνικό, αθλητικό ή επαγγελματικό.

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού ή αλλιώς HRM - Human Resources Management εστιάζει κυρίως στο εταιρικό περιβάλλον με πρωταρχική επίτευξη την

μεγιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων. Κύριος στόχος της Δ.Α.Δ, αποτελεί η εξισορρόπηση του ανθρώπινου δυναμικού επαγγελματικά και κοινωνικά, διατηρώντας τις εταιρικές πολιτικές μέσα σε ένα οργανωτικό πλαίσιο. (Szamosi T. & Wood G. & Collings D., 2019)

Ένας μεγάλος αριθμός καθηκόντων εκτελείται από το τμήμα της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό σημαίνει ότι το προαναφερθέν τμήμα, δύναται να ενισχύσει σε μεγάλο βαθμό τη βιωσιμότητα μιας εταιρείας. Κάποια από τα καθήκοντα αυτά, είναι η στελέχωση των εργαζομένων, οι δράσεις υλοποίησης για την εξειδίκευση και εκπαίδευσή τους, η καταμέτρηση των επιδόσεων τους η ανταμοιβή αλλά και η συνέπεια που θα έχουν οι εργαζόμενοι με βάση αυτήν την καταμέτρηση. Πρόσθετα, το τμήμα της Δ.Α.Δ, προσανατολίζεται από νομοθεσίες της κυβέρνησης και συλλογικών διαπραγματεύσεων προκειμένου να ασκεί οργανωτικές πρακτικές και να εστιάζει στις σχέσεις του ανθρώπινου δυναμικού κάθε είδους, π.χ οριζόντιες και κάθετες. (Rihan Ibrahim, 2019)

Μία έννοια της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων αφορά, τον σχεδιασμό ενός επιχειρηματικού πλαισίου με γνώμονα τους εργαζομένους της εκάστοτε εταιρείας ή οργανισμού, και την αποτελεσματική και προσοδοφόρα αξιοποίησή τους για την επίτευξη στόχων (Mathis R. & Jackson J. & Valentine I., 2010).

Από την άλλη, η Δ.Α.Δ, χαρακτηρίζεται ως μία στρατηγική που εξειδικεύεται στην διαχείριση των εργασιακών σχέσεων και την ιδεολογία πώς ή βιωσιμότητα μιας εταιρείας και το ανταγωνιστικό της προτέρημα, πηγάζει από τις δεξιότητες που έχουν ήδη οι εργαζόμενοι αλλά και από αυτές που αναπτύσσουν εντός της εργασίας τους στην επιχείρηση. (Bratton J. & Gold J., 2012)

Ο περίφημος καθηγητής Randall Schuler, καθηγητής ανθρώπινου δυναμικού στο πανεπιστήμιο του Michigan, παραθέτει την διοίκηση των ανθρώπινων πόρων ως μία πολύπλευρη επιστήμη όπου, συνδυάζεται αποτελεσματικά η ικανοποίηση των αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού με την μεγιστοποίηση της απόδοσης στο χώρο εργασίας. Η άσκηση καθηκόντων, των ατόμων που εργάζονται στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να εκτελείται με εκτίμηση και σεβασμό στους εργαζόμενους,

καθώς φέρει μεγάλη ευθύνη για την ψυχολογία τους εν ώρα εργασίας. (Schuler R., 1992)

Ένας ακόμη ορισμός της Δ.Α.Δ, εστιάζει σε τρία σημεία που είναι αναπόσπαστα στοιχεία του. Συγκεκριμένα, μία ορισμένη οργανωτική τακτική της εταιρείας σε γενικό πλαίσιο, μία σταθερή στρατηγική διοίκησης των εργαζομένων και μία καθιερωμένη τεχνική μεταχείρισης του τμήματος ανθρώπινων πόρων είναι τα στοιχεία τα οποία εμπεριέχει ο ορισμός της Δ.Α.Δ. (Pieper R., 1993)

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού- HRM, πέρα από το γεγονός ότι αποτελεί υποκατηγορία του Management συνδέεται άρρηκτα με την απόδοση κερδών μιας επιχειρηματικής οντότητας. Αυτό σημαίνει ότι, το παραπάνω τμήμα έχει υποχρέωση να αφουγκράζεται το ανθρώπινο δυναμικό και να το ανταμείβει με τον κατάλληλο τρόπο και εξοπλισμένα, είτε είναι μέσω του μισθού ή μέσω κάποιας επιβράβευσης.

Εναλλακτική έννοια της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, αφορά ένα σύνολο στρατηγικών μεθόδων και δραστηριοτήτων, που είναι απαραίτητο να διεξαχθούν προκειμένου η οντότητα να προσελκύσει υποψηφίους εργαζόμενους, να τους στελεχώσει στην κατάλληλη θέση εργασίας και στη συνέχεια να τους εξελίξει διαρκώς, υπερτερώντας και αποκτώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις. Μερικές από τις ενέργειες αυτές αφορούν:

- Την προσέλκυση των αρμοδίων υποψηφίων
- Τη λειτουργική διαχείριση των καθηκόντων τους
- Την αποτίμηση στις αποδόσεις τους
- Την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους
- Τις επαγγελματικές σχέσεις μεταξύ του προσωπικού
- Την επικράτηση μιας ισχυρής εταιρικής κουλτούρας που συνάδει με τους στόχους της επιχείρησης και την αποδοχή της διαφορετικότητας.
- Το σύστημα ανταμοιβών και το σύστημα των συνεπειών.

Δευτερεύουσες λειτουργίες που εκτελεί το τμήμα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι οι αποζημιώσεις, η παροχή εργοδοτικών εισφορών και ασφάλειας, ενσήμων και προγράμματα ασφαλειών οχημάτων και κατοικιών.

Αξίζει να επισημανθεί ότι η έννοια της Δ.Α.Π, δομήθηκε σχετικά πρόσφατα και συνεχίζει ακόμα να αλλάζει ως προς το περιεχόμενό της. Ειδικότερα κάποιες απόψεις που προωθούνται ευρέως συσχετίζουν την Δ.Α.Π ως (Holden & Beardwell, 1997):

- Ένα καινοτόμο εργαλείο που πλεονεκτεί και χρησιμοποιείται σε στρατηγικές των επιχειρηματικών οντοτήτων
- Είναι επενδυτικό εργαλείο που αυξάνει την κερδοφορία της επιχείρησης λόγω της ανθρωποκεντρικής του οπτικής
- Πρωτοποριακή δραστηριότητα όπου οργανώνει τους εργαζόμενους μιας εταιρείας και παράλληλα τους τοποθετεί αναλόγως των εργασιακών εξελίξεων.

Από το 2000 και έπειτα, όπου ο τομέας του HRM-ΔΑΠ, διευρύνθηκε ακόμα περισσότερο, δημιουργήθηκαν νέοι ορισμοί που ευστοχούν στην βαθύτερη κατανόηση του ανωτέρω επιστημονικού πεδίου. Αυτό σημαίνει ότι με την καλύτερη κατανόησή του, επέρχεται και η καλύτερη άσκησή του. Πιο συγκεκριμένα:

1. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι μία νοοτροπία διαχείρισης ατόμων που θεμελιώνεται με την εξής συνθήκη: οι εργαζόμενοι αποτελούν μοναδικά όντα και όχι προς αντικατάσταση και συμβάλλουν σε μεγάλο ποσοστό στην μακροχρόνια επιτυχία μίας επιχείρησης. Σκοπός της ΔΑΠ, είναι να επιφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον οργανισμό, να καινοτομήσει, να μεταδώσει στους εργαζομένους την τεχνογνωσία της και να τους προσδιορίσει τους στόχους της. (Price A., 2007)
2. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αποτελούν ένα πλαίσιο κανόνων, διατάξεων, εργατικών νομοθεσιών και τακτικών που διαμορφώνουν τις εργασιακές σχέσεις μεταξύ των ανώτερων και κατώτερων εργασιακών ιεραρχικών τμημάτων εντός και εκτός εταιρικού περιβάλλοντος. Ειδικότερα, απαρτίζεται από εφαρμόσιμες πρακτικές και διοικητικές ενέργειες που δύναται να εκτελέσει η επιχείρηση προκειμένου, να αποκτήσει και εν συνεχεία να διατηρήσει ανταγωνιστική θέση στην αγορά, να τοποθετήσει στρατηγικά το ανθρώπινο δυναμικό της και να το μεταχειρίζεται με τέτοιο τρόπο που να είναι πνευματικά και σωματικά αποδοτικό στο μέγιστο δυνατό βαθμό. (Χυτήρης Λ., 2018)
3. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, περιλαμβάνει όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων που υπάγονται στην λειτουργία της εκάστοτε εταιρείας. (Boxall P. & Purcell J., 2016)

1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού, καθ' όλη την διάρκεια της δόμησής της, έχει αναδιαρθρωθεί πολλαπλά ως προς το περιεχόμενο και την έννοια της. Αυτό σημαίνει ότι, τα τελευταία χρόνια έχουν επέλθει πολλές αλλαγές στον οικονομικό και κοινωνικό τομέα.

Αρχικά μετά τη βιομηχανική επανάσταση, η μέριμνα της κυβέρνησης για οικονομική βοήθεια με επιδόματα και βοηθήματα π.χ αναπηρίας, και η βιομηχανική πρόνοια αποτέλεσαν τις πρώτες στρατηγικές διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Στις Ηνωμένες πολιτείες Αμερικής από το 1833 και έπειτα, οι εργαζόμενοι ξεκίνησαν βαθμιαία να διεκδικούν όλο και περισσότερο εργατικά δικαιώματα. Οι ενέργειές τους ξεκίνησαν να γίνονται πιο συντονισμένες μέσω συλλαλητηρίων και συνδικαλιστικών εκπροσώπων. Αιτήματα τους σχετίζονταν κυρίως με τις ώρες εργασίας και τις ανθυγιεινές συνθήκες όπου ήταν επικίνδυνες για το ανθρώπινο δυναμικό. Έτσι λοιπόν, ξεκίνησαν να θεσπίζονται νόμοι περί επιθεωρητών στα εργοστάσια και σε μεγάλες εταιρείες. Η απασχόληση ανηλίκων, ήταν ένα σύνηθες φαινόμενο σε αυτά τα χρόνια και τα παιδιά όπως και οι γυναίκες αποτελούσαν τους πιο ευάλωτους εργαζόμενους. Οι αμερικάνικοι νόμοι που είχαν καθιερωθεί τους επέβαλαν να εργάζονται 60 ώρες την εβδομάδα, δηλαδή να λειτουργούν βάσει ενός ωραρίου εξουθένωσης. Για αυτό, από το 1868 και έπειτα, τα συνδικαλιστικά συνεδρία λειτούργησαν καταλυτικά για την διεκδίκηση ευνοϊκότερων συνθηκών στους χώρους εργασίας. Αργότερα στις αρχές του επόμενου αιώνα συγκεκριμένα το 1913, τέθηκαν από τον Άγγλο κοινωνιολόγο

Seebohm Rowntree, τα θεμέλια για την ίδρυση ενός Πιστοποιημένου Ινστιτούτου Ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.

Ο πρώτος παγκόσμιος πόλεμος παρά τη διατάραξη που προκάλεσε στην ανθρωπότητα, έκανε τους ανθρώπους να ψάχνουν στρατηγικές επιβίωσης άρα και διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Για παράδειγμα, η στελέχωση κοριτσιών και γυναικών κατά τη διάρκεια του πολέμου υπήρξε μία δυσάρεστη αλλά και εποικοδομητική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Η κάλυψη προσωπικού σε εργοστάσια πυρομαχικών και σε νοσοκομεία για την περίθαλψη στρατιωτών ήταν εκτενής και χαοτική με αποτέλεσμα να είναι απαραίτητη η αξιοποίηση των ανθρώπων , με παράλληλη την ανάγκη για σωστή εργασιακή τοποθέτηση των ατόμων αυτών. Η πρώτη που ξεκίνησε τη στελέχωση αυτή ήταν η Mary Wood. Παράλληλα, κατά την διάρκεια του παγκοσμίου πολέμου τα ανώτατα στρατιωτικά στελέχη των Ηνωμένων Πολιτειών με την βοήθεια επιστημονικών ερευνητών, ξεκίνησαν μία σειρά εξετάσεων των στρατιωτών που σχετίζονταν με τις ικανότητές τους, την ευφυΐα τους και την ενσυναίσθηση τους. Πιο συγκεκριμένα το 1921, οι παραπάνω εξετάσεις δημοσιεύθηκαν μαζί με τις τακτικές που εφαρμόστηκαν, από το Εθνικό Ινστιτούτο Ψυχολόγων της Αμερικής για επιμορφωτικούς σκοπούς όπως η προώθηση αυτών των ενεργειών σε εταιρικά και κοινωνικά περιβάλλοντα. (Human Resource Management, 2020)

Μετά το 1940, επήλθε σημαντική άνθηση των κοινωνιών, σε επαγγελματικό και επιμορφωτικό επίπεδο. Οι άνθρωποι απέκτησαν περισσότερο από οποιαδήποτε άλλη χρονική περίοδο, την δυνατότητα μετακίνησης σε άλλες χώρες. Αυτό για τα εταιρικά περιβάλλοντα σήμαινε την έναρξη της διεθνοποίησης και των εξαγορών. Πιο συγκεκριμένα, στην Ευρώπη οι επιχειρηματικές οργανώσεις πολλαπλασιάστηκαν σε ραγδαίο βαθμό και ξεκίνησαν να λειτουργούν σε πολλές χώρες υποκαταστήματα μεγάλων εταιρειών. Στον ακαδημαϊκό τομέα, αρκετοί ερευνητές της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων, όπως Ο Frederick Taylor, ο Henry Fayol και ο Max Weber, ερευνούσαν εις βάθος την επιστήμη της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων . Ο Taylor, θεμελιωτής της ΔΑΠ, υποστήριξε πως για να είναι ένας εργαζόμενος αποδοτικός χρειάζεται να διαθέτει πνευματική και σωματική ηρεμία και διαύγεια. Εάν η επιχείρηση εξασφαλίσει τα παραπάνω τότε επέρχεται η καλή επαγγελματική σχέση μεταξύ εργαζομένων και εργοδότη. Ακόμη, αυξάνεται και ένας άλλος τομέας που ξεκίνησε να διερευνάται μεταγενέστερα αυτός της παρακίνησης του εργαζόμενου.

Βάσει των μελετών αυτών δόθηκε το έναυσμα για την ανάπτυξη στρατηγικών διαχείρισης των εργαζομένων μέσω χρονικών περιθωρίων, εργασιακών καθηκόντων και πρακτικών παραγωγής για την ελαχιστοποίηση των χρόνων της παραγωγικής διαδικασίας. Οι επιχειρηματικές οντότητες έκτοτε διαθέτουν νέα μορφή, θέτουν στρατηγικά τους στόχους τους και διαχειρίζονται με σύγχρονα μέσα τους εργαζόμενους τους.

Τα τελευταία χρόνια μάλιστα, κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων που περνάνε οι υποψήφιοι εργαζόμενοι διενεργούνται τεστ προσωπικότητας και δεξιοτήτων, με σκοπό την αξιολόγηση τους, την αποδοτική τοποθέτησή τους για την εταιρεία αλλά και για τη δική του επαγγελματική ικανοποίηση. Επιδιώκοντας και επιτυγχάνοντας την σειρά των παραπάνω η επιχείρηση λειτουργεί αποδοτικά και η κερδοφορία πολλαπλασιάζεται. (Workable, 2022)

1.3 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ Δ.Α.Δ

Η αποτελεσματική Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού, εξαρτάται κυρίως από τις στρατηγικά μελετημένες και προγραμματισμένες δραστηριότητες και πρακτικές διαχείρισης των εργαζομένων. Τα θέματα που δύναται να προκύψουν σε μία επιχειρηματική οντότητα ποικίλλουν και μπορεί να αφορούν από νομικής φύσεως έως και ηθικής. Αυτό επιδεικνύει την πολυπλοκότητα των δραστηριοτήτων της Δ.Α.Π και την δυσκολία υλοποίησής τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. (Golec A. & Kahya E., 2007)

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού ή αλλιώς και Δ.Α.Π, αποτελείται από κάποιες κύριες δραστηριότητες, όπως είναι (Kramar et al., 2017)

1. Σχεδιασμό των Δραστηριοτήτων

Αυτό σημαίνει, ότι κάθε επιχείρηση διαθέτει διαφορετική στρατηγική λειτουργιών του ανθρώπινου δυναμικού λόγω των εκάστοτε αναγκών και ιδιαιτεροτήτων της.

2. Αξιολόγηση, Εξέταση και Πρόσληψη

Η επιχείρηση υλοποιώντας συνεντεύξεις με το τμήμα HR, αξιολογεί και ανιχνεύει τους πιο κατάλληλους εν δυνάμει εργαζομένους της. Το τελικό στάδιο

αυτής της δραστηριότητας είναι η πρόσληψη του υποψηφίου, τοποθετώντας τον στην συμφωνηθείσα θέση εργασίας.

3. Διαρκής Επιμόρφωση των Εργαζομένων

Το άτομο εμπλουτίζει τις γνώσεις και τις ικανότητες του ούτως ώστε να είναι σε θέση να εξυπηρετήσει τις προθέσεις της εταιρείας. Σημειώνεται, ότι η επιμόρφωση σε επιχειρησιακό πλαίσιο, λειτουργεί ως επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο και χαρακτηρίζεται από μία ανθρωποκεντρική εταιρική νοοτροπία. Κάποιες επιπλέον προθέσεις της εκπαίδευσης είναι η αναβάθμιση των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, να προϊδεάσει για επερχόμενες επαγγελματικές προκλήσεις και να πριμοδοτηθούν αναλόγως οι εργαζόμενοι. Η εξέλιξη της τεχνολογίας σε ασφυκτικούς ρυθμούς αναγκάζει βέβαια τις επιχειρήσεις να ακολουθήσουν τα νέα τεχνολογικά δρώμενα οπότε είναι απαραίτητη η εκπαίδευση. Παρατηρείται ότι τα άτομα διαφέρουν ως προς την ταχύτητα απορρόφησης του όγκου των πληροφοριών. Για αυτό το λόγο η εκπαίδευση πρέπει να διεξάγεται συστηματικά προκειμένου να γίνει καλύτερη εμπέδωση και να χαρακτηριστεί πιο ποιοτική η διαδικασία.

4. Εφαρμογή Συστήματος Επιβράβευσης

Οι πολιτικές ανταμοιβών βρίσκονται στα τελευταία στάδια των δραστηριοτήτων μίας επιχείρησης καθώς προηγείται η αξιολόγηση των εργαζομένων. Είναι απαραίτητο, οι πολιτικές ανταμοιβών είτε είναι χρηματικές είτε ψυχολογικές να εφαρμόζονται με αμεροληψία, εμπιστευτικότητα και αντικειμενικότητα ούτως ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να θεωρούν ότι μεταχειρίζονται με δίκαιο τρόπο.

5. Δημιουργία Εποικοδομητικού Εργασιακού Κλίματος

Το λειτουργικό Corporate Environment είναι η σημαντικότερη συνιστώσα για την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Οι δευτερεύουσες δραστηριότητες που το αποτελούν επεκτείνονται από την ικανοποίηση βασικών αναγκών π.χ κατάλληλος κλιματισμός, εργασιακές συνθήκες με ασφάλεια έως ικανοποίηση αναγκών αυτοπραγμάτωσης.



Εικόνα 3 : Maslow's Hierarchy Of Needs

Πηγή: <https://www.simplypsychology.org/Maslows-Hierarchy-of-Needs.jpg>

Υπενθυμίζεται πως κάθε επιχείρηση πράττοντας αποδοτικά τις παραπάνω δραστηριότητες, εγγυάται μεγαλύτερες πιθανότητες κερδοφορίας σε σύγκριση με άλλες. Βέβαια η κάθε επιχείρηση διαθέτει διαφορετική οικονομική ευχέρεια, διαφορετικά μέσα και διαφορετικούς στόχους. (Beardwell & Holden & Claydon, 2004)

Παρακάτω θα διαχωριστούν ανά κύρια δραστηριότητα οι δευτερεύουσες λειτουργίες του κάθε σταδίου Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (Κάτου Α., 2017) :

- **Στελέγωση**

Η στελέγωση των εργαζομένων αφορά την τοποθέτησή τους, στο αρμόδιο περιβάλλον που είναι ικανοί να επικεντρωθούν, να ακμάσουν και να εξειδικευτούν. Η διερεύνηση της θέσης εργασίας, η εύστοχη περιγραφή της θέσης, οι ατομικές προδιαγραφές και η απασχόληση επ' αυτής είναι οι δευτερεύουσες διαδικασίες της. Με αυτό τον τρόπο, οι στόχοι της κάθε οντότητας επιτυγχάνονται ευκολότερα και ο εργαζόμενος αποκτά την εργασιακή αυτοπεποίθηση που επιθυμεί.

- **Επιμόρφωση και Ανάπτυξη**

Η κατάρτιση και η διαρκής επιμόρφωση των εργαζομένων, η παρακολούθηση της απόκτησης των κατάλληλων δεξιοτήτων από τους εργαζόμενους, η διαχείριση της σταδιοδρομίας τους εντός του εργασιακού περιβάλλοντος και η αξιολόγησή τους είναι ενέργειες που εκτελεί το τμήμα του Human Resources και φέρουν ευθύνη.

- **Πολιτικές Ανταμοιβών**

Οι πολιτικές ανταμοιβών ή συνεπειών έπονται της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού. Αφού αξιολογηθούν λεπτομερώς και ποσοτικοποιηθεί η συνεισφορά τους στην επιχείρηση οι εργαζόμενοι λαμβάνουν είτε κάποιες επιπλέον αμοιβές–bonus, είτε κάποιες παροχές όπως ταξίδια αναψυχής ή παροχή οχήματος και τηλεφώνου. Γενικότερα, η απόδοση των εργαζομένων απασχολεί ιδιαίτερα τις επιχειρήσεις για αυτό έχουν δομηθεί σχήματα κινήτρων.

- **Διατήρηση Καλών Εργασιακών Σχέσεων**

Η πρόθεση των εργαζομένων για συμμετοχή και εμπλοκή στην άνθιση της επιχείρησης, η υγιής σχέση μεταξύ των ανώτερων ιεραρχικών στελεχών με των κατώτερων και η ξεκάθαρη επικοινωνία από τα εκάστοτε συμβαλλόμενα μέρη, αποτελούν τις δευτερεύουσες εργασίες.

Οι υπολειτουργίες της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού ωστόσο, σύμφωνα με μία άλλη προσέγγιση, αυτή των Hook, Foot και Jenkins ορίζονται οι παρακάτω (Foot M.& Hook C.& Jenkins A., 2016) :

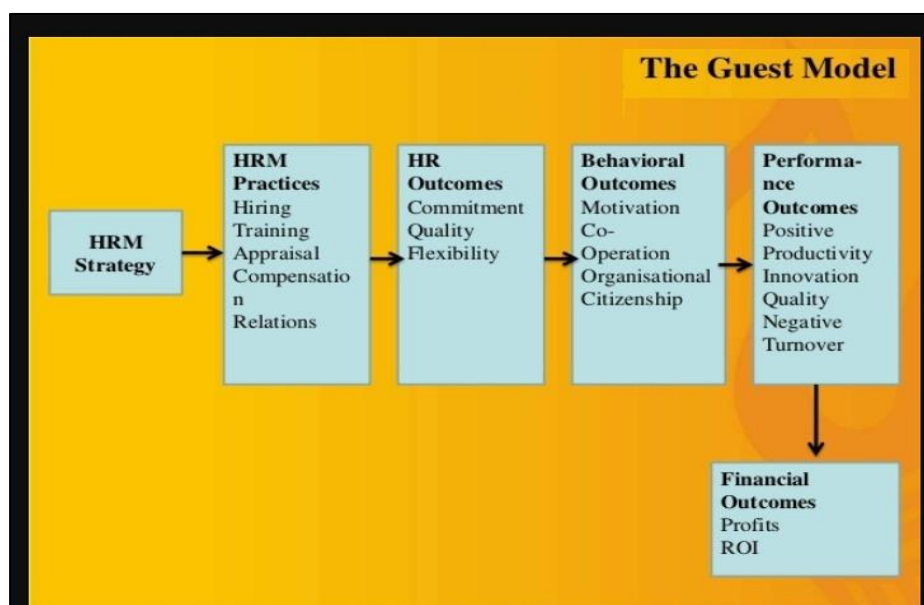
- Η προώθηση ίσων ευκαιριών και η δίκαιη μεταχείριση
- Η αποδοχή της διαφορετικότητας
- Η ενθάρρυνση και παρακίνηση για υψηλότερες αποδόσεις
- Η παροχή συμβούλου ψυχικής υγείας για την διασφάλιση της ευημερίας των εργαζομένων
- Η εξασφάλιση της υγιεινής και της ασφάλειας
- Η μείωση προσωπικού και ο τερματισμός εργασιακών συμβάσεων ή απολύσεων
- Η προώθηση του εταιρικού οράματος και της επιχειρηματικής ηθικής
- Η ανίχνευση των δυνατών σημείων των εργαζομένων
- Η διαχείριση θεμάτων πολυπολιτισμικότητας σε επιχειρήσεις παγκόσμιας εμβέλειας.
- Η αφομοίωση εργασιακών και διοικητικών αλλαγών στην επιχείρηση

1.4 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

ΜΟΝΤΕΛΟ GUEST

Ο Άγγλος καθηγητής του King's College, David Guest, το 1997 δόμησε το μοντέλο HRM, όπου βασίζεται σε 6 διαστάσεις (D. Guest & N. Conway, 1997):

- Στην Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων
- Στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων
- Στα Συμπεράσματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων
- Στα Συμπεράσματα Συμπεριφοράς
- Στα Συμπεράσματα των Επιδόσεων
- Στα Οικονομικά Αποτελέσματα



Εικόνα 4 : The Guest Model

Πηγή: <https://www.locusassignments.com/solution/unit-18-assignment-hrm-guest-model>

Η φύση του συγκεκριμένου μοντέλου είναι αρκετά περιοριστική καθώς θεμελιώθηκε σύμφωνα με την νοοτροπία, ότι η απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού βασίζεται ιδίως στα αποτελέσματα που έχει η επιχείρηση και πως η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων είναι ένα πεδίο ανατρεπτικό, που δεν εντάσσεται στις «παραδοσιακές» πρακτικές της

επιχείρησης σε συνδυασμό με το γεγονός πως αρκετές υποκατηγορίες του χαρακτηρίζονται, κατά τον Guest, ιδεαλιστικές.

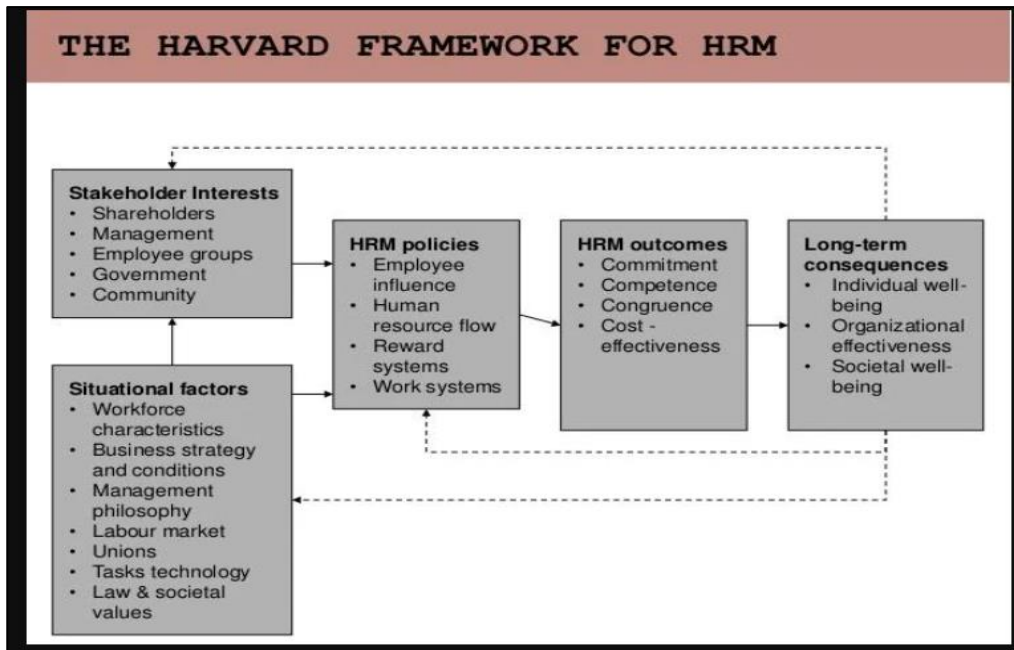
Ο προσδιορισμός που απέδωσε στο κατά βάση θεωρητικό μοντέλο του, είναι πως ένα πλαίσιο στρατηγικών και μεθόδων στην Δ.Α.Π μπορεί να επιφέρει δέσμευση άρα και εργασιακή απόδοση. Η Δ.Α.Π, για τον Guest, δεν είναι ίδια με την διοίκηση προσωπικού και επιδιώκει να εστιάσει στις υποθέσεις της επιχείρησης και της διοίκησης. Ο συνδικαλισμός ωστόσο, δεν αναφέρεται στο μοντέλο του. Μία κοινή πλεύση που παρατηρείται στο μοντέλο του Guest, με το μοντέλο του Storey, είναι ο διαχωρισμός των μαλακών και σκληρών συστημάτων Δ.Α.Π. Τα πρώτα επικεντρώνονται στον άνθρωπο ως το πολυτιμότερο συστατικό μίας επιχείρησης ενώ τα δεύτερα στην ποσοτικοποίηση και τον υπολογισμό δεδομένων και ορθολογικών στρατηγικών.

ΜΟΝΤΕΛΟ HARVARD

Στα μέσα του 1980, σχηματίστηκε το πρώτο μοντέλο προσέγγισης της Δ.Α.Π, που συντέλεσε κυρίως στην ακαδημαϊκή προώθηση της επιστήμης αυτής. Στο Harvard Business School, αναλύθηκε και δομήθηκε το μοντέλο αυτό που κατηγοριοποίησε το ανθρώπινο δυναμικό ως μία μορφή πόρων που χρήζουν ιδιαίτερης μεταχείρισης, όπως και οι πελάτες και οι μέτοχοι, με τέσσερις αρχές HRM. Τα λεγόμενα 4 C's :

- Δέσμευση - Commitment
- Ανταγωνιστικότητα - Competence
- Συμβατότητα - Congruence
- Αποτελεσματικότητα – Cost Efficiency

Πάνω σε αυτό το μοντέλο, εξελίχθηκαν και άλλα που με την σειρά τους το εμπλούτισαν με περαιτέρω στοιχεία. Ο Beer, επικεντρώθηκε στα κόστη και τις ωφέλειες και υποστήριξε τον πρωταρχικό διαχωρισμό, σε τρία επίπεδα μελέτης το κοινωνικό, το προσωπικό και το ενδοεταιρικό, και έπειτα στα 4 C's.



Εικόνα 5 : Harvard Framework Model

Πηγή:

[https://www.managementstudyhq.com/wpcontent/uploads/2013/10/Harvard_Model.jp](https://www.managementstudyhq.com/wpcontent/uploads/2013/10/Harvard_Model.jpg)

g

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΔΑΠ

3.1 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΤΟΜΕΑ

Παλαιότερα, ήταν λίγες οι επιχειρηματικές οντότητες που διέθεταν Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού - Human Resources. Για αυτό το λόγο, η χρησιμότητά του ήταν περιορισμένη και καθορισμένη σε αυστηρά εργασιακά πλαίσια. Ενδεικτικά, κάποιες λειτουργίες που εκτελούσαν ήταν οι προσλήψεις, οι αποχωρήσεις, οι απολύσεις, οι συμβάσεις ορισμένου και αορίστου χρόνου και η συλλογή έντυπων αξιολόγησης των εργαζομένων, που συχνά δεν αξιοποιούνταν. (Torrington D. & Hall L. & Taylor S., 2008) Τα τελευταία χρόνια βέβαια, έχουν αφομοιωθεί ισχυρές αναδιαρθρώσεις στο χώρο του ανθρώπινου δυναμικού και θεωρείται πως ένα στέλεχος αυτού του τμήματος αναβαθμίζει και διευρύνει ποιοτικά και οικονομικά την εκάστοτε επιχείρηση.

Κάποιοι παράγοντες που ενισχύουν αυτή την ιδεολογία είναι πως ο εργαζόμενος από οποιαδήποτε θέση και αν βρίσκεται είναι αναγκαίο να διατηρεί, στον εργασιακό χώρο την προσωπικότητά του, την ελευθερία του, τα προτερήματα και τα μειονεκτήματά του και γενικότερα να ικανοποιούνται οι ανάγκες του και κατ'επέκταση των συναδέλφων του. (O'Connor R. & Little I., 2003) Έτσι λοιπόν, το δύσκολο επίτευγμα που καλούνται να εκτελέσουν τα στελέχη του τμήματος του ανθρώπινου δυναμικού είναι η «αποκωδικοποίηση» των αναγκών των εργαζομένων και η μετατροπή τους σε στρατηγικές διοίκησης με σκοπό την ανάπτυξη της κερδοφορίας, την εδραίωση ενός αρμονικού εργασιακού περιβάλλοντος και την απόκτηση ενός ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. (Beardwell & Holden & Claydon, 2004) Είναι αξιοσημείωτη λοιπόν, η συμβολή της Δ.Α.Δ, στο εργασιακό περιβάλλον καθώς ευθυγραμμίζει την οικονομική ανάπτυξη των εταιρειών με την ανθρωποκεντρική μεταχείριση των εργαζομένων.

Ο ανθρώπινος πόρος είναι απαραίτητο να θεωρείται ως ο πολυτιμότερος παράγοντας επένδυσης στις εταιρείες και να μην απαξιώνεται. Κρίνεται έτσι αναγκαία, η προώθηση ενεργειών εντός του εργασιακού περιβάλλοντος, που θα αξιοποιούν το ανθρώπινο δυναμικό με παράλληλη την εκπαιδευτική και πνευματική του ανύψωση. (Καραδήμας

Θ., 2016) Αποτελεί προτεραιότητα κάθε επιχείρησης τώρα πια, η κατάρτιση των εργαζομένων για να ενισχυθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επίσης, οι ψυχολογικές τεχνικές που διεγείρουν την παρακίνηση, την ομαδικότητα, την καθοδήγηση, την αλληλεγγύη, την εμπιστοσύνη, την άνετη επικοινωνία, την ενθάρρυνση πρωτοβουλιών και εκδήλωσης απόψεων είναι ευθύνη του Δ.Α.Δ. Παράλληλα, το τμήμα Δ.Α.Δ, συμβάλλει στην ενίσχυση καινούριων ιδεών, καινοτομιών, την ανταμοιβή και την διαχείριση δυσχερών καταστάσεων όπως οι εργασιακές συγκρούσεις, οι διαφωνίες και το quiet quitting, που είναι ένα σύγχρονο φαινόμενο αποθάρρυνσης των εργαζομένων που χάνουν τον ενθουσιασμό και το κίνητρο για να εργαστούν. Επίτοκο αυτών, είναι η ανάπτυξη μεθόδων και μοτίβων συναισθηματικής νοημοσύνης με απώτερο σκοπό την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, εστιάζοντας στην αποδοτικότητά τους και την βελτίωση της ψυχοσύνθεσής τους.

Πυλώνας της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και της προώθησης της συναισθηματικής νοημοσύνης εντός εργασιακών πλαισίων, είναι η επικράτηση μίας ανθρωποκεντρικής κουλτούρας με την διενέργεια κατάλληλων ψυχομετρικών εργαλείων. Οι απαιτήσεις που προκύπτουν στο τμήμα HR, με σκοπό την επιλογή ενός εργαζόμενου δεν επικεντρώνονται μόνο στην εμπειρία του αλλά και στην προσαρμοστικότητά του και την διαπροσωπική του ευελιξία. Πιο συγκεκριμένα οι υποψήφιοι εργαζόμενοι είναι απαραίτητο να διαθέτουν : (Blanchard K.& Carlos J. & and Randolph A., 1999)

- **Hard Skills:** Τεχνολογικές ικανότητες όπως καλή χρήση Η/Υ, λογισμικών ERP και CRM, γλωσσών προγραμματισμού, δεξιότητες όπως η γνώση χειρισμού social media, για την υψηλότερη ζήτησή του καθώς η τεχνολογία αποτελεί πια κομμάτι της καθημερινής μας ζωής
- **Leadership Skills:** Η ανάληψη πρωτοβουλιών και η ταυτόχρονη κατανόηση των ευθυνών είναι κάποια από τα χαρακτηριστικά που εκδηλώνουν μία ισχυρή συναισθηματική νοημοσύνη του ατόμου με υψηλή ζήτηση, καθώς τέτοια άτομα ισχυροποιούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- **Soft Skills:** Οι διαπροσωπικές ικανότητες ως προς την επικοινωνία, την παρακίνηση, την ενθάρρυνση και την προσέγγιση είναι πλεονεκτήματα που χρειάζεται να διαθέτει ο εργαζόμενος στο εταιρικό περιβάλλον, βοηθώντας και άλλους συναδέλφους λειτουργώντας ως παράδειγμα.

Κάποιες υποκατηγορίες που εξελίσσονται ως παράγοντες ενίσχυσης της συναισθηματικής νοημοσύνης, τα τελευταία χρόνια, στο χώρο εργασίας είναι:

- Η επαγγελματική εξυπηρέτηση με εξατομικευμένα στοιχεία. Η εξυπηρέτηση των πελατών ανιχνεύοντας τις ξεχωριστές ανάγκες του καθενός, κάνει την εταιρεία να προπορεύεται ανταγωνιστικά και να εδραιώνει σχέσης επαγγελματικής και πελατειακής ενσυναίσθησης.
- Η επιστήμη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, αν και πρόσφατη έχει κατορθώσει να συμπεριληφθεί σε όλες τις εκτελεστικές δραστηριότητες προσδίδοντας το στοιχείο της ποιοτικής αποδοτικότητας που πρέπει να διαθέτει κάθε εργαζόμενος
- Η προσαρμοστικότητα είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ισχυρή ικανότητα του ατόμου να αφομοιώνει καταστάσεις και γνώσεις και να αντιλαμβάνεται το περιβάλλον στο οποίο βρίσκεται και να φέρεται αναλόγως.
- Μέσω των συνεργασιών με προμηθευτές και πελάτες στο εξωτερικό μία επιχείρηση ενημερώνεται για τα διεθνή δρώμενα και πληροφορεί άμεσα το προσωπικό του, παρέχοντάς του προνομιακές γνώσεις.
- Η διενέργεια σεμιναρίων και ταχύρρυθμων μαθημάτων εντός του εργασιακού περιβάλλοντος, δίνει την αίσθηση στο ανθρώπινο δυναμικό ότι αναβαθμίζεται και ότι αυτό με τη σειρά του είναι χρήσιμο να ανταποδώσει. Λειτουργεί παρακινητικά στο ανθρώπινο δυναμικό και ανταγωνιστικό στην απόκτηση πλεονεκτήματος.



Εικόνα 6: Importance Of EQ Vs IQ

Πηγή: <https://twitter.com/sodexogroup/status/998945538287562757>

3.2 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η σύγχρονη εποχή στον εταιρικό κόσμο, αναδομεί τα πρότυπα, τις συμπεριφορές αλλά και τις ικανότητες που αποκτούν τα στελέχη του τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και γενικότερα των εργαζομένων μίας επιχείρησης. Αυτό σημαίνει, πως το ανθρώπινο δυναμικό καλείται να ανταπεξέλθει σε νέα δεδομένα και καθήκοντα και με πολλαπλές εργασιακές εξελίξεις. Συνίσταται λοιπόν, οι εργαζόμενοι να αναπτύξουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά, που παράλληλα αναβαθμίζουν και την συναισθηματική τους νοημοσύνη εντός και εκτός εργασιακού περιβάλλοντος: (Μπρίνια Β., 2008)

- Συμπεριφορικές Δεξιότητες
- Κοινωνικές Δεξιότητες
- Τεχνολογικές Δεξιότητες
- Διοικητικές Δεξιότητες
- Οργανωτικές Δεξιότητες

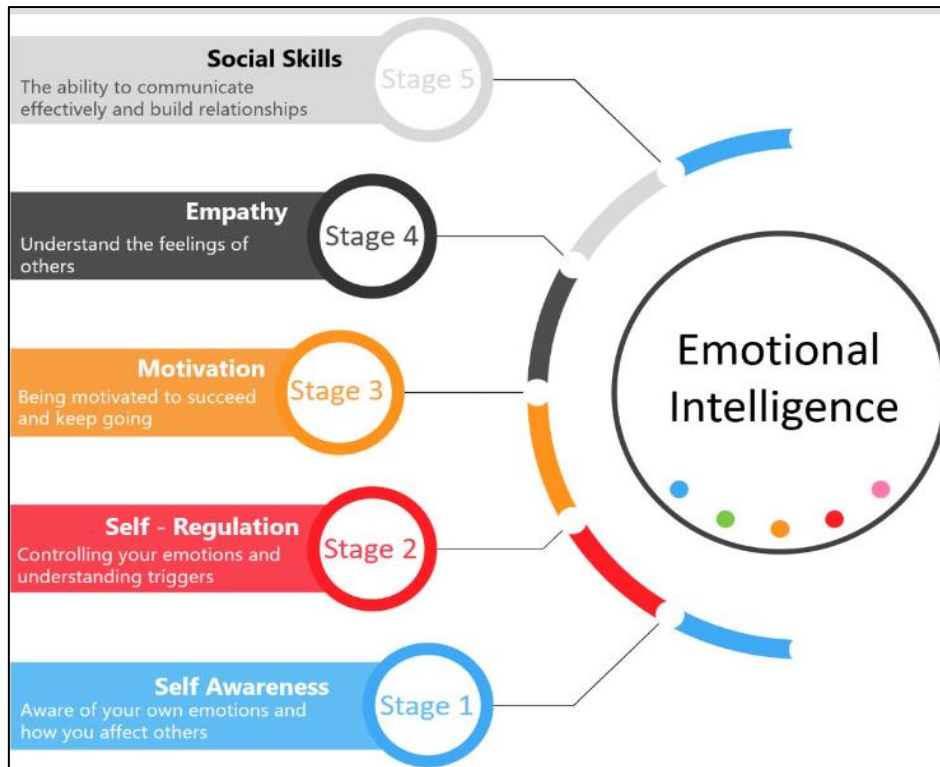
Μέσα στην αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού μίας επιχειρηματικής οντότητας εισέρχεται ενεργά και ο ορισμός της συλλογικής συναισθηματικής νοημοσύνης. Με

άλλα λόγια, μέσα σε ένα υγιή οργανισμό η ανώτερη επίτευξη πέρα από την μακροπρόθεσμη κερδοφορία, είναι και η ομαδική εργασιακή αποδοτικότητα που εκδηλώνεται αβίαστα και πρόθυμα σε όλο το μήκος των τμημάτων. (Bebbington L., 2020)

Η ενίσχυση της ομαδικής συναισθηματικής νοημοσύνης εκτός της ακαδημαϊκής, γνωσιακής και τεχνικής δεξιότητας αφορά σε μεγάλο βαθμό την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Η σωστή τοποθέτηση των εργαζομένων και η σωστή επικοινωνία είναι τα κλειδιά που συντονίζουν τους ανθρώπους. Ενεργούν δηλαδή, σε ένα ευνοϊκό εργασιακό πλαίσιο με υγιείς εργασιακούς δεσμούς, βοηθώντας ο ένας τον άλλον. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται η υψηλή συλλογική συναισθηματική ευφυΐα.

Επιπρόσθετα, η λειτουργική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων προκειμένου να είναι ομαδική, να χρησιμοποιεί ορθολογικά όλους τους εργαζόμενους της επιχείρησης και να σημειώνει ραγδαία εξέλιξη θα πρέπει :

- i. Να διατηρεί την ισορροπία στα εργασιακά πλαίσια και τα προσωπικά. Δηλαδή, δεν πρέπει να εξουθενώνονται οι εργαζόμενοι καθώς αυτό επηρεάζει και την προσωπική τους πλευρά. Ισχύει βέβαια και το αντίστροφο.
- ii. Ο οργανισμός να κρατήσει σταθερό και ευδιάκριτο το όραμά της και να το μεταδώσει αυτούσιο. Το όραμα του οργανισμού δηλαδή, να είναι και η στρατηγική του.
- iii. Να εδραιώσει τεχνικές team bonding και να υπάρχει ανοιχτή επικοινωνία για τα θέματα που απασχολούν την επιχείρηση και τους εργαζόμενους.
- iv. Να προωθούνται ενέργειες ίσης μεταχείρισης και αίσθημα του «ανήκειν» στην εταιρεία.
- v. Να εφαρμόζονται τακτικές παρακίνησης για μάθηση και άντληση γνώσεων σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης



Εικόνα 7 : Skills Leaders Triggers For Their Employees

Πηγή: <https://robynward.medium.com/survey-says-eq-for-the-win-in-2021-beyond-7f8d8b652c8d>

3.2.1 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

Οι Ones και Viswsvaran, υποστήριξαν πως οι παράγοντες που είναι απαραίτητο να διευρύνονται κατά την πρόσληψη προσωπικού και αξιολόγηση του ήδη υπάρχοντος, είναι οι εξής:

- **Αυτογνωσία και Ενσυναίσθηση:** Σε αυτή τη κατηγορία εντάσσεται η αυτοαξιολόγηση και η επίγνωση των ικανοτήτων μας και της συμπεριφοράς
- **Έλεγχος του ατόμου:** Ελέγχεται σε αυτή η περίπτωση η δυνατότητα του ατόμου να διατηρεί τη ψυχραιμία του και να διαθέτει αυτοέλεγχο σε πιεστικές καταστάσεις.
- **Παρακίνηση:** Η νοοτροπία επίτευξης στόχων και η επιθυμία για μάθηση και ανάληψη πρωτοβουλιών, προωθούν τη παρακίνηση σε επιθυμητά επίπεδα για την επιχείρηση αλλά και για το ίδιο το άτομο

Κάποιες σύγχρονες τάσεις που υιοθετούνται από μεγάλες πολυεθνικές είναι οι εργασιακές προσομοιώσεις, που διεξάγονται σε τοποθεσίες αξιολόγησης-assessment centers. Οι συγκεκριμένες προσομοιώσεις ενδείκνυται για θέσεις υψηλών απαιτήσεων και μέσω αυτών αξιολογούνται οι εν δυνάμει εργαζόμενοι. (Hunt S.T., 2008)

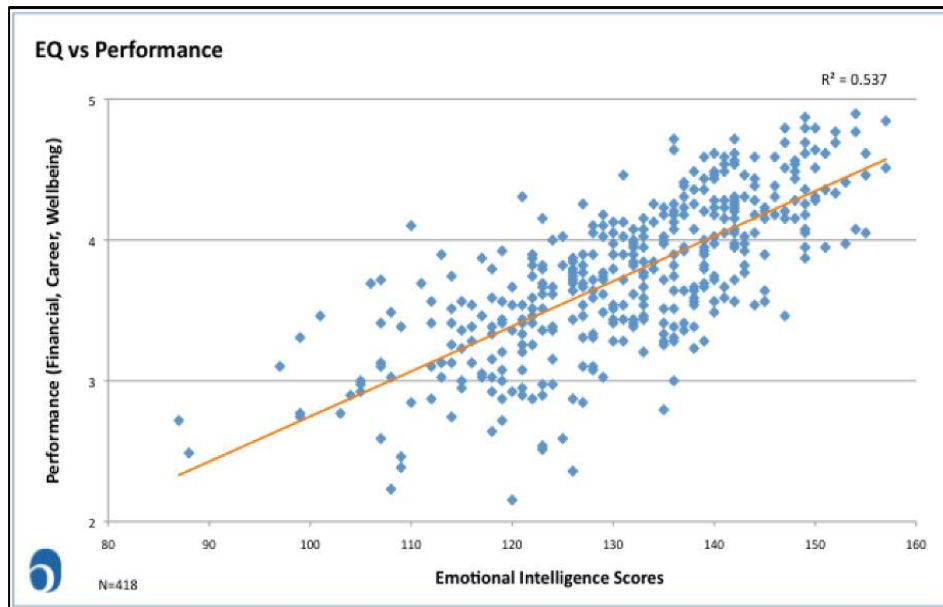
Στρατηγικά αναφέροντας, κάποιες επιχειρήσεις δύναται να διαθέτουν τμήμα HR, αλλά μπορούν να αποζητήσουν μία πιο «εξειδικευμένη» βοήθεια, το λεγόμενο “outsourcing”. Η εξωτερική ανάθεση, όπως ονομάζεται στην ελληνική διάλεκτο, αφορά την ανάθεση ανεύρεσης προσωπικού από μία μεσάζουσα εταιρεία που ειδικεύεται στην προσέλκυση υποψηφίων και ευστοχεί στα δεδομένα του «πελάτη». Μέσω της παραπάνω τεχνικής εξοικονομείται χρόνος, προσφέρεται ευελιξία και λειτουργεί σαν επένδυση λόγω της προσέλκυσης ατόμων, που επιθυμεί η επιχείρηση. (Belcourt M., 2006)

3.3 ΗΓΕΣΙΑ, ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ Δ.Α.Δ

Η εύρυθμη λειτουργία μιας επιχειρηματικής οντότητας βασίζεται κυρίως στην κρίση και τις αποφάσεις των ανώτερων διοικητικών στελεχών και των managers. Άρα κρίνεται ζωτικής σημασίας, η συναισθηματική τους νοημοσύνη και η κρίση τους, να είναι σε τέτοιο επίπεδο ούτως ώστε να ληφθούν εποικοδομητικές αποφάσεις, να χρησιμοποιηθούν οι επιχειρησιακοί πόροι ορθολογικά και να μπορούν να αντιληφθούν σφαιρικά και αντικειμενικά τις καταστάσεις που προκύπτουν εντός και εκτός του εταιρικού περιβάλλοντος. Παράλληλα, ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο συντονισμός, η επικοινωνία, η σωστή στελέχωση των εργαζομένων, η εξουσιοδότηση στα κατάλληλα άτομα, η παρακίνηση και η εποπτεία είναι καθήκοντα που αναλαμβάνουν και είναι απαραίτητο να τα φέρουν εις πέρας με τον πιο αξιοποιήσιμο τρόπο για την εταιρεία. Σε γενικές γραμμές, η βασική επιδίωξη των ανώτερων διοικητικών στελεχών του τμήματος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού- HR, είναι η διατήρηση ενός αρμονικού και ευνοϊκού κλίματος στην εργασία. Τα στελέχη αυτά, δύναται να χαρακτηριστούν ως «ηγέτες». (Williams S., 2001)

Αξίζει να διευκρινιστεί η έννοια της ηγεσίας και το αντίκτυπο που έχει στην διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και στην συναισθηματική νοημοσύνη των εργαζομένων.

- Η ηγεσία είναι ένα σύνολο συναισθηματικών διαδικασιών, κατά την οποία ο ηγέτης αντιλαμβάνεται την συναισθηματική κατάσταση των μελών της ομάδας του, ανιχνεύουν τρόπους για να διεγείρουν συγκεκριμένα συναισθήματα και επιδιώκουν την δημιουργία κοινών εμπειριών με σκοπό την εξοικείωση και το δέσιμο της ομάδας. Η εργασιακή αποδοτικότητα συνδέεται άρρηκτα με το πόσο κατάλληλος είναι ο ηγέτης. (Kerr R. & Garvin J. & Heaton N.& Boyle J., 2006)
- Η φυσική έκφραση και αλληλεπίδραση ενός ατόμου όπου είναι πηγαία και αυθεντική και σχηματίζει αξία αποτελεί ηγετική συμπεριφορά.
- Ηγεσία είναι η εθελοντική και ηθελημένα πρόθυμη στάση ενός ατόμου ή μίας ομάδας να επιδιώξει την τέλεση στόχων και διαδικασιών με την μέγιστη δυνατή απόδοση, ως αποτέλεσμα επηρεασμού από τον ηγέτη. (Μπουραντάς Δ., 2001)
- Η ηγεσία αφορά μία κοινότητα και όχι έναν ηγέτη, αφού αποσκοπεί σε μία κοινή επίτευξη, έναν κοινό στόχο. Αποτελεί μία συλλογική πράξη. (Fu P., 1999)



Εικόνα 8: EQ Vs Performance Scores Over Years

Πηγή: <https://www.capterra.com/resources/emotional-intelligence-leads-to-project-management-success/>

3.3.1 ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

Κατά τον Goleman, δομήθηκαν έξι μοτίβα ηγεσίας σε άμεση σύνδεση με τη συναισθηματική νοημοσύνη, όπου η χρήση του κάθε ένα από αυτά να επιφέρει διαφορετικά αποτελέσματα εργασιακής αποδοτικότητας, διαφορετικό εργασιακό κλίμα ακόμα και στους ίδιους ανθρώπους και να εφαρμόζονται συνδυαστικά. (Goleman D., 1995)

- **Καταπιεστική Ηγεσία:** Η ενσυναίσθηση βρίσκεται σε χαμηλά επίπεδα και η επίδειξη εξουσίας είναι πάντα παρούσα. Πρόσθετα, η υπακοή επιφέρει επιβράβευση και η ανάληψη πρωτοβουλιών εφαρμόζεται μόνο από τον ανώτερο ιεραρχικά «ηγέτη». Σε ένα τέτοιο κλίμα οι σχέσεις μεταξύ των εργαζόμενων είναι τοξικές και επικρατεί αρνητικό κλίμα.
- **Οραματική Ηγεσία :** Ο ηγέτης που ασκεί το συγκεκριμένο είδος είναι άτομο με εξαιρετικά υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης και εμπνέει τους

εργαζόμενους να θέλουν να είναι ο καλύτερος τους εαυτός εντός και εκτός γραφείου, και να αναπτύσσονται διαρκώς. Ο ηγέτης αυτός επιδιώκει κυρίως την δημιουργία κοινού οράματος, με τους εργαζόμενους να αναπτύξουν ιδιαίτερος την ομαδικότητά τους.

- **Ανθρωπιστική Ηγεσία:** Ακόμη ένα στυλ ηγεσίας όπου ο ηγέτης διακρίνεται για την υψηλή του συναισθηματική νοημοσύνη. Οι κατευθυντήριες γραμμές αυτού του στυλ ηγεσία είναι η επικοινωνία, η σύναψη άριστων εργασιακών σχέσεων και το καλό και ευχάριστο κλίμα. Το συγκεκριμένο στυλ είναι κατάλληλο να χρησιμοποιείται σε περιόδους κρίσης για την επιχείρηση, με σκοπό να διατηρήσει υψηλά το ηθικό όλων των μελών της.
- **Δημοκρατική Ηγεσία:** Το βασικό συστατικό αυτού του ηγετικού στυλ είναι η ενθάρρυνση για συμμετοχή, οι συνεργατικές ικανότητες και η παράθεση προτάσεων για βελτίωση της επιχείρησης, από όλους τους εργαζόμενους ανεξάρτητα από της ιεραρχία που βρίσκονται.
- **Καθοδηγητική Ηγεσία:** Αφορά την καθοδήγηση του ανθρώπινου δυναμικού και την επιμόρφωση σε υψηλά επίπεδα. Δυστυχώς σε αυτό το είδος ηγεσίας ενθαρρύνεται η εξειδίκευση και η τυποποίηση διαδικασιών, με αποτέλεσμα να μειώνεται η φαντασία.
- **Συμβουλευτική Ηγεσία:** Κύρια χαρακτηριστικά αυτού του είδους είναι η προσωπική και εργασιακή ανάπτυξη. Ο συμβουλευτικός ηγέτης, διαθέτει αυτογνωσία, ενσυναίσθηση και μεγάλη διάθεση για καθοδήγηση. Συμβάλλει στη μετάδοση γνώσεων και συναισθημάτων στους εργαζόμενους. Το ανθρώπινο δυναμικό τείνει να εμπιστεύεται πιο εύκολα έναν τέτοιο ηγέτη.

CASE STUDIES

Παρακάτω, παρατίθενται εταιρείες ελληνικής και παγκόσμιας κλίμακας που αναβαθμίζουν την συναισθηματική νοημοσύνη και την εντάσσουν στρατηγικά στο

ανθρώπινο δυναμικό τους με σκοπό την εξέλιξη των εργαζομένων και την ικανοποίηση των αναγκών τους. Πρόσθετα, εστιάζουν και εν συνεχεία, επενδύουν στον ανθρώπινο παράγοντα, ορμώμενοι από την ανθρωποκεντρική τους ιδεολογία. Η εκπόρευση της ανάμειξης της συναισθηματικής νοημοσύνης στο ανθρώπινο δυναμικό, αποδεικνύει περίτρανα την άνθιση των επιχειρήσεων και την κινητοποίηση των εργαζομένων να πορευτούν προς όφελος της εταιρείας που εργάζονται.

JUMBO

Η επιχείρηση ιδρύθηκε το Νοέμβριο του 1986 από τον Απόστολο Βακάκη. Το πρώτο κατάστημα δομήθηκε στην Γλυφάδα ενώ ακολούθησαν μέχρι το 2000 άλλα 16 καταστήματα. Η εταιρεία Jumbo ΑΕ, έφτασε να επεκταθεί τόσο πολύ που εγκατέστησε θυγατρικές και επιπλέον καταστήματα σε Αλβανία, Μολδαβία, Κύπρο, Σκόπια και Ρουμανία. Έτσι λοιπόν, απέκτησε έναν πολυεθνικό χαρακτήρα με μεγάλο αριθμό εργαζομένων. (Jumbo, 2017)

Με βάση δημοσιευμένες καταστάσεις του 2017, η εταιρεία Jumbo ΑΕ, διέθετε μέχρι το Δεκέμβριο του ίδιου έτους 5.690 εργαζομένους με τους 792 από αυτούς να είναι εποχικά εργαζόμενοι. Αυτό σημαίνει, ότι η επιχείρηση αναγνωρίζει τις περιόδους που διαθέτει υψηλότερο φόρτο εργασίας και επιδιώκει να μην επιβαρύνει περαιτέρω τους μόνιμους εργαζομένους της. Ταυτόχρονα, παρουσιάζεται λεπτομερώς πως αυτές τις περιόδους όπως Χριστούγεννα και Πάσχα, το προσωπικό αυξάνεται κατά 1.000 άτομα, λόγω της υψηλής ζήτησης προϊόντων από τους καταναλωτές.

Αξίζει να σημειωθεί, πως εφαρμόζονται διαφορετικές πολιτικές σε κάθε χώρα ακόμα και σε χώρες που μοιάζουν πολιτισμικά με την Ελλάδα, όπως είναι η Κύπρος. Συγκεκριμένα, στα ενδοεταιρικά δεδομένα αναφέρεται πως κατά την οικονομική χρήση του 2017 οι εποχικοί υπάλληλοι κάλυπταν σχεδόν το 50% του ανθρώπινου δυναμικού ενώ στη Ρουμανία μόνο ένα άτομο από τα 662 δηλωνόταν με εποχική σύμβαση.

Μία σημαντική παράμετρος που επισημαίνεται στα προαναφερθέντα εταιρικά δεδομένα, δηλώνει ότι εφαρμόζει ένα ισχυρό σύστημα ανταμοιβών. Ειδικότερα, οι χρηματικές ανταμοιβές, ή αλλιώς bonuses, έφτασαν τις 200.000 ευρώ. Συμπληρωματικά, την χρονιά εκείνη η εταιρεία θέσπισε κάποιες πολιτικές που

ενέτειναν το στοιχείο της συναισθηματικής νοημοσύνης και συνέβαλλαν στην ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Ειδικότερα :

- i. Η διοίκηση της επιχείρησης καθίσταται υπεύθυνη για την προστασία των δικαιωμάτων του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και των συνεργατών της.
- ii. Βασική επιδίωξή της είναι η προσέλκυση υποψηφίων που είναι διατεθειμένοι να αποκτήσουν νέες δεξιότητες και να επιδιώκουν την συνεχόμενη κατάρτισή τους εντός της επιχείρησης, συμβάλλοντας από μεριάς της χρηματικά.
- iii. Οι απόψεις όλων των εργαζομένων και των μετόχων είναι απαραίτητο να αντιμετωπίζονται με την ίδια σοβαρότητα και με αμεροληψία, χωρίς να εμποδίζουν στερεοτυπικές αντιλήψεις.
- iv. Η εταιρεία Jumbo ΑΕ, δεσμεύεται να καλύψει ασφαλιστικά τους εργαζομένους της και να παρέχει βοήθεια σε θέματα υγείας.

Επιπλέον, η συγκεκριμένη επιχειρηματική οντότητα δραστηριοποιείται και στον τομέα των τροφίμων, οπότε είναι χρήσιμο το προσωπικό να καταρτίζεται και σε τέτοιου είδους θέματα. Απώτερος σκοπός της Jumbo ΑΕ, είναι να προωθήσει ένα πνεύμα εμπιστοσύνης στους καταναλωτές και παράλληλα ένα αίσθημα ικανοποίησης των εργαζόμενων ότι διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις για να καθοδηγήσουν τους πελάτες. Παράλληλα, η εταιρεία παρέχει ετησίως δωρεάν, σειρά ιατρικών εξετάσεων, διατηρώντας το ιατρικό απόρρητο και εφαρμόζει υγειονομικούς ελέγχους. Μία σειρά σεμιναρίων πρώτων βοηθειών, προσφέρεται στους εργαζόμενους που καθίσταται ζωτικής σημασίας, προσφέροντάς τους την δυνατότητα να βοηθήσουν κάποιο άλλο άτομο σώζοντάς του την ζωή. Ακόμη, διεξάγονται σεμινάρια πυροπροστασίας και διαχείρισης κρίσιμων καταστάσεων όπως είναι η περίπτωση σεισμού. Όλες αυτές οι παροχές οξύνουν την συναισθηματική νοημοσύνη του ατόμου, την ενσυναίσθησή του και την αντιληπτικότητα του. Ως εκ τούτου, μία θέση εργασίας στην επιχείρηση δεν προσφέρει μόνο χρηματική ανταμοιβή αλλά και πνευματική.

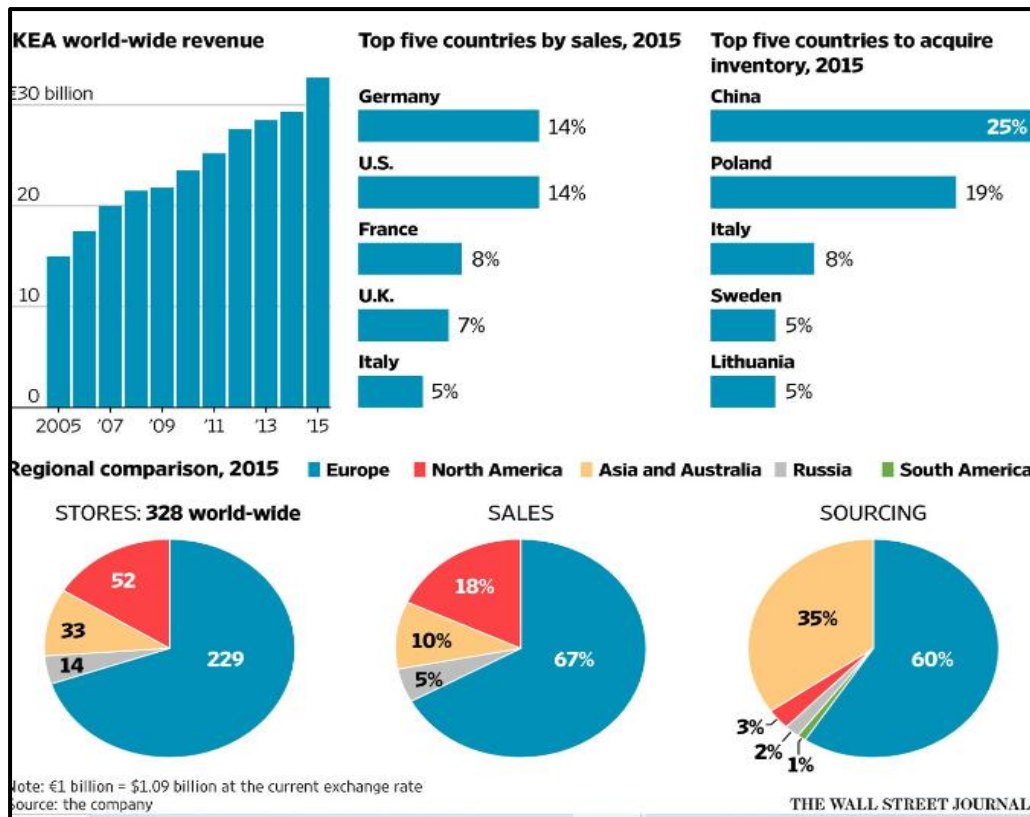
Υπενθυμίζεται ότι από το 2016, η Jumbo ΑΕ, επενδύει πάνω από το 20% των ετήσιων κερδών της, στη παροχή σεμιναρίων στο ανθρώπινο δυναμικό σχετικά με την εξασφάλιση ενός ασφαλές και υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος. (Jumbo, 2017)

Μία ακόμη στρατηγική διαχείρισης εργαζόμενων, που εμπεριέχει το στοιχείο της συναισθηματικής νοημοσύνης, είναι η κατάλληλη αναλογία ανδρών και γυναικών στο ανθρώπινο δυναμικό. Παράλληλα, στα εκτελεστικά συμβούλια υπάρχει μία αναλογία

60:40, των στελεχών που είναι μία σημαντική εξελικτική και θετική ενέργεια στον εργασιακό χώρο. Αυτόματα, η ύπαρξη γυναικείων ανώτατων στελεχών που μέχρι πριν από κάποια χρόνια, θεωρούνταν «ευάλωτη κοινωνική ομάδα», προωθεί την κατάρριψη στερεοτύπων και συμβάλλει στην ενίσχυση της αντιληπτικότητας, της ενσυναίσθησης και της ομαδικότητας ανεξαρτήτως φύλου. (Jumbo Website, 2018)

IKEA

Η IKEA είναι μία Σουηδική εταιρεία, με έδρα την Ολλανδία, που δραστηριοποιείται στο χώρο των επίπλων και των ευρύτερων εργαλείων σπιτιού. Η ιδεολογία με βάση την οποία πορεύεται είναι η παροχή προσιτών εξαρτημάτων, με την περαιτέρω συναρμολόγησή τους από τον καταναλωτή. Συστάθηκε το 1943, από τον 17χρονο τότε, Ingvar Kamprad, όπου συνέδεσε το όνομά του μεταγενέστερα με την καινοτομία. Τα έπιπλα που πωλούνται στην IKEA, χαρακτηρίζονται κυρίως από οικολογική απλότητα. Από επιχειρηματικής και επενδυτικής πλευράς η IKEA κατευθύνεται από την ίδρυσή της έως και σήμερα από την έντονη περιβαλλοντική συνείδηση, ένα ισχυρό στοιχείο εξελιγμένης συναισθηματικής νοημοσύνης. Ειδικότερα, η εταιρεία είναι γνωστή για τον έλεγχο κόστους, την εφοδιαστική της αλυσίδα και την συνεχόμενη εξέλιξη παραγωγής προϊόντων. Από το 1963 ξεκίνησε η δραστηριότητά της εκτός Σουηδίας, στη γειτονική Νορβηγία και επεκτάθηκε ιδίως στη Σκανδιναβία. Η ευρωπαϊκή της επέκταση, της επέφερε παγκόσμια αναγνώριση φτάνοντας το 2010 να ανοίξει υποκαταστήματα στον Άγιο Δομίνικο και στη γενικότερη Λατινική Αμερική.



Εικόνα 9: IKEA Chart

Πηγή: <https://topforeignstocks.com/wp-content/uploads/2016/05/IKEA-Sales-and-Top-Countries-Chart.jpg>

Η επιτυχημένη επέκταση της εταιρείας IKEA δεν οφείλεται μόνο στην δραστηριοποίησή της σε είδη value for money, αλλά και στην ανθρωποκεντρική της νοοτροπία, που θεωρεί ως το νούμερο ένα παράγοντα το ανθρώπινο δυναμικό. Οι εργαζόμενοί της είναι στοιχείο που χρήζει επένδυσης για την βελτίωση όχι μόνο της επιχείρησης αλλά και της κοινωνίας. Κάποιες πρακτικές που καθιερώθηκαν από την ίδρυση της IKEA και μεταγενέστερα αναφέρονται παρακάτω:

- i. Η IKEA διεξάγει συστηματικά ερωτηματολόγια στο ανθρώπινο δυναμικό, ανά τμήματα, διατηρώντας της ανωνυμία του ο εκάστοτε εργαζόμενος, με σκοπό τα στελέχη του HR να εκτιμήσουν την ψυχολογική του κατάσταση και το στάδιο παρακίνησης του στο χώρο εργασίας.
- ii. Προωθεί την φιλοσοφία ότι ο εργαζόμενος διαθέτει δύναμη και τις ικανότητες να διεκδικήσει αυτά που θέλει
- iii. Εφαρμόζει διαφορετικές πολιτικές λόγω της πολυπολιτισμικότητας του ανθρώπινου δυναμικού.

- iv. Η ισορροπία στην εργασιακή και προσωπική ζωή είναι ακόμη μία νοοτροπία που προωθεί η ΙΚΕΑ.
- v. Παρέχεται ευέλικτο ωράριο. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει η δυνατότητα τα στελέχη γραφείου να εργάζονται εξ αποστάσεως και τα άτομα που έχουν οικογενειακές υποχρεώσεις αλλά χρειάζονται να παρίστανται στο χώρο εργασίας να προσαρμόζουν σε συνεργασία με τους υπόλοιπους εργαζομένους τα ωράριά τους.
- vi. Υπάρχει άμεση ενδοεταιρική ενημέρωση σχετικά με την τοποθέτηση εργαζομένων σε περιοχές που τους διευκολύνουν, λόγω ανοίγματος θέσεων.

Όλες αυτές οι ηθικές αξίες που πρεσβεύουν την επιχείρηση, πριμοδοτούν το ανθρώπινο δυναμικό με κίνητρο, πνευματική και σωματική ηρεμία και μπορούν να αφοσιώνονται στην εργασία τους με διάθεση, αφού βλέπουν την αντιμετώπιση της εταιρείας στο πρόσωπό τους.

Ταυτόχρονα, στην ΙΚΕΑ, θεσπίστηκαν κάποιες περαιτέρω ενέργειες που αναμειγνύουν την συναισθηματική νοημοσύνη και βελτιώνουν άμεσα την ψυχολογία των ανθρώπινων πόρων (Patro P., 2014).

- i. Κατασκευή χώρων ανάπαυσης και ξεκούρασης για τους εργαζόμενους
- ii. Χώροι ιδιωτικότητας με σκοπό την περίθαλψη κάποιου εργαζόμενου ή θηλασμού
- iii. Χώροι ψυχαγωγίας παιδιών
- iv. Δημιουργία ιστοσελίδων και εφαρμογών που παρέχουν τις συμβάσεις εργασία τους, τα σύμβολα ασφάλισής τους, την ειδοποίηση νέων θέσεων εργασίας, την άμεση επικοινωνία με κάποιον σύμβουλο ψυχικής υγείας διαδικτυακά και την self paced επιμόρφωση

Παράλληλα, οι πολιτικές ανταμοιβών της ΙΚΕΑ, συμβάλλουν στην αποδοτικότερη διαχείριση των εργαζομένων, προσφέροντάς τους το αίσθημα της ασφάλειας και την επαγγελματική αναγνώρισης. Δηλαδή (Patro P., 2014):

- i. Οι εργαζόμενοι με σύμβαση απασχόλησης άνω των 20 ωρών δικαιούνται ολική φαρμακευτική και οδοντιατρική ασφάλεια.
- ii. Εκπτώσεις σε συνδρομές γυμναστηρίων, περιοδικών και γενικότερα δραστηριοτήτων που συσχετίζονται με το ευ ζην

- iii. Χορήγηση άδειας 7 εβδομάδων για εργαζόμενες που βρίσκονται σε κατάσταση λοχείας με πλήρη απολαβή αποδοχών και 1 εβδομάδα της ίδιας πολιτικής για εργαζόμενους πατέρες και ανάδοχων γονέων.
- iv. Παροχή έκπτωσης 15% σε προϊόντα της εταιρείας
- v. Ανάλογα της απόδοσης του εργαζόμενου, η ΙΚΕΑ παρέχει έκπτωση ακόμα και 40% για συγκεκριμένες μέρες του έτους.

Η επιμόρφωση και η κατάρτιση του Α.Δ, πέρα από την λειτουργική δραστηριότητα της επιχείρησης, καλλιεργεί τον εργαζόμενο αναβαθμίζοντας την αντίληψη, τις δεξιότητες και τις γνώσεις του. Αυτά επιτυγχάνονται με:

- i. Την συνεισφορά της ΙΚΕΑ στην μερική ή ολική πληρωμή διδάκτρων σε προπτυχιακούς και μεταπτυχιακούς εργαζόμενους σε πεδία που σχετίζονται με την δραστηριότητα τους στην επιχείρηση
- ii. Την παροχή και ενθάρρυνση όλων των εργαζομένων να παρακολουθήσουν σεμινάρια και μαθήματα λογιστικής, διακόσμησης και μάρκετινγκ
- iii. Πληρωμή 1000 δολαρίων σε όποιον παραμείνει στην ΙΚΕΑ για πάνω από ένα χρόνο και παράλληλα παρακολουθεί κάποιο σεμινάριο

FedEx

Η εταιρεία FedEx είναι μία παγκόσμια μεταφορική εταιρεία-κολοσσός, με ανθρώπινο δυναμικό 290.000 άτομα. Σημειώνεται πως κάθε μέρα, μεταφέρονται 7 εκατομμύρια δέματα και εκτελούνται 600 αερομεταφορές. Η εταιρεία το 2014, βραβεύτηκε από το περιοδικό Fortune, μέσα στις πρώτες 20 επιχειρήσεις με τον τίτλο “Most Admired”, της τελευταίας δεκαετίας για την αλματώδη ανάπτυξή της.

Ο ιδρυτής της επιχείρησης Fred Smith, εστίασε αρχικά στην εφοδιαστική αλυσίδα και την ταχύτητά της, όμως γρήγορα συμπέρανε πως η κινητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι εξίσου σημαντική για την επιτυχημένη πορεία της FedEx. Έτσι λοιπόν,

ανέπτυξε το σχέδιο δράσης, PPSP: Philosophy-People-Service-Profit, που καθοδηγεί την FedEx μέχρι και σήμερα. Παρατηρήθηκε επίσης από στελέχη της εταιρείας, ότι οι εργασιακές συνθήκες λόγω του σύγχρονου περιβάλλοντός μας, είναι πιο περίπλοκες και η ανάμειξη της συναισθηματικής νοημοσύνης κρίνεται αναγκαία. Ο αρχικός στόχος που τέθηκε αφορούσε την τοποθέτηση στελεχών που έχουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη και μπορούν να επηρεάσουν το υπόλοιπο ανθρώπινο δυναμικό ούτως ώστε να παρακινούνται. Εν συνεχεία, σε άλλο τμήμα της εταιρείας να τοποθετηθούν τα άτομα με ψυχραιμία και ισχυρή πειθαρχία για την επίλυση επείγον θεμάτων. Με αυτό τον τρόπο, όλοι ενεργούσαν με βάση τα δυνατά τους στοιχεία δομώντας μία ανθρωποκεντρική εταιρεία.

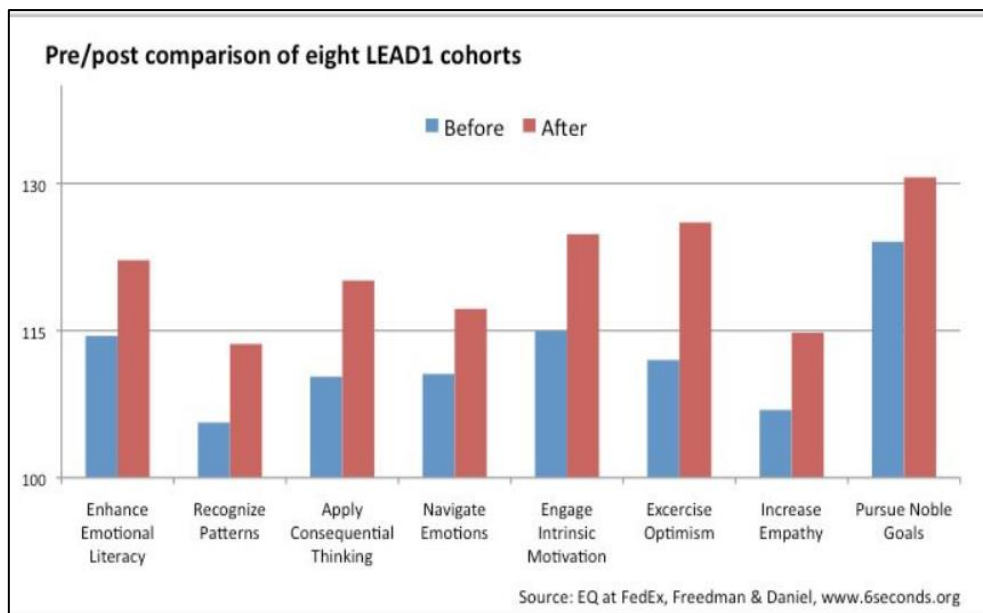
Η FedEx, ξεκίνησε τα επόμενα χρόνια να χρησιμοποιεί εργαλεία μέτρησης απόδοσης και αξιολόγησης, τα SFA. Αυτά τα ερωτηματολόγια λειτουργούν ως feedback για την επιχείρηση και δίνουν πληροφορίες σχετικά με τον σεβασμό, τη δίκαιη μεταχείριση, την ανάπτυξη δεξιοτήτων και την εμπιστοσύνη που έχει το ανθρώπινο δυναμικό. Είναι αξιοσημείωτη η στρατηγική που εφαρμόστηκε, καθώς εστίασε στα ανώτερα ιεραρχικά στελέχη και τα προμοδότησε με δεξιότητες, αναβάθμισε περαιτέρω τη συναισθηματική τους νοημοσύνη ως επιχειρησιακό εργαλείο, και αυτά με τη σειρά τους το μετέδωσαν και συνεχίζουν στα κατώτερα στελέχη. Το συμπέρασμα αυτού, είναι πως ανεξάρτητα από πού θα ξεκινήσεις η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μία δεξιότητα που μαθαίνεται (Freedman J., 2014)

Ειδικότερα, από το 2005 η FedEx, ξεκίνησε να εφαρμόζει δια ζώσης το πρόγραμμα εκπαίδευσης LEGACY, για το ανθρώπινο δυναμικό της με σκοπό την αναβάθμιση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Το πρόγραμμα σχεδιάστηκε πάνω στο Six Seconds Model, με κύριες αξίες:

- **Know Yourself**
- **Choose Yourself**
- **Give Yourself**

Οι εκπαιδευτές του προγράμματος LEGACY, προώθησαν την συναισθηματική νοημοσύνη ως μία ικανότητα που επιτρέπει την στρατηγική χρήση των συναισθημάτων είτε του εαυτού μας, είτε των γύρω μας. (6seconds, 2013)

Μετά την πραγματοποίηση του προγράμματος, τα αποτελέσματα ήταν άκρως ενθαρρυντικά και εξήχθησαν τα παρακάτω:



Εικόνα 10 : Comparison of LEAD1 EQ Program

Πηγή: https://www.6seconds.org/2014/01/14/case-study-emotional-intelligence-people-first-leadership-fedex-express/#_ftn4

- Το 44% των συμμετεχόντων διαπίστωσε μεγάλη αύξηση στην συναισθηματική του νοημοσύνη
- Το 58%, κατά την εργασιακή του δραστηριότητα βελτιώθηκε αισθητά στην μετάδοση της παρακίνησης των υπολοίπων εργαζομένων
- Το 72% κατά την εργασιακή του δραστηριότητα βελτιώθηκε αισθητά, στην λειτουργική λήψη αποφάσεων

Το παραπάνω πρόγραμμα με την πάροδο του χρόνου εξελίχθηκε επιστημονικά και ερευνητικά με σύγχρονα μέσα αξιολόγησης και διεξαγωγής. Μετονομάστηκε LEAD1, και η FedEx, το εφάρμοσε σε παγκόσμια κλίμακα, στην Ευρώπη, την Μέση Ανατολή, και Λατινική Αμερική, προσαρμοσμένο στην εκάστοτε κουλτούρα. Επιπροσθέτως, οι εκπαιδευτές πιστοποιήθηκαν ως SEI Coaches, έχοντας εξειδικευτεί σε αυτές τις εκπαιδεύσεις.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Καταλήγοντας, είναι εμφανές και σχεδόν τετριμμένο το γεγονός πως σε όλο τον κόσμο δίνεται τόση βαρύτητα στο θετικό αντίκτυπο της συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι δύο ουσιαστικές συνιστώσες για τις οποίες γίνεται λόγος είναι η εργασιακή λειτουργικότητα και αποτελεσματικότητα του εργαζομένου ατομικά και συνεργατικά και τον βαθμό ικανοποίησής του από το αποτέλεσμα της εργασίας του. Μέσω των παραπάνω κρίνεται σαφές πως ο οργανισμός όπου διαθέτει τη συναισθηματική νοημοσύνη στη κουλτούρα του οργανισμού του βελτιώνει αισθητά την αρμονική λειτουργία του, την αποτελεσματικότητά του και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων οργανισμών. Η περίπτωση της ελληνικής εταιρείας Jumbo που αναφέρθηκε προγενέστερα αναδεικνύει αισθητά πως το ανθρώπινο δυναμικό της είναι ο κυριότερος παράγοντάς της και τον επιμελείται με την οικονομική κάλυψη ιατρικών εξετάσεων και την παροχή σεμιναρίων πρώτων βοηθειών. Παράλληλα, η ΙΚΕΑ

λειτουργεί με παρόμοια νοοτροπία καθώς φροντίζει να διευκολύνει τους εργαζόμενους της είτε έχοντας δωμάτια φύλαξης παιδιών είτε δωμάτια ανάπαυσης και ξεκούρασης για τους ίδιους. Τα μοντέλα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού εφαρμόζονται σωστά βασιζόμενα στην συναισθηματική νοημοσύνη. Αυτό σημαίνει ότι γίνεται μία προώθηση από το ήδη υπάρχων προσωπικό, το οποίο είναι ικανοποιημένο από την εργασία του, με διάθεση για ομαδικότητα και επίτευξη στόχων και αφοσίωσης, στο υποψήφιο και εν δυνάμει προσωπικό. Ενδεικτικό παράδειγμα είναι η FedEx, που με εκτεταμένη έρευνα διείσδυσε στην επιμόρφωση και την κατάρτιση των εργαζομένων της με ένα προηγμένο σύστημα εκπαίδευσης LEGACY. Συγκεκριμένα, με αυτό το σύστημα εκπαίδευσης το 44% των εργαζομένων διαπίστωσε την ενίσχυση της συναισθηματικής του νοημοσύνης και το 58% αύξησε την λειτουργικότητά και την εργασιακή του παρακίνηση στον ίδιο αλλά και στους συναδέλφους του. Αξίζει να σημειωθεί, πως η FedEx με τα εργαλεία μέτρησης των αποδόσεων του ανθρώπινου δυναμικού SFA και LEAD1, εξήγαγε ένα άκρως ενθαρρυντικό συμπέρασμα, πως το 78% των εργαζομένων λειτουργούσε καλύτερα στον τομέα λήψης των αποφάσεων, ως απόρροια της εκπαίδευσης και της παρακολούθησης ενδοεταιρικών σεμιναρίων. Με αυτό τον τρόπο, επιβεβαιώνεται ότι η επένδυση στους ανθρώπινους πόρους κρίνεται θεμελιώδους σημασίας. Η στελέχωση και η λειτουργία της επιχείρησης με αυτό τον τρόπο γίνεται από συναισθηματικά και κοινωνικά ισορροπημένους ανθρώπους. Στελέχη που διαθέτουν τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά αναλαμβάνουν και πιο ευαίσθητα θέματα εργασιακής πολιτικής όπως είναι οι φυλετικές και πολιτισμικές διακρίσεις. Για αυτό το λόγο η εταιρεία Jumbo, ούσα πια πολυεθνική, εναρμονίζεται με τις κουλτούρες που διαθέτουν η Κύπρος, Ρουμανία, η Αλβανία και η Μολδαβία λειτουργώντας δεκάδες καταστήματα και υπαλλήλους με εξατομικευμένο τρόπο. Ακόμη, τα ανώτατα στελέχη και το Διοικητικό Συμβούλιό της πρεσβεύεται από την ιδεολογία του «60:40» και θεσμοθετεί την ύπαρξη τουλάχιστον 40% γυναικών σε αυτά. Άρα όλο και περισσότερες διοικήσεις και τμήματα HR, αντιλαμβάνονται τη σπουδαιότητα του αποτελεσματικού management με την καλλιέργεια δεξιοτήτων, την δημιουργία ευκαιριών για συναισθηματική και εργασιακή εξέλιξη και το αδέκαστο σύστημα ανταμοιβών και ποινών. Έτσι λοιπόν, η σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης γεφυρώνει ουσιαστικά το ανθρώπινο δυναμικό με τους στόχους της εκάστοτε επιχείρησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

6seconds, 6. (2013). The Six Seconds EQ Certification and Advanced Trainer Certification programs,.

Bar-On R. (1997). BarOn emotional quotient inventory,.

Bar-On R., B. (2004). *The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i):Rationale description and summary of psychometric properties.*

Beardwell & Holden & Claydon, B. (2004). Human Resource Management. Prentice Hall Financial Times.

Bebbington L., B. (2020). Emotional Intelligence and Stoicism , .

Belcourt M., B. (2006). *Outsourcing – the benefits and the risks*, . HBR.

Blanchard K.& Carlos J. & and Randolph A., B. (1999). The 3 keys to empowerment , . *Berrett-Koehler Publishers* .

Boxall P. & Purcell J., B. (2016). Strategy and Human Resource Management, . Palgrave Macmillan.

Bratton J. & Gold J., B. (2012). *Human Resource Management Theory and Practice.* Palgrave Macmillan.

Cherniss C., C. (2000). Emotional Intelligence: What it is and Why it Matters , . Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, .

D. Guest & N. Conway, D. (1997). *Employee Motivation and the Psychological Contract: The Third Annual IPD Survey of the State of the Employment Relationship* , . Institute of Personnel and Development.

Fleishman A.& Harris F., F. (1962). Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover, . σσ. 45-70.

Foot M.& Hook C.& Jenkins A. (2016). *Introducing Human Resource Management* , . Pearson Education Ltd.

Freedman J., F. (2014). Case Study: Emotional Intelligence for People-First Leadership at FedEx Express. *6seconds* .

Fu P. (1999). *Chinese Leadership and Culture.* Cultures of the world.

Golec A. & Kahya E., G. (2007). A fuzzy model for competency-based employee evaluation and selection. 116-145. Industrial Engineering.

Goleman D.& Boyatzis R.& McKee A., G. (2001). Ο νέος Ηγέτης , . Ελληνικά Γράμματα.

Goleman D., G. (1995). *Emotional intelligence* , . Ελληνικά Γράμματα.

Holden & Beardwell, H. (1997). *Human Resource Management: A Contemporary Perspective*. Pitman.

HRM, H. (2020). The Historical Background Of Human Resource Management.

Human Resource Management, H. (2020). The Historical Background Of Human Resource Management.

Hunt S.T., H. (2008). *The art and science of staffing, assessment, and employee selection* ,. NY: Wiley.

Jumbo Website, J. (2018). *Jumbo annual report*,.

Jumbo, J. (2017). *Non financial reports - 2017*. http://corporate.ejumbo.gr/uploads/158412/3590_jumbo_non_financial_reporting2017_gr.pdf.

Kerr R. & Garvin J. & Heaton N.& Boyle J., K. (2006). *Emotional intelligence and leadership effectiveness* ,. Leadership & Organization Development Journal.

Kramar et al., K. (2017). *Human resource management: strategy & people & performance* ,. McGraw-Hill Education.

Mathis R. & Jackson J. & Valentine I., M. (2010). *Human Resource Management*. Cengage Learning.

Mayer D. & Salovey P., M. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.) ,. New York: Basic Book.

Mayer J. & Caruso R. & Salovey P., M. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence* 27.4 , σσ. 260-300.

O'Connor R. & Little I., O. (2003). Revisiting the predictive validity of emotional intelligence, . *Personality and Individual Differences* , 1890-1900.

Patro P., P. (2014). *HRM PRACTICES - IKEA*.

Pieper R., P. (1993). *Fallstudien zum Strategischen Management* . Gabler Verlag.

Price A., P. (2007). *Human Resource Management in a Business Context* ,. Thomson Learning.

Rihan Ibrahim, R. (2019). What is Human Resources Management ?

Schuler R. (1992). Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. 18.

Schuler, R. a. (1984). *Gaining Competitive Advantage through Human Resource Management* , (Τόμ. 3). Human Resource Management.

Schuller R. & Jackson S., S. (2001). HR issues in Relation to Career. 1-20. European Management Journal .

Storey J., S. (1992). Developments in the management of HR. Blakwell.

Szamosi T. & Wood G. & Collings D., S. (2019). *Human Resource Management: A Critical Approach*. London: Routledge.

Thorndike L.& Stein S., T. (1937). An evaluation of the attempts to measure social intelligence ,. *Psychological Bulletin* , σσ. 270-285.

Thornton C.& Byham C., T. (1982). Assessment centers and managerial performance,.

Torrington D. & Hall L. & Taylor S., T. (2008). Human Resource Management (7 edition) , . *Financial Times/Prentice Hall*.

Wechsler D., W. (1943). *Non-intellective factors in general intelligence* ,. Journal of Abnormal and Social Psychology.

Williams S., W. (2001). *Emotion and Social Theory* , . Sage.

Workable. (2022). Pre-employment testing: a selection of popular tests , .

Κανελλόπουλος X., K. (1991). *Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Σταμούλης.

Καραδήμας Θ., K. (2016). Σχέση μεταξύ Ηγεσίας και Συναισθηματικής Νοημοσύνης. *Περιοδικό Επιστήμης & Τεχνολογίας* , , 50-70.

Κάτου Α., K. (2017). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων* ,. Ζυγός.

Μπουραντάς Δ., M. (2001). *Μανατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο* , . Μπένου.

Μπρίνια Β., M. (2008). *Management και Συναισθηματική Νοημοσύνη*. Σταμούλης.

Παπαλεξανδρή Αθ. & Μπουραντάς Δ., Π. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Μπένου.

Πλατσίδου Μ., Π. (2010). Η συναισθηματική νοημοσύνη: θεωρητικά μοντέλα, τρόποι μέτρησης και εφαρμογές στην εκπαίδευση και την εργασία. Gutenberg.

Χυτήρης Λ. (2018). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων* , . Μπένου.

