

---

# Συναισθηματική Νοημοσύνη και Διοίκηση

---

## 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το Κέντρο Επιμόρφωσης και Δια Βίου Μάθησης (Κ.Ε.ΔΙ.ΒΙ.Μ.) του **Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών (Ε.Κ.Π.Α.)** σας καλωσορίζει στο Πρόγραμμα Συμπληρωματικής εξ Αποστάσεως Εκπαίδευσης και συγκεκριμένα στο πρόγραμμα επαγγελματικής επιμόρφωσης και κατάρτισης με τίτλο **«Συναισθηματική Νοημοσύνη και Διοίκηση»**.

Η ανάγκη συνεχούς επιμόρφωσης και πιστοποίησης επαγγελματικών δεξιοτήτων οδήγησε το **Πρόγραμμα Συμπληρωματικής εξ Αποστάσεως Εκπαίδευσης (E-Learning)** του Ε.Κ.Π.Α. στο σχεδιασμό των πρωτοποριακών αυτών Προγραμμάτων Επαγγελματικής Επιμόρφωσης και Κατάρτισης, με γνώμονα τη **διασύνδεση της θεωρητικής με την πρακτική γνώση**, αναπτύσσοντας κυρίως, την εφαρμοσμένη διάσταση των επιστημών στα αντίστοιχα επαγγελματικά πεδία.

Στη συνέχεια, σας παρουσιάζουμε αναλυτικά το πρόγραμμα σπουδών για το πρόγραμμα επαγγελματικής επιμόρφωσης και κατάρτισης: **«Συναισθηματική Νοημοσύνη και Διοίκηση»**, τις προϋποθέσεις συμμετοχής σας σε αυτό, καθώς και όλες τις λεπτομέρειες που πιστεύουμε ότι είναι χρήσιμες, για να έχετε μια ολοκληρωμένη εικόνα του προγράμματος.

## 2. ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι ένα σύνολο δεξιοτήτων και επίκτητων προσόντων που μπορούν να εξασφαλίσουν μια επιτυχημένη καριέρα και μια δημιουργική εργασιακή καθημερινότητα. Ο έλεγχος των συναισθημάτων και των συμπεριφορικών τάσεων, το προσωπικό κίνητρο, η κατανόηση και η δημιουργία επιτυχημένων διαπροσωπικών σχέσεων είναι κάποιες από τις ικανότητες που αναπτύσσει και αξιοποιεί το άτομο μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Το εν λόγω εκπαιδευτικό αντικείμενο απευθύνεται σε προϊσταμένους τμημάτων, σε στελέχη τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού, σε managers και σε κάθε στέλεχος που επιθυμεί να ενισχύσει την ικανότητα διοίκησης μέσω ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης, να επιβιώσει και να πραγματοποιήσει ένα επιτυχημένο career path στο άκρως ανταγωνιστικό κλίμα των επιχειρήσεων και των οργανισμών.

Το πρόγραμμα ξεκινά με εισαγωγή στις βασικές αρχές του Στρατηγικού Management και τη διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής, δεδομένου ότι το business knowledge αποτελεί κύρια προϋπόθεση για μια αποτελεσματική άσκηση διοίκησης. Στη συνέχεια εστιάζει στις αρχές της αποτελεσματικής διοίκησης, καθώς και τις δεξιότητες, κοινωνική αντίληψη, συμπεριφορικά χαρακτηριστικά του ηγέτη, ενώ παρουσιάζονται και οι τρόποι διαμόρφωσης τους στο εργασιακό περιβάλλον.

Η ανάπτυξη δημιουργικών νοητικών ικανοτήτων και η σχέση συναισθηματικής νοημοσύνης και επαγγελματικής επιτυχίας είναι το επόμενο πεδίο στο οποίο επικεντρώνεται το πρόγραμμα με έμφαση στην αντίληψη-μνήμη, τη δημιουργική σκέψη, τη γνώση του τρόπου χρησιμοποίησης της πειθούς με σκοπό την αύξηση επιρροής, την αναλυτική νοημοσύνη, την ικανότητα και δυνατότητα παρουσίασης σε κοινό, την ενδοπροσωπική και η διαπροσωπική νοημοσύνη στον εργασιακό χώρο και τέλος, τα εναλλακτικά συλ ηγεσίας του συναισθηματικά νοήμονα ηγέτη. Πρακτικές διαχείρισης χρόνου και άγχους (time and stress management), καθώς και τεχνικές προγραμματισμού καριέρας (career management) αναπτύσσονται αμέσως μετά.

Το πρόγραμμα ολοκληρώνεται με τις πρακτικές διαχείρισης και βελτίωσης των διαπροσωπικών σχέσεων στο χώρο εργασίας. Τονίζεται η σημασία της εργασιακής συμπεριφοράς στη διαμόρφωση των διαπροσωπικών επαγγελματικών σχέσεων, οι φραγμοί της διαπροσωπικής επικοινωνίας και οι τεχνικές και οι δεξιότητες αποτελεσματικής επικοινωνίας.

Με την ολοκλήρωσή του, το εκπαιδευτικό πρόγραμμα θα έχει προσφέρει στους εκπαιδευόμενους την απαραίτητη όχι μόνο θεωρητική, αλλά και πρακτική γνώση για άμεση εφαρμογή της στην εργασία τους. Οι καταρτιζόμενοι θα έχουν αποκτήσει την απαραίτητη και ουσιαστική γνώση με στόχο την ανάπτυξη συναισθηματικής νοημοσύνης και εκείνων των δεξιοτήτων που θα ενισχύουν την προσωπικότητα του ατόμου, την ικανότητα διοίκησης και τις διαπροσωπικές σχέσεις στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον.

### **3. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΠΟΥ ΓΙΝΟΝΤΑΙ ΔΕΚΤΟΙ ΣΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ - ΤΡΟΠΟΣ ΕΝΤΑΞΗΣ**

Αίτηση συμμετοχής μπορούν να υποβάλλουν:

- ▶ απόφοιτοι Πανεπιστημίου/ΤΕΙ της ημεδαπής και της αλλοδαπής
- ▶ απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης

Η αίτηση συμμετοχής υποβάλλεται ηλεκτρονικά, μέσω της ιστοσελίδας:

<https://elearningekpa.gr/>

### **4. ΠΡΟΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ**

Τα προαπαιτούμενα για την παρακολούθηση του Προγράμματος από τους εκπαιδευόμενους είναι:

- ▶ Πρόσβαση στο Διαδίκτυο
- ▶ Κατοχή προσωπικού e-mail
- ▶ Βασικές γνώσεις χειρισμού ηλεκτρονικών υπολογιστών

## 5. ΤΡΟΠΟΣ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Η διδασκαλία στα προγράμματα εξ αποστάσεως επαγγελματικής επιμόρφωσης και κατάρτισης του Κέντρου Επιμόρφωσης και Δια Βίου Μάθησης του ΕΚΠΑ διεξάγεται μέσω του διαδικτύου, προσφέροντας στον εκπαιδευόμενο «*αυτονομία*», δηλαδή δυνατότητα μελέτης ανεξαρτήτως περιοριστικών παραγόντων, όπως η υποχρέωση της φυσικής του παρουσίας σε συγκεκριμένο χώρο και χρόνο.

Το εκπαιδευτικό υλικό του προγράμματος διατίθεται σταδιακά, ανά διδακτική ενότητα, μέσω ειδικά διαμορφωμένων ηλεκτρονικών τάξεων. Κατά την εξέλιξη κάθε θεματικής ενότητας αναρτώνται σε σχετικό link οι απαραίτητες για την ομαλή διεξαγωγή της εκπαιδευτικής διαδικασίας ανακοινώσεις.

Ο εκπαιδευόμενος, αφού ολοκληρώσει τη μελέτη της εκάστοτε διδακτικής ενότητας, καλείται να υποβάλει ηλεκτρονικά, το αντίστοιχο τεστ αξιολόγησης. Τα τεστ μπορεί να περιλαμβάνουν ερωτήσεις αντιστοίχισης ορθών απαντήσεων, πολλαπλής επιλογής, αληθούς/ψευδούς δήλωσης, ή upload, όπου ο εκπαιδευόμενος θα πρέπει να διατυπώσει και να επισυνάψει την απάντησή του. Η θεματική ενότητα μπορεί να συνοδεύεται από τελική εργασία, η οποία διατίθεται κατά την ολοκλήρωση της θεματικής ενότητας (εφόσον το απαιτεί η φύση της θεματικής ενότητας) και αφορά το σύνολο της διδακτέας ύλης.

Παράλληλα, παρέχεται **πλήρης εκπαιδευτική υποστήριξη** δεδομένου ότι ο εκπαιδευόμενος μπορεί να απευθύνεται ηλεκτρονικά (για το διάστημα που διαρκεί το εκάστοτε μάθημα) στον ορισμένο εκπαιδευτή του, μέσω ενσωματωμένου στην πλατφόρμα ηλεκτρονικού συστήματος επικοινωνίας, για την άμεση επίλυση αποριών σχετιζόμενων με τις θεματικές ενότητες και τις ασκήσεις αξιολόγησης ή την τελική εργασία.

## 6. ΤΡΟΠΟΣ ΕΞΕΤΑΣΗΣ ΚΑΙ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗΣ

Σε κάθε διδακτική ενότητα ο εκπαιδευόμενος θα πρέπει να επιλύει και να υποβάλλει ηλεκτρονικά το αντίστοιχο τεστ, τηρώντας το χρονοδιάγραμμα που έχει δοθεί από τον εκπαιδευτή του. Η κλίμακα βαθμολογίας κυμαίνεται από 0 έως 100%. Συνολικά, η βαθμολογία κάθε θεματικής ενότητας προκύπτει κατά το 60% από τις ασκήσεις αξιολόγησης και κατά το υπόλοιπο 40% από την τελική εργασία, η οποία εκπονείται στο τέλος του συγκεκριμένου μαθήματος και εφόσον το απαιτεί η φύση αυτού.

Η χορήγηση του **Πιστοποιητικού Εξειδικευμένης Επιμόρφωσης** πραγματοποιείται, όταν ο εκπαιδευόμενος λάβει σε όλα τα μαθήματα βαθμό μεγαλύτερο ή ίσο του 50%. Σε περίπτωση

που η συνολική βαθμολογία ενός ή περισσότερων μαθημάτων δεν ξεπερνά το 50%, ο εκπαιδευόμενος έχει τη δυνατότητα επανεξέτασης των μαθημάτων αυτών μετά την ολοκλήρωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας του προγράμματος. Η βαθμολογία που θα συγκεντρώσει κατά τη διαδικασία επανεξέτασής του είναι και η οριστική για τα εν λόγω μαθήματα, με την προϋπόθεση ότι ξεπερνά εκείνη που συγκέντρωσε κατά την κανονική διάρκεια της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Σε διαφορετική περίπτωση διατηρείται η αρχική βαθμολογία.

## **7. ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΜΕΝΩΝ - ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΧΟΡΗΓΗΣΗΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΤΙΚΟΥ**

Πέρα από την **επιτυχή ολοκλήρωση** του προγράμματος για τη χορήγηση του Πιστοποιητικού απαιτούνται τα εξής:

► **Συμμετοχή του εκπαιδευόμενου στη διαδικασία Δειγματοληπτικού Ελέγχου Ταυτοποίησης**

Η διαδικασία Δειγματοληπτικού Ελέγχου Ταυτοποίησης Εκπαιδευόμενου στοχεύει στη διασφάλιση της ποιότητας των παρεχομένων εκπαιδευτικών υπηρεσιών. Συγκεκριμένα, εξουσιοδοτημένο στέλεχος του Κέντρου Επιμόρφωσης και Δια Βίου Μάθησης του ΕΚΠΑ, επικοινωνεί τηλεφωνικώς με ένα τυχαίο δείγμα εκπαιδευόμενων, προκειμένου να διαπιστωθεί εάν συμμετείχαν στις εκπαιδευτικές διαδικασίες του προγράμματος, εάν αντιμετώπισαν προβλήματα σε σχέση με το εκπαιδευτικό υλικό, την επικοινωνία με τον ορισμένο εκπαιδευτή τους, καθώς και με τη γενικότερη μαθησιακή διαδικασία. Η τηλεφωνική επικοινωνία διεξάγεται με την ολοκλήρωση του εκάστοτε προγράμματος, ενώ η μέση χρονική διάρκειά της συγκεκριμένης διαδικασίας είναι περίπου 2-3 λεπτά.

Σε περίπτωση μη συμμετοχής του εκπαιδευόμενου στη διαδικασία Δειγματοληπτικού Ελέγχου Ταυτοποίησης, εφόσον κληθεί, ή μη ταυτοποίησής του κατά τη διεξαγωγή της, δεν χορηγείται το πιστοποιητικό σπουδών, ακόμα και αν έχει ολοκληρώσει επιτυχώς την εξ αποστάσεως εκπαιδευτική διαδικασία.

► **Συμμετοχή του εκπαιδευόμενου στη διαδικασία Δειγματοληπτικού Ελέγχου Εγγράφων**

Ο δειγματοληπτικός έλεγχος εγγράφων διασφαλίζει την εγκυρότητα των στοιχείων που έχει δηλώσει ο εκπαιδευόμενος στην αίτηση συμμετοχής του στο Πρόγραμμα και βάσει των οποίων έχει αξιολογηθεί και εγκριθεί η αίτηση συμμετοχής του σε αυτό.

Κατά τη διάρκεια ή μετά το πέρας του προγράμματος, πραγματοποιείται δειγματοληπτικός έλεγχος εγγράφων από τη Γραμματεία. Ο εκπαιδευόμενος θα πρέπει να είναι σε θέση να προσκομίσει τα απαραίτητα δικαιολογητικά τα οποία πιστοποιούν τα στοιχεία που έχει δηλώσει στην αίτηση

συμμετοχής (Αντίγραφο Πτυχίου, Αντίγραφο Απολυτήριου Λυκείου, Βεβαίωση Εργασιακής Εμπειρίας, Γνώση Ξένων Γλωσσών κ.τ.λ.).

Σε περίπτωση μη συμμετοχής του εκπαιδευόμενου στη διαδικασία Δειγματοληπτικού Ελέγχου Εγγράφων, εφόσον κληθεί, ή μη ύπαρξης των δικαιολογητικών αυτών, δεν χορηγείται το πιστοποιητικό σπουδών, ακόμα και αν έχει ολοκληρώσει επιτυχώς την εξ αποστάσεως εκπαιδευτική διαδικασία.

► **Αποπληρωμή του συνόλου των διδάκτρων**

Ο εκπαιδευόμενος θα πρέπει να μην έχει οικονομικής φύσεως εκκρεμότητες. Σε περίπτωση που υπάρχουν τέτοιες, το πιστοποιητικό σπουδών διατηρείται στο αρχείο της Γραμματείας, μέχρι την ενημέρωση της για τη διευθέτηση της εκκρεμότητας.

**Αναλυτική περιγραφή των παραπάνω υπάρχει στον Κανονισμό Σπουδών:**

**<https://elearningekpa.gr/regulation>**

## **8. ΣΥΓΓΡΑΦΕΙΣ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ**

Οι συγγραφείς του εκπαιδευτικού υλικού είναι μέλη ΔΕΠ του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών ή και ειδικοί εμπειρογνώμονες με ιδιαίτερη συγγραφική καταξίωση, οι οποίοι κατέχουν πολύ βασικό ρόλο στην υλοποίηση του προγράμματος.

## **9. ΠΩΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΕΤΑΙ Η ΥΛΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ**

Το πρόγραμμα επαγγελματικής επιμόρφωσης και κατάρτισης περιλαμβάνει **6 θεματικές ενότητες (μαθήματα)**.

### **ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΜΑΘΗΜΑΤΩΝ**

#### **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT**

##### **Διδακτική Ενότητα 1. Εισαγωγή στη Στρατηγική Διοίκηση και στο στρατηγικό Σχεδιασμό**

Σκοπός της παρούσας ενότητας είναι να παρουσιάσει με ολοκληρωμένο τρόπο τη διαδικασία ανάλυσης και διαχείρισης του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, προκειμένου να είναι σε θέση να διαμορφώσει τη βέλτιστη στρατηγική. Στην ενότητα αυτή ο εκπαιδευόμενος θα γνωρίσει τι είναι η Στρατηγική Διοίκηση και ποιες είναι οι βασικές λειτουργίες που αυτή επιτελεί. Επίσης, θα

διαπιστώσει ότι η Διοίκηση και, ιδιαίτερα η Στρατηγική Διοίκηση, είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την εύρυθμη λειτουργία μιας επιχείρησης.

## **Διδακτική Ενότητα 2: Ανάλυση εξωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, εκτίμηση ευκαιριών και απειλών**

Η παρούσα ενότητα παρουσιάζει με ολοκληρωμένο τρόπο τη διαδικασία ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Επίσης, σκοπός του είναι η παρουσίαση ενός «εργαλείου» εκτίμησης των ευκαιριών και των απειλών. Το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης αλλάζει με πολύ γρήγορους ρυθμούς και η στρατηγική της διοίκηση θα πρέπει να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις αλλαγές αυτές.

## **Διδακτική Ενότητα 3: Ανάλυση εσωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Διαχείριση της εσωτερικής οργάνωσης για τη διαμόρφωση βέλτιστης στρατηγικής**

Ο στόχος της διδακτικής ενότητας είναι να παρουσιάσει με ολοκληρωμένο τρόπο τη διαδικασία ανάλυσης και διαχείρισης του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, προκειμένου να είναι σε θέση να διαμορφώσει τη βέλτιστη στρατηγική της. Έχει αποδειχθεί ότι η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντός της βοηθά σημαντικά στον προσδιορισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων της προκειμένου να διαμορφώσει μία αποτελεσματική επιχειρησιακή στρατηγική.

## **Διδακτική Ενότητα 4: Διαμόρφωση Στρατηγικής**

Σκοπός της διδακτικής ενότητας είναι να παρουσιάσει με ολοκληρωμένο τρόπο τη διαδικασία διαμόρφωσης της επιχειρηματικής στρατηγικής. Η διαμόρφωση στρατηγικής είναι μια βασική διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ. Αξιοποιεί τα στοιχεία του προηγούμενου σταδίου του στρατηγικού μάνατζμεντ που είναι η ανάλυση του περιβάλλοντος και δίνει την κατεύθυνση για την υλοποίηση της στρατηγικής, δημιουργώντας ένα σύνολο από αλληλένδετες ενέργειες και διαδικασίες.

## **Διδακτική Ενότητα 5: Υλοποίηση Στρατηγικής**

Σε αυτήν τη διδακτική ενότητα παρουσιάζεται με ολοκληρωμένο τρόπο το τρίτο στάδιο του στρατηγικού μάνατζμεντ, που είναι η υλοποίηση στρατηγικής. Ειδικότερα, στόχος είναι να αναλυθεί η διαδικασία υλοποίησης μέσα από την οργανωτική δομή της επιχείρησης και τον καθορισμό των ετήσιων στόχων και πολιτικών για κάθε τμήμα της. Όντως, η διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ δεν τελειώνει με το σχεδιασμό της στρατηγικής. Θα πρέπει να «μετατραπεί» αυτός ο

σχεδιασμός σε πράξη, τόσο από τα στελέχη, όσο και από τους εργαζόμενους στην επιχείρηση. Έτσι, η υλοποίηση της στρατηγικής επηρεάζει τη λειτουργία ολόκληρης της επιχείρησης, ολόκληρο το ανθρώπινο δυναμικό και όλα τα τμήματα/ λειτουργίες της και χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή.

### **Διδακτική Ενότητα 6: Αξιολόγηση Στρατηγικού Σχεδιασμού**

Η διδακτική ενότητα εισάγει τον εκπαιδευόμενο στην αξιολόγηση του στρατηγικού σχεδιασμού μιας επιχείρησης. Ειδικότερα, του παρουσιάζει με ολοκληρωμένο τρόπο την έννοια της αξιολόγησης και του αναλύει τα διαφορετικά μοντέλα αξιολόγησης, όπως αυτό του Rumelt, το μοντέλο STAIR και τα κριτήρια αξιολόγησης των Johnson & Scholes. Η σχετική βιβλιογραφία δείχνει ότι ελάχιστα έχουν γραφεί για την αξιολόγηση του στρατηγικού σχεδιασμού μιας επιχείρησης. Παρόλα αυτά όμως, αποτελεί ένα βασικό κομμάτι του σχεδιασμού, το οποίο αποτελεί ταυτόχρονα και έναν οδηγό για το εάν η επιχείρηση πετυχαίνει τους στόχους της ή όχι. Αλλά το έργο της αξιολόγησης δεν σταματάει μόνο στη διαπίστωση ή μη της επίτευξης των στόχων. Θα πρέπει να προβαίνει στις απαραίτητες προτάσεις για τις διορθωτικές κινήσεις που είναι επιβεβλημένες.

### **Διδακτική Ενότητα 7: Στρατηγική και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα στις Διαφοροποιημένες Επιχειρήσεις**

Στα πλαίσια της ενότητας αυτής η ανάλυση επικεντρώνεται στη στρατηγική που μπορεί να ακολουθήσει μια διαφοροποιημένη επιχείρηση για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από τους ανταγωνιστές της. Ειδικότερα, παρουσιάζονται με ολοκληρωμένο τρόπο οι εναλλακτικές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τα βήματα για την επίτευξή του. Τυπικά, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης προέρχεται από μία διαταραχή από το εσωτερικό ή το εξωτερικό της περιβάλλον. Η καθιέρωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, είτε από την εκμετάλλευση εξωτερικών ευκαιριών είτε από την ανάπτυξη ειδικών ικανοτήτων, προϋποθέτει ότι η επιχείρηση είναι δημιουργική. Προϋποθέτει επίσης την πολύ καλή διάγνωση του εξωτερικού της περιβάλλοντος και της αγοράς προκειμένου να επιλέξει την κατάλληλη στρατηγική για την ανάπτυξη του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος.

### **Διδακτική Ενότητα 8. Αξιολόγηση της Στρατηγικής των Διαφοροποιημένων Επιχειρήσεων**

Η ενότητα αυτή περιγράφει αναλυτικά το τελευταίο στάδιο του στρατηγικού μανάτζμεντ, δηλ. το στάδιο της αξιολόγησης. Η λογική πρεσβεύει ότι το στρατηγικό μανάτζμεντ «ολοκληρώνεται» με την αξιολόγηση της στρατηγικής της επιχείρησης. Είναι όμως, οι διαδικασίες που ακολουθήθηκαν σωστές; Πέτυχε η επιχείρηση τους στόχους που είχε θέσει; Την απάντηση σε αυτές τις ερωτήσεις θα



δώσει η αξιολόγηση. Στην ενότητα δίνεται έμφαση στην αξιολόγηση των στρατηγικών που ακολουθούν ειδικά οι διαφοροποιημένες επιχειρήσεις, αν και η διαδικασία, οι μέθοδοι και οι τύποι αξιολόγησης είναι κοινί για όλες τις επιχειρήσεις.

## Συναισθηματική Νοημοσύνη και Επαγγελματική Επιτυχία

### **Διδακτική Ενότητα 1: Περί της Συναισθηματικής Νοημοσύνης**

Σκοπός αυτής της διδακτικής ενότητας είναι αρχικά να παρουσιάσει τη σημασία που έχει η συναισθηματική νοημοσύνη για την επαγγελματική επιτυχία σε όλους τους κλάδους και ιδιαίτερα σε αυτούς που έχουν να κάνουν με την εξυπηρέτηση του πελάτη. Στη συνέχεια, αναλύονται οι διαστάσεις που απαρτίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη και οι ικανότητες που περιγράφει η κάθε μία, οι οποίες μπορούν να αναπτυχθούν και έχουν σαν αποτέλεσμα τη διακεκριμένη επίδοση στην εξυπηρέτηση.

### **Διδακτική Ενότητα 2: Ανάπτυξη Συναισθηματικής Νοημοσύνης**

Σκοπός αυτής της διδακτικής ενότητας είναι να μυήσει τους εκπαιδευόμενους στους τρόπους ανάπτυξης συναισθηματικής νοημοσύνης και στην καταπολέμηση των παραγόντων που την εμποδίζουν.

### **Διδακτική Ενότητα 3: Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία**

Σκοπός αυτής της διδακτικής ενότητας είναι να παρουσιάσει τις βασικές συμπεριφορές και τα στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιούν εναλλακτικά, ανάλογα με την περίπτωση, οι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες.

### **Διδακτική Ενότητα 4: Ο Συναισθηματικά Νοήμων Οργανισμός**

Σκοπός αυτής της διδακτικής ενότητας είναι η παρουσίαση της έννοιας και των χαρακτηριστικών των συναισθηματικά ευφών οργανισμών, καθώς επίσης των βημάτων που οδηγούν στην ανάπτυξή τους.

## Αρχές Διοίκησης και Ικανότητα Διοίκησης

### **Διδακτική Ενότητα 1: Η Διοίκηση ενός Οργανισμού - Εισαγωγικές Έννοιες**

Σκοπός της παρούσας ενότητας είναι να εισάγει τον εκπαιδευόμενο στην επιστήμη της διοίκησης των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Ειδικότερα, στοχεύει στο να κάνει μία ιστορική αναδρομή παρουσιάζοντας το θεωρητικό πλαίσιο στο οποίο δραστηριοποιείται, η επιστήμη της διοίκησης.

Επίσης, στοχεύει στην παρουσίαση των γενικών αρχών της αποτελεσματικής διοίκησης και των δεξιοτήτων του μάνατζερ.

## **Διδακτική Ενότητα 2: Η ηγεσία: κοινωνιογνωστικές διαδικασίες αντίληψης**

Σκοπός της ενότητας είναι να αποσαφηνιστεί η έννοια της αντίληψης ηγεσίας καθώς και οι διαδικασίες σχηματισμού της. Παρουσιάζονται τα κυριότερα χαρακτηριστικά των διαδικασιών της κοινωνικής αντίληψης, γενικά, αλλά και της αντίληψης του ηγέτη ειδικότερα. Επιπρόσθετα γίνεται και μια προσπάθεια διαφοροποίησης της αντίληψης του ηγέτη από αυτήν του μάνατζερ. Τέλος, δίνονται μικρά μυστικά αποφυγής των εμποδίων και των λανθασμένων εντυπώσεων.

## **Διδακτική Ενότητα 3: Θεωρίες ηγεσίας ανάλογα τα μοντέλα εργασίας Redlel & Vroom – Yelton. Πρακτικές Εφαρμογές**

Η συγκεκριμένη ενότητα έχει σαν στόχο να παρουσιάσει δύο από τις ευρύτατα διαδεδομένες θεωρίες άσκησης του ηγετικού ρόλου, οι οποίες παρουσιάζουν σημαντική πρακτική σπουδαιότητα και “εφαρμοσμένη” αξία στον επαγγελματικό τομέα. Ιδιαίτερα δε στο χώρο εργασίας και δη στη σχέση μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων του. Αυτές είναι η «θεωρία του συντελεστικού πρότυπου της ηγετικής αποτελεσματικότητας» του FIEDLER και του «τυπολογικού μοντέλου» των VROOM & YETTON.

## **Διδακτική Ενότητα 4: Ηγεσία και Διοίκηση**

Σκοπός της ενότητας είναι να αποσαφηνιστεί η έννοια της ηγεσίας καθώς και οι μορφές που μπορεί να πάρει. Παρουσιάζονται τα κυριότερα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς του ηγέτη αλλά και το πώς αυτά μπορούν να διαμορφωθούν στο εργασιακό πλαίσιο, μέσα από το ρόλο του μάνατζερ. Διάφορες μελέτες περίπτωσης θα προσπαθήσουν να αποσαφηνίσουν τα χαρακτηριστικά του ηγέτη ενώ αναφέρονται οι μορφές εξουσίας που μπορεί να έχει. Τέλος γίνεται η διαφοροποίηση ανάμεσα στο μάνατζμεντ και την ηγεσία.

## **Διδακτική Ενότητα 5: Μορφές άσκησης διοίκησης**

Η ενότητα με τίτλο «Μορφές άσκησης διοίκησης» έχει σαν στόχο να σας γνωρίσει τις λιγότερο διαδεδομένες θεωρίες άσκησης του ηγετικού ρόλου, οι οποίες όμως δεν στερούνται πρακτικής σπουδαιότητας και «εφαρμοσμένης» αξίας, ιδιαίτερα στο χώρο εργασίας και δη στη σχέση μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων του. Αυτές είναι η θεωρία των γνωστικών πόρων , που αποτελεί εμπλουτισμένη έκδοση της θεωρίας ηγεσίας του Fiedler από τον ίδιο, το μοντέλο πορείας- στόχου του House και το μοντέλο της κάθετης δυάδας του Graen.

## Δημιουργικές Νοητικές Ικανότητες και Καινοτομία

### **Διδακτική Ενότητα 1: Μάθηση (Μνήμη)**

Σκοπός της ενότητας είναι να παρουσιαστούν οι κυριότερες γνωστικές ικανότητες: αντίληψη-μνήμη και δημιουργική σκέψη και τα στοιχεία που τις χαρακτηρίζουν. Τονίζεται ο ρόλος της αντίληψης αλλά και της σημασίας της διαφορετικής πρόσληψης κι επεξεργασίας των ερεθισμάτων εξαιτίας ατομικών και άλλων διαφορών, ενώ η παράθεση οπτικών ασκήσεων κάνει σαφέστερη τη σημασία τους για την ανθρώπινη συμπεριφορά. Τέλος, αναλύονται τρόποι βελτίωσης της μνήμης αλλά και ανάπτυξης της δημιουργικής σκέψης μέσα από τη χρήση παραδειγμάτων και ασκήσεων

### **Διδακτική Ενότητα 2: Συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας**

Η ενότητα μελετά την επαφή που μπορεί να έχει ο άνθρωπος με τις συναισθηματικές του ικανότητες, η καλλιέργεια των οποίων αποτελεί το ζητούμενο για την επαγγελματική επιτυχία και εξέλιξη στο χώρο εργασίας. Συγκεκριμένα γίνεται σκιαγράφηση της προσωπικής ικανότητας του συναισθηματικά ευφυούς διευθυντή ή υφισταμένου, που απαρτίζεται από τις συναισθηματικές ικανότητες της αυτοεπίγνωσης, του αυτοελέγχου και της επίτευξης στόχων μέσω της δημιουργίας κινήτρων από τον ίδιο τον εργαζόμενο.

### **Διδακτική Ενότητα 3: Ικανότητα παρουσίασης**

Η ενότητα έχει ως στόχο της να αναφέρει την ικανότητα παρουσίασης ως ένα τρόπο διεκδίκησης των δικαιωμάτων και συμφερόντων, ενός διευθυντή ή ενός υφισταμένου, αλλά ταυτόχρονα και ως στάση σεβασμού των δικαιωμάτων των άλλων στο χώρο εργασίας. Κάθε εργαζόμενος μπορεί να ασκηθεί στην ικανότητα παρουσίασης με τεχνικές επικοινωνίας που δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην αποτελεσματική διαχείριση της μη λεκτικής συμπεριφοράς του αλλά και εκείνης του ακροατηρίου του. Μέσα από την περιγραφή της συμπεριφοράς του διευθυντή ή του υφισταμένου που συμπεριφέρεται βάσει της ικανότητας αυτής, τονίζεται για κάθε εργαζόμενο η αξία της ικανότητας παρουσίασης σε καθημερινές περιστάσεις στη δουλειά του.

## Προσωπική Αποτελεσματικότητα

### **Διδακτική Ενότητα 1: Time management**

Σκοπός της ενότητας είναι να πραγματοποιηθεί μία εισαγωγή στην έννοια του χρόνου και στην σημασία της διαχείρισής του τόσο σε ατομικό όσο και ομαδικό επίπεδο. Η μεταφορά συστηματοποιημένων γνώσεων με σκοπό την αύξηση των ικανοτήτων και βελτίωση των

δεξιοτήτων, ώστε ο χρόνος να λειτουργεί υπέρ των ατόμων, αποτελεί και τον τελικό στόχο του μαθήματος.

Παρουσιάζονται οι αρχές διαχείρισης χρόνου και εργασιών και τονίζεται η σπουδαιότητα του στόχου και του προγραμματισμού. Κανόνες και μυστικά οργάνωσης του χρόνου θα προσπαθήσουν να εδραιώσουν την αφομοίωση των παρουσιαζόμενων εννοιών.

## **Διδακτική Ενότητα 2: Επαγγελματικό άγχος**

Σκοπός της ενότητας είναι να παρουσιαστούν τα κυριότερα θεωρητικά μοντέλα σε σχέση με το επαγγελματικό στρες και να τονιστεί ο ρόλος και η σημασία που παίζει στην ζωή των εργαζομένων. Επίσης παρουσιάζονται οι συνέπειες που μπορεί να έχει τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και στο επίπεδο της οργάνωσης καθώς και τρόποι αποτελεσματικής διαχείρισής του.

## **Διδακτική Ενότητα 3: Σύνδρομο Επαγγελματικής Εξουθένωσης (Burn out)**

Σκοπός της συγκεκριμένης ενότητας είναι να αποσαφηνίσει την έννοια της επαγγελματικής εξουθένωσης και να παραθέσει στρατηγικές πρόληψης και παρέμβασης για την αποτελεσματική διαχείρισή της.

## **Διδακτική Ενότητα 4: Career Management**

Σκοπός της ενότητας είναι να παρουσιαστούν τα κυριότερα σημεία που αφορούν το σχεδιασμό και τον προγραμματισμό καριέρας. Παρουσιάζονται οι κυριότερες τεχνικές ανεύρεσης εργασίας αλλά και τρόποι αναγνώρισης των επαγγελματικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων. Τέλος παρουσιάζονται οι τεχνικές σύνταξης ενός βιογραφικού σημειώματος και δίνονται ορισμένες οδηγίες και κατευθύνσεις για τη συνέντευξη επιλογής προσωπικού.

## **Διδακτική Ενότητα 5: Πειθώ και επιρροή**

Σκοπός της ενότητας είναι να πραγματοποιηθεί μία εισαγωγή στην έννοια της πειθούς και της επιρροής. Η γνώση του τρόπου χρησιμοποίησης της πειθούς με σκοπό την αύξηση επιρροής, ώστε τελικά να καθιστά τη διαδικασία της πειθούς ένα χρήσιμο εργαλείο για την εκπλήρωση κάθε είδους προσδοκιών, αποτελεί και τον τελικό στόχο του μαθήματος.

Τονίζεται ποιοι, πότε και κάτω από ποιες συνθήκες μπορούν να ασκήσουν πειθώ και επιρροή και παρουσιάζονται οι αρχές ενδοτικότητας (δηλαδή οι τρόποι με τους οποίους είμαστε ευάλωτοι στην επιρροή) και πώς εφαρμόζονται από τους φορείς επιρροής. Τέλος, παρουσιάζονται οι τεχνικές αντίστασης απέναντι στην πειθώ.

## Βελτίωση των Διαπροσωπικών Σχέσεων στο Χώρο Εργασίας

### **Διδακτική Ενότητα 1: Συμπεριφορά, επικοινωνία και στάση**

Η ενότητα έχει ως στόχο της, να κάνει πιο κατανοητή τη φύση (δηλ. τους παράγοντες που την επηρεάζουν) της καθημερινής εργασιακής συμπεριφοράς των ατόμων που αναμφισβήτητα επηρεάζει την αποτελεσματικότητά τους. Η ανάλυση και ερμηνεία των επικοινωνιακών φαινομένων επιτυγχάνεται με τη βοήθεια της Συναλλακτικής ανάλυσης του Καναδού ψυχολόγου-αναλυτή Eric Berne (1950-1960), μια θεωρία αρκετά ευκολονόητη και σε άμεση σχέση με την εμπειρία διευθυντών και υφισταμένων.

### **Διδακτική Ενότητα 2: Φραγμοί επικοινωνίας**

Η ενότητα αποσκοπεί στο να κατανοήσετε τα ποικίλα προβλήματα που ανακύπτουν κατά τη διαπροσωπική επικοινωνία των εργαζομένων μέσα στο χώρο εργασίας καθώς και την αναγκαιότητα για βελτίωση των εργασιακών σχέσεων. Οι διαστρεβλώσεις του επικοινωνιακού μηνύματος, η προσωπικότητα των εργαζομένων καθώς και παράγοντες του εργασιακού πλαισίου λειτουργούν ως εμπόδια που δυσχεραίνουν τις διαπροσωπικές-εργασιακές σχέσεις με αποτέλεσμα να δημιουργείται σύγχυση, δυσαρέσκεια, στρες, μοναξιά και αποξένωση τόσο μεταξύ προϊσταμένων-υφισταμένων όσο και μεταξύ συναδέλφων.

### **Διδακτική Ενότητα 3: Δεξιότητες και τεχνικές διαπροσωπικής επικοινωνίας**

Η ενότητα έχει ως στόχο της να μελετήσει τις βασικές δεξιότητες και τεχνικές της αποτελεσματικής διαπροσωπικής επικοινωνίας. Η υιοθέτησή τους από κάθε εργαζόμενο σε συνδυασμό με τη συνεχή πρακτική εξάσκηση, συμβάλλει τόσο στη διαμόρφωση καλού εργασιακού κλίματος μεταξύ διευθυντών-υφισταμένων όσο και στη θωράκιση της επιχείρησης με ασφαλή τρόπο σε περιόδους αβεβαιότητας και οργανωτικής αλλαγής.