

ΤΕΙ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ / ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ

Πτυχιακή εργασία

[ΜΟΝΤΕΛΑ ΒΕΛΤΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ
ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ
ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ]

[Αναστασία Θεοδοροπούλου]

Μεσολόγγι [2016]

ΤΕΙ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ / ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ

Πτυχιακή εργασία

ΜΟΝΤΕΛΑ ΒΕΛΤΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ
ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ
ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

Αναστασία Θεοδοροπούλου

Επιβλέπων καθηγητής ή καθηγήτρια
Δημήτριος Κ. Γκίκας

Μεσολόγγι [2016]

Η έγκριση της πτυχιακής εργασίας από το Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων/Μεσολογγίου του ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΗΡΙΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Γκίκα Δημήτριο, για την εμπιστοσύνη και το ενδιαφέρον του κατά την ανάθεση της εργασίας, την πολύτιμη βοήθεια και συνεργασία καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας, δίνοντάς μου τη δυνατότητα να ασχοληθώ με ένα τόσο ενδιαφέρον θέμα.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την υποστήριξη καθ' όλη τη διάρκεια των ακαδημαϊκών μας σπουδών αλλά και την ηθική συμπαράσταση κατά τη διάρκεια της συγγραφής της πτυχιακής αυτής εργασίας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σήμερα, σε μία σύγχρονη επιχειρηματική εποχή οι εταιρείες έχουν αλλάξει τον τρόπο που διοικούνται καθώς και την αντιμετώπιση των εργαζομένων. Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί ένα σημαντικό μέρος της εταιρείας αφού μέσω αυτού επιτυγχάνονται τα επιθυμητά αποτελέσματα και οι στόχοι της.

Τα τελευταία χρόνια έχει κάνει την εμφάνιση του ένας νέος όρος, ο οποίος έχει καθοριστικό ρόλο στην επιλογή εργαζομένων και στην εύρυθμη λειτουργία της εταιρείας, η Συναισθηματική Νοημοσύνη. Είναι εντελώς διαφορετική έννοια από τον Δείκτη Νοημοσύνης αλλά ο συνδυασμός και των δύο δημιουργούν έναν εργαζόμενο με προοπτικές ηγέτη.

Η διαδικασία επιλογής νέων εργαζομένων, πλέον έχει αλλάξει. Η επιλογή γίνεται με τη βοήθεια κάποιων ψυχομετρικών τεστ, τα οποία μπορούν να δώσουν μία ανάλυση της προσωπικότητας του υποψηφίου ώστε να γίνει εμφανές αν είναι κατάλληλος για την εταιρεία και αν ναι σε ποια ομάδα μπορεί να ενταχθεί.

Οι ομάδες κατέχουν έναν πολύ σημαντικό ρόλο στην λειτουργία της εταιρείας, καθώς και στην επίτευξη των αποτελεσμάτων και στόχων. Γι' αυτό το λόγο, πρέπει η διοίκηση της εταιρείας να προσέξει πολύ στην επιλογή του ανθρώπου, όπου θα ηγείται της ομάδας, καθώς θα πρέπει να συνδυάζει τον υψηλό Δείκτη Νοημοσύνης και την Συναισθηματική Νοημοσύνη. Θα πρέπει να μπορεί να δίνει όραμα αλλά και να ανταπεξέρχεται σε δύσκολες καταστάσεις.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΗΡΙΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ	4
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	5
ΠΙΝΑΚΕΣ-ΦΩΤΟΓΡΑΦΙΕΣ	8
ΣΤΟΧΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	11
ΑΠΟΔΟΣΗ ΟΡΩΝ	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο ΕΤΑΙΡΙΕΣ-ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	13
1.1 Ορισμός των εταιριών και των επιχειρήσεων	13
1.2 Συνοπτική ανάλυση εταιριών	13
1.4 Τι διαφοροποιεί τις σημερινές εταιρίες όσον αφορά τη λειτουργία τους με τη λειτουργία των παλαιών εταιριών ;	17
1.5 Πόσο έχει διευκολύνει η τεχνολογία τους εργαζόμενους μιας εταιρείας ;	19
1.6 Το ανθρώπινο δυναμικό έχει αυξηθεί ή έχει μείνει ίδιο εξαιτίας της τεχνολογίας;	20
1.7 Όσον αφορά τον εργασιακό χώρο, η τεχνολογία έχει επιπτώσεις στις ανθρώπινες συμπεριφορές ; Επηρεάζει προς το καλύτερο ή όχι ;	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟ ΠΗΛΙΚΟ (EMOTIONAL QUOTIENT)	23
2.1 Τι εννοούμε όταν λέμε ανθρώπινο δυναμικό	23
2.1.1 Πόσο σημαντικό είναι το ανθρώπινο δυναμικό για την επιτυχία μιας εταιρείας;	23
2.1.2 Σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού ή των ανθρώπινων πόρων. Τρέχουσες πρακτικές – μελλοντικές προοπτικές	24
2.3 Η αξία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και η σπουδαιότητα της στον επαγγελματικό προσανατολισμό	32
2.3.1 Αρχές της Συναισθηματικής Νοημοσύνης	35
2.5 Εργασιακός χώρος και συναισθηματική νοημοσύνη	41
2.6 Η Ηγεσία και η Συναισθηματική Νοημοσύνη	44
2.7 Βελτίωση Συναισθηματικής Νοημοσύνης	45
2.8 Μοντέλα μέτρησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΨΥΧΟΜΕΤΡΙΚΑ ΤΕΣΤ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	48
3.1 Τι είναι τα ψυχομετρικά τεστ ;	48
3.2 Ποια είναι συνήθως τα ψυχομετρικά τεστ που χρησιμοποιούν οι εργοδότες για την επιλογή υποψηφίων ;	48
3.2.1 Τεστ επαγγελματικού προσανατολισμού	71

3.3 Ποιοι είναι οι υπεύθυνοι για την ύπαρξη αυτών των τεστ ως μία ικανοποιητική μέθοδο για την πρόσληψη των εργαζομένων ;	73
3.4 Είναι πράγματι ένας από τους εγγυημένους τρόπους επιλογής των υποψηφίων και κατά πόσο πραγματοποιούνται;	73
3.5 Συμπεράσματα για τα αποτελέσματα των τεστ και αν πράγματι πρέπει να γίνονται. Πράγματι αντικατοπτρίζουν τον πραγματικό χαρακτήρα του εργαζομένου ;	74
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο ΟΜΑΔΑ ΣΕ ΜΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	75
4.1 Τι είναι ομάδα για μια εταιρεία :.....	75
4.2 Ποιος επιλέγει την ομάδα και με ποια κριτήρια ;	75
4.3 Από ποιους αποτελείται η ομάδα & ποιος είναι ο σκοπός της ;	76
4.4 Είναι εύκολο να συνυπάρχουν τα άτομα στην ομάδα και τι γίνεται όταν αυτό δεν καθίσταται δυνατό ;.....	76
4.4.1 Ποια η στρατηγική που θα παρθεί από τον αρμόδιο για την επαναφορά της τάξης μέσα στην ομάδα ;	78
4.5 Σύμφωνα με το κεφάλαιο 4 συμφέρει να υπάρχει ομάδα σε μία εταιρεία ;.....	80
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	81
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	82
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	83
ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ	86

ΠΙΝΑΚΕΣ-ΦΩΤΟΓΡΑΦΙΕΣ

Μοντέλο προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού Torrington (1989)

- Παράδειγμα από ένα EQ test
- Παράδειγμα από ένα IQ test
- Παράδειγμα από ένα ψυχομετρικό τεστ προσωπικότητας
- Παράδειγμα ενός Numerical test
- Παράδειγμα ενός Verbal test
- Παράδειγμα ενός Diagrammatic test
- Παράδειγμα ενός Situational Judgement test
- Παράδειγμα από τεστ επαγγελματικού προσανατολισμού
- Διαφορές Microsoft Visio και SmartDraw

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται τον τρόπο με τον οποίο οι σύγχρονες εταιρείες αξιοποιούν το ανθρώπινο δυναμικό τους για να είναι πιο παραγωγικό αλλά ταυτόχρονα ευχαριστημένο για την εξέλιξή του χρησιμοποιώντας την Συναισθηματική Νοημοσύνη, η οποία πλέον αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα για μία εταιρεία, καθώς και μοντέλα για τη βελτιστοποίηση της ομαδικής εργασίας.

Στο πρώτο κεφάλαιο παρατίθενται με λίγα λόγια τι είναι μία εταιρεία, το ξεκίνημα των εταιρειών αλλά και πόσο έχει συμβάλει η τεχνολογία στην ανάπτυξη τους.

Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στην Συναισθηματική Νοημοσύνη (EQ), σε τι διαφέρει από τον Δείκτη Νοημοσύνης (IQ) και τι επιδράσεις έχει στους εργαζόμενους μιας εταιρείας.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στα ψυχομετρικά τεστ στο χώρο εργασίας και κατά πόσο είναι αξιόπιστα στην επιλογή ενός εργαζόμενου.

Και τέλος, στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται λόγος για τις ομάδες μέσα σε μία εταιρεία και πως μπορούν να συνυπάρξουν τα άτομα μέσα σε μία ομάδα, καθώς και ο τρόπος με το οποίο επαναφέρεται η τάξη μέσα σε αυτές.

CONTEXTUAL REVIEW

Η εργασία αυτή πραγματοποιήθηκε σε μία προσπάθεια να δούμε πως η Συναισθηματική Νοημοσύνη μπορεί να χρησιμοποιηθεί μέσα σε μία εταιρεία, καθώς και στην δημιουργία ομάδων εργασίας. Επίσης, με ποιο τρόπο μπορούν να λειτουργήσουν μέσα σε αυτές οι εργαζόμενοι, ώστε να αποδώσουν στον μέγιστο δυνατό βαθμό.

ΣΤΟΧΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Γενικός στόχος της εργασίας είναι η γνωστοποίηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης καθώς και η σημασία της μέσα σε μία εταιρεία. Δηλαδή, πως χρησιμοποιείται για την δημιουργία ομάδων μέσα στον εργασιακό χώρο και με ποια μέσα.

Ειδικότερα οι στόχοι της εργασίας είναι η κατανόηση των παρακάτω θεμάτων:

- Ποιος είναι ο ρόλος του Ανθρώπινου Δυναμικού μέσα σε μία εταιρεία
- Τι είναι η Συναισθηματική Νοημοσύνη
- Πως η Συναισθηματική Νοημοσύνη επιδρά στο Ανθρώπινο Δυναμικό και κατ' επέκταση στην συνολική παραγωγικότητα μιας εταιρείας
- Τι είναι τα ψυχομετρικά τεστ
- Πως τα ψυχομετρικά τεστ βοηθούν στην κατάλληλη ανάπτυξη, του όγκου, του Ανθρώπινου Δυναμικού
- Τι είναι η ομάδα για μία εταιρεία
- Πως επιλέγεται και πως διαχειρίζεται

ΑΠΟΔΟΣΗ ΟΡΩΝ

Α.Δ. : Ανθρώπινο Δυναμικό

Σ.Ν. : Συναισθηματική Νοημοσύνη

Δ.Ν. : Δείκτης Νοημοσύνης

Ad hoc : είναι μια λύση σχεδιασμένη για ένα συγκεκριμένο πρόβλημα ή έργο, μη γενικεύσιμο και δεν προορίζεται να είναι σε θέση να προσαρμόζεται για άλλους σκοπούς. Κοινά παραδείγματα είναι οι οργανώσεις και οι επιτροπές που δημιουργούνται σε εθνικό ή διεθνές επίπεδο για μια συγκεκριμένη εργασία. Σε άλλους τομείς, ο όρος μπορεί να αναφέρεται, για παράδειγμα, σε μια στρατιωτική μονάδα που δημιουργήθηκε κάτω από ειδικές περιστάσεις, ένα κομμένο και ραμμένο κοστούμι, ένα χειροποίητο πρωτόκολλο δικτύου, ή μια ειδικού σκοπού εξίσωση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο ΕΤΑΙΡΙΕΣ-ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

1.1 Ορισμός των εταιριών και των επιχειρήσεων

Εταιρεία ή και **εταιρία** είναι η οποιαδήποτε ένωση προσώπων Φυσικών ή Νομικών προς επίτευξη κάποιου κοινού σκοπού. Συνεπώς η εταιρεία δεν έχει πάντα κερδοσκοπικό χαρακτήρα, αλλά μπορεί να είναι θρησκευτικού, πολιτικού, φιλανθρωπικού ή άλλου σκοπού.

Επιχείρηση χαρακτηρίζεται η ποριστική οικονομική μονάδα που αποτελεί αυτοτελή και υπεύθυνη οργάνωση παραγωγικών συντελεστών και διαχείρισης συναλλαγών με τις οποίες και επιδιώκει το μέγιστο δυνατό κέρδος. Το δε κέρδος κατά κανόνα θα πρέπει να υπερβαίνει την αντίστοιχη συνήθη αμοιβή (ως αντιμισθία) της διοικητικής ή εκτελεστικής εργασίας που επιτελείται σ' αυτήν.

Οι **εταιρικές επιχειρήσεις** είναι αποτέλεσμα της συνεργασίας δυο ή περισσότερων ατόμων ή φορέων, με σκοπό το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Εμφανίζονται σε πολλές μορφές, όπως ομόρρυθμη, ετερόρρυθμη, κτλ. έχουν πολλά πλεονεκτήματα σε σχέση με τις ατομικές: ευκολότερη συγκέντρωση κεφαλαίων, μεγαλύτερη πιστοληπτική ικανότητα, ορθότητα αποφάσεων λόγω του συλλογικού χαρακτήρα. Βεβαίως υπάρχουν και μειονεκτήματα, όπως, η βραδύτητα στη λήψη αποφάσεων, η δυσκολία προσαρμογής στις αλλαγές της αγοράς λόγω της πολυπλοκότητας της παραγωγής της κ.ά.

1.2 Συνοπτική ανάλυση εταιριών

Οι εταιρίες με κερδοσκοπικό χαρακτήρα διακρίνονται σε :

- Προσωπικές (Ο.Ε., Ε.Ε., αφανείς)
- Κεφαλαιουχικές - Απρόσωπες (Ι.Κ.Ε., Ε.Π.Ε., Α.Ε.)

Σε μία εταιρεία συμμετέχουν δύο ή περισσότεροι συμβαλλόμενοι. Με την ίδρυση της γίνεται ο κατάλληλος συνδυασμός των πόρων των συμβαλλόμενων έτσι ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός της, κάτι που το καθένα από τα συμβαλλόμενα μέρη δεν θα μπορούσε ή θα απαιτούσε δυσανάλογα μεγάλο κόπο για να το πραγματοποιήσει μόνο του.

Σύμφωνα με τον Αστικό Κώδικα, εταιρεία είναι μία αμοτεροβαρής σύμβαση με την οποία δύο ή περισσότερα πρόσωπα αναλαμβάνουν μεταξύ τους την υποχρέωση να επιδιώξουν ένα κοινό σκοπό, καταβάλλοντας ίσες ή μη εισφορές, ανάλογα με το χαρακτήρα και το μέγεθος της εταιρίας.

Προσωπικές Εταιρείες

Ομόρρυθμη Εταιρεία, Ο.Ε. : είναι η εμπορική εταιρία με νομική προσωπικότητα, η οποία συστήνεται από δύο ή περισσότερα πρόσωπα, που έχουν σκοπό να συμπορεύονται, με εταιρική επωνυμία και ευθύνονται άμεσα, αλληλέγγυα και το καθένα για τις εταιρικές υποχρεώσεις.

Χαρακτηριστικά στοιχεία της Ο.Ε. :

Είναι προσωπική εταιρία, δηλαδή η επιδίωξη του εταιρικού σκοπού βασίζεται κατά κύριο λόγο στα πρόσωπα των εταίρων της. Αποκτά την εμπορική ιδιότητα με το ουσιαστικό κριτήριο, δηλαδή μόλις αρχίσει να ενεργεί συστηματικά εμπορικές πράξεις

Οι εταίροι της Ο.Ε. ευθύνονται άμεσα, προσωπικά, απεριόριστα και εις ολόκληρων για τις υποχρεώσεις της εταιρίας. Αυτό το στοιχείο αποτελεί το πιο χαρακτηριστικό γνώρισμα της Ομόρρυθμης εταιρίας. Όταν πτωχεύσει η εταιρία πτωχεύουν και όλοι οι εταίροι της. (Αντίθετα αν πτωχεύσει ένας εταίρος, δεν πτωχεύει και η εταιρία, άλλα λύνεται, εκτός αν ορίζεται διαφορετικά στο καταστατικό). Όπως και παραπάνω εκτέθηκε, το κύριο γνώρισμα μιας Ομόρρυθμης Εταιρίας είναι η εκτεταμένη ευθύνη των εταίρων της για τις εταιρικές τις υποχρεώσεις. Ειδικότερα οι εταίροι μιας Ο.Ε. ονομάζονται ομόρρυθμοι εταίροι και ευθύνονται για τις υποχρεώσεις της εταιρίας προσωπικά, άμεσα(ευθέως), απεριόριστα και εις ολόκληρων.

Προσωπικά: Αυτό σημαίνει ότι ευθύνονται ως πρωτοφειλέτες και όχι ως εγγυητές. Δηλαδή, οι δανειστές της εταιρίας υποχρεούνται να στραφούν πρώτα κατά της εταιρίας και αν δεν μπορέσουν να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις τους, να στραφούν και κατά των εταίρων. Ο κάθε δανειστής έχει εξ αρχής το δικαίωμα να στραφεί κατά της προσωπικής περιουσίας όλων των εταίρων.

Άμεσα(ευθέως): Αυτό σημαίνει ότι οι ομόρρυθμοι εταίροι ευθύνονται ευθέως απέναντι στους δανειστές. Δηλαδή, η ευθύνη τους δε συνίσταται στην τυχόν υποχρέωση αύξησης της εισφοράς τους προς την εταιρία, προκειμένου να ικανοποιηθούν οι δανειστές από την εταιρική περιουσία, αλλά ο κάθε εταίρος ευθύνεται ο ίδιος να ικανοποιήσει απευθείας τον δανειστή.

Απεριόριστα: Αυτό σημαίνει ότι ο κάθε εταίρος ευθύνεται με ολόκληρη την ατομική του περιουσία για τη εκπλήρωση των εταιρικών υποχρεώσεων και όχι μέχρι του ποσού της εισφοράς του.

Εις ολόκληρων: Αυτό σημαίνει ότι ο κάθε εταίρος υποχρεούται να ικανοποιήσει ολόκληρη την απαίτηση του κάθε εταιρικού δανειστή Αντίστοιχα κάθε δανειστής έχει δικαίωμα να απαιτήσει την καταβολή ολόκληρης της απαίτησής του είτε από την εταιρία είτε από καθέναν από τους εταίρους είτε από όλους μαζί, μέχρι να εξοφληθεί ολόκληρη η απαίτηση του μία φορά.

Ετερόρρυθμη Εταιρεία, Ε.Ε. : είναι η εταιρεία που ιδρύεται από δύο η περισσότερα πρόσωπα που έχουν σκοπό να εμπορεύονται με εταιρική επωνυμία και στην οποία ένας η περισσότεροι εταίροι ευθύνονται απεριόριστα και αλληλέγγυα για τις εταιρικές υποχρεώσεις όπως ακριβώς και οι εταίροι της ομόρρυθμης εταιρείας και αποκαλούνται ομόρρυθμοι εταίροι, ενώ ένας η περισσότεροι εταίροι ευθύνονται περιορισμένα, δηλαδή μόνο μέχρι του ποσού της εισφοράς τους, και αποκαλούνται ετερόρρυθμοι εταίροι.

Η επωνυμία της ετερόρρυθμης εταιρείας σχηματίζεται μόνο από τα ονόματα όλων, μερικών ή και ενός από τους ομόρρυθμους εταίρους. Ετερόρρυθμος εταίρος απαγορεύεται σύμφωνα με τον εμπορικό νόμο να κάνει οποιαδήποτε πράξη διαχείρισης, να εργασθεί σε υπόθεση της εταιρείας ή να συμμετάσχει σε αποφάσεις της (άρθρο 25 Εμπορικού Νόμου). Ο ετερόρρυθμος εταίρος που είτε εμφανίστηκε στην επωνυμία της επιχείρησης είτε

διαχειρίστηκε υπόθεσή της, ευθύνεται απεριόριστα και αλληλέγγυα στα χρέη και τις υποχρεώσεις της εταιρείας (άρθρο 28 Εμπορικού Νόμου). Πάντως σύμφωνα με τη νομολογία (Α.Π. 985/1983) ομόφωνη είναι η άποψη ότι ο ετερόρρυθμος εταίρος, το όνομα του οποίου έχει περιληφθεί στην εταιρική επωνυμία, αν και ευθύνεται ως ομόρρυθμος (βάσει του άρθρου 28 Ε.Ν.), δεν μεταβάλλεται σε ομόρρυθμο.

Η Ε.Ε αποτελείται από δύο είδη ανάλογα με την ιδιότητα των εταίρων :

Οι ετερόρρυθμοι εταίροι μπορεί να εμφανίζονται στο καταστατικό και έτσι η συμμετοχή τους στην εταιρεία να μην μπορεί να μεταβιβασθεί ή εκχωρηθεί αλλού (απλή ετερόρρυθμη εταιρεία) το κεφάλαιό τους να διαιρείται σε μετοχικούς τίτλους - μερίδια που είναι ελεύθερα προς μεταβίβαση (κατά μετοχές ετερόρρυθμη εταιρεία)

Αφανής ή Συμμετοχική Εταιρεία : με τη σύμβαση της αφανούς εταιρείας ο ένας από τους εταίρους (εμφανής εταίρος) παραχωρεί σε άλλον ή άλλους εταίρους (αφανείς εταίρους) δικαίωμα συμμετοχής στα αποτελέσματα μιας ή περισσότερων εμπορικών πράξεων ή εμπορικής επιχείρησης, που διενεργεί στο όνομά του, αλλά προς το κοινό συμφέρον των εταίρων. Η αφανής εταιρεία δεν έχει νομική προσωπικότητα και δεν καταχωρίζεται στο Γ.Ε.ΜΗ. (Γενικό Εμπορικό Μητρώο). Οι όροι της εταιρικής συμφωνίας αποδεικνύονται μόνο με έγγραφη συμφωνία των συμβαλλόμενων μερών.

Κεφαλαιουχικές – Απρόσωπες Εταιρείες

Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία, (Ι.Κ.Ε): πρόκειται για μια σχετικά νέα και καινοτόμα μορφή. Η εισαγωγή της ανακοινώθηκε στις 11 Απρίλη 2012. Η νέα εταιρική μορφή ανταποκρίνεται και στον διαχωρισμό των λειτουργιών των εταίρων μέσα στην επιχείρηση. Ο νέος αυτός εταιρικός τύπος διευκολύνει τη συνεργασία και τη συνύπαρξη μεταξύ των εταίρων, καθιστώντας την κατάλληλη για οικογενειακές επιχειρήσεις, καθώς και για επιχειρήσεις και συνεργασίες νέων επιχειρηματιών. Μεταξύ των άλλων καινοτομιών είναι η επιβολή της υποχρέωσης στην ΙΚΕ να διατηρεί ιστοσελίδα και να αναφέρει σε αυτήν τις ελάχιστες πληροφορίες που συντελούν στην ασφάλεια των συναλλαγών και στην προστασία των συναλλασσομένων, ενισχύοντας έτσι την εταιρική διαφάνεια.

Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης, (Ε.Π.Ε.) : είναι εμπορική αν και ο σκοπός αυτής δεν είναι εμπορική επιχείρηση. Η Ε.Π.Ε είναι εμπορική εταιρεία κατά το τυπικό κριτήριο. Όσον αφορά τα μέλη της Ε.Π.Ε., η θεωρία κατά πλειοψηφία, αλλά κυρίως η νομολογία, σχεδόν χωρίς εξαίρεση, δέχονται ότι αυτά, από μόνο το γεγονός της συμμετοχής τους στην εταιρεία, δεν αποκτούν την εμπορική ιδιότητα(1). Για να συμβεί αυτό χρειάζεται ο εταίρος της Ε.Π.Ε. να έχει ενεργό συμμετοχή στις εργασίες της εταιρείας. Για τις εταιρικές υποχρεώσεις ευθύνεται μόνο η εταιρεία· εν τούτοις, υπάρχει και παράλληλη ατομική ευθύνη των εταίρων για χρέη της Ε.Π.Ε. προς το δημόσιο και το Ι.Κ.Α.

Το εταιρικό κεφάλαιο είναι διαιρεμένο σε ίσα εταιρικά μερίδια, τα οποία, όμως, δεν επιτρέπεται να παρασταθούν με αξιόγραφα (όπως γίνεται, δηλαδή, με τις μετοχές της ανώνυμης εταιρείας). Η Ε.Π.Ε. είναι ο εταιρικός τύπος που βρίσκεται ανάμεσα στην ανώνυμη και την προσωπική εταιρεία. Δεν έχει τα μειονεκτήματα της πρώτης (που είναι κεφαλαιουχική εταιρεία), όπως την ανάγκη μεγάλου κεφαλαίου και ακόμα τη μειωμένη επιρροή των μετόχων στη διοίκηση της εταιρείας. Δεν έχει ούτε το μέγα μειονέκτημα των προσωπικών εταιρειών, δηλαδή, το απεριόριστο της ευθύνης των ομόρρυθμων εταίρων.

Ανώνυμη Εταιρεία, (Α.Ε.) : είναι κεφαλαιουχική εταιρεία, της οποίας το κεφάλαιο της είναι διαιρεμένο σε μετοχές. Σύμφωνα με το Εμπορικό Δίκαιο η Α.Ε. είναι πάντα εμπορική εταιρεία ακόμα και όταν δεν ασκεί εμπορία. Για την σύσταση της πρέπει να είναι συγκεντρωμένο το κατώτατο όριο μετοχικού κεφαλαίου 24.000 ευρώ σύμφωνα με την Πράξη Νομοθετικού Περιεχομένου της 12/12/2012, ΦΕΚ 240 Α'. Το ποσό αυτό οριζόταν στα 60.000 ευρώ μέχρι το 2012. Η Ανώνυμη Εταιρεία πρέπει να διατηρεί ορισμένες διατυπώσεις δημοσιότητας, οι οποίες προστατεύουν τους καλόπιστους τρίτους και τους συναλλασσόμενους. Μέσα σε αυτές είναι η δημοσίευση των ετήσιων αποτελεσμάτων κατά ορισμένο τρόπο (Ισολογισμό, κτλ) στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως και σε μία πολιτική εφημερίδα.

1.3 Μια αναδρομή στο ξεκίνημα των εταιριών

Η μορφή των σύγχρονων εταιρειών εμφανίζουν ποικίλες διαφορές με τη μορφή που είχαν οι εταιρείες όταν άρχισαν να κάνουν την εμφάνισή τους. Τα πρώτα δείγματα σύστασης μιας εταιρείας φαίνονται να έκαναν την εμφάνισή τους στα Ρωμαϊκά χρόνια. Είναι ένας οργανισμός όπου κατέχει μία συλλογική ταυτότητα διαφορετική από εκείνη ενός συγκεκριμένου ανθρώπου που κατέχει ή ανήκει σε αυτόν. Οι Ρωμαίοι ήταν οι πρώτοι που το είχαν αναγνωρίσει αυτό, κι από αυτούς προέρχεται και η λέξη corporation, δηλαδή εταιρεία, από τη λατινική λέξη «corpus», όπου σημαίνει «συλλογή έργων». Αναφέρεται στο σώμα, το οποίο αντιπροσωπεύει το σώμα των ανθρώπων που εξουσιοδοτούνται να ενεργούν ως άτομο. Οι πόλεις ήταν οι πρώτοι φορείς που αντιμετωπιζόνταν ως επιχειρήσεις και ονομάζονταν «publicani». Αργότερα αυτή η ιδέα επεκτάθηκε σε κάποιες κοινοτικές οργανώσεις. Αυτές περιελάμβαναν ενώσεις επαγγελματιών, θρησκευτικούς και κοινωνικούς συλλόγους.

Κατά τη διάρκεια του Μεσαίωνα, οι πόλεις, οι συντεχνίες, τα μοναστήρια και τα πανεπιστήμια είχαν όλα ναυλωθεί ως επιχειρήσεις, συνήθως από ηγεμόνες, τοπικούς αριστοκράτες ή θρησκευτικές αρχές. Για αιώνες, η Ευρώπη δεν γνώριζε κάποιο άλλο είδος εταιρείας που να μοιάζει με τα publicani της Ρώμης. Αυτό άλλαξε γύρω στο 1600, όταν εμφανίστηκαν νέες μορφές επιχειρήσεων.

(<http://www.riskencyclopedia.com/articles/corporation/>)¹

Επιπλέον, ένα ρεπορτάζ που δημοσιεύτηκε από την τράπεζα της Κορέας στις 14 Μαΐου 2008 μετά από έρευνα σε 41 χώρες υπήρχαν 5.586 εταιρίες περισσότερο από 200 χρόνια. Από αυτές 3.146 ήταν εδραιωμένες στην Ιαπωνία, 837 στην Γερμανία, 222 στη Ολλανδία και 196 στην Γαλλία. Το 89,4 % από αυτές τις εταιρίες με ιστορία πάνω από 100 χρόνια, το ενεργό προσωπικό τους ήταν λιγότερο από 300 υπαλλήλους.

(https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_oldest_companies)²

Όπως και στις σημερινές εταιρίες, έτσι και στις πρώτες εταιρίες που έκαναν την εμφάνισή τους στόχος ήταν το κέρδος, μέσω της παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών. Στο παρελθόν, ο στόχος αυτός πραγματοποιούνταν κατά πλειοψηφία εις βάρος του ανθρώπινου

¹ <http://www.riskencyclopedia.com/articles/corporation/>

² https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_oldest_companies

δυναμικού της εκάστοτε εταιρίας. Ο αριθμός των υπαλλήλων ήταν τέτοιος ο οποίος υποχρέωνε τον κάθε υπάλληλο ξεχωριστά σε παραπάνω ώρες εργασίας από το προβλεπόμενο ωράριο, όπως επίσης, με έναν συγκεκριμένο τρόπο λειτουργίας, χωρίς περιθώρια για πρωτοβουλίες. Έτσι, ήταν αναγκασμένοι να λειτουργούν μηχανικά και η εταιρία να μπορεί να έχει κέρδος με πολύ λίγα λειτουργικά έξοδα.

1.4 Τι διαφοροποιεί τις σημερινές εταιρίες όσον αφορά τη λειτουργία τους με τη λειτουργία των παλαιών εταιριών ;

Όταν αναφερόμαστε στον τρόπο λειτουργίας μιας εταιρείας εννοούμε τον τρόπο με τον οποίο διοικείτε και τον τρόπο που αξιοποιεί τους ανθρώπους της. Αυτό, έχει να κάνει με το management που διέπει μια εταιρεία, το οποίο διαφέρει ανάλογα με τον manager και την εποχή.

Εάν το Διαδίκτυο έχει ανοίξει πολλές νέες ευκαιρίες άνοιξε και το δρόμο για την ηγεσία Zuck (Mark Zuckerberg) στυλ, οι ανταγωνιστικές πιέσεις για πολλές ομάδες ανώτερων διοικητικών στελεχών στην "παραδοσιακή επιχείρηση" φαίνεται να ενθαρρύνουν την επιστροφή στο «παλιό» σχολείο πρακτικών διαχείρισης. Στο πρόσωπο του «ανοίγματος» του Διαδικτύου βρίσκονται, οι κίνδυνοι των social media, η διαφάνεια των πληροφοριών και η ταχύτητα επικοινωνίας , υπάρχουν και οι managers που προτιμούν οι διαχειριστές να ξεπερνούν αυτό άνοιγμα. Είναι σχεδόν σαν η απόδοση να μην συνάδει με τη διαφάνεια.

Αυτό που είναι ενδιαφέρον - ή ίσως έκπληξη - για τον παλιό τρόπο διοίκησης είναι ότι δεν είναι απαραίτητος το μονοπώλιο των παλαιότερων στελεχών. Σημερινά μεσαία και ανώτερα διευθυντικά στελέχη βαθμίδας, μεγάλωσαν υπό την καθοδήγηση των πιο κλασικών παλιών τους διευθυντών, όπου θα διαμορφώσουν συχνά τη συμπεριφορά τους σε «επιτυχημένους» γέροντες. Σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον όπου τα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα είναι το μόνο πραγματικό μέτρο της επιτυχίας, η διαχείριση τείνει να αποκτά ταχύτερη επιστροφή. Τέτοιοι τρόποι διοίκησης πραγματοποιούνται από την ηγεσία του στρατού, γιατί είναι το μόνο είδος της διαχείρισης στο οποίο έχουν εξασκηθεί.

Ένα από τα μεγάλα θέματα για την ανώτερη διοίκηση είναι ότι όχι μόνο κάποιος πρέπει να ανταποκριθεί στην πίεση των μετόχων, πρέπει κανείς να διαχειρίζεται την καριέρα κάποιου. Αυτές οι δύο δυνάμεις, είναι η κινητήριος δύναμη μεταξύ της απόδοσης του προγράμματος – οδηγό και το ανθρώπινο περιβάλλον. Ωστόσο, υποστηρίζεται ότι υπάρχει ένας τρόπος, ώστε η διαχείριση αυτή να επιτύχει τη ρυμούλκηση της γραμμής μεταξύ της βραχυπρόθεσμης απόδοσης και σε γενικές γραμμές «ανθρώπινη» ή αναίμακτη ηγεσία.

Ο τρόπος όπου θα μπορούσε να χαρακτηριστεί αυτό το «νέο σχολείο» στυλ ηγεσίας θα είναι ένας συνδυασμός από τις ακόλουθες συμπεριφορές:

- να ακούν με προσήλωση
- να είναι γνήσιοι - ακόμα και όταν υπάρχει αναστάτωση
- να καθορίζουν σαφείς, λογικούς και μετρήσιμους στόχους
- να υπάρχει χρόνο για να εξηγήσει γιατί
- να λειτουργούν με έμφαση τα θετικά και να είναι εποικοδομητικοί για τα αρνητικά

- να προσλάβουν και να αναπτύξουν το ταλέντο κάποιου που μπορεί να είναι καλύτερος από τον εαυτό του

Τι σημαίνει αυτό για έναν ηγέτη να λάβει μια τέτοια πορεία; Πρώτον και κύριο, θα κάνει ένα καλύτερο περιβάλλον εργασίας και πιο αφοσιωμένους υπαλλήλους. Πολύ συχνά, παρατηρείτε τέτοια εχθρότητα στον εργασιακό χώρο δημιουργώντας τεράστιο πρόβλημα και κατ' επέκταση προς την ίδια την εταιρία.

Υπάρχουν τρεις προϋποθέσεις για την νέα αυτή νοοτροπία ηγεσίας ώστε να εφαρμοστεί:

- Η αποστολή και οι αξίες της εταιρείας εκφράζονται με σαφήνεια και να μεταλαμπαδεύονται από τους εργαζόμενους.
- Ο προϊστάμενος καθοδηγεί δίνοντας τις κατάλληλες κατευθύνσεις στους υφισταμένους του.
- Η οργάνωση διατηρεί μια ευέλικτη νοοτροπία και συνεχίζει να εξελίσσεται οργανικά με το μέγεθος και το χρόνο.

Οι ηγέτες οι οποίοι είναι καλύτερα εξοπλισμένοι για να διαχειριστούν τους σημερινούς γρήγορους ρυθμούς, σε ένα μη χαοτικό περιβάλλον, είναι τόσο αριστερού και του δεξιού εγκεφάλου. Γνωρίζοντας ότι αυτοί οι όροι είναι κάπως παραπλανητικοί, για τους ηγέτες δηλαδή, να είναι από τη μία πλευρά δημιουργικοί, με κατανόηση και εννοιολογικοί, ενώ επίσης είναι αναλυτικοί, τολμηροί και αποφασιστικοί. Αυτό δεν είναι μικρό επίτευγμα για ένα μεμονωμένο άτομο, που οδηγεί ένα μεγάλο πλοίο. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο ένας ηγέτης πρέπει να κατασκευάσει μια εκτελεστική επιτροπή η οποία αντισταθμίζει και εξισορροπεί όπου ο ηγέτης είναι λιγότερο ικανός.

Η προσπάθεια να δημιουργηθεί ένα άλλο στυλ ηγεσίας από κάποιο διοικητικό στέλεχος είναι μια χαμένη μάχη. Ίσως, ανατρέποντας τις παλιές συνήθειες της διαχείρισης του «παλιού σχολείου» είναι η καταπολέμηση, όταν το πραγματικό ζήτημα δεν έχει ένα όραμα με μια ανώτερη αποστολή και σκοπό. Και, αν ο διευθύνων σύμβουλος δεν μπορεί να ακολουθήσει αυτή τη νοοτροπία διοίκησης ή τουλάχιστον να προσπαθήσει, είναι εντελώς απίθανο η υπόλοιπη ομάδα να απολαύσει τη «βόλτα».

[\(http://myndset.com/2013/11/20/new-school-versus-old-school-management-right/\)](http://myndset.com/2013/11/20/new-school-versus-old-school-management-right/)³

Θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε πως αυτό που διαφοροποιεί τον τρόπο που λειτουργούν οι εταιρείες του παρόντος σε σχέση με τις εταιρείες του παρελθόντος είναι ότι κανένα από τα δύο «σχολεία» management μπορούν να λειτουργήσουν ολοκληρωτικά και να υπάρχει η ευημερία μέσα στην εταιρεία. Ο συνδυασμός και των δύο όμως μπορεί να αποφέρει αποτελέσματα τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον μιας εταιρείας. Αρκεί βέβαια ο manager να είναι ανοιχτός σε νέες τεχνολογίες και ιδέες. Δηλαδή, να έρχεται σε ουσιαστική συνεργασία με τους υπόλοιπους εργαζόμενους αλλά να τηρεί και κάποια στοιχεία από το παλιό «σχολείο» management.

³ <http://myndset.com/2013/11/20/new-school-versus-old-school-management-right/>

1.5 Πόσο έχει διευκολύνει η τεχνολογία τους εργαζόμενους μιας εταιρείας ;

Σήμερα , σε ένα σύγχρονο επενδυτικό και εργασιακό περιβάλλον οι εταιρείες ψάχνουν τρόπους να αποκτήν ακόμα πιο ισχυρά πλεονεκτήματα απέναντι στους ανταγωνιστές τους. Ένας τρόπος είναι το ανθρώπινο δυναμικό τους, δηλαδή, ανάπτυξη του τόσο σε όγκο όσο και σε ικανότητες. Για αυτό το λόγο γίνονται κατά καιρούς διάφορες έρευνες σχετικά με τον τρόπο όπου οι εργαζόμενοι μιας εταιρείας μπορούν να αποδίδουν περισσότερο σε ένα πιο ευχάριστο αλλά και εύχρηστο περιβάλλον. Με τον όρο εύχρηστο εννοούμε την συμβολή της τεχνολογίας στην παραγωγικότητα του εργαζόμενου.

Βέβαια, όλες οι εταιρείες έχουν να κάνουν με πελάτες, γι ‘ αυτό το λόγο οι βασικές αρχές στην κατανόηση των αναγκών τους, καθώς και στα οικονομικά σε συνδυασμό με την παροχή ενός άρτιου προϊόντος ή υπηρεσίας δεν έχουν αλλάξει. Αυτό που έχει αλλάξει είναι ο τρόπος που επιτυγχάνονται αυτές οι διεργασίες και στη συνέχεια τα αποτελέσματά τους.

Πλέον, οι επιχειρήσεις θεωρούν απαραίτητη, τόσο τη χρήση όσο και την παρουσία τους στο Διαδίκτυο. Επίσης, παρατηρείται σημαντική διεύρυνση της χρήσης του διαδικτύου σε συναλλαγές των Επιχειρήσεων με το Δημόσιο, ενώ η προώθηση των επιχειρήσεων στα Κοινωνικά Δίκτυα βρίσκεται σε ανοδική πορεία, με σταδιακή βελτίωση. Η χρήση του Διαδικτύου στις επιχειρήσεις γίνεται σε μεγάλο ποσοστό με ασφάλεια, καθώς λαμβάνουν τα κατάλληλα μέτρα για την αποφυγή σχετικών κινδύνων.

Επιπλέον, έχει γίνει ευρέως γνωστή η σημαντική ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου στην Ελλάδα, καθώς και ότι ένα μεγάλο ποσοστό επιχειρήσεων επενδύει στις νέες τεχνολογίες. Γι ‘ αυτό το λόγο πλέον υπάρχει η ανάγκη για ανθρώπους που μπορούν να χειριστούν τα διάφορα προγράμματα που μπορεί να χρησιμοποιεί μια εταιρεία καθώς και η καλή σχέση τους με τα social media.

Μέσα από έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί κατά καιρούς έχει διαπιστωθεί πως η τεχνολογία του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού (HR, Human Resources) των εταιρειών, μεταβάλλεται σε ότι αφορά τη χρήση του software προγράμματος. Ορίζεται ως μετάβαση από τα Συστήματα Καταγραφής των στοιχείων των εργαζομένων σε Συστήματα Δέσμευσης των εργαζομένων. Ο συνδυασμός αυτών των δύο διαφορετικών φιλοσοφιών, σε μια σύγχρονη εταιρεία, μπορούν να προσφέρουν μία πολύ καλή και ουσιαστική υποστήριξη στο εργαζόμενο προσωπικό.

Το Σύστημα Καταγραφής δημιουργήθηκε για την καταγραφή στοιχείων και δεδομένων των εργαζομένων. Επίσης, για την αυτοματοποίηση, την αποθήκευση και την διαχείριση του όγκου των πληροφοριών και των διαδικασιών που απαιτούνται κάθε φορά. Καθώς η κοινωνία γίνεται ολοένα και πιο σύγχρονη, οι εταιρείες έχουν την ανάγκη να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις που δημιουργούνται. Στον χώρο του Ανθρώπινου Δυναμικού έχει γίνει το πέρασμα από τις πιο απλές διαδικασίες, όπως την καταγραφή της ώρας προσέλευσης των εργαζομένων, σε πιο σύνθετες και αυτοματοποιημένες διαδικασίες, όπως η μισθοδοσία.

Μέχρι πρόσφατα αυτά τα προγράμματα αποτελούσαν το βασικό υποστηρικτή των διευθυντών του Ανθρώπινου Δυναμικού και επίσης χρησιμοποιούνταν από επαγγελματίες γιατί δεν είχαν άλλη επιλογή. Αν τα παρατηρήσει, όμως κάποιος θα διαπιστώσει ότι

αναφέρονται ξεκάθαρα τα βήματα που απαιτούνται για την πραγματοποίηση διαφόρων διαδικασιών.

Τα Συστήματα Δέσμευσης έχουν ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα και υποστηρίζουν τη συνεργασία. Έχουν εφαρμογές που δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην επικοινωνία μέσα από e-mail, chat rooms και πλατφόρμες κοινής χρήσης αρχείων. Έχουν ως σκοπό να γίνουν μέρος της καθημερινότητας των εργαζομένων και λόγω της ευχρηστίας τους μπορούν να κάνουν τον εργαζόμενο πιο αφοσιωμένο καθώς μπορεί να «διαχειριστεί» τον εαυτό του. Τέτοιου είδους συστήματα έχουν σχεδιαστεί για να διευκολύνουν τους εργαζόμενους και να είναι διασκεδαστικά στη χρήση τους από όλους τους εργαζόμενους μια εταιρείας.

Πλέον, κρίνεται απαραίτητη η μετάβαση των Συστημάτων Καταγραφής σε Συστήματα Δέσμευσης γιατί προάγουν τη συνεργασία και την επικοινωνία μέσα σε μία εταιρεία. Ο εργαζόμενος μπορεί να έχει πρωτοβουλία και να αυτοματοποιεί τις ενέργειές του είτε ανήκει στο τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού είτε σε κάποιο άλλο τμήμα. Με τη βοήθεια, βέβαια και των υπολοίπων προγραμμάτων που διευκολύνουν την εργασία του μπορεί να εργάζεται σε ένα εύρυθμο, ευχάριστο και παραγωγικό περιβάλλον.

1.6 Το ανθρώπινο δυναμικό έχει αυξηθεί ή έχει μείνει ίδιο εξαιτίας της τεχνολογίας;

Μέσα σε μία εταιρεία η τεχνολογία δίνει την ικανότητα στους εργαζομένους να είναι παραγωγικοί σε μεγαλύτερο βαθμό σε σχέση με το παρελθόν. Επίσης, μπορούν να δώσουν περισσότερη έμφαση στην προσωπική τους ανάπτυξη και εξέλιξη μέσα σε αυτή.

Βέβαια, υπάρχουν και οι περιπτώσεις όπου σε μία εταιρεία η θέση ενός εργαζομένου να έχει αντικατασταθεί από την τεχνολογία. Αυτό όμως, μπορεί να διαφέρει από εταιρεία σε εταιρεία ανάλογα με το αντικείμενο με το οποίο ασχολείται. Αυτό το ζήτημα έχει απασχολήσει την ευρωπαϊκή αλλά και την αμερικάνικη αγορά εργασίας, για το αν και κατά πόσο έχει επηρεάσει η τεχνολογία το ανθρώπινο δυναμικό ή όχι, αλλά και ως προς το μέγεθός του σε κάθε εταιρεία.

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση, για παράδειγμα, κινδυνεύουν να χαθούν λόγω της τεχνολογικής προόδου, κατά μέσο όρο περισσότερες από τις μισές θέσεις εργασίας, δηλαδή περίπου στο 54%, τις επόμενες δεκαετίες. Δυστυχώς, αυτόν τον κίνδυνο διατρέχουν σε μεγάλο βαθμό οι χώρες της Νότιας Ευρώπης και τη στη χειρίστη θέση βρίσκεται η Ελλάδα στην μελλοντική αγορά εργασίας.

Αυτό συμβαίνει διότι, από την ανάπτυξη τη τεχνολογίας, θα πληγούν κατά κύριο λόγο οι χαμηλά αμειβόμενες θέσεις ανειδίκευτων εργατών ή εργατών περιορισμένης ειδίκευσης, αφού τα πρόσφατα επιτεύγματα της τεχνολογίας επικεντρώνονται στους τομείς της τεχνητής νοημοσύνης και της ρομποτικής.

Αυτό, όμως, δεν σημαίνει ότι στην Βόρεια Ευρώπη τα πράγματα είναι καλύτερα. Στη Μεγάλη Βρετανία ο κίνδυνος να χαθούν θέσεις εργασίας τα επόμενα 20 χρόνια είναι μεγάλος, εξαιτίας της τεχνολογικής προόδου. Αυτό έγινε γνωστό μέσα από μία έρευνα της εταιρείας Deloitte σε συνεργασία με το Πανεπιστήμιο της Οξφόρδης. Όπως επίσης, θέσεις που χρήζουν διαδικασίες και υποστήριξη θα αντικατασταθούν από θέσεις που θα απαιτούν δεξιότητες στην διοίκηση και στον κλάδο της πληροφορικής. Κάτι που ήδη έχει ξεκινήσει να εφαρμόζεται.

Ανθρωποι που κατέχουν μία υψηλή εξειδίκευση σε κάποιον κλάδο θα είναι δύσκολο να βρουν αντίκτυπο για το λόγο ότι η εξειδίκευση που θα απαιτείται θα είναι σε συγκεκριμένους κλάδους της αγοράς εργασίας. Βέβαια, σε ότι αφορά την Ελλάδα, το ποσοστό επικινδυνότητας των θέσεων εργασίας βρίσκεται στο 56,47% και αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα ποσοστά της Ευρώπης.

Επίσης, γίνεται λόγος για την εκπαίδευση και την επαγγελματική κατάρτιση στην Ευρώπη καθώς το 1/4 των πολιτών της και πιο συγκεκριμένα το 23% θεωρεί πως δεν είναι επαρκής και δεν τους παρέχονται τα κατάλληλα εφόδια για μια θέση εργασίας που θα τους ταίριαζε. Στο Bruegel, σχολιάζεται η ανάγκη για αλλαγή στην πολιτική της εκπαίδευσης και της επαγγελματικής κατάρτισης. Τονίζεται πως στόχος είναι μία πλέον καλή προετοιμασία μιας νέας γενιάς εργαζομένων, η οποία θα είναι εξοπλισμένη με τεχνογνωσία και καταρτισμένη με τέτοιο τρόπο ώστε να επωφελείται από την τεχνολογία και όχι να απειλείται από αυτήν.

Όπως είδαμε παραπάνω, η τεχνολογία έχει αρχίσει να επηρεάζει το μέγεθος του ανθρώπινου δυναμικού στις εταιρείες. Η επικινδυνότητα των θέσεων εργασίας με το πέρασμα των χρόνων θα γίνεται ακόμα μεγαλύτερη καθώς δεν υπάρχει η απαραίτητη εκπαίδευση και επαγγελματική κατάρτιση. Αυτό, το φαινόμενο όμως, ακόμα δεν έχει αναπτυχθεί και διαφέρει από εταιρεία σε εταιρεία ανάλογα με το αντικείμενο στο οποίο δραστηριοποιείται. Μέχρι τώρα, τα επαγγέλματα που έχουν πληγεί από την τεχνολογική πρόοδο είναι τεχνικής φύσεως και μη υψηλής εξειδίκευσης. Δεν θα αργήσει όμως, να προσβάλλει και άλλους κλάδους αφού η εξειδίκευση που αρχίζει να γίνεται τάση είναι στον τομέα της διοίκησης και της πληροφορικής.

1.7 Όσον αφορά τον εργασιακό χώρο, η τεχνολογία έχει επιπτώσεις στις ανθρώπινες συμπεριφορές ; Επηρεάζει προς το καλύτερο ή όχι ;

Καθώς η τεχνολογία αναπτύσσεται το σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον μεταβάλλεται. Αυτό οφείλεται κυρίως στο φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης, την οικονομική κρίση ,την έλλειψη δεξιοτήτων των στελεχών και τον αυξημένο βαθμό ανταγωνισμού ανάμεσα στους υπαλλήλους μιας εταιρίας. Όλα τα προηγούμενα συμβάλουν στη διαμόρφωση των ανθρώπινων συμπεριφορών μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον και αποφέρουν θετικές αλλά και αρνητικές επιπτώσεις.

Με την ανάπτυξη της τεχνολογίας βελτιώθηκε η μετάδοση των γνώσεων και των ιδεών, επιτυγχάνοντας την εκπαίδευση και επικοινωνία μιας εταιρείας με τους υπαλλήλους της. Με τον τρόπο αυτό υπήρχε πιο άμεση και καθολική πληροφόρηση από την πηγή (που είναι η ίδια η εταιρεία) προς τους υφιστάμενούς της χωρίς καμία διαφοροποίηση, δίνοντας το ίδιο ενδιαφέρον στον καθένα εκμηδενίζοντας πιθανόν προστριβές. Με την αυτοματοποίηση και τη μείωση της χειρωνακτικής εργασίας αυξήθηκε ο ελεύθερος χρόνος των εργαζομένων για να ικανοποιήσουν τις προσωπικές τους ανάγκες και σαν αποτέλεσμα είχε την αύξηση παραγωγικότητάς τους.

Η ραγδαία ανάπτυξη του τεχνολογικού πολιτισμού τα τελευταία χρόνια ευνοεί τους νεοεισερχόμενους στην αγορά εργασίας. Υπάρχουν πολλές γενιές που είναι ενταγμένες στο εργατικό δυναμικό και η διαφορά ηλικίας παίζει σημαντικό ρόλο.

Αυτό, σε συνδυασμό με τις προσδοκίες και τα κίνητρα του καθενός, προσθέτει στην πλούσια και ποικίλη σύνθεση του εργατικού δυναμικού αιτίες που μπορούν να παρουσιάσουν αρνητικές επιπτώσεις στο εργασιακό περιβάλλον. Και επειδή ζούμε και εργαζόμαστε σε έναν παγκοσμιοποιημένο κόσμο, όλες αυτές οι διαφορές μεγεθύνονται καθώς αλληλεπιδρούν με τους ανθρώπους σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές. Σαν αποτέλεσμα των παραπάνω αυξάνεται ο θεμιτός ανταγωνισμός και ορισμένες των περιπτώσεων και ο αθέμιτος.

Στην περίπτωση του θεμιτού ανταγωνισμού – συναγωνισμού το σύνολο των ατόμων προσπαθήσουν να βελτιωθούν και να εξελιχθούν μέσα σε ένα πολύ καλό κλίμα συνεργασίας και ανταλλαγής γνώσεων και δεξιοτήτων. Οδηγώντας την ίδια την εταιρεία στην εδραίωση, την ανάπτυξη και την ευημερία της.

Ενώ σε περιπτώσεις αθέμιτου ανταγωνισμού το κλίμα σε ένα εργασιακό περιβάλλον θα είναι αρκετά βαρύ και δυσκοίλιο σε διαδικασίες, με έλλειψη συνεργασίας και επικοινωνίας που καταλήγουν στην μη εξέλιξη του ίδιου του ατόμου. Ανθρώπινες ιδιότητες, όπως φιλία, ευγένεια, καλοσύνη αντικρίζονται σαν εμπορεύματα. Έχοντας ένα τέτοιο εργασιακό περιβάλλον το φαινόμενο του ντόμινο είναι αναπόφευκτο για την ίδια εταιρεία ή τον οργανισμό.

Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι η τεχνολογία έχει επιπτώσεις στις ανθρώπινες συμπεριφορές αλλά ποικίλουν ανά εργασιακό περιβάλλον. Οι άνθρωποι είναι αυτοί που καθορίζουν πως αλλά και κατά πόσο θα επηρεαστούν από την τεχνολογία που εξελίσσετε καθημερινά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟ ΠΗΛΙΚΟ (EMOTIONAL QUOTIENT)

2.1 Τι εννοούμε όταν λέμε ανθρώπινο δυναμικό

Ένα από τα σημαντικότερα κεφάλαια μιας εταιρείας είναι το Ανθρώπινο Δυναμικό, το οποίο αποτελεί ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ειδικά στη σημερινή εποχή όπου η οικονομική και κοινωνική συγκυρία απαιτούν, απέναντι στον πελάτη και συνάνθρωπο, ιδιαίτερη ευελιξία, φροντίδα και ευαισθησία.

Από τη στιγμή που το ανθρώπινο δυναμικό αντιμετωπίζεται ως νούμερο ένα «πόρος» για την παραγωγή υπηρεσιών αλλά και προϊόντων, η «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων – Human Resource Management» αποτελεί μία προσπάθεια μακροχρόνιας αλλά και συστηματικής αντιμετώπισης του ανθρώπινου δυναμικού μιας εταιρείας. Η δράση της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού έχει μετατοπιστεί σε ένα πολυεθνικό και παγκόσμιο επίπεδο καθώς πλέον έχει ξεπεράσει τα όριά της στο εσωτερικό περιβάλλον μιας εταιρείας.

Οι στόχοι όπου έπαιζαν κύριο ρόλο στη Διοίκηση Προσωπικού ήταν η προσέλκυση, η πρόσληψη και η υποκίνηση των εργαζομένων, λόγω της σύνδεσης της με εξωτερικά θέματα αλλά και στρατηγικής της εταιρείας, πραγματοποιείται μία σταδιακή μεταβολή των παραπάνω στόχων, εστιάζοντας στην ουσία, δηλαδή, στην ανταγωνιστικότητα, την απόδοση, την επιβίωση, την εργασιακή ευελιξία αλλά και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

2.1.1 Πόσο σημαντικό είναι το ανθρώπινο δυναμικό για την επιτυχία μιας εταιρείας

Σημαντικός και καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχία μιας εταιρείας αποτελεί το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού της, δηλαδή από τον πιο απλό εργαζόμενο και προϊστάμενο μέχρι τα ανώτερα ή τα ανώτατα στελέχη. Βέβαια, για να μπορεί μία εταιρεία να έχει ποιοτικούς ανθρώπους σε όλα τα επίπεδα, πρέπει να έχει σε λειτουργία ένα σύστημα, το οποίο θα ανταποκρίνεται στη διάρκεια όλου του εργασιακού κύκλου ζωής του εργαζόμενου αλλά να μπορεί να λειτουργήσει ξεχωριστά, σε κάθε διαφορετικό στάδιο. Όμως, τα συστήματα HR, τα οποία εφαρμόζονται, έχουν αναπτυχθεί να λειτουργούν ad hoc*. Δηλαδή, υπάρχουν σειρές εργαλείων για την επιλογή προσωπικού, τα μεσαία στελέχη αλλά και για την ανάπτυξη των ηγετικών στελεχών. Βέβαια, δεν υπάρχει οποιαδήποτε επικοινωνία μεταξύ των συστημάτων αυτών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, μετά τον ορυμαγδό των μεγάλων βάσεων δεδομένων να έχουν να αντιμετωπίσουν ένα πολύ μεγάλο μέγεθος από αρχεία βαθμολογιών και αξιολογήσεων.

Η πληροφόρηση που έχουν οι διευθύνσεις HR προέρχεται από διαφορετικά συστήματα, και φυσικά δεν υπάρχει «συνάφεια» και η ίδια «γλώσσα» μεταξύ τους. Για να μπορέσει ένα τμήμα HR να λειτουργήσει με στρατηγική, θα πρέπει να συμπύξει τα συστήματα που χρησιμοποιεί για να μπορεί κάποιος να παίρνει όλες τις πληροφορίες που θέλει σε ένα περιεχόμενο. Αυτό χρησιμεύει γιατί, μέσα από ένα ολοκληρωμένο περιεχόμενο είναι πιο εύκολο να γίνει αντιληπτό ποιος από τους εργαζόμενους είναι πιο επιτυχημένος, ποια είναι τα δυνατά και ποια τα αδύνατα σημεία της εταιρείας αλλά και τι χρειάζονται οι ηγέτες για να είναι επιτυχημένοι.

Τα στελέχη του Ανθρώπινου Δυναμικού έχουν να αντιμετωπίσουν πέντε προκλήσεις κάτω από τις σημερινές συνθήκες, και η παραπάνω πρόκληση είναι μία από αυτές. Σε ένα κλίμα, όπου η οικονομία «αναρρώνει», οι προϋπολογισμοί είναι «κουρεμένοι», ανώτερα στελέχη είναι στα πρόθυρα συνταξιοδότησης και υπάρχει μία πληθώρα ταλαντούχων αλλά εσωστρεφών νέων. Αφού λοιπόν, η επιτυχία σε κάθε εργασιακή θέση δεν αποτελείται μόνο από την εκπαίδευση, την εμπειρία και τις τεχνικές δεξιότητες, αλλά χρειάζεται εκείνες τις δεξιότητες που επιθυμεί κάθε εταιρεία να έχει σε κάθε εργασιακό της χώρο.

Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να κατέχουν έναν τεχνολογικό «αλφαριθμητισμό» για να μπορούν να κατανοούν τα περίπλοκα συστήματα. Επίσης, να μπορούν να διαχειρίζονται και να διαθέτουν σωστά τους πόρους, να μπορούν να αντλούν και να ερμηνεύουν τις πληροφορίες με περισσότερη ευκολία και να διαθέτουν δεξιότητες διαπροσωπικής επικοινωνίας. Σε όλες τις παραπάνω δεξιότητες, η νέα γενιά εργαζομένων έχει πολύ καλές βάσεις, δεν τα καταφέρνει όμως με τις διαπροσωπικές δεξιότητες. Και αποτελεί μία πολύ σημαντική και ουσιαστική δεξιότητα για της εταιρείες στην αναζήτησή τους για νέο προσωπικό. Αυτό, γίνεται εμφανές από τα υψηλά ποσοστά, όπως για επαφή με πελάτες είναι 71%, για συνεργασία με τους υπόλοιπους εργαζόμενους 78%, για επαφή με εργαζόμενους σε κατώτερο επίπεδο 83% και για το επίπεδο διοίκησης 84%.

Οι νέοι εργαζόμενοι, δείχνουν ιδιαίτερη προτίμηση στον τρόπο εκμάθησής τους σε σχέση με τις προηγούμενες γενιές. Θέλουν, δηλαδή, την εκπαίδευσή τους εκτός αίθουσας και, φυσικά με τη χρήση νέων τεχνολογικών μέσων, χρειάζονται συνεχή ανατροφοδότηση από τον προϊστάμενο τους και αξιολόγηση με ουδέτερους τρόπους. Επιπλέον, η απόδοσή τους να συγκρίνεται με αυτή των συναδέλφων τους, να αναπτύσσονται με τους δικούς τους ρυθμούς, ενώ ταυτόχρονα δίνουν έμφαση στην αυτο-παρακίνηση. Έτσι, οι εταιρείες, θα πρέπει να διαθέτουν ένα σχέδιο δέσμευσης, το οποίο να βασίζεται σε έργα και όχι σε λόγια, για την εδραίωση των εργαζομένων της νέας γενιάς.

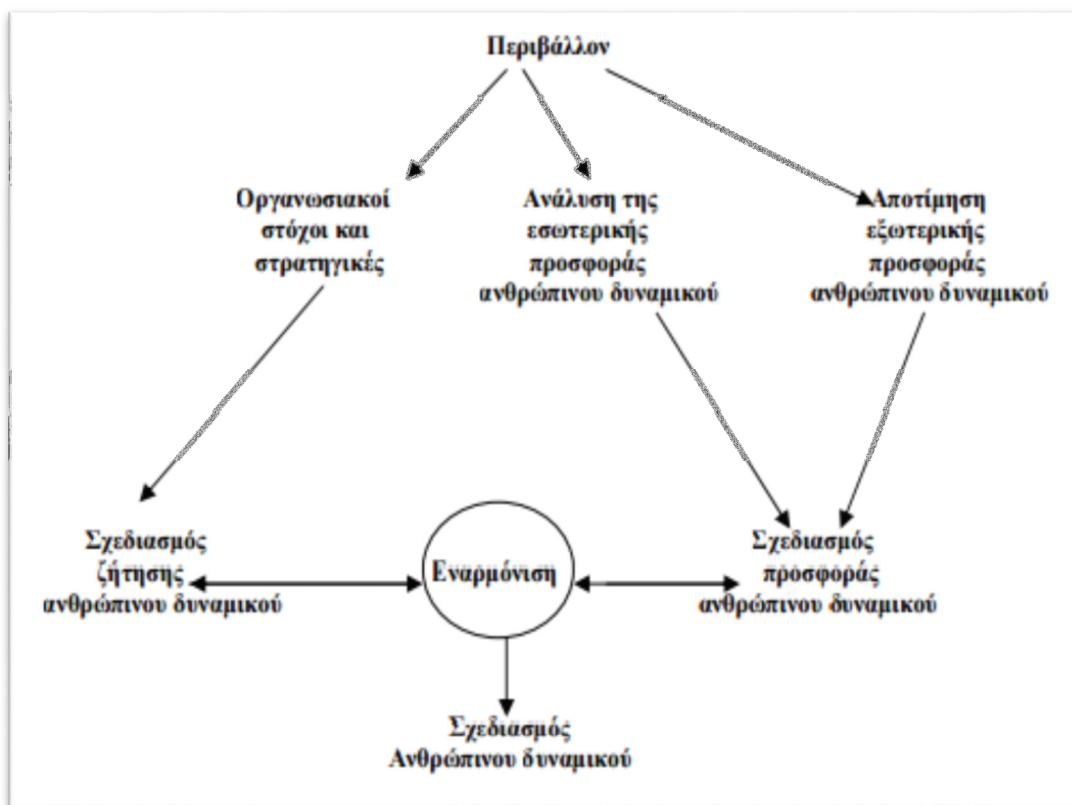
2.1.2 Σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού ή των ανθρώπινων πόρων. Τρέχουσες πρακτικές – μελλοντικές προοπτικές

Σε μια εποχή όπως η σημερινή, όπου η οικονομία είναι ελεύθερη, η τεχνολογία ολοένα και αναπτύσσεται και κυριαρχεί η παγκοσμιοποίηση, η επιβίωση και η ανάπτυξη των επιχειρήσεων μέσα σε ένα τόσο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, θέτει την ανάγκη για μία ολοκληρωμένη διαδικασία εξειδίκευσης στο σύνολο των εργαζομένων, επιτακτική. Επίσης, διαδικασίες προγραμματισμού για την συμπεριφορά των εργαζομένων και την κουλτούρα της εταιρείας, για την κάλυψη των ατομικών αναγκών, για τον σχεδιασμό της εταιρείας και για την τυπική αλλά και άτυπη οργάνωση. Οι παράγοντες αυτοί συνδέονται μεταξύ τους και είναι σημαντικοί για την επίτευξη των στόχων μιας εταιρείας. Όμως, κάθε εταιρεία μπορεί να δώσει διαφορετική έμφαση σε κάθε ένα από τους παραπάνω παράγοντες.

Στο βιβλίο του Hussey (1982) το οποίο είναι σχετικό με τον συγκροτημένο προγραμματισμό αναφέρει «οι άνθρωποι πόροι είναι πολύ πιο σύνθετοι για να προγραμματιστούν σε σχέση με τους οικονομικούς πόρους». Επίσης, σχολιάζει τις ουσιαστικές διαφορές μεταξύ των ανθρώπων, το κόστος του overstaffing, τις δυσκολίες της μετακίνησης αλλά και τη σημασία του να συμπεριφέρεσαι στους ανθρώπους σαν άνθρωποι

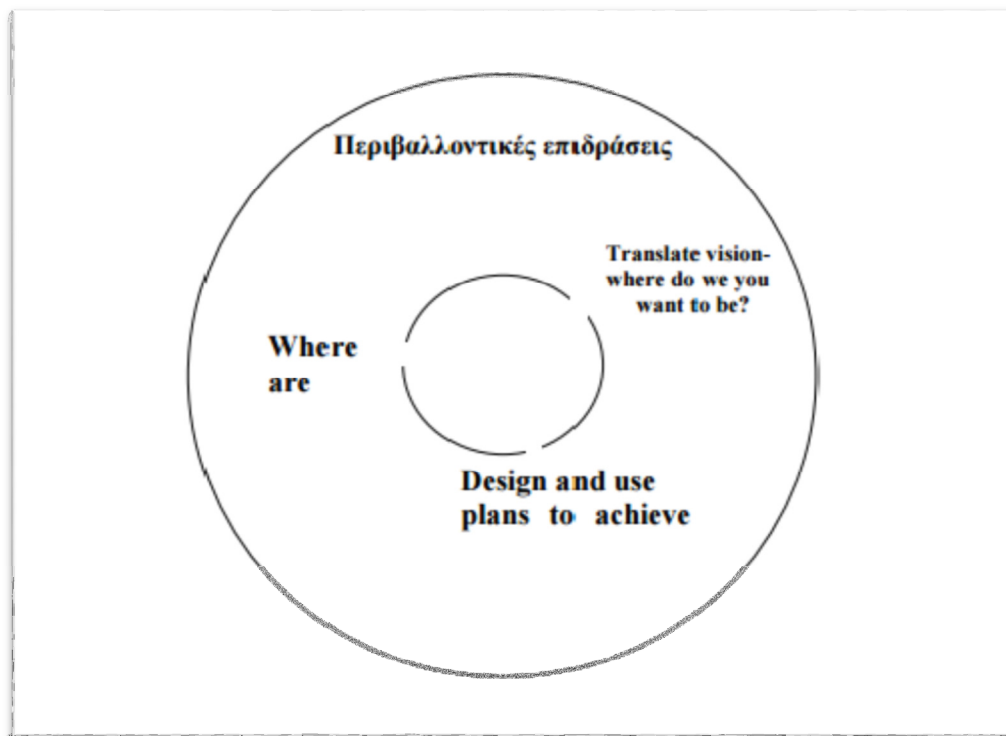
και όχι σαν μετρήσιμοι πόροι. Επιπροσθέτως, είναι αναγκαίο να υπολογίζονται τα προσωπικά στοιχεία και ικανότητες (αξίες και υποκίνηση ανθρώπων, δυναμική επίτευξη των προγραμμάτων κτλ.) .

Ο Torrington (1989) θεωρεί ότι ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού παραδοσιακά σχετιζόταν με τον αριθμό των εργαζομένων το επίπεδο αλλά και τον τύπο των ειδικοτήτων-εξειδικεύσεων στην εταιρεία. Το τυπικό αυτό μοντέλο του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού φαίνεται παραστατικά στο επόμενο σχήμα.



Στο μοντέλο αυτό δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην εξισορρόπηση της προγραμματισμένης ζήτησης και της προσφοράς εργασίας, με σκοπό να υπάρχει ο σωστός αριθμός των κατάλληλων εργαζομένων στην κατάλληλη θέση τον σωστό χρόνο.

Στο επόμενο σχήμα παρουσιάζεται από τον Torrington η κουλτούρα της επιχείρησης, το σύστημα και τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Στο μοντέλο αυτό προσδιορίζουμε «που βρισκόμαστε σήμερα, που θέλουμε να φτάσουμε με βάση το στρατηγικό μας όραμα και τι χρειάζεται για να κάνουμε τη μετάβαση».



Το μεγαλύτερο αλλά και ουσιαστικό ενδιαφέρον για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού εκδηλώθηκε τα τελευταία 50 χρόνια, εκφράζοντας τις αλλαγές στο γενικό πλαίσιο της διοίκησης των εταιρειών - οργανισμών. Οι βασικές αιτίες όπου οδήγησαν τις εταιρείες στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού ήταν οι ιδιαίτερες συνθήκες που επικρατούσαν τις δεκαετίες του 50 και του 60. Οι βασικότερες από αυτές ήταν:

- Ο χαμηλός δείκτης ανεργίας, δηλαδή η μικρή προσφορά εργασίας
- Ο υψηλός ρυθμός οικονομικής ανάπτυξης
- Η επέκταση της πανεπιστημιακής εκπαίδευσης και μόρφωσης
- Η εξέλιξη των εργαζόμενων ανθρώπων
- Η δομή των επιχειρήσεων με τον υψηλό και σταθερό συγκεντρωτισμό και
- Η στρατολόγηση και διατήρηση των εργαζόμενων.

Ο ρόλος κλειδί σε κάθε σύστημα ανθρώπινου δυναμικού (Α.Δ.) αποτελεί η απώλεια προσώπων και γι' αυτό δεν είναι περίεργο το γιατί πολλές από τις πρώτες στατιστικές εργασίες είχαν ως κύρια κατεύθυνση τους αυτό το θέμα. Το επόμενο βασικό κομμάτι του μοντέλου αυτού ήταν ο σχεδιασμός για συστήματα, στα οποία τα μεγάλα μεγέθη ήταν σταθερά και για αυτά η ανανέωση της θεωρίας απαιτούσε μαθηματική θεμελίωση. Η εφαρμογή της νέας θεωρίας για τη μελέτη του συστήματος του Α.Δ. ξεκίνησε από τον Bartholomew (1963) και εξελίχθηκε μέχρι ενός σημείου στην πρώτη έκδοση (1967) του Bartholomew (1973). Μέχρι τότε είχε δοθεί έμφαση στην κατασκευή του αλγορίθμου για τον υπολογισμό προβλεπτικών ροών σε διακεκριμένο χρόνο όπως στο μοντέλο των Δημοσίων Υπηρεσιών του Kent, που περιγράφηκε από τον Hopes (1973) και τον Smith (1976).

Στη διάρκεια της ίδιας δεκαετίας αυτής, αναπτύχθηκαν τεχνικές για τη μελέτη προοπτικών καριέρας από τον Morgan και άλλους, σε διαβαθμισμένα συστήματα π.χ. Morgan (1971) και Morgan και συνεργάτες (1974). στη θεωρία των πιθανοτήτων και στη θεωρία των σειρών Markov είναι βασισμένες οι τεχνικές αυτές. Πολλές από τις εργασίες στα πρότυπα

καριέρας βασίστηκαν στην υπόθεση της μονιμότητας. Είναι λογικό να επικεντρωθεί στην σταθερότητα συμπεριφοράς του συστήματος εφόσον κάποιος επιθυμεί να καθορίσει την επιθυμητή μακροπρόθεσμη πολιτική ανθρώπινου δυναμικού (longterm manpower policies). Αυτή η προσέγγιση είναι ένα παλαιό δεδομένο, το οποίο προέρχεται από δημογραφία και την ασφαλιστική επιστήμη. Οι Bartholomew και Forbes (1979) προτείνουν να θεωρηθεί ότι αυτό αποτελεί την ανάλυση της οριακής κατάστασης, η οποία προσεγγίζεται συγχρόνως και από το μοντέλο Markov και το ανανεωμένο μοντέλο.

Πολιτικές άριστης προσέγγισης πρότεινε ο Grinold (1976) για τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού στο Naval Aviation System. Διάφορες καταστάσεις περιόδων ηρεμίας ή αντιπαράθεσης καθόρισαν τη ζήτηση για εργατικό δυναμικό, όπου παρουσιάστηκε με σειρές Markov.

Ο Buffa (1976) περιέγραψε ένα σύστημα προγραμματισμού για τον προγραμματισμό χειριστών σε μία τηλεφωνική εταιρεία, βασισμένο στη χρήση υπολογιστή. Το σύστημα αυτό χρησιμοποίησε μοντέλα προβλέψεων και μαθηματικών ακολουθιών για να κάνει εβδομαδιαίες προβλέψεις φόρτου εργασίας.

Ένα μοντέλο Α.Δ., το οποίο βασιζόταν στην ιδέα της εξέλιξης της καριέρας και της ανάθεσης εργασίας σύμφωνα με την ήδη υπάρχουσα εξειδίκευση, παρουσιάστηκε από τον Gregory (1983). Ακολούθησε την ίδια γραμμή με τον Thomson (1979) ο οποίος εισήγαγε ένα μεταβατικό μοντέλο γραμμικού προγραμματισμού χρήσιμο για τη μελέτη του σχεδιασμού του συστήματος Α.Δ. Η εργασία του ήταν αξιοσημείωτη για την εφαρμογή του γραμμικού προγραμματισμού στο πρόβλημα σχεδιασμού του Α.Δ.

Ο Verbeek (1991) παρουσίασε ένα μοντέλο για στρατηγικό προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού αναφερόμενο σε πιλότους αεροπλάνων. Ο μακροχρόνιος σχεδιασμός στόλου, η αρχαιότητα των πιλότων, η πλειοδοσία των πιλότων για προαγωγή ενσωματώνονται σε ένα μοντέλο για προσλήψεις, εκπαίδευση και προαγωγές των πιλότων. Μία άλλη κατεύθυνση της έρευνας για το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να εστιαστεί στη μετάβαση μεταξύ των διαφόρων φάσεων της καριέρας των εργαζόμενων. Τυπικά η διαδικασία Markov χρησιμοποιήθηκε σαν ένα αξιοσημείωτο θεωρητικό μοντέλο. Οι Vanema and Wessels (1988) περιγράφουν ένα μοντέλο το οποίο ακολουθεί αυτή την προσέγγιση και μπορεί ίσως να χρησιμοποιηθεί για προαγωγές, απολύσεις και προσλήψεις. Το μοντέλο στρατηγικού προγραμματισμού του Verbeek (1991) δεν έχει καμία σχέση με το μοντέλο Markov, καθώς αυτό το μοντέλο χρησιμοποιεί έναν αριθμό αισιόδοξων μοντέλων για να πραγματοποιήσει διάφορες εργασίες οι οποίες είναι χρήσιμες στη λήψη αποφάσεων. Το σύστημα αυτό επιτρέπει παρουσίαση, χειρισμό, αξιολόγηση και γενίκευση του manpower σχεδιασμού.

Ο Gerchak et. al. (1990) παρουσίασε αιτιοκρατικά, μοντέλα διακριτού χρόνου και συνεχούς (discrete-time and continuous) λαμβάνοντας υπόψη του το αποτέλεσμα της μόρφωσης και το ποσοστό των αποχωρήσεων στις επιχειρήσεις παραγωγής.

Υπήρχαν βραχυπρόθεσμα προβλήματα προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού, στα οποία εργάστηκαν πολλοί ερευνητές. Όπως το πλήρωμα αεροσκαφών, όπου αποτέλεσε το πρώτο δείγμα τέτοιας έρευνας. Ο Rayan (1992) παρουσίασε μια αποτελεσματική στρατηγική ως λύσει του προβλήματος. Οι Gopalakrishnan et al. (1993) αναφέρονται σε ένα σύστημα το οποίο ανέπτυξαν για να υποστηρίξουν τον προγραμματισμό σε εργαζόμενους μερικής απασχόλησης σε εφημερίδες.

Τα ολοκληρωμένα προγράμματα προγραμματισμού εφαρμόζονταν με περισσότερη ευκολία σε βιομηχανικές επιχειρήσεις παρά σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Το 1986 ορίστηκε από τον Khumawala ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα υπηρεσιών όπου απευθυνόταν στην υλοποίηση των στόχων μιας εταιρείας και ανέφερε πως για να μπορέσουν να πραγματοποιηθούν αυτοί οι στόχοι και να φτάσουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα, θα πρέπει να είναι πάνω από όλα συμβατή με τη λειτουργία του γενικού επιπέδου των παραγόμενων υπηρεσιών και κατεπέκταση συμβατή με τον προσδιορισμό των υπηρεσιών και των πόρων που απαιτούνται για την υποστήριξη των εταιρικών σχεδίων και των σχεδίων μάρκετινγκ.

Ο ολοκληρωμένος προγραμματισμός υπηρεσιών δηλώνει το πλάνο με το οποίο μία επιχείρηση αναμένει να αντεπεξέλθει στην προβλεπόμενη ζήτηση, ενώ ο γραμμικός προγραμματισμός μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να λύσει τέτοια προβλήματα προγραμματισμού. Υπάρχουν πολλά παραδείγματα που αποδεικνύουν πως είναι απαραίτητη η ύπαρξη του προγραμματισμού στην επιχείρηση. Δύο από τα πιο γνωστά είναι :

- Η πρόταση των Chase and Aquilano (1992).
- Ο Dijkstra το 1991, 1994 .

Η διαφορά μεταξύ ολοκληρωμένων συστημάτων προγραμματισμού και μοντέλων σχεδιασμού εργασίας γεφυρώθηκε από τον Faibt et. al. (1991) όπου χρησιμοποίησε μία πολυεπίπεδη προσέγγιση στην οποία στο πρώτο βήμα ετοιμάζεται ένα ολοκληρωμένο σχέδιο των ικανοτήτων του προσωπικού. Αυτό το σχέδιο επεξεργάζεται πρώτα ένα εβδομαδιαίο πλάνο εργασίας για κάθε εργαζόμενο για μία εβδομάδα και στη συνέχεια ένα ημερήσιο πλάνο εργασίας για κάθε εργαζόμενο.

Επίσης, δημιουργήθηκαν στοχαστικά μοντέλα για να προσδιορίσουν τη ζήτηση στον τομέα της παροχής υπηρεσιών, από ορισμένους ερευνητές. Αυτή η στοχαστική προσέγγιση του θέματος παρουσιάστηκε από τον El Agizy (1971), ο οποίος πρότεινε ένα σύστημα για προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού από την πλευρά της αβεβαιότητας των αναγκών. Το σύστημα αυτό αποτελείται από δύο μέρη. Το πρώτο είναι μία στατιστική διαδικασία για να εκτιμήσει την κατανομή του φόρτου εργασίας ανά εξειδίκευση και χρονική περίοδο και το δεύτερο ένα πολυεπίπεδο στοχαστικό μοντέλο για να καθορίσει ένα άριστο πλάνο εργατικού δυναμικού με ταυτόχρονη ελαχιστοποίηση του κόστους. Τα δεδομένα που απαιτεί το μοντέλο του El Agizy ήταν μελλοντικά χαρακτηριστικά φόρτου εργασίας και οι στατιστικές κατανομές τους. Τα εξαγόμενα αποτελέσματα αποτελούνταν από επίπεδα πλήρους απασχόλησης εργαζόμενων και τα σχετιζόμενα προγράμματα εκπαίδευσης και απολύσεων, εποχιακά επίπεδα εργασίας, σχέδια υπερωριών και υπεργολαβικές εργασίες.

Στοχαστικά μοντέλα προσέγγισης του θέματος πρότειναν και οι Wild και Schneeweib (1993) οι οποίοι έκαναν παρουσίαση μιας ιεραρχικής προσέγγισης της ικανότητας του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού. Η προσέγγισή τους αναγνωρίζεται σαν στοχαστική με τη χρήση πιθανοτήτων για σενάρια φόρτου εργασίας και μακροχρόνιας απουσίας. Η έρευνα για την επίλυση ολοκληρώνεται σε τρία επίπεδα:

1. Στο πρώτο επίπεδο γίνεται απαρίθμηση των μεγεθών της εργατικής δύναμης, των ποσοστών των μετακινούμενων εργαζόμενων και των πιθανών αλλαγών στην εργασία, από τους ερευνητές.
2. Για το 2^ο επίπεδο του προγράμματος εφαρμόζονται προγράμματα, τα οποία έχουν να κάνουν με τον καθορισμό των ωρών εργασίας, όλων των εργαζομένων, ανεξαρτήτου

αρμοδιότητας και για κάθε μήνα. Σε αυτό το επίπεδο, επίσης σημαντικό είναι το μέγεθος του μήνα στον οποίο εφαρμόζεται ο δυναμικός προγραμματισμός.

3. Το τρίτο επίπεδο εστιάζει σε κάθε φάση του δυναμικού προγραμματισμού του δεύτερου επιπέδου. Αφού δοθεί η κατανομή των ωρών εργασίας για κάθε τομέα, το κόστος για κάθε φάση στο δεύτερο επίπεδο υπολογίστηκε εξομοιώνοντας κάθε μέρα του μήνα.

Το πρόβλημα σε μια ομαλή λειτουργία κάθε μέρα, προκύπτει από :

- Τον καθορισμό του ποσού των υπερωριών
- Των μετακινούμενων εργαζομένων
- Των αναγκαίων εποχικών εργαζομένων

Ο μη γραμμικός προγραμματισμός είναι η λύση για την επίτευξη των παραμέτρων αυτών. Εξαιτίας της φύσης του συγκεκριμένου μοντέλου δεν καθίσταται δυνατό να χρησιμοποιηθεί για να δώσουν άριστες απαντήσεις, αλλά μπορεί να χρησιμοποιηθεί πρακτικά για πολύ οριακές περιπτώσεις διότι θα αναμιχθούν πολλοί υπολογισμοί.

Οι Gaimon and Thompson (1994) πρότειναν ένα αιτιοκρατικό – διαμήκη (longitudinal) μοντέλο προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού το οποίο προσφέρει άριστη εκτίμηση για προσλήψεις, προαγωγές, διαχωρισμούς και αποχωρήσεις αποτελώντας συνάρτηση του χρόνου, της ηλικίας και του βαθμού των εργαζόμενων στην επιχείρηση. Επιστήμονες όπως ο Charnes, ο Cooper και ο Niehaus (1972) χρησιμοποίησαν το γραμμικό προγραμματισμό και τον προγραμματισμό στόχων.

Επίσης μια άλλη μέθοδος είναι η χρήση μοντέλων εξομοιώσεις. Στην περίπτωση αυτή η συμπεριφορά κάθε μέλους του συστήματος εξομοιώνεται στο κομπιούτερ χρησιμοποιώντας τυχαίους αριθμούς για να καθοριστούν τα ενδεχόμενα τα οποία εμφανίζονται. Η χρησιμότητα των μοντέλων αυτών αφορά κυρίως τη μελέτη μικρών συστημάτων στα οποία τυχαίες κυμάνσεις είναι πιθανώς να είναι περισσότερο σοβαρές. Αυτά έχουν σημαντικό πλεονέκτημα ότι είναι περισσότερο εύκολο να ενσωματώσουν ρεαλιστικά δεδομένα τα οποία είναι αναπόφευκτο να παραληφθούν με μαθηματικά μοντέλα. Το μεγάλο τους μειονέκτημα βρίσκεται στον χρόνο και στο χώρο ο οποίος απαιτείται για μεσαία και μεγάλα συστήματα και στη δυσκολία της βελτίωσης του βαθμού της γνώσης στη δυναμική βάση ενός συνθέτου προβλήματος το οποίο θα μπορούσε να χειριστεί ένα απλό μαθηματικό μοντέλο.

Ο μόνος αποτελεσματικός τρόπος δημιουργίας και εφαρμογής μιας αναπτυξιακής στρατηγικής είναι μέσω των εργαζομένων, κι αυτό το έχουν αντιληφθεί πλέον η πλειοψηφία των ακαδημαϊκών και των στελεχών οργανισμών (ιδιωτικού και δημοσίου συμφέροντος) καθώς επίσης, και το προτεινόμενο εννοιολογικό πλαίσιο Σήμερα. Ο τρόπος με τον οποίο η ανώτατη διοίκηση παρακινεί και επιμορφώνει το προσωπικό της σχετικά με την συμμετοχή τους στη διαμόρφωση και εφαρμογή των στρατηγικών επιχειρηματικών προγραμμάτων, μπορεί πραγματικά να οδηγήσει στην επιτυχία των στρατηγικών αποφάσεων. Για την διοίκηση ανθρώπινων πόρων, και συγκεκριμένα για τον προγραμματισμό των πόρων αυτών, τα παραπάνω μπορεί να σημαίνουν τα εξής:

Η συνεχής προσπάθεια δημιουργίας διαφόρων συστημάτων σε κάθε εταιρεία βοηθάει στην αλλαγή σκέψης και συμπεριφοράς του κάθε εργαζόμενου και έτσι συνεπάγεται με την σωστή συνεργασία των εργαζομένων η επιτυχία της στρατηγικής κάθε εταιρείας. Η συλλογική διοίκηση μιας εταιρείας μαζί με την συμμετοχή όλων των εργαζομένων μπορεί να διαμορφώσει την ανταγωνιστική στρατηγική της η οποία να μπορεί να βασίζεται στο όραμά της.

Ένα σωστά διατυπωμένο όραμα πρέπει να περιέχει δύο πολύ σημαντικά συστατικά, μία θεμελιώδη ιδεολογία (core ideology) της εταιρείας και ένα ευρέως αποδεκτό όνειρο ή μία αποστολή (mission) για την μελλοντική της στρατηγική πορεία, που θα κατανοούν πλήρως, και θα μοιράζονται όλοι οι εργαζόμενοι μέσα σε αυτήν. Η «θεμελιώδης ιδεολογία» προσδιορίζει τον μόνιμο και διαρκή χαρακτήρα της επιχείρησης, αποτελεί την ταυτότητα συνέπειας και συνέχειας, που ξεπερνά τα προϊόντα και τις αγορές, τους κύκλους ζωής αυτών, τα τεχνολογικά της επιτεύγματα και τους ηγέτες καθώς και το στυλ διοίκησης αυτών.

Η αποστολή ή στρατηγική διάθεση της εταιρείας είναι μια δήλωση σχετικά με την μελλοντική εξελικτική της πορεία της, η οποία απευθύνεται κυρίως στο προσωπικό της, αποτελεί τον συνδετικό κρίκο όλων των προσπαθειών και ενεργειών και ενεργεί σαν καταλύτης ομαδικού πνεύματος και προσφοράς εργασίας για την επίτευξη αυτής (της αποστολής). Επίσης, είναι ένας στόχος, που αφορά την πορεία της εταιρείας για τα επόμενα 10 έως 30 χρόνια, ξεκάθαρος, έτσι ώστε να μην χρειάζονται περαιτέρω εξηγήσεις, και κατανοητός από όλο το προσωπικό. Για να υπάρξει μια επιτυχής μετατροπή της αποστολής μιας εταιρείας σε πρακτικά στάδια, σταδιακής εφαρμογής της, θα πρέπει οι εργαζόμενοι να το κατανοούν, και ο κάθε εργαζόμενος χωριστά να συνεισφέρει αυτά με τα οποία η εταιρεία θα φτάσει στην επιτυχία. Ο κάθε υπάλληλος της εταιρείας πρέπει να είναι ικανός να αντιληφθεί τους τρόπους σύνδεσης της συγκεκριμένης εργασίας ούτως ώστε να στεφτεί με επιτυχία η αποστολή. Συγκεκριμένα ο κάθε εργαζόμενος πρέπει να αναλάβει από μία αποστολή. Η πρόκληση είναι το κίνητρο όπου θα βοηθήσει να δραστηριοποιηθούν καλύτερα οι εργαζόμενοι και να επικεντρωθούν στον στόχο. Η προσπάθεια στο να επικεντρώνουν συνεχώς όλο το προσωπικό τους στην επιτυχή ολοκλήρωση κάθε σταδίου είναι ένα από τα σημαντικότερα καθήκοντα της ανώτατης διοίκησης κάθε επιχείρησης. Για παράδειγμα, το πρώτο στάδιο μπορεί να αφορά την ποιότητα των προϊόντων, το δεύτερο στην μείωση του χρόνου παραγωγής, το τρίτο στην είσοδο των προϊόντων τους σε παγκόσμια κλίμακα, το τέταρτο την εξειδίκευσή τους σε μια νέα τεχνολογία, κ.ο.κ. Η ύπαρξη και η δημιουργία ενός τέτοιου καταλόγου, όπου αναφέρει αναλυτικά τα στάδια των εργασιών, δείχνει μια ξεκάθαρη εικόνα των μελλοντικών ικανοτήτων που πρέπει να αναπτύξουν και τον χρόνο που έχουν στην διάθεσή τους.

Ο σχεδιασμός και προγραμματισμός θεωρούνται διαδικασίες που αποτελούν μόνο την αρχή χωρίς να οδηγούν αυτόματα σε κάποια αποτελέσματα. Η επιτυχής εφαρμογή της στρατηγικής που οδηγεί σε κάποια θετικά αποτελέσματα αποτελεί την τελική επιθυμητή κατάληξη. Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες, αν όχι ο μοναδικός, είναι οι εργαζόμενοι μιας εταιρείας, όπου μπορούν να την οδηγήσουν στην επιθυμητή κατάληξη, αφού αυτοί επιλέγουν να αλλάξουν ή όχι τον τρόπο που εργάζονται και την συμπεριφορά τους κατά την διαδικασία εφαρμογής μιας στρατηγικής (Galpin, 1998). Είναι δύσκολο για την διοίκηση και τα στελέχη μιας εταιρείας να μπορούν να ελέγχουν τις δραστηριότητες του προσωπικού κατά την διαδικασία εφαρμογής μιας στρατηγικής, όμως αυτό που μπορούν να κάνουν είναι να επηρεάζουν. Βέβαια, μπορούν να έχουν τον άμεσο έλεγχο στην διαμόρφωση των στρατηγικών και των σχεδίων δράσης, όπως επίσης και των οργανωτικών συστημάτων που έχουν να κάνουν με τη συμπεριφορά του προσωπικού.

Τα προτεινόμενα συστήματα που δόθηκαν θα πρέπει να σχεδιαστούν και να διοικηθούν άμεσα από τα στελέχη με τέτοιο τρόπο ώστε το προσωπικό να κατανοήσει τι χρειάζεται η εταιρεία και να υπάρξει μια αποτελεσματική εφαρμογή. Σε άλλο επίπεδο εργασιών προβλέπεται η συνεργασία στελεχών και προσωπικού ώστε να διαγνωστούν οι ανάγκες κάθε

σταδίου της αποστολής σε ικανότητες και δεξιότητες των εργαζομένων και με ποιο τρόπο θα υποστηριχθούν αυτές οι ικανότητες. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι η εφαρμογή της στρατηγικής αποτελεί μια πολύπλοκη διαδικασία. Αυτό οφείλεται κυρίως σε δύο λόγους:

- Πρώτον, διότι τα δώδεκα συστήματα «επιρροής» που προτείνουμε αλληλεπιδρούν το ένα στο άλλο (interactive), και, συγχρόνως, το καθένα ξεχωριστά επιδρά από μόνο του στην διαδικασία εφαρμογής (systemic). Έτσι, η αλλαγή ενός συστήματος «επιρροής» έχει άμεσο αντίκτυπο και στα υπόλοιπα συστήματα (τουλάχιστον σε ένα από αυτά).
- Δεύτερον, διότι η πλειοψηφία, αν όχι το σύνολο, των συστημάτων αυτών υπάρχει σε κάθε οργανισμό.

Η διαδικασία αυτή θα πρέπει να σχεδιάζεται πολύ προσεκτικά και να μην αφήνεται στην τύχη, λόγω της πολυπλοκότητας της διαδικασίας εφαρμογής της στρατηγικής. Ο σχεδιασμός της πρέπει να βασίζεται στην υιοθέτηση της μεθόδου «διοίκησης έργου» (project management approach) για κάθε ένα ξεχωριστό στάδιο της αποστολής της εταιρείας. Κατ' αυτό τον τρόπο οι εταιρείες έχουν την δυνατότητα ελέγχου της προτεραιότητας και των δαπανών που απαιτούνται για τις διάφορες επενδύσεις, όπως επίσης και την δυνατότητα αξιολόγησης της κάθε στρατηγικής επένδυσης μέσα από την σύγκριση των πραγματοποιούμενων αποτελεσμάτων με τους τεθέντες στόχους.

2.2 Τι είναι η διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ;

Το σημερινό επιχειρησιακό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον μεταβάλλεται με πολύ γρήγορους ρυθμούς, γι αυτό και είναι αναγκαίο να εξασφαλιστεί ότι οι προσπάθειες των εργαζομένων συμβάλλουν σε μέγιστο βαθμό στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Αυτό βέβαια, απαιτεί την αποτελεσματική διοίκησή τους, έτσι η ουσία της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού σε μία εταιρεία – επιχείρηση είναι να επανδρωθεί, η ίδια με ικανούς εργαζόμενους με δυνατότητα συνεργασίας μέσα σε συστήματα και διαδικασίες, ενεργοποιώντας τους άλλους συντελεστές παραγωγής, για να πετύχουν τους συγκεκριμένους κοινούς στόχους.

Για να μπορέσει να επανδρωθεί ένα τμήμα ή ολόκληρη η εταιρεία με τα κατάλληλα άτομα πρέπει να απαντηθούν τα εξής ερωτήματα :

- Πόσοι άνθρωποι χρειάζονται
- Με ποια προσόντα
- Σε ποιες θέσεις εργασίας
- Πότε
- Πόση αλλά και ποια εκπαίδευση χρήζουν ώστε να εκτελούν με επιτυχία το έργο τους
- Πόση και τι είδους αμοιβή πρέπει να τους καταβάλλεται
- Με ποιο τρόπο και από ποιον θα παρακολουθούνται και θα αξιολογείται η απόδοσή τους

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε πως η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών και λειτουργιών μέσα από τις οποίες η εταιρεία μπορεί να αποκτήσει, να διατηρήσει και να αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους, οι οποίοι θα εκτελούν με επιτυχία και παραγωγικότητα το έργο τους.

2.3 Η αξία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και η σπουδαιότητα της στον επαγγελματικό προσανατολισμό

Πριν μιλήσουμε για Συναισθηματική Νοημοσύνη θα πρέπει πρώτα να καταλάβουμε τι εννοούμε με αυτόν τον όρο. Η Σ.Ν. , λοιπόν είναι η ικανότητα του να αναγνωρίζουμε τα συναισθήματα τα δικά μας και των άλλων, να κινητοποιούμε τους εαυτούς μας και τους άλλους και να διαχειριζόμαστε καλά τα συναισθήματα μέσα μας και στις σχέσεις μας (**Daniel Goleman, 1998**). Αποτελεί τον θεμέλιο λίθο των σχέσεων, διότι παρέχει την δυνατότητα να αλλάζουμε και να αναπτυσσόμαστε. Γιατί η Σ.Ν. είναι σημαντική για την επαγγελματική σταδιοδρομία.

Στη σημερινή εποχή, όπου η ζωή μας περιβάλλεται από ταχύτητα, ανταγωνισμό στον εργασιακό χώρο και χάος στην προσωπική ζωή, αναζητούμε εργαλεία μέσα από τα οποία μπορούμε να βελτιώσουμε τη συμπεριφορά μας αλλά και τις σχέσεις μας. Οι βασικές ανάγκες του ανθρώπου για αναγνώριση, αυτοπραγμάτωση, ανάπτυξη δεσμών με ομάδες ή πρόσωπα, κατάκτηση κοινωνικής θέσης και αυτονομία αποτελούν και σήμερα σκοπούς και στόχους του σύγχρονου ανθρώπου.

Όπως όλοι γνωρίζουμε τα θετικά συναισθήματα, συνήθως, προάγουν τη συνεργασία, ενώ τα αρνητικά συναισθήματα προκύπτουν, όταν οι βαθύτερες ανάγκες μας παραμένουν ανεκπλήρωτες. Ο θυμός, ο φόβος, και οι ενοχές ενεργοποιούν ανταγωνιστικές συμπεριφορές και αποδυναμώνουν τις προσπάθειες για έναν εποικοδομητικό διάλογο. Την τελευταία δεκαετία επιστήμονες, έχουν επισημάνει την σημασία του παράγοντα της Σ.Ν. στην επίτευξη προσωπικών και συλλογικών στόχων. Δεν αρκούν η μαθησιακή γνώση κι εξειδίκευση, δεν αρκούν και πλέον δεν αποτελούν την απόλυτη εγγύηση για την εξέλιξη του ατόμου. Μια άλλη σημαντική παράμετρος παίζει καταλυτικό ρόλο και αυτή είναι η Σ.Ν. , δηλαδή, η ικανότητα του ατόμου να είναι σε θέση να ελέγχει και να ρυθμίζει τα δικά του συναισθήματα, αλλά και τα συναισθήματα των άλλων, και να τα χρησιμοποιεί για να κατευθύνει τη σκέψη και τη δράση τους. Για να δούμε πόσο έξυπνοι είμαστε αλλά και πως μπορούμε να πετύχουμε στη ζωή μας, αρκεί να κάνουμε ένα **I.Q. Test (Intelligence Quotient Test)**. Υπάρχει ένα πλήθος **I.Q. Tests** τα οποία μπορούν να μας δείξουν τα παραπάνω. Το 1983 ο Howard Gardner ψυχολόγος καθηγητής της Ανώτατης Παιδαγωγικής Σχολής του Πανεπιστημίου του Harvard δημοσίευσε το βιβλίο του **“Frames of mind”** (Τα όρια του μυαλού). Το βιβλίο αυτό διατύπωνε τη θεωρία της πολλαπλής νοημοσύνης και αποτέλεσε την αφετηρία για τη δημοσίευση εκατοντάδων ερευνών και βιβλίων μέχρι σήμερα, ενώ απέρριπτε την ισχύ της θεωρίας του Δείκτη Νοημοσύνης (Δ.Ν.). Η θεωρία του Γκάρντνερ σχετικά με την πολλαπλότητα της νοημοσύνης εξακολουθεί να βρίσκεται σε εξέλιξη. Τα τεστ νοημοσύνης στηρίζονται κυρίως στις δύο **βασικές ακαδημαϊκές ικανότητες** για τη μέτρηση του ΔΝ (IQ). Αυτές είναι :

- η **γλωσσική**
- η **λογικό-μαθηματική**

Παρά την μεγάλη τους επιρροή, είναι αδύνατο να προβλέψουν αλάθητα ποιος θα πετύχει στη ζωή του. Για να υπάρχει, όμως, μία πιο καθαρή εικόνα σχετικά με τις ικανότητες και δυνατότητες ενός ατόμου, οι ψυχολόγοι έχουν βρει το **E.Q.** .

Το **E.Q.** αναλύεται σε :

- Πόσο πολύ μπορείς να καταλάβεις τα δικά σου συναισθήματα και των άλλων
- Κατά πόσο μπορείς να ελέγχεις τις ψυχικές σου συγκινήσεις

Δηλαδή, η ουσία της Σ.Ν. είναι τα εξής :

- Να καταλάβεις τον εαυτό σου
- Να διαχειρίζεσαι τον εαυτό σου
- Να κατανοείς τους άλλους
- Να διαχειρίζεσαι τις διαπροσωπικές σου σχέσεις.

Τα τελευταία 10 χρόνια οι μελετητές ανακάλυψαν ότι αυτό δεν είναι απαραίτητα ένα αντικειμενικά αποδεκτό γεγονός. Δηλαδή, στην πραγματικότητα, το «Πηλίκιο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης» (Emotional Quotient) μπορεί να είναι ο μεγαλύτερος δείκτης της μελλοντικής επιτυχίας ενός ανθρώπου.

Το πλαίσιο της Σ.Ν. στηρίζεται στα εξής επίπεδα:

- **Αυτογνωσία**
- **Κοινωνική επίγνωση**
- **Αυτοδιαχείριση**
- **Διαχείριση σχέσεων**

Θα αναλύσουμε κάθε ένα από αυτά:

- **Η Αυτογνωσία αναλύεται σε:**
 - Συναισθηματική αυτογνωσία
 - Αυτοεκτίμηση/αυτοαξιολόγηση
 - Αυτοπεποίθηση
- **Η Αυτοδιαχείριση αναλύεται σε:**
 - Συναισθηματικός αυτοέλεγχος
 - Αξιοπιστία
 - Ευσυνειδησία
 - Προσαρμοστικότητα
 - Προτροπή για επιτεύγματα
 - Πρωτοβουλία
- **Η Κοινωνική επίγνωση αναλύεται σε:**
 - Συμπάθεια, Προσανατολισμός Υπηρεσιών
 - Διοργανωτική επίγνωση
- **Η Διαχείριση σχέσεων αναλύεται σε:**
 - Να εξελίσσουμε τους άλλους ανθρώπους,
 - Να διαχειριζόμαστε κρίσεις,
 - Να είμαστε Ηγέτης με οράματα,
 - Ιδεολόγος,
 - Να χτίζουμε δεσμούς,
 - Να μπορούμε να εργαζόμαστε ομαδικά
 - Να συνεργαζόμαστε με τους άλλους ανθρώπους.

Η Σ.Ν. καθορίζει τον βαθμό στο οποίο ένας άνθρωπος προσαρμόζεται εύκολα στο περιβάλλον, μπορεί να κατανοεί τα συναισθήματα αλλά και τα κίνητρα των άλλων. Επίσης, μπορεί να ελέγχει τα συναισθήματά του, να εργάζεται κάτω από πίεση, χωρίς να τα παρατάει όταν έρχεται αντιμέτωπος με δυσκολίες, να συνεργάζεται με άλλους ανθρώπους για την επίτευξη του στόχου, μπορεί να κάνει σωστή ιεράρχηση αναγκών αλλά και στόχων, μπορεί να ηγείται και να εμπνέει, να έχει ισχυρά κίνητρα, να μπορεί να εστιάζει την προσοχή του και να αποφεύγει τα λάθη. Επιπλέον, καθορίζει τον βαθμό στον οποίο το άτομο είναι ευσυνειδητο, είναι σε θέση να διαχειρίζεται τις διαφωνίες, είναι ικανό στην επικοινωνία και στην δημιουργία δεσμών, είναι αισιόδοξο κι έχει την ικανότητα πειθούς.

Κάποια από τα χαρακτηριστικά της Ε.Ο., όπως η αισιοδοξία, η αυτοσυνειδησία και τα συναισθήματα για τους άλλους, έχει αποδειχτεί πως φαίνονται ως ενδεικτικές επιτυχίες στο σχολείο, στην δουλειά και στις προσωπικές σχέσεις. Έρευνες έχουν βοηθήσει να αναπτυχθεί η θεωρία της Σ.Ν. . Μία από αυτές είναι η μελέτη **Marshmallow test**.

Σε αυτή την μελέτη, ένας ψυχολόγος οδήγησε μερικά παιδιά, ηλικίας τεσσάρων χρόνων σ' ένα δωμάτιο. Σε κάθε ένα παιδί έδωσε από ένα γλυκό. Παράλληλα τους έδωσε τις εναλλακτικές προτάσεις:

- να φάνε το γλυκό τώρα αμέσως
- να περιμένουν μέχρι να επιστρέψει ο ερευνητής μετά από λίγο χρόνο

Ως αμοιβή για την αναμονή, όσα παιδιά δεν θα έτρωγαν το γλυκό, θα έπαιρναν από δύο γλυκά. Μερικά παιδιά δεν αντιστάθηκαν στην πρόκληση και έφαγαν το γλυκό, μόλις έφυγε ο ερευνητής. Ο ερευνητής παρακολούθησε τα παιδιά και στα σχολεία. Αυτό που παρατήρησε ήταν, ότι τα παιδιά που είχαν αντισταθεί ήταν περισσότερο δημοφιλή και με μεγάλη αυτοπεποίθηση. Τα παιδιά, όμως, που δεν αντιστάθηκαν ήταν μοναχικά και είχαν προβλήματα στην αντιμετώπιση του άγχους, που προκαλούν οι προκλήσεις της ζωής.

Μία άλλη μελέτη αποκάλυψε πως η αισιοδοξία και τα αισθήματα για τους άλλους επηρεάζουν την επιτυχία των ανθρώπων. Ένας ψυχολόγος πραγματοποίησε ένα test για να μετρήσει την αισιοδοξία των ανθρώπων, οι οποίοι προορίζονταν να γίνουν ασφαλιστές. Όσοι πραγματοποίησαν μεγάλα σκόρ, συνέχιζαν να πωλούν πάνω από το 50% περισσότερες ασφάλειες, σε αντίθεση με τους υπόλοιπους. Ο Daniel Goleman (1955) πιστεύει ότι η μελέτη της Σ.Ν. μπορεί να είναι χρήσιμη σε ποικίλους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας, όπως, να βοηθήσει τις εταιρείες στην πρόσληψη ενός κατάλληλου ατόμου. Επιπλέον, μπορεί να αλλάξει τον τρόπο που οι γονείς και τα σχολεία επιμορφώνουν τα παιδιά, όσον αφορά την προετοιμασία τους και την αντιμετώπιση των προκλήσεων της ζωής. Πολλοί άνθρωποι αναρωτιούνται πως μπορούν να αναπτύξουν περισσότερο την Σ.Ν. τους, επίσης ακούμε συχνά τους ανθρώπους να λένε «ήμουν πολύ εκνευρισμένος που δεν μπορούσα να σκεφτώ σωστά». Ο Goleman πιστεύει ότι η Σ.Ν. αναπτύσσεται, όταν γνωρίσουμε τα συναισθήματά μας και ασχοληθούμε μ' αυτά. Δηλαδή, έχουμε την ικανότητα της διάκρισης, του χρόνου και του λόγου θα θυμώσουμε και πως θα χειριστούμε τους ανθρώπους.

2.3.1 Αρχές της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Η Σ.Ν. είναι ένας όρος που όπου ακούγεται πού συχνά γύρω μας και πιστεύεται πως είναι πιο σημαντικός από τον Δείκτη Νοημοσύνης (IQ) όσον αφορά την επιτυχία ενός ανθρώπου στην επαγγελματική και στην προσωπική του ζωή. Παρακάτω περιγράφονται οι πέντε βασικές κατηγορίες της Σ.Ν. για να γίνει κατανοητό τι εννοούμε όταν αναφερόμαστε σε αυτή :

- Η αυτεπίγνωση : μπορεί να πάρει τρεις εκδοχές:
 - Την συναισθηματική επίγνωση. Είναι η ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματα του καθώς τα βιώνει, αποτελεί ένα από τα κλειδιά της συναισθηματικής νοημοσύνης γιατί το πρώτο βήμα ρύθμισης των συναισθημάτων μας είναι φυσικά να τα αναγνωρίσουμε.
 - Την αντικειμενική αυτοαξιολόγηση. Είναι η ικανότητα να μπορούμε να αναγνωρίζουμε τα δυνατά μας σημεία αλλά και τις αδυναμίες μας και να είμαστε ανοιχτοί σε εποικοδομητική κριτική. Αποτελεί ένα από τα κλειδιά της προσωπικής μας βελτίωσης.
 - Την αυτοπεποίθηση. Εννοούμε τη σιγουριά για την αξία μας και τις δυνατότητες μας.
- Η αυτορρύθμιση. Είναι ο τρόπος με τον οποίο ελέγχουμε και ρυθμίζουμε συναισθήματα όπως ο φόβος, ο θυμός ή το άγχος, έτσι ώστε να μην επηρεάζουν την επιτέλεση των εργασιών που έχουμε να κάνουμε. Περιλαμβάνει :
 - τον αυτοέλεγχο, δηλαδή, πως διαχειριζόμαστε διάφορες παρορμήσεις
 - την αξιοπιστία, την ικανότητα μας να διατηρούμε αρχές τιμιότητας και ακεραιότητας
 - την ευσυνειδησία ή αλλιώς την ανάληψη ευθυνών, όσον αφορά την επίδοσή μας
 - την προσαρμοστικότητα, όπου εννοούμε το πόσο ευέλικτα διαχειριζόμαστε την αλλαγή
 - την καινοτομία, κατά πόσο είμαστε ανοιχτοί σε νέες ιδέες
- Η κινητοποίηση/κίνητρο. Δηλαδή, η ικανότητα κάποιου να παραμένει αισιόδοξος και να συνεχίζει να προσπαθεί παρά τα εμπόδια ή τις δυσκολίες. Αναλυτικά, η κινητοποίηση απαρτίζεται από:
 - το κίνητρο της επίτευξης, δηλαδή μία εσωτερική ώθηση, η οποία μας οδηγεί στη διαρκεί βελτίωση
 - τη δέσμευσή μας απέναντι στους στόχους μίας ομάδας ή εταιρείας
 - την πρωτοβουλία να αναλαμβάνουμε δράση και να μην χάνουμε ευκαιρίες
 - την αισιοδοξία, εννοώντας την επιμονή μας να φέρουμε εις πέρας τους στόχους μας παρά τις δυσκολίες.
- Η ενσυναίσθηση. Δηλαδή, η ικανότητα μας να αναγνωρίζουμε τα συναισθήματα των άλλων. Οι άνθρωποι που διαθέτουν αυτή την ιδιότητα :
 - είναι προσανατολισμένοι στην παροχή υπηρεσιών και μπορούν να αναγνωρίζουν τις ανάγκες των άλλων
 - βοηθούν στην εξέλιξη των άλλων δίνοντας έμφαση στις ικανότητες τους
 - αξιοποιούν την διαφορετικότητα των άλλων
 - αναγνωρίζουν τη δυναμική αλλά και τις αρχές της ομάδας τους
 - δείχνουν κατανόηση στις ανάγκες και τις επιθυμίες των άλλων

- Οι κοινωνικές δεξιότητες. Εννοούμε τις δεξιότητες που μας βοηθούν να συνάπτουμε και να διατηρούμε θετικές σχέσεις. Κοινωνικές δεξιότητες είναι :
- η ικανότητα της επιρροής
 - η αποτελεσματική επικοινωνία
 - μία ηγεσία που μπορεί να εμπνέει και να καθοδηγεί
 - η σωστή διαχείριση των διαφόρων κρίσεων
 - η ικανότητα να χτίζουμε σχέσεις
 - η ικανότητα συνεργασίας
 - η ομαδικότητα

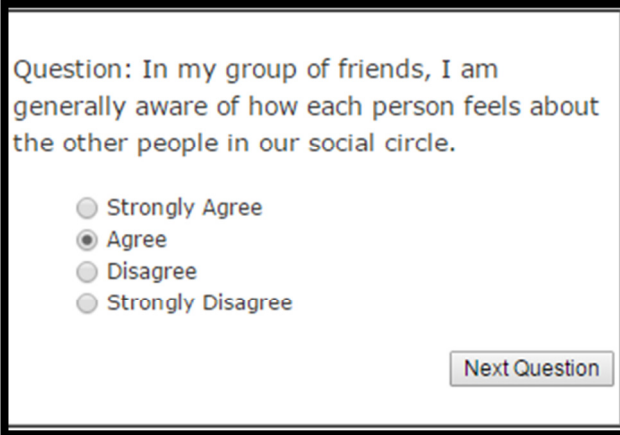
Η Σ.Ν. αποτελεί μια ευρεία έννοια η οποία εμπεριέχει ένα σημαντικό αριθμό στοιχείων που την απαρτίζουν. Η ενίσχυση της συναισθηματικής μας νοημοσύνης πραγματοποιείται δυναμώνοντας όλες αυτές τις δεξιότητες που αναφέρθηκαν για το καλό της προσωπικής ή επαγγελματικής μας ζωής.

Η ενίσχυση της Σ.Ν. μπορεί να επιτευχθεί με τα εξής :

1. Καλλιέργεια της επίγνωσης των συναισθημάτων. Κάνοντας την εξής ερώτηση τον εαυτό σου κατά τη διάρκεια της μέρας, «Τι νιώθω τώρα;». Αν επαναλαμβάνεις αυτή την ερώτηση για ένα χρονικό διάστημα θα καταλάβεις ότι θα είσαι θέση να αναγνωρίζεις τα συναισθήματα πιο εύκολα.
2. Απέφυγε να κρίνεις ή να διακόπτεις τα συναισθήματα σου πριν έχεις την ευκαιρία να τα μελετήσεις. Τα συναισθήματα ακολουθούν την πορεία της καμπύλης, δηλαδή, από ανεπαίσθητα, γίνονται έντονα και μετά υποχωρούν ξανά. Δεν υπάρχει λόγος να τα διακόπτεις. Προσπάθησε, όμως, να συνδεθείς μαζί τους, να τα αποδεχτείς και να νιώσεις άνετα με αυτά.
3. Μάθε να ελέγχεις το στρές σου. Όταν μας κατακλύζει το στρες, δεν μπορούμε να σκεφτούμε καθαρά και αντικειμενικά και ίσως πάρουμε λάθος αποφάσεις. Για να διαχειριστείς το στρές αντικειμενικά, αρχικά πρέπει να καταλάβεις πότε είσαι αγχωμένος/η καθώς και τους τρόπους με τους οποίους αντιδράς ή συμπεριφέρεσαι σε αυτήν την περίπτωση. Ύστερα προσπάθησε να σκεφτείς τι θα μπορούσε να σε βοηθήσει, για να μπορέσεις να χαλαρώσεις.
4. Άκου το σώμα σου. Η φυσική κατάσταση είναι σε θέση να δώσει πληροφορίες για τον τρόπο που νιώθεις. Αυτή η ανακατωσούρα στο στομάχι μπορεί να είναι σημάδι ότι έχεις αγχωθεί και οι σφιγμένοι μύες σου, ένδειξη ότι έχεις θυμώσει.
5. Δοκίμασε να δεις τις δυσκολίες σου με χιούμορ. Η αισιοδοξία και το πόσο καλά μπορούμε να ανταποκριθούμε στις δυσκολίες είναι δείκτης Σ.Ν. . Το χιούμορ μπορεί να βοηθήσει να νιώσεις πιο χαλαρός κι όταν χαλαρώνουμε αυξάνεται η ικανότητα μας για δημιουργική σκέψη και λύσεις.
6. Λύσε τις διαμάχες σου με θετικό τρόπο. Οι διαφωνίες είναι αναπόφευκτες στις σχέσεις. Μπορεί, όμως, να καλλιεργήσεις τη δεξιότητα διαχείρισης των διαφωνιών πριν πάρουν αρνητικές διαστάσεις. Όταν υπάρχει μια διαφωνία, προσπάθησε να επικεντρωθείς στο παρόν. Με το να θυμάσαι τις παλιές πληγές, απομακρύνεσαι από την επίλυση του προβλήματος. Δοκίμασε να συγχωρέσεις και να «διαλέγεις τους καυγάδες σου». Σκέψου, για ποιο πράγμα αξίζει να μαλώσεις και για ποιο όχι.

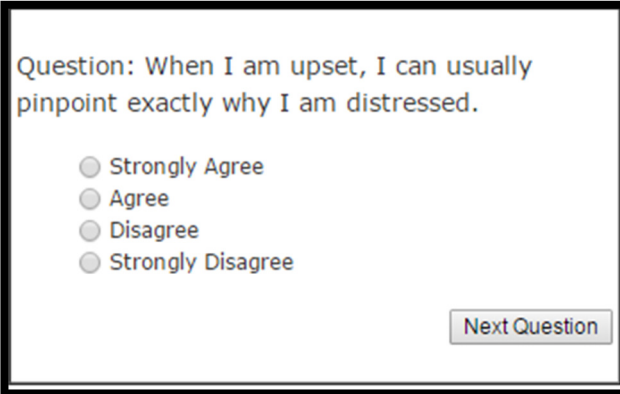
7. Το να κοιτάς μέσα σου, είναι το πρώτο βήμα της αναγνώρισης και να ρύθμισης των συναισθημάτων σου. Έρχεται η στιγμή, όμως, να σταματήσεις να κοιτάς μέσα σου και να προσανατολιστείς στον εξωτερικό κόσμο. Η ισορροπία ανάμεσα στο μέσα και το έξω καθώς και η ικανότητα να χαιρόμαστε τις στιγμές και να είμαστε παρόντες στον εξωτερικό κόσμο είναι κι αυτά κομμάτια της Σ.Ν.

Παράδειγμα από ένα EQ test :

1. A screenshot of a question from an EQ test. The question is: "Question: In my group of friends, I am generally aware of how each person feels about the other people in our social circle." Below the question are four radio button options: "Strongly Agree", "Agree", "Disagree", and "Strongly Disagree". The "Agree" option is selected. A "Next Question" button is located at the bottom right of the question box.

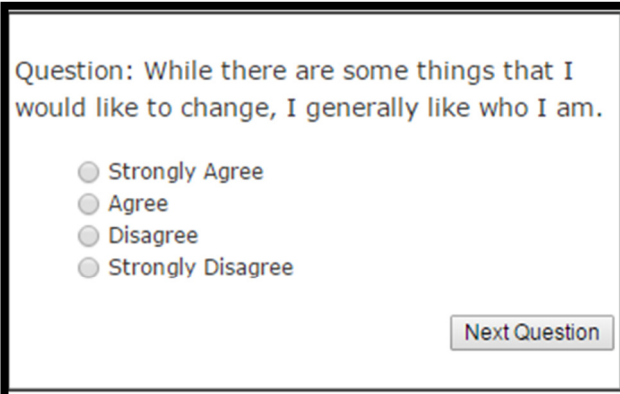
Question: In my group of friends, I am generally aware of how each person feels about the other people in our social circle.

Strongly Agree
 Agree
 Disagree
 Strongly Disagree

Next Question
2. A screenshot of a question from an EQ test. The question is: "Question: When I am upset, I can usually pinpoint exactly why I am distressed." Below the question are four radio button options: "Strongly Agree", "Agree", "Disagree", and "Strongly Disagree". None of the options are selected. A "Next Question" button is located at the bottom right of the question box.

Question: When I am upset, I can usually pinpoint exactly why I am distressed.

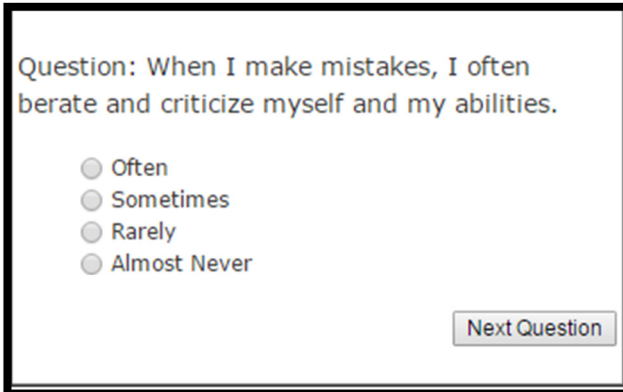
Strongly Agree
 Agree
 Disagree
 Strongly Disagree

Next Question
3. A screenshot of a question from an EQ test. The question is: "Question: While there are some things that I would like to change, I generally like who I am." Below the question are four radio button options: "Strongly Agree", "Agree", "Disagree", and "Strongly Disagree". None of the options are selected. A "Next Question" button is located at the bottom right of the question box.

Question: While there are some things that I would like to change, I generally like who I am.

Strongly Agree
 Agree
 Disagree
 Strongly Disagree

Next Question

4. 

5. 

2.4 IQ και EQ Τι είναι

➤ Τι είναι το IQ

Οι σύγχρονες ψυχομετρικές αντιλήψεις αναφέρουν πως υπάρχουν δύο ειδών IQ, των ενηλίκων και των ανηλίκων, όπου έχουν μεγάλη διαφορά μεταξύ τους.

- Παιδικό IQ : αποτελεί το πηλίκο της πνευματικής ηλικίας ως προς την σωματική ηλικία, το οποίο πολλαπλασιάζεται επί 100. Ας πάρουμε ένα παράδειγμα, ένα παιδί 10 χρόνων με νοητική ικανότητα μέσου 13χρονου, IQ 130, δηλαδή, $[(13/10) \times 100]$. Είναι, λοιπόν, ένας ποσοτικός δείκτης, ο οποίος αφορά το παιδί και την συγκριτική πνευματική του ωρίμανση σε σχέση με την ηλικία του. Δηλαδή, ο μέσος όρος του παιδικού IQ ορίζεται το 100, έτσι όταν ένα παιδί είναι 10 χρόνων έχει πνευματική ηλικία 10 χρόνων, $[(10/10) \times 100]$.
- Ενήλικο IQ : είναι η σπανιότητα μιας πνευματικής επίδοσης ενός ενήλικου ατόμου σε γενικό πληθυσμό και όχι επιλεγμένο. Αποτελεί, την απόσταση της επίδοσης IQ από το μέσο όρο ενός IQ όπου είναι 100. Δηλαδή, ένας ενήλικας ανεξαρτήτου ηλικίας αρκεί να είναι πάνω από 18 ετών, έχει IQ 130 με τυπική απόκλιση 15, αυτό σημαίνει ότι η πνευματική επίδοσή του βρίσκεται 2 τυπικές αποκλίσεις πάνω από τον μέσο όρο, $[(130-100)/15]$. Έχοντας ως δεδομένο την κανονική κατανομή των πνευματικών επιδόσεων, οι οποίες προσεγγίζονται με τον IQ δείκτη στον γενικό πληθυσμό, μία

επίδοση που εκτιμάται 2 τυπικές αποκλίσεις πάνω από το μέσο όρο, είναι στατιστικά αναμενόμενο μόνο από το 2% του γενικού πληθυσμού.

➤ Τι είναι το EQ

Ο όρος Συναισθηματική Νοημοσύνη (Σ.Ν. – Emotional Quotient, E.Q.) είναι σχετικά νέος κι έγινε ευρέως γνωστός από τον ψυχολόγο D. Goleman. Μέσα από πολυετείς έρευνες, έφτασε στο συμπέρασμα πως η Σ.Ν. είναι δύο φορές πιο σημαντικός παράγοντας, σε σύγκριση με τον Δ.Ν., στην επαγγελματική επιτυχία των εργαζομένων. Ένα άτομο με μέτριο IQ και υψηλό EQ έχει πολλές πιθανότητες να είναι πετυχημένο, σε αντίθεση με ένα άτομο που είναι έξυπνο αλλά δεν έχει ανεπτυγμένη Σ.Ν. Δηλαδή, δεν αρκεί ένα άτομο να είναι έξυπνο για να μπορέσει να πετύχει στη ζωή του.

Η Σ.Ν ορίζεται ως η ικανότητα του ανθρώπου να μπορεί να αναγνωρίζει, να εκτιμά και να διαχειρίζεται τα δικά του συναισθήματα αλλά και των άλλων. Τα συναισθήματα επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την ζωή μας. Διεγείρουν την περιέργεια, ενισχύουν την αλληλεγγύη και αναπτύσσουν την αφοσίωση. Βέβαια, δεν λειτουργούν πάντα θετικά, καθώς τα ίδια τα συναισθήματα μπορούν να οδηγήσουν σε καταστροφική συμπεριφορά. Επίσης, μπορούν να εμποδίσουν την ανάπτυξη και να μας φέρουν εκτός ελέγχου. Η διαφορά ανάμεσα στην θετική επιρροή και την αρνητική είναι η ικανότητα του ανθρώπου να είναι συναισθηματικά έξυπνος.

Καθώς η Σ.Ν. αναπτύσσεται καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου, μπορεί να την αυξήσει εξασκώντας τις κοινωνικές δεξιότητες που την απαρτίζουν και αναπτύξαμε παραπάνω :

- Επίγνωση Συναισθημάτων
- Διαχείριση Συναισθημάτων
- Εξεύρεση Κινήτρων
- Αναγνώριση Συναισθημάτων των άλλων
- Διαχείριση Σχέσεων

Παράδειγμα από ένα IQ test :

1. Which one of the five is least like the other four?

- Dog Mouse Lion Snake Elephant

[Proceed to Question # 2 of 20](#)

2. Which number should come next in the series?

1 - 1 - 2 - 3 - 5 - 8 - 13

- 8 13 21 26 31

[Proceed to Question # 3 of 20](#)

3. Which one of the five choices makes the best comparison?
PEACH is to HCAEP as 46251 is to:

25641 26451 12654 51462 15264

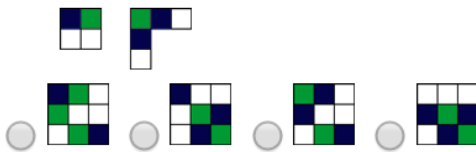
Proceed to Question # 4 of 20

4. Mary, who is sixteen years old, is four times as old as her brother. How old will Mary be when she is twice as old as her brother?

20 24 25 26 28

Proceed to Question # 5 of 20

5. Which larger shape would be made if the two sections are fitted together?



Proceed to Question # 6 of 20

ΔΙΑΦΟΡΕΣ IQ ΚΑΙ EQ

Η Σ.Ν. αποτελεί ένα σύνολο δεξιοτήτων το οποίο χρειάζεται χρόνο αλλά κι εκπαίδευση για να αναπτυχθεί και να βελτιωθεί, σε αντίθεση με την γνωστική νοημοσύνη (IQ), η οποία αναπτύσσεται τα πρώτα χρόνια της ζωής ενός ανθρώπου. Λόγω αυτού, και με βάση τον καθοριστικό ρόλο που μπορεί να έχει στο εσωτερικό μιας εταιρείας και αφού σχετίζεται με την ανάπτυξη της ομαδικής εργασίας όσον αφορά την αποτελεσματικότητα της, την ανάπτυξη και τη βελτίωση των εργαζομένων, την διαχείριση των συναισθημάτων και ικανοτήτων, την πρόβλεψη με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα των προσδοκιών των πελατών, αλλά και γενικότερα την ύπαρξη καλών επιλογών, πολλές είναι οι εταιρείες όπου πραγματοποιούν σεμινάρια και ημερίδες που αποσκοπούν στην ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση.

Η συναισθηματική νοημοσύνη (EQ) και η διανοητική νοημοσύνη (IQ) αποτελούν δύο διακριτές και ξεχωριστές ικανότητες του ανθρώπου. Βέβαια, συνδέονται μεταξύ τους αφού η μία συμπληρώνει την άλλη. Οι διαφορές μεταξύ του EQ και του IQ είναι οι εξής :

- ο δείκτης IQ αφορά το αριθμητικό κομμάτι σε αντίθεση με τον δείκτη EQ, ο οποίος σχετίζεται με τα συναισθήματα
- η διανοητική νοημοσύνη είναι κάτι προκαθορισμένο από τη γέννηση του ανθρώπου, που εξελίσσεται μέχρι κάποια ηλικία, ενώ η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να αναπτυχθεί σε οποιαδήποτε ηλικία.
- το EQ ελέγχει τα συναισθήματα μας απέναντι στον ίδιο μας τον εαυτό αλλά και απέναντι στους άλλους, ενώ το IQ ελέγχει τη λογική
- το IQ επηρεάζει ελάχιστα τις σχέσεις μας με τους άλλους, ενώ το EQ έχει καθοριστικό ρόλο στις σχέσεις μας με τους άλλους
- το EQ είναι απαραίτητο για τη διαχείριση κάθε μορφής σχέσης, ενώ το IQ είναι απαραίτητο για τη διεκπεραίωση κάθε μορφής εργασίας

2.5 Εργασιακός χώρος και συναισθηματική νοημοσύνη

Στον σημερινό σύγχρονο χώρο εργασίας, η επικοινωνία ανάμεσα στους συνεργάτες έχει γίνει απρόσωπη και απόμακρη. Πραγματοποιείται κατά κύριο λόγο μέσω e-mails, τα οποία λειτουργούν ως “εντολές” που αποσκοπούν στην διεκπεραίωση των απαιτούμενων εργασιών χωρίς ιδιαίτερες διευκρινίσεις και ανταλλαγή απόψεων. Λόγω των διεργασιών που διεκπεραιώνονται μέσω υπολογιστών, ο κάθε εργαζόμενος αφιερώνει περισσότερο χρόνο στον υπολογιστή του σε σχέση με τον χρόνο που αφιερώνει στην επαφή και συνεργασία με κάποιο μέλος της ομάδας του. Αυτό, πραγματοποιείται ακόμα και σε καταστάσεις, όπου η άμεση επικοινωνία θα μπορούσε να είναι αποδοτικότερη και πιο αποτελεσματική για την εκπλήρωση των στόχων. Το γεγονός ότι οι χαρακτήρες ποικίλλουν κάνει πιο δύσκολη την ομαλή συνεργασία. Βέβαια, με την εύρεση τρόπων υπέρβασης της διαφορετικότητας αυτής που υπάρχει σε έναν τέτοιο χώρο, αλλά και τρόπων χρήσης της προς όφελος της συνεργασίας και της αποδοτικής πολυφωνίας, την καθιστά σημαντική για τη λήψη των σημαντικών αποφάσεων στην προσπάθεια ενός οργανισμού για το καλύτερο δυνατό τελικό αποτέλεσμα.

Μέσα από μελέτες έχει αποδειχθεί πως η Σ.Ν. αποτελεί ένα ουσιώδες συστατικό επιτυχίας μέσα σε μία εταιρεία. Επιτρέπει την ανάπτυξη ενός χαλαρού επαγγελματικού δικτύου, όπου, σε περίπτωση που ο ενδιαφερόμενος το επικαλεστεί, ενεργοποιείται και τον εξυπηρετεί σε συντομότερο χρόνο, σε σχέση με ένα τυπικό δίκτυο συνεργατών. Με αυτόν τον τρόπο, η ευελιξία και η ταχύτητα στην επίλυση ενός προβλήματος πραγματοποιούνται με επιτυχία. Άλλωστε, όταν επιστρατεύονται μαζί η λογική και το συναίσθημα η ανθρώπινη προσπάθεια είναι μεγαλύτερη, διότι γνωρίζουν, οι άνθρωποι, ότι προσπαθούν για κάποιον που πραγματικά επιθυμούν να εξυπηρετήσουν κι όχι για κάποιον που απλά τους ανέθεσε μία εργασία. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να διαμορφώνονται οι στόχοι τους ψάχνοντας την βέλτιστη λύση σε ένα πρόβλημα για να ικανοποιήσουν τον αιτούντα, κι όχι μια απλή λύση.

Από τη στιγμή που το IQ και το EQ αποτελούν έννοιες αλληλοσυμπληρωμένες κι όχι αλληλοαποκλειόμενες, για την εκπλήρωση των στόχων χρειάζεται να επιστρατευτούν η λογική, η αγάπη ακόμη και το πάθος, τότε η επιτυχία είναι μονόδρομος. Το συναίσθημα παρέχει τον σωστό προσανατολισμό στις ενέργειες, ενώ η λογική τις προεκτάσεις των ενεργειών ώστε, το άτομο να μην παρασύρεται. Έτσι, τα αποτελέσματα μεγιστοποιούνται σε όλα τα επίπεδα.

Το γνωστό απόφθεγμα του Emerson, «*Οι πράξεις σου μιλούν τόσο δυνατά, που δεν ακούω τι λες*», υποδηλώνει πως οι άνθρωποι παραδειγματίζονται από τα έργα πιο εύκολα παρά με τα λόγια. Γι’ αυτό το λόγο όταν θέλουμε να δώσουμε εξηγήσεις οι προσπάθειες μας γίνονται άδοξες καθώς η συνολική μας στάση δηλώνει κάτι άλλο. Είναι δύσκολο να πιστέψουμε ότι ενδιαφέρεται κάποιος όταν η πάγια τακτική του είναι να μας αγνοεί. Καταλαβαίνουμε μέσω του συναισθήματος μας πως προσπαθεί απλά να δικαιολογηθεί, κι εκεί είναι που «ποντάρει» ο απολογούμενος. Αυτός είναι ένας λόγος όπου η Σ.Ν. δεν πρέπει να παραγνωριστεί, για να μπορέσουν να υπάρξουν άρτιοι ηθικά επαγγελματίες.

Ο Goleman αναφέρει πως η Σ.Ν. συνδέει τον συναισθηματικό κόσμο, τον χαρακτήρα και τα ηθικά ένστικτα. Δηλαδή, βάζει περιορισμούς σε περιπτώσεις που οι κυρώσεις του νόμου, που απευθύνονται στην λογική, δεν επαρκούν για να αποτραπεί κάποιος από τον «πειρασμό». Συνεπώς, η Σ.Ν. μπορεί να σταθμίσει πιθανές βλάβες και οφέλη που απορρέουν από μία πράξη.

Η Σ.Ν. είναι ένα γνώρισμα, το οποίο μπορεί να αποκτηθεί στην πορεία της ζωής και δεν αποτελεί ένα έμφυτο χάρισμα. Θέτει ως στόχο, στον κάθε άνθρωπο την καλλιέργεια μιας ουσιαστικής επικοινωνίας σε επαγγελματικό και κοινωνικό επίπεδο. Το αποτέλεσμα της επίτευξης του στόχου αυτού, βοηθά τον άνθρωπο να απελευθερωθεί από την προσωπική του αλλά και την επαγγελματική του μονοτονία. Στο χώρο εργασίας, η Σ.Ν. αποτελεί πρώτη προτεραιότητα για την δημιουργία καλού κλίματος στον εργασιακό χώρο, την καλή κοινωνική εικόνα της εταιρείας, την αύξηση της αποδοτικότητας αλλά και την επίτευξη οικονομικού αποτελέσματος. Άλλωστε, η βάση της Σ.Ν. αποτελείται από την εύρεση, την αναγνώριση, την δέσμευση αλλά και την αξιοποίηση των συναισθημάτων.

Πριν κάποιο καιρό υποστηριζόταν πως οι δημόσιες σχέσεις και η καλή εταιρική κοινωνική εικόνα βοηθούν στην ανάπτυξη και σύσφιξη των σχέσεων, καθώς και στην δημιουργία αποδεκτού εργασιακού κλίματος. Στη σημερινή εποχή όμως, αυτό δεν επαρκεί κι έχει γίνει αποδεκτό, την τελευταία 10ετία πως η σημασία του συναισθήματος έχει καθοριστικό ρόλο στην λήψη αποφάσεων και στην ανάδειξη ηγετικών δεξιοτήτων των διοικούντων. Επίσης, σε όσους λαμβάνουν πρωτοβουλίες σε καθημερινή βάση μέσα από την ανάθεση εργασιών.

Στη σημερινή εποχή, ένας ικανός ηγέτης δεν κρίνεται μόνο από τον υψηλό δείκτη IQ, όπως παλαιότερα, αλλά και από τον βαθμό της Σ.Ν. του, η οποία έχει καθοριστικό ρόλο στην ανάδειξη των ηγετικών δεξιοτήτων του. Γι' αυτό το λόγο υπάρχουν δύο τρόποι με τους οποίους μπορούμε να στριμώξουμε το συναισθηματικό, όταν το απορρίπτει η λογική. Αυτοί είναι :

- Η δημιουργία εργασιακών χώρων και εργασιακού περιβάλλοντος οι οποίοι θα ξεπερνούν τις προσδοκίες των εργαζομένων δίνοντας προτεραιότητα στις ανθρώπινες αξίες και ανάγκες και προσδοκώντας την ανταπόδοση με έμμεσο τρόπο.
- Η δημιουργία και ο σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων τα οποία να εστιάζουν στην καλλιέργεια και ανάπτυξη της Σ.Ν. των στελεχών στον εργασιακό χώρο.

Η εισαγωγή των συναισθημάτων στο χάος των εταιρειών θεωρείται επίτευγμα των διοικούντων. Ο Dr Goleman αναφέρει, μετά από μελέτες, πως το 80% της αποτελεσματικότητας των διοικητικών στελεχών οφείλεται στην ικανότητα της Σ.Ν. . Δηλαδή, στην αποτελεσματική κι επιτυχημένη λειτουργία του ανθρώπου το ποσοστό του επιπέδου IQ δεν ξεπερνά το 20%, στα πλαίσια μιας εταιρείας. Ένας εργαζόμενος με καλλιεργημένη τη Σ.Ν. είναι σε θέση να διαχειρίζεται τις τυχόν παρορμήσεις του, να επικοινωνεί αποτελεσματικά με τους υπόλοιπους εργαζόμενους, να μπορεί να διαχειριστεί την όποια αλλαγή, να μπορεί να επιλύει προβλήματα και να αντιμετωπίζει με χιούμορ τεταμένες καταστάσεις. Οι εργαζόμενοι αυτού του είδους είναι προικισμένοι με πειθώ και ενσυναίσθηση και παραμένουν αισιόδοξοι παρά τις δυσκολίες. Η αδυναμία από την καλύτερη απόδοση χωρίζεται από τη σαφήνεια στην σκέψη και την ηρεμία στο άγχος και την χαοτική κατάσταση.

Ένας άνθρωπος όταν φτάνει στο τέλος των σπουδών του η πρώτη κίνηση που κάνει είναι η αναζήτηση εργασίας. Αναρωτιέται ποιο από τα στοιχεία της προσωπικότητάς του πρέπει να εκδηλώσει και να αναδείξει στον μελλοντικό χώρο εργασίας του, είτε αυτό είναι ο αυθορμητισμός του ή ο συναισθηματισμός του και αν μπορεί να πετύχει σε αυτό που έχει επιλέξει να κάνει. Παλαιότερα, στο χώρο των εταιρειών ο όρος «συναίσθημα» είχε αρνητικό αντίκτυπο καθώς θεωρούνταν δείγμα αδυναμίας. Σήμερα όμως, το συναίσθημα αποτελεί

σημαντική πηγή πληροφοριών, η οποία αν χρησιμοποιηθεί κατάλληλα μπορεί να αποφέρει θετικά αποτελέσματα τόσο σε επαγγελματικούς στόχους όσο και στην ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων μιας εταιρείας. Γι' αυτό το λόγο, οι εταιρείες πλέον αναζητούν εργαζόμενους με τα εξής στοιχεία :

- προσεκτική ακρόαση
- προφορική επικοινωνία
- εύκολη προσαρμογή
- χειρισμός δύσκολων καταστάσεων
- σωστός χειρισμός του εαυτού τους αλλά και των συναισθημάτων τους
- αυτοπεποίθηση
- κίνητρα
- φιλοδοξίες
- ηγετικές δεξιότητες
- ικανότητες που σχετίζονται με τις πέντε αρχές της Σ.Ν., δηλαδή, την αυτοεπίγνωση, την ευσυνειδησία, τον αυτοέλεγχο, την ανάληψη πρωτοβουλιών, την ενσυναίσθηση αλλά και την επικοινωνία και τη συνεργασία.

Παλαιότερα ένα συναίσθημα ήταν πιο εύκολο να περάσει απαρατήρητο, ειδικά αν ένας άνθρωπος εργαζόταν μόνος του σε ένα γραφείο. Αυτό, βέβαια, σήμερα έχει αλλάξει, ειδικά στα πλαίσια της ομαδικής εργασίας, είτε αναφερόμαστε στη διαχείριση συγκρούσεων είτε για τη σύναψη κοινωνικών και φιλικών σχέσεων. Η Σ.Ν. είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την επίτευξη αποτελεσματικής λεκτικής και μη επικοινωνίας. Επίσης, κατέχει καθοριστικό ρόλο στον χώρο εργασίας για τους εργαζόμενους αλλά και για τα διοικητικά στελέχη μιας εταιρείας.

Επιπλέον, η Σ.Ν. αποτελεί σημαντικό παράγοντα για έναν ηγέτη, καθώς είναι απαραίτητη για τη δημιουργία ενός ευχάριστου και γόνιμου εργασιακού περιβάλλοντος, στο οποίο λειτουργεί ο εργαζόμενος και ενθαρρύνεται να αποδώσει σε ακόμα μεγαλύτερο βαθμό. Αυτό, σχετίζεται άμεσα με τον μακροπρόθεσμο στόχο της εταιρείας, ο οποίος είναι η αύξηση του κέρδους με την μέγιστη απόδοση των εργαζομένων.

Ιδιαίτερα, τα οφέλη της Σ.Ν. , όπου αποκομίζει κάποιος και ο τρόπος που τον βοηθούν στην εργασία του είναι οι παρακάτω :

- κατανόηση των συναισθημάτων και των κινήτρων των άλλων
- κατανόηση των αναγκών και των απαιτήσεων των πελατών
- θέτει κίνητρα στον εαυτό του
- έλεγχος των συναισθημάτων του
- επίτευξη εργασίας υπό πίεση
- συνεργασία με άλλους για την επίτευξη ενός στόχου
- ικανότητα έμπνευσης και ηγεσίας
- ανάληψη πρωτοβουλιών
- επίγνωση ρίσκου αλλά και ανάληψη του χωρίς ενδοιασμούς

- πίστη στις ικανότητες του αισιοδοξία
- σωστή ιεράρχηση στόχων και αναγκών
- Σωστός χειρισμός δύσκολων καταστάσεων - συγκρούσεων
- ικανότητα πειθούς και επικοινωνίας

2.6 Η Ηγεσία και η Συναισθηματική Νοημοσύνη

Όταν αναφερόμαστε στον όρο «ηγεσία», εννοούμε το όραμα, τη δημιουργικότητα, την έμπνευση και τη διαχείριση των αλλαγών, όπου αποτελούν τα συστατικά του όρου αυτού. Επίσης, όσον αφορά στα χαρακτηριστικά του, είτε είναι έμφυτα είτε επίκτητα μπορούμε να αναφερθούμε στα εξής :

- ικανότητα επικοινωνίας
- αυτοπεποίθηση
- αυτογνωσία
- ενθουσιασμός
- ικανότητα προβλέψεων
- προσαρμοστικότητα
- δυνατότητα να μπαίνει στη θέση του άλλου
- ψυχική αντοχή να συνεχίζει όταν οι άλλοι εγκαταλείπουν
- ικανότητα δημιουργικής σκέψης
- αστείρευτη ανάγκη για συνεχή μάθηση

Ένας ηγέτης, ο οποίος διαθέτει υψηλή Σ.Ν. , έχει τη δυνατότητα να εμπνέει θετικά συναισθήματα στην ομάδα του. Μέσα από την καλλιέργεια της αρμονίας, δημιουργείται μία αύρα θετικής ενέργειας, με αποτέλεσμα να επιτυγχάνει την απελευθέρωση των καλύτερων στοιχείων των ανθρώπων. Από την άλλη μεριά, ο ηγέτης μπορεί να καθοδηγήσει τα συναισθήματα προς μία αρνητική κατεύθυνση και να επιφέρει εντελώς αντίθετα αποτελέσματα στους ανθρώπους.

Η ηγεσία αποτελεί μία τέχνη μέσω της οποίας :

- κερδίζεις την εμπιστοσύνη των μελών της ομάδας, είτε αναφερόμαστε σε μια απλή ομάδα εργασίας, είτε σε μια ολόκληρη επιχείρηση
- ευθυγραμμίζεις τους στόχους της ομάδας, με τους ατομικούς στόχους των μελών της και με τις υγιείς φιλοδοξίες της
- διασφαλίζεις την ολοκληρωτική συμμετοχή και αφοσίωση των μελών της ομάδας, στην επίτευξη των ομαδικών στόχων
- επικοινωνείς ένα δυναμικό όραμα, το οποίο εμπνέει και κινητοποιεί όλα τα μέλη της ομάδας.

Οι αποτελεσματικοί ηγέτες έχουν την ικανότητα να μπορούν να παρακινούν συνέχεια τα μέλη της ομάδας. Μπορούν και διαθέτουν μια αστείρευτη πηγή κινήτρων τα οποία βασίζονται σε πραγματικές ανάγκες. Η ανακάλυψη των αναγκών απαιτεί μία εμπειρία, και

ίσως μία μαεστρία καθώς είναι διαφορετικές από άτομο σε άτομο αλλά και στο ίδιο άτομο σε διαφορετικές φάσεις της ζωής του. Τα κίνητρα θα πρέπει να είναι πρωτότυπα, προκλητικά και με διάφορες εκφάνσεις. Επίσης, η ικανότητα της επικοινωνίας αποτελεί ένα είδος «τέχνης», καθώς θεωρείται ως το βασικότερο προσόν ενός αποτελεσματικού ηγέτη. Αν θέλουμε να πούμε ότι ένας ηγέτης κατέχει καλά την επικοινωνία με τους εργαζόμενους θα πρέπει :

- στα πλαίσια της διαπροσωπικής επικοινωνίας να επιδεικνύει τις ακόλουθες αρετές:
- να μπορεί να ακούει προσεκτικά και να αντιλαμβάνεται τι ακριβώς εννοεί η άλλη πλευρά, στοιχείο που αποτελεί την ικανότητα της ενσυναίσθησης.
- να μιλά με σαφήνεια, με την κατάλληλη γλώσσα και να εκπέμπει στο ίδιο μήκος κύματος. Τα μηνύματα πρέπει να είναι απλά και απαλλαγμένα από περιττή ορολογία και να δίνονται στο σωστό χρόνο καθώς η ευθύνη της σωστής επικοινωνίας ανήκει πάντα στον ηγέτη.
- κατά την ενδοεταιρική επικοινωνία, ο ηγέτης πρέπει να φροντίσει για τα παρακάτω:
- οι πληροφορίες που είναι απαραίτητες για την επίτευξη του έργου πρέπει να παρέχονται ελεύθερα και απεριόριστα και να ενθαρρύνεται η μεταφορά των πληροφοριών προς όλες τις κατευθύνσεις
- να υπάρχουν ανοικτοί διάλογοι επικοινωνίας, οριζόντιοι και κάθετοι για να αποφεύγονται οι φήμες και οι παρατηρήσεις
- να κάνει σύντομες, αλλά συνεχής επισκέψεις στους χώρους εργασίας για να μπορεί μελετά από κοντά τις συνθήκες εργασίας και τυχόν προβλήματα.

Μία σωστή ηγεσία απαιτεί την εφαρμογή της Σ.Ν. πέρα από τη θεωρία και στην πράξη, αφού ένα από τα θεμελιώδη καθήκοντα ενός ηγέτη είναι πρόκληση του ενθουσιασμού, του πάθους και της αισιοδοξίας για δουλειά. Επίσης, είναι υπεύθυνος για την δημιουργία και καλλιέργεια κλίματος ομαδικότητας, συνεργασίας και εμπιστοσύνης. Επιπροσθέτως, μέσα από τις τέσσερις αρχές, από τις πέντε, οι οποίες είναι η αυτογνωσία, η αυτοδιαχείριση, η ενσυναίσθησία και η διαχείριση σχέσεων, της Σ.Ν μπορούμε να διακρίνουμε τον καθοριστικό της ρόλο για μία αποτελεσματική και επιτυχημένη ηγεσία. Ας πάρουμε ένα απλό παράδειγμα, κατά το οποίο ένας ηγέτης δεν μπορεί να διαχειριστεί τα συναισθήματά του έχει ελάχιστη ή και καμία επίγνωση αυτών. Αν τα συναισθήματα του είναι ανεξέλεγκτα θα είναι δύσκολο να μπορέσει να διαχειριστεί και τις σχέσεις του με τους εργαζόμενους. Κι αυτό γιατί αν δεν γνωρίζουμε τα συναισθήματά μας, τότε δεν μπορούμε να κατανοήσουμε και τα συναισθήματα των άλλων κι έτσι οδηγούμαστε σε μία αποτυχημένη κοινωνική σχέση.

2.7 Βελτίωση Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Ένας νέος εργαζόμενος κάνει την είσοδό του στην αγορά εργασίας γνωρίζοντας να γράφει, να διαβάζει και να εκθέτει ένα σύνολο γνώσεων. Πολύ συχνά, βέβαια, όταν βρεθεί ανάμεσα σε προβλήματα που θα κληθεί να αντιμετωπίσει, δεν θα διαθέτει τις κατάλληλες δεξιότητες για να ανταπεξέλθει καθώς δεν θα μπορεί να διαχειριστεί τα συναισθήματά του, αφού την συναισθηματική επίγνωση και κατανόηση δεν τη διδάσκεται στο σχολείο. Οι διαπροσωπικές συγκρούσεις αλλά και το άγχος είναι τρανταχτές αποδείξεις πως ο άνθρωπος που δεν κατανοεί τα συναισθήματά του δεν μπορεί και να τα ελέγξει. Τα καταπιεσμένα συναισθήματα μπορούν να μετατραπούν γρήγορα σε μία δυσάρεστη αίσθηση έντασης, άγχους και νευρικότητας, έτσι καταπονείται το σώμα και το μυαλό. Οι δεξιότητες που μας προσφέρει η Σ.Ν. μας επιτρέπει να αναγνωρίζουμε τα συναισθήματα κι αφού γίνει αυτό

μπορούμε να τα διαχειριστούμε και στη συνέχεια να είμαστε σε θέση να ανταπεξέλθουμε σε κάθε δύσκολη κατάσταση που μπορεί να προκύψει.

Η Σ.Ν. έχει σημαντική επίδραση στη ζωή του ανθρώπου τόσο στην ευτυχία του όσο και στην ικανοποίησή του. Όταν ένας άνθρωπος καλλιεργεί την Σ.Ν. μπορεί να αποδώσει καλύτερα, έχει καλύτερη συμπεριφορά και αποκομίζει πολλά περισσότερα από την εργασία του. Με αυτό τον τρόπο δημιουργείται ένα περιβάλλον κερδοφορίας. Η Σ.Ν. μπορεί να διδάσκεται, να αναπτύσσεται και να εξελίσσεται ασταμάτητα με τα παρακάτω :

- Μεθόδευση
- Υπομονή
- Εξάσκηση
- Επιθυμία για αλλαγή

Επίσης, μπορούμε να βελτιώσουμε τις δεξιότητες της Σ.Ν. με τις εξής δράσεις :

- «Τοποθέτηση» ταμπελών στα συναισθήματα κι όχι στους ανθρώπους
- Εξάσκηση στη διάκριση της διαφοράς μεταξύ συναισθημάτων και σκέψεων.
- Εξάσκηση στην αναγνώριση των συναισθημάτων μας.
- Ανάλυση των ευθυνών των συναισθημάτων μας.
- Κατανόηση των συναισθημάτων μας προκειμένου να φτάσουμε σε συμπεράσματα και τη λήψη αποφάσεων.
- Εξάσκηση στο να ξεπερνάμε τα αρνητικά συναισθήματα, αλλάζοντας τον τρόπο δράσης και σκέψης μας.
- Σε δύσκολες καταστάσεις, να εντοπίζουμε το σκοπό και τους στόχους μας και να εστιάζουμε όλη την ενέργεια και τις προσπάθειές μας στην επίτευξή τους.
- Ένδειξη σεβασμού και κατανόησης στα συναισθήματα των άλλων.
- Κατανόηση των άλλων χωρίς να γίνεται άσκηση κριτικής ή ελέγχου ή κηρύγματος.
- Προσπάθεια πρόβλεψης των συναισθημάτων μας.

2.8 Μοντέλα μέτρησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Όπως είδαμε και στα προηγούμενα κεφάλαια η Σ.Ν. αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την επιτυχία μιας εταιρείας. Γι ' αυτό το λόγο δημιουργήθηκαν κάποια μοντέλα - εργαλεία μέτρησης της Σ.Ν. . Βέβαια, λόγω της πρόσφατης ανακάλυψης της και το συναισθηματικό της υπόβαθρο, υπάρχει πρόβλημα στην μέτρησή της. Οι προσπάθειες, όμως που πραγματοποιήθηκαν είναι οι εξής :

- EQ-I Bar-on (1997): Αξιολογεί 15 συναισθηματικούς & κοινωνικούς παράγοντες, ομαδοποιημένους στις κλίμακες:
 - Ενδοπροσωπική
 - Διαπροσωπική
 - Προσαρμοστικότητα
 - Διαχείριση άγχους
 - Θετικής εντύπωσης
 - Γενικής διάθεσης
 - Συνολικής Συναισθηματικής Νοημοσύνης.
- EQ-I YV Bar-on (2000): Στηρίζεται στη λογική του EQ-I με τη διαφορά ότι είναι προσαρμοσμένη να μετρά τη συναισθηματική και κοινωνική νοημοσύνη παιδιών και εφήβων, ηλικίας 7-18 ετών.
- Multifactor Emotional Intelligence scale Mayer, Caruso, Salovey (1998): Αποτελείται από 12 κλίμακες, που αφορούν θέματα αναγνώρισης, έκφρασης και χειρισμού των συναισθημάτων, οι οποίες αντιστοιχούν στο μοντέλο των τεσσάρων παραγόντων των Mayer & Salovey.
- MSCEIT V2 Mayer, Salovey, Caruso, Sitarenios (2003): Αποτελεί εξέλιξη του παραπάνω εργαλείου αξιολόγησης και βασίζεται στη θεωρία των τεσσάρων παραγόντων των Mayer & Salovey.
- Emotional Competence Inventory (ECI) Goleman (1998): Αξιολογεί κατά βάση τις οργανωτικές ικανότητες των ατόμων σε επαγγελματικό πλαίσιο.
- EQ Index Rahim et al (2002; 2006) : Μετράει τις απόψεις των υφισταμένων που έχουν σχέση κοινωνικές δεξιότητες, τα κίνητρα και την εν-συναίσθηση των προϊσταμένων τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

ΨΥΧΟΜΕΤΡΙΚΑ ΤΕΣΤ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

3.1 Τι είναι τα ψυχομετρικά τεστ ;

Τα ψυχομετρικά τεστ αποτελούν ένα εργαλείο των εταιρειών, στη σημερινή εποχή, το οποίο κάθε μέρα κερδίζει όλο και περισσότερους οπαδούς. Χρησιμοποιείται ως ένα βοήθημα στην επιλογή νέων εργαζομένων και μπορεί να δώσει μια εικόνα της προσωπικότητας του υποψηφίου και κατά πόσο μπορεί να «ταιριάξει» με το ύφος και το κλίμα της εταιρείας. Μιλάμε για μια σειρά ερωτήσεων, μέσω των οποίων προκύπτει το προφίλ του υποψηφίου, καθώς αποκαλύπτονται οι ικανότητες και οι δεξιότητες του ατόμου και κάποια στοιχεία του χαρακτήρα του, δίνοντας στον εργοδότη πολύτιμες πληροφορίες.

Τα τεστ αυτά είναι απρόσωπα, τυποποιημένα, αντικειμενικά και αποτελούν ίσους όρους ανταγωνισμού. Οι εργοδότες τα εκτιμούν γιατί είναι ένας δίκαιος τρόπος σύγκρισης των διαφόρων υποψηφίων, ανεξάρτητα από το εκπαιδευτικό υπόβαθρο. Πραγματοποιούνται, συνήθως, αφού υποβάλλει ο υποψήφιος αίτηση online, κατά τη διεξαγωγή μιας πρώτης συνέντευξης ή ακόμα και σε μεταγενέστερο στάδιο, όπως μια δεύτερη συνέντευξη. Ακόμη μπορεί να επανέρχεται ο εργοδότης σε αυτό το σημείο για να επιβεβαιώνει τα αποτελέσματα προηγούμενων δοκιμών.

Βέβαια, δεν αποτελούν κριτήριο επιλογής αφού ο ρόλος τους είναι συμπληρωματικός. Συνδυάζονται με άλλους μεθόδους κι έχουν ως στόχο να δώσουν στους εργοδότες μια συνολική εικόνα του υποψηφίου.

3.2 Ποια είναι συνήθως τα ψυχομετρικά τεστ που χρησιμοποιούν οι εργοδότες για την επιλογή υποψηφίων ;

Τα ψυχομετρικά τεστ χρησιμοποιούνται και πραγματοποιούνται ως ένας τρόπος επιλογής των κατάλληλων υποψηφίων για την κάθε εταιρεία. Γι ' αυτό το λόγο τα τεστ αυτά έχουν τη μορφή ερωτηματολογίου και χωρίζονται σε ικανοτήτων και προσωπικότητας, κριτικής σκέψης και αποφασιστικότητας.

Ερωτηματολόγια Προσωπικότητας και Ικανοτήτων

Τα ερωτηματολόγια αυτά αποτελούνται από :

Αριθμητικά ερωτηματολόγια, με τα οποία μπορεί να εκτιμηθεί ο βαθμός κατανόησης και ερμηνείας στοιχείων, γραφημάτων, διαγραμμάτων ή στατιστικών στοιχείων, ακόμα και η βασική αριθμητική.

Παράδειγμα ενός Numerical test :

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

< PREV QUESTION

NEXT QUESTION >

Year	Grade A (000)	Grade B (000)	Grade C (000)
2008	18	38	72
2009	22	48	78
2010	28	32	68
2011	12	28	48
2012	8	18	28

The average selling prices of the different grades of Widget are as follows:
 Grade A \$500 per 50 Grade B \$300 per 50 Grade C \$150 per 50

© Practice Aptitude Tests Ltd

Question 1
 What was the total value of Grade A and C widgets produced in 2009?

\$490,000
 \$540,000
 \$550,000
 \$790,000

TEST RESULTS

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

< PREV QUESTION

NEXT QUESTION >

Year	Grade A (000)	Grade B (000)	Grade C (000)
2008	18	38	72
2009	22	48	78
2010	28	32	68
2011	12	28	48
2012	8	18	28

The average selling prices of the different grades of Widget are as follows:
 Grade A \$500 per 50 Grade B \$300 per 50 Grade C \$150 per 50

© Practice Aptitude Tests Ltd

Question 2
 If production of Grade B widgets increased by 26% from 2012 to 2013 what would be the value of Grade B widgets produced in 2013?

\$113,400
 \$126,000
 \$151,200
 \$226,800

TEST RESULTS

tudetest.com/numerical-reasoning-tests/testnummember1

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

< PREV QUESTION

NEXT QUESTION >

Year	Grade A (000)	Grade B (000)	Grade C (000)
2008	18	38	72
2009	22	48	78
2010	28	32	68
2011	12	28	48
2012	8	18	28

The average selling prices of the different grades of Widget are as follows:
Grade A \$500 per 50 **Grade B** \$300 per 50 **Grade C** \$150 per 50

© Practice Aptitude Tests Ltd

Question 3
 What was the proportionate value of grade A to C grade widgets produced in 2008?

0.83:1
 0.89:1
 0.94:1
 1.06:1

TEST RESULTS

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

< PREV QUESTION

NEXT QUESTION >

Year	Grade A (000)	Grade B (000)	Grade C (000)
2008	18	38	72
2009	22	48	78
2010	28	32	68
2011	12	28	48
2012	8	18	28

The average selling prices of the different grades of Widget are as follows:
Grade A \$500 per 50 **Grade B** \$300 per 50 **Grade C** \$150 per 50

© Practice Aptitude Tests Ltd

Question 4
 What was the value of Grade C widgets produced in 2010 and Grade B widgets produced in 2012?

\$300,000
 \$310,000
 \$330,000
 \$390,000

TEST RESULTS

1 2 3 4 **5** 6 7 8 9 10

[< PREV QUESTION](#) [NEXT QUESTION >](#)

Office Location and Daily Rental Rate (per 100 square feet)

	Standard Fee	Premium Fee	Building Management Daily Fee	
			Standard	Premium
Leeds	£35.00	£45.50	£8.00	£10.75
Brighton	£32.50	£42.00	£8.00	£10.25
Paris*	€ 50.00	€ 65.75	€ 18.00	€ 18.00
New York**	\$ 75.00	\$ 95.00	\$ 18.50	\$ 18.50
London (Outer)	£50.00	£60.25	£10.00	£12.29
London (City)	£65.50	£75.75	£12.49	£19.95

* Exchange rate applicable = 1.15 to the £ ** Exchange rate applicable = 1.60 to the £
A monthly service charge of £125 applies to all non-UK offices

© Practice Aptitude Tests Ltd

Question 5

Both London locations are running a special offer of a quarter off the Standard fee and 40% off the Premium fee. What is the cost of renting 100 square feet of Standard and a 100 square feet of Premium office space for the day in two locations: one in the City of London and one in Outer London (to the nearest £)?

£236
 £238
 £223
 £239

TEST RESULTS

1 2 3 4 5 **6** 7 8 9 10

[< PREV QUESTION](#) [NEXT QUESTION >](#)

Office Location and Daily Rental Rate (per 100 square feet)

	Standard Fee	Premium Fee	Building Management Daily Fee	
			Standard	Premium
Leeds	£35.00	£45.50	£8.00	£10.75
Brighton	£32.50	£42.00	£8.00	£10.25
Paris*	€ 50.00	€ 65.75	€ 18.00	€ 18.00
New York**	\$ 75.00	\$ 95.00	\$ 18.50	\$ 18.50
London (Outer)	£50.00	£60.25	£10.00	£12.29
London (City)	£65.50	£75.75	£12.49	£19.95

* Exchange rate applicable = 1.15 to the £ ** Exchange rate applicable = 1.60 to the £
A monthly service charge of £125 applies to all non-UK offices

© Practice Aptitude Tests Ltd

Question 6

For how many of the office locations shown is both their monthly Standard Cost and their Premium cost less than £1,300? (Assume 20 working days in a month).

1
 2
 3
 5

TEST RESULTS

1 2 3 4 5 6 **7** 8 9 10

[< PREV QUESTION](#) [NEXT QUESTION >](#)

Office Location and Daily Rental Rate
(per 100 square feet)

	Standard Fee	Premium Fee	Building Management Daily Fee	
			Standard	Premium
Leeds	£35.00	£45.50	£8.00	£10.75
Brighton	£32.50	£42.00	£8.00	£10.25
Paris*	€ 50.00	€ 65.75	€ 18.00	€ 18.00
New York**	\$ 75.00	\$ 95.00	\$ 18.50	\$ 18.50
London (Outer)	£50.00	£60.25	£10.00	£12.29
London (City)	£65.50	£75.75	£12.49	£19.95

* Exchange rate applicable = 1.15 to the £ ** Exchange rate applicable = 1.60 to the £
A monthly service charge of £125 applies to all non-UK offices

© Practice Aptitude Tests Ltd

Question 7

What is the total daily cost if two thousand square feet of Standard office space is rented at each UK location excluding the building management fees?

£2,875
 £3,660
 £3,700
 £6,875

TEST RESULTS

1 2 3 4 5 6 **8** 9 10

[< PREV QUESTION](#) [NEXT QUESTION >](#)

Office Location and Daily Rental Rate
(per 100 square feet)

	Standard Fee	Premium Fee	Building Management Daily Fee	
			Standard	Premium
Leeds	£35.00	£45.50	£8.00	£10.75
Brighton	£32.50	£42.00	£8.00	£10.25
Paris*	€ 50.00	€ 65.75	€ 18.00	€ 18.00
New York**	\$ 75.00	\$ 95.00	\$ 18.50	\$ 18.50
London (Outer)	£50.00	£60.25	£10.00	£12.29
London (City)	£65.50	£75.75	£12.49	£19.95

* Exchange rate applicable = 1.15 to the £ ** Exchange rate applicable = 1.60 to the £
A monthly service charge of £125 applies to all non-UK offices

© Practice Aptitude Tests Ltd

Question 8

A daily service charge of £5 is added to the standard outer London fees. What is the % increase in the average monthly standard cost across the two London locations (to the nearest %)?

2%
 3%
 4%
 5%

TEST RESULTS

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

< PREV QUESTION

TEXTILE INDUSTRY MARKET SHARE
2011 total \$1.45m (left); 2012 total \$2m (right)

Year	Royer inc	Tade ltd	Graff inc	Antlyn plc	Bilcom plc
2011	26%	11%	30%	12%	21%
2012	20%	13%	24%	18%	25%

© Practice Aptitude Tests Ltd

Question 9

What is the value of Antlyn plc's share of the textile industry in 2011 and 2012?

\$501k
 \$534k
 \$621k
 \$1,035k

TEST RESULTS

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

< PREV QUESTION

TEXTILE INDUSTRY MARKET SHARE
2011 total \$1.45m (left); 2012 total \$2m (right)

Year	Royer inc	Tade ltd	Graff inc	Antlyn plc	Bilcom plc
2011	26%	11%	30%	12%	21%
2012	20%	13%	24%	18%	25%

© Practice Aptitude Tests Ltd

Question 10

What is the change in value of Graff inc's share of the textile industry from 2011 to 2012?

\$45k
 \$252k
 \$435k
 \$480k

TEST RESULTS

Στα αποτελέσματα του συγκεκριμένου τεστ δίνεται η ενθάρρυνση στους υποψηφίους να μην τα παρατήσουν και να συνεχίσουν να εξασκούνται πάνω σε ερωτήσεις που έχουν κάνει λάθος έτσι ώστε να πετύχουν ένα αρκετά υψηλό αποτέλεσμα και αυξήσουν τις πιθανότητες τους για την θέση που ενδιαφέρονται.

Ερωματολογία λεκτικού συλλογισμού, όπου αξιολογούν τον τρόπο με τον οποίο ένα άτομο μπορεί να αντιληφθεί καλά γραπτές πληροφορίες και να αξιολογήσει τα επιχειρήματα και τις δηλώσεις.

Παράδειγμα ενός Verbal test :

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

< PREV QUESTION

NEXT QUESTION >

Psychotherapists recognise that the law is generally in place to uphold client-therapist confidentiality however, there are situations that may occur where the therapist is under obligation to break that confidence. This obligation can vary depending upon where the therapist is practising and it may occur as a result of their employment contract or of the law. Where such an issue does occur, the therapist is expected to firstly try and discuss the presenting issue with their client; however, in situations where the factors under consideration are particularly urgent, it is accepted that this cannot always be the case.

Legitimate breaches of confidentiality relate to circumstances where the information the client has shared relates to acts of terrorism; information of this nature must be reported. There are other circumstances where breaching confidentiality may be considered legitimate, for example, in the case of serious crime or suspected child abuse. Individual employers and independent therapists have their own boundaries but must agree this contractually with their client at the outset of the therapeutic relationship.

© Practice Aptitude Tests Ltd

Question 1

Being obliged to break confidentiality in a therapeutic relationship is always a direct result of the law.

- True
- False
- Cannot Tell

TEST RESULTS

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

< PREV QUESTION

NEXT QUESTION >

Psychotherapists recognise that the law is generally in place to uphold client-therapist confidentiality however, there are situations that may occur where the therapist is under obligation to break that confidence. This obligation can vary depending upon where the therapist is practising and it may occur as a result of their employment contract or of the law. Where such an issue does occur, the therapist is expected to firstly try and discuss the presenting issue with their client; however, in situations where the factors under consideration are particularly urgent, it is accepted that this cannot always be the case.

Legitimate breaches of confidentiality relate to circumstances where the information the client has shared relates to acts of terrorism; information of this nature must be reported. There are other circumstances where breaching confidentiality may be considered legitimate, for example, in the case of serious crime or suspected child abuse. Individual employers and independent therapists have their own boundaries but must agree this contractually with their client at the outset of the therapeutic relationship.

© Practice Aptitude Tests Ltd

Question 2

When a client reports their involvement in a serious crime, their therapist is legally obliged to report this.

- True
- False
- Cannot Tell

TEST RESULTS

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

< PREV QUESTION

NEXT QUESTION >

Psychotherapists recognise that the law is generally in place to uphold client-therapist confidentiality however, there are situations that may occur where the therapist is under obligation to break that confidence. This obligation can vary depending upon where the therapist is practising and it may occur as a result of their employment contract or of the law. Where such an issue does occur, the therapist is expected to firstly try and discuss the presenting issue with their client; however, in situations where the factors under consideration are particularly urgent, it is accepted that this cannot always be the case.

Legitimate breaches of confidentiality relate to circumstances where the information the client has shared relates to acts of terrorism; information of this nature must be reported. There are other circumstances where breaching confidentiality may be considered legitimate, for example, in the case of serious crime or suspected child abuse. Individual employers and independent therapists have their own boundaries but must agree this contractually with their client at the outset of the therapeutic relationship.

© Practice Aptitude Tests Ltd

Question 3

Therapists have some flexibility regarding what they deem serious enough to lead them to breach confidentiality.

- True
- False
- Cannot Tell

TEST RESULTS

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

< PREV QUESTION

NEXT QUESTION >

Psychotherapists recognise that the law is generally in place to uphold client-therapist confidentiality however, there are situations that may occur where the therapist is under obligation to break that confidence. This obligation can vary depending upon where the therapist is practising and it may occur as a result of their employment contract or of the law. Where such an issue does occur, the therapist is expected to firstly try and discuss the presenting issue with their client; however, in situations where the factors under consideration are particularly urgent, it is accepted that this cannot always be the case.

Legitimate breaches of confidentiality relate to circumstances where the information the client has shared relates to acts of terrorism; information of this nature must be reported. There are other circumstances where breaching confidentiality may be considered legitimate, for example, in the case of serious crime or suspected child abuse. Individual employers and independent therapists have their own boundaries but must agree this contractually with their client at the outset of the therapeutic relationship.

© Practice Aptitude Tests Ltd

Question 4

Most therapists agree with the conditions the law places on them relating to breaching client confidentiality.

- True
- False
- Cannot Tell

TEST RESULTS

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

< PREV QUESTION

NEXT QUESTION >

Psychotherapists recognise that the law is generally in place to uphold client-therapist confidentiality however, there are situations that may occur where the therapist is under obligation to break that confidence. This obligation can vary depending upon where the therapist is practising and it may occur as a result of their employment contract or of the law. Where such an issue does occur, the therapist is expected to firstly try and discuss the presenting issue with their client; however, in situations where the factors under consideration are particularly urgent, it is accepted that this cannot always be the case.

Legitimate breaches of confidentiality relate to circumstances where the information the client has shared relates to acts of terrorism; information of this nature must be reported. There are other circumstances where breaching confidentiality may be considered legitimate, for example, in the case of serious crime or suspected child abuse. Individual employers and independent therapists have their own boundaries but must agree this contractually with their client at the outset of the therapeutic relationship.

© Practice Aptitude Tests Ltd

Question 5

If a therapist breaches confidentiality about a serious issue without first informing their client of their intentions, they are breaking the law.

- True
- False
- Cannot Tell

TEST RESULTS

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

< PREV QUESTION

NEXT QUESTION >

Engineering research centres (ERCs) were first established in this country in the middle of the 1980s with the direct intention of fostering improved Research and Development collaboration between universities, industry and the government. Unlike similar engineering research initiatives that preceded ERCs, they were introduced with a broad remit; their focus was on changing the conduct of academic engineering research and education as well as precompetitive generic research. The key focus was on innovation in next-generation technology advances at the intersection of disciplines. It was recognised that universities were often the only places that had sufficient engineering knowledge to be able to deliver the level of research that was required to support such objectives. The results of the research were intended to be useful to industry but with a longer-term view than other research. Another direct outcome of the ERCs was that university graduates would, in theory be better prepared to commence work in an engineering environment.

As time went on, the next generation of ERCs went one step further and encouraged collaboration across universities and had a direct focus on the younger generation of students with a leaning towards engineering – not just those who were already studying at the universities in question. The third generation of ERCs were implemented from 2008 and were created to cope with an increasingly global economy and also a reduction in student interest in sciences and engineering.

© Practice Aptitude Tests Ltd

Question 6

It has long been recognised that industry leads the way in furthering innovative engineering research.

- True
- False
- Cannot Tell

TEST RESULTS

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

< PREV QUESTION

NEXT QUESTION >

Question 7

ERCs have been used to try and advance technology across multiple disciplines.

True
 False
 Cannot Tell

Engineering research centres (ERCs) were first established in this country in the middle of the 1980s with the direct intention of fostering improved Research and Development collaboration between universities, industry and the government. Unlike similar engineering research initiatives that preceded ERCs, they were introduced with a broad remit; their focus was on changing the conduct of academic engineering research and education as well as precompetitive generic research. The key focus was on innovation in next-generation technology advances at the intersection of disciplines. It was recognised that universities were often the only places that had sufficient engineering knowledge to be able to deliver the level of research that was required to support such objectives. The results of the research were intended to be useful to industry but with a longer-term view than other research. Another direct outcome of the ERCs was that university graduates would, in theory be better prepared to commence work in an engineering environment.

As time went on, the next generation of ERCs went one step further and encouraged collaboration across universities and had a direct focus on the younger generation of students with a leaning towards engineering – not just those who were already studying at the universities in question. The third generation of ERCs were implemented from 2008 and were created to cope with an increasingly global economy and also a reduction in student interest in sciences and engineering.

© Practice Aptitude Tests Ltd

TEST RESULTS

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

< PREV QUESTION

NEXT QUESTION >

Question 8

ERCs have failed to recognise that universities could work more collaboratively with one another.

True
 False
 Cannot Tell

Engineering research centres (ERCs) were first established in this country in the middle of the 1980s with the direct intention of fostering improved Research and Development collaboration between universities, industry and the government. Unlike similar engineering research initiatives that preceded ERCs, they were introduced with a broad remit; their focus was on changing the conduct of academic engineering research and education as well as precompetitive generic research. The key focus was on innovation in next-generation technology advances at the intersection of disciplines. It was recognised that universities were often the only places that had sufficient engineering knowledge to be able to deliver the level of research that was required to support such objectives. The results of the research were intended to be useful to industry but with a longer-term view than other research. Another direct outcome of the ERCs was that university graduates would, in theory be better prepared to commence work in an engineering environment.

As time went on, the next generation of ERCs went one step further and encouraged collaboration across universities and had a direct focus on the younger generation of students with a leaning towards engineering – not just those who were already studying at the universities in question. The third generation of ERCs were implemented from 2008 and were created to cope with an increasingly global economy and also a reduction in student interest in sciences and engineering.

© Practice Aptitude Tests Ltd

TEST RESULTS

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

< PREV QUESTION

NEXT QUESTION >

Engineering research centres (ERCs) were first established in this country in the middle of the 1980s with the direct intention of fostering improved Research and Development collaboration between universities, industry and the government. Unlike similar engineering research initiatives that preceded ERCs, they were introduced with a broad remit; their focus was on changing the conduct of academic engineering research and education as well as precompetitive generic research. The key focus was on innovation in next-generation technology advances at the intersection of disciplines. It was recognised that universities were often the only places that had sufficient engineering knowledge to be able to deliver the level of research that was required to support such objectives. The results of the research were intended to be useful to industry but with a longer-term view than other research. Another direct outcome of the ERCs was that university graduates would, in theory be better prepared to commence work in an engineering environment.

As time went on, the next generation of ERCs went one step further and encouraged collaboration across universities and had a direct focus on the younger generation of students with a leaning towards engineering – not just those who were already studying at the universities in question. The third generation of ERCs were implemented from 2008 and were created to cope with an increasingly global economy and also a reduction in student interest in sciences and engineering.

© Practice Aptitude Tests Ltd

Question 9

The global economy has had a significant positive impact on the success we have seen in engineering research.

True
 False
 Cannot Tell

TEST RESULTS

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

< PREV QUESTION

NEXT QUESTION >

Engineering research centres (ERCs) were first established in this country in the middle of the 1980s with the direct intention of fostering improved Research and Development collaboration between universities, industry and the government. Unlike similar engineering research initiatives that preceded ERCs, they were introduced with a broad remit; their focus was on changing the conduct of academic engineering research and education as well as precompetitive generic research. The key focus was on innovation in next-generation technology advances at the intersection of disciplines. It was recognised that universities were often the only places that had sufficient engineering knowledge to be able to deliver the level of research that was required to support such objectives. The results of the research were intended to be useful to industry but with a longer-term view than other research. Another direct outcome of the ERCs was that university graduates would, in theory be better prepared to commence work in an engineering environment.

As time went on, the next generation of ERCs went one step further and encouraged collaboration across universities and had a direct focus on the younger generation of students with a leaning towards engineering – not just those who were already studying at the universities in question. The third generation of ERCs were implemented from 2008 and were created to cope with an increasingly global economy and also a reduction in student interest in sciences and engineering.

© Practice Aptitude Tests Ltd

Question 10

During the 1980s students were becoming less interested in science and engineering.

True
 False
 Cannot Tell

TEST RESULTS

Με την ολοκλήρωση του συγκεκριμένου τεστ τα αποτελέσματα είναι ενθαρρυντικά προς το υποψήφιο να συνεχίσει να προσπαθεί ώστε να επιτύχει την επίτευξη μιας υψηλής βαθμολογίας και κατ' επέκταση τις πιθανότητες του για την κατάκτηση της θέσης εργασίας.

Ερωματολογία μη λεκτικού συλλογισμού, με τα οποία αξιολογείται, η ικανότητα ενός ατόμου να ακολουθεί διαγραμματικά μοτίβα πληροφοριών ή σποτ, καθώς και η χωρική συνειδητοποίηση. Επίσης, τα διαγραμματικά ή αφηρημένα συλλογιστικά ερωματολόγια περιγράφονται και ως **επαγωγικού συλλογισμού**.

Παράδειγμα ενός Diagrammatic test :

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

< PREV QUESTION

NEXT QUESTION >

Question 1

The boxes run in a sequence from left to right. You must determine which box (from options A to F) goes in the missing part of the sequence.

A B C D E F

A
 B
 C
 D
 E
 F

Copyright Practice Aptitude Tests Ltd

TEST RESULTS

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

< PREV QUESTION

NEXT QUESTION >

Question 2

The boxes run in a sequence from left to right. You must determine which box (from options A to F) goes in the missing part of the sequence.

A B C D E F

A
 B
 C
 D
 E
 F

Copyright Practice Aptitude Tests Ltd

TEST RESULTS

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

< PREV QUESTION

NEXT QUESTION >

?		

A

B

C

D

E

F

Copyright Practice Aptitude Tests Ltd

A
 B
 C
 D
 E
 F

TEST RESULTS

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

< PREV QUESTION

NEXT QUESTION >

						?

A

B

C

D

E

F

Copyright Practice Aptitude Tests Ltd

A
 B
 C
 D
 E
 F

TEST RESULTS

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

< PREV QUESTION

NEXT QUESTION >

Question 5

The bottom boxes create a rule that has to be applied in the box directly above them. Select which of options A to F correspond to the rule below the box with the question mark.

A
 B
 C
 D
 E
 F

Copyright Practice Aptitude Tests Ltd

TEST RESULTS

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

< PREV QUESTION

NEXT QUESTION >

Question 6

In the grid below, one box is missing. You must work out what rules are being applied in the other boxes in order to work out which of boxes A to F will complete the grid.

A
 B
 C
 D
 E
 F

Copyright Practice Aptitude Tests Ltd

TEST RESULTS

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

< PREV QUESTION

NEXT QUESTION >

Question 7

The boxes run in a sequence from left to right. You must determine which box (from options A to F) goes in the missing part of the sequence.

A B C D E F

A
 B
 C
 D
 E
 F

Copyright Practice Aptitude Tests Ltd

TEST RESULTS

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

< PREV QUESTION

NEXT QUESTION >

Question 8

The boxes run in a sequence from left to right. You must determine which box (from options A to F) goes in the missing part of the sequence.

A B C D E F

A
 B
 C
 D
 E
 F

Copyright Practice Aptitude Tests Ltd

TEST RESULTS

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

< PREV QUESTION

NEXT QUESTION >

Question 9

The boxes run in a sequence from left to right. You must determine which box (from options A to F) goes in the missing part of the sequence.

A
 B
 C
 D
 E
 F

Copyright Practice Aptitude Tests Ltd

TEST RESULTS

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

< PREV QUESTION

NEXT QUESTION >

Question 10

The boxes run in a sequence from left to right. You must determine which box (from options A to F) goes in the missing part of the sequence.

A
 B
 C
 D
 E
 F

Copyright Practice Aptitude Tests Ltd

TEST RESULTS

Θα μπορούσαμε, απλά, να πούμε πως αποτελεί ένα τεστ παρατηρητικότητας, για τον υποψήφιο, και ταυτόχρονα ένα τεστ αντίληψης. Φυσικά και αυτό στα αποτελέσματα του έχει πάντα ενθαρρυντικό χαρακτήρα και πρεσβεύει τη συνεχή εξάσκηση για την επίτευξη της βέλτιστης απόδοσης.

Ερωτηματολόγια λογικού συλλογισμού, αξιολογεί κατά πόσο ένα άτομο μπορεί να φτάσει σε συμπεράσματα μέσα από δεδομένες βασικές πληροφορίες ή χρησιμοποιώντας τις γνώσεις του και την εμπειρία του. Επίσης, σε αυτά τα ερωτηματολόγια περιλαμβάνεται ο επαγωγικός συλλογισμός, για να φτάσει το άτομο στην απάντηση.

Ερωτηματολόγια Κριτικής Σκέψης και Αποφασιστικότητας

Τα ερωτηματολόγια αυτά αξιολογούν τις φυσικές απαντήσεις των υποψηφίων για δεδομένες καταστάσεις, χρησιμοποιώντας δύο τρόπους :

Πρώτον, τα ερωτηματολόγια αυτά δίνουν τη δυνατότητα στον υποψήφιο να αξιολογήσει τον εαυτό του. Δηλαδή, αρκετοί εργοδότες στις ιστοσελίδες των εταιρειών έχουν δημιουργήσει κάποια κουίζ ή παιχνίδια ώστε να μπορέσουν οι υποψήφιοι να δουν αν είναι σε θέση να ανταπεξέλθουν. Αυτά τα τεστ είναι σχεδιασμένα με διασκεδαστικό και ελκυστικό τρόπο για και μπορούν να αποτελέσουν μία καλή αφύπνιση για τον ίδιο τον υποψήφιο αν μέσα από το ερωτηματολόγιο καταλάβει πως είναι λιγότερο κατάλληλος για την εργασία στην συγκεκριμένη εταιρεία.

Δεύτερον, ως μέρος της διαδικασίας πρόσληψης για να εκτιμηθεί πως λειτουργεί ο υποψήφιος. Τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου μπορούν, επίσης, να βοηθήσουν τον υπεύθυνο προσλήψεων να αποφασίσει σε ποιο τμήμα της εταιρείας θα ταίριαζε ο υποψήφιος.

Παράδειγμα ενός Situational Jdgement test :

Question 1

You are working as a graduate trainee in a large bank. Whilst undertaking your placement with the customer service team, you take a call from an upset client. He is claiming that he was expecting a refund on some banking fees he was wrongly charged for but he has not received them. He explains that a colleague of yours promised the refund would be in his account today but the money has not arrived yet. He is getting more upset and is raising his voice to you. What would you say to him?

© Practice Aptitude Tests Ltd

	Most Likely	Least Likely
"I will do all I can to help you with this issue. If you give me your account details I will investigate what has happened here."	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
'Let me check with the colleague you mentioned about what the situation is. If you can hold for a couple of minutes I will speak to them and will be back with you in no time.'	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
'Sir, I can hear that you are really upset but I need you to calm down so that I can help you.'	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
'I am sure there is a logical explanation for this. If you give me your details I will look into it for you.'	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

TEST RESULTS

Question 2

You are working as a graduate trainee in an electronics company and are currently part of an international project team looking at new routes to market. During a conference call you are finding it difficult to understand what one of your colleagues is saying. She is a graduate trainee like you and you have met her a few times during a couple of conferences you both attended and you got on well. Her accent is very strong and she has a tendency to speak very quickly when she is nervous. She is one of a number of people dialling in from outside of the UK. You are in a meeting room with the project lead and a couple of other colleagues. You can see that your colleagues are also finding it difficult to understand her. What would you do?

© Practice Aptitude Tests Ltd

	Most Likely	Least Likely
When your colleague is no longer speaking, send her an instant message explaining that she may benefit from slowing down a little as there are a few people who are finding it difficult to understand her in the room where you are.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
After the call acknowledge your concerns to the others in the room and suggest that you all compare notes to make sure you have a shared understanding of what she was actually saying.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mention your concerns to the project lead after the call, offering to speak to your colleague if the project lead would like you to, explaining that you have a working relationship with her.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Call your colleague afterwards to ask how she is finding the project and tactfully mention that at times you found it difficult to understand what she was saying, politely suggesting that just slowing down a little would help.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

TEST RESULTS

Question 3

You recently submitted a paper to an upcoming professional conference that will be attended by many people from your industry and from universities globally. You have attended the conference in the past and it is very well attended and highly regarded in the industry. The paper is a summary of some very complex research you have been undertaking with some key findings that you believe people will find very interesting and useful. Upon learning that it has been accepted, your manager asks you to think about how you will present your findings in order to make the biggest impact. You only have a short time slot for your presentation. How would you respond?

© Practice Aptitude Tests Ltd

	Most Likely	Least Likely
Say that you intend to use a lot of graphics and images to try and draw out a handful of key messages.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Say that you intend to create a presentation that mirrors the wider research paper that you wrote with similar section headers.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ask your manager what they think would be the best approach to use based on their experience.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Say that you will spend a small amount of time introducing your approach to the research but will mainly discuss your key findings and conclusions.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

TEST RESULTS

Question 4

As part of your graduate training scheme with a large energy company you have been undertaking a variety of placements with different departments in the business. You are close to finishing a really successful placement in the Procurement team and will be moving onto the Finance team in a week's time. At lunchtime a colleague from Procurement, who you have become quite close to, takes you aside and warns you that there are a number of people in the Finance team who she has had problems with in the past. She says that there are people in Finance who are not to be trusted in her view and that you would be better off avoiding them if you can. What would you say?

© Practice Aptitude Tests Ltd

	Most Likely	Least Likely
'What makes you think they can't be trusted? What advice can you offer about how to work with them?'	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
'What are you basing that opinion on? Could it be that you misinterpreted their actions or intentions towards you?'	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
'I don't think it is appropriate for you to talk about people in this manner and I'm afraid it's probably best if we end this conversation now.'	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
'Thanks for flagging that but it's probably better if I go there with an open mind rather than having preconceptions about my future colleagues.'	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

TEST RESULTS

Question 5

You are working as a trainee manager within a leisure company. Your current placement is at a busy city centre leisure club. You receive a call from head office explaining that a smaller, nearby leisure club has had a large number of staff call in sick today due to illness. The contact from head office asks if you would be able to spend at least half a day at the other leisure club today as the manager is off sick and the deputy manager is on holiday. You have a large pile of paperwork to complete today along with a number of internal meetings with your own team at your club.

© Practice Aptitude Tests Ltd

	Most Likely	Least Likely
Explain your situation and ask the person calling from head office how they would like you to prioritise your day.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suggest to head office that they give you half an hour to re-plan your day and promise to call them back with a response.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Offer to call round a number of other local clubs to try and find another manager who might be able to support the understaffed club today as you are really busy.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Agree to spend half a day at the other club and simply take the paperwork with you.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

TEST RESULTS

Question 6

You have been on the graduate training scheme with a government department for almost six months. You joined with three other trainees and have been working closely with them on a number of initiatives and projects. You notice a change in one of your colleagues. He has not been his usual self for a few days now. Earlier today you think you overheard your manager talking about him too, saying that he had not been impressed with his contribution during a recent customer meeting. You and this colleague are due to jointly submit a piece of work for a customer in the next week and you are worried that he might not be able to deliver on it successfully.

© Practice Aptitude Tests Ltd

	Most Likely	Least Likely
Offer to take your colleague for a coffee and ask him how he is doing, explaining that you are worried he hasn't been himself recently and you are worried about him.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Take your colleague aside and explain that you can see that he is not functioning as well as usual at the moment and offer to deliver the majority of the work on the upcoming customer project.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keep an eye on your colleague over the next few days, looking for ways to work more closely with him as you do so.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tactfully approach your manager and explain that you couldn't help overhearing what he said about your colleague and that you think there may be something wrong.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

TEST RESULTS

Question 7

Your position as a graduate trainee with a global bank means that you are currently working in a high street branch. Your manager has asked you to consider what options you would recommend that will increase business development opportunities within the branch. There are a number of initiatives that have been put in place recently that offer solutions tailored for small/medium businesses (SMEs) but the team of branch assistants have had little success when discussing the packages with customers who use the bank. The team have undergone training on these solutions and other branches seem to be successfully marketing them to SMEs in their area. The team in your branch have direct responsibility for sales of this nature and their individual targets reflect this. What would you do?

© Practice Aptitude Tests Ltd

	Most Likely	Least Likely
Speak to colleagues in the more successful branches and ask them what they are doing that is proving to be so successful in relation to these initiatives.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Offer to run another briefing on the solutions on offer for the branch members who are speaking to customers about them.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Suggest to your manager that you arrange a free networking/business development event for key local businesses one evening at a nearby hotel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suggest that you could spend a few days calling local businesses to discuss the offer with them and to try and close some sales yourself in that way.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

TEST RESULTS

Question 8

Whilst working as a graduate trainee at a small consulting firm you have noticed that there is a lot of useful research that is conducted in-house and on behalf of clients. You can see that this would benefit colleagues and clients alike in many ways but currently there isn't an obvious way to disseminate this. You bring this to the attention of your manager and she suggests that you give this some thought and propose a way to improve practice. What would you do?

© Practice Aptitude Tests Ltd

	Most Likely	Least Likely
Suggest that you set up a webinar every 6 months where key people from the organisation are invited to share the findings from their recent research with other employees.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Suggest that the company runs a 2-day internal conference annually which has a direct focus on sharing research findings with all employees.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suggest that an area is created on the company intranet where people are encouraged to upload the research that they undertake.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suggest that the company could set up a 'Research Forum' whose remit is to ensure the successful sharing of research across the business with representatives from all relevant departments.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

TEST RESULTS

Ανάλογα με τις απαντήσεις που θα δοθούν τα αποτελέσματα του τεστ αυτού εξηγούν κατά πόσο η κρίση του ατόμου είναι σωστή στις εκάστοτε καταστάσεις και τι θα ήταν καλύτερο να επιτευχθεί ανάλογα με το πρόβλημα και την απάντηση. Σου δίνει εναλλακτικούς τρόπους σκέψης για την αντιμετώπιση καταστάσεων και ανθρώπων για την εύρυθμη λειτουργία μιας ομάδας.

(<https://targetjobs.co.uk/careers-advice/psychometric-tests/275677-psychometric-tests-what-they-are-and-why-graduates-need-to-know>)⁴

⁴<https://targetjobs.co.uk/careers-advice/psychometric-tests/275677-psychometric-tests-what-they-are-and-why-graduates-need-to-know>)⁴

Παράδειγμα από ένα ψυχομετρικό τεστ προσωπικότητας :

Βήμα 1 / 5

Παρακαλώ επιλέξτε το φύλο σας:

Παρακαλώ εισάγετε την ηλικία σας:

[Επόμενο Βήμα >>](#)

Βήμα 2 / 5

	Ισχύει	Δεν Ισχύει
Δεν θυμώνω όταν μου επιτίθενται λεκτικά	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Μπορώ να σταθώ στο πένθος των άλλων ακόμη και όταν είναι συγγενείς μου	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Θυμώνω ή φοβάμαι όταν απειλούμαι σωματικά	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Μπορώ να αποφασίσω ποιους ανθρώπους θα έχω φίλους	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Δεν παρασύρομαι από την οργή και το θυμό του άλλου	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

[Επόμενο Βήμα >>](#) [Πίσω στην εκκίνηση του Τεστ](#)

Βήμα 3 / 5

	Ισχύει	Δεν Ισχύει
Ανησυχώ πάντοτε σε ορισμένες καταστάσεις	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Ορισμένες φορές και σε ορισμένες καταστάσεις ντρέπομαι	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Ο θυμός μου επανεμφανίζεται σε συγκεκριμένες καταστάσεις ή σε συγκεκριμένα πρόσωπα	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Αισθάνομαι ένοχος για ορισμένα πράγματα που έχω κάνει στο παρελθόν	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Ορισμένες φορές αισθάνομαι ότι με υποτιμούν και με ταπεινώνουν	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

[Επόμενο Βήμα >>](#) [Πίσω στο Βήμα 2](#)

Βήμα 4 / 5

	Ισχύει	Δεν Ισχύει
Συχνά με καταλαμβάνει το άγχος σε ορισμένες καταστάσεις	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η θλίψη με καταλαμβάνει πάντοτε σε ορισμένα ζητήματα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Μερικές φορές με πνίγει η ζήλια	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Μελαγχολώ συχνά	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η ζωή μου είναι ένα ατέλειωτο άγχος	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Επόμενο Βήμα >>

[Πίσω στο Βήμα 3](#)

Βήμα 5 / 5

	Ισχύει	Δεν Ισχύει
Νιώθω άνετα να αγκαλιάζω ενήλικες και των δύο φύλων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Με ανακουφίζει να αφήνω τον εαυτό μου να κλάψει	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Με έναν συγκεκριμένο σύντροφο μπορώ να εκφράσω όλα τα εξής: συναισθηματική αγάπη, σωματικό έρωτα, λόγια αγάπης και σεξουαλικό πάθος	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Μου αρέσει να λέω θερμά 'σε αγαπώ' σε γυναίκες, άντρες και παιδιά	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Δεν χρειάζεται να με ανησυχούνει κάποιος για να εξαιρέσω την προσπάθειά μου για κάτι	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ολοκλήρωση Τεστ Συναισθηματικής Νοημοσύνης

[Πίσω στο Βήμα 4](#)

3.2.1 Τεστ επαγγελματικού προσανατολισμού

Εκτός από τα ψυχομετρικά τεστ, τα οποία όπως αναφέρθηκε παραπάνω αφορούν την προσωπικότητα καθώς και την αντίληψη ενός ατόμου, υπάρχουν και τα τεστ που αφορούν τον επαγγελματικό προσανατολισμό του ατόμου. Δηλαδή μέσα από ένα τεστ επαγγελματικού προσανατολισμού μπορεί ένα άτομο να βοηθηθεί στην επιλογή της επαγγελματικής του καριέρας. Ένα τέτοιο τεστ μπορεί να είναι σαν το παρακάτω :

Career Aptitude Test - Step 1 of 4: SKILLS

Rate your skill level for the following attributes:

	Low	Below Average	Average	Above Average	High
Logic: reasoning and problem solving	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Management: planning, proper use of time and resources	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
People: interaction with others, ability to train and counsel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mechanical: working with tools and equipment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Communication: listening, speaking and working with others	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Judgement: making clear, decisive decisions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Attention: focus on the problem at hand	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Thinking: working with new ideas and creative thinking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Physical: strength, agility and dexterity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Senses: eyesight and hearing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Continue To Step 2](#)

Career Aptitude Test - Step 2 of 4: INTERESTS

Rate your interest level in the following subjects and activities:

	None	Low	Medium	High	Very High
Art: painting, drawing and sculpture	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Business: economics, finance and marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Law: legal and criminal justice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Computers: programming and information technology	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Science: math, physics and technology	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medical: biology and health care	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Culinary: food and drinks	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Construction: working with your hands	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Office: working in an office environment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outdoors: working outside of an office	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Continue To Step 3](#)

Career Aptitude Test - Step 3 of 4: STYLE

Rate how closely each style of work matches your own personality:

	None	Low	Medium	High	Very High
Attention to Detail: careful about detail and thorough in completing work tasks	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integrity: being honest and ethical	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Initiative: taking on responsibilities and challenges	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dependability: reliable, responsible, and dependable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Persistence: not giving up in the face of obstacles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cooperation: being pleasant with others and displaying a good-natured, cooperative attitude	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Achievement: maintaining personally challenging goals and exerting effort towards achieving them	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adaptability: open to change (positive or negative) and to considerable variety in the workplace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leadership: willingness to lead, take charge, and offer opinions and direction	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analytical Thinking: analyzing information and using logic to address issues and problems	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Independence: completing tasks with little or no supervision	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stress Tolerance: accepting criticism and dealing calmly and effectively with high stress situations	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovation: using creativity and alternative thinking to develop new ideas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Self Control: keeping emotions in check, controlling anger, and avoiding aggressive behavior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concern for Others: being sensitive to others' needs and feelings	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sociability: preferring to work with others rather than alone	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Continue To Step 4](#)

Career Aptitude Test - Step 4 of 4: VALUES

Rate how important each of these values are to you in your ideal career:

	Not At All	Not Very	Somewhat	Important	Very Important
Support: management that stands behind employees	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Working Conditions: job security and good working conditions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Achievement: results oriented and allows employees to use their strongest abilities, giving them a feeling of accomplishment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Independence: employees allowed to work on their own and make decisions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recognition: potential for advancement and a role in leadership	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relationships: employees provide service to others and work with co-workers in a friendly non-competitive environment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

What minimum salary are you looking for in a career?

What sort of educational requirements are you looking for in a career?

What sort of projected job market growth are you looking for in a career?

[Finish and Get Your Careers](#)

3.3 Ποιοι είναι οι υπεύθυνοι για την ύπαρξη αυτών των τεστ ως μία ικανοποιητική μέθοδο για την πρόσληψη των εργαζομένων ;

Μία εταιρεία αποτελείται από πολλά τμήματα, ένα από τα πιο σημαντικά είναι το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού. Αυτό το τμήμα είναι υπεύθυνο για τους εργαζόμενους μιας εταιρείας, όσο αναφορά το αντικείμενο της εργασίας τους, δηλαδή, η εκπαίδευση τους πάνω σε αυτό, το περιβάλλον εργασίας τους καθώς και την επιλογή των εργαζομένων αυτών.

Η επιλογή των νέων εργαζομένων είναι πολύ σημαντική διαδικασία καθώς πρέπει η αξιολόγηση των υποψηφίων πρέπει να γίνεται αντικειμενικά και να είναι σίγουρος ο υπεύθυνος αυτής της διαδικασίας πως η επιλογή που κάνει κατά μεγάλο ποσοστό είναι η καλύτερη. Σημαντική βοήθεια στην επιλογή προσφέρουν και τα ψυχομετρικά τεστ που είδαμε παραπάνω.

Το άτομο που είναι υπεύθυνο για τη διαχείριση των ψυχομετρικών τεστ θα πρέπει να διασφαλίζει ότι :

- Τα στοιχεία που προκύπτουν από τα ψυχομετρικά τεστ πρέπει να αποδεικνύουν τις γνώσεις των υποψηφίων καθώς και τις δεξιότητές τους.
- Ο υπεύθυνος των ψυχομετρικών τεστ θα πρέπει να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένος ώστε να αποδίδει την σωστή ερμηνεία των αποτελεσμάτων των τεστ.
- Στα τεστ αυτά δεν έχει πρόσβαση κανένας, χωρίς την κατάλληλη εκπαίδευση ή τα απαραίτητα προσόντα.

(<http://www.rhhr.com/psychometric-testing-how-it-can-relate-to-discrimination-in-the-workplace/>)⁵

3.4 Είναι πράγματι ένας από τους εγγυημένους τρόπους επιλογής των υποψηφίων και κατά πόσο πραγματοποιούνται;

Όπως είδαμε και παραπάνω, τα ψυχομετρικά τεστ αποτελούν ένα βοήθημα στα χέρια των υπευθύνων του Α.Δ. για την επιλογή ενός εργαζόμενου. Μέσα από τα τεστ αυτά είναι δυνατό να φανούν οι γνώσεις του υποψηφίου, ο τρόπος με τον οποίο αντιλαμβάνονται τα διάφορα ζητήματα και οι δεξιότητες που μπορεί να έχει.

Η πρόσληψη ενός νέου υποψηφίου δεν είναι εύκολη διαδικασία. Ο υπεύθυνος αυτής της διαδικασίας θα πρέπει να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένος για να μπορεί να ανταπεξέλθει στις απαιτούμενες εργασίες. Τα ψυχομετρικά τεστ μπορούν να αναδείξουν τις ικανότητες του υποψηφίου και να διευκολύνουν τον υπεύθυνο του Α.Δ. στην επιλογή του αφού, βέβαια εξεταστούν και οι υπόλοιπες παράμετροι. Τα ψυχομετρικά τεστ δεν είναι μία αλάνθαστη ή εντελώς αντικειμενική μέθοδος αξιολόγησης, «η ζωντανία ενός ατόμου, είναι η αφηρημάδα ενός άλλου», και αυτή διάκριση μπορεί να γίνει μόνο με συνέντευξη του υποψηφίου.

⁵ (<http://www.rhhr.com/psychometric-testing-how-it-can-relate-to-discrimination-in-the-workplace/>)

Τα ψυχομετρικά τεστ πρέπει πάντα να χρησιμοποιούνται σε συνδυασμό με άλλες μεθόδους, όπως συνεντεύξεις και έντυπα αιτήσεων διαλογής. Είναι στατιστικά εργαλεία και έχουν περιθώριο λάθους, για αυτό δεν θα πρέπει να αποτελούν το μοναδικό κριτήριο για την επιλογή ενός υποψηφίου. Πραγματοποιούνται πολύ συχνά από εταιρείες του εξωτερικού και πλέον έχουν κάνει την εμφάνισή τους στον ελληνικό χώρο, καθώς όλο και περισσότερες εταιρείες αρχίζουν να τα χρησιμοποιούν.

(<http://www.trainingzone.co.uk/topic/strategy/feature-does-psychometric-testing-work-sarah-fletcher>)⁶

3.5 Συμπεράσματα για τα αποτελέσματα των τεστ και αν πράγματι πρέπει να γίνονται. Πράγματι αντικατοπτρίζουν τον πραγματικό χαρακτήρα του εργαζομένου ;

Καθώς τα ψυχομετρικά τεστ δεν είναι απολύτως αξιόπιστα, πρέπει να αποτελούν μόνο ένα μέρος της διαδικασίας επιλογής εργαζομένου. Δεν μπορεί να αντικαταστήσει τη συνέντευξη αλλά αποτελεί ένα χρήσιμο τρόπο οργάνωσης των αιτούντων, έτσι ώστε να ελαφρύνονται οι χιλιάδες συνεντεύξεις υποψηφίων.

Η αξιολόγηση γίνεται μέσα από ερωτήσεις οι οποίες είναι ομαδοποιημένες σε τμήματα. Τα αποτελέσματα των ερωτήσεων δίνονται από ένα γράφημα το οποίο μπορεί γρήγορα και εύκολα να διακρίνει και να δείξει τα «κακά δεδομένα», δηλαδή, πληροφορίες οι οποίες δεν είναι σύμφωνες με το γενικότερο πλαίσιο των πληροφοριών που πρέπει ένας υποψήφιος να δώσει.

Επίσης, μία εταιρεία δεν μπορεί να αντέξει οικονομικά να κάνει λάθος. Με βάση την απόδοση των επενδύσεων της προσλαμβάνει έναν εργαζόμενο με έναν προκαθορισμένο μισθό, για πέντε χρόνια κατά μέσο όρο. Αν λοιπόν, κατά μέσο όρο το πρόσωπο αυτό αξίζει περισσότερα χρήματα από αυτά του προκαθορισμένου μισθού και είναι προς όφελος της εταιρείας θα πρέπει να συνεισφέρουν περισσότερο από την αξία της τιμής του. Αυτό, αποτελεί ένα επιχείρημα της χρήσης ψυχομετρικών τεστ μέσα σε μία εταιρεία.

Όλοι κάποια στιγμή εργαστήκαμε σε μία εταιρεία, όπου κάποιος συνάδελφος άξιζε περισσότερο από τον μισθό του και κάποιος άλλος πολύ λιγότερο. Είναι εύκολο για μία εταιρεία να απαλλαγεί από κακές επιδόσεις αλλά είναι δύσκολο και πολύ δαπανηρό να απαλλαγεί από κάποιον εργαζόμενο, ο οποίος είναι ελαφρώς κάτω του μετρίου. Αν τα ψυχομετρικά τεστ μπορούν να εντοπίσουν αυτές τις κακές επιδόσεις στα αρχικά στάδια της διαδικασίας της πρόσληψης, τότε η εταιρεία μπορεί να λειτουργεί προνοητικά εξοικονομώντας πολύτιμο χρόνο. Παρά το γεγονός, ότι η συνέντευξη θα αποτελεί πάντα μια υποκειμενική διαδικασία, τα ψυχομετρικά τεστ μπορούν να εξασφαλίσουν τους λιγότερο κατάλληλους υποψηφίους. Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι τα ψυχομετρικά τεστ λαμβάνονται ως μέρος της διαδικασίας επιλογής υποψηφίου και η συνεισφορά τους θεωρείται πολύτιμη.

⁶ <http://www.trainingzone.co.uk/topic/strategy/feature-does-psychometric-testing-work-sarah-fletcher>) (<http://www.trainingzone.co.uk/topic/strategy/feature-does-psychometric-testing-work-sarah-fletcher>)⁶

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

ΟΜΑΔΑ ΣΕ ΜΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

4.1 Τι είναι ομάδα για μια εταιρεία :

Για την καλύτερη λειτουργία των επιχειρήσεων – εταιρειών είναι απαραίτητη προϋπόθεση η ανάπτυξη της συνεργασίας των εργαζομένων. Σε όλο τον κόσμο οι εταιρείες έχουν συμφωνήσει πως η λειτουργία ομάδων μέσα σε αυτές έχουν καθοριστική σημασία για την ανώτερη επίδοση.

Η ομαδική εργασία αποτελεί έναν από τους αποφασιστικότερους παράγοντες για την επίτευξη της επιτυχίας μιας εταιρείας. Το πνεύμα συνεργασίας που δημιουργείται είναι πιο ουσιώδες και υπεράνω κλάδου και αρμοδιοτήτων. Τα τελευταία χρόνια οι εταιρείες γίνονται όλο και περισσότερο οπαδοί της ομαδικής εργασίας καθώς με αυτόν τον τρόπο ξεπερνιούνται οι παραγωγικές, οι ποιοτικές και οι ευέλικτες απαιτήσεις, οι οποίες παρουσιάζονται μέσω της διεθνοποίησης του ανταγωνισμού.

Πραγματοποιείται μια αλλαγή από το γραφειοκρατικό μοντέλο του Taylor σε μία προσανατολισμένη οργάνωση σε ομαδική εργασία. Πλέον ο προγραμματισμός της εργασίας δεν αποτελείται από εκτελεστές και ελεγκτές αλλά από συνεργάτες σε ομάδες εργασίας, οι οποίοι διεκπεραιώνουν τις εργασίες αυτόνομα και ευέλικτα.

Επιπροσθέτως, η ανάλυση της επίδοσης των διαφορετικών μοντέλων ομαδικής εργασίας και ο βασικός μηχανισμός επίδρασης αποτελούν υποχρεώσεις της εργασιακής και οργανωτικής ψυχολογίας, καθώς επίσης, και δημιουργία παραγωγικότερων προτάσεων για την ανάπτυξη της στην εισαγωγή και τον σχηματισμό των ομάδων εργασίας.

4.2 Ποιος επιλέγει την ομάδα και με ποια κριτήρια ;

Η σύνθεση μιας ομάδας μέσα στον εργασιακό χώρο είναι μία περίπλοκη διαδικασία. Εξαρτάται από την φύση του έργου που καλούνται να διεκπεραιώσουν τα μέλη της , καθώς τα άτομα που θα την απαρτίζουν θα πρέπει να έχουν γνώση του αντικειμένου που καλούνται να υλοποιήσουν και να διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα.

Στο ξεκίνημα της δημιουργίας αυτής της ομάδας, θα πρέπει να διαιρεθεί το έργο και να δημιουργηθούν νέες θέσεις εργασίας, με συγκριμένες δραστηριότητες, καθώς και ο αριθμός τους, αφού όλες μαζί συνθέτουν την ομάδα.

Η επιλογή των μελών, τα οποία απαρτίζουν μια ομάδα, πραγματοποιείται από ένα συγκεκριμένο άτομο, το οποίο έχει επιλεγεί από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη μιας εταιρείας και αποτελεί τον προϊστάμενο της ομάδας αυτής, ή αλλιώς τον leader. Αυτό το άτομο είναι το σημαντικότερο μετά τα ίδια τα μέλη της ομάδας. Πρέπει να μπορεί να επηρεάζει και να κατευθύνει τη συμπεριφορά τρίτων για την επίτευξη του αποτελέσματος. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από την εμπειρία του αλλά και τις γνώσεις του πάνω στην οργάνωση αλλά και την κατεύθυνση των ανθρώπων, πάνω στο έργο που καλούνται να φέρουν εις πέρας. Χρειάζεται να διαθέτει την ικανότητα της παρακίνησης από την αρχή του έργου μέχρι το τέλος, να δίνει κίνητρα, να εμπυχνώνει και να προσπαθεί να πείθει τα μέλη για την αποτελεσματική διεκπεραίωση του έργου.

Η επιλογή δεν αποτελεί ζήτημα τύχης αλλά καθορίζεται από συγκεκριμένα κριτήρια. Η ομαδοποίηση των διάφορων θέσεων εργασίας πραγματοποιείται κάθε φορά με προσοχή και με βάση το καταλληλότερο κριτήριο, το οποίο είναι ανάλογο με τις εκάστοτε ιδιαιτερότητες ώστε να επιτυγχάνεται η αποτελεσματική επικοινωνία, η συνεργασία, ο συντονισμός, η ευλυγισία, η αξιοποίηση των πόρων και γενικά η αποτελεσματικότητα.

Ένα από αυτά τα κριτήρια είναι το μέγεθος μιας εταιρείας. Δηλαδή, το πόσο μεγάλη η μικρή είναι, τι ανάγκες έχει και αν μπορεί να ανταπεξέλθει στις υποχρεώσεις της απέναντι στον εργαζόμενο. Επίσης, και η τεχνολογία αποτελεί κριτήριο για την σύσταση μιας ομάδας. Νέες μέθοδοι και τρόποι για πιο παραγωγική εργασία κάνουν κάθε μέρα την εμφάνισή τους στους επιχειρηματικούς χώρους, γι' αυτό και οι εργαζόμενοι, ο οποίος καλούνται να συνθέσουν μία ομάδα, θα πρέπει να έχουν μία άνεση με αυτή ή καλύτερα εξειδίκευση πάνω σε αυτή.

4.3 Από ποιους αποτελείται η ομάδα & ποιος είναι ο σκοπός της ;

Έχει παρατηρηθεί τελευταία πως η απόδοση ενός ατόμου μέσα στην εταιρεία έχει διαφορά με τον τρόπο που δουλεύει, δηλαδή η απόδοση του όταν εργάζεται μόνο του διαφέρει σε σχέση με την απόδοσή του μέσα σε μία ομάδα.

Οι ομάδες, λοιπόν, μπορεί να απαρτίζονται από εργαζόμενους που έχουν διαγράψει ήδη μια πορεία μέσα στην εταιρεία κι έχουν εξοικειωθεί με την κουλτούρα της, καθώς γνωρίζουν με σαφήνεια τον σκοπό της, αλλά και από νέους εργαζόμενους, όπου τους δίνεται η ευκαιρία να ενταχθούν αμέσως σε μία ομάδα και να δουλέψουν παραγωγικά και αποδοτικά.

Αρα, οι ομάδες αποτελούνται από τα μέλη τους, τα οποία είναι κατάλληλα καταρτισμένα ώστε να μπορούν κάθε φορά να ανταπεξέλθουν στο έργο που τους ανατίθεται, και φυσικά από τον προϊστάμενο ή ηγέτη ή αρχηγό της ομάδας. Ο καθένας ξεχωριστά καλείται, καθημερινά να φέρνει εις πέρας της διάφορες εργασίες τους, οι οποίες όλες μαζί συντελούν στην επίτευξη ενός μεγαλύτερου έργου που έχει ανατεθεί σε ολόκληρη την ομάδα. Σκοπός, λοιπόν, της ομάδας, μέσα από μικρότερες εργασίες που έχει ο καθένας αλλά και την συνεργασία μεταξύ των μελών επιτυγχάνεται ένα ολοκληρωμένο αποτέλεσμα, προς όφελος της εταιρείας αλλά και δικό τους.

4.4 Είναι εύκολο να συνυπάρχουν τα άτομα στην ομάδα και τι γίνεται όταν αυτό δεν καθίσταται δυνατό ;

Για να δημιουργηθεί μία ομάδα και να μπορέσει να λειτουργήσει αρμονικά δεν αρκούν μόνο η μόρφωση και οι δεξιότητες που μπορεί να διαθέτει ο καθένας, χρειάζεται και η διαπροσωπική επαφή. Θα πρέπει τα μέλη της ομάδας να γνωριστούν καλύτερα και πέρα από τον χώρο εργασίας ώστε να αναπτυχθεί οικειότητα μεταξύ τους. Αυτό αποτελεί δουλειά του «αρχηγού» της ομάδας, αφού είναι υπεύθυνος για την απόδοση των ανθρώπων που την απαρτίζουν.

Η οικειότητα αυτή μπορεί να επιτευχθεί μέσα από δραστηριότητες εκτός εταιρικού περιβάλλοντος. Μέσα από αυτές θα μπορέσουν να συνεργαστούν και να χρησιμοποιήσουν τη σκέψη τους σε ομαδικό επίπεδο λειτουργώντας σαν ένα και ο καθένας ξεχωριστά

ταυτόχρονα. Αυτό βέβαια, δεν έχει πάντα αποτελέσματα στο 100% της ομάδας γιατί το κάθε μέλος της είναι μία ξεχωριστή προσωπικότητα. Αυτό όμως, δεν σημαίνει ότι δεν μπορεί να επιτευχθεί η συνεργασία, λόγω του σεβασμού μεταξύ των μελών αλλά και προς τον «αρχηγό» της ομάδας.

Αν τα μέλη, μεταξύ τους δεν σέβονται την προσωπικότητα του καθένα αλλά και την γνώμη του, δεν είναι εύκολο να συνυπάρχουν. Τότε επικρατεί σύγχυση, ανασφάλεια και δυσaréσκεια μέσα στην ομάδα, το έργο που καλούνται να πραγματοποιήσουν γίνεται με δυσκολία και το αποτέλεσμα δεν είναι το αναμενόμενο. Με το πέρασμα του χρόνου ο σκοπός της αποσαφηνίζεται και η ομάδα διαλύεται.

Επίσης, στην δημιουργία καλού κλίματος και ομαδικότητας σε έναν χώρο συμβάλουν κάποια λογισμικά που συμβάλλουν στη διαμόρφωση χώρων γραφείων και συνεργασιών, όπως είναι το Microsoft Visio. Αυτό, το λογισμικό, είναι μία εφαρμογή διανυσματικής σχεδίασης και γραφικών, το οποίο παρέχει σύγχρονα σχήματα και πρότυπα για την κάλυψη μιας ποικιλίας αναγκών δημιουργίας διαγραμμάτων και διαχείρισης τεχνολογιών πληροφορικής, της αρχιτεκτονικής και της δόμησης, της μοντελοποίησης, της σχεδίασης UI , της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, της διαχείρισης έργων και άλλα.

Ένα άλλο πρόγραμμα που μπορεί να βοηθήσει στην διαμόρφωση ενός εύρυθμου και λειτουργικού εργασιακού περιβάλλοντος είναι και το SmartDraw, το οποίο είναι μία εναλλακτική του Visio της Microsoft. Είναι πιο προσιτό για το λόγο ότι μπορεί να εξοπλιστεί μία ολόκληρη εταιρεία με πιο χαμηλό κόστος και ταυτόχρονα ισοδύναμα με το Visio αλλά και προσφέροντας περισσότερες δυνατότητες. Αυτό μπορούμε να το δούμε και στην παρακάτω εικόνα :

	SmartDraw CI	Visio® 2010 Drawing Tools
Microsoft® Office Fluent™ User Interface	✓	✓
Built-in Symbols	20,000	400+
Pre-installed templates	1,900	70+
Automatic Flowcharting	✓	✓
Automatic Swimlane	✓	✓
Automatic Org Chart Formatting	✓	✓
Automatic Project Charts	✓	
Automatic Mind Maps	✓	
Automatic Decision Trees	✓	

Automatic Cause and Effect Diagrams	✓	
Automatic Genograms	✓	
Automatic Charts and Graphs	✓	
Google Map Integration	✓	
Integrated Photo Capability	✓	
1-Click Office Integration	✓	
API for Third Party Development		✓

4.4.1 Ποια η στρατηγική που θα παρθεί από τον αρμόδιο για την επαναφορά της τάξης μέσα στην ομάδα ;

Οι συγκρούσεις κι οι διαφωνίες είναι ένα συχνό φαινόμενο μέσα σε ομάδες και δεν έχει μόνο καταστροφικές αλλά κι ευεργετικές απόρροες. Αυτό συμβαίνει γιατί προκαλούν τη δημιουργία και σύγκριση εναλλακτικών προτάσεων, κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, δίνοντας τη δυνατότητα να επιλεγεί η καλύτερη δυνατή λύση. Οι συγκρούσεις μπορεί να παρουσιάσουν ευκαιρίες για βελτίωση και καινοτομία, αλλά για να γίνει αυτό, πρέπει η ομάδα να έχει ένα ξεκάθαρο στόχο και όραμα. Οι συγκρούσεις μπορούν να διακριθούν σε διαμάχες που αφορούν τις διαφωνίες απόψεων και σε συγκρούσεις κανονισμών που προκαλούνται από αποκλίνουσες συμπεριφορές. Υπάρχουν λογικές διαδικασίες, που καθορίζουν το πόσο επιθυμητή και πόσο πιθανή είναι μια λύση, και διαδικασίες, που αναφέρονται στο πόσο ηθική είναι η διαφαινόμενη λύση.

Οι προθέσεις για το τι θα παρθεί για την αντιμετώπιση της σύγκρουσης και προέρχονται από τις σκέψεις και τα συναισθήματα. Δεν οδηγούν όλες οι προθέσεις σε συμπεριφορά, αλλά σίγουρα την καθορίζουν στο σύνολό τους και χωρίζονται σε προθέσεις συνεργατικότητας και προθέσεις ανταγωνισμού. Η αντίδραση του ενός μέλους της σύγκρουσης/διαφωνίας, το οποίο έχει τις δικές του σκέψεις και συναισθήματα, καθώς και τις δικές του προθέσεις στη συμπεριφορά που εκδηλώθηκε από το άλλο μέλος. Στη διάρκεια της φάσης αυτής μπορεί να επικρατήσει η λογική κι ο έλεγχος, να διακοπουν οι σχέσεις (ένταση, δυσπιστία, έλλειψη σεβασμού) ή να υπάρχει επιθετικότητα (επιθυμία να βλάψει).

Το πώς θα αντιμετωπιστεί η σύγκρουση από κάθε μέλος, δηλαδή οι προθέσεις του, έχει να κάνει με το πόσο συνεργατικός ή ανταγωνιστικός προτίθεται να είναι. Γενικά, η καλύτερη τακτική είναι η συνεργασία όπου όλα τα μέλη ικανοποιούν τις επιθυμίες τους και πρόκειται για μια νίκη όλων των εμπλεκόμενων μερών, ενώ σε περίπτωση που η πλήρης ικανοποίηση δεν είναι εφικτή, καλό είναι να επιτυγχάνεται ένας συμβιβασμός, ώστε να μην υπάρχει κάποιο μέλος που ευνοήθηκε ή αδικήθηκε περισσότερο. Το τι τακτική θα ακολουθήσει όμως το κάθε μέλος, εξαρτάται κι από τις περιστάσεις της σύγκρουσης και δεν είναι απαραίτητο να ακολουθείται μόνο μια τακτική σε όλα τα προβλήματα. Για παράδειγμα, η συνεργασία ίσως να μην είναι η σωστή τακτική σε ορισμένες περιπτώσεις. Για να αντιμετωπιστούν οι συγκρούσεις θα πρέπει να αναγνωρίζεται η συνεισφορά των ομάδων και

των μελών της ξεχωριστά (ισότητα) κι αυτό να γίνεται άμεσα κι ανοιχτά. Να μην υποθάλπεται ο ανταγωνισμός και να προάγεται η ομαδική αποδοτικότητα. Να αναγνωρίζονται από το κάθε μέλος και την κάθε ομάδα οι δυσκολίες και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν τα άλλα μέλη κι οι άλλες ομάδες. Να υπάρχουν επίσημα κι ανοιχτά κανάλια επικοινωνίας και ανταλλαγής πληροφοριών. Να δημιουργούνται νέοι στόχοι στους οποίους θα επικεντρώνονται οι ομάδες και τα μέλη, οι οποίοι θα γίνονται κοινά αποδεκτοί, τόσο από την ομάδα, όσο κι από την επιχείρηση. Να βρίσκεται ένας νέος κοινός "εχθρός" εκτός επιχείρησης (π.χ. να ξεπεράσουν μια ανταγωνιστική επιχείρηση). Να οργανώνονται εκπαιδευτικά σεμινάρια κι εργαστήρια με θέμα τη συνεργασία και την επίλυση διαφορών. Η πρόσληψη νέου προσωπικού να γίνεται με βάση την ικανότητά τους να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τις συγκρούσεις και να είναι ομαδικοί παίκτες (κουλτούρα ομάδας μέσα στον οργανισμό).

Άλλες λύσεις που προτείνονται είναι να γίνεται διαχωρισμός του ανθρώπου από το πρόβλημα (να μην ψάχνουμε δηλαδή μόνο να ρίξουμε κάπου τις ευθύνες), να επικεντρωνόμαστε στα ενδιαφέροντα των μελών κι όχι στις θέσεις και τις στάσεις τους, να εφευρίσκουμε εναλλακτικές λύσεις που θα ικανοποιούν όλα τα εμπλεκόμενα μέρη και να επιμένουμε να αξιολογούμε το πρόβλημα με βάση αντικειμενικά κριτήρια. Η House1 (2002) περιγράφει μια διαδικασία πέντε βημάτων για την επίλυση συγκρούσεων, με κέρδος και για τις δύο πλευρές:

- Αναγνώριση ότι κι οι δύο πλευρές μπορούν να βγουν κερδισμένες.
- Να υπάρχει συζήτηση πρόσωπο με πρόσωπο (αντιμετώπιση του προβλήματος).
- Να καθορίζεται η πραγματική αιτία της σύγκρουσης.
- Να συζητούνται διεξοδικά οι πιθανές λύσεις.
- Να μην παραβλέπεται η σημασία της συνεχούς συζήτησης μετά από την πρώτη συνάντηση.

Ωστόσο υπάρχουν άνθρωποι που είναι δύσκολοι στο να τους χειριστεί κανείς και συνήθως είναι αυτοί που τείνουν συνεχώς να διαφωνούν και να αντιστέκονται δίχως ξεκάθαρο λόγο, αυτοί που δεν κατανοούν τους ρόλους τους, αλλά ούτε και τους ρόλους και τα προβλήματα των άλλων. Η λύση είναι να τους δίνεται καθοδήγηση, καθώς κι ανατροφοδότηση των πληροφοριών για το τι πετυχαίνουν ως προς τη βελτίωσή τους, είναι όμως μια προσπάθεια η οποία δεν έχει σίγουρα επιτυχή αποτελέσματα (West, 2004).

4.5 Σύμφωνα με το κεφάλαιο 4 συμφέρει να υπάρχει ομάδα σε μία εταιρεία ;

Σύμφωνα με το κεφάλαιο 4 και αφού αναλύσαμε την έννοια της ομάδας, το σκοπό της και από ποιον «διοικείται» μπορούμε να προβούμε σε κάποια συμπεράσματα όσο αναφορά το συμφέρον που μπορεί να έχει μία εταιρεία από αυτές.

Μία μονάδα δεν μπορεί να είναι παντού καλή, δηλαδή σε όλους τους τομείς, αλλά μπορεί να εξειδικεύεται σε κάτι συγκεκριμένο. Το καλύτερο δυνατό για μία εταιρεία είναι να έχει εξειδικευμένες μονάδες, οι οποίες μπορούν να συνεργάζονται ομαδικά με έναν κοινό σκοπό.

Δεν αποτελεί εύκολη υπόθεση αλλά μέσα από σκληρή δουλειά και σωστή καθοδήγηση μπορούν να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα μέσα σε ένα κλίμα ευημερίας, επικοινωνίας και συνεργασίας. Αυτό, βέβαια, εξαρτάται από τα άτομα ολόκληρης της εταιρείας αλλά και από τα μέλη που συνθέτουν μία ομάδα, ξεχωριστά. Με τη σύνθεση όλων αυτών, λοιπόν, μπορούμε να πούμε πως συμφέρει μία εταιρεία να έχει παραπάνω από μία ομάδες στο ενεργητικό της, αυξάνοντας τις πιθανότητες για μεγαλύτερα αποτελέσματα.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ύστερα από την παραπάνω έρευνα που πραγματοποιήθηκε συμπεραίνουμε ότι η διοίκηση των σημερινών εταιρειών αλλάζει. Γίνεται συνδυασμός δύο τακτικών, της παλιάς και της νέας τακτικής διοίκησης η οποία έχει πιο ανθρωπιστικό χαρακτήρα καθώς αναγνωρίζει με πράξεις την σημαντικότητα του ανθρώπινου παράγοντα μέσα στην εταιρεία για την επίτευξη στόχων και αποτελεσμάτων.

Ο συνδυασμός της συναισθηματικής Νοημοσύνης και της διοίκησης δημιουργούν ένα κλίμα ανάπτυξης και ασφάλειας για τους εργαζομένους καθώς τους δίνεται η ευκαιρία να αναδειχθούν μέσα από τη δουλειά τους. Επίσης, η δημιουργία ομάδων μέσα σε μία εταιρεία αποτελεί έναν τρόπο για αύξηση της παραγωγικότητας και κατ' επέκταση την επίτευξη των αποτελεσμάτων. Η ομαδικότητα και η συνεργασία μέσα σε ένα κλίμα εμπιστοσύνης μπορούν να δώσουν σημαντικά αποτελέσματα.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στη σημερινή σύγχρονη επιχειρηματική εποχή, ο τρόπος διοίκησης μιας εταιρείας έχει αλλάξει, όπως επίσης και τα κριτήρια επιλογής και αντιμετώπισης των εργαζομένων. Βέβαια, αυτό δεν σημαίνει πως ο ανθρώπινος παράγοντας έχει χάσει τη σημασία του.

Ένας νέος όρος, ο οποίος έκανε την εμφάνισή του τα τελευταία χρόνια, αποτελεί έναν καθοριστικό παράγοντα για την επιλογή των εργαζομένων αλλά και την εύρυθμη λειτουργία της εταιρείας. Αναφερόμαστε στον όρο Συναισθηματική Νοημοσύνη και είναι μία διαφορετική έννοια σε σχέση με τον Δείκτη Νοημοσύνης.

Η επιλογή των νέων εργαζομένων έχει αλλάξει πλέον. Τα ψυχομετρικά τεστ έχουν απλοποιήσει την διαδικασία αυτή καθώς μπορούν να δώσουν μια εικόνα της προσωπικότητας του υποψηφίου.

Τέλος, οι ομάδες είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για την λειτουργία της εταιρείας καθώς και για την πραγματοποίηση των στόχων. Η διοίκηση θα πρέπει να είναι πολύ προσεκτική με τα άτομα που θα απαρτίζουν μία ομάδα καθώς και με το άτομο όπου θα ηγείται αυτής.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1) www.riskencyclopedia.com
History of Corporations. Διαθέσιμο στην :
<http://www.riskencyclopedia.com/articles/corporation/>
- 2) https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_oldest_companies
- 3) www.myndset.com
2013, New school versus old school management
Διαθέσιμο στην :
<http://myndset.com/2013/11/20/new-school-versus-old-school-management-right/>
- 4) www.targetjobs.co.uk
Psychometric tests: what they are and why graduates need to know.
Διαθέσιμο στην :
<https://targetjobs.co.uk/careers-advice/psychometric-tests/275677-psychometric-tests-what-they-are-and-why-graduates-need-to-know>
- 5) <http://www.rhr.com/psychometric-testing-how-it-can-relate-to-discrimination-in-the-workplace/>
- 6) <http://www.trainingzone.co.uk/topic/strategy/feature-does-psychometric-testing-work-sarah-fletcher>
- 7) <http://www.trainingzone.co.uk/topic/strategy/feature-does-psychometric-testing-work-sarah-fletcher>
- 8) www.ntua.gr
Πετράκη Γ., Οι Νέες Τεχνολογίες μετασχηματίζουν την εργασία; , Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο. Διαθέσιμο στην :
http://www.ntua.gr/MIRC/5th_conference/ergasias/26%20%CE%A0%CE%95%CE%A4%CE%A1%CE%91%CE%9A%CE%97%20%CE%93%CE%95%CE%A9%CE%A1%CE%93%CE%99%CE%91.pdf
- 9) Ελεύθερη απόδοση Χαρίτου Βίκη, Παρακίνηση των εργαζομένων μέσω Σύγχρονων Τεχνολογικών trends, Eurobank Business Services. Διαθέσιμο στην :
- 10) <http://www.eurobank-bs.gr/2015/06/30/parakinisi-ton-ergazomenon-meso-sigchronon-technologikon-trends-2/>
- 11) <http://www.kathimerini.gr/>
2014, Η τεχνολογική πρόοδος απειλεί το 54% των θέσεων εργασίας στην Ε.Ε., Διεθνής Οικονομία, Η Καθημερινή.
Διαθέσιμο στην :
<http://www.kathimerini.gr/777246/article/oikonomia/die8nhs-oikonomia/h-texnologikhproodos-apeilei-to-54-twn-8esewn-ergasias-sthn-ee>
- 12) www.wikipedia.org - el.wikipedia.org/wiki/Εταιρεία
- 13) Δαμουλιανού Χριστίνα, 2014, Έλλειψη στρατηγικής στις εταιρείες για το ανθρώπινο δυναμικό τους, Επιχειρήσεις, Η Καθημερινή.
Διαθέσιμο στην :
<http://www.kathimerini.gr/761538/article/oikonomia/epixeirhseis/elleiyh-strathgikhs-stis-etairies-gia-to-an8rwpino-dynamiko-toys>
- 14) www.hrzone.com
- 15) www.dikonomia.gr
- 16) www.eea.gr (Εμπορικό Ελληνικό Επιμελητήριο)
- 17) www.abd.teikav.edu.gr

- 18) Δημητριάδης Ευστάθιος-Θερίου Νικόλαος, Σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού ή των ανθρώπινων πόρων-Τρέχουσες πρακτικές/Μελλοντικές προοπτικές, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, ΤΕΙ ΚΑΒΑΛΑΣ.
Διαθέσιμο στην :
http://abd.teikav.edu.gr/articles_th/dynamiko.pdf
- 19) www.katsiras.mysch.gr
Κατσίρας, Η Συναισθηματική Νοημοσύνη και η Σπουδαιότητά της στον Επαγγελματικό Προσανατολισμό.
- 20) <http://www.e-psychology.gr/>
- 21) Μαραμβελιωτάκη Μαρία, Η Συναισθηματική Νοημοσύνη και πώς να την ενισχύσεις, Αυτοβοήθεια.
Διαθέσιμο στην :
<http://www.e-psychology.gr/selfhelp/701-h-synaisthimatiki-nohmosynh-kai-pos-na-thn-enishiseis.html>
- 22) www.psixotherapeia.gr
Κουτσοπούλου Ιωάννα, 2010, Συναισθηματική Νοημοσύνη EQ. Διαθέσιμο στην :
<http://www.psixotherapeia.gr/arthra/sinaisthimatiki-noimosini.html>
- 23) www.sdo.teicrete.gr
- 24) Κοπανάκης Νεκτάριος, 2010, Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο εργασίας, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, ΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ.
Διαθέσιμο στην :
<http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/ba/2010/KopanakisNektarios/attached-document-1290594797-258093-27085/Kopanakis2010.pdf>
- 25) www.icbs.gr
- 26) Δαλακούρα Αφροδίτη, 2011, Συναισθηματική Νοημοσύνη.
Διαθέσιμο στην :
http://www.icbs.gr/innet/UsersFiles/students/tutor_notes/postgraduate/Stage_2/Dalako_ura/2011-2012/LPD/Emotional%20Intelligence.pdf
- 27) www.upatras.gr
- 28) Δελατόλας Αντώνης, 2010, Νέες αρχές στη διοίκηση επιχειρήσεων, Διπλωματική εργασία : 'Συναισθηματική Νοημοσύνη & χαρισματική ηγεσία στους καθηγητές της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης'.
Διαθέσιμο στην :
<http://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/3779/1/DIPLOM%20DELLATOLAS.pdf>
- 29) www.practiceaptitudetest.com
- 30) <http://www.practiceaptitudetest.com/psychometric-tests/>
- 31) www.chiosjobs.gr
- 32) Τι είναι τα ψυχομετρικά τεστ. Ένα από τα κριτήρια επιλογής προσωπικού σε μεγάλες ιδιωτικές εταιρείες.
Διαθέσιμο στην :
<http://www.chiosjobs.gr/car210708-deltio4.asp>
- 33) www.trainingzone.co.uk/
- 34) Fletcher Sarah, 2006, Feature : Does Psychometric Testing Work
Διαθέσιμο στην :
<http://www.trainingzone.co.uk/lead/strategy/feature-does-psychometric-testing-work-by-sarah-fletcher>

- 35) www.fastcompany.com
- 36) Fazio Maruca Regina, What makes team works Leadership.
Διαθέσιμο στην :
<http://www.fastcompany.com/41112/what-makes-teams-work>
- 37) www.kn-megalexandros.gr
- 38) Ναλμπάντης Κωνσταντίνος, 2005, Ομαδική εργασία στις επιχειρήσεις, Ομαδική εργασία, Ομαδική εργασία στις επιχειρήσεις και το σχολείο.
Διαθέσιμο στην :
<http://www.kn-megalexandros.gr/portal/index.php?p=articles&id=112>
- 39) www.ebooks.edu.gr
- 40) Οργάνωση, Η επιστήμη της διοίκησης των επιχειρήσεων, Αρχές οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων και υπηρεσιών.
Διαθέσιμο στην :
<http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGL-C122/38/220,1109/>
- 41) <http://money.usnews.com>
- 42) Olson Lindsay, 2012, How effective are these activities at boosting morale and communication, Do corporate team-building events really work
Διαθέσιμο στην :
<http://money.usnews.com/money/blogs/outside-voices-careers/2012/06/28/do-corporate-team-building-events-really-work>
- 43) www.smallbusiness.chron.com
- 44) Magloff Lisa, What are the benefits of teamwork in business
Διαθέσιμο στην :
<http://smallbusiness.chron.com/benefits-teamwork-business-3250.html>
- 45) www.nefeli.lib.teicrete.gr
- 46) Ζουριδάκη Μαρία, 2007-2008, Η δυναμική των ομάδων, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, ΤΕΙ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ.
Διαθέσιμο στην :
<http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse2/sdo/ba/2007/Zouridaki/document/2007Zouridaki.pdf>
- 47) www.moke.teiath.gr
- 48) Γαβαλάς Αντώνης, 2013, Απόδοση ομάδων εργασίας – Η επίδραση της προσωπικότητας και της συμπεριφοράς.
Διαθέσιμο στην :
<http://www.moke.teiath.gr/documents/10179/0/%CE%91%CE%A0%CE%9F%CE%94%CE%9F%CE%A3%CE%97%20%CE%9F%CE%9C%CE%91%CE%94%CE%A9%CE%9D%20%CE%95%CE%A1%CE%93%CE%91%CE%A3%CE%99%CE%91%CE%A3/921582af-2f69-4fd2-aba9-99d767f78624;jsessionid=emwclaxk8bg11y09mov7xike1?version=1.8>
- 49) www.wikipedia.org
- 50) https://el.wikipedia.org/wiki/Microsoft_Visio
- 51) https://www.smartdraw.com/specials/ppc/ft/visio-alternativefs.htm?id=360983&gclid=CjwKEAiA3aW2BRCD_cOo5oCFuUMSJADiIMILt434brelYF1QPIggrP2XDakNx6YLMr9jiT2WcSAGphoCiY7w_wcB

ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ

Copyright © ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1988 και τα άρθρα 2,4,6 παρ. 3 του Ν. 1256/1982, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν προσβάλλει κάθε μορφής πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον.

Αναστασία Θεοδωροπούλου, 2016