



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ»

*Συναισθηματική Νοημοσύνη (ΣΝ) και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των
εργαζομένων σε Δήμους*

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Χαρίκλεια Χριστοφιλάκη

Αθήνα, 29/6/2020

Τριμελής Επιτροπή

Θεοδόσιος Παλάσκας, Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου, (Επιβλέπων)

Χρυσόστομος Στοφόρος, Αναπληρωτής Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου

Γρηγόρης Σιουρούνης, Επίκουρος Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου



Copyright © Χαρίκλεια Χριστοφιλάκη, 2020.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων της συγγραφέως.

Αφιέρωση

Αφιερώνω αυτή την εργασία, με πολλή αγάπη και ευγνωμοσύνη στο σύζυγο, σύντροφο και συνοδοιπόρο στη ζωή μου, Στάθη, που στήριξε μέχρι την τελευταία του ανάσα όλες τις προσπάθειες (δικές μου, της οικογένειας αλλά και φίλων και γνωστών) για εκπαίδευση και επιμόρφωση.

«Μετά από λίγο μαθαίνεις

Μετά από λίγο μαθαίνεις την ανεπαίσθητη διαφορά ανάμεσα στο να κρατάς το χέρι και να αλυσοδένεις μια ψυχή...

Και μαθαίνεις πως αγάπη δε σημαίνει στηρίζομαι και συντροφικότητα δε σημαίνει ασφάλεια.

Και αρχίζεις να μαθαίνεις πως τα φιλιά δεν είναι συμβόλαια και τα δώρα δεν είναι υποσχέσεις.

Και αρχίζεις να δέχεσαι τις ήττες σου με το κεφάλι ψηλά και τα μάτια ορθάνοιχτα. Με τη χάρη μιας γυναίκας και όχι με τη θλίψη ενός παιδιού.

Και μαθαίνεις να φτιάχνεις όλους τους δρόμους σου στο Σήμερα, γιατί το έδαφος του Αύριο είναι πολύ ανασφαλές για σχέδια και τα όνειρα πάντα βρίσκουν τον τρόπο να γκρεμίζονται στη μέση της διαδρομής.

Μετά από λίγο καιρό μαθαίνεις.

Πως ακόμα κι η ζέστη του ήλιου μπορεί να σου κάνει κακό. Έτσι φτιάχνεις τον κήπο σου εσύ αντί να περιμένεις κάποιον να σου φέρει λουλούδια.

Και μαθαίνεις ότι, αλήθεια, μπορείς να αντέξεις και ότι, αλήθεια, έχεις δύναμη. Και ότι, αλήθεια, αξίζεις.

Και μαθαίνεις... μαθαίνεις με κάθε αντίο μαθαίνεις...

(παππούς) Χόρχε Λουίς Μπόρχες»

Πηγή: <http://www.istoriesautognwsias.tk> Από τις ιστορίες αυτογνωσίας του παππού και της γιαγιάς 25/5/2020

Συντομογραφίες

ΑΣΕΠ: Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού

ΔΔ: Δημόσια Διοίκηση

ΛΑΕΚ: Λογαριασμός για την Απασχόληση και την Επαγγελματική Κατάρτιση

ΜΠΣ: Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

ΟΤΑ: Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης

ΟΕΥ: Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας

ΠΕ/ΤΕ: Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης / Τεχνολογικής Εκπαίδευσης

ΣΝ: Συναισθηματική Νοημοσύνη

ΥΕ/ΔΕ: Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης/Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας και του κύκλου σπουδών μου στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών (ΜΠΣ) «Εφαρμοσμένα Οικονομικά και Διοίκηση», νιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω κατ'αρχήν όλους τους καθηγητές μου για το μεράκι και την αγάπη τους προς το λειτούργημα του δασκάλου, ο οποίος προσπαθεί να μεταλαμπαδεύσει τις γνώσεις του σε άλλους πιστεύοντας ότι η εκπαίδευση μπορεί να συμβάλλει σε ένα καλύτερο αύριο. Όλοι τους, ο καθένας με τον δικό του τρόπο, έδωσαν κομμάτι από τον εαυτό τους για την μόρφωσή μας.

Ιδιαίτερα και πέρα των ανωτέρω λόγων, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους κ. Στοφόρο και κα Κεραμίδου καταρχήν για την επιλογή μου στο ΜΠΣ. Τους ίδιους, τον κ. Νεταγιαννάκη και τον κ. Παλάσκα για την άμεση και αμέριστη υποστήριξή τους σε μία πολύ δύσκολη συγκυρία της ζωής, που κλήθηκα να αντιμετωπίσω λίγο μετά την έναρξη των σπουδών μου. Ακόμα, τον Πρόεδρο της Σχολής, καθηγητή και επιβλέποντα στην παρούσα εργασία κ. Παλάσκα, πέρα από τους προαναφερόμενους λόγους, για τις συμβουλές του, τη συνεργασία, την καθοδήγηση αλλά και για την ενθάρρυνση της ανάληψης του αντικειμένου της παρούσας εργασίας, που ήταν ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα και χρήσιμη. Θεωρώ ότι η παρούσα έρευνα είναι χρήσιμη για όλους του εργαζομένους σε Δήμους και ιδιαίτερα σε αυτούς με θέσεις ευθύνης που μπορούν να επηρεάσουν με τη στάση τους, την αποτελεσματικότητα τόσο των υφισταμένων τους όσο και του Δήμου με στόχο τις καλύτερες υπηρεσίες προς τους πολίτες.

Θα ήθελα ακόμα να ευχαριστήσω από το φορέα εργασίας μου, το Δήμο Ηλιούπολης, το Δήμαρχο, κ. Βαλασόπουλο, και το Γ.Γ. του Δήμου, κ. Αναστόπουλο, για την έμπρακτη στήριξή τους με τη χορήγηση της εκπαιδευτικής άδειας καθώς και τους συναδέλφους μου στη Δ/νση Προγραμματισμού που κατά το διάστημα της άδειας επωμίστηκαν το φόρτο της θέσης εργασίας μου. Επίσης και την παρούσα Διοίκηση του Δήμου, το Δήμαρχο, κ. Χατζηδάκη, το ΓΓ, κ. Σωτηρόπουλο και τον Αντιδήμαρχο, κ. Σεφτελή, για την υποστήριξη τους προκειμένου να ολοκληρωθεί η παρούσα εργασία. Ακόμα, όλους τους συναδέλφους από όλους τους Δήμους της χώρας, που συμμετείχαν στην έρευνα απαντώντας το ερωτηματολόγιο.

Μέρος της έρευνας, που αφορά στην μέτρηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, έγινε με τη χρήση της “The Assessing Emotions Scale” ή αλλιώς “Self-Report Emotional Intelligence Test” της Δρ. Nicola Schutte (1998), η οποία μου χορήγησε την άδεια για τη χρήση της μαζί με πολύτιμες σημειώσεις για τη σχετική επεξεργασία και την ευχαριστώ θερμά.

Τέλος, θα ήταν παράλειψη εκ μέρους μου να μην ευχαριστήσω την οικογένειά μου που για άλλη μια φορά με υποστήριξε ηθικά, συναισθηματικά αλλά και έμπρακτα, όπως έκανε σε όλες τις προκλήσεις της ζωής μου. Ιδιαίτερα την αδελφή μου, Λέττα, η οποία ασχολήθηκε με την επίπονη και κοπιώδη εργασία της γραμματειακής υποστήριξης.

Πίνακας Περιεχομένων

Αφιέρωση	3
Συντομογραφίες.....	4
Ευχαριστίες	5
Πίνακας Περιεχομένων	6
Πίνακες.....	8
Διαγράμματα	10
Περίληψη.....	12
Abstract	15
1. Εισαγωγή.....	17
1.1. Σκοπός της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας.....	19
1.2. Σημαντικότητα της έρευνας	19
1.3. Οριοθετήσεις – περιορισμοί.....	21
1.4. Λειτουργικοί ορισμοί	22
1.5. Ερευνητικά ερωτήματα	23
2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση	24
2.1. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη μέχρι σήμερα.....	24
2.1.1. Οι επικρατέστερες Θεωρίες και Μοντέλα.....	28
2.1.2. Συγκριτική προσέγγιση των επικρατέστερων θεωριών. Επιλογή του καταλληλότερου μοντέλου.....	35
2.1.3. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο εργασίας.....	37
2.1.4. Συναισθηματική Νοημοσύνη και Αποτελεσματικότητα Οργανισμού.....	40
2.2. Οι Δήμοι στην Ελλάδα σήμερα.....	45
2.2.1. Το ανθρώπινο δυναμικό στους Δήμους της Ελλάδας.....	47
2.2.2. Ιδιαιτερότητες Δημόσιας Διοίκησης (ΔΔ) σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα.....	48
2.2.3. Επίδραση ΣΝ στην αποτελεσματικότητα εργαζομένων στον Δημόσιο Τομέα....	56
2.2.4. Ο ρόλος των Διευθυντών Δημοσίου Τομέα στην εργασία και ως προς τη δημιουργία εργασιακού περιβάλλοντος με ΣΝ για τους υπαλλήλους.....	58
3. Μέθοδος και εργαλεία για την έρευνα	62
4. Ευρήματα	63

5. Συζήτηση.....	114
Πηγές – Βιβλιογραφία.....	119
Παραρτήματα	124
Παράρτημα Α - Ερωτηματολόγιο	125
Παράρτημα Β – Στατιστική ανάλυση και αποτελέσματα ελέγχων.	129
Παράρτημα Γ – Οι απαντήσεις στην ανοιχτή ερώτηση για επιπλέον προτάσεις εφαρμογής της ΣΝ για την αύξηση της αποτελεσματικότητας στην εργασία.	135

Πίνακες

Πίνακας 1: EQ-i SCALES - Οι ικανότητες και οι δεξιότητες συναισθηματικής κοινωνικής νοημοσύνης όπως αξιολογούνται από κάθε υπο-κλίμακα.....	32
Πίνακας 2: Η εξέλιξη του τακτικού προσωπικού στους ΟΤΑ και στην υπόλοιπη ΔΔ τα τελευταία τρία έτη	47
Πίνακας 3: Σημαντικές ομοιότητες και διαφορές Διοίκησης στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό Τομέα.....	50
Πίνακας 4: Σημαντικές διαφορές στη διοίκηση-διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μεταξύ Δημοσίου και Ιδιωτικού τομέα.....	51
Πίνακας 5: Οι διαστάσεις ΣΝ σε κάθε τύπο ηγέτη σύμφωνα με τον D. Goleman (1998).....	60
Πίνακας 6: Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος	64
Πίνακας 7: Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία για τη μεταβλητή της ΣΝ	65
Πίνακας 8: Αποτελέσματα ελέγχου κατανομής (Tests of Normality) για τη ΣΝ.....	66
Πίνακας 9: Αποτελέσματα ελέγχου κατανομής (Tests of Normality) για τις υπο-κλίμακες ΣΝ	66
Πίνακας 10: Στατιστικά δεδομένα για τις μεταβλητές εργασιακής θέσης ευθύνης	67
Πίνακας 11: Αποτελέσματα ελέγχου υποθέσεων Mann Whitney Test για τη σχέση μεταβλητής ΣΝ με τη μεταβλητή Φύλο	68
Πίνακας 12: Αποτελέσματα ελέγχου υποθέσεων Kruskal-Wallis Test για τη σχέση μεταβλητής ΣΝ με τη μεταβλητή Φύλο	68
Πίνακας 13: Αποτελέσματα ελέγχου υποθέσεων Kruskal-Wallis Test για τη σχέση μεταβλητής ΣΝ με τη μεταβλητή Ηλικιακή ομάδα.....	68
Πίνακας 14: Αποτελέσματα ελέγχου υποθέσεων Kruskal-Wallis Test για τη σχέση μεταβλητής ΣΝ με τη μεταβλητή Εκπαίδευση.....	69
Πίνακας 15: Αποτελέσματα ελέγχου υποθέσεων Kruskal-Wallis Test για τη σχέση μεταβλητής ΣΝ με τη μεταβλητή Εργασιακή θέση ευθύνης.....	69
Πίνακας 16: Αποτελέσματα ελέγχου υποθέσεων Kruskal-Wallis Test για τη σχέση μεταβλητής ΣΝ με κάθε δημογραφική μεταβλητή.....	70
Πίνακας 17: Αποτελέσματα ελέγχου υποθέσεων Kruskal-Wallis Test για τη σχέση υπο-κλιμάκων ΣΝ με το φύλο	71
Πίνακας 18: Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία για την μεταβλητή φύλο στις υπο-κλίμακες ΣΝ.....	72
Πίνακας 19: Αποτελέσματα ελέγχου υποθέσεων Kruskal-Wallis Test για τη σχέση υπο-κλιμάκων ΣΝ με την ηλικιακή ομάδα	72
Πίνακας 20: Αποτελέσματα ελέγχου υποθέσεων Kruskal-Wallis Test για τη σχέση υπο-κλιμάκων ΣΝ με την εκπαίδευση	73

Πίνακας 21: Στατιστικά στοιχεία ανά επίπεδο εκπαίδευσης σε κάθε υπο-κλίμακα ΣΝ	74
Πίνακας 22: Αποτελέσματα ελέγχου υποθέσεων Kruskal-Wallis Test για τη σχέση υπο-κλιμάκων ΣΝ με την εργασιακή θέση ευθύνης.....	75
Πίνακας 23: Αποτελέσματα ελέγχων υποθέσεων Kruskal-Wallis Test για τη σχέση κάθε υπο-κλιμάκας ΣΝ με κάθε δημογραφική μεταβλητή.....	76
Πίνακας 24: Στατιστικά στοιχεία (συχνότητα και ποσοστά) για τις 11 προτάσεις εφαρμογής ΣΝ για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας.....	77
Πίνακας 25: Απαντήσεις αντρών στις 11 προτάσεις εφαρμογής ΣΝ για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας (σε φθίνουσα κατάταξη με αναγραφή ποσοστών)	83
Πίνακας 26: Απαντήσεις γυναικών στις 11 προτάσεις εφαρμογής ΣΝ για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας (σε φθίνουσα κατάταξη με αναγραφή ποσοστών)	84
Πίνακας 27: Απαντήσεις ανά ηλικιακή ομάδα στις 11 προτάσεις εφαρμογής ΣΝ για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας (με αναγραφή συχνοτήτων)	88
Πίνακας 28: Απαντήσεις Υπαλλήλων με εκπαίδευση ΔΕ/ΥΕ στις 11 προτάσεις εφαρμογής ΣΝ για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας (σε φθίνουσα κατάταξη με αναγραφή ποσοστών)	90
Πίνακας 29: Απαντήσεις Υπαλλήλων με εκπαίδευση ΠΕ/ΤΕ στις 11 προτάσεις εφαρμογής ΣΝ για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας (σε φθίνουσα κατάταξη με αναγραφή ποσοστών)	92
Πίνακας 30: Απαντήσεις Υπαλλήλων με Μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών στις 11 προτάσεις εφαρμογής ΣΝ για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας (σε φθίνουσα κατάταξη με αναγραφή ποσοστών).....	94
Πίνακας 31: Απαντήσεις Υπαλλήλων με Διδακτορικό τίτλο σπουδών στις 11 προτάσεις εφαρμογής ΣΝ για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας (σε φθίνουσα κατάταξη με αναγραφή ποσοστών).....	96
Πίνακας 32: Απαντήσεις Υπαλλήλων στις 11 προτάσεις εφαρμογής ΣΝ για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας (σε φθίνουσα κατάταξη με αναγραφή ποσοστών)	99
Πίνακας 33: Απαντήσεις Τμηματάρχων στις 11 προτάσεις εφαρμογής ΣΝ για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας (σε φθίνουσα κατάταξη με αναγραφή ποσοστών)	101
Πίνακας 34: Απαντήσεις Διευθυντών/ντρίων στις 11 προτάσεις εφαρμογής ΣΝ για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας (σε φθίνουσα κατάταξη με αναγραφή ποσοστών)	103
Πίνακας 35: Απαντήσεις ομάδας με $\Sigma N \leq 110$ στις 11 προτάσεις εφαρμογής ΣΝ για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας (σε φθίνουσα κατάταξη με αναγραφή ποσοστών)	106
Πίνακας 36: Απαντήσεις ομάδας με $\Sigma N \geq 145$ στις 11 προτάσεις εφαρμογής ΣΝ για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας (σε φθίνουσα κατάταξη με αναγραφή ποσοστών)	108

Διαγράμματα

Διάγραμμα 1: Απεικόνιση του Μοντέλου Συναισθηματικής Νοημοσύνης των Mayer et al. (2001)	29
Διάγραμμα 2: Απεικόνιση του Μοντέλου Συναισθηματικής Νοημοσύνης του Goleman	31
Διάγραμμα 3: Διαγραμματική απεικόνιση του μοντέλου Cherniss (2001) για την αποτελεσματικότητα του οργανισμού	44
Διάγραμμα 4: Η εξέλιξη των αριθμών των Δήμων και Κοινοτήτων της χώρας την τελευταία 25ετία	47
Διάγραμμα 5: Ιστόγραμμα με τακτικό προσωπικό σε ΟΤΑ και στις υπόλοιπες Δημόσιες Υπηρεσίες για τα έτη 2017-2019.....	48
Διάγραμμα 6: Θηκόγραμμα της μεταβλητής ΣΝ στο σύνολο του δείγματος	65
Διάγραμμα 7: Ιστόγραμμα των ποσοστών του δείγματος για τη θέση ευθύνης	67
Διάγραμμα 8: Ραβδόγραμμα για το σύνολο του δείγματος με φθίνουσα σειρά κατάταξης και αναγραφή του πλήθους των προτιμήσεων των εργαζομένων στις 11 προτάσεις εφαρμογής ΣΝ για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους στην εργασία	78
Διάγραμμα 9: Ραβδόγραμμα για το σύνολο του δείγματος με φθίνουσα σειρά κατάταξης και αναγραφή ποσοστών των προτιμήσεων των εργαζομένων στις 11 προτάσεις εφαρμογής ΣΝ για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους στην εργασία	79
Διάγραμμα 10: Πίττα για το σύνολο των επιλογών των απαντήσεων από το σύνολο του δείγματος.....	80
Διάγραμμα 11: Ραβδόγραμμα προτιμήσεων ανδρών σε φθίνουσα σειρά κατάταξης με αναγραφή ποσοστών	85
Διάγραμμα 12: Ραβδόγραμμα προτιμήσεων γυναικών σε φθίνουσα σειρά κατάταξης με αναγραφή ποσοστών	86
Διάγραμμα 13: Ραβδόγραμμα προτιμήσεων υπαλλήλων με επίπεδο εκπαίδευσης ΔΕ/ΥΕ σε φθίνουσα σειρά κατάταξης με αναγραφή ποσοστών	91
Διάγραμμα 14: Ραβδόγραμμα προτιμήσεων υπαλλήλων με επίπεδο εκπαίδευσης ΠΕ/ΤΕ σε φθίνουσα σειρά κατάταξης με αναγραφή ποσοστών	93
Διάγραμμα 15: Ραβδόγραμμα προτιμήσεων υπαλλήλων με Μεταπτυχιακό Τίτλο Σπουδών σε φθίνουσα σειρά κατάταξης με αναγραφή ποσοστών	95
Διάγραμμα 16: Ραβδόγραμμα προτιμήσεων υπαλλήλων με Διδακτορικό Τίτλο Σπουδών σε φθίνουσα σειρά κατάταξης με αναγραφή ποσοστών	97
Διάγραμμα 17: Ραβδόγραμμα προτιμήσεων Υπαλλήλων σε φθίνουσα σειρά κατάταξης με αναγραφή ποσοστών	100
Διάγραμμα 18: Ραβδόγραμμα προτιμήσεων Τμηματάρχων σε φθίνουσα σειρά κατάταξης με αναγραφή ποσοστών	102

Διάγραμμα 19: Ραβδόγραμμα προτιμήσεων Διευθυντών/ντριν σε φθίνουσα σειρά κατάταξης με αναγραφή ποσοστών.....	104
Διάγραμμα 20: Ραβδόγραμμα των προτιμήσεων ομάδας με $\Sigma N \leq 110$ σε φθίνουσα σειρά με αναγραφή ποσοστών	107
Διάγραμμα 21: Ραβδόγραμμα των προτιμήσεων ομάδας με $\Sigma N \geq 145$ σε φθίνουσα σειρά με αναγραφή ποσοστών	109

Περίληψη

Είναι γεγονός ότι, από το «γνώθι σαυτόν» στην αρχαία Ελλάδα, την κοινωνική νοημοσύνη του Thorndike (1920), την ενδοπροσωπική και διαπροσωπική νοημοσύνη, που προσδιόρισε ο Howard Gardner (1983), έως την συναισθηματική νοημοσύνη, που όρισαν για πρώτη φορά ως έννοια, οι Mayer & Salovey (1990), τα συναισθήματα, (πως τα αντιλαμβάνεται, τα διαχειρίζεται, πως επηρεάζουν τη συμπεριφορά του ανθρώπου κλπ) απασχόλησαν σχεδόν όλους τους φιλοσόφους και επιστήμονες. Αν και η σύγχρονη επιστημονική κοινότητα δεν έχει καταλήξει σε ένα κοινά αποδεκτό ορισμό της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (ΣΝ), αυτή υπάρχει στη φύση των ανθρώπων και παίζει σημαντικό ρόλο σε πολλές πτυχές της ζωής τους (Goleman 1995, 1998). Μία πτυχή είναι η εργασία - ένα από τα βασικά κομμάτια της ζωής των ανθρώπων- όπου η ΣΝ μπορεί να διαδραματίσει σημαντικά θετικό ρόλο τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τις επιχειρήσεις. Οι μεν εργαζόμενοι μαθαίνουν να αναγνωρίζουν, να κατανοούν και να διαχειρίζονται τα συναισθήματα τα δικά τους και των άλλων αποτελεσματικότερα, δημιουργώντας ευνοϊκότερες προϋποθέσεις συνεργασίας και επικοινωνίας. Στις δε επιχειρήσεις, η ΣΝ συμβάλει στην αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων άρα και της επιχείρησης άρα και στην αύξηση των κερδών.

Κεντρικός στόχος της παρούσας εργασίας είναι η εμπειρική ανάλυση του ερωτήματος αν και σε ποιο βαθμό η ΣΝ επηρεάζει την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων στους Δήμους της Ελλάδας. Για το λόγο αυτό πραγματοποιήθηκε πρωτογενής ποιοτική έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου που αποτελείτο (πέραν των δημογραφικών στοιχείων) από δύο ενότητες ερωτήσεων. Η πρώτη, στόχευε στην αξιολόγηση της ΣΝ των εργαζομένων, ως «χαρτογράφηση» της υπάρχουσας κατάστασης καθώς δεν υπήρχε αντίστοιχη έρευνα. Η δεύτερη, επιδίωκε την αποτύπωση της προσέγγισης βελτίωσης της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων στους Δήμους με την υιοθέτηση της ΣΝ στο χώρο εργασίας. Στο τμήμα αυτό του ερωτηματολογίου, δόθηκε η δυνατότητα στους συμμετέχοντες στην έρευνα εργαζόμενους, να συμπληρώσουν σημαντικές πτυχές εφαρμογής ΣΝ για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας στην εργασία τους που δεν είχαν συμπεριληφθεί στις κλειστές ερωτήσεις του ερωτηματολογίου.

Το ερωτηματολόγιο αποστάλθηκε ηλεκτρονικά σε όλους τους Δήμους της χώρας (332) και συλλέχθηκαν 460 απαντήσεις εργαζομένων, από 71 Δήμους (21,4% των δήμων της χώρας). Στην έρευνα μετρήθηκε υψηλή αξιοπιστία με τη βοήθεια του

δείκτη Cronbach's Alpha. Η στατιστική ανάλυση των πρωτογενών ποιοτικών δεδομένων έδειξε στατιστικά σημαντική σχέση ΣΝ και φύλου, με τις γυναίκες να παρουσιάζουν υψηλότερο σκορ ΣΝ συγκριτικά με εκείνη των αντρών. Επίσης, στατιστικά σημαντική αρνητική σχέση καταγράφεται μεταξύ ΣΝ και επιπέδου εκπαίδευσης των εργαζομένων. Δεν διαπιστώθηκε άλλη στατιστικά σημαντική σχέση, ούτε καν αυτή που ήταν a-priori, σύμφωνα με τη βιβλιογραφική επισκόπηση, αναμενόμενη (θετική), με την ηλικία.

Αξιόλογα στατικά αποτελέσματα προέκυψαν από τη στατική ανάλυση του δεύτερου μέρους του ερωτηματολογίου, για το εάν, και εάν ναι, σε ποιο βαθμό, βοηθά στη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους στο χώρο εργασίας τους, η κάθε μια από τις 11 προτάσεις εφαρμογής ΣΝ. Από τη στατιστική ανάλυση διαπιστώνεται ότι η ΣΝ μπορεί να συμβάλει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων - άρα και των Δήμων. Κυρίαρχες, από τις 11 προτάσεις, με ποσοστά που πλησιάζουν το 90% των ερωτηθέντων ήταν αυτή που αφορούσε στην αντικειμενική και αμερόληπτη αξιολόγηση για όλους (86,70%) και αυτή που αφορούσε στη ξεκάθαρη και αμφίδρομη επικοινωνία με τους συναδέλφους και τους ανωτέρους (86,10%). Οι επιλογές των εργαζομένων διερευνήθηκαν στατιστικά ανά ομάδα δημογραφικών χαρακτηριστικών (φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, θέση ευθύνης) καθώς και μεταξύ των δύο ομάδων -με τα χαμηλότερα και τα υψηλότερα σκορ ΣΝ του δείγματος. Τα αποτελέσματα αναφέρονται αναλυτικά στα σχετικά κεφάλαια 4 και 5.

Στο ελεύθερο πεδίο συμπλήρωσης (ανοιχτή ερώτηση), στο οποίο συμπλήρωσαν οι εργαζόμενοι τις επιπλέον πτυχές ΣΝ για την αύξηση της αποτελεσματικότητας στην εργασία τους, καταγράφηκαν:

- Συνεργασία, ομαδικότητα, συναδελφικότητα
- Ελευθερία στις αποφάσεις, δυνατότητα λήψης πρωτοβουλιών από τους εργαζομένους, δημιουργικότητα, ευελιξία.

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας κρίνονται χρήσιμα για την αξιοποίησή τους από την πολιτική σκηνή της χώρας για την αύξηση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων στους Δήμους. Ιδιαίτερα χρήσιμα για τους κατέχοντες θέσεις ευθύνης, οι οποίοι επηρεάζουν καθοριστικά το κλίμα και την κουλτούρα στην Υπηρεσία αλλά και στο Δήμο. Επιπροσθέτως χρήσιμα και για τους ίδιους τους εργαζομένους για τους λόγους που αναφέρονται παραπάνω. Τέλος,

κερδισμένοι θα είναι και οι πολίτες καθώς θα λαμβάνουν καλύτερες υπηρεσίες αν οι κανόνες της επιστήμης της διοίκησης συνδυαστούν με τη ΣΝ.

Λέξεις Κλειδιά: Συναισθηματική Νοημοσύνη, αποτελεσματικότητα, Δήμοι.

Emotional Intelligent and enhance of the effectiveness of the employees of Municipalities in Greece

Charikleia Christofilaki

Abstract

From "self-knowledge" in ancient Greece, Thorndike's social intelligence (1920), Howard Gardner's (1983) intrapersonal and interpersonal intelligences, to the Emotional Intelligence (EI) first defined by Mayer & Salovey (1990) is obvious that emotions, (how they are perceived, managed, how they affect human behavior etc) have preoccupied philosophers and scientists since antiquity. Although the modern scientific community has not yet come to a commonly accepted definition of EI, it exists in human nature and plays an important role in many realms of human life (Goleman 1995). Work is a key part of people's lives and EI can play an important role in this. It is expected to have a positive effect on both employees, as they learn to identify, evaluate and manage their and others emotions, and on business effectiveness.

In the present work, EI was examined in relation to its effect on the employees (of Municipalities of Greece) effectiveness. In this context, a qualitative survey was conducted using a questionnaire consisting (apart from the demographic data), of two sections. The first aimed at evaluating the EI of employees as a "surveying" of the current status since there was no corresponding research for it. The second section of the questionnaire aimed at approaching the enhancement of the effectiveness of Municipalities' employees through the implementation of EI in the workplace. In this section, was given the opportunity to complete a field (open question) with other –new- important proposals.

The questionnaire was sent via email to all Municipalities of Greece (332). Of those, 71 Municipalities (21.4% of municipalities of Greece) responded with 460 questionnaires in total. The research was measured with high reliability (Cronbach's Alpha > 0.8) and there was found a statistically significant relationship between EI and gender, with women having a higher EI score than men. Also, a statistically significant relationship (inverse) was established between EI and employee level of education. No other statistically significant relationship was established, not even the a-priori expected one, of age.

The analysis of the second part of the questionnaire provided statistically remarkable findings. Among those, the finding that EI can enhance the effectiveness of the employees and therefore the effectiveness of the Municipalities. Dominant proposals with percentages approaching 90% were those related to objective and impartial evaluation for all (86.70%) and those related to clear and two-way communication with colleagues and superiors (86.10%). Employee's choices were investigated per group of demographic characteristics (gender, age, level of education, position of responsibility) as well as between the two groups of the sample – the one with the lowest and the one with the highest EI scores. The results are detailed in the following Chapters 4 and 5.

The main findings from the open question for other proposals of implementation of EI, the ones completed by the employees were the following:

- Cooperation, teamwork, camaraderie
- Freedom in decisions, ability to take initiatives by employees, creativity, flexibility

The results of this research are considered useful to be used by the country's political scene to increase the effectiveness of employees of Municipalities. Especially useful for those holding positions of responsibility, who have a decisive influence on the climate and the culture within the Service Unit and in the Municipality. In addition, they are useful for the employees themselves for the reasons mentioned above. Finally, the citizens will also benefit as they will receive better services if the rules of management science are combined with EI.

Keywords: Emotional Intelligence, Effectiveness, Municipalities.

1. Εισαγωγή

Η όρος συναισθηματική νοημοσύνη διατυπώθηκε αρχικά το 1990 από τους Salovey & Mayer (1990)'' και έχει αναδειχθεί μετά το βιβλίο του Daniel Goleman το 1995 με τίτλο “Emotional Intelligent: Why can it matter more than IQ». Προγενέστερα, η έννοια έχει διαπραγματευτεί αρχικά από την αρχαία ελληνική γραμματεία ως «γνώθι σαυτόν» δηλ. το να γνωρίζει κάποιος τον εαυτό του και το 1920 έγινε αναφορά της κοινωνικής νοημοσύνης από τον Throndike (1920), αναγνωρίζοντάς την ως μια από τις τρεις διακριτές νοημοσύνες του ανθρώπου. Ως «κοινωνική νοημοσύνη» (social intelligence) προσδιόρισε την ικανότητα του ατόμου να αντιμετωπίζει και να σχετίζεται με τους ανθρώπους ενώ οι άλλες δύο ήταν η ‘αφηρημένη νοημοσύνη’ που καθορίστηκε ως η ικανότητα κατανόησης και χειρισμού λεκτικών μαθηματικών εννοιών (αυτή που μετριέται με το δείκτη IQ) και η ‘πρακτική νοημοσύνη’ που αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου κατανόησης και χειρισμού αντικειμένων, σχημάτων και παραμορφώσεων.

Μέχρι σήμερα, για τη συναισθηματική νοημοσύνη έχουν αναπτυχθεί διάφορες προσεγγίσεις, χωρίς ακόμα να έχει γίνει αποδεκτός ένας κοινός ορισμός για την έννοια από όλη την επιστημονική κοινότητα, καθώς κάθε επιστήμονας διατυπώνει την δική του θεωρία και προσέγγιση. Επίσης έχουν γίνει αρκετές προσπάθειες μέτρησης με διάφορες κλίμακες. Η συναισθηματική νοημοσύνη -αν και έχει εφαρμογή σε όλες τις πτυχές της ζωής των ανθρώπων- έχει απασχολήσει ιδιαίτερα τον κλάδο των επιχειρήσεων στον οποίο η μέτρηση (η ποσοτικοποίηση) μιας έννοιας ή διεργασίας είναι σημαντική. Στα δημοφιλή βιβλία του, ο Daniel Goleman (1995, 1998) αναφέρεται σε πολλές μελέτες και έρευνες και ο ίδιος επιχειρηματολογεί ότι η συναισθηματική νοημοσύνη έχει ιδιαίτερο αντίκτυπο στην εξέλιξη ενός ατόμου στον τομέα της εργασίας αλλά και στην αποτελεσματικότητα των εργαζομένων.

Στις σύγχρονες επιχειρήσεις επιδιώκεται όλο και περισσότερο η ομαδική εργασία καθώς μια καλή ομάδα επιφέρει καλύτερα αποτελέσματα εργασίας από τα μεμονωμένα άτομα χωριστά. Έχοντας αναπτυγμένη ΣΝ οι εργαζόμενοι διαμορφώνουν ένα εργασιακό περιβάλλον ήρεμο, ειλικρινές, με καλή επικοινωνία, σεβόμενοι ο ένας τα χαρακτηριστικά και τις ιδιαιτερότητες του άλλου. Επίσης προσπαθούν όλοι για το καλύτερο τόσο του εαυτού τους όσο και της επιχείρησης/οργανισμού που εργάζονται. Από πλήθος επιστημονικών μελετών έχει αποδειχθεί ότι η ΣΝ έχει σημαντική επίδραση στην αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Για το λόγο αυτό έχουν γίνει πολλές μελέτες για την εργασιακή

εξουθένωση των υπαλλήλων (burnout) που προκαλείται από την υπερπροσπάθεια που καταβάλουν οι παρασυρόμενοι από το συναίσθημα υπάλληλοι, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της εργασίας τους.

Εύλογα ανακύπτει εδώ το ερώτημα, δεδομένου του ρόλου σε όρους ΑΕΠ και απασχόλησης, Ποιος μπορεί να είναι ο ρόλος της ΣΝ στον Δημόσιο Τομέα;

Η Δημόσια Διοίκηση (ΔΔ) κάθε χώρας και πιο συγκεκριμένα ο τρόπος λειτουργίας των Δημόσιων Υπηρεσιών και Αρχών της αποτελεί σημαντικό παράγοντα τόσο για την παροχή άρτιων και χρήσιμων υπηρεσιών προς το κοινωνικό σύνολο, όσο και για τη διαμόρφωση της 'στάσης' του λαού. Για παράδειγμα, σε ένα κράτος που οι Δημόσιες Αρχές και Υπηρεσίες λειτουργούν σε διαφθορά τότε και ο λαός δεν σέβεται το κράτος και τους νόμους και λειτουργεί με αντίστοιχο τρόπο. Σε κράτη που το Δημόσιο σέβεται τον πολίτη και εφαρμόζει αυστηρά τους νόμους που έχουν ψηφιστεί για την προάσπιση των συμφερόντων του λαού, βλέπουμε ότι και οι πολίτες είναι νομοταγείς και π.χ. πληρώνουν τους φόρους που τους αντιστοιχούν, χωρίς πρόθεση φοροδιαφυγής, καθώς γνωρίζουν ότι τα χρήματα αυτά θα χρησιμοποιηθούν είτε για δημιουργία και αναβάθμιση υπηρεσιών που θα γυρίσουν πίσω σε αυτούς είτε για παροχές σε συνανθρώπους τους που έχουν ανάγκη. Γνωρίζουν ακόμα, ότι τα χρήματα αυτά δεν θα κατασπαταληθούν ή δεν θα τα καταχραστεί κάποιος. Λόγω της σημαντικότητας της ΔΔ, όλες οι κυβερνήσεις δείχνουν μέριμνα για την βελτίωση και αναβάθμιση του Δημοσίου τομέα. Έννοιες και μέθοδοι από τη Διοίκηση Επιχειρήσεων (ιδιωτικών) έχουν αξιοποιηθεί από πολλά σύγχρονα κράτη, στη Δημόσια Διοίκησή τους, (και στη χώρα μας) διαμορφώνοντας μια νέα προσέγγιση που στοχεύει στην ευελιξία και την αποτελεσματικότητα Δημοσίων Υπηρεσιών ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πολιτών (new public management). Εισήχθησαν έτσι έννοιες και διαδικασίες από τον ιδιωτικό τομέα επιχειρήσεων όπως στρατηγικός και επιχειρησιακός σχεδιασμός, η μέτρηση της αποτελεσματικότητας των υπαλλήλων, η αξιολόγηση 360° κ.λ.π.

Κατά την πρόσφατη περίοδο κρίσης της χώρας μας, πέρα από τις προσπάθειες μείωσής του προσωπικού για την μείωση του κόστους της λειτουργίας του κράτους λόγω οικονομικών περιορισμών, υπήρξαν προσπάθειες μεταρρύθμισης του Δημοσίου κυρίως με τη νέα δημόσια διοίκηση (new public management). Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας του υπάρχοντος προσωπικού μπορεί να είναι απάντηση στο ζητούμενο που δεν είναι άλλο από: **«καλύτερες υπηρεσίες προς τους πολίτες με λιγότερο κόστος»**. Ακόμα και αν η βελτίωση της αποτελεσματικότητας δεν απαντά

από μόνη της στο ζητούμενο, σίγουρα συμβάλει στην επίτευξή του.

Οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ), Δήμοι και Περιφέρειες, αποτελούν μεγάλο κομμάτι της Δημόσιας Διοίκησης της χώρας έχοντας περίπου το 15,6% του συνόλου του προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης. Γνωρίζοντας ότι το προσωπικό των Δήμων υπερτερεί ποσοτικά του αντίστοιχου των Περιφερειών και ότι οι Δήμοι αποτελούν τον εγγύτερο προς τους πολίτες βαθμό (Αυτό-)Διοίκησης, έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον να διερευνηθεί η ΣΝ στο προσωπικό τους.

Με την παρούσα έρευνα θα γίνει προσπάθεια εκτίμησης του επίπεδου ΣΝ του προσωπικού των Δήμων αλλά και ανίχνευσης των σημαντικότερων στοιχείων ΣΝ που επιζητούν οι εργαζόμενοι στους Δήμους για την βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους.

Η ενίσχυση της ΣΝ στους Δημοτικούς Υπαλλήλους θα έχει θετικά αποτελέσματα και στους ίδιους τους υπαλλήλους (καθώς θα αισθάνονται χαρά και ικανοποίηση να εργάζονται σε ένα περιβάλλον ευχάριστο, με συναδέλφους και προϊσταμένους που τους κατανοούν και μπορούν να επικοινωνήσουν με ειλικρίνεια και να συνεργαστούν αρμονικά, αλλά και να λύνουν τις διαφωνίες, όταν προκύπτουν, με τρόπους εποικοδομητικούς και να διαχειρίζονται καλύτερα το εργασιακό άγχος. Αυτό θα είχε επίσης μεγάλο αποτύπωμα και προς τους πολίτες που θα εξυπηρετούν.

1.1. Σκοπός της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση της συναισθηματικής νοημοσύνης σε εργαζομένους σε Δήμους της χώρας και η προσπάθεια ανίχνευσης των σημαντικότερων στοιχείων ΣΝ που οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι είναι σημαντικά για την αύξηση της αποτελεσματικότητας στην εργασία τους.

1.2. Σημαντικότητα της έρευνας

Για την ανάπτυξη της χώρας, σημαντικό ζητούμενο είναι η αποτελεσματική δημόσια διοίκηση και όλες οι κυβερνήσεις δείχνουν ιδιαίτερη μέριμνα για την επίτευξη αυτού του στόχου. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι το θεμέλιο κάθε επιχείρησης και σίγουρα το ίδιο ισχύει και στο δημόσιο τομέα. Από πολλές, μέχρι σήμερα, έρευνες φαίνεται η συναισθηματική νοημοσύνη να έχει θετική επίδραση τόσο στην αποτελεσματικότητα στην εργασία, όσο και στους ίδιους τους εργαζόμενους -στην ψυχολογία τους. Αυτό

είναι πολύ σημαντικό για τις επιχειρήσεις, οι οποίες μέσω της βελτίωσης της αποτελεσματικότητας στοχεύουν σε μεγαλύτερα κέρδη. Αν και η Δημόσια Διοίκηση έχει ουσιαστικές διαφορές από τον κόσμο των ιδιωτικών επιχειρήσεων, τα τελευταία χρόνια με την προσέγγιση του new public management εφαρμόζει τεχνικές και μεθόδους από τη διοίκηση επιχειρήσεων.

Η σπουδαιότητα του ανθρώπινου κεφαλαίου κάθε επιχείρησης/Οργανισμού για την επίτευξη των στόχων του έχει αναγνωριστεί από το σύγχρονο Psycho-Management, (Herbst & Houmanfar, 2009, Ugoani, 2016, Luthans, & Youssef, 2004, Goleman, 1995, 1998 κ.ά.), λόγος για τον οποίο επιδιώκεται η συνεχής ανάπτυξή του. Μέσω της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού επιτυγχάνεται μεγαλύτερη δέσμευση, ενδιαφέρον και προθυμία των εργαζομένων για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί και συμφωνηθεί. Βασικό στοιχείο ενός τέτοιου μάνατζερ (psycho-manager) είναι η συναισθηματική νοημοσύνη, αφού με τις ιδιότητες και τις δεξιότητές της, έχει τη δυνατότητα να αναγνωρίζει και να διαχειρίζεται τα συναισθήματα του, καθώς και των άλλων, με σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης/οργανισμού και ταυτόχρονα τη συνεχή ανάπτυξη του ιδίου και των άλλων.

Όλοι οι άνθρωποι έχουμε συναισθήματα και όλοι αλληλεπιδρούμε με άλλους ανθρώπους στην καθημερινή μας ζωή. Η ΣΝ είναι σημαντικό προσόν για το κάθε άτομο καθώς επιδρά σε όλες τις εκφάνσεις της ζωής και της προσωπικότητάς του. Δηλαδή είναι σημαντικό εφόδιο για έναν γονιό, για μια γυναίκα, για ένα άντρα, για ένα παιδί/έφηβο κλπ καθώς καθορίζει τις σχέσεις του με τα άλλα άτομα. Αποτελεί ιδιαίτερα σημαντικό εφόδιο στον χώρο εργασίας καθώς στη σημερινή εποχή οι εργαζόμενοι καλούνται να εργαστούν όχι τόσο μηχανικά (π.χ. σε μια γραμμή παραγωγής κάνοντας μια μηχανική κίνηση ή ενέργεια δηλ μια εργασία που δεν απαιτεί σκέψη) αλλά με τον νου και με την καρδιά τους και συνήθως σε συνεργασία με άλλα άτομα, για την επίτευξη κάποιου κοινού σκοπού. Ακόμα και σε επαγγέλματα όπως οι ελεύθεροι επαγγελματίες που θεωρούνται ατομικά, η ΣΝ είναι χρήσιμη καθώς οι ίδιοι, έρχονται σε επαφή και σε συνεργασία/επικοινωνία με τους πελάτες τους ή/και με άλλους συνεργάτες (Goleman, 1998).

Παρά την πλούσια βιβλιογραφική αναφορά και έρευνα για τη ΣΝ στην εργασία και στο μάνατζμεντ είναι σχετικά λίγες οι έρευνες που έχουν γίνει για το Δημόσιο Τομέα και ακόμα λιγότερες για τις Τοπικές Διοικήσεις (local governments). Η παρούσα μελέτη επιδιώκει να συμβάλει στη συζήτηση που αφορά το ρόλο της ΣΝ και κυρίως του psycho management στην βελτίωση ή μη της αποτελεσματικότητας

του ανθρώπινου δυναμικού των εγχώριων Δήμων. Τα αποτελέσματα της μπορεί να αξιοποιηθούν από τους σχεδιαστές πολιτικής και μέτρων και να αποτελέσουν οδηγό/εργαλείο για τους κατέχοντες θέση ευθύνης σε Δήμους αλλά και γενικότερα στο Δημόσιο προκειμένου να υπάρξει βελτίωση της αποτελεσματικότητας και ταυτόχρονα καλύτερες συνθήκες εργασίας με περισσότερο ανθρώπινες σχέσεις λιγότερο άγχος και άλλα πολλαπλά οφέλη τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους πολίτες που εξυπηρετούν. Από το ερωτηματολόγιο αναδεικνύονται προτάσεις εφαρμογής της ΣΝ στην εργασία που θεωρούν σημαντικές οι ίδιοι οι εργαζόμενοι (όλων των βαθμίδων) για την βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους. Σημειώνεται ότι η βελτίωση της αποτελεσματικότητας στην παρούσα εργασία, προσεγγίζεται σε πτυχές του *psycho management* το οποίο βασίζεται στη αξιοποίηση της ΣΝ. Οι προτάσεις έχουν το πλεονέκτημα να είναι άμεσα εφαρμόσιμες και μάλιστα χωρίς κόστος. Άρα αν κάποιος θέλει να βελτιωθεί ως αποτελεσματικός μάνατζερ δεν έχει παρά να προσπαθήσει να βελτιωθεί στα σημεία που έχουν την μεγαλύτερη απήχηση στους εργαζομένους του.

1.3. Οριοθετήσεις – περιορισμοί

Στο σημείο αυτό θα αναφερθούν περιορισμοί οι οποίοι πρέπει να ληφθούν υπόψη για τυχόν γενικεύσεις των αποτελεσμάτων.

Αρχικά, ένας περιορισμός ίσως ήταν η χρονική διάρκεια για τη συλλογή των ερωτηματολογίων που ενδεχομένως να οδήγησε κάποιους συμμετέχοντες στη γρήγορη συμπλήρωση και ίσως χωρίς την απαραίτητη αξιολόγηση σε βάθος. Επιπλέον, το γεγονός ότι η εκτίμηση της ΣΝ γίνεται από τεστ αυτό-αξιολόγησης και σε αυτό αντανακλάται η εικόνα που έχει ο ίδιος ο ερωτώμενος για τον εαυτό του πράγμα που πολλές φορές είναι διαφορετικό από αυτό που υπάρχει ή από αυτό που αντιλαμβάνονται η άλλοι για τον ίδιο. Αν και για την αποφυγή της συγκεκριμένης απαντητικής συμπεριφοράς αλλά και για αποφυγή της συμπλήρωσης με σκοπιμότητα (δίνοντας ‘αρεστές’ και όχι ειλικρινείς απαντήσεις) έγινε ενημέρωση στη συνοδευτική επιστολή ότι η χρήση του ερωτηματολογίου είναι για ερευνητικό και μόνο σκοπό και ότι η συμπλήρωση γίνεται ανώνυμα.

Ένας άλλος περιορισμός έχει να κάνει με την χρήση της κλίμακας Likert η χρήση της οποίας μπορεί να διαφέρει από άτομο σε άτομο ανάλογα με την εσωτερική αξιολόγηση της κλίμακας από το συμφωνώ απόλυτα έως το διαφωνώ απόλυτα.

Στην έρευνα έλαβαν μέρος υπάλληλοι όλων των βαθμίδων από όλους τους Δήμους της χώρας. Η αποστολή και η συλλογή των ερωτηματολογίων έγινε ηλεκτρονικά (με χρήση του εργαλείου google forms). Συνολικά συγκεντρώθηκαν 460 απαντημένα ερωτηματολόγια από 71 Δήμους εκ του συνόλου 332, της χώρας με αντιπροσωπευτικότητα όλων των ηλικιών, φύλων, θέσεων ευθύνης, επιπέδων εκπαίδευσης. Το ποσοστό ανταπόκρισης σε πλήθος Δήμων είναι 21,40%. Το πλήθος των απαντημένων ερωτηματολογίων ανά Δήμο κυμαίνεται από 1 μέχρι 43. Ήταν a priori αναμενόμενη και λογική η μη συμμετοχή στην έρευνα ενός μέρους των εργαζομένων, κυρίως αυτού που δεν έχει ηλεκτρονικό υπολογιστή στην εργασία του (π.χ. εργάτες καθαριότητας, τεχνικό συνεργείο, οδηγοί κ.ά).

Τέλος, επειδή τα ερωτηματολόγια ήταν ανώνυμα δεν είναι δυνατό να εξακριβωθεί η ειλικρίνεια των απαντήσεων από τους συμμετέχοντες στην έρευνα, καθώς και η κατανόηση και η αντίληψη των ερωτήσεων από το δείγμα της έρευνας.

1.4. Λειτουργικοί ορισμοί

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η επιστημονική κοινότητα δεν έχει ακόμα ένα ορισμό κοινά αποδεκτό για τη ΣΝ, με την αποστολή του ερωτηματολογίου στάλθηκε ο ακόλουθος ορισμός της:

«Με τον όρο ΣΝ, εννοείται η ικανότητα ενός ανθρώπου να παρακολουθεί τα συναισθήματά του όσο και των άλλων, να κάνει λεπτές διακρίσεις ανάμεσα στα διάφορα συναισθήματα και να χρησιμοποιεί αυτές τις πληροφορίες ώστε να καθοδηγεί αναλόγως τις σκέψεις και τις πράξεις του.» (Salovey & Mayer, 1990).

Για τον όρο της αποτελεσματικότητας, μιας και το ερωτηματολόγιο απευθυνόταν σε δημοσίους υπαλλήλους, χρησιμοποιήθηκε ο ορισμός που δίνεται στην παρ. 2 του άρθρου 1 του Ν.3230/04 (ΦΕΚ44/Α/2004) για την «καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις».

«Με τον όρο Αποτελεσματικότητα εννοείται, η επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων.»

1.5. Ερευνητικά ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας εργασίας διατυπώνονται ως ακολούθως:

1. Επηρεάζεται η ΣΝ από τα δημογραφικά στοιχεία (φύλο, εκπαίδευση, ηλικία, επίπεδο θέσης ευθύνης);
2. Οι υποκλίμακες της ΣΝ (αναγνώριση του συναισθήματος, διαχείριση του συναισθήματος στον εαυτό, διαχείριση του συναισθήματος στους άλλους και χρήση του συναισθήματος) επηρεάζονται από τα δημογραφικά στοιχεία (φύλο, εκπαίδευση, ηλικία, επίπεδο θέσης ευθύνης);
3. Ποιες από τις 11 προτάσεις εφαρμογής της ΣΝ στην εργασία θεωρούν οι εργαζόμενοι στους Δήμους σημαντικές για την αύξηση της αποτελεσματικότητάς τους;
4. Εάν αλλάζουν και εάν ναι, πως διαμορφώνονται οι προτιμήσεις στις 11 προτάσεις εφαρμογής της ΣΝ για την αύξηση της αποτελεσματικότητας στην εργασία των εργαζομένων στους Δήμους ανάλογα με τα δημογραφικά στοιχεία (φύλο, εκπαίδευση, ηλικία, επίπεδο θέσης ευθύνης);
5. Διαφοροποιούνται οι επιλογές όσων είχαν δείκτη ΣΝ ≤ 100 με τις επιλογές όσων είχαν δείκτη ΣΝ ≥ 145 ; Και αν ναι πως;
6. Διατυπώθηκαν άλλες προτάσεις εφαρμογής της ΣΝ για την αύξηση της αποτελεσματικότητας στην εργασία των εργαζομένων στους Δήμους; Αν ναι ποιές;

2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση

2.1. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη μέχρι σήμερα

Αποτελεί γεγονός πως για αρκετά χρόνια η νοημοσύνη σχετιζονταν με τον παραδοσιακό ορισμό της ευφυΐας και μετριόταν με έναν συγκεκριμένο τρόπο, δηλαδή το γνωστό σε όλους μας δείκτη νοημοσύνης (IQ). Βέβαια επικρατούσε και η πεποίθηση ότι ένα άτομο με υψηλό δείκτη νοημοσύνης μπορεί να πετύχει σε κάθε τομέα της ζωής του. Εντούτοις, με το πέρασμα των χρόνων η θεωρία αυτή άρχισε να παρουσιάζει κάποια «κενά» και να μην ανταποκρίνεται πλήρως στην πραγματικότητα και σε σχετικούς τομείς, όπως στην εργασία και στη κοινωνική ζωή (Boyatzis, Sala, 2004).

Έτσι λοιπόν διάφορες μελέτες και έρευνες, απέδειξαν ότι υπάρχουν συγκεκριμένοι παράγοντες, εκτός της ευφυΐας, που επηρεάζουν αλλά και συμβάλλουν σημαντικά στην πορεία τόσο της επαγγελματικής όσο και της προσωπικής ζωής των ανθρώπων. Οι παράγοντες αυτοί αποτελούν και τη λεγόμενη Συναισθηματική Νοημοσύνη (Stys, Brown, 2004). Σε αυτό το σημείο, θα πρέπει να επισημανθεί το γεγονός πως η διανοητική νοημοσύνη και η συναισθηματική νοημοσύνη θεωρούνται δύο διακριτές και ξεχωριστές ικανότητες του ανθρώπου οι οποίες ωστόσο συνδέονται μεταξύ τους καθώς η μια συμπληρώνει την άλλη (Mayer et. al 1990, 1997, 2001, Bagshaw, 2000).

Είναι σίγουρα πολλοί εκείνοι οι οποίοι αναρωτιούνται αν και κατά πόσο ισχύουν όλα τα παραπάνω και πώς βέβαια είναι δυνατόν τα συναισθήματα να συμβάλλουν στην επαγγελματική τους ζωή αφού για τους περισσότερους η εργασία απορροφά το μεγαλύτερο μέρος της ενέργειάς τους σε καθημερινή βάση. Κάποιοι σίγουρα ασπάζονται την πεποίθηση ότι «στα επαγγελματικά δεν χωρούν συναισθηματισμοί». Θα πρέπει όμως να γνωρίζουν ότι κάθε εργαζόμενος κουβαλάει στον εργασιακό του χώρο την συναισθηματική, προσωπική του ιστορία, εμπειρία αλλά και πεποίθηση.

Τι είναι η Συναισθηματική Νοημοσύνη και πώς ορίζεται αλλά και με ποιο τρόπο συμβάλλει στην επαγγελματική και στην προσωπική επιτυχία των ατόμων και φυσικά με ποιους τρόπους μπορεί να βελτιωθεί είναι ερωτήματα τα οποία έχουν απασχολήσει και συνεχίζουν να απασχολούν τους ειδικούς (Boyatzis, Sala, 2004).

Η πρώτη αναφορά που έγινε για αντίστοιχη νοημοσύνη ήταν, σύμφωνα με τον Bar-On (2006), από τον Charles Darwin στη δημοσίευση της πρώτης εργασίας του το

1872 τονίζοντας την σημαντικότητα της συναισθηματικής έκφρασης για την επιβίωση και την προσαρμογή. Στη συνέχεια αναφορά στην ευρύτερη έννοια της ΣΝ έγινε το 1920 από τον Thronthike ο οποίος μίλησε για την κοινωνική νοημοσύνη ως μια από τις τρεις νοημοσύνες του ανθρώπου. Το 1983 ο Howard Gardner στο βιβλίο του *Frames of mind* παρουσίασε τη θεωρία πολλαπλής νοημοσύνης στον άνθρωπο. Αν και σε αυτή τη θεωρία δεν αναφέρεται ρητά ως συναισθηματική νοημοσύνη αλλά προσεγγίζεται με τα δύο από τα εννέα είδη νοημοσύνης: με τη διαπροσωπική νοημοσύνη και την ενδοσκοπική νοημοσύνη.

Ο όρος συναισθηματική νοημοσύνη ως φιλοσοφική έννοια, αναφέρθηκε από τους Salovey & Meyer (1990) οι οποίοι όρισαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως την ικανότητα του ατόμου να παρακολουθεί τόσο τα αισθήματα και συναισθήματά του όσο και των άλλων, αλλά και να τα διακρίνει μεταξύ τους, ώστε να αξιοποιεί τις πληροφορίες αυτές για την καθοδήγηση της σκέψης και των πράξεων του (Salovey & Mayer, 1990).

Σημειώνεται ότι οι ίδιοι με τη συμμετοχή του Caruso ορίζουν το συναίσθημα ως μια κατάσταση που νιώθει το άτομο μετά από μια σύνθετη διεργασία με συμμετοχή σωματικών αντιδράσεων και γνώσεων η οποία δημιουργεί και διαβιβάζει πληροφορίες γύρω από τις σχέσεις π.χ. το συναίσθημα της ευτυχίας διαβιβάζει πληροφορίες - ότι κάποιος επιθυμεί να έρθει κοντά με τους άλλους, ενώ το συναίσθημα του φόβου ότι επιθυμεί να αποφύγει τους άλλους (Mayer, Caruso & Salovey, 2000). Στο ίδιο άρθρο, τη νοημοσύνη την ορίζουν ως την ικανότητα του ατόμου να διαμορφώνει σωστά συμπεράσματα αξιολογώντας όλες τις πληροφορίες που δέχεται.

Ακολούθησαν διάφορες απόψεις, προσεγγίσεις και θεωρίες, η κάθε μία με ξεχωριστή ματιά, δίνοντας ξεχωριστό ορισμό για την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι ορισμοί ποικίλουν ανάλογα με το πώς ο κάθε θεωρητικός ορίζει τη σχέση μεταξύ συναισθηματικής και κοινωνικής νοημοσύνης (Frederickson, Petrides, 2004). Αν και οι ορισμοί της ΣΝ ποικίλουν, στην ουσία τείνουν να είναι μάλλον συμπληρωματικοί παρά αντιφατικοί (Ciarrochi, Chan, Caputi, 2001, Πλατσίδου, 2010).

Γενικά τα μοντέλα της ΣΝ κατατάσσονται σε τρεις κατηγορίες ανάλογα με το πώς αναγνωρίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη και πώς τη μετρούν (Πλατσίδου 2010, O'Connor, Hill, Kaya, Martin, 2019). Ειδικότερα διακρίνονται: στα μοντέλα ικανοτήτων ή δεξιοτήτων ΣΝ, στα μοντέλα χαρακτηριστικών ή προσωπικότητας και

στα μικτά μοντέλα.

Τα μοντέλα ικανοτήτων ή δεξιοτήτων προσδιορίζουν τη ΣΝ ως την ικανότητα/δεξιότητα κάποιου να αναγνωρίζει τα συναισθήματα του και των άλλων και συνήθως τα τεστ ζητούν από τους συμμετέχοντες να λύσουν προβλήματα που σχετίζονται με το συναίσθημα και το κάθε πρόβλημα από αυτά έχει σωστή ή λανθασμένη απάντηση (π.χ., τι συναίσθημα μπορεί να κάνει κάποιος νιώθει πριν από μια συνέντευξη εργασίας; (α) θλίψη, (β) ενθουσιασμός, (γ) νευρική κατάσταση, (δ) όλα τα παραπάνω). Δίνουν μετρήσεις βάσει της ικανότητας (O'Connor et al., 2019, Πλατσίδου, 2010). Η μέτρηση με ένα τέτοιο μοντέλο αποτελεί μια καλή ένδειξη της ικανότητας των ατόμων για το πως κατανοούν τα συναισθήματα και για το πως λειτουργούν. Ωστόσο, επειδή στοχεύουν στην μέτρηση της μέγιστης ικανότητας/δεξιότητας δεν προβλέπουν τυπική συμπεριφορά όπως τα αντίστοιχα μοντέλα χαρακτηριστικών (O'Connor, Nguyen & Anglim, 2017). Παρ'όλα αυτά, η μέτρηση της ΣΝ που βασίζεται στις ικανότητες/δεξιότητες του ατόμου είναι έγκυρη, αν και αδύναμη, προγνωστικά για πρόβλεψη/εκτίμηση συμπεριφοράς π.χ. σχετικά με την εργασία όπως για την ικανοποίηση από την εργασία (Miao, Humphrey, & Qian, 2017) και την απόδοση της εργασίας (O'Boyle, Humphrey, Pollack, Hawver & Story, 2011). Τα μοντέλα που μετρούν τις ικανότητες / δεξιότητες των ατόμων χρησιμοποιούν ερωτήσεις / στοιχεία συγκρίσιμα με αυτά των τεστ IQ (Austin, 2010).

Στα μοντέλα χαρακτηριστικών ΣΝ (Trait EI) τα ερωτηματολόγια απαρτίζονται από ερωτήσεις που βασίζονται σε χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων και ζητούν να αναφέρουν αυτόματα την προσωπική τους θέση σε διάφορες δηλώσεις. Για το λόγο αυτό, πολλές φορές αναφέρονται ως μέτρα αυτοαναφοράς. Μετρούν την συνολική ΣΝ και τις υποδιαστάσεις της. Μετρήσεις από αντίστοιχα μοντέλα εκτιμούν την τυπική συμπεριφορά και όχι τη μέγιστη απόδοση των ατόμων και έχουν καλή πρόβλεψη για την πραγματική συμπεριφορά των ατόμων σε διάφορες καταστάσεις (Petrides και Furnham, 2000). Άτομα με μέτρηση υψηλής ΣΝ σε αυτού του τύπου τις μετρήσεις, φαίνεται να έχουν υψηλά επίπεδα αυτό-αποτελεσματικότητας όσον αφορά το συναίσθημα και τις συμπεριφορές τους και τείνουν να είναι ικανοί στη διαχείριση και στη ρύθμιση των συναισθημάτων στον εαυτό τους και στους άλλους. Σύμφωνα με τους O'Connor et al., (2019), πρόσφατες μετα-αναλύσεις έχουν συνδέσει τη ΣΝ που βασίζεται στα χαρακτηριστικά (Trait EI), με ένα εύρος εργασιακών στάσεων όπως η ικανοποίηση και η δέσμευση στην εργασία (Miao et al., 2017) αλλά και την απόδοση στην εργασία (O'Boyle et al., 2011).

Τα μικτά μοντέλα ΣΝ (Mixed EI) βασίζονται σε ερωτηματολόγια που μετρούν ένα συνδυασμό χαρακτηριστικών/ιδιοτήτων, κοινωνικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων που επικαλύπτονται και με άλλες μετρήσεις προσωπικότητας. Η πλειονότητα των ερωτηματολογίων είναι «αυτοναφοράς» αλλά έχουν αναπτυχθεί και αντίστοιχα για αξιολόγηση 360° στα οποία πέρα από την αυτό-αξιολόγηση γίνεται και αξιολόγηση και από άλλες πηγές π.χ. από συναδέλφους, ανωτέρους / κατωτέρους. (π.χ., Bar-On, 1997). Τέτοιες αξιολογήσεις είναι χρήσιμες για επαγγελματικούς/εμπορικούς σκοπούς καθώς έχουν σχεδιαστεί για την πρόβλεψη και τη βελτίωση της απόδοσης σε χώρους εργασίας (Goleman, 1995). Αυτά τα μοντέλα κατά βάση, επικεντρώνονται στις συναισθηματικές ικανότητες (emotional competencies) που θεωρητικά μπορούν να αναπτυχθούν στους εργαζόμενους για να ενισχύσουν την επαγγελματική τους επιτυχία. Από έρευνες για τα εν λόγω μοντέλα έχει βρεθεί ότι αυτά είναι έγκυρα ως προγνωστικά εργαλεία για πολλαπλά αποτελέσματα που σχετίζονται με το συναίσθημα, όπως εργασιακή ικανοποίηση, και επαγγελματική δέσμευση (Miao et al., 2017), και απόδοσης στην εργασία (O'Boyle et al., 2011). Τα αποτελέσματα τέτοιων μετρήσεων τείνουν να είναι μέτρια και ισοδύναμα με τα αντίστοιχα με βάση τα χαρακτηριστικά (O. Connor et al., 2019).

Σημειώνεται ότι παρά τις διαφορετικές προσεγγίσεις (χαρακτηριστικό, ικανότητα, μικτή) εμφανίζονται ορισμένες εννοιολογικές ομοιότητες ανάμεσα στα μοντέλα και στις αντίστοιχες μετρήσεις τους. Συγκεκριμένα, στην πλειονότητα οι μετρήσεις ΣΝ θεωρούνται ιεραρχικές, με την έννοια ότι παράγεται σε όλες η συνολική βαθμολογία ΣΝ για τους συμμετέχοντες στις δοκιμές, αλλά παράλληλα υπολογίζονται βαθμολογίες σε πολλές πτυχές / υποκατηγορίες όπως π.χ. αναγνώριση του αισθήματος στον εαυτό, στους άλλους, διαχείριση του αισθήματος κλπ. Επιπλέον, στη προσέγγιση μετρήσεων ΣΝ μεταξύ των μοντέλων ικανότητας, χαρακτηριστικών και μικτών, υπάρχουν πολλές εννοιολογικές επικαλύψεις και αυτό, σύμφωνα με τους O' Connor et al., (2019), οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην πρώιμη επιρροή του μοντέλου Mayer και Salovey. Πιο συγκεκριμένα, η πλειονότητα των μετρήσεων περιλαμβάνει πτυχές που σχετίζονται με (1) αντίληψη συναισθημάτων (στον εαυτό και τους άλλους), (2) ρύθμιση των συναισθημάτων στον εαυτό, (3) ρύθμιση των συναισθημάτων σε άλλους, και (4) στρατηγική αξιοποίηση συναισθημάτων.

Τα πιο διαδεδομένα μοντέλα και θεωρίες είναι:

- Το μοντέλο των Salovey-Mayer (1997) το οποίο ορίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως την ικανότητα αντίληψης, κατανόησης και χειρισμού των συναισθημάτων για την διευκόλυνση (facilitation) της σκέψης.
- Το μοντέλο του Goleman (1995) το οποίο βλέπει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως μια σειρά από ικανότητες και δεξιότητες που καθοδηγούν την αποτελεσματική (managerial) συμπεριφορά (Goleman, 1995).
- Το μοντέλο του Bar-On (1997) το οποίο αποτελεί μια σύζευξη συναισθηματικών και κοινωνικών δεξιοτήτων καθώς και των ικανοτήτων που επηρεάζουν την «έξυπνη» (intelligent) συμπεριφορά.

2.1.1. Οι επικρατέστερες Θεωρίες και Μοντέλα.

Το Μοντέλο των Mayer et al.

Η συναισθηματική νοημοσύνη ως θεωρητική έννοια, ήταν γενικά προϊόν του ψυχολόγου προσωπικότητας John D. Mayer σε συνεργασία με τον κοινωνικό ψυχολόγο Peter Salovey στις αρχές της δεκαετίας του 1990. Αυτοί οι ερευνητές συνειδητοποίησαν την ιδέα της συναισθηματικής νοημοσύνης και το έργο τους έθεσε τα θεμέλια για μεταγενέστερες εννοιολογικές ερμηνείες. Πριν από την εργασία τους, πολλοί θεωρούσαν το συναίσθημα ως επιζήμιο για την εργασία και τη ζωή. Ωστόσο, θεωρούσαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη ήταν μια άλλη μορφή υψηλότερης γνώσης, ξεχωριστή από τη γενική νοημοσύνη (IQ), η σημασία της οποίας δεν είχε τότε εξεταστεί όσον αφορά στη λειτουργικότητα και στην επίτευξη του τρόπου ζωής και της σταδιοδρομίας των ανθρώπων (Mayer et al., 1990). Η θεωρία εξελίχθηκε το 1997 από τους ίδιους σε συνεργασία με τον ψυχολόγο διαχείρισης David R. Caruso.

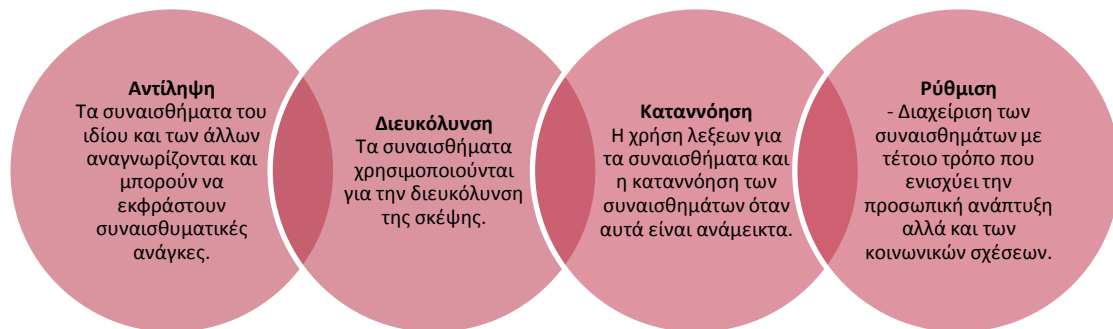
Ο ορισμός της συναισθηματικής νοημοσύνης που δόθηκε από τους Mayer et al. το 1997 διατυπώθηκε ως ακολούθως:

«Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα τα άτομα να αντιλαμβάνονται τα συναισθήματα, να έχουν πρόσβαση και να δημιουργούν συναισθήματα ώστε να βοηθούν στη σκέψη, να κατανοούν τα συναισθήματα και τις συναισθηματικές γνώσεις και να ρυθμίζουν επιμελώς τα συναισθήματα ώστε να προωθούν τη συναισθηματική και πνευματική ανάπτυξη».

Το εν λόγω μοντέλο αποτελείται από τέσσερις διασυνδεδεμένες ικανότητες (ή κλάδους):

- ✓ Αντίληψη το άτομο αντιλαμβάνεται το συναίσθημα στον εαυτό του, τους άλλους και το περιβάλλον του/τους

- ✓ Διευκόλυνση - χρησιμοποιώντας τα συναισθήματα για την ερμηνεία του κόσμου και τις αλλαγές με διαφορετικούς τρόπους
- ✓ Κατανόηση – το να έχει το άτομο εννοιολογική γνώση των συναισθημάτων, πώς αυτά αλλάζουν και των επιπτώσεών τους
- ✓ Διαχείριση / Ρύθμιση - η ικανότητα να κατευθύνει το άτομο τα συναισθήματά του και αυτά των άλλων.



Διάγραμμα 1: Απεικόνιση του Μοντέλου Συναισθηματικής Νοημοσύνης των Mayer et al. (2001)

Αν και αυτές είναι όλες οι διασυνδεδεμένες διεργασίες και ικανότητες, προτείνουν ότι υπάρχει ίσως μια ιεραρχία και ότι υψηλότερα επίπεδα, όπως η ρύθμιση (όπου τα συναισθήματα και η σκέψη είναι διασυνδεδεμένα), απαιτούν ένα μεγαλύτερο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης από το χαμηλότερο επίπεδο, - αντίληψη.

Το μοντέλο αυτό θεωρείται ως το επικρατέστερο στις μέρες μας με μεγάλο πλήθος επιστημονικών ερευνών από τους ίδιους τους δημιουργούς αλλά και άλλους ερευνητές.

Οι Mayer et al., μετρούν την ικανότητα σε κάθε έναν από τους τέσσερις κλάδους / ικανότητες χρησιμοποιώντας δύο δοκιμές για να ποσοτικοποιήσουν τη συνολική ΣΝ. Αυτό είναι ένα από τα πιο συχνά αναφερόμενα μοντέλα μέτρησης της ΣΝ (Πλατσίδου, 2010). Οι ίδιοι υποστηρίζουν ότι οι ανωτέρω περιγραφόμενες ικανότητες ΣΝ μπορούν να ενισχυθούν από το άτομο με την επένδυση ανάλογης προσπάθειας.

Το μοντέλο Goleman.

Ο ψυχολόγος και δημοσιογράφος της επιστήμης Daniel Goleman ήταν αυτός

που έβαλε στο χάρτη το ψυχολογικό θεωρητικό της συναισθηματικής νοημοσύνης για το ευρύ κοινό. Έγραψε πέντε βιβλία για το θέμα μέχρι σήμερα και υπογράμμισε τη σημασία της ΣΝ για μια λειτουργική ζωή. Τροποποιώντας το μοντέλο των Salovey & Meyer το προσάρμοσε καταλήγοντας σε 5 βασικές συναισθηματικές και κοινωνικές ικανότητες (Goleman, 1995, 1998).

- ✓ Αυτοεπίγνωση. Να γνωρίζει το άτομο αυτό που αισθάνεται κάθε συγκεκριμένη στιγμή και να χρησιμοποιεί την επίγνωση αυτή για τη λήψη αποφάσεων. Δηλαδή να κάνει μια ρεαλιστική αξιολόγηση των ικανοτήτων του και να έχει ένα καλά τεκμηριωμένο αίσθημα αυτοπεποίθησης.
- ✓ Αυτορρύθμιση. Να χειρίζεται το άτομο τα συναισθήματά του ώστε να διευκολύνουν παρά να παρεμβαίνουν και να εμποδίζουν την εκάστοτε εργασία ή την επίτευξη κάποιου/ων στόχου/ων. Δηλαδή να είναι το άτομο ευσυνείδητο και να υπενθυμίζει στον εαυτό του το προσωπικό όφελος από την εκπλήρωση του/των στόχου/ων και να προσπαθεί για την εκπλήρωσή του/τους. Να συνέρχεται εύκολα από δυσάρεστες συναισθηματικές καταστάσεις.
- ✓ Κίνητρα συμπεριφοράς: να αξιοποιεί το άτομο τις βαθύτερες προτιμήσεις του για να κινηθεί προς την εκπλήρωση των στόχων του παίρνοντας πρωτοβουλίες. Δηλαδή να προσπαθεί να βελτιωθεί και να επιμένει παρά τις αποτυχίες ή τις ματαιώσεις.
- ✓ Ενσυναίσθηση: να καταλαβαίνει το άτομο τι αισθάνονται οι άλλοι άνθρωποι, να μπορεί να μπει στη θέση τους, να καλλιεργεί επαφές και συντονισμό με πολλούς και διαφορετικούς ανθρώπους.
- ✓ Κοινωνικές δεξιότητες: να χειρίζεται το άτομο καλά τα συναισθήματα στις σχέσεις του και να διαβάσει με ακρίβεια τις κοινωνικές καταστάσεις και δίκτυα. Δηλαδή, να έχει ομαλή αλληλεπίδραση με άλλα άτομα και να την χρησιμοποιεί για να πείσει και να ηγηθεί ή να διαπραγματευτεί ή να λύσει διαφωνίες στην συνεργασία και την ομαδική εργασία.

Ο Goleman υποθέτει επίσης ότι όσο η θέση κάποιου αυξάνεται μέσα σε έναν οργανισμό, τόσο μεγαλύτερες είναι οι κοινωνικές δεξιότητές του. Ως εκ τούτου, οι ανώτεροι διευθυντές και οι διευθυντές καλούνται ως αρμόδιοι για την κοινωνική νοημοσύνη. Επίσης υποστηρίζει ότι η Συναισθηματική νοημοσύνη ενισχύεται με την επένδυση προσπάθειας στον στόχο. Ανέπτυξε μεικτό μοντέλο μέτρησης της ΣΝ σε συνεργασία με τον Boyatzis, γνωστό ως “The Manual for Emotional and Social Competence Inventory (ESCI)” με αξιολόγηση 360°.



Διάγραμμα 2: Απεικόνιση του Μοντέλου Συναισθηματικής Νοημοσύνης του Goleman

Το Μοντέλο Bar-On.

Ένας διαφορετικός ορισμός είναι αυτός που περιγράφεται από τον ισραηλινό ψυχολόγο Reuven Bar-On, σε διάφορες δημοσιεύσεις από το 1982. Στην αντίληψη του, ο όρος συναισθηματική νοημοσύνη ενσωματώνει *"μια διατομή αλληλένδετων συναισθηματικών και κοινωνικών ικανοτήτων, δεξιοτήτων και διευκολυντών που επηρεάζουν την έξυπνη συμπεριφορά"*. Υπάρχουν πέντε (5) κύρια συστατικά (κύριοι δείκτες) για τη συναισθηματική και κοινωνική νοημοσύνη όπως ορίζονται στο άρθρο του «*The Bar-On model on emotional social intelligence (ESI)*» (Bar-On, 2006) και διακρίνονται σε δέκα πέντε (15) αντιπροσωπευτικές υποδιαίρεσεις (υπο-δείκτες) όπως παρουσιάζονται συνοπτικά στον ακόλουθο πίνακα (αναφέροντας και τις ικανότητες του ατόμου από κάθε υπο-δείκτη).

Πίνακας 1: EQ-i SCALES - Οι ικανότητες και οι δεξιότητες συναισθηματικής κοινωνικής νοημοσύνης όπως αξιολογούνται από κάθε υπο-κλίμακα.

Κύριοι δείκτες	Υπο-δείκτες	Ικανότητα	
Ενδοπροσωπική	Αυτοσεβασμός (self-regard)	Το άτομο να αντιλαμβάνεται με ακρίβεια και κατανοεί και αποδέχεται τον εαυτό του.	Αυτογνωσία και αυτο-έκφραση
	Συναισθηματική αυτογνωσία (emotional self awareness)	Το άτομο να αναγνωρίζει και να κατανοεί τα συναισθήματα του.	
	Βεβαιότητα (assertiveness)	Το άτομο να εκφράζει αποτελεσματικά και εποικοδομητικά τα συναισθήματα του και τον εαυτό του.	
	Ανεξαρτησία (independence)	Το άτομο να είναι αυτόνομο και απαλλαγμένο από συναισθηματική εξάρτηση από τους άλλους.	
	Αυτοπραγμάτωση (self actualization)	Το άτομο να προσπαθεί να επιτύχει προσωπικούς στόχους και να πραγματοποιεί τις δυνατότητες του.	
Διαπροσωπική	Ενσυναίσθηση (empathy)	Το άτομο να γνωρίζει και να κατανοεί πώς αισθάνονται οι άλλοι.	Κοινωνική ευαισθητοποίηση και διαπροσωπική σχέση
	Κοινωνική ευθύνη (social responsibility)	Το άτομο να ταυτίζεται με την κοινωνική ομάδα του και να συνεργάζεται με άλλους.	
	Διαπροσωπική σχέση (interpersonal relationship)	Το άτομο να δημιουργεί σχέσεις με αμοιβαία ικανοποίηση και να συσχετίζεται καλά με άλλους.	
Διαχείριση στρες	Αντοχή στο άγχος (stress tolerance)	Το άτομο να διαχειρίζεται τα συναισθήματα αποτελεσματικά και εποικοδομητικά.	Συναισθηματική διαχείριση και ρύθμιση
	Έλεγχος ώθησης (impulse control)	Το άτομο να ελέγχει τα συναισθήματα αποτελεσματικά και εποικοδομητικά.	
Προσαρμοστικότητα	Δοκιμή πραγματικότητας (reality testing)	Το άτομο να μπορεί αντικειμενικά να εκτιμήσει τα συναισθήματα και τις σκέψεις κάποιου σε σχέση την εξωτερική πραγματικότητα.	Διαχείριση αλλαγών
	Ευελιξία (flexibility)	Το άτομο να μπορεί να προσαρμόσει και να ρυθμίσει τα συναισθήματα του και τη σκέψη του σε νέες καταστάσεις.	
	Επίλυση προβλημάτων (problem solving)	Το άτομο να μπορεί αποτελεσματικά να λύνει προβλήματα προσωπικού και διαπροσωπικού χαρακτήρα.	
Γενική διάθεση	Αισιοδοξία (Optimism)	Το άτομο να είναι θετικό και να βλέπει την πιο φωτεινή πλευρά της ζωής.	Αυτο-κίνητρο
	Ευτυχία (Happiness)	Το άτομο να αισθάνεται ικανοποιημένο με τον εαυτό του, με τους άλλους και με τη ζωή γενικά.	

Πηγή: Από το άρθρο «The Bar-On model on emotional social intelligence (ESI)» Bar-On (2006) –(επεξεργασμένο).

Η θεωρία του Bar-On προσαρμόστηκε και προσδιορίστηκε από την μέθοδο ποσοτικοποίησης και μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης που δημιουργήσε, που είναι ένα μέτρο αυτοαναφοράς γνωστό ως Emotional Quotient Inventory (EQ-i). Το σύστημα αυτό στοχεύει στον εντοπισμό και την πρόβλεψη των δεικτών ΣΝ και την επίδρασή τους στις διαχειριστικές ικανότητες κάποιου. Οι 15 υποδιαίρεσεις που απαριθμούνται παραπάνω αποτελούν τις 15 υπο-κλίμακες που μαζί δημιουργούν αντιπροσωπευτικό EQ-i σε κλίμακα παρόμοια με αυτή που χρησιμοποιείται από τις δοκιμές IQ. Όλες αυτές οι κλίμακες συμπλέκονται με τη διαμόρφωση του κινήτρου πίσω από κάθε περίπτωση ανθρώπινης συμπεριφοράς και των σχέσεων που διαμορφώνουμε κατά τη διάρκεια της ζωής μας. Ο Bar-On συνεχίζει τις μελέτες του στην ΣΝ από το 1982 και το EQ-i έχει αναθεωρηθεί, ενημερωθεί και βελτιωθεί αμέτρητες φορές από την αρχική επανάληψη του 1997 (Dimitriades, 2007).

Όταν εφαρμοστεί σωστά, το μοντέλο έχει τεθεί για να προβλέπει παράγοντες όπως η ακαδημαϊκή απόδοση, η σταδιοδρομία, η διδακτική και οργανωτική αποτελεσματικότητα, η επαγγελματική απόδοση και η ηγεσία, ακόμα και η ψυχολογική / σωματική υγεία και ευεξία. Η εγκυρότητά του έχει συζητηθεί με την πάροδο των ετών (για παράδειγμα, μερικοί ερευνητές έχουν προτείνει ότι συσχετίζονται με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που το καθιστούν αναποτελεσματικό ως μέτρο) αλλά παραμένει μία από τις πιο αποδεκτές αναλύσεις της ΣΝ μέχρι σήμερα (Dimitriades, 2007).

Πέρα από τα παραπάνω πιο γνωστά μοντέλα έχουν διατυπωθεί και άλλα με τις θεωρητικές τους προσεγγίσεις στην έννοια της ΣΝ. Ένα άλλο μοντέλο είναι αυτό των Cooper & Swaf, (1997) το οποίο επικεντρώνεται κυρίως στην εφαρμογή της ΣΝ για τη βελτίωση της ηγεσίας.

Το μοντέλο των Petrides & Furnham (2000, 2001) που υποστηρίζει ότι η ΣΝ διακρίνεται σε δύο είδη προσεγγίζοντας το καθένα διαφορετική πλευρά και έχοντας και διαφορετικό τρόπο μέτρησης. Πιο συγκεκριμένα στο μοντέλο αυτό προτείνεται η προσέγγιση της ΣΝ με αυτή, ως γνωστική ικανότητα (cognitive emotional ability) και ως χαρακτηριστικό γνώρισμα (trait emotional intelligence).

Το τριμερές μοντέλο που προτάθηκε από τους Mikolajczak, Petrides & Lyminet (όπως αναφ. από τους Nelis, Quoidbach, Mikolajczak & Hansenne, 2009) το μοντέλο προσεγγίζει τη ΣΝ σε τρία επίπεδα: α) τη γνώση για τα συναισθήματα και το χειρισμό τους, β) τις ικανότητες εφαρμογής της υπάρχουσας γνώσης και ικανότητας και γ) τα χαρακτηριστικά γνώρισμα δηλαδή την τάση να συμπεριφέρεται το άτομο

με συγκεκριμένο τρόπο σε διάφορες καταστάσεις στις οποίες εμπλέκονται συναισθήματα.

Η συναισθηματική έρευνα υποδηλώνει ότι οι άνθρωποι αναπτύσσουν τη συναισθηματική νοημοσύνη τους με διαδοχικό τρόπο. Ξεκινούν αναπτύσσοντας την αυτογνωσία τους αναγνωρίζοντας τις δικές τους σκέψεις και συναισθήματα απέναντι στους ανθρώπους και τις καταστάσεις. Μόλις οικοδομήσουν αυτή την αυτογνωσία, κινούνται προς την κατανόηση ατόμων και ομάδων και χρησιμοποιούν αυτές τις πληροφορίες για να προκαλέσουν αποτελεσματικές και επιθυμητές απαντήσεις σε άλλους. Σε μια φυσιολογική πορεία μιας ζωής, η συναισθηματική νοημοσύνη τείνει να αυξάνεται, καθώς μαθαίνουμε να έχουμε μεγαλύτερη επίγνωση των συναισθημάτων, να χειριζόμαστε αποτελεσματικά τα συναισθήματα, να ακούμε και να συνειδητοποιούμε. Σε μεγάλο βαθμό, οι άνθρωποι γίνονται πιο ώριμοι καθώς γίνονται πιο ευαίσθητοι στα συναισθήματα των άλλων (Goleman. 1995, Cherniss, 2001).

Στην πραγματικότητα, η ΣΝ μπορεί να ‘προπονηθεί’ σε ανθρώπους, όπως υπογραμμίζεται από μελέτες όπως των Dippenaar, M. & Schaap (2017), των Nelis et al. (2009) αλλά και στα περισσότερα σχετικά βιβλία όπως του Goleman (1985, 1998), των Mayer, J., Brackett, M. et al. (2004), των Carouso & Salovey (2004), των Cherniss et al (2001). Με λίγα λόγια, οι δείκτες ή τα χαρακτηριστικά που περιγράφονται στα προαναφερθέντα μοντέλα ΣΝ που συγκεντρώνονται από γνωστούς ψυχολόγους και επιστημονικούς εμπειρογνώμονες μπορούν να ενισχυθούν σε οποιονδήποτε από εμάς με τη σωστή προπόνηση. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο ένας επιτυχημένος μάνατζερ θα πρέπει πάντα να βασίζεται σε ανατροφοδότηση και να ζητεί βοήθεια όταν είναι απαραίτητο (Ashkanasy, Hartel, Jordan, 2002, Sudirman, Siswanto, Monang, & Aisha, 2019).

Από την παραπάνω ανάλυση μπορεί κανείς εύκολα να συμπεράνει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι κάτι που υπάρχει σε όλους τους ανθρώπους. Οι μέχρι σήμερα έρευνες δείχνουν ότι υπάρχει θετική σχέση με την ηλικία δηλαδή όσο ο άνθρωπος μεγαλώνει αυξάνεται η ΣΝ του (Bar-On, 2000, Meyer et al., 2000, Goleman, 1995, 1998). Ωστόσο υπάρχει μικρός αριθμός εμπειρικών ερευνών που δεν επιβεβαιώνουν τα παραπάνω (Πλατσίδου Μ 2010). Επιπροσθέτως, έρευνες έχουν δείξει ότι η ΣΝ μπορεί να ενισχυθεί στοχευόμενα. Η ανάπτυξη αυτή, εξαρτάται από διευκολυντικούς ή περιοριστικούς παράγοντες, τόσο ατομικούς όσο και εξωτερικούς. Από αυτούς τους παράγοντες μερικοί είναι σταθεροί, αμετάβλητοι (π.χ. το φύλο, τα

φυσικά χαρακτηριστικά, η φυλή), ενώ άλλοι είναι δυνατόν να μεταβάλλονται (π.χ. το κοινωνικό, επαγγελματικό ή εκπαιδευτικό περιβάλλον) (Goleman, 1998).

2.1.2. Συγκριτική προσέγγιση των επικρατέστερων θεωριών. Επιλογή του καταλληλότερου μοντέλου.

Στη παρούσα παράγραφο θα γίνει συγκριτική προσέγγιση των βασικότερων θεωριών που αναπτύχθηκαν παραπάνω καθώς και σημαντικές αναφορές στη βιβλιογραφία για την επιλογή του καταλληλότερου μοντέλου για κάθε έρευνα.

Οι προσεγγίσεις από τις βασικές θεωρίες που αναπτύχθηκαν παραπάνω, πέρα από τις διαφορές τους με βάση τον τρόπο μέτρησης και προσέγγισης της ΣΝ (ικανοτήτων ή δεξιοτήτων / χαρακτηριστικών / μικτών), παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές και ως προς τον σκοπό και τη στόχευσή τους. Έτσι, η θεωρία των Mayer et al. (1990) αναγνωρίζει τη ΣΝ ως ικανότητα / δεξιότητα και έχει σημαντική επιστημονική προσέγγιση για τη μέτρηση της ως μια γνωστική ικανότητα του ανθρώπου όπως η μαθηματική, η μουσική κλπ. Παρακινείται δε από επιστημονικό ενδιαφέρον (science driven culture) και στοχεύει να καθορίσει τη ΣΝ σε σχέση με άλλες γνωστικές κυρίως ικανότητες (O'Connor et al. 2019) Δημιούργησε ένα από τα πιο έγκυρα ψυχομετρικά εργαλεία και μετρά με επιστημονικό τρόπο, που μπορεί να επαναληφθεί και να έχει αντικειμενικά αποτελέσματα (Πλατσίδου 2010).

Αντίθετα, οι θεωρίες και τα μοντέλα των Bar On και Goleman δεν εστιάζουν τόσο στη μέθοδο και τη θεωρητική απόδειξη όσο στην απάντηση ζητημάτων της πραγματικής ζωής. Χρησιμοποιούν μικτό τρόπο προσέγγισης της ΣΝ και έχουν στόχο την επίλυση πρακτικών ζητημάτων σε διάφορους τομείς της ζωής, (practice driven culture). Χρησιμοποιούν μικτές κλίμακες και δεν είναι εύκολη η ακριβής επανάληψη της πρακτικής δοκιμής. (Πλατσίδου 2010, O'Connor 2019).

Όσον αφορά στην πρακτική εφαρμογή τα μοντέλα ικανότητας (Ability EI) όπως των Mayer et al. (1990) είναι χρήσιμα για την αποτίμηση της μέγιστης ικανότητας ενός ατόμου στη ΣΝ ενώ τα μοντέλα χαρακτηριστικών (Trait EI) είναι χρήσιμα για την προσέγγιση της μέγιστης ΣΝ λαμβάνοντας υπόψη τις συνήθειες και την ιδιοσυγκρασία των ατόμων. Βέβαια για να υπάρξει ελάχιστη αξιοπιστία στο αποτέλεσμά τους, καθώς οι απαντήσεις μπορεί να απαντηθούν με στρατηγική, θα πρέπει να άτομα που απαντούν τα ερωτηματολόγια αυτό-αναφοράς να γνωρίζουν εκ

των προτέρων ότι οι απαντήσεις είναι απόρρητες και δεν θα έχουν επίπτωση στην εργασία ή σε άλλο τομέα ώστε να απαντηθούν με ειλικρίνεια (Schutte et al., 2009).

Όλα τα μοντέλα μέτρησης της ΣΝ έχουν κατηγορηθεί ότι προσεγγίζουν την προσωπικότητα των ατόμων και όχι κάτι διαφορετικό (ΣΝ) (Πλατσίδου 2010). Πιο συγκεκριμένα τόσο το μοντέλο MSCEIT των Mayer et al. (1999, 2000) όσο και το μοντέλο EQ-I του BarOn αλλά και το μοντέλο ECI των Goleman et al., έχουν δεχθεί ισχυρή κριτική ότι ταυτίζονται σε σημαντικό βαθμό με άλλα ψυχομετρικά εργαλεία που προσεγγίζουν την προσωπικότητα όπως το ότι έχουν ομοιότητες σε πολλές διαστάσεις και χαρακτηριστικά της προσωπικότητας όπως των μοντέλων των Μεγάλων Πέντε Παραγόντων της Προσωπικότητας (The big five factors). Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, πέντε παράγοντες του χαρακτήρα κάθε ατόμου (ο νευροτισμός, η εσωστρέφεια, η δεκτικότητα στις εμπειρίες, η προσήνεια και η ευσυνειδησία) προβλέπουν τις διαφορετικές συμπεριφορές π.χ. στην επαγγελματική ικανοποίηση και δέσμευση, στην επίδοση κ.ά..

Αν και ακόμα η επιστημονική κοινότητα δεν έχει καταλήξει σε ένα κοινό αποδεκτό ορισμό ή μέθοδο μέτρησης της ΣΝ μπορούμε να επιλέξουμε ανάλογα με τον σκοπό της έρευνας την πλέον κατάλληλη μέθοδο. Έτσι, σύμφωνα με τους O'Connor et al. (2019) όταν οι ερευνητές εστιάζουν σε συναισθηματικές ικανότητες και δεξιότητες προτείνεται η χρήση μετρήσεων ικανότητας ΣΝ. Γενικά, οι ίδιοι προτείνουν όταν οι ερευνητές ενδιαφέρονται για μετρήσεις συμπεριφοράς ή τάσης όπως και/ή για συναισθηματική αποτελεσματικότητα να κάνουν χρήση μοντέλων χαρακτηριστικών (trait EI). Το ίδιο προτείνουν όταν ζητούν μια γενική εκτίμηση της ΣΝ ως μέγεθος και την μεγιστοποίησή της στις καθημερινές συνήθειες των ατόμων (O'Connor et al 2019). Τα μεικτά μοντέλα όπως των Bar On και Goleman είναι χρήσιμα για την εκτίμηση της ΣΝ ως ικανότητα και ως χαρακτηριστικό. Είναι δε ιδιαίτερα αποτελεσματικά όταν γίνονται αξιολογήσεις 360°, δηλαδή όταν πέρα από την αξιολόγηση του ιδίου του ατόμου γίνεται η αξιολόγησή του και από το περιβάλλον του (συνεργάτες, προϊστάμενους, δασκάλα, γονείς κλπ).

Πρέπει να σημειωθεί ότι πέρα από τις βασικότερες θεωρίες και μοντέλα που αναφέρθηκαν σε αυτό το κεφάλαιο, έχουν αναπτυχθεί και άλλες προσεγγίσεις για τη ΣΝ με θεωρίες και μοντέλα όπως αυτά των Cooper & Sawaf (1997), Petrides & Furnham (2000, 2001), το τριμερές μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης (Mikolajczak, Petrides & Luminet (2009) (όπως αναφ. Πλατσίδου, 2010), αλλά και πολλές κλίμακες μέτρησης χωρίς νέα θεωρητικά υπόβαθρα, δηλαδή κλίμακες

μέτρησης που βασίζονται σε μια από τις ήδη ανεπτυγμένες θεωρίες, όπως αυτά των Schutte et al. (1998), και των Wong & Law-WLEIS (2002) που βασίστηκαν στη θεωρία των Mayer et al. (1990).

2.1.3. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο εργασίας.

Τα προηγούμενα χρόνια στον χώρο της εργασίας κυριαρχούσε η άποψη ότι απαραίτητα συστατικά για την επιτυχία ήταν οι γνώσεις, η λογική, η σκληρή εργασία κλπ. και ότι τα συναισθήματα θα πρέπει να μην εμπλέκονται στη δουλειά. Ταυτόχρονα με την διατύπωση του όρου της ΣΝ (τα βιβλία του Goleman βοήθησαν πολύ σε αυτό) έγινε μια στροφή και άρχισαν τα ηγετικά στελέχη να αντιλαμβάνονται τόσο τη σημασία και τα καλύτερα αποτελέσματα της ομαδικότητας έναντι της ατομικής επιτυχίας, όσο και της συνεργασίας έναντι της ανταγωνιστικότητας. Η ύπαρξη εποικοδομητικών συγκρούσεων –διαχωρίσιμων από τις συγκρούσεις λόγω προσωπικών θέσεων, ανταγωνιστικότητας και εγωκεντρισμού– βελτιώνει την εργασία.

Η γνωστική νοημοσύνη παραμένει απαραίτητη για την εργασία. Τα αποτελέσματα όμως στην εργασία πολλαπλασιάζονται όταν αυτή συνυπάρχει με το συναίσθημα. Οι εργαζόμενοι αποδίδουν πολύ καλύτερα στην εργασία όταν αντιλαμβάνονται το συναίσθημα, το αξιολογούν και το ελέγχουν, με στόχο το βέλτιστο αποτέλεσμα για τους ίδιους αλλά και τους άλλους, δηλαδή όταν τα άτομα πέρα από γνωστική διαθέτουν και υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη (Goleman 1998, Bagshaw, 2000).

Το συναίσθημα αν και δεν έχει πλήρως ερμηνευτεί από την επιστημονική κοινότητα έχει γίνει αποδεκτό ότι είναι απαραίτητο για την λειτουργία του ανθρώπου ακόμα και στην καθημερινή ζωή. Πολύ δε περισσότερο στην εργασία. Χαρακτηριστικό παράδειγμα, αυτό που αναφέρεται από τον Bagshaw (2000), όπου ένας ικανότατος υπάλληλος, ο Phineas Cage, σε ιδιαίτερα απαιτητική και επικίνδυνη εργασία (εργάτης σε χρήση εκρηκτικών υλών), μετά από ένα τραυματισμό στο κεφάλι που είχε σαν αποτέλεσμα τη διακοπή της συνεργασίας του συναισθήματος με τη λογική για τη λήψη αποφάσεων, έγινε πλήρως αναξιόπιστος, αναισθητός και ανίκανος ακόμα και για απλές εργασίες.

Κάθε εργαζόμενος λειτουργεί μέσα από τις σκέψεις και τα συναισθήματά του ενώ ταυτόχρονα επηρεάζει τους συναδέλφους του. Τα συναισθήματα συνδέονται με

συγκεκριμένα γεγονότα ή περιστάσεις και είναι ικανά να αποδιοργανώσουν τις διαδικασίες σκέψης (Κάντας, 1998). Επιπλέον, τα συναισθήματα έχουν μεγάλη ποικιλία (χαρά, άγχος, θλίψη, θυμός) και εξαρτώνται από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες. Ως εσωτερικούς παράγοντες μπορούν να αναφερθούν η ηγεσία, οι ανταμοιβές και ως εξωτερικοί παράγοντες κυρίως το οικογενειακό περιβάλλον και η προσωπική ζωή. Φυσικά, κάθε εργαζόμενος έχει διαφορετική προσωπικότητα και γι' αυτό το λόγο η εμπειρία και η έκφραση κάθε συναισθήματος δεν είναι η ίδια για όλους τους εργαζόμενους.

Ωστόσο, τα συναισθήματα κατηγοριοποιούνται γενικά σε θετικά και αρνητικά. Αυτός ο διαχωρισμός είναι σημαντικός για την κατανόηση των επιπτώσεων κάθε μέρους. Τα θετικά συναισθήματα (που προέρχονται είτε από την προσωπική ζωή είτε από το χώρο εργασίας), έχουν ευεργετικές επιπτώσεις στον εργασιακό χώρο (Schultz & Schultz, 1994). Είναι υπεύθυνα για την αύξηση της παραγωγικότητας και της δημιουργικότητας. Ένας υπάλληλος πρέπει να αισθάνεται ικανοποίηση από τη δουλειά του. Το περιβάλλον μεταξύ συναδέλφων πρέπει να χαρακτηρίζεται από ομαδικό πνεύμα. Το αποτέλεσμα αυτών των θετικών συναισθημάτων είναι η δημιουργικότητα, η παραγωγικότητα, η αποτελεσματικότητα και η προθυμία για εργασία. Επιπλέον, όταν ένας διευθυντής ανταμείβει τους υπαλλήλους του και υπογραμμίζει τα επιτεύγματά τους, φαίνεται να είναι πιο επιτυχημένος από κάποιον που δεν έχει αυτές τις ικανότητες (Spector, 2000).

Από την άλλη πλευρά, τα αρνητικά συναισθήματα έχουν αντίθετα αποτελέσματα. Η υπερφόρτωση της εργασίας, η απουσία ανταμοιβών και κοινωνικών σχέσεων, η έλλειψη καθοδήγησης ή υποστήριξης είναι δυνατόν να είναι οι αιτίες δημιουργίας άγχους, θυμού, επιθετικής συμπεριφοράς ή συγκρούσεων. Όλα αυτά μπορούν να διαταράξουν το περιβάλλον μεταξύ συναδέλφων, να μειώσουν τη δημιουργικότητα και να κάνουν τους υπαλλήλους να μην μπορούν να αποδίδουν στα εργασιακά τους καθήκοντα.

Συμπερασματικά, θα ήταν παράληψη να μην αναφερθεί κανείς στο ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης στην εργασία. Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο εργασίας, έχει τεράστια σημασία. Ανεξάρτητα από τα προσόντα, τις δεξιότητες και τις ικανότητες, οι εργαζόμενοι και οι εργοδότες πρέπει να κατανοήσουν το νόημα και τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης. Στην περίπτωση εκτέλεσης όλων των εργασιακών καθηκόντων, εκτός από τις δεξιότητες και τις ικανότητες, η συναισθηματική νοημοσύνη παίζει εξίσου σημαντικό ρόλο (ίσως

και σημαντικότερο σύμφωνα με τον Goleman 1995, 1998) και οδηγεί στην επίτευξη των επαγγελματικών και των προσωπικών στόχων.

Οι εταιρείες και οι οργανισμοί που εστιάζουν στη συναισθηματική νοημοσύνη, επικεντρώνονται σε έναν αριθμό τομέων. Μερικοί εξ αυτών είναι: ο τρόπος συμπεριφοράς των ατόμων, ο τρόπος αλληλεπίδρασης και επικοινωνίας με τους άλλους, η κατοχή δεξιοτήτων και ικανοτήτων, ο τρόπος που μπορούν να επιτύχουν αποτελεσματική απόδοση, ο τρόπος επαρκούς αντιμετώπισης του άγχους και των δύσκολων καταστάσεων, ο τρόπος διαμόρφωσης των όρων και των συνθηκών με τους ανθρώπους στο χώρο εργασίας, αλλά και την εφαρμογής διαδικασιών επίλυσης συγκρούσεων και διευθέτησης διαφορών, η αποτελεσματικότερη ομαδική εργασία κ.ο.κ. (Ashkanasy, Hartel, Jordan, 2002).

Όταν ένα άτομο δεν έχει αναπτύξει τη συναισθηματική νοημοσύνη του, τότε τα εμπόδια, τα προβλήματα και οι αναποδιές που ενδεχομένως να προκύψουν κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης των καθηκόντων έχουν μεγάλες διαστάσεις. Αντιμετωπίζει προβλήματα κατά την διαχείριση τέτοιων καταστάσεων και σε ορισμένες περιπτώσεις, αντιμετωπίζει δυσκολίες και προβλήματα ακόμα και μακροπρόθεσμα. Μπορεί να δημιουργήσει κακές σχέσεις και εχθρότητα για τους συναδέλφους του στο χώρο εργασίας και ως αποτέλεσμα των παραπάνω να μη τα καταφέρει πολύ καλά.

Οι εργαζόμενοι που εργάζονται με τους οργανισμούς που τους απασχολούν για πολύ καιρό είναι πιθανό να αναπτύξουν πλούσια κατανόηση των διαφορετικών προσδοκιών και αναγκών των πελατών τους, ενοποιώντας αυτές τις πληροφορίες σε σημαντικές κατηγορίες για να καθοδηγήσουν αποτελεσματικά τις συμπεριφορές τους και τις ενέργειές τους. (Dimitriades, 2007).

Όταν τα άτομα αναγνωρίζουν τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης, εξετάζουν αντικειμενικά τις απόψεις των άλλων ανθρώπων, θεωρούν την ομαδική εργασία βέλτιστη, τα αρνητικά σημεία είναι συγκρατημένα, ο καθένας ενθαρρύνεται και αισθάνεται ευχαρίστηση κοιτάζοντας την επιτυχία άλλων, αποτιμώνται οι αποφάσεις και η ακεραιότητα και το δυναμικό ενός ατόμου αναπτύσσεται συνεχώς (Dimitriades, 2007).

Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει βρεθεί ότι αποτελεί πρόβλεψη της απόδοσης στην εργασία. Πολλές μελέτες απέδειξαν μέσω εμπειρικής ανάλυσης τη θετική σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της απόδοσης στην εργασία και έτσι η πρόσληψη ατόμων με υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης συνδέεται με οικονομικά οφέλη για την επιχείρηση (Goleman 1998). Πιο

συγκεκριμένα, εμπειρικές μελέτες έδειξαν ότι ο Δείκτης νοημοσύνης (IQ) ερμηνεύει μόνο το 25% της επαγγελματικής απόδοσης (Hunter & Hunter 1984) ενώ υπάρχουν και άλλες με ακόμα χαμηλότερα ποσοστά 10% (Sternberg 1996). Καθώς η συναισθηματική νοημοσύνη είναι τόσο κρίσιμη για την επιτυχία ενός οργανισμού μάθησης, αυτά τα χαρακτηριστικά θα πρέπει να γίνουν οι παγκόσμιοι στόχοι κάθε προγράμματος σπουδών και κατάρτισης (Dimitriades 2007).

Στο εσωτερικό ενός χώρου εργασίας υπάρχουν άτομα που εκτελούν θέσεις εργασίας και λειτουργίες ενός ηγέτη. Όταν ένα άτομο έχει αναπτύξει κατάλληλα τη συναισθηματική νοημοσύνη, σε συνδυασμό με την ηγετική λειτουργία, θα είναι σε θέση να διαμορφώσει όλες τις λειτουργίες του οργανισμού με τον κατάλληλο τρόπο, όπως τον σχεδιασμό, τον έλεγχο, τον συντονισμό, τη στελέχωση, τη διοίκηση και την οργάνωση. Η λειτουργική ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης αποδεικνύεται ότι είναι επωφελής για τα άτομα με κάθε τρόπο, στη διαχείριση του συναισθήματος, στον προσανατολισμό προς την επίτευξη στόχων και στην εξέλιξη, στην ικανότητα να συνεργαστούν αρμονικά με τους άλλους με καλά οργανωμένο τρόπο και με απόδοση κατάλληλων επιδόσεων τόσο στην επίτευξη προσωπικών στόχων όσο και των στόχων του οργανισμού (Dimitriades, 2007).

2.1.4. Συναισθηματική Νοημοσύνη και Αποτελεσματικότητα Οργανισμού.

Οι επιχειρήσεις, δεδομένης της προσπάθειας των για αναζήτηση νέων τρόπων και μεθόδων βελτίωσης της αποτελεσματικότητάς τους, αποδέχθηκαν με μεγάλο ενθουσιασμό την ρόλο της ΣΝ στο χώρο της εργασίας και το αποτέλεσμα που μπορεί να επιφέρει.

Σήμερα από μεγάλη μερίδα ερευνητών αλλά και επιχειρήσεων υποστηρίζεται ότι η υψηλή ΣΝ χαρακτηρίζει τους καλούς ηγέτες (Goleman 1998), συμβάλει καθοριστικά στην ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία των ομάδων (Druskat & Wolff 2001), στη λήψη σωστών αποφάσεων (Jordan et al. 2002) αλλά και στην προσωπική επιτυχία και εργασιακή πρόοδο με καλύτερη διαχείριση του εργασιακού άγχους (Goleman 1995, 1998). Η συναισθηματική νοημοσύνη αναφέρθηκε ως ένας κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία ενός οργανισμού (Goleman, 1998, Salovey and Mayor, 1990, Cherniss, 2010).

Για την επαγγελματική επιτυχία πέρα από τις γνώσεις και τη σχετική κατάρτιση είναι σημαντικά εφόδια οι συναισθηματικές και κοινωνικές δεξιότητες.

Διαστάσεις όπως η καλή επικοινωνία, η ευελιξία, η επιμονή η ενσυναίσθηση η ικανότητα συνεργασίας, η ικανότητα αντιμετώπισης δυσκολιών, προβλημάτων άγχους είναι σημαντικά για όλους τους εργαζόμενους και ιδιαίτερα σε άτομα που έχουν ηγετικές θέσεις (Cherniss, 2000).

Το ανταγωνιστικό περιβάλλον στις επιχειρήσεις έχει επίδραση στη συναισθηματική κατάσταση των εργαζομένων διότι καλούνται να αντιμετωπίσουν προκλήσεις, όπως η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας, παγκοσμιοποίηση, ανταγωνιστικότητα στη δημιουργικότητα, τάσεις μείωσης των εσόδων κλπ. Η σύγχρονη αντίληψη των επιχειρήσεων είναι ότι η εργασία είναι πιο αποτελεσματική όταν γίνεται ομαδικά και όχι ανταγωνιστικά μέσα στον οργανισμό. Η επικοινωνία είναι βάση για την αποτελεσματική εργασία και ο σκοπός και το όραμα του οργανισμού της επιχείρησης θεωρούνται σημαντικά κίνητρα για τους εργαζόμενους (Goleman 1998, Cherniss, 2001).

Η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης ή του οργανισμού σε διάφορες περιοχές όπως η πρόσληψη προσωπικού, η ανάπτυξη ταλέντων, η ομαδική εργασία, η δέσμευση του προσωπικού με την επιχείρηση, η καινοτομία, η παραγωγικότητα, οι πωλήσεις και τα κέρδη, η υγεία και το ηθικό των εργαζομένων, η ποιότητα των υπηρεσιών και την εμπιστοσύνη των πελατών (Cherniss et al., 2001).

Όπως τα άτομα έχουν συναισθηματική νοημοσύνη έτσι έχουν και οι ομάδες και οι Οργανισμοί/επιχειρήσεις. Οι ομάδες με υψηλή ΣΝ επιδεικνύουν δέσμευση, συνεργατική και δημιουργική διάθεση που είναι ιδιαίτερα σημαντικά στοιχεία για κάθε επιχείρηση/οργανισμό. Η ΣΝ της ομάδας έχει πηγές πέρα από την ατομική ΣΝ των μελών της. Τα άτομα που συμμετέχουν σε ομάδες επηρεάζουν τη ΣΝ της ομάδας και επηρεάζονται από τη ΣΝ αυτής (Cherniss, 2001).

Όπως οι ομάδες έχουν ΣΝ έτσι έχουν και οι οργανισμοί – επιχειρήσεις. Οι δεξιότητες ΣΝ παίζουν σημαντικό ρόλο στον προσδιορισμό της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού-επιχείρησης. (Goleman, 1998, Cherniss, 2001).

Ο Cherniss (2001) στο πρώτο κεφάλαιο, του βιβλίου του με τίτλο “The Emotional Intelligence Workplace: How to Select for, Measure and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups and Organizations”, που αναφέρεται στη ΣΝ και την αποτελεσματικότητα ενός Οργανισμού, παρουσιάζει ένα μοντέλο προκειμένου να απαντήσει στο ερώτημα «τι είναι αυτό που κάνει ένα οργανισμό να συνεισφέρει στην ενίσχυση της ατομικής και ομαδικής ΣΝ;». Όπως και ο Goleman

(1995) υποστηρίζει ότι η ΣΝ αναδύεται κυρίως από τις σχέσεις. Πιο συγκεκριμένα ο Cherniss & Kram, στο ίδιο βιβλίο, υποστηρίζουν ότι οι τυπικές (formal) σχέσεις αλλά και αυτές που δημιουργούνται με φυσικό τρόπο μέσα στους οργανισμούς μπορούν να βοηθήσουν τους ανθρώπους να γίνουν πιο συναισθηματικά νοήμονες ακόμα και χωρίς να έχουν αυτόν το σκοπό.

Το εν λόγω μοντέλο Cherniss (2001) προτείνει ότι κάθε προσπάθεια βελτίωσης της ΣΝ στον οργανισμό εξαρτάται από τις σχέσεις. Ακόμα και δράσεις, όπως η τυπική εκπαίδευση, ή πολιτικές διαχείρισης προσωπικού έχουν επίδραση στη ΣΝ μέσω των σχέσεων ανάμεσα στα άτομα και στις ομάδες του οργανισμού.

Συγκεκριμένα το εν λόγω μοντέλο η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού χωρίζεται σε δύο μέρη. Το ένα μέρος περιλαμβάνει τρεις παράγοντες κάθε οργανισμού: α) την ηγεσία, β) το κλίμα και την κουλτούρα και γ) τις λειτουργίες διαχείρισης του προσωπικού. Καθένας από αυτούς τους τρεις παράγοντες επηρεάζει τους άλλους δύο. Για παράδειγμα το κλίμα και η κουλτούρα ενός οργανισμού-επιχείρησης επηρεάζουν την ηγεσία αλλά και οι διαδικασίες διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού έχοντας επίσης σημαντική επίδραση στην ηγεσία. Η ηγεσία από την πλευρά της θα επηρεάσει τον βαθμό στον οποίο η διαχείριση του προσωπικού θα συμβάλει στην ενίσχυση της ΣΝ των εργαζομένων και των ομάδων στον οργανισμό. Ηγέτες με χαμηλή ΣΝ συμβάλλουν ελάχιστα στην ενίσχυση της ΣΝ στους άλλους και είναι μάλλον απίθανο να προσφέρουν στους εργαζόμενους την δέουσα συμπαράσταση και υποστήριξη που είναι απαραίτητα στοιχεία για την ενίσχυση της ΣΝ τους.

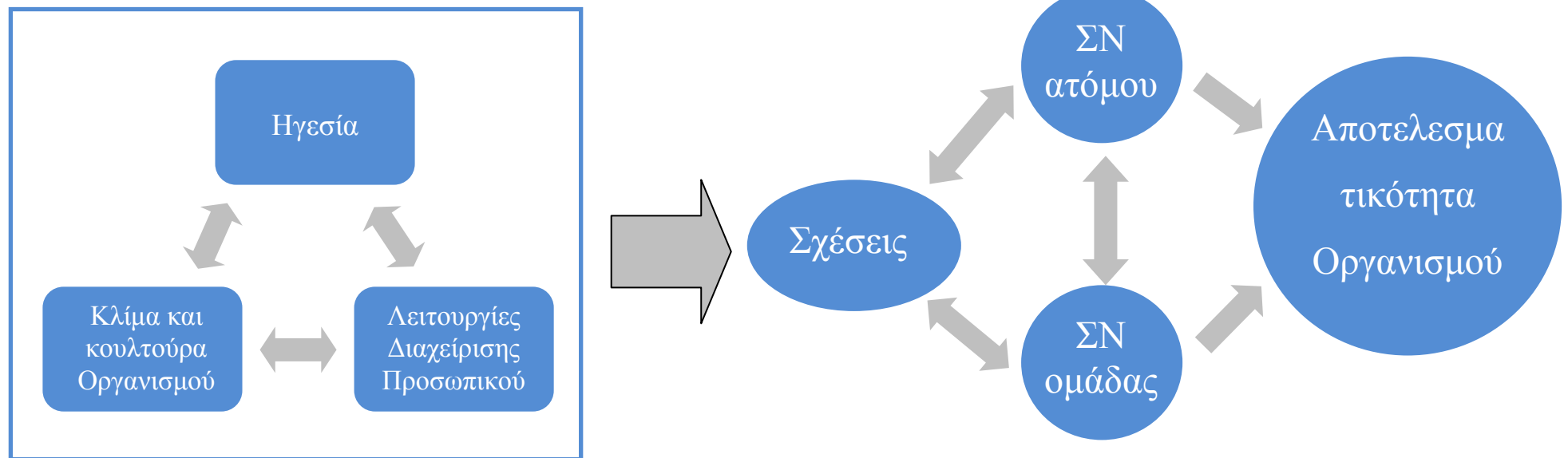
Το δεύτερο μέρος του μοντέλου εμπλέκει την ατομική ΣΝ και την ομαδική ΣΝ οι οποίες με τη σειρά τους συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η ατομική ΣΝ των ατόμων που συμμετέχουν σε ομάδες επηρεάζει και επηρεάζεται από τη ΣΝ της ομάδας. Υπάρχει δηλαδή αλληλεπίδραση μεταξύ τους.

Η επίδραση του πρώτου μέρους του μοντέλου, δηλαδή ηγεσία, κλίμα και κουλτούρα του οργανισμού και διαχείριση τους προσωπικού) επιδρούν μέσω των σχέσεων στο δεύτερο κομμάτι που αφορά στη ΣΝ και στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Το μοντέλο Cherniss (2001) παρουσιάζεται στο ακόλουθο διάγραμμα σχέσεων.

Από το μοντέλο προκύπτουν δύο σημαντικές επιπτώσεις στην πράξη. Πρώτον, κάθε προσπάθεια για βελτίωση της ΣΝ των μελών του οργανισμού (μιας επιχείρησης)

θα αποτύχει τελικά εκτός εάν επηρεάζει φυσικά τις σχέσεις μεταξύ των μελών. Για παράδειγμα, προγράμματα τυπικής εκπαίδευσης εκτός του οργανισμού μπορεί να έχουν προστιθέμενη αξία αλλά μόνο αν οδηγήσουν σε διαρκείς αλλαγές στις σχέσεις, ενδοπροσωπικές και διαπροσωπικές, εντός του οργανισμού. Δεύτερον, παρεμβάσεις που εστιάζουν μόνο στο ένα μέρος κομμάτι του μοντέλου δεν έχουν ισχυρές πιθανότητες να είναι αποτελεσματικές. Ως συμπέρασμα από το εν λόγω προτεινόμενο μοντέλο, που προσεγγίζει την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού, σημαντικό ρόλο παίζουν οι σχέσεις που αναπτύσσονται. Αυτές οι σχέσεις λειτουργούν ως φίλτρο, που εμποδίζει ή διευκολύνει την αύξηση της ΣΝ στα άτομα και τις ομάδες. Η αύξηση της ΣΝ στα άτομα και τις ομάδες οδηγεί στην αύξηση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω στην παρούσα εργασία η αποτελεσματικότητα ενός συναισθηματικά νοήμονος οργανισμού έχει να κάνει με τη διαχείριση του προσωπικού, την ηγεσία και το κλίμα αλλά και την κουλτούρα του οργανισμού. Υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ των τριών αυτών λειτουργιών και μέσα από τις σχέσεις που αναπτύσσονται επηρεάζεται τόσο η ατομική ΣΝ όσο και τη συλλογική ΣΝ, οι οποίες με τη σειρά τους εάν επηρεαστούν θετικά (αύξηση της ΣΝ) επιφέρουν αύξηση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού (Cherniss C., 2010). Οι σχέσεις και η διαχείρισή τους έχει αποδειχθεί ότι αποτελούν σημαντικό παράγοντα στην παραγωγικότητα (Krishnan, MahpHoth, Ahmad, A'yudin, 2018, Tsitmideli, Skordoulis, Chalikias, Sidiropoulos, Papageorgiou, 2016, Jordan, Ashkanasyb, Härtelb, Hooperb, 2002, Singh, K. 2016). Από την έρευνα των Nilashi, M., Ibrahim, O. Talebi, A.& Khoshraftar, A. (2011) πέρα από την αναγνώριση της σχέσης μεταξύ ΣΝ και αποτελεσματικότητας του Οργανισμού υποστηρίζεται ότι η παρακίνηση ως συστατικό παίζει τον πιο ισχυρό ρόλο στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού.



Διάγραμμα 3: Διαγραμματική απεικόνιση του μοντέλου Cherniss (2001) για την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

2.2. Οι Δήμοι στην Ελλάδα σήμερα.

Η εργασία στο Δημόσιο και σε Δήμο, σε σχέση με την εργασία στον ιδιωτικό τομέα έχει κοινές πτυχές αλλά έχει και διαφορετικές. Για την καλύτερη κατανόηση των ιδιαιτεροτήτων καθώς και των εξελίξεων που έχουν γίνει στον συγκεκριμένο χώρο που υλοποιείται η παρούσα έρευνα, ακολουθεί μια σύντομη περιγραφή της εξέλιξης του θεσμού των Δήμων στη χώρα, του προσωπικού και των ουσιαστικών διαφορών στην εργασία στους Δήμους σε σχέση με την εργασία στον ιδιωτικό τομέα σήμερα.

Η τοπική αυτοδιοίκηση θεμελιώθηκε με το Β.Δ. της 27ης Δεκεμβρίου 1834, καθώς ο Κυβερνήτης Ιωάννης Καποδίστριας, λόγω της δολοφονίας του το 1831, δεν μπόρεσε να υλοποιήσει το όραμά του για συγκρότηση του τοπικού πολιτικού και διοικητικού συστήματος στη νεαρή Ελληνική Πολιτεία. Τότε, η χώρα διαιρέθηκε σε Δήμους, οι οποίοι απέκτησαν αιρετή διοίκηση παρότι το πολίτευμα είχε οργανωθεί ως Απόλυτη Μοναρχία.¹ Οι Δήμοι αντιστοιχούσαν σε ευρείες περιφέρειες, είχαν στοιχειώδη οικονομική αυτοδυναμία και οι αρμοδιότητές τους εκτείνονταν σε σημαντικούς τομείς όπως η εκπαίδευση, η πρόνοια, η δημόσια τάξη κ.λ.π. Αυτοί δημιουργήθηκαν από τα υφιστάμενα χωριά, σύμφωνα με πληθυσμιακά κριτήρια και κατανεμήθηκαν σε τρεις κατηγορίες. Οι Δήμοι πρώτης τάξεως είχαν τουλάχιστον 10.000 κατοίκους, δηλαδή ήταν πόλεις. Οι Δήμοι δεύτερης τάξεως είχαν τουλάχιστον 2.000 κατοίκους, δηλαδή ήταν κυρίως κωμοπόλεις ενώ τα υπόλοιπα χωριά που είχαν πληθυσμό κάτω από 2.000 κατοίκους αποτελούσαν τους Δήμους τρίτης τάξεως. Η ίδρυση των Δήμων έγινε με περισσότερα τους ενός βασιλικών διαταγμάτων μετά την έκδοση του Β.Δ/τος της 27ης Δεκεμβρίου 1834.

Πρόσφατα, με τον νόμο Καλλικράτη (Ν. 3852/2010, ΦΕΚ 87 Α') έγινε η τελευταία ανασύσταση - ανασυγκρότηση της αυτοδιοίκησης και καθιερώθηκε η Αποκεντρωμένη Διοίκηση.

Σύμφωνα με το νόμο αυτό, οι Δήμοι είναι αυτοδιοικούμενα κατά τόπο, νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου και αποτελούν τον πρώτο βαθμό τοπικής αυτοδιοίκησης. (Άρθρο 1). Τον δεύτερο βαθμό αυτοδιοίκησης αποτελούν οι 13 Περιφέρειες της χώρας. Μεταξύ των δύο βαθμών τοπικής αυτοδιοίκησης δεν υφίστανται σχέσεις ελέγχου και ιεραρχίας, αλλά συνεργασίας και συναλληλίας, οι οποίες αναπτύσσονται

¹ Αιτιολογική έκθεση Ν.2539/97 <https://www.hellenicparliament.gr>

βάσει του νόμου, κοινών συμφωνιών, καθώς και με το συντονισμό κοινών δράσεων (Άρθρο 4).

Οι 13 Αποκεντρωμένες Διοικήσεις, -με τον ορισμό των Γενικών Γραμματέων, οι οποίοι είναι επικεφαλής σε αυτές τις διοικητικές οντότητες- εκτελούν εποπτεία της Κυβέρνησης στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ).

Οι Δήμοι και οι Περιφέρειες ως έκφραση της λαϊκής κυριαρχίας, αποτελούν θεμελιώδη θεσμό του δημόσιου βίου των Ελλήνων, όπως αυτός κατοχυρώνεται από τις διατάξεις του άρθρου 102 του Συντάγματος και του Ευρωπαϊκού Χάρτη Τοπικής Αυτονομίας που κυρώθηκε με το Ν. 1850/1989 (ΦΕΚ 144 Α΄) όπως αναφέρεται και στην αιτιολογική έκθεση² προς τη Βουλή για τον Ν. «Καλλικράτη».

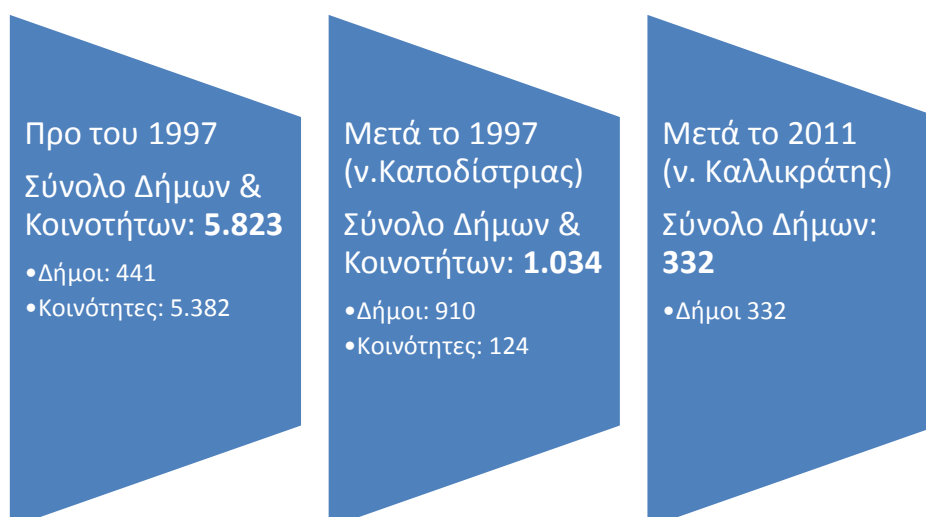
Σκοπός των Δήμων είναι η ρύθμιση και η διεύθυνση όλων των τοπικών υποθέσεων σύμφωνα με τις αρχές της επικουρικότητας³ και της εγγύτητας, με στόχο την προστασία, την ανάπτυξη και τη συνεχή βελτίωση των συμφερόντων και της ποιότητας ζωής της τοπικής κοινωνίας. (άρθρο 75 του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων Ν. 3463/2006 - ΦΕΚ 114 Α΄)

Οι Δήμοι διοικούνται από το Δημοτικό Συμβούλιο, την Οικονομική Επιτροπή, την Επιτροπή Ποιότητας Ζωής, την Εκτελεστική Επιτροπή και τον Δήμαρχο.

Σήμερα με την εφαρμογή του Ν. 3852/2010 (Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης) υπάρχουν 332 Δήμοι στη Χώρα. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι πριν τον προαναφερόμενο νόμο Καλλικράτη είχε εφαρμοστεί ο Ν.2539/97 (ΦΕΚ 244 Α΄) - Συγκρότηση της Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης) με τη λαϊκή ονομασία «Καποδίστριας». Έτσι, 13 χρόνια πριν τον Καλλικράτη ο αριθμός των Δήμων και Κοινοτήτων της χώρας ήταν 5.823 (441 Δήμοι και 5.382 Κοινότητες), ενώ το 2006 με τον νόμο Καποδίστρια (και μέχρι το 2011) ο αριθμός ήταν 1.034 (910 Δήμοι και 124 Κοινότητες).

² <http://www.opengov.gr/types/wp-content/uploads/downloads/2014/02/aitiologikheswterikvn.pdf>

³ Η **επικουρικότητα** (αγγλ. subsidiarity) σύμφωνα με το Αγγλικό Λεξικό Oxford, είναι η αρχή κατά την οποία μια κεντρική εξουσία πρέπει να έχει επικουρικό ρόλο, εκτελώντας μόνο αυτές τις πράξεις που δεν μπορούν να εκτελεστούν σε περισσότερο τοπικό επίπεδο.



Διάγραμμα 4: Η εξέλιξη των αριθμών των Δήμων και Κοινοτήτων της χώρας την τελευταία 25ετία

2.2.1. Το ανθρώπινο δυναμικό στους Δήμους της Ελλάδας.

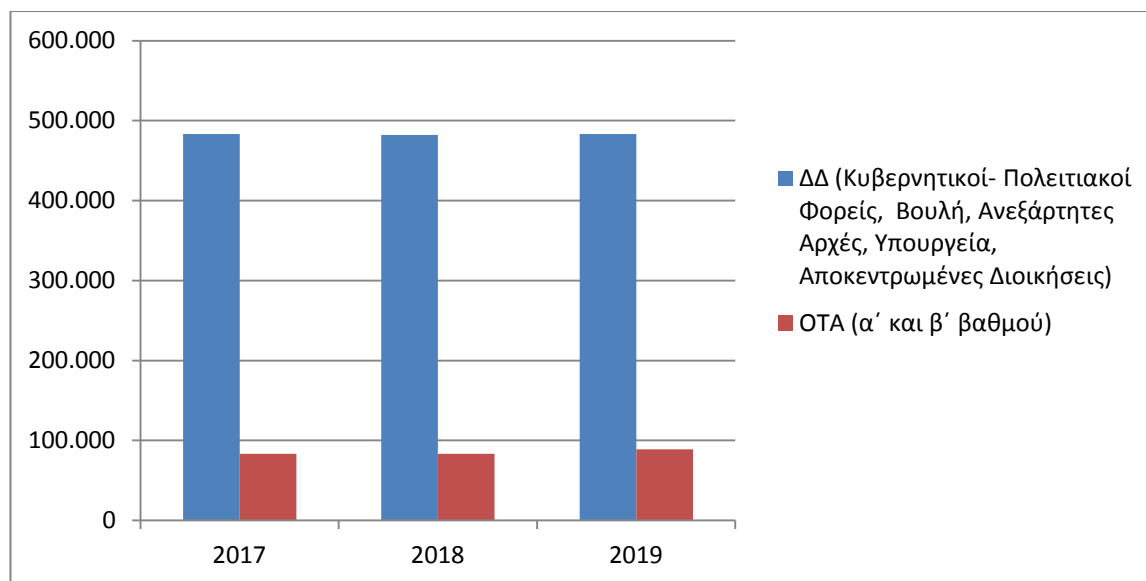
Η εξέλιξη των αρμοδιοτήτων αλλά και των ορίων στους Δήμους είχε ως αποτέλεσμα τη στελέχωση περισσότερο προσωπικό το οποίο για να ανταποκριθεί στις αντίστοιχες εργασίες-αρμοδιότητες πρέπει να είναι πιο εκπαιδευμένο και εξειδικευμένο.

Σήμερα, ο αριθμός του τακτικού (μόνιμου) προσωπικού που απασχολείται στους ΟΤΑ (α και β βαθμού) αποτελεί το 15,6% του συνόλου των δημοσίων υπαλλήλων σύμφωνα με τα στοιχεία της απογραφής του Υπουργείου Εσωτερικών. Ακολουθεί πίνακας με την διαχρονική εξέλιξή του σε σχέση με το σύνολο του προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης για τα τελευταία τρία έτη.

Πίνακας 2: Η εξέλιξη του τακτικού προσωπικού στους ΟΤΑ και στην υπόλοιπη ΔΔ τα τελευταία τρία έτη

Τακτικοί δημόσιοι υπάλληλοι (απογραφή Δεκ. εκάστου έτους)	2017	2018	2019
ΔΔ (Κυβερνητικοί- Πολιτειακοί Φορείς, Βουλή, Ανεξάρτητες Αρχές, Υπουργεία, Αποκεντρωμένες Διοικήσεις)	483.333	482.141	483.275
ΟΤΑ (α' και β' βαθμού)	83.528	83.183	89.049
ΣΥΝΟΛΟ	566.861	565.324	572.324

Πηγή: Στατιστικά στοιχεία Υπουργείου Εσωτερικών ιστοσελίδας απογραφής Δημοσίων Υπαλλήλων (apografi.gov.gr – Στατιστικά Μητρώου).



Διάγραμμα 5: Ιστόγραμμα με τακτικό προσωπικό σε ΟΤΑ και στις υπόλοιπες Δημόσιες Υπηρεσίες για τα έτη 2017-2019.

2.2.2. Ιδιαιτερότητες Δημόσιας Διοίκησης (ΔΔ) σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα.

Η εργασία και η διοίκηση στο Δημόσιο έχει πολλές ομοιότητες με αυτή στον ιδιωτικό τομέα αλλά έχει και κάποιες ουσιαστικές διαφορές. Αρκετές από αυτές τις διαφορές επηρεάζουν και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων.

Βασική διαφορά διοίκησης μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα είναι ο επιδιωκόμενος σκοπός του καθενός. Η διοίκηση στον ιδιωτικό τομέα στοχεύει στην ικανοποίηση κάποιων αναγκών του κοινού, ιδίως για την επίτευξη κέρδους. Αντίθετα η διοίκηση του δημοσίου τομέα στοχεύει στην εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος και όχι στην εξοικονόμηση οφέλους.

Άλλη σημαντική διαφορά είναι ότι η ιδιωτική διοίκηση συναλλάσσεται ελεύθερα με τους ιδιώτες καταναλωτές, προμηθευτές, συνεργάτες, αποσκοπώντας στην επίτευξη της μεγαλύτερης δυνατής αποτελεσματικότητας με το μικρότερο δυνατό κόστος. Αντίθετα η δημόσια διοίκηση ασκείται με συγκεκριμένες διοικητικές διαδικασίες και διέπεται από κανόνες που αποσκοπούν στην καλύτερη διοικητική λειτουργία, στη διαφάνεια, στην ικανοποίηση του δημοσίου συμφέροντος αλλά και στην προστασία των διοικουμένων.

Σύμφωνα με την Σταυρούλα Κιστάκη (2014), οι θεμελιώδεις αρχές που διέπουν τη διοικητική δράση στον δημόσιο τομέα είναι:

- i. Η εκπλήρωση του Δημοσίου συμφέροντος

- ii. Η τήρηση της αξιοκρατίας στον τρόπο στελέχωσης των δημοσίων υπηρεσιών με ανθρώπινο δυναμικό και
- iii. η επικράτηση της διοικητικής ηθικής και δεοντολογίας στις σχέσεις διοίκησης και πολιτών.

Αυτές οι αρχές είναι αναγκαίο να διέπουν το Δημόσιο, ακόμα και στην εποχή μας που γίνεται σημαντική εξέλιξη στη δημόσια διοίκηση με το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, όπου δημόσιοι οργανισμοί προσπαθούν να εφαρμόσουν μεθόδους και πρακτικές οργάνωσης και διοίκησης του Ιδιωτικού Τομέα, όπως ο στρατηγικός σχεδιασμός ο προγραμματισμός, η διοίκηση μέσω στόχων κλπ.

Οι κύριες διαφορές μεταξύ των οργανισμών του Δημοσίου και των ιδιωτικών επιχειρήσεων αναφέρονται συνοπτικά στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 3: Σημαντικές ομοιότητες και διαφορές Διοίκησης στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό Τομέα

	Δημόσια Διοίκηση	Διοίκηση στον ιδιωτικό τομέα
Κανονιστικό – Θεσμικό πλαίσιο	➤ Οφείλει να ενεργεί πάντοτε στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων και των εξουσιών που καθορίζει η νομοθεσία (Σύνταγμα, νόμοι κανονισμοί).	➤ Υπόκειται σε πολύ λιγότερους νομικούς περιορισμούς, που αφορούν κυρίως θέματα όπως η διασφάλιση υγιούς ανταγωνισμού, η ασφάλεια, η δημόσια υγεία και η προστασία του περιβάλλοντος.
Αποστολή	➤ Η διασφάλιση του δημοσίου συμφέροντος μέσα από την εκπλήρωση των σκοπών του κράτους.	➤ Η βέλτιστη διαχείριση των υποθέσεων για την αποτελεσματική επίτευξη των στόχων της ιδιωτικής επιχείρησης / οργανισμού.
Σκοπός / Στόχος	➤ Η παροχή υπηρεσιών και δημόσιων αγαθών προς τους πολίτες και όχι η επιδίωξη κέρδους για το κράτος ή την κυβέρνηση.	➤ Η δημιουργία κέρδους για τους ιδιοκτήτες και τους μετόχους της επιχείρησης.
Τρόπος Δράσης	➤ Οφείλει να εφαρμόζει τις αρχές της ισότητας και της δικαιοσύνης.	➤ ο ιδιοκτήτης ή ο μάνατζερ δεν είναι νομικά υποχρεωμένος να εξυπηρετήσει τους πελάτες ή τους προμηθευτές του με τον ίδιο τρόπο.
Λογοδοσία	➤ Υπόκειται σε κοινοβουλευτικό, δικαστικό και εξωδικαστικό έλεγχο για τις πράξεις και παραλείψεις της.	➤ Ο μάνατζερ απολογείται μόνο στον ιδιοκτήτη και τους μετόχους της επιχείρησης για τη δράση του. Κριτήριο για την επιτυχία ή αποτυχημένη διοίκηση είναι η ανταπόκριση της αγοράς.
Χρηματοδότηση	➤ Από τον κρατικό προϋπολογισμό.	➤ Από τους μετόχους.
Ποιοι Επωφελούνται	➤ Το κοινωνικό σύνολο.	➤ Ο ιδιοκτήτης ή οι μέτοχοι της επιχείρησης.
Καθοδήγηση	➤ λειτουργεί υπό την αυστηρή καθοδήγηση και τον έλεγχο της πολιτικής ηγεσίας εφαρμόζοντας πολιτικές που αποφασίζονται από την εκλεγμένη πολιτική ηγεσία (τη Βουλή και την εκλεγμένη Κυβέρνηση ή άλλα συλλογικά όργανα διοίκησης π.χ. Δημοτικό Συμβούλιο).	➤ Λειτουργεί μέσα στο πλαίσιο των συνθηκών της αγοράς και των αποφάσεων των ιδιοκτητών της επιχείρησης / οργανισμού.
Υπηρεσίες	➤ Πολλές Υπηρεσίες, όπως η Εθνική Ασφάλεια, η Άμυνα, η Δημόσια Τάξη και η Δημόσια Υγεία αλλά και άλλες διοικητικής φύσης υπηρεσίες είναι ουσιώδεις για κάθε κράτος και το κόστος τους δεν μπορεί να επιμεριστεί στον κάθε χρήστη και ταυτόχρονα παρέχονται προς όλους τους πολίτες και κανένας δεν μπορεί να αποκλειστεί από τη χρήση τους.	➤ Υπάρχει συγκεκριμένο κόστος και το πληρώνει ο πελάτης που ζητά και λαμβάνει τη συγκεκριμένη υπηρεσία.

Πολύ σημαντική διαφορά για το θέμα που εξετάζεται στην παρούσα εργασία αποτελούν επίσης οι διαφορές στη διαχείριση του προσωπικού καθώς όπως αναφέρθηκε και παραπάνω το Δημόσιο ως θεμελιώδη αρχή του έχει την τήρηση της αξιοκρατίας στον τρόπο στελέχωσης των δημοσίων υπηρεσιών (Κιστάκη, 2014). Για παράδειγμα στον ιδιωτικό τομέα κάποιος μπορεί να διαλέξει ελεύθερα μεταξύ των υποψηφίων που διαθέτουν τα απαραίτητα προσόντα για τη θέση εργασίας π. χ. αναγνωρίζοντας και αξιολογώντας πτυχές του χαρακτήρα του υποψηφίου ενώ στο Δημόσιο η επιλογή γίνεται μέσω του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ) με αντικειμενικά και μετρήσιμα κριτήρια που συνήθως είναι μοριοδοτούμενα όπως βαθμός πτυχίου, επίπεδο γνώσης ξένων γλωσσών κλπ καθώς και κοινωνικά κριτήρια όπως αριθμός παιδιών, μονογονεϊκές οικογένειες κλπ. Η συνέντευξη (όπου προβλέπεται) έχει συγκεκριμένη (συνήθως μικρή) βαρύτητα ώστε να κατοχυρώνεται η αντικειμενικότητα. Στο Δημόσιο υπάρχει και παίζει σημαντικό ρόλο στη διαχείριση του προσωπικού, το Υπηρεσιακό Συμβούλιο κάτι που δεν υπάρχει στον ιδιωτικό τομέα. Υπάρχουν ακόμα Πειθαρχικό Συμβούλιο και Συμβούλιο επιλογής προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων και Διευθύνσεων.

Σύμφωνα με τον πρώτο δημόσιο-υπαλληλικό κώδικα Ν.1811/1951 (ΦΕΚ.141 Α') ως δημόσιοι υπάλληλοι νοούνται «τα έμμεσα έμμεσα όργανα του κράτους, διατελούντα εν προαιρετική αμέσως υπηρεσιακή, και πειθαρχική προς αυτό σχέση» (άρθρο 1). Στο δημόσιο τομέα δεν υπάρχει η ευελιξία που υπάρχει στον ιδιωτικό. Για παράδειγμα σε μια ιδιωτική επιχείρηση ένας υπάλληλος μπορεί να καλύψει καθήκοντα περισσότερων θέσεων εργασίας π.χ. γραμματέα, τηλεφωνικού κέντρου, διοικητικής εργασίας και για παράδειγμα καθήκοντα λογιστή. Στο δημόσιο επιτρέπεται η ανάθεση παράλληλων καθηκόντων μόνο για ειδικούς έκτακτους λόγους και για διάστημα μόνο δύο μηνών με δυνατότητα επέκτασης μέχρι έξι μηνών, μετά από έγκριση του Υπηρεσιακού Συμβουλίου.

Πίνακας 4: Σημαντικές διαφορές στη διοίκηση-διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μεταξύ Δημοσίου και Ιδιωτικού τομέα

	Δημόσια Διοίκηση	Ιδιωτικός τομέας
<u>Πρόσληψη</u>	- Απαιτείται η τεκμηρίωση των αναγκών. - Η διαδικασία πρόσληψης είναι νομοθετικά προσδιορισμένη και γίνεται μέσω του ΑΣΕΠ.	- Δεν απαιτείται τεκμηρίωση της ανάγκης - Αποφασίζει ο επιχειρηματίας / ο μάνατζερ/ οι μέτοχοι της εταιρείας και πραγματοποιείται μέσω του

	• Με προκαθορισμένα της διακήρυξης μετρήσιμα αντικειμενικά κριτήρια για κάθε θέση εργασίας.	γραφείου προσωπικού ή του λογιστή. • Με κριτήρια που κρίνει η επιχείρηση απαραίτητα για την κάλυψη των αναγκών της χωρίς αυτά να είναι δεσμευτικά για την επιλογή.
<u>Θεσμικά όργανα διοίκησης</u>	• Από τη σχετική νομοθεσία προβλέπονται τα αντίστοιχα διοικητικά και πειθαρχικά όργανα.	• Ο επιχειρηματίας / ο μάνατζερ/ οι μέτοχοι της εταιρείας.
<u>Απασχόληση</u>	• Υπάρχουν συγκεκριμένοι κλάδοι και ειδικότητες για τις θέσεις εργασίας με αντίστοιχα καθήκοντα. • Προβλέπονται σε οργανογράμματα με αντίστοιχα περιγράμματα εργασίας. • Η απασχόληση γίνεται αποκλειστικά για τα καθήκοντα που προσελήφθηκε και υπηρετεί ο κάθε υπάλληλος. • Πολλές φορές τίθενται περιορισμοί από τη νομοθεσία.	• Ευελιξία για την κάλυψη των αναγκών της επιχείρησης σε συνεργασία εργαζόμενου / εργοδότη • Μικροί έως ελάχιστοι περιορισμοί από τη νομοθεσία • Ισχυρό κίνητρο για τη συμφωνία ή όχι η ανάγκη του εργαζομένου για εργασία.
<u>Δεσμεύσεις - υποχρεώσεις</u>	• Υπάρχουν δεσμεύσεις και υποχρεώσεις και από τις δύο πλευρές (κράτος και υπάλληλοι) και ορίζονται από τη νομοθεσία. • Βασική δέσμευση του κράτους είναι η πληρωμή των μισθών, η μονιμότητα των υπαλλήλων, η διασφάλιση της ασφάλειας και της υγείας των εργαζομένων, η διατήρηση διαδικασιών από τη νομοθεσία για αξιοκρατία και διαφάνεια. • Από την πλευρά των υπαλλήλων	• Δεσμεύσεις και υποχρεώσεις πέραν από αυτές που ορίζονται στη εργατική νομοθεσία, είναι προϊόν συμφωνίας μεταξύ του εργοδότη και του εργαζόμενου. • Είναι πολύ πιο ευέλικτες - ελαστικές οι δεσμεύσεις και οι υποχρεώσεις. • Είναι πιο εύκολες οι εργασιακές αλλαγές και από τις δύο πλευρές.

	υποχρεώσεις εχεμύθειας, αμεροληψίας, συνέπειας, τρόπου συμπεριφοράς. • Ενώ υπάρχει δέσμευση από την πλευρά του κράτους για τη μονιμότητα των υπαλλήλων δεν υπάρχει αντίστοιχη δέσμευση από την πλευρά των εργαζομένων (πέραν συγκεκριμένων περιορισμών π.χ. υποχρεωτική περίοδος εργασίας μετά από εκπαιδευτική άδεια για διάστημα τριπλάσιο αυτής)	
<u>Αξιολόγηση</u>	• Πρόβλεψη στη νομοθεσία για αξιολόγηση σε ετήσια βάση με συγκεκριμένη διαδικασία και έντυπα. • Η εφαρμογή της κατά κύριο λόγο στο Δημόσιο είναι τυπική και πολλές φορές χωρίς αντικειμενικότητα. • Παίζει ρόλο για στις προαγωγές.	• Σύμφωνα με τον τρόπο και τα κριτήρια της εταιρείας. • Δεν υπάρχουν ιδιαίτερες δεσμεύσεις. • Όταν γίνεται αξιολόγηση, αυτή είναι ουσιαστική αξιολόγηση του αποτελέσματος κάθε εργαζομένου για την επιχείρηση.
<u>Προαγωγές – Εξέλιξη</u>	• Πρόβλεψη στη νομοθεσία συγκεκριμένης διαδικασίας. • Προβλέπεται υποχρεωτικά ανά 5 έτη και έκτακτα όταν υπάρξουν αποχωρήσεις και γίνει η σχετική πρόσκληση για υποβολή αιτήσεων (στην πράξη, η πλήρωση γίνεται από το αρμόδιο όργανο για την πρόσληψη στον κάθε οργανισμό και μόνο όταν το ίδιο το όργανο αποφασίσει, γίνεται η πρόσκληση για αξιολόγηση των υποψηφίων, πάντα με μετρήσιμα κριτήρια).	• Η κάθε επιχείρηση είναι ελεύθερη για την ανάθεση καθηκόντων ευθύνης στο προσωπικό της με κριτήριο την καλύτερη – αποτελεσματικότερη λειτουργία της.
<u>Επιβράβευση</u>	• Προβλέπεται από την ισχύουσα	• Υπάρχουν πολλές δυνατότητες

	νομοθεσία. Ουσιαστικά αφορά στον έπαινο –μετάλλιο για πράξεις εξαιρετικές κατά την εκτέλεση της υπηρεσίας τους, που δεν επιβάλλονται από τα καθήκοντα τους, καθώς και για την κοινωνική τους δράση. • Δεν προβλέπεται από τη νομοθεσία η παροχή bonus ή άλλων παροχών υλικής ή πρακτικής μορφής για τα προβλεπόμενα καθήκοντα της εργασιακής θέσης.	επιβράβευσης των υπαλλήλων π.χ. προβολή της αποτελεσματικότητας του υπαλλήλου σε εταιρικές ή άλλες δημοσιεύσεις, bonus, πληρωμή ιδιαίτερων εξόδων από την επιχείρηση, ταξίδια, περισσότερες ημέρες ανάπαυσης κλπ
<u>Αποδοχές</u>	• Προσδιορίζονται από τον νόμο ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας, την ειδικότητα και την οικογενειακή κατάσταση και τη θέση ευθύνης. • Υπάρχουν διακρίσεις παρά την εφαρμογή του ενιαίου μισθολογίου μεταξύ εργαζομένων (π.χ. μηχανικών) με τα ίδια στοιχεία -προϋπηρεσία, οικογένεια κλπ- ανάλογα με την Υπηρεσία που υπηρετεί.	• Οι αποδοχές περιορίζονται μόνο ως προς το κάτω όριο από την ισχύουσα νομοθεσία. Ο μισθός εφόσον είναι ανώτερος από το κατώτερο όριο συμφωνείται μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου. • Οι ελάχιστες αυξήσεις προσδιορίζονται από την εργατική νομοθεσία. Δεν υπάρχει περιορισμός ως προς το άνω όριο. Συνήθως προσδιορίζονται από την αγορά δηλαδή το κέρδος της επιχείρησης, την προσφορά εργασίας κλπ
<u>Άδειες</u>	• Προβλέπονται συγκεκριμένες ημέρες για συγκεκριμένο σκοπό. • Υπάρχουν περιορισμοί και κριτήρια για την απόδοση ειδικών αδειών π.χ. ανατροφής παιδιών, άνευ αποδοχών, εκπαιδευτικών κλπ	• Υπάρχουν ορισμένοι περιορισμοί από την εργατική νομοθεσία κυρίως για την προστασία των εργαζομένων. • Υπάρχει ευελιξία στη εκχώρηση περισσότερης άδειας με ή χωρίς απολαβές. Εξαρτάται από την αγορά και τις αποφάσεις της διοίκησης.

<u>Συνδικαλιστική ελευθερία-απεργία</u>	Είναι θεσπισμένη η συνδικαλιστική ελευθερία και η συμμετοχή των δημοσίων υπαλλήλων στις απεργίες.	Είναι θεσπισμένη η συνδικαλιστική ελευθερία μεν αλλά περιορίζεται σημαντικά από τον παράγοντα ‘ανάγκη για την εργασία’ και την στάση του κάθε επιχειρηματία καθώς ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι αν φέρει αντίρρηση ενδέχεται να χάσει την εργασία του (με χρήση άλλης αιτιολόγησης).
<u>Ελευθερία έκφρασης</u>	Είναι θεσπισμένη η ελευθερία της έκφρασης των δημοσίων υπαλλήλων.	Δεν υπάρχουν ιδιαίτεροι κανόνες θεσμικά.
<u>Διαφάνεια- λογοδοσία</u>	- Δήλωση περιουσιακής κατάστασης - Απολογία σε Υπηρεσιακούς θεσμούς και όργανα - Αρμόδια τα διοικητικά δικαστήρια - Ύπαρξη Ανεξάρτητου Σώματος ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης. - Θέσπιση του εσωτερικού ελέγχου σε κάθε Υπηρεσία (αλλά δεν έχει ακόμα ενεργοποιηθεί σε όλες).	- Δεν προβλέπεται η δήλωση περιουσιακής κατάστασης κάθε επιχειρηματίας έχει την ευθύνη προστασίας της περιουσίας του. - Δεν υπάρχουν τα αντίστοιχα θεσμικά όργανα. Ο εργοδότης έχει ελευθερία διατηρώντας τυχόν περιορισμούς και διαδικασίες από την ισχύουσα εργατική νομοθεσία για την διακοπή ή όποια άλλη αλλαγή στην σχέση της εργασίας - Αρμόδια για την επίλυση διαφορών μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών είναι τα πολιτικά δικαστήρια.
<u>Εκπαίδευση</u>	- Προβλέπεται από τη νομοθεσία - Υπάρχει η Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης - Υπάρχει η δυνατότητα για συμμετοχή σε ιδιωτικά σεμινάρια για τους δημοσίους υπαλλήλους.	- Έγκειται στην επιχείρηση η επιδότηση της εκπαίδευσης για το προσωπικό της. Δεν υπάρχουν νόμοι που να επιβάλλουν ελάχιστα όρια. - Προβλέπεται η επιδότηση προγραμμάτων μέσω ΛΑΕΚ⁴.

⁴ Η χρηματοδότηση γίνεται μέσω εργοδοτικής εισφοράς 0,45% που καθορίστηκε με το άρθρο 14 του Ν. 2224/94 όπως τροποποιήθηκε με το άρθρο 10 του Ν. 2336/95, υπέρ του Λογαριασμού για την Απασχόληση και την Επαγγελματική Κατάρτιση (Λ.Α.Ε.Κ.) που συστάθηκε με το άρθρο 1 του Ν. 2434/96, όπως ισχύει στο άρθρο 34 του Ν.4144/13.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφέρουμε ότι η λειτουργία των Δημοσίων Υπηρεσιών (και των Δήμων) υπηρετεί μεγάλος αριθμός εργαζομένων με διαφορετικές ειδικότητες και κλάδους. Υπάλληλοι με διαφορετικό γνωστικό επίπεδο και ποιότητα εργασίας. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε ορισμένες ειδικότητες όπως: Εργάτες Καθαριότητας, Οδηγοί, Τεχνίτες, εργαζόμενοι στους Παιδικούς Σταθμούς, στις Κοινωνικές Δομές, στον Αθλητισμό, στον Πολιτισμό, Μηχανικοί, Διοικητικό Προσωπικό. Οι Δήμοι επιτελούν το έργο τους μέσω του προσωπικού τους. Για να μπορέσουν λοιπόν οι Δήμοι να επιτελέσουν το έργο αυτό όσο το δυνατόν καλύτερα, θα πρέπει το προσωπικό να επιμορφώνεται, να εξειδικεύεται και να ανανεώνεται μέσα από την κάλυψη των κενών Οργανικών θέσεων.

2.2.3. Επίδραση ΣΝ στην αποτελεσματικότητα εργαζομένων στον Δημόσιο Τομέα.

Έχοντας προσεγγίσει τις ουσιαστικές διαφορές του Δημοσίου Τομέα με τον ιδιωτικό, στην παρούσα ενότητα γίνεται αναφορά στην επίδραση της ΣΝ στην αποτελεσματικότητα των δημοσίων υπαλλήλων καθώς η ομάδα στόχος (εργαζόμενοι σε Δήμους της χώρας) ανήκει στην ευρύτερη ομάδα των δημοσίων υπαλλήλων.

Η διαχείριση των σχέσεων περιλαμβάνει την αποτελεσματική επικοινωνία, την ομαδική εργασία, τις δεξιότητες διαχείρισης των συγκρούσεων, καθώς και την ικανότητα να βοηθήσουμε τους ανθρώπους να εργάζονται για την επίτευξη κοινών στόχων. Η καθοδήγηση θα ενισχύσει τις δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης στο δημόσιο τομέα, επιτρέποντας στους Διευθυντές να προβληματιστούν και να συζητήσουν τις ενέργειές τους σε καταστάσεις που απαιτούν υψηλό βαθμό κρίσης, όπως συνήθως γίνεται με τα «ανθρώπινα ζητήματα». Αναμένοντας τους Διευθυντές να διαμορφώσουν την κατάλληλη συμπεριφορά για τους εργαζόμενους, αυξάνει την ευαισθητοποίηση για τις δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης στο δημόσιο τομέα και οι κορυφαίοι διευθυντές που το κάνουν μπορούν να γίνουν μοντέλα κατώτερου επιπέδου (Berman & West, 2008).

Ένα άλλο όφελος για τους δημόσιους τομείς, είναι η κατάρτιση των εργαζομένων με στόχο τη βελτίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Σημειώνεται ότι η έρευνα των Nelis, Quoidbach, Mikolajczak, & Hansenne (2009) έδειξε ότι τα αποτελέσματα εκπαίδευσης πάνω στη ΣΝ είναι εμφανή σε σύγκριση με την ομάδα που δεν εκπαιδεύτηκε αλλά και μετρήσιμα ακόμα και μετά από μεγάλο χρονικό διάστημα (6 μηνών). Η κατάρτιση έχει χρησιμοποιηθεί από καιρό για να καθορίσει πρότυπα συμπεριφοράς και να καλλιεργήσει

ικανότητες για όσους αναζητούν διευθυντικές και ηγετικές θέσεις. Παρέχεται μια ποικιλία κατάρτισης που στοχεύει στην επίτευξη της συναισθηματικής νοημοσύνης, συμπεριλαμβανομένου του συναισθηματικού γραμματισμού,. Οι αξιολογήσεις δείχνουν ότι οι συμμετέχοντες αυξάνουν την αυτό-αναφερόμενη εξοικείωσή τους και την ικανότητά τους στα σύνολα δεξιοτήτων της ΣΝ, αν και οι μακροπρόθεσμες επιπτώσεις είναι ακόμη άγνωστες. Επιπλέον, υπάρχουν άλλα υφιστάμενα θέματα κατάρτισης, όπως η ομαδική εργασία, η διαχείριση αλλαγών, η διαχείριση θυμού, και η αξιολόγηση της προσωπικότητας (Berman & West, 2008).

Η απόδειξη της φροντίδας και της ανησυχίας αποτελεί τη βάση για την εμπιστοσύνη και διαπιστώνεται ότι οδηγεί σε καλύτερες επιδόσεις στην εργασία, πιθανώς λόγω του καλύτερου συντονισμού υπό ασυνεχείς συνθήκες. Έρευνες έχουν δείξει ότι ομάδες με υψηλή ΣΝ εμφανίζουν πολύ ψηλές αποδόσεις (Daus & Ashkanasy, 2005). Η εστίαση στα συναισθηματικά διαπροσωπικά σημάδια είναι απαραίτητη για την ποιότητα της λήψης αποφάσεων και την εφαρμογή της αλληλεγγύης μεταξύ των μελών της ομάδας (Huy, 1999).

Ο όρος δέσμευση έχει αποκτήσει νέες έννοιες τα τελευταία χρόνια με την εμφάνιση των εννοιών όπως η δημοκρατική εμπλοκή και η δημόσια δέσμευση. Σε μοντέλα επιρροής, η "δέσμευση" γενικά συνεπάγεται την υπέρβαση της μονόδρομης ή και αμφίδρομης επικοινωνίας για να δώσει στους ανθρώπους πραγματική επιρροή στη λήψη αποφάσεων, είτε το δημόσιο είτε το προσωπικό των μελών. Στον ιδιωτικό τομέα, οι εταιρείες με υψηλό επίπεδο συμμετοχής των εργαζομένων στη «δέσμευση» έχουν καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα από τις εταιρείες με χαμηλότερα επίπεδα. Ο δημόσιος τομέας δεν έχει τέτοιο καθολικό μέτρο επιτυχίας. Συνολικά, η αποτελεσματικότερη παραγωγή υπογραμμίζει τη σημασία της δέσμευσης για τις δημόσιες υπηρεσίες (Moriarty, 1999).

Οι κρίσιμοι παράγοντες στη βελτίωση της συναισθηματικής εμπλοκής είναι η ενδυνάμωση, ο έλεγχος, η εμπιστοσύνη, η ανάπτυξη, η ασφάλεια, η σύνδεση και η αλληλεγγύη, η αναγνώριση και η αξία. Με εφαρμογή ΣΝ έρχεται η δέσμευση και βασικοί παράγοντες αυτής της δέσμευσης έχουν αποδειχθεί η επαγγελματική ανάπτυξη, η εξέλιξη σταδιοδρομίας και οι ευκαιρίες δημιουργικής σκέψης (Moriarty, 1999). Ευκαιρίες δημιουργικής σκέψης έρχονται μαζί με καλύτερες υπηρεσίες πελατών.

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα σημαντικό στοιχείο στη διαμόρφωση της ατομικής επιτυχίας των ανθρώπων και της ποιότητας της συμβολής τους στους οργανισμούς στους οποίους εργάζονται. Η κατάρτιση στη ΣΝ στοχεύει στην ανάπτυξη της ευαισθησίας των ανθρώπων και να τους φέρει νέα κατανόηση της συναισθηματικής διάστασης. Ένα σημαντικό στοιχείο για την ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων ΣΝ

είναι ότι οι συμμετέχοντες πρέπει να είναι έτοιμοι να προσδιορίσουν ποια στοιχεία ΣΝ είναι ζωτικής σημασίας για την αριστεία σε συγκεκριμένο εργασιακό πλαίσιο και συνεχή ενίσχυση (Dimitriades, 2007).

2.2.4. Ο ρόλος των Διευθυντών Δημόσιου Τομέα στην εργασία και ως προς τη δημιουργία εργασιακού περιβάλλοντος με ΣΝ για τους υπαλλήλους.

Όπως αναδείχτηκε παραπάνω το Δημόσιο διαφέρει σημαντικά από τον ιδιωτικό τομέα κυρίως όσον αφορά στις διαδικασίες που είναι υποχρεωμένο να εφαρμόζει προκειμένου να διασφαλίζεται η αμεροληψία, η δικαιοσύνη, η ελευθερία, η διαφάνεια, πτυχές σημαντικές για το ανθρώπινο δυναμικό του. Σημαντική επίδραση όμως έχει η ύπαρξη ηγετών οι οποίοι, αν έχουν ενισχυμένη τη ΣΝ τους, μπορούν να εμπνεύσουν το προσωπικό να ακολουθήσει και να εργαστεί σκληρά για το όραμά τους και του Οργανισμού που υπηρετούν.

Στο Δημόσιο οι θέσεις Διευθυντών δίνονται μετά από αξιολογήσεις με συγκεκριμένες διαδικασίες μέσα από θεσμοθετημένα όργανα. Είναι σημαντικό οι κατέχοντες θέσεις ευθύνης και κυρίως τις διευθυντικές θέσεις να έχουν ανεπτυγμένα χαρακτηριστικά και ικανότητες ΣΝ γιατί επηρεάζουν πολύ το κλίμα του οργανισμού αλλά και τις σχέσεις που δημιουργούνται εντός του οργανισμού. Αυτά με τη σειρά τους επηρεάζουν τόσο την αποτελεσματικότητα του οργανισμού όσο και τη διαμόρφωση καλού κλίματος στην εργασία, και καλών σχέσεων. Η αξιοποίηση της ΣΝ στην ηγεσία είναι σημαντικό -ίσως καθοριστικό- κομμάτι για την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία κάθε οργανισμού.

Έχει επισημανθεί από πολλές μελέτες σχετικά με τη συναισθηματική εργασία και τη διαχείριση των συναισθημάτων, ότι μικρές, σχετικά μη δαπανηρές αλλαγές, στο οργανωτικό πλαίσιο ή τη διαχειριστική συμπεριφορά μπορεί να επηρεάσουν τις συναισθηματικές αντιδράσεις των εργαζομένων και συνεπώς τις επιδόσεις του (Huy, 1999). Έτσι, οι έχοντες θέσεις ευθύνης μπορούν να βοηθήσουν στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, κατανοώντας πώς τα συναισθήματα επηρεάζουν τις σκέψεις και τη συμπεριφορά τους.

Η ηγεσία είναι μια διαδικασία κοινωνικής αλληλεπίδρασης όπου η ικανότητα του ηγέτη να επηρεάζει τη συμπεριφορά των οπαδών τους μπορεί να επηρεάσει έντονα τα αποτελέσματα απόδοσης (Humphrey, 2002). Η ηγεσία είναι εγγενώς μια συναισθηματική

διαδικασία, όπου οι ηγέτες αναγνωρίζουν τις συναισθηματικές καταστάσεις των οπαδών, προσπαθούν να προκαλέσουν συναισθήματα στους οπαδούς και, στη συνέχεια, προσπαθούν να διαχειριστούν τις συναισθηματικές καταστάσεις των οπαδών ανάλογα (Humphrey, 2002). Η ικανότητα των ηγετών να επηρεάζουν το συναισθηματικό κλίμα μπορεί να επηρεάσει έντονα την απόδοση (Humphrey, 2002).

Οι δημόσιοι ηγέτες έχουν μεγάλη ευθύνη επειδή τοποθετούνται σε ηγετικές θέσεις από την κοινωνία με την πεποίθηση ότι θα κάνουν ό,τι είναι καλύτερο για την κοινωνία. Οι πολίτες αναμένουν πολλά από τους δημόσιους ηγέτες / εργαζόμενους, επειδή είναι κατανοητό ότι η θέση τους στη δημόσια διοίκηση απαιτεί από αυτούς να εξυπηρετούν τους πολίτες τους (Lee, 2019). Στη σύγχρονη εποχή, οι δημόσιοι υπάλληλοι αναμένεται να έχουν συναισθηματική συνειδητοποίηση καθώς και ευαισθητοποίηση για το δημόσιο δίκαιο και την πολιτική και να έχουν την ικανότητα να επικοινωνούν αποτελεσματικά με τους πολίτες (Lee, 2019).

Σύμφωνα με την επισκόπηση επιχειρήσεων του Harvard, η κατοχή των προαναφερθέντων ιδιοτήτων τροποποιεί την χημεία του εγκεφάλου και των δύο, ηγετών και των οπαδών τους. Με απλά λόγια, οι ηγέτες είναι νευρολογικά καλωδιωμένοι για να χειριστούν τα καθήκοντα που αντιστοιχούν στη θέση τους. Η διείσδυσή τους είναι πολύ πιο έντονη, η διαδικασία λήψης αποφάσεων βασίζεται περισσότερο στην άμεση δράση και λιγότερο σε μια δεύτερη εκτίμηση και διαθέτουν εγγενώς τα απαραίτητα εργαλεία για να πείσουν τους άλλους να ακολουθήσουν (Carmeli, 2003).

Στον ακόλουθο πίνακα διατυπώνονται πολύ συνοπτικά οι διαστάσεις της ΣΝ στα διαφορετικά στυλ ηγεσίας όπως διατυπώθηκαν από τον Daniel Goleman και παρουσιάζονται από την Δρ. Όλγα. Επιτροπάκη (χχ).

Πίνακας 5: Οι διαστάσεις ΣΝ σε κάθε τύπο ηγέτη σύμφωνα με τον D. Goleman (1998)

Τύπος ηγέτη	Ικανότητες ΣΝ	Συνήθης εκδήλωση	Αποτελεσματικό	+/- για τον Οργανισμό
Επιβλητικός - Coercive (απαιτεί άμεση υπακοή)	Έλλειψη ενσυναίσθησης, δύναμη ισχύος.	«κάντε ότι σας λέω»	– Σε περιόδους κρίσης – Στα αρχικά στάδια μιας αλλαγής – Όταν υπάρχουν προβληματικοί εργαζόμενοι	(-)
Οραματιστής - Visionary (κινητοποιεί την ομάδα προς ένα κοινό όραμα καταλύτης αλλαγής)	Υψηλή αυτοπεποίθηση και ενσυναίσθηση.	«ακολουθήστε με»	– Όταν απαιτείται νέο όραμα – Όταν χρειάζεται ξεκάθαρη πορεία πλεύσης στον οργανισμό	(+)
Ανθρωπιστικός - Affiliative (δημιουργεί αρμονία και συναισθηματικούς δεσμούς στα άτομα της ομάδας)	Ενσυναίσθηση, χτίσιμο σχέσεων και καλής επικοινωνίας.	«οι άνθρωποι πάνω από όλα»	– Ενδυνάμωση της συνοχής της ομάδας – Εμπύκνωσης σε περιόδους κρίσης	(+)
Δημοκρατικός - Democratic (οδηγεί σε συναίνεση μέσω συμμετοχικών διαδικασιών)	Υψηλή ικανότητα επικοινωνίας και συνεργασίας.	«τι λές εσύ;»	– Όταν χρειάζεται να υπάρξει συναίνεση ή να ακουστεί η γνώμη της πλειοψηφίας	(+)
Καθοδηγητικός - Pacesetter (θέτει υψηλά κριτήρια απόδοσης)	Μεγάλη ευσυνειδησία κίνητρα επιτυχίας, πρωτοβουλία.	«κάνε ότι κάνω τώρα»	– Όταν υπάρχει ανάγκη για γρήγορο αποτέλεσμα από μια ενθουσιώδη και ικανή ομάδα.	(-)
Συμβουλευτικός - Coaching (έμφαση στην περεταίρω ανάπτυξη των εργαζομένων)	Ικανότητες ανάπτυξης άλλων, ενσυναίσθηση, αυτοεπίγνωση.	«δοκιμάστε αυτό»	– Βελτίωση και ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού – Αξιοποίηση των δυνατοτήτων του.	(+)

Πηγή: Δρ. Ολγα. Επιτροπάκη (χχ): (<https://docplayer.gr/4058568-Igesia-synaisthimatiki-noimosyni-polyteleia-i-anagkaiotita.html>) - επεξεργασμένο.

Πρέπει να σημειωθεί πως σε ορισμένες περιπτώσεις, ένα πλεόνασμα συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να οδηγήσει σε ακατάλληλες συμπεριφορές και ενέργειες. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες έχουν την ενσυναίσθηση για τους άλλους, αλλά οι ηγέτες πρέπει να γνωρίζουν πότε να πάρουν μια σκληρή απόφαση. Πρέπει να είναι σε θέση να εφαρμόζουν τη λογική και να αναγνωρίζουν τα συναισθήματα που οι άνθρωποι αισθάνονται όταν οι αποφάσεις είναι σωστές. Αναποτελεσματικοί ηγέτες μπορούν να κάνουν το λάθος της σύγχυσης της συμπόνιας και της συμπάθειας, γεγονός που ενδέχεται να αναγκάσει τον ηγέτη να πάρει μια πιο σκληρή απόφαση από αυτή που είναι αναγκαία (Dess & Hicks, 2008).

Ένα από τα μεγαλύτερα μειονεκτήματα της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι όταν οι άνθρωποι που έχουν ηγετικούς ρόλους να χρησιμοποιούν τη ΣΝ μόνο για να αποκτήσουν επίσημη ή ανεπίσημη εξουσία. Στην πραγματικότητα, τέτοιοι ηγέτες μπορεί να είναι χειραγωγοί, εγωιστικοί και ανέντιμοι. Ως εκ τούτου, αναποτελεσματικοί ηγέτες ενδέχεται να χρησιμοποιήσουν τη ΣΝ για να κατανοήσουν τι θέλουν οι άνθρωποι και να επιδιώξουν αυτές τις επιθυμίες για να αποκτήσουν προσωπική εξουσία και επιρροή (Dess & Hicks, 2008).

3. Μέθοδος και εργαλεία για την έρευνα

Για την παρατήρηση του φαινομένου ΣΝ και τη σχέση της με την αύξηση της αποτελεσματικότητας διεξήχθη ποιοτική έρευνα πεδίου με απλή τυχαία δειγματοληψία με αποστολή ηλεκτρονικής φόρμας ερωτηματολογίου προς την ομάδα εστίασης που ήταν οι εργαζόμενοι στους Δήμους της χώρας. Το ερωτηματολόγιο συνοδεύτηκε από ενημερωτικό και επεξηγηματικό κείμενο που ενημέρωνε τους εργαζόμενους για το σκοπό της έρευνας, την ανωνυμία των απαντήσεων, τον τρόπο και το χρόνο συμπλήρωσης κλπ. Το ερωτηματολόγιο βρίσκεται στο σχετικό παράρτημα της εργασίας.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείτο από τρία διακριτά μέρη. Το πρώτο περιείχε τα δημογραφικά στοιχεία. Συγκεκριμένα καταχώρηση για: το φύλο, τα έτη συνολικής απασχόλησης σε Δήμο μέχρι σήμερα, την κατοχή θέση ευθύνης ή μη, τα έτη στην αντίστοιχη θέση, την ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης και τον Δήμο.

Το δεύτερο μέρος αφορούσε στην μέτρηση της ΣΝ. Έγινε η χρήση της κλίμακας “The Assessing Emotions Scale” ή αλλιώς “The Emotional Intelligence Scale” ή “Self-Report Emotional Intelligence Test” της Δρ. Nicola Schutte (1998). Η εν λόγω κλίμακα είναι κλίμακα αυτό-αναφοράς η οποία βασίζεται στο αρχικό μοντέλο των Salovey & Mayer (1990). Μέσω αυτής της κλίμακας επιχειρείται η μέτρηση των χαρακτηριστικών ή τάσεων της ΣΝ στο άτομο. Σύμφωνα με τη Schutte (2009), όπως αναδείχθηκε από τις έρευνες των Petrides & Furnham (2000), Ciarrochi et al. (2001), Saklofske, Austin, & Minski, (2003), το εν λόγω μοντέλο μέτρησης ΣΝ αποτελείται από τέσσερις υπο-κλίμακες ήτοι: α) την αναγνώριση του συναισθήματος, β) τη διαχείριση του συναισθήματος στον εαυτό, γ) τη διαχείριση του συναισθήματος στους άλλους και δ) τη χρήση του συναισθήματος για την επίλυση προβλημάτων. Η επιλογή του μοντέλου έγινε με τη λογική ότι η παρούσα έρευνα είναι ποιοτική και αναζητά τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας στην εργασία σε σχέση με τη ΣΝ και δεν αναζητείται η μέγιστη αποτελεσματικότητα. Συνεπώς πιο κατάλληλα για αυτό το σκοπό είναι τα μοντέλα μέτρησης χαρακτηριστικών ή τάσεων (O’ Connor, P. et al., 2019). Επιπλέον κριτήρια επιλογής της κλίμακας ήταν η διαθεσιμότητά της (καθώς ζητήθηκε και ελήφθη η απαραίτητη άδεια από τη δημιουργό της), η ευκολία κατανόησης και συμπλήρωσης αλλά και ο μικρός χρόνος που απαιτείται για την συμπλήρωση του από τους ερωτούμενους. Τα δύο τελευταία στοιχεία (ευκολία και μικρός χρόνος) κρίνονται κρίσιμα για τη συμμετοχή των ερωτούμενων, όπως επίσης, η διασφάλιση της ανωνυμίας, στοιχείο πολύ σημαντικό για την αληθή απάντηση των ερωτήσεων (Schutte, N., 2009). Η κλίμακα αποτελείται από 33 ερωτήσεις και απαντιούνται με κλίμακα Likert πέντε βαθμίδων αντιστοιχώντας το 1-Διαφωνώ πλήρως και

το 5-Συμφωνώ πλήρως. Στην κλίμακα υπήρχαν 3 ερωτήσεις αντίθετης κωδικοποίησης (οι ερωτήσεις 5, 28, 33) στις οποίες αντιστράφηκαν οι απαντήσεις πριν τη στατιστική επεξεργασία. Οι υπο-κλίμακες υπολογίστηκαν ως ακολούθως με τις αντίστοιχες απαντήσεις: α) για την αναγνώριση του συναισθήματος, ερωτήσεις: 5, 9, 15, 18, 19, 22, 25, 29, 32, 33 β) τη διαχείριση του συναισθήματος στον εαυτό, ερωτήσεις: 2, 3, 10, 12, 14, 21, 23, 28, 31, γ) τη διαχείριση του συναισθήματος στους άλλους ερωτήσεις: 1, 4, 11, 13, 16, 24, 26, 30 και δ) τη χρήση του συναισθήματος, ερωτήσεις: 6, 7, 8, 17, 20, 27.

Το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου αποσκοπούσε στην ανίχνευση της επίδρασης της ΣΝ στην αποτελεσματικότητα των εργαζομένων στους Δήμους. Πιο συγκεκριμένα, περιείχε 11 προτάσεις εφαρμογής της ΣΝ για την αύξηση της αποτελεσματικότητας στην εργασία και κλήθηκαν οι ερωτούμενοι να τις κατατάξουν σε τέσσερις κατηγορίες: Α-Στοιχείο πολύ βασικό, πρώτης προτεραιότητας, Β- Στοιχείο σημαντικό, δεύτερης προτεραιότητας, Γ-Στοιχείο που θα βοηθούσε κάπως, τρίτης προτεραιότητας και Δ-Στοιχείο που δεν επηρεάζει καθόλου την αποτελεσματικότητά μου. Η αντιστοίχιση που έγινε για τη στατιστική επεξεργασία ήταν αντίστοιχα με 4, 3, 2 και 1.

Το ερωτηματολόγιο αποστάλθηκε ηλεκτρονικά σε όλους τους Δήμους της χώρας (332) με την παράκληση να προωθηθεί στους Υπαλλήλους του κάθε Δήμου. Οι απαντήσεις που συγκεντρώθηκαν ήταν (μετά τον απαραίτητο καθαρισμό των δεδομένων – αφαιρέθηκαν 3 απαντήσεις που είχαν γίνει από μετακλητούς) 460 με τη συμμετοχή από 71 Δήμους (21,4% των δήμων από το σύνολο της χώρας). Το πλήθος των απαντήσεων ανά Δήμο κυμαίνεται από 1 έως 43 ερωτηματολόγια.

Για την ανάλυση της έρευνας έγινε χρήση του SPSS 26. Το επίπεδο σημαντικότητας για την παρούσα έρευνα ορίζεται σε 5%.

4. Ευρήματα

Στην έρευνα έλαβαν μέρος 460 εργαζόμενοι εκ των οποίων οι 138 (30%) είναι άντρες και οι 322 (70%) είναι γυναίκες. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι (n=244) ανήκουν ηλικιακά στην κατηγορία των 41-50 (53%). Επίσης, πάνω από το 50% του δείγματος και συγκεκριμένα 303 είναι υπάλληλοι (65,9%), ακολουθούν οι τμηματάρχες (n=116), (25,2%) και οι διευθυντές/ντρίες (n=41), (8,9%).

Πίνακας 6: Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος

		Frequency	Percent
Φύλο	Άντρας	138	30,0
	Γυναίκα	322	70,0
Εργασιακή θέση (ευθύνης)	Υπάλληλος	303	65,9
	Τμηματάρχης	116	25,2
	Διευθυντής/τρια	41	8,9
Ηλικιακή ομάδα	18-30	4	0,9
	31-40	37	8,0
	41-50	244	53,0
	51-60	160	34,8
	61+	15	3,3
Εκπαίδευση	ΔΕ/ΥΕ	101	22,0
	ΠΕ/ΤΕ	175	38,0
	Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών	172	37,4
	Διδακτορικός τίτλος σπουδών	12	2,6
Απασχόληση σε έτη	1-5	31	6,7
	6-10	47	10,2
	11-15	84	18,3
	16-20	144	31,3
	>21	154	33,5
Έτη απασχόλησης στην θέση	1-5	129	28,0
	6-10	109	23,7
	11-15	75	16,3
	16-20	92	20,0
	>21	55	12,0

Αξιοπιστία της έρευνας.

Η αξιοπιστία ελέγχθηκε για τα δύο τμήματα του ερωτηματολογίου. Και τα δύο ερωτηματολόγια αξιολογήθηκαν ως πολύ αξιόπιστα με συντελεστές Cronbach's Alpha 0,895 και 0,811 αντίστοιχα για το ερωτηματολόγιο της ΣΝ (33ερωτήσεις) και για το ερωτηματολόγιο για την Αποτελεσματικότητα (11 ερωτήσεις).

Η μεταβλητή ΣΝ

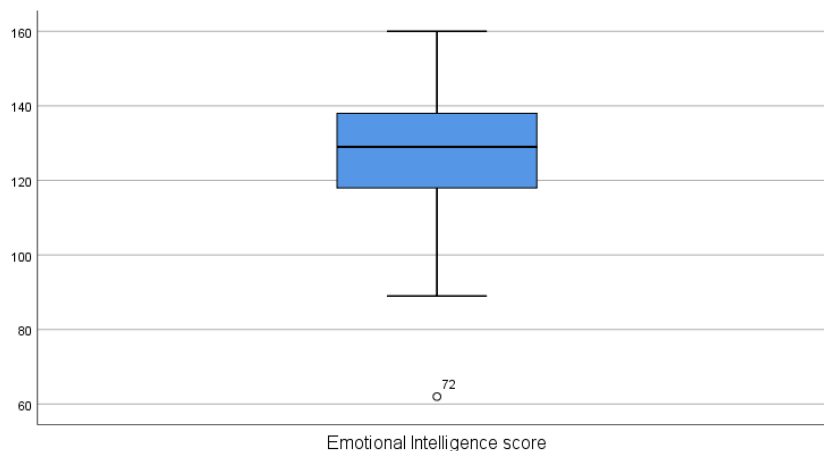
Η μεταβλητή της ΣΝ υπολογίστηκε μετά την αντιστροφή των απαντήσεων στις τρεις ερωτήσεις (5,28 και 33) αντίστροφης κωδικοποίησης. Τα αποτελέσματα δείχνουν μέση

τιμή 127,31 με τυπική απόκλιση 14,158. Το εύρος των τιμών κυμαίνεται από 62 έως 160 ενώ η διάμεση τιμή είναι 119.

Πίνακας 7: Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία για τη μεταβλητή της ΣΝ

Statistics		
Emotional Intelligence score		
N	Valid	460
	Missing	0
Mean		127,31
Median		129,00
Mode		119
Std. Deviation		14,158
Range		98
Minimum		62
Maximum		160

Από το θηκόγραμμα φαίνεται ότι υπάρχει μόνο μια 'ύποπτη' ως ακραία τιμή ΣΝ=62 (της καταγραφής 72).



Διάγραμμα 6: Θηκόγραμμα της μεταβλητής ΣΝ στο σύνολο του δείγματος

Από τον έλεγχο κατανομής διαπιστώθηκε ότι η μεταβλητή ΣΝ δεν ακολουθεί την κανονική κατανομή⁵. Συγκεκριμένα επειδή το δείγμα μας είναι μεγαλύτερο του 50, εξετάζουμε την τιμή στη στήλη Sig. του κριτηρίου Kolmogorov-Smirnov. Επειδή η τιμή είναι ίση με $0,005 < 0,05$, η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται. Δεν μπορούμε να ισχυριστούμε με βεβαιότητα 95% ότι το δείγμα προέρχεται από πληθυσμό που ακολουθεί την κανονική κατανομή (Γναρδέλλης, 2013).

⁵ Στο παράρτημα στατιστικών αποτελεσμάτων υπάρχουν αναλυτικά αποτελέσματα ελέγχων.

Πίνακας 8: Αποτελέσματα ελέγχου κατανομής (Tests of Normality) για τη ΣΝ

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Emotional Intelligence score	,052	460	,005	,988	460	,001

a. Lilliefors Significance Correction

Από τον έλεγχο κατανομής διαπιστώθηκε ότι οι μεταβλητές των υπο-κλιμάκων της ΣΝ δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή⁶. Συγκεκριμένα, επειδή το δείγμα μας είναι μεγαλύτερο του 50, εξετάζουμε την τιμή στη στήλη Sig. του κριτηρίου Kolmogorov-Smirnov. Επειδή οι τιμές των subscales του EI είναι ίσες με $0,000 < 0,05$, η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται. Δεν μπορούμε να ισχυριστούμε με βεβαιότητα 95% ότι το δείγμα προέρχεται από πληθυσμό που ακολουθεί την κανονική κατανομή (Γναρδέλλης, 2013).

Πίνακας 9: Αποτελέσματα ελέγχου κατανομής (Tests of Normality) για τις υπο-κλίμακες ΣΝ

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Αντίληψη του συναισθήματος	,068	460	,000	,988	460	,001
Διαχείριση του δικού μου συναισθήματος	,094	460	,000	,984	460	,000
Διαχείριση του συναισθήματος των άλλων	,089	460	,000	,982	460	,000
Χρησιμοποίηση του συναισθήματος	,107	460	,000	,961	460	,000

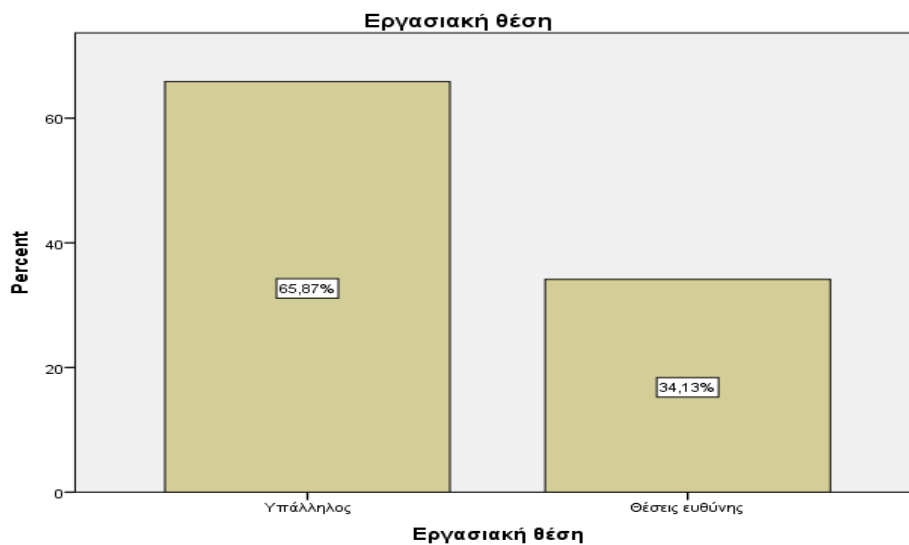
a. Lilliefors Significance Correction

Για τα δύο πρώτα ερευνητικά ερωτήματα αναφορικά με τον έλεγχο μεταξύ των θέσεων εργασίας, κρίθηκε αναγκαίο να γίνει η μετατροπή στις μεταβλητές, η οποία έγκειται στη συνένωση των κατηγοριών «Τμηματάρχης» και «Διευθυντής/ντρια» σε μια μεταβλητή με τίτλο «Θέσεις ευθύνης» έναντι της κατηγορίας «Υπάλληλος» με τη χρήση της εντολής Recode into Different Variables. Με βάση τα αποτελέσματα του παρακάτω Πίνακα, παρατηρείται ότι πολυπληθέστερη ομάδα οι υπάλληλοι με ποσοστό 65,9% σε σχέση με τους έχοντες θέσης ευθύνης με ποσοστό 34,1%.

⁶ Στο παράρτημα στατιστικών αποτελεσμάτων υπάρχουν αναλυτικά αποτελέσματα ελέγχων.

Πίνακας 10: Στατιστικά δεδομένα για τις μεταβλητές εργασιακής θέσης ευθύνης

Εργασιακή θέση (ευθύνης)					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Υπάλληλος	303	65,9	65,9	65,9
	Θέσεις ευθύνης	157	34,1	34,1	100,0
	Total	460	100,0	100,0	



Διάγραμμα 7: Ιστόγραμμα των ποσοστών του δείγματος για τη θέση ευθύνης

Ακολουθούν οι απαντήσεις των ερευνητικών ερωτημάτων.

1^ο ερευνητικό ερώτημα:

Επηρεάζεται η ΣΝ από τα δημογραφικά στοιχεία (φύλο, εκπαίδευση, ηλικία, θέσης ευθύνης);

Για τον έλεγχο συσχέτισης ή εξάρτησης της ΣΝ από τα δημογραφικά στοιχεία χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος των Kruskal-Wallis του SPSS εκτός από το φύλο για το οποίο χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος των Mann-Whitney. Όμως, για λόγους εξακρίβωσης των αποτελεσμάτων, έγινε και ο έλεγχος των Kruskal-Wallis και για το φύλο ώστε να επιβεβαιωθεί το τελικό αποτέλεσμα. Σημειώνεται, ότι για τους συγκεκριμένους ελέγχους δεν απαιτείται η προϋπόθεση της κανονικότητας οπότε:

Φύλο

◆ Με βάση τα αποτελέσματα από τον έλεγχο Mann-Whitney στον πίνακα 11, εφόσον το Asymp. Sig. (2-tailed) = ,000 < 0,05, τότε απορρίπτουμε τη μηδενική

υπόθεση. Αντίστοιχα αποτελέσματα λαμβάνονται από τον Πίνακα 12 από τον έλεγχο Kruskal-Wallis, εφόσον το Asymp. Sig. (2-tailed) = ,000 < 0,05, απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση και αποδεχόμαστε ότι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ του ΕΙ και του φύλου. Αναφορικά με τις διαφορές στις κατηγορίες του φύλου παρατηρείται ότι η γυναίκα (M=129,94; SD=12,923) επηρεάζει περισσότερο το σκορ ΣΝ σε σχέση με τον άντρα (M=121,18; S.D=15,040).

Πίνακας 11: Αποτελέσματα ελέγχου υποθέσεων Mann Whitney Test για τη σχέση μεταβλητής ΣΝ με τη μεταβλητή Φύλο

Test Statistics ^a	
	Emotional Intelligence score
Mann-Whitney U	14710,500
Wilcoxon W	24301,500
Z	-5,748
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

a. Grouping Variable: Φύλο

Πίνακας 12: Αποτελέσματα ελέγχου υποθέσεων Kruskal-Wallis Test για τη σχέση μεταβλητής ΣΝ με τη μεταβλητή Φύλο

Test Statistics ^{a,b}	
	Emotional Intelligence score
Chi-Square	33,035
df	1
Asymp. Sig.	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Φύλο

Ηλικιακή Ομάδα

◆ Με βάση τα αποτελέσματα του ελέγχου Kruskal-Wallis που φαίνονται στον Πίνακα 13, εφόσον το Asymp. Sig. (2-tailed) = ,733 > 0,05, τότε απορρίπτεται η εναλλακτική υπόθεση και αποδεχόμαστε ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ του ΕΙ και της ηλικιακής ομάδας.

◆

Πίνακας 13: Αποτελέσματα ελέγχου υποθέσεων Kruskal-Wallis Test για τη σχέση μεταβλητής ΣΝ με τη μεταβλητή Ηλικιακή ομάδα

Test Statistics ^{a,b}	
	Emotional Intelligence score
Chi-Square	2,015
df	4
Asymp. Sig.	,733

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Ηλικιακή ομάδα

Εκπαίδευση

◆ Με βάση τα αποτελέσματα του ελέγχου Kruskal-Wallis που φαίνονται στον πίνακα 14, εφόσον το Asymp. Sig. (2-tailed) = ,002 < 0,05, απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση και αποδεχόμαστε ότι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ του ΕΙ και της εκπαίδευσης. Αναφορικά με το επίπεδο εκπαίδευσης παρατηρείται ότι όσοι ανήκουν στην κατηγορία ΔΕ/ΥΕ παρουσιάζουν υψηλότερο σκορ ΣΝ (Μ=131,44; S.D=11,783) σε σχέση με όσους ανήκουν στην κατηγορία ΠΕ/ΤΕ (Μ=126,58; S.D=14,301), με όσους κατέχουν Μεταπτυχιακό Τίτλο Σπουδών (Μ=126,20; S.D=14,26) και με τους κατόχου Διδακτορικού Τίτλου Σπουδών (Μ=119,17; S.D=18,160). Από τις μέσες τιμές προκύπτει φθίνουσα σχέση της εκπαίδευσης με τη ΣΝ.

Πίνακας 14: Αποτελέσματα ελέγχου υποθέσεων Kruskal-Wallis Test για τη σχέση μεταβλητής ΣΝ με τη μεταβλητή Εκπαίδευση

Test Statistics ^{a,b}	
	Emotional Intelligence score
Chi-Square	14,331
df	3
Asymp. Sig.	,002

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Εκπαίδευση

Εργασιακή θέση (ευθύνης)

◆ Με βάση τα αποτελέσματα του ελέγχου Kruskal-Wallis που φαίνονται στον Πίνακα 15, εφόσον το Asymp. Sig. (2-tailed) = ,380 > 0,05, τότε απορρίπτουμε τη εναλλακτική υπόθεση και αποδεχόμαστε ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ του ΕΙ και της εργασιακής θέσης (ευθύνης).

Πίνακας 15: Αποτελέσματα ελέγχου υποθέσεων Kruskal-Wallis Test για τη σχέση μεταβλητής ΣΝ με τη μεταβλητή Εργασιακή θέση ευθύνης

Test Statistics ^{a,b}	
	Emotional Intelligence score
Chi-Square	1,936
df	2
Asymp. Sig.	,380

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Εργασιακή θέση (ευθύνης)

Συνοψίζοντας τα παραπάνω αποτελέσματα, συμπεραίνεται ότι η ύπαρξη στατιστικά σημαντικής διαφοράς μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) και των δημογραφικών στοιχείων της έρευνας επιβεβαιώνεται μερικώς. Πιο συγκεκριμένα:

◆ **Υπάρχει** στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ του φύλου και της συναισθηματικής νοημοσύνης ($p = 0,000 < 0,05$) και συγκεκριμένα το Αναφορικά με τις κατηγορίες

του φύλου παρατηρείται ότι η γυναίκα ($M=129,94$; $SD=12,923$) επηρεάζει περισσότερο το σκορ ΣΝ σε σχέση με τον άντρα ($M=121,18$; $S.D=15,040$).

- ◆ **Δεν υπάρχει** στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ της ηλικιακής ομάδας και της συναισθητικής νοημοσύνης ($p = 0,733 > 0,05$).
- ◆ **Υπάρχει** στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ της εκπαίδευσης και της συναισθητικής νοημοσύνης ($p = 0,002 < 0,05$).
- ◆ **Δεν υπάρχει** στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ του της εργασιακής θέσης (ευθύνης) και της συναισθητικής νοημοσύνης ($p = 0,380 > 0,05$).

Πίνακας 16: Αποτελέσματα ελέγχων υποθέσεων Kruskal-Wallis Test για τη σχέση μεταβλητής ΣΝ με κάθε δημογραφική μεταβλητή

		Φύλο	Εργασιακή θέση (ευθύνης)	Ηλικιακή ομάδα	Εκπαίδευση
Emotional	Chi-Square	33,035	1,936	2,015	14,331
Intelligence	df	1	2	4	3
score	Asymp. Sig.	,000	,380	,733	,002

2^ο ερευνητικό ερώτημα:

Οι υπο-κλίμακες της ΣΝ (αναγνώριση του συναισθήματος, διαχείριση του συναισθήματος στον εαυτό, διαχείριση του συναισθήματος στους άλλους και χρήση του συναισθήματος) επηρεάζονται από τα δημογραφικά στοιχεία (φύλο, εκπαίδευση, ηλικία, επίπεδο θέσης ευθύνης);

Για τον έλεγχο συσχέτισης ή εξάρτησης των υπο-κλιμάκων της ΣΝ από τα δημογραφικά στοιχεία θα χρησιμοποιηθεί ο έλεγχος των Kruskal-Wallis του SPSS. Σημειώνεται ότι για τους συγκεκριμένους ελέγχους δεν απαιτείται η προϋπόθεση της κανονικότητας (Γναρδέλλης, 2013, Μακράκης 2005) οπότε:

Φύλο

◆ Με βάση τα αποτελέσματα του ελέγχου Kruskal-Wallis που φαίνονται στον Πίνακα 17, εφόσον το Asymp. Sig. (2-tailed) = ,000 < ,003 < 0,05 στις 4 υπο-κλίμακες τότε απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση και αποδεχόμαστε ότι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των υπο-κλιμάκων ΣΝ και του φύλου. Αναφορικά με το φύλο, για τους άντρες παρατηρούνται χαμηλότερες μέσες τιμές και στις τέσσερις υπο-κλίμακες της ΣΝ σε σχέση με τις αντίστοιχες των γυναικών όπως φαίνεται στον Πίνακα 18 που ακολουθεί.

Πίνακας 17: Αποτελέσματα ελέγχου υποθέσεων Kruskal-Wallis Test για τη σχέση υπο-κλιμάκων ΣΝ με το φύλο

Test Statistics ^{a,b}				
	Αντίληψη του συναισθήματος	Διαχείριση του δικού μου συναισθήματος	Διαχείριση του συναισθήματος των άλλων	Χρησιμοποίηση του συναισθήματος
Chi-Square	26,144	8,919	44,151	20,115
df	1	1	1	1
Asymp. Sig.	,000	,003	,000	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Φύλο

Πίνακας 18: Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία για την μεταβλητή φύλο στις υπο-κλίμακες ΣΝ

	N			Mean			Std. Deviation		
	Φύλο			Φύλο			Φύλο		
	Άντρας	Γυναίκα	Total	Άντρας	Γυναίκα	Total	Άντρας	Γυναίκα	Total
Emotional Intelligence score	138	322	460	121,18	129,94	127,31	15,040	12,923	14,158
Αντίληψη του συναισθήματος	138	322	460	3,58	3,88	3,79	,582	,541	,570
Διαχείριση του δικού μου συναισθήματος	138	322	460	4,27	4,45	4,39	,584	,572	,581
Διαχείριση του συναισθήματος των άλλων	138	322	460	3,54	3,89	3,79	,529	,457	,505
Χρησιμοποίηση του συναισθήματος	138	322	460	3,85	4,10	4,03	,599	,494	,539

Ηλικιακή Ομάδα

◆ Με βάση τα αποτελέσματα του ελέγχου Kruskal-Wallis που φαίνονται στον Πίνακα 19, εφόσον το Asymp. Sig. (2-tailed) = [0,533>0,05], [0,184>0,05], [0,947>0,05] και [0,736>0,05] τότε αποδεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση δηλ. αποδεχόμαστε ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των υπο-κλιμάκων ΣΝ και της ηλικιακής ομάδας.

Πίνακας 19: Αποτελέσματα ελέγχου υποθέσεων Kruskal-Wallis Test για τη σχέση υπο-κλιμάκων ΣΝ με την ηλικιακή ομάδα

Test Statistics ^{a,b}				
	Αντίληψη του συναισθήματος	Διαχείριση του δικού μου συναισθήματος	Διαχείριση του συναισθήματος των άλλων	Χρησιμοποίηση του συναισθήματος
Chi-Square	3,153	6,210	,734	1,997
df	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,533	,184	,947	,736

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Ηλικιακή ομάδα

Εκπαίδευση

◆ Με βάση τα αποτελέσματα του ελέγχου Kruskal-Wallis που φαίνονται στον Πίνακα 20, εφόσον το Asymp. Sig. (2-tailed) = [0,007<0,05], [0,008<0,05], [0,009<0,05] και [0,032<0,05] τότε αποδεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση δηλ. αποδεχόμαστε ότι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των υπο-κλιμάκων ΣΝ και της εκπαίδευσης. Αναφορικά με το επίπεδο εκπαίδευσης παρουσιάζεται μεγαλύτερες μέσες τιμές σε όλες τις υπο-κλίμακες στο χαμηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης (ΔΕ/ΥΕ) και οι χαμηλότερες στο υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης (κατόχων Διδακτορικού τίτλου Σπουδών). Αναλυτικά σχετικά

στατιστικά στοιχεία ανά επίπεδο εκπαίδευσης σε κάθε υπο-κλίμακα ΣΝ φαίνονται στον πίνακα 20 που ακολουθεί.

Πίνακας 20: Αποτελέσματα ελέγχου υποθέσεων Kruskal-Wallis Test για τη σχέση υπο-κλιμάκων ΣΝ με την εκπαίδευση

Test Statistics ^{a,b}				
	Αντίληψη του συναισθήματος	Διαχείριση του δικού μου συναισθήματος	Διαχείριση του συναισθήματος των άλλων	Χρησιμοποίηση του συναισθήματος
Chi-Square	11,995	11,759	11,548	8,799
df	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,007	,008	,009	,032

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Εκπαίδευση

Στον Πίνακα 21 φαίνονται συγκεντρωτικά τα στατιστικά στοιχεία για όλες τις υπο-κλίμακες ΣΝ ανά επίπεδο εκπαίδευσης. Εδώ δεν υπάρχει ξεκάθαρη φθίνουσα σχέση που παρατηρήθηκε στη ΣΝ. Συγκεκριμένα παρουσιάζονται υψηλότερες μέσες τιμές σε όλες τις υπο-κλίμακες στο χαμηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης (ΔΕ/ΥΕ) όμως στην υπο-κλίμακα «Διαχείριση του δικού μου συναισθήματος» φαίνεται οι κάτοχοι Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών να έχουν υψηλότερη μέση τιμή (4,39) από τους ΠΕ/ΤΕ (4,34) και στην υπο-κλίμακα «Χρησιμοποίηση του συναισθήματος» οι κάτοχοι Διδακτορικού τίτλου σπουδών να έχουν υψηλότερη μέση τιμή (3,99) από τους κατόχους Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών (3,94). Τέλος στην υπο-κλίμακα Διαχείριση του συναισθήματος των άλλων» υπάρχει ισότητα στις μέσες τιμές των ΠΕ/ΤΕ και των κατόχων Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών.

Πίνακας 21: Στατιστικά στοιχεία ανά επίπεδο εκπαίδευσης σε κάθε υπο-κλίμακα ΣΝ

	N					Mean					Std. Deviation				
	Εκπαίδευση					Εκπαίδευση					Εκπαίδευση				
	ΔΕ/ΥΕ	ΠΕ/ΤΕ	Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών	Διδακτορικός τίτλος σπουδών	Total	ΔΕ/ΥΕ	ΠΕ/ΤΕ	Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών	Διδακτορικός τίτλος σπουδών	Total	ΔΕ/ΥΕ	ΠΕ/ΤΕ	Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών	Διδακτορικός τίτλος σπουδών	Total
Emotional Intelligence score	101	175	172	12	460	131,44	126,58	126,20	119,17	127,31	11,783	14,301	14,526	18,160	14,158
Αντίληψη του συναισθήματος	101	175	172	12	460	3,93	3,76	3,75	3,43	3,79	,497	,556	,592	,797	,570
Διαχείριση του δικού μου συναισθήματος	101	175	172	12	460	4,53	4,34	4,39	4,09	4,39	,563	,589	,570	,588	,581
Διαχείριση του συναισθήματος των άλλων	101	175	172	12	460	3,92	3,75	3,75	3,53	3,79	,468	,493	,508	,709	,505
Χρησιμοποίηση του συναισθήματος	101	175	172	12	460	4,12	4,06	3,94	3,99	4,03	,534	,538	,536	,532	,539

Εργασιακή θέση (ευθύνης)

◆ Με βάση τα αποτελέσματα του ελέγχου Kruskal-Wallis που φαίνονται στον Πίνακα 22, εφόσον το Asymp. Sig. (2-tailed) = [0,389>0,05], [0,511>0,05], [0,534>0,05] και [0,189>0,05] τότε αποδεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση και αποδεχόμαστε ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των υπο-κλιμάκων ΣΝ και της εργασιακής θέσης (ευθύνης).

Πίνακας 22: Αποτελέσματα ελέγχου υποθέσεων Kruskal-Wallis Test για τη σχέση υπο-κλιμάκων ΣΝ με την εργασιακή θέση ευθύνης

Test Statistics ^{a,b}				
	Αντίληψη του συναισθήματος	Διαχείριση του δικού μου συναισθήματος	Διαχείριση του συναισθήματος των άλλων	Χρησιμοποίηση του συναισθήματος
Chi-Square	1,891	1,342	1,256	3,331
df	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,389	,511	,534	,189

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Εργασιακή θέση (ευθύνης)

Συνοψίζοντας τα παραπάνω αποτελέσματα, συμπεραίνεται ότι η ύπαρξη στατιστικά σημαντικής διαφοράς μεταξύ των υποκλιμάκων της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΕΙ) και των δημογραφικών στοιχείων της έρευνας επιβεβαιώνεται μερικώς. Πιο συγκεκριμένα:

- ◆ **Υπάρχουν** στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των υπο-κλιμάκων ΕΙ και του φύλου. Συγκεκριμένα για τους άντρες παρατηρούνται χαμηλότερες μέσες τιμές και στις τέσσερις υπο-κλίμακες της ΣΝ σε σχέση με τις αντίστοιχες των γυναικών.
- ◆ **Δεν υπάρχουν** στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των υποκλιμάκων ΕΙ και της ηλικιακής ομάδας.
- ◆ **Υπάρχουν** στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των υπο-κλιμάκων ΕΙ και της εκπαίδευσης. Υπάρχει γενικά μια φθίνουσα σχέση αλλά όχι σε όλες τις υπο-κλίμακες και για όλα τα επίπεδα σύμφωνα με τις παραπάνω παρατηρήσεις για την εκπαίδευση.
- ◆ **Δεν υπάρχουν** στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των υπο-κλιμάκων ΕΙ και της εργασιακής θέσης (ευθύνης).

Ακολουθεί ο Πίνακας 23 με συγκεντρωμένα όλα τα αποτελέσματα των ελέγχων υποθέσεων Kruskal-Wallis Test για κάθε υπο-κλίμακα για κάθε δημογραφική μεταβλητή.

Πίνακας 23: Αποτελέσματα ελέγχων υποθέσεων Kruskal-Wallis Test για τη σχέση κάθε υπο-κλιμάκας ΣΝ με κάθε δημογραφική μεταβλητή

		Αντίληψη του συναισθήματος	Διαχείριση του δικού μου συναισθήματος	Διαχείριση του συναισθήματος των άλλων	Χρησιμοποίηση του συναισθήματος
Φύλο	Chi-Square	26,144	8,919	44,151	20,115
	df	1	1	1	1
	Asymp. Sig.	,000	,003	,000	,000
Ηλικιακή ομάδα	Chi-Square	3,153	6,210	,734	1,997
	df	4	4	4	4
	Asymp. Sig.	,533	,184	,947	,736
Εκπαίδευση	Chi-Square	11,995	11,759	11,548	8,799
	df	3	3	3	3
	Asymp. Sig.	,007	,008	,009	,032
Εργασιακή θέση (ευθύνης)	Chi-Square	1,891	1,342	1,256	3,331
	df	2	2	2	2
	Asymp. Sig.	,389	,511	,534	,189

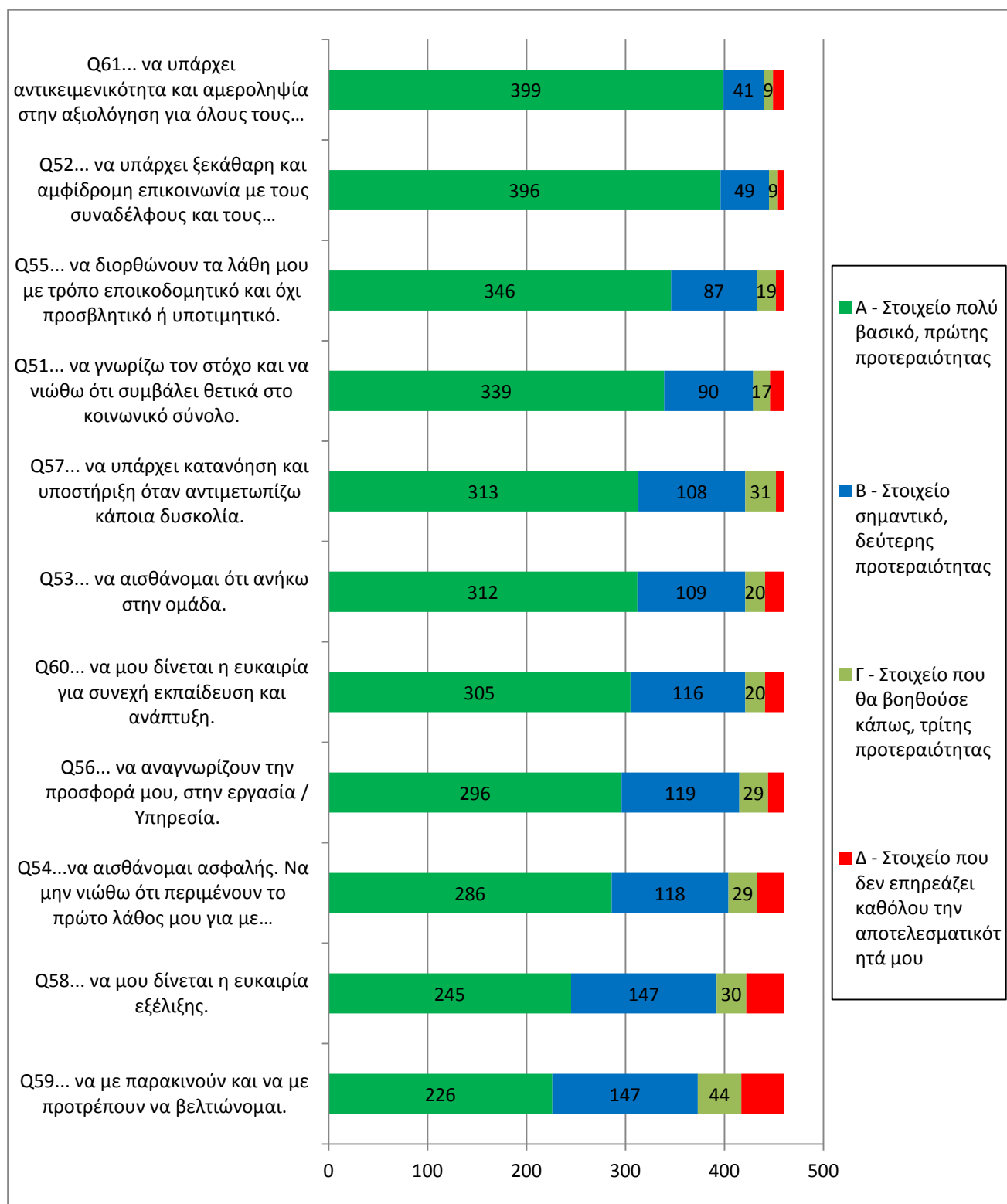
3^ο ερευνητικό ερώτημα:

Ποιες από τις 11 προτάσεις εφαρμογής της ΣΝ στην εργασία θεωρούν οι εργαζόμενοι στους Δήμους σημαντικές για την αύξηση της αποτελεσματικότητάς τους;

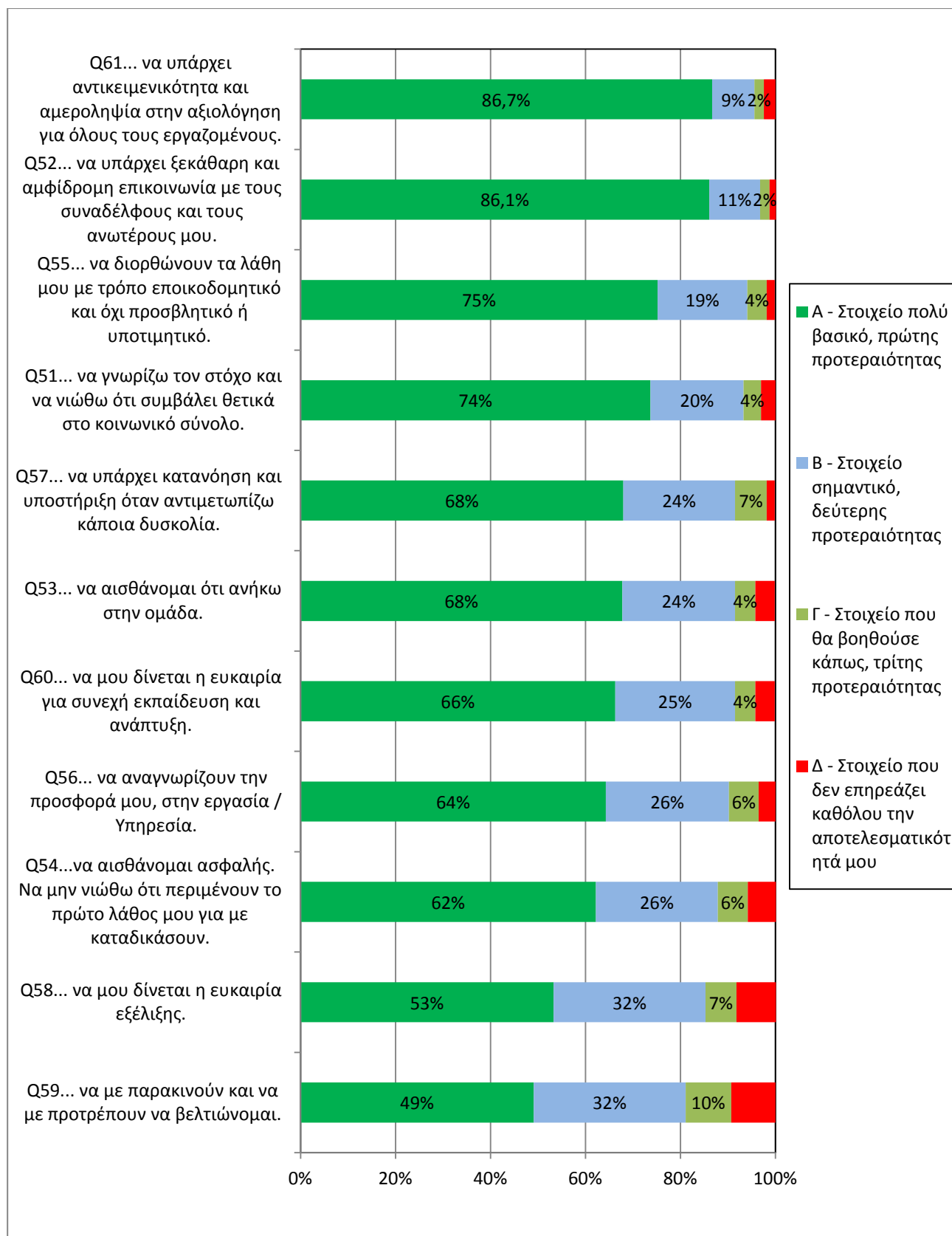
Οι 11 προτάσεις είχαν την ακόλουθη κατάταξη σύμφωνα με τη συχνότητα απάντησης στο σύνολο του δείγματος.

Πίνακας 24: Στατιστικά στοιχεία (συχνότητα και ποσοστά) για τις 11 προτάσεις εφαρμογής ΣΝ για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας

Προτάσεις	Α - Στοιχείο πολύ βασικό, πρώτης προτεραιότητας		Β - Στοιχείο σημαντικό, δεύτερης προτεραιότητας		Γ - Στοιχείο που θα βοηθούσε κάπως, τρίτης προτεραιότητας		Δ - Στοιχείο που δεν επηρεάζει καθόλου την αποτελεσματικότητά μου	
	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent
Q51... να γνωρίζω τον στόχο και να νιώθω ότι συμβάλει θετικά στο κοινωνικό σύνολο.	339	73,70%	90	19,60%	17	3,70%	14	3,00%
Q52... να υπάρχει ξεκάθαρη και αμφίδρομη επικοινωνία με τους συναδέλφους και τους ανωτέρους μου.	396	86,10%	49	10,70%	9	2,00%	6	1,30%
Q53... να αισθάνομαι ότι ανήκω στην ομάδα.	312	67,80%	109	23,70%	20	4,30%	19	4,10%
Q54... να αισθάνομαι ασφαλής. Να μην νιώθω ότι περιμένουν το πρώτο λάθος μου για με καταδικάσουν.	286	62,20%	118	25,70%	29	6,30%	27	5,90%
Q55... να διορθώνουν τα λάθη μου με τρόπο εποικοδομητικό και όχι προσβλητικό ή υποτιμητικό.	346	75,20%	87	18,90%	19	4,10%	8	1,70%
Q56... να αναγνωρίζουν την προσφορά μου, στην εργασία / Υπηρεσία.	296	64,30%	119	25,90%	29	6,30%	16	3,50%
Q57... να υπάρχει κατανόηση και υποστήριξη όταν αντιμετωπίζω κάποια δυσκολία.	313	68,00%	108	23,50%	31	6,70%	8	1,70%
Q58... να μου δίνεται η ευκαιρία εξέλιξης.	245	53,30%	147	32,00%	30	6,50%	38	8,30%
Q59... να με παρακινούν και να με προτρέπουν να βελτιώνομαι.	226	49,10%	147	32,00%	44	9,60%	43	9,30%
Q60... να μου δίνεται η ευκαιρία για συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη.	305	66,30%	116	25,20%	20	4,30%	19	4,10%
Q61... να υπάρχει αντικειμενικότητα και αμεροληψία στην αξιολόγηση για όλους τους εργαζομένους.	399	86,70%	41	8,90%	9	2,00%	11	2,40%



Διάγραμμα 8: Ραβδόγραμμα για το σύνολο του δείγματος με φθίνουσα σειρά κατάταξης και αναγραφή του πλήθους των προτιμήσεων των εργαζομένων στις 11 προτάσεις εφαρμογής ΣΝ για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους στην εργασία

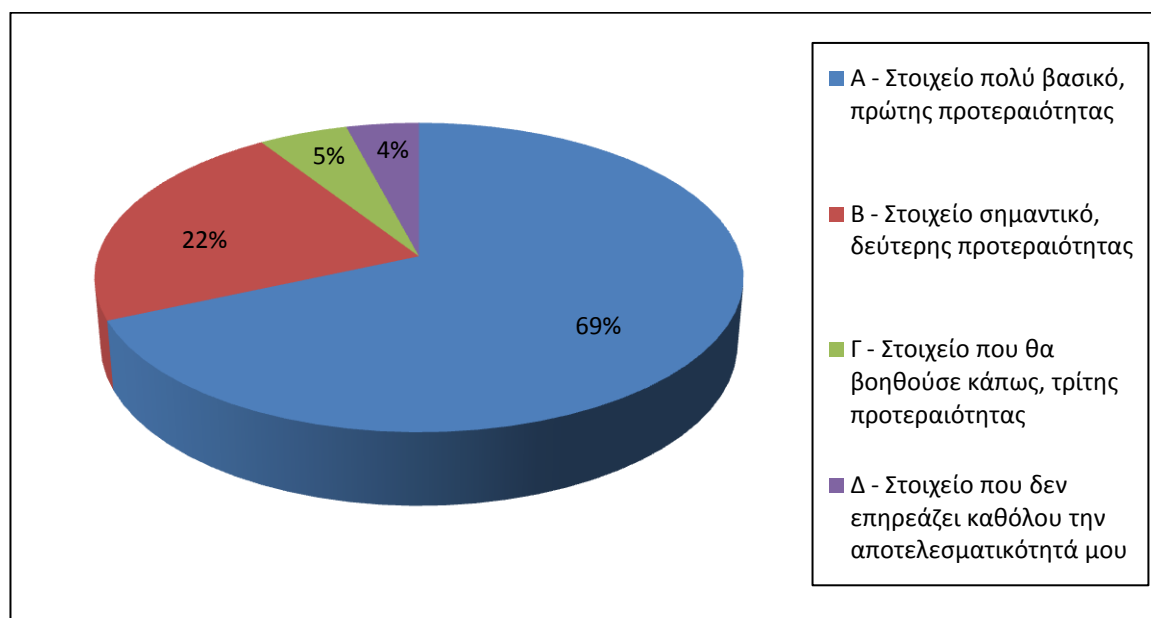


Διάγραμμα 9: Ραβδόγραμμα για το σύνολο του δείγματος με φθίνουσα σειρά κατάταξης και αναγραφή ποσοστών των προτιμήσεων των εργαζομένων στις 11 προτάσεις εφαρμογής ΣΝ για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους στην εργασία

Από τον πίνακα (24) των απαντήσεων φαίνεται ότι η ΣΝ μπορεί να παίζει σημαντικό ρόλο στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων στους Δήμους.

Σύμφωνα με τα στοιχεία στο σύνολο του πληθυσμού και για το σύνολο των 11 ερωτήσεων δεν υπήρξε ούτε ένα ερωτηματολόγιο συμπληρωμένο με Δ σε όλες τις προτάσεις δηλαδή δεν υπήρξε κανένας που να θεώρησε και τις 11 προτάσεις μη χρήσιμες για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς του.

Το πλήθος των απαντήσεων Δ (αρνητικών απαντήσεων) ήταν μόλις 209 σε συνολικά 5.060 απαντήσεις ($11 \cdot 460 = 5.060$) δηλαδή το συνολικό ποσοστό αρνητικών απαντήσεων επί του συνόλου των απαντήσεων ήταν 4,13%. Η διαγραμματική απεικόνιση του συνόλου των απαντήσεων από το σύνολο του δείγματος φαίνεται στο ακόλουθο διάγραμμα πίττας.



Διάγραμμα 10: Πίττα για το σύνολο των επιλογών των απαντήσεων από το σύνολο του δείγματος

Από τον Πίνακα (24) αλλά και πιο εμφανές από τα διαγράμματα που έχουν την απεικόνιση των αποτελεσμάτων με φθίνουσα σειρά φαίνεται ότι **η δημοφιλέστερη πρόταση** για την αύξηση της αποτελεσματικότητας είναι «... **να υπάρχει αντικειμενικότητα και αμεροληψία στην αξιολόγηση για όλους τους εργαζομένους**» (Q61) με ποσοστό **87%** σε απαντήσεις Α δηλαδή το 87% του δείγματος θεωρεί ως πολύ βασικό στοιχείο για την αύξηση της αποτελεσματικότητάς τους την αντικειμενική και αμερόληπτη αξιολόγηση για όλους τους εργαζομένους. Η αμέσως επόμενη δημοφιλέστερη πρόταση ήταν η «... **να υπάρχει ξεκάθαρη και αμφίδρομη επικοινωνία με τους συναδέλφους και τους ανωτέρους μου.**» (Q52) με ποσοστό 86% σε απαντήσεις – Α,

πολύ κοντά, σχεδόν ίσο ποσοστό με την δημοφιλέστερη πρόταση. Η τρίτη δημοφιλέστερη πρόταση εφαρμογής της ΣΝ για την αύξηση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων είναι η «... να διορθώνουν τα λάθη μου με τρόπο εποικοδομητικό και όχι προσβλητικό ή υποτιμητικό.» (Q55) με ποσοστό 75% στις απαντήσεις Α. Η χαμηλότερη σε δημοτικότητα πρόταση ήταν η «... να με παρακινούν και να με προτρέπουν να βελτιώνομαι.» (Q59) η οποία έλαβε ποσοστό 49% σε απαντήσεις Α δηλαδή ακόμα και η ισχνότερη πρόταση σε προτιμήσεις Α είχε ψηφιστεί από σχεδόν το μισό πληθυσμό ως πρώτης προτεραιότητας για την αύξηση της αποτελεσματικότητάς τους στην εργασία.

4^ο ερευνητικό ερώτημα:

Εάν αλλάζουν και εάν ναι, πως διαμορφώνονται οι προτιμήσεις στις 11 προτάσεις εφαρμογής της ΣΝ για την αύξηση της αποτελεσματικότητάς στην εργασία των εργαζομένων στους Δήμους ανάλογα με τα δημογραφικά στοιχεία (φύλο, εκπαίδευση, ηλικία, επίπεδο θέσης ευθύνης);

Αντίστοιχα τα στοιχεία ανά φύλο

Από τα στοιχεία των πινάκων που ακολουθούν αλλά και από τα αντίστοιχα διαγράμματα που απεικονίζονται τα στοιχεία ανά φύλο παρατηρείται ότι στις δημοφιλέστερες απαντήσεις είναι οι δύο επικρατέστερες όπως και στο σύνολο μόνο που στις γυναίκες πρώτη είναι η προτίμηση στην απάντηση «... να υπάρχει ξεκάθαρη και αμφίδρομη επικοινωνία με τους συναδέλφους και τους ανωτέρους μου.» (Q52) με ποσοστό 88,70% και ακολουθεί η «... να υπάρχει αντικειμενικότητα και αμεροληψία στην αξιολόγηση για όλους τους εργαζομένους» (Q61) με ποσοστό 88,50% με πολύ κοντινά τα μεταξύ τους ποσοστά. Στους άντρες πρώτη σε προτίμηση είναι η επιλογή «... να υπάρχει αντικειμενικότητα και αμεροληψία στην αξιολόγηση για όλους τους εργαζομένους» (Q61) με ποσοστό 82,60% και ακολουθεί η επιλογή «... να υπάρχει ξεκάθαρη και αμφίδρομη επικοινωνία με τους συναδέλφους και τους ανωτέρους μου.» (Q52) με ποσοστό 79,70%. Εδώ βλέπουμε ότι με πολύ μικρή διαφορά στα ποσοστά μεταξύ των δημοφιλέστερων απαντήσεων σε κάθε ομάδα πληθυσμού αλλάζει η σειρά κατάταξης των προτιμήσεων των ανδρών και των γυναικών με τις γυναίκες να προτιμούν «... να υπάρχει ξεκάθαρη και αμφίδρομη επικοινωνία με τους συναδέλφους και τους ανωτέρους μου.» (Q52) με ποσοστό 88,70% ενώ οι άνδρες πριν από αυτή την προτίμηση έχουν επιλέξει «... να υπάρχει αντικειμενικότητα και αμεροληψία στην αξιολόγηση για όλους τους εργαζομένους» (Q61) με ποσοστό 82,60%

Υπάρχει συμφωνία στη λιγότερο δημοφιλέστερη επιλογή και των γυναικών και των ανδρών που είναι η «... να με παρακινούν και να με προτρέπουν να βελτιώνομαι.» (Q59) με ποσοστό 34,80% στους άντρες και 55,30% στις γυναίκες. Με το ίδιο ποσοστό στις γυναίκες δηλαδή ως τελευταία σε δημοτικότητα επιλογή βρέθηκε και η πρόταση «... να μου δίνεται η ευκαιρία εξέλιξης.» (Q58).

Η μεγαλύτερη διαφορά (έξι θέσεων κατάταξης) στις προτιμήσεις μεταξύ ανδρών και γυναικών φαίνεται στην ερώτηση «... να υπάρχει κατανόηση και υποστήριξη όταν αντιμετωπίζω κάποια δυσκολία.» (Q57) η οποία έχει την 4^η θέση προτίμησης στις γυναίκες με ποσοστό 76,70% ενώ στους άντρες έχει την 10^η θέση με ποσοστό 47,80%. Επομένη σημαντική διαφορά (τριών θέσεων κατάταξης) στις προτιμήσεις υπήρξε στην ερώτηση «... να μου δίνεται η ευκαιρία για συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη.» (Q60) που στους άντρες είχε την 5^η θέση κατάταξης με ποσοστό 58% ενώ στις γυναίκες είχε την 8^η θέση με ποσοστό

69,90%. Οι ερωτήσεις Q53, Q56 και Q59 είχαν την θέση κατάταξης ενώ στις υπόλοιπες οι διαφορές ήταν μικρές (διαφορά μιας έως δύο θέσεων κατάταξης).

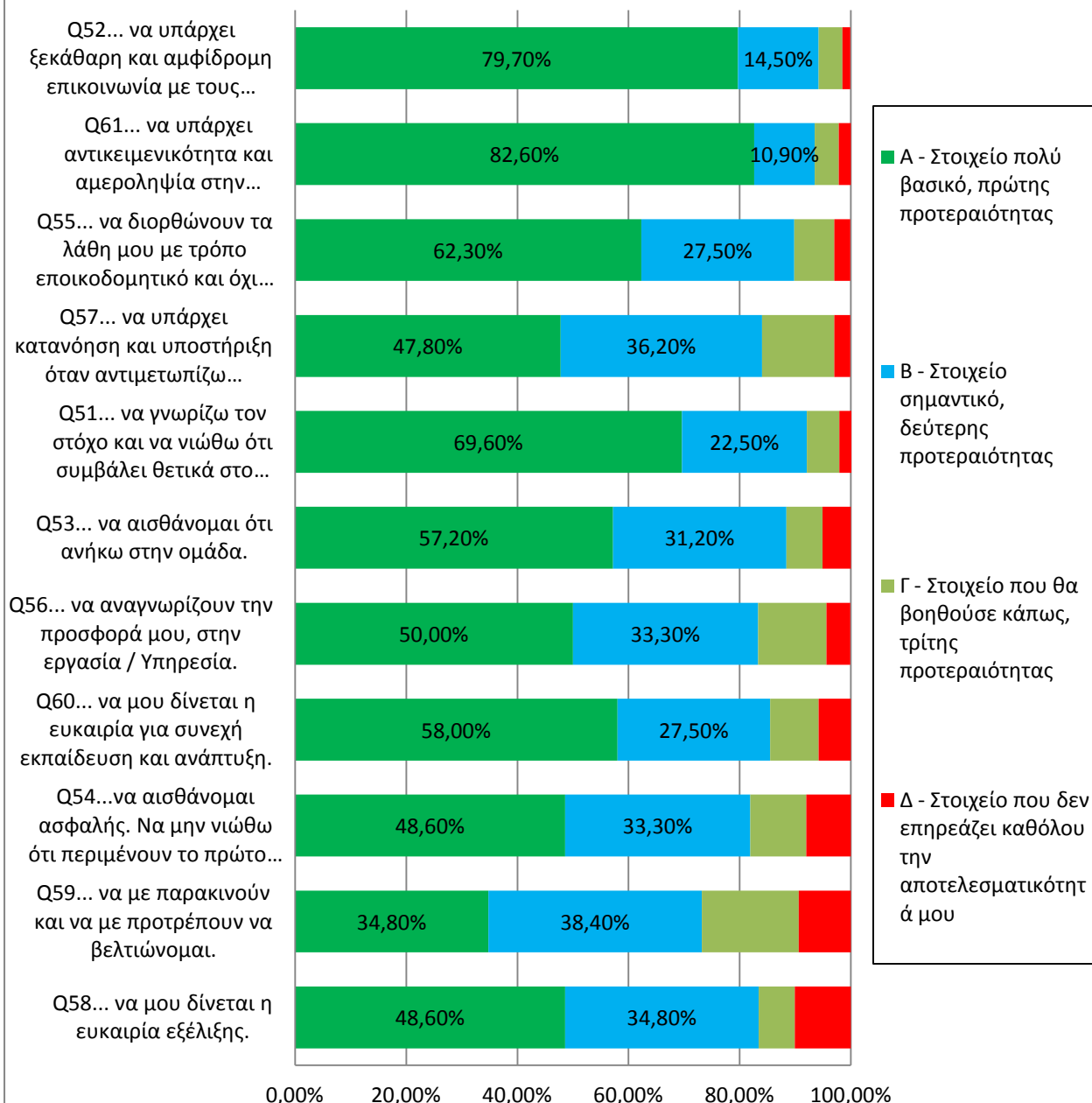
Πίνακας 25: Απαντήσεις αντρών στις 11 προτάσεις εφαρμογής ΣΝ για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας (σε φθίνουσα κατάταξη με αναγραφή ποσοστών)

Προτάσεις	A - Στοιχείο πολύ βασικό, πρώτης προτεραιότητας	B - Στοιχείο σημαντικό, δεύτερης προτεραιότητας	Γ - Στοιχείο που θα βοηθούσε κάπως, τρίτης προτεραιότητας	Δ - Στοιχείο που δεν επηρεάζει καθόλου την αποτελεσματικότητά μου
Q61... να υπάρχει αντικειμενικότητα και αμεροληψία στην αξιολόγηση για όλους τους εργαζομένους.	82,60%	10,90%	4,30%	2,20%
Q52... να υπάρχει ξεκάθαρη και αμφίδρομη επικοινωνία με τους συναδέλφους και τους ανωτέρους μου.	79,70%	14,50%	4,30%	1,40%
Q51... να γνωρίζω τον στόχο και να νιώθω ότι συμβάλει θετικά στο κοινωνικό σύνολο.	69,60%	22,50%	5,80%	2,20%
Q55... να διορθώνουν τα λάθη μου με τρόπο εποικοδομητικό και όχι προσβλητικό ή υποτιμητικό.	62,30%	27,50%	7,20%	2,90%
Q60... να μου δίνεται η ευκαιρία για συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη.	58,00%	27,50%	8,70%	5,80%
Q53... να αισθάνομαι ότι ανήκω στην ομάδα.	57,20%	31,20%	6,50%	5,10%
Q56... να αναγνωρίζουν την προσφορά μου, στην εργασία / Υπηρεσία.	50,00%	33,30%	12,30%	4,30%
Q54... να αισθάνομαι ασφαλής. Να μην νιώθω ότι περιμένουν το πρώτο λάθος μου για με καταδικάσουν.	48,60%	33,30%	10,10%	8,00%
Q58... να μου δίνεται η ευκαιρία εξέλιξης.	48,60%	34,80%	6,50%	10,10%
Q57... να υπάρχει κατανόηση και υποστήριξη όταν αντιμετωπίζω κάποια δυσκολία.	47,80%	36,20%	13,00%	2,90%
Q59... να με παρακινούν και να με προτρέπουν να βελτιώνομαι.	34,80%	38,40%	17,40%	9,40%

Πίνακας 26: Απαντήσεις γυναικών στις 11 προτάσεις εφαρμογής ΣΝ για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας (σε φθίνουσα κατάταξη με αναγραφή ποσοστών)

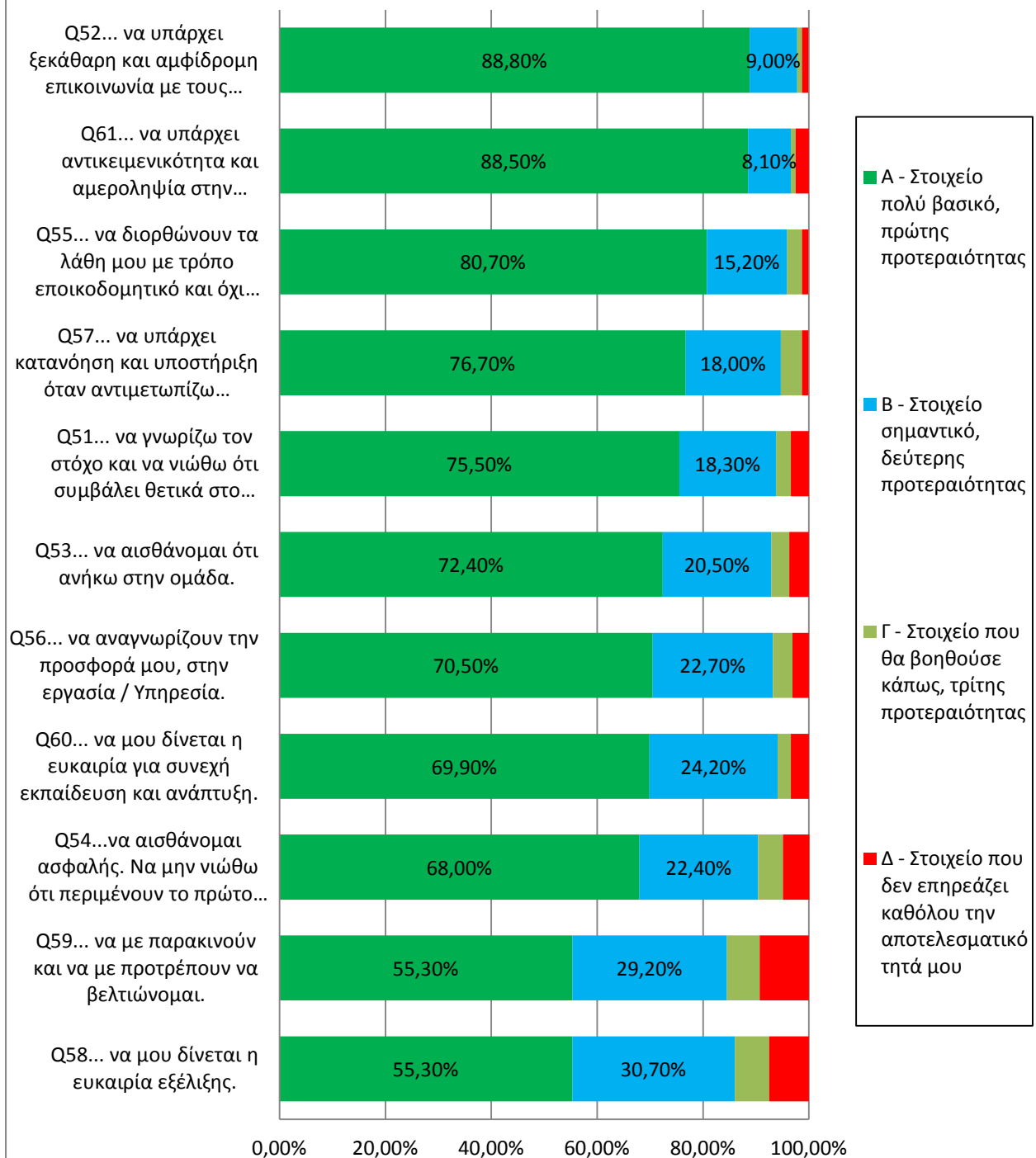
Προτάσεις	A - Στοιχείο πολύ βασικό, πρώτης προτεραιότητας	B - Στοιχείο σημαντικό, δεύτερης προτεραιότητας	Γ - Στοιχείο που θα βοηθούσε κάπως, τρίτης προτεραιότητας	Δ - Στοιχείο που δεν επηρεάζει καθόλου την αποτελεσματικότητά μου
Q52... να υπάρχει ξεκάθαρη και αμφίδρομη επικοινωνία με τους συναδέλφους και τους ανωτέρους μου.	88,80%	9,00%	0,90%	1,20%
Q61... να υπάρχει αντικειμενικότητα και αμεροληψία στην αξιολόγηση για όλους τους εργαζομένους.	88,50%	8,10%	0,90%	2,50%
Q55... να διορθώνουν τα λάθη μου με τρόπο εποικοδομητικό και όχι προσβλητικό ή υποτιμητικό.	80,70%	15,20%	2,80%	1,20%
Q57... να υπάρχει κατανόηση και υποστήριξη όταν αντιμετωπίζω κάποια δυσκολία.	76,70%	18,00%	4,00%	1,20%
Q51... να γνωρίζω τον στόχο και να νιώθω ότι συμβάλει θετικά στο κοινωνικό σύνολο.	75,50%	18,30%	2,80%	3,40%
Q53... να αισθάνομαι ότι ανήκω στην ομάδα.	72,40%	20,50%	3,40%	3,70%
Q56... να αναγνωρίζουν την προσφορά μου, στην εργασία / Υπηρεσία.	70,50%	22,70%	3,70%	3,10%
Q60... να μου δίνεται η ευκαιρία για συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη.	69,90%	24,20%	2,50%	3,40%
Q54... να αισθάνομαι ασφαλής. Να μην νιώθω ότι περιμένουν το πρώτο λάθος μου για με καταδικάσουν.	68,00%	22,40%	4,70%	5,00%
Q58... να μου δίνεται η ευκαιρία εξέλιξης.	55,30%	30,70%	6,50%	7,50%
Q59... να με παρακινούν και να με προτρέπουν να βελτιώνομαι.	55,30%	29,20%	6,20%	9,30%

Άντρες



Διάγραμμα 11: Ραβδόγραμμα προτιμήσεων ανδρών σε φθίνουσα σειρά κατάταξης με αναγραφή ποσοστών

Γυναίκες



Διάγραμμα 12: Ραβδόγραμμα προτιμήσεων γυναικών σε φθίνουσα σειρά κατάταξης με αναγραφή ποσοστών

Ως προς την ηλικία

Για την ηλικία λόγω της μεγάλης συγκέντρωσης των απαντήσεων από δύο ηλικιακές ομάδες (41-50) και (51-60) με τη μικρή συμμετοχή σε αριθμό απαντήσεων στην ομάδα (18-30) προτιμήθηκαν, ως πιο ενδεικτικές τιμές στον Πίνακα 27, να καταχωρηθούν οι συχνότητες απαντήσεων και όχι τα ποσοστά.

Από τα στοιχεία του πίνακα 27 με τις προτιμήσεις ανά ηλικία φαίνεται ότι κυρίαρχη προτίμηση σε όλες τις ηλικιακές ομάδες (εκτός από την ομάδα 18-30 που έχει 6^η θέση) είναι η πρόταση «... να υπάρχει αντικειμενικότητα και αμεροληψία στην αξιολόγηση για όλους τους εργαζομένους.» (Q61). Στην ηλικιακή ομάδα 31-40 πρώτη θέση με διαφορά ενός ερωτηματολογίου έχει η προτίμηση «... να υπάρχει ξεκάθαρη και αμφίδρομη επικοινωνία με τους συναδέλφους και τους ανωτέρους μου.» (Q52) που αντίστοιχα έχει τη δεύτερη θέση στις υπόλοιπες ομάδες. Φαίνεται λοιπόν πως η αντικειμενικότητα και η αμεροληψία στην αξιολόγηση είναι κυρίαρχο κίνητρο για αποτελεσματικότητα και για όλες τις ηλικιακές ομάδες η ανοιχτή και ξεκάθαρη επικοινωνία (με εξαίρεση τους νέους στην εργασία).

Τρίτη κυρίαρχη επιλογή για τις περισσότερες ηλικιακές ομάδες είναι η επιλογή «... να διορθώνουν τα λάθη μου με τρόπο εποικοδομητικό και όχι προσβλητικό ή υποτιμητικό.» (Q55).

Ως προς τις λιγότερο δημοφιλής επιλογές ανά ηλικιακή ομάδα η επιλογή «... να με παρακινούν και να με προτρέπουν να βελτιώνομαι.» (Q59) φαίνεται να έχει τη χαμηλότερη προτίμηση στις πολυπληθέστερες ηλικιακές ομάδες και σε αυτή των νέων και χαμηλές επίσης θέσεις στις υπόλοιπες ομάδες. Στην ηλικιακή ομάδα 61+ τη χαμηλότερη προτίμηση είχε η επιλογή «... να μου δίνεται η ευκαιρία για συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη.» (Q60) ενώ στην ηλικιακή ομάδα 31-40 η επιλογή «... να υπάρχει κατανόηση και υποστήριξη όταν αντιμετωπίζω κάποια δυσκολία.» (Q57).

Πίνακας 27: Απαντήσεις ανά ηλικιακή ομάδα στις 11 προτάσεις εφαρμογής ΣΝ για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας (με αναγραφή συχνοτήτων)

Προτάσεις	Ομάδα Προτεραιότητας	Ηλικιακή ομάδα				
		18-30	31-40	41-50	51-60	61+
Q51... να γνωρίζω τον στόχο και να νιώθω ότι συμβάλει θετικά στο κοινωνικό σύνολο.	Δ	0	0	7	7	0
	Γ	0	3	8	6	0
	B	0	8	53	27	2
	A	4	26	176	120	13
Q52... να υπάρχει ξεκάθαρη και αμφίδρομη επικοινωνία με τους συναδέλφους και τους ανωτέρους μου.	Δ	0	0	4	1	1
	Γ	0	1	2	6	0
	B	0	3	35	11	0
	A	4	33	203	142	14
Q53... να αισθάνομαι ότι ανήκω στην ομάδα.	Δ	0	0	11	6	2
	Γ	0	2	9	9	0
	B	2	8	64	34	1
	A	2	27	160	111	12
Q54...να αισθάνομαι ασφαλής. Να μην νιώθω ότι περιμένουν το πρώτο λάθος μου για με καταδικάσουν.	Δ	0	0	17	8	2
	Γ	0	3	13	11	2
	B	2	9	68	37	2
	A	2	25	146	104	9
Q55... να διορθώνουν τα λάθη μου με τρόπο εποικοδομητικό και όχι προσβλητικό ή υποτιμητικό.	Δ	0	1	4	2	1
	Γ	0	0	12	7	0
	B	1	5	53	26	2
	A	3	31	175	125	12
Q56... να αναγνωρίζουν την προσφορά μου, στην εργασία / Υπηρεσία.	Δ	0	0	11	4	1
	Γ	0	4	14	10	1
	B	1	8	64	43	3
	A	3	25	155	103	10
Q57... να υπάρχει κατανόηση και υποστήριξη όταν αντιμετωπίζω κάποια δυσκολία.	Δ	0	0	4	4	0
	Γ	1	2	18	10	0
	B	1	14	58	31	4
	A	2	21	164	115	11
Q58... να μου δίνεται η ευκαιρία εξέλιξης.	Δ	1	0	19	17	1
	Γ	0	1	17	11	1
	B	1	12	86	45	3
	A	2	24	122	87	10
Q59... να με παρακινούν και να με προτρέπουν να βελτιώνομαι.	Δ	1	2	19	19	2
	Γ	1	5	22	16	0
	B	0	8	86	50	3
	A	2	22	117	75	10
Q60... να μου δίνεται η ευκαιρία για συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη.	Δ	0	0	6	12	1
	Γ	0	1	11	6	2
	B	1	8	58	45	4
	A	3	28	169	97	8
Q61... να υπάρχει αντικειμενικότητα και αμεροληψία στην αξιολόγηση για όλους τους εργαζομένους.	Δ	0	0	7	3	1
	Γ	1	1	5	2	0
	B	0	4	26	11	0
	A	3	32	206	144	14

Ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης

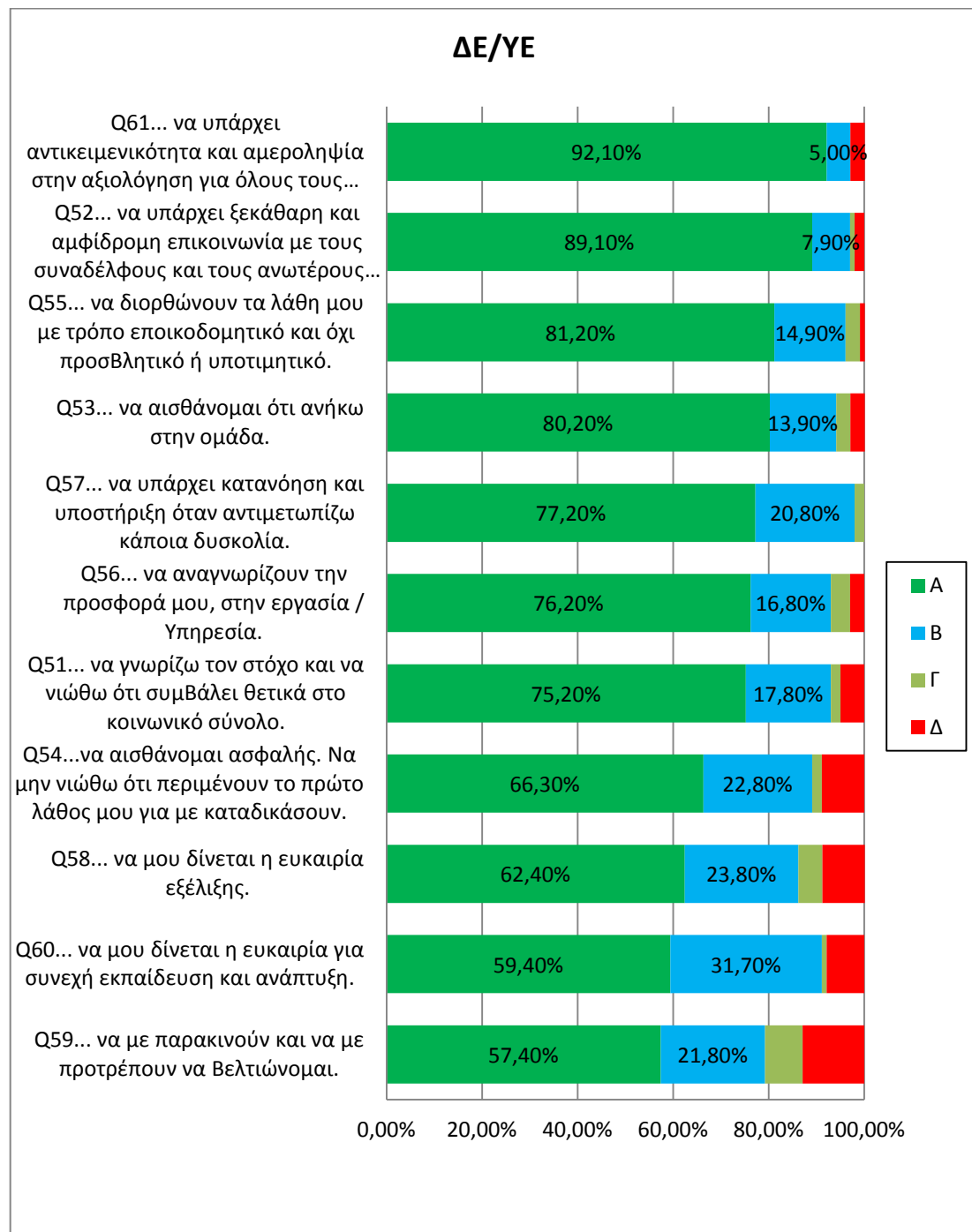
Από τα στοιχεία που αναγράφονται στους ακόλουθους πίνακες ανά επίπεδο εκπαίδευσης αλλά και από τα αντίστοιχα διαγράμματα που απεικονίζονται αυτά συμπεραίνονται τα ακόλουθα:

Στις δύο πρώτες θέσεις των προτιμήσεων συναντούνται οι επιλογές «... να υπάρχει ξεκάθαρη και αμφίδρομη επικοινωνία με τους συναδέλφους και τους ανωτέρους μου.» (Q52) και «... να υπάρχει αντικειμενικότητα και αμεροληψία στην αξιολόγηση για όλους τους εργαζομένους.» (Q61) με μόνη εξαίρεση την ομάδα κατόχων Διδακτορικού τίτλου σπουδών που ως 2^η επιλογή έχει την «... να διορθώνουν τα λάθη μου με τρόπο εποικοδομητικό και όχι προσβλητικό ή υποτιμητικό.» (Q55) η πρόταση αξιολόγησης έχει την πρώτη θέση επιλογών ενώ η πρόταση επικοινωνίας έχει σημαντικά χαμηλότερη 5^η θέση.

Γενικά ως προς τις απαντήσεις κάθε κατηγορίας φαίνεται η ερώτηση «... να μου δίνεται η ευκαιρία για συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη.» (Q60) να υπάρχει αύξουσα σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης και τη θέση κατάταξης δηλαδή από 10^η θέση που έχει στην ομάδα ΔΕ/ΥΕ, περνά στη 8^η θέση για την ομάδα ΠΕ/ΤΕ, στην 4^η θέση για του κατόχους Μεταπτυχιακού Τίτλου και στην 3^η θέση για τους κατόχους Διδακτορικού Τίτλου σπουδών. Αντίθετα, η πρόταση «... να αναγνωρίζουν την προσφορά μου, στην εργασία / Υπηρεσία.» (Q56) από 6^η θέση στην ομάδα ΔΕ/ΥΕ χειροτερεύει κατά μια θέση κατάταξης προτίμησης για κάθε επίπεδο εκπαίδευσης δηλαδή για την ομάδα ΠΕ/ΤΕ στην 7^η θέση, για την ομάδα Μεταπτυχιακών στην 8^η και για την ομάδα κατόχων Διδακτορικών τίτλων σπουδών στην 9^η θέση.

Πίνακας 28: Απαντήσεις Υπαλλήλων με εκπαίδευση ΔΕ/ΥΕ στις 11 προτάσεις εφαρμογής ΣΝ για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας (σε φθίνουσα κατάταξη με αναγραφή ποσοστών)

	ΔΕ/ΥΕ - Προτεραιότητες			
Προτάσεις	A	B	Γ	Δ
Q61... να υπάρχει αντικειμενικότητα και αμεροληψία στην αξιολόγηση για όλους τους εργαζομένους.	92,10%	5,00%	0,00%	3,00%
Q52... να υπάρχει ξεκάθαρη και αμφίδρομη επικοινωνία με τους συναδέλφους και τους ανωτέρους μου.	89,10%	7,90%	1,00%	2,00%
Q55... να διορθώνουν τα λάθη μου με τρόπο εποικοδομητικό και όχι προσβλητικό ή υποτιμητικό.	81,20%	14,90%	3,00%	1,00%
Q53... να αισθάνομαι ότι ανήκω στην ομάδα.	80,20%	13,90%	3,00%	3,00%
Q57... να υπάρχει κατανόηση και υποστήριξη όταν αντιμετωπίζω κάποια δυσκολία.	77,20%	20,80%	2,00%	0,00%
Q56... να αναγνωρίζουν την προσφορά μου, στην εργασία / Υπηρεσία.	76,20%	16,80%	4,00%	3,00%
Q51... να γνωρίζω τον στόχο και να νιώθω ότι συμβάλει θετικά στο κοινωνικό σύνολο.	75,20%	17,80%	2,00%	5,00%
Q54...να αισθάνομαι ασφαλής. Να μην νιώθω ότι περιμένουν το πρώτο λάθος μου για με καταδικάσουν.	66,30%	22,80%	2,00%	8,90%
Q58... να μου δίνεται η ευκαιρία εξέλιξης.	62,40%	23,80%	5,00%	8,90%
Q60... να μου δίνεται η ευκαιρία για συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη.	59,40%	31,70%	1,00%	7,90%
Q59... να με παρακινούν και να με προτρέπουν να Βελτιώνομαι.	57,40%	21,80%	7,90%	12,90%

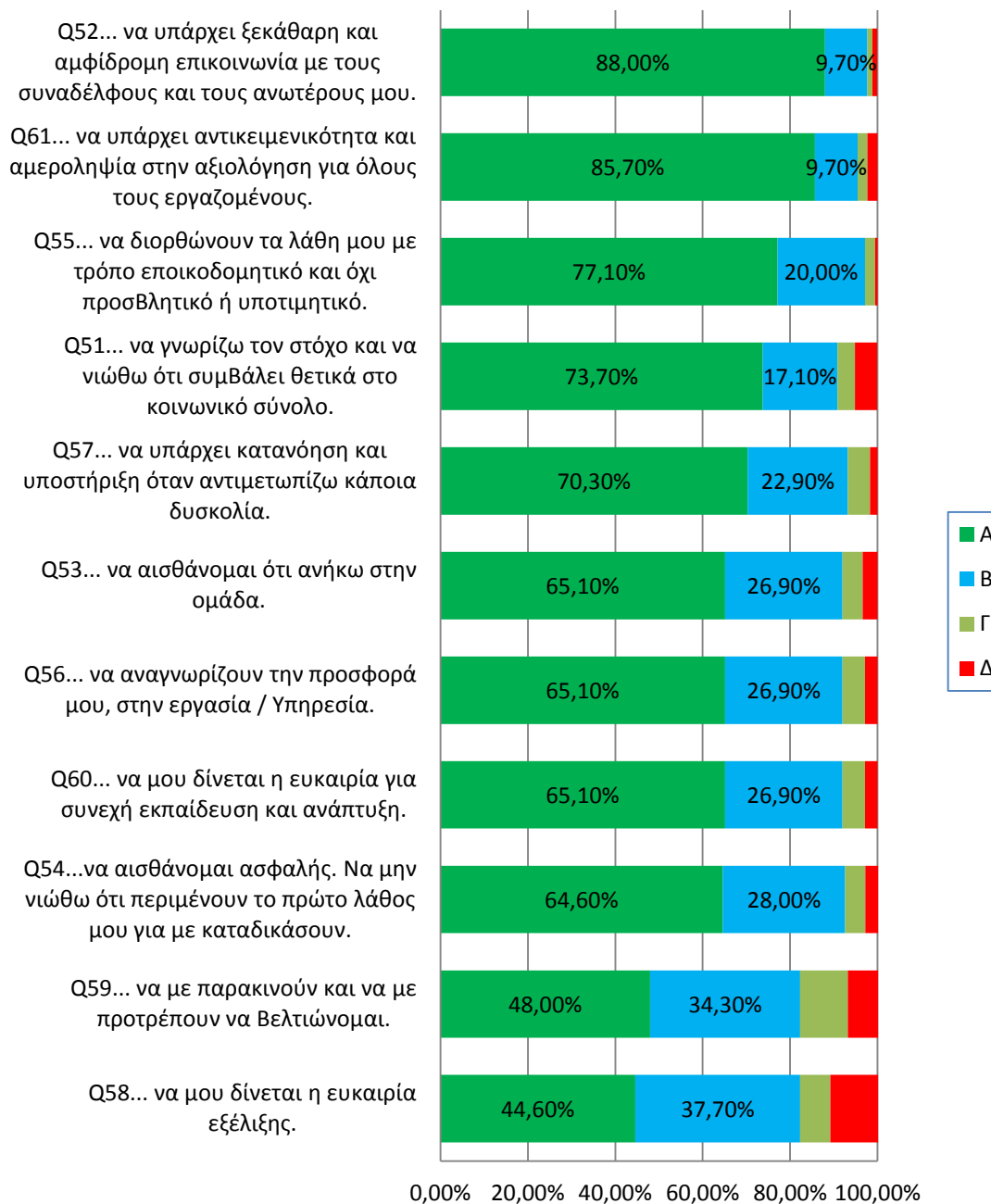


Διάγραμμα 13: Ραβδόγραμμα προτιμήσεων υπαλλήλων με επίπεδο εκπαίδευσης ΔΕ/ΥΕ σε φθίνουσα σειρά κατάταξης με αναγραφή ποσοστών

Πίνακας 29: Απαντήσεις Υπαλλήλων με εκπαίδευση ΠΕ/ΤΕ στις 11 προτάσεις εφαρμογής ΣΝ για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας (σε φθίνουσα κατάταξη με αναγραφή ποσοστών)

	ΠΕ/ΤΕ - Προτεραιότητες			
Προτάσεις	A	B	Γ	Δ
Q52... να υπάρχει ξεκάθαρη και αμφίδρομη επικοινωνία με τους συναδέλφους και τους ανωτέρους μου.	88,00%	9,70%	1,10%	1,10%
Q61... να υπάρχει αντικειμενικότητα και αμεροληψία στην αξιολόγηση για όλους τους εργαζομένους.	85,70%	9,70%	2,30%	2,30%
Q55... να διορθώνουν τα λάθη μου με τρόπο εποικοδομητικό και όχι προσβλητικό ή υποτιμητικό.	77,10%	20,00%	2,30%	0,60%
Q51... να γνωρίζω τον στόχο και να νιώθω ότι συμβάλει θετικά στο κοινωνικό σύνολο.	73,70%	17,10%	4,00%	5,10%
Q57... να υπάρχει κατανόηση και υποστήριξη όταν αντιμετωπίζω κάποια δυσκολία.	70,30%	22,90%	5,10%	1,70%
Q53... να αισθάνομαι ότι ανήκω στην ομάδα.	65,10%	26,90%	4,60%	3,40%
Q56... να αναγνωρίζουν την προσφορά μου, στην εργασία / Υπηρεσία.	65,10%	26,90%	5,10%	2,90%
Q60... να μου δίνεται η ευκαιρία για συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη.	65,10%	26,90%	5,10%	2,90%
Q54...να αισθάνομαι ασφαλής. Να μην νιώθω ότι περιμένουν το πρώτο λάθος μου για με καταδικάσουν.	64,60%	28,00%	4,60%	2,90%
Q59... να με παρακινούν και να με προτρέπουν να Βελτιώνομαι.	48,00%	34,30%	10,90%	6,90%
Q58... να μου δίνεται η ευκαιρία εξέλιξης.	44,60%	37,70%	6,90%	10,90%

ΠΕ/ΤΕ

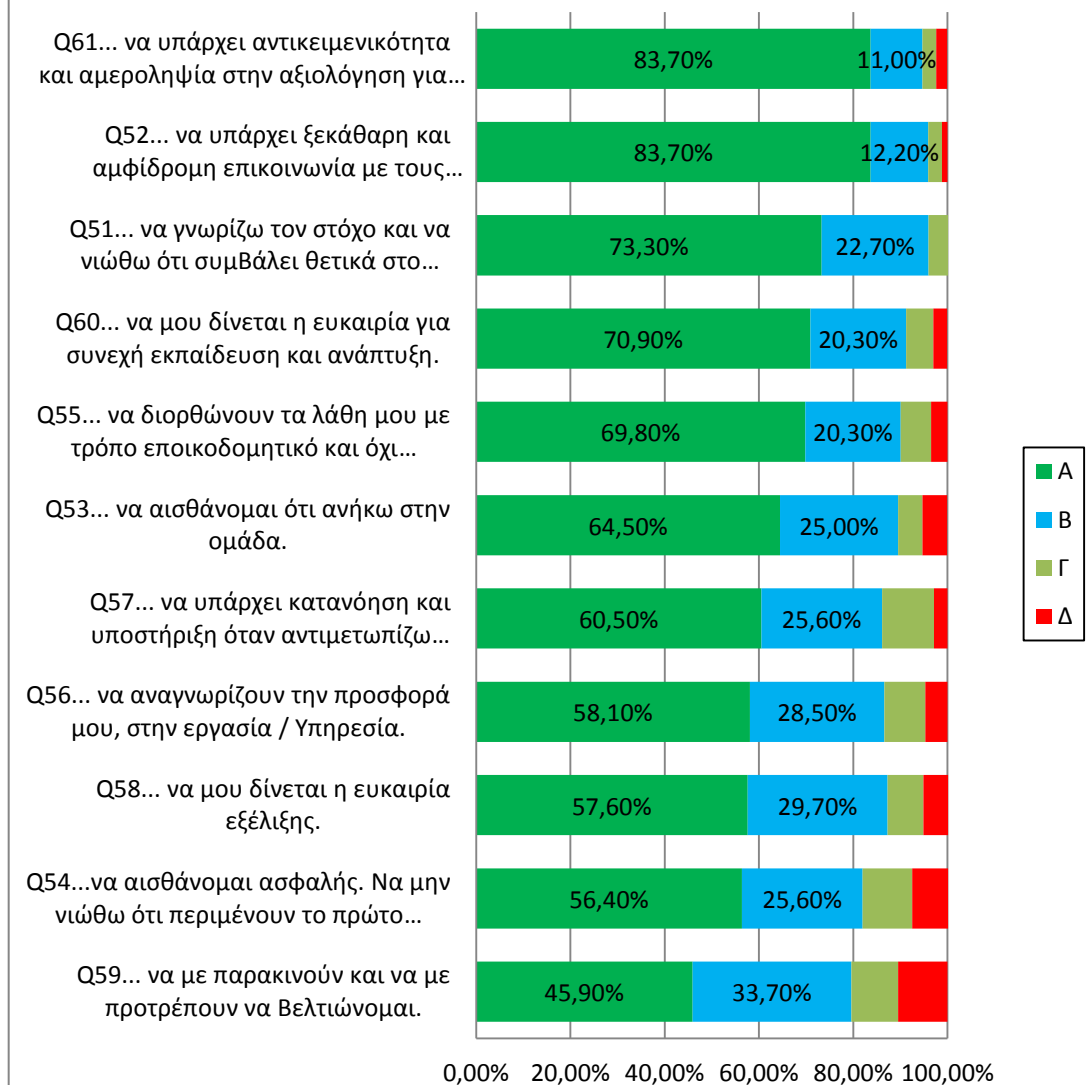


Διάγραμμα 14: Ραβδόγραμμα προτιμήσεων υπαλλήλων με επίπεδο εκπαίδευσης ΠΕ/ΤΕ σε φθίνουσα σειρά κατάταξης με αναγραφή ποσοστών

Πίνακας 30: Απαντήσεις Υπαλλήλων με Μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών στις 11 προτάσεις εφαρμογής ΣΝ για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας (σε φθίνουσα κατάταξη με αναγραφή ποσοστών)

Προτάσεις	Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών – Προτεραιότητες			
	A	B	Γ	Δ
Q52... να υπάρχει ξεκάθαρη και αμφίδρομη επικοινωνία με τους συναδέλφους και τους ανωτέρους μου.	83,70%	12,20%	2,90%	1,20%
Q61... να υπάρχει αντικειμενικότητα και αμεροληψία στην αξιολόγηση για όλους τους εργαζομένους.	83,70%	11,00%	2,90%	2,30%
Q51... να γνωρίζω τον στόχο και να νιώθω ότι συμβάλει θετικά στο κοινωνικό σύνολο.	73,30%	22,70%	4,10%	0,00%
Q60... να μου δίνεται η ευκαιρία για συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη.	70,90%	20,30%	5,80%	2,90%
Q55... να διορθώνουν τα λάθη μου με τρόπο εποικοδομητικό και όχι προσβλητικό ή υποτιμητικό.	69,80%	20,30%	6,40%	3,50%
Q53... να αισθάνομαι ότι ανήκω στην ομάδα.	64,50%	25,00%	5,20%	5,20%
Q57... να υπάρχει κατανόηση και υποστήριξη όταν αντιμετωπίζω κάποια δυσκολία.	60,50%	25,60%	11,00%	2,90%
Q56... να αναγνωρίζουν την προσφορά μου, στην εργασία / Υπηρεσία.	58,10%	28,50%	8,70%	4,70%
Q58... να μου δίνεται η ευκαιρία εξέλιξης.	57,60%	29,70%	7,60%	5,20%
Q54... να αισθάνομαι ασφαλής. Να μην νιώθω ότι περιμένουν το πρώτο λάθος μου για με καταδικάσουν.	56,40%	25,60%	10,50%	7,60%
Q59... να με παρακινούν και να με προτρέπουν να Βελτιώνομαι.	45,90%	33,70%	9,90%	10,50%

Μεταπτυχιακός Τίτλος σπουδών

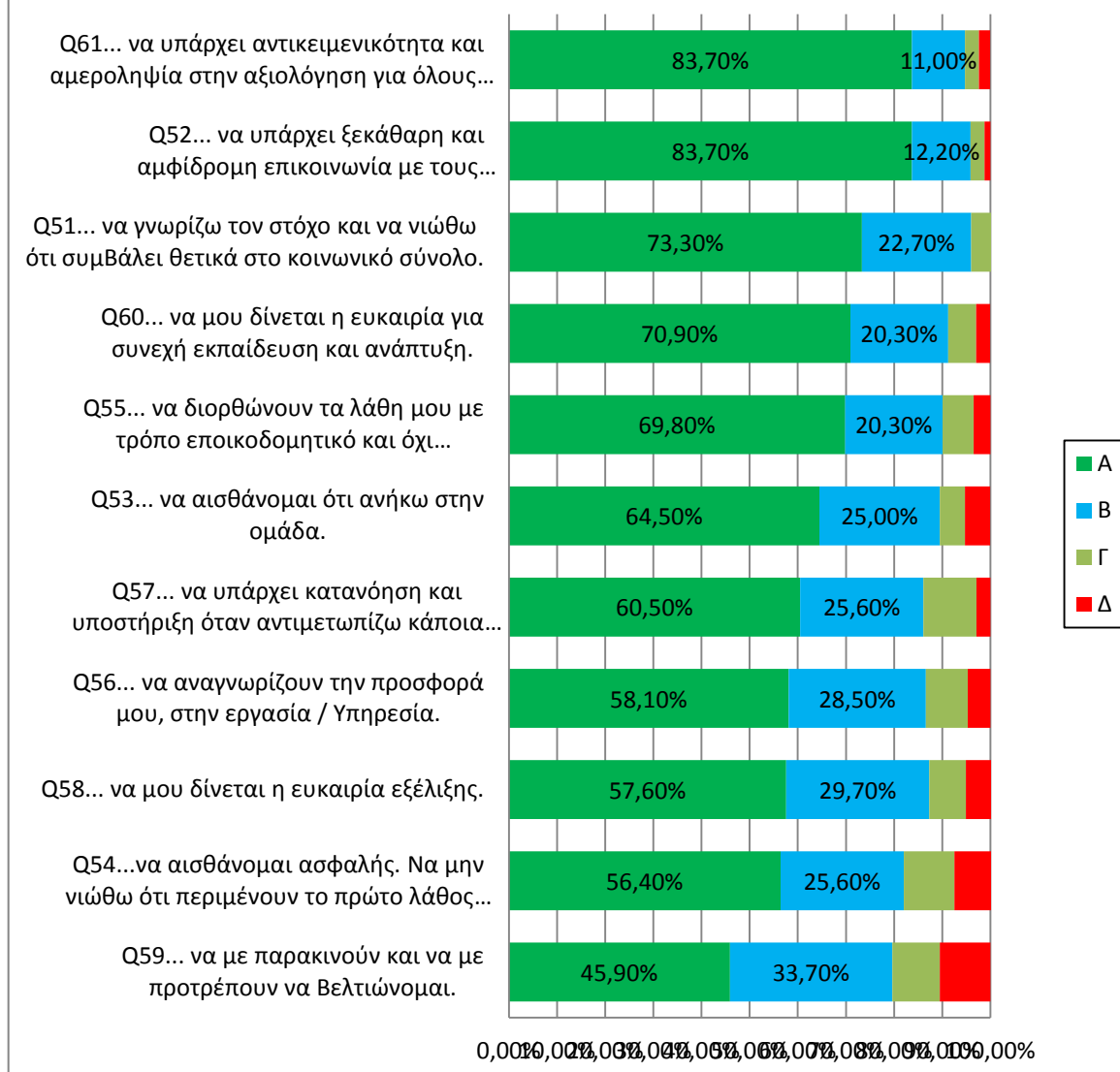


Διάγραμμα 15: Ραβδόγραμμα προτιμήσεων υπαλλήλων με Μεταπτυχιακό Τίτλο Σπουδών σε φθίνουσα σειρά κατάταξης με αναγραφή ποσοστών

Πίνακας 31: Απαντήσεις Υπαλλήλων με Διδακτορικό τίτλο σπουδών στις 11 προτάσεις εφαρμογής ΣΝ για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας (σε φθίνουσα κατάταξη με αναγραφή ποσοστών)

	Διδακτορικός τίτλος σπουδών			
Προτάσεις	A	B	Γ	Δ
Q61... να υπάρχει αντικειμενικότητα και αμεροληψία στην αξιολόγηση για όλους τους εργαζομένους.	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Q60... να μου δίνεται η ευκαιρία για συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη.	75,00%	16,70%	0,00%	8,30%
Q55... να διορθώνουν τα λάθη μου με τρόπο εποικοδομητικό και όχι προσβλητικό ή υποτιμητικό.	75,00%	16,70%	8,30%	0,00%
Q54...να αισθάνομαι ασφαλής. Να μην νιώθω ότι περιμένουν το πρώτο λάθος μου για με καταδικάσουν.	75,00%	16,70%	8,30%	0,00%
Q52... να υπάρχει ξεκάθαρη και αμφίδρομη επικοινωνία με τους συναδέλφους και τους ανωτέρους μου.	66,70%	25,00%	8,30%	0,00%
Q51... να γνωρίζω τον στόχο και να νιώθω ότι συμβάλει θετικά στο κοινωνικό σύνολο.	66,70%	25,00%	8,30%	0,00%
Q57... να υπάρχει κατανόηση και υποστήριξη όταν αντιμετωπίζω κάποια δυσκολία.	66,70%	25,00%	8,30%	0,00%
Q53... να αισθάνομαι ότι ανήκω στην ομάδα.	50,00%	41,70%	0,00%	8,30%
Q56... να αναγνωρίζουν την προσφορά μου, στην εργασία / Υπηρεσία.	41,70%	50,00%	8,30%	0,00%
Q58... να μου δίνεται η ευκαιρία εξέλιξης.	41,70%	50,00%	0,00%	8,30%
Q59... να με παρακινούν και να με προτρέπουν να Βελτιώνομαι.	41,70%	58,30%	0,00%	0,00%

Διδακτορικός Τίτλος σπουδών



Διάγραμμα 16: Ραβδόγραμμα προτιμήσεων υπαλλήλων με Διδακτορικό Τίτλο Σπουδών σε φθίνουσα σειρά κατάταξης με αναγραφή ποσοστών

Ως προς τη θέση ευθύνης

Από τα στοιχεία που αναγράφονται στους ακόλουθους πίνακες ανά θέση ευθύνης αλλά και από τα αντίστοιχα διαγράμματα που απεικονίζονται αυτά συμπεραίνονται τα ακόλουθα:

Στις δύο πρώτες θέσεις των προτιμήσεων συναντούνται οι επιλογές «... να υπάρχει ξεκάθαρη και αμφίδρομη επικοινωνία με τους συναδέλφους και τους ανωτέρους μου.» (Q52) και «... να υπάρχει αντικειμενικότητα και αμεροληψία στην αξιολόγηση για όλους τους εργαζομένους.» (Q61) όπως στο σύνολο και σχεδόν σε όλες τις υπο-ομάδες του πληθυσμού. Η Q52 είναι στην πρώτη θέση των Υπαλλήλων και των διευθυντών/τριών με δεύτερη την Q61 η οποία έχει την πρώτη θέση στην ομάδα Τμηματάρχες και τη δεύτερη θέση η Q52. Σημειώνεται ότι στους Υπαλλήλους υπάρχει ισοπαλία ποσοστών στην πρώτη θέση μεταξύ των δύο αναφερόμενων επιλογών.

Η Τρίτη δημοφιλέστερη επιλογή είναι η «... να διορθώνουν τα λάθη μου με τρόπο εποικοδομητικό και όχι προσβλητικό ή υποτιμητικό.» (Q55) για τους Υπαλλήλους με ποσοστό 75,60% και τους Τμηματάρχες με ποσοστό 76,70% ενώ για τους Διευθυντές/ντριες έχει την τέταρτη θέση με ποσοστό 68,30%. Τρίτη κατά σειρά προτίμησης για τους/Διευθυντές/ντριες είναι η ερώτηση «... να γνωρίζω τον στόχο και να νιώθω ότι συμβάλει θετικά στο κοινωνικό σύνολο.» (Q51) με ποσοστό 80,50% η οποία έχει την τέταρτη θέση προτίμησης σε Υπαλλήλους με ποσοστό 72,90% και στους Τμηματάρχες με ποσοστό 73,30%. Άρα στις τέσσερις πρώτες θέσεις κατάταξης έχουμε τις ίδιες προτάσεις με μικρές αλλαγές στις θέσεις επιλογών μεταξύ Υπαλλήλων, Τμηματάρχων και Διευθυντών/τριών.

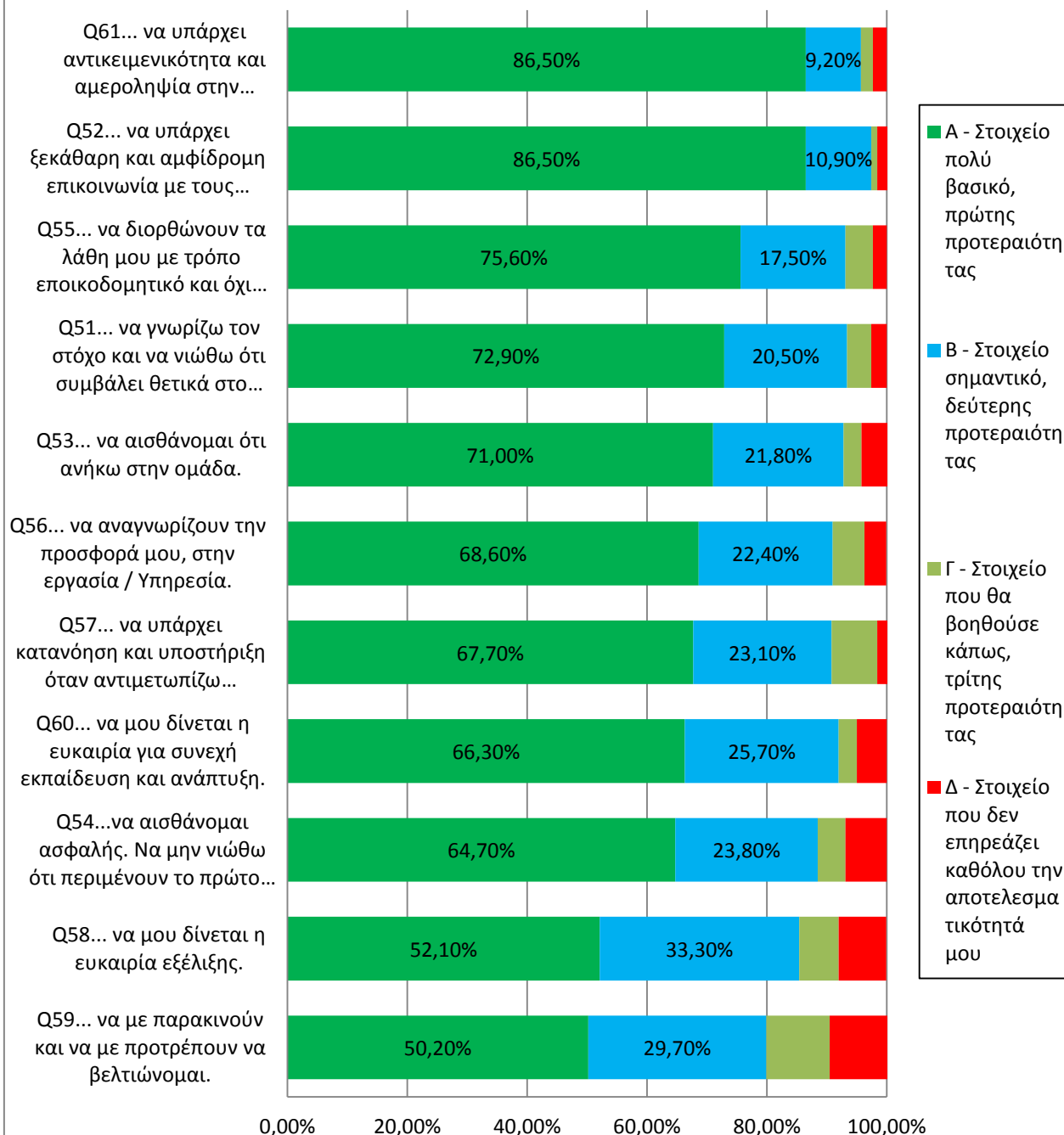
Σημαντική διαφοροποίηση παρουσιάζεται στις προτιμήσεις στην πρόταση «... να αναγνωρίζουν την προσφορά μου, στην εργασία / Υπηρεσία.» (Q56) η οποία έχει φθίνουσα πορεία και ως θέση κατάταξης και ως ποσοστό. Συγκεκριμένα από την 6^η θέση που έχει για τους Υπαλλήλους με ποσοστό 68,60% πέφτει στην 9^η θέση για τους Τμηματάρχες με ποσοστό 58,60% και στην 10^η θέση για τους Διευθυντές/ντριες με ποσοστό 48,80%.

Στην τελευταία θέση των προτιμήσεων βρίσκεται η επιλογή «... να με παρακινούν και να με προτρέπουν να βελτιώνομαι.» (Q59) για όλες τις ομάδες (Υπάλληλοι, Τμηματάρχες και Διευθυντές/ντριες). Η συγκεκριμένη πρόταση έχει την τελευταία θέση επιλογής και στο σύνολο του δείγματος αλλά και σχεδόν σε όλες τις υπο-ομάδες που διερευνήθηκαν με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Σημειώνεται όμως ότι το ποσοστό προτίμησης ακόμα και για την τελευταία θέση είναι σχετικά υψηλό (Υπάλληλοι: 50,2%, Τμηματάρχες: 46,60%, Διευθυντές/ντριες: 48,80%).

Πίνακας 32: Απαντήσεις Υπαλλήλων στις 11 προτάσεις εφαρμογής ΣΝ για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας (σε φθίνουσα κατάταξη με αναγραφή ποσοστών)

Υπάλληλος				
Προτάσεις	Α - Στοιχείο πολύ βασικό, πρώτης προτεραιότητας	Β - Στοιχείο σημαντικό, δεύτερης προτεραιότητας	Γ - Στοιχείο που θα βοηθούσε κάπως, τρίτης προτεραιότητας	Δ - Στοιχείο που δεν επηρεάζει καθόλου την αποτελεσματικότητά μου
Q52... να υπάρχει ξεκάθαρη και αμφίδρομη επικοινωνία με τους συναδέλφους και τους ανωτέρους μου.	86,50%	10,90%	1,00%	1,70%
Q61... να υπάρχει αντικειμενικότητα και αμεροληψία στην αξιολόγηση για όλους τους εργαζομένους.	86,50%	9,20%	2,00%	2,30%
Q55... να διορθώνουν τα λάθη μου με τρόπο εποικοδομητικό και όχι προσβλητικό ή υποτιμητικό.	75,60%	17,50%	4,60%	2,30%
Q51... να γνωρίζω τον στόχο και να νιώθω ότι συμβάλει θετικά στο κοινωνικό σύνολο.	72,90%	20,50%	4,00%	2,60%
Q53... να αισθάνομαι ότι ανήκω στην ομάδα.	71,00%	21,80%	3,00%	4,30%
Q56... να αναγνωρίζουν την προσφορά μου, στην εργασία / Υπηρεσία.	68,60%	22,40%	5,30%	3,60%
Q57... να υπάρχει κατανόηση και υποστήριξη όταν αντιμετωπίζω κάποια δυσκολία.	67,70%	23,10%	7,60%	1,70%
Q60... να μου δίνεται η ευκαιρία για συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη.	66,30%	25,70%	3,00%	5,00%
Q54... να αισθάνομαι ασφαλής. Να μην νιώθω ότι περιμένουν το πρώτο λάθος μου για με καταδικάσουν.	64,70%	23,80%	4,60%	6,90%
Q58... να μου δίνεται η ευκαιρία εξέλιξης.	52,10%	33,30%	6,60%	7,90%
Q59... να με παρακινούν και να με προτρέπουν να βελτιώνομαι.	50,20%	29,70%	10,60%	9,60%

Υπάλληλοι

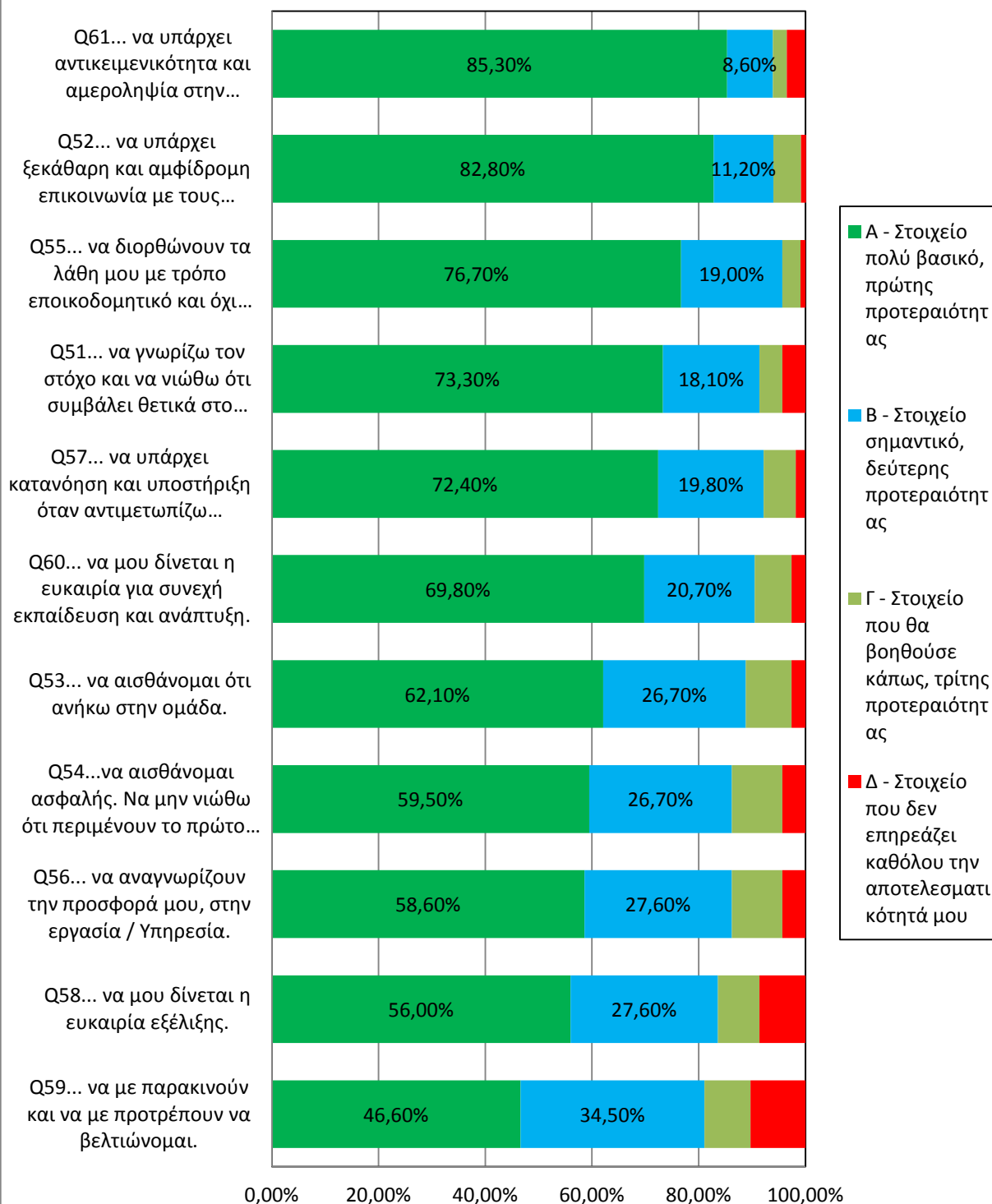


Διάγραμμα 17: Ραβδόγραμμα προτιμήσεων Υπαλλήλων σε φθίνουσα σειρά κατάταξης με αναγραφή ποσοστών

Πίνακας 33: Απαντήσεις Τμηματάρχων στις 11 προτάσεις εφαρμογής ΣΝ για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας (σε φθίνουσα κατάταξη με αναγραφή ποσοστών)

Τμηματάρχης				
Προτάσεις	A - Στοιχείο πολύ βασικό, πρώτη προτεραιότητας	B - Στοιχείο σημαντικό, δεύτερης προτεραιότητας	Γ - Στοιχείο που θα βοηθούσε κάπως, τρίτης προτεραιότητας	Δ - Στοιχείο που δεν επηρεάζει καθόλου την αποτελεσματικότητά μου
Q61... να υπάρχει αντικειμενικότητα και αμεροληψία στην αξιολόγηση για όλους τους εργαζομένους.	85,30%	8,60%	2,60%	3,40%
Q52... να υπάρχει ξεκάθαρη και αμφίδρομη επικοινωνία με τους συναδέλφους και τους ανωτέρους μου.	82,80%	11,20%	5,20%	0,90%
Q55... να διορθώνουν τα λάθη μου με τρόπο εποικοδομητικό και όχι προσβλητικό ή υποτιμητικό.	76,70%	19,00%	3,40%	0,90%
Q51... να γνωρίζω τον στόχο και να νιώθω ότι συμβάλει θετικά στο κοινωνικό σύνολο.	73,30%	18,10%	4,30%	4,30%
Q57... να υπάρχει κατανόηση και υποστήριξη όταν αντιμετωπίζω κάποια δυσκολία.	72,40%	19,80%	6,00%	1,70%
Q60... να μου δίνεται η ευκαιρία για συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη.	69,80%	20,70%	6,90%	2,60%
Q53... να αισθάνομαι ότι ανήκω στην ομάδα.	62,10%	26,70%	8,60%	2,60%
Q54... να αισθάνομαι ασφαλής. Να μην νιώθω ότι περιμένουν το πρώτο λάθος μου για με καταδικάσουν.	59,50%	26,70%	9,50%	4,30%
Q56... να αναγνωρίζουν την προσφορά μου, στην εργασία / Υπηρεσία.	58,60%	27,60%	9,50%	4,30%
Q58... να μου δίνεται η ευκαιρία εξέλιξης.	56,00%	27,60%	7,80%	8,60%
Q59... να με παρακινούν και να με προτρέπουν να βελτιώνομαι.	46,60%	34,50%	8,60%	10,30%

Τμηματάρχες

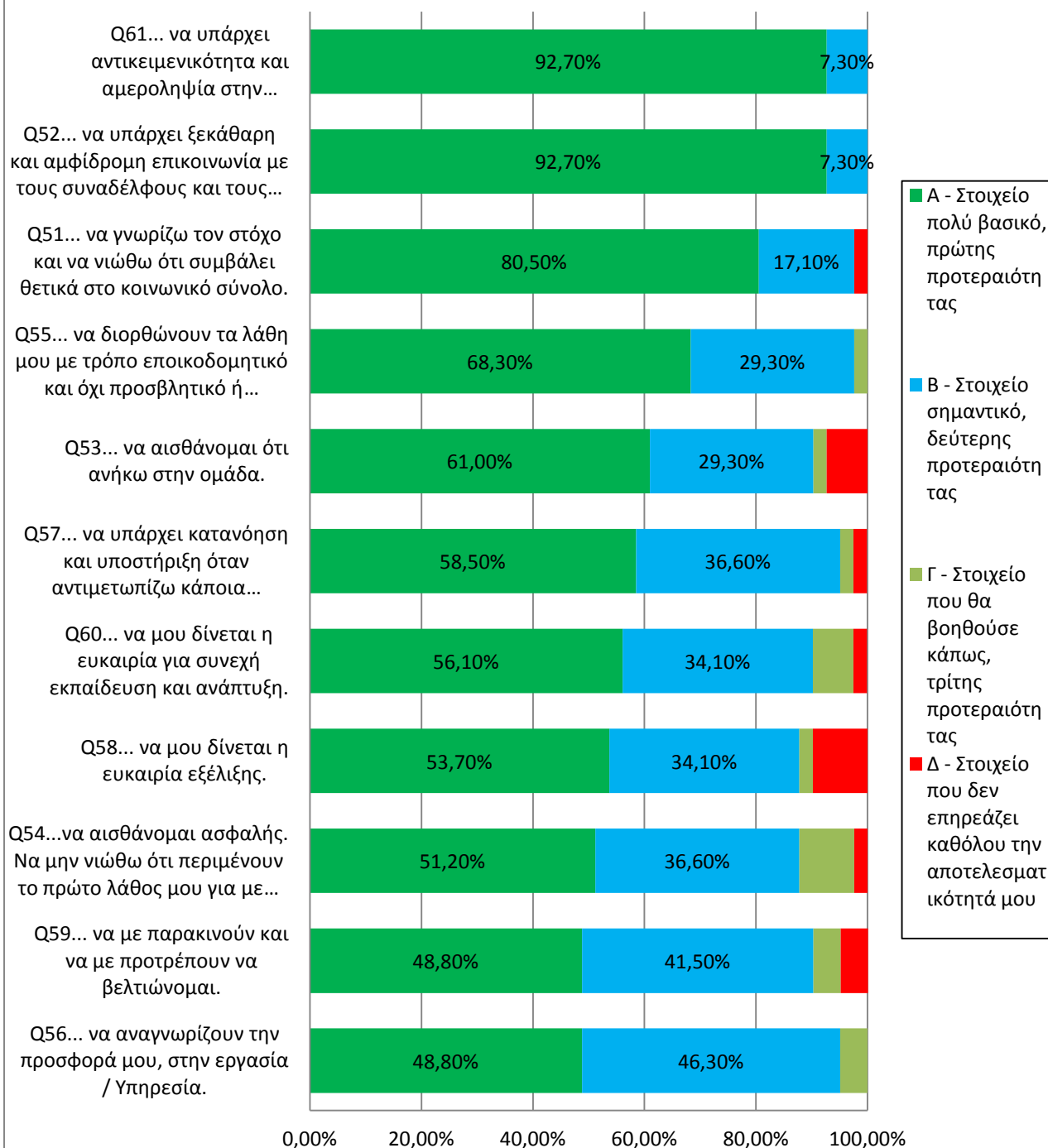


Διάγραμμα 18: Ραβδόγραμμα προτιμήσεων Τμηματάρχων σε φθίνουσα σειρά κατάταξης με αναγραφή ποσοστών

Πίνακας 34: Απαντήσεις Διευθυντών/ντριών στις 11 προτάσεις εφαρμογής ΣΝ για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας (σε φθίνουσα κατάταξη με αναγραφή ποσοστών)

Διευθυντής/ντρια				
Προτάσεις	Α - Στοιχείο πολύ βασικό, πρώτης προτεραιότητας	Β - Στοιχείο σημαντικό, δεύτερης προτεραιότητας	Γ - Στοιχείο που θα βοηθούσε κάπως, τρίτης προτεραιότητας	Δ - Στοιχείο που δεν επηρεάζει καθόλου την αποτελεσματικότητά μου
Q52... να υπάρχει ξεκάθαρη και αμφίδρομη επικοινωνία με τους συναδέλφους και τους ανωτέρους μου.	92,70%	7,30%	0,00%	0,00%
Q61... να υπάρχει αντικειμενικότητα και αμεροληψία στην αξιολόγηση για όλους τους εργαζομένους.	92,70%	7,30%	0,00%	0,00%
Q51... να γνωρίζω τον στόχο και να νιώθω ότι συμβάλει θετικά στο κοινωνικό σύνολο.	80,50%	17,10%	0,00%	2,40%
Q55... να διορθώνουν τα λάθη μου με τρόπο εποικοδομητικό και όχι προσβλητικό ή υποτιμητικό.	68,30%	29,30%	2,40%	0,00%
Q53... να αισθάνομαι ότι ανήκω στην ομάδα.	61,00%	29,30%	2,40%	7,30%
Q57... να υπάρχει κατανόηση και υποστήριξη όταν αντιμετωπίζω κάποια δυσκολία.	58,50%	36,60%	2,40%	2,40%
Q60... να μου δίνεται η ευκαιρία για συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη.	56,10%	34,10%	7,30%	2,40%
Q58... να μου δίνεται η ευκαιρία εξέλιξης.	53,70%	34,10%	2,40%	9,80%
Q54...να αισθάνομαι ασφαλής. Να μην νιώθω ότι περιμένουν το πρώτο λάθος μου για με καταδικάσουν.	51,20%	36,60%	9,80%	2,40%
Q56... να αναγνωρίζουν την προσφορά μου, στην εργασία / Υπηρεσία.	48,80%	46,30%	4,90%	0,00%
Q59... να με παρακινούν και να με προτρέπουν να βελτιώνομαι.	48,80%	41,50%	4,90%	4,90%

Διευθυντές/ντριες



Διάγραμμα 19: Ραβδόγραμμα προτιμήσεων Διευθυντών/ντριων σε φθίνουσα σειρά κατάταξης με αναγραφή ποσοστών

5^ο ερευνητικό ερώτημα:

Διαφοροποιούνται οι επιλογές όσων είχαν δείκτη $\Sigma N \leq 100$ με τις επιλογές όσων είχαν δείκτη $\Sigma N \geq 145$; Και αν ναι πως;

Από τα στοιχεία που αναγράφονται στους ακόλουθους πίνακες ανά θέση ευθύνης αλλά και από τα αντίστοιχα διαγράμματα που απεικονίζονται αυτά συμπεραίνονται τα ακόλουθα:

Στις δύο πρώτες θέσεις των προτιμήσεων συναντούνται οι επιλογές «... να υπάρχει ξεκάθαρη και αμφίδρομη επικοινωνία με τους συναδέλφους και τους ανωτέρους μου.» (Q52) και «... να υπάρχει αντικειμενικότητα και αμεροληψία στην αξιολόγηση για όλους τους εργαζομένους.» (Q61) αλλά η Q52 είναι στην πρώτη θέση για την ομάδα με $\Sigma N \geq 145$ και δεύτερη την Q61 ενώ στην ομάδα με $\Sigma N \leq 110$ η Q61 έχει την πρώτη θέση και η Q52 τη δεύτερη.

Η Τρίτη δημοφιλέστερη επιλογή είναι η «... να διορθώνουν τα λάθη μου με τρόπο εποικοδομητικό και όχι προσβλητικό ή υποτιμητικό.» (Q55) για την ομάδα με $\Sigma N \leq 110$ ενώ για την ομάδα με $\Sigma N \geq 145$ η ίδια πρόταση έχει την 6^η θέση.

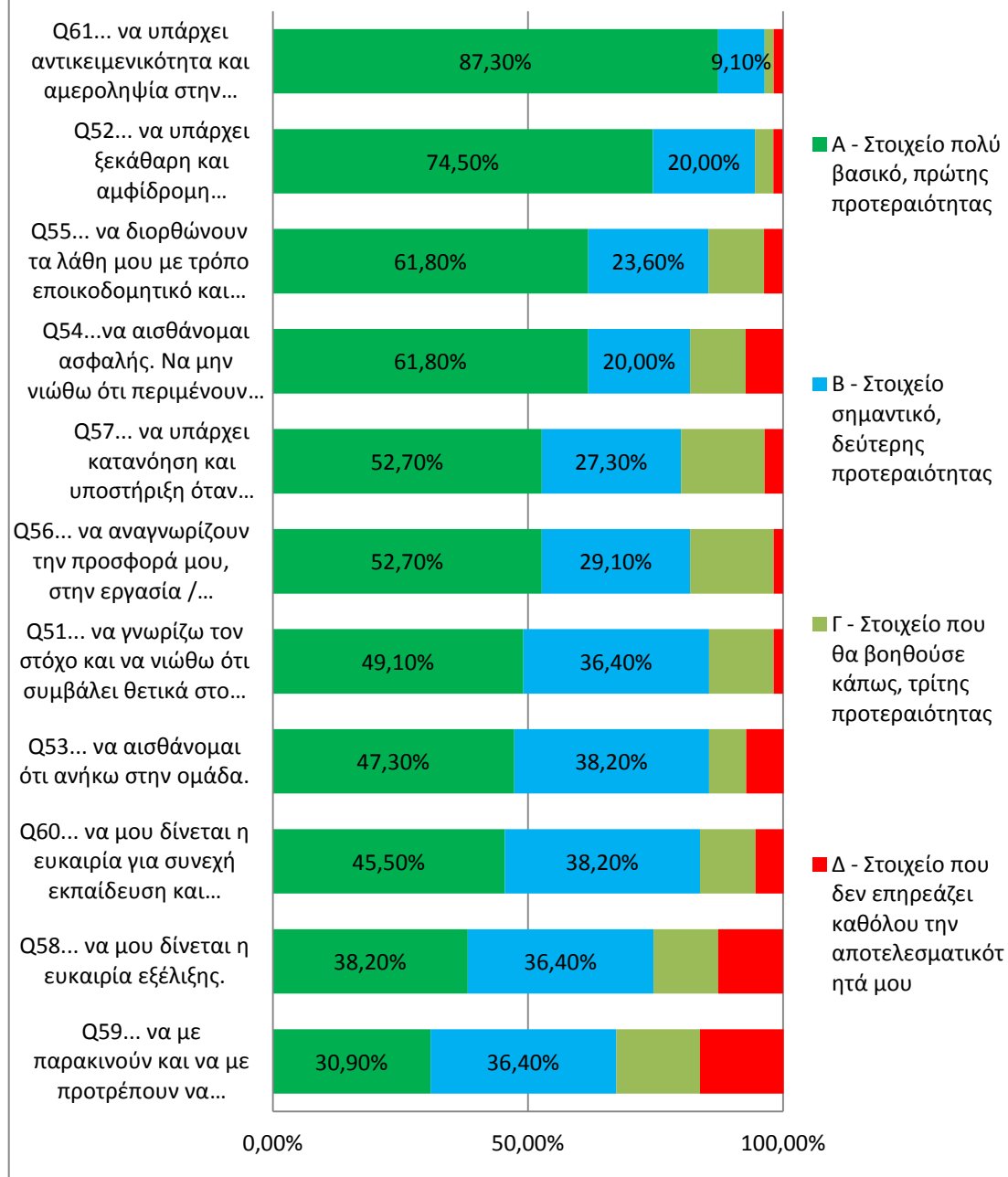
Η σημαντικότερη διαφοροποίηση προτιμήσεων σημειώνεται στην ερώτηση «...να αισθάνομαι ασφαλής. Να μην νιώθω ότι περιμένουν το πρώτο λάθος μου για με καταδικάσουν.» (Q54) που από την 4^η θέση για την ομάδα με $\Sigma N \leq 110$ πέφτει στην τελευταία (11^η) θέση για την ομάδα με $\Sigma N \geq 145$. Σημαντική επίσης διαφορά παρατηρείται στην πρόταση «... να μου δίνεται η ευκαιρία για συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη.» (Q60) που έχει την 9^η θέση προτίμησης για την ομάδα $\Sigma N \leq 110$ ενώ στην ομάδα με $\Sigma N \geq 145$ έχει την 3^η θέση προτίμησης.

Μικρότερη διαφορά, παρουσιάζεται στην πρόταση «... να γνωρίζω τον στόχο και να νιώθω ότι συμβάλει θετικά στο κοινωνικό σύνολο.» (Q51) που στην ομάδα με $\Sigma N \leq 110$ έχει την 7^η θέση κατάταξης ενώ στην ομάδα με $\Sigma N = 145$ έχει την 4^η θέση.

Πίνακας 35: Απαντήσεις ομάδας με ΣΝ<=110 στις 11 προτάσεις εφαρμογής ΣΝ για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας (σε φθίνουσα κατάταξη με αναγραφή ποσοστών)

ΣΝ<=110 (FILTER)	Α - Στοιχείο πολύ βασικό, πρώτης προτεραιότητας	Β - Στοιχείο σημαντικό, δεύτερης προτεραιότητας	Γ - Στοιχείο που θα βοηθούσε κάπως, τρίτης προτεραιότητας	Δ - Στοιχείο που δεν επηρεάζει καθόλου την αποτελεσμα- τικότητά μου
Q61... να υπάρχει αντικειμενικότητα και αμεροληψία στην αξιολόγηση για όλους τους εργαζομένους.	87,30%	9,10%	1,80%	1,80%
Q52... να υπάρχει ξεκάθαρη και αμφίδρομη επικοινωνία με τους συναδέλφους και τους ανωτέρους μου.	74,50%	20,00%	3,60%	1,80%
Q54...να αισθάνομαι ασφαλής. Να μην νιώθω ότι περιμένουν το πρώτο λάθος μου για με καταδικάσουν.	61,80%	20,00%	10,90%	7,30%
Q55... να διορθώνουν τα λάθη μου με τρόπο εποικοδομητικό και όχι προσβλητικό ή υποτιμητικό.	61,80%	23,60%	10,90%	3,60%
Q56... να αναγνωρίζουν την προσφορά μου, στην εργασία / Υπηρεσία.	52,70%	29,10%	16,40%	1,80%
Q57... να υπάρχει κατανόηση και υποστήριξη όταν αντιμετωπίζω κάποια δυσκολία.	52,70%	27,30%	16,40%	3,60%
Q51... να γνωρίζω τον στόχο και να νιώθω ότι συμβάλει θετικά στο κοινωνικό σύνολο.	49,10%	36,40%	12,70%	1,80%
Q53... να αισθάνομαι ότι ανήκω στην ομάδα.	47,30%	38,20%	7,30%	7,30%
Q60... να μου δίνεται η ευκαιρία για συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη.	45,50%	38,20%	10,90%	5,50%
Q58... να μου δίνεται η ευκαιρία εξέλιξης.	38,20%	36,40%	12,70%	12,70%
Q59... να με παρακινούν και να με προτρέπουν να βελτιώνομαι.	30,90%	36,40%	16,40%	16,40%

Επιλογές προτάσεων (ΣΝ<=110)

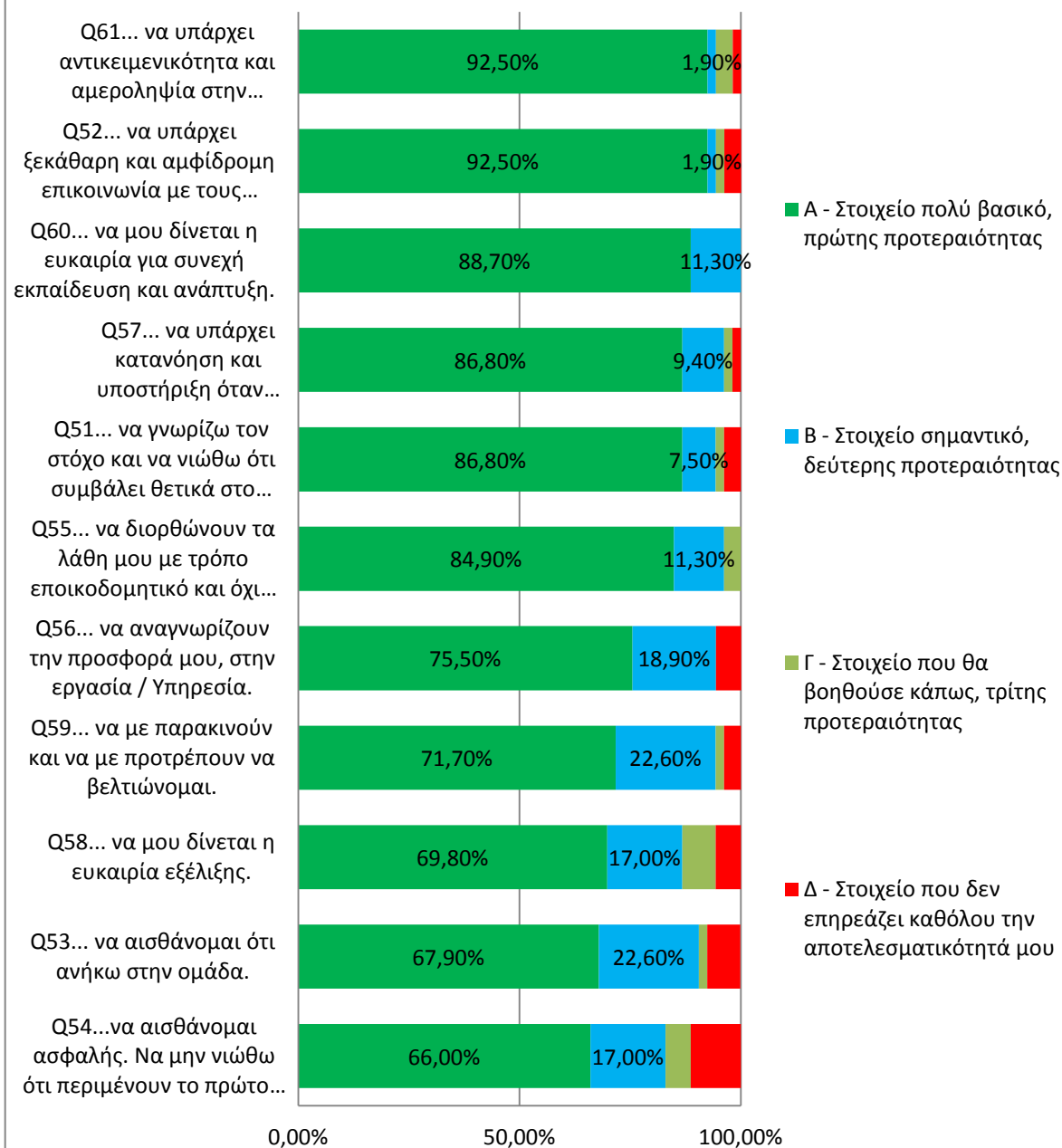


Διάγραμμα 20: Ραβδόγραμμα των προτιμήσεων ομάδας με ΣΝ <=110 σε φθίνουσα σειρά με αναγραφή ποσοστών

Πίνακας 36: Απαντήσεις ομάδας με ΣΝ>=145 στις 11 προτάσεις εφαρμογής ΣΝ για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας (σε φθίνουσα κατάταξη με αναγραφή ποσοστών)

ΣΝ>=145 (FILTER)	Α - Στοιχείο πολύ βασικό, πρώτης προτεραιότητας	Β - Στοιχείο σημαντικό, δεύτερης προτεραιότητας	Γ - Στοιχείο που θα βοηθούσε κάπως, τρίτης προτεραιότητας	Δ - Στοιχείο που δεν επηρεάζει καθόλου την αποτελεσματικό τητά μου
Q52... να υπάρχει ξεκάθαρη και αμφίδρομη επικοινωνία με τους συναδέλφους και τους ανωτέρους μου.	92,50%	1,90%	1,90%	3,80%
Q61... να υπάρχει αντικειμενικότητα και αμεροληψία στην αξιολόγηση για όλους τους εργαζομένους.	92,50%	1,90%	3,80%	1,90%
Q60... να μου δίνεται η ευκαιρία για συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη.	88,70%	11,30%	0,00%	0,00%
Q51... να γνωρίζω τον στόχο και να νιώθω ότι συμβάλει θετικά στο κοινωνικό σύνολο.	86,80%	7,50%	1,90%	3,80%
Q57... να υπάρχει κατανόηση και υποστήριξη όταν αντιμετωπίζω κάποια δυσκολία.	86,80%	9,40%	1,90%	1,90%
Q55... να διορθώνουν τα λάθη μου με τρόπο εποικοδομητικό και όχι προσβλητικό ή υποτιμητικό.	84,90%	11,30%	3,80%	0,00%
Q56... να αναγνωρίζουν την προσφορά μου, στην εργασία / Υπηρεσία.	75,50%	18,90%	0,00%	5,70%
Q59... να με παρακινούν και να με προτρέπουν να βελτιώνομαι.	71,70%	22,60%	1,90%	3,80%
Q58... να μου δίνεται η ευκαιρία εξέλιξης.	69,80%	17,00%	7,50%	5,70%
Q53... να αισθάνομαι ότι ανήκω στην ομάδα.	67,90%	22,60%	1,90%	7,50%
Q54...να αισθάνομαι ασφαλής. Να μην νιώθω ότι περιμένουν το πρώτο λάθος μου για με καταδικάσουν.	66,00%	17,00%	5,70%	11,30%

Επιλογή προτάσεων (ΣΝ>=145)



Διάγραμμα 21: Ραβδόγραμμα των προτιμήσεων ομάδας με ΣΝ>=145 σε φθίνουσα σειρά με αναγραφή ποσοστών

6^ο ερευνητικό ερώτημα:

Διατυπώθηκαν άλλες προτάσεις εφαρμογής της ΣΝ για την αύξηση της αποτελεσματικότητας στην εργασία των εργαζομένων στους Δήμους; Αν ναι ποιές;

Συνολικά υπήρξαν 128 αναγραφές⁷ στο ελεύθερο πεδίο για νέες προτάσεις. Αρκετές από αυτές τις εγγραφές αφορούσαν θέματα περισσότερα του ενός. Καθώς διαπιστώθηκε ότι κάποιες από αναγραφόμενες προτάσεις αφορούσαν σε θέματα που είχαν συμπεριληφθεί στις 11 ερωτήσεις, και κάποιες που αφορούσαν σε θέματα αρχών διοίκησης αποφασίστηκε ο διαχωρισμός τους σε τρεις ομάδες: α) σε αυτές που αναφέρονταν σε προτάσεις που είχαν συμπεριληφθεί στο ερωτηματολόγιο, β) σε αυτές που αφορούν σε νέες προτάσεις ΣΝ π.χ. κλίμα συναδελφικότητας, εμπιστοσύνη, ελευθερία κινήσεων κλπ. και γ) σε αυτές που αφορούσαν προτάσεις που αναφέρονται κατά βάση σε αρχές διοίκησης π.χ. οργάνωση, προγραμματισμός, παροχή εξοπλισμού κλπ) .

Αναφορές προτάσεων που υπήρχαν στις 11 του ερωτηματολογίου:

Επανεγγραφή για θέμα που αναφερόταν στις 11 προτάσεις εφαρμογής ΣΝ για την αύξηση της αποτελεσματικότητας	Πλήθος εγγραφών
– Αξιολόγηση και στην αξιοκρατία (Q61),	14
– Υποστήριξη για τα προβλήματα που αντιμετωπίζει στη ζωή (Q57)	5
– Αναγνώριση της προσφοράς στην εργασία / Υπηρεσία (Q56)	3
– Ο στόχος και ο σκοπός που εξυπηρετεί η εργασία συμβάλει θετικά στο κοινωνικό σύνολο (Q51)	2
– Κατάρτιση (Q60)	1
– Να νιώθω ότι ανήκω στην ομάδα (Q53)	1
– Η επικοινωνία (Q52)	1

Από τις παραπάνω συχνότητες απαντήσεων ενισχύεται το γεγονός ότι η αξιολόγηση με αντικειμενικότητα και αμεροληψία είναι ότι κυρίαρχη επιλογή των εργαζομένων για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους καθώς αποδείχθηκε η

⁷ Το σύνολο των αναγραφόμενων προτάσεων βρίσκεται στο σχετικό παράρτημα.

σχετική πρόταση (Q61) ως πιο δημοφιλής με ποσοστό 86.7% από το ερωτηματολόγιο αλλά επισημάνθηκε και με πολλαπλές αναφορές και στο ελεύθερο πεδίο. Επίσης σημαντική είναι η επισήμανση που γίνεται για την ανάγκη να νιώθουν ότι υπάρχει κατανόηση για τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν στη ζωή τους (Q57).

Στην ομάδα με νέες προτάσεις ΣΝ για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων στους Δήμους καταχωρήθηκαν συνολικά 49 εγγραφές (5 εκ των οποίων είχαν και θέματα στις άλλες δύο ομάδες). Οι προτάσεις που καταγράφηκαν είχαν την ακόλουθη κατάταξη σύμφωνα με το πλήθος αναγραφής.

Πρόταση-Ανάγκη για αύξηση της αποτελεσματικότητας με ΣΝ	Πλήθος εγγραφών
- Συνεργασία, ομαδικότητα, συναδελφικότητα	17
-Ελευθερία στις αποφάσεις, δυνατότητα λήψης πρωτοβουλιών από τους εργαζομένους, δημιουργικότητα, ευελιξία	9
- Θετικό κλίμα εργασίας, καλή διάθεση	7
- Ειλικρίνεια	5
- Εμπιστευτικότητα	4
-Σεβασμός	3
- Ενσυναίσθηση	3
- Υπευθυνότητα	2
-Όχι τυπικότητα στις σχέσεις	1
-Εργασιακή δικαιοσύνη	1
- Εμπιστοσύνη από τους αιρετούς	1
- Ισότητα μεταξύ των εργαζομένων	1
- Υπομονή, επιμονή	1

Από την πρώτη σε πλήθος εγγραφών πρόταση που αφορά στη συναδελφικότητα, στη συνεργασία και στην ομαδική εργασία φαίνεται ότι και στην πράξη οι εργαζόμενοι έχουν αντιληφθεί την αξία της συνεργασίας και την ομαδικότητας για την αύξηση της παραγωγικότητας. Επόμενη σημαντική πρόταση είναι αυτή που αφορά στη δυνατότητα ελευθερίας στη λήψη αποφάσεων, με δυνατότητα λήψης πρωτοβουλιών από τους εργαζομένους, ελευθερία στη

δημιουργικότητα, και ευελιξία. Επίσης πολύ σημαντικό θέμα για την αύξηση της παραγωγικότητας όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι έχουν τη δυνατότητα να λύσουν τα προβλήματα με τρόπους που είναι πιο κοντά στην ιδιοσυγκρασία τους, την αντίληψη τους και με τον δικό τους τρόπο χειρισμού. Το θετικό κλίμα στην εργασία είναι θετικό για κάθε τύπο ανθρώπου. Ποιος δεν θέλει να έχει καλή διάθεση, κέφι και αισιοδοξία στη καθημερινή ζωή του; Όπως αναφέρεται και σε από τον Cherniss (2001) τα συναισθήματα είναι μεταδοτικά οπότε εάν το κλίμα εργασίας είναι θετικό μεταφέρει θετική διάθεση και στους εργαζομένους και βοηθά τόσο στην ατομική απόδοση αλλά και στην ομαδική και συνεργατική δουλειά.

Η Ειλικρίνεια, η εμπιστευτικότητα, ο σεβασμός, η ενσυναίσθηση και η υπευθυνότητα είναι πολύ σημαντικά για την ανάπτυξη σχέσεων που όπως αναφέρθηκε στο σχετικό υποκεφάλαιο της εργασίας είναι κρίσιμος παράγοντας για την αύξηση της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού (Cherniss 2001).

Στην ομάδα απαντήσεων που αντιστοιχούν στις βασικές αρχές της διοίκησης αντιστοιχήθηκαν συνολικά 54 προτάσεις (σε ορισμένες υπήρχαν προτάσεις που καλύπτονταν από τις 11 του ερωτηματολογίου και με νέες προτάσεις που αφορούν σε ΣΝ).

Πρόταση-Ανάγκη για αύξηση της αποτελεσματικότητας που αντιστοιχεί στις βασικές αρχές διοίκησης	Πλήθος εγγραφών
– Καθοδήγηση από τον προϊστάμενο, ξεκάθαρες αρμοδιότητες σε κάθε θέση εργασίας, σύγχρονοι και όχι φωτογραφικοί ΟΕΥ, απολογισμός/στατιστικά ανά δίμηνο, αλλαγή στο αντικείμενο εργασίας ανά κάποια έτη.	15
– Βελτίωση συνθηκών και μέσων εργασίας.	15
– Οικονομικές ανταμοιβές, bonus κλπ.	11
– Νομιμότητα των ενεργειών και τη μη παρέμβαση από τους αιρετούς ή τρίτους για ενέργειες εκτός νομοθεσίας	5
– Ψηφιοποίηση και εκσυγχρονισμό της εργασίας	4
– πρόσβαση στην πληροφόρηση	1
– ύπαρξη κανόνων στην ομαδική εργασία	1
– Οργανωμένο Αρχείο και χρήση προτύπων.	1

Από αυτή την ομάδα απαντήσεων αποτυπώνεται πως θα βοηθούσε στην αποτελεσματικότητά των εργαζομένων η καλύτερη διοίκηση από τους προϊσταμένους, και την πολιτική διοίκηση του Δήμου - χωρίς παρεμβάσεις έξω από το νομικό πλαίσιο. Επίσης η βελτίωση των συνθηκών εργασίας και των αντίστοιχων πόρων, με εκσυγχρονισμό της εργασίας, με πιο άμεση πρόσβαση στην πληροφόρηση, ύπαρξη κανόνων στην ομαδική εργασία, καθώς και οργάνωση αρχείου και χρήση προτύπων. Σημαντική επίσης καταγραφή ήταν για δυνατότητα ανταμοιβής αντίστοιχης με το αποτέλεσμα της εργασίας πχ με bonus.

Σε αυτό το σημείο, θα ήθελα να σταθώ στην πρόταση για οργανωμένο αρχείο και χρήση προτύπων, αν και ήταν μια και μοναδική, θα ήθελα να επισημάνω ότι με βάση την εμπειρία μου και σύμφωνα με την κρίση μου, είναι πολύ σημαντικό να συστηματοποιηθούν οι διαδικασίες που ακολουθούνται στους Δήμους και να υπάρχουν πρότυπα έντυπα/έγγραφα (μνημόνια ενεργειών). Πιο συγκεκριμένα, για τους Δήμους θα μπορούσε π.χ. το Υπουργείο Εσωτερικών να δημιουργήσει μια ηλεκτρονική πλατφόρμα στην οποία για κάθε αρμοδιότητα Δήμου να υπάρχει η αντίστοιχη διαδικασία με τα σχετικά πρότυπα έντυπα, σύμφωνα πάντα με την ισχύουσα νομοθεσία. Όταν υπάρξει κάποια αλλαγή στη νομοθεσία, να ενημερώνεται άμεσα η πλατφόρμα (διαδικασία και έντυπα). Έτσι όλοι οι υπάλληλοι θα είχαν άμεση πρόσβαση σε έγκυρες διαδικασίες και έντυπα. Με τον τρόπο αυτό: 1) δεν θα σπαταλείται χρόνος από κάθε υπάλληλο για την έρευνα στην κείμενη νομοθεσία 2) θα υπήρχε σιγουριά για τη νομιμότητα των ενεργειών του αφού ο υπάλληλος θα κατεβάζει τα έντυπα και θα ακολουθεί τη διαδικασία που θα είναι πάντα ενημερωμένη -με χρονοσφραγίδα στο έντυπο 3) η νομοθεσία θα εφαρμόζεται ενιαία σε όλη τη χώρα (χωρίς παρερμηνείες και παραλλαγές). Για παράδειγμα για την εγκατάσταση ενός περιπτέρου θα ακολουθείται η ίδια διαδικασία, θα ζητούνται τα ίδια δικαιολογητικά και θα χορηγείται η ίδια άδεια από όλους τους Δήμους της χώρας. Επίσης θα είναι λιγότερο χρονοβόρα η διαδικασία για νέους υπαλλήλους ή για υπαλλήλους σε νέα θέση ή στην αναπλήρωση συναδέλφων κατά τις άδειες, απουσίες κλπ

5. Συζήτηση

Από την εμπειρική έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας διαπιστώθηκε ότι η ΣΝ μπορεί να συνεισφέρει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων στους Δήμους.

Το ερωτηματολόγιο αποστάλθηκε ηλεκτρονικά σε όλους τους Δήμους της χώρας (332) και οι απαντήσεις που συγκεντρώθηκαν ήταν 460 με συμμετοχή 71 Δήμων (21,4% των δήμων από το σύνολο της χώρας). Από το δείγμα ($n=460$) εργαζομένων σε Δήμους της χώρας οι 138 (30%) ήταν άντρες και οι 322 (70%) ήταν γυναίκες.

Από τη στατιστική επεξεργασία των δεδομένων απαντήθηκαν όλα τα ερευνητικά ερωτήματα. Η υψηλή αξιοπιστία στα ερωτηματολόγια, με συντελεστή Cronbach's Alpha 0,895 για το ερωτηματολόγιο της ΣΝ (33ερωτήσεις) και 0,811 για το ερωτηματολόγιο για την Αποτελεσματικότητα (11 ερωτήσεις) ενισχύει την εμπιστοσύνη στα αποτελέσματα της έρευνας.

Η διερεύνηση των ερωτημάτων έδειξε ότι, για το συγκεκριμένο επίπεδο σημαντικότητας (95%), η ΣΝ επηρεάζεται από το φύλο και πιο συγκεκριμένα οι γυναίκες παρουσιάζουν υψηλότερο σκορ ΣΝ ($M=129,94$; $SD=12,923$) στη ΣΝ από τους άντρες ($M=121,18$; $S.D=15,040$) και η διαφορά αυτή είναι στατιστικά σημαντική. Το εύρημα αυτό συμφωνεί με τα αποτελέσματα των ερευνών των Ciarrochi et al. (2001), Schutte et al. (1998). Επίσης στατιστικά σημαντική διαφορά εντοπίστηκε στη ΣΝ με την εκπαίδευση όπου φαίνεται ότι όσοι ανήκουν στην κατηγορία δευτεροβάθμιας ή υποχρεωτικής εκπαίδευσης (ΔΕ/ΥΕ) παρουσιάζουν υψηλότερο σκορ ΣΝ ($M=131,44$; $S.D=11,783$) σε σχέση με όλες τις ομάδες ανώτερης εκπαίδευσης με μεγαλύτερη αυτή με την ομάδα κατόχων Διδακτορικών Τίτλων Σπουδών ($M=119,17$; $S.D=18,160$). Οι διαφορές στη ΣΝ σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης φαίνονται να είναι και αυτές στατιστικά σημαντικές.

Αν και θα αναμέναμε σχέση μεταξύ ΣΝ και ηλικίας, καθώς σε πλήθος ερευνών έχει φανεί ότι η ΣΝ αυξάνεται με το πέρασμα των χρόνων (Πλατσίδου, 2010) κάτι τέτοιο δεν επιβεβαιώθηκε από το συγκεκριμένο δείγμα καθώς δεν βρέθηκε στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ ΣΝ και ηλικίας. Επίσης δεν βρέθηκε στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ ΣΝ και θέσης ευθύνης.

Από την διερεύνηση των υπο-κλιμάκων της ΣΝ με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές σχέσεις για το φύλο και την εκπαίδευση. Για το φύλο παρατηρείται ότι οι γυναίκες έχουν υψηλότερες μέσες τιμές

σε όλες τις υπο-κλίμακες από τους άνδρες όπως και στο σκορ ΣΝ. Για την εκπαίδευση δεν φαίνεται να διατηρείται στις υπο-κλίμακες ΣΝ η διαφορά που παρατηρήθηκε στο σκορ της ΣΝ όπου τα χαμηλότερα επίπεδα εκπαίδευσης είχαν υψηλότερο σκορ.

Από το ερωτηματολόγιο για την ανάδειξη των δημοφιλέστερων προτάσεων εφαρμογής ΣΝ για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας στους εργαζομένους στους Δήμους φαίνεται ότι η επικρατέστερη πρόταση είναι η αντικειμενικότητα και αμεροληψία στην αξιολόγηση για όλους τους εργαζομένους καθώς έλαβε ποσοστό προτιμήσεων 86,7% και επισημάνθηκε και στο ελεύθερο πεδίο προτάσεων από τους εργαζομένους.

Πολύ κοντά σε ποσοστό προτιμήσεων ήταν η πρόταση για ξεκάθαρη και αμφίδρομη επικοινωνία με τους συναδέλφους και τους ανωτέρους με ποσοστό 86,1%. Η επικοινωνία είναι ένα πολύ σημαντικό κομμάτι στην ανθρώπινη ζωή και στην εργασία. Επηρεάζει δε σημαντικά τις σχέσεις που αναπτύσσονται οι οποίες με τη σειρά τους επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Cherniss, 2001).

Τα υψηλά ποσοστά των δύο αυτών προτάσεων κυριαρχούν σχεδόν σε όλες τις προσεγγίσεις που έγιναν ανάμεσα στις ομάδες του πληθυσμού του δείγματος. Εναλλάσσουν δε μεταξύ τους θέσεις μεταξύ της πρώτης και της δεύτερης π.χ. στους άντρες φαίνεται ως πιο σημαντική η αντικειμενική αξιολόγηση ενώ στις γυναίκες η επικοινωνία.

Προτάσεις με υψηλές θέσεις προτιμήσεων για την αύξηση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων ήταν επίσης οι προτάσεις «... να διορθώνουν τα λάθη μου με τρόπο εποικοδομητικό και όχι προσβλητικό ή υποτιμητικό.» (Q55) και «... να γνωρίζω τον στόχο και να νιώθω ότι συμβάλει θετικά στο κοινωνικό σύνολο.» (Q51). Τη χαμηλότερη θέση σε προτίμηση στο σύνολο του δείγματος αλλά και στις περισσότερες ομάδες που διερευνήθηκαν είχε η πρόταση «... να με παρακινούν και να με προτρέπουν να βελτιώνομαι.» (Q59) που φαίνεται να έχει τη λιγότερη επίδραση από τις 11 προτάσεις για την αύξηση της αποτελεσματικότητας. Επίσης χαμηλή θέση στις προτιμήσεις έλαβε η πρόταση «... να μου δίνεται η ευκαιρία εξέλιξης.» (Q58). Εδώ, θα πρέπει να σημειωθεί ότι ακόμα και η χαμηλότερη σε θέση προτίμησης πρόταση, είχε ποσοστό προτιμήσεων Α 49%.

Οι προτιμήσεις κατά σειρά κατάταξης προτίμησης στο σύνολο του δείγματος ήταν:

- ✓ ... να υπάρχει αντικειμενικότητα και αμεροληψία στην αξιολόγηση για όλους τους εργαζομένους. (Q61)
- ✓ ... να υπάρχει ξεκάθαρη και αμφίδρομη επικοινωνία με τους συναδέλφους και τους ανωτέρους μου. (Q52)
- ✓ ... να διορθώνουν τα λάθη μου με τρόπο εποικοδομητικό και όχι προσβλητικό ή υποτιμητικό. (Q55)
- ✓ ... να γνωρίζω τον στόχο και να νιώθω ότι συμβάλει θετικά στο κοινωνικό σύνολο. (Q51)
- ✓ ... να υπάρχει κατανόηση και υποστήριξη όταν αντιμετωπίζω κάποια δυσκολία. (Q57)
- ✓ ... να αισθάνομαι ότι ανήκω στην ομάδα. (Q53)
- ✓ ... να μου δίνεται η ευκαιρία για συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη. (Q60)
- ✓ ... να αναγνωρίζουν την προσφορά μου, στην εργασία / Υπηρεσία. (Q56)
- ✓ ... να αισθάνομαι ασφαλής. Να μην νιώθω ότι περιμένουν το πρώτο λάθος μου για με καταδικάσουν. (Q54)
- ✓ ... να μου δίνεται η ευκαιρία εξέλιξης. (Q58)
- ✓ ... να με παρακινούν και να με προτρέπουν να βελτιώνομαι. (Q59)

Οι σημαντικότερες διαφοροποιήσεις στις προτιμήσεις εμφανίστηκαν στις ομάδες με $\Sigma N \leq 110$ και $\Sigma N \geq 145$. Στις δύο πρώτες θέσεις ήταν οι ίδιες προτάσεις (για Αντικειμενική και Αξιοκρατική Αξιολόγηση για όλους και ξεκάθαρη και αμφίδρομη επικοινωνία με τους συναδέλφους και τους ανωτέρους), οι οποίες όμως άλλαξαν τις θέσεις του μεταξύ των ομάδων. Μεγάλες διαφορές διαπιστώθηκαν π.χ στην πρόταση «...να αισθάνομαι ασφαλής. Να μην νιώθω ότι περιμένουν το πρώτο λάθος μου για με καταδικάσουν.» που είχε την 4^η θέση για την ομάδα με $\Sigma N \leq 110$ και την τελευταία, 11^η, θέση για την ομάδα με $\Sigma N \geq 145$. Επίσης σημαντική διαφορά για την πρόταση «...να μου δίνεται η ευκαιρία για συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη.» (Q60) που είχε την 9^η θέση στην ομάδα με $\Sigma N \leq 110$ και την 3^η θέση για την ομάδα με $\Sigma N \geq 145$.

Αναλυτικά για τις επιλογές κάθε ομάδας του πληθυσμού μπορεί κάποιος να ανατρέξει στο αντίστοιχο κομμάτι του 4^{ου} κεφαλαίου με την έρευνα.

Σημαντικό επίσης εύρημα από την παρούσα εργασία προήλθε από το ελεύθερο πεδίο συμπλήρωσης για προτάσεις που θα ενίσχυαν την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Από αυτό προέκυψε ότι οι εργαζόμενοι

πέραν των 11 προτάσεων που όλες αξιολογήθηκαν ως σημαντικές για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας στην εργασία τους σημείωσαν τις ακόλουθες προτάσεις σε σχέση με τη ΣΝ (με σειρά κατάταξης ως προς τη συχνότητα εμφάνισης).

Συνεργασία, ομαδικότητα, συναδελφικότητα

- ✓ Ελευθερία στις αποφάσεις, δυνατότητα λήψης πρωτοβουλιών από τους εργαζομένους, δημιουργικότητα, ευελιξία
- ✓ Θετικό κλίμα εργασίας, καλή διάθεση
- ✓ Ειλικρίνεια
- ✓ Εμπιστευτικότητα
- ✓ Σεβασμός
- ✓ Ενσυναίσθηση
- ✓ Υπευθυνότητα
- ✓ Όχι τυπικότητα στις σχέσεις
- ✓ Εργασιακή δικαιοσύνη
- ✓ Ισότητα μεταξύ των εργαζομένων
- ✓ Υπομονή, επιμονή
- ✓ Εμπιστοσύνη από τους αιρετούς

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας κρίνονται σημαντικά και χρήσιμα για την αξιοποίησή τους από την πολιτική σκηνή της χώρας για την αύξηση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων στους Δήμους. Επίσης είναι χρήσιμα για τους εργαζόμενους καθώς μπορούν να δουν τις απαντήσεις ενός σημαντικού σε αριθμό δείγματος και να κατανοήσουν τα σημεία που θα πρέπει να επικεντρωθούν για την βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους. Ιδιαίτερα σημαντικά για τους κατέχοντες θέσεις ευθύνης καθώς είναι αυτοί που επηρεάζουν καθοριστικά το κλίμα στην Υπηρεσία και σημαντικά το κλίμα στον Δήμο. Ακόμα, με την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων από τους εργαζόμενους μπορεί να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητά τους αλλά ταυτόχρονα θα έχουν καλύτερες συνθήκες εργασίας (συνεργασίας) με καλύτερες σχέσεις μεταξύ τους. Αυτό έχει επίδραση στην ψυχολογία και την υγεία. Τέλος, κερδισμένοι θα είναι και οι πολίτες καθώς θα λαμβάνουν καλύτερες υπηρεσίες.

Περεταίρω έρευνα θα ήταν χρήσιμο να πραγματοποιηθεί με μετρήσιμα αποτελέσματα από την εφαρμογή ΣΝ στην εργασία για την αύξηση της αποτελεσματικότητας. Επίσης ενδιαφέρον θα ήταν να μετρηθεί σε μεγάλο δείγμα εργαζομένων στους Δήμους η αποτελεσματικότητα προγραμμάτων ενίσχυσης της ΣΝ

και της διάρκειας των αποτελεσμάτων καθώς έρευνα των Nelis et al., (2009) έδειξε ότι τα αποτελέσματα από εκπαίδευση σε ΣΝ είναι μετρήσιμα ανάμεσα στην ομάδα που έλαβε σχετική εκπαίδευση και στην ομάδα ελέγχου που δεν έλαβε αντίστοιχη εκπαίδευση στη ΣΝ και επίσης ότι τα αποτελέσματα αυτά ήταν διακριτά και μετρήσιμα ακόμα και μετά από διάστημα 6 μηνών. Οι έρευνες αυτές θα είναι χρήσιμες για την επιβεβαίωση σε δείγμα (ικανού μεγέθους) από εργαζομένους και αιρετούς Δήμων, ότι η ΣΝ μπορεί να ενισχυθεί μετά από ειδική εκπαίδευση και στη συνέχεια για τον εντοπισμό κατάλληλων και αποτελεσματικών προγραμμάτων εκπαίδευσης για τους εργαζομένους και τους αιρετούς.

Πηγές – Βιβλιογραφία

Πηγές

Νόμοι

- N. 3852/2010 (ΦΕΚ 87 Α΄) ΝΕΑ ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΙΚΗ ΤΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ - ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΚΑΛΛΙΚΡΑΤΗΣ.
- N. 1850/1989 (ΦΕΚ 144 Α΄) ΚΥΡΩΣΗ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΧΑΡΤΗ ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΝΟΜΙΑΣ.
- N. 3463/2006 (ΦΕΚ 114 Α΄) ΚΥΡΩΣΗ ΤΟΥ ΚΩΔΙΚΑ ΔΗΜΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΟΤΗΤΩΝ
- N.2539/97 (ΦΕΚ 244 Α΄) ΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗ ΤΗΣ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΣ)
- N.1811/1951 (ΦΕΚ.141 Α΄) ΠΕΡΙ ΚΩΔΙΚΟΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ
- N.4144/13 (ΦΕΚ.88 Α΄) ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΒΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΗ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΛΟΙΠΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΝΟΙΑΣ.
- N.3230/04 (ΦΕΚ44 Α΄) ΚΑΘΙΕΡΩΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕ ΣΤΟΧΟΥΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΛΛΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

- Γναρδέλλης, Χ. (2013). *Ανάλυση δεδομένων με το IBM SPSS Statistics 21*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Επιτροπάκη, Ο. (χχ) Ηγεσία και ΣΝ: Πολυτέλεια ή Αναγκαιότητα
<https://docplayer.gr/4058568-Igesia-synaisthimatiki-noimosyni-polyteleia-i-anagkaiotita.html>. Προσπελάστηκε 28/6/2020.
- Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία*. Αθήνα: Ελληνικά γράμματα. Σελ.(247-248)
- Μακράκης, Β. (2005). *Ανάλυση δεδομένων στην επιστημονική έρευνα με τη χρήση του SPSS*. Αθήνα: Gutenberg - Γιώργος & Κώστας Δαρδανός
- Πλατσίδου, Μ. (2010). *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη*. Αθήνα: Gutenberg-Ψυχολογία.
- Goleman D., (1995). *Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ*, Η Συναισθηματική Νοημοσύνη. Γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ», Αθήνα Ελληνικά Γράμματα (1998)

Ξενογλώσση

- Ashkanasy, N.M., Hartel, C.E., & Jordan, P.J. (2002). Emotional intelligence as a moderator of emotional and behavioral reactions to job insecurity. *Academy of Management Review*, 27(3), 361-372.
- Austin, E. J. (2010). Measurement of ability emotional intelligence: Results for two new tests. *British Journal of Psychology*, 101, 563-578. doi: 10.1348/000712609X474370
- Bagshaw, M., 2000. Emotional Intelligence - training people to be affective so they can be effective. *Industrial and Commercial Training*, 32(2), pp. 61-65.
- Bar-On, R. (1997). *Bar-On Emotional Quotient Inventory: Technical Manual*. Toronto: Multi-Health Systems.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI), *Psicothema*. Vol. 18, supl., pp. 13-25,
- Bar-On, R.(2000). Emotional and Social Intelligence: Insight from The Emotional Quotient Inventory. In R. Bar-On & J.D.A. Parker (Eds) *The Handbook of Emotional Intelligence pp363-388 San Francisco: John Willey & Sons Inc*
- Berman, E.M. & West, J.P. (2008). Managing emotional intelligence in u.s. cities: a study of social skills among public managers. *Public Administration Review*, Vol. 68, No. 4 (Jul. - Aug., 2008), pp. 742-758.
- Boyatzis, R. E. & Sala, F. (2004). *Emotional Intelligence at Workplace*. London: Macmillan Press Ltd.
- Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), 788-813.
- Caruso, D. & Salovey, P. (2004). *The Emotionally Intelligent Manager: How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership*. San Fransisco, CA: Jossey-Bass
- Cherniss C., (2001). *The Emotionally Intelligence Workplace. How to select for, measure and improve EI in Individuals, Groups and Organizations*. San Fransisco: Jossey Bass.
- Cherniss C., (2010). Emotional Intelligence: Towards clarification of a concept. *Industrial and Organizational Psychology*, 3. 110 - 126. 10.1111/j.1754-9434.2010.01231.x.
- Ciarrochi, J. V., Chan, A.Y.C. & Caputi, P. (2001). Measuring Emtional Intelligence in adolenscents. *Personality and Individual Differences*, 31, 1105-1119.
- Cooper, R., K., & Swaf, A. (1997). *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*. New York: Grossett/Putnam.
- Cote, S. & Miners, C.T.H. (2006). *Emotional intelligence, cognitive intelligence and job performance*. *Adiministrative Science Quarterly*, 51, 1-28
- Darwin, C. (1965). *The expression of the emotions in man and animals*, Chicago: University of Chicago Press (Το πρωτότυπο έργο εκδόθηκε το 1872).
- Dess, G.G., & Hicks, R. (2008). A question of leadership. *Leadership in Action*, 28(5), 18-24.
- Dimitriades, Z.S. (2007). Managing emotionally intelligent services workers personal and positional effects in the greek context. *Journal of European Industrial*

- Dippenaar, M. & Schaap, P. (2017). The impact of coaching on the emotional and social intelligence competencies of leaders. *South African Journal of Economic and Management Sciences* 20(1), a1460. <https://doi.org/10.4102/sajems.v20i1.1460>
- Druskat, V. U. & Wolff, S. B. (2001). Group Emotional Competence and its influence on group effectiveness. In C. Cherniss & D. Goleman (Eds). *The Emotional Intelligence Workplace: How to Select for, Measure and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups and Organizations*. (pp. 132-155). San Francisco: Jossey-Bass.
- Frederickson N. & Petrides K.V. (2004). Emotional Intelligence. *The Psychologists*, Vol. 17 No 10.
- Gardner, H. (1983). *Frames of Mind. The theory of Multiple Intelligences*. New York: Basic Books.
- Goleman D., (1995). *Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ*, Η Συναισθηματική Νοημοσύνη. Γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ», Αθήνα Ελληνικά Γράμματα (1998)
- Goleman D., (1998b). Working with *Emotional Intelligence*. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας. Μεταφρ. Μεγαλούδη, Φ. Επιμελ. Δέγλερης, Ν, Ξενάκη, Χ. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα (2000) Έκδοση στ'.
- Goleman D., (2011). Η Συναισθηματική Νοημοσύνη. Γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ», (Επιμ. Νεστορος Ι. Ξενάκη Χ, μεταφρ. Παπασταύρου Α.). Αθήνα: ΠΕΔΙΟ. (Το πρωτότυπο έργο εκδόθηκε το 1995).
- Goleman, D., (1998a). What makes a leader? *Harvard Business Review* (93-102).
- Herbst S. & Houmanfar R. (2009). Psychological Approaches to Values in Organizations and Organizational Behavior Management, *Journal of Organizational Behavior Management*, 29:1, 47-68, DOI: 10.1080/01608060802714210
- Humphrey, Ronald. (2002). The Many Faces of Emotional Leadership. *The Leadership Quarterly*. 13. 493-504. 10.1016/S1048-9843(02)00140-6.
- Huy, Q.N. (1999). Emotional capability, emotional intelligence, and radical change. *Academy of Management Review*, 24(2), 325-345.
- Huy, Q.N. (1999). Emotional capability, emotional intelligence, and radical change. *Academy of Management Review*, 24(2), 325-345.
- Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. & Hooper, G.S. (2002) Workgroup Emotional Intelligence. Scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus. *Human Resource Management Review*, 12, 195-214
- Jordan, P. J., Ashkanasyb, N. M., Härtelb, C. E. J & Hooperb G. S. (2002). Workgroup Emotional Intelligence Scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus. *Human Resource Management Review*, 12(2), 195-214.
- Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N. and Boyle, E. (2006). "Emotional intelligence and leadership effectiveness", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 27 No. 4, pp. 265-279. <https://doi.org/10.1108/01437730610666028>

- Krishnan, R., MahpHoth, M., Ahmad, N. A. F. & A'yudin, N. A. (2018). The influence of Emotional Intelligence on Employee job performance: A Malaysian Case Study. *International Journal of Academic Research in Business & Social Science*. Vol. 8, No 5, Pg. 234-246 DOI: 10.6007/IJARBS/V8-I5/4097.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Organizational Dynamics, 33(2), 143–160. doi:10.1016/j.orgdyn.2004.01.003
- Mayer, J. D., Caruso, D. R. & Salovey, P. (2000). Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for An Intelligence. *Intelligence*, 27(4), pp. 267-298.
- Mayer, J., Brackett, M. et al. (2004). *Emotional Intelligence: Key Readings on the Mayer and Salovey Model*. Port Chester, NY: Dube Publishing.
- Mayer, J., Salovey, P., Caruso, D., Sitarenios, G. (2001). Emotional Intelligence as a Standard Intelligence. *Emotion* (Washington, D.C.). 1. 232-42. 10.1037//1528-3542.1.3.232-242.
- Miao, C., Humphrey, R. H., and Qian, S. (2017). A meta-analysis of emotional intelligence and work attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 90, 177–202. doi: 10.1111/joop.12167
- Moriarty, C. (1999). Review: Review Article: The Material Culture of Great War Remembrance. *Journal of Contemporary History* Vol. 34, No. 4 (Oct., 1999), pp. 653-662 (10 pages)
- Nelis, D., Quoidbach, J., Mikolajczak, M. & Hansenne, M. (2009). Increasing emotional intelligence: (How) is it possible? *Personality and Individual Differences*. Volume 47, Issue 1, July 2009, Pages 36-41
- Nilashi, M., Ibrahim, O. Talebi, A. & Khoshraftar, A. (2011). Examining the relationship of emotional intelligence and organizational effectiveness. *International Journal of Applied Science (IJAS)*, Volume (2) : Issue (3) : 2011
- O'Boyle, E. H. Jr., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H., and Story, P. A. (2011). The relation between emotional intelligence and job performance: a meta-analysis. *J. Organiz. Beha.* 32, 788–818. doi: 10.1002/job.714
- O'Connor, P., Nguyen, J., and Anglim, J. (2017). Effectively coping with task stress: a study of the validity of the trait emotional intelligence questionnaire–short form (TEIQue–SF). *J. Personal. Assess.* 99, 304–314. doi: 10.1080/00223891.2016.1226175
- O'Connor, P.J., Hill, A., Kaya, M., and Martin, B. (2019). The Measurement of Emotional Intelligence: A Critica Review of the Literature and Recommendations for Researchers and Practitioners. *Frontiers in Psychology*, 10:1116 doi: 10.3389/fpsyg.2019.01116
- Petrides, K. V. & Furnham, A. (2000). Gender differences in measured and self-estimated emotional intelligence. *Sex Roles*, 42, 449-461.
- Petrides, K. V. & Furnham, A. (2001). Trait Imotional Intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, 15, 425-448.
- Rahim M.A., Pseniska C. (2002). A Model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies. *Carolina*, Vol. 1
- Saklofske, D. H., Austin, E. J. & Minski, P. S. (2003). Factor structure and validity of a trait emotional intelligence measure. *Personality and Individual Differences*, 34, 1091-1100.

- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. 1997. *What is Emotional Intelligence. Imagination*, chapter 1 p. 1-30, New York, Basic Books
- Schultz P. & Schultz E. (1994). *Psychology and Work today*. New Work: Routeledge 11th edn.
- Schutte, N.S., Malouff, J.M., Hall L. E. Haggerty, D. J., Cooper J. T., Golden C. J. & Dormheim L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25, 167-177
- Schutte, N.S., Malouff, J.M., & Bhullar, N. (2009). *The Assessing Emotions Scale C*. Stough, D. Saklofske & J. Parker (Eds.). *The Assessment of Emotional Intelligence*. New York: Springer Publishing, 119-135.
- Spector, L. (2000). *Industrial and organizational psychology*. New York: John Wiley and Sons.
- Sternberg, R. J. (1996). *Successful Intelligence: How Practical and Creative Intelligence Determine Success in Life*. NY: Simon & Schuster.
- Stys Y. & Brown L.S. (2004). *A Review of the Emotional Intelligence Literature and Implications for Corrections*. London.: Profile Books Ltd.
- Sudirman, I., Siswanto, J., Monang, J. and Aisha, A.N. (2019). Competencies for effective public middle managers. *Journal of Management Development*, Vol. 38 No. 5, pp. 421-439. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2018-0369>
- Thronthike, E. L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, 140, 227-235.
- Tsitmideli, G., Skordoulis, M., Chalikias, M., Sidiropoulos, G., Papageorgiou, A., (2016). Supervisors and Subordinates relationships impact on job satisfaction and efficacy: The case of obsteric clinics in Greece. *International Journal of Strategic Innovative Marketing*, DOI: 10.15556/IJSIM.03.03.001
- Ugoani, J. (2016). Emotional Intelligence and Oranizational Competitiveness: Management Model Approach. *Independent Journal of Management & Production (IJM&P)*, DOI: 10.14807/ijmp.v7i3.427

Παραρτήματα

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Συναισθηματική Νοημοσύνη (ΣΝ) και ενίσχυση της
Αποτελεσματικότητας σε Δήμους

Α' Μέρος Ερωτηματολογίου (Δημογραφικά στοιχεία)

ΦΥΛΟ:

Άνδρας ☐

Γυναίκα ☐

ΕΤΗ ΣΥΝΟΛΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΣΕ ΔΗΜΟ: _____

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΘΕΣΗ:

- ☐ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ
- ☐ ΤΜΗΜΑΤΑΡΧΗΣ
- ☐ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ
- ☐ ΑΛΛΟ: _____

ΕΤΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΠΑΝΩ ΘΕΣΗ: _____

ΗΛΙΚΙΑ: _____

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ:

- 1. ΥΕ / ΔΕ
- 2. ΠΤΥΧΙΟ ΑΕΙ/ΤΕΙ
- 3. ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΣ ΤΙΤΛΟΣ
- 4. ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟΣ ΤΙΤΛΟΣ
- 5. ΑΛΛΟ: _____

ΔΗΜΟΣ: _____

Μέρος Β': Αυτοαξιολόγηση Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Παρακαλείστε να επιλέξετε από την σχετική κλίμακα απαντήσεων πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με κάθε πρόταση.

Οι επιλογές που παρατίθενται (1, 2, 3, 4, 5) υποδηλώνουν:

1 = Διαφωνώ απολύτως.

2 = Διαφωνώ.

3 = Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ.

4 = Συμφωνώ.

5 = Συμφωνώ απολύτως

1	Ξέρω πότε να μιλήσω σχετικά με τα προσωπικά μου προβλήματα σε άλλους.	1	2	3	4	5
2	Όταν αντιμετωπίζω εμπόδια, θυμάμαι παρόμοια εμπόδια στο παρελθόν που έχω υπερπηδήσει.	1	2	3	4	5
3	Πιστεύω ότι θα τα καταφέρω και θα τα πάω καλά με όλα σχεδόν τα πράγματα που ασχολούμαι.	1	2	3	4	5
4	Οι άλλοι με εμπιστεύονται εύκολα.	1	2	3	4	5
5	Μου είναι δύσκολο να καταλάβω τα μη λεκτικά μηνύματα των ανθρώπων.	1	2	3	4	5
6	Μερικά από τα πιο σημαντικά γεγονότα της ζωής μου με οδήγησαν στο να αναθεωρήσω τι είναι σημαντικό και τι όχι στη ζωή.	1	2	3	4	5
7	Όταν η διάθεσή μου αλλάζει, βλέπω διαφορετικά τις καταστάσεις.	1	2	3	4	5
8	Τα συναισθήματα είναι ένα από τα πράγματα που δίνουν νόημα στη ζωή μου.	1	2	3	4	5
9	Έχω επίγνωση των συναισθημάτων μου, κατά τη διάρκεια που τα βιώνω.	1	2	3	4	5
10	Περιμένω να συμβούν καλά πράγματα.	1	2	3	4	5
11	Μου αρέσει να μοιράζομαι τα συναισθήματά μου με άλλους.	1	2	3	4	5
12	Όταν βιώνω ένα θετικό συναίσθημα, ξέρω πώς να το κάνω να διαρκέσει.	1	2	3	4	5
13	Διοργανώνω εκδηλώσεις με τις οποίες οι άλλοι διασκεδάζουν.	1	2	3	4	5
14	Αναζητώ δραστηριότητες που με κάνουν ευτυχισμένο.	1	2	3	4	5
15	Έχω επίγνωση των μη λεκτικών μηνυμάτων που «στέλνω» στους άλλους.	1	2	3	4	5
16	Παρουσιάζω τον εαυτό μου με τρόπο που να προκαλεί θετική εντύπωση στους άλλους.	1	2	3	4	5
17	Η λύση των προβλημάτων είναι εύκολη, όταν έχω θετική διάθεση.	1	2	3	4	5
18	Από τις εκφράσεις των προσώπων των άλλων, καταλαβαίνω τα συναισθήματα που βιώνουν.	1	2	3	4	5
19	Ξέρω γιατί τα συναισθήματά μου αλλάζουν.	1	2	3	4	5

20	Όταν βρίσκομαι σε θετική διάθεση, είμαι σε θέση να σκεφτώ καινούριες ιδέες.	1	2	3	4	5
21	Ελέγχω τα συναισθήματά μου	1	2	3	4	5
22	Εύκολα αναγνωρίζω τα συναισθήματά μου, κατά τη διάρκεια που τα βιώνω.	1	2	3	4	5
23	Παρακινώ τον εαυτό μου, σκεπτόμενος το θετικό αποτέλεσμα του έργου που έχω αναλάβει.	1	2	3	4	5
24	Φιλοφρονώ τους άλλους, όταν έχουν κάνει κάτι καλά.	1	2	3	4	5
25	Έχω επίγνωση των μη λεκτικών μηνυμάτων που οι άλλοι στέλνουν.	1	2	3	4	5
26	Όταν κάποιος μου λέει για ένα σημαντικό γεγονός που συνέβη στη ζωή του, σχεδόν αισθάνομαι σα να έχω βιώσει ο ίδιος το γεγονός.	1	2	3	4	5
27	Όταν νιώθω μία αλλαγή στα συναισθήματά μου, τείνω να σκεφτώ καινούριες ιδέες.	1	2	3	4	5
28	Όταν είμαι αντιμέτωπος με μία πρόκληση, τα παρατάω γιατί πιστεύω ότι θα αποτύχω.	1	2	3	4	5
29	Ξέρω οι άλλοι τι αισθάνονται, αρκεί μόνο να τους παρατηρήσω.	1	2	3	4	5
30	Βοηθώ τους άλλους να αισθανθούν καλύτερα, όταν δεν είναι καλά.	1	2	3	4	5
31	«Επιλέγω» θετικές διαθέσεις για να παροτρύνω τον εαυτό μου να συνεχίσει την προσπάθεια, όταν αντιμετωπίζει δυσκολίες.	1	2	3	4	5
32	Μπορώ να πω πώς αισθάνονται οι άνθρωποι, ακούγοντας μόνο τον τόνο της φωνής τους.	1	2	3	4	5
33	Δύσκολα, καταλαβαίνω, γιατί οι άνθρωποι αισθάνονται ό,τι αισθάνονται.	1	2	3	4	5

Μέρος Γ': Προσέγγιση σημαντικών στοιχείων ΣΝ για την αύξηση της αποτελεσματικότητας στην εργασία.

Απαντήστε ανάλογα με το πόσο σημαντικό για την αύξηση της αποτελεσματικότητάς σας στην εργασία θεωρείτε ότι είναι το...

(Αντιστοίχιση:

A - Στοιχείο πολύ βασικό, πρώτης προτεραιότητας.

B - Στοιχείο σημαντικό, δεύτερης προτεραιότητας.

Γ - Στοιχείο που θα βοηθούσε κάπως, τρίτης προτεραιότητας.

Δ - Στοιχείο που δεν επηρεάζει καθόλου την αποτελεσματικότητά μου.)

ΕΠΙΛΟΓΗ	ΠΡΟΤΑΣΗ
	... να γνωρίζω τον στόχο και να νιώθω ότι συμβάλει θετικά στο κοινωνικό σύνολο.
	... να υπάρχει ξεκάθαρη και αμφίδρομη επικοινωνία με τους συναδέλφους και τους ανωτέρους μου.
	... να αισθάνομαι ότι ανήκω στην ομάδα.
	... να αισθάνομαι ασφαλής. Να μην νιώθω ότι περιμένουν το πρώτο λάθος μου για με καταδικάσουν.
	... να μου διορθώνουν τα λάθη μου με τρόπο εποικοδομητικό και όχι προσβλητικό ή υποτιμητικό.
	... να αναγνωρίζουν την προσφορά μου, την εργασία/Υπηρεσία.
	... να υπάρχει κατανόηση και υποστήριξη όταν αντιμετωπίζω κάποια δυσκολία.
	... να μου δίνεται η ευκαιρία εξέλιξης.
	... να με παρακινούν και να με προτρέπουν να βελτιώνομαι.
	... να μου δίνεται η ευκαιρία για συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη.
	... να υπάρχει αντικειμενικότητα και αμεροληψία στην αξιολόγηση για όλους τους εργαζομένους.
	Άλλο*.....

* Σε αυτό το σημείο του ερωτηματολογίου μπορείτε να συμπληρώσετε κάτι που θεωρείτε εσείς πολύ σημαντικό και δεν έχει συμπεριληφθεί.

Παράρτημα Β – Στατιστική ανάλυση και αποτελέσματα ελέγχων.

Προεργασία δεδομένων

Για να ελέγξουμε την ύπαρξη κανονικής κατανομής στις μεταβλητές μας μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε δύο τρόπους:

- ✓ Χρησιμοποιώντας την εντολή Explore του SPSS
- ✓ Χρησιμοποιώντας την εντολή 1 Sample K-S του SPSS

Explore

EI

Επειδή το δείγμα μας είναι μεγαλύτερο του 50, θα εξετάσουμε την τιμή στη στήλη Sig. του κριτηρίου Kolmogorov-Smirnov. Επειδή η τιμή είναι ίση με $0,005 < 0,05$, η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται. Δεν μπορούμε να ισχυριστούμε με βεβαιότητα 95% ότι το δείγμα προέρχεται από πληθυσμό που ακολουθεί την κανονική κατανομή.

Descriptives		Statistic	Std. Error
Emotional Intelligence score	Mean	127,31	,660
	95% Confidence Interval for Lower Bound	126,01	
	Mean Upper Bound	128,61	
	5% Trimmed Mean	127,61	
	Median	129,00	
	Variance	200,437	
	Std. Deviation	14,158	
	Minimum	62	
	Maximum	160	
	Range	98	
	Interquartile Range	20	
	Skewness	-,375	,114
	Kurtosis	,350	,227

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Emotional Intelligence score	,052	460	,005	,988	460	,001

a. Lilliefors Significance Correction

EI SUBSCALES

Descriptives

		Statistic	Std. Error
Αντίληψη του συναισθήματος	Mean	3,79	,027
	95% Confidence Interval for Mean	3,73	
	Lower Bound		
	Upper Bound	3,84	
	5% Trimmed Mean	3,80	
	Median	3,80	
	Variance	,325	
	Std. Deviation	,570	
	Minimum	2	
	Maximum	5	
	Range	4	
	Interquartile Range	1	
	Skewness	-,328	,114
	Kurtosis	,270	,227
Διαχείριση του δικού μου συναισθήματος	Mean	4,39	,027
	95% Confidence Interval for Mean	4,34	
	Lower Bound		
	Upper Bound	4,45	
	5% Trimmed Mean	4,41	
	Median	4,50	
	Variance	,337	
	Std. Deviation	,581	
	Minimum	2	
	Maximum	6	
	Range	3	
	Interquartile Range	1	
	Skewness	-,357	,114
	Kurtosis	-,036	,227
Διαχείριση του συναισθήματος των άλλων	Mean	3,79	,024
	95% Confidence Interval for Mean	3,74	
	Lower Bound		
	Upper Bound	3,83	
	5% Trimmed Mean	3,79	
	Median	3,85	
	Variance	,255	
	Std. Deviation	,505	
	Minimum	2	
	Maximum	5	
	Range	4	
	Interquartile Range	1	
	Skewness	-,310	,114
	Kurtosis	,331	,227
Χρησιμοποίηση του συναισθήματος	Mean	4,03	,025
	95% Confidence Interval for Mean	3,98	
	Lower Bound		
	Upper Bound	4,08	
	5% Trimmed Mean	4,05	
	Median	4,00	

Variance	,291	
Std. Deviation	,539	
Minimum	2	
Maximum	5	
Range	3	
Interquartile Range	1	
Skewness	-,651	,114
Kurtosis	,831	,227

Επειδή το δείγμα μας είναι μεγαλύτερο του 50, θα εξετάσουμε την τιμή στη στήλη Sig. του κριτηρίου Kolmogorov-Smirnov. Επειδή οι τιμές των subscales του EI είναι ίσες με $0,000 < 0,05$, η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται. Δεν μπορούμε να ισχυριστούμε με βεβαιότητα 95% ότι το δείγμα προέρχεται από πληθυσμό που ακολουθεί την κανονική κατανομή.

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Αντίληψη του συναισθήματος	,068	460	,000	,988	460	,001
Διαχείριση του δικού μου συναισθήματος	,094	460	,000	,984	460	,000
Διαχείριση του συναισθήματος των άλλων	,089	460	,000	,982	460	,000
Χρησιμοποίηση του συναισθήματος	,107	460	,000	,961	460	,000

a. Lilliefors Significance Correction

NPar Tests

Descriptive Statistics					
	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Emotional Intelligence score	460	127,31	14,158	62	160
Αντίληψη του συναισθήματος	460	3,79	,570	2	5
Διαχείριση του δικού μου συναισθήματος	460	4,39	,581	2	6
Διαχείριση του συναισθήματος των άλλων	460	3,79	,505	2	5
Χρησιμοποίηση του συναισθήματος	460	4,03	,539	2	5

Σε αυτή την περίπτωση θα εξετάσουμε την τιμή στη στήλη Asymp. Sig. (2-tailed) του κριτηρίου One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test. Επειδή οι τιμές των subscales του EI είναι ίσες με $0,000 < 0,05$, και του EI $0,005 < 0,05$ η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται. Δεν μπορούμε να ισχυριστούμε με βεβαιότητα 95% ότι το δείγμα προέρχεται από πληθυσμό που ακολουθεί την κανονική κατανομή.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	Emotiona l Intelligen ce score	Αντίληψη του συναισθήματ ος	Διαχείριση του δικού μου συναισθήματο ς	Διαχείριση του συναισθήμα τος των άλλων	Χρησιμοποίη ση του συναισθήματ ος
N	460	460	460	460	460
Normal Parameters ^{a,b}					
Mean	127,31	3,79	4,39	3,79	4,03
Std. Deviation	14,158	,570	,581	,505	,539
Most Extreme Absolute	,052	,068	,094	,089	,107
Differences Positive	,021	,046	,059	,078	,058
Negative	-,052	-,068	-,094	-,089	-,107
Test Statistic	,052	,068	,094	,089	,107
Asymp. Sig. (2-tailed)	,005 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Εναλλακτικός έλεγχος 1^{ης} ερευνητικής υπόθεσης

Στον παρακάτω πίνακα παρατηρούμε τον δείκτη Spearman's rho για όλους τους πιθανούς συνδυασμούς μεταβλητών στο συγκεκριμένο έλεγχο (εντολή μέσω του Bivariate). Η συνάφεια κάθε μεταβλητής με τον εαυτό της είναι 1. Έτσι σχηματίζεται μια διαγώνιος από 1 στις δύο πλευρές της οποίας επαναλαμβάνονται τα ίδια αποτελέσματα. Στην πρώτη γραμμή κάθε μεταβλητής δίνεται ο δείκτης Spearman's rho, στη δεύτερη γραμμή το p και στην τρίτη γραμμή ο αριθμός των συμμετεχόντων της έρευνας. Όπως παρατηρούμε στα παρακάτω αποτελέσματα η εργασιακή θέση (ευθύνης) ($p=0,250 > 0,01$), η ηλικιακή ομάδα ($p=0,223 > 0,01$), σε σχέση με την εκπαίδευση ($p=0,001 < 0,01$) και το φύλο ($p=0,000 < 0,01$) επιβεβαιώνουν ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και των δημογραφικών στοιχείων φύλο και την εκπαίδευση σε σχέση με την ηλικιακή ομάδα και εργασιακή θέση (ευθύνης) όπου έχουν στατιστικά σημαντική σχέση με τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Correlations

		Φύλο	Εργασιακή θέση (ευθύνης)	Ηλικιακή ομάδα	Εκπαίδευση	Emotional Intelligence score
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1,000	-,008	-,042	-,091	,268**
	Sig. (2-tailed)	.	,861	,366	,052	,000
	N	460	460	460	460	460
Εργασιακή θέση (ευθύνης)	Correlation Coefficient	-,008	1,000	,278**	,227**	,054
	Sig. (2-tailed)	,861	.	,000	,000	,250
	N	460	460	460	460	460
Ηλικιακή ομάδα	Correlation Coefficient	-,042	,278**	1,000	-,178**	,057
	Sig. (2-tailed)	,366	,000	.	,000	,223
	N	460	460	460	460	460
Εκπαίδευση	Correlation Coefficient	-,091	,227**	-,178**	1,000	-,152**
	Sig. (2-tailed)	,052	,000	,000	.	,002
	N	460	460	460	460	460
Emotional Intelligence score	Correlation Coefficient	,268**	,054	,057	-,152**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,250	,223	,001	.
	N	460	460	460	460	460

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Εναλλακτικός έλεγχος 2^{ης} ερευνητικής υπόθεσης

Στον παρακάτω πίνακα παρατηρούμε τον δείκτη Spearman's rho για όλους τους πιθανούς συνδυασμούς μεταβλητών στο συγκεκριμένο έλεγχο (εντολή μέσω του Bivariate). Η συνάφεια κάθε μεταβλητής με τον εαυτό της είναι 1. Έτσι σχηματίζεται μια διαγώνιος από 1 στις δύο πλευρές της οποίας επαναλαμβάνονται τα ίδια αποτελέσματα. Στην πρώτη γραμμή κάθε μεταβλητής δίνεται ο δείκτης Spearman's rho, στη δεύτερη γραμμή το p και στην τρίτη γραμμή ο αριθμός των συμμετεχόντων της έρευνας. Όπως παρατηρούμε στα παρακάτω αποτελέσματα συμπεραίνουμε τα εξής:

- ◆ Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των υποκλιμάκων EI και του φύλου.

- ◆ Υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των υποκλιμάκων ΕΙ και της ηλικιακής ομάδας.
- ◆ Υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των υποκλιμάκων ΕΙ και της εργασιακής θέσης (ευθύνης).
- ◆ Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των υποκλιμάκων ΕΙ και της εκπαίδευσης.

Correlations

		Φύλο	Εργασιακή θέση (ευθύνης)	Ηλικιακή ομάδα	Εκπαίδευση
Spearman's ρho Φύλο	Correlation Coefficient	1,000	-,008	-,042	-,091
	Sig. (2-tailed)	.	,861	,366	,052
	N	460	460	460	460
Εργασιακή (ευθύνης) θέση	Correlation Coefficient	-,008	1,000	,278**	,227**
	Sig. (2-tailed)	,861	.	,000	,000
	N	460	460	460	460
Ηλικιακή ομάδα	Correlation Coefficient	-,042	,278**	1,000	-,178**
	Sig. (2-tailed)	,366	,000	.	,000
	N	460	460	460	460
Εκπαίδευση	Correlation Coefficient	-,091	,227**	-,178**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,052	,000	,000	.
	N	460	460	460	460
Αντίληψη του συναισθήματος	Correlation Coefficient	,239**	,063	,067	-,133**
	Sig. (2-tailed)	,000	,176	,149	,004
	N	460	460	460	460
Διαχείριση του δικού μου συναισθήματος	Correlation Coefficient	,139**	,054	,055	-,102*
	Sig. (2-tailed)	,003	,250	,241	,029
	N	460	460	460	460
Διαχείριση του συναισθήματος των άλλων	Correlation Coefficient	,310**	,024	,026	-,130**
	Sig. (2-tailed)	,000	,605	,578	,005
	N	460	460	460	460
Χρησιμοποίηση του συναισθήματος	Correlation Coefficient	,209**	-,005	,024	-,136**
	Sig. (2-tailed)	,000	,915	,605	,003
	N	460	460	460	460

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Παράρτημα Γ – Οι απαντήσεις στην ανοιχτή ερώτηση για επιπλέον προτάσεις εφαρμογής της ΣΝ για την αύξηση της αποτελεσματικότητας στην εργασία.

	Κάτι άλλο που θεωρώ πολύ σημαντικό για την αύξηση της αποτελεσματικότητάς μου στην εργασία
4	Να αναγνωρίζεται η προσφορά μου στην εργασία μου
11	Ο σεβασμός απέναντι στις ανθρώπινες ανάγκες που μπορεί να έχει ένας υπάλληλος
12	να μου αναγνωρίζεται η προσπάθεια που κάνω στην εργασία μου
16	ΘΕΤΙΚΟ ΚΛΙΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
17	Η ικανοποιητική αμοιβή και η ανταμοιβή για τον υπερβάλλοντα ζήλο που συνεχώς απαιτείται και κάνει τη διαφορά
20	Σεβασμός και κατανόηση στην μεθοδολογία και στον τρόπο εργασίας τις ώρες του ατομικού έργου. ύπαρξη κανόνων στην ομαδική εργασία. Βελτίωση μέσων και συνθηκών εργασίας
22	ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ , ΑΝΤΑΜΟΙΒΗ
24	ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΑ
27	Η καθαριότητα στο περιβάλλον εργασίας
28	Την εξέλιξη της ψηφιοποίησης της δημόσιας διοίκησης
32	Να με εμπνέει ο σκοπός που υπηρετώ και να βλέπω άμεσο και ορατό αποτέλεσμα στους δημότες
39	Αύξηση μισθού στα όρια του ιδιωτικού τομέα για αντίστοιχη εμπειρία, δεξιότητες και εκπαίδευση
46	ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΑΠΟ ΤΟΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ
47	πρόσβαση στην πληροφόρηση
50	Να παθιάζομαι κ να πιστεύω στο αποτέλεσμα.Δηλ.να λειτουργώ με αγάπη γι' αυτό κ όχι επειδή αναγκάζομαι να το κάνω ή επειδή πήρα εντολή.
53	Σωστή αξιολόγηση όλων των εργαζομένων και δίκαιη κατανομή ευθυνών και καθηκόντων χωρίς διακρίσεις. Κοινώς να εργάζονται όλοι προς όφελος της υπηρεσίας χωρίς να αποφεύγουν καθήκοντα.
54	Η καλή διάθεση
56	Να μου αρέσει το συγκεκριμένο έργο που μου έχει ανατεθεί
63	Η ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑ
72	Να μην έχω τον κάθε προϊστάμενό μου, πάνω από το κεφάλι μου και να με πιέζει συνεχώς!
77	ΝΑ ΕΧΩ ΤΟΥΣ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΥΣ ΠΟΡΟΥΣ
78	ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ
83	Ισοτιμία σεβασμός αξιολόγηση εκπαίδευση
91	ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΗ,ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ
94	την πάταξη της γραφειοκρατίας
110	Η υπαλληλική τυπικότητα αποτελεί τροχοπέδη για την δημιουργικότητα.
111	ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΑΝΑ ΚΑΠΟΙΑ ΕΤΗ
113	Αξιολόγηση ουσιαστική..
118	Σύγχρονα εργαλεία της επιστήμης
124	ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ, ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ, ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
125	Η σύνδεση του μισθού με τη θέση εργασίας
126	Η ΟΜΑΔΑ ΕΙΝΑΙ ΠΑΝΤΑ Η ΠΡΩΤΗ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ!
132	οι συνάδελφοι
134	Η υπομονή, επιμονή,σχεδιασμός και σωστή οργάνωση .
135	κατάλληλα κίνητρα προς τους εργαζομένους
136	ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΑ ΚΑΙ ΑΜΕΡΟΛΗΨΙΑ
142	ΝΑ ΑΜΟΙΒΟΜΑΙ ΟΠΩΣ ΠΡΕΠΕΙ

145	Δουλειά ουσίας , αξιοκρατία και διαφάνεια για όλους
151	Η ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΟΛΟΥ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΙΣ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ
152	Ο ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΣ ΧΩΡΟΣ, ΩΡΑΙΟ ΓΡΑΦΕΙΟ, ΜΕ ΚΑΛΗ ΘΕΡΜΑΝΣΗ-ΨΥΞΗ, ΜΕ ΕΠΑΡΚΗ ΜΗΧΑΝΙΚΟ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟ (Υ/Η, ΕΚΤΥΠΩΤΕΣ, ΦΩΤΟΤΥΠΙΚΑ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ Κ.Α.)
156	ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΣ ΤΕΧΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΟΛΙΣΜΟΣ , ΜΕΙΩΣΗ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑΣ
157	Καθορισμός χρονικής διάρκειας εκπλήρωσης εργασίας από τον υπάλληλο και έλεγχος αυτής από τον διοικούντα αν πραγματοποιήθηκε και αν όχι ποιος ήταν ο λόγος.
158	ΑΜΟΙΒΗ
163	ΣΕΒΑΣΜΟΣ
167	ΕΙΛΙΚΡΙΝΕΙΑ
180	ελευθερία στις αποφάσεις και η αλλαγή των πρωτοβουλιών και δράσεων που αναλαμβάνω. Καλή σας επιτυχία!
181	Η ελεύθερη βούληση στην αντιμετώπιση προβλημάτων
188	Υποδομές και τεχνολογικός εξοπλισμός
191	η ποιότητα των στελεχών στο Δημόσιο
193	Να βάζουν όλοι η συνάδελφοι τον εαυτό τους στη θέση του άλλου, για όποια ενέργεια τους, κυρίως όταν τον αδικούν.
194	Να μην υπάρχουν πολλά γραφεία - πολλοί υπάλληλοι στον ίδιο με τον δικό μου χώρο.
197	Ήσυχο και δημιουργικό περιβάλλον, συναδελφικότητα και κοινούς στόχους
199	Ο περιορισμός παρεμβολών των αιρετών και η ορθή κρίση και τοποθέτηση άξιων προϊσταμένων.
200	Η ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΩΝ ΙΔΕΩΝ
207	εργασιακή δικαιοσύνη
209	θάνατος στους ρουφιάνους
215	Προαγωγή δημιουργικότητας
224	Να μου παρέχονται τα "υλικά" (υλικοτεχνική υποδομή, εκπαίδευση κλπ) για να κάνω τη δουλειά μου αποτελεσματικά
228	να κάνω το αντικείμενο που σπουδάσα και γνωρίζω
231	Η συνεργασία με τους συναδέλφους η αναγνώριση και η υποστήριξη από την Διοίκηση
237	Συνεργασία με προϊσταμένους και συναδέλφους
238	Δικαιοσύνη, αντικειμενικότητα, σύγχρονοι και όχι φωτογραφικοί οργανισμοί υπηρεσιών
241	Αξιοκρατία
243	Να υπάρχει δίκαιη κατανομή αρμοδιοτήτων-εργασιών-καθηκόντων
247	Το " ανοιχτό" μυαλό των ανωτέρων στελεχών στην υπηρεσία.
250	ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΑ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΗ
251	Ύπαρξη διαθέσιμων πόρων και υλικοτεχνικής υποδομής
254	ΣΑΦΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ
255	Οι συναδελφικότητα
259	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ
265	ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ
271	ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΣΕΒΑΣΜΟΣ
275	ΝΑ ΕΙΣΑΙ Ο ΕΑΥΤΟ ΣΟΥ
276	ΝΑ ΕΙΣΑΙ Ο ΕΑΥΤΟ ΣΟΥ
278	Να μου δίνεται η εξουσία ως Προϊστάμενος να διαχειριστώ και να επιλύσω ένα εργασιακό πρόβλημα
284	συνεργασία - καλό κλίμα - μεταξύ συναδέλφων
285	ΝΑ ΜΕ ΕΜΠΙΣΤΕΥΟΝΤΑΙ ΟΙ ΑΙΡΕΤΟΙ
286	Η ειλικρίνεια στις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ συναδέλφων.
287	ΣΤΗΝ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΤΗΤΑ & ΑΜΕΡΟΛΗΨΙΑ ΘΑ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΩ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ!!!

295	Καλή συνεργασία με τους συναδέλφους, ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον, δίκαιη κατανομή εργασίας
300	αναγνώριση της έως τώρα πορείας μου
301	ΑΥΞΗΣΗ ΑΜΟΙΒΗΣ
307	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
308	ΚΑΛΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ ΚΑΙ ΔΙΚΑΙΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ-ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ
311	ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΣΤΗΝ ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΝΕΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΣΥΝΕΧΗ ΑΝΒΑΘΜΙΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
313	Να γίνεται η αξιολόγησή μου με βάση την συνολική προσφορά μου και όχι μόνο βάση πτυχίων.
315	ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ
319	Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΤΩΝ ΜΟΝΙΜΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΙΣ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΒΑΣΗ ΤΩΝ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΩΝ ΠΡΟΣΟΝΤΩΝ ΤΟΥΣ (ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ, ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ, ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΑ ΚΛΠ)
322	Κατάλληλο περιβάλλον (εργασιακός χώρος, εξοπλισμός, κτλ.)
323	Η σωστή οργάνωση των υπηρεσιών, η διάκριση αρμοδιοτήτων, η ιεράρχηση των στόχων από την διοίκηση
324	Ο διευθυντής να μπαίνει στη θέση του Προϊσταμένου για να μπορεί να καταλάβει το πρόβλημα που αντιμετωπίζει κάθε φορά στο τμήμα για να τον βοηθήσει. Επίσης είναι πολύ σημαντικό ο διευθυντής να θέλει, να έχει τη διάθεση να σε βοηθήσει.
325	ΞΕΚΑΘΑΡΕΣ ΚΑΙ ΣΑΦΕΙΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΩ
332	Να μην υπάρχει υπερβολική ποινή σε περίπτωση αργοπορημένης προσέλευσης.
333	ΝΑ ΔΟΥΛΕΥΩ ΜΕ ΗΡΕΜΙΑ & ΧΩΡΙΣ ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΙΣ ΑΝΤΙΘΕΤΕΣ ΜΕ ΤΗΝ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ
334	Η συστηματική αξιολόγηση της απόδοσής μου
346	ΣΕΒΑΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΜΟΥ
352	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΗΣ.
355	Παροχή των απαραίτητων μέσων (υλικών και άυλων) άμεσα και εύκολα ,χωρίς περιττούς και άστοχους περιορισμούς.
357	Η ΚΑΛΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ
364	ΚΑΛΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ ΚΑΙ ΤΟΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ - ΚΑΛΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
366	Η Αμερόληπτη αξιολόγηση για την ηθική ικανοποίηση μου
368	Οργανωμένο αρχείο, χορήγηση προτύπων εγγράφων
370	Απολογισμός/στατιστικά κάθε μήνα-δύμηνο
371	Να μην επιτρέπω κανένα ασχέτως ιεραρχικής σχέσης ,να με απομακρύνει από την αρχή της νομιμότητας.
372	Αναδρομή πίσω στη διαδικασία και αναγνώριση των όποιων λαθών
374	Να υπάρχουν άτομα με διάθεση και απλότητα να σε βοηθούν να κατανοήσεις την πολυπλοκότητα και τις δυσκολίες του εργασιακού σου περιβάλλοντος.
375	Υγιές περιβάλλον εργασίας και σωστή αξιολόγηση των εργαζομένων.
376	ΣΥΝΕΙΔΗΣΗ
378	Να μην παρεμβάλουν στην λειτουργία της διεύθυνσης τρίτοι
379	ΝΑ ΥΠΑΡΧΕΙ ΣΥΝΕΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΙΣΗ ΚΑΙ ΣΩΣΤΟΣ ΚΑΤΑΜΕΡΙΣΜΟΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ
380	Κίνητρα
381	ΝΑ ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΙ ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
384	Να είμαι ασφαλής με τον εαυτό μου. Να ξέρω κάθε φορά τι κάνω και γιατί το κάνω ανεξάρτητα με την παθολογία στο χώρο εργασίας μου. Μιλώ για παθολογία γιατί στα 14 χρόνια υπηρεσίας μου είναι ο απόλυτος κανόνας στο δημόσιο τομέα.

385	Ναι, το να είμαι κοντά στην οικογένεια μου, στα παιδιά μου, στο σπίτι μου και όχι μακριά τους. Όταν στερείσαι δυστυχώς αυτά γιατί έχεις αναγκαστεί εργασιακά να φύγεις μακριά τους λογικό είναι να μην είσαι και αποδοτικός στο μέγιστο.
386	Η κατανόηση για τις οικογενειακές μου υποχρεώσεις
388	Χρόνος, εξοπλισμός, ικανούς συνεργάτες
389	Την συνεργασία με ικανούς συναδέλφους για την αναζήτηση των βέλτιστων προσεγγίσεων των προβλημάτων που παρουσιάζονται.
392	ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ
402	ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΣ ΧΩΡΟΣ ΚΑΙ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ
410	Υποστήριξη-Επικοινωνία -
414	Καλύτερες υποδομές
416	Κλίμα συνεργασίας
418	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΤΑΜΕΙΒΗ (BONUS) ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ
419	ΕΥΧΑΡΙΣΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΘΕΤΙΚΟΙ ΑΝΘΡΩΠΟΙ
424	ΝΑ ΓΙΝΕΤΑΙ ΣΥΝΕΧΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΓΙΑΤΙ Η ΑΝΕΠΑΡΚΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΩΝ ΜΕΤΑΦΕΡΕΙ ΤΟΝ ΟΓΚΟ ΔΟΥΛΕΙΑΣ ΣΤΟΥΣ ΑΛΛΟΥΣ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ
445	Η αίσθηση ότι ανήκεις σε ένα σύνολο/οργανισμό και συνεισφέρεις σε μια κοινή προσπάθεια με ξεκάθαρους στόχους
458	ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΚΗ ΑΥΞΗΣΗ-ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΡΟΛΩΝ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ- ΟΡΘΗ ΑΣΚΗΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ ΑΠΟ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ