



ΔΙΕΘΝΕΣ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΕΛΛΑΔΟΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΤΙΤΛΟΣ

*Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ
ΤΩΝ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ. Η
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΣΕΡΡΩΝ.*



ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΕΣ ΚΑΘΗΓΗΤΕΣ : ΠΑΣΧΑΛΟΥΔΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: ΔΕΡΕΜΠΕΗ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΙΑ

ΣΕΡΡΕΣ 2023

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να αναδείξει την σημαντικότητα ύπαρξης Συναισθηματικής Νοημοσύνης στους χώρους της Δημόσιας Διοίκησης. Ειδικότερα, παρουσιάζονται οι σημαντικότερες θεωρίες της συναισθηματικής νοημοσύνης καθώς και η έννοια της ηγεσίας προκειμένου να αναφερθεί ο τρόπος που η συναισθηματική νοημοσύνη ωφελεί τους ηγετικούς ρόλους. Επίσης γίνεται αναφορά στο πώς η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να βελτιώσει την επαγγελματική ικανοποίηση, προκειμένου να βελτιωθούν οι παρεχόμενες υπηρεσίες της Δημόσιας Διοίκησης. Η εργασία χρησιμοποίησε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο με δείγμα 131 εργαζόμενους στο Δήμο Σερρών με στόχο την διερεύνηση του ρόλου της συναισθηματικής νοημοσύνης στις παρεχόμενες υπηρεσίες τους. Αναδεικνύεται η σημαντικότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης η οποία συμβάλλει στην βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών καθώς και ο καθοριστικός ρόλος του προϊσταμένου για την δημιουργία υγιών σχέσεων στην εργασία. Η αλλαγή στην εργασιακή κουλτούρα αποτέλεσε τον σημαντικότερο τρόπο βελτίωσης του συναισθηματικού κλίματος στον εργασιακό χώρο για τους συμμετέχοντες στην έρευνα. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση και η ανάλυση πρωτογενών δεδομένων μέσα από την ποσοτική έρευνα, αποτέλεσαν τις μεθόδους στις οποίες βασίστηκε η παρούσα έρευνα.

ΛΕΞΕΙΣ-ΚΛΕΙΔΙΑ: Συναισθηματική Νοημοσύνη, Ηγεσία, Δημόσια Διοίκηση, Οργανωσιακή Κουλτούρα, Δήμος Σερρών

ABSTRACT

The purpose of this essay is to highlight the significance of Emotional Intelligence into the Public Administration. Particularly, the most important theories about emotional intelligence are shown as well as the concept of leadership in order to mention the way that emotional intelligence benefits leading roles. Furthermore, it is mentioned how emotional intelligence can improve working satisfaction so that provided services of Public Administration can also be improved. The research used a structured questionnaire based on a sample of 131 employees in the city of Serres in order to examine the role of emotional intelligence in their provided services. The significance of emotional intelligence is emphasized which contributes on the improvement of provided services as well as the decisive role of the manager in the making of healthy working relationships. The change in organizational culture consisted the most important way to improve the emotional climate in the working field according to the participants of the survey. Literature review and the analysis of primary data through a quantitative research constituted the methods on which the particular research was based.

KEY WORDS: Emotional Intelligence, Leadership, Public Administration, Organizational Culture, Municipality of Serres

Πίνακας περιεχομένων	
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	2
ABSTRACT	3
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	5
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ	7
1.1. Συναισθηματική Νοημοσύνη	7
1.1.1.. Η συναισθηματική νοημοσύνη ως ικανότητα	9
1.1.2. Μικτά μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης.....	9
1.2. Διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	10
1.2.1. Ενσυναίσθηση	11
1.3. Διαφορές Συναισθηματικής και Γνωστικής Νοημοσύνης.....	12
1.4. Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο εργασίας.....	12
1.5. Συναισθηματική Νοημοσύνη και πώς αναπτύσσεται.....	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΗΓΕΣΙΑ	15
2.1. Εννοιολογική προσέγγιση της Ηγεσίας.....	16
2.1.1. Χαρακτηριστικά Γνωρίσματα και Ικανότητες ενός Ηγέτη	17
2.1.2. Ηγέτης VS Management	19
2.2. Θεωρίες Ηγεσίας	20
2.2.2. Θεωρίες που σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά της κατάστασης	21
2.2.3. Συμπεριφορικές θεωρίες.....	21
2.3. Στυλ Ηγεσίας.....	21
2.4. Ηγεσία και Ενσυναίσθηση	23
2.5. Εργαζόμενοι και Ενσυναίσθηση	24
3.1. Ορισμός του Δημόσιου Τομέα στην Ελλάδα	26
3.2. Χαρακτηριστικά του Δημόσιου Τομέα στην Ελλάδα	27
3.3. Η Ηγεσία στον Δημόσιο Τομέα.....	29
3.4. Συναισθηματική Νοημοσύνη στον Δημόσιο Τομέα.....	30
3.4.1. Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Δημόσιο Τομέα και Εργασιακή Ικανοποίηση	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΣΕΡΡΩΝ.....	34
3.1. Νομός Σερρών.....	34
3.2. Δήμος Σερρών	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	38
5.1. Σκοπός έρευνας και ερευνητικές υποθέσεις.....	38
5.2. Δείγμα της Έρευνας.....	39
5.3. Ερευνητικό εργαλείο	39

5.4. Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων	41
5.5. Εγκυρότητα και Αξιοπιστία της Έρευνας	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ: ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ	43
ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ: ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΓΕΝΙΚΑ ...	43
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	48
Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΥ	54
ΤΡΟΠΟΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΟΥ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ	57
ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	62
ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ 1	67
ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ 2	69
ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ 3	71
ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	76
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	77
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	78

Οι συνεχείς και ραγδαίες αλλαγές τόσο σε κοινωνικό επίπεδο όσο και σε τεχνολογικό, οδηγούν αυθόρμητα και σε αλλαγές στις σχέσεις των ανθρώπων εξίσου στο οικογενειακό, κοινωνικό και εργασιακό περιβάλλον. Επομένως, όλες οι αλλαγές επηρεάζουν και τον Δημόσιο Τομέα και πολύ συχνά γίνεται λόγος για αποτελεσματική Ηγεσία αλλά και τις συναισθηματικές δεξιότητες από τις οποίες οφείλει να διακατέχεται ένας ηγέτης.

Αυτή η ανθρωποκεντρική προσέγγιση των υφισταμένων από την πλευρά του Ηγέτη καθώς επίσης και από την πλευρά των υφισταμένων προς τον Ηγέτη και τους πολίτες-πελάτες, γίνεται επίκεντρο συζήτησης και μελέτης καθώς πλέον οι τεχνοκρατικές γνώσεις και δεξιότητες τείνουν να περιθωριοποιούνται προκειμένου το ανθρώπινο δυναμικό να αποδίδει στο μέγιστο. Μέσα από την Συναισθηματική Νοημοσύνη το άτομο καταφέρνει να διαχειριστεί με επιτυχία διάφορες συναισθηματικές καταστάσεις της καθημερινής του ζωής και κατ' επέκταση και της επαγγελματικής του. Απώτερος σκοπός από την χρησιμοποίηση τέτοιων ικανοτήτων είναι και η καλύτερη εξυπηρέτηση και η μέγιστη απόδοση του εργαζόμενου.

Στόχος της εργασίας αλλά και ταυτόχρονα αντικείμενο μελέτης αποτελεί η διερεύνηση του ρόλου της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στα πλαίσια της Δημόσιας Διοίκησης ως παράγοντας βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών. Με άλλα λόγια, η εργασία επιδιώκει να αναδείξει το αν η Συναισθηματική Νοημοσύνη μπορεί να βελτιώσει την αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού στις δημόσιες υπηρεσίες. Στην παρούσα εργασία η περίπτωση μελέτης εστιάζει στο ανθρώπινο δυναμικό του Δήμου Σερρών.

Η εργασία βασίζεται τόσο στο θεωρητικό όσο και στο εμπειρικό μέρος. Αρχικά, το θεωρητικό μέρος περιλαμβάνει τρία κεφάλαια εκ των οποίων το πρώτο σχετίζεται με την έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και ειδικότερα εστιάζει στις διαστάσεις και τα μοντέλα που έχουν αναπτυχθεί γύρω από την συγκεκριμένη θεωρία. Στη συνέχεια, το δεύτερο κεφάλαιο αναλύει την έννοια της Ηγεσίας και του Ηγέτη ενώ ταυτόχρονα προσδιορίζονται τα διάφορα στυλ ηγεσίας και τα χαρακτηριστικά τους καθώς επίσης επιδιώκεται η συσχέτιση μεταξύ Ηγεσίας και Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Τέλος, το τρίτο και τελευταίο θεωρητικό κεφάλαιο παρουσιάζει τον Δημόσιο Τομέα στην Ελλάδα αναλύοντας τα βασικά χαρακτηριστικά του αλλά και τη θέση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και της Ηγεσίας μέσα σ αυτόν. Από την άλλη, το εμπειρικό κεφάλαιο περιλαμβάνει την

μεθοδολογία έρευνας καθώς επίσης και την ανάλυση των αποτελεσμάτων της προς απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων που έχουν τεθεί.

Το θεωρητικό μέρος της εργασίας στηρίχθηκε στην βιβλιογραφική επισκόπηση ελληνικής και ξενόγλωσσης βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας ενώ το εμπειρικό μέρος της εργασίας στηρίχθηκε στην ποσοτική έρευνα και στην ανάλυση πρωτογενών δεδομένων.

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

Το πρώτο κεφάλαιο εστιάζει στην εννοιολογική προσέγγιση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ειδικότερα, αναφέρονται οι θεωρίες περί συναισθηματικής νοημοσύνης και τα μοντέλα που έχουν αναπτυχθεί ενώ ταυτόχρονα γίνεται λόγος για τις διαστάσεις και τις δεξιότητες που περιλαμβάνει. Τέλος, επισημαίνονται οι διαφορές μεταξύ της συναισθηματικής και γνωστικής νοημοσύνης και τονίζεται η δυναμική συνιστώσα της συναισθηματικής νοημοσύνης για την αποτελεσματική βελτίωση των ανθρώπινων σχέσεων και της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.

1.1.Συναισθηματική Νοημοσύνη

Τα τελευταία χρόνια η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελεί ένα πεδίο ενδιαφέροντος για πολλούς ερευνητικούς τομείς. Ο ρόλος των συναισθημάτων απέκτησε μεγάλο ενδιαφέρον ως μέσο καθοδήγησης της σκέψης και της δράσης των ατόμων και άρχισε να γίνεται λόγος για συναισθηματική νοημοσύνη εισάγοντας νέες αντιλήψεις για την νοημοσύνη γενικότερα (Fiori&Vesely-Maillefer, 2018).

Καθώς η συναισθηματική νοημοσύνη αφορά την συνύπαρξη δυο ψυχολογικών εννοιών οι οποίες φαινομενικά είναι αντίθετες- η νοημοσύνη και τα συναισθήματα-οι αρχικές έρευνες κατά την δεκαετία του 1980 δημιούργησαν έντονες σκέψεις γύρω από την συμβατότητά τους και το κατά πόσο το συναίσθημα παρεμβαίνει στην ορθολογική συμπεριφορά (Fiori&Vesely-Maillefer, 2018).

Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης εισήχθη για πρώτη φορά από τους Salovey και Mayer (1990) και αφορούσε την μελέτη του τρόπου αλληλεπίδρασης τόσο των γνωστικών όσο και των συναισθηματικών διεργασιών αναφορικά με την ενίσχυση της σκέψης. Αναλυτικότερα, σύμφωνα με τον ορισμό των Salovey και Mayer, η συναισθηματική νοημοσύνη αφορά τις ικανότητες του ατόμου να διακρίνει τα συναισθήματα τόσο τα δικά του όσο και των άλλων και να μπορεί να τα διαχειριστεί έτσι ώστε να καθοδηγεί τις σκέψεις του και τη συμπεριφορά του βάσει αυτών. Υπό αυτήν την έννοια, τα συναισθήματα είναι σε θέση να καθοδηγήσουν την λογική σκέψη και τις δράσεις του ατόμου, προσανατολίζοντας τις ενέργειές του (Obradovicetal., 2013).

Ο DanielGoleman το 1995 είναι ο άνθρωπος που διέδωσε τον όρο της συναισθηματικής νοημοσύνης μέσα από το ομώνυμο βιβλίο του “EmotionalIntelligence. WhyitcanmattermorethanIQ” , μιλώντας για ένα σύνολο συναισθηματικών ικανοτήτων με δυο διαστάσεις, τις εσωτερικές και τις κοινωνικές διεργασίες, οι οποίες καθορίζουν την διαχείριση των σχέσεων μεταξύ των ατόμων. Χαρακτηριστικά τόνισε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αφορά το να μπορεί το άτομο να βρει τα κίνητρα εκείνα που θα το κάνουν να αντέχει τις απογοητεύσεις, να ελέγχει την παρορμητικότητά του, να ρυθμίζει ορθά την διάθεση του καθώς και να έχει την ικανότητα για σκέψη, ενσυναίσθηση και ελπίδα.

Συμπερασματικά, τα άτομα με ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη έχουν την δυνατότητα να κατανοήσουν τα συναισθήματά τους, να τα εκφράσουν αλλά και να αντιληφθούν τα συναισθήματα των γύρω τους, προκειμένου να τα χρησιμοποιήσουν για να προσαρμόσουν κατάλληλα τις συμπεριφορές τους (Mayeretal., 2008).

Παράλληλα, εμφανίζονται πολλοί και διαφορετικοί ορισμοί της συναισθηματικής νοημοσύνης σε αντίθεση με το εννοιολογικά σαφές κατασκεύασμα της γνωστικής νοημοσύνης αλλά παρόλα αυτά, αυτοί οι διαφορετικοί ορισμοί συμπληρώνουν ο ένας τον άλλον παρά αντικρούονται μεταξύ τους, καθώς στην ουσία επισημαίνουν τις διαφορετικές εκφάνσεις που συνθέτουν την συγκεκριμένη έννοια (Ciarrochietal., 2000).

Επιπλέον, παράγοντες όπως η νοημοσύνη, η προσωπικότητα, η ιδιοσυγκρασία, η επεξεργασία πληροφοριών και η συναισθηματική αυτορρύθμιση, διασαφηνίζουν την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης και τονίζουν τις διαφορετικές οπτικές που μπορεί να έχει. Αυτή η πολύπλευρη έννοια οδήγησε στο να αναπτυχθούν

διάφορα μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης, τα οποία κατηγοριοποιούνται βάσει δυο προσεγγίσεων: από την μια η συναισθηματική νοημοσύνη ως ικανότητα (Mayeretal., 2000) και από την άλλη υπάγονται τα μικτά μοντέλα (BarOn, 2006).

1.1.1.. Η συναισθηματική νοημοσύνη ως ικανότητα

Η προσέγγιση της συναισθηματικής νοημοσύνης ως ικανότητας αφορά ένα σύνολο ικανοτήτων αλληλένδετων μεταξύ τους και ανάμεσα σε άλλα περιλαμβάνονται η αναγνώριση και η ρύθμιση των συναισθημάτων, η ικανότητα αντίληψης των αιτιών των εκάστοτε συναισθημάτων καθώς και η ικανότητα μετατροπής των συναισθηματικών πληροφοριών σε αποφάσεις, δράσεις και συμπεριφορές για την διευκόλυνση της σκέψης.

Βασικό χαρακτηριστικό της συγκεκριμένης προσέγγισης είναι ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια μορφή νοημοσύνης ενώ η γνωστική ικανότητα επεξεργασίας στην οποία εμπλέκονται τα συναισθήματα σχετίζονται με τη γενική νοημοσύνη. Επίσης, η συναισθηματική νοημοσύνη αφορά ένα σύστημα ψυχικών ικανοτήτων μέσα από το οποίο τα άτομα αντιλαμβάνονται τα συναισθήματά τους και τα εκφράζουν και ταυτόχρονα τα κατανοούν, τα ρυθμίζουν και τα αφομοιώνουν όχι μόνο τα δικά τους αλλά και των άλλων (Fiori&Vesely-Maillefer, 2018).

Ειδικότερα, πρόκειται για ένα σύνολο τεσσάρων νοητικών ψυχικών ικανοτήτων και αφορούν: α) την αντίληψη του συναισθήματος, β) τη χρήση του συναισθήματος για διευκόλυνση της σκέψης, γ) την κατανόηση του συναισθήματος και δ)την διαχείριση του συναισθήματος. Υπάρχει μια ιεράρχηση των ικανοτήτων αυτών με την διαχείριση του συναισθήματος να είναι στην κορυφή του μοντέλου και την αντίληψη του συναισθήματος να βρίσκεται στην βάση (Fiori&Vesely-Maillefer, 2018).

1.1.2. Μικτά μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης

Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση, η συναισθηματική νοημοσύνη αφορά έναν συνδυασμό ψυχικών ικανοτήτων από την μια, και χαρακτηριστικών της προσωπικότητας όπως τα κίνητρα, η αισιοδοξία και η αντοχή στο στρες από την άλλη

και αναφέρεται τόσο στις γνωστικές όσο και στις συναισθηματικές αντιδράσεις ενός ατόμου στις παρατηρούμενες αντιδράσεις και εμπειρίες ενός άλλου (BarOn, 2006).

Εδώ, η συναισθηματική νοημοσύνη συνδυάζει ατομικές και κοινωνικές ικανότητες οι οποίες βοηθούν το άτομο να αντιμετωπίσει με επιτυχία τις περιβαλλοντικές απαιτήσεις. Στο συγκεκριμένο μοντέλο περιλαμβάνονται οι στοιχεία που έχουν να κάνουν με τα συναισθήματα αλλά και με στοιχεία άλλα όπως η αυτοπραγμάτωση και η θετική αυτοβεβαίωση. Αυτός ο συνδυασμός των συναισθηματικών και κοινωνικών δεξιοτήτων βοηθούν το άτομο να εκφραστεί αποτελεσματικά και να αντιμετωπίσει την καθημερινότητα (BarOn, 2006).

1.2.Διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Σύμφωνα με τον Goleman (1995), οι διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης είναι πέντε: 1) ηΑυτεπίγνωση, 2) ηΑυτορρύθμιση, 3) τα Κίνητρα Συμπεριφοράς, 4) ηΕνσυναίσθηση και 5) οιΚοινωνικές Δεξιότητες.

Για κάθε μια διάσταση εντοπίζονται οι αντίστοιχες δεξιότητες. Αρχικά, στην διάσταση της Αυτεπίγνωσης περιλαμβάνονται η επίγνωση των συναισθημάτων, η ακριβής αυτοαξιολόγηση και η αυτοπεποίθηση. Στη συνέχεια, στη διάσταση της Αυτορρύθμισης περιέχονται δεξιότητες όπως η αξιοπιστία, η ευσυνειδησία, η καινοτομία, η προσαρμοστικότητα και ο αυτοέλεγχος. Τα Κίνητρα Συμπεριφοράς σχετίζονται με την τάση συμπεριφοράς, την πρωτοβουλία, την αισιοδοξία και την δέσμευση. Αναφορικά με την διάσταση της Ενσυναίσθησης, η οποία αποτελεί μια από τις βασικότερες διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, εντοπίζονται δεξιότητες όπως η κατανόηση των άλλων, η ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων, ο σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας, ο προσανατολισμός στην παροχή υπηρεσιών και η πολιτική αντίληψη. Τέλος, όσον αφορά τις Κοινωνικές Δεξιότητες, συγκαταλέγονται δεξιότητες όπως η επικοινωνία, η επιρροή, η δράση για αλλαγές, η διαχείριση διαφωνιών και συγκρούσεων, η συνεργασία και η ομαδικότητα (Goleman, 1995).



Εικόνα 1: Οι πέντε διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

1.2.1. Ενσυναίσθηση

Η ενσυναίσθηση αποτελεί μια βασική πτυχή της συναισθηματικής νοημοσύνης στο μοντέλο του Goleman (2001). Με τον όρο ενσυναίσθηση αναφερόμαστε στην προδιάθεση του ατόμου να δείξει κατανόηση για τις συναισθηματικές ανάγκες ενός άλλου ατόμου καθώς και να εκφράσει τις ανησυχίες του. Μεταξύ άλλων, περιλαμβάνονται η αντίληψη, η έκφραση και ο έλεγχος των συναισθημάτων αλλά και η επικοινωνία, η συνείδηση και η διαδικασία επίλυσης συγκρούσεων. Για τον λόγο αυτό, ο Goleman αναφέρεται στην σπουδαιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης στην διοίκηση και την ηγεσία.

Η ενσυναίσθηση βασίζεται στην ικανότητα κατανόησης των συναισθημάτων και μάλιστα μέσα από μη λεκτικές οδούς αν λάβει κανείς υπόψη ότι πάνω από 60% η επικοινωνία στηρίζεται σε μη λεκτικά στοιχεία και μηνύματα, όπως για παράδειγμα οι χειρονομίες, ο τόνος της φωνής, οι εκφράσεις του προσώπου κ.τ.λ (Badea&Pana, 2010).

Οφείλουμε να διαχωρίσουμε παρόλα αυτά, τι είναι ενσυναίσθηση και τι δεν είναι γιατί πολύ συχνά υπάρχει σύγχυση μεταξύ συμπάθειας και ενσυναίσθησης. Από τη μια, η συμπάθεια περιλαμβάνει στοιχεία όπως η λύπηση, ο οίκτος κ.τ.λ., τα οποία όμως δεν χαρακτηρίζουν την έννοια της ενσυναίσθησης. Στην ουσία, η ενσυναίσθηση είναι η προσπάθεια να «μπούμε στα παπούτσια του άλλου» ώστε να κατανοήσουμε τον κόσμο από την δική του πλευρά. Μπαίνοντας στην θέση του άλλου,

προσπαθούμε να δούμε τι αισθάνεται και να καταλάβουμε τις εμπειρίες του, τις προσδοκίες του και όλα όσα διαμόρφωσαν την στάση του στη ζωή (Goleman, 2001).

Αναφορικά με τον χώρο εργασίας, η ενσυναίσθηση και γενικά η συναισθηματική νοημοσύνη διαδραματίζουν σπουδαίο ρόλο καθώς τα συναισθήματα επηρεάζουν τις εργασιακές συμπεριφορές των ατόμων σ' έναν κατεξοχήν χώρο κοινωνικής αλληλεπίδρασης όπως το χώρο εργασίας (Zeidneretal., 2004).

1.3. Διαφορές Συναισθηματικής και Γνωστικής Νοημοσύνης

Προφανώς, η Συναισθηματική Νοημοσύνη παρουσιάζει ορισμένες διαφορές σε σχέση με την Γνωστική Νοημοσύνη, καθώς η κάθε μια εστιάζει σε διαφορετικά σημεία εξίσου σημαντικά και καθοριστικά για το κάθε άτομο και την προσωπικότητά του.

Οι δυο έννοιες της Συναισθηματικής (E.Q.) και Γνωστικής Νοημοσύνης (I.Q.) δεν ταυτίζονται και η βασική τους διαφοροποίηση έγκειται στο γεγονός ότι η Γνωστική Νοημοσύνη σχετίζεται με την ικανότητα του ατόμου να κατανοεί και να επεξεργάζεται πληροφορίες σε αντίθεση με την Συναισθηματική Νοημοσύνη, η οποία σχετίζεται με την ικανότητα να κατανοεί το άτομο τα δικά του συναισθήματα αλλά και των γύρων του (http://www.diffen.com/difference/EQ_vs_IQ).

Επίσης, η Γνωστική Νοημοσύνη εστιάζει στις ικανότητες μάθησης, κατανόησης, λογικής σκέψης, απόκτησης δεξιοτήτων και ανάπτυξης μαθηματικών ικανοτήτων. Αντίθετα, η Συναισθηματική Νοημοσύνη εστιάζει στις ικανότητες της κατανόησης των συναισθημάτων, της ενσυναίσθησης, της έκφρασης συναισθημάτων κ.α. (http://www.diffen.com/difference/EQ_vs_IQ).

Η Γνωστική Νοημοσύνη ανταποκρίνεται περισσότερο στα λεγόμενα «hardskills» που επιδεικνύουν μια ικανότητα και σκέψη αναφορικά με τις γνώσεις του ατόμου και με βάση αυτές αντιμετωπίζει δύσκολες προκλήσεις ενώ η Συναισθηματική Νοημοσύνη ανταποκρίνεται στα λεγόμενα «softskills» που επιδεικνύουν ικανότητες ομαδικότητας, ηγετικότητας και γενικά επιτυχημένες σχέσεις με συναδέλφους και συνεργάτες (http://www.diffen.com/difference/EQ_vs_IQ).

1.4. Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο εργασίας

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στον χώρο εργασίας μελετάται συχνότερα σε σχέση με την ηγεσία ως ένα αναπόσπαστο κομμάτι που οφείλει ο ηγέτης να έχει με ανεπτυγμένες δεξιότητες ενσυναίσθησης, οι οποίες συμβάλλουν θετικά τόσο στην ομαδικότητα, στην συναδελφικότητα, στην διαχείριση συγκρούσεων, την αποδοτικότητα αλλά και την επίτευξη των στόχων είτε των προσωπικών είτε του εκάστοτε Οργανισμού. Τα θετικά αποτελέσματα και οι θετικές επιδράσεις της ενσυναίσθησης φαίνονται τόσο στους ίδιους τους εργαζόμενους όσο και στους οργανισμούς στους οποίους απασχολούνται (Gabeletal., 2005).

Οι αρμονικές εργασιακές σχέσεις τόσο ανάμεσα σε εργαζόμενους όσο και ανάμεσα σε εργοδότες και εργαζόμενους αποτελεί καίριας σημασίας συνθήκη για την επιτυχία του οργανισμού ή της επιχείρησης. Οι καλές εργασιακές σχέσεις ενισχύουν την συνεργασία και αποθαρρύνουν τις συγκρούσεις αλλά προκειμένου να καλλιεργηθούν, θα πρέπει το κάθε άτομο να είναι σε θέση να διαχειριστεί τα δικά του συναισθήματα και τα συναισθήματα των άλλων, να απωθήσει τα αρνητικά και να αποδεχθεί τα θετικά συναισθήματα, ώστε η εξέλιξη να επιτευχθεί στο μέγιστο. Για το λόγο αυτό, η συναισθηματική νοημοσύνη και ιδιαίτερα η ενσυναίσθηση αποτελεί απαραίτητο στοιχείο τόσο ανάμεσα στους εργαζόμενους αλλά πολύ περισσότερο στους ηγέτες (Goleman, 1999).

Κατά τον Goleman, 1999 η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας αποτελεί κριτήριο επιλογής των εργοδοτών για τους εργαζόμενους αναφορικά με την πρόσληψη, την διατήρηση της θέσης τους αλλά και την προαγωγή τους. Οι προσωπικές δεξιότητες του ατόμου σε σχέση με την πειθώ, την ενσυναίσθηση, την προσαρμοστικότητα, την πρωτοβουλία αποτελούν νέα κριτήρια για τα εργασιακά δεδομένα προκειμένου ο εργαζόμενος να μπορεί να προσαρμοστεί ευκολότερα και αμεσότερα στην επιχείρηση υποδεικνύοντας την ψυχραιμία και την υπομονή όταν χρειάζεται, λαμβάνοντας αποφάσεις με το αίσθημα της διορατικότητας και της σταθερότητας. Η συναισθηματική νοημοσύνη στα πλαίσια της εργασίας δημιουργεί άτομα με κίνητρα και ευχέρεια στις δημόσιες σχέσεις, πράγμα που έχουν ανάγκη οι επιχειρήσεις. Οι νέοι εργαζόμενοι οφείλουν να είναι ενθουσιώδεις, να μπορούν να προσαρμοστούν εύκολα στις αλλαγές των σύγχρονων και ανταγωνιστικών εργασιακών περιβαλλόντων, να πείθουν και να ξεχωρίζουν (Goleman, 1999).

Έρευνες συμπέραναν ότι η εργασιακή αποδοτικότητα, η εργασιακή ικανοποίηση, η οργανωσιακή ανάπτυξη και η αποτελεσματική διοίκηση επηρεάζονται θετικά από τα υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης. Αναλυτικότερα, οι

εργαζόμενοι παρέχουν καλύτερης ποιότητας εργασίες και καλύτερης ποιότητας αγαθά όταν διαθέτουν μεγαλύτερη συναισθηματική νοημοσύνη (Jain&Sinha, 2005).

Περαιτέρω, οι εργαζόμενοι οι οποίοι μπορούν να εκφράσουν τα συναισθήματά τους γίνονται περισσότερο κατανοητοί από τους συναδέλφους τους ενώ παράλληλα όσοι χρησιμοποιούν τα συναισθήματά τους για να θέτουν σε εφαρμογή μελλοντικές τους αποφάσεις και σχέδια, τείνουν να είναι πιο δημιουργικοί και επίμονοι σε απαιτητικές εργασίες(Trivellasetal., 2013).

Στα πλαίσια της εργασίας, επίσης αποδεικνύεται ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μειώνει το εργασιακό άγχος που προέρχεται από καταστάσεις που απαιτούν μεγάλη προσπάθεια. Η ανάπτυξη διαπροσωπικών δεξιοτήτων βοηθά τους εργαζόμενους να μειώσουν το εργασιακό άγχος διαχειριζόμενοι με επάρκεια τα συναισθήματά τους προστατεύοντας την ψυχική και κοινωνική τους ευημερία (Trivellasetal., 2013).

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι οι εργαζόμενοι με χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη και κατ'επέκταση χαμηλές κοινωνικές ικανότητες φαίνεται να ενεργούν παθητικά και να μην μπορούν να διαχειριστούν τις εργασιακές συγκρούσεις εφόσον δεν μπορούν να ελέγξουν τονεαυτό τους και δρουν επιθετικά. Μάλιστα τα άτομα αυτά, δεν εντάσσονται εύκολα σε ομάδες, υποφέρουν από συμπτώματα άγχους και κατάθλιψης και αυξάνουν τις πιθανότητες να «πέσουν» θύματα ηθικής παρενόχλησης (Zapf&Buhler, 1998).

1.5.Συναισθηματική Νοημοσύνη και πώς αναπτύσσεται

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη δεν είναι κάτι σταθερό αλλά αντίθετα είναι δυναμική και μπορεί να βελτιώνεται και να εξελίσσεται σ όλη την διάρκεια της ζωής ενός ατόμου. Έχει ήδη αναφερθεί η σημαντικότητά της σε όλα τα επίπεδα ζωής ενός ανθρώπου αλλά πολύ περισσότερο στον εργασιακό χώρο (Goleman, 1998).

Καθώς οι συναισθηματικές ικανότητες προέρχονται από διαφορετικές περιοχές του εγκεφάλου και εμπλέκονται κυκλώματα που «τρέχουν» από τα συναισθηματικά κέντρα μέχρι το εκτελεστικό κέντρο του εγκεφάλου προκειμένου να υπάρξει αποτελεσματική μάθηση της συναισθηματικής ικανότητας πρέπει να επαναρυθμιστούν αυτά τα κυκλώματα, να αφαιρεθεί ο παλιός τρόπος σκέψης και να αναπτυχθεί ένας νέος(Goleman, 1998).

Αυτή η διαδικασία είναι μερικές φορές δύσκολη και μακρά και γι' αυτό οι Cherniss και Goleman (1998) πρότειναν ένα διάγραμμα οδηγιών το οποίο αποτελείται από τέσσερις φάσεις και παρουσιάζεται η βέλτιστη διαδικασία ανάπτυξης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Αναλυτικότερα:

1. Φάση προετοιμασίας για την αλλαγή. Στην πρώτη φάση οι συμμετέχοντες στην εκπαίδευση πρέπει να περάσουν από μια αξιολόγηση για τις προσωπικές τους δυνάμεις και τα όρια τους ώστε να υπάρξει προσεκτική ανατροφοδότηση σε σχέση με τις ανάγκες του οργανισμού. Σαφώς τα κίνητρα είναι πολύ σημαντικά προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η επιθυμία για αποδοχή της αλλαγής.

2. Φάση εκπαίδευσης. Στη φάση της εκπαίδευσης είναι σημαντικό να υπάρχει μια «δυνατή» και καλή σχέση μεταξύ εκπαιδευόμενου και εκπαιδευτή καθώς οι ενήλικοι κυρίως εκπαιδευόμενοι δυσκολεύονται ακόμη περισσότερο να αφήσουν πίσω τους τον παλιό τρόπο σκέψης. Η συχνή ανατροφοδότηση και οι βιωματικές μέθοδοι μάθησης είναι πολύ σημαντικά στοιχεία στην συγκεκριμένη φάση.

3. Φάση μεταφοράς και διατήρησης. Η τρίτη φάση αναφέρεται στην μεταφορά της γνώσης στο εργασιακό περιβάλλον και στην προσπάθεια διατήρησής της. Η χρήση των νέων δεξιοτήτων στην εργασία σε μια νέα εργασιακή κουλτούρα απομακρύνει τους παλιούς περιορισμούς και ενθαρρύνει την μάθηση.

4. Φάση αξιολόγησης. Στην τελευταία φάση πραγματοποιείται συνεχής έρευνα αξιολόγησης προκειμένου να βελτιώνονται τα εκπαιδευτικά προγράμματα και να επιδιώκεται η αλλαγή.

Το βασικότερο από όλα τα παραπάνω είναι ότι οι άνθρωποι κάθε ηλικίας πρέπει να έχουν την διάθεση να αφήσουν τις παλιές τους συνήθειες και να θέλουν να αποκτήσουν νέες για να αναπτυχθούν περαιτέρω συναισθηματικά. Οφείλουμε να γνωρίζουμε και να αποδεχόμαστε ότι η διαδικασία απόκτησης νέων δεξιοτήτων απαιτεί χρόνο, κινητοποίηση, προσπάθεια, συνεχή εξάσκηση και υποστήριξη αλλά και ότι μπορεί να συμβεί τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και σε εργασιακό στα πλαίσια ενός Οργανισμού είτε δημόσιου χαρακτήρα είτε ιδιωτικού (Goleman, 1998).

Το παρόν κεφάλαιο αναφέρεται σε ένα γενικότερο πλαίσιο σε θέματα ηγεσίας. Ειδικότερα, εστιάζει εννοιολογικά στον όρο ηγεσία μέσα από ορισμούς και θεωρίες ηγεσίας ενώ ταυτόχρονα αναλύει τον ρόλο του ηγέτη μέσα από τις ικανότητες του και τα διάφορα στυλ ηγεσίας που υιοθετεί. Τέλος, το κεφάλαιο επιδιώκει να συσχετίσει την ηγεσία με την συναισθηματική νοημοσύνη και τα πιθανά οφέλη που έχει τόσο για τον ίδιο τον εργαζόμενο όσο και για την επιχείρηση εν τέλει.

2.1. Εννοιολογική προσέγγιση της Ηγεσίας

Με την έννοια της Ηγεσίας φαίνεται να έχουν ασχοληθεί πολλά επιστημονικά πεδία αλλά μη δημιουργώντας έναν κοινά αποδεκτό ορισμό, αποδεικνύουν την πολυπλοκότητα που παρουσιάζει. Επομένως, το ζήτημα έχει προσεγγιστεί περισσότερο ως μια διαδικασία που έχει ως στόχο την αποτελεσματική ηγεσία.

Η λέξη ηγεσία προέρχεται από το ρήμα «ηγέομαι» (ηγούμαι), το οποίο σημαίνει οδηγώ, διευθύνω, προπορεύομαι. Έτσι, κατά τους Nejad&Rowe (2009), η ηγεσία αναφέρεται στην ικανότητα ενός ατόμου να κατευθύνει άλλα άτομα με την σημαντική διαφορά ότι τα άτομα αυτά συναινούν από μόνα τους προς αυτήν την κατεύθυνση.

Επίσης, σύμφωνα με τον τους (RobbinsandJudge 2018) η ηγεσία αφορά την ικανότητα ενός ατόμου ή ατόμων να επηρεάζει άλλο άτομο ή ομάδα ατόμων με στόχο την επίτευξη των στόχων τους ή του οράματός τους.

Ο Μπουραντάς (2005), επισημαίνει ότι η ηγεσία είναι μια διαδικασία κατά την οποία ο ηγέτης επηρεάζει άτομα μιας μικρής ή μεγάλης αλλά και τυπικής ή άτυπης ομάδας, επηρεάζει τα συναισθήματά τους, τις σκέψεις τους και τις συμπεριφορές τους με στόχο τα άτομα αυτά εκούσια να συνεργάζονται για να επιτευχθούν οι στόχοι της ομάδας έτσι ώστε να βελτιώνεται και η δική τους θέση.

Ακόμη, ο Goleman (2000), μιλώντας για ηγεσία μιλάει για το να εμπνέει το άτομο άλλα άτομα ή ομάδες για την επίτευξη ενός κοινού στόχου και με την σωστή διαχείριση και την προώθηση της αλλαγής.

Εξίσου και ο Χυτήρης (2017), μιλάει για την ηγεσία ως την ικανότητα ορισμένων ατόμων (τους ηγέτες) οι οποίοι κατευθύνουν προς τα μπροστά τα άτομα και αλλάζουν την παρούσα κατάσταση μέσω αυτής της επιρροής τους.

Περαιτέρω, η διαδικασία της ηγεσίας ενσωματώνει τόσο τον καθορισμό των στόχων μιας ομάδας όσο και την δημιουργία των κατάλληλων κινήτρων για ενέργειες και δράσεις που αφορούν την ενότητα της ομάδας και την ενίσχυση της κουλτούρας της αλλά και την ολοκλήρωση του έργου τους κατά τον Yukl (1999) ενώ παράλληλα ο Boyatzis (2008) τονίζει την συντονισμένη σχέση του Ηγέτη με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας ενώ σημαντικό ρόλο παίζουν οι έννοιες της ελπίδας, της συμπόνοιας και της επιμέλειας.

Από την άλλη, αυτός που κινεί όλη τη διαδικασία και επηρεάζει τα άτομα είναι ο αποκαλούμενος Ηγέτης. Ο ηγέτης επομένως, είναι αυτός που χωρίς εξουσία, ασκεί επιρροή, κινητοποιεί, εμπνέει, καθοδηγεί και ενώνει τα άτομα μέσα από ένα κοινό όραμα και κοινές αξίες ώστε τα άτομα αυτά να αποδίδουν στο μέγιστο πρόθυμα, εθελοντικά και αυτοβούλως (Μπουραντάς, 2005).

Κατά τους Nejad&Rowe (2009), ο ηγέτης είναι το άτομο που γνωρίζει τον τρόπο, τον χρησιμοποιεί και τον δείχνει ώστε να καθοδηγείται η ομάδα.

Ο ρόλος του ηγέτη είναι καθοριστικός για την επιτυχία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού ενώ ο ίδιος διακρίνεται από ορισμένα βασικά γνωρίσματα.

2.1.1. Χαρακτηριστικά Γνωρίσματα και Ικανότητες ενός Ηγέτη

Επίσης, έχουν διατυπωθεί διάφορες απόψεις για το ποια είναι εκείνα τα χαρακτηριστικά που συνθέτουν την προσωπικότητα ενός ηγέτη και για το αν αυτά είναι έμφυτα ή επίκτητα. Παρόλα αυτά, υπάρχει μια σύγκλιση αναφορικά με ορισμένα χαρακτηριστικά όπως:

- **Ευσυνειδησία.** Οι ηγέτες επιζητούν την οργάνωση, τη δομημένη σκέψη και την αυτοπειθαρχία.
- **Κοινωνική αντίληψη.** Έχουν αντίληψη των αναγκών των γύρω τους και ανταποκρίνονται σε αυτές ενώ παράλληλα αναπτύσσουν μεγάλες συναισθηματικές αντοχές.
- **Ενεργητικότητα.** Ο ηγέτης διακρίνεται για την ενεργητική και όχι για την παθητική του στάση σε όλα τα επίπεδα της εργασίας του και βρίσκεται σε διαρκή εγρήγορση.

- Διορατικότητα. Οι συνεχείς αλλαγές και η πληθώρα πληροφοριών οδηγούν τον ηγέτη να μάθει να «βλέπει» μπροστά και να εμπιστεύεται το ένστικτό του.
- Ωριμότητα. Ο σωστός ηγέτης παραβλέπει την δική του εξουσία και επιδιώκει να αναγνωρίσει και να υποστηρίξει την εργασία των υπολοίπων.
- Ευελιξία. Είναι πολύ σημαντικό για έναν ηγέτη να μπορεί να προσαρμοστεί σε νέες αλλαγές και νέες συνθήκες.
- Υπευθυνότητα. Το να μπορεί να αναλάβει κάποιος τις ευθύνες του και με υπευθυνότητα να συνεχίσει το έργο του χωρίς φόβο για τυχόν συνέπειες, αποτελεί άλλο ένα χαρακτηριστικό του ηγέτη.
- Ομαδικό πνεύμα. Η ομαδική εργασία είναι αυτή που χαρακτηρίζει τον ηγέτη και επιδιώκει την συνοχή και την συνεκτικότητα της ομάδας.
- Ενσυναίσθηση. Οι σύγχρονοι ηγέτες διακρίνονται για την ικανότητα τους να «μπουν» στη θέση του άλλου και μ' αυτόν τον τρόπο τα άτομα παροτρύνονται να εργάζονται και να αποδώσουν το μέγιστο (Μπουραντάς, 2005).

Συνοψίζοντας, οι ηγέτες είναι ξεχωριστές προσωπικότητες και διακρίνονται για ορισμένα χαρακτηριστικά τους, τα οποία βοηθούν τόσο τους ίδιους όσο και τους υπόλοιπους που συνεργάζονται μαζί τους. Παρόλα αυτά οφείλουμε να επισημάνουμε ότι οι άνθρωποι αλλάζουν, εξελίσσονται και μαθαίνουν συνεχώς.

Παράλληλα, οι ηγέτες διακρίνονται και για ορισμένες ικανότητες-δεξιότητες που έχουν όπως:

- Η αγάπη για μάθηση και εκπαίδευση. Οι ηγέτες έχουν την τάση να αναζητούν πληροφορίες, γνώσεις και επιδιώκουν να γίνονται σοφότεροι. Έχουν μια έμφυτη τάση για μάθηση και εκπαίδευση.
- Ακεραιότητα και τιμιότητα. Οι ηγετικές προσωπικότητες αναζητούν και λένε την αλήθεια χωρίς να υπολογίζουν τις συνέπειες ενώ πάντα επιλέγουν την οδό του δίκαιου διαφορετικά δεν μπορούν να κερδίσουν την εμπιστοσύνη των άλλων.

- Αφοσίωση. Η αφοσίωση για τον ηγέτη είναι πολύ σημαντική και ο ίδιος παραμένει ακλόνητος ακόμη κι αν οι υπόλοιποι έχουν εγκαταλείψει το έργο. Η αφοσίωση στους στόχους συνδυαστικά με την αυτοπειθαρχία διακρίνουν τους ηγέτες.
- Ψυχική ανθεκτικότητα. Η αποτελεσματική αντιμετώπιση των επαγγελματικών προκλήσεων και η υιοθέτηση μιας ανθεκτικής νοοτροπίας, χαρακτηρίζει τον ηγέτη.
- Καινοτομία. Η ηγετική προσωπικότητα αναζητά νέους τρόπους επίλυσης των προβλημάτων και διευθέτησης των καταστάσεων και των δραστηριοτήτων (Μπουραντάς, 2005).

2.1.2. Ηγέτης VS Management

Πολύ συχνά και κυρίως στην καθημερινή χρήση του λόγου, γίνεται μια ταύτιση των εννοιών του Ηγέτη και του Manager. Παρόλα αυτά, οι έννοιες και οι ρόλοι είναι διαφορετικοί ως προς τα εξής σημεία:

- Το management αφορά την διοίκηση ενός οργανισμού και την οργάνωση των μελών που τον απαρτίζουν ενώ αντίθετα η ηγεσία είναι αυτή που μεταβάλλει τον τρόπο σκέψης των μελών του οργανισμού (Μπουραντάς, 2005).
- Οι manager επιδιώκουν την σταθερότητα και τον έλεγχο σε όλες τις εργασιακές καταστάσεις και είναι περισσότερο οργανωτικοί αν και ορισμένες φορές τείνουν να βιάζονται να επιλύσουν ένα πρόβλημα. Αντίθετα, οι ηγέτες κατανοούν το πρόβλημα χωρίς βιασύνη και επιδιώκουν μια οριστική λύση σε αυτό.
- Οι λύσεις που αναζητούν οι manager συνήθως βασίζονται σε πιο πεπατημένες και δοκιμασμένες οδούς ενώ οι ηγέτες αναζητούν νέες και καινοτόμες επιλογές και προσεγγίσεις.
- Οι manager ψάχνουν συνήθως λύσεις και διεκπεραιώνουν τις δραστηριότητές τους βάσει ιεραρχίας σε αντίθεση με τους ηγέτες που φαίνεται να παρουσιάζουν συνεργασία με υφιστάμενους και ταυτόχρονα αναθέτουν πρωτοβουλίες και ευθύνες σε όλη την ομάδα
- Ο ηγέτης είναι αυτός που δίνει έμφαση στο μέλλον ενώ ο manager δίνει έμφαση στο παρόν

- Σύμφωνα με τα παραπάνω χαρακτηριστικά ενός ηγέτη, αυτός δίνει σημασία στους ανθρώπους και τα συναισθήματα αναρωτώμενος το γιατί ενώ ο manager είναι περισσότερο γραφειοκρατικός ,δίνει σημασία στα συστήματα εστιάζοντας στη λογική και αναρωτώμενος το πώς
- Τέλος, ειδοποιός διαφορά μεταξύ Ηγέτη και Manager αποτελεί το γεγονός ότι ο μεν πρώτος δίνει το όραμα, εμπνέει και καθοδηγεί μέσα από αξίες και ιδανικά ενώ ο Manager μέσα από την «δοτή» εξουσία που έχει, δίνει εντολές, οδηγίες και κυρίως ελέγχει (Μάντζαρης, 2003).

2.2. Θεωρίες Ηγεσίας

Σαφώς και έχουν αναπτυχθεί διάφορες θεωρίες γύρω από την έννοια της Ηγεσίας και τα χαρακτηριστικά ενός Ηγέτη και η καθεμιά δίνει βαρύτητα σε άλλα σημεία. Επί της ουσίας έχουν κατηγοριοποιηθεί σε τρεις βασικές θεωρίες:

1. Θεωρίες των ατομικών χαρακτηριστικών του ηγέτη
2. Θεωρίες που σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά της κατάστασης
3. Συμπεριφορικές θεωρίες

2.2.1. Θεωρίες των ατομικών χαρακτηριστικών του ηγέτη

Οι θεωρίες αυτές στηρίζονται στην έρευνα για τα χαρακτηριστικά του ηγέτη και τα οποία ήταν αυτά που σχετίζονταν με την αποτελεσματικότητα του. Βάσει ερευνών (Stogdill, 1948; Stogdill, 1981; Ritchie&Moses, 1983) δόθηκε έμφαση σε χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την ευφυΐα αλλά και χαρακτηριστικά που αφορούν την προσωπικότητα. Επίσης δόθηκε έμφαση στην αυτοπεποίθηση, την ετοιμότητα, την ικανότητα επιρροής της συμπεριφοράς άλλων ατόμων αλλά και την υπευθυνότητα που υποδεικνύουν σε διάφορες καταστάσεις και λίγο πιο πρόσφατα αυτό που ισχύει σήμερα περισσότερο αφορά το μοντέλο προσωπικότητας των πέντε παραγόντων: • η εξωστρέφεια • η ευσυνειδησία • η προσήνεια • η δεκτικότητα στην εμπειρία • ο νευρωτισμός και η θετική επίδραση που έχουν στην ηγεσία (Ιορδάνογλουetal., 2016).

2.2.2. Θεωρίες που σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά της κατάστασης

Σε γενικές γραμμές, σύμφωνα με τις θεωρίες που σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά της κατάστασης, σ αυτό που δίνεται έμφαση είναι η εκάστοτε κατάσταση και συνθήκη που επικρατεί και τα χαρακτηριστικά που την συνθέτουν. Μ αυτόν τον τρόπο ο ηγέτης υιοθετεί την ανάλογη συμπεριφορά και στάση είτε με προσανατολισμό προς τους εργαζόμενους είτε με προσανατολισμό προς την ίδια την εργασία. Φυσικά το στυλ ηγεσίας που θα αποφασίσει ο ηγέτης να υιοθετήσει εξαρτάται κι από διάφορους παράγοντες όπως για παράδειγμα την ωριμότητα των υφισταμένων. Στις συγκεκριμένες θεωρίες δίνεται έμφαση στην ικανότητα του ηγέτη να συνδυάζει στο στυλ συμπεριφοράς του με τις εκάστοτε καταστάσεις που επικρατούν στην εργασία (Ιορδάνογλουetal., 2016).

2.2.3. Συμπεριφορικές θεωρίες

Οι συμπεριφορικές θεωρίες αναπτύχθηκαν για να συμπληρώσουν τις θεωρίες των ατομικών χαρακτηριστικών του ηγέτη και εδώ δίνεται έμφαση στη συμπεριφορά του ηγέτη η οποία διδάσκεται, παρά στα ατομικά του χαρακτηριστικά. Βάσει της συμπεριφοράς του ηγέτη δημιουργούνται και τα αντίστοιχα ηγετικά στυλ. Από τις πιο γνωστές θεωρίες σ αυτήν την κατηγορία είναι η θεωρία X και Y του McGregor (Ιορδάνογλουetal., 2016).

2.3. Στυλ Ηγεσίας

Ανάλογα με την περίπτωση, ο κάθε ηγέτης κατά την άσκηση των καθηκόντων του υιοθετεί και λειτουργεί σύμφωνα με ορισμένα διακριτά στυλ αποδίδοντας και τον αντίστοιχο «τίτλο» στον ηγέτη. Τα στυλ αυτά είναι τα εξής (Golemanetal., 2014):

Ηγεσία βασισμένη στο όραμα

Σ αυτήν την περίπτωση ο ηγέτης κινητοποιεί τα άτομα για την υλοποίηση ενός κοινού οράματος κυρίως όταν υπάρχει ανάγκη αλλαγής. Ο αντίκτυπος που έχει το

συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας είναι ιδιαίτερα θετικός για τους εργαζόμενους αλλά και για τον οργανισμό.

Ηγεσία βασισμένη στην υποστήριξη

Ο ηγέτης εδώ, συνδέει τους προσωπικούς στόχους με εκείνους της επιχείρησης κυρίως όταν υπάρχει ανάγκη παροχής βοήθειας και συμβουλών στα άτομα της ομάδας για βελτίωση και αξιοποίηση των ικανοτήτων τους. Ο αντίκτυπος της ηγεσίας βασισμένη στην υποστήριξη είναι ιδιαίτερα θετικός.

Ηγεσία βασισμένη στη δημιουργία σχέσεων

Το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας με εξίσου θετικό αντίκτυπο απέναντι στον οργανισμό και τους εργαζόμενους, δημιουργεί δεσμούς ανάμεσα στα άτομα της ομάδας, κυρίως σε περιπτώσεις όταν υπάρχει ανάγκη να γεφυρωθούν οι σχέσεις των ατόμων της ομάδας και να τονωθεί η συνοχή τους σε περιόδους κρίσης.

Ηγεσία βασισμένη στη δημοκρατική διοίκηση

Η ηγεσία σ αυτήν την περίπτωση εκτιμά την εργασία και τη συμμετοχή των ατόμων ιδίως όταν υπάρχει ανάγκη συναίνεσης και τα αποτελέσματα αυτού του στυλ ηγεσίας έχουν θετική επίδραση σε όλους.

Ηγεσία βασισμένη στους στόχους

Η ηγεσία θέτει νέους υψηλότερους στόχους και αποδέχεται νέες προκλήσεις, όταν υπάρχει ανάγκη για άμεσα και ιδιαίτερης ποιότητας αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα αυτού του στυλ ηγεσίας συνήθως είναι αρνητικά εξαιτίας της πίεσης για άμεση αλλαγή χωρίς διερεύνηση της πλήρους εικόνας.

Ηγεσία βασισμένη στις διαταγές

Ο ηγέτης αφενός κατευνάζει τους φόβους και τα άγχη και αφετέρου απαιτεί παράλληλα υπακοή. Συνήθως υιοθετείται όταν υπάρχει ανάγκη αντιμετώπισης καταστάσεων κρίσης και τα αποτελέσματα είναι αρνητικά εξαιτίας του εξαναγκασμού των εργαζομένων.

Από τα παραπάνω στυλ ηγεσίας προκύπτουν και οι τύποι ηγέτη που είναι ο οραματιστής, ο υποστηρικτής, ο συνεργατικός, ο δημοκρατικός, ο κατευθυντικός και ο καταπιεστικός.

Συμπερασματικά, η εναλλαγή των στυλ φαίνεται να έχουν ως αποτέλεσμα καλύτερη αποδοτικότητα αναφορικά με τον οικονομικό τομέα της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, ο βέλτιστος ηγέτης είναι αυτός που προσαρμόζει και εφαρμόζει το ηγετικό στυλ ανάλογα με την περίπτωση χωρίς να ακολουθεί πιστά ένα συγκεκριμένο στυλ.

2.4. Ηγεσία και Ενσυναίσθηση

Εφόσον μια από τις σπουδαιότερες υποχρεώσεις της ηγεσίας είναι το να καθοδηγεί την ομάδα του προς την σωστή κατεύθυνση δημιουργώντας ένα θετικό και ενθουσιώδες κλίμα το οποίο θα οδηγήσει στην αύξηση της αποδοτικότητας, σημαίνει ότι αυτό μπορεί να επιτευχθεί με έναν συναισθηματικά ευφυή ηγέτη. Ο ηγέτης με συναισθηματική νοημοσύνη δείχνει στην ομάδα πώς να συνεργάζεται και να αποφασίζει από κοινού και η ομάδα δίνει το καλύτερο της εαυτό (Goleman, 2000).

Ο ηγέτης που λειτουργεί με ενσυναίσθηση προς τους εργαζόμενους τους ωθεί να αναπτύξουν μια οργανωτική δέσμευση. Επίσης, οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι εκφράζουν τις αξίες και τις πεποιθήσεις τους εξαιτίας της ενσυναίσθησης του ηγέτη προς αυτούς, καταφέρνουν να ενισχύσουν το αίσθημα του ανήκειν σε έναν οργανισμό και σαφώς να δεσμευτούν περισσότερο προς αυτόν για την υλοποίηση των στόχων και του οράματος (Nedelko&Brzozowski, 2017).

Εξετάζοντας την σχέση μεταξύ ενσυναίσθησης και αποτελεσματικότητας της ηγεσίας, οι Rahman και Castelli (2013) έδειξαν ότι όσο μεγαλύτερη ενσυναίσθηση διέθεταν οι ηγέτες τόσο πιο αποτελεσματικοί ήταν στην άσκηση ηγεσίας αναφορικά με την ενίσχυση της αποδοτικότητας των εργαζομένων και της οργανωτικής τους δέσμευσης.

Επιπλέον, διαπιστώθηκε εμπειρικά (Scottetal., 2010), ότι οι ηγέτες με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη ανέφεραν λιγότερη σωματική και ψυχική κόπωση καθώς και μεγαλύτερη επίτευξη των οργανωτικών και των προσωπικών στόχων.

Παρόλα αυτά, η ενσυναίσθηση μπορεί να επηρεάσει αρνητικά ορισμένες πτυχές ενός οργανισμού όπως για παράδειγμα κρίνεται αντιπαραγωγική όταν αναφερόμαστε στην διαδικασία λήψης αποφάσεων η οποία πρέπει να είναι αντικειμενική και αμερόπληκτη. Σ αυτές τις περιπτώσεις ο ηγέτης οφείλει να είναι «απευαισθητοποιημένος» για την ερμηνεία των πληροφοριών των άλλων (Antonakisetal., 2003).

2.5. Εργαζόμενοι και Ενσυναίσθηση

Πέρα από την διερεύνηση των αποτελεσμάτων της ενσυναίσθησης στο χώρο εργασίας και σε σχέση με την ηγεσία, η ενσυναίσθησηδιερευνάται εξίσου ως προς το ρόλο της στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων αλλά και στην ατομική ανάπτυξη τόσο στο οργανωτικό όσο και στο κοινωνικό πλαίσιο (Burchetal., 2016).

Ο εργαζόμενος που διαθέτει ενσυναίσθηση ως βασικό στοιχείο της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να κατανοήσει καλύτερα τις απόψεις των άλλων συναδέλφων του συμβάλλοντας μ αυτόν τον τρόπο στη δημιουργία ενός ευχάριστου και παραγωγικού περιβάλλοντος εργασίας. Ταυτόχρονα, όταν τα μέλη της ομάδας έχουν την ικανότητα να ακούν και να κατανοούν τα υπόλοιπα μέλη τότε υπάρχει μεγαλύτερη δέσμευση στο έργο αλλά και μειώνονται οι συγκρούσεις ενισχύοντας την δυναμική της εκάστοτε ομάδας (Nedelko&Brzozowski, 2017).

Επίσης, μέσω της ενσυναίσθησης καθιερώνονται οι σωστές σχέσεις μεταξύ των μελών ενός οργανισμού. Η καλλιέργεια της ενσυναίσθησης βοηθά στην μείωση των συγκρούσεων και στην ορθή διαχείρισή τους στον χώρο εργασίας εφόσον υπάρχει αποδοχή και κατανόηση στις οργανωτικές αξίες και τους στόχους από όλους τους εργαζόμενους προτάσσοντας την ενσυναίσθηση ως κοινωνικά χρήσιμη συνιστώσα (Seligmanetal., 2005).

Αντίθετα οι εργαζόμενοι που δεν παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης, υστερούν και σε κοινωνικές δεξιότητες, ενώ πολλές φορές αντιμετωπίζουν παθητικά και με επιθετικότητα συγκρουσιακές καταστάσεις στον χώρο εργασίας (Zapf, 1999).

Τέλος, όταν τα μέλη ενός οργανισμού ανταποκρίνονται συλλογικά στις ανάγκες των άλλων (και εδώ εννοούνται όχι μόνο οι εργαζόμενοι αλλά όλοι όσοι είναι εμπλεκόμενοι με τον οργανισμό μέσα κι έξω από αυτόν), αναπτύσσεται η συλλογική

ενσυναίσθηση η οποία διευκολύνει και εξυπηρετεί κοινωνικούς σκοπούς ιδιαίτερα για ορισμένα επαγγέλματα όπως αυτό του εκπαιδευτικού (Merida-Lopezetal., 2017).

·
·

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: Ο ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Το τρίτο κεφάλαιο της εργασίας επιδιώκει να συσχετίσει και να καθορίσει τη σχέση μεταξύ Ηγεσίας και Συναισθηματικής Νοημοσύνης μέσα στον ελληνικό Δημόσιο Τομέα. Αρχικά, πραγματεύεται τον σύγχρονο ελληνικό δημόσιο τομέα και ειδικότερα αναλύει τα βασικά χαρακτηριστικά που τον διακρίνουν κάνοντας αναφορά στο Δημόσιο Μάνατζμεντ. Στη συνέχεια, γίνεται αναφορά στο ρόλο της ηγεσίας μέσα στα πλαίσια του δημόσιου τομέα και τέλος, το κεφάλαιο εστιάζει στην έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης στον ευρύτερο δημόσιο τομέα για τα ελληνικά δεδομένα.

3.1.Ορισμός του Δημόσιου Τομέα στην Ελλάδα

Ο ευρύτερος Δημόσιος Τομέας σε ένα γενικότερο πλαίσιο περιλαμβάνει το σύνολο των οργανισμών και των επιχειρήσεων που άμεσα ή έμμεσα ανήκουν στο κράτος και έχουν ως στόχο την βέλτιστη και ποιοτική εξυπηρέτηση του κοινωνικού συνόλου καθώς και την εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος (Χυτήρης, 2001).

Σύμφωνα με το Συμβούλιο της Επικρατείας 1007/2016, ο Δημόσιος τομέας αποτελεί ένα ιδιαίτερο νομικό καθεστώς το οποίο είναι απόρροια των επιμέρους νομοθετημάτων τα οποία σχετίζονται με περιορισμούς προσήκοντες ή συναφείς προς την έννοια της δημόσιας υπηρεσίας και αναγόμενους είτε στην υπηρεσιακή κατάσταση του προσωπικού, είτε στην πρόσληψη, είτε στην απόκτηση και αξιοποίηση πόρων με στόχο τον ανάλογο Δημόσιο σκοπό τον οποίο επιδιώκουν.

Αναλυτικότερα, σύμφωνα με τον ν. 4270/2014, στην παρ. 1 του αρ.14, αναφέρεται ότι ο Δημόσιος τομέας εμπεριέχει την Γενική Κυβέρνηση, τα νομικά πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ) εκτός αυτής αλλά και τις δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμούς εκτός αυτής ανεξάρτητα αν έχουν εξαιρεθεί από την εφαρμογή του. Επίσης, αναφέρεται ότι ο Δημόσιος τομέας περιλαμβάνει την Γενική Κυβέρνηση η οποία εμπεριέχει τρία υποσύνολα, τα οποία αποκαλούνται: Κεντρική Κυβέρνηση, Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) και Οργανισμοί Κοινωνικής Ασφάλισης (ΟΚΑ) σύμφωνα με τα κριτήρια που θέσπισε το Ευρωπαϊκό Σύστημα Λογαριασμών (ΕΣΟΛ). Επίσης, οι φορείς πέρα από την Κεντρική Διοίκηση που περιλαμβάνονται

στα υποσύνολα της Γενικής Κυβέρνησης, προσδιορίζονται από το Μητρώο Φορέων Γενικής Κυβέρνησης ανά υποσύνολο και του οποίου την ευθύνη έχει η Ελληνική Στατιστική Αρχή και πρόκειται για ξεχωριστά νομικά πρόσωπα που ελέγχονται από τους ΟΤΑ ή τους διάφορους φορείς της Κεντρικής Διοίκησης. Επιπλέον, ο Δημόσιος Τομέας αναφέρεται στον Υποτομέα της Κεντρικής Κυβέρνησης και περιέχει την Κεντρική Διοίκηση και τα νομικά πρόσωπα δημόσιου και ιδιωτικού δικαίου αλλά και τις Ανεξάρτητες Διοικητικές Αρχές εφόσον δεν ανήκουν στους υποτομείς των ΟΤΑ και των ΟΚΑ αλλά ανήκουν στο Μητρώο Φορέων Γενικής Κυβέρνησης. Μέσα στον ορισμό του Δημόσιου τομέα είναι ο Υποτομέας ΟΤΑ ο οποίος περιλαμβάνει τόσο τους ΟΤΑ είτε Α βαθμού (Δήμοι) είτε Β βαθμού (Περιφέρειες), όσο και τα νομικά πρόσωπα ιδιωτικού ή δημόσιου δικαίου που ανήκουν, εποπτεύονται ή χρηματοδοτούνται από τους ΟΤΑ. Τέλος, αναφορικά με τον υποτομέα ΟΚΑ, περιλαμβάνονται τα Ασφαλιστικά Ταμεία, ο Οργανισμός Απασχόλησης και Οργανισμός Παροχής Υπηρεσιών Υγείας και μέσα από την Κεντρική Διοίκηση ή το Δημόσιο ή Κράτος περιλαμβάνονται η Προεδρία της Δημοκρατίας, τα Υπουργεία, οι Αποκεντρωμένες Διοικήσεις αλλά και οι Ανεξάρτητες Αρχές χωρίς νομική προσωπικότητα.

Η λειτουργία και η δράση του συνόλου του Δημόσιου Τομέα με τους δημόσιους οργανισμούς, έχει ως βάση ορισμένους σκοπούς. Μερικοί από τους κυριότερους σκοπούς τους είναι η εξυπηρέτηση των πολιτών καθώς και η διευκόλυνση της καθημερινότητάς τους, η πρόοδος και η εξέλιξη της χώρας, η κοινωνική δικαιοσύνη, ο εκσυγχρονισμός της κοινωνίας καθώς και η διαφύλαξη και προαγωγή του δημόσιου συμφέροντος. Όλες οι παραπάνω ενέργειες είναι προσανατολισμένες στις υπηρεσίες του πολίτη.

3.2.Χαρακτηριστικά του Δημόσιου Τομέα στην Ελλάδα

Μέσα από την αναζήτηση της βιβλιογραφίας διαπιστώνει κανείς ότι ο ελληνικός Δημόσιος τομέας χαρακτηριζόταν ως προς την λειτουργία του για πολλά χρόνια από ένα παραδοσιακό μοντέλο διοίκησης ενώ παράλληλα η γραφειοκρατία, η πολυπλοκότητα των διαδικασιών, οι πελατειακές σχέσεις, η ακολουθία της ιεραρχίας αποτελούν ορισμένα αρνητικά χαρακτηριστικά για το συγκεκριμένο σύστημα το οποίο οδηγούσε σε χαμηλής ποιότητας παροχή υπηρεσιών αλλά και χαμηλή

αποδοτικότητα στους υπαλλήλους. Επιπλέον, ο δημόσιος τομέας στην Ελλάδα, διαθέτει μεγάλο αριθμό υπαλλήλων το οποίο δεν είχε υψηλό επίπεδο μόρφωσης και δεν ήταν σε θέση να διεκπεραιώνει άμεσα, γρήγορα και αποτελεσματικά τα καθήκοντά του (Μιχαλόπουλος, 2003).

Ο Δημόσιος Τομέας σήμερα καλείται να αντιμετωπίσει μια σειρά από προκλήσεις η οποία σχετίζονται κυρίως με την τεχνολογία. Αρχικά, ο Δημόσιος Τομέας οφείλει να συμβαδίσει με τις αλλαγές της υπόλοιπης κοινωνίας και της παγκόσμιας κοινότητας καθώς η τεχνολογική και ψηφιακή ανάπτυξη επιτάσσουν συμμόρφωση σε όλες τις λειτουργίες που τον διέπουν.

Επιπλέον, η οικονομική κρίση που συνεχίζει να χαρακτηρίζει και να «ταλαιπωρεί» την ελληνική κοινωνία και κατ' επέκταση και το ελληνικό δημόσιο, αναδεικνύει ορισμένα προβλήματα που αναζητούν λύσεις. Επίσης, σήμερα, φαίνεται η κοινωνία να διαπερνάται από μια ενεργειακή κρίση η οποία αναδύει ζητήματα βιώσιμης ανάπτυξης, αποδοτικότητας, επάρκειας πόρων αλλά και άλλες προκλήσεις. Βέβαια ενώ παλαιότερα ο εξοπλισμός και τα μηχανήματα ήταν αυτά στα οποία δινόταν η μεγαλύτερη προσοχή αναφορικά για την αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα και την γενικότερη επιτυχία ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, σήμερα φαίνεται ότι έχει αποδειχθεί πως ρυθμιστικός και καθοριστικός παράγοντας για την αντιμετώπιση των προκλήσεων και την επιτυχία αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό και ιδιαίτερα τα ηγετικά στελέχη και για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί οφείλουν να επενδύσουν στο ανθρώπινο δυναμικό που τους απαρτίζει (Μιχαλόπουλος, 2003).

Σήμερα, στην σύγχρονη Ελλάδα και έπειτα από όλες τις αλλαγές και εξελίξεις που την χαρακτήρισαν τα τελευταία χρόνια, γίνεται μια μεταστροφή από τον παραδοσιακό τρόπο διοίκησης σε έναν νέο τρόπο ο οποίος διέπεται από τους κανόνες του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (NewPublicManagement) το οποίο δίνει έμφαση στους ηγέτες που στελεχώνουν τον συγκεκριμένο τομέα (Μιχαλόπουλος, 2003).

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ υιοθετεί αρχές οι οποίες εφαρμόζονται στον ιδιωτικό τομέα και έχουν να κάνουν με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο εξασφαλίζει την μακρόχρονη βιωσιμότητα τους. Τέτοιες μεταρρυθμίσεις οι οποίες βοηθούν προς αυτήν την κατεύθυνση είναι η υιοθέτηση ενός στρατηγικού σχεδιασμού, η εκπαιδευτική επιμόρφωση του προσωπικού αλλά και η δημιουργία αποτελεσματικών εργασιακών σχέσεων (Μιχαλόπουλος, 2003).

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ αποτελεί έναν τρόπο διοικητικής οργάνωσης με στόχο την επίτευξη της βέλτιστης οικονομικής διαχείρισης, η συστηματική ανάλυση πρακτικών και η υλοποίηση πολιτικών και οργανωτικών διαδικασιών. Μέσα από το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, ο Δημόσιος Τομέας αρχίζει να χαρακτηρίζεται από εξωστρέφεια, από παροχές υψηλής ποιότητας, διεπιστημονικότητα, αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας και κατ'επέκταση αύξηση της ικανοποίησης των πολιτών ενώ τέλος η χρήση των ΤΠΕ (Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας) είναι απαραίτητη για την επίτευξη των παραπάνω στόχων (Μιχαλόπουλος, 2003).

3.3. Η Ηγεσία στον Δημόσιο Τομέα

Έχει ήδη αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο, ότι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά ενός Ηγέτη είτε τα έχει είτε τα αποκτά στην πορεία της ζωής του και ταυτόχρονα τα αναπτύσσει, τον οδηγούν στην επιτυχία ή την αποτυχία. Σαφώς να επισημανθεί ότι τα γνωρίσματα και οι ικανότητες ενός ηγέτη διερευνώνται ανάλογα με το πλαίσιο στο οποίο βρίσκεται και δρα ο εκάστοτε Ηγέτης (Πιπερόπουλος, 2004).

Ορισμένα από τα πιο βασικά γνωρίσματα που διαθέτουν οι ηγέτες για την επιτυχημένη πορεία τους είναι η αποφασιστικότητα, το όραμα, η προσαρμοστικότητα, η πρωτοβουλία, η δημιουργικότητα, η καινοτομία κ.α. Ορισμένοι θεωρητικοί του θέματος υποστηρίζουν ότι αυτά τα χαρακτηριστικά μπορούν να ισχύουν είτε στον δημόσιο τομέα είτε στον ιδιωτικό (Φωτόπουλος, 2013).

Από την άλλη, η σημερινή διάθρωση του Δημόσιου Τομέα οδηγεί στην παραδοχή ότι ορισμένα χαρακτηριστικά εμπεριέχονται σε άλλα ενώ κάποια βρίσκονται σε μια ιεραρχία μεταξύ τους. Παρόλη την προσπάθεια υιοθέτησης του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ στα ελληνικά δεδομένα, η Ηγεσία συμπίπτει επί τω πλείστων με τις θέσεις εξουσίας που κατέχουν ορισμένα άτομα λόγω των *hardskills* που διαθέτουν και επομένως την δοτή εξουσία που έχουν και η οργανωτική δομή στο ελληνικό δημόσιο είναι δύσκολο να υπερσκελιστεί (Ζανίκας, 1996).

Επιπλέον, η Ηγεσία συμπίπτει με τον ιεραρχικό ρόλο των υπαλλήλων ενώ παράλληλα είναι αποτέλεσμα των στόχων του οργανισμού και όχι των ατομικών δυνατοτήτων. Επομένως, υπάρχει μεγάλη δυσκολία στο να αναδειχθεί κάποιος κατάλληλος Ηγέτης ενώ παράγοντες όπως οι πελατειακές σχέσεις, η έλλειψη ευκαιριών, η έλλειψη κινήτρων εμποδίζουν εξίσου την ανάδειξή του. Ο Ηγέτης παίρνει την θέση και έπειτα συμπεριλαμβάνονται οι προσωπικές ικανότητες που του επιτρέπουν να συνεργαστεί με τους υπόλοιπους και να αναπτύξει σχέσεις εμπιστοσύνης αλλά και να επιλέξει το στυλ Ηγεσίας που θα εφαρμόσει ανάλογα με την προσωπικότητά του και τα πλαίσια του εκάστοτε οργανισμού. Κατά βάση τα τελευταία χρόνια επιδιώκεται μοντέλο της μετασχημαστικής και της συναλλακτικής Ηγεσίας στο Δημόσιο Τομέα (Ζανίκας, 1996).

Γενικότερα, η Ηγεσία και ο Ηγέτης σε έναν δημόσιο οργανισμό είναι εξίσου σημαντικά στοιχεία για τη λειτουργία του και οι ομάδες που τον απαρτίζουν κυρίως εφόσον η εξυπηρέτηση και η ικανοποίηση των πολιτών και του δημόσιου συμφέροντος είναι πρωτεύοντες στόχοι.

3.4.Συναισθηματική Νοημοσύνη στον Δημόσιο Τομέα

Τόσο ο Goleman (1995) όσο και οι Joseph και Newman (2010), τόνισαν την σημασία των συναισθημάτων και πως η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο εργασίας βοηθά το άτομο να αυτορυθμίζεται και να αυξάνει την επίδοσή του. Επιπλέον, το άτομο μπορεί να καλυτερεύσει τις προσωπικές αλληλεπιδράσεις του και ταυτόχρονα τον τρόπο λήψης αποφάσεων. Αυτά τα χαρακτηριστικά που προσφέρει η Συναισθηματική Νοημοσύνη αντανακλώνονται τόσο στον ιδιωτικό τομέα όσο και στον δημόσιο (Elfenbeinetal., 2007).

Σύμφωνα με τα παραπάνω, αναφορικά με το παραδοσιακό μοντέλο διοίκησης και τα χαρακτηριστικά του, αυτό που επικρατούσε ήταν το γραφειοκρατικό μοντέλο στον δημόσιο ελληνικό φορέα, πράγμα που οδηγούσε σε μια πιο ψυχρή ορθολογιστική διοικητική δράση και στάση μέσα από την ακριβή διατύπωση της νομοθεσίας. Από την άλλη, καθώς οι πολίτες αναμένουν για μια υψηλή παροχή υπηρεσιών και μια πιο προσωπική και ευγενική εξυπηρέτηση, η καλλιέργεια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης φαίνεται να είναι απαραίτητη. Οι υπάλληλοι ως

άνθρωποι έχουν συναισθήματα και μ αυτά είναι σε θέση να επηρεάσουν τον τρόπο λειτουργίας, αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας τους προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού(Vigoda-Gadot&Meisler, 2010).

Έρευνες στον ευρύτερο Δημόσιο τομέα αναφέρουν πως όταν ένας υπάλληλος διαθέτει Συναισθηματική Νοημοσύνη δείχνοντας ενσυναίσθηση, τα αποτελέσματα της εργασίας του βελτιώνονται όπως για παράδειγμα στον τομέα της εκπαίδευσης όπου οι εκπαιδευτικοί χρειάζεται να κατανοούν τα συναισθήματα τόσο των γονέων όσο και των παιδιών ή στα επαγγέλματα υγείας όπου οι υπάλληλοι πρέπει να διαχειρίζονται τα αρνητικά συναισθήματα και να αποστασιοποιούνται προκειμένου να λειτουργήσουν με τον βέλτιστο τρόπο στην εργασία τους (Vigoda-Gadot&Meisler, 2010).

Αναφορικά με την σύγχρονη δημόσια διοίκηση φαίνεται να υιοθετείται το μοντέλο Συναισθηματικής Νοημοσύνης των Mayeretal. (2008), το οποίο βασίζεται σε δυο σημεία: 1) τη συστηματική κατανόηση των συναισθημάτων και 2) τη λογική νοημοσύνη.Από την μια, επιδιώκεται η κατανόηση και η διαχείριση των συναισθημάτων στο χώρο εργασίας μέσα από την καλλιέργεια ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εμπλεκομένων και από την άλλη υπάρχει έμφαση στο συλλογισμό σε σχέση με την γραφειοκρατία, τις λογικές ενέργειες, τις σχέσεις εξουσίας και την πολιτική. Το παραπάνω μοντέλο, συνδυάζει την αντίληψη και την επίλυση ζητημάτων τόσο μέσω της βελτίωσης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης όσο και την αντιμετώπιση σε θέματα διαχείρισης, διεκπεραίωσης και εποπτείας.

Συμπερασματικά, η Συναισθηματική Νοημοσύνη διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο τόσο στους εργαζόμενους/υπαλλήλους όσο και στους Ηγέτες είτε αυτοί αφορούν τον ιδιωτικό τομέα είτε τον δημόσιο.

3.4.1.Συναισθηματική Νοημοσύνη στον Δημόσιο Τομέα και Εργασιακή Ικανοποίηση

Μια σειρά από έρευνες έχουν ασχοληθεί με το θέμα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο Δημόσιο Τομέα και την σχέση της με την Εργασιακή Ικανοποίηση.

Αναλυτικότερα, οι Kafetsios&Zampetakis (2007) μελέτησαν την τυχόν συσχέτιση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και της εργασιακής ικανοποίησης και σε ποιον βαθμό αυτή επηρεάζεται. Η έρευνα βασίστηκε πάνω σε Έλληνες και

Ελληνίδες εκπαιδευτικούς της δημόσιας εκπαίδευσης είτε της πρωτοβάθμιας είτε της δευτεροβάθμιας βαθμίδας. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνάς τους, φαίνεται ότι η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται θετικά από το υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης και αρνητικά από το χαμηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης. Επίσης, η έρευνα τους έδειξε ότι τα θετικά και αρνητικά συναισθήματα στον χώρο εργασίας επεξηγούν την διακύμανση της εργασιακής ικανοποίησης και σαφώς τα γεγονότα που συμβαίνουν στην εργασία επηρεάζουν την στάση των εργαζομένων απέναντι στο έργο τους.

Σύμφωνα με τον Ghoniem, etal. (2011) ο οποίος μελέτησε την επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην εργασιακή ικανοποίηση στους εργαζόμενους του αιγυπτιακού δημόσιου τομέα. Προέκυψε λοιπόν, ότι παρόλο που το φύλο δεν διαδραμάτισε κανέναν ρόλο στην έρευνα, τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι εργασιακά ενώ λιγότερο ικανοποιημένοι ήταν αυτοί με χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη.

Άλλη σχετική έρευνα στον Καναδά στη δημόσια εκπαίδευση, συμπέρανε ότι οι γυναίκες εκπαιδευτικοί είναι περισσότερο ικανοποιημένες με τον επαγγελματικό τους ρόλο σε σύγκριση με τους άντρες συναδέλφους τους βάσει της επιρροής των συνθηκών εργασίας τους (Xin&MacMillan 1999).

Στην τοπική αυτοδιοίκηση της Νιγηρίας, πραγματοποιήθηκε έρευνα όπου προέκυψε επίσης η σύνδεση της υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης με την υψηλή εργασιακή ικανοποίηση και η χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη με την χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση. Εξίσου και εδώ, δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα σε άντρες και γυναίκες αναφορικά με το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης (Sydney-Agbor, etal., 2014).

Περαιτέρω μελετήθηκε η σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης με την αποδοτικότητα. Στο Ισραήλ σε δείγμα ανώτερων στελεχών του δημοσίου τομέα διαπιστώθηκε ότι υπάρχουν αυξημένα επίπεδα απόδοσης στα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη (Carmeli, 2003).

Οι Yozgat, Yurtkoru&Bilginoglou (2013), διεξάγοντας έρευνα στον δημόσιο τομέα στην Κωνσταντινούπολη συμπέραναν ότι υπάρχει άμεση επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην απόδοση της εργασίας ενώ υπάρχει ισχυρή αρνητική επιρροή στην απόδοση σε σχέση με το εργασιακό άγχος. Παράλληλα, οι ίδιοι προτείνουν ότι οι κυβερνήσεις οφείλουν να λαμβάνουν μέτρα μέσω της κατάρτισης των εργαζομένων για την ορθή διαχείριση του εργασιακού στρες

προκειμένου να αυξηθεί η οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα.

Το ίδιο αποδείχθηκε και σε έρευνα στην Μαλαισία σε δείγμα δημοσίων υπαλλήλων που εργάζονται σε γκισέ και αναφέρεται ότι υπάρχει υψηλή συσχέτιση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και αποτελεσματικότητας στον εργασιακό χώρο. Επιπλέον η έρευνα έδειξε ότι υπάρχει θετική ενεργητικότητα στα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη ενώ ο τρόπος που τα άτομα κατανοούν, ελέγχουν και καθοδηγούν τα συναισθήματά τους επηρεάζει τις θετικές και τις αρνητικές στάσεις τους (Ramana, Sambasivan&Kumar, 2016).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΣΕΡΡΩΝ

Το τέταρτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας αφορά το εμπειρικό μέρος της έρευνας και ειδικότερα αφορά το πλαίσιο της περίπτωσης μελέτης η οποία είναι ο Δήμος Σερρών. Αναλυτικότερα, το κεφάλαιο αναλύει τις δημόσιες υπηρεσίες του Δήμου Σερρών παρέχοντας πληροφορίες για το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται στον συγκεκριμένο δήμο με στόχο την καλύτερη και ποιοτικότερη εξυπηρέτηση των πολιτών και των υπαλλήλων που απασχολούνται.

3.1. Νομός Σερρών

Ο νομός Σερρών αποτελεί έναν από τους επτά νομούς της Περιφέρειας της Κεντρικής Μακεδονίας. Ο νομός Σερρών, βρίσκεται στην ανατολική πλευρά της Κεντρικής Μακεδονίας ενώ σε διοικητικό επίπεδο υπάγεται στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας. Επιπλέον, πρόκειται για έναν δευτεροβάθμιο οργανισμό τοπικής αυτοδιοίκησης. Από την άλλη, σε γεωγραφικό επίπεδο συνορεύει από τον βορρά με την Βουλγαρία, από το νότο βρέχεται από το Αιγαίο Πέλαγος ενώ ανατολικά περιβάλλεται από τα όρη Όρβηλος, Μενοίκιο και Παγγαίο και τέλος, δυτικά από τις οροσειρές Κερκίνης - Βερτίσκου – Κερδυλλίων (www.serres.gr).

Σε όλο το Νομό Σερρών υπάρχουν συνολικά 194 κοινότητες και οικισμοί: αναλυτικότερα 5 δήμοι, 149 κοινότητες και 46 οικισμοί. Μόνο οι 154 έχουν πληθυσμό πάνω από 1000 κατοίκους (φτάνουν το 36,4%) από το σύνολο των Ο.Τ.Α. κάτι που σημαίνει ότι υπάρχει σημαντική διασπορά μικρών κοινοτήτων στον νομό.

Παράλληλα, ο νομός Σερρών διαιρείται σε 4 επαρχίες:

- Την επαρχία Σερρών με έδρα τις Σέρρες,
- την Επαρχία Σιντικής με έδρα το Σιδηρόκαστρο,
- την Επαρχία Φυλλίδας με έδρα τη Ν. Ζίχνη και
- την Επαρχία Βισαλτίας με έδρα τη Νιγρίτα (www.serres.gr).

3.2. Δήμος Σερρών

Ο Δήμος Σερρών ανήκει στην Περιφερειακή Ενότητα Σερρών της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας. Η συνολική έκταση του Δήμου φτάνει τα 600,479 τ.χλμ. ενώ πληθυσμιακά σύμφωνα με την απογραφή του 2021 έχει 73.847 κατοίκους (https://el.wikipedia.org/wiki/Δήμος_Σερρών).

Οι σύμβουλοι του δήμου Σερρών είναι 41 εκ των οποίων εκλέγονται 1 στην ΔΕ Ορεινής, 1 στην ΔΕ Άνω Βροντούς, 2 στην ΔΕ Καπετάν Μητρούση, 2 στην ΔΕ Λευκώνα, οι 3 στην ΔΕ Σκουτάρεως και 32 στην ΔΕ Σερρών. Οι Σέρρες αποτελεί και την έδρα του δήμου Σερρών. Η συνένωση των προ υπαρχόντων δήμων Σερρών, ΚαπετάνΜητρούση, Λευκώνα και Σκουτάρεως και των Κοινοτήτων Άνω Βροντούς και Ορεινής αποτελεί την σημερινή σύνθεση του δήμου (https://el.wikipedia.org/wiki/Δήμος_Σερρών).

Ο Δήμος Σερρών από διοικητικής απόψεως απαρτίζεται και οργανώνεται με τις εξής υπηρεσίες (www.serres.gr):

Αυτοτελή τμήματα

- Τμήμα Οργάνωσης και Τεχνικής Υποστήριξης ΟΤΑ

Ως βασική αρμοδιότητα του συγκεκριμένου τμήματος αποτελεί η ομαλή συνέχιση των συμβάσεων έργων, μελετών, και υπηρεσιών όλου του Νομού ενώ παράλληλα παρέχει διοικητικό-γραμματειακό έργο στο Τμήμα και τα αντίστοιχα Γραφεία τους.

- Αυτοτελές Τμήμα Προγραμματισμού και Ανάπτυξης-Ποιότητας και Ανταποδοτικότητας

Ο Δήμαρχος και ο Αντιδήμαρχος ως αιρετά πρόσωπα-όργανα, ο γενικός γραμματέας, οι διευθυντές των υπηρεσιών του Δήμου, οι εκάστοτε ειδικοί συνεργάτες αλλά και τα απασχολούμενα επιστημονικά στελέχη τα οποία εργάζονται με συμβάσεις έργου, είναι αυτοί που συγκροτούν το παρόν τμήμα. Επίσης, υπό την ευθύνη του τμήματος είναι η επίβλεψη-εποπτεία διαφόρων προγραμμάτων που σχετίζονται με την ανάπτυξη και την πρόοδο του δήμου αλλά και η αντίστοιχη αναζήτηση των πηγών χρηματοδότησης.

- Αυτοτελές Τμήμα Μηχανογράφησης Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών

Το συγκεκριμένο τμήμα σχεδιάζει, προγραμματίζει, υλοποιεί και στηρίζει τα μηχανογραφικά συστήματα των όλων υπηρεσιών του Δήμου.

- Αυτοτελές Τμήμα Υπηρεσίας Δόμησης

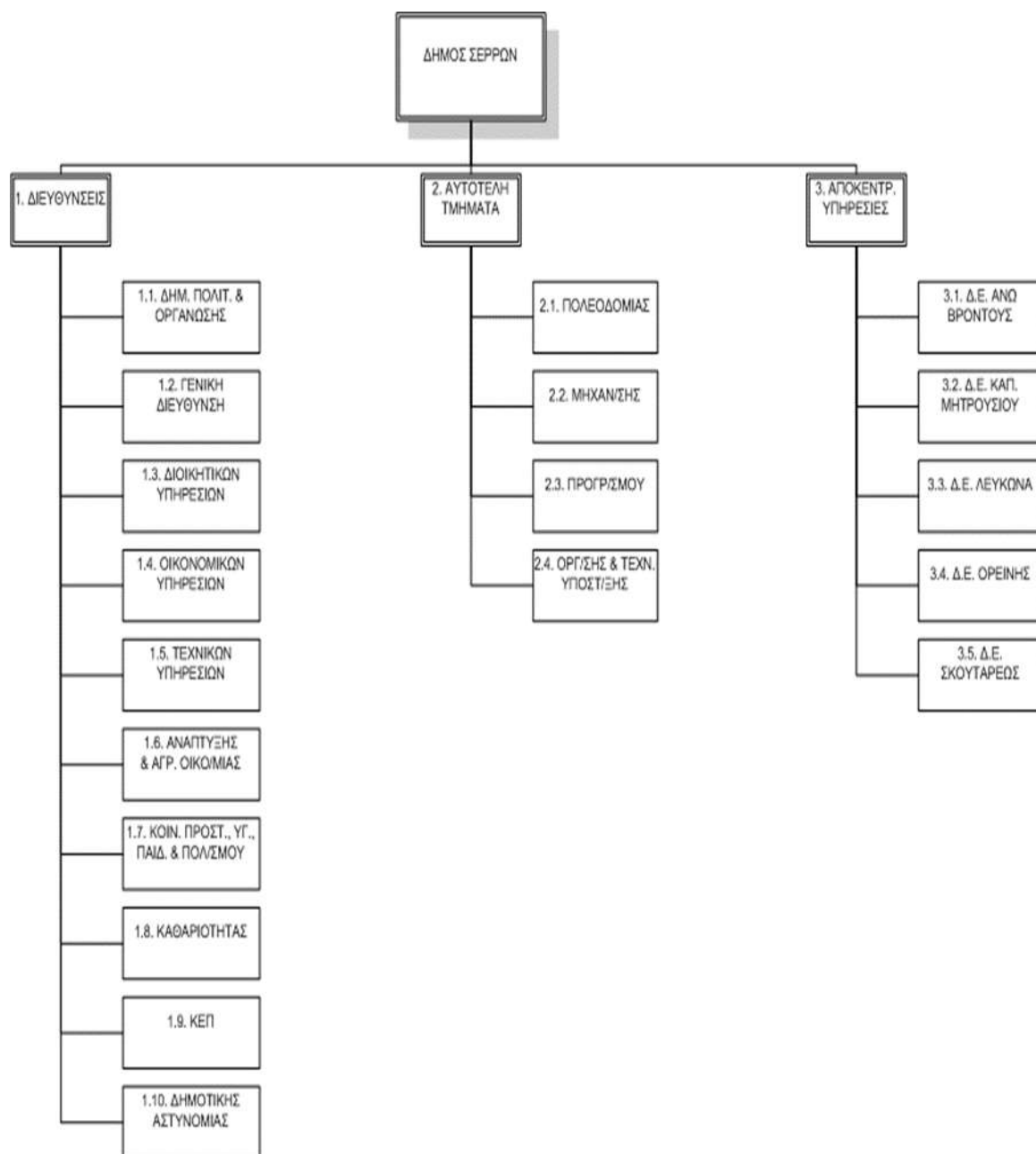
Το τμήμα περιλαμβάνει όλα τα γραφεία που αφορούν ζητήματα πολεοδομικά καθώς και τις αντίστοιχες διοικητικές τους υποθέσεις.

Οι διευθύνσεις που απαρτίζουν τον Δήμο Σερρών είναι 8 και επιγραμματικά είναι:

- Διεύθυνση Ανάπτυξης και Αγροτικής Οικονομίας
- Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών
- Διεύθυνση Κοινωνικής Προστασίας, Υγείας, Παιδείας και Πολιτισμού
- Διεύθυνση Κέντρου Εξυπηρέτησης Πολιτών
- Διεύθυνση Καθαριότητας
- Γενική Διεύθυνση
- Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών
- Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών

Τέλος, ο Δήμος Σερρών αποτελείται από ορισμένες αποκεντρωμένες υπηρεσίες οι οποίες λειτουργούν από ορισμένες δημοτικές κοινότητες αλλά λόγω έλλειψης προσωπικού η υπολειτουργία τους είναι εμφανής. Η δομή παροχής βασικών αγαθών και το Κέντρο Συμβουλευτικής Υποστήριξης Γυναικών περιλαμβάνονται στις υπηρεσίες του Δήμου όπως επίσης οι υπηρεσίες του Δήμου περιλαμβάνουν την υπηρεσία του κυνοκομείου, το κέντρο κοινότητας με παράρτημα ΡΟΜΑ με 2 τμήματα καθώς και υπηρεσίες για τα αιτήματα πολιτών, τα λεγόμενα ΚΕΠ. Τέλος, στις υπηρεσίες του Δήμου ανήκει και το πρόγραμμα Βοήθεια στο σπίτι το οποίο έχει έδρα τις Σέρρες με αντίστοιχα γραφεία σε χωριά των Σερρών (Λευκόνας, Σκούταρι, Ορεινή) (www.serres.gr).

Παρακάτω αποτυπώνεται το οργανόγραμμα του Δήμου Σερρών εικονικά:



Οργανόγραμμα. Πηγή: www.serres.gr

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Το παρακάτω κεφάλαιο αναλύει την μεθοδολογία έρευνας που ακολούθησε η ερευνήτρια προκειμένου να διεξάγει ορθά την έρευνα. Συγκεκριμένα, στο κεφάλαιο αναφέρεται ο σκοπός της έρευνας καθώς και οι ερευνητικές υποθέσεις που θέτει και επιδιώκει να απαντήσει. Επίσης, το κεφάλαιο σχολιάζει το ερευνητικό εργαλείο το οποίο χρησιμοποιεί με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που έχει καθώς επίσης διευκρινίζει ποιο είναι το δείγμα της παρούσας έρευνας. Τέλος, η διαδικασία συλλογής δεδομένων περιγράφει τη σειρά που ακολουθήθηκε προκειμένου να ολοκληρωθεί η έρευνα ενώ ταυτόχρονα διασαφηνίζεται πώς εξασφαλίστηκε η εγκυρότητα και η αξιοπιστία της έρευνας ώστε να διεξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα.

5.1. Σκοπός έρευνας και ερευνητικές υποθέσεις

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία φαίνεται ότι υπάρχουν περιορισμένα εμπειρικά δεδομένα σχετικά με την σύνδεση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της βελτίωσης της εξυπηρέτησης των παρεχόμενων υπηρεσιών στη Δημόσια Διοίκηση παρόλο που αποδεικνύεται ότι τα υψηλότερα ποσοστά συναισθηματικής νοημοσύνης του ηγέτη οδηγούν σε υψηλότερα επίπεδα αποδοτικότητας των υπαλλήλων.

Ως εκ τούτου στόχος της παρούσας έρευνας είναι να διερευνηθεί αν η συναισθηματική νοημοσύνη των υπαλλήλων αποτελεί προσδιοριστικό παράγοντα βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών καθώς επίσης και αν αποτελεί παράγοντα παρακίνησης όταν διακατέχει τον εκάστοτε ηγέτη.

Επιπλέον, λαμβάνοντας υπόψη τα ευρήματα του θεωρητικού πλαισίου, οι ερευνητικές υποθέσεις διαμορφώθηκαν ως εξής:

- Η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει σημαντικά την αποδοτικότητα των υπαλλήλων
- Η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει σημαντικά την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών στις οποίες απασχολούνται οι υπάλληλοι
- Η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται με την ψυχολογική ευημερία και λειτουργία στο χώρο εργασίας

- Η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζεται από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος

- Τα υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης του ηγέτη συσχετίζονται θετικά με την αποδοτικότητα των υπαλλήλων

- Τα υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης του ηγέτη συσχετίζονται θετικά με την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών στις οποίες απασχολούνται οι υπάλληλοι

5.2. Δείγμα της Έρευνας

Το δείγμα της παρούσας έρευνας αποτέλεσαν 131 εργαζόμενοι στο Δήμο Σερρών (n=130). Πρόκειται για 131 δημόσιους υπαλλήλους οι οποίοι εργάζονται σε κοινωνικές, οικονομικές και δημοτικές υπηρεσίες του Δήμου Σερρών. Στην έρευνα δεν υπήρχε κάποιος ηλικιακός περιορισμός ή περιορισμός θέσης εργασίας παρά μόνο βασική προϋπόθεση αποτελούσε το γεγονός ότι οι συμμετέχοντες πρέπει να ανήκουν στο ανθρώπινο δυναμικό του Δήμου Σερρών. Τέλος, οι συμμετέχοντες όφειλαν να έχουν πρόσβαση στο διαδίκτυο καθώς η διανομή και η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου έγινε ηλεκτρονικά.

5.3. Ερευνητικό εργαλείο

Οι εργαζόμενοι του Δήμου Σερρών κλήθηκαν να απαντήσουν ένα σύνολο ερωτήσεων σχετικών με την συναισθηματική νοημοσύνη βασισμένες σ' ένα αυτοσχέδιο ερωτηματολόγιο το οποίο παρατίθεται στο τέλος της εργασίας.

Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε ηλεκτρονικά με την βοήθεια του GoogleForms όπως και διανεμήθηκε επίσης μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα έπρεπε να καταγράψουν τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους ή τι ισχύει γι' αυτούς, μέσα από 5βάθμιες κλίμακες τύπου Likert όπως:

1=Διαφωνώ απόλυτα

2=Διαφωνώ

3=Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ

4=Συμφωνώ

5=Συμφωνώ απόλυτα

Καθώς επίσης:

1= Καθόλου

2=Λίγο

3=Αρκετά

4=Πολύ

5=Πάρα πολύ

Το ερωτηματολόγιο αποτελείτο από 5 ενότητες και συνολικά 22 ερωτήσεις. Η πρώτη ενότητα ερωτήσεων σχετίζεται με την Συναισθηματική Νοημοσύνη γενικά και αποτελείται από πέντε (5) ερωτήσεις ενώ η δεύτερη ενότητα αφορά την Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο εργασίας αυτήν την φορά με ακόμη πέντε (5) ερωτήσεις. Στη συνέχεια, περιλαμβάνονται 3 ερωτήσεις αναφορικά με τον ρόλο του Προϊσταμένου και ακολουθεί η τέταρτη ενότητα η οποία περιέχει πέντε (5) ερωτήσεις αναφορικά με τους τρόπους βελτίωσης του συναισθηματικού κλίματος μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Το ερωτηματολόγιο κλείνει με τέσσερις ερωτήσεις δημογραφικού χαρακτήρα που αφορούν στο φύλο, την ηλικία, την εκπαίδευση και τα έτη προϋπηρεσίας. Ο συνολικός χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου κυμάνθηκε από 3 έως 5 λεπτά.

Στην αρχή του ερωτηματολογίου υπάρχει εισαγωγικό σημείωμα όπου παρατίθενται τα στοιχεία της ερευνήτριας, η σχολή στην οποία φοιτά και ο τίτλος της μεταπτυχιακής της εργασίας. Επίσης η ερευνήτρια τονίζει την σημαντικότητα της συμμετοχής των εργαζομένων προκειμένου να ολοκληρωθεί με επιτυχία η έρευνα καθώς επίσης τονίζεται η εθελοντική συμμετοχή και η ανωνυμία των συμμετεχόντων. Τέλος, το εισαγωγικό σημείωμα περιέχει το e-mail της ερευνήτριας για τυχόν διευκρινίσεις και απορίες.

5.4. Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων

Η έρευνα διεξήχθη στην χρονική περίοδο από 4/5/2023 έως 10/06/2023. Η συμμετοχή στην έρευνα ήταν εθελοντική και ανώνυμη και αφορούσε εργαζόμενους του Δήμου Σερρών. Αρχικά, το ερωτηματολόγιο διαμοιράστηκε σε 12 άτομα προκειμένου να διαπιστωθούν τυχόν λειτουργικά προβλήματα αλλά και τυχόν αστοχίες, με την διαδικασία να διεξάγεται κανονικά. Στη συνέχεια, το ερωτηματολόγιο διαμοιράστηκε με ηλεκτρονικό τρόπο έπειτα από κοινοποίησή του σε πλατφόρμα κοινωνικής δικτύωσης σε αντίστοιχη κοινότητα εργαζομένων. Συλλέχθηκαν αυτομάτως από την ίδια την ερευνήτρια ηλεκτρονικά και συνολικά συμπληρώθηκαν 131 ερωτηματολόγια τα οποία επεξεργάστηκαν και κωδικοποιήθηκαν μέσω του προγράμματος Excel 2010 και στη συνέχεια αναλύθηκαν μέσω του στατιστικού πακέτου Jasp0.16.3.

5.5. Εγκυρότητα και Αξιοπιστία της Έρευνας

Η παρούσα εργασία στηρίχθηκε στην ποσοτική έρευνα, μέσω της οποίας δηλώθηκε η ποσοτικοποίηση των διαφόρων μορφών που η ανθρώπινη σκέψη και ο ανθρώπινος ψυχισμός μπορεί να λάβει επηρεαζόμενος από τις εκάστοτε συνθήκες και το εκάστοτε περιβάλλον στο οποίο δρα. Ως εκ τούτου, οι κλίμακες μέτρησης που χρησιμοποιούνται στα ερωτηματολόγια καθώς και το ίδιο το ερωτηματολόγιο πρέπει να ελεγχθεί για την εγκυρότητα και την αξιοπιστία του.

Αναλυτικότερα, η αξιοπιστία στην ποσοτική μέθοδο αφορά το κατά πόσο μια δοκιμασία είναι σε θέση να αναδείξει την πραγματική τιμή ή το πραγματικό μέγεθος του υπό εξέταση χαρακτηριστικού. Πρόκειται για την σταθερότητα και την συνέπεια που πρέπει να έχει ένα εργαλείο μέτρησης όταν μετράει κάτι και όταν δεν εξασφαλίζεται αυτή αναφερόμαστε σε σφάλματα μέτρησης τα οποία διακρίνονται σε τυχαία και συστηματικά (Robson, 2007).

Από την άλλη, η εγκυρότητα ενός ερωτηματολογίου σχετίζεται με την ιδιότητα του ερωτηματολογίου να μετρά ακριβώς αυτό που ισχυρίζεται ότι μετρά. Με άλλα λόγια, η εγκυρότητα ενός ερωτηματολογίου αναφέρεται στην διαδικασία

εξακρίβωσης του αν το εργαλείο που χρησιμοποιείται μετράει αυτό για το οποίο κατασκευάστηκε να μετράει.

Η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου δεν εγγυάται την εγκυρότητα του και σαφώς υπάρχουν διάφοροι τρόποι προκειμένου να εξασφαλιστούν αυτές οι δυο σημαντικές συνιστώσες για την ασφαλή διεξαγωγή συμπερασμάτων.

Η παρούσα έρευνα επιδιώκει να εξασφαλίσει με διάφορους τρόπους τόσο την αξιοπιστία της όσο και την εγκυρότητά της. Αρχικά, η έρευνα προσμετρά τον δείκτη α του AlphaCronbach, ο οποίος επιβεβαιώνει την συνέχεια ή μη της εκάστοτε έρευνας βάση των τιμών που παρέχει. Ειδικότερα, οι τιμές οι οποίες είναι μεγαλύτερες του 0,7 ή 0,8 θεωρούνται ικανοποιητικές και αποδεκτές για την συνέχεια της εκάστοτε έρευνας (Zikmundetal., 2012). Στην παρούσα έρευνα ο συγκεκριμένος δείκτης προσμετρήθηκε με την βοήθεια του Jasp και προέκυψε $0,90 > 0,70$ πράγμα που μας εξασφαλίζει την συνέχεια της έρευνας.

FrequentistScaleReliabilityStatistics	
Estimate	Cronbach's α
Pointestimate	0.901
95% CI lowerbound	0.872
95% CI upperbound	0.924

Επιπλέον, η αξιοπιστία της παρούσης έρευνας αξιολογήθηκε μέσω της επαλήθευσης της λειτουργικότητας του ερωτηματολογίου και την χορήγηση 12 ερωτηματολογίων σ' ένα τυχαίο δείγμα ατόμων όπου και αποδείχθηκε ότι το ερωτηματολόγιο έχει σαφώς προσδιορισμένες ερωτήσεις και είναι πλήρως κατανοητό. Φάνηκε ότι οι ερωτήσεις είχαν συνοχή, ήταν αξιόπιστες χωρίς να αποκλεισθεί καμία.

Τέλος, η εθελοντική συμμετοχή με την συγκατάθεση των υποκειμένων και την διευκρίνιση της προστασίας των προσωπικών δεδομένων καθώς και την ανωνυμία αποτέλεσαν παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την εγκυρότητα και την αξιοπιστία της έρευνας και στην παρούσα εργασία φαίνεται ότι και οι δυο συνιστώσες εξασφαλίζονται θετικά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ: ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ

Το παρακάτω κεφάλαιο περιλαμβάνει την ανάλυση της έρευνας. Ειδικότερα, το κεφάλαιο αναλύει και σχολιάζει τις απαντήσεις που προκύπτουν από το δείγμα της έρευνας ενώ περιλαμβάνει ποσοστά και τα αντίστοιχα διαγράμματά τους.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ: ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΓΕΝΙΚΑ

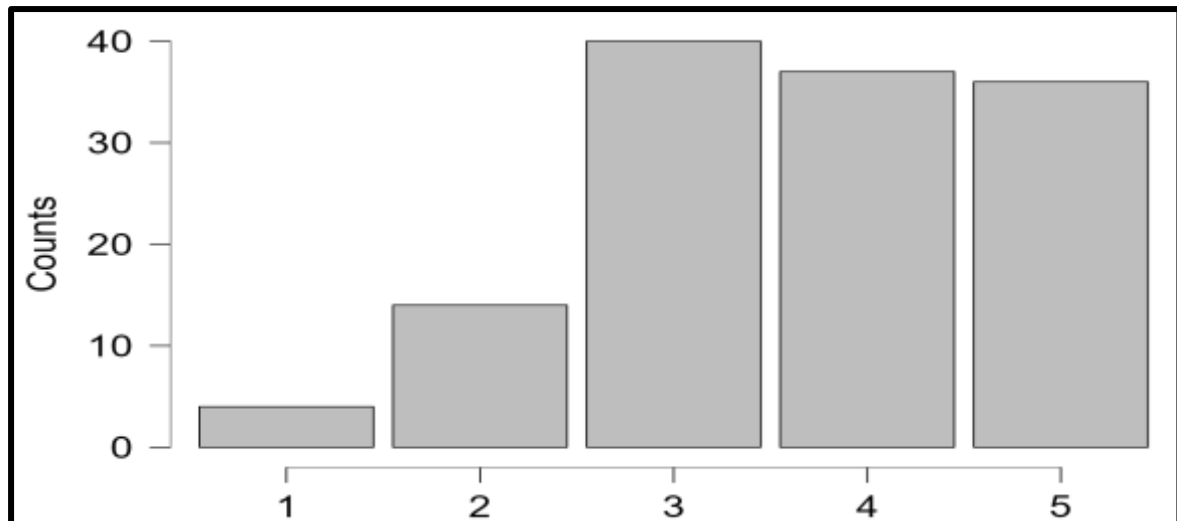
1. Γνώση της συναισθηματικής νοημοσύνης

Σύμφωνα με τον πίνακα 1, οι συμμετέχοντες της έρευνας υποστηρίζουν ότι έχουν γνώση της συναισθηματικής νοημοσύνης «αρκετά» σε ποσοστό 30,5% και σε 28,2% «πολύ». Επίσης υψηλό είναι το ποσοστό που φαίνεται ότι έχει γνώση της συναισθηματικής νοημοσύνης σε βαθμό «πάρα πολύ» (27,4%) ενώ αντίθετα το 10,6% των συμμετεχόντων δηλώνει «λίγο» και το 3% δηλώνει «καθόλου».

Όπου 1=Καθόλου, 2= Λίγο, 3=Αρκετά, 4= Πολύ, 5=Πάρα πολύ

Πίνακας 1.

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΓΕΝΙΚΑ [ΓΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΗΣ Frequency Percent ValidPercent CumulativePercent ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ]				
1	4	3.053	3.053	3.053
2	14	10.687	10.687	13.740
3	40	30.534	30.534	44.275
4	37	28.244	28.244	72.519
5	36	27.481	27.481	100.000
Missing	0	0.000		
Total	131	100.000		



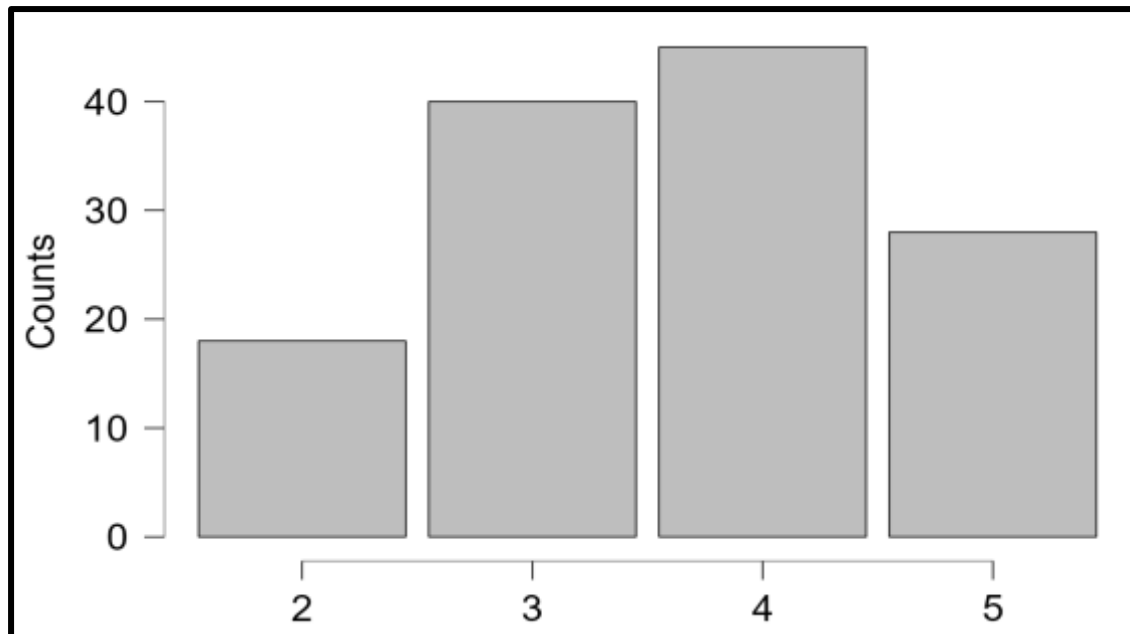
2. Αναγνώριση των συναισθημάτων με σαφήνεια

Αναφορικά με την αναγνώριση των συναισθημάτων γενικά, ο πίνακας 2 υποδεικνύει ότι το 1/3 του δείγματος σε ποσοστό 34,3% οι συμμετέχοντες δηλώνουν «πολύ» και το 21,3% δηλώνει «πάρα πολύ». Επίσης, «αρκετά» δηλώνει το 30,5% ενώ «λίγο» δηλώνει το 13,7%.

Όπου 1=Καθόλου, 2= Λίγο, 3=Αρκετά, 4= Πολύ, 5=Πάρα πολύ

Πίνακας 2.

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΓΕΝΙΚΑ [ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ ΜΕ ΣΑΦΗΝΕΙΑ]				
	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
2	18	13.740	13.740	13.740
3	40	30.534	30.534	44.275
4	45	34.351	34.351	78.626
5	28	21.374	21.374	100.000
Missing	0	0.000		
Total	131	100.000		



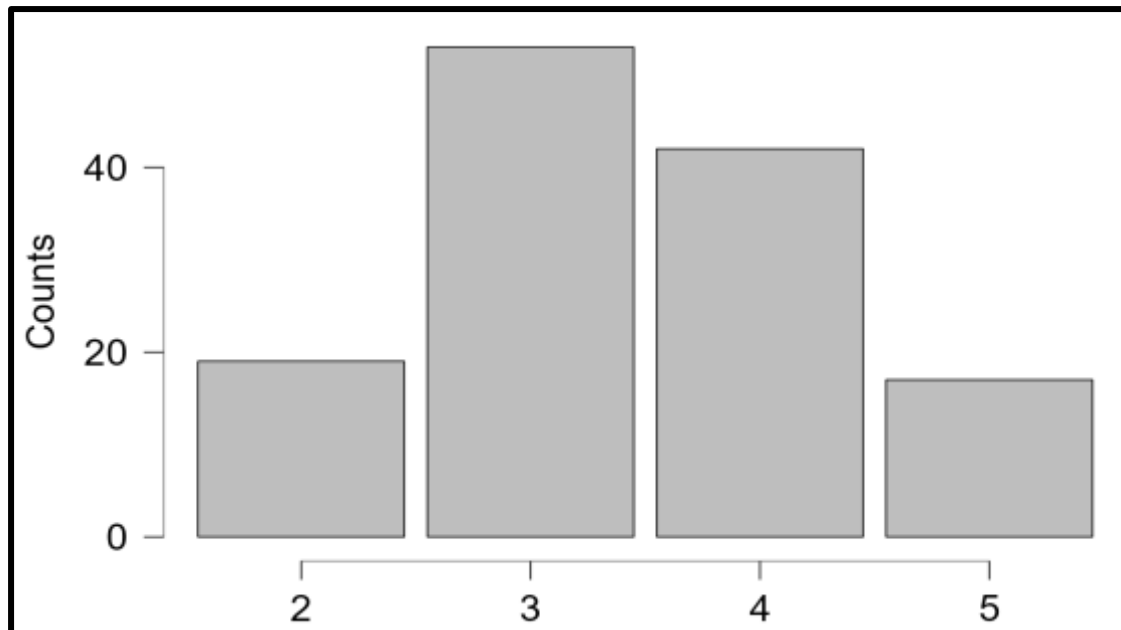
3. Έκφραση συναισθημάτων με σαφήνεια

Ο παρακάτω πίνακας 3, δείχνει ότι το δείγμα εκφράζει τα συναισθήματά του με σαφήνεια «αρκετά» σε ποσοστό 40.4% και «πολύ» σε ποσοστό 32%. Από την άλλη, «πάρα πολύ» δηλώνει το 12,9% ενώ αντίθετα το 14,5% δηλώνει «λίγο». Κανένας από τους συμμετέχοντες δεν δηλώνει ότι δεν εκφράζει τα συναισθήματά του.

Όπου 1=Καθόλου, 2= Λίγο, 3=Αρκετά, 4= Πολύ, 5=Πάρα πολύ

Πίνακας 3.

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΓΕΝΙΚΑ [ΕΚΦΡΑΣΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ ΜΕ ΣΑΦΗΝΕΙΑ]				
	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
2	19	14.504	14.504	14.504
3	53	40.458	40.458	54.962
4	42	32.061	32.061	87.023
5	17	12.977	12.977	100.000
Missing	0	0.000		
Total	131	100.000		



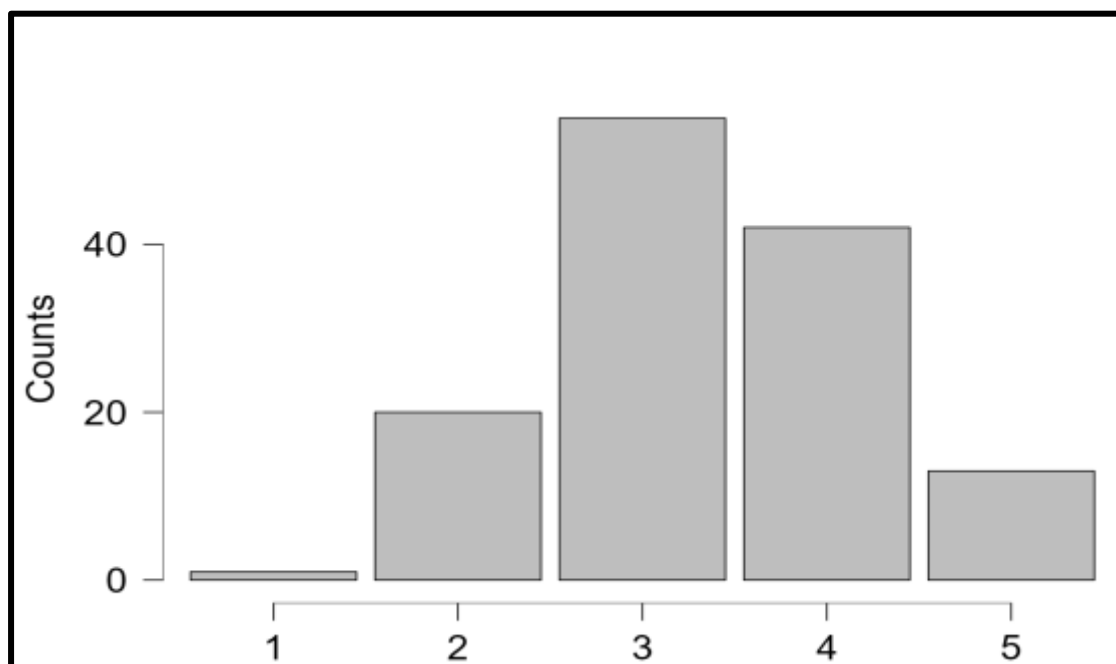
4. Διαχείριση συναισθημάτων

Στον πίνακα 4 αποσαφηνίζονται τα ποσοστά του δείγματος σε σχέση με την διαχείριση των συναισθημάτων τους και ειδικότερα, η πλειοψηφία με ποσοστό 41,9% δηλώνει «αρκετά» όπως εξίσου σημαντικό είναι το ποσοστό των 32% που δηλώνει «πολύ». Μικρότερο είναι το ποσοστό που διαχειρίζεται τα συναισθήματά του «πάρα πολύ» και αντιστοιχεί σε ποσοστό 9,9% καθώς και «λίγο» σε ποσοστό 15,2%. Μόλις ένα άτομο δηλώνει ότι δεν διαχειρίζεται τα συναισθήματά του.

Όπου 1=Καθόλου, 2= Λίγο, 3=Αρκετά, 4= Πολύ, 5=Πάρα πολύ

Πίνακας 4.

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΓΕΝΙΚΑ [ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ]				
	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
1	1	0.763	0.763	0.763
2	20	15.267	15.267	16.031
3	55	41.985	41.985	58.015
4	42	32.061	32.061	90.076
5	13	9.924	9.924	100.000
Missing	0	0.000		
Total	131	100.000		



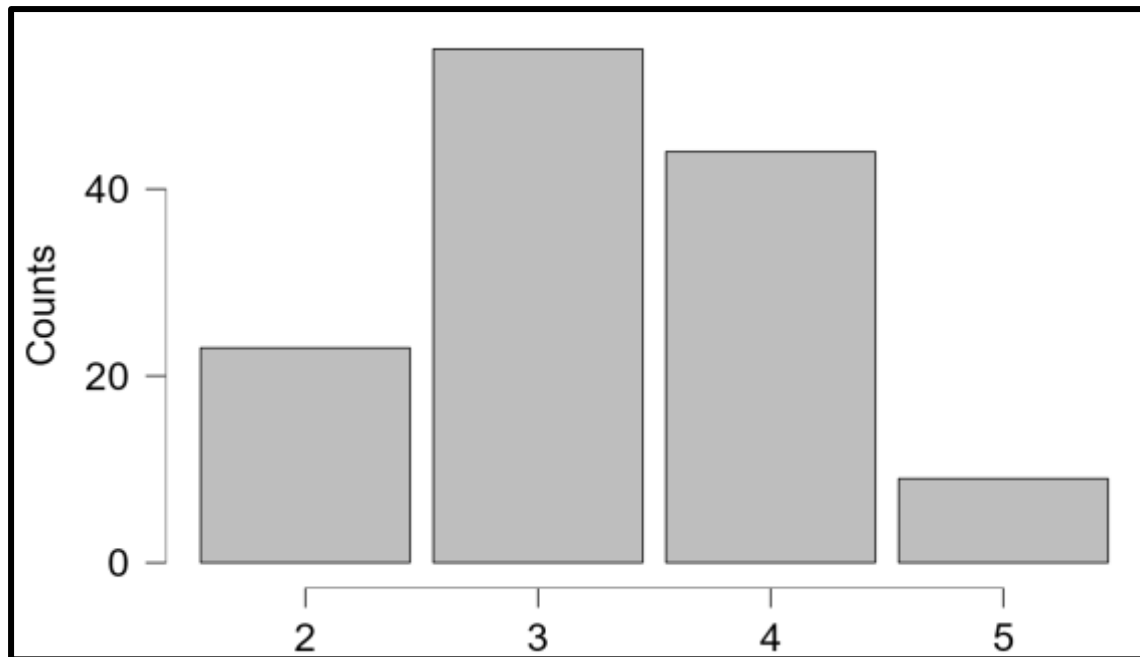
5. Διαχείριση των συναισθημάτων των άλλων

Προχωρώντας ο πίνακας 5 δείχνει τα ποσοστά του δείγματος σε σχέση με τη διαχείριση των άλλων και συγκεκριμένα φαίνεται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες δηλώνουν ότι διαχειρίζονται τα συναισθήματα των άλλων «αρκετά» με ποσοστό 41,9% αλλά και «πολύ» με αντιστοιχία ποσοστού 33,5%. Από τα 131 άτομα του δείγματος, οι 23 δηλώνουν ότι διαχειρίζονται τα συναισθήματα των άλλων «λίγο» αλλά και 9 άτομα δηλώνουν ότι τα διαχειρίζονται «πάρα πολύ».

Όπου 1=Καθόλου, 2= Λίγο, 3=Αρκετά, 4= Πολύ, 5=Πάρα πολύ

Πίνακας 5.

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΓΕΝΙΚΑ [ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ ΤΩΝ ΑΛΛΩΝ]				
	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
2	23	17.557	17.557	17.557
3	55	41.985	41.985	59.542
4	44	33.588	33.588	93.130
5	9	6.870	6.870	100.000
Missing	0	0.000		
Total	131	100.000		



ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

6. Μπορώ να προσαρμοστώ ανάλογα τα άτομα που συναναστρέφομαι

Περίπου το μισό από το δείγμα της έρευνας όπως δείχνει ο πίνακας 6, δηλώνει ότι προσαρμόζει την συμπεριφορά του ανάλογα με τα άτομα που συναναστρέφεται «πολύ» και μικρότερο εμφανίζεται το ποσοστό που δηλώνει «πάρα πολύ». Παράλληλα, αρκετοί από του συμμετέχοντες δηλώνουν στην αντίστοιχη ερώτηση «αρκετά» με ποσοστό 29% ενώ «λίγο» με ποσοστό 5,3%.

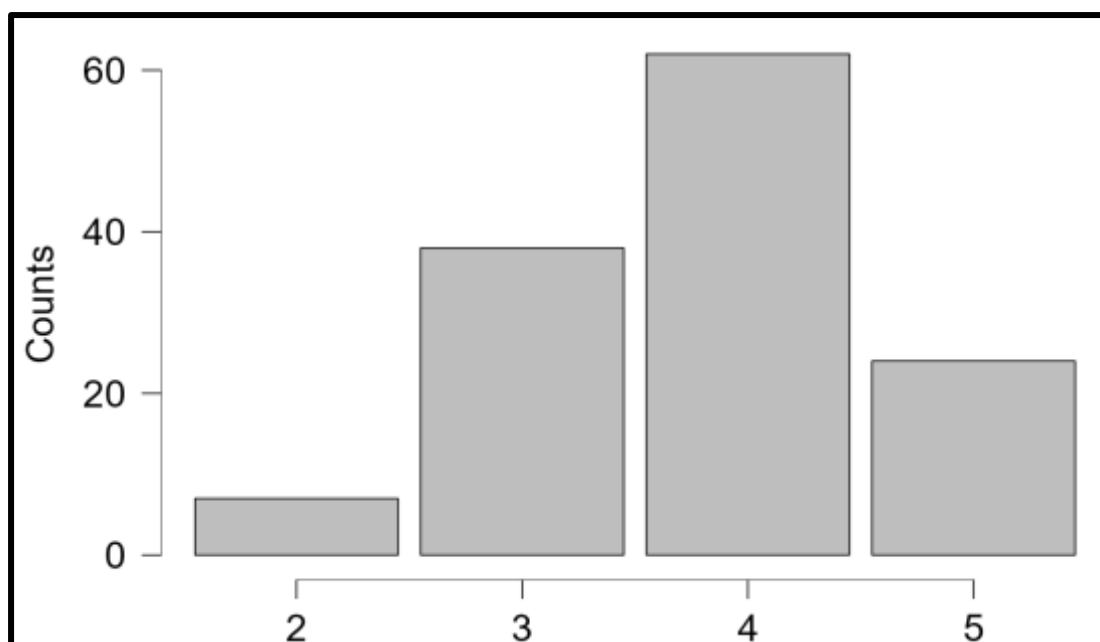
Όπου 1=Καθόλου, 2= Λίγο, 3=Αρκετά, 4= Πολύ, 5=Πάρα πολύ

Πίνακας 6.

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ [
ΜΠΟΡΩ ΝΑ				
ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΩ				
ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΑ				
ΑΤΟΜΑ ΠΟΥ				
ΣΥΝΑΝΑΣΤΡΕΦΟΜΑΙ]				
	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
2	7	5.344	5.344	5.344
3	38	29.008	29.008	34.351
4	62	47.328	47.328	81.679

Πίνακας 6.

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
5	24	18.321	18.321	100.000
Missing	0	0.000		
Total	131	100.000		



7. Μπορώ να ανταποκριθώ στις εργασιακές ανάγκες ακόμη κι αν δεν είμαι καλά

Από τα 131 άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα, τα 58 άτομα δηλώνουν «πολύ» στην παραπάνω δήλωση και 19 δηλώνουν «πάρα πολύ». Επίσης, από τους 131, οι 45 δηλώνουν «αρκετά» ενώ πολύ λιγότεροι (8) δηλώνουν «λίγο» και μόνο 1 άτομο δηλώνει «καθόλου» όπως φαίνεται και στον πίνακα 7.

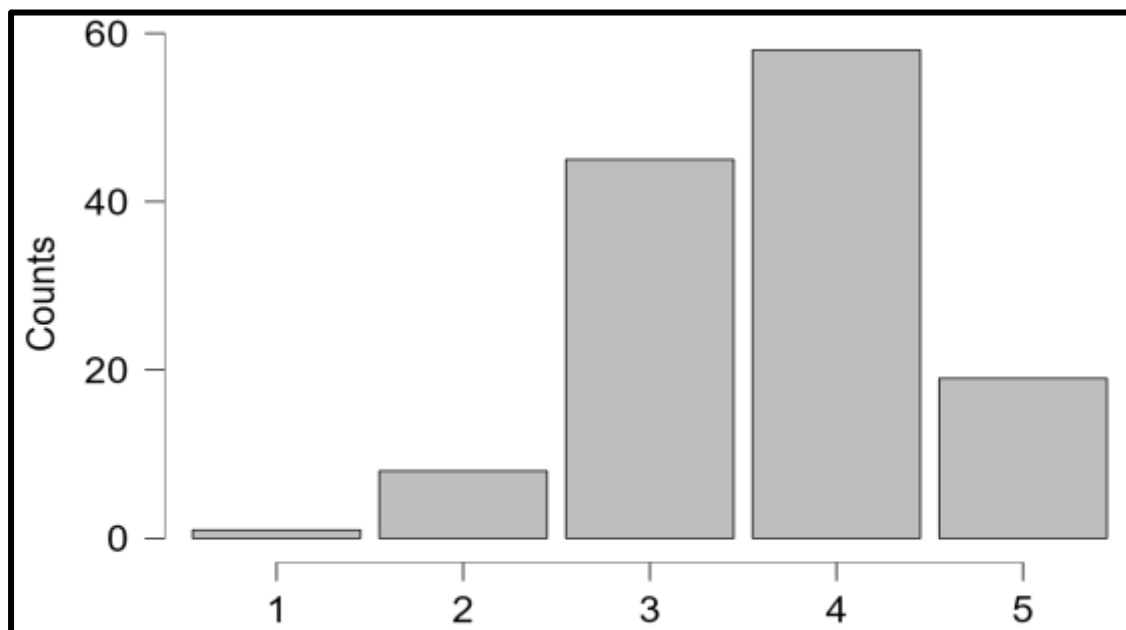
Όπου 1=Καθόλου, 2= Λίγο, 3=Αρκετά, 4= Πολύ, 5=Πάρα πολύ

Πίνακας 7.

**ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ
ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΟ
ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ [
ΜΠΟΡΩ ΝΑ
ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΘΩ ΣΤΙΣ
ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ
ΑΚΟΜΗ ΚΙ ΑΝ ΔΕΝ
ΕΙΜΑΙ ΚΑΛΑ**

Frequency Percent ValidPercent CumulativePercent

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
1	1	0.763	0.763	0.763
2	8	6.107	6.107	6.870
3	45	34.351	34.351	41.221
4	58	44.275	44.275	85.496
5	19	14.504	14.504	100.000
Missing	0	0.000		
Total	131	100.000		



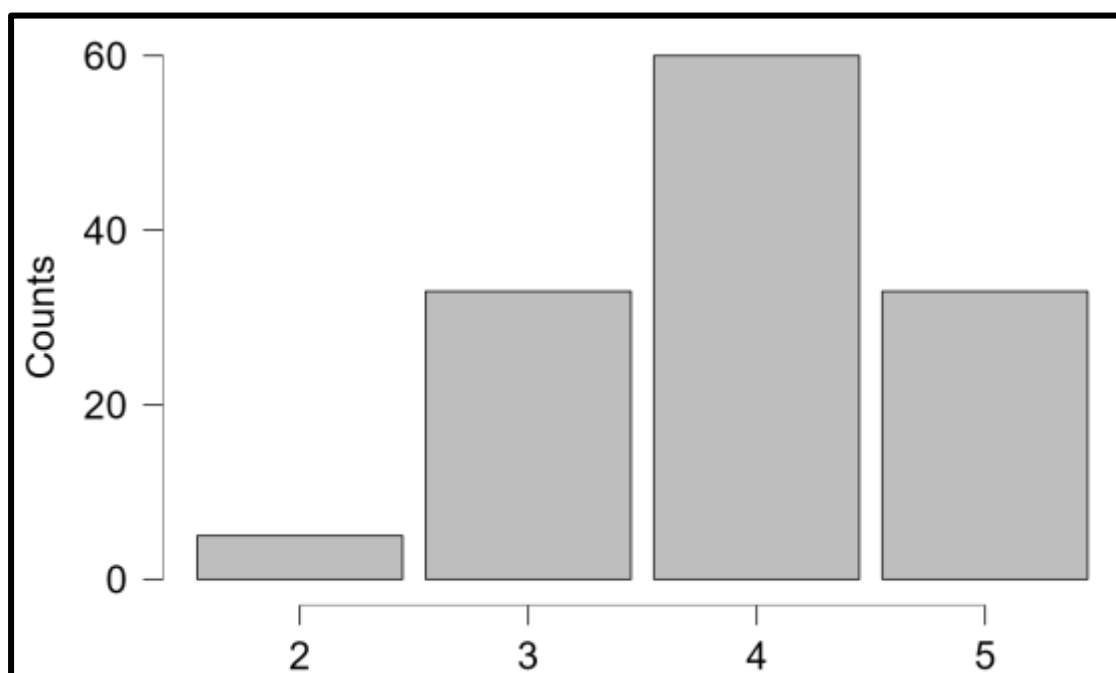
8. Έχω ικανοποιητική/λειτουργική επικοινωνία με τους πολίτες/δημότες/πελάτες

Η πλειοψηφία του δείγματος βάσει του πίνακα 8 δηλώνει ότι έχει ικανοποιητική επικοινωνία με τους πολίτες «πολύ» με ποσοστό 45,8% και «πάρα πολύ» με ποσοστό 25,1%. Το ίδιο ποσοστό (25,1%) εμφανίζεται για αυτούς που δηλώνουν «αρκετά». Τέλος, μόλις το 3,8% δηλώνει «λίγο».

Όπου 1=Καθόλου, 2= Λίγο, 3=Αρκετά, 4= Πολύ, 5=Πάρα πολύ

Πίνακας 8.

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ [ΕΧΩ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ/ΛΕΙΤΟΥΡΓ ΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΟΛΙΤΕΣ/ΔΗΜΟΤΕΣ/ΠΕΛΑΤ ΕΣ]				
	Frequenc y	Percen t	ValidPerce nt	CumulativePerce nt
2	5	3.817	3.817	3.817
3	33	25.191	25.191	29.008
4	60	45.802	45.802	74.809
5	33	25.191	25.191	100.000
Missing	0	0.000		
Total	131	100.00		0



9. Έχω ικανοποιητική/λειτουργική επικοινωνία με τον προϊστάμενό μου

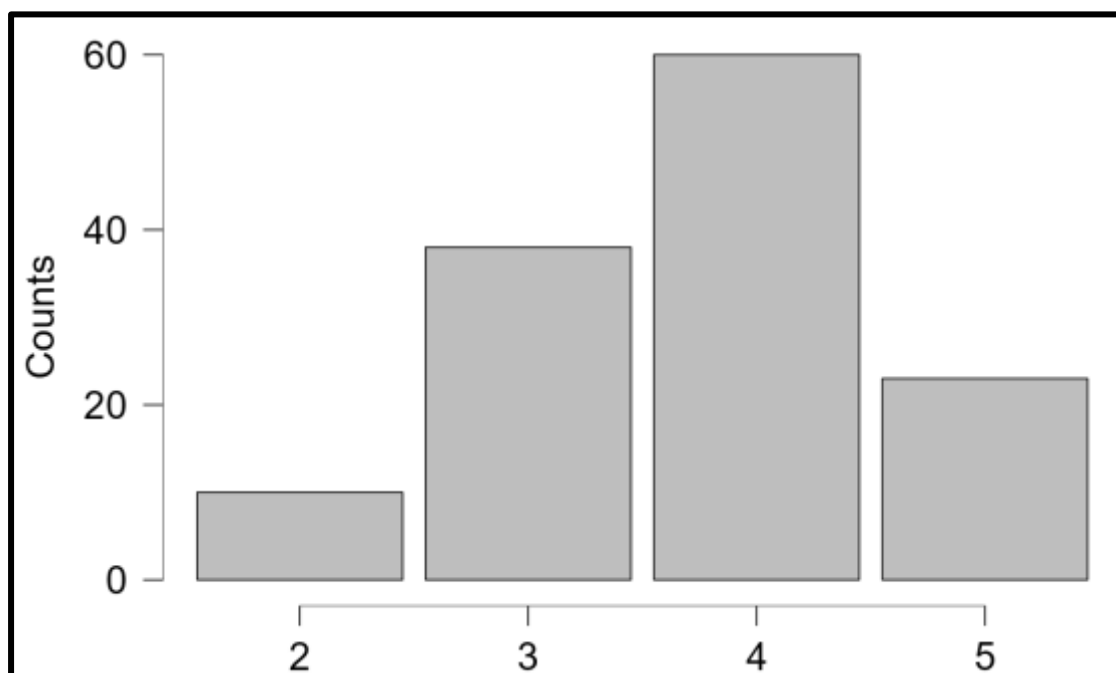
Σε σχέση με την επικοινωνία των εργαζομένων του δείγματος με τον προϊστάμενό τους, το μεγαλύτερο ποσοστό (45,8%) δηλώνει «πολύ» ικανοποιητική επικοινωνία

και το 17,5% δηλώνει «πάρα πολύ». Επιπλέον, «αρκετά» ικανοποιητική επικοινωνία δηλώνει το 29% ενώ «λίγο ικανοποιητική δηλώνει το 7,6% όπως παρουσιάζονται στον πίνακα 9.

Όπου 1=Καθόλου, 2= Λίγο, 3=Αρκετά, 4= Πολύ, 5=Πάρα πολύ

Πίνακας 9.

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ [ΕΧΩ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ/ΛΕΙΤΟΥΡΓ ΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΤΟΝ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟ ΜΟΥ]				
	y	t	ValidPerce nt	CumulativePerce nt
2	10	7.634	7.634	7.634
3	38	29.008	29.008	36.641
4	60	45.802	45.802	82.443
5	23	17.557	17.557	100.000
Missing	0	0.000		
Total	131	100.00		0



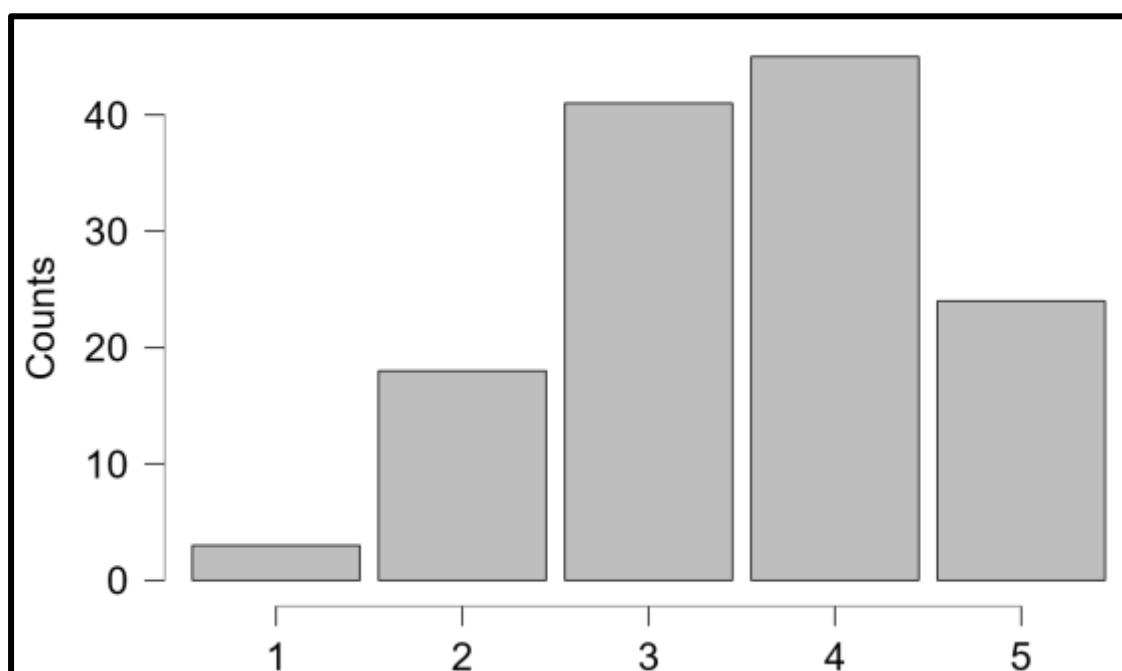
10. Έχω ενεργό ρόλο στην επίλυση διαφορών στο χώρο εργασίας

Στον πίνακα 10 φαίνεται ότι οι ερωτηθέντες έχουν ενεργό ρόλο στην επίλυση διαφωνιών στο χώρο εργασίας σε ποσοστό 34,3% «πολύ» και 31,2% «αρκετά». Ταυτόχρονα το 18,3% δηλώνει «πολύ» και το 13,7% δηλώνει «λίγο». Τέλος, 3 άτομα που αντιστοιχούν στο 2,2% δηλώνουν «καθόλου». Επομένως, η πλειοψηφία του δείγματος φαίνεται να μην έχει παθητική στάση απέναντι σε τυχόν διαφωνίες και να επιδιώκει την επίλυση τους.

Όπου 1=Καθόλου, 2= Λίγο, 3=Αρκετά, 4= Πολύ, 5=Πάρα πολύ

Πίνακας 10.

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ [ΕΧΩ ΕΝΕΡΓΟ ΡΟΛΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΥΣΗ ΔΙΑΦΩΝΙΩΝ ΣΤΟ		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
1		3	2.290	2.290	2.290
2		18	13.740	13.740	16.031
3		41	31.298	31.298	47.328
4		45	34.351	34.351	81.679
5		24	18.321	18.321	100.000
Missing		0	0.000		
Total		131	100.000		



Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΥ

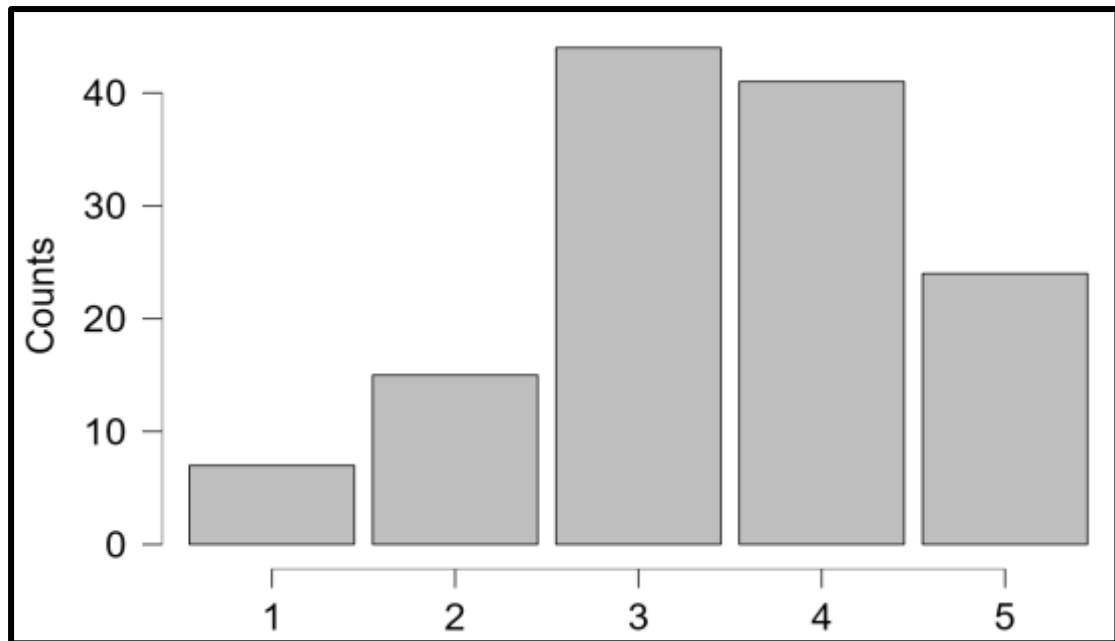
11. Ο Προϊστάμενος μπορεί να διατηρεί την ψυχραιμία του σε δύσκολες καταστάσεις

Σύμφωνα με τον πίνακα 11, οι ερωτώμενοι δηλώνουν ότι ο Προϊστάμενός τους είναι σε θέση να διατηρεί την ψυχραιμία του «πολύ» με 31,2% και «πάρα πολύ» με 18,3%. Επιπλέον, μεγάλο ποσοστό των ερωτώμενων (33,5%) απαντούν «αρκετά» ενώ αντίθετα με «λίγο» απαντά το 11,4% και με «καθόλου» απαντά το 5,3%.

Όπου 1=Καθόλου, 2= Λίγο, 3=Αρκετά, 4= Πολύ, 5=Πάρα πολύ

Πίνακας 11.

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΥ [Ο ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΔΙΑΤΗΡΕΙ ΤΗΝ ΨΥΧΡΑΙΜΙΑ ΤΟΥ ΣΕ ΔΥΣΚΟΛΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ]					
		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
1	7	5.344	5.344	5.344	
2	15	11.450	11.450	16.794	
3	44	33.588	33.588	50.382	
4	41	31.298	31.298	81.679	
5	24	18.321	18.321	100.000	
Missing	0	0.000			
Total	131	100.000			



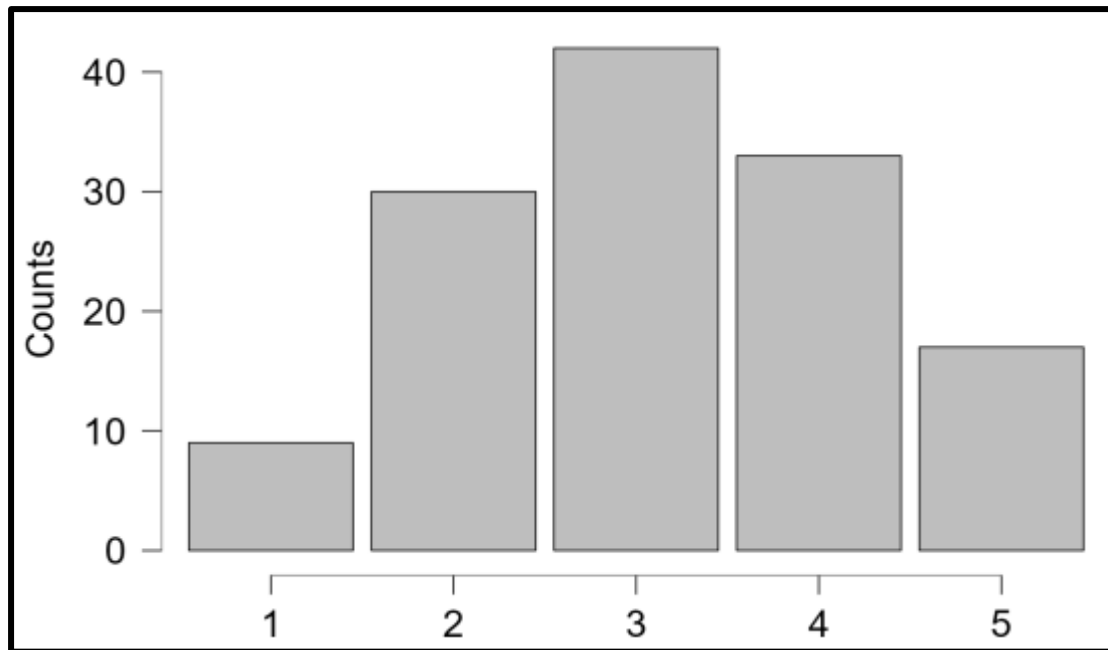
12. Ο Προϊστάμενος βοηθά στην έκφραση των συναισθημάτων στον εργασιακό χώρο

Ο πίνακας 12 δείχνει ότι από τα 131 άτομα του δείγματος, τα 42 απαντούν στην παραπάνω δήλωση με «αρκετά» ενώ τα 33, ποσοστό 25,1% απαντούν «πολύ». Επίσης 17 άτομα, ποσοστό 12,9%, απαντούν «πάρα πολύ». Ταυτόχρονα, υψηλό είναι και το ποσοστό (22,9%) που απαντά «λίγο» ενώ το 6,8% απαντά καθόλου. Διαπιστώνεται ότι ο προϊστάμενος παρουσιάζει ενσυναίσθηση σ αυτό το κομμάτι βοηθώντας τους υπαλλήλους να εκφραστούν και να επικοινωνήσουν.

Όπου 1=Καθόλου, 2= Λίγο, 3=Αρκετά, 4= Πολύ, 5=Πάρα πολύ

Πίνακας 12.

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΥ [Ο ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΒΟΗΘΑ ΣΤΗΝ ΕΚΦΡΑΣΗ ΤΩΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ				
	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
1	9	6.870	6.870	6.870
2	30	22.901	22.901	29.771
3	42	32.061	32.061	61.832
4	33	25.191	25.191	87.023
5	17	12.977	12.977	100.000
Missing	0	0.000		
Total	131	100.000		



13.Ο Προϊστάμενος βοηθά τους εργαζόμενους να αισθάνονται θετικά στον εργασιακό χώρο

Στον πίνακα 13 αποτυπώνονται οι απαντήσεις στην παραπάνω δήλωση και ειδικότερα, το δείγμα με 26,7% δηλώνει ότι ο προϊστάμενος του το βοηθά να αισθάνεται θετικά στην εργασία «πολύ» καθώς και το 16% το βοηθά «πάρα πολύ». Υψηλό φαίνεται το ποσοστό (35,8%) που απαντά «αρκετά» ενώ με «λίγο» απαντά το 16,7% και με «καθόλου» απαντά το 4,5%. Τα αποτελέσματα συνάδουν με την προηγούμενη ερώτηση επιβεβαιώνοντας τον βαθμό ενσυναίσθησης του προϊσταμένου στο χώρο εργασίας.

Όπου 1=Καθόλου, 2= Λίγο, 3=Αρκετά, 4= Πολύ, 5=Πάρα πολύ

Πίνακας 13.

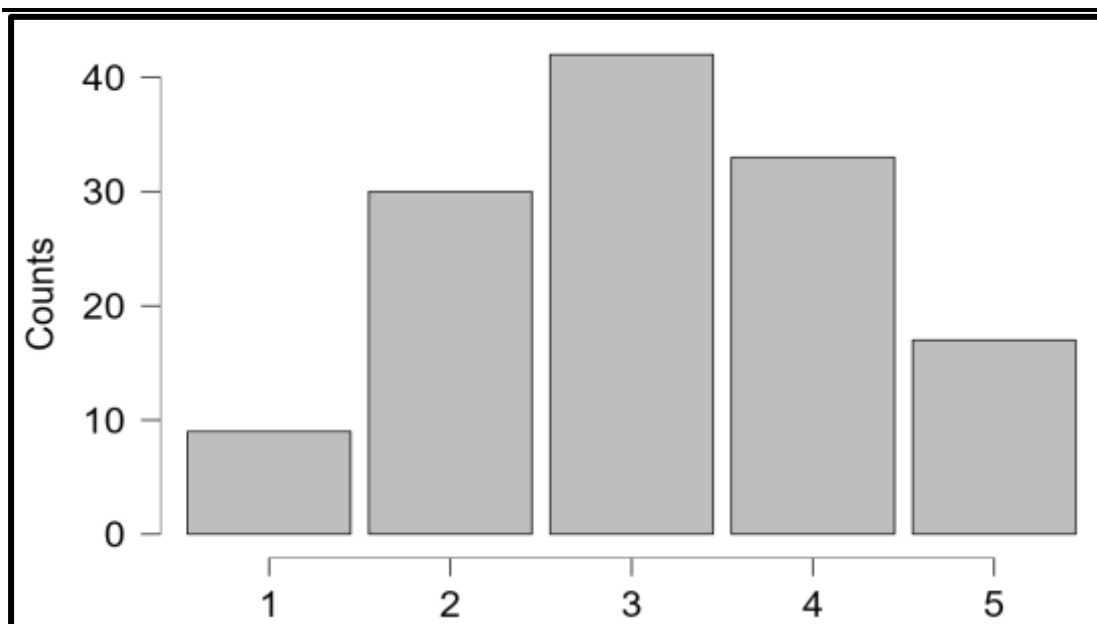
Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΥ [Ο ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΒΟΗΘΑ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΝΑ ΑΙΣΘΑΝΟΝΤΑΙ ΘΕΤΙΚΑ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ]				
	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
1	6	4.580	4.580	4.580
2	22	16.794	16.794	21.374
3	47	35.878	35.878	57.252
4	35	26.718	26.718	83.969

Πίνακας 13.

**Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΥ [Ο
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ
ΒΟΗΘΑ ΤΟΥΣ
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΝΑ
ΑΙΣΘΑΝΟΝΤΑΙ ΘΕΤΙΚΑ
ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ
ΧΩΡΟ]**

Frequency Percent ValidPercent CumulativePercent

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
5	21	16.031	16.031	100.000
Missing	0	0.000		
Total	131	100.000		



**ΤΡΟΠΟΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΟΥ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ ΣΤΟΝ
ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ**

14. Επιμόρφωση προϊσταμένων στην συναισθηματική νοημοσύνη

Η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα με την παραπάνω δήλωση σε ποσοστό 93% αναγνωρίζοντας μ αυτόν τον τρόπο την σημαντικότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης κυρίως από την πλευρά των προϊσταμένων. Παρόλα αυτά, 5 άτομα συνολικά διαφωνούν με την συγκεκριμένη δήλωση ως τρόπο βελτίωσης του συναισθηματικού κλίματος στον εργασιακό χώρο όπως διαπιστώνεται στον πίνακα 14.

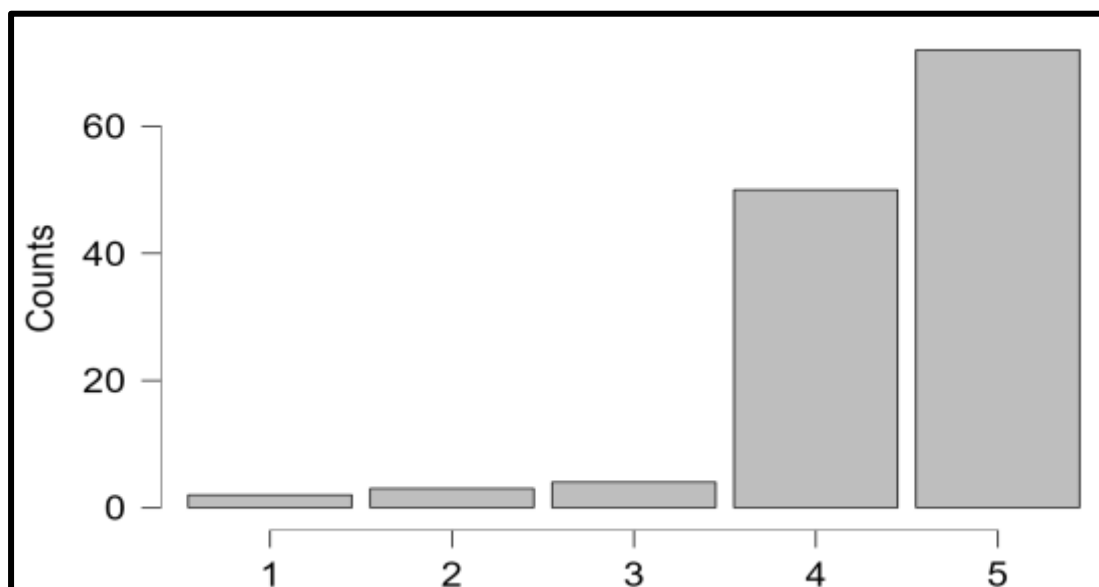
Όπου 1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ απόλυτα

Πίνακας 14.

**ΤΡΟΠΟΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ
ΤΟΥ
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟΥ
ΚΛΙΜΑΤΟΣ ΣΤΟΝ
ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ
[ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ
ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ]**

Frequency Percent ValidPercent CumulativePercent

1	2	1.527	1.527	1.527
2	3	2.290	2.290	3.817
3	4	3.053	3.053	6.870
4	50	38.168	38.168	45.038
5	72	54.962	54.962	100.000
Missing	0	0.000		
Total	131	100.000		



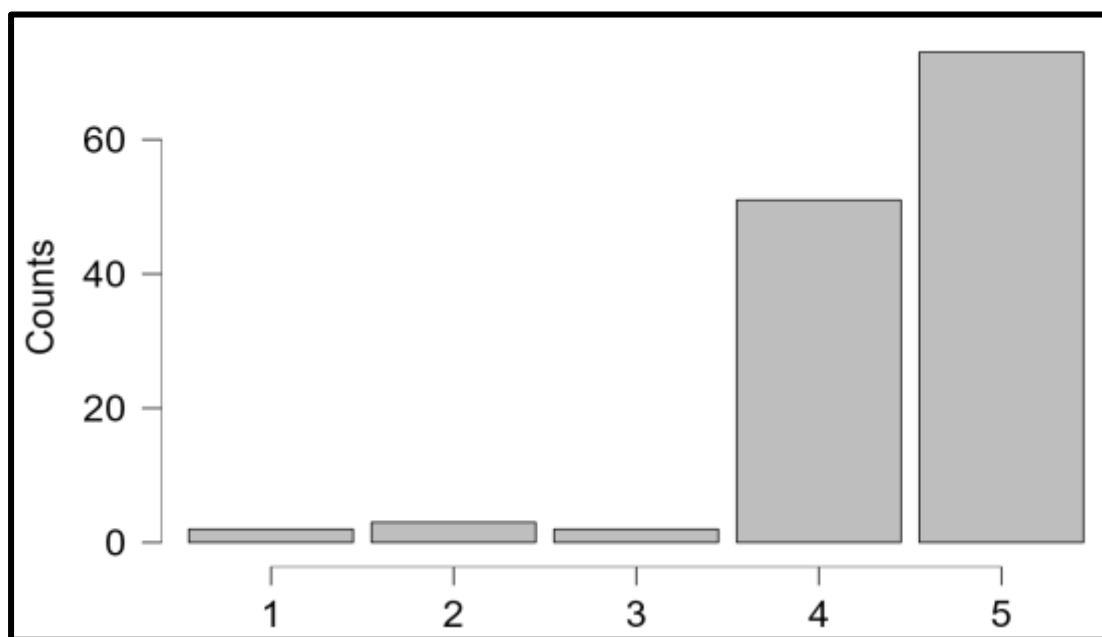
15. Επιμόρφωση υπαλλήλων στην συναισθηματική νοημοσύνη

Εξίσου διαπιστώνεται ότι η συντριπτική πλειοψηφία με ποσοστό 94% όπως φαίνεται στον πίνακα 15, υποστηρίζει ότι συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα με την επιμόρφωση των υπαλλήλων σε θέματα συναισθηματικής νοημοσύνης ενώ μόνο 5 άτομα διαφωνούν ή διαφωνούν απόλυτα με αυτό.

Όπου 1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ απόλυτα

Πίνακας 15.

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
1	2	1.527	1.527	1.527	1.527
2	3	2.290	2.290	3.817	
3	2	1.527	1.527	5.344	
4	51	38.931	38.931	44.275	
5	73	55.725	55.725	100.000	
Missing	0	0.000			
Total	131	100.000			



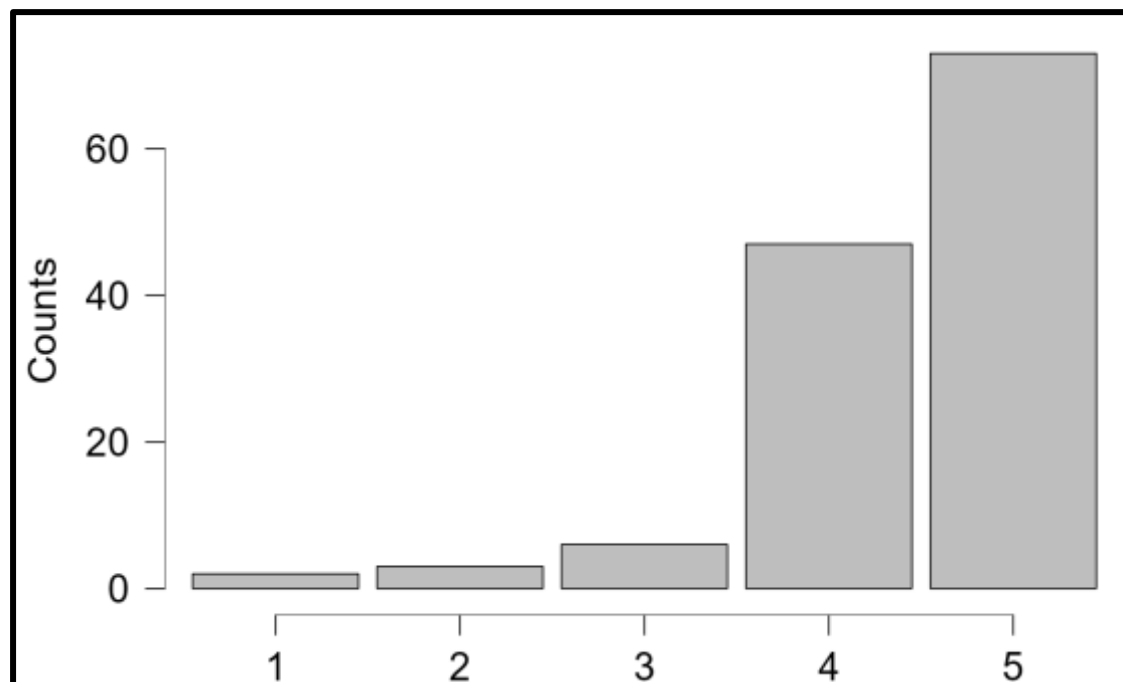
16. Καλύτερες αμοιβές

Στα ίδια ποσοστά συμφωνίας κυμαίνονται οι απόψεις του δείγματος σύμφωνα με τον πίνακα 16 αναφορικά με τις καλύτερες αμοιβές ως μέτρο βελτίωσης του συναισθηματικού κλίματος. Συγκεκριμένα, το 55,7% συμφωνεί απόλυτα και το 35,8% συμφωνεί με αυτό. Παράλληλα, το 2,2% διαφωνεί και μόλις το 1,5% διαφωνεί απόλυτα με την δήλωση. Τέλος, εμφανίζεται το 4,5% να κρατάει ουδέτερη στάση δηλώνοντας «ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ».

Όπου 1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ απόλυτα

Πίνακας 16.

ΤΡΟΠΟΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΟΥ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ [ΚΑΛΥΤΕΡΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ]				
	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
1	2	1.527	1.527	1.527
2	3	2.290	2.290	3.817
3	6	4.580	4.580	8.397
4	47	35.878	35.878	44.275
5	73	55.725	55.725	100.000
Missing	0	0.000		
Total	131	100.000		



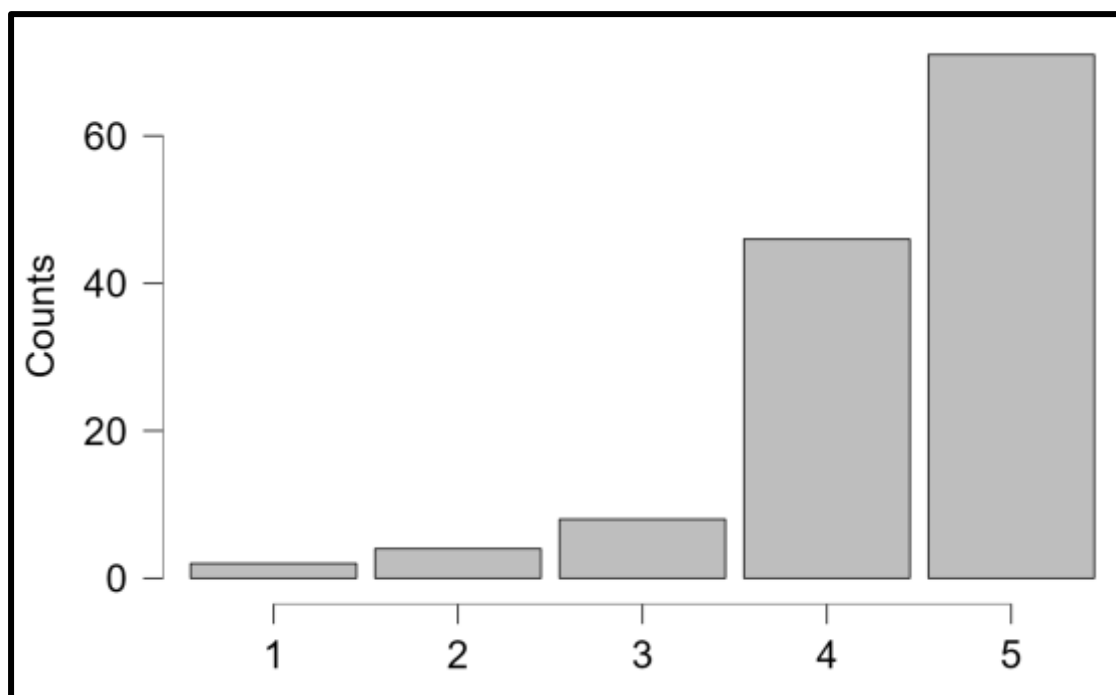
17. Καλύτερα ωράρια

Σύμφωνα με τον πίνακα 17, τα καλύτερα ωράρια ως τρόπος βελτίωσης του συναισθηματικού κλίματος στην εργασία αποτελούν για το 89,2% έναν σημαντικό τρόπο βελτίωσης εφόσον δηλώνουν ότι συμφωνούν/συμφωνούν απόλυτα ενώ για το 4,5% δεν ισχύει αυτό καθώς δηλώνει ότι διαφωνεί/διαφωνεί απόλυτα.

Όπου 1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ απόλυτα

Πίνακας 17.

ΤΡΟΠΟΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΟΥ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ [ΚΑΛΥΤΕΡΑ ΩΡΑΡΙΑ]				
	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
1	2	1.527	1.527	1.527
2	4	3.053	3.053	4.580
3	8	6.107	6.107	10.687
4	46	35.115	35.115	45.802
5	71	54.198	54.198	100.000
Missing	0	0.000		
Total	131	100.000		



18. Αλλαγή στην εργασιακή κουλτούρα του φορέα εργασίας

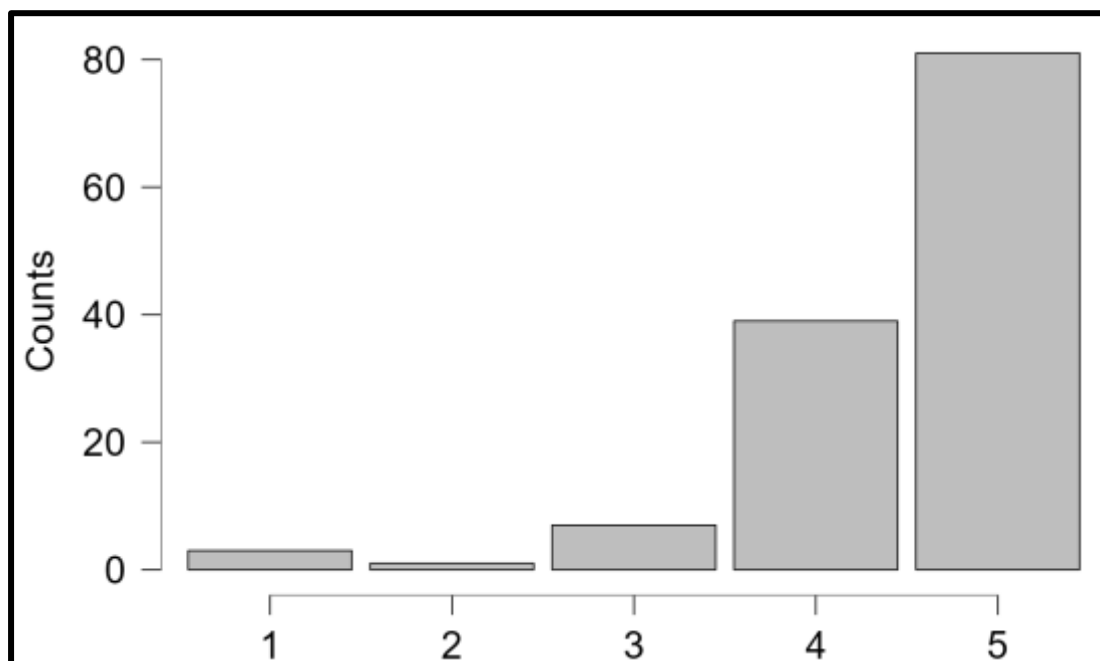
Όπως φαίνεται στον πίνακα 18, σχεδόν και οι 131 συμμετέχοντες συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα ότι η αλλαγή στην εργασιακή κουλτούρα του δημόσιου φορέα εργασίας αποτελεί τρόπο βελτίωσης του συναισθηματικού εργασιακού κλίματος.

Συνολικά το 91% συμφωνεί, το 4% διαφωνεί και το 5% ούτε συμφωνεί/ούτε διαφωνεί.

Όπου 1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ απόλυτα

Πίνακας 18.

ΤΡΟΠΟΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΟΥ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ [ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ]				
	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
1	3	2.290	2.290	2.290
2	1	0.763	0.763	3.053
3	7	5.344	5.344	8.397
4	39	29.771	29.771	38.168
5	81	61.832	61.832	100.000
Missing	0	0.000		
Total	131	100.000		



ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

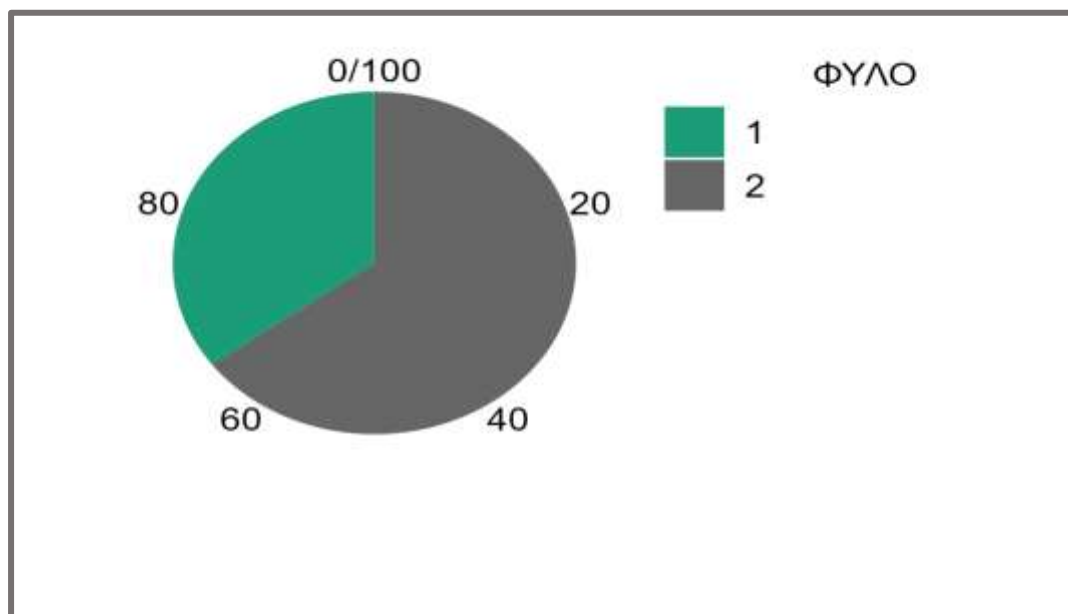
19. ΦΥΛΟ

Σύμφωνα με τον πίνακα 19, το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 85 γυναίκες (64,8%) και από 46 (35,1%) άνδρες.

Όπου 1=Ανδρας, 2=Γυναίκα

Πίνακας 19.

ΦΥΛΟ	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
1	46	35.115	35.115	35.115
2	85	64.885	64.885	100.000
Missing	0	0.000		
Total	131	100.000		



20. ΗΛΙΚΙΑ

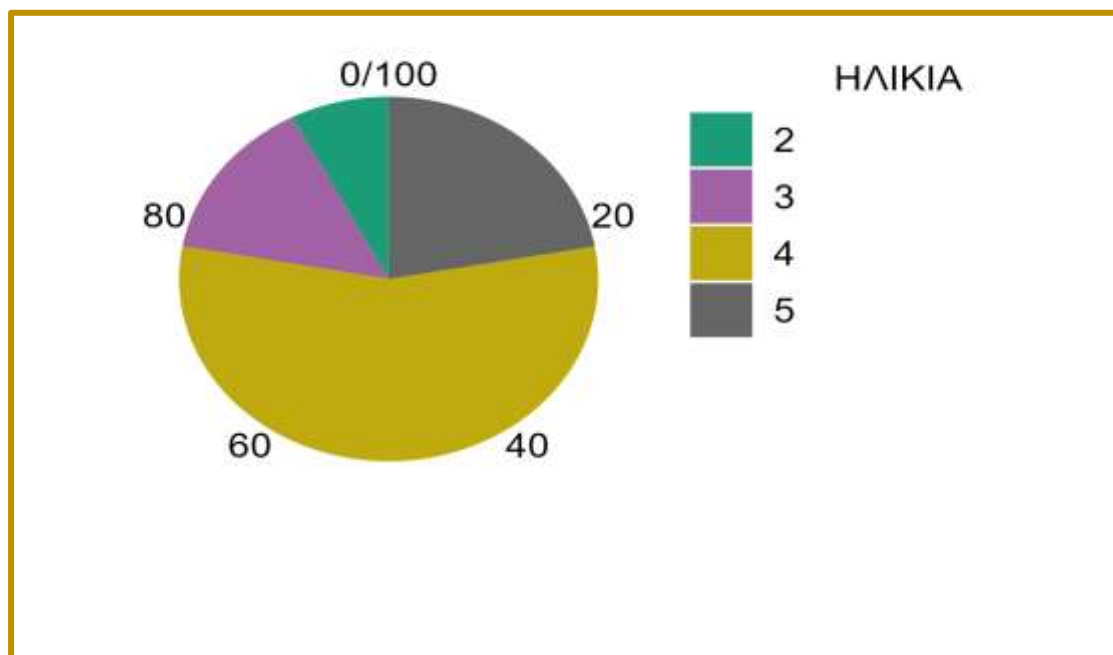
Σύμφωνα με τον πίνακα 20, η ηλικία του δείγματος κυμαίνεται στην πλειοψηφία του από 41 έως 50 (55,7%) και ακολουθούν τα άτομα ηλικίας άνω των 50 ετών (22,1%).

Στην συνέχεια βρίσκεται η ηλικιακή κατηγορία των 31-40 (14,1%) και τέλος, η ηλικία μεταξύ 21-30 (7,6%). Στο δείγμα της παρούσας έρευνας κανένας από τους συμμετέχοντες δεν είναι κάτω των 20 ετών.

Όπου 1= <20, 2=21-30, 3= 31-40, 4=41-50, 5=>50

Πίνακας 20.

ΗΛΙΚΙΑ	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
2	10	7.634	7.634	7.634
3	19	14.504	14.504	22.137
4	73	55.725	55.725	77.863
5	29	22.137	22.137	100.000
Missing	0	0.000		
Total	131	100.000		



21. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

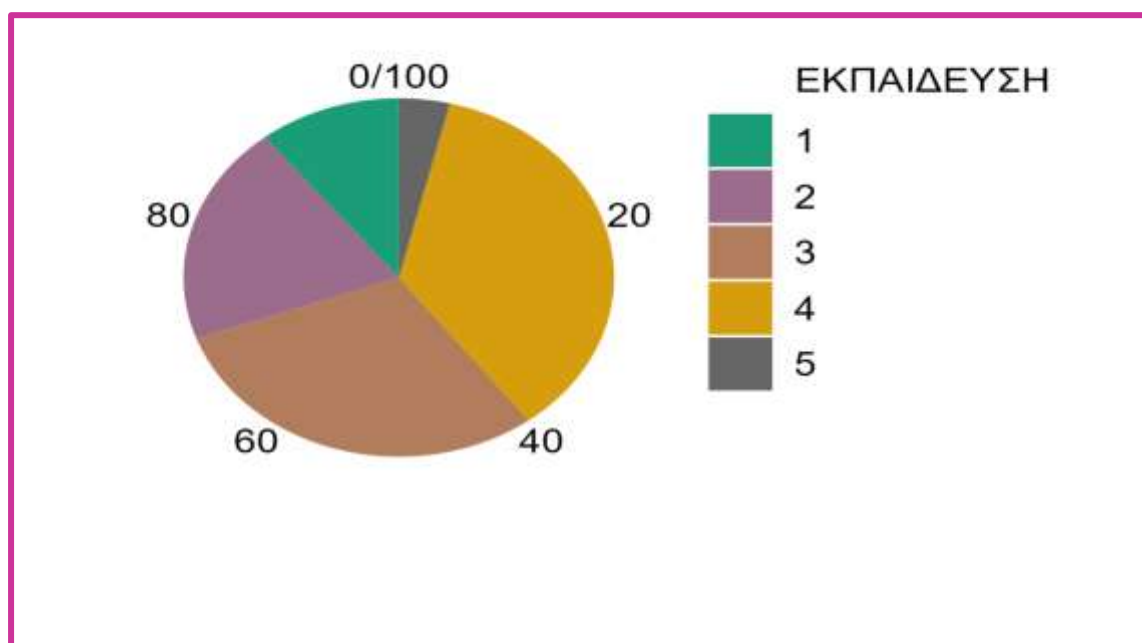
Ως προς το μορφωτικό επίπεδο του δείγματος, ο πίνακας 21 υποδεικνύει ότι το 29,7% είναι απόφοιτοι πανεπιστημιακής εκπαίδευσης (ΑΕΙ) και το 35,8% είναι κάτοχοι

μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών. Επίσης, το 19,8% είναι απόφοιτοι Τεχνολογικής Εκπαίδευσης(ΑΤΕΙ) ενώ λίγοι είναι αυτοί που κατέχουν την βασική εκπαίδευση(Γυμνάσιο-Λύκειο). Τέλος, υπάρχει ένα μικρό ποσοστό των 3,8 το οποίο αντιστοιχεί σε 5 άτομα από τα 131 και το οποίο δηλώνει ότι είναι κάτοχος διδακτορικού τίτλου σπουδών. Διαπιστώνουμε ότι το εκπαιδευτικό επίπεδο του δείγματος είναι αρκετά υψηλό.

Όπου 1- Βασική (Γυμνάσιο/Λύκειο), 2= Πτυχιούχος ΑΤΕΙ, 3=Πτυχιούχος ΑΕΙ, 4=Κάτοχος Μεταπτυχιακού, 5=Κάτοχος Διδακτορικού

Πίνακας 21.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
1	14	10.687	10.687	10.687
2	26	19.847	19.847	30.534
3	39	29.771	29.771	60.305
4	47	35.878	35.878	96.183
5	5	3.817	3.817	100.000
Missing	0	0.000		
Total	131	100.000		



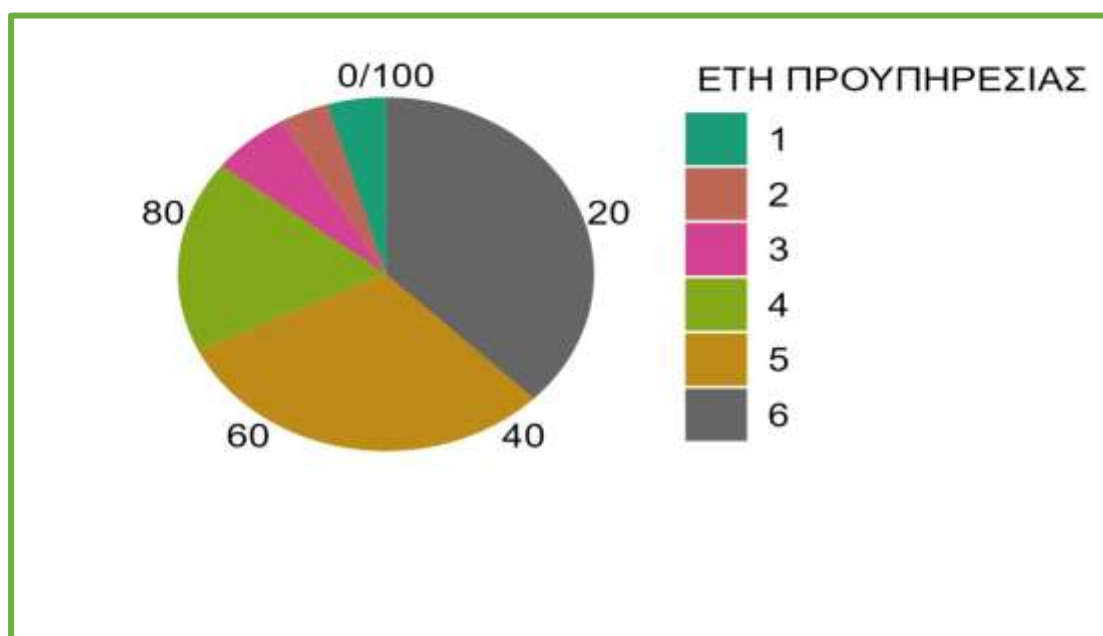
22. ΕΤΗ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

Ο πίνακας 22 εμφανίζει τα έτη προϋπηρεσίας του δείγματος στο δημόσιο τομέα του Δήμου Σερρών. Αναλυτικότερα, το 37,4% που είναι και η πλειοψηφία του δείγματος έχει πάνω από 20 χρόνια προϋπηρεσία και ακολουθεί το 30,5% με προϋπηρεσία από 16 μέχρι 20 έτη. Επιπλέον, το 17,5% δηλώνει από 11 έως 15 χρόνια προϋπηρεσία ενώ ένα 6,1% δηλώνει από 6 έως 10 χρόνια. Τέλος, το 3,8% δηλώνει από 1 έως 5 χρόνια προϋπηρεσία και το 4,5% λιγότερο από έναν χρόνο.

Όπου 1=<1, 2= 1-5, 3= 6-10, 4= 11-15, 5=16-20, 6=>20

Πίνακας 22.

ΕΤΗ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
1	6	4.580	4.580	4.580
2	5	3.817	3.817	8.397
3	8	6.107	6.107	14.504
4	23	17.557	17.557	32.061
5	40	30.534	30.534	62.595
6	49	37.405	37.405	100.000
Missing	0	0.000		
Total	131	100.000		



ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ 1

Contingency Tables

		ΤΡΟΠΟΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΟΥ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ [ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ]					
ΦΥΛΟ		1	2	3	4	5	Total
ΑΝΔΡΑΣ	Count	1.000	3.000	3.000	19.000	20.000	46.000
	% withinrow	2.174 %	6.522 %	6.522 %	41.304 %	43.478 %	100.000 %
	% withincolumn	50.000 %	100.000 %	75.000 %	38.000 %	27.778 %	35.115 %
	% oftotal	0.763 %	2.290 %	2.290 %	14.504 %	15.267 %	35.115 %
	Count	1.000	0.000	1.000	31.000	52.000	85.000
ΓΥΝΑΙΚΑ	% withinrow	1.176 %	0.000 %	1.176 %	36.471 %	61.176 %	100.000 %
	% withincolumn	50.000 %	0.000 %	25.000 %	62.000 %	72.222 %	64.885 %
	% oftotal	0.763 %	0.000 %	0.763 %	23.664 %	39.695 %	64.885 %
	Count	2.000	3.000	4.000	50.000	72.000	131.000
	% withinrow	1.527 %	2.290 %	3.053 %	38.168 %	54.962 %	100.000 %
Total	% withincolumn	100.000 %	100.000 %	100.000 %	100.000 %	100.000 %	100.000 %
	% oftotal	1.527 %	2.290 %	3.053 %	38.168 %	54.962 %	100.000 %

Στον παραπάνω πίνακα ελέγχουμε αν οι μεταβλητές φύλο και «την επιμόρφωση προϊσταμένων στη συναισθηματική νοημοσύνη» είναι ανεξάρτητες. Βλέπουμε πως από το σύνολο των 131 ερωτηθέντων, το 93,1% συμφωνούν έως συμφωνούν απόλυτα, ενώ το 3,81% του δείγματος βρίσκεται στο διαφωνώ έως διαφωνώ απόλυτα. Τέλος το 3% τείνει στο ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ. Πιο συγκεκριμένα το 63,35% του συνόλου των γυναικών συμφωνούν έως συμφωνούν απόλυτα με την άποψη αυτή, ενώ το 0,76% βρίσκεται στο ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ. Μικρότερα ποσοστά στο διαφωνώ έως διαφωνώ απόλυτα. Όσον αφορά τους άνδρες, το 29,76% συμφωνεί έως

συμφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή, ενώ μικρότερα ποσοστά είτε τείνουν στο ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ είτε στο διαφωνώ έως διαφωνώ απόλυτα.

Chi-Squared Tests

	Value	df	p
χ^2	10.415	4	0.034
N	131		

Στο παραπάνω πίνακάκι παρουσιάζονται τα αποτελέσματα ελέγχου χ^2

Για τον παραπάνω έλεγχο θα πρέπει να καθοριστούν τα εξής:

H_0 : Η επιμόρφωση προϊσταμένων στη συναισθηματική νοημοσύνη και το φύλο είναι ανεξάρτητες μεταβλητές

H_1 : Η επιμόρφωση προϊσταμένων στη συναισθηματική νοημοσύνη και το φύλο δεν είναι ανεξάρτητες μεταβλητές

Το κριτήριο απόφασης είναι:

Εάν $p > \alpha$, η H_0 είναι αποδεκτή.

Η απόφαση

Αν $\alpha = 0,05$, τότε $p = 0,03 < 0,05$, άρα η H_0 δεν είναι δεκτή.

Επομένως για $\alpha = 0,05$ το φύλο και η επιμόρφωση προϊσταμένων στη συναισθηματική νοημοσύνη δεν είναι ανεξάρτητες μεταβλητές. Επομένως, η επιμόρφωση των προϊσταμένων στη συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζεται από το φύλο.

ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ 2

Contingency Tables

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ		ΤΡΟΠΟΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΟΥ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ [ΚΑΛΥΤΕΡΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ]					Total
		1	2	3	4	5	
ΒΑΣΙΚΗ	Count	0.000	1.000	0.000	4.000	9.000	14.000
	% withinrow	0.000 %	7.143 %	0.000 %	28.571 %	64.286 %	100.000 %
	% withincolumn	0.000 %	33.333 %	0.000 %	8.511 %	12.329 %	10.687 %
	% oftotal	0.000 %	0.763 %	0.000 %	3.053 %	6.870 %	10.687 %
	Count	2.000	0.000	0.000	7.000	17.000	26.000
ΑΤΕΙ	% withinrow	7.692 %	0.000 %	0.000 %	26.923 %	65.385 %	100.000 %
	% withincolumn	100.000 %	0.000 %	0.000 %	14.894 %	23.288 %	19.847 %
	% oftotal	1.527 %	0.000 %	0.000 %	5.344 %	12.977 %	19.847 %
	Count	0.000	1.000	2.000	16.000	20.000	39.000
	% withinrow	0.000 %	2.564 %	5.128 %	41.026 %	51.282 %	100.000 %
ΑΕΙ	% withincolumn	0.000 %	33.333 %	33.333 %	34.043 %	27.397 %	29.771 %
	% oftotal	0.000 %	0.763 %	1.527 %	12.214 %	15.267 %	29.771 %
	Count	0.000	0.000	3.000	20.000	24.000	47.000
	% withinrow	0.000 %	0.000 %	6.383 %	42.553 %	51.064 %	100.000 %
	% withincolumn	0.000 %	0.000 %	50.000 %	42.553 %	32.877 %	35.878 %
ΜΕΤΑΠ/ΚΟ	% oftotal	0.000 %	0.000 %	2.290 %	15.267 %	18.321 %	35.878 %
	Count	0.000	1.000	1.000	0.000	3.000	5.000
	% withinrow	0.000 %	20.000 %	20.000 %	0.000 %	60.000 %	100.000 %
	% withincolumn	0.000 %	33.333 %	16.667 %	0.000 %	4.110 %	3.817 %
	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ						

ContingencyTables

		ΤΡΟΠΟΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΟΥ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ [ΚΑΛΥΤΕΡΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ]					
ΕΚΠΑΙΔΕΥ ΣΗ		1	2	3	4	5	Total
	% oftotal	0.000 %	0.763 %	0.763 %	0.000 %	2.290 %	3.817 %
	Count	2.000	3.000	6.000	47.000	73.000	131.000
	% withinrow	1.527 %	2.290 %	4.580 %	35.878 %	55.725 %	100.000 %
Total	% withincolu mn	100.000 %	100.000 %	100.000 %	100.000 %	100.000 %	100.000 %
	% oftotal	1.527 %	2.290 %	4.580 %	35.878 %	55.725 %	100.000 %

Στον παραπάνω πίνακα ελέγχουμε αν οι μεταβλητές εκπαίδευση και «καλύτερες αμοιβές» είναι ανεξάρτητες. Βλέπουμε πως από το σύνολο των 131 ερωτηθέντων, το 91,59% συμφωνεί έως συμφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή ενώ το 3,81% διαφωνεί. Σύμφωνα με την πρώτη κλίμακα εκπαίδευσης (δευτεροβάθμια), το 9,92% συμφωνούν έως συμφωνούν απόλυτα, ενώ το 0,76% του δείγματος βρίσκεται στο διαφωνώ. Σύμφωνα με τη δεύτερη κλίμακα εκπαίδευσης (πτυχιούχοι ΑΤΕΙ), το 18,31% συμφωνούν έως συμφωνούν απόλυτα, ενώ το 1,52% του δείγματος βρίσκεται στο διαφωνώ έως διαφωνώ απόλυτα. Στην κλίμακα πτυχιούχοι ΑΕΙ, το 27,47% είναι στο συμφωνούν έως συμφωνούν απόλυτα, ενώ το 2,65% του δείγματος βρίσκεται στο διαφωνώ έως διαφωνώ απόλυτα. Στην κλίμακα των κατόχων τίτλο Μεταπτυχιακού, το 33,58% συμφωνούν έως συμφωνούν απόλυτα. Τέλος στην κλίμακα κατόχων Διδακτορικού το 2,29% είναι συμφωνούν έως συμφωνούν απόλυτα.

Chi-SquaredTests

Value	df	p
X ² 27.248	16	0.039
N	131	

Στο παραπάνω πινακάκι παρουσιάζονται τα αποτελέσματα ελέγχου χ^2

Για τον παραπάνω έλεγχο θα πρέπει να καθοριστούν τα εξής:

H₀: Καλύτερες αμοιβές και η εκπαίδευση είναι ανεξάρτητες μεταβλητές

H1: Καλύτερες αμοιβές και η εκπαίδευση δεν είναι ανεξάρτητες μεταβλητές

Το κριτήριο απόφασης είναι:

Εάν $p > \alpha$, η H_0 είναι αποδεκτή.

Η απόφαση

Αν $\alpha = 0,05$, τότε $p = 0,03 < 0,05$, άρα η H_0 δεν είναι δεκτή.

Επομένως για $\alpha = 0,05$ η εκπαίδευση και οι καλύτερες αμοιβές δεν είναι ανεξάρτητες μεταβλητές. Με άλλα λόγια, η επιλογή «καλύτερες αμοιβές» ως μέτρο βελτίωσης του συναισθηματικού εργασιακού κλίματος επηρεάζεται από το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων και υποθέτουμε ότι όσο πιο υψηλό τόσο καλύτερη αμοιβή επιζητούν.

ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ 3

Contingency Tables

ΗΛΙΚΙ Α	ΤΡΟΠΟΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΟΥ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ [ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ]					Total
	1	2	3	4	5	

Contingency Tables

ΤΡΟΠΟΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΟΥ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ [ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ]

ΗΛΙΚΙ Α		1	2	3	4	5	Total
21-30	Count	1.000	0.000	2.000	4.000	3.000	10.000
	% withinrow	10.000 %	0.000 %	20.000 %	40.000 %	30.000 %	100.000 %
	% withincolumn	33.333 %	0.000 %	28.571 %	10.256 %	3.704 %	7.634 %
	% oftotal	0.763 %	0.000 %	1.527 %	3.053 %	2.290 %	7.634 %
	Count	1.000	1.000	0.000	7.000	10.000	19.000
31-40	% withinrow	5.263 %	5.263 %	0.000 %	36.842 %	52.632 %	100.000 %
	% withincolumn	33.333 %	100.000 %	0.000 %	17.949 %	12.346 %	14.504 %
	% oftotal	0.763 %	0.763 %	0.000 %	5.344 %	7.634 %	14.504 %
	Count	0.000	0.000	3.000	20.000	50.000	73.000
	% withinrow	0.000 %	0.000 %	4.110 %	27.397 %	68.493 %	100.000 %
41-50	% withincolumn	0.000 %	0.000 %	42.857 %	51.282 %	61.728 %	55.725 %
	% oftotal	0.000 %	0.000 %	2.290 %	15.267 %	38.168 %	55.725 %
	Count	1.000	0.000	2.000	8.000	18.000	29.000
	% withinrow	3.448 %	0.000 %	6.897 %	27.586 %	62.069 %	100.000 %
	% withincolumn	33.333 %	0.000 %	28.571 %	20.513 %	22.222 %	22.137 %
>50	% oftotal	0.763 %	0.000 %	1.527 %	6.107 %	13.740 %	22.137 %
	Count	3.000	1.000	7.000	39.000	81.000	131.000
	% withinrow	2.290 %	0.763 %	5.344 %	29.771 %	61.832 %	100.000 %
	% withincolumn	100.000 %	100.000 %	100.000 %	100.000 %	100.000 %	100.000 %
	% oftotal	2.290 %	0.763 %	5.344 %	29.771 %	61.832 %	100.000 %
Total							
	% withincolumn	100.000 %	100.000 %	100.000 %	100.000 %	100.000 %	100.000 %
	% oftotal	2.290 %	0.763 %	5.344 %	29.771 %	61.832 %	100.000 %

Στον παραπάνω πίνακα ελέγχουμε αν οι μεταβλητές ηλικία και «αλλαγή στην εργασιακή κουλτούρα του φορέα εργασίας» είναι ανεξάρτητες. Βλέπουμε πως από το σύνολο των 131 ερωτηθέντων, το 91,6% συμφωνούν έως συμφωνούν απόλυτα, ενώ το 3,05% του δείγματος βρίσκεται στο διαφωνώ έως διαφωνώ απόλυτα. Τέλος ένα 5,34% τείνει στο ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ. Στην ηλικιακή ομάδα κάτω των 20 ετών, το 5,34 συμφωνούν έως συμφωνούν απόλυτα, ενώ το 1,54% του δείγματος βρίσκεται στο ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ. Στην ηλικιακή ομάδα των 21-30 ετών, το 5,34 συμφωνούν έως συμφωνούν απόλυτα, ενώ το 1,54% του δείγματος βρίσκεται στο ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ. Στην ηλικιακή ομάδα των 31-40 ετών, το 12,9 συμφωνούν έως συμφωνούν απόλυτα, ενώ το 1,48% του δείγματος βρίσκεται στο διαφωνώ έως διαφωνώ απόλυτα. Στην ηλικιακή ομάδα των 41-50 ετών, το 53,42% συμφωνούν έως συμφωνούν απόλυτα, ενώ το 2,29% του δείγματος βρίσκεται στο ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ. Τέλος στην ηλικιακή ομάδα άνω των 50 ετών 19,84% συμφωνούν έως συμφωνούν απόλυτα, ενώ το 5,34% του δείγματος βρίσκεται στο ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ.

Chi-Squared Tests		
Value	df	p
X ² 19.718	12	0.073
N	131	

Στο παραπάνω πινακάκι παρουσιάζονται τα αποτελέσματα ελέγχου χ^2

Για τον παραπάνω έλεγχο θα πρέπει να καθοριστούν τα εξής:

H₀: Η αλλαγή στην εργασιακή κουλτούρα του φορέα εργασίας και η ηλικία είναι ανεξάρτητες μεταβλητές

H1: Η αλλαγή στην εργασιακή κουλτούρα του φορέα εργασίας και η ηλικία δεν είναι ανεξάρτητες μεταβλητές

Το κριτήριο απόφασης είναι:

Εάν $p > \alpha$, η H_0 είναι αποδεκτή.

Η απόφαση

Αν $\alpha = 0,05$, τότε $p = 0,07 > 0,05$, άρα η H_0 είναι δεκτή.

Επομένως για $\alpha = 0,05$ η ηλικία και η αλλαγή στην εργασιακή κουλτούρα του φορέα εργασίας είναι ανεξάρτητες μεταβλητές. Η άποψη δηλαδή αναφορικά με την αλλαγή στην εργασιακή κουλτούρα του δημόσιου φορέα δεν επηρεάζεται από την ηλικία των συμμετεχόντων, είτε είναι μεγαλύτερης είτε είναι μικρότερης ηλικίας οι συμμετέχοντες υποστηρίζουν το ίδιο την συγκεκριμένη πεποίθηση.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Συμπερασματικά, το δείγμα της έρευνας όσον αφορά τα δημογραφικά του χαρακτηριστικά, το αποτέλεσαν στην πλειοψηφία του με ποσοστό 64,8% γυναίκες έναντι του 35,1% στο οποίο αντιστοιχούν οι άνδρες. Το ηλικιακό επίπεδο του δείγματος στην πλειοψηφία του ανήκει στο γκρουπ 41-50 ενώ ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα άνω των 50 ετών. Επίσης, μεγάλο ποσοστό των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι απόφοιτοι πανεπιστημιακής εκπαίδευσης όπως επίσης εξίσου σημαντικός αριθμός των συμμετεχόντων είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών. Τέλος, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος φαίνεται ότι κατέχει πάνω από 20 χρόνια προϋπηρεσία και ακολουθούν αυτοί που έχουν από 16-20 έτη προϋπηρεσίας.

Όσον αφορά την συναισθηματική νοημοσύνη των συμμετεχόντων σε γενικό επίπεδο, φαίνεται ότι υπάρχει γνώση σε μεγάλο επίπεδο αλλά πολύ περισσότερη γνώση απαντούν ότι υπάρχει σε σχέση με τα συναισθήματα τους με σαφήνεια. Παρόλα αυτά, προκύπτει ότι ενώ υπάρχει αναγνώριση συναισθημάτων, η αντίστοιχη έκφρασή τους είναι σε μέτριο επίπεδο όπως εξίσου σε μέτριο επίπεδο γίνεται και η διαχείριση των συναισθημάτων. Σε μέτρια επίπεδα γίνεται και η διαχείριση των συναισθημάτων των άλλων ατόμων με τους οποίους οι ερωτώμενοι συναναστρέφονται.

Προχωρώντας τώρα στην συναισθηματική νοημοσύνη που αφορά τον εργασιακό χώρο, οι εργαζόμενοι μπορούν να προσαρμοστούν ανάλογα με τα άτομα με τα οποία συναναστρέφονται σε μεγάλο βαθμό όπως επίσης είναι σε θέση οι περισσότεροι να ανταποκριθούν στις εργασιακές τους ανάγκες ακόμη κι αν οι ίδιοι δεν είναι καλά. Επίσης, οι εργαζόμενοι του Δήμου Σερρών θεωρούν ότι η επικοινωνία τους με τους πολίτες/δημότες είναι ικανοποιητική και λειτουργική όπως εξίσου ικανοποιητική και λειτουργική θεωρούν την επικοινωνία τους με τον προϊστάμενό τους. Τέλος, σε σχέση με τον ρόλο που διαδραματίζουν στην επίλυση διαφωνιών στο εργασιακό τους περιβάλλον, οι περισσότεροι ερωτώμενοι θεωρούν ότι έχουν ενεργό ρόλο αλλά εξίσου υψηλά είναι και τα ποσοστά που θεωρούν το αντίθετο.

Η έρευνα εξετάζοντας το ρόλο του προϊσταμένου στο εργασιακό περιβάλλον συμπεραίνει ότι ο ίδιος είναι σε θέση να διατηρεί την ψυχραιμία του σε δύσκολες συνθήκες αλλά σε μέτριο βαθμό βοηθά στην έκφραση των συναισθημάτων των υπαλλήλων. Σύμφωνα με τους ερωτώμενους, ο προϊστάμενος τους σε μέτριο βαθμό βοηθά τους υπαλλήλους να αισθανθούν θετικά στο εργασιακό περιβάλλον.

Τέλος, βάσει της ανάλυσης του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου οι τρόποι βελτίωσης του συναισθηματικού κλίματος στον εργασιακό χώρο στη συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων αφορά την αλλαγή της εργασιακής κουλτούρας του φορέα εργασίας τους, που στην συγκεκριμένη περίπτωση αφορά το δημόσιο. Παράλληλα, η πλειοψηφία υποστηρίζει ότι οι επιμορφώσεις των ίδιων των υπαλλήλων αλλά και των προϊσταμένων αποτελούν έναν βέλτιστο τρόπο βελτίωσης του συναισθηματικού κλίματος. Τέλος, καλύτερα ωράρια εργασίας και καλύτερες αμοιβές είναι εξίσου σημαντικοί παράγοντες που θα βοηθήσουν τους εργαζόμενους να είναι πιο θετικοί στον εργασιακό τους χώρο.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω αποτελέσματα, συμπεραίνουμε ότι το ανθρώπινο δυναμικό του υπό μελέτη Δήμου γνωρίζει την έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και τα πιθανά οφέλη της αλλά σ αυτό που υστερεί είναι η εφαρμογή της καθώς η έκφραση των συναισθημάτων των ίδιων των συμμετεχόντων, η διαχείρισή τους αλλά και η ώθηση από τον προϊστάμενό τους δεν είναι εύκολη ή ενισχυμένη.

Αυτό επομένως που χρειάζονται οι υπάλληλοι είναι τόσο η επιμόρφωσή τους πάνω στα θέματα συναισθηματικής νοημοσύνης αλλά πολύ περισσότερο επιμόρφωση για έκφραση και διαχείριση των συναισθημάτων και της αυτογνωσίας τους.

Επίσης, οι προϊστάμενοι των υπηρεσιών χαρακτηρίζονται από ψυχραιμία και φαίνεται να εφαρμόζουν μια πολιτική με ενσυναίσθηση καθώς μεγάλο ποσοστό του δείγματος υποστηρίζει ότι ο προϊστάμενος βοηθά στην έκφραση των συναισθημάτων καθώς και οι υπάλληλοι δύνανται να αισθάνονται πιο θετικά στο χώρο εργασίας. Επομένως, οι προϊστάμενοι φαίνεται να χρησιμοποιούν μεν δοτή εξουσία που τους παρέχει η θέση εργασίας τους αλλά σε μεγάλο βαθμό λειτουργούν ως σύγχρονοι Ηγέτες λαμβάνοντας υπόψη τον ρόλο των συναισθημάτων και της θετικότητας στην αποδοτικότητα των υπαλλήλων.

Τέλος, μπορεί να σχολιαστεί το γεγονός ότι η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος αναγνωρίζει ως βέλτιστο τρόπο βελτίωσης του συναισθηματικού κλίματος στην εργασία, την αλλαγή της εργασιακής κουλτούρας. Είναι γεγονός ότι το ελληνικό δημόσιο σύστημα και ο τρόπος εργασίας του ανθρώπινου δυναμικού στηριζόταν χρόνια σε παραδοσιακούς τρόπους δημιουργώντας διάφορες παθογένειες τόσο για τους ίδιους τους υπαλλήλους όσο και για του πολίτες που εξυπηρετεί. Αυτή την στιγμή γίνονται προσπάθειες εκσυγχρονισμού και ψηφιοποίησης των διαδικασιών που ίσως να αλλάξουν ορισμένες νοοτροπίες αλλά η αξιολόγηση φαίνεται ότι είναι ακόμη νωρίς για να γίνει.

ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ

Όσον αφορά τους περιορισμούς, ο βασικός περιορισμός της παρούσας έρευνας είναι ο μικρός αριθμός των συμμετεχόντων ή με άλλα λόγια το μικρό μέγεθος του δείγματος. Ο Δήμος Σερρών είναι ένας αρκετά μεγάλος Δήμος οπότε το δείγμα θα μπορούσε να χαρακτηριστεί μικρό για το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολεί. Επίσης, ως περιορισμός σε σχέση με το δείγμα θα μπορούσε να είναι ότι οι άνδρες

που απάντησαν είναι πολύ λίγοι σε σχέση με τις γυναίκες και δεν μπορούν να εκπροσωπηθούν ορθά.

Επίσης, περιορισμό παρουσιάζει και το ερευνητικό εργαλείο. Το ερωτηματολόγιο παρόλο που αποδεικνύεται το καταλληλότερο για τη συλλογή μεγάλης ποσότητας στοιχείων γρήγορα και άμεσα ταυτόχρονα αφορά ένα εργαλείο το οποίο δεν επιτρέπει την εις βάθος ανάλυση σε σχέση με τις συνεντεύξεις προκειμένου να είναι πιο κατανοητές οι απαντήσεις των ερωτώμενων και να δίνεται περαιτέρω επεξήγηση στην εκάστοτε απάντησή τους.

Επιπλέον, το ερωτηματολόγιο το οποίο αφορά την συναισθηματική νοημοσύνη και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών αλλά και τον προϊστάμενο, ήταν αυτοσυμπληρούμενο από τους ερωτώμενους στην έρευνα και συνεπώς υπάρχει πάντα υπόνοια για υποκειμενικούς παράγοντες που παίζουν ρόλο στην συμπλήρωσή του είτε λόγω αυτοεκτίμησης είτε λόγω φόβου για τυχόν διαρροή των απαντήσεων, γεγονός που μπορεί να «κρύψει» συστηματικό σφάλμα πληροφορίας.

Τέλος, εφόσον ο μελετώμενος πληθυσμός προέρχεται αποκλειστικά από το ανθρώπινο δυναμικό του Δήμου Σερρών είναι σαφές ότι τα αποτελέσματα δεν μπορούν να γενικευθούν.

Σ' ένα γενικότερο πλαίσιο απαιτούνται περισσότερες και μεγαλύτερες σε δείγμα έρευνες προκειμένου να μειωθούν στο ελάχιστο τα σφάλματα και να διεξαχθούν ασφαλέστερα συμπεράσματα σε σχέση με την συναισθηματική νοημοσύνη των υπαλλήλων στη Δημόσια Διοίκηση.

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Αρχικά μια μελλοντική πρόταση έρευνας αποτελεί η επανάληψη της ίδιας έρευνας σε βάθος χρόνου προκειμένου να διαπιστωθούν τυχόν συγκλίσεις ή αποκλίσεις σε σχέση με την παρούσα έρευνα.

Επίσης, η επανάληψη της έρευνας αλλά σε εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα θα μπορούσε να αποτελέσει μια μελλοντική έρευνα και να συγκριθούν τα αποτελέσματά της ώστε να υπάρχει μια συγκριτική μελέτη μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού φορέα σε σχέση με την συναισθηματική νοημοσύνη και κατ' επέκταση σε σχέση με την ποιοτικότερη παροχή υπηρεσιών.

Πραγματικό ενδιαφέρον θα παρουσίαζε να μελετηθεί η περίπτωση των Προϊσταμένων και Διευθυντών σε σχέση με την συναισθηματική νοημοσύνη και τις απόψεις που έχουν τόσο για τον βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης των ίδιων όσο και των υπαλλήλων τους. Θα ήταν εξίσου ενδιαφέρον να εξεταστεί κατά πόσο η συναισθηματική νοημοσύνη συντελεί πραγματικά στην αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης αλλά και των υφισταμένων τους όπως επίσης να εξεταστούν και τα κίνητρα που οδηγούν σε ένα κλίμα θετικό, ομαδικό και συνεργατικό.

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, η επιμόρφωση των υπαλλήλων στην συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί έναν βασικό τρόπο βελτίωσης του συναισθηματικού κλίματος στον εργασιακό χώρο και επομένως θα μπορούσε να εξεταστεί κατά πόσο ένα τέτοιο πρόγραμμα επιμόρφωσης και κατάρτισης ενισχύει την επαγγελματική ικανοποίηση και μειώνει την δυσαρέσκεια και το αρνητικό κλίμα στον εργασιακό περιβάλλον.

Τέλος, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η εξέταση συγκεκριμένου θέματος σε Δήμους μεγαλύτερους από τον Δήμο Σερρών σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολούν και στη συνέχεια να γίνει η αντίστοιχη σύγκριση των αποτελεσμάτων. Ταυτόχρονα, θα μπορούσε να εξεταστεί το θέμα σε σύγκριση με έναν Δήμο με όμοια χαρακτηριστικά όπως του Δήμου Σερρών ώστε να οδηγηθούμε σε διαπιστώσεις με ομοιότητες και διαφορές.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Goleman, D. (2000). *Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο Εργασίας*. Αθήνα: εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.

Ζιανίκας, Χ. (1996). *Διοικητική επιστήμη και πρακτική στο δημόσιο*. Εκδ. Σιδέρη.

Ιορδάνογλου, Δ. & Τσακαρέστου, Μπ. & Τσενέ, Λ. & Λέανδρος, Ν. & Ιωαννίδης, Κ.
(2016). *Ηγέτες του Μέλλοντος*. Εκδόσεις Πεδίο. Αθήνα.

Μάτζαρης, Γ. (2003). *Σύγχρονη Οργάνωση και Διοίκηση*. Αθήνα: εκδόσεις Γκούρδας.

Μιχαλόπουλος Ν. (2003). *Από τη δημόσια γραφειοκρατία στο Δημόσιο Μάνατζμεντ*.
Αθήνα: Παπαζήση.

Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία, ο δρόμος της συνεχούς επιτυχίας*. Αθήνα: Εκδόσεις
Κριτική.

Πιπερόπουλος Γ., (2004). *Επικοινωνώ άρα Υπάρχω*. Θεσσαλονίκη: Ζυγός.

Φωτόπουλος, Ν. (2013). *Αποτελεσματική Ηγεσία στην εργασία, Εκπαιδευτικό υλικό για
τα κέντρα δια βίου μάθησης*, Αθήνα: ΥΠΕΠΘ. Ανακτήθηκε από
<http://kdvm.gr/Media/Default/Pdf%20enotites/5.3.pdf>. Επίσκεψη: 10/07/2023.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Antonakis, J. (2003). Why “emotional intelligence” does not predict leadership effectiveness: A comment on Prati, Douglas, Ferris, Ammeter, and Buckley (2003). *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 355-361.

Badea, L., & Pană, N. A. (2010). The Role of Empathy in Developing the Leader's Emotional Intelligence. *Theoretical & Applied Economics*, 17(2), 69-78.

Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional–social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18(2), 13–25.

Burch, G. F., Bennett, A. A., Humphrey, R. H., Batchelor, J. H., & Cairo, A. H. (2016). Unraveling the complexities of empathy research: A multi-level model

of empathy in organizations. *In Emotions and Organizational Governance* (pp. 169- 189). Emerald Group Publishing Limited.

Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes. An examination among senior managers. *Journal of Managerial Psychology*, 18, 8, 788-813.

Elfenbein, H. A., Foo, M. D., White, J., Tan, H. H., & Aik, V. C. (2007). Reading your counterpart: The benefit of emotion recognition accuracy for effectiveness in negotiation. *Journal of Nonverbal Behavior*. Ανάκτηση από: <https://doi.org/10.1007/s10919-007-0033-7>. Επίσκεψη: 10/07/2023.

Fiori, M., & Vesely-Maillefer, A. K. (2018). Emotional intelligence as an ability: theory, challenges, and new directions. In K. V. Keefer, J. D. A. Parker & D. H. Saklofske (Eds.), *Emotional Intelligence in Education* (pp. 23-47). Cham: Springer.

Gabel, R.S., Dolan, S.L. and Cerdin, J.L. (2005). Emotional intelligence as a predictor of cultural adjustment for success in global assignments. *Career Development International*, 10(5), pp. 375–395.

Ghoniem, A., Elkhoully, S., Mohsen, G. & Ibrahim, M. (2011). Impact of Emotional intelligence and gender on job satisfaction among Egyptians government sector employees. *Current research Journal of Social Sciences* 3(1), 22-27.

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. Bantam Books.

Goleman, D. (2001). Emotional intelligence: Issues in paradigm building. In C. Cherniss & D. Goleman (Eds.), *The emotionally intelligent workplace* (pp. 13–26). San Francisco: Jossey-Bass.

- Goleman, D. & Boyatzis, R. & McKee, A. (2014). *Ο Νέος Ηγέτης- Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών*. Μτφρ. Χρ. Ξενάκη & Μπ. Κουμπάρη. Εκδόσεις Πεδίο. Αθήνα.
- Jain, A.K. & Sinha, A. K. (2005). General Health in organization: Relative relevance of emotional intelligence, trust, and organizational support. *International Journal of Stress Management*, 12, 257-273.
- Kafetsios, K. & Zampetakis, L.A. (2007). Emotional intelligence and job satisfaction: Testing the mediatory role of positive and negative affect at work. *Personality and Individual Differences*, 44(2008)712–722.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. (2000). Models of emotional intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.). *Handbook of Intelligence* (pp. 396-420). Cambridge: Cambridge University Press.
- Mayer, J. D., Roberts, R. D., & Barsade, S. G. (2008). Human abilities: Emotional intelligence. *Annual Review of Psychology*, 59, 507-536.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2008). *Emotional intelligence: New ability or eclectic traits?* American Psychologist.
- Mérida-López, S., Extremera, N., & Rey, L. (2017). Contributions of work-related stress and emotional intelligence to teacher engagement: additive and interactive effects. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 14(10), 1156 – 1171.
- Nedelko, Z., & Brzozowski, M. (Eds.). (2017). *Exploring the Influence of Personal Values and Cultures in the Workplace*. IGI Global.
- Obradovic, V., Jovanovic, P., Petrovic, D., Mihic, M., & Mitrovic, Z. (2013). Project managers' emotional intelligence – a ticket to success. *Procedia-Social and*

Behavioral Sciences,74, 274-284.

Rahman, W. A., &Castelli, P. A. (2013). The impact of empathy on leadership effectiveness among business leaders in the United States and Malaysia. *International Journal of Economics Business and Management Studies*, 2(3), 83-97.

Ramana, P., Sambasivan, M. &Kumarc, N. (2016). Counterproductive work behavioramongfrontlinegovernmentemployees:Roleofpersonality,emotionalintelligence, affectivity, emotional labor, and emotional exhaustion. *Journal of WorkandOrganizationalPsychology*,32(2016)25–37.

Robson, C. (2007). *ΗΈρευνατουΠραγματικούΚόσμου*. Αθήνα: εκδόσεις Gutenberg.

Scott, B. A., Colquitt, J. A., Paddock, E. L., & Judge, T. A. (2010). A daily investigation of the role of manager empathy on employee well-being. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 113(2), 127-140.

Seligman, M. E., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60(5), 410.

Sydney-Agbor, N., Ebeh, R. E., Nwankwo, B. E., Agu, S. A. (2014). Influence ofEmotional Intelligence and Gender on Job Satisfaction among Local GovernmentEmployees.*ResearchinPsychologyandBehavioralSciences*,2, (4), 86-89.

Trivellas, P. Gerogiannis, V. &Svarna, S. (2013). Exploring workplace implicationsof Emotional Intelligence (WLEIS) in hospitals: Job satisfaction and turnover intentions. *Procedia-Social Behavioral Sciences*, 73, 701-709.

- Vigoda- Gadot E, Meisler G (2010). *Emotions in management and the management of emotions: the impact of emotional intelligence and organizational politics on public sector employees*. Public Admin Rev.
- Xin, M.& MacMillan, R. (1999). Influences of workplace conditions on teachers' job Satisfaction. *Journal of Educational Research*, 93(1), 39-47.
- Yozgat, U., Yurtkoru, S. & Bilginoglu, E. (2013). Job stress and job performance among employees in public sector in Istanbul: examining the moderating role of emotional intelligence. 2nd International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 75, 518 – 524.
- Zapf, D. (1999). Organizational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20 (1/2), 70-85.
- Zapf, D & Buhler, K. (1998). *Exclusion and Stigmatization at work*. Department of Psychology, J.W. Goethe-University Frankfurt.
- Zeidner, M., Matthews, G., & Roberts, R. D. (2004). Emotional intelligence in the workplace: A critical review. *Applied Psychology*, 53(3), 371-399.
- Zikmund, William G., Babin, Barry J., Carr, Jon C., Griffin (2012). *Business Research Methods*, SouthWestern College Pub.

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

http://www.diffen.com/difference/EQ_vs_IQ , Differences E.Q vs I.Q. Επίσκεψη
5/7/2023.

www.serres.gr

https://el.wikipedia.org/wiki/Δήμος_Σερρών

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος "Δημόσια Διοίκηση" έχει δημιουργηθεί το παρακάτω ερωτηματολόγιο με τίτλο " Η συναισθηματική νοημοσύνη/ενσυναίσθηση ως παράγοντας βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών στη Δημόσια Διοίκηση. Η περίπτωση του Δήμου Σερρών", προκειμένου να ολοκληρωθεί η μεταπτυχιακή μου εργασία. Στόχος της έρευνας αποτελεί η διερεύνηση των απόψεων των υπαλλήλων του Δήμου Σερρών αναφορικά με την σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης ως συντελεστή βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών της εργασίας τους.

Η δική σας συμβολή είναι σημαντική και για το λόγο αυτό παρακαλείσθε να συμπληρώσετε το παρακάτω ερωτηματολόγιο προκειμένου να ολοκληρωθεί επιτυχώς η έρευνα. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και οι απαντήσεις σας θα παραμείνουν εμπιστευτικές. Σας ευχαριστώ.

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΓΕΝΙΚΑ

1. ΓΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

ΚΑΘΟΛΟΥ ΛΙΓΟ ΑΡΚΕΤΑ ΠΟΛΥ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

2. ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ ΜΕ ΣΑΦΗΝΕΙΑ

ΚΑΘΟΛΟΥ ΛΙΓΟ ΑΡΚΕΤΑ ΠΟΛΥ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

3. ΕΚΦΡΑΣΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ ΜΕ ΣΑΦΗΝΕΙΑ

ΚΑΘΟΛΟΥ ΛΙΓΟ ΑΡΚΕΤΑ ΠΟΛΥ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

4. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ

ΚΑΘΟΛΟΥ ΛΙΓΟ ΑΡΚΕΤΑ ΠΟΛΥ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

5. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ ΤΩΝ ΑΛΛΩΝ

ΚΑΘΟΛΟΥ ΛΙΓΟ ΑΡΚΕΤΑ ΠΟΛΥ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

6. ΜΠΟΡΩ ΝΑ ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΩ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΑ ΑΤΟΜΑ ΠΟΥ
ΣΥΝΑΝΑΣΤΡΕΦΟΜΑΙ

ΚΑΘΟΛΟΥ ΛΙΓΟ ΑΡΚΕΤΑ ΠΟΛΥ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

7. ΜΠΟΡΩ ΝΑ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΘΩ ΣΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΑΚΟΜΗ ΚΙ
ΑΝ ΔΕΝ ΕΙΜΑΙ ΚΑΛΑ

ΚΑΘΟΛΟΥ ΛΙΓΟ ΑΡΚΕΤΑ ΠΟΛΥ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

8. ΕΧΩ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ/ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΤΟΥΣ
ΠΟΛΙΤΕΣ/ΔΗΜΟΤΕΣ/ΠΕΛΑΤΕΣ

ΚΑΘΟΛΟΥ ΛΙΓΟ ΑΡΚΕΤΑ ΠΟΛΥ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

9. ΕΧΩ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ/ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΤΟΝ
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟ ΜΟΥ

ΚΑΘΟΛΟΥ ΛΙΓΟ ΑΡΚΕΤΑ ΠΟΛΥ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

10. ΕΧΩ ΕΝΕΡΓΟ ΡΟΛΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΥΣΗ ΔΙΑΦΩΝΙΩΝ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΚΑΘΟΛΟΥ ΛΙΓΟ ΑΡΚΕΤΑ ΠΟΛΥ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΥ

11. Ο ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΔΙΑΤΗΡΕΙ ΤΗΝ ΨΥΧΡΑΙΜΙΑ ΤΟΥ ΣΕ ΔΥΣΚΟΛΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ

ΚΑΘΟΛΟΥ ΛΙΓΟ ΑΡΚΕΤΑ ΠΟΛΥ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

12. Ο ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΒΟΗΘΑ ΣΤΗΝ ΕΚΦΡΑΣΗ ΤΩΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

ΚΑΘΟΛΟΥ ΛΙΓΟ ΑΡΚΕΤΑ ΠΟΛΥ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

13. Ο ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΒΟΗΘΑ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΝΑ ΑΙΣΘΑΝΟΝΤΑΙ ΘΕΤΙΚΑ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

ΚΑΘΟΛΟΥ ΛΙΓΟ ΑΡΚΕΤΑ ΠΟΛΥ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

ΤΡΟΠΟΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΟΥ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

14. ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΣΥΜΦΩΝΩ ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

15. ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΗΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΣΥΜΦΩΝΩ ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

16. ΚΑΛΥΤΕΡΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΣΥΜΦΩΝΩ ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

17. ΚΑΛΥΤΕΡΑ ΩΡΑΡΙΑ

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΣΥΜΦΩΝΩ ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

18. ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ
ΣΥΜΦΩΝΩ ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

ΦΥΛΟ

ΑΝΔΡΑΣ

ΓΥΝΑΙΚΑ

ΑΛΛΟ

ΗΛΙΚΙΑ*

<20

21-30

31-40

41-50

>50

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

ΒΑΣΙΚΗ (ΓΥΜΝΑΣΙΟ/ΛΥΚΕΙΟ)

ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΣ ΑΤΕΙ

ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΣ ΑΕΙ

ΚΑΤΟΧΟΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ

ΚΑΤΟΧΟΣ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟΥ

ΕΤΗ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

<1 ΕΤΟΣ

1-5 ΕΤΗ

6-10 ΕΤΗ

11-15 ΕΤΗ

16-20 ΕΤΗ

>20 ΕΤΗ

