

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης Επιχειρήσεων (MBA)

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Συναισθηματική Νοημοσύνη και Καινοτόμα χαρακτηριστικά Μάνατζμεντ στην ανάπτυξη
στρατηγικής αποτελεσματικής Διοίκησης**
Μαριάννα Ν. Φαρσακίδου

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια
Σοφία Αναστασιάδου

Μάιος, 2021

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Συναισθηματική Νοημοσύνη και Καινοτόμα χαρακτηριστικά Μάνατζμεντ στην ανάπτυξη
στρατηγικής αποτελεσματικής Διοίκησης**

Μαριάννα Ν. Φαρσακίδου

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια

Σοφία Αναστασιάδου

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για
απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών
στην Διοίκηση Επιχειρήσεων
από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης
του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Μάιος, 2021

ΛΕΥΚΗ ΣΕΛΙΔΑ

Περίληψη

Καθώς οι φορείς και οι οργανισμοί συνεχίζουν να επιβιώνουν στον σημερινό ανταγωνιστικό κόσμο, η ύπαρξη ηγετών και διευθυντών με ανεπτυγμένη τη συναισθηματική νοημοσύνη κρίνεται απαραίτητη. Εκτός από τη συναισθηματική νοημοσύνη, αξιόλογη κρίνεται και η ορθή χρήση καινοτομιών, υπηρετώντας πιστά τις αρχές του μάνατζμεντ.

Βασικό **σκοπό** της παρούσας προσπάθειας αποτέλεσε η μελέτη της επίδρασης της συναισθηματικής νοημοσύνης σε συνδυασμό με τις καινοτομίες του μάνατζμεντ στην ανάπτυξη στρατηγικής αποτελεσματικής διοίκησης, μελετώντας τις επιπτώσεις αυτών των παραγόντων στους εργαζομένους.

Ως προς τη **μεθοδολογία** για αυτή την έρευνα ακολουθήθηκε αρχικά η συγκέντρωση βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας που εξυπηρετούσαν το θέμα, ενώ στη συνέχεια διεξήχθη, με τη χρήση ερωτηματολογίου 4 ενοτήτων, ποσοτική έρευνα σε δείγμα 120 ατόμων. Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS.25 και το πρόγραμμα Microsoft Excel.

Από τα **αποτελέσματα** διαπιστώθηκε πως υπάρχει μια ουσιαστική σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης, της καινοτομίας του μάνατζμεντ και της διοίκησης, καθώς αποτυπώθηκε πως οι διευθυντές με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη αποτελούν τη βασική αιτία για τη δημιουργία θετικού εργασιακού κλίματος και απόδοσης του οργανισμού.

Summary

As organizations continue to survive in today's competitive world, having leaders and managers with developed emotional intelligence is essential. In addition to emotional intelligence, the proper use of innovation is also considered valuable, faithfully serving the principles of management.

The main **purpose** of this effort was to study the effect of emotional intelligence in combination with management innovations in the development of effective management strategy, studying the effects of these of factors to employees.

As for the **methodology** for this research, initially the collection of bibliography and articles that served the topic was followed, while then, using a questionnaire of 4 sections, a quantitative research was conducted on a sample of 120 people. The statistical program SPSS, 25 and the program Microsoft Excel were used for data analysis.

The **results** showed that there is an essential relationship between emotional intelligence, management innovation and management, as it was shown that managers with high emotional intelligence are the main reason for creating a positive work climate and performance of the organization.

Ευχαριστίες

Ολοκληρώνοντας την διπλωματική μου εργασία, ευχαριστώ την αδερφή μου Σοφία για την υποστήριξη και την βοήθεια που μου παρείχε καθ' όλη τη διάρκεια συγγραφής της εργασίας.

Ιδιαίτερα θα ήθελα να ευχαριστήσω την κ. Αναστασιάδου Σοφία, η οποία ως επιβλέπουσα καθηγήτρια, καλλιέργησε ένα οικείο και υποστηρικτικό εκπαιδευτικό περιβάλλον, συμβάλλοντας στην εκπόνηση αυτής της εργασίας.

Η εργασία τέλος είναι αφιερωμένη με περισσή αγάπη στους γονείς μου, Γεωργία και Νικόλαο Φαρσακίδη, γιατί από παιδί με προέτρεπαν να μάθω γράμματα ανεξαρτήτως του επαγγέλματος που θα ακολουθούσα.

Πίνακας περιεχομένων

| | |
|--|----|
| Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου | 1 |
| Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου | 2 |
| Περίληψη | 4 |
| Summary | 5 |
| Ευχαριστίες..... | 6 |
| ΛΕΥΚΗ ΣΕΛΙΔΑ..... | 9 |
| Κεφάλαιο 1 Σύντομη περιγραφή θεωρητικού μέρους..... | 10 |
| Εισαγωγή..... | 10 |
| 1.1 Θεωρητικό υπόβαθρο | 10 |
| 1.2 Σκοπός..... | 11 |
| 1.3 Σημασία της μελέτης | 11 |
| 1.4 Δομή της εργασίας..... | 11 |
| Κεφάλαιο 2 Συναισθηματική Νοημοσύνη, Ηγεσία, Μάνατζμεντ..... | 13 |
| 2.1 Η συναισθηματική νοημοσύνη | 13 |
| 2.1.1 Ορισμός | 13 |
| 2.1.2 Ιστορική Αναδρομή..... | 15 |
| 2.2 Συναισθηματική νοημοσύνη (EQ) έναντι διανοητικής νοημοσύνης (IQ) | 17 |
| 2.3 Η ανάδυση της συναισθηματικής νοημοσύνης | 19 |
| 2.4 Τα μοντέλα της Συναισθηματικής νοημοσύνης | 20 |
| 2.4.1 Το μοντέλο Salovey – Mayer..... | 21 |
| 2.4.2 Μέτρηση | 23 |
| 2.4.3 Το μοντέλο Goleman | 25 |
| 2.4.4 Μέτρηση | 27 |
| 2.4.5 Το μοντέλο Bar – On | 27 |
| 2.4.6 Μέτρηση | 29 |
| 2.5 Η Έννοια του Management..... | 31 |
| 2.6 Οι Λειτουργίες Management | 33 |
| 2.6.1 Σχεδιασμός | 33 |
| 2.6.2 Οργάνωση..... | 33 |
| 2.6.3 Καθοδήγηση | 34 |
| 2.6.4 Έλεγχος | 34 |
| 2.6.7 Κριτήρια για Αποτελεσματικό Management..... | 35 |
| 2.7 Ηγεσία | 36 |
| 2.7.1 Ορισμός της Ηγεσίας | 36 |
| 2.7.2 Κατηγορίες Ηγεσίας..... | 37 |
| 2.8 Η έννοια της καινοτομίας..... | 40 |
| 2.8.1 Καινοτομία & Επιχειρηματικότητα..... | 41 |
| 2.8.2 Καινοτομία & Management..... | 41 |
| 2.9 Συναισθηματική Νοημοσύνη & Ηγεσία | 42 |
| Κεφάλαιο 3 Ερευνητικό Μέρος | 44 |

| | |
|--|-----------|
| 3.1 Μεθοδολογία..... | 44 |
| 3.1.1 Σκοπός της έρευνας..... | 44 |
| 3.1.2 Δείγμα..... | 44 |
| 3.1.3 Ερευνητικό εργαλείο..... | 44 |
| 3.1.4 Συλλογή δεδομένων..... | 45 |
| 3.1.5 Ανάλυση δεδομένων..... | 45 |
| Κεφάλαιο 4 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων..... | 46 |
| Ανάλυση αποτελεσμάτων..... | 46 |
| 4.1 Περιγραφική στατιστική..... | 46 |
| 4.1.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά..... | 46 |
| 4.1.2 Συναισθηματική νοημοσύνη προϊστάμενου..... | 51 |
| 4.1.3 Άσκηση μάνατζμεντ από τον προϊστάμενο..... | 55 |
| 4.1.4 Αποτελεσματικότητα τρόπου διοίκησης..... | 57 |
| 4.2 Επαγωγική στατιστική..... | 61 |
| 4.2.1 1 ^ο ερευνητικό ερώτημα..... | 62 |
| 4.2.2 2 ^ο ερευνητικό ερώτημα..... | 64 |
| 4.2.3 3 ^ο ερευνητικό ερώτημα..... | 70 |
| Κεφάλαιο 5 Αποτίμηση Αποτελεσμάτων..... | 71 |
| 5.1 Συμπεράσματα..... | 71 |
| Κεφάλαιο 6 Σχολιασμός Αποτελεσμάτων..... | 73 |
| 6.1 Συζήτηση- Επίλογος..... | 73 |
| 6.2 Περιορισμοί..... | 74 |
| 6.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα..... | 75 |
| Κεφάλαιο 7 Βιβλιογραφία..... | 76 |
| Παράρτημα 1..... | 87 |
| Παράρτημα 2..... | 92 |
| Έγκριση Διανομής ερωτηματολογίου..... | 92 |

ΛΕΥΚΗ ΣΕΛΙΔΑ

Κεφάλαιο 1 Σύντομη περιγραφή θεωρητικού μέρους

Εισαγωγή

1.1 Θεωρητικό υπόβαθρο

Οι μελετητές στην πορεία των ετών εκτιμούν ότι οι ηγέτες έχουν τεράστια επίδραση στην επιτυχία ή την αποτυχία της αποστολής του οργανισμού τους (Anastasiadou, 2014, Giossi & Anastasiadou, 2014, Delmatoff & Lazarus, 2014, Feather, 2019, Sewell, 2020). Ιδιαίτερο ενδιαφέρον για πολλούς ερευνητές αποτελεί η αναζήτηση μιας σχέσης μεταξύ των ηγετικών χαρακτηριστικών και της οργανωτικής επιτυχίας (Yukl, 2020). Αν και μελετήθηκαν και αναφέρθηκαν πολλά χαρακτηριστικά και συμπεριφορές ηγετών και στοιχεία ηγεσίας, μια πτυχή ειδικότερα αποτέλεσε πρόσφατο επίκεντρο: η συναισθηματική νοημοσύνη που είναι η ικανότητα που έχει ένα άτομο για να μάθει και να κατανοήσει, παρακολουθώντας τα δικά του συναισθήματα και τα συναισθήματα των άλλων (Salovey, & Caruso, 2004a, Anastasiadou, 2019). Οι Zeidner, Matthews & Roberts (2014) αναφέρουν πως «πάνω από τρεις δεκαετίες, η έρευνα ψυχολογικής αξιολόγησης δικαίωσε τη σημασία της συνεκτίμησης των κοινωνικών και συναισθηματικών χαρακτηριστικών κατά την προσπάθεια πρόβλεψης της επαγγελματικής αποτελεσματικότητας».

Οι ερευνητές αντιμετωπίζουν όλο και περισσότερο την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, ως ένα σημαντικό οικοδόμημα στο χώρο εργασίας αποτελώντας συστατικό της οργανωτικής επιτυχίας (Jordan & Troth, 2011, Taraza & Anastasiadou, 2019).

Η επιτυχία των επιχειρήσεων, είτε μεγάλη είτε μικρή, εξαρτάται τόσο από τους ηγέτες όσο και από τους υπαλλήλους (μέλη της ομάδας). Η σύνθετη αλληλεπίδραση μεταξύ των δεξιοτήτων λήψης αποφάσεων των ηγετών, της ικανότητας επικοινωνίας και της έμπνευσης των τελευταίων να αγκαλιάσουν το όραμά τους για την αποστολή του οργανισμού επηρεάζουν τις εργασιακές συμπεριφορές και τα συναισθήματα των εργαζομένων απέναντι στην εργασία, η οποία, με τη σειρά της, επηρεάζει την αποδοτικότητα της επιχείρησης.

Οι ηγέτες με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης χρησιμοποιούν τις προσωπικές τους δεξιότητες συναισθηματικής διαχείρισης με τρόπους που επηρεάζουν θετικά τους οργανισμούς και τους υπαλλήλους τους, ιδίως μέσω των τρόπων που αφήνουν τη συναισθηματική τους διαχείριση να επηρεάσει τη λήψη αποφάσεών τους.

1.2 Σκοπός

Βασικό σκοπό της έρευνας αποτέλεσε η διερεύνηση των απόψεων των εργαζομένων αναφορικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη του προϊσταμένου τους, το μάνατζμεντ που ασκεί ο προαναφερθείς και την αποτελεσματικότητα της διοίκησης του οργανισμού. Τα παραπάνω συνοψίζονται στα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

- Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων επηρεάζουν την άποψη αυτών ως προς την επιρροή της αποδοτικότητάς τους από την αποτελεσματικότητα της διοίκησης του οργανισμού;
- Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων επηρεάζουν τις απόψεις τους ως προς την συναισθηματική νοημοσύνη του προϊσταμένου τους, το μάνατζμεντ που ασκεί και την αποτελεσματικότητα της διοίκησης του οργανισμού;
- Οι απόψεις των ερωτηθέντων ως προς την συναισθηματική νοημοσύνη του προϊσταμένου τους επηρεάζουν τις απόψεις τους ως προς το μάνατζμεντ που ασκεί και την αποτελεσματικότητα της διοίκησης του οργανισμού.

1.3 Σημασία της μελέτης

Εντός οποιουδήποτε οργανισμού ή επιχείρησης, οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθάνονται ότι εκτιμώνται από τους ηγέτες τους για να αποδίδουν στα υψηλότερα επίπεδα για μεγάλο χρονικό διάστημα. Οι καλά υποστηριζόμενοι υπάλληλοι όχι μόνο έχουν υψηλότερα επίπεδα αποδοτικότητας αλλά συμβάλλουν στο κοινωνικό και ψυχολογικό περιβάλλον του χώρου εργασίας πάνω και πέρα από τις απαιτήσεις εργασίας τους.

Ο σχεδιασμός αυτής της μελέτης συμβάλλει στην πρακτική και τη θεωρία με βάση πρόσφατες μελέτες που δείχνουν ότι τα υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης στους ηγέτες συνδέονται με την οργανωτική επιτυχία, την ευημερία και τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Τέλος, αυτή η μελέτη είναι επίσης σημαντική, διότι θα έχει πιθανά θετικά οφέλη για τους ηγέτες των επιχειρήσεων και τη βέλτιστη αποδοτικότητα αυτών.

1.4 Δομή της εργασίας

Η παρούσα εργασία απαρτίζεται από δύο μέρη και πέντε κεφάλαια. Τα δύο πρώτα κεφάλαια αναφέρονται στο θεωρητικό μέρος, ενώ τα υπόλοιπα τρία στο ερευνητικό. Στο πρώτο κεφάλαιο δίνεται η εισαγωγή, στην οποία τίθενται το θέμα και ο σκοπός

της εργασίας, τα ερευνητικά ερωτήματα αλλά και η σημαντικότητα αυτής. Εν συνεχεία, υπάρχει το δεύτερο κεφάλαιο, στο οποίο λαμβάνει χώρα η βιβλιογραφική ανασκόπηση στην οποία θίγονται έννοιες όπως η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης και η έννοια του μάνατζμεντ στο πλαίσιο της καινοτομίας, ενώ ακολουθεί το τρίτο κεφάλαιο το οποίο αναφέρεται στη μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα.

Στο τέταρτο κεφάλαιο δίνεται η ανάλυση των αποτελεσμάτων και στο πέμπτο κεφάλαιο ακολουθούν τα συμπεράσματα της έρευνας και η σύνδεσή τους με άλλες έρευνες.

Κεφάλαιο 2 Συναισθηματική Νοημοσύνη, Ηγεσία, Μάνατζμεντ

2.1 Η συναισθηματική νοημοσύνη

Ο κλάδος του μάνατζμεντ αποτελεί έναν συνεχώς εξελισσόμενο τομέα, θέτοντας τη διερεύνηση του αξιόλογη σε κάθε επίπεδο. Ειδικότερα επισημαίνεται πως οι ηγέτες των επιχειρήσεων είναι κρίσιμοι για την επιτυχία των οργανισμών και ως εκ τούτου, η ηγεσία ως πεδίο είναι ένα θέμα ενδιαφέροντος σε πολλούς ερευνητικούς κύκλους. Διατίθεται αφθονία υλικού σχετικά με την ηγεσία, και πολλές συγκεκριμένες μεταβλητές έχουν εξεταστεί σε αυτόν τον τομέα, συμπεριλαμβανομένης της έρευνας του προφίλ των ηγετών αλλά και του συναισθήματος, εντασσόμενο στο πλαίσιο της συναισθηματικής νοημοσύνης (Abdul, & Ehiobuche, 2011).

Αντικείμενο του παρόντος κεφαλαίου αποτελεί η μελέτη της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης μέσω της μελέτης της ιστορικής εξέλιξής της, των θεωρητικών της μοντέλων και τέλος της επίδρασής της στην ηγεσία.

Η πλούσια αρθρογραφία και βιβλιογραφία που σχετίζεται με το θέμα της συναισθηματικής νοημοσύνης αποκαλύπτει ότι η φράση υποδηλώνει πολλούς ορισμούς, εν μέρει λόγω των περιπλοκών που εμπλέκονται στην κατανόηση κάθε λέξης στη φράση: νοημοσύνη και συναίσθημα, παρέχοντας το ενδιαφέρον κίνητρο διερεύνησης αυτής.

2.1.1 Ορισμός

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη και αυτό οφείλεται στις πολλές και διαφορετικές έρευνες που διενεργούνται με το πέρασμα του χρόνου. Ο κάθε ερευνητής ορίζει με διαφορετικό τρόπο τη σύνδεση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την κοινωνική νοημοσύνη. Το πρώτο στοιχείο της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι η νόηση, η ευφυΐα. Το άλλο στοιχείο του όρου αποτελεί το συναίσθημα, το οποίο μπορεί να εντοπιστεί αρχικά στον 19ο αιώνα, όταν ο Charles Darwin ερεύνησε τα συναισθήματα ως μέρος μιας προσπάθειας υποστήριξης της θεωρίας του για την εξέλιξη (Darwin, 1872/2007). Με απλά λόγια, το συναίσθημα είναι το στοιχείο της επιρροής που υπάρχει στο υποσυνείδητο ενός ατόμου, μια ενστικτώδης ή διαισθητική κατάσταση του νου (Adnan et al., 2012).

Ο συνδυασμός των λέξεων νοημοσύνη και συναίσθημα δημιουργεί μια φράση που περιγράφει την ικανότητα ενός ατόμου να γνωρίζει και να κατανοεί τα συναισθήματά

του. Επομένως, συνολικά ως έννοια μπορεί να γίνει κατανοητή ως η ικανότητα που έχει ένα άτομο για να μάθει και να κατανοήσει τα συναισθήματα τόσο στον εαυτό του όσο και σε άλλους. Εκείνοι με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης είναι εξειδικευμένοι στην οικοδόμηση σχέσεων, ικανοί να παρακολουθούν και να ελέγχουν τα συναισθήματά τους και να αντιλαμβάνονται αλλά και να ανταποκρίνονται καλά στα συναισθήματα των άλλων (Ανδριανός, 2018).

Παρακάτω παρουσιάζονται οι πιο γνωστοί ορισμοί που έχουν δοθεί μέχρι σήμερα:

1. Ορισμός κατά Mayer & Salovey (1997): Η συναισθηματική νοημοσύνη αντιπροσωπεύει την ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται και να εκφράζει τα συναισθήματά του με ακριβή τρόπο και ανάλογα με την εκάστοτε περίπτωση. Επίσης, δίνει την ικανότητα κατανόησης και αναγνώρισης των συναισθημάτων των συνανθρώπων του, καθώς και τη δημιουργία συναισθημάτων προς τον άλλο. Τέλος, η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να διευκολύνει τις γνωστικές και τις προσαρμοστικές λειτουργίες καθώς και την ικανότητα του ανθρώπου να ελέγξει και να ρυθμίσει τα συναισθήματά του (Νεοφύτου, 2006) .
2. Ορισμός κατά Reuven Bar-On (1997): Η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως ένα σύνολο συναισθηματικών και κοινωνικών δεξιοτήτων αλλά και άλλων παραγόντων, οι οποίοι καθορίζουν τον βαθμό κατανόησης του ίδιου του εαυτού, τον τρόπο έκφρασης και κατανόησης προς τους άλλους ανθρώπους και τέλος τον τρόπο ανταπόκρισης σε ζητήματα της καθημερινότητάς (Νεοφύτου, 2006).
3. Ορισμός _____ κατά Daniel Goleman (1995): Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί μία δεξιότητα ή ικανότητα με την οποία το άτομο μπορεί να αναγνωρίσει, να κατανοήσει και να χρησιμοποιήσει τις λεγόμενες “συναισθηματικές πληροφορίες”, οι οποίες αφορούν είτε αυτό είτε άλλα άτομα, εις τρόπον ώστε να οδηγηθεί σε αποτελεσματική επίδοση. Στη συναισθηματική νοημοσύνη, περιλαμβάνεται επίσης η επιμονή και ο ζήλος του ατόμου να δημιουργήσει κίνητρα “αυτοπαρώθησης”, ήτοι να δημιουργήσει το χαρακτήρα του (Νεοφύτου, 2006).

2.1.2 Ιστορική Αναδρομή

Πολλές πτυχές της μελέτης της έναρξης της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορούν να αναχθούν στην ιστορία του Δαρβίνου, στη θεωρία του οποίου αναφέρθηκε η έρευνα για τα συναισθήματα ως μέρος μιας προσπάθειας να υποστηρίξει τη θεωρία της εξέλιξης. Καθώς η ιστορία έχει ξεδιπλωθεί, πολλοί διαφορετικοί ερευνητές έχουν πραγματοποιήσει σε βάθος μελέτες και έρευνες για την ανάλυση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι ερευνητές μελέτησαν αρχικά την κατασκευή της νοημοσύνης από γνωστική άποψη, δημιουργώντας αντικρουόμενες απόψεις σχετικά με τους τρόπους καθορισμού και μέτρησης της νοημοσύνης. Έτσι, όλα αυτά τα χρόνια, οι ορισμοί της έχουν αναθεωρηθεί επανειλημμένα από πολλούς ερευνητές όπως οι Galton, Binet, Goddard, Spearman και Cattell (Abdussamad et al., 2015). Ωστόσο, υπάρχει ήδη ένα δίκαιο μερίδιο διαμάχης σχετικά με τους τρόπους καθορισμού και μέτρησης της, καθώς ορισμένοι ειδικοί του χώρου βλέπουν αυτήν τη νέα κατασκευή ως αμφισβητήσιμη.

Οι περισσότεροι μελετητές και ερευνητές θα συμφωνούσαν ότι η ανάπτυξη υψηλού επιπέδου ενδιαφέροντος για το θέμα της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να εντοπιστεί στον Gardner (1983) όταν υποστήριξε ότι η επιτυχία στη ζωή βασίζεται σε τύπους μεγαλύτερους και εξιδανικευμένους, συγκριτικά με τον παραδοσιακό τύπο της νοημοσύνης. Ο Gardner (1983) ισχυρίστηκε ότι η επιτυχία της ζωής βασίζεται σε τουλάχιστον δύο τύπους νοημοσύνης: τη διαπροσωπική και την ενδοπροσωπική νοημοσύνη. Η διαπροσωπική νοημοσύνη αποτελεί την ικανότητα «κατανόησης των προθέσεων, των κινήτρων και των επιθυμιών άλλων ανθρώπων και, κατά συνέπεια, της αποτελεσματικής συνεργασίας με άλλους», ενώ η ενδοπροσωπική νοημοσύνη την ικανότητα «να κατανοεί κάποιος τον εαυτό του συμπεριλαμβανομένων των επιθυμιών, των φόβων και των ικανοτήτων κάποιου, χρησιμοποιώντας αυτές τις πληροφορίες αποτελεσματικά στη ζωή του».

Σύμφωνα με τον Αμοργιανό (2010), η συναισθηματική νοημοσύνη εμφανίζεται από την Παλαιά και την Καινή διαθήκη και υπάρχουν πολλές αναφορές και στην αρχαία Ελλάδα. Πολλοί επιστήμονες έχουν αποδείξει πως η μελέτη της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να αποκαλύψει πολλές πτυχές των μυστικιστών του παρελθόντος. Επιπλέον, αναφέρει πως καθορίζει τη συμπεριφορά και την αντιμετώπιση των

ανθρώπων απέναντι σε δύσκολες κοινωνικές συναναστροφές βοηθώντας παράλληλα στην πιο αποτελεσματική λήψη αποφάσεων για οποιοδήποτε θέμα.

Επίσης, σημαντικό είναι να αναφερθεί πως μέχρι σήμερα ο τομέας της ψυχολογίας έχει αναπτύξει έναν ορισμό για τη συναισθηματική νοημοσύνη σύμφωνα με τον οποίο τα άτομα που την εξασκούν, διαθέτουν την ικανότητα να επιτυγχάνουν σε διάφορους τομείς της ζωής τους πιο εύκολα από άτομα που δεν την εξασκούν και δεν γνωρίζουν αρκετά για αυτή (Αμοργιανός,2010).

Από το 1990, το ενδιαφέρον για διερεύνηση της σημασίας της συναισθηματικής νοημοσύνης και της επιρροής του στην αντίληψη και τη συμπεριφορά έχει αυξηθεί (Brown, 2000). Η συνειδητοποίηση ότι οι άνθρωποι δεν είναι ακόμη ικανοί να εντοπίζουν και να χρησιμοποιούν συναισθήματα έδωσε την ευκαιρία στους ερευνητές να αυξήσουν τις ερωτήσεις σχετικά με την δυνατότητα επεξεργασίας συναισθηματικών ικανοτήτων (Broughton,2017).

Η καθοδήγηση των σύγχρονων οργανισμών στο επόμενο στάδιο της ανάπτυξης απαιτεί εκπαίδευση για την προώθηση της καλύτερης κατανόησης των συναισθημάτων και των μοναδικών κριτικών δεξιοτήτων (Bradberry & Greaves, 2009). Οι συνέπειες για την ηγεσία είναι ευεργετικές, διότι ακόμη και η μη προδιαγεγραμμένη ανάλυση της συναισθηματικής επιρροής παρέχει έναν πρακτικό τρόπο στους ηγέτες να συνειδητοποιήσουν την αιτία και το αποτέλεσμα της συναισθηματικής νοημοσύνης. (Broughton, 2017).

Καθώς η εστίαση στη συναισθηματική νοημοσύνη κέρδισε δυναμική, οι προσπάθειες εντοπισμού ορίων και ευνοϊκών συνθηκών για την εφαρμογή της άνοιξαν για να απεικονίσουν τους εμπειρικούς και θεωρητικούς στόχους που είναι απαραίτητοι για την κατανόηση των απαιτήσεων για ηγεσία (Caruso, 2016).

Για να παρασχεθεί ένα σημείο αναφοράς, η γένεση της μελέτης της συναισθηματικής νοημοσύνης έχει τις ρίζες της στην έννοια του David Wechsler του 1940, στο έργο του σχετικά με τις μη συλλογικές πτυχές της γενικής νοημοσύνης (Ramandi et al, 2015).

Παρά τις συνεχείς προσπάθειες για τη διάκριση των γνωστικών ικανοτήτων ως μια απόλυτη επιστήμη, ο Gardner (1983) αύξησε το επίπεδο ευαισθητοποίησης πολλαπλών ικανοτήτων νοημοσύνης εισάγοντας τομείς όπως οι «ενδοψυχικές» και «διαπροσωπικές δεξιότητες». Οι ενδοσκοπικές συνεισφορές του Gardner στην ανάπτυξη συναισθηματικής νοημοσύνης παρείχαν την ευκαιρία να εισαχθούν θεωρητικά πλαίσια που περιγράφουν τη φιλοσοφία της διαχείρισης και την

παραδειγματική ηγεσία. Δύο σημαντικοί συντελεστές στην εισαγωγή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία ήταν οι Salovey και Mayer. Οι θεωρητικοί κατέληξαν, από την ανάλυση των αποτελεσμάτων της μελέτης, ότι οι πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης φαίνεται να είναι ικανότητες που μπορούν να μετρηθούν (Broughton, 2017).

Οι θεωρητικοί ισχυρίστηκαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα παρακολούθησης των συναισθημάτων του ατόμου και των άλλων, η διάκριση μεταξύ διακριτών συναισθημάτων και η χρήση πληροφοριών για την καθοδήγηση της σκέψης και των ενεργειών (Broughton, 2017). Οι Salovey και Mayer επικεντρώθηκαν στην προσαρμοστική συμπεριφορά για να δημιουργήσουν ένα διακριτικό πλαίσιο για τη συναισθηματική νοημοσύνη, περιγράφοντας τις μοναδικές διεπαφές ύπαρξής του.

2.2 Συναισθηματική νοημοσύνη (EQ) έναντι διανοητικής νοημοσύνης (IQ)

Οι περισσότεροι άνθρωποι δεν εμπιστεύονται τα συναισθήματά τους, καθώς θεωρούν ότι τα συναισθήματα παραμορφώνουν τις πιο «ακριβείς» πληροφορίες που παρέχει ο νους. Ακόμη και ο όρος «συναισθηματικός» έχει τη σημασία της αδυναμίας αλλά και της παιδικότητας.

Στον αντίποδα, στο πλαίσιο της διανοητικής νοημοσύνης εντάσσονται οι ικανότητες απομνημόνευσης γεγονότων, επίλυσης προβλημάτων και διενέργειας μαθηματικών υπολογισμών.

Ωστόσο, η διανοητική νοημοσύνη είναι συνήθως λιγότερο σημαντική για τον καθορισμό της επιτυχίας από την συναισθηματική νοημοσύνη, καθώς πληθώρα ατόμων που φέρουν υψηλές ακαδημαϊκές επιδόσεις εμφανίζονται κοινωνικά ανεπιτυχείς (Salovey et al, 2005).

Παρακάτω, παρουσιάζεται ένας συγκριτικός πίνακας για τη νοητική και τη συναισθηματική νοημοσύνη.

| | Συναισθηματική Νοημοσύνη | Νοητική νοημοσύνη |
|-------------------------|--|--------------------------|
| <i>Αγγλική Ορολογία</i> | Emotional Quotient ή Emotional Intelligence | Intelligence Quotient |

| | | |
|---|---|--|
| <i>Ερμηνεία</i> | είναι η ικανότητα αναγνώρισης, αξιολόγησης και ελέγχου των συναισθημάτων του εαυτού μας, των άλλων και των ομάδων. | είναι μια βαθμολογία που προέρχεται από μία από τις πολλές τυποποιημένες δοκιμές που έχουν σχεδιαστεί για την αξιολόγηση της νοημοσύνης. |
| <i>Δυνατότητες</i> | Προσδιορισμός, αξιολόγηση, έλεγχος και έκφραση των συναισθημάτων, αντίληψη και αξιολόγηση των συναισθημάτων τρίτων προσώπων. Δυνατότητα χρήσης των συναισθημάτων για πιο εύκολη κατανόηση των συναισθηματικών εννοιών, δυνατότητα γρηγορότερης επίλυσης προβλημάτων | Ικανότητα εκμάθησης, κατανόησης και εφαρμογής πληροφοριών σε δεξιότητες, λογική συλλογιστική, κατανόηση λέξεων, μαθηματικές δεξιότητες, αφηρημένη και χωρική σκέψη, φιλτράρισμα άσχετων πληροφοριών. |
| <i>Συμβολή στο εργασιακό περιβάλλον</i> | Ομαδική εργασία, ηγεσία, επιτυχημένες σχέσεις, προσανατολισμός υπηρεσιών, πρωτοβουλία, συνεργασία. | Επιτυχία με προκλητικές εργασίες, ικανότητα ανάλυσης και σύνδεσης των σημείων, έρευνα και ανάπτυξη. |
| <i>Πιο συχνά εμφανίζεται σε:</i> | Ηγέτες, παίκτες ομάδων, άτομα που εργάζονται καλύτερα μόνα τους, άτομα με κοινωνικές προκλήσεις. | Πολύ ικανά ή προικισμένα άτομα, άτομα με ψυχικές προκλήσεις και ειδικές ανάγκες. |
| <i>Προέλευση</i> | 1985, η διδακτορική διατριβή του Wayne | 1883, Αγγλικός στατιστικολόγος του |

| | | |
|-----------------------------------|--|---|
| | <p>Rayne "Μια μελέτη του συναισθήματος: Ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης" Η δημοφιλής χρήση ήρθε στο βιβλίο του Daniel Goleman το 1995 "Συναισθηματική νοημοσύνη - Γιατί μπορεί να έχει σημασία περισσότερο από το IQ".</p> | <p>Φραγκίσκου Γκαλτόν "Έρευνες στην Ανθρώπινη Σχολή και την Ανάπτυξή του" Πρώτη εφαρμογή ήρθε στο γαλλικό ψυχολόγο Alfred Binet το 1905 για να αξιολογήσει τα παιδιά σχολείου στη Γαλλία.</p> |
| <p>Δημοφιλείς τρόποι μέτρησης</p> | <ul style="list-style-type: none"> ○ Τεστ Mayer-Salovey-Caruso (εργασίες επίλυσης προβλημάτων βάσει συναισθημάτων). ○ Μοντέλο Daniel Goleman (βασισμένο σε συναισθηματικές ικανότητες). | <ul style="list-style-type: none"> ○ Δοκιμή Stanford-Binet ○ Wechsler ○ Woodcock-Johnson Δοκιμές γνωστικών ικανοτήτων. |

Εικόνα 1 - Σύγκριση Συναισθηματικής & Νοητικής Νοημοσύνης, (Πηγή: <https://www.diffen.com/>)

2.3 Η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης

Η συναισθηματική νοημοσύνη, εμφανίστηκε στον τομέα της ψυχολογίας για να αντικρούσει τη γενική έννοια της νοημοσύνης. Η λέξη «Νοημοσύνη» εμφανίστηκε περίπου τον 12^ο αιώνα στην αγγλική γλώσσα, όμως μέχρι σήμερα, ο καθένας έχει αναπτύξει τη δική του προσωπική θεωρία για τη νοημοσύνη και τη χρησιμοποιεί

ανάλογα με την περίπτωση στην οποία βρίσκεται. Αξιοσημείωτο είναι ότι οι προσωπικές θεωρίες νοημοσύνης διαφέρουν ανάλογα την κουλτούρα και τον πολιτισμό σε κάθε χώρα. Ένα παράδειγμα αποτελούν οι κινέζοι της Ταιβάν, οι οποίοι διαθέτουν ικανότητες διαπροσωπικής επικοινωνίας ενώ οι κενυάτες διαθέτουν γνωστικές και ηθικές δεξιότητες επικοινωνίας. Αξίζει επίσης να σημειωθεί, πως η αξιολόγηση της νοημοσύνης μπορεί να μεταβληθεί με το πέρασμα των ετών σε έναν πολιτισμό, όπως για παράδειγμα στις Ηνωμένες Πολιτείες, όπου πιστεύεται πως οι συναισθηματικές ικανότητες της νοημοσύνης αποτελούν εξίσου σημαντικό κομμάτι με τις γνωστικές ικανότητες που διαθέτει ένα άτομο (Μαργαρίτη, 2013, Anastasiadis, 2019, Anastasiadou, 2019).

Ωστόσο, πολλοί ερευνητές, έχουν αμφισβητήσει την ικανότητα πρόβλεψης της νοημοσύνης διότι δεν υπάρχει επαρκής πρόβλεψη σε κάποιες παραμέτρους της ανθρώπινης συμπεριφοράς, όπως ο έλεγχος συναισθημάτων, η επιτυχία ή αποτυχία στην εργασία. Με βάση αυτές τις ελλείψεις, οι ερευνητές προσπάθησαν να αναζητήσουν κάποιους εναλλακτικούς τρόπους ώστε να κατανοήσουν καλύτερα και να περιγράψουν πιο αποτελεσματικά την ανθρώπινη νοημοσύνη. Η αναζήτηση αυτή κατέληξε στην ερμηνεία διάφορων εννοιών σχετικά με τη νοημοσύνη και οδήγησαν στην ανάπτυξη και την ερμηνεία της έννοιας «Συναισθηματική Νοημοσύνη». Αυτές οι έννοιες ήταν η κοινωνική νοημοσύνη, η πολλαπλή νοημοσύνη, η ψυχολογική συναίσθηση, η συναισθηματική επίγνωση και τέλος το μοντέλο της αποκρυσταλλωμένης και ρέουσας ευφυΐας (Νεοφύτου, 2006).

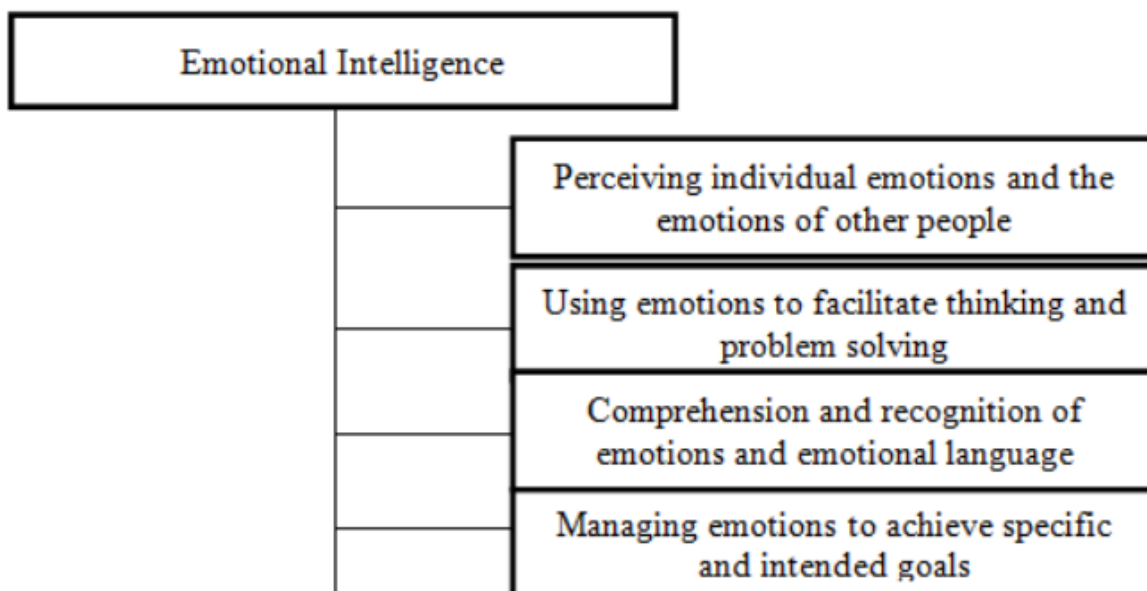
2.4 Τα μοντέλα της Συναισθηματικής νοημοσύνης

Σύμφωνα με τον Spielberg (2004), τα τρία επικρατέστερα μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης, είναι τα εξής:

- Το μοντέλο των Salovey - Mayer (1997), το οποίο ορίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως την ικανότητα αντίληψης, κατανόησης και χειρισμού των συναισθημάτων για τη διευκόλυνση της σκέψης.
- Το μοντέλο του Goleman (1995) το οποίο βλέπει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως μια σειρά από ικανότητες και δεξιότητες που καθοδηγούν την αποτελεσματική συμπεριφορά στην εργασία.

- Το μοντέλο του Bar - On (1997) το οποίο αποτελεί μια σύζευξη συναισθηματικών και κοινωνικών δεξιοτήτων καθώς και των ικανοτήτων που επηρεάζουν την «έξυπνη» συμπεριφορά (Νεοφύτου, 2006).

2.4.1 Το μοντέλο Salovey – Mayer



Εικόνα 2 - Το μοντέλο των Salovey & Mayer (πηγή: Broughton, 2017)

Οι Mayer και Salovey έχουν ένα αναπτυξιακό μοντέλο 16 βημάτων συναισθηματικής νοημοσύνης από την παιδική ηλικία έως την ενηλικίωση. Περιλαμβάνει τέσσερις κλάδους:

- Η ικανότητα να αντιλαμβάνεται κάποιος με ακρίβεια τα συναισθήματα στον εαυτό του και στους άλλους.
- Η ικανότητα χρήσης συναισθημάτων για τη διευκόλυνση της σκέψης.
- Η ικανότητα κατανόησης των συναισθημάτων, της συναισθηματικής γλώσσας και των σημμάτων που μεταφέρονται από τα συναισθήματα.
- Η ικανότητα διαχείρισης συναισθημάτων έτσι ώστε να επιτυγχάνονται συγκεκριμένοι στόχοι (Langley, 2016).

Οι δύο αυτοί ερευνητές, ανέπτυξαν το μοντέλο τους για τη συναισθηματική νοημοσύνη το 2008, το οποίο περιλαμβάνει τις εξής δεξιότητες ταξινομημένες ανά κατηγορία:

Αντιπροσωπεία, Εφαρμογή Και Έκφραση Των Συναισθημάτων

- a. Ικανότητα αναγνώρισης συναισθημάτων στις φυσικές καταστάσεις, τα συναισθήματα και τις σκέψεις κάποιου.
- b. Ικανότητα αναγνώρισης συναισθημάτων σε άλλους ανθρώπους, σχέδια, έργα τέχνης κ.λπ., μέσω γλώσσας, ηχητικής εμφάνισης και συμπεριφοράς.
- c. Ικανότητα να εκφράζει με ακρίβεια τα συναισθήματα και να εκφράζει ανάγκες που σχετίζονται με αυτά τα συναισθήματα.
- d. Ικανότητα διάκρισης μεταξύ ακριβών και ανακριβών ή ειλικρινών έναντι ανέντιμων εκφράσεων συναισθήματος (Rachel, 2016).

Συναισθηματική Διευκόλυνση Της Σκέψης

- a. Τα συναισθήματα δίνουν προτεραιότητα στη σκέψη κατευθύνοντας την προσοχή σε σημαντικές πληροφορίες.
- b. Τα συναισθήματα είναι αρκετά ζωντανά και διαθέσιμα ώστε να μπορούν να δημιουργηθούν ως βοηθήματα στην κρίση και στη μνήμη σχετικά με τα συναισθήματα.
- c. Η συναισθηματική αλλαγή της διάθεσης αλλάζει την προοπτική του ατόμου από αισιόδοξη σε απαισιόδοξη, ενθαρρύνοντας την εξέταση πολλαπλών απόψεων.
- d. Οι συναισθηματικές καταστάσεις ενθαρρύνουν διαφορετικά προσεγγίσεις συγκεκριμένων προβλημάτων, όπως όταν η ευτυχία διευκολύνει την επαγωγική συλλογιστική και τη δημιουργικότητα.

Κατανόηση Και Ανάλυση Συναισθημάτων - Συναισθηματική γνώση & Απασχόληση

- a. Ικανότητα σήμανσης συναισθημάτων και αναγνώρισης σχέσεων μεταξύ των λέξεων και των ίδιων των συναισθημάτων, όπως η σχέση μεταξύ της αρεσκείας και της αγάπης.

- a. Ικανότητα ερμηνείας των εννοιών που εκφράζουν τα συναισθήματα σχετικά με τις σχέσεις, όπως η θλίψη συχνά συνοδεύει μια απώλεια.
- b. Ικανότητα κατανόησης σύνθετων συναισθημάτων: ταυτόχρονα συναισθήματα αγάπης και μίσους ή μίγματα όπως δέος ως συνδυασμός φόβου και έκπληξης.
- c. Ικανότητα αναγνώρισης πιθανών μεταβάσεων μεταξύ συναισθημάτων, όπως μετάβαση από θυμό σε ικανοποίηση ή από θυμό σε ντροπή (Legree, 2016).

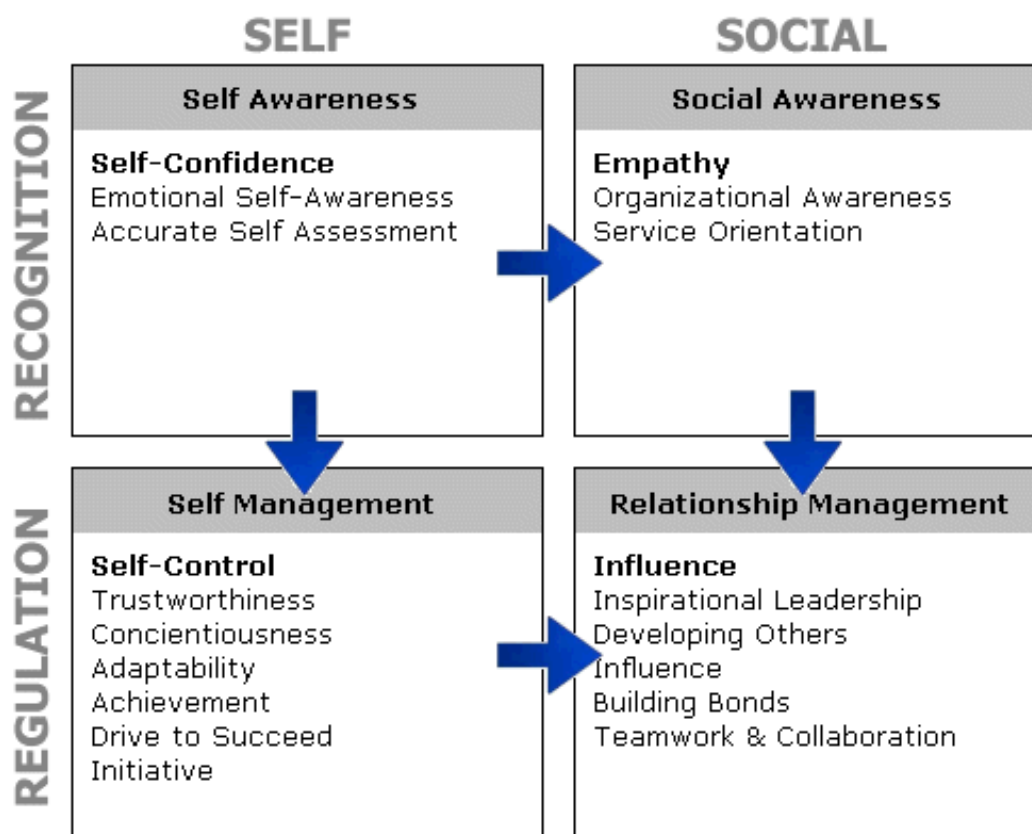
Αναθεωρητικός Κανονισμός Των Συναισθημάτων Για Την Προώθηση Της Συναισθηματικής Και Διανοητικής Ανάπτυξης

- a. Δυνατότητα αντανακλαστικής εμπλοκής ή απόσπασης από ένα συναίσθημα ανάλογα με την κρίσιμη πληροφόρηση ή χρησιμότητά του.
- b. Ικανότητα παρακολούθησης των συναισθημάτων αναφορικά με τον εαυτό του και τους άλλους, όπως η αναγνώρισή του πόσο σαφείς, τυπικές, επιρροές ή λογικές είναι.
- c. Δυνατότητα διαχείρισης συναισθημάτων στον εαυτό σας και στους άλλους με τον έλεγχο των αρνητικών συναισθημάτων και την ενίσχυση των ευχάριστων, χωρίς να καταπιέζετε ή να υπερβάλλετε τις πληροφορίες που μπορεί να μεταφέρουν.

2.4.2 Μέτρηση

Το ισχύον μέτρο των Salovey & Mayer για το μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης που έχουν αναπτύξει, το “*Mayer – Salovey - Caruso Τεστ Συναισθηματικής Νοημοσύνης*”, βασίζεται σε μια σειρά λύσεων προβλημάτων βασισμένων συναισθηματικά. Το συγκεκριμένο τεστ βασίζεται στα τεστ μέτρησης IQ και λειτουργεί ως εξής: Δοκιμάζει τις ικανότητες των ανθρώπων σε κάθε μια από τις τέσσερις ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης ώστε να παράγει σκορ για κάθε μία από τις ικανότητες και τέλος να αποδώσει το γενικό σκορ. Τα υψηλότερα σκορ δείχνουν μεγαλύτερη επικάλυψη μεταξύ των απαντήσεων ενός ατόμου και των απαντήσεων από ένα παγκόσμιο δείγμα ερωτηθέντων (Salovey & Grewal, 2005).

2.4.3 Το μοντέλο Goleman



Εικόνα 3 - Το μοντέλο Goleman (Πηγή: <https://hypnothai.wordpress.com/>)

Τα παρακάτω βήματα περιγράφουν τα πέντε συστατικά της συναισθηματικής νοημοσύνης στην εργασία, όπως αναπτύχθηκε από τον Daniel Goleman. Ο Goleman είναι επιστημονικός δημοσιογράφος που έφερε τη «συναισθηματική νοημοσύνη» στη λίστα με τα best seller και έχει συντάξει αρκετά βιβλία για το θέμα, όπως «Συναισθηματική νοημοσύνη», «Εργασία με τη συναισθηματική νοημοσύνη» και, τελευταία, το «Κοινωνική νοημοσύνη: Η νέα επιστήμη των ανθρώπινων σχέσεων».

Τα πέντε συστατικά της συναισθηματικής νοημοσύνης σύμφωνα με τον Goleman περιγράφονται παρακάτω:

- **Αυτογνωσία.** Η ικανότητα αναγνώρισης και κατανόησης προσωπικών διαθέσεων, συναισθημάτων και οδηγών, καθώς και η επίδρασή τους σε άλλους. Τα χαρακτηριστικά της αυτογνωσίας περιλαμβάνουν την

αυτοπεποίθηση, τη ρεαλιστική αυτοαξιολόγηση και μια αίσθηση χιούμορ που υποτιμάται. Η αυτογνωσία εξαρτάται από την ικανότητα κάποιου να παρακολουθεί την κατάσταση της συγκίνησης ενός ατόμου να αναγνωρίζει και να ονομάζει σωστά τα συναισθήματά του.

- **Αυτορρύθμιση.** Η ικανότητα ελέγχου ή ανακατεύθυνσης των διαταραχών και των διαθέσεων και η τάση να αναστείλετε την κρίση και να σκεφτείτε πριν ενεργήσετε. Τα χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν αξιοπιστία και ακεραιότητα, άνεση και άνοιγμα για αλλαγή.
- **Εσωτερικό κίνητρο.** Ένα πάθος για εργασία για εσωτερικούς λόγους που υπερβαίνουν τα χρήματα και την κατάσταση, όπως ένα εσωτερικό όραμα για το τι είναι σημαντικό στη ζωή, η χαρά να δημιουργήσουμε, η περιέργεια στη μάθηση, μια δραστηριότητα. Μια τάση να επιδιώκεις στόχους με ενέργεια και επιμονή. Τα χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν την ισχυρή προσπάθεια για επίτευξη, αισιοδοξία ακόμη και σε περίπτωση αποτυχίας και οργανωτική δέσμευση.
- **Ενσυναίσθηση.** Η ικανότητα κατανόησης του συναισθηματικού μακιγιάζ άλλων ανθρώπων. Μια ικανότητα στη θεραπεία ανθρώπων σύμφωνα με τις συναισθηματικές αντιδράσεις τους. Τα χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν την εμπειρία στην οικοδόμηση και διατήρηση ταλέντων, τη διαπολιτισμική ευαισθησία και την εξυπηρέτηση πελατών. Σε ένα εκπαιδευτικό πλαίσιο, η ενσυναίσθηση θεωρείται συχνά ότι περιλαμβάνει, ή οδηγεί σε, συμπάθεια, η οποία συνεπάγεται ανησυχία, ή φροντίδα ή επιθυμία να απαλύνουν τα αρνητικά συναισθήματα ή εμπειρίες σε άλλους.
Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η ενσυναίσθηση δεν σημαίνει απαραίτητα συμπόνια. Η ενσυναίσθηση μπορεί να «χρησιμοποιηθεί» για συμπονετική ή σκληρή συμπεριφορά. Οι σειριακοί δολοφόνοι που παντρεύονται και σκοτώνουν πολλούς συνεταίρους τείνουν να έχουν εξαιρετικές δεξιότητες.
- **Κοινωνικές δεξιότητες.** Επάρκεια στη διαχείριση σχέσεων και την οικοδόμηση δικτύων, καθώς και ικανότητα εύρεσης κοινής βάσης και οικοδόμησης σχέσης. Τα κύρια χαρακτηριστικά των κοινωνικών δεξιοτήτων περιλαμβάνουν την αποτελεσματικότητα στην ηγετική

αλλαγή, την πειστικότητα και την ανάπτυξη εμπειρογνωμοσύνης και ομάδων.

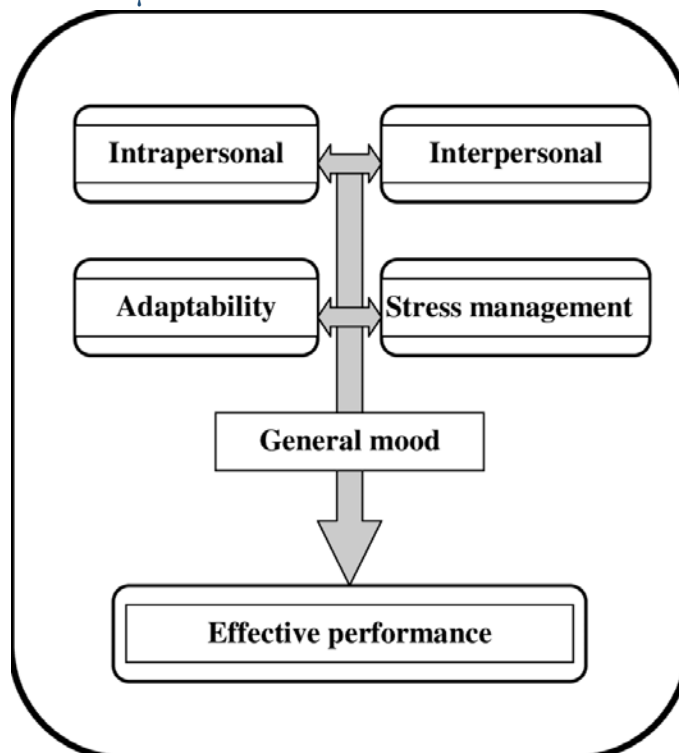
2.4.4 Μέτρηση

Για το μοντέλο του Goleman υπάρχουν δύο εργαλεία μέτρησης, τα οποία περιγράφονται στη συνέχεια:

Η «Καταγραφή Συναισθηματικής Ικανότητας», και η «Καταγραφή Κοινωνικής και Συναισθηματικής Ικανότητας», που αποτελεί τη νεότερη έκδοση της πρώτης, που αναπτύχθηκε το 2007. Αυτά τα εργαλεία που αναπτύχθηκαν από τον Goleman και τον Boyatzis, παρέχουν μέτρηση της συμπεριφοράς, των συναισθηματικών ικανοτήτων και της ικανότητας κοινωνικοποίησης των ανθρώπων (Bradberry & Greaves, 2009).

Η «Αξιολόγηση Συναισθηματικής Νοημοσύνης», εφευρέθηκε το 2001 και μπορεί να εκληφθεί ως αναφορά του εαυτού μας ή ολοκληρωτική προσέγγιση 360 μοίρες.

2.4.5 Το μοντέλο Bar – On



Εικόνα 4 - Το μοντέλο Bar – On (πηγή: Stein & Kean, 2000: 21)

Το μοντέλο Bar-On παρέχει τη θεωρητική βάση για το EQ-i, το οποίο αναπτύχθηκε αρχικά για να αξιολογήσει διάφορες πτυχές αυτής της κατασκευής καθώς και για να εξετάσει τη σύλληψή του. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, *«η συναισθηματική και κοινωνική νοημοσύνη είναι μια διατομή αλληλοσυνδεόμενων συναισθηματικών και κοινωνικών ικανοτήτων, δεξιοτήτων και διαμεσολαβητών που καθορίζουν πόσο αποτελεσματικά κατανοούμε και εκφράζουμε τον εαυτό μας, κατανοούμε τους άλλους και συσχετίζουμε μαζί τους και αντιμετωπίζουμε τις καθημερινές απαιτήσεις.»* (Bar-On, 2006)

Οι συναισθηματικές και κοινωνικές ικανότητες, δεξιότητες και διαμεσολαβητές που αναφέρονται στο μοντέλο αυτό, περιλαμβάνουν τα πέντε βασικά στοιχεία που περιγράφονται παραπάνω. Το καθένα από αυτά τα συστατικά περιλαμβάνει έναν αριθμό στενά συνδεδεμένων ικανοτήτων και δεξιοτήτων. Σύμφωνα με το μοντέλο Bar – On, το να είναι κάποιος συναισθηματικά και κοινωνικά έξυπνος σημαίνει ότι μπορεί να κατανοήσει και να εκφραστεί αποτελεσματικά, να συσχετιστεί καλά με τους άλλους, και να αντιμετωπίσει επιτυχώς τις καθημερινές απαιτήσεις, προκλήσεις και πιέσεις. Αυτό βασίζεται, πρώτα απ' όλα, στην ενδοπροσωπική ικανότητα να γνωρίζει κανείς τον εαυτό του, να κατανοεί τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες του και να εκφράζει τα συναισθήματα και τις σκέψεις του μη καταστρεπτικά (Bar-On, 2006).

Σε διαπροσωπικό επίπεδο, το να είναι κάποιος συναισθηματικά και κοινωνικά έξυπνος περιλαμβάνει και την ικανότητα να γνωρίζει τα συναισθήματα και τις ανάγκες των άλλων, να δημιουργεί και να διατηρήσει συνεργατικές, εποικοδομητικές και αμοιβαία ικανοποιητικές σχέσεις. Εν τέλει, το να είναι ένα άτομο συναισθηματικά και κοινωνικά ευφύες συνεπάγεται αποτελεσματική διαχείριση των προσωπικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών αλλαγών με ρεαλιστική και ευέλικτη αντιμετώπιση της άμεσης κατάστασης, επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων. Για να συμβεί αυτό, ένα άτομο πρέπει και να διαχειρίζεται τα συναισθήματα με τρόπο που να λειτουργούν υπέρ και όχι κατά του και πρέπει να είναι αρκετά αισιόδοξο και θετικό (Bar-On, 2006).

Η αξιοπιστία του Emotion Quotient Inventory (EQ-i) έχει εξεταστεί από αρκετούς ερευνητές τα τελευταία 20 χρόνια. Μια συναίνεση των ευρημάτων αποκαλύπτει ότι το μοντέλο αξιολόγησης Bar-On είναι συνεπές, σταθερό και αξιόπιστο. Πιο συγκεκριμένα, ο συνολικός συντελεστής εσωτερικής συνοχής του EQ-i είναι 0,97 με βάση το κανονιστικό δείγμα της Βόρειας Αμερικής (Bar-On, 1997b). Αυτό

υπερβαίνει το ελάχιστο 0,90 για τις συνολικές βαθμολογίες που πρότεινε η Nunnally (1978). Η εσωτερική συνέπεια επανεξετάστηκε πρόσφατα σε 51.623 ενήλικες στη Βόρεια Αμερική, αποκαλύπτοντας σχεδόν πανομοιότυπα αποτελέσματα με ελαφρά μέση αύξηση 0,025 στους συντελεστές συνέπειας. Μια συνολική εξέταση αξιοπιστίας δοκιμής του EQ-i είναι 0,72 για τους άνδρες (n = 73) και 0,80 για τις γυναίκες (n = 279) στους έξι μήνες (Bar-On, 2004). Άλλοι ερευνητές διεθνώς έχουν αναφέρει παρόμοια ευρήματα σχετικά με την αξιοπιστία του EQ-i (π.χ. Matthews et al., 2002; Newsome et al., 2000; Petrides & Furnham, 2000). Αυτά τα ευρήματα συγκρίνονται ευνοϊκά με εκείνα άλλων μέτρων αυτού του κατασκευάσματος. Συνοψίζοντας, τα ευρήματα που παρουσιάζονται εδώ δείχνουν ότι υπάρχει καλή συνοχή εντός των παραγόντων αυτού του μοντέλου καθώς και σταθερότητα με την πάροδο του χρόνου (Bar-On, 2006).

2.4.6 Μέτρηση

Η κλίμακα EQ-i αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο αναφοράς της συναισθηματικής νοημοσύνης και αφορά άτομα από 16 ετών και άνω. Το EQ-i δημιουργήθηκε ώστε να αξιολογεί τη συναισθηματική συμπεριφορά και την κοινωνική συμπεριφορά των ανθρώπων. Με τη βοήθεια του EQ-i επιτυγχάνεται η αποτελεσματική αντιμετώπιση των περιβαλλοντικών απαιτήσεων και των δύσκολων καταστάσεων της καθημερινότητας.

Ο Bar – On έχει αναπτύξει διάφορες παραλλαγές του εργαλείου EQ-i, οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν ανάλογα με την περίπτωση και τον πληθυσμό που μελετάται. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η συνέντευξη με την οποία συμπληρώνεται το αρχικό εργαλείο της κλίμακας EQ-i (Μαργαρίτη, 2013).

Ορισμένοι συγγραφείς υποστηρίζουν τη χρήση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης ως μέρος των κριτηρίων πρόσληψης εργατικού δυναμικού ενώ άλλοι τομείς που έχουν αντιμετωπιστεί περιλαμβάνουν τη συναισθηματική νοημοσύνη συνδυαστικά με το στυλ διαχείρισης συγκρούσεων αλλά και το εργασιακό κλίμα (Bark, 2014, Acikgoz et al., 2014).

Επιπλέον, η συναισθηματική νοημοσύνη έχει βρεθεί ότι σχετίζεται θετικά με την ευημερία και αρνητικά με το εργασιακό άγχος, ενώ συσχετίζεται με καλύτερη

συνολική υγεία, μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία και μειωμένο κίνδυνο επαγγελματικής εξουθένωσης (Acikgoz et al., 2014).

Πολλοί συγγραφείς πρότειναν την εκπαιδευτική κατάρτιση ως έναν τρόπο βελτίωσης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Berman and West, 2008; Gignac et al., 2012; Laabs, 1999; Oginska-Bulik, 2005; Ornstein and Nelson, 2006; Pilkington et al., 2012; Slaski and Cartwright, 2003; Zijlmans et al., 2011) ενώ εμπειρικά δεδομένα υποδηλώνουν ότι η εκπαίδευση μπορεί να αυξήσει αποτελεσματικά τη Συναισθηματική Νοημοσύνη (Delmatoff, & Lazarus, 2014).

Ωστόσο, μερίδα μελετητών πιστεύει ότι η εκπαίδευση συναισθηματικής νοημοσύνης δεν είναι πραγματικά πολύτιμη και καθώς τα προγράμματα ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να διαφέρουν, είναι σημαντική η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας ενός προγράμματος ανάπτυξης συναισθηματικής νοημοσύνης (Ανδρέου, 2007).

Καθώς η ηγεσία του μετασχηματισμού έχει συσχετιστεί με θετικά οργανωτικά αποτελέσματα όπως η αποτελεσματικότητα των ηγετών και η συνοχή της ομάδας, ο σχεδιασμός ενός προγράμματος για την αποτελεσματική ανάπτυξη αυτού του στυλ ηγεσίας σε ηγέτες επιχειρήσεων είναι σημαντικός. Μερικοί μελετητές προτείνουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να ενισχύσει την ικανότητα των διαχειριστών να προσαρμόσουν το στυλ ηγεσίας τους κατάλληλα αλλά μόνο σε ορισμένα πλαίσια.

Επομένως, καθίσταται άκρως σημαντική η περαιτέρω εξέταση των ατόμων με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη ως ηγέτες συνδυαστικά με τους τρόπους προσαρμογής των στυλ ηγεσίας τους. Οι συνεχιζόμενες προσπάθειες για τη λειτουργικότητα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο πρότυπο διαχείρισης και ηγεσίας σταθεροποίησαν ένα κίνημα προς υποστήριξη της πιθανής αξίας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στον καθορισμό της οργανωτικής συμπεριφοράς και της απόδοσης (Momeni, 2009; Rahim & Malik, 2010). Ορισμένοι θεωρητικοί μάλιστα πρότειναν ότι εκτός από τις βέλτιστες πρακτικές εκπαίδευσης της συναισθηματικής νοημοσύνης, τα μοντέλα μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης περιγράφονται επίσης ως κατάλληλα για ανάπτυξη ηγεσίας (Broughton, 2017).

Κατά τη διάρκεια των δύο τελευταίων δεκαετιών, οι διαπροσωπικές δεξιότητες έχουν γίνει αναπόσπαστο στοιχείο της αποτελεσματικής διαχείρισης. Ο Coelho (2012) αναγνώρισε το μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης του Goleman ως μια επιθυμητή ηγετική προσέγγιση για την αξιολόγηση της ανάπτυξης ηγεσίας και της

επιτυχίας σε οργανισμούς. Αντίθετα, οι Matthias Gouthier και Rhein (2011) υποστήριξαν ότι, ενώ μπορεί να είναι δελεαστικό να γίνονται υποθέσεις ότι οι διαχειριστές χρησιμοποιούν συναισθήματα για την εξασφάλιση της επιτυχίας, η ικανότητα συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να είναι λιγότερο σημαντική σε οργανωτικό επίπεδο.

Αδιαχώριστα, η ειρωνεία είναι ότι οι ηγέτες πιστεύουν ότι παίρνουν καλύτερες αποφάσεις όταν δεν υπάρχουν συναισθήματα και το μυαλό είναι προορισμένο για να εκτελέσει χωρίς διαίσθηση ή συναισθηματική αντίδραση (Hess & Bacigalupo, 2013). Ο Haycock (2011) συνέχισε την τάση που συνδέει τη Συναισθηματική Νοημοσύνη με τη διοίκηση και την ηγεσία παρέχοντας πολύτιμες πληροφορίες για υποδειγματικούς διευθυντές κλάδων βιβλιοθηκών (Broughton, 2017).

Η βασική ιδέα που πρότεινε ο Haycock έδειξε μια απαίτηση για διαχειριστικές συναισθηματικές ικανότητες που μπορούν να ενισχύσουν όχι μόνο την αποτελεσματικότητα αλλά και να ενισχύσουν την ηγεσία, την ανταπόκριση στις ανάγκες της κοινότητας και την ικανότητα να διευκολύνουν την οργανωτική αλλαγή. Οι Seyal και Afzaal (2013) προσέφεραν μια υπενθύμιση ότι οι νέες διαστάσεις της συμπεριφοράς του διευθυντή όπως η κατανόηση της συναισθηματικής νοημοσύνης, η κοινή ηγεσία και η δέσμευση των εργαζομένων συνεχίζουν να κερδίζουν ραγδαία σημασία στον οργανισμό. Μια νέα θεωρία που σχετίζεται με το ρόλο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης προέκυψε με βάση την ιδέα ότι η οργανωτική διαχείριση και ηγεσία είναι πιο πιθανό να αναπτυχθούν με τη βελτίωση της ικανότητας του ατόμου να εμφανίζει δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης (Broughton, 2017).

2. 5 Η Έννοια του Management

Με την έννοια του Management (Μάνατζμεντ), περιγράφεται ο τρόπος διοίκησης μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Στις διαδικασίες της διοίκησης, περιλαμβάνονται ο καθορισμός στρατηγικών, ο συντονισμός των εργασιών που εκτελεί το εργατικό δυναμικό της επιχείρησης καθώς και ο τρόπος αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων. Επιπλέον, ο όρος «Management» μπορεί να αναφέρεται και στα άτομα που ηγούνται της διοίκησης (Manager) (DuBrin, 2009).

Ο πιο διαδεδομένος ορισμός του management είναι ο εξής: «Ως management, ορίζεται η διαδικασία ενοποίησης των διαθέσιμων πόρων και η κατάλληλη

αξιοποίησή τους για την επίτευξη των οργανωσιακών σκοπών». Το management, βασίζεται σε διαδικασίες όπως ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο συντονισμός και ο έλεγχος (Λάζαρη, 2020).

Οι διαδικασίες αυτές αφορούν τον προγραμματισμό, την οργάνωση, την διεύθυνση και τον έλεγχο των συστατικών στοιχείων της επιχείρησης ώστε να διατηρείται σε υψηλά επίπεδα η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητά της. Σε όλες τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, ανεξάρτητα από τον τομέα που δραστηριοποιούνται, πραγματοποιούνται οι παραπάνω ενέργειες και μάλιστα, από εξειδικευμένα άτομα και με συγκεκριμένο τρόπο. Τα άτομα αυτά, κατέχουν διακεκριμένες θέσεις εξουσίας, δίνουν εντολές, λαμβάνουν σημαντικές αποφάσεις και αποκαλούνται «Διοικητικά Στελέχη» ή ‘Managers’ (Χυτήρης & Άννινος, 2015).

Το Management, για να χαρακτηρίζεται επιτυχημένο, πρέπει να λειτουργεί με βάση τις αρχές των ανθρωπίνων σχέσεων. Οι αρχές των ανθρωπίνων σχέσεων, ορίζουν τους κανόνες συμπεριφοράς που πρέπει να τηρούνται στο εργασιακό περιβάλλον, ώστε να υπάρχει ευχάριστο εργασιακό κλίμα και συνεπώς μεγαλύτερο ποσοστό απόδοσης και επιτυχίας. Η παρακάτω λίστα παρουσιάζει τις αρχές των ανθρωπίνων σχέσεων, στις οποίες βασίζονται οι κανόνες συμπεριφοράς που πρέπει να ακολουθεί η κάθε επιχείρηση ή οργανισμός (Μαρούλης, 2013):

- Η αναγνώριση της προσπάθειας των εργαζομένων από τη διοίκηση
- Η ανάπτυξη του αισθήματος της ασφάλειας
- Η αρχή της αλληλεγγύης μεταξύ των εργαζομένων
- Η αρχή της ενθάρρυνσης. Οι εργαζόμενοι θα μπορούν να εκφράζουν πιο άνετα και με μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση τις απόψεις τους προς τα διοικητικά στελέχη
- Η διατήρηση της ισοτιμίας και της δικαιοσύνης
- Η διατήρηση του σεβασμού και της εκτίμησης προς όλα τα πρόσωπα της επιχείρησης
- Η εμπιστοσύνη
- Η επιβράβευση σε κάθε επιτυχημένη ενέργεια
- Η πειθαρχία
- Η τήρηση της ιεραρχίας

Αξίζει να σημειωθούν και οι τέσσερις βασικότεροι συντελεστές του management, οι οποίοι είναι οι γνώσεις, οι ικανότητες, η φιλοσοφία και τα συστήματα. Εάν ένα από

αυτά απουσιάζει τότε η διαδικασία αδυνατεί, αφού η αλληλεπίδραση μεταξύ τους είναι μεγάλη. Η λειτουργία του management βασίζεται και σε άλλα χρήσιμα εργαλεία όπως είναι τα προγράμματα, ο προϋπολογισμός, οι διαδικασίες και η αξιολόγηση με τον έλεγχο. Μέσα από αυτά τα εργαλεία περιγράφονται οι ενέργειες και τα βήματα που χρειάζονται για την επίτευξη του σχεδίου, αλλά και στην απεικόνιση σε ευρώ, περιγράφονται με λεπτομέρειες οι ενέργειες και τέλος καταγράφονται και συγκρίνονται οι ενέργειες με τα επιθυμητά αποτελέσματα (Λάζαρη, 2020).

2.6 Οι Λειτουργίες Management

2.6.1 Σχεδιασμός

Ο Μπουραντάς (2015), καθόρισε τη λειτουργία σχεδιασμού ως τον καθορισμό μελλοντικών στόχων, στρατηγικών, τακτικών, δραστηριοτήτων και μέσων που θα χρησιμοποιηθούν για την υλοποίηση των στόχων του οργανισμού, μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο. Οι George & Jones (2012), διατύπωσαν με μεγαλύτερη σαφήνεια την λειτουργία του σχεδιασμού, λέγοντας πως αντιπροσωπεύει τη λειτουργία όπου οι διαχειριστές (managers) καθορίζουν τη στρατηγική που θα υιοθετήσει ένας οργανισμός και τον πιο κατάλληλο τρόπο κατανομής και χρήσης των διαθέσιμων πόρων, προκειμένου να πραγματοποιηθούν οι στόχοι του οργανισμού. Ο σχεδιασμός αποτελεί μια απαιτητική και περίπλοκη δραστηριότητα, διότι πολλές φορές υπάρχει κίνδυνος αβεβαιότητας σχετικά με την λήψη των αποφάσεων.

2.6.2 Οργάνωση

Η δεύτερη λειτουργία του management, καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο οι ανθρώπινοι πόροι, τα κεφάλαια, οι υλικοί πόροι, τα περιουσιακά στοιχεία, ο εξοπλισμός και οι πληροφοριακοί πόροι κατανέμονται με τέτοιο τρόπο ώστε να εκτελούνται σωστά οι εργασίες και να επιτυγχάνονται οι στόχοι (Πανάγος, 2020).

Επιπλέον, ένας ακόμη ορισμός για τη διαδικασία της οργάνωσης, έχει δοθεί από τον Daft (2010), σύμφωνα με τον οποίο «η λειτουργία της οργάνωσης αποτελεί την ανάπτυξη των διαθέσιμων πόρων του οργανισμού για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Αυτή η ανάπτυξη αντικατοπτρίζεται στα τμήματα της επιχείρησης, στις κατάλληλες θέσεις εργασίας, στις θέσεις εξουσίας και στις απαραίτητες διαδικασίες για το συντονισμό των διάφορων δραστηριοτήτων.»

Ο Μπουραντάς (2015), διατυπώνοντας έναν παρόμοιο ορισμό, όρισε την οργανωτική λειτουργία ως τη διαδικασία που καθορίστηκε από το στάδιο του

σχεδιασμού, με ορισμένα καθήκοντα, συγκεκριμένες υπηρεσίες και εστίασε στην δημιουργία των σχέσεων εξουσίας και τη συμβολή τους στην επίτευξη των στόχων. Επιπλέον, σημειώνεται στην ελληνική βιβλιογραφία μία διαφορετική προσέγγιση της οργανωτικής λειτουργίας του management. Θεωρείται μία από τις τρεις λειτουργίες που έχουν ενσωματωθεί σε μια ευρύτερη λειτουργία που ονομάζεται «Υλοποίηση». Οι άλλες δύο υπολειτουργίες της εφαρμογής είναι ο συντονισμός και ο ηγετικός ρόλος. (Πανάγος, 2020).

2.6.3 Καθοδήγηση

Η συγκεκριμένη λειτουργία, σχετίζεται άμεσα με την ανθρώπινη φύση. Σε κάθε επιχείρηση ή οργανισμό, ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο, καθώς οι άνθρωποι είναι αυτοί που λαμβάνουν τις αποφάσεις, εκτελούν τις εργασίες και ελέγχουν την πορεία τους. Η προθυμία τους να αποδώσουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους, είναι ο δρόμος για την αποτελεσματική και αποδοτική επίτευξη των στόχων κάθε οργανισμού (Πανάγος, 2020).

Σχετικά με τη λειτουργία της καθοδήγησης, ο Daft (2010), έχει διατυπώσει έναν αρκετά σαφή και περιεκτικό ορισμό, σύμφωνα με τον οποίο η καθοδήγηση περιλαμβάνει την επιρροή που ασκεί ο προϊστάμενος στους υφισταμένους, προκειμένου να παρακινηθούν ώστε να πετύχουν τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση με τον καλύτερο και πιο αποτελεσματικό τρόπο. Η ικανότητα να επηρεάζει τους ανθρώπους προς αυτήν την κατεύθυνση ονομάζεται και ηγεσία. Οι George & Jones (2012), αναλύουν τον όρο επιρροής του ανθρώπινου παράγοντα σε δύο συστατικά, τον συντονισμό και την ενθάρρυνση ομάδων και ατόμων.

2.6.4 Έλεγχος

Καθώς ο καθορισμός των στόχων και το σχέδιο δράσης για την επίτευξή τους βασίζεται σε πληροφορίες, εκτιμήσεις και υποθέσεις σχετικά με το μέλλον, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να μην συμβαδίζουν με την πραγματικότητα. Αυτό το γεγονός, σε συνδυασμό με τις αλλαγές στη συμπεριφορά του προσωπικού της επιχείρησης, καθώς και την έλλειψη συντονισμού, μπορεί να θέσει σε κίνδυνο την επίτευξη του στόχου και να δημιουργήσει αρνητικά αποτελέσματα. Για το λόγο αυτό, είναι απαραίτητο να θεσπιστεί μια κατάλληλη διαδικασία, προκειμένου να παρέχεται έγκαιρη προειδοποίηση για τυχόν αποτυχίες του σχεδιασμού, της οργάνωσης ή των ηγετικών λειτουργιών του τμήματος management. Η διαδικασία ελέγχου συμβάλει στην αποφυγή όλων των παραπάνω ατυχών συγκυριών (Πανάγος, 2020).

2.6.7 Κριτήρια για Αποτελεσματικό Management

Η αποτελεσματική διαχείριση αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο οι διαχειριστές επιτυγχάνουν τους στόχους τους με τη βοήθεια οργανωτικών πόρων. Οι αποτελεσματικοί διαχειριστές είναι υπεύθυνοι για την εκτέλεση ορισμένων βασικών λειτουργιών, όπως:

- Καθορισμός στόχων και προθεσμιών για τους υπαλλήλους τους ·
- Κάνοντας οικονομικές προβλέψεις ·
- Οργάνωση της εργασίας με αποτελεσματικό τρόπο
- Συντονισμός και χρήση των οργανωτικών πόρων με λογικό τρόπο ·
- Έλεγχος οργανωτικών δραστηριοτήτων και συμβολή στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων.

Οι αποτελεσματικοί διευθυντές βοηθούν τους υπαλλήλους τους να επιτύχουν επιτυχώς τους στόχους τους, γεγονός που βοηθά επίσης τον οργανισμό να επιτύχει τους γενικούς στόχους του. Μια αποτελεσματική διαχειριστική προσέγγιση βοηθά στην :

- Επίτευξη των στόχων και του οράματος που έθεσε ο οργανισμός
- Ενθάρρυνση των εργαζομένων να είναι δημιουργικοί
- Βελτίωση της λογοδοσίας των εργαζομένων όσον αφορά τους ρόλους και τις ευθύνες τους
- Παροχή ευκαιριών στους εργαζομένους να μάθουν και να αναπτύξουν νέες δεξιότητες.

Ένας αποτελεσματικός διευθυντής πρέπει να διαθέτει ορισμένες δεξιότητες, όπως:

- Δεξιότητες διαχείρισης χρόνου
- Ηγετικές ικανότητες
- Δεξιότητες διαχείρισης συγκρούσεων:
- Συναισθηματική νοημοσύνη
- Δημιουργική επίλυση προβλημάτων
- Διαμεσολάβηση
 - Διαπραγματεύσεις
 - Δεξιότητες διαχείρισης ανθρώπων:
 - Υπομονή
 - Εμπιστοσύνη

- Καλή κρίση
- Ακουστικές δεξιότητες
- Ενσυναίσθηση.
- Δεξιότητες αυτοδιαχείρισης
 - Πρωτοβουλία
 - Οργάνωση.

2.7 Ηγεσία

2.7.1 Ορισμός της Ηγεσίας

Ως ηγεσία, ορίζεται η ικανότητα ενός ατόμου να παρακινεί μία ομάδα ανθρώπων, ώστε αυτοί να εκτελέσουν όλες τις απαραίτητες εργασίες για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Επίσης, στην ηγεσία εντάσσονται και η αντίληψη του ηγέτη για το όραμα της επιχείρησης, η σωστή καθοδήγηση καθώς και η εμπύχωση των εργαζομένων για την επιτυχία ενός κοινού σκοπού. *“Ηγεσία είναι η ικανότητα να κατευθύνεις ανθρώπους, αλλά πιο σημαντικό είναι να καταφέρεις αυτή οι άνθρωποι να αποδέχονται τη συγκεκριμένη κατεύθυνση”* (Λάζαρη, 2020).

Η ηγεσία, στηρίζεται σε ιδέες ώστε να είναι αποτελεσματική, όμως εάν οι ιδέες αυτές δεν κοινοποιηθούν σε όλα τα μέλη του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, τότε η αποτελεσματικότητα δεν επιτυγχάνεται και αυτό γιατί δεν ενεργούν όλοι με τις ίδιες πληροφορίες. Σε αυτό το σημείο, χρησιμοποιείται η στρατηγική ηγεσία, σύμφωνα με την οποία ο ηγέτης έχει την ικανότητα να επηρεάζει την ομάδα του με τρόπο ώστε να λαμβάνουν εθελοντικά καθημερινές αποφάσεις με την έννοια ανάπτυξης βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα. Με άλλα λόγια, ο ηγέτης δίνει ελευθερία και αυτονομία στην ομάδα του ώστε να λάβουν μόνοι τους τις κατάλληλες αποφάσεις, χωρίς την βοήθεια του ηγέτη. Επιπλέον, η συνείδηση της ομάδας ενισχύεται με την ευαισθητοποίηση με αποτέλεσμα την συμμετοχή του ατόμου στην οργανωτική διαχείριση και στην έννοια της «διαχείρισης από όλους» (Λάζαρη, 2020).

Για να είναι αποτελεσματικός ο ηγέτης, πρέπει πρώτα να ηγηθεί του εαυτού του και ύστερα της ομάδος. Είναι απαραίτητο να λαμβάνει τις σωστές αποφάσεις, να υποστηρίζει και να καθοδηγεί την ομάδα ώστε να εκτελούνται όσο καλύτερα γίνεται οι εργασίες και τέλος, να ηγείται στην επιχείρηση με αυτοπεποίθηση χωρίς να φοβάται τις καινοτόμες ιδέες. Με τον τρόπο αυτό, ωφελείται η επιχείρηση και συνεπώς, ωφελούνται και οι εργαζόμενοι σε αυτή. Εν τέλει, *“Ο ηγέτης είναι αυτός που*

ξέρει τον τρόπο, χρησιμοποιεί τον τρόπο και μπορεί να δείξει τον τρόπο” (Λάζαρη, 2020).

Ο Πασιαρδής (2014), σημειώνει στην έρευνά του την θέληση αρκετών συναδέλφων του να προσεγγίσουν όσο το δυνατό καλύτερα την έννοια της ηγεσίας. Παρόλα αυτά, ο όρος «ηγεσία» δεν έχει έναν σαφή και συγκεκριμένο ορισμό, καθώς έχει οριστεί από διαφορετικές σκοπιές. Ο Πασιαρδής (2014) υποστηρίζει ότι πρόκειται για ένα σύνολο συμπεριφορών, τις οποίες διαθέτει και αξιοποιεί το άτομο που κατέχει τη θέση του ηγέτη ώστε να επηρεάσει όσο το δυνατό καλύτερα τη συμπεριφορά τους. Συνεπώς, ο ηγέτης είναι ένα πρόσωπο που μπορεί να ασκεί επιρροή σε κάποιους ανθρώπους.

Συμπληρώνει επίσης στην μελέτη του, ότι η ηγεσία αποτελεί μία κοινωνική διαδικασία κατά την οποία το άτομο (ο ηγέτης), εξασφαλίζει τη βοήθεια των συναδέλφων του ώστε να πραγματοποιηθεί ένας κοινός στόχος.

2.7.2 Κατηγορίες Ηγεσίας

- **Χαρισματική Ηγεσία (Charismatic Leadership):** Η χαρισματική ηγεσία ορίζεται από έναν ηγέτη που χρησιμοποιεί τις ικανότητες επικοινωνίας, την πειστικότητα και τη γοητεία του για να επηρεάσει άλλους. Οι χαρισματικοί ηγέτες, δεδομένης της ικανότητάς τους να συνδέονται με ανθρώπους σε βαθύ επίπεδο, είναι ιδιαίτερα πολύτιμοι σε οργανισμούς που αντιμετωπίζουν μια κρίση ή αγωνίζονται να προχωρήσουν. Κάθε χαρισματικός ηγέτης φαίνεται λίγο διαφορετικός. Ωστόσο, υπάρχουν πολλά βασικά χαρακτηριστικά που μοιράζονται οι περισσότεροι χαρισματικοί ηγέτες:

- Ισχυρή επικοινωνία
- Βεβαιότητα
- Παροχή κινήτρων
- Αισιοδοξία
- Ασφάλεια

Παρατηρείται ότι η χαρισματική ηγεσία μοιράζεται πολλά χαρακτηριστικά με την ηγετική μεταμόρφωση. Παρόλο που είναι παρόμοιο, υπάρχει μια σημαντική διαφορά: οι χαρισματικοί ηγέτες στηρίζονται στη δική τους προσωπικότητα και ποικιλία δεξιοτήτων για να ωθήσουν τους οπαδούς τους στη δράση, ενώ οι ηγέτες μετασχηματισμού βασίζονται σε ένα κοινό όραμα για τη δημιουργία αλλαγών. Έτσι,

ενώ οι περισσότεροι ηγέτες μετασχηματισμού τείνουν να είναι χαρισματικοί, δεν είναι απαραίτητα όλοι οι χαρισματικοί ηγέτες μετασχηματιστικοί (Καραγιαννάκη, 2014).

- **Μετασχηματιστική Ηγεσία (Transformational Leadership):** Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι ένα στυλ ηγεσίας που μπορεί να εμπνεύσει θετικές αλλαγές σε όσους ακολουθούν (Anastasiadou & Anastasiadis 2019). Οι μετασχηματιστές ηγέτες είναι γενικά ενεργητικοί, ενθουσιώδεις και παθιασμένοι, ενώ ενδιαφέρονται και συμμετέχουν στη διαδικασία. Επικεντρώνονται επίσης στο να βοηθήσουν κάθε μέλος της ομάδας να πετύχει. Πολλοί ερευνητές διαπίστωσαν ότι αυτό το στυλ ηγεσίας μπορεί να έχει θετική επίδραση στην ομάδα. Ο Bass πρότεινε επίσης ότι υπήρχαν τέσσερα διαφορετικά συστατικά της ηγετικής μεταμόρφωσης.
 - Διανοητική διέγερση: Οι ηγέτες του μετασχηματισμού δεν αμφισβητούν μόνο το status quo. Ενθαρρύνουν επίσης τη δημιουργικότητα μεταξύ των οπαδών. Ο ηγέτης ενθαρρύνει τους οπαδούς να εξερευνήσουν νέους τρόπους να κάνουν πράγματα και νέες ευκαιρίες να μάθουν.
 - Εξατομικευμένη σκέψη: Η ηγετική μεταμόρφωση περιλαμβάνει επίσης την προσφορά υποστήριξης και ενθάρρυνσης σε μεμονωμένους οπαδούς. Προκειμένου να ενισχυθούν οι υποστηρικτικές σχέσεις, οι ηγέτες του μετασχηματισμού διατηρούν ανοιχτές τις γραμμές επικοινωνίας έτσι ώστε οι οπαδοί να αισθάνονται ελεύθεροι να μοιράζονται ιδέες και έτσι οι ηγέτες να μπορούν να προσφέρουν άμεση αναγνώριση των μοναδικών συνεισφορών κάθε οπαδού.
 - Εμπνευσμένο κίνητρο: Οι ηγέτες του μετασχηματισμού έχουν ένα σαφές όραμα ότι είναι σε θέση να εκφράσουν τους οπαδούς τους. Αυτοί οι ηγέτες μπορούν επίσης να βοηθήσουν τους οπαδούς να βιώσουν το ίδιο πάθος και κίνητρο για την επίτευξη αυτών των στόχων.
 - Ιδανική επιρροή: Ο ηγέτης του μετασχηματισμού χρησιμεύει ως πρότυπο για τους οπαδούς. Επειδή οι οπαδοί εμπιστεύονται και σέβονται τον ηγέτη, μιμούνται αυτό το άτομο και ενσωματώνουν τα ιδανικά του (Καραγιαννάκη, 2014).
- **Αυθεντική Ηγεσία:** Ενώ διαφορετικοί θεωρητικοί έχουν διαφορετικές κλίσεις στην ιδέα, οι περισσότεροι συμφωνούν ότι:

1. Οι αυθεντικοί ηγέτες είναι αυτογνωστικοί και γνήσιοι. Οι αυθεντικοί ηγέτες είναι αυτοπραγματοποιημένα άτομα που γνωρίζουν τα δυνατά τους σημεία, τους περιορισμούς τους και τα συναισθήματά τους. Δείχνουν επίσης τους πραγματικούς εαυτούς τους στους οπαδούς τους ενώ δεν κρύβουν τα λάθη ή τις αδυναμίες τους από το φόβο μη φανούν αδύναμοι. Συνειδητοποιούν επίσης ότι η αυτοπραγμάτωση είναι ένα ατελείωτο ταξίδι, ποτέ ολοκληρωμένο.
 2. Οι αυθεντικοί ηγέτες καθοδηγούνται από την αποστολή και επικεντρώνονται στα αποτελέσματα (Anastasiadou & Kofou, 2012; Anastasiadou, 2013). Είναι σε θέση να θέσουν την αποστολή και τους στόχους του οργανισμού μπροστά από το δικό τους συμφέρον. Κάνουν τη δουλειά στην αναζήτηση αποτελεσμάτων, όχι για τη δική τους δύναμη, το δικό τους κέρδος και το εγώ τους (Kruse, 2013)
 3. Οι αυθεντικοί ηγέτες καθοδηγούν την ομάδα με την καρδιά τους, όχι μόνο με το μυαλό τους. Δεν φοβούνται να δείξουν τα συναισθήματά τους, την ευπάθειά τους και να συνδεθούν με τους υπαλλήλους τους. Στην πραγματικότητα, η άμεση επικοινωνία είναι κρίσιμη για επιτυχημένα αποτελέσματα, αλλά γίνεται με ενσυναίσθηση, καθώς η αμεσότητα χωρίς ενσυναίσθηση είναι σκληρή.
 4. Οι αυθεντικοί ηγέτες επικεντρώνονται σε μακροπρόθεσμους στόχους. Βασικό κριτήριο του μοντέλου του Bill George είναι ότι οι ηγέτες της εταιρείας επικεντρώνονται στη μακροπρόθεσμη αξία των μετόχων και όχι απλώς στις τριμηνιαίες εκτιμήσεις. Οι ηγέτες συνειδητοποιούν ότι για να καλλιεργήσουν άτομα και να καλλιεργήσουν μια εταιρεία απαιτείται σκληρή δουλειά και υπομονή, αλλά η προσέγγιση αποδίδει μεγάλα μερίσματα με την πάροδο του χρόνου (Kruse, 2013) .
- **Συμμετοχική ή Δημοκρατική Ηγεσία:** Η συμμετοχική ηγεσία προτείνει τη συμμετοχή του προσωπικού στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Anastasiadou & Taraza, 2019). Η διαδικασία αυτή έχει πολλά οφέλη τόσο για το προσωπικό της επιχείρησης όσο και για τον ηγέτη. Αυτός ο τύπος ηγεσίας, συχνά λαμβάνει θετικές αξιολογήσεις για την ικανότητά του να δημιουργεί ένα πιο αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό. Η άποψη του προσωπικού λαμβάνεται συνεχώς υπόψιν από τους ηγέτες. Αυτό δημιουργεί μια ισχυρή αίσθηση αξίας και ικανοποίησης από την εργασία για τους εργαζόμενους, οι οποίοι πιστεύουν ότι οι απόψεις και οι προσπάθειές τους έχουν σημασία για τον ηγέτη.

Η ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων δημιουργεί επίσης μεγαλύτερη συνοχή μεταξύ των μελών της ομάδας καθώς η ομάδα επενδύεται στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων και εργάζεται προς τον κοινό στόχο της επίτευξής τους

(Anastasiadou, 2018). Ακόμη, σε αυτή την μορφή της ηγεσίας το προσωπικό και οι άνθρωποι που το απαρτίζουν είναι επίσης πιο πιθανό να αποδεχθούν αλλαγές στις πολιτικές και τις διαδικασίες που είχαν στη διάθεσή τους. Αυτό είναι ιδιαίτερα ευεργετικό όταν πρέπει να γίνουν σημαντικές αλλαγές προκειμένου να διατηρηθεί η αποτελεσματικότητα και οικονομική ανάπτυξη της επιχείρησης. Η αντίσταση από το προσωπικό της πρώτης γραμμής μπορεί να καταστρέψει ολοκληρωτικά την οργανωτική εξέλιξη και είναι σημαντικό να δημιουργηθεί μια αίσθηση ασφάλειας για να εξασφαλιστεί μια επιτυχής μετάβαση. Η παροχή μιας ευκαιρίας στο εργατικό δυναμικό της επιχείρησης, ώστε να βοηθήσουν στη διαμόρφωση του μέλλοντος, δημιουργεί μια ισχυρή αίσθηση συμμετοχής και βοηθά στη μείωση των μελλοντικών προβλημάτων.

2.8 Η έννοια της καινοτομίας

Σύμφωνα με ελληνική αλλά και ξένη βιβλιογραφία, δεν υπάρχει ένας ακριβής και ξεκάθαρος ορισμός για την καινοτομία. Ωστόσο, με βάση τη διαθέσιμη βιβλιογραφία, θα γίνει μία προσπάθεια ώστε να διατυπωθεί όσο πιο κατανοητά γίνεται η έννοια της καινοτομίας, τα χαρακτηριστικά της καθώς και η συμβολή της στη λειτουργία της επιχείρησης.

Ως καινοτομία, χαρακτηρίζεται μία διαδικασία, κατά την οποία επιτυγχάνεται μία ουσιαστική αλλαγή στις οικονομικές και κοινωνικές δυνατότητες μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, μέσα από μεθοδευμένες και συστηματικές κινήσεις. Επιπλέον, μπορεί να χαρακτηριστεί ως καινοτομία και μία δημιουργική διαδικασία, η οποία μπορεί να χρησιμοποιεί τις υφιστάμενες γνώσεις και τις υπάρχουσες δεξιότητες του προσωπικού, με τέτοιο τρόπο ώστε να προσφέρει μεγαλύτερη αξία στην επιχείρηση. Πιο συνοπτικά, ως καινοτομία μπορούν να χαρακτηριστούν όλες οι ενέργειες που προσφέρουν κέρδη στις επιχειρήσεις

Στο σημείο αυτό, αξίζει να αναφερθούν και τα βασικότερα στοιχεία της καινοτομίας, τα οποία είναι τα εξής:

1. Μία καινοτόμα ενέργεια, πρέπει να περιέχει μία εμφανή και ουσιαστική αλλαγή, η οποία πρέπει να εστιάζει σε συγκεκριμένο θέμα ή περιοχή.
2. Επιπλέον, οι καινοτόμες ενέργειες, πρέπει να αναδεικνύουν τις δυνατότητες που έχει η επιχείρηση. Ένα παράδειγμα, μπορεί να είναι η τεχνογνωσία, το προσωπικό ή οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών ή της επιχείρησης και των προμηθευτών.

2.8.1 Καινοτομία & Επιχειρηματικότητα

Η καινοτομία αποτελεί βασικό θεμέλιο της επιχειρηματικότητας, καθώς η επιχειρηματική κοινότητα εξαρτάται σχεδόν εξ ολοκλήρου από τις εφαρμοσμένες καινοτόμες ενέργειες. Επιπλέον, φαίνεται πως η καινοτομία μπορεί να ενταχθεί σε ένα είδος επιχειρηματικού μετασχηματισμού που εφαρμόζεται σε πολλές και μικρές βελτιώσεις διάφορων καθημερινών διαδικασιών της επιχείρησης.

Η επιχειρηματικότητα όταν είναι επιτυχημένη, συμβάλει στην αύξηση του επιπέδου της ανταγωνιστικότητας μίας επιχείρησης απέναντι στις υπόλοιπες. Η ανταγωνιστικότητα από την άλλη, επιδρά με τη σειρά της στην παραγωγικότητα, το κόστος και τις τιμές των επιχειρήσεων (π.χ. μισθοδοσία).

2.8.2 Καινοτομία & Management

Ύστερα από μελέτη της παγκόσμιας βιβλιογραφίας, συμπεραίνεται πως η καινοτομία συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με το management, τη βελτίωση και τη διαχείριση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών (Anastasiadou, 2015; Anastasiadou et al., 2016; Anastasiadou et Papadaki, 2018; Anastasiadou, 2018; Anastasiadou & Taraza, 2019; Anastasiadou & Zirinoglou, 2020a; Anastasiadou, & Zirinoglou, 2020b; Anastasiadis & Christoforidis, 2019; Giossi, & Anastasiadou, 2014). Παρόλα αυτά, υπάρχει μικρή ασυμφωνία σχετικά με το αν πρόκειται για συμπληρωματικό ή αντίθετο χαρακτήρα. Ο Nowak (1997), για παράδειγμα, προβλέπει μια συμπληρωματική σχέση, σχολιάζοντας ότι: «οι διαδικασίες ποιότητας και καινοτομίας είναι αλληλένδετες και δεν πρέπει να αντιμετωπίζονται ξεχωριστά. Οι αλλαγές που πραγματοποιούνται αλλά δεν συμβάλλουν στη βελτίωση της ποιότητας, εμποδίζουν τη διατήρηση ενός σταθερού και βελτιωμένου στρατηγικού και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς και την σωστή αξιοποίηση των παρεχόμενων πόρων από το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας» (Bourke & Roper, 2017; Giossi, et al., 2019; Anastasiadou, & Zirinoglou, 2020c; Anastasiadou, & Zirinoglou, 2020d).

Οι ερευνητές Bourke & Roper (2017), έχουν επισημάνει πως οπουδήποτε έχει διερευνηθεί η σχέση μεταξύ ποιότητας και καινοτομίας, τα αποτελέσματα είναι θετικά. Παρόλα αυτά, κάποιες άλλες μελέτες έχουν παρουσιάσει ουδέτερες ή και αρνητικές σχέσεις μεταξύ ποιότητας και καινοτομίας, πράγμα το οποίο οφείλεται στις διαφορετικές μεθόδους βελτίωσης των δύο αυτών χαρακτηριστικών (Bourke & Roper, 2017).

Η καινοτομία έχει αναγνωριστεί ως ένας κρίσιμος μοχλός παραγωγικότητας και οικονομικής ανάπτυξης όλων των επιχειρήσεων. Ο Schumpeter (1934), υποστήριξε ότι η καινοτομία περιλαμβάνει τη μετατροπή της γνώσης σε νέα προϊόντα, υπηρεσίες ή επιχειρηματικές διαδικασίες.

Η επιτυχημένη καινοτομία απαιτεί από τις εταιρείες και τους διευθυντές να παρέχουν σαφή και συνεπή μηνύματα στους υπαλλήλους σχετικά με τους σκοπούς και τους στόχους της εταιρείας. Υπάρχουν επίσης σημαντικές ενδείξεις για τη σημασία των εξωτερικών πηγών για τα αποτελέσματα της καινοτομίας. Αυτές οι εξωτερικές πηγές γνώσης μπορεί να περιλαμβάνουν συνδέσεις με πελάτες, προμηθευτές, ανταγωνιστές ή / και ερευνητικά ιδρύματα (Bourke & Roper, 2017).

2.9 Συναισθηματική Νοημοσύνη & Ηγεσία

Πολλές έρευνες, έχουν δείξει πως τα αυξημένα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης πιθανώς να οδηγήσουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τον ηγέτη κάθε επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό, ο ηγέτης ξεχωρίζει τα επιτυχημένα άτομα μέσα στο εργασιακό περιβάλλον και μπορεί να δημιουργήσει στους υπαλλήλους του θετικά συναισθήματα απέναντι στις αλλαγές (Ανδριανός, 2018).

Ο Goleman (1999), ανέπτυξε μία αρκετά εκτεταμένη μελέτη στην Αμερική, σε 181 θέσεις εργασίας, και το αποτέλεσμα ήταν ότι το 67% των βασικών συστατικών υπεροχής κάλυπταν οι συναισθηματικές δεξιότητες. Επίσης, παρουσιάστηκε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη των υψηλόβαθμων στελεχών ήταν σε υψηλότερα επίπεδα συγκριτικά με τις χαμηλότερες βαθμίδες εργασίας (Ανδριανός, 2018).

Η συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλλει σημαντικά στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, όπως επίσης και η αυτοπεποίθηση, η αυτοεκτίμηση, ο ηθικός χαρακτήρας, η προσαρμοστικότητα, η ευελιξία, η καινοτομία, η ανάπτυξη εμπιστοσύνης των υπαλλήλων απέναντι στον ηγέτη, η αποτελεσματική αντιμετώπιση των συγκρούσεων και η αντικειμενική αυτοκριτική (Ανδριανός, 2018).

Οι Bennis και Chen θεωρούν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι υπεύθυνη κατά 85 – 90% για την επιτυχία των ηγετών. Για αυτό τον λόγο, οι οργανώσεις θεωρούν πολύτιμα τα εργαλεία μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης για την πρόσληψη, προαγωγή και ανάπτυξη των ηγετών τους (Connell, & Travaglione, 2004).

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια ικανότητα που εστιάζει στην ακριβή αντίληψη και έκφραση του συναισθήματος, την κατανόηση της συναισθηματικής γνώσης, τη χρήση συναισθημάτων για τη διευκόλυνση της σκέψης και βοηθά το άτομο να ρυθμίζει τα συναισθήματα στον εαυτό του και στους άλλους (Salovey et al., 2003). Έχει επίσης οριστεί ως μη γνωστική ικανότητα που επηρεάζει την ικανότητα του ατόμου να αντιμετωπίζει διάφορες καταστάσεις (Bar-On et al., 2003). Έχει συνδεθεί με πολλαπλά θετικά αποτελέσματα, όπως η απόδοση και η ηγεσία.

Πιο συγκεκριμένα, στην έρευνα των Young, et al. (2017), σχετικά με την συναισθηματική νοημοσύνη και την ηγεσία στον τομέα της υγείας, διαπιστώθηκε ότι είναι ιδιαίτερα σημαντική. Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει βρεθεί ότι σχετίζεται με θετικές διαδικασίες ενδυνάμωσης και θετικά οργανωτικά αποτελέσματα στην ηγεσία των νοσηλευτών (Adebayo et al, 2012).

Κεφάλαιο 3 Ερευνητικό Μέρος

3.1 Μεθοδολογία

3.1.1 Σκοπός της έρευνας

Βασικό σκοπό της έρευνας αποτέλεσε η διερεύνηση των απόψεων των εργαζομένων αναφορικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη του προϊσταμένου τους, το μάνατζμεντ που ασκεί και την αποτελεσματικότητα της διοίκησης του οργανισμού. Τα παραπάνω συνοψίζονται στα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

- Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων επηρεάζουν την άποψη των ερωτηθέντων ως προς την επιρροή της αποδοτικότητάς τους από την αποτελεσματικότητα της διοίκησης του οργανισμού;
- Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων επηρεάζουν τις απόψεις τους ως προς την συναισθηματική νοημοσύνη του προϊσταμένου τους, το μάνατζμεντ που ασκεί και την αποτελεσματικότητα της διοίκησης του οργανισμού;
- Οι απόψεις των ερωτηθέντων ως προς την συναισθηματική νοημοσύνη του προϊσταμένου τους επηρεάζουν τις απόψεις τους ως προς το μάνατζμεντ που ασκεί και την αποτελεσματικότητα της διοίκησης του οργανισμού;

3.1.2 Δείγμα

Το ερευνητικό εργαλείο εστάλη σε 300 άτομα, τα οποία εντάσσονται στο ανθρώπινο δυναμικό του Δήμου Πέλλας. Στην έρευνα πήραν μέρος 120 άτομα, όπου είναι κυρίως γυναίκες παντρεμένες και ηλικίας από 41 έως 50 ετών. Επίσης, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου και έχουν ως μηνιαίο εισόδημα από 1001 έως 1500 ευρώ.

3.1.3 Ερευνητικό εργαλείο

Για την εκπλήρωση των σκοπών της έρευνας, χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο 4 ενότητων, όπου αναλύονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων, η άποψή τους για τη συναισθηματική νοημοσύνη του προϊσταμένου τους, το μάνατζμεντ που ασκεί ο προϊστάμενός τους, καθώς και την αποτελεσματικότητα της διοίκησης του οργανισμού συνολικά. Η πρώτη ενότητα περιέχει 5 ερωτήσεις κλειστού τύπου και η δεύτερη ενότητα αποτελείται από 24 ερωτήσεις τύπου Likert. Επίσης, η τρίτη ενότητα περιέχει 13 ερωτήσεις τύπου Likert, ενώ η τέταρτη ενότητα περιέχει 12 ερωτήσεις τύπου Likert και 2 ερωτήσεις κλειστού τύπου.

3.1.4 Συλλογή δεδομένων

Το ερωτηματολόγιο μοιράστηκε στους ενδιαφερόμενους μέσω του διαδικτύου λόγω της πανδημίας του Covid-19. Αρχικά ζητήθηκαν οι κατάλληλες άδειες από τις αρμόδιες αρχές και στην συνέχεια χρησιμοποιήθηκε κατάλληλο Google form, όπου περιείχε το ερωτηματολόγιο, οδηγίες για τη συμπλήρωση και τον χρόνο συμπλήρωσης του. Επίσης, οι συμμετέχοντες διαβεβαιώθηκαν για την ανωνυμία τους κατά την διάρκεια της έρευνας.

3.1.5 Ανάλυση δεδομένων

Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS,²⁵ και το πρόγραμμα Microsoft Excel. Στην περιγραφική στατιστική, για την ανάλυση όλων των ερωτημάτων του ερωτηματολογίου, έγινε χρήση ποσοστών, μέσων τιμών και τυπικών αποκλίσεων. Επιπλέον, για την κατάλληλη παρουσίαση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκαν πίνακες και γραφήματα που δημιουργήθηκαν και στα δύο προαναφερόμενα προγράμματα. Για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων, χρησιμοποιήθηκε το παραμετρικό t-test, το μη παραμετρικό Kruskal-Wallis και ο συντελεστής συσχέτισης Pearson.

Κεφάλαιο 4 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων

Ανάλυση αποτελεσμάτων

4.1 Περιγραφική στατιστική

Στην παρούσα έρευνα διερευνήθηκαν οι απόψεις των εργαζομένων όσον αφορά τη συναισθηματική νοημοσύνη του προϊσταμένου τους, τον τρόπο άσκησης μάνατζμεντ από τον προϊστάμενο, καθώς και την αποτελεσματικότητα της διοίκησης του οργανισμού. Για τον σκοπό αυτό, χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο 4 ενοτήτων, οι οποίες διερευνούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων, η συναισθηματική νοημοσύνη του προϊσταμένου, οι τρόποι μάνατζμεντ και η αποτελεσματικότητα της διοίκησης.

4.1.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά

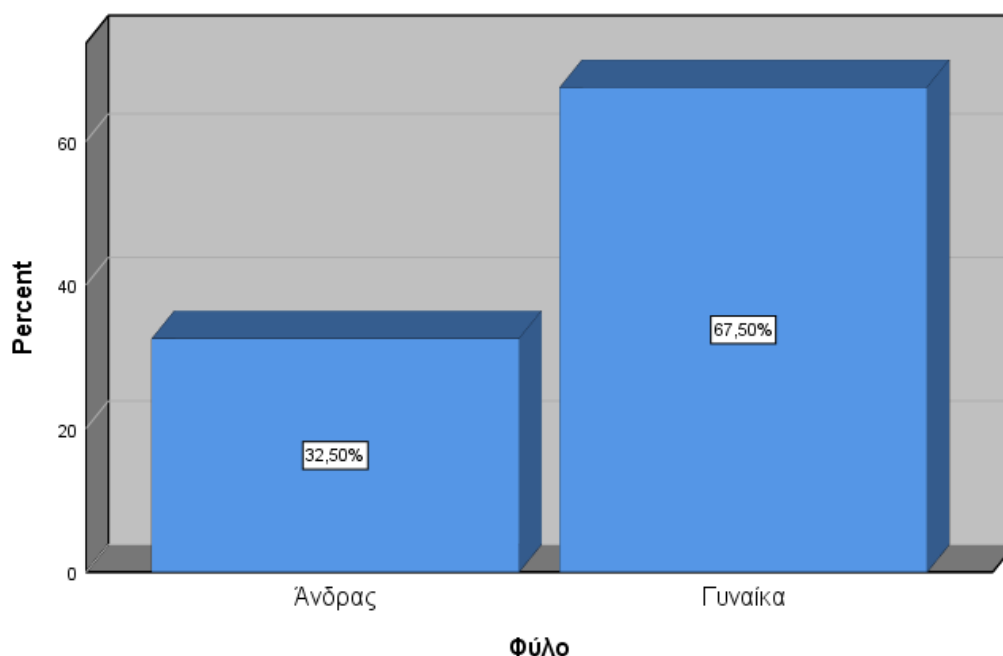
Στην ενότητα αυτή, παρουσιάζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων.

Αρχικά, στον Πίνακα 1 και Γράφημα 1, παρατίθεται το φύλο των συμμετεχόντων. Το 67,5% του δείγματος είναι γυναίκες και το υπόλοιπο 32,5% αποτελείται από άνδρες.

Πίνακας 1: Φύλο

| | | Frequency | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------|-----------|---------------|--------------------|
| Valid | Ανδρας | 39 | 32.5 | 32.5 |
| | Γυναίκα | 81 | 67.5 | 100.0 |
| | Total | 120 | 100.0 | |

Γράφημα 1: Φύλο

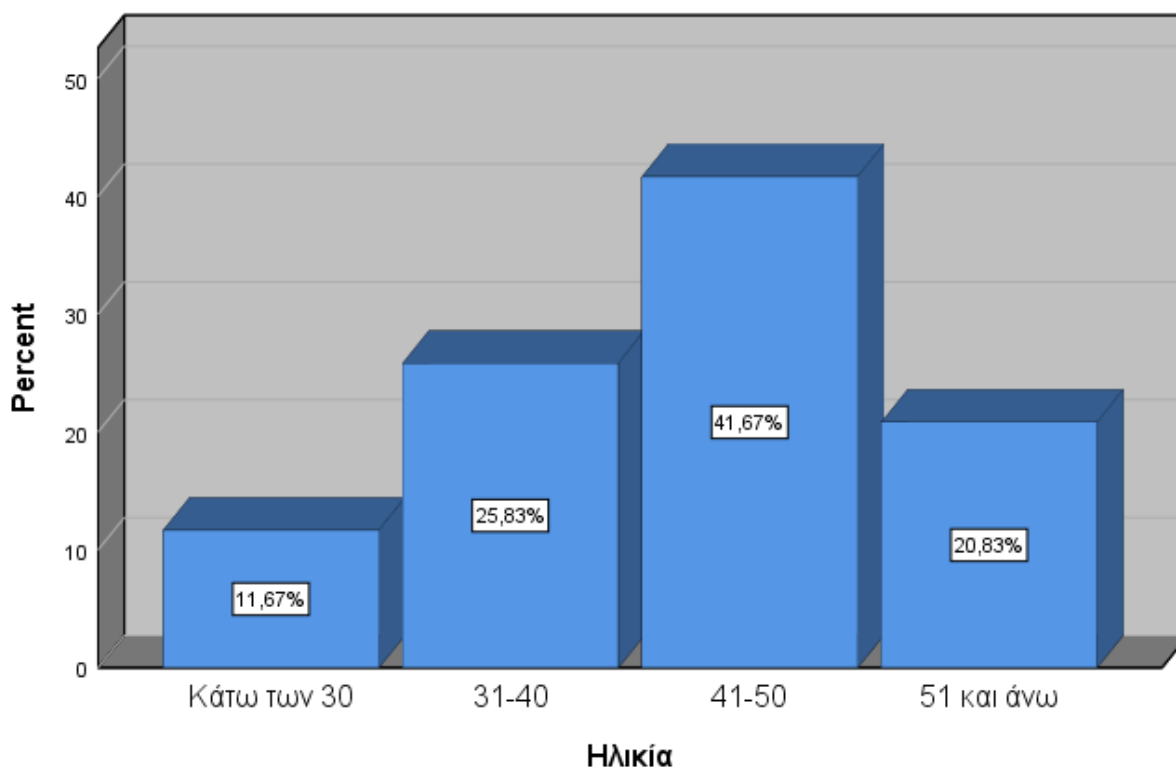


Ακολουθεί η παρουσίαση της ηλικίας των ερωτηθέντων (Πίνακας 2 και Γράφημα 2), όπου το 41,7% είναι ηλικίας από 41 έως 50 ετών. Ακόμα, το 25,8% των ερωτηθέντων είναι από 31 έως 40 ετών, το 20,8% του δείγματος είναι από 51 ετών και άνω, ενώ μόλις το 11,7% είναι κάτω των 30 ετών.

Πίνακας 2: Ηλικία

| | | Frequency | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------|-----------|---------------|--------------------|
| Valid | Κάτω των 30 | 14 | 11.7 | 11.7 |
| | 31-40 | 31 | 25.8 | 37.5 |
| | 41-50 | 50 | 41.7 | 79.2 |
| | 51 και άνω | 25 | 20.8 | 100.0 |
| | Total | 120 | 100.0 | |

Γράφημα 2: Ηλικία

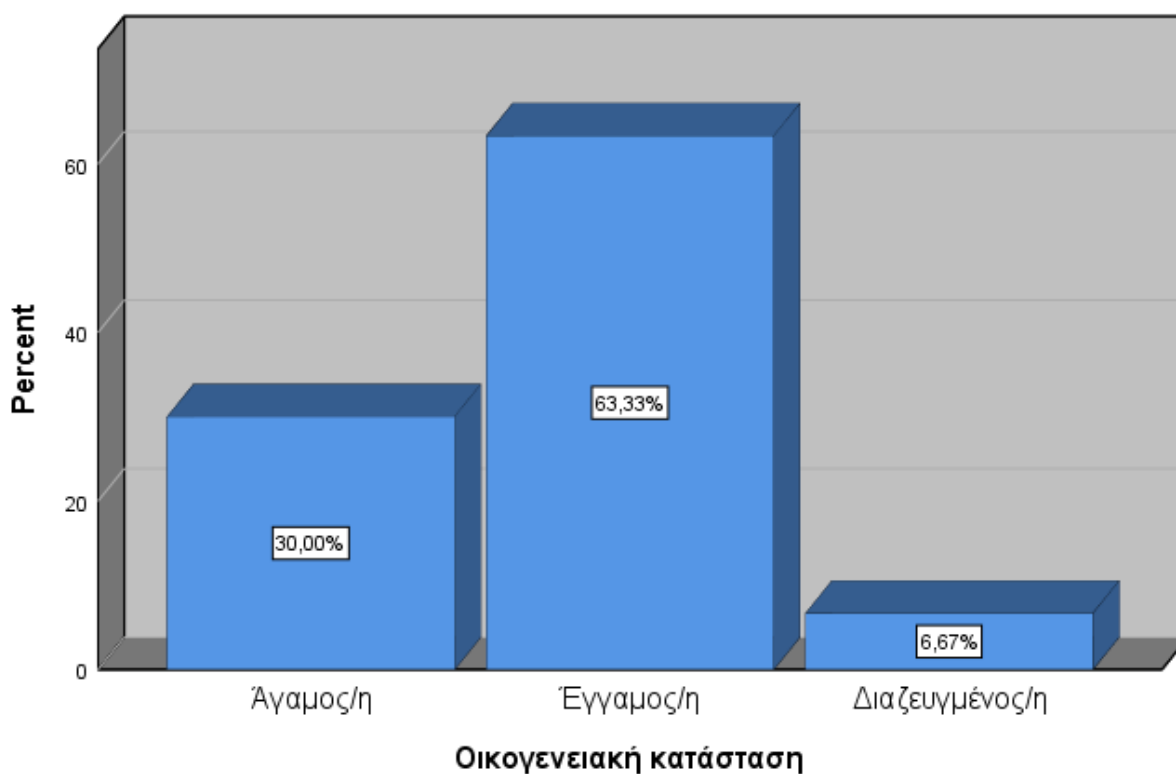


Στον επόμενο Πίνακα 3 και Γράφημα 3, παρατίθεται η οικογενειακή κατάσταση των εργαζομένων. Το 63,3% του δείγματος είναι παντρεμένοι, το 30% των ερωτηθέντων είναι άγαμοι και το υπόλοιπο 6,7% δηλώνει χηρεία.

Πίνακας 3: Οικογενειακή κατάσταση

| | | Frequency | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------------|--------------------|
| Valid | Άγαμος/η | 36 | 30.0 | 30.0 |
| | Έγγαμος/η | 76 | 63.3 | 93.3 |
| | Διαζευγμένος/η | 8 | 6.7 | 100.0 |
| | Total | 120 | 100.0 | |

Γράφημα 3: Οικογενειακή κατάσταση

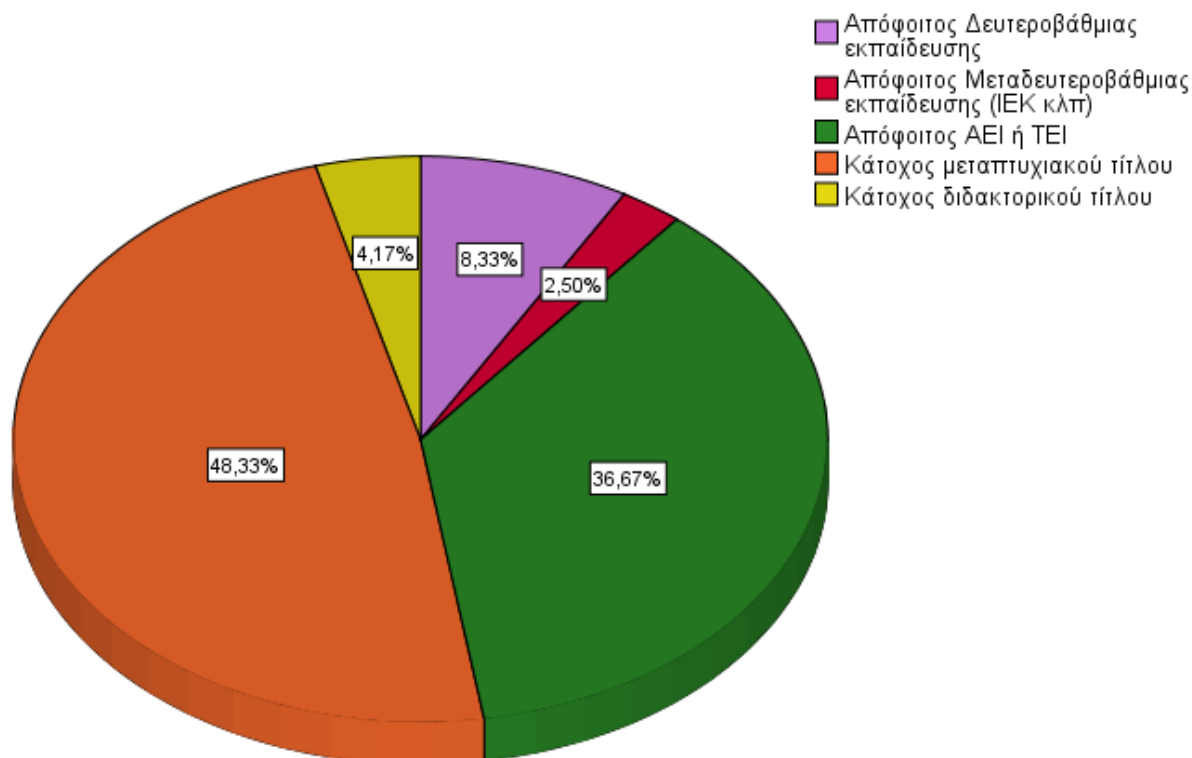


Στον Πίνακα 4 και Γράφημα 4, αναλύεται το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων. Όπως είναι εμφανές, το 48,3% των εργαζομένων είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου, το 36,7% του δείγματος είναι απόφοιτοι ΑΕΙ ή ΤΕΙ, ενώ το 8,3% είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Επίσης, το 4,2% των ερωτηθέντων είναι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου και το υπόλοιπο 2,5% του δείγματος είναι απόφοιτοι Μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Πίνακας 4: Επίπεδο εκπαίδευσης

| | | Frequency | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--|-----------|---------------|--------------------|
| Valid | Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης | 10 | 8.3 | 8.3 |
| | Απόφοιτος Μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (ΙΕΚ κλπ) | 3 | 2.5 | 10.8 |
| | Απόφοιτος ΑΕΙ ή ΤΕΙ | 44 | 36.7 | 47.5 |
| | Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου | 58 | 48.3 | 95.8 |
| | Κάτοχος διδακτορικού τίτλου | 5 | 4.2 | 100.0 |
| | Total | 120 | 100.0 | |

Γράφημα 4: Επίπεδο εκπαίδευσης

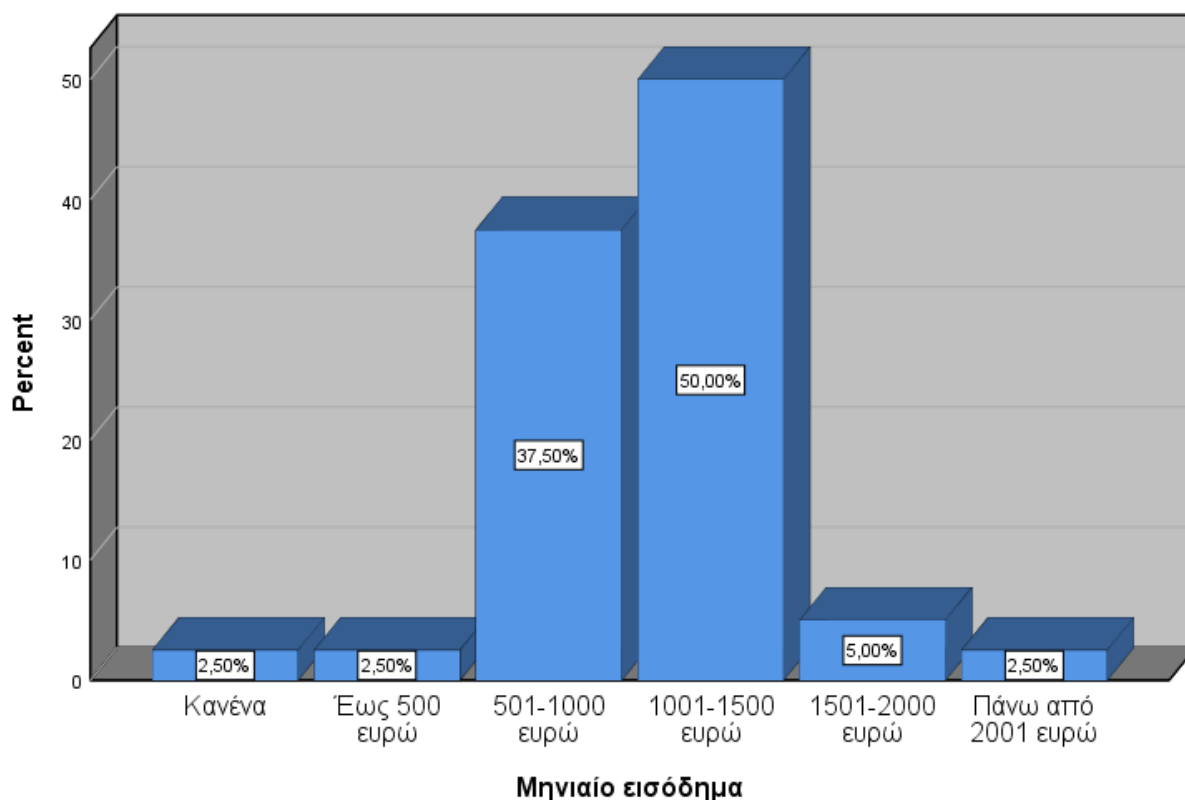


Συνεχίζοντας, παρατηρείται πως το 50% των ερωτηθέντων έχουν μηνιαίο εισόδημα από 1001 έως 1500 ευρώ και το 37,5% του δείγματος λαμβάνει από 501 έως 1000 ευρώ ως μηνιαίο εισόδημα. Ακόμα, το 5% των εργαζομένων λαμβάνουν από 1501 έως 2000 ευρώ ως μηνιαίο εισόδημα, ενώ όσοι ερωτηθέντες έχουν εισόδημα πάνω από 2001 ευρώ, έως 500 ευρώ και καθόλου εισόδημα καταλαμβάνουν από 2,5% αντιστοίχως. Τα παραπάνω δεδομένα παρουσιάζονται στον Πίνακα 5 και το αντίστοιχο Γράφημα 5.

Πίνακας 5: Μηνιαίο εισόδημα

| | | Frequency | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------|-----------|---------------|--------------------|
| Valid | Κανένα | 3 | 2.5 | 2.5 |
| | Έως 500 ευρώ | 3 | 2.5 | 5.0 |
| | 501-1000 ευρώ | 45 | 37.5 | 42.5 |
| | 1001-1500 ευρώ | 60 | 50.0 | 92.5 |
| | 1501-2000 ευρώ | 6 | 5.0 | 97.5 |
| | Πάνω από 2001 ευρώ | 3 | 2.5 | 100.0 |
| | Total | 120 | 100.0 | |

Γράφημα 5: Μηνιαίο εισόδημα



4.1.2 Συναισθηματική νοημοσύνη προϊστάμενου

Στην παρούσα ενότητα αναλύονται και παρουσιάζονται οι απόψεις των ερωτηθέντων αναφορικά με την συναισθηματική νοημοσύνη των προϊσταμένων τους και οι τομείς που αυτή συμβάλλει.

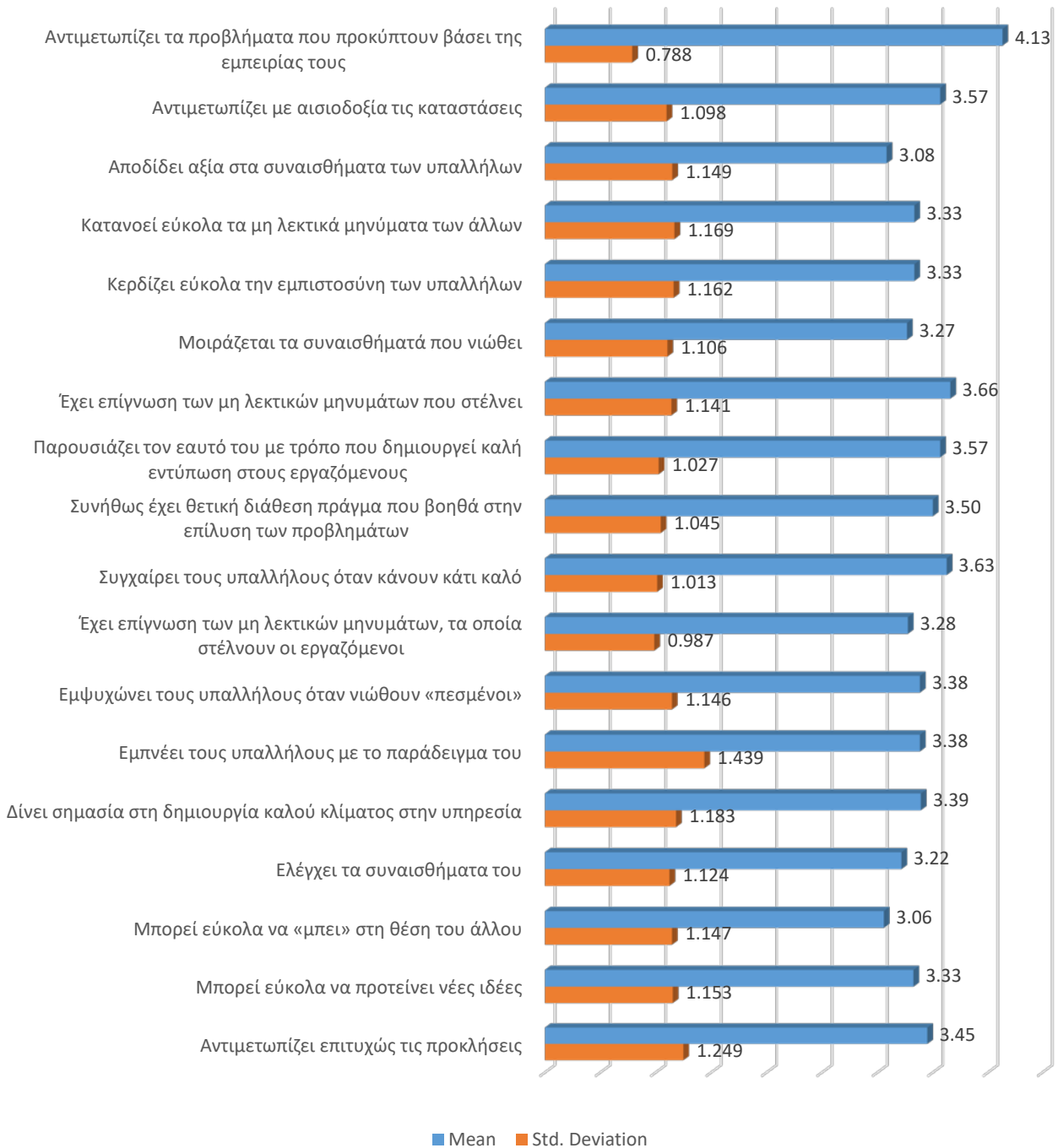
Στον παρακάτω Πίνακα 6 και Γράφημα 6, παρατίθενται οι απόψεις των ερωτηθέντων σχετικά με την συναισθηματική νοημοσύνη του προϊσταμένου τους. Οι απαντήσεις δέχονται τιμές από 1 έως 5 (1- Διαφωνώ απόλυτα, 2- Διαφωνώ λίγο, 3- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 4- Συμφωνώ λίγο, 5- Συμφωνώ απόλυτα) και η αύξηση του μέσου όρου συνεπάγεται με την αύξηση της συμφωνίας των ερωτηθέντων προς την εκάστοτε περιγραφή. Παρατηρείται πως οι ερωτηθέντες συμφωνούν μερικώς στο ότι ο προϊστάμενός τους αντιμετωπίζει τα προβλήματα που προκύπτουν βάσει της εμπειρίας του (4,13), ενώ τοποθετούνται μεταξύ του «Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ» και του «Συμφωνώ λίγο», με τάση προς το δεύτερο, αναφορικά με το ότι ο προϊστάμενος τους έχει επίγνωση των μη λεκτικών μηνυμάτων που στέλνει (3,66). Επιπλέον, μεταξύ του «Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ» και του «Συμφωνώ λίγο», με τάση προς το δεύτερο, εντάσσονται οι ερωτηθέντες σχετικά με το ότι ο προϊστάμενος συγχαίρει τους υπαλλήλους όταν κάνουν κάτι καλό (3,63), ενώ παρουσιάζει τον εαυτό του με τρόπο που δημιουργεί καλή εντύπωση στους εργαζόμενους (3,57). Επίσης στην ίδια κλίμακα, τοποθετούνται οι εργαζόμενοι όσον αφορά το ότι ο προϊστάμενος τους αντιμετωπίζει με αισιοδοξία τις καταστάσεις (3,57) και συνήθως έχει θετική διάθεση πράγμα που βοηθά στην επίλυση των προβλημάτων (3,50). Ακόμα, μεταξύ της ουδετερότητας και της μερικής συμφωνίας, με τάση προς το πρώτο, τοποθετούνται οι ερωτηθέντες ως προς το ότι ο προϊστάμενός τους αντιμετωπίζει επιτυχώς τις προκλήσεις (3,45), δίνει σημασία στη δημιουργία καλού κλίματος στην υπηρεσία (3,39), ενώ εμπνέει τους υπαλλήλους με το παράδειγμά του (3,38). Επίσης, στην ίδια κλίμακα βρίσκονται σχετικά με το ότι ο προϊστάμενος εμπυχώνει τους υπαλλήλους όταν νιώθουν «πεσμένοι» (3,38), κερδίζοντας εύκολα την εμπιστοσύνη των υπαλλήλων (3,33), καθώς κατανοεί εύκολα τα μη λεκτικά μηνύματα των άλλων (3,33). Παράλληλα, ανάμεσα στο «Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ» και στο «Συμφωνώ λίγο», με τάση προς το πρώτο, τοποθετούνται οι ερωτηθέντες αναφορικά με τον προϊστάμενο τους που μπορεί εύκολα να προτείνει νέες ιδέες (3,33), έχει επίγνωση των μη λεκτικών μηνυμάτων, τα οποία στέλνουν οι εργαζόμενοι (3,28) και μοιράζεται τα συναισθήματα που νιώθει (3,27). Επιπρόσθετα, οι ερωτηθέντες είναι ουδέτεροι όσον αφορά το ότι ο

προϊστάμενος τους μπορεί να ελέγχει τα συναισθήματά του (3,22), να αποδίδει αξία στα συναισθήματα των υπαλλήλων (3,08) και πως μπορεί εύκολα να «μπει» στη θέση του άλλου (3,06).

Πίνακας 6: Συναισθηματική νοημοσύνη προϊσταμένου

| | Mean | Std. Deviation |
|--|------|----------------|
| Αντιμετωπίζει τα προβλήματα που προκύπτουν βάσει της εμπειρίας τους | 4,13 | 0,788 |
| Αντιμετωπίζει με αισιοδοξία τις καταστάσεις | 3,57 | 1,098 |
| Αποδίδει αξία στα συναισθήματα των υπαλλήλων | 3,08 | 1,149 |
| Κατανοεί εύκολα τα μη λεκτικά μηνύματα των άλλων | 3,33 | 1,169 |
| Κερδίζει εύκολα την εμπιστοσύνη των υπαλλήλων | 3,33 | 1,162 |
| Μοιράζεται τα συναισθήματά που νιώθει | 3,27 | 1,106 |
| Έχει επίγνωση των μη λεκτικών μηνυμάτων που στέλνει | 3,66 | 1,141 |
| Παρουσιάζει τον εαυτό του με τρόπο που δημιουργεί καλή εντύπωση στους εργαζόμενους | 3,57 | 1,027 |
| Συνήθως έχει θετική διάθεση πράγμα που βοηθά στην επίλυση των προβλημάτων | 3,50 | 1,045 |
| Συγχαίρει τους υπαλλήλους όταν κάνουν κάτι καλό | 3,63 | 1,013 |
| Έχει επίγνωση των μη λεκτικών μηνυμάτων, τα οποία στέλνουν οι εργαζόμενοι | 3,28 | 0,987 |
| Εμψυχώνει τους υπαλλήλους όταν νιώθουν «πεσμένοι» | 3,38 | 1,146 |
| Εμπνέει τους υπαλλήλους με το παράδειγμα του | 3,38 | 1,439 |
| Δίνει σημασία στη δημιουργία καλού κλίματος στην υπηρεσία | 3,39 | 1,183 |
| Ελέγχει τα συναισθήματα του | 3,22 | 1,124 |
| Μπορεί εύκολα να «μπει» στη θέση του άλλου | 3,06 | 1,147 |
| Μπορεί εύκολα να προτείνει νέες ιδέες | 3,33 | 1,153 |
| Αντιμετωπίζει επιτυχώς τις προκλήσεις | 3,45 | 1,249 |

Γράφημα 6: Συναισθηματική νοημοσύνη προϊσταμένου

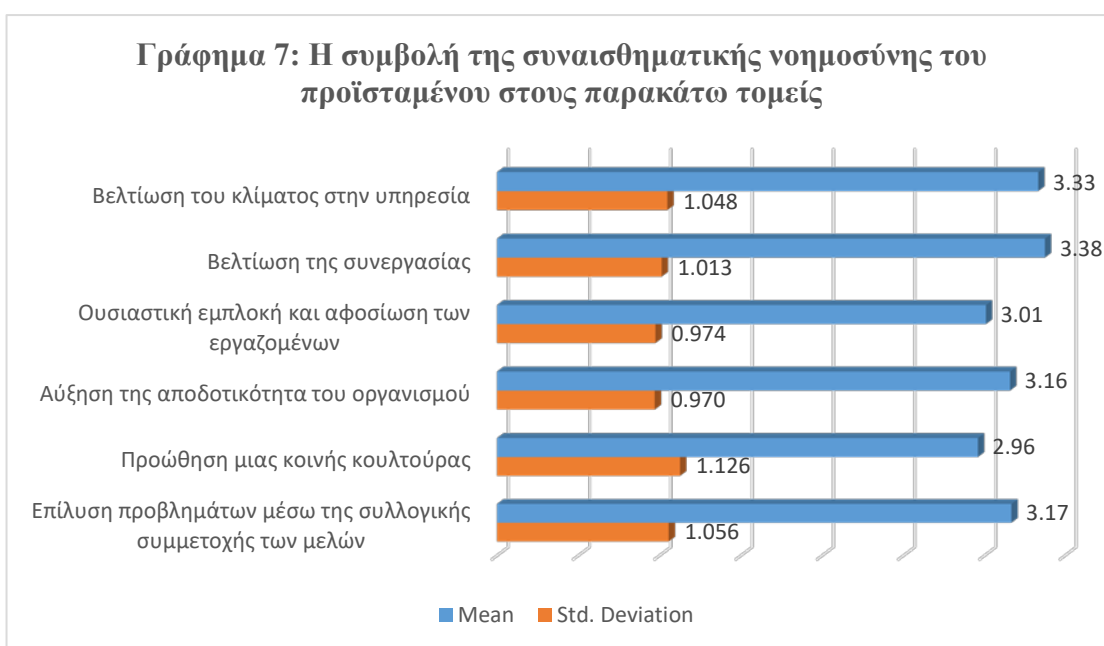


Στον Πίνακα 7 και Γράφημα 7, παρατίθεται το κατά πόσο η συναισθηματική νοημοσύνη του προϊσταμένου των ερωτηθέντων μπορεί να συμβάλλει σε κάποιους τομείς της εργασίας τους. Οι απαντήσεις παίρνουν τιμές από 1 έως 5 (1- Καθόλου, 2- Λίγο, 3-Μέτρια, 4- Πολύ, 5- Πάρα πολύ) και η αύξηση του μέσου όρου συνεπάγεται με την αύξηση της συμβολής προς τον εκάστοτε τομέα. Ανάμεσα στο «Μέτρια» και στο «Πολύ», με τάση προς το πρώτο, τοποθετούνται οι ερωτηθέντες αναφορικά με το

ότι η συναισθηματική νοημοσύνη του προϊσταμένου τους μπορεί να βελτιώσει τη συνεργασία (3,38) και το κλίμα στην υπηρεσία (3,33). Επίσης, οι ερωτηθέντες θεωρούν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη του προϊσταμένου έχει μέτρια συμβολή στην επίλυση προβλημάτων μέσω της συλλογικής συμμετοχής των μελών (3,17) και στην αύξηση της αποδοτικότητας του οργανισμού (3,16). Παράλληλα, οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι υπάρχει μέτρια συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης του προϊσταμένου, στην ουσιαστική εμπλοκή και αφοσίωση των εργαζομένων (3,01), όπως και στην προώθηση μιας κοινής κουλτούρας (2,96).

Πίνακας 7: Η συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης του προϊσταμένου στους παρακάτω τομείς

| | Mean | Std. Deviation |
|--|------|----------------|
| Βελτίωση του κλίματος στην υπηρεσία | 3,33 | 1,048 |
| Βελτίωση της συνεργασίας | 3,38 | 1,013 |
| Ουσιαστική εμπλοκή και αφοσίωση των εργαζομένων | 3,01 | 0,974 |
| Αύξηση της αποδοτικότητας του οργανισμού | 3,16 | 0,970 |
| Προώθηση μιας κοινής κουλτούρας | 2,96 | 1,126 |
| Επίλυση προβλημάτων μέσω της συλλογικής συμμετοχής των μελών | 3,17 | 1,056 |



4.1.3 Άσκηση μανάτζμεντ από τον προϊστάμενο

Σε αυτήν την ενότητα παρατίθεται η γνώμη των ερωτηθέντων σχετικά με τους τρόπους με τους οποίους ασκεί μανάτζμεντ ο προϊστάμενός τους. Οι απαντήσεις δέχονται τιμές από 1 έως 5 (1- Διαφωνώ απόλυτα, 2- Διαφωνώ λίγο, 3- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 4- Συμφωνώ λίγο, 5- Συμφωνώ απόλυτα) και η αύξηση του μέσου όρου συνεπάγεται με την αύξηση συμφωνίας των ερωτηθέντων ως προς τη χρήση του εκάστοτε τρόπου.

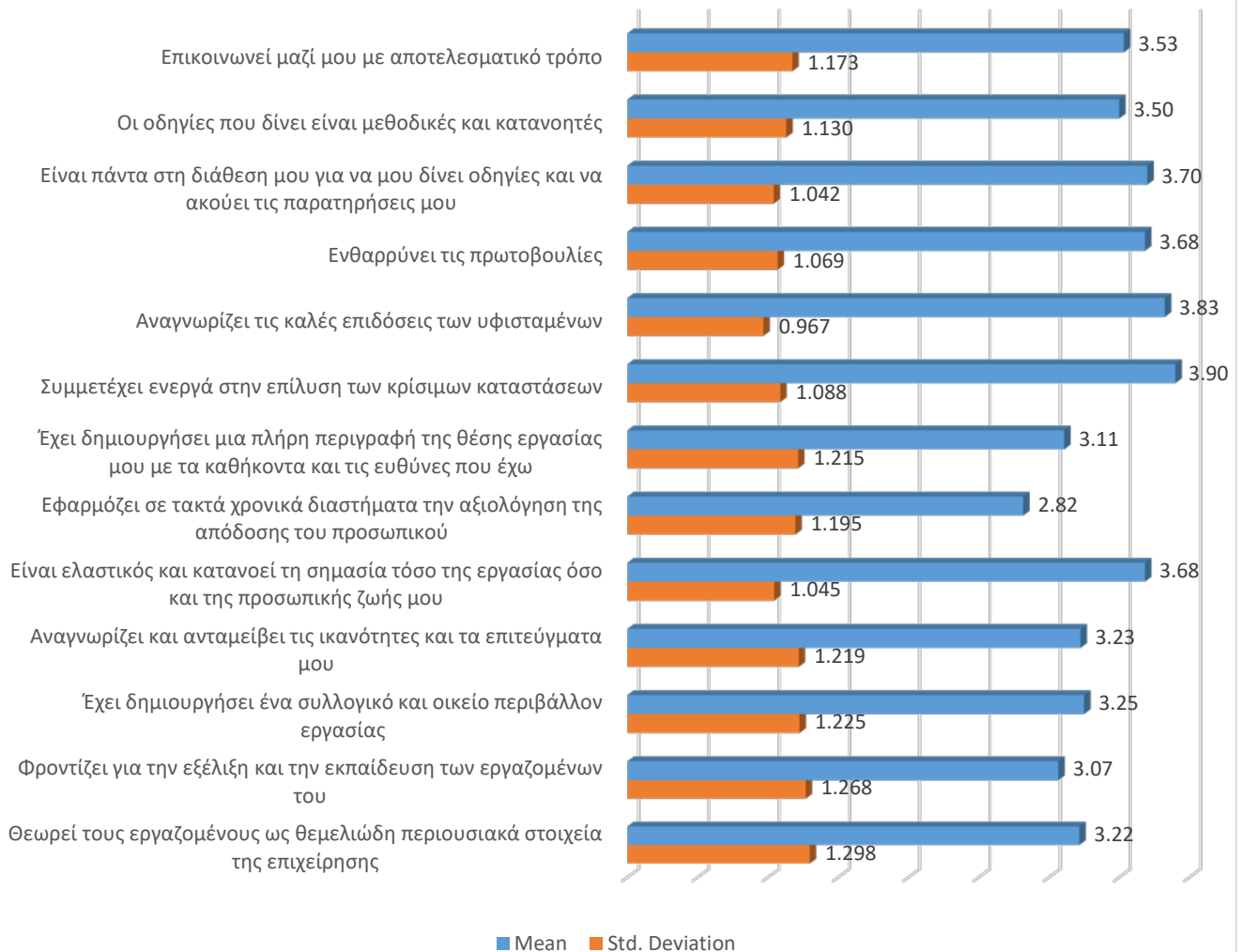
Όπως είναι εμφανές, οι ερωτηθέντες συμφωνούν πως ο προϊστάμενος τους συμμετέχει ενεργά στην επίλυση των κρίσιμων καταστάσεων (3,90) και αναγνωρίζει τις καλές επιδόσεις των υφισταμένων (3,83). Ακόμα, μεταξύ του «Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ» και του «Συμφωνώ λίγο», με τάση προς το δεύτερο, τοποθετούνται σχετικά με το ότι ο προϊστάμενος είναι πάντα στη διάθεσή τους για να δίνει οδηγίες και να ακούει τις παρατηρήσεις τους (3,70) και ενθαρρύνει τις πρωτοβουλίες (3,68). Επίσης, στην ίδια κλίμακα, εντάσσονται οι ερωτηθέντες αναφορικά με το ότι ο προϊστάμενος είναι ελαστικός και κατανοεί τη σημασία τόσο της εργασίας όσο και της προσωπικής ζωής τους (3,68), επικοινωνεί μαζί τους με αποτελεσματικό τρόπο (3,53) και πως οι οδηγίες που δίνει είναι μεθοδικές και κατανοητές (3,50). Παράλληλα, στην ουδετερότητα βρίσκονται οι συμμετέχοντες όσον αφορά τον προϊστάμενό τους που έχει δημιουργήσει ένα συλλογικό και οικείο περιβάλλον εργασίας (3,25), που αναγνωρίζει και ανταμείβει τις ικανότητες και τα επιτεύγματα τους (3,23) και θεωρεί τους εργαζομένους ως θεμελιώδη περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης (3,22). Επίσης, στο «Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ» τοποθετούνται οι συμμετέχοντες σχετικά με το ότι ο προϊστάμενος τους έχει δημιουργήσει μια πλήρη περιγραφή της θέσης εργασίας τους με τα καθήκοντα και τις ευθύνες που έχουν (3,11) και φροντίζει για την εξέλιξη και την εκπαίδευση των εργαζομένων του (3,07). Ακόμα, οι ερωτηθέντες τείνουν στην ουδετερότητα αναφορικά με το ότι εφαρμόζεται σε τακτά χρονικά διαστήματα αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού (2,82) από τον προϊστάμενό τους. Τα παραπάνω αναλύονται στον Πίνακα 8 και το αντίστοιχο Γράφημα 8.

Πίνακας 8: Τρόποι άσκησης μανάτζμεντ από τον προϊστάμενο

| | Mean | Std. Deviation |
|--|------|----------------|
| Επικοινωνεί μαζί μου με αποτελεσματικό τρόπο | 3,53 | 1,173 |

| | | |
|--|------|-------|
| Οι οδηγίες που δίνει είναι μεθοδικές και κατανοητές | 3,50 | 1,130 |
| Είναι πάντα στη διάθεση μου για να μου δίνει οδηγίες και να ακούει τις παρατηρήσεις μου | 3,70 | 1,042 |
| Ενθαρρύνει τις πρωτοβουλίες | 3,68 | 1,069 |
| Αναγνωρίζει τις καλές επιδόσεις των υφισταμένων | 3,83 | 0,967 |
| Συμμετέχει ενεργά στην επίλυση των κρίσιμων καταστάσεων | 3,90 | 1,088 |
| Έχει δημιουργήσει μια πλήρη περιγραφή της θέσης εργασίας μου με τα καθήκοντα και τις ευθύνες που έχω | 3,11 | 1,215 |
| Εφαρμόζει σε τακτά χρονικά διαστήματα την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού | 2,82 | 1,195 |
| Είναι ελαστικός και κατανοεί τη σημασία τόσο της εργασίας όσο και της προσωπικής ζωής μου | 3,68 | 1,045 |
| Αναγνωρίζει και ανταμείβει τις ικανότητες και τα επιτεύγματα μου | 3,23 | 1,219 |
| Έχει δημιουργήσει ένα συλλογικό και οικείο περιβάλλον εργασίας | 3,25 | 1,225 |
| Φροντίζει για την εξέλιξη και την εκπαίδευση των εργαζομένων του | 3,07 | 1,268 |
| Θεωρεί τους εργαζομένους ως θεμελιώδη περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης | 3,22 | 1,298 |

Γράφημα 8: Τρόποι άσκησης μάνατζμεντ από τον προϊστάμενο



4.1.4 Αποτελεσματικότητα τρόπου διοίκησης

Στην ενότητα αυτή αναλύεται και παρουσιάζεται η γνώμη των ερωτηθέντων σχετικά με τον τρόπο διοίκησης και την αποτελεσματικότητα της διοίκησης του οργανισμού εργασίας τους.

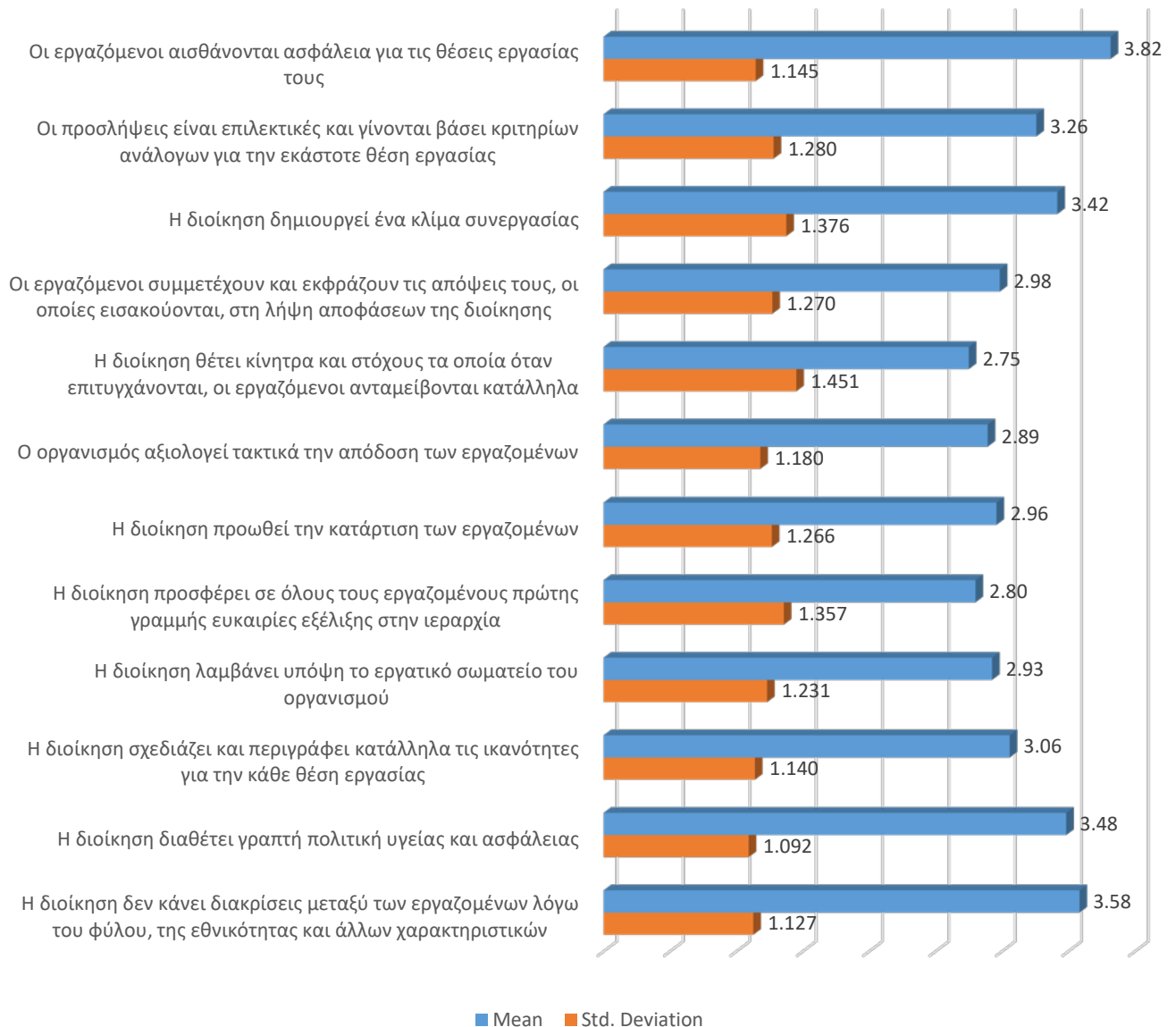
Στον Πίνακα 9 και το αντίστοιχο Γράφημα 9, παρουσιάζεται η άποψη των ερωτηθέντων αναφορικά με τον τρόπο διοίκησης του οργανισμού. Οι απαντήσεις παίρνουν τιμές από 1 έως 5 (1- Διαφωνώ απόλυτα, 2- Διαφωνώ λίγο, 3- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 4- Συμφωνώ λίγο, 5- Συμφωνώ απόλυτα) και η αύξηση του μέσου όρου συνεπάγεται με την αύξηση της συμφωνίας των ερωτηθέντων με την εκάστοτε δήλωση. Οι ερωτηθέντες βρίσκονται σε μερική συμφωνία αναφορικά με το ότι στον οργανισμό εργασίας τους οι εργαζόμενοι αισθάνονται ασφάλεια για τις θέσεις εργασίας τους (3,82). Μεταξύ του «Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ» και του «Συμφωνώ λίγο», με τάση προς το δεύτερο, τοποθετούνται οι ερωτηθέντες αναφορικά με το ότι η διοίκηση τους δεν κάνει διακρίσεις μεταξύ των εργαζομένων λόγω του φύλου, της εθνικότητας και άλλων χαρακτηριστικών (3,58). Παράλληλα, στην ίδια κλίμακα αλλά με τάση προς το πρώτο, εντάσσονται οι ερωτηθέντες σχετικά με το ότι η διοίκησή τους διαθέτει γραπτή πολιτική υγείας και ασφάλειας (3,48), δημιουργεί ένα κλίμα συνεργασίας (3,42) και πως οι προσλήψεις είναι επιλεκτικές και γίνονται βάσει κριτηρίων ανάλογων για την εκάστοτε θέση εργασίας (3,26). Ακόμα, οι συμμετέχοντες είναι ουδέτεροι όσον αφορά το ότι η διοίκησή τους σχεδιάζει και περιγράφει κατάλληλα τις ικανότητες για την κάθε θέση εργασίας (3,06), ενώ οι εργαζόμενοι συμμετέχουν και εκφράζουν τις απόψεις τους, οι οποίες εισακούονται, στη λήψη αποφάσεων της διοίκησης (2,98). Επίσης, οι ερωτηθέντες είναι ουδέτεροι αναφορικά με ότι η διοίκηση προωθεί την κατάρτιση των εργαζομένων (2,96), λαμβάνει υπόψη το εργατικό σωματείο του οργανισμού (2,93) και πως ο οργανισμός αξιολογεί τακτικά την απόδοση των εργαζομένων του (2,89). Τέλος, οι ερωτηθέντες τοποθετούνται στο «Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ», σχετικά με το ότι η διοίκηση προσφέρει σε όλους τους εργαζομένους πρώτης γραμμής ευκαιρίες εξέλιξης στην ιεραρχία (2,80) και θέτει κίνητρα και στόχους τα οποία όταν επιτυγχάνονται, οι εργαζόμενοι ανταμείβονται κατάλληλα (2,75).

Πίνακας 9: Τρόποι διοίκησης του οργανισμού

| | Mean | Std. Deviation |
|--|------|----------------|
|--|------|----------------|

| | | |
|---|------|-------|
| Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ασφάλεια για τις θέσεις εργασίας τους | 3,82 | 1,145 |
| Οι προσλήψεις είναι επιλεκτικές και γίνονται βάσει κριτηρίων ανάλογων για την εκάστοτε θέση εργασίας | 3,26 | 1,280 |
| Η διοίκηση δημιουργεί ένα κλίμα συνεργασίας | 3,42 | 1,376 |
| Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν και εκφράζουν τις απόψεις τους, οι οποίες εισακούονται, στη λήψη αποφάσεων της διοίκησης | 2,98 | 1,270 |
| Η διοίκηση θέτει κίνητρα και στόχους τα οποία όταν επιτυγχάνονται, οι εργαζόμενοι ανταμείβονται κατάλληλα | 2,75 | 1,451 |
| Ο οργανισμός αξιολογεί τακτικά την απόδοση των εργαζομένων | 2,89 | 1,180 |
| Η διοίκηση προωθεί την κατάρτιση των εργαζομένων | 2,96 | 1,266 |
| Η διοίκηση προσφέρει σε όλους τους εργαζομένους πρώτης γραμμής ευκαιρίες εξέλιξης στην ιεραρχία | 2,80 | 1,357 |
| Η διοίκηση λαμβάνει υπόψη το εργατικό σωματείο του οργανισμού | 2,93 | 1,231 |
| Η διοίκηση σχεδιάζει και περιγράφει κατάλληλα τις ικανότητες για την κάθε θέση εργασίας | 3,06 | 1,140 |
| Η διοίκηση διαθέτει γραπτή πολιτική υγείας και ασφάλειας | 3,48 | 1,092 |
| Η διοίκηση δεν κάνει διακρίσεις μεταξύ των εργαζομένων λόγω του φύλου, της εθνικότητας και άλλων χαρακτηριστικών | 3,58 | 1,127 |

Γράφημα 9: Τρόποι διοίκησης του οργανισμού

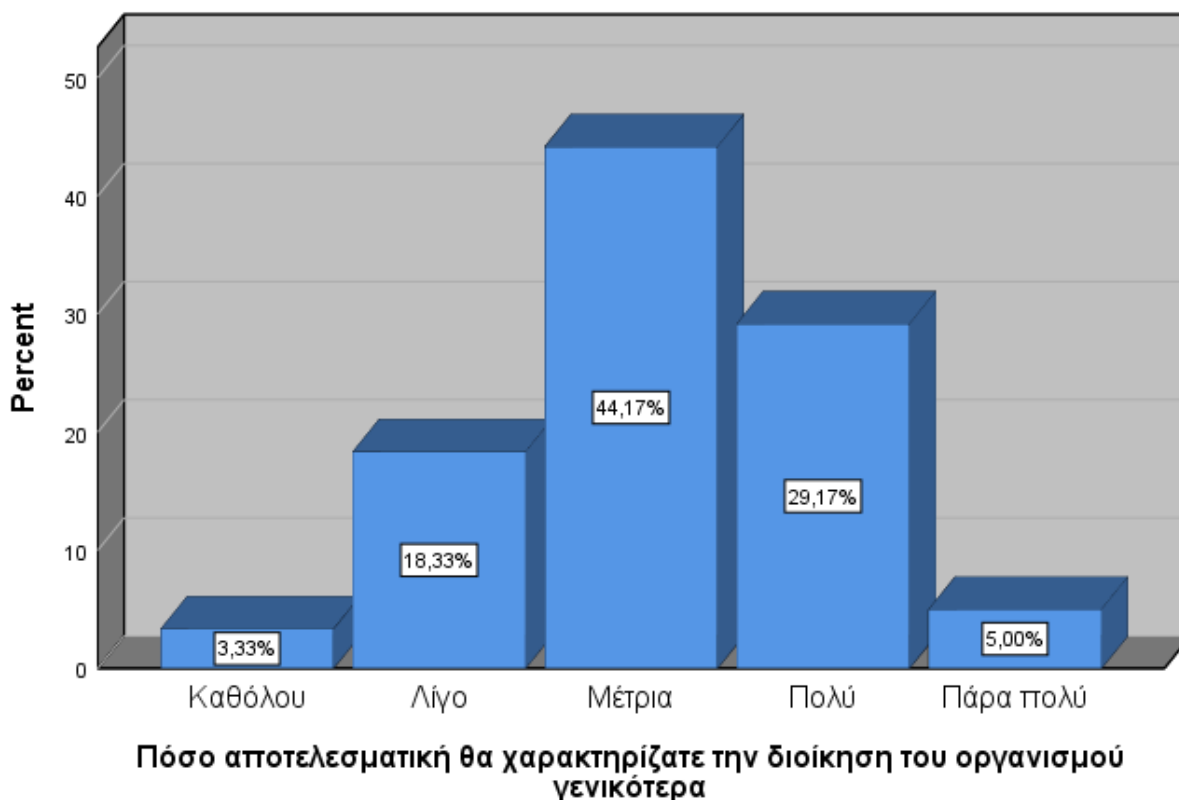


Στον επόμενο Πίνακα 10 και Γράφημα 10, παρατίθεται η άποψη των ερωτηθέντων σχετικά με το κατά πόσο είναι αποτελεσματική η διοίκηση του οργανισμού όπου εργάζονται. Το 44,2% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι η διοίκηση του οργανισμού είναι μέτρια αποτελεσματική, ενώ το 29,2% του δείγματος πιστεύει ότι είναι πολύ αποτελεσματική. Ακόμα, το 18,3% των συμμετεχόντων θεωρούν την διοίκηση του οργανισμού λίγο αποτελεσματική, το 5% πιστεύει ότι είναι πάρα πολύ αποτελεσματική, ενώ μόλις το 3,3% θεωρεί την διοίκηση του οργανισμού μη αποτελεσματική.

Πίνακας 10: Πόσο αποτελεσματική θα χαρακτηρίζατε την διοίκηση του οργανισμού γενικότερα

| | | Frequency | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------------|--------------------|
| Valid | Καθόλου | 4 | 3.3 | 3.3 |
| | Λίγο | 22 | 18.3 | 21.7 |
| | Μέτρια | 53 | 44.2 | 65.8 |
| | Πολύ | 35 | 29.2 | 95.0 |
| | Πάρα πολύ | 6 | 5.0 | 100.0 |
| Total | | 120 | 100.0 | |

Γράφημα 10: Πόσο αποτελεσματική θα χαρακτηρίζατε την διοίκηση του οργανισμού γενικότερα

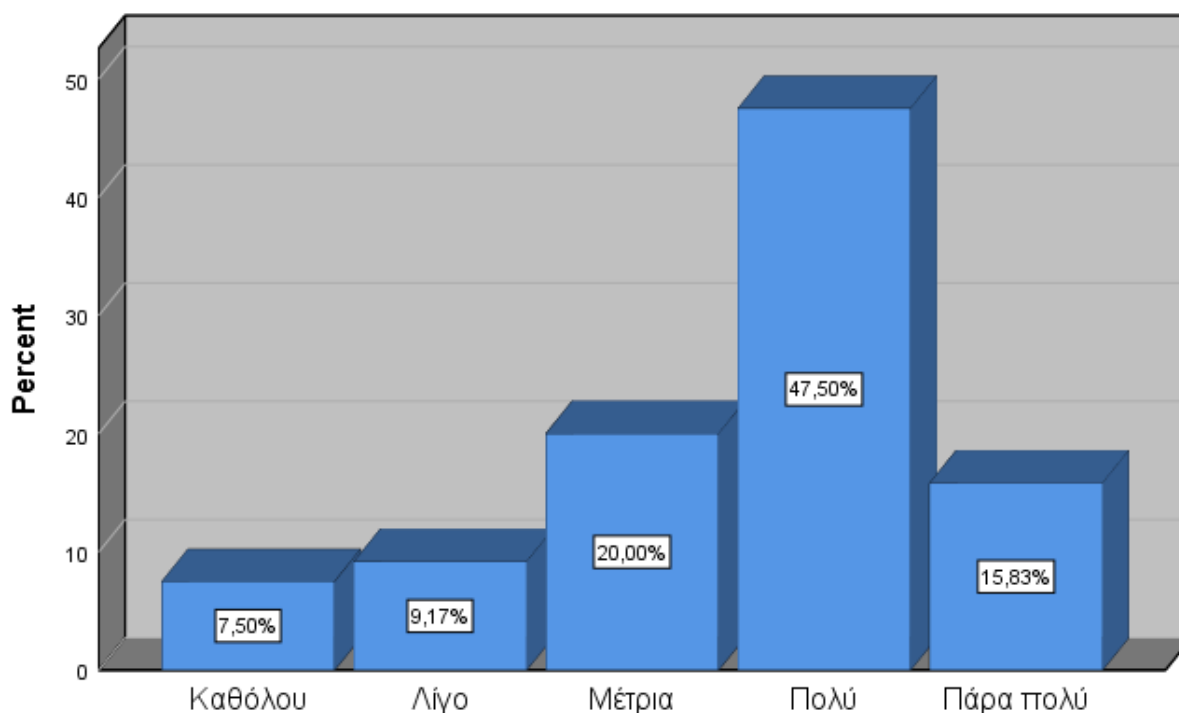


Ολοκληρώνοντας την έρευνα, στον Πίνακα 11 και Γράφημα 11, αναλύεται το κατά πόσο η αποδοτικότητα της διοίκησης του οργανισμού επηρεάζει την αποδοτικότητα των ερωτηθέντων. Όπως είναι εμφανές, το 47,5% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι η αποδοτικότητα τους επηρεάζεται πολύ από την αποτελεσματικότητα της διοίκησης, το 20% του δείγματος πιστεύει πως επηρεάζεται μέτρια, ενώ το 15,8% θεωρεί πως επηρεάζεται πάρα πολύ. Επίσης, το 9,2% των συμμετεχόντων πιστεύουν ότι η αποδοτικότητά τους επηρεάζεται λίγο από την αποτελεσματικότητα της διοίκησης, ενώ μόλις το 7,5% θεωρεί ότι δεν επηρεάζετε η αποδοτικότητά τους.

Πίνακας 11: Η αποτελεσματικότητα της διοίκησης του οργανισμού επηρεάζει την αποδοτικότητας σας

| | | Frequency | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------------|--------------------|
| Valid | Καθόλου | 9 | 7.5 | 7.5 |
| | Λίγο | 11 | 9.2 | 16.7 |
| | Μέτρια | 24 | 20.0 | 36.7 |
| | Πολύ | 57 | 47.5 | 84.2 |
| | Πάρα πολύ | 19 | 15.8 | 100.0 |
| Total | | 120 | 100.0 | |

Γράφημα 11: Η αποτελεσματικότητα της διοίκησης του οργανισμού επηρεάζει την αποδοτικότητάς σας



Η αποτελεσματικότητα της διοίκησης του οργανισμού επηρεάζει την αποδοτικότητάς σας

4.2 Επαγωγική στατιστική

Στην ενότητα που ακολουθεί, διερευνήθηκαν τα ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία διατυπώνονται ως εξής:

- Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων επηρεάζουν την άποψη των ερωτηθέντων ως προς την επιρροή της αποδοτικότητάς τους από την αποτελεσματικότητα της διοίκησης του οργανισμού;
- Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων επηρεάζουν τις απόψεις τους ως προς την συναισθηματική νοημοσύνη του προϊσταμένου τους, το μάνατζμεντ που ασκεί και την αποτελεσματικότητα της διοίκησης του οργανισμού;
- Οι απόψεις των ερωτηθέντων ως προς την συναισθηματική νοημοσύνη του προϊσταμένου τους επηρεάζουν τις απόψεις τους ως προς το μάνατζμεντ που ασκεί και την αποτελεσματικότητα της διοίκησης του οργανισμού;

Για την απάντηση των παραπάνω, αρχικά δημιουργήθηκαν 6 καινούργιες μεταβλητές-Score, η «Διαχείριση συναισθημάτων του εαυτού», η «Διαχείριση συναισθημάτων των άλλων», η «Αντίληψη συναισθημάτων», η «Χρήση συναισθημάτων», η «Αποτελεσματικότητα μάνατζμεντ» και η «Αποτελεσματικότητα τρόπου διοίκησης», οι οποίες αποτελούνται από τον μέσο όρο 4, 7, 3, 4, 13 και 12 ερωτήσεων αντίστοιχα. Οι παραπάνω ομάδες ερωτήσεων ελέγχθηκαν ως προς την αξιοπιστία τους με τη χρήση του δείκτη Cronbach's Alpha, οι τιμές των οποίων προέκυψαν αποδεκτές (Anastasiadou & Pappa, 2008; Alevriadou et al., 2014; Anastasiadis, 2019; Anastasiadou & Loukas, 2009; Anastasiadou et al., 2010; Anastasiadou et al., 2011; Anastasiadou S. 2011; Anastasiadou & Anastasiadis, 2011; Anastasiadou, 2012a; Anastasiadou, 2012b; Anastasiadou & Kofou, 2012; Anastasiadou, 2013a; Anastasiadou, 2013b; Anastasiadou et al., 2013; Anastasiadou & Florou, 2013; Anastasiadou & Kofou, 2013; Kofou & Anastasiadou, 2013; Anastasiadou, 2014a; Anastasiadou, 2014b; Anastasiadou & Tiliakou, 2014; Panitsides & Anastasiadou, 2015; Anastasiadou et al., 2016a; Anastasiadou et al., 2016b; Anastasiadou et al., 2016d; Anastasiadou et al., 2016c; Anastasiadou, & Tiliakou, 2016a; Anastasiadou & Tiliakou, 2016b; Krishna et al., 2016; Anastasiadou, 2018a; Anastasiadou, 2018b; Anastasiadou, 2019; Anastasiadou & Zirinoglou, 2020).

Επομένως, οι καινούργιες μεταβλητές-Score αποθηκεύουν αξιόπιστα τις πληροφορίες των ερωτήσεων και δέχονται τιμές από το 1 έως το 5, με την αύξηση του μέσου όρου να συνεπάγεται με αύξηση της εκάστοτε μεταβλητής. Τα παραπάνω, συνοψίζονται στον Πίνακα 12.

Πίνακας 12: Cronbach's Alpha

| | Cronbach's Alpha | N of Items |
|-------------------------------------|------------------|------------|
| Διαχείριση συναισθημάτων του εαυτού | 0,616 | 4 |
| Διαχείριση συναισθημάτων των άλλων | 0,824 | 7 |
| Αντίληψη συναισθημάτων | 0,794 | 3 |
| Χρήση συναισθημάτων | 0,834 | 4 |
| Αποτελεσματικότητα μάνατζμεντ | 0,932 | 13 |
| Αποτελεσματικότητα τρόπου διοίκησης | 0,895 | 12 |

Για την απάντηση του πρώτου και δεύτερου ερευνητικού ερωτήματος έγινε χρήση του παραμετρικού t-test και του μη παραμετρικού Kruskal-Wallis. Η επιλογή τους στηρίχτηκε στο Κεντρικό Οριακό Θεώρημα, το οποίο υποδεικνύει πως όταν ένα δείγμα έχει περισσότερες από 30 παρατηρήσεις, τότε μπορεί να θεωρηθεί εκ παραδοχής ότι κάθε ποσοτική μεταβλητή σε αυτό, ακολουθεί την κανονική κατανομή.

Με σκοπό την απάντηση του τελευταίου ερευνητικού ερωτήματος, χρησιμοποιήθηκε ο γραμμικός συντελεστής συσχέτισης Pearson. Το συγκεκριμένο μαθηματικό εργαλείο λαμβάνει τιμές από το -1 έως το 1, ενώ όσο πλησιάζει την μονάδα (κατ' απόλυτη τιμή) τόσο πιο ισχυρή θεωρείται η εκάστοτε συσχέτιση μεταξύ των υπό μελέτη μεταβλητών.

4.2.1 1^ο ερευνητικό ερώτημα

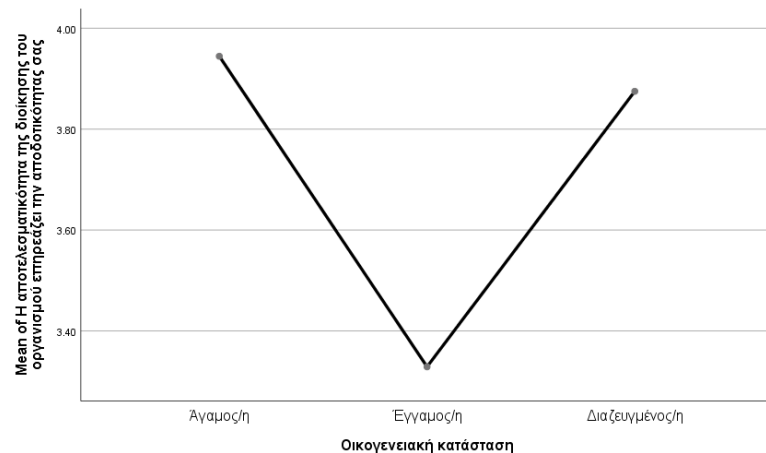
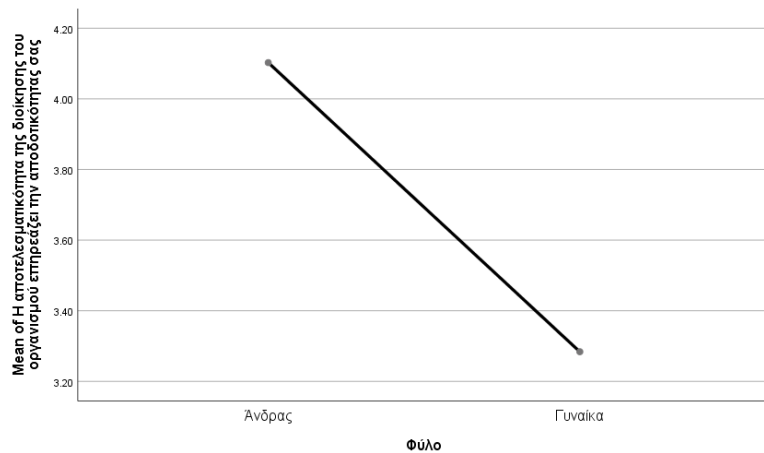
Στον Πίνακα 13 που ακολουθεί, παρουσιάζονται οι τιμές των στατιστικών ελέγχων από τις οποίες αναδείχθηκαν 3 στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις.

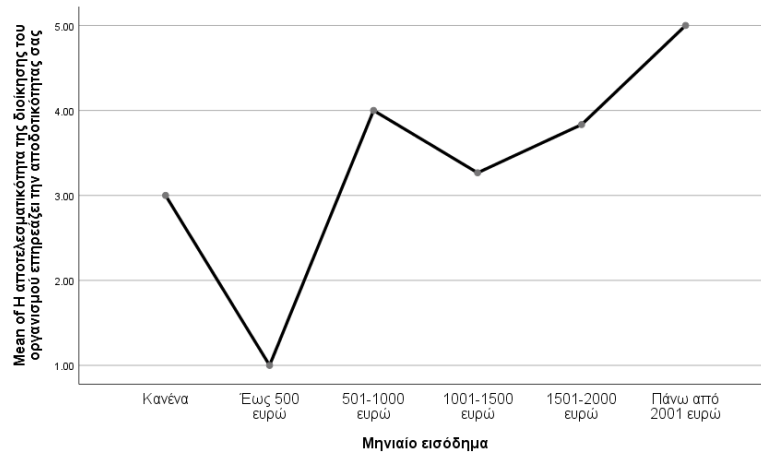
Πίνακας 13: Διαφοροποιήσεις της επιρροής της αποτελεσματικότητας της διοίκησης του οργανισμού στην αποδοτικότητα των ερωτηθέντων

| | Η αποτελεσματικότητα της διοίκησης του οργανισμού επηρεάζει την αποδοτικότητάς σας |
|---|--|
| Φύλο (t-test) | 0,000 |
| Ηλικία (Kruskal-Wallis) | 0,333 |
| Οικογενειακή κατάσταση (Kruskal-Wallis) | 0,031 |
| Επίπεδο εκπαίδευσης (Kruskal-Wallis) | 0,372 |
| Μηνιαίο εισόδημα (Kruskal-Wallis) | 0,000 |

Στα Γραφήματα 12-14, είναι εμφανές πως οι άνδρες και οι άγαμοι ερωτηθέντες συμφωνούν σε υψηλότερο επίπεδο πως η αποτελεσματική διοίκηση του οργανισμού επηρεάζει την αποδοτικότητά τους, συγκριτικά με το υπόλοιπο δείγμα. Ακόμη, οι ερωτηθέντες με μηνιαίο εισόδημα άνω των 2000 ευρώ θεωρούν πως η αποδοτικότητά τους επηρεάζεται σε υψηλότερο επίπεδο από τη διοίκηση του οργανισμού, ενώ όσοι έχουν εισόδημα έως 500 ευρώ τοποθετούνται τελευταίοι.

Γραφήματα 12-14: Διαφοροποιήσεις της επιρροής της αποτελεσματικότητας της διοίκησης του οργανισμού στην αποδοτικότητα των ερωτηθέντων





4.2.2 2^ο ερευνητικό ερώτημα

Στον Πίνακα 14, παρουσιάζονται οι τιμές των στατιστικών ελέγχων που πραγματοποιήθηκαν, από τις οποίες αναδείχθηκαν 24 στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις.

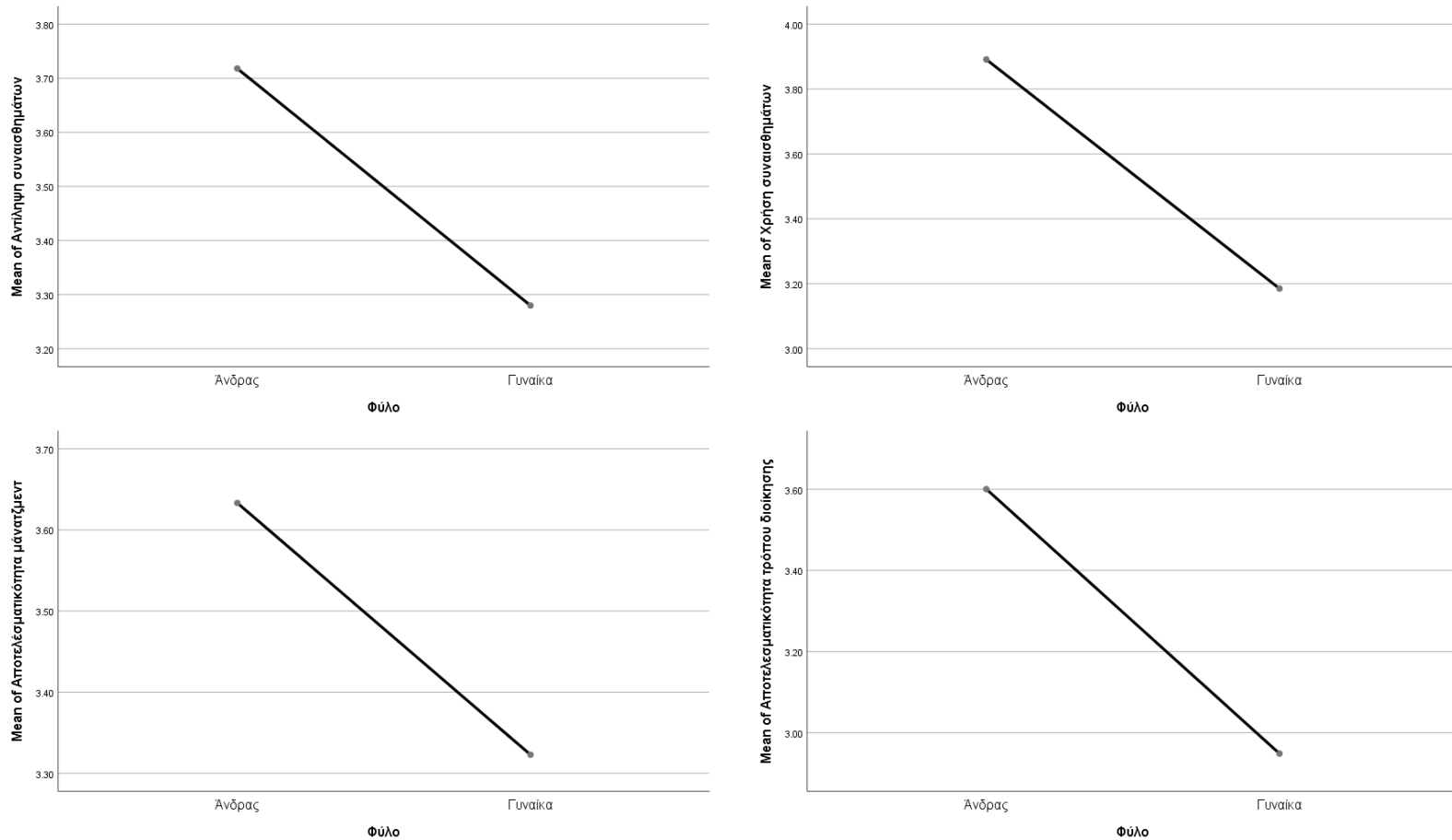
Πίνακας 14: Διαφοροποιήσεις ως προς την συναισθηματική νοημοσύνη του προϊστάμενου, το μάντζμεντ που ασκεί και την αποτελεσματικότητα της διοίκησης του οργανισμού

| | Φύλο (t-test) | Ηλικία (Kruskal-Wallis) | Οικογενειακή κατάσταση (Kruskal-Wallis) | Επίπεδο εκπαίδευσης (Kruskal-Wallis) | Μηνιαίο εισόδημα (Kruskal-Wallis) |
|-------------------------------------|---------------|-------------------------|---|--------------------------------------|-----------------------------------|
| Διαχείριση συναισθημάτων του εαυτού | 0,175 | 0,277 | 0,191 | 0,001 | 0,001 |
| Διαχείριση συναισθημάτων των άλλων | 0,484 | 0,105 | 0,015 | 0,002 | 0,017 |
| Αντίληψη συναισθημάτων | 0,003 | 0,024 | 0,045 | 0,004 | 0,004 |
| Χρήση συναισθημάτων | 0,000 | 0,011 | 0,010 | 0,000 | 0,001 |
| Αποτελεσματικότητα μάντζμεντ | 0,029 | 0,620 | 0,001 | 0,000 | 0,005 |
| Αποτελεσματικότητα τρόπου διοίκησης | 0,000 | 0,003 | 0,027 | 0,000 | 0,000 |

Στα Γραφήματα 15-18, αναλύονται οι παραπάνω διαφοροποιήσεις ως προς το φύλο των ερωτηθέντων. Οι άνδρες ερωτηθέντες φαίνεται πως θεωρούν ότι ο προϊστάμενος

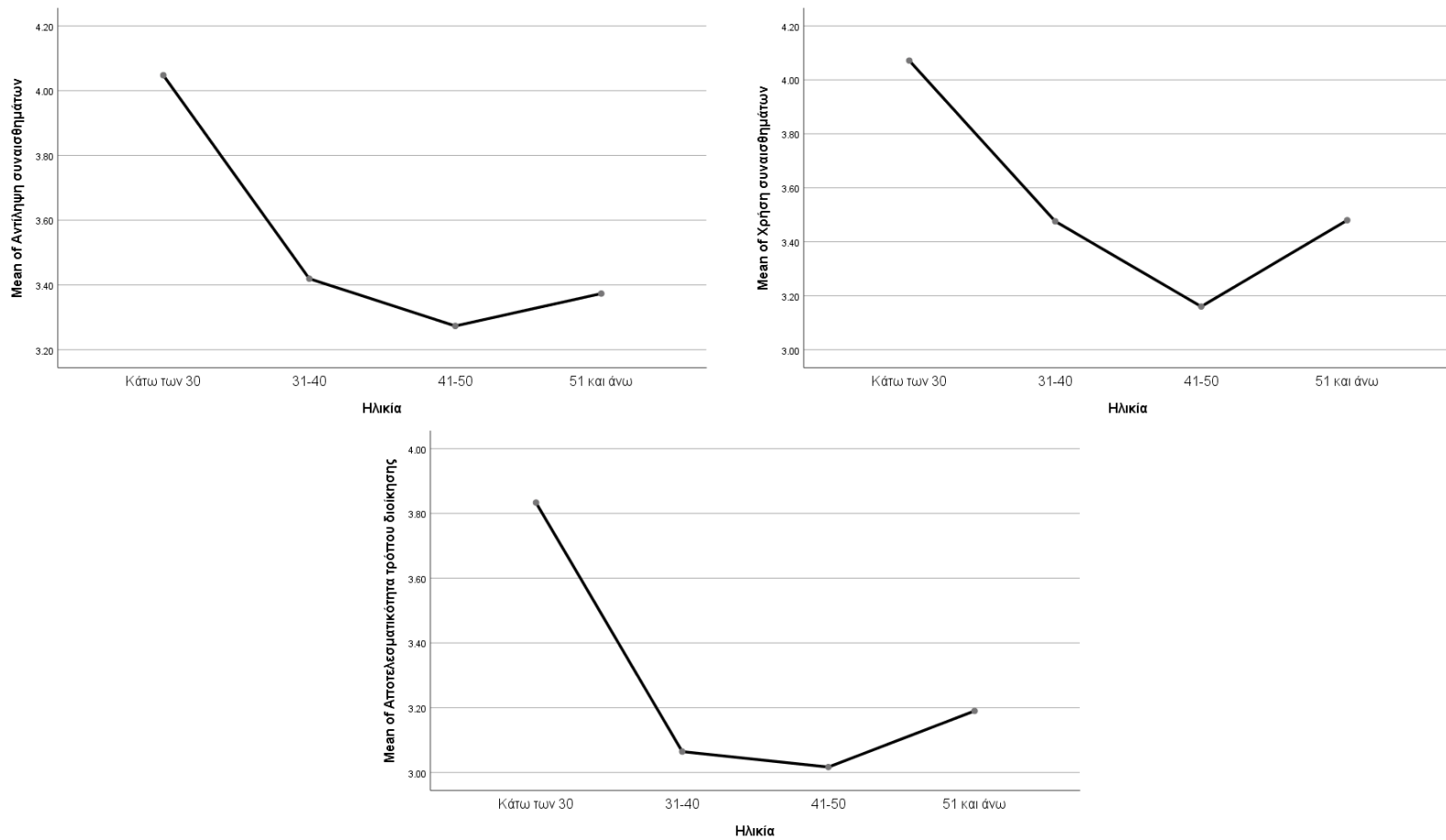
τους έχει καλύτερη αντίληψη και χρήση συναισθημάτων και πως ο τρόπος διοίκησης και μάλιστα είναι πιο αποτελεσματικός, συγκριτικά με τις γυναίκες του δείγματος.

Γραφήματα 15-18: Διαφοροποιήσεις ως προς το φύλο



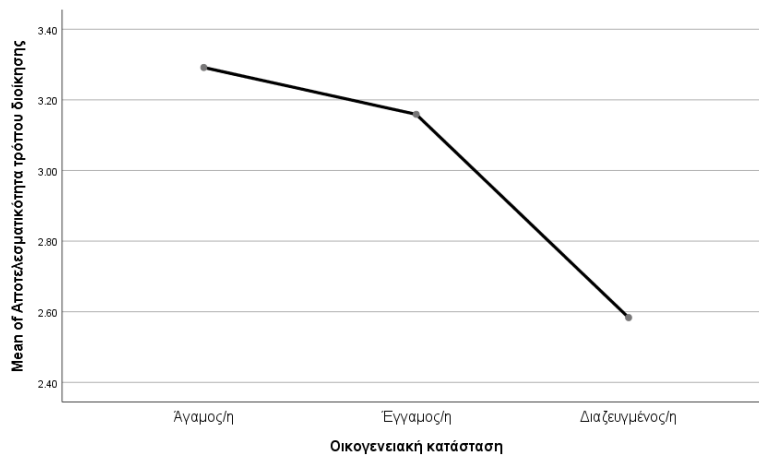
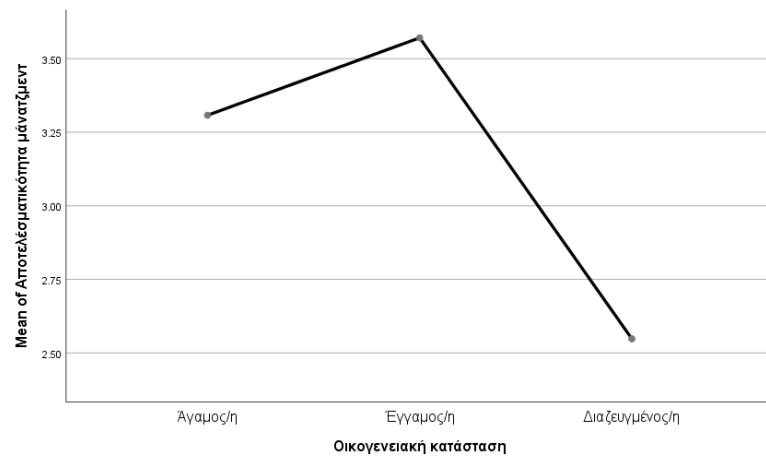
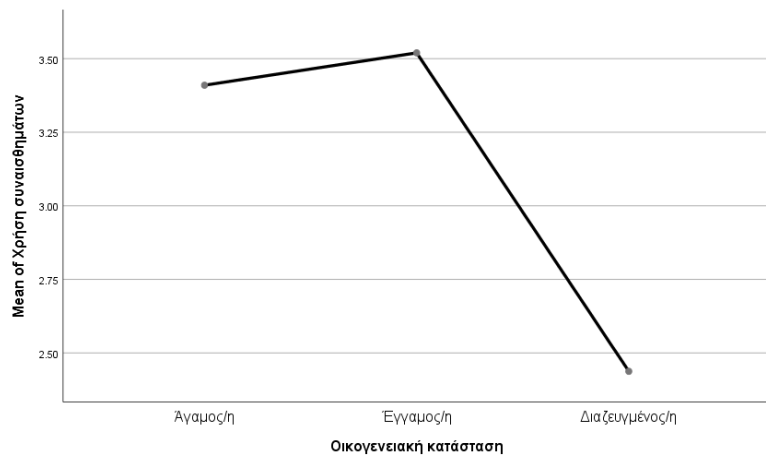
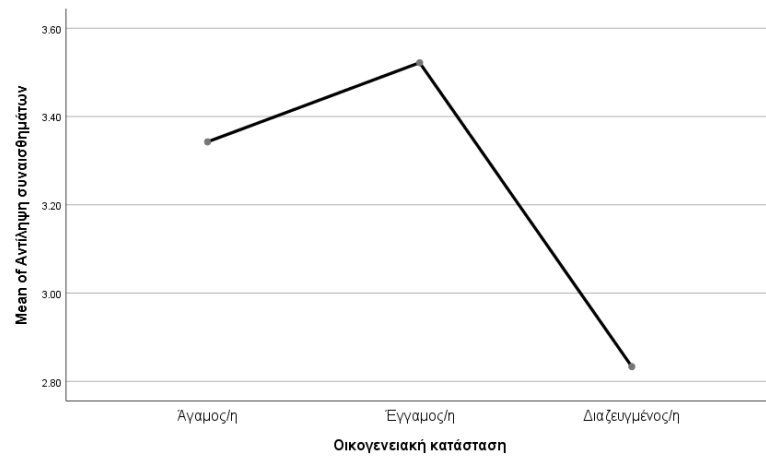
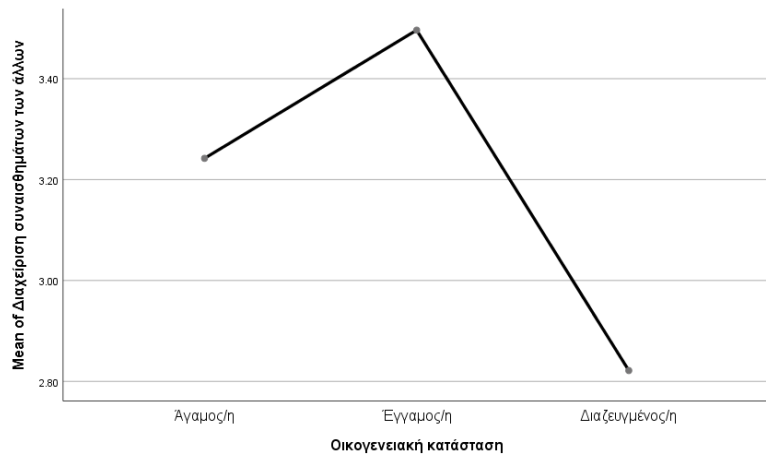
Στα Γραφήματα 19-21, είναι εμφανές πως οι ερωτηθέντες κάτω των 30 ετών υποστηρίζουν πως ο προϊστάμενος τους παρουσιάζει καλύτερη αντίληψη και χρήση των συναισθημάτων του και πως ο τρόπος διοίκησης του οργανισμού είναι πιο αποτελεσματικός, με τους ερωτηθέντες από 41 έως 50 ετών να έχουν την πιο αρνητική άποψη.

Γραφήματα 19-21: Διαφοροποιήσεις ως προς την ηλικία



Μέσω των Γραφημάτων 22-26, παρατηρείται πως οι έγγαμοι ερωτηθέντες υποστηρίζουν πως ο προϊστάμενος τους εμφανίζει υψηλότερου επιπέδου διαχείριση συναισθημάτων των άλλων, αντίληψη και χρήση συναισθημάτων, με τους διαζευγμένους να παρατίθενται τελευταίοι. Ταυτόχρονα, οι έγγαμοι θεωρούν πως ο προϊστάμενος παρουσιάζει πιο αποτελεσματικό μάνατζμεντ, ενώ οι άγαμοι συμμετέχοντες θεωρούν πως ο οργανισμός εμφανίζει πιο αποτελεσματικό τρόπο διαχείρισης.

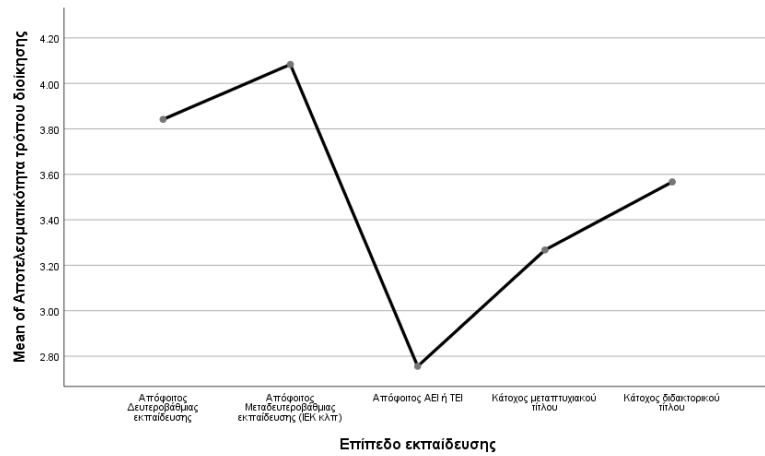
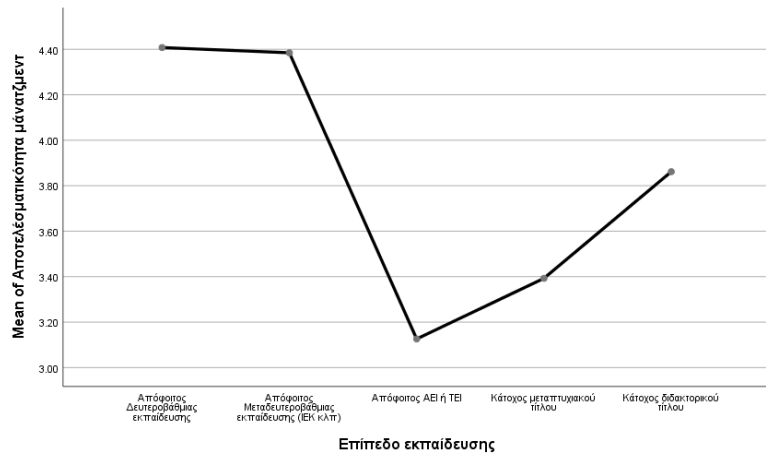
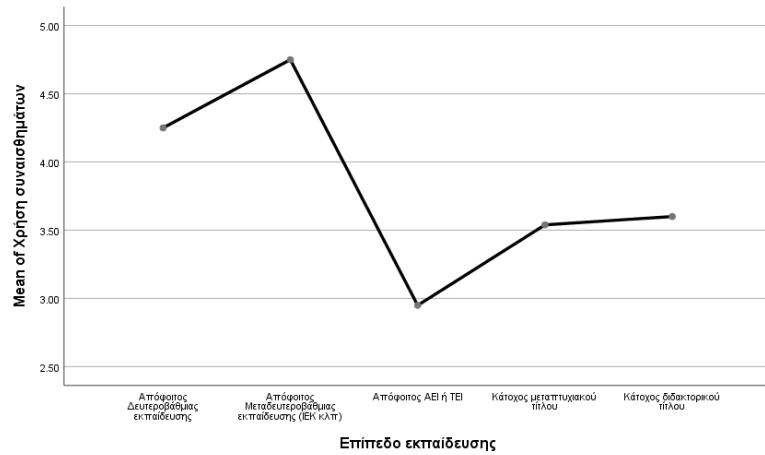
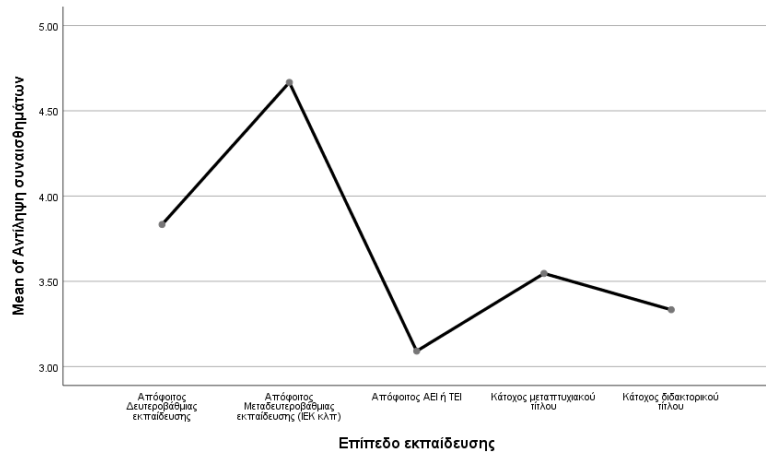
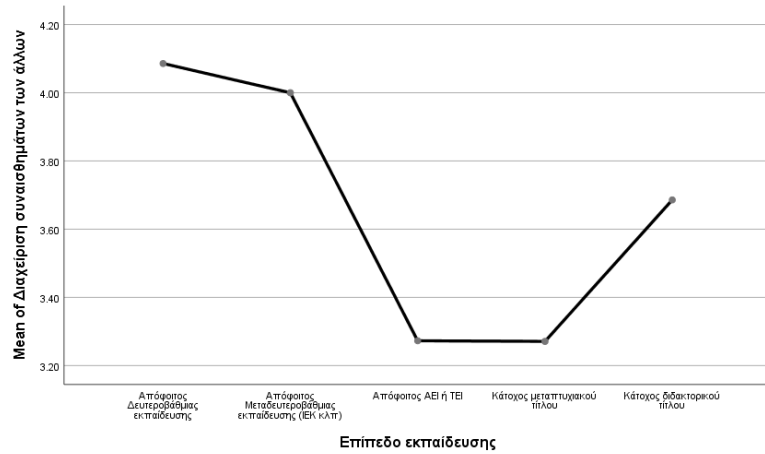
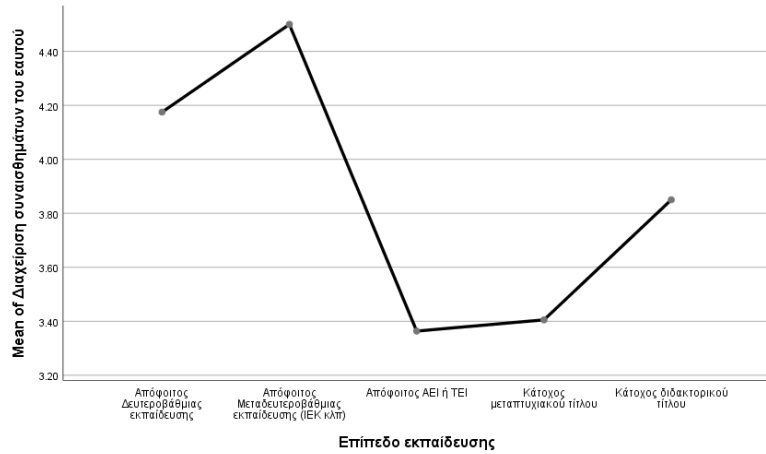
Γραφήματα 22-26: Διαφοροποιήσεις ως προς την οικογενειακή κατάσταση



Συνεχίζοντας, στα Γραφήματα 27-32, παρατηρείται πως οι απόφοιτοι μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης υποστηρίζουν σε υψηλότερο βαθμό πως ο προϊστάμενός τους ασκεί αποτελεσματική διαχείριση συναισθημάτων του εαυτού του, αντιλαμβάνεται και χρησιμοποιηθεί τα συναισθήματά του, αλλά και πως ο οργανισμός διοικεί με αποτελεσματικό τρόπο, με τους απόφοιτους ΑΕΙ ή ΤΕΙ να είναι

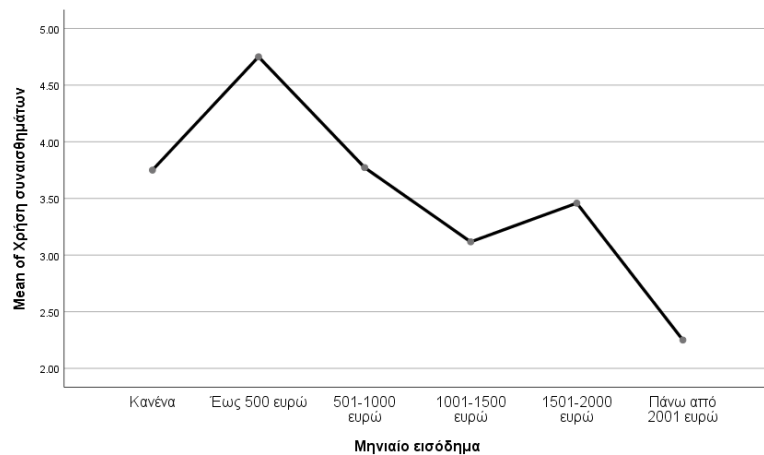
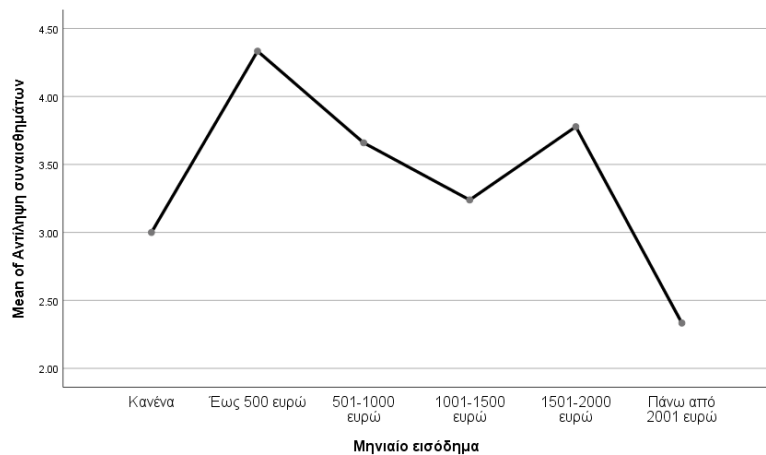
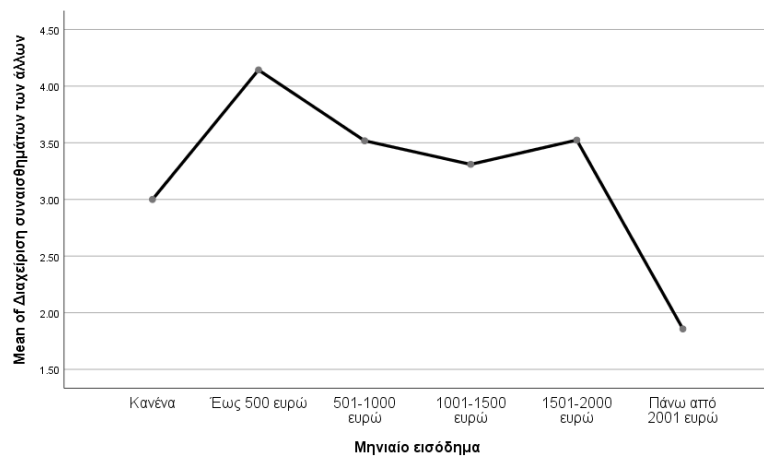
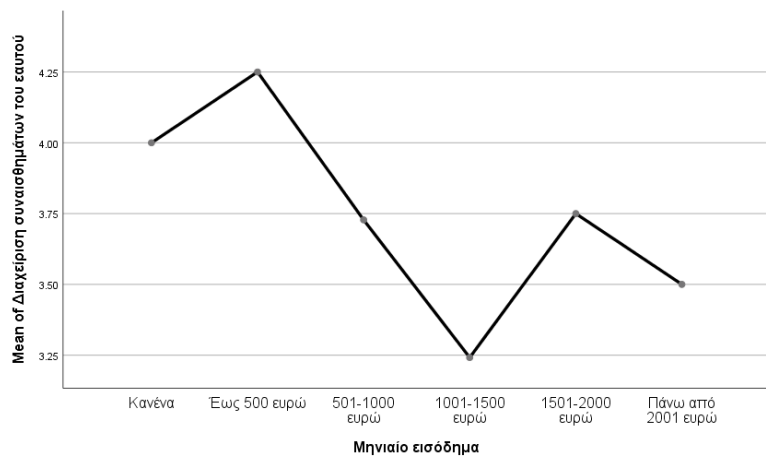
πιο αρνητικοί. Επιπλέον, οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης είναι πιο θετικοί ως προς το ότι ο προϊστάμενος διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα συναισθήματα των άλλων και πως ασκεί αποτελεσματικό μάντζμεντ.

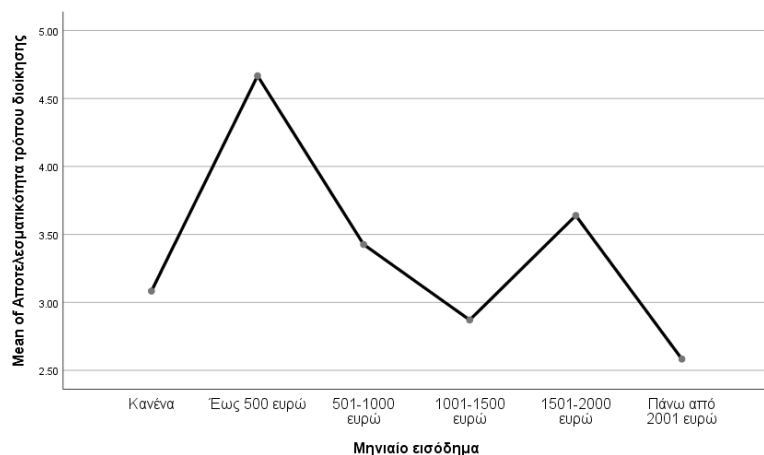
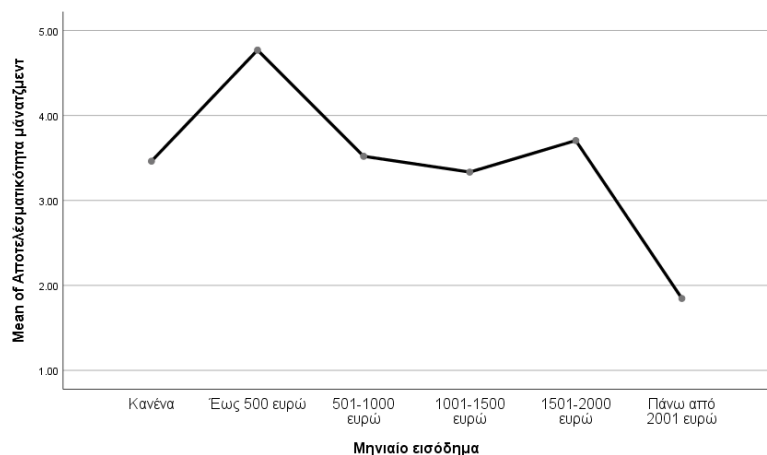
Γραφήματα 27-32: Διαφοροποιήσεις ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης



Στα Γραφήματα 33-38, παρουσιάζονται οι διαφοροποιήσεις ως προς το μηνιαίο εισόδημα των συμμετεχόντων. Αναλυτικότερα, είναι εμφανές πως οι ερωτηθέντες με εισόδημα έως 500 ευρώ συμφωνούν σε υψηλότερο επίπεδο πως ο προϊστάμενός τους διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα συναισθήματά του, ενώ όσοι έχουν εισόδημα από 1001 έως 1500 ευρώ τοποθετούνται τελευταίοι. Επιπλέον, οι ερωτηθέντες με εισόδημα έως 500 ευρώ συμφωνούν περισσότερο ως προς το ότι ο προϊστάμενος τους διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα συναισθήματα των άλλων, αντιλαμβάνεται και χρησιμοποιεί τα συναισθήματά του, πως είναι αποτελεσματικός στο μάνατζμεντ, αλλά και πως ο οργανισμός γενικότερα χρησιμοποιεί αποτελεσματικούς τρόπους διοίκησης, με όσους έχουν εισόδημα άνω των 2000 ευρώ να είναι πιο αρνητικοί.

Γραφήματα 33-38: Διαφοροποιήσεις ως προς το μηνιαίο εισόδημα





4.2.3 3^ο ερευνητικό ερώτημα

Για την απάντηση του τελευταίου ερευνητικού ερωτήματος, έγινε χρήση του συντελεστή γραμμικής συσχέτισης Pearson. Στον Πίνακα 15 παρουσιάζονται οι τιμές των συντελεστών συσχέτισης, από τις οποίες όλες αναδείχθηκαν στατιστικά σημαντικές. Πιο συγκεκριμένα, όσο πιο αποτελεσματικό κρίνουν οι ερωτηθέντες το μάνατζμεντ του προϊσταμένου και τον τρόπο διοίκησης του οργανισμού, τόσο πιο αποτελεσματικά θεωρούν πως ο προϊστάμενός τους διαχειρίζεται τα συναισθήματά του και των άλλων, αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα αυτά και τα χρησιμοποιεί στον εργασιακό χώρο. Οι παραπάνω συσχετίσεις δέχονται τιμές από το 0,331 έως το 0,875 και είναι μικρής έως υψηλής έντασης. Επιπλέον, είναι στατιστικά σημαντικές σε 99% επίπεδο εμπιστοσύνης.

Πίνακας 15: Συσχετίσεις Pearson

| | Αποτελεσματικότητα μάνατζμεντ | Αποτελεσματικότητα τρόπου διοίκησης |
|--|-------------------------------|-------------------------------------|
| Διαχείριση συναισθημάτων του εαυτού | .537** | .503** |
| Διαχείριση συναισθημάτων των άλλων | .875** | .331** |
| Αντίληψη συναισθημάτων | .618** | .423** |
| Χρήση συναισθημάτων | .734** | .579** |
| **. Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed). | | |

Κεφάλαιο 5 Αποτίμηση Αποτελεσμάτων

5.1 Συμπεράσματα

Στην παρούσα έρευνα, διερευνήθηκαν οι απόψεις των εργαζομένων όσον αφορά την συναισθηματική νοημοσύνη του προϊσταμένου τους, τον τρόπο που ασκεί μάνατζμεντ, καθώς και την αποτελεσματικότητα της διοίκησης του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, στην έρευνα συμμετείχαν 120 εργαζόμενοι, κυρίως γυναίκες, ηλικίας από 41 έως 50 και έγγαμες. Επιπλέον, οι συμμετέχοντες είναι κυρίως κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου, ενώ το μηνιαίο τους εισόδημα κυμαίνεται από 1001 έως 1500 ευρώ.

Αναφορικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη του προϊσταμένου, παρατηρείται πως οι εργαζόμενοι θεωρούν πως ο προϊστάμενός τους είναι ικανός να αντιμετωπίσει τα προβλήματα που προκύπτουν στον χώρο εργασίας με βάση την εμπειρία του. Επίσης, διαπιστώθηκε πως η συναισθηματική νοημοσύνη του προϊσταμένου μπορεί να συμβάλλει ενεργά στην βελτίωση της συνεργασίας των εργαζομένων, όπως και να βελτιώσει το κλίμα που υπάρχει στον οργανισμό. Συνεχίζοντας, παρατηρήθηκε πως ο προϊστάμενος των εργαζομένων ασκεί μάνατζμεντ κυρίως μέσω της ενεργού συμμετοχής του στην επίλυση των κρίσιμων καταστάσεων που προκύπτουν, καθώς και αναγνωρίζει τις καλές επιδόσεις των υφισταμένων του.

Συνεχίζοντας, διαπιστώθηκε πως με τον τρόπο που διοικείται ο οργανισμός εργασίας των ερωτηθέντων, κάνει τους εργαζομένους να αισθάνονται ασφάλεια για τις θέσεις εργασίας τους. Παράλληλα, δεν υπάρχουν διακρίσεις μεταξύ των εργαζομένων από την διοίκηση, λόγω του φύλου, της εθνικότητας και άλλων χαρακτηριστικών. Όσον αφορά την αποτελεσματικότητα, οι ερωτηθέντες μπορεί να θεωρούν ότι η αποτελεσματικότητα της διοίκησης του οργανισμού εργασίας τους είναι μέτρια, αλλά τους επηρεάζει πολύ στην αποδοτικότητά τους.

Μέσω του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος, έγινε σαφές πως οι άνδρες, οι άγαμοι και οι ερωτηθέντες με μηνιαίο εισόδημα άνω των 2000 ευρώ θεωρούν πως η διοίκηση του οργανισμού επηρεάζει περισσότερο την αποδοτικότητά τους, συγκριτικά με τους υπόλοιπους ερωτηθέντες. Στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, αναδείχθηκε πως οι άνδρες υποστηρίζουν περισσότερο πως ο προϊστάμενός τους αντιλαμβάνεται και χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τα συναισθήματά του και πως ασκεί αποτελεσματικό μάνατζμεντ, αλλά και πως ο οργανισμός διοικεί αποτελεσματικά. Ακόμη, οι ερωτηθέντες κάτω των 30 ετών συμφωνούν περισσότερο πως ο προϊστάμενος

αντιλαμβάνεται και χρησιμοποιεί τα συναισθήματά του και πως η διοίκηση του οργανισμού είναι αποτελεσματική.

Ακόμη, στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, είναι σαφές πως οι έγγαμοι παρουσιάζουν υψηλότερο επίπεδο συμφωνίας αναφορικά με το ότι ο προϊστάμενος τους διαχειρίζεται τα συναισθήματα των άλλων, αντιλαμβάνεται τα συναισθήματά του, τα χρησιμοποιεί και ασκεί αποτελεσματικό μάνατζμεντ. Ωστόσο, οι άγαμοι υποστηρίζουν σε υψηλότερο βαθμό πως ο οργανισμός στον οποίο εργάζονται παρουσιάζει αποτελεσματικούς τρόπους διαχείρισης. Αναφορικά με το εκπαιδευτικό επίπεδο των ερωτηθέντων, οι απόφοιτοι Μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης συμφωνούν περισσότερο πως ο προϊστάμενός τους ασκεί αποτελεσματική διαχείριση συναισθημάτων του εαυτού του, αντιλαμβάνεται και χρησιμοποιηθεί τα συναισθήματά του, αλλά και πως ο οργανισμός διοικεί με αποτελεσματικό τρόπο. Αντίστοιχα, οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης έχουν τα πρωτεία ως προς το ότι ο προϊστάμενος διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα συναισθήματα των άλλων και πως ασκεί αποτελεσματικό μάνατζμεντ.

Όσον αφορά το μηνιαίο εισόδημα των ερωτηθέντων, όσοι δηλώνουν έως 500 ευρώ είναι πιο θετικοί ως προς το ότι ο προϊστάμενος διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα συναισθήματα του και των άλλων, αλλά και πως τα αντιλαμβάνεται και τα χρησιμοποιεί στον χώρο εργασίας. Επιπλέον, όσοι έχουν εισόδημα έως 500 ευρώ συμφωνούν σε υψηλότερο επίπεδο πως ο προϊστάμενός τους ασκεί αποτελεσματικό μάνατζμεντ και πως ο οργανισμός διοικεί αποτελεσματικά.

Στο τρίτο και τελευταίο ερευνητικό ερώτημα, έγινε σαφές πως όσο περισσότερο οι ερωτηθέντες συμφωνούν πως ο προϊστάμενός τους ασκεί αποτελεσματικό μάνατζμεντ, τόσο περισσότερο υποστηρίζουν πως διαχειρίζεται τα συναισθήματα του και των άλλων, αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα αυτά και τα χρησιμοποιεί στον εργασιακό χώρο. Το ίδιο αποτέλεσμα παρατηρείται και με την αύξηση της αποτελεσματικότητας που προσδίδουν οι ερωτηθέντες στη διοίκηση του οργανισμού.

Κεφάλαιο 6 Σχολιασμός Αποτελεσμάτων

6.1 Συζήτηση- Επίλογος

Όπως κατέστη μέχρι τώρα σαφές, στην παρούσα έρευνα, διερευνήθηκαν οι απόψεις των εργαζομένων όσον αφορά την συναισθηματική νοημοσύνη του προϊσταμένου τους, τον τρόπο που ασκεί μάνατζμεντ, καθώς και την αποτελεσματικότητα της διοίκησης του οργανισμού.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας φάνηκε πως η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας που διακρίνεται από συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο στην ανάπτυξη του οργανισμού, καθώς ο προϊστάμενος αυτός είναι ικανός να αντιμετωπίσει τα προβλήματα που προκύπτουν στον χώρο εργασίας με βάση την εμπειρία του. Οι εργαζόμενοι που αξιολόγησαν τους ηγέτες στον οργανισμό ως άτομα με συναισθηματική νοημοσύνη ήταν πιο αφοσιωμένοι και ικανοποιημένοι με τη δουλειά και ανέφεραν σημαντικά μικρότερα επίπεδα άγχους.

Παρόμοια αποτελέσματα φάνηκε να έχει και η έρευνα των SyCôté & Saavedra, το 2005, στην οποία φάνηκε πως τα η συνεχιζόμενη ανάπτυξη και καθοδήγηση των ηγετών σε κρίσιμες διαπροσωπικές, διοικητικές και ομαδικές ικανότητες για την εξασφάλιση ενός ψυχολογικά υγιούς εργασιακού χώρου αποτελεί σημαντικό στοιχείο επιτυχίας στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, όπως φάνηκε και στην έρευνα των Goleman και Boyatzis (2012).

Όπως φάνηκε στην παραπάνω έρευνα, η συναισθηματική νοημοσύνη και τα καινοτόμα χαρακτηριστικά μάνατζμεντ είχαν και έχουν αντίκτυπο στην απόδοση των εργαζομένων, προσφέροντας σημαντικά αποτελέσματα για τους διευθυντές και διοικητές των οργανισμών. Το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης των διευθυντών φαίνεται να επηρεάζει άμεσα την απόδοση των εργαζομένων, επειδή ένας διευθυντής, ο οποίος έχει αυξημένη τη συναισθηματική νοημοσύνη και μπορεί να αξιολογήσει τη συμπεριφορά των εργαζομένων, ελαχιστοποιεί τα προβλήματα εντός του οργανισμού. Ένας ηγέτης με συναισθηματική νοημοσύνη, όπως φάνηκε από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, συμβάλλει στη δημιουργία περισσότερης επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ των υπαλλήλων και στη δημιουργία του πνεύματος της ομαδικής εργασίας.

Έτσι, οι επιδόσεις τους αυξάνονται βελτιώνοντας παράλληλα την ποιότητα εργασίας τους και εξελίσσοντας την επαγγελματική τους εμπειρογνωμοσύνη. Οι ικανότητές τους να συμμορφώνονται με τις πολιτικές και τις διαδικασίες του

οργανισμού, να μπορούν να εκτελούν τα νέα καθήκοντα, να μπορούν να έρχονται σε επαφή με τους άλλους ανθρώπους που εργάζονται σωστά είναι παράλληλες με τη δική τους συναισθηματική νοημοσύνη.

Όπως είναι γνωστό, το να δοθεί σημασία στην καινοτομία του μάνατζμεντ από τους οργανισμούς είναι απαραίτητη συνιστώσα επιτυχίας στις σημερινές συνθήκες. Οι ηγέτες με χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη αποδεικνύονται ανεπαρκείς στη δημιουργία ευαισθητοποίησης και συναισθημάτων σχετικά με τη συμμετοχή στην οργανωτική κουλτούρα των εργαζομένων.

Σύμφωνα με πολλές μελέτες, έχει αποδειχθεί ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια ικανότητα που θα μπορούσε να μάθει και να αναπτυχθεί σε αντίθεση με τη γνωστική νοημοσύνη. Ορισμένες μελέτες μπορεί να πραγματοποιηθούν εντός του οργανισμού για την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης. Εκπαιδευτικά προγράμματα, κοινωνικές εκδηλώσεις μπορούν να οργανωθούν εντός του οργανισμού. Επιπλέον, η ευαισθητοποίηση μπορεί να αποκαλυφθεί σχετικά με το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης με την εκπαίδευση από συμβουλευτικές εταιρείες προσωπικής ανάπτυξης που προσφέρουν υπηρεσίες σχετικές με αυτόν τον τομέα. Από την προοπτική των ηγετών, ο οργανισμός/ φορέας πρέπει να εφαρμόσει νέες στρατηγικές τάσεις και να τις κάνει κατάλληλες για τον οργανισμό, προκειμένου να προσαρμοστεί στις παγκόσμιες και τεχνολογικές εξελίξεις. Για να επιτευχθεί αυτό, η συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών θα πρέπει να χρησιμοποιείται ως βασικό εργαλείο.

6.2 Περιορισμοί

Αρκετοί περιορισμοί επηρέασαν αυτήν τη μελέτη. Ένα ζήτημα ήταν η ύπαρξη του μικρού σχετικά δείγματος. Αν και μοιράστηκαν 300 ερωτηματολόγια, μόνο 123 θέλησαν να συμμετάσχουν στην έρευνα ενώ την ολοκλήρωσαν επιτυχώς μόνο 120. Βάσει αυτού του ποσοστού απόκρισης, μελλοντικές μελέτες που βασίζονται σε ποσοτική συλλογή και ανάλυση δεδομένων πρέπει να επεκτείνουν τη δυνητική ομάδα συμμετεχόντων σε περίπου 300 άτομα ως μέγεθος δείγματος, το οποίο θα επιτύχει ένα επίπεδο εμπιστοσύνης 95% σύμφωνα με τον Raosoft (012). Επιπλέον, όλοι οι συμμετέχοντες προέρχονταν από τον ίδιο φορέα. Είναι πιθανό οι ηγετικές κουλτούρες και πρακτικές ανάπτυξης να διαφέρουν από φορέα σε φορέα (Creswell, 2009). Τέλος, σε επόμενη έρευνα θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν διαφορετικές

μεταβλητές, για να μελετήσουν το θέμα από νέα σκοπιά. Στην εποχή των Big Data είναι αρκετές οι πιο προχωρημένες τεχνικές ανάλυσης δεδομένων (Souravlas, 2019, Souravlas & Anastasiadou, 2020, Souravlas, et al., 2020, Souravlas, et al., 2021).

6.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Αρκετές προτάσεις για έρευνα δικαιολογούνται με βάση τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης. Πρώτον, η παρούσα μελέτη θα μπορούσε να επαναληφθεί χρησιμοποιώντας ένα πολύ μεγαλύτερο δείγμα. Αυτό δικαιολογεί μελλοντική έρευνα, καθώς η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να έχει ένα αποτέλεσμα που δεν μπορούσε να εντοπιστεί στην παρούσα μελέτη.

Επιπλέον, θα ήταν χρήσιμο να συμπεριληφθούν ηγέτες από διαφορετικούς φορείς και οργανισμούς. Εάν η κοινωνική νοημοσύνη των ηγετών έχει αντίκτυπο στη δέσμευση υπαλλήλων των υφισταμένων, αυτά τα αποτελέσματα είναι πιο πιθανό να εντοπιστούν χρησιμοποιώντας ένα τέτοιο δείγμα.

Ένας άλλος ερευνητικός σχεδιασμός που θα μπορούσε να είναι πιο αποτελεσματικός στον προσδιορισμό του αντίκτυπου των κοινωνικών γνώσεων στη συμμετοχή των εργαζομένων είναι η μελέτη δύο παρόμοιων ομάδων στον ίδιο οργανισμό.

Η ηγεσία φαίνεται να είναι ένας βασικός συντελεστής στην ανάπτυξη ενός ψυχολογικά υγιούς εργασιακού χώρου. Οι ηγέτες μπορούν να επηρεάσουν άμεσα το ηθικό, τη διατήρηση, τη δέσμευση, την ικανοποίηση και τις αντιλήψεις των εργαζομένων.

Κεφάλαιο 7 Βιβλιογραφία

Abdul, L. A. & Ehiobuche, C. (2011). Emotional intelligence and managerial competence. *Insight to a Changing World*, 4, 41–58.

Abdussamad, J., Akib, H., & Jasruddin, P. (2015). Effect of transformational leadership and organizational culture on employee performance toward the department of education, youth and sports Gorontalo Province, Indonesia. *International Journal of Academic Research*, 7(1), 386–390.

Adebayo, J., Olayide, R., & Saheed, O. (2012). Influence of leadership styles and emotional intelligence on job performance of local government workers in Osun State, Nigeria. *Journal of Alternative Perspectives in the Social Sciences*, 3(4), 973–982.

Acikgoz, A., Gonsel, A., Bayyurt, N., & Kuzey, C. (2014). Team climate, team cognition, team intuition, and software quality: The moderating role of project complexity. *Group Decision & Negotiation*, 23(5), 1145–1176.

Adnan, A., Chaudhry, A. A., & Malik, M. I. (2012). Emotional intelligence and students' academic performance: A study conducted in Pakistan and Afghanistan. *Science Series Data Report*, 4(3), 61–66.

Alevriadou, A. Anastasiadou S. & Damianidou, D. (2014). Reliability and validity of the “Reading-free Vocational Interest Inventory (R-FVII)” in adolescents and adults with intellectual disabilities. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 114, 388 – 393.

Anastasiadis, L. (2019). Emotional Intelligence Influences on Consumers Consumer Behavior. *International Journal of Entrepreneurship and Innovative Competitiveness – IJEIC*, Vol 2, Iss1, <https://hephaestus.nup.ac.cy/bitstream/handle/11728/11527/article1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Anastasiadis, L. & Christoforidis, C. (2019). Evaluating citizens' actual perceptions and expectations and assessing e-Service Quality Gap in Public Sector related to e-Government Services, *International Journal of Entrepreneurship and Innovative Competitiveness* – IJEIC, Vol. 1 – Iss. 1. <http://hephaestus.nup.ac.cy/bitstream/handle/11728/11395/Paper5.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Anastasiadou S. (2011). Reliability and validity testing of a new scale for monitoring attitudes toward learning statistics with technology. *Acta Didactica Napocencia*, vol. 4 number 1, pp. 1-10. <http://adn.teaching.ro/>.

Anastasiadou S. (2012a). A structural model describes Chinese tradesmen attitudes towards Greek students' consumption behavior. *Economic Sciences*. Vol 11, Issue 2, pp. 102-111. number 1, pp. 1-10. <http://adn.teaching.ro/>.

Anastasiadou S. (2012b). *Reliability and validity testing of a new scale for measuring attitudes toward Chinese products*. 4th International Conference. The Economies of Balkan and Eastern Europe Countries in the changed world EBEEC 2012, Sofia, Bulgaria. pp 536-548.

Anastasiadou S. (2013a). Developing and Evaluating a Structural Equation Model Measuring Leadership Changes in a Lifelong Learning World. *The International Journal of Educational Organization and Leadership*, Volume 19, Issue 2, pp.1-17.

Anastasiadou S. (2013b). *Consumer ethnocentrism: the case of Greek students*. Proceedings of the EBEEC 2013-5th International Conference 'The Economies of Balkan and Eastern Europe Countries in the changed world' EBEEC 2013. Kostadinopolis. Turkey, pp.92-97.

Anastasiadou S. (2014a). Students' attitudes toward Effective Leadership in Education *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, ELSEVIER, vol. 143, pp. 941 – 946.

Anastasiadou S. (2014b). A structural equation model describes factors affecting Greek students' consumer behavior. *Procedia Economics and Finance*. Volume 9, Pages 402–406.

Anastasiadou, S. (2015). The Roadmaps of the Total Quality Management in the Greek Education System according to Deming, Juran and Crosby in light of EFQM Model. *Procedia Economics and Finance*, vol. 33 pp. 562 – 572.

Anastasiadou, S. (2018). *Leadership according to EFQM Model in Tertiary education: The case of Greek Universities*. Proceedings of 10th International Conference The Economies of the Balkan and the Eastern European Countries in the changing world, EBEEC 2018, Warsaw, Poland, pp. 20-24.

Anastasiadou, S. (2018). *Gap analysis between perceived and expected of service quality in Greek Tertiary Education*. Proceedings of EDULEARN18: 10th annual International Conference on Education and New Learning Technologies Palma de Mallorca, Spain, pp. 8373-8382. doi:10.21125/edulearn.2018.1951.

Anastasiadou, S. 2019. *Comparison of contemporary advanced statistical methods regarding construct validity evaluation of TEIQue-SF instrument: Statistical Implicative Analysis vs. Principal Components Analysis*. [9^{ème} Colloque International sur Analyse Statistique Implicative \(ASI 10\)](#). Belfort – France. pp. 148-163.

Anastasiadou S. & Anastasiadis L. (2011). Reliability and validity testing of a new scale for monitoring attitudes toward electronics and electrical constructions subject. *International Journal of Applied Science and Technology (IJAST)*, Vol 1, No 1, pp. 1-10.

Anastasiadou S. Anastasiadis L, Angeletos, T. & Vandikas J. (2010). A Multidimensional Statistical Analysis of Students' Attitudes toward Physics *International Journal of Diversity in Organisations, Communities and Nations*, Vol 16, Issue 5, pp. 341-356.

Anastasiadou S., Anastasiadis L, Vandikas J. & Angeletos, T. (2011). Implicative statistical analysis and Principal Components Analysis in recording students' attitudes toward electronics and electrical constructions subject. *The International Journal of Technology, Knowledge and Society*, Vol 7, Issue 1, pp. 63-77

Anastasiadou S. & Florou G. (2013). *Consumer Ethnocentrism: The case of Greek students*. 3rd International Conference on Quantitative and Qualitative Methodologies, Athens, pp. 52-57.

Anastasiadou, S., Fotiadis, T., Anastasiadis, L, Iakovidis, G, Fotiadou, X. & Tiliakou, C. (2016). Estimate and analysis of vocational training school (IEK) students' satisfaction regarding the quality of studies provided by these schools, *Scientific Bulletin – Economic Sciences*, Vol. 15, Issue 2, 48-45.

Anastasiadou S. & Anastasiadis L. (2019). *Quality Assurance in Education in the Light of the Effectiveness of Transformational School Leadership*. In: Sykianakis N., Polychronidou P., Karasavoglou A. (eds) *Economic and Financial Challenges for Eastern Europe*. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham, pp. 323-344. https://doi.org/10.1007/978-3-030-12169-3_21.

Anastasiadou S., Dimitriadou A. & Toda E. (2013). What Makes Students Perform in PISA? Science Teachers' Beliefs. *International Journal of Humanities and Social Science*. Vol 3, Issue 1, pp.80-99.

Anastasiadou, S., Fotiadis, T., Anastasiadis, L, Iakovidis, G, Fotiadou, X. & Tiliakou, C. (2016). Estimate and analysis of vocational training school (IEK) students' satisfaction regarding the quality of studies provided by these schools, *Scientific Bulletin – Economic Sciences*, Vol. 15, Issue 2, 48-45.

Anastasiadou, S.D, Fotiadou, X.G. & Anastasiadis, L. (2016). Estimation of Vocational Training School (IEK) students' contentment in relation to quality of their studies. *New Trends and Issues Proceedings on Humanities & Social Sciences*, [On line].10, pp 09-18. Available from: www.prosoc.eu.

Anastasiadou, S.D, Florou, G.S Fotiadou, X.G. & Anastasiadis, L. (2016). Evaluation of the satisfaction of preservice educators of Primary Education from their work and faithfulness to their work. *New Trends and Issues Proceedings on Humanitiw and Social Sciences*. [On line].10, pp35-41. Available from: www.prosoc.eu.

Anastasiadou S. & Kofou, I. (2012). The Development of a Structure Equation Model, for Goal Achievement and Preparation for a Future Education Leader *The*

International Journal of Educational Organization and Leadership, Volume 19, Issue 2, pp.41-55.

Anastasiadou, S. & Kofou, I. (2013). Incorporating Web 2.0 Tools into Greek Schools. *International Journal of Technologies in Learning*, Volume 20, Issue 1, pp.11-23

Anastasiadou, S. & Loukas, D. (2009). Greek pre-service teachers' cognitive abilities in understanding the concept of frequency: A multilevel statistical analysis. *The International Journal of Learning*, Volume 16, Issue 5, pp.189-202.

Anastasiadou, S. & Pappa, A. (2008). Students' Attitudes toward Book and e-Book: The Case of Greek Students. *The International Journal of the Book*, Volume 5, Issue 2, pp.133-140.

Anastasiadou, S. & Papadaki, Z. (2018). *Consumers' perceptions toward E-Service Quality, Perceived Value, Purchase and Loyalty Intentions*. Proceeding of the ICME 2018- 1st International Conference on Marketing and Entrepreneurship. Cyprus. <http://hephaestus.nup.ac.cy/handle/11728/11313>.

Anastasiadou, S. & Papadaki, Z. (2019). Consumers' perceptions toward E-Service Quality, Perceived Value, Purchase and Loyalty Intentions. *International Journal of Entrepreneurship and Innovative Competitiveness – IJEIC*, Vol 1, Issue 1, <https://hephaestus.nup.ac.cy/bitstream/handle/11728/11391/paper1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Anastasiadou, S. Taraza, E. (2019). *Pre-service teachers' perceptions toward leadership regarding the MBVQA Model*. 11th annual International Conference on Education and New Learning Technologies Palma de Mallorca, Spain, EDULEARN 19. pp. 533-543.

Anastasiadou, S. & Tiliakou, C. (2014). Classical Item Analysis of the Greek State of English Language Proficiency “A” Level Exam. *The International Journal of Literacies*, Volume 20, Issue 3, pp.39-53.

Anastasiadou, S. & Tiliakou, C. (2016a). Evaluation of the discriminating ability of the Greek state foreign language exam (KPG) for English by means of the factorial

analysis of correspondences, *International Journal of Learning and Teaching*, 8(2), 129-140.

Anastasiadou, S. & Tiliakou, C. (2016b) Investigation of the discriminating ability of the Greek State Certificate of Language Proficiency by means of Vacor method: The case of Greek speaking and Turkish speaking students from the Muslim minority of Thrace. Awarded for the Best Poster Award in the 6th World Conference on Learning, Teaching and Educational Leadership, Paris, 2015. *International Journal of Learning and Teaching*, 8(2), 109-118.

Anastasiadou, S. & Zirinoglou, P. (2020a). Statistical Process Control and Quality Control' Tools regarding Measuring Organizations' Quality: The case of Ishikawa's approach in Greek tertiary education system evaluation in respect of quality assurance *International Journal of Entrepreneurship and Innovative Competitiveness – IJEIC*, Vol 2. Iss. 2. URI: <http://hdl.handle.net/11728/11539>.

Anastasiadou, S. & Zirinoglou, P. (2020b). Greek students' entrepreneurial profile, attitude and behaviour: A multidimensional statistical analysis. *International Journal of Entrepreneurship and Innovative Competitiveness– IJEIC*, Vol 2. Iss. 2. URI: <http://hdl.handle.net/11728/11541>.

Anastasiadou, S. & Zirinoglou, P. (2020c). Quality assessment in Greek Tertiary Education using Gap Analysis *International Journal of Entrepreneurship and Innovative Competitiveness – IJEIC*. Vol 2, Issue 1, <http://hephaestus.nup.ac.cy/handle/11728/11531>.

Anastasiadou, S. & Zirinoglou, P. (2020d). Reliability and Validity Analysis of validity testing of a new scale for monitoring Students Attitudes toward Entrepreneurship Courses (SATEC). *International Journal of Entrepreneurship and Innovative Competitiveness – IJEIC*, Vol 2, Issue 1, <http://hephaestus.nup.ac.cy/handle/11728/11530>.

Αμοργιανός Π. (2010), «Συναισθηματική Νοημοσύνη & Ηγεσία», Διπλωματική εργασία του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Ανδριανός, Ν., (2018), «Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη στην Επιχείρηση – Οργανισμό. Η Περίπτωση του Πολεμικού Ναυτικού», Διπλωματική Μεταπτυχιακή Εργασία του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής

Ανδρέου Ελ., Γκουλέτσα Μ., Μπανάκα Μ, (2007) Συναισθηματική νοημοσύνη ενδοπροσωπικός/εξωπροσωπικός έλεγχος και κοινωνικές αλληλεπιδράσεις μαθητών//μαθητριών Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.. Πρακτικά συνεδρίου ‘Εκπαιδευτικός - Σχολείο - Οικογένεια..

Bar-On, Reuven. (2006). The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence. *Psicothema*. 18 Suppl. 13-25.

Bark, Escartin, & Van Dick, (2014). Gender and leadership in Spain: A systematic review of some key aspects. *Sex Roles*, 70(11-12), 522-537.

Bradberry, T. & Greaves, J. (2009). Emotional Intelligence 2.0. San Francisco: Publishers Group West. ISBN 978-0-9743206-2-5

Broughton, N. (2017). The evolution of emotional intelligence. *International Journal of Business and Social Science*, 8(6), 6-15. Διαθέσιμο στη σελίδα: https://ijbssnet.com/journals/Vol_8_No_6_June_2017/2.pdf

Caruso, D. (2016). *EI skills group*. Retrieved from <http://www.eiskillsgroup.com/example-items>

Daft, R. L. (2010), *Management*, Mason: South-Western Cengage Learning.

Daniel Goleman's five components of emotional intelligence - [Goleman's ET \(sonoma.edu\)](#)

Delmatoff, J. & Lazarus, I. (2014). The most effective leadership style for the new landscape of healthcare. *Journal of Healthcare and Management*, 59(4), 245–249.

DuBrin, A. J. (2009). “*Essentials of management*” (8th ed.). Mason, OH: Thomson Business & Economics. IS BN 978-0-324-35389-1. OCLC 227205643.

Feather, B. (2019). “Using emotional intelligence to develop executive leadership and team and organizational development.” *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 59(3), 209-219.

Gallant, A. (2014). Symbolic interactions and development of women leaders in higher education. *Gender, Work, & Organization*, 21(3), 203–216.

George, J. M. & Jones, G. R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Edinburg: Pearson Education Limited.

Giossi, S., Anastasiadou, S., Gamanis, A. & Gamanis G. G. (2019). Tracing the concept of entrepreneurship and the role of an entrepreneur: A critical review. *International Journal of Entrepreneurship and Innovative Competitiveness – IJEIC* Vol 1, Issue 1, <https://hephaestus.nup.ac.cy/bitstream/handle/11728/11394/Paper4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Giossi, S. & Anastasiadou, S. (2014). *Human resources dimensions: an approach of Greek managers*. Proceedings of EBEEC 2014. The 6th International Conference Economies of Balkan and Eastern Europe Countries in the changed. EBEEC 2014, Nis, Serbia, pp 59-62.

Gomez-Mejia, L. R. & Balkin, D. B. (2012). *Management, People / Performance / Change*, New Jersey: Pearson Education Inc

Green Rachel, [The Emotional Intelligence Institute - What is emotional intelligence? - 4. Mayer and Salovey model of emotional intelligence \(theeiinstitute.com\)](#)

Jane Bourke, Stephen Roper, (2017), “*Innovation, quality management and learning: Short-term and longer-term effects*”, *Research Policy*, Volume 46, Issue 8, Pages 1505-1518, ISSN 0048-7333, <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.07.005>.

Jordan, P. J., & Troth, A. (2011). Emotional intelligence and leader member exchange: The relationship with employee turnover intentions and job satisfaction. *Advances in in developing human resources*.4-1, 62-79

Kerri Anne Crowne, Thomas M. Young, Beryl Goldman, Barbara Patterson, Anne M. Krouse, Jose Proenca, (2017). Leading nurses: emotional intelligence and leadership development effectiveness, *Leadership in Health Services*, Vol. 30 Issue: 3, pp.217-232, <https://doi.org/10.1108/LHS-12-2015-0055>

Kofou, I. & Anastasiadou S. (2013). Language and Communication Needs Analysis in Intercultural Education. *The International Journal of Diversity in Education*. Vol 12, pp.15-64.

Koontz, H. & O'Donnell, C. (1976), *Management: A Systems and Contingency Analysis of the Managerial Functions*, New York: McGraw Hill Education

Krishna Bahadur Thapa, Okalidou, A., Anastasiadou S., (2016). Teachers' screening estimations of speech-language impairments screening estimations of speech-language. *International Journal of Language & Communication Disorders*. Vol. 51, No. 3, 310–327.

Kurse, K. (2013). *Employee Engagement 2.0: How to Motivate Your Team for High Performance (A Real-World Guide for Busy Managers)*, CreateSpace Independent Publishing Platform, ISBN-13: 978-1469996134

Langley, (2016). *The influence of emotion on memory for a crime* (Digital thesis or dissertation). Retrieved from Digital Commons, Georgia Southern (2489).

Legree, P., Mullins, H., & Psotka, J. (2016). Profile similarity metrics as an alternate framework to score rating-based tests: MSCEIT re-analyses. *Intelligence*, 47, 159–174.

Lopez, J. (2015), "Types of Innovation", available at Constant Contact Tech Blog: <https://techblog.constantcontact.com/software-development/types-of-innovation/>

Καραγιαννάκη, Δ. (2014). Ηγεσία: θεωρία, μοντέλα και σύγχρονες τάσεις (Master's thesis, Πανεπιστήμιο Πειραιώς).

Λάζαρη, Ε. (2020), «Η καινοτομία μέσω μάνατζμεντ και ηγεσίας στις επιχειρήσεις» (Master's thesis, Πανεπιστήμιο Πειραιώς).

Μαργαρίτη, Π. (2013), «Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στην επιλογή προσωπικού: Μελέτες Περιπτώσεων», Διπλωματική εργασία του Πανεπιστημίου Πειραιώς. <http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/6414/Margariti.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

<http://okeanis.lib.puas.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/4530/HGESIA%20%28%CE%9A.%CE%A3.%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Neophytoy, L. (2006) «Συναισθηματική Νοημοσύνη: Επιστημολογικές Αμφισβητήσεις και Περιορισμοί», Conference: IX Παγκύπριο Συνέδριο Παιδαγωγικής Εταιρείας Κύπρου και ΚΟΕΕ., Πανεπιστήμιο Κύπρου, Λευκωσία.

Ramandi, F. D., Karimi, M., & Rajae, R. (2015). Investigation the relationship between organizational climate and organizational citizenship behavior among staff in hospital. *International Journal of Public Health, Pharmacy & Pharmacology*, 1(1), 14–22.

Μαρούλης, Π. (2013), «Από το Παραδοσιακό Management στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Πτυχιακή εργασία για το τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΤΕΙ Κρήτης, Ηράκλειο 2013.

Μπουραντάς, Δ. Κ. (2015), «Διοίκηση. Ένα πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες προσεγγίσεις & μέθοδοι. Δεξιότητες Διοίκησης & Ηγεσίας», Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Πανάγος, Ι. (2020), «Το πλαίσιο εφαρμογής των αρχών του μάνατζμεντ στις σύγχρονες ένοπλες δυνάμεις και η επικρατούσα μορφή ηγεσίας», διαθέσιμο στη σελίδα: <https://apothesis.eap.gr/handle/repo/46291>

Panitsides, E. & Anastasiadou S. (2015). Lifelong Learning Policy Agenda in the European Union: A bi-level analysis. *Open Review of Educational Research*, 2015 Vol. 2, No. 1, 128–142, <http://dx.doi.org/10.1080/23265507.2015.1043936>, Routledge.

Πασιαρδής, Π. (2014). Εκπαιδευτική ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορία στη σύγχρονη εποχή. Αθήνα: Μεταίχμιο

Σύνδεσμος Βιομηχανιών Βορείου Ελλάδος – ΣΒΒΕ (2006), «*ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ. Ο δρόμος για την επιτυχία*», ISBN: 960-88720-1-4, Θεσσαλονίκη. Διαθέσιμο στη σελίδα: <http://sev4enterprise.org.gr/wp-content/uploads/2014/12/kainotomia21.pdf>

Salovey, P. & Grewal, D (2005). «The Science of Emotional Intelligence». *Current Directions in Psychological Science* 14: 6. doi:10.1111/j.0963-7214.2005.00381.x

Salovey, P., Caruso B., (2004) Emotionality and leadership: Taking stock of the past decade of research. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1107-1119.

Sewell J., (2020) Leadership in factory organizations. An empirical review. *International Journal of Public Health* 1(1), 33–42.

Souravlas, S. (2019). ProMo: A Probabilistic Model for Dynamic Load-Balanced Scheduling of Data Flows in Cloud Systems. *Electronics* 2019, 8, 990.

Souravlas, S. & Anastasiadou, S. (2020). Pipelined Dynamic Scheduling of Big Data Streams. *Appl. Sci.* 10, 4796

Souravlas, S., Katsavounis, S. & Anastasiadou, S. (2020). On Modeling and Simulation of Resource Allocation Policies in Cloud Computing Using Colored Petri Nets. *Appl. Sci Applied Sciences.* 020, 10(16), 5644; <https://doi.org/10.3390/app10165644>

Souravlas, S., Katsavounis, S. & Anastasiadou, S. (2021). More on Pipelined Dynamic Scheduling of Big Data Streams. *Sci Applied Sciences*, 11(1), 61; <https://doi.org/10.3390/app11010061>

Taraza, E. I. & Anastasiadou, S. D. (2019). Personality traits in the light of the effectiveness of transformational vocational school leadership and leaders. *New Trends and Issues Proceedings on Humanities and Social Sciences*. [Online]. 6(1), pp 184–191. Available from: www.prosoc.eu.

Yukl G., (2020). Leadership in organizations. Boston : Pearson Education, Inc. English : Ninth edition

Χυτήρης, Λ., Άννινος, Λ., (2015), «Διοίκηση και ποιότητα υπηρεσιών.» [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <http://hdl.handle.net/11419/4981>

Παράρτημα 1

Ερωτηματολόγιο

Δημογραφικά χαρακτηριστικά

1. Φύλο

- Άνδρας
- Γυναίκα

2. Ηλικία

- Κάτω των 30
- 31-39
- 40-49
- Άνω των 50

3. Οικογενειακή κατάσταση

- Άγαμος/η
- Έγγαμος/η
- Διαζευγμένος/η
- Χήρος/α

4. Επίπεδο εκπαίδευσης

- Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης
- Απόφοιτος Μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (ΙΕΚ κλπ.)
- Απόφοιτος ΑΕΙ ή ΤΕΙ
- Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου
- Κάτοχος διδακτορικού τίτλου

5. Μηνιαίο εισόδημα

- Κανένα
- Έως 500 ευρώ
- 501-1000 ευρώ
- 1001-1500 ευρώ
- 1501-2000 ευρώ
- Πάνω από 2000 ευρώ

6. Παρακαλώ απαντήστε σε κάθε μια από τις παρακάτω δηλώσεις που περιγράφουν τον τρόπο που χαρακτηρίζουν τη **συναισθηματική νοημοσύνη του προϊσταμένου σας**, από το «Διαφωνώ απόλυτα» έως το «Συμφωνώ απόλυτα».

| | Διαφωνώ απόλυτα | Διαφωνώ λίγο | Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ | Συμφωνώ Λίγο | Συμφωνώ απόλυτα |
|---|-----------------|--------------|---------------------------|--------------|-----------------|
| Αντιμετωπίζει τα προβλήματα που προκύπτουν βάσει της εμπειρίας τους. | | | | | |
| Αντιμετωπίζει με αισιοδοξία τις καταστάσεις. | | | | | |
| Αποδίδει αξία στα συναισθήματα των υπαλλήλων. | | | | | |
| Κατανοεί εύκολα τα μη λεκτικά μηνύματα των άλλων. | | | | | |
| Κερδίζει εύκολα την εμπιστοσύνη των υπαλλήλων. | | | | | |
| Μοιράζεται τα συναισθήματά που νιώθει. | | | | | |
| Έχει επίγνωση των μη λεκτικών μηνυμάτων που στέλνει. | | | | | |
| Παρουσιάζει τον εαυτό του με τρόπο που δημιουργεί καλή εντύπωση στους εργαζόμενους. | | | | | |
| Συνήθως έχει θετική διάθεση πράγμα που βοηθά στην επίλυση των προβλημάτων | | | | | |
| Συγχαίρει τους υπαλλήλους όταν κάνουν κάτι καλό. | | | | | |
| Έχει επίγνωση των μη λεκτικών μηνυμάτων, τα οποία στέλνουν οι εργαζόμενοι. | | | | | |
| Εμφυχώνει τους υπαλλήλους όταν νιώθουν «πεσμένοι». | | | | | |
| Εμπνέει τους υπαλλήλους με το παράδειγμα του | | | | | |
| Δίνει σημασία στη δημιουργία καλού κλίματος στην υπηρεσία. | | | | | |
| Ελέγχει τα συναισθήματα του | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| Μπορεί εύκολα να «μπει» στη θέση του άλλου | | | | | |
| Μπορεί εύκολα να προτείνει νέες ιδέες | | | | | |
| Αντιμετωπίζει επιτυχώς τις προκλήσεις. | | | | | |

7. Παρακαλώ απαντήστε σε πιο βαθμό θεωρείτε πως **η συναισθηματική νοημοσύνη του προϊσταμένου σας συμβάλλει στους παρακάτω τομείς**, από το «Καθόλου» έως το «Πάρα πολύ».

| | Καθόλου | Λίγο | Μέτρια | Πολύ | Πάρα πολύ |
|--|---------|------|--------|------|-----------|
| Βελτίωση του κλίματος στην υπηρεσία | | | | | |
| Βελτίωση της συνεργασίας | | | | | |
| Ουσιαστική εμπλοκή και αφοσίωση των εργαζομένων | | | | | |
| Αύξηση της αποδοτικότητας του οργανισμού | | | | | |
| Πρόωθηση μιας κοινής κουλτούρας | | | | | |
| Επίλυση προβλημάτων μέσω της συλλογικής συμμετοχής των μελών | | | | | |

8. Παρακαλώ απαντήστε σε κάθε μια από τις παρακάτω δηλώσεις που περιγράφουν τον **τρόπο που ασκεί «management» ο προϊστάμενος σας**, από το «Διαφωνώ απόλυτα» έως το «Συμφωνώ απόλυτα».

| | Διαφωνώ απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ απόλυτα |
|---|-----------------|---------|---------------------------|---------|-----------------|
| Επικοινωνεί μαζί μου με αποτελεσματικό τρόπο | | | | | |
| Οι οδηγίες που δίνει είναι μεθοδικές και κατανοητές | | | | | |
| Είναι πάντα στη διάθεση μου για να μου δίνει οδηγίες και να ακούει τις παρατηρήσεις μου | | | | | |
| Ενθαρρύνει τις πρωτοβουλίες | | | | | |
| Αναγνωρίζει τις καλές επιδόσεις των υφισταμένων | | | | | |
| Συμμετέχει ενεργά στην επίλυση των κρίσιμων καταστάσεων | | | | | |
| Έχει δημιουργήσει μια πλήρη περιγραφή της θέσης εργασίας μου με τα καθήκοντα και τις | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| ευθύνες που έχω | | | | | |
| Εφαρμόζει σε τακτά χρονικά διαστήματα την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού | | | | | |
| Είναι ελαστικός και κατανοεί τη σημασία τόσο της εργασίας όσο και της προσωπικής ζωής μου | | | | | |
| Αναγνωρίζει και ανταμείβει τις ικανότητες και τα επιτεύγματα μου | | | | | |
| Έχει δημιουργήσει ένα συλλογικό και οικείο περιβάλλον εργασίας | | | | | |
| Φροντίζει για την εξέλιξη και την εκπαίδευση των εργαζομένων του | | | | | |
| Θεωρεί τους εργαζομένους ως θεμελιώδη περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης | | | | | |

9. Παρακαλώ απαντήστε σε κάθε μια από τις παρακάτω δηλώσεις που σχετίζονται με τον **τρόπο διοίκησης** του οργανισμού, από το «Διαφωνώ απόλυτα» έως το «Συμφωνώ απόλυτα».

| | Διαφωνώ απόλυτα | Διαφωνώ λίγο | Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | Συμφωνώ λίγο | Συμφωνώ απόλυτα |
|---|-----------------|--------------|---------------------------|--------------|-----------------|
| Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ασφάλεια για τις θέσεις εργασίας τους | | | | | |
| Οι προσλήψεις είναι επιλεκτικές και γίνονται βάσει κριτηρίων ανάλογων για την εκάστοτε θέση εργασίας | | | | | |
| Η διοίκηση δημιουργεί ένα κλίμα συνεργασίας | | | | | |
| Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν και εκφράζουν τις απόψεις τους, οι οποίες εισακούονται, στη λήψη αποφάσεων της διοίκησης | | | | | |
| Η διοίκηση θέτει κίνητρα και στόχους τα οποία όταν επιτυγχάνονται, οι εργαζόμενοι ανταμείβονται κατάλληλα | | | | | |
| Ο οργανισμός αξιολογεί τακτικά την απόδοση των εργαζομένων | | | | | |
| Η διοίκηση προωθεί την κατάρτιση των εργαζομένων | | | | | |
| Η διοίκηση προσφέρει σε όλους τους εργαζομένους πρώτης γραμμής ευκαιρίες εξέλιξης στην ιεραρχία | | | | | |
| Η διοίκηση λαμβάνει υπόψη το εργατικό σωματείο του οργανισμού | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| Η διοίκηση σχεδιάζει και περιγράφει κατάλληλα τις ικανότητες για την κάθε θέση εργασίας | | | | | |
| Η διοίκηση διαθέτει γραπτή πολιτική υγείας και ασφάλειας | | | | | |
| Η διοίκηση δεν κάνει διακρίσεις μεταξύ των εργαζομένων λόγω του φύλου, της εθνικότητας και άλλων χαρακτηριστικών | | | | | |

10. Πόσο αποτελεσματική θα χαρακτηρίζατε την διοίκηση του οργανισμού γενικότερα;

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

11. Η αποτελεσματικότητα της διοίκησης του οργανισμού επηρεάζει την αποδοτικότητά σας;

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

Παράρτημα 2

Έγκριση Διανομής ερωτηματολογίου



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΔΗΜΟΣ ΠΕΛΛΑΣ

Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών
Ταχ. Δ/ση: Εθν. Αντίστασης & Χατζηδημητρίου
Τ.Κ. 581 00
Πληροφορίες : Ε. Πάσχου
Τηλέφωνο: 23823 50871
E-MAIL: pasxou@giannitsa.gr

Γιαννitsά 30-12-2020
Αρ. πρωτ: 25205

Προς
Φαρσακίδου Μαριάννα

Θέμα: Απάντηση σε αίτημα.

Σχετ: Η από 7-12-2020 αίτηση σας.

Σε απάντηση της ανωτέρω αιτήσεως σας ενημερώνουμε ότι κάνουμε δεκτό το αίτημά σας για διανομή ερωτηματολογίου, μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, στους υπαλλήλους του Δήμου Πέλλας, στα πλαίσια εκπόνησης της Διπλωματικής σας Εργασίας, που πραγματεύεται το θέμα: Συναισθηματική Νοημοσύνη και καινοτόμα χαρακτηριστικά μανάτζμεντ στην ανάπτυξη Στρατηγικής αποτελεσματικής Διοίκησης, με την απαραίτητη προϋπόθεση του σεβασμού των προσωπικών δεδομένων των υπαλλήλων του Δήμου.



Ο Δήμαρχος

Γρηγόριος Στάμκος
Γρηγόριος Στάμκος

ΑΙΤΗΣΗ

ΓΙΑΝΝΙΤΣΑ,07/12/2020

ΑΠΟ

ΠΡΟΣ

ΟΝΟΜΑ:ΜΑΡΙΑΝΝΑ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ

ΕΠΩΝΥΜΟ:ΦΑΡΣΑΚΙΔΟΥ

ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΔΗΜΟΥ ΠΕΛΛΑΣ (υπόψη κ. Πάσχου Ε., Κοινοποίηση στον Δήμαρχο Πέλλας, κ. Στάμκο Γ.)

ΠΑΤΡΩΝΥΜΟ:ΝΙΚΟΛΑΟΣ

ΜΗΤΡΩΝΥΜΟ:ΓΕΩΡΓΙΑ

Παρακαλώ όπως εγκρίνετε το αίτημα διανομής ερωτηματολογίου, μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, στους υπαλλήλους του Δήμου Πέλλας, στα πλαίσια εκπόνησης της Διπλωματικής μου Εργασίας που πραγματεύεται το θέμα: Συναισθηματική Νοημοσύνη και καινοτόμα χαρακτηριστικά μάνατζμεντ στην ανάπτυξη Στρατηγικής αποτελεσματικής Διοίκησης.

Α.Δ.Τ.:ΑΚ435865

ΗΜ. ΓΕΝΝΗΣΗΣ:22/02/1975

ΤΟΠΟΣ ΓΕΝΝΗΣΗΣ:ΓΙΑΝΝΙΤΣΑ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

ΚΑΤΟΙΚΙΑΣ:ΚΟΥΓΓΙΟΥΜΤΖΙΔΗ
35,ΓΙΑΝΝΙΤΣΑ

ΤΗΛΕΦΩΝΟ:6978734532

Το ερωτηματολόγιο αποτελεί τμήμα του ερευνητικού μέρους της Διπλωματικής μου Εργασίας και σε συνδυασμό με την εκπόνηση του θεωρητικού μέρους, θα οδηγήσει στην απόκτηση Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών στην Διοίκηση Επιχειρήσεων από το Α.Π. ΚΥ.

Email:mariannafarsa@gmail.com

Με την παρούσα αίτηση επισυνάπτετε το σχετικό ερωτηματολόγιο, η συμπλήρωση του οποίου είναι προαιρετική, οι συμμετέχοντες θα διατηρήσουν την ανωνυμία τους και τα αποτελέσματα της έρευνας θα διατεθούν αποκλειστικά για την εκπόνηση της Διπλωματικής εργασίας και για κανέναν άλλο σκοπό.

Η Αιτούσα

Φαρσακίδου Ν. Μαριάννα

