



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**

**ΠΜΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Συναισθηματική νοημοσύνη και εργασιακές στάσεις:  
προβλέποντας την απόδοση των εργαζομένων.**

**Μια μελέτη στο διοικητικό προσωπικό των  
Ελληνικών Πανεπιστημίων.**

Βασιλική Φραγκάκη

Επιβλέπουσα: Αικατερίνη Γαλανού

Αναπληρώτρια Καθηγήτρια

Πρέβεζα, Ιούνιος, 2023

**Emotional intelligence and work attitudes:**

**predicting employees' performance.**

**A study on the administrative employees of Greek  
Universities.**

**Εγκρίθηκε από τριμελή εξεταστική επιτροπή**

Πρέβεζα, 23/06/2023

## **ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

1. Επιβλέπων καθηγητής

Αικατερίνη Γαλανού

Αναπληρώτρια Καθηγήτρια

2. Μέλος επιτροπής

Γεώργιος Κόλιας

Επίκουρος Καθηγητής

3. Μέλος επιτροπής

Ευστράτιος Κυπριωτέλης

Λέκτορας

© Φραγκάκη, Βασιλική, 2023

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

## **Δήλωση μη λογοκλοπής**

Δηλώνω υπεύθυνα και γνωρίζοντας τις κυρώσεις του Ν. 2121/1993 περί Πνευματικής Ιδιοκτησίας, ότι η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία είναι εκ ολοκλήρου αποτέλεσμα δικής μου ερευνητικής εργασίας, δεν αποτελεί προϊόν αντιγραφής ούτε προέρχεται από ανάθεση σε τρίτους. Όλες οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν (κάθε είδους, μορφής και προέλευσης) για τη συγγραφή της περιλαμβάνονται στη βιβλιογραφία.

Φραγκάκη Βασιλική

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στην επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κα Αικατερίνη Γαλανού, για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε, καθώς και για την σημαντική καθοδήγηση, αμέριστη συμπαράσταση και υπομονή στο πρόσωπό μου.

Σε προσωπικό επίπεδο, θα ήθελα να ευχαριστήσω την λατρεμένη μου οικογένειά για την αμέριστη στήριξη και κατανόηση σε αυτήν τη δύσκολη και ενδιαφέρουσα διαδρομή.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία οι βασικοί παράγοντες επιρροής της εργασιακής συμπεριφοράς των ατόμων που έχουν συνδεθεί με την εργασιακή αποδοτικότητα είναι η συναισθηματική νοημοσύνη, η εργασιακή αφοσίωση, η εργασιακή ικανοποίηση και η εργασιακή εξουθένωση.

Στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να καταγραφεί και να επισημανθεί αν και σε ποιο βαθμό η συναισθηματική νοημοσύνη και οι εργασιακές στάσεις (εργασιακή αφοσίωση – εργασιακή ικανοποίηση – εργασιακή εξουθένωση) καθορίζουν και βελτιώνουν την απόδοση των εργαζομένων διοικητικών υπαλλήλων στα δημόσια ελληνικά Πανεπιστήμια.

Η πρωτοτυπία της συγκεκριμένης έρευνας έγκειται στο ότι δεν υφίσταται παρόμοια έρευνα σε διεθνή και εγχώρια βιβλιογραφία που να εξετάζει ταυτόχρονα την συναισθηματική νοημοσύνη και τις εργασιακές στάσεις σε σχέση με την απόδοση των εργαζομένων διοικητικών υπαλλήλων στα δημόσια ελληνικά Πανεπιστήμια.

Στο θεωρητικό μέρος αναλύονται οι έννοιες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, των Εργασιακών Στάσεων και της Εργασιακής Απόδοσης καθώς και μοντέλα μέτρησής τους. Επιπλέον, πραγματοποιείται βιβλιογραφική ανασκόπηση για τους εξεταζόμενους παράγοντες (συναισθηματική νοημοσύνη, εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή αφοσίωση, εργασιακή εξουθένωση & εργασιακή απόδοση) ως προς την εργασία στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση.

Μετά από έρευνα στο διοικητικό προσωπικό του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων με ερωτηματολόγιο για τους εξεταζόμενους παράγοντες, διαπιστώθηκε ότι τα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης, εργασιακής αφοσίωσης και εργασιακής ικανοποίησης των συμμετεχόντων στην έρευνα κρίνονται ικανοποιητικά υψηλά, ενώ τα επίπεδα της εργασιακής εξουθένωσης – η οποία οδηγεί σε εκδήλωση αντιπαραγωγικών συμπεριφορών- κρίνονται κάτω του μετρίου. Ως εκ τούτου, η εργασιακή απόδοση του διοικητικού προσωπικού, αποτυπώνεται εξίσου υψηλή.

Επιπροσθέτως, διαπιστώθηκε ότι οι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση του διοικητικού προσωπικού είναι οι συναισθηματική νοημοσύνη και η

εργασιακή αφοσίωση, ενώ δεν αποτυπώνεται συσχέτιση της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής εξουθένωσης με την εργασιακή απόδοση.

Τέλος, διαπιστώθηκε ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη του διοικητικού προσωπικού επηρεάζει θετικά τις εργασιακές στάσεις (εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή αφοσίωση, εργασιακή εξουθένωση).

**Λέξεις-κλειδιά:** συναισθηματική νοημοσύνη, εργασιακή αφοσίωση, εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή εξουθένωση, εργασιακή απόδοση, διοικητικό προσωπικό πανεπιστημίων

## **ABSTRACT**

According to the international literature, the main influencing factors of individuals' work behavior that have been linked to work efficiency are emotional intelligence, work engagement, job satisfaction and job burnout.

The aim of this thesis is to record and point out whether and to what extent emotional intelligence and work attitudes (work engagement - job satisfaction - job burnout) determine and improve the performance of administrative employees in public Greek Universities.

The originality of this research lies in the fact that there is no similar research in international and domestic literature that simultaneously examines emotional intelligence and work attitudes in relation to the performance of administrative employees in public Greek Universities.

The theoretical part analyzes the concepts of Emotional Intelligence, Work Attitudes and Work Performance as well as their measurement models. In addition, a literature review is carried out on the examined factors (emotional intelligence, job satisfaction, work commitment, job burnout & work performance) in relation to work in Higher Education.

The survey of the administrative staff of the University of Ioannina that contacted using a questionnaire on the examined factors, proved that the levels of emotional intelligence, work engagement and job satisfaction of the administrative employees are satisfactorily high, while the levels of job burnout -which leads to the manifestation of counterproductive behaviors- are below average. Therefore, the work performance of the administrative employees is recorded at the same high levels.

Additionally, it was found that the factors that influence the performance of administrative employees, are emotional intelligence and work engagement, while no correlation between job satisfaction and job burnout with job performance is recorded.



Finally, it was found that the emotional intelligence of administrative employees positively affects work attitudes (job satisfaction, work commitment, job burnout).

**Keywords:** emotional intelligence, job satisfaction, work engagement, burnout, work performance, administrative university employees.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....	i
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	ii
ABSTRACT.....	iv
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ.....	vi
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ .....	ix
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ.....	2
ΔΟΜΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	6
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ .....	7
1 Η εργασία στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση.....	7
2 Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	15
2.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός του όρου - προσεγγίσεις .....	15
2.2 Μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης.....	16
2.3 Οφέλη της εφαρμογής της Συναισθηματικής Νοημοσύνης για τους εργαζόμενους και τους οργανισμούς στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση.....	20
3 Εργασιακές στάσεις και απόδοση των εργαζομένων .....	26
3.1 Έννοια της Εργασιακής Ικανοποίησης .....	26
3.2 Μοντέλα μέτρησης της Εργασιακής Ικανοποίησης.....	28
3.3 Οφέλη της εφαρμογής της Εργασιακής Ικανοποίησης για τους εργαζόμενους και τους οργανισμούς στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση.....	31
3.4 Έννοια της Εργασιακής Αφοσίωσης.....	36
3.5 Μοντέλα μέτρησης της Εργασιακής Αφοσίωσης .....	37
3.6 Οφέλη της εφαρμογής της Εργασιακής Αφοσίωσης για τους εργαζόμενους και τους οργανισμούς στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση.....	39
3.7 Έννοια της Εργασιακής Εξουθένωσης.....	43
3.8 Μοντέλα Μέτρησης της Εργασιακής Εξουθένωσης.....	47

3.9	Οφέλη της εφαρμογής της Εργασιακής Εξουθένωσης για τους εργαζόμενους και τους οργανισμούς στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση.....	48
3.10	Έννοια της Εργασιακής Απόδοσης .....	53
3.11	Μοντέλα μέτρησης της Εργασιακής Απόδοσης.....	54
3.12	Οφέλη της εφαρμογής της Εργασιακής Απόδοσης για τους εργαζόμενους και τους οργανισμούς στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση.....	56
	ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ – ΥΛΙΚΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ .....	61
4	Εισαγωγή .....	61
4.1	Θεωρητικό πλαίσιο έρευνας – διατύπωση υποθέσεων .....	62
4.2	Μέθοδος δειγματοληψίας.....	63
5	Αποτελέσματα της έρευνας και συζήτηση αποτελεσμάτων.....	74
5.1	Αποτύπωση των δημογραφικών χαρακτηριστικών και σχολιασμός .	74
5.2	Αποτύπωση της στατιστικής επεξεργασίας ως προς τη συναισθηματική νοημοσύνη και σχολιασμός .....	78
5.3	Αποτύπωση της στατιστικής επεξεργασίας ως προς την εργασιακή ικανοποίηση και σχολιασμός .....	80
5.4	Αποτύπωση της στατιστικής επεξεργασίας ως προς την εργασιακή αφοσίωση και σχολιασμός .....	82
5.5	Αποτύπωση της στατιστικής επεξεργασίας ως προς την εργασιακή εξουθένωση και σχολιασμός.....	83
5.6	Αποτύπωση της στατιστικής επεξεργασίας ως προς την εργασιακή απόδοση και σχολιασμός .....	84
5.7	Δημογραφικοί παράγοντες σε συνάρτηση με την συναισθηματική νοημοσύνη, την εργασιακή ικανοποίηση την εργασιακή αφοσίωση, την εργασιακή εξουθένωση και την εργασιακή απόδοση και σχολιασμός .....	85
5.8	Ανάλυση Συσχέτισης και σχολιασμός .....	88
5.9	Ανάλυση Παλινδρόμησης και σχολιασμός.....	93
5.10	Ανάλυση Δομικών Εξισώσεων (SEM) και σχολιασμός.....	100
6	Συμπεράσματα – Περιορισμοί - Προτάσεις .....	109

6.1	Συμπεράσματα - Συμβολή σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο .....	109
6.2	Περιορισμοί και Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα .....	120
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι - ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ .....	122
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ – ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ .....	129
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	130

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1-1 [Αναλογία Διοικητικού Προσωπικού με Φοιτητές και Μέλη ΔΕΠ] .....	11
Πίνακας 1-2 [ΕΘΑΑΕ- Δείκτης Φοιτητές ανά Ίδρυμα] (πηγή: <a href="https://www.esos.gr/arthra/81135/profil-ton-ellinikon-aei">https://www.esos.gr/arthra/81135/profil-ton-ellinikon-aei</a> ).....	12
Πίνακας 1-3 [ΕΘΑΑΕ- Δείκτης Φοιτητές ανά Διδάσκοντα] (πηγή: <a href="https://www.esos.gr/arthra/81135/profil-ton-ellinikon-aei">https://www.esos.gr/arthra/81135/profil-ton-ellinikon-aei</a> ).....	13
Πίνακας 1-4 [ΕΘΑΑΕ- Δείκτης Προσωπικό ανά ίδρυμα] (πηγή: <a href="https://www.esos.gr/arthra/81135/profil-ton-ellinikon-aei">https://www.esos.gr/arthra/81135/profil-ton-ellinikon-aei</a> ).....	14
Πίνακας 2-1 [Μοντέλα και διαστάσεις Συναισθηματικής Νοημοσύνης].....	17
Πίνακας 3-1 [Μοντέλα και διαστάσεις Εργασιακής Ικανοποίησης].....	29
Πίνακας 3-2 [Μοντέλα και διαστάσεις Εργασιακής Αφοσίωσης] .....	38
Πίνακας 3-3 [Μοντέλα και διαστάσεις Εργασιακής Εξουθένωσης] .....	47
Πίνακας 3-4 [Μοντέλα και διαστάσεις Εργασιακής Απόδοσης].....	54
Πίνακας 5-1 [Δημογραφικά Στατιστικά – Φύλο, Ηλικία, Εκπαιδευτικό Επίπεδο, Έτη Προϋπηρεσίας, Ιδιότητα] .....	77
Πίνακας 5-2 [Συναισθηματική Νοημοσύνη - Παράγοντας και Επιμέρους Διαστάσεις].....	79
Πίνακας 5-3 [Εργασιακή Ικανοποίηση - Παράγοντας και Επιμέρους Διαστάσεις].....	81
Πίνακας 5-4 [Εργασιακή Αφοσίωση - Παράγοντας και Επιμέρους Διαστάσεις].....	83
Πίνακας 5-5 [Εργασιακή Εξουθένωση - Παράγοντας και Επιμέρους Διαστάσεις].....	84
Πίνακας 5-6 [Εργασιακή Απόδοση - Παράγοντας και Επιμέρους Διαστάσεις].....	85
Πίνακας 5-7 [Δημογραφικοί Παράγοντες – Συναισθηματική Νοημοσύνη, Εργασιακή Ικανοποίηση, Εργασιακή Αφοσίωση, Εργασιακή Εξουθένωση, Εργασιακή Απόδοση] .....	87
Πίνακας 5-8 [Δείκτης Αξιοπιστίας Cronbach's $\alpha$ ].....	88
Πίνακας 5-9 [Ανάλυση συσχέτισης μεταβλητών βάσει του συντελεστή Pearson ( $r$ )].....	92

Πίνακας 5-10 [Ανάλυση παλινδρόμησης για τον έλεγχο της 1 <sup>ης</sup> Υπόθεσης ]	95
Πίνακας 5-11 [Ανάλυση παλινδρόμησης για τον έλεγχο της 2 <sup>ης</sup> Υπόθεσης ως προς την Εργασιακή Ικανοποίηση].....	97
Πίνακας 5-12 [Ανάλυση παλινδρόμησης για τον έλεγχο της 2ης Υπόθεσης ως προς την Εργασιακή Αφοσίωση– Model Summary].....	98
Πίνακας 5-13 [Ανάλυση παλινδρόμησης για τον έλεγχο της 2 <sup>ης</sup> Υπόθεσης ως προς την Εργασιακή Εξουθένωση– Model Summary].....	100
Πίνακας 5-14 [Προτεινόμενα από τη βιβλιογραφία όρια (thresholds) των δεικτών καλής προσαρμογής (goodness of fit indices)] .....	102
Πίνακας 5-15 [Υπόθεση 1 <sup>η</sup> με SEM].....	104
Πίνακας 5-16 [Αποτελέσματα 1ης Υπόθεσης με SEM] .....	105
Πίνακας 5-17 [Υπόθεση 2 <sup>η</sup> με SEM].....	107
Πίνακας 5-18 [Αποτελέσματα 2ης Υπόθεσης με SEM] .....	108

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα ελληνικά ΑΕΙ έχουν ως αποστολή να προσφέρουν υψηλής ποιότητας ανώτατη εκπαίδευση, δίχως διακρίσεις και αποκλεισμούς, να παράγουν και να μεταδίδουν τη γνώση μέσω της διδασκαλίας και της έρευνας, να προετοιμάζουν τους φοιτητές για την εφαρμογή της στο επαγγελματικό και κοινωνικό πεδίο και να καλλιεργούν και να προάγουν τις επιστήμες, τις τέχνες, τα γράμματα και τον πολιτισμό. (Ν. 4957/2022, άρθρο 3).

Οι ανάγκες της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης διαρκώς εξελίσσονται ως αποτέλεσμα των συνεχών κοινωνικών, οικονομικών, πολιτικών και τεχνολογικών αλλαγών. Το σύγχρονο Πανεπιστήμιο οφείλει να προσαρμόζεται στο σύγχρονο γίνεσθαι προσφέροντας τις βέλτιστες υπηρεσίες στους φοιτητές του. Οι πιέσεις για παροχή καλύτερης ποιότητας υπηρεσιών, καλύτερη οργάνωση και λειτουργία του συνόλου των διαδικασιών καθώς και η συνεχή βελτίωσή τους, αυξάνονται.

Σήμερα, λόγω της οικονομικής ύφεσης της προηγούμενης δεκαετίας αλλά και των αλλαγών που έχει επιφέρει η πανδημία στην εκπαιδευτική διαδικασία, τα δημόσια Πανεπιστήμια αντιμετωπίζουν σημαντικά κοινωνικοοικονομικά ζητήματα. Ο αριθμός εκπαιδευτικού και διοικητικού προσωπικού έχει μειωθεί και ο φόρτος εργασίας γίνεται ολοένα και μεγαλύτερος. Τόσο το εκπαιδευτικό όσο και το διοικητικό προσωπικό καλείται να προσαρμοστεί τάχιστα και άρδην στην ανάγκη για παροχή τηλεεκπαίδευσης και (εξ αποστάσεως) ηλεκτρονικών υπηρεσιών, σε όλο το φάσμα των διοικητικών και εκπαιδευτικών διαδικασιών.

Κάτω από αυτές τις συνθήκες, το εκπαιδευτικό και διοικητικό προσωπικό είναι εκτεθειμένο σε επιβλαβείς τάσεις όπως η εργασιακή εξουθένωση, ενώ η εργασιακή ικανοποίηση και εργασιακή αφοσίωση, δεν μπορεί να θεωρούνται δεδομένες.

Τα πανεπιστήμια οφείλουν να αξιοποιήσουν στο έπακρο το ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτουν. Στη σύγχρονη βιβλιογραφία οι έννοιες συναισθηματική νοημοσύνη, εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή αφοσίωση και εργασιακή εξουθένωση, έχουν αναγνωριστεί ως βασικοί παράγοντες επιρροής της εργασιακής συμπεριφοράς των ατόμων και έχουν συνδεθεί με την εργασιακή αποδοτικότητα.

Οι φοιτητές, τους οποίους τα δημόσια ελληνικά Πανεπιστήμιά καλούνται να εκπαιδεύσουν, είναι νεαρά άτομα τα οποία μόλις ενηλικιώθηκαν και αντιμετωπίζουν μια νέα πραγματικότητα με πολλές αλλαγές στη ζωή τους. Αποστολή των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων είναι να οδηγήσουν τους φοιτητές τους στην απόκτηση του πτυχίου τους, προσφέροντας τους τις απαραίτητες επιστημονικές γνώσεις. Ωστόσο, παράλληλα με τις σπουδές θα πρέπει να υλοποιηθεί και η επιτυχής μετάβαση στον κοινωνικό ιστό και η ανάληψη των ευθυνών της ενήλικης ζωής. Τόσο το εκπαιδευτικό όσο και το διοικητικό προσωπικό των Πανεπιστημίων, έχει να αντιμετωπίσει την άμεση και συνεχή επαφή με τους φοιτητές, τους οποίους οφείλει να καθοδηγήσει και να υποστηρίξει καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών τους, με δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και με αποτελεσματική διαχείριση των συναισθημάτων τους. Για να το επιτύχει, θα πρέπει να διαθέτει υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης.

Τα ελληνικά Πανεπιστήμια χρειάζεται ως εκ τούτου, να εφαρμόσουν συγκεκριμένες οργανωσιακές πρακτικές ώστε να παρέχουν καλύτερες και ποιοτικότερες υπηρεσίες εκπαίδευσης. Είναι επομένως φανερό, ότι καθίσταται αναγκαία η ενδεδειγμένη εξέταση των εργασιακών στάσεων (εργασιακή αφοσίωση, εργασιακή ικανοποίηση και εργασιακή εξουθένωση) καθώς και των συναισθηματικών ικανοτήτων (συναισθηματική νοημοσύνη) των εργαζομένων, που θα συμβάλει στην μεγαλύτερη κατανόηση των εργασιακών συμπεριφορών του προσωπικού, οι οποίες επιδρούν καταλυτικά στην εργασιακή του απόδοση.

## **ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ**

Κύριος στόχος της διπλωματικής εργασίας, συνεκτιμώντας τη βιβλιογραφία και μέσω εμπειρικής έρευνας, είναι να καταγραφεί και να επισημανθεί αν και σε ποιο βαθμό η συναισθηματική νοημοσύνη και οι εργασιακές στάσεις (εργασιακή αφοσίωση – εργασιακή ικανοποίηση – εργασιακή εξουθένωση) καθορίζουν και βελτιώνουν την απόδοση των εργαζομένων διοικητικών υπαλλήλων στα δημόσια ελληνικά Πανεπιστήμια. Επιπλέον, εξετάζεται η σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με τις εργασιακές στάσεις.



Απώτερος στόχος είναι, να μπορέσουν τα αποτελέσματα της έρευνας να αξιοποιηθούν από την διοίκηση του Ιδρύματος, για μια αποτελεσματικότερη στρατηγική διοίκησης, που θα αναπτύξει τους παράγοντες εκείνους που συντελούν τόσο στην συναισθηματική νοημοσύνη όσο και στην εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή αφοσίωση και εργασιακή εξουθένωση του διοικητικού προσωπικού, με απώτερο στόχο την βελτίωση της αποδοτικότητας και ποιότητας της εργασίας του.

Το έναυσμα για την εκπόνηση της παρούσας εργασίας δόθηκε από την δημοσίευση του Carmeli A. (2003) με τίτλο «The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes - An examination among senior managers». Αντίστοιχη αναζήτηση σε ελληνική βιβλιογραφία οδήγησε στην διδακτορική διατριβή με τίτλο «Η σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης, της εργασιακής δέσμευσης και της εργασιακής ικανοποίησης και η επίδρασή τους στην απόδοση του εργαζόμενου - ο κλάδος της Υγείας στην Ελλάδα» του Μπακερτζή Ε. (2019). Η συγκεκριμένη διδακτορική διατριβή περιλαμβάνει μακροσκελέστατη βιβλιογραφική ανασκόπηση ως προς το θεωρητικό μέρος και αντίστοιχη έρευνα για στον χώρο της υγείας.

Κίνητρο για την επιλογή της συγκεκριμένης ερευνητικής εργασίας αποτέλεσε το γεγονός της έλλειψης επαρκών ερευνητικών δεδομένων στον χώρο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης πάνω στο συγκεκριμένο ερευνητικό πεδίο, αλλά και το προσωπικό ενδιαφέρον για την μελέτη της συμπεριφοράς των ανθρώπων και πως επηρεάζεται αυτή κάτω από διάφορες συνθήκες, σε αυτή την περίπτωση εργασιακές.

Έχουν γίνει έρευνες για τη συναισθηματική νοημοσύνη και για την εργασιακή ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων σε ευαίσθητους τομείς όπως για παράδειγμα η υγεία, όπου υπάρχουν αρκετές ερευνητικές εργασίες (Αναγνωστοπούλου κ.α., 2013; , Παρασκευοπούλου, 2013; Μπακερτζής, 2019; Song, 2014; Codier, et al, 2018; Bartram et al, 2012; Farmer, 2004; Güleriyüz et al, 2008; Al Maqbali, 2015), όπως και στο χώρο της πρωτοβάθμιας/δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Bechter et al., 2021; Geraci et al., 2023 Bostic et al., 2023; Brady et al., 2022; D'Amico et al., 2020; Hoque et al., 2023; Γραμματικού, 2016)

Ωστόσο δεν έχει πραγματοποιηθεί έρευνα που να συνδέει ταυτόχρονα το σύνολο των παραγόντων (συναισθηματική νοημοσύνη – εργασιακή ικανοποίηση -

εργασιακή ικανοποίηση και εργασιακή εξουθένωση) με την απόδοση του διοικητικού προσωπικού τριτοβάθμιας εκπαίδευσης παγκοσμίως, αλλά ούτε και των ελληνικών Πανεπιστημίων ειδικότερα.

Η βιβλιογραφία προτείνει ότι οι διοικητικές δεξιότητες γενικά, και η συναισθηματική νοημοσύνη ειδικότερα, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στο χώρο εργασίας. Ωστόσο, αυτή η θέση (argument), παρά τη δημοτικότητά της, παραμένει ανεπιβεβαίωτη. Αυτό μπορεί να αποδοθεί στο γεγονός ότι, παρόλο που μερικές μελέτες έχουν παράσχει στοιχεία για να υποστηρίξουν αυτή τη θέση, δεν έχει γίνει επαρκής έρευνα. Τα αποτελέσματα υποδεικνύουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αυξάνει τις θετικές εργασιακές στάσεις, την αλτρουιστική συμπεριφορά και την εργασιακή απόδοση και μετριάζει την σύγκρουση μεταξύ εργασίας και οικογένειας ως προς την εργασιακή αφοσίωση. (Carmeli, A. 2003)

Ως προς τη συναισθηματική νοημοσύνη, επιδιώκεται να διαπιστωθεί τόσο το επίπεδο των συναισθηματικών ικανοτήτων των εργαζομένων, όσο και η σημασία της σχέσης της συναισθηματικής νοημοσύνης με την απόδοση των εργαζομένων. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, οι συναισθηματικές ικανότητες και δεξιότητες του ατόμου συμβάλουν στην αποτελεσματικότερη εκτέλεση των επίσημων εργασιακών καθηκόντων των εργαζομένων, στη φιλότιμη και αλτρουιστική συμπεριφορά τους, καθώς και στην υπεύθυνη και μη αντιπαραγωγική συμπεριφορά τους. Πρόσφατα ερευνητικά δεδομένα καταδεικνύουν τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης, σύμφωνα με τα οποία το συναίσθημα είναι σημαντικός παράγοντας διαμόρφωσης του επιπέδου ικανοποίησης, και επιδρά σημαντικά στην ατομική εργασιακή απόδοση (Song, 2014; Coleman et al., 2022; Kamassi et al., 2019; Akanni et al., 2020; Λαζανά, 2018; Νικηφόρου, 2018).

Ως προς την εργασιακή ικανοποίηση, στόχος της έρευνας είναι η εξέταση του επιπέδου των θετικών συναισθημάτων των εργαζομένων από την εργασία τους και η επίδρασή τους στην εργασιακή τους απόδοσή. Πολλές μελέτες έχουν υποστηρίξει ότι οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι γενικά πιο ευτυχισμένοι, απολαμβάνουν καλύτερη υγεία, υφίστανται λιγότερα ατυχήματα και τραυματισμούς και είναι λιγότερο πιθανό να αναζητήσουν άλλη εργασία από τους δυσαρεστημένους εργαζόμενους. (Fredericks et al., 2003; Inuwa, M. 2016; Demoussis, M., & Giannakopoulos, N. 2007; Oshagbemi, T. 2003;)

Ως προς την εργασιακή αφοσίωση, επιδιώκεται η εξέταση του επιπέδου προσήλωσης και αφοσίωσης του διοικητικού προσωπικού των δημόσιων Πανεπιστημίων στην εργασία του και με ποιο τρόπο μπορεί να επηρεάσει την απόδοσή του. Τα οφέλη της αφοσίωσης των εργαζομένων έχουν τεκμηριωθεί από πολλούς ερευνητές που συμφωνούν ότι οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι επιδεικνύουν υψηλότερη εργασιακή απόδοση και είναι σημαντικά λιγότερο πιθανό να υποφέρουν από επαγγελματική εξουθένωση σε σχέση με τους μη δεσμευμένους. Απολαμβάνουν καλύτερη υγεία, αισθάνονται πιο σίγουροι και πιο ικανοί, τείνουν να δημιουργούν τους δικούς τους πόρους και να μεταφέρουν τον ενθουσιασμό και τη δέσμευσή τους σε άλλους, μέσω μιας διασταυρούμενης επίδρασης (Baaker & Demerouti, 2008; Schaufeli & Baaker 2003; Rodriguez-Munoz et al., 2013; González-Rico et al., 2018).

Τέλος, ως προς την εργασιακή εξουθένωση, εξετάζεται τόσο το επίπεδο συναισθηματικής εξάντλησης του διοικητικού προσωπικού των ελληνικών Πανεπιστημίων, όσο και η σχέση της εργασιακής εξουθένωσης με την απόδοσή τους. Η σημερινή βιβλιογραφία καταδεικνύει την αρνητική σχέση της εξουθένωσης με την απόδοση, καθώς αποδεικνύεται ότι το φαινόμενο αυτό οδηγεί σε μειωμένη απόδοση του εργατικού δυναμικού, εκδήλωση αντιπαραγωγικών συμπεριφορών, όπως απουσία από την εργασία, αυξημένα ατυχήματα σχετικά με την εργασία, καθώς και έλλειψη παραγωγικότητας (Michie & Williams, 2003; Miguel, J., et al., 2010; Akbaş, T. T., et al., 2018; Urbanaviciute, I., et al., 2021;).

Ωστόσο παρατηρείται ερευνητικό κενό σε ότι αφορά την ταυτόχρονη εκτίμηση της συναισθηματικής νοημοσύνης και των εργασιακών στάσεων (εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή αφοσίωση, εργασιακή εξουθένωση) στην εργασιακή απόδοση του διοικητικού προσωπικού των Πανεπιστημίων τόσο σε διεθνές όσο και σε τοπικό επίπεδο.

Από τα αποτελέσματα αναμένεται να προκύψουν χρήσιμες πρακτικές που θα συντελούν στη βελτίωση των συναισθηματικών ικανοτήτων και των θετικών εργασιακών στάσεων του διοικητικού προσωπικού των ελληνικών Πανεπιστημίων, επιτυγχάνοντας με αυτόν τον τρόπο τη μεγιστοποίηση τόσο της εργασιακής απόδοσης όσο και της αύξησης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η συναισθηματική νοημοσύνη και οι εργασιακές στάσεις των εργαζομένων είναι

εξαιρετικής σημασίας, καθώς, μέσω αυτών, καθορίζεται η απόδοση τους αλλά και η ικανοποίηση των φοιτητών.

## **ΔΟΜΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Στο πρώτο μέρος της εργασίας παρουσιάζεται το θεωρητικό μέρος, εξετάζονται η εργασία στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, οι έννοιες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, Εργασιακής Ικανοποίησης, Εργασιακής Αφοσίωσης, Εργασιακής Εξουθένωσης και Εργασιακής Απόδοσης και αποτυπώνονται τα μοντέλα μέτρησής τους. Επιπλέον γίνεται βιβλιογραφική ανασκόπηση ως προς τα οφέλη της εφαρμογής των εξεταζόμενων παραγόντων για τους εργαζόμενους και τους οργανισμούς στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας παρουσιάζεται το ερευνητικό μέρος. Πιο συγκεκριμένα, διατυπώνεται το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας και οι ερευνητικές υποθέσεις, καταγράφεται η μέθοδος δειγματοληψίας, τα χαρακτηριστικά του δείγματος, η διαδικασία συλλογής των δεδομένων, τα ερευνητικά εργαλεία και οι μέθοδοι ανάλυσης των ερευνητικών δεδομένων. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας, η στατιστική ανάλυση της συναισθηματικής νοημοσύνης, της εργασιακής ικανοποίησης, της εργασιακής αφοσίωσης, της εργασιακής εξουθένωσης, της εργασιακής απόδοσης και ο σχολιασμός τους. Κατόπιν, παρουσιάζεται η επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών σε κάθε εξεταζόμενο παράγοντα. Έπειτα, παρουσιάζεται η ανάλυση συσχέτισης των μεταβλητών. Τέλος, παρουσιάζεται η ανάλυση παλινδρόμησης για την 1<sup>η</sup> και τη 2<sup>η</sup> υπόθεση και αντίστοιχα η ανάλυση δομικών εξισώσεων για την 1<sup>η</sup> και τη 2<sup>η</sup> υπόθεση και συγκρίνονται μεταξύ τους.

Στο τελευταίο μέρος της εργασίας γίνεται η αποτίμηση των αποτελεσμάτων με τα συμπεράσματα και τη συμβολή σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο. Ακολούθως προσδιορίζονται οι περιορισμοί και εγείρονται προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

## **ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ**

### **1 Η εργασία στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση**

Ο Δημόσιος Τομέας της χώρας μας, είναι κατά κύριο λόγο εντάσεως εργασίας, τομέας υπηρεσιών. Επομένως, έχει ενδιαφέρον να ερευνηθούν τόσο οι εργασιακές στάσεις όσο και η συναισθηματική νοημοσύνη των δημοσίων υπαλλήλων σε ευαίσθητους τομείς. όπως η εκπαίδευση.

Τα τελευταία χρόνια, υπήρξε παραδοχή εκ μέρους των οργανισμών ότι παράγοντες, όπως η συναισθηματική νοημοσύνη (Coleman et al., 2022), η εργασιακή αφοσίωση (González-Rico et al., 2018), η εργασιακή ικανοποίηση (Demoussis, M., & Giannakopoulos, N., 2007), η εργασιακή εξουθένωση (Miguel, J., et al., 2010) επηρεάζουν σημαντικά την ατομική απόδοση των εργαζομένων. Κατά συνέπεια, οι ανωτέρω παράγοντες επηρεάζουν και την απόδοση των ίδιων οργανισμών.

Είναι γνωστό ότι η εκπαίδευση προάγει τη γνώση, αναπτύσσει τις δεξιότητες και τη δημιουργικότητα και συμβάλλει στην κοινωνική συνοχή. Ειδικότερα η ανώτατη εκπαίδευση αποτελεί σημαντικό παράγοντα ανάπτυξης της οικονομίας, και συμβάλλει στην καινοτομία με τις νέες ιδέες και την έρευνα που αναπτύσσονται μέσα στο περιβάλλον της (IOBE, 2018).

Επίσης, είναι σε όλους γνωστό ότι, η χώρα μας αντιμετωπίζει μια πολυετή κρίση που έχει επιπτώσεις όχι μόνο στην οικονομία, την αγορά εργασίας και την απασχόληση, αλλά και την εκπαίδευση. Οι επιπτώσεις της κρίσης στην ανώτατη εκπαίδευση οδήγησαν σε περικοπές λειτουργικών δαπανών, σημαντική μείωση της χρηματοδότησης και των μισθών, δραστική μείωση του προσωπικού μέσα από οικειοθελείς συνταξιοδοτήσεις ή αναζήτηση εργασίας σε άλλο τομέα ή και εκτός των συνόρων κ.α.

Σύμφωνα με τον νόμο 4957/2022, τα ελληνικά ΑΕΙ έχουν ως αποστολή:

α) να προσφέρουν υψηλής ποιότητας ανώτατη εκπαίδευση, δίχως διακρίσεις και αποκλεισμούς, να παράγουν και να μεταδίδουν τη γνώση μέσω της διδασκαλίας και της έρευνας, να προετοιμάζουν τους φοιτητές για την εφαρμογή της στο

επαγγελματικό και κοινωνικό πεδίο και να καλλιεργούν και να προάγουν τις επιστήμες, τις τέχνες, τα γράμματα και τον πολιτισμό,

β) να οργανώνουν και να παρέχουν προγράμματα σπουδών τυπικής εκπαίδευσης πρώτου, δεύτερου και τρίτου κύκλου, προγράμματα σπουδών σύντομης διάρκειας και διά βίου μάθησης,

γ) να εφαρμόζουν σύγχρονες μεθόδους διδασκαλίας με έμφαση στη διεπιστημονικότητα και την καινοτόμο έρευνα στο ανώτερο επίπεδο ποιότητας κατά τα διεθνώς αναγνωρισμένα κριτήρια, περιλαμβανομένης και της εξ αποστάσεως διδασκαλίας,

δ) να αναπτύσσουν τις ικανότητες και τις δεξιότητες των φοιτητών με κριτική σκέψη, να μεριμνούν για την επαγγελματική ένταξη των αποφοίτων παρέχοντάς τους τις απαραίτητες γνώσεις και εφόδια για την επιστημονική και επαγγελματική τους σταδιοδρομία, να διαμορφώνουν τις απαραίτητες συνθήκες για την ανάδειξη νέων ερευνητών και την προσέλκυση νέων επιστημόνων, καθώς και να ανταποκρίνονται στις ανάγκες της κοινωνίας, της αγοράς εργασίας και των επαγγελματικών πεδίων,

ε) να διεξάγουν καινοτόμο έρευνα και να προωθούν τη διάχυση της γνώσης προς την κοινωνία, καθώς και την καινοτομία και την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της έρευνας, με προσήλωση στις αρχές της επιστημονικής και ηθικής δεοντολογίας, της βιώσιμης και αειφόρου ανάπτυξης, της κοινωνικής συνοχής και μη διάκρισης, του Καθολικού Σχεδιασμού και του ψηφιακού μετασχηματισμού και να συμβάλλουν στις εθνικές αναπτυξιακές προτεραιότητες σύμφωνα με την Εθνική Στρατηγική Έρευνας, Τεχνολογικής Ανάπτυξης και Καινοτομίας και την Εθνική Στρατηγική Έξυπνης Εξειδίκευσης,

στ) να προωθούν τη συνεργασία με άλλα Α.Ε.Ι. της ημεδαπής, ερευνητικούς και τεχνολογικούς φορείς της ημεδαπής και αλλοδαπής, καθώς και με δημόσιους, ευρωπαϊκούς και διεθνείς οργανισμούς και παραγωγικούς φορείς,

ζ) να αναπτύσσουν συνεργασίες και συμμαχίες με ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα της αλλοδαπής, δημιουργώντας κοινά προγράμματα σπουδών, ενισχύοντας την κινητικότητα των φοιτητών, του διδακτικού και λοιπού προσωπικού των Α.Ε.Ι., καθώς και των ερευνητών, συμβάλλοντας στην οικοδόμηση του Ευρωπαϊκού Χώρου Ανώτατης Εκπαίδευσης και Έρευνας,

η) να συμβάλουν στη διαμόρφωση υπεύθυνων πολιτών, ικανών να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις όλων των πεδίων των ανθρώπινων δραστηριοτήτων με επιστημονική, επαγγελματική και πολιτισμική επάρκεια και υπευθυνότητα, με σεβασμό στα ανθρώπινα δικαιώματα και στις αξίες της δικαιοσύνης, της ελευθερίας, της δημοκρατίας, της κοινωνικής αλληλεγγύης, της ειρήνης και της ισότητας και

θ) να αναπτύσσουν κοινές εκπαιδευτικές και ερευνητικές υποδομές στην ημεδαπή και αλλοδαπή για την προαγωγή της εκπαίδευσης, της έρευνας, της τεχνολογίας και του πολιτισμού.

Το Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων ιδρύθηκε το 1970 με το υπ' αριθμ. 746/70 Ν.Δ. (<https://www.uoi.gr/panepistimio/istoriki-anadromi/>), ενώ με τον νόμο 4559/2018 απορρόφησε το ΤΕΙ Ηπείρου. Αποτελείται σήμερα από έντεκα (11) Σχολές, είκοσι τρία (23) Τμήματα και τριάντα ένα (31) μεταπτυχιακά, με γεωγραφική διασπορά σε τρεις πόλεις της Ηπείρου (Ιωάννινα, Άρτα και Πρέβεζα). Στο Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων υπηρετούν 524 μέλη ΔΕΠ, 175 μέλη ΕΔΙΠ-ΕΤΕΠ-ΕΕΠ και 298 διοικητικοί υπάλληλοι. Το σύνολο των φοιτητών ανέρχεται σε 33.381 άτομα, όπου διευκρινίζεται ότι περιλαμβάνονται προπτυχιακοί, μεταπτυχιακοί και διδακτορικοί φοιτητές ενεργοί και μη ενεργοί (<https://www.uoi.gr/panepistimio/panepistimio-se-arithmeticous/>). **Αναλογικά αντιστοιχούν σε κάθε διοικητικό υπάλληλο 112,02 φοιτητές και 1,76 μέλη ΔΕΠ.** Ενώ σε κάθε μέλος ΔΕΠ αντιστοιχούν 63,70 φοιτητές.

Στην ετήσια έκθεση της ΕΘΑΑΕ για το 2020-2021 καταγράφονται οι ενεργοί φοιτητές ανά ίδρυμα (**πίνακας 1-2**) και συγκεκριμένα για το Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων (**ΠΙ**) 18.403 ενεργοί προπτυχιακοί φοιτητές, 1.328 μεταπτυχιακοί φοιτητές και 1.652 διδακτορικοί φοιτητές.

Στην ετήσια έκθεση της ΕΘΑΑΕ για το 2020-2021 καταγράφεται ο **Δείκτης Φοιτητές/Διδάσκοντα (πίνακας 1-3)** και συγκεκριμένα για το Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων (**ΠΙ**) η αναλογία φοιτητών/διδασκόντων είναι 31/1 (ενεργοί φοιτητές ΠΠΣ, ΠΜΣ, ΠΔΣ/μέλη ΔΕΠ), ενώ ο εθνικός μέσος όρος ανάγεται σε 35/1.

Η Ελλάδα παραμένει η χώρα με τη μεγαλύτερη αναλογία φοιτητών ανά διδάσκοντα, απέχοντας από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο κατά 34 μονάδες, και το ίδιο ισχύει αναλογικά και για το Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων.

Στην ετήσια έκθεση της ΕΘΑΑΕ για το 2020-2021 καταγράφεται το **Μόνιμο Προσωπικό ανά ίδρυμα (πίνακας 1-4)** και συγκεκριμένα για το Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων (ΠΙ) η **αναλογία φοιτητών/διοικητικό προσωπικό είναι 73/1** (ενεργοί φοιτητές ΠΠΣ, ΠΜΣ, ΠΔΣ/διοικητικό προσωπικό).

Η Ελλάδα έχει τη μεγαλύτερη αναλογία φοιτητών ανά πανεπιστημιακό καθηγητή στην Ευρώπη. Σύμφωνα με τα στοιχεία της Eurostat, το 2019 (πηγή: <https://www.kathimerini.gr/society/561769969/anestrammeni-pyramida-sta-aei-kathigites-kai-anaplirotes-to-67-ton-didaskonton/>) σε έναν πανεπιστημιακό καθηγητή σε ελληνικό ΑΕΙ αναλογούσαν 40 φοιτητές, με δεύτερη την Τουρκία (23,2) και τρίτη την Κύπρο (22,5). Την καλύτερη αναλογία φοιτητών/διδασκόντων εμφανίζουν η Μάλτα (9/1), η Νορβηγία (9,1/1) και η Σουηδία (10/1). Ο ευρωπαϊκός μέσος όρος είναι 12 φοιτητές. Από την άλλη, όπως αναφέρει η πρόσφατη ετήσια έκθεση της Εθνικής Αρχής Ανώτατης Εκπαίδευσης (ΕΘΑΑΕ, 2021), η αναλογία φοιτητών/διδασκόντων είναι 35/1 (ενεργοί φοιτητές ΠΠΣ, ΠΜΣ, ΠΔΣ/μέλη ΔΕΠ).

Σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης της Μ. Βρετανίας για τα ακαδημαϊκά έτη 2008-2009 και 2011-2012, τα βρετανικά ιδρύματα καταγράφουν, κατά μέσο όρο, αναλογία φοιτητών προς διοικητικό προσωπικό, της τάξης του 12,5. Οι ΗΠΑ καταγράφουν ακόμα χαμηλότερη αναλογία, που δεν ξεπερνά τους 11 φοιτητές ανά υπάλληλο (Institute of Education Sciences, National Center for Education Statistics). (πηγή: <http://www.indepanalysis.gr/analyseis/arthra/o-arithmos-dioikhtikwn-ypallhlwn-twn-idrymatwn-tritovathmias-ekpaideyshs>)

Στα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης της Μ. Βρετανίας για τα ακαδημαϊκά έτη 2008-2009 και 2011-2012, υπολογίζουμε την αναλογία ακαδημαϊκού προς διοικητικό (μη-ακαδημαϊκό) προσωπικό γύρω στο 0,9 (Higher Education Statistics Agency). Παρόμοια με τα μεγέθη της Μ. Βρετανίας στη σχέση ακαδημαϊκού και μη ακαδημαϊκού προσωπικού καταγράφουν και οι ΗΠΑ (Institute of Education Sciences, National Center for Education Statistics). (πηγή: <http://www.indepanalysis.gr/analyseis/arthra/o-arithmos-dioikhtikwn-ypallhlwn-twn-idrymatwn-tritovathmias-ekpaideyshs>)

Στο Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων, όπως συνέβη σε πολλά από τα Τριτοβάθμια Ιδρύματα της χώρας, η μείωση του εκπαιδευτικού και του διοικητικού προσωπικού,



αλλά και η αδυναμία ανανέωσης του προσωπικού, σε συνάρτηση με τον σταθερό ή και αυξανόμενο αριθμό εισαγομένων φοιτητών, οδήγησε σε κατακόρυφη αύξηση του φόρτου εργασίας με συνεπακόλουθη αύξηση του εργασιακού άγχους. Προηγούμενη έρευνα (Συντιχάκη, 2014) που διενεργήθηκε στο διοικητικό προσωπικό του ΤΕΙ Κρήτης έδειξε ότι «ένας από τους κυριότερους παράγοντες που προκαλεί άγχος στους εργαζομένους είναι ο φόρτος εργασίας» ο οποίος «εκτιμάται ότι προκαλείται από την έλλειψη προσωπικού».

Πίνακας 1-1 [Αναλογία Διοικητικού Προσωπικού με Φοιτητές και Μέλη ΔΕΠ]

	ΑΝΑΛΟΓΙΑ ΔΙΟΙΚ/ΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ/ΦΟΙΤΗΤΕΣ	ΑΝΑΛΟΓΙΑ ΔΙΟΙΚ/ΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ/ΜΕΛΗ ΔΕΠ
<b>ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ</b>	72,7	1,8
<b>ΕΛΛΑΔΑ</b>	79,5	1,6
<b>Μ. ΒΡΕΤΑΝΙΑ</b>	12,5	0,9
<b>ΗΠΑ</b>	11	0,9

(πηγή: Σύμφωνα με τα προαναφερόμενα)

Πίνακας 1-2 [ΕΘΑΑΕ- Δείκτης Φοιτητές ανά Ίδρυμα] (πηγή: <https://www.esos.gr/arthra/81135/profil-ton-ellinikon-aei>)

Ίδρυμα	Ενεργοί Προπτυχιακοί Φοιτητές (έως ν+2 έτη)	Μεταπτυχιακοί Φοιτητές	Εν ενεργεία Υποψήφιοι Διδάκτορες
<b>Γενικό Σύνολο ΑΕΙ</b>	<b>389.688</b>	<b>81.568</b>	<b>32.608</b>
ΑΠΘ	40.035	6.047	4.564
ΑΣΚΤ	1.426	106	61
ΓΠΑ	7.900	640	429
ΔΠΘ	15.742	3.513	1.821
ΔΙΠΑΕ	29.739	3.634	175
ΕΚΠΑ	43.206	15.065	9.304
ΕΜΠ	10.773	1.696	2.790
ΕΑΠ	11.913	20.872	141
ΕΛΜΕΠΑ	10.400	795	116
ΙΠ	7.276	624	529
ΟΠΑ	9.953	2.257	245
ΠΑ	11.353	2.116	860
ΠΑΔΑ	30.620	3.557	587
ΠΔΜ	16.243	2.113	356
ΠΑΘΕΣ	25.373	3.414	1.576
ΠΙ	18.403	1.328	1.652
ΠΑΚΡΗ	13.977	2.215	1.235
ΠΑΜΑΚ	8.809	2.474	508
ΠΑΠΑΤ	32.427	1.990	2.186
ΠΑΠΕΙ	10.847	3.677	441
ΠΑΠΕΛ	13.824	1.721	622
ΠΠΚΠΕ	9.977	544	1.923
ΠΟΚΡΗ	4.693	396	249
ΧΠ	2.140	774	238
ΑΣΠΑΙΤΕ	2.639	0	0

Πίνακας 1-3 [ΕΘΑΑΕ- Δείκτης Φοιτητές ανά Διδάσκοντα] (πηγή: <https://www.esos.gr/arthra/81135/profil-ton-ellinikon-aei>)

Ίδρυμα	Προπτυχιακοί Ενεργοί Φοιτητές/ ΔΕΠ	Εγγεγραμμένοι Προπτυχιακοί Φοιτητές/ ΔΕΠ	Ενεργοί Φοιτητές ΠΠΣ, ΠΜΣ, ΠΔΣ/ ΔΕΠ	Προπτυχιακοί Ενεργοί Φοιτητές/ Διδακτικό Προσωπικό*	Εγγεγραμμένοι Προπτυχιακοί Φοιτητές/ Διδακτικό Προσωπικό*	Ενεργοί Φοιτητές ΠΠΣ, ΠΜΣ, ΠΔΣ/ Διδακτικό Προσωπικό*
ΑΠΘ	24	45	31	18	33	23
ΑΣΚΤ	33	50	37	16	24	18
ΓΠΑ	41	69	46	26	44	29
ΔΠΘ	30	45	40	23	35	31
ΔΙΠΑΕ	74	138	83	58	108	65
ΕΚΠΑ	26	62	41	21	48	32
ΕΜΠ	26	49	37	14	26	20
ΕΛΜΕΠΑ	62	123	67	46	92	50
ΙΠ	43	64	50	34	51	40
ΟΠΑ	56	129	70	49	113	61
ΠΑ	36	54	45	29	43	36
ΠΑΔΑ	49	85	55	38	66	43
ΠΑΔΜ	76	151	88	58	115	67
ΠΑΘΕΣ	37	62	44	28	47	33
ΠΙ	35	58	41	26	43	31
ΠΑΚΡΗ	31	46	38	24	36	30
ΠΑΜΑΚ	44	60	58	34	47	46
ΠΑΠΑΤ	45	78	51	35	60	39
ΠΑΠΕΙ	58	129	80	53	117	73
ΠΑΠΕΛ	50	85	58	38	65	44
ΠΠΚΠΕ	50	109	63	44	96	55
ΠΟΚΡΗ	41	55	46	22	30	26
ΧΠ	31	47	46	23	35	34
ΑΣΠΑΙΤΕ	49	67	49	41	56	41
Εθνικός Μέσος Όρος**	38	69	47	28	52	35

Πίνακας 1-4 [ΕΘΑΑΕ- Δείκτης Προσωπικό ανά ίδρυμα] (πηγή: <https://www.esos.gr/arthra/81135/profil-ton-ellinikon-aei>)

Ίδρυμα	Μόνιμο προσωπικό			Διοικητικό Προσωπικό
	ΔΕΠ	ΕΕΠ & ΕΔΙΠ	ΕΤΕΠ	
<b>Γενικό σύνολο ΑΕΙ</b>	<b>10.053</b>	<b>2.241</b>	<b>1.141</b>	<b>6.341</b>
ΑΠΘ	1.640	465	131	562
ΑΣΚΤ	43	38	7	49
ΓΠΑ	194	75	39	126
ΔΠΘ	529	82	64	220
ΔΙΠΑΕ	404	58	54	246
ΕΚΠΑ	1.631	306	169	1.356
ΕΜΠ	408	253	118	492
ΕΑΠ	44	0	0	49
ΕΛΜΕΠΑ	168	22	35	141
ΙΠ	170	35	8	90
ΟΠΑ	177	12	14	150
ΠΑ	317	54	27	257
ΠΑΔΑ	631	93	88	341
ΠΔΜ	213	41	26	152
ΠΑΘΕΣ	690	137	89	424
ΠΙ	524	121	54	294
ΠΑΚΡΗ	454	91	41	279
ΠΑΜΑΚ	202	40	15	152
ΠΑΠΑΤ	714	136	82	422
ΠΑΠΕΙ	186	10	10	90
ΠΑΠΕΛ	278	47	40	155
ΠΠΚΠΕ	198	22	5	109
ΠΟΚΡΗ	115	81	13	96
ΧΠ	69	12	11	36
ΑΣΠΑΙΤΕ	54	10	1	53

## 2 Συναισθηματική Νοημοσύνη

### 2.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός του όρου - προσεγγίσεις

Η συναισθηματική νοημοσύνη, αποτελεί μια έννοια της οργανωσιακής συμπεριφοράς, με πολλές εφαρμογές σε κάθε πτυχή της οργανωσιακής δομής.

Σημαντική συζήτηση έχει επικεντρωθεί στον καλύτερο τρόπο ορισμού της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (McCleskey, 2014). Ερευνητές όπως οι Kaplan et al. (2010) απορρίπτουν την αποδοχή οποιουδήποτε ορισμού της Συναισθηματικής Νοημοσύνης ως πρόωρου, ενώ ο Locke (2005) σημειώνει ότι οι περισσότεροι ορισμοί είναι τόσο περιεκτικοί που καθιστούν την έννοια ακατανόητη.

Ωστόσο, ένας κοινός ορισμός «εργασίας» τοποθετεί τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ως την ικανότητα ακριβούς διάγνωσης και παρακολούθησης τόσο των συναισθημάτων του ατόμου όσο και των συναισθημάτων των άλλων, προτού χρησιμοποιήσει αυτές τις πληροφορίες για να καθοδηγήσει τη σκέψη και τις πράξεις του για τη διαχείριση αυτής της σχέσης στο επιθυμητό αποτέλεσμα (π.χ. Dulewicz και Higgs, 2000· Goleman, 2007· Marembo & Chinyamurindi, 2018· Salovey & Mayer, 1990).

Ο όρος «συναισθηματική νοημοσύνη» (Salovey και Mayer, 1990) είναι μια σχετικά νεότερη κατασκευή που εξακολουθεί να είναι μια δημοφιλής προσέγγιση για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο τα συναισθήματα βιώνονται στο χώρο εργασίας και τον αντίκτυπό τους στα αποτελέσματα των εργαζομένων. Θεωρείται πλεονέκτημα σε περιβάλλοντα όπου είναι σημαντικό να κατανοούμε άλλους ανθρώπους.

Ο ορισμός των Mayer and Salovey (1990) είναι επί του παρόντος ο πιο αποδεκτός στη βιβλιογραφία, ορίζοντας τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ως ένα σύνολο αλληλένδετων δεξιοτήτων σχετικά με τις τέσσερις διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Ο ορισμός προτείνει ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι μια έννοια που αποτελείται από τέσσερις διαστάσεις: την ικανότητα αντίληψης και έκφρασης συναισθημάτων, την ικανότητα χρήσης συναισθημάτων για τη διευκόλυνση της σκέψης, την ικανότητα κατανόησης των συναισθημάτων και την ικανότητα ρύθμισης των συναισθημάτων. Οι

συναισθηματικά ευφυείς υπάλληλοι μπορεί να έχουν μεγαλύτερη επίγνωση των συναισθημάτων τους και των άλλων. Κατά συνέπεια, μπορεί να αποδίδουν αποτελεσματικά επειδή έχουν υψηλό δείκτη Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Επιπλέον, διαφορετικοί τύποι οργανωτικών μελών έχουν διαφορετικό επίπεδο Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Για παράδειγμα, σε περιβάλλοντα υπηρεσιών, είναι σημαντικό για τους εργαζόμενους να κατανοούν τις προοπτικές των πελατών και να συμμετέχουν σε σχέσεις που θα διευκολύνουν τις επιτυχημένες αλληλεπιδράσεις. Όταν οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν διορατικότητα και βαθύτερη κατανόηση του τι οδηγεί τους άλλους, γίνονται πιο συναισθηματικά ανθεκτικοί και ικανοί να επηρεάζουν τους άλλους (Kamassi, A., et al, 2020).

Ωστόσο, λίγες μελέτες υποδεικνύουν ότι η ΣΝ είναι ένας αποτελεσματικός συντονιστής μεταξύ των συναισθηματικών προσπαθειών και της απόδοσης των εργαζομένων (Ghalandari et al., 2012).

Από την άλλη μεριά, οι Austin et al. (2007) εντοπίζουν πιθανές συσχετίσεις μεταξύ των χαρακτηριστικών της ΣΝ και των «σκοτεινών» συμπεριφορών ηγεσίας, ενώ οι Lindebaum και Cartwright (2011) υπογραμμίζουν τον τρόπο με τον οποίο η Συναισθηματική Νοημοσύνη μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να χειραγωγήσει άλλους για να παρακάμψει ηθικές ανησυχίες.

## **2.2 Μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης**

Γενικά, με την πάροδο των ετών έχουν δομηθεί ποικίλα θεωρητικά μοντέλα και τρόποι μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης. Τα μοντέλα μέτρησης εστιάζουν στη μέτρηση ενός εύρους ικανοτήτων με στόχο να αξιολογήσουν τη συναισθηματική νοημοσύνη. Είναι αξιοσημείωτο ότι έχουν αναπτυχθεί αρκετά μοντέλα που αφορούν στη συναισθηματική νοημοσύνη, εντούτοις διακρίνονται αρκετά διαφοροποιημένες προσεγγίσεις για τον προσδιορισμό του εννοιολογικού της περιεχομένου. Πρέπει να τονιστεί ότι τα διαφορετικά μοντέλα συμπληρώνουν το ένα το άλλο, καθώς στοχεύουν σε διαφορετικές όψεις μιας πολυδιάστατης έννοιας. (Μπακερτζής, Ε. 2019)

Στην διδακτορική διατριβή του Μπακερτζή Ε. (2019) αποτυπώνεται πίνακας όπου παρουσιάζονται τα μοντέλα & οι διαστάσεις που αξιολογούν.

Πίνακας 2-1 [Μοντέλα και διαστάσεις Συναισθηματικής Νοημοσύνης]

A/A	ΜΟΝΤΕΛΟ & ΕΡΕΥΝΗΤΕΣ	ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ
1	Multifactor Emotional Intelligence Scale (MEIS), των ερευνητών Mayer, Salovey and Caruso που παρουσιάστηκε το 1993.	Αντίληψη και αναγνώριση των συναισθημάτων
		Αφομοίωση των συναισθημάτων στον τρόπο σκέψη
		Κατανόηση των συναισθημάτων
		Διαχείριση των συναισθημάτων
2	Emotional Quotient Inventory (EQ- I), των ερευνητών Bar-On που παρουσιάστηκε το 1997	Ενδοπροσωπικές ικανότητες
		Διαπροσωπικές ικανότητες Ικανότητα προσαρμογής
		Διαχείριση του άγχους
		Γενική διάθεση που αφορά στην ευτυχία και την αισιοδοξία.
3	Emotional Competence Inventory (ECI), του Goleman που παρουσιάστηκε το 1996	Αυτοεπίγνωση
		Διαχείριση του εαυτού
		Κοινωνική επίγνωση
		Διαχείριση σχέσεων
4	Genos-EI (Gignac, 2010), των ερευνητών Palmer & Stough που παρουσιάστηκε το 2001	Αυτογνωσία
		Έκφραση Συναισθημάτων
		Κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων
		Σκέψη με συναίσθημα
		Διαχείριση συναισθημάτων εαυτού & άλλων
	Αυτοέλεγχος	

Οι περισσότερες μελέτες εμπίπτουν σε δύο τομείς ενδιαφέροντος, αυτοί είναι:

- μελέτες ικανοτήτων, που σχετίζονται με το πώς τα άτομα μπορούν να μεγιστοποιήσουν την «απόδοση» της Συναισθηματικής Νοημοσύνης τους π.χ. με

την ανάπτυξη της αυτογνωσίας, της αυτορρύθμισης και της αξιοποίησης της λογικής. Σχετικό παράδειγμα αποτελεί το θεωρητικό μοντέλο των Mayer, Salovey and Caruso.

- μελέτες χαρακτηριστικών, εστιασμένες σε παράγοντες που επηρεάζουν τα «τυπικά» καθημερινά επίπεδα Συναισθηματικής Νοημοσύνης (όπως η προσωπικότητα και η πνευματική ικανότητα), τόσο γενικά και εντός του χώρου εργασίας. Σχετικό παράδειγμα αποτελούν τα θεωρητικά μοντέλα των BarOn, Goleman, Palmer and Stough.

Στην διδακτορική διατριβή του Ε. Μπακερτζή (2019) αποτυπώνεται ότι:

“Ο Mayer επιδιώκει να αποδείξει πόσο έγκυρη και χρήσιμη είναι η νέα μορφή νοημοσύνης. Υποστηρίζει ότι ένα άτομο που διαθέτει υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα εύκολα και με ακρίβεια. Μπορεί να τα χρησιμοποιεί για να τροφοδοτεί την σκέψη του, να τα κατανοεί και να τα διαχειρίζεται καλύτερα από ότι κάποιος με χαμηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη. Το εργαλείο MEIS διακρίνεται στο ότι είναι αντικειμενικό και δεν επηρεάζεται από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και από την γνωστική νοημοσύνη. Μειονεκτεί διότι δεν παρουσιάζει καμία προβλεπτική αξιοπιστία και χρειάζεται μία έως δύο ώρες για να συμπληρωθεί.

Ο Bar-On επιχειρεί να αναπτύξει πόσο η κοινωνική και συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν να ερμηνεύουν και να προβλέπουν τη συναισθηματική ευζωία και την προσαρμοστικότητα. Ο Bar-On ήταν από τους πρώτους που ασχολήθηκαν με τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Υποστήριξε ότι, με τον ίδιο τρόπο που χρησιμοποιείται ο δείκτης νοημοσύνης για να μετρηθεί η γνωστική νοημοσύνη, είναι δυνατό αντίστοιχα να χρησιμοποιηθεί ένας δείκτης για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης (Πλατσίδου, 2014). Το EQ-I διαθέτει ένα ενσωματωμένο κριτήριο διόρθωσης της μέτρησης, βασισμένο στους δείκτες θετικής και αρνητικής εντύπωσης. Αυτό θεωρείται μια σημαντική ιδιότητα για κάθε ψυχομετρικό εργαλείο που στηρίζεται σε αυτοαναφορές, γιατί μειώνει την προκατάληψη των κοινωνικά αποδεκτών απαντήσεων και ενδυναμώνει την ακρίβεια των εκτιμήσεων (Bar-On, 2000).

Ο Goleman εστιάζει κυρίως στη βελτίωση της εργασιακής απόδοσης μέσα



από την ανάπτυξη συναισθηματικών και κοινωνικών ικανοτήτων (Πλατσίδου, 2014). Ο Goleman διατυπώνει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως ένα σύνολο που περιλαμβάνει ικανότητες και δεξιότητες, οι οποίες παρέχουν στο άτομο τη δυνατότητα να αναγνωρίζει, να κατανοεί και να χρησιμοποιεί πληροφορίες συναισθηματικής φύσεως για τον εαυτό του και τους άλλους με τρόπο, που συντελεί στην αποτελεσματική επίδοση. Το εργαλείο ECI αποτελεί ένα τεστ 360 μοιρών, το οποίο στηρίζεται σε αναφορές άλλων, όπως οι συνάδελφοι, οι προϊστάμενοι κλπ, για την εκτίμηση της συναισθηματικής επάρκειας ενός ατόμου. Επομένως, η αξιολόγησή του είναι περισσότερο αντικειμενική.

Το Genos-EI (Gignac, 2010) σχεδιάστηκε για να μετρήσει τη συχνότητα με την οποία ένα άτομο εμφανίζει συναισθηματικά ευφυείς συμπεριφορές στο εργασιακό του περιβάλλον. Το εργαλείο της συναισθηματικής νοημοσύνης Genos-EI (Gignac, 2010) μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην αξιολόγηση ατόμων με διοικητικούς ρόλους, υφισταμένων, ακόμη και πελατών. Το Genos-EI έχει τη δυνατότητα να εκτιμά τη συνολική συναισθηματική νοημοσύνη. Το συνολικό αποτέλεσμα στηρίζεται σε μια σταθμισμένη σύνθεση επτά διαστάσεων και αυτό αντιπροσωπεύει τη συχνότητα με την οποία το άτομο εμπλέκεται σε μια συναισθηματικά πολλαπλή συμπεριφορά.

Σύμφωνα με την Πλατσίδου (2014), η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένα ξεχωριστό είδος νοημοσύνης, η οποία εκτιμάται ξεχωριστά από τα άλλα είδη νοημοσύνης, όπως η γνωστική. Εξαιτίας της στενής σχέσης με τα συναισθήματα ενός ατόμου, υπάρχουν δυσκολίες ως προς την αξιόπιστη μέτρησή της. Ένας αξιόπιστος τρόπος μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι η χρήση των τεστ. Αυτή η μέθοδος επιτρέπει από τη μια μεριά να εξάγεται μία πρώτη εικόνα για το συναισθηματικό επίπεδο του ατόμου (δυνατά και αδύνατα προσωπικά χαρακτηριστικά), μέσω του γενικού σκορ της συναισθηματικής νοημοσύνης, ενισχύοντας κατά αυτό τον τρόπο το προφίλ του. Από την άλλη μεριά, η εφαρμογή της συγκεκριμένης μεθόδου των τεστ, μπορεί να οδηγήσει στον εντοπισμό των χαρακτηριστικών της συναισθηματικής νοημοσύνης που χρειάζονται ενδυνάμωση και ανάπτυξη, μέσω της παραγοντικής ανάλυσης του ερωτηματολογίου, καθώς και τα συγκεκριμένα προβλήματα (π.χ. δυσκολία στη συγκράτηση του θυμού) που αντιμετωπίζει το άτομο στην καθημερινή και εργασιακή του ζωή (Πλατσίδου, 2014).

Στην σύγχρονη εποχή διαφαίνεται ξεκάθαρα μια αυξανόμενη τάση για μεγαλύτερη και βαθύτερη διερεύνηση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ένα αρνητικό σημείο των μοντέλων μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι ότι δεν θεωρούν σημαντικούς τους παράγοντες που διαμορφώνουν τα συναισθήματα, τις κοινωνικές νόρμες, την ένταση των σχέσεων, κ.λπ. Στα περισσότερα ερωτηματολόγια δεν είναι φανερό που απευθύνεται η συναισθηματική νοημοσύνη η οποία μετριέται.. Ένα ακόμα μειονέκτημα αυτών των ερωτηματολογίων είναι η αδυναμία συμπλήρωσης τους από άτομα που δεν έχουν συναισθηματική επίγνωση του εαυτού τους. Ένας τρόπος αντιμετώπισης αυτού του προβλήματος είναι τα performance based ability tests, τα οποία όμως, όπως αναφέρθηκε, χρειάζονται πολύ χρόνο για να ολοκληρωθούν. Τέλος, τα ερωτηματολόγια αυτο-αξιολόγησης (self-report measures), μειονεκτούν στο ότι συμπληρώνονται από το ίδιο το αξιολογούμενο άτομο, το οποίο καλείται να κάνει κριτική σχετικά με τις δικές του δεξιότητες.”

### **2.3 Οφέλη της εφαρμογής της Συναισθηματικής Νοημοσύνης για τους εργαζόμενους και τους οργανισμούς στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση**

Ανατρέχοντας στη βιβλιογραφία, ελάχιστες εργασίες εντοπίστηκαν σχετικά με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη και την απόδοση των εργαζομένων στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση.

Σύμφωνα με τον Coleman A. (Coleman, A. & Ali, A., 2022) τα τελευταία χρόνια, διάφορες τάσεις έχουν αυξήσει την αβεβαιότητα σχετικά με το μέλλον του τομέα της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Οι προκλήσεις δυνητικά επηρεάζουν περισσότερο το μη ακαδημαϊκό προσωπικό, λόγω της μακροχρόνιας παρανόησης και υποτίμησης των ρόλων του και παρόλο που αντιπροσωπεύουν σχεδόν τις μισές θέσεις εργασίας στον κλάδο. Σε αυτό το πλαίσιο, οι ικανότητες των ηγετών να διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους στον εργασιακό χώρο φαίνεται να έχουν μεγάλη σημασία. Το άρθρο «Emotional Intelligence: Its importance to HE professional services team members during challenging times» συνοψίζει τα ευρήματα από την έρευνα σχετικά με τον αντίκτυπο της ικανότητας των διευθυντών να επιδεικνύουν τη Συναισθηματική Νοημοσύνη (ΣΝ) στην ευημερία, τις στάσεις και την απόδοση του προσωπικού στο πλαίσιο μιας ομάδας διοικητικών υπαλλήλων

σε ένα αγγλικό πανεπιστήμιο. Διαπίστωσε ότι οι αντιλήψεις για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη των διευθυντών θα μπορούσαν να έχουν ισχυρή επιρροή στην ψυχική υγεία των μελών της ομάδας, συμπεριλαμβανομένου του στρες και του άγχους. Επιπλέον, όταν τα διευθυντικά στελέχη θεωρούνταν Συναισθηματικά Ευφυή, το προσωπικό ανέφερε ότι αυτό επηρέασε σημαντικά τα κίνητρά τους και θα μπορούσε να οδηγήσει σε απτές βελτιώσεις στους βασικούς τομείς της εργασιακής απόδοσης, συμπεριλαμβανομένης της δέσμευσης, της ευελιξίας και της διακριτικής προσπάθειας. Συνιστά στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (ΑΕΙ) να εξετάσουν το ενδεχόμενο να δώσουν μεγαλύτερη έμφαση στην ανάπτυξη της κατανόησης της ΣΝ σε όλο το εργατικό τους δυναμικό.

Τέλος, επισημαίνεται ότι είναι ατυχές το γεγονός ότι έχει επικεντρωθεί τόσο λίγη προσοχή στη Συναισθηματική Νοημοσύνη εντός του κλάδου ΑΕΙ του Ηνωμένου Βασιλείου, δεδομένης της αβεβαιότητας και της αλλαγής που προκαλείται από την πληθώρα των εθνικών και παγκόσμιων προκλήσεων που αντιμετωπίζει αυτή τη στιγμή και εντός των οποίων η ικανότητα διαχείρισης της συναισθηματικότητας είναι κορυφαία. (Coleman, A., & Ali, A., 2022).

Οι Kamassi et al. (2020) εξετάζοντας τη συναισθηματική νοημοσύνη ως προς την απόδοση του διοικητικού προσωπικού Πανεπιστημίου στη Μαλαισία αρχικά επισημαίνουν ότι ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι εκφράζουν τα συναισθήματά τους στο χώρο εργασίας έχει γίνει εστιακός τομέας μελέτης, ιδιαίτερα σε περιβάλλοντα υπηρεσιών (Diefendorff et al., 2011; Grandey, 2015; Grandey and Gabriel, 2015) όπου οι εργαζόμενοι καλούνται να εκδηλώνουν συγκεκριμένα συναισθήματα κατά τη διάρκεια διαπροσωπικών αλληλεπιδράσεων, προσφέροντας παράλληλα καλύτερες υπηρεσίες στους φοιτητές. Καθώς τα αισθητά συναισθήματα διαφέρουν από τα επιθυμητά συναισθήματα του οργανισμού, απαιτείται προσπάθεια από την πλευρά του εργαζομένου για να επιδείξει τα κατάλληλα συναισθήματα όπως ορίζονται από τον οργανισμό. Αυτό το είδος εργασίας ονομάζεται Συναισθηματική Εργασία. Η Συναισθηματική Εργασία απαιτεί από τους εργαζόμενους να εκδηλώνουν ορισμένα συναισθήματα ως μέρος της δουλειάς τους. Ωστόσο, οι εργαζόμενοι δεν είναι πάντα ενήμεροι, εξοπλισμένοι και υποστηριζόμενοι για να το κάνουν. Ο χειρισμός των συναισθημάτων στο χώρο εργασίας μπορεί να είναι ένα πολύ δύσκολο ζήτημα.

Η Συναισθηματική Εργασία μπορεί να είναι ένα ουσιαστικό μέρος της εργασίας που εκτελείται σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών, όπου οι εργαζόμενοι ενεργούν και μιλούν όχι μόνο με τους πελάτες αλλά και διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους (Anderson et al., 2002). Η ιδέα είναι ότι οι εργαζόμενοι που χαμογελούν και ενεργούν θετικά και φιλικά θα δημιουργήσουν περισσότερα θετικά συναισθήματα στους πελάτες, οι οποίοι θα συσχετίσουν αυτό το συναίσθημα με τον οργανισμό (McKibben, 2010). Η τριτοβάθμια εκπαίδευση, όπως πολλά άλλα πλαίσια υπηρεσιών, όπως η φιλοξενία και η υγειονομική περίθαλψη, έχουν συναισθηματικές απαιτήσεις (Vandervoort, 2006; Gilar-Corbi et al., 2018). Ως εκ τούτου, η ικανότητα του προσωπικού να ανταποκρίνεται σε αυτές τις απαιτήσεις είναι απαραίτητη. Η μελέτη επικεντρώνεται σε διοικητικούς υπαλλήλους (στελέχη και υπαλλήλους) που ασχολούνται με φοιτητές και επισκέπτες που προέρχονται από διαφορετικές χώρες και απαιτείται να αλληλεπιδρούν με θετικό τρόπο για να εξασφαλίσουν ποιοτική παροχή υπηρεσιών. Ωστόσο, το προσωπικό μπορεί να μην βιώνει θετικά συναισθήματα για πάντα σε όλες τις καταστάσεις. Πρέπει να αντιμετωπίσουν τα δικά τους συναισθήματα, των συναδέλφων και των μαθητών ή των επισκεπτών που μπορεί να τους δημιουργήσουν στρεσογόνες καταστάσεις επειδή πρέπει να αντιμετωπίσουν συναισθήματα που προέρχονται από πολλαπλές πηγές (Diefendorff et al., 2011). Για παράδειγμα, όταν ένα μέλος του προσωπικού αντιμετωπίζει δύσκολους μαθητές, η Συναισθηματική Εργασία μπορεί να είναι ιδιαίτερα δύσκολη.

Το μεγάλο μέρος αυτής της πρόκλησης προέρχεται από την ανάγκη να κρύψουμε αρνητικά συναισθήματα και να συνεχίσουμε να αντιδρούμε θετικά, ακόμη και όταν λαμβάνουμε αρνητικά ή επικριτικά σχόλια. Έτσι, αυτή η μελέτη εξετάζει τις επιπτώσεις των στρατηγικών Συναισθηματικής Εργασίας στην απόδοση των εργαζομένων μεταξύ του διοικητικού προσωπικού του ΠΥΜ και τον βαθμό στον οποίο η Συναισθηματική Νοημοσύνη επηρεάζει αυτές τις σχέσεις. Η κατανόηση της σχέσης μεταξύ αυτών των μεταβλητών θα επιτρέψει στη διοίκηση να δημιουργήσει θετικές συμπεριφορές στο χώρο εργασίας που μπορούν να συμβάλουν στην καλύτερη αλληλεπίδραση με τις υπηρεσίες.

Τέλος επισημαίνεται ότι για να κατανοηθεί καλύτερα η σημασία της Συναισθηματικής Εργασίας μεταξύ του πανεπιστημιακού προσωπικού, η μελλοντική μελέτη θα πρέπει να καλύψει άλλα πανεπιστήμια για να γενικεύσει τα

αποτελέσματα σε μεγαλύτερο πληθυσμό, συμπεριλαμβανομένων περισσότερων δημόσιων και ιδιωτικών πανεπιστημίων. Λόγω της έλλειψης χρόνου και χρημάτων, αυτή η έρευνα επικεντρώθηκε σε ένα πανεπιστήμιο. Επιπλέον, τα δεδομένα αυτής της μελέτης συλλέχθηκαν από διοικητικό προσωπικό. Η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να περιλαμβάνει το ακαδημαϊκό προσωπικό για να επιτύχει ένα πιο ακριβές αποτέλεσμα της απόδοσης της Συναισθηματικής Εργασίας σε τέτοιο περιβάλλον εργασίας.

Οι Akanni, A., et al. (2020) εξετάζουν την έμμεση επίδραση της αντιληπτής προσαρμογής ατόμου-εργασίας στη σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και ευημερίας των εργαζομένων. Τα πρωτογενή δεδομένα για τη μελέτη συλλέχθηκαν από ακαδημαϊκό προσωπικό πανεπιστημίων της Νιγηρίας μέσω τυποποιημένων ψυχολογικών κλιμάκων. Τα αποτελέσματα αποκάλυψαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη και η αντιληπτή προσαρμογή ατόμου-εργασίας είχαν μια ισχυρή και θετική σχέση με την ευημερία των εργαζομένων. Τα ευρήματα αυτής της μελέτης θα βοηθήσουν τους διευθυντές και τους ερευνητές πανεπιστημίων να κατανοήσουν την επίδραση της προσαρμογής ατόμου-εργασίας στη σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και ευημερίας των εργαζομένων.

Οι εργαζόμενοι, είτε ακαδημαϊκοί είτε μη, σε οποιοδήποτε εκπαιδευτικό ίδρυμα αποτελούν τα σημαντικότερα οργανωτικά στοιχεία που είναι υπεύθυνα για την ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης (Larson et al., 2019). Επομένως, η ποιότητα της ευημερίας τους μπορεί να καθορίσει το επίπεδο στο οποίο εκτελούν τα καθήκοντά τους. Τα τελευταία χρόνια, τόσο οι εργοδότες όσο και οι εργαζόμενοι έχουν δώσει σημαντική προσοχή στο επίπεδο ευημερίας των εργαζομένων, όχι μόνο επειδή είναι ζωτικής σημασίας για την υγεία του εργαζομένου, αλλά και επειδή διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στον καθορισμό του επιπέδου της ποιότητας των υπηρεσιών του οργανισμού (Kuoppala et al., 2008; Ljungblad et al., 2014).

Σύμφωνα με τους Akanni, A., et al., (2020) λίγοι συγγραφείς είχαν εξετάσει την επίδραση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην ευημερία των εργαζομένων και είχαν δείξει μια θετική σχέση μεταξύ αυτών των δύο μεταβλητών (Agrawal & Khan, 2015; Akhtar et al., 2017; Bowen et al., 2016). Προηγούμενες μελέτες έχουν εξετάσει τη δομή μεταξύ των εργαζομένων στους τομείς των τραπεζών, της μεταποίησης και της υγειονομικής περίθαλψης με λίγη προσοχή στη

Συναισθηματική Νοημοσύνη των εργαζομένων και στην ευημερία του ακαδημαϊκού προσωπικού του πανεπιστημίου.

Στην Ελλάδα έχουν γίνει κάποιες μεταπτυχιακές εργασίες με αντικείμενό την έρευνα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στους πανεπιστημιακούς χώρους.

Ενδεικτικά, αναφέρεται η διπλωματική εργασία της Λαζανά Ε. (2018) με αντικείμενο την εύρεση και ανάδειξη των στοιχείων της συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών (Διευθυντών/Προϊσταμένων) στο χώρο της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης, με δείγμα από διακόσιους πενήντα (250) υπαλλήλους, οι οποίοι υπηρετούν σε τρία δημόσια Πανεπιστήμια.

Στη διπλωματική εργασία της Νικηφόρου (2018) αποτυπώνεται το επίπεδο των συναισθηματικών ικανοτήτων των διοικητικών εργαζομένων σε ελληνικά Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (ΑΕΙ) και συγκεκριμένα των εργαζομένων στους Ειδικούς Λογαριασμούς Κονδυλίων Έρευνας (ΕΛΚΕ). Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι διαθέτουν συναισθηματικές ικανότητες σε ικανοποιητικό βαθμό και αντιλαμβάνονται την αξία της συναισθηματικής νοημοσύνης στο πλαίσιο της εργασίας τους.

Στη διπλωματική εργασία της Καραμπατάκη Φ. (2013) διερευνάται η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης, επαγγελματικής ικανοποίησης και εργασιακής δέσμευσης των διοικητικών υπάλληλων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας (δείγμα 126 υπάλληλοι).

Τέλος στη διπλωματική εργασία της Παπαποστόλου Δ. (2019) εξετάζεται εάν η επικοινωνία ως οργανωσιακό χαρακτηριστικό επηρεάζει το άγχος των διοικητικών υπαλλήλων του Ανώτατου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Αθήνας. Εξετάστηκαν τα επίπεδα άγχους που δημιουργούνται από τις εργασιακές συνθήκες και οι διαδικασίες τις επικοινωνίας. Επίσης εξετάστηκε ο βαθμός Συναισθηματικής Νοημοσύνης των διοικητικών υπαλλήλων, ως ένας σημαντικός παράγοντας που συμβάλει στην καλή επικοινωνία στον εργασιακό χώρο και στην εξισορρόπηση του εργασιακού άγχους των διοικητικών υπαλλήλων. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπάρχει καλή οριζόντια επικοινωνία στο Ίδρυμα, ελαφριά δυσαρέσκεια σε σχέση με την τυπική επικοινωνία και υψηλά επίπεδα εργασιακού άγχους και συναισθηματικής νοημοσύνης.

Η συναισθηματική νοημοσύνη στην Τριτοβάθμια εκπαίδευση δεν έχει μελετηθεί επαρκώς, όπως φαίνεται και από την βιβλιογραφική ανασκόπηση, επομένως υπάρχει σημαντικό πεδίο προς διερεύνηση και ένας από τους στόχους της εργασίας είναι να προσθέσει κάτι επιπλέον στην υπάρχουσα γνώση και να τροφοδοτήσει με νέα ερωτήματα για μελλοντική έρευνα.

### **3 Εργασιακές στάσεις και απόδοση των εργαζομένων**

Οι τρεις έννοιες, ήτοι: της εργασιακής ικανοποίησης, της πρόληψης της επαγγελματικής εξουθένωσης και της εργασιακής αφοσίωσης, σχετίζονται όλες, αλλά η καθεμία έχει μια μοναδική προοπτική για τις ατομικές στάσεις και απαντήσεις σε ζητήματα, γεγονότα και σχέσεις που προκύπτουν στην εργασιακή κατάσταση. Η έρευνα και τα ευρήματα από τις μελέτες ικανοποίησης από την εργασία, μας παρέχουν έναν χρήσιμο κατάλογο μετρήσιμων παραγόντων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον προσδιορισμό της θετικής ή αρνητικής στάσης των ατόμων προς την εργασία τους (Lake et al., 2006). Το μήνυμα ικανοποίησης από την εργασία υποδηλώνει: «Πώς μπορούμε να βελτιώσουμε την εργασιακή σας απόδοση;» Οι μελέτες εξουθένωσης έχουν εξελιχθεί από την ανάλυση των συμπτωμάτων, των αιτιών και των ταξινομήσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης σε ένα πιο θετικό και προληπτικό όραμα για το πώς η κοινωνία, οι οργανισμοί και τα άτομα μπορούν να βοηθήσουν τα άτομα να μετριάσουν ή να αποφύγουν την επαγγελματική εξουθένωση μέσω έγκαιρης παρέμβασης και αυξημένης έμφασης στην εργασιακή αφοσίωση (Maslach, 2003). Η μετάβαση στην έρευνα της επαγγελματικής εξουθένωσης θα μπορούσε να περιγραφεί ως προερχόμενη από το «Τι συμβαίνει με εσάς;» στο "Πώς μπορούμε να σας βοηθήσουμε;" Οι μελέτες σχετικά με την εργασιακή αφοσίωση τονίζουν τη σημασία της ανάπτυξης μιας θετικής ισορροπίας μεταξύ των απαιτήσεων και των πόρων της εργασίας που θα βοηθήσει τους εργαζόμενους να βελτιστοποιήσουν τις δυνατότητές τους για σθένος, δέσμευση και απορρόφηση στην εργασία (Bakker, 2009). Το συνολικό μήνυμα της εργασιακής αφοσίωσης είναι "Πώς μπορούμε να σας βοηθήσουμε να κάνετε (και να είστε) το καλύτερό σας;"

#### **3.1 Έννοια της Εργασιακής Ικανοποίησης**

Η ικανοποίηση από την εργασία είναι ένας σημαντικός τομέας έρευνας για οργανωσιακούς ψυχολόγους, ακαδημαϊκούς ερευνητές και επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού από τις αρχές του 1900. Ξεκινώντας με τις μελέτες του Taylor (1911) για την επιστημονική διαχείριση, οι οποίες επικεντρώθηκαν στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, οι ερευνητές ενδιαφέρθηκαν από τη βασική έννοια της εργασιακής ικανοποίησης, η οποία βασίζεται στην ιδέα ότι οι



άνθρωποι εργάζονται για άλλους λόγους εκτός από την αμοιβή. Τα τελευταία 50 χρόνια, πολλοί ερευνητές προσπάθησαν να προσδιορίσουν ποιοι παράγοντες επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων και πώς αυτή η συμπεριφορά επηρεάζει την απόδοση της εργασίας (Cabrita & Perista, 2006; Judge, Thorensen, Bono, & Patton, 2001; Smith, Kendall, & Hulin, 1969 Spector, 1997).

Επί του παρόντος, οι απόψεις δίστανται σχετικά με την ύπαρξη άμεσης σχέσης μεταξύ της αυξημένης ικανοποίησης από την εργασία και της αυξημένης παραγωγικότητας. Ωστόσο, πολλές μελέτες έχουν υποστηρίξει ότι οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι γενικά πιο ευτυχισμένοι, απολαμβάνουν καλύτερη υγεία, υφίστανται λιγότερα ατυχήματα και τραυματισμούς και είναι λιγότερο πιθανό να αναζητήσουν άλλη εργασία από τους δυσαρεστημένους εργαζόμενους (Craney, Smith, & Stone, 1992· Oshagbemi, 2013· Schokkkaert, Ootegem & Verhofstad, 2009· van Saane, Sluiter, Verbeck & Frings-Dresen, 2003). Υπάρχει συναίνεση ότι οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι παρέχουν οικονομικά πλεονεκτήματα στους εργοδότες τους μειώνοντας τις απουσίες, μειώνοντας τα ιατρικά έξοδα, μειώνοντας τον κύκλο εργασιών και ελαχιστοποιώντας την ανάγκη για δαπάνες κατάρτισης νέων εργαζομένων. Ο Oshagbemi (2013), συγγραφέας του Job Satisfaction in Higher Education, μιας συχνά αναφερόμενης μελέτης για την εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ των καθηγητών του Πανεπιστημίου, πρότεινε ότι η ανησυχία του εργοδότη για την ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων θα πρέπει να είναι ηθική ευθύνη, όχι μόνο στον ακαδημαϊκό χώρο, αλλά και στο γενικό χώρο εργασίας.

Αν και δεν υπάρχει συναίνεση σχετικά με τον τρόπο μέτρησης και παρακολούθησης της ικανοποίησης από την εργασία, η περιγραφή της εργασιακής ικανοποίησης από τον Spector (1997) ως μέτρο συμπεριφοράς που δείχνει πώς αισθάνονται οι άνθρωποι για τη δουλειά τους είναι ένας γενικά αποδεκτός ορισμός. Οι πιο λεπτομερείς ορισμοί της εργασιακής ικανοποίησης που προσφέρονται από τους Moorman (1993) και Rose (2001) πρότειναν ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια διδιάστατη έννοια που αποτελείται από εγγενείς (συναισθηματικές) και εξωγενείς (γνωστικές) διαστάσεις ικανοποίησης. Η εγγενής εργασιακή ικανοποίηση είναι το μονοδιάστατο συναίσθημα που έχουν τα άτομα για τη δουλειά τους στο σύνολό της, το οποίο αντανακλά τον βαθμό ευχαρίστησης και απόλαυσης που βιώνουν στο χώρο εργασίας.

Παραδείγματα εξωτερικών ανταμοιβών είναι οι ευκαιρίες να είναι οι εργαζόμενοι καινοτόμοι ή δημιουργικοί, να βρίσκουν χαρά στην εκμάθηση νέων δεξιοτήτων. Η εξωτερική ικανοποίηση επικεντρώνεται σε πολλούς παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία, όπως η ίδια η εργασία, η αμοιβή και οι συνθήκες εργασίας και η συμπεριφορά των προϊσταμένων και των συναδέλφων. Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι καθορίζουν εάν αυτοί οι παράγοντες είναι ικανοποιητικοί ή μη ικανοποιητικοί ως προς τις προσδοκίες τους ή/και σε σύγκριση με άλλες θέσεις εργασίας. Όπως σημείωσε ο Oshagbemi (2013), «Οι ανάγκες ενός ατόμου μπορεί να εκπληρωθούν, αλλά οποιοδήποτε αίσθημα ικανοποίησης θα εξακολουθεί να εξαρτάται από το αν βλέπει την εργασία του να συγκρίνεται ικανοποιητικά με άλλες».

### **3.2 Μοντέλα μέτρησης της Εργασιακής Ικανοποίησης**

Υπάρχει συνεχής συζήτηση για το θέμα της ανάπτυξης έγκυρων, αξιόπιστων και ανταποκρινόμενων εργαλείων αξιολόγησης που μετρούν την εργασιακή ικανοποίηση και την ποιότητα της εργασίας. Οι Cabrera και Perista (2006) τόνισαν την ανάγκη οι ερευνητές να λαμβάνουν υπόψη τόσο τους εσωτερικούς όσο και τους εξωτερικούς καθοριστικούς παράγοντες κατά την ανάπτυξη οργάνων για τη μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων. Τόνισαν ότι οι εξωτερικές πηγές ικανοποίησης είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν επειδή εξαρτώνται κυρίως από τα ατομικά χαρακτηριστικά του ατόμου, όπως η ικανότητα να παίρνει πρωτοβουλίες, να είναι δημιουργικός ή να τα πάει καλά με τους άλλους. Οι Cabrera και Perista σημείωσαν επίσης ότι η μέτρηση των εξωτερικών δεικτών πρέπει να επιτρέπει ατομικές διαφορές, όπως ηλικία, φύλο, ικανότητες, αξίες, μορφωτικό επίπεδο και προσωπικότητα. Οι Schokkaert et al. (2009) απέρριψε τις συνήθεις αντικειμενικές/υποκειμενικές προσεγγίσεις για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης και ποιότητας και πρότεινε ένα εναλλακτικό μοντέλο αξιολόγησης γνωστό ως δείκτης ισοδύναμου εισοδήματος. Οι συγγραφείς ισχυρίστηκαν ότι αυτό το νέο μοντέλο «σέβεται τις ατομικές προτιμήσεις αλλά διορθώνει τις επιπτώσεις των προσδοκιών και των φιλοδοξιών».

Γενικά, με την πάροδο των ετών έχουν δομηθεί ποικίλα μοντέλα μέτρησης για την εργασιακή ικανοποίηση. Τα μοντέλα μέτρησης εστιάζουν στη μέτρηση ενός εύρους ικανοτήτων με στόχο να αξιολογήσουν το επίπεδο της εργασιακής

ικανοποίησης. Είναι αξιοσημείωτο ότι έχουν αναπτυχθεί αρκετά μοντέλα που αφορούν την εργασιακή ικανοποίηση, εντούτοις διακρίνονται αρκετά διαφοροποιημένες προσεγγίσεις για τον προσδιορισμό του εννοιολογικού της περιεχομένου. Πρέπει να τονίσουμε ότι τα διαφορετικά μοντέλα είναι συμπληρωματικά, καθώς στοχεύουν σε διαφορετικές όψεις μιας πολυδιάστατης έννοιας. (Μπακερτζής, Ε. 2019)

Στην διδακτορική διατριβή του Μπακερτζή Ε. (2019) αποτυπώνεται πίνακας όπου παρουσιάζονται τα μοντέλα & οι διαστάσεις που αξιολογούν.

Πίνακας 3-1 [Μοντέλα και διαστάσεις Εργασιακής Ικανοποίησης]

A/A	ΜΟΝΤΕΛΟ & ΕΡΕΥΝΗΤΕΣ	ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ
1	Job Descriptive Index (JDI), των ερευνητών Smith, Kendal & Hulin (1969)	Μισθός
		Δυνατότητες προαγωγής
		Εργασία
		Επίβλεψη και Συνάδελφοι
2	Job in General Scale, των ερευνητών Ironson, Smith, Brannick, Gibson & Paul (1989)	Εργασία
3	Minnesota Satisfaction Questionnaire, των ερευνητών Weiss, Dawis, England & Lofquist (1967)	Εργασιακή δραστηριότητα
		Ανεξαρτησία
		Ποικιλία
		Κύρος
		Εποπτεία σε επίπεδο ανθρωπίνων σχέσεων
		Ηθικές αξίες
		Ασφάλεια
		Κοινωνική προσφορά
		Εξουσία
		Χρησιμοποίηση ικανοτήτων
		Πολιτική του οργανισμού
		Απολαβές

A/A	ΜΟΝΤΕΛΟ & ΕΡΕΥΝΗΤΕΣ	ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ
		Εξέλιξη
		Ανάληψη ευθύνης
		Δημιουργικότητα
		Εργασιακές συνθήκες
		Συνάδελφοι
		Αναγνώριση
		Επίτευξη
4	Job Satisfaction Survey (JSS), του ερευνητή Spector (1985)	Μισθός
		Συνάδελφοι
		Προαγωγή
		Φύση της εργασίας
		Προνόμια
		Επικοινωνία
		Εποπτεία
		Ενδεχόμενες Αμοιβές
		Λειτουργικές Διαδικασίες

Οι διαφορές που εντοπίζονται στα παραπάνω μοντέλα, αναφέρονται στο πλήθος και το είδος των διαστάσεων με βάση τις οποίες καθένα από αυτά αποτιμά την εργασιακή ικανοποίηση, όπως και στο διαφορετικό τρόπο μέτρησης. Πιο συγκεκριμένα, το εργαλείο Minnesota Satisfaction Questionnaire, προσδιορίζει τον βαθμό ικανοποίησης ως αποτέλεσμα 20 διαστάσεων, και οποίες μπορούν να διακριθούν είτε σε ενδογενείς είτε σε εξωγενείς. Κατά ανάλογο τρόπο, και τα υπόλοιπα εργαλεία μέτρησης Job Descriptive Index, Job In General Scale, Job Satisfaction Survey προσδιορίζουν το μέγεθος της ικανοποίησης με διαφορετικές διαστάσεις. Επιπροσθέτως, το Minnesota Satisfaction Questionnaire όπως και το Job Satisfaction Survey, χρησιμοποιούν για τη μέτρηση της ικανοποίησης την κλίμακα Likert, ενώ το εργαλείο Job in General Scale, όπως και το εργαλείο Job Descriptive Index, χρησιμοποιούν κλίμακα απαντήσεων «Ναι», «Όχι» ή «δεν είμαι σίγουρος», ώστε να προσδιορίσουν την συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων. (Μπακερτζής, Ε. 2019)

### **3.3 Οφέλη της εφαρμογής της Εργασιακής Ικανοποίησης για τους εργαζόμενους και τους οργανισμούς στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση**

Η εργασιακή ικανοποίηση ως παράγοντας τόσο επιτυχίας ενός οργανισμού, αδιακρίτως τομέα ιδιωτικού ή δημόσιου, όσο και ατομικής ανάπτυξης και ευημερίας των εργαζομένων έχει τύχει τόσο εκτεταμένης έρευνας που δε μπορεί να αμφισβητηθεί πλέον η σημασία της. Υπάρχουν αρκετές έρευνες παγκοσμίως που μελετούν την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων του δημοσίου τομέα γενικά και ειδικότερα στο χώρο των Πανεπιστημίων, κυρίως όμως εστιάζοντας στο ακαδημαϊκό προσωπικό.

Στην μελέτη των Fredericks Volkwein J. & Zhou Y. (2003) με τίτλο “Testing a model of administrative job satisfaction” προτείνεται ένα μοντέλο διοικητικής ικανοποίησης χρησιμοποιώντας μια βάση δεδομένων με σχεδόν 1.200 διευθυντές σε 120 δημόσια και ιδιωτικά πανεπιστήμια των ΗΠΑ.

Αυτή η μελέτη επιβεβαιώνει ότι η εγγενής ικανοποίηση είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας στη συνολική εργασιακή ικανοποίηση (Tack and Patitu, 1992; Volkwein et al., 1998; Volkwein and Parmley, 2000). Για τους διοικητικούς υπαλλήλους, καθώς και για το διδακτικό προσωπικό, οι εγγενείς πτυχές της εργασίας είναι πιο σημαντικές από τις άλλες. Οι πρυτάνεις πανεπιστημίων θα πρέπει να ανταποκρίνονται στις εγγενείς ανάγκες των διευθυντών τους και να δημιουργούν ευκαιρίες για να είναι δημιουργικοί, να ασκούν την πρωτοβουλία τους και να ταιριάζουν κατάλληλα τα ταλέντα τους με τις επαγγελματικές τους ευθύνες. Η άλλη πλευρά αυτού του ευρήματος είναι ότι οι εξωτερικές ανταμοιβές της πανεπιστημιακής διοίκησης είναι πολύ λιγότερο σημαντικές από τις εγγενείς και διαπροσωπικές πτυχές. Οι ηγέτες της πανεπιστημιούπολης δεν πρέπει να υποθέτουν ότι η υψηλή αμοιβή θα αντισταθμίσει τα κακά εργασιακά περιβάλλοντα. Η δόμηση διαφορετικών και ανταποδοτικών θέσεων εργασίας και η μείωση των διαπροσωπικών συγκρούσεων φαίνεται να είναι πολύ πιο σημαντικοί παράγοντες ικανοποίησης από την υψηλή αμοιβή. Άλλες ενέργειες για την ενίσχυση της διοικητικής επαγγελματικής ζωής μπορεί να περιλαμβάνουν βελτιωμένες επικοινωνίες, αναγνώριση της αριστείας, καθοδήγηση σταδιοδρομίας και ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης.

Η μελέτη του Inuwa M. (2016) εξετάζει τη σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της απόδοσης του μη ακαδημαϊκού προσωπικού του Bauchi State University Gadau Nigeria (BASUG). Η δυσαρέσκεια πιστεύεται ότι είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που αποθαρρύνει τους εργαζόμενους στο χώρο εργασίας που μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλότερη παραγωγικότητα επηρεάζοντας έτσι τη συνολική απόδοση του οργανισμού. Διανεμήθηκαν συνολικά διακόσια εβδομήντα ερωτηματολόγια μη ακαδημαϊκού προσωπικού της BASUG και το αποτέλεσμα της ανάλυσης δείχνει ότι υπάρχει θετική και σημαντική σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης με την απόδοση του μη ακαδημαϊκού προσωπικού του Πανεπιστημίου.

Το αποτέλεσμα αυτής της υπόθεσης είναι σύμφωνο με προηγούμενες μελέτες των (Vermeeren, Kuipers and Steijn, (2014), Aziri (2011) οι οποίοι επίσης προτείνουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση έχει μια σημαντική και άμεση σχέση με την απόδοση των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τους Demoussis & Giannakopoulos (2007) πρόσφατες έρευνες δείχνουν ότι οι Έλληνες εργαζόμενοι εμφανίζουν σταθερά χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση από τους υπόλοιπους Ευρωπαίους. Επίσης η διαφορά στα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ των εργαζομένων στον ιδιωτικό και τον δημόσιο τομέα είναι η μεγαλύτερη στην Ευρωπαϊκή Ένωση με τους δημόσιους υπαλλήλους να εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένοι σε όλους τους τομείς που εξετάζονται για εργασιακή ικανοποίηση με τη μεγαλύτερη διαφορά να εμφανίζεται στην εργασιακή ασφάλεια, το ωράριο εργασίας, το πλάνο εργασίας και τέλος το μισθό.

Ο Oshagbemi (2013) αναφέρει ότι χρησιμοποίησε τις κλίμακες JDI ως βάση για την εκτενή ερευνητική μελέτη σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ των σχολών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης που διεξήγαγε το 1999 στην Αγγλία με 566 τυχαία επιλεγμένους καθηγητές πανεπιστημίου.

Τα ευρήματα του Oshagbemi (2013) έδειξαν ότι οι ακαδημαϊκοί συμμετέχοντες στη μελέτη του ήταν γενικά ικανοποιημένοι με την εργασία τους και έλαβαν τη μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία από δύο από τις τρεις κύριες λειτουργίες της εργασίας τους: διδασκαλία, υποτροφία και διοικητική λειτουργία ή υπηρεσία.

Πρόσθετα ευρήματα από τον Oshagbemi (2013) πρότειναν ότι το φύλο δεν συσχετίζεται σημαντικά με τα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία σε αυτή τη

μελέτη και η πλειοψηφία των ερωτηθέντων στην έρευνα ανέφερε ότι βίωνε ικανοποίηση στις αλληλεπιδράσεις τους τόσο με τους προϊσταμένους όσο και με τους συναδέλφους. Ο Oshagbemi συνέστησε ότι και άλλα κολέγια και πανεπιστήμια πρέπει να διερευνήσουν τα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία των καθηγητών τους, χαιρέτισε τη χρήση του εργαλείου έρευνας χωρίς χρέωση και ζήτησε ανατροφοδότηση σχετικά με αποτελέσματα από διάφορα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Υπάρχουν κάποιες έρευνες που αφορούν στην εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού είτε εκπαιδευτικού είτε διοικητικού στο χώρο της Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα. Μεταξύ αυτών μια έρευνα που διενεργήθηκε σε υπάλληλους βιβλιοθηκών ελληνικών Πανεπιστημίων και ΤΕΙ (Togia et al., 2004) και στην οποία αναλύθηκαν τελικά 135 ερωτηματολόγια καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι Έλληνες βιβλιοθηκονόμοι βρέθηκαν να είναι πολύ ικανοποιημένοι από τη φύση της εργασίας, τους προϊσταμένους και τις συνθήκες εργασίας αλλά όχι και την αμοιβή και την προσωπική τους ανάπτυξη. Η συνολική ικανοποίησή τους από την εργασία βρισκόταν σε μέτρια επίπεδα ενώ η ικανοποίηση των παλαιότερων υπάλληλων εμφανίζεται μειούμενη γεγονός που ενισχύει την άποψη ότι όταν κάποιος παραμένει στην ίδια θέση εργασίας για μεγάλη χρονική περίοδο τείνει να χάνει το ενδιαφέρον του για αυτήν λόγω μονοτονίας και συνήθειας.

Η μελέτη με τίτλο «Organizational culture, job satisfaction and higher education service quality: The case of Technological Educational Institute of Larissa» (Trivellas, & Dargenidou, 2009) που στηρίζεται σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2007, αφορούσε σε 134 μέλη εκπαιδευτικού και διοικητικού προσωπικού του ΤΕΙ Λάρισας. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι «η εργασιακή ικανοποίηση που πηγάζει τόσο από τις ανθρώπινες σχέσεις και τον εμπλουτισμό της εργασίας, όσο και από το εργασιακό περιβάλλον και τα αποτελέσματα της εργασίας συνδέεται θετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών. Επιπρόσθετα η εργασιακή ικανοποίηση που απορρέει από το εργασιακό περιβάλλον και τα αποτελέσματα της εργασίας συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με τους ακαδημαϊκούς πόρους, την υλική διάσταση της ποιότητας της εκπαίδευσης». Σύμφωνα με τους παραπάνω ερευνητές όταν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους και το περιβάλλον της όχι μόνο είναι

περισσότερο παραγωγικοί αλλά επιπλέον παρέχουν υπηρεσίες ανώτερες σε ποιότητα.

Αρκετές μεταπτυχιακές εργασίες έχουν ως αντικείμενό τους την έρευνα της εργασιακής ικανοποίησης στους πανεπιστημιακούς χώρους. Ενδεικτικά αναφέρεται η διπλωματική εργασία της Κασκαμπά (2015) που διερευνά την εργασιακή ικανοποίηση του διοικητικού προσωπικού του Πανεπιστημίου Αιγαίου. Τα συμπεράσματα αυτής της εργασίας είναι ότι οι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Αιγαίου βιώνουν υψηλή εργασιακή ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας και τους προϊσταμένους τους, χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση σε σχέση με την αμοιβή τους, την αξιοποίηση των ικανοτήτων τους, τις προοπτικές εξέλιξής τους και την διοίκηση και μέτρια εργασιακή ικανοποίηση από τις σχέσεις με τους συναδέλφους τους και το αντικείμενο της εργασίας τους.

Η Συντιχάκη (2014), στα πλαίσια της πτυχιακής της εργασίας στο Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΤΕΙ Κρήτης, πραγματοποίησε έρευνα για την διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίηση των υπαλλήλων του ΤΕΙ Κρήτης τον Μάιο του 2014. Το δείγμα αποτέλεσαν 60 διοικητικοί υπάλληλοι του Ιδρύματος. Τα αποτελέσματά αυτής της έρευνας αναδεικνύουν το πρόβλημα της γραφειοκρατίας, της πολυπλοκότητας και της έλλειψης σταθερού νομοθετικού πλαισίου, που διέπει τις διοικητικές διαδικασίες και λειτουργίες στην Τριτοβάθμια εκπαίδευση και γενικότερα της δημόσιας διοίκησης της χώρας. Τέλος από την παραπάνω έρευνα αναδείχθηκαν ως πηγές δυσαρέσκειας των εργαζομένων τέσσερεις κυρίως τομείς: ο φόρτος εργασίας, οι συνθήκες εργασίας, οι προοπτικές εξέλιξης και η αμοιβή που αποδείχτηκε και πρωταγωνιστής.

Η διπλωματική εργασία της Κουμάκη (2019) επίσης εστιάζει στη διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίηση του διοικητικού προσωπικού του ΤΕΙ Κρήτης. Το δείγμα αποτέλεσαν 89 διοικητικοί υπάλληλοι του Ιδρύματος. Τα αποτελέσματά αυτής της έρευνας αναδεικνύουν ότι οι εργαζόμενοι δυσανασχετούν από το γεγονός ότι δεν γνωρίζουν ποια ακριβώς είναι τα καθήκοντα της θέσης τους, διατηρούν τις αμφιβολίες τους στο κατά πόσο υπάρχει διακριτό καθηκοντολόγιο ή έχουν την εξουσία να αυτενεργήσουν. Ωστόσο αισθάνονται ικανοποιημένοι από το περιεχόμενο της εργασίας τους και εξαιρετικά χρήσιμοι στην κοινότητα του Ιδρύματος, εργάζονται πολύ εντατικά, αισθάνονται ασφαλείς στην εργασία τους, η σχέση με τους προϊσταμένους θεωρείται από τους ίδιους καλή, υποστηρικτική και



με σεβασμό απέναντί τους και έχουν άριστες σχέσεις μεταξύ τους. Ενδιαφέρον παρουσιάζει ότι, τα ποσοστά που εκφράζουν έντονη δυσαρέσκεια είναι μηδενικά.

Η εργασιακή ικανοποίηση στην Τριτοβάθμια εκπαίδευση δεν έχει μελετηθεί επαρκώς ως προς το διοικητικό προσωπικό, όπως φαίνεται και από την βιβλιογραφική ανασκόπηση, επομένως υπάρχει σημαντικό πεδίο προς διερεύνηση.

Επιπλέον, όσον αφορά τις επιπτώσεις της έρευνας, η μελέτη θα παρέχει σχετικές πληροφορίες στη διοίκηση του Πανεπιστημίου όσον αφορά το επίπεδο κινήτρων και απόδοσης των εργαζομένων που έχουν επίσης θετικό αντίκτυπο στη συνολική απόδοση του Πανεπιστημίου. Επομένως, η παρούσα εργασία θα βοηθήσει τη διοίκηση του Πανεπιστημίου στη διαμόρφωση πολιτικής σχετικά με παράγοντες που σχετίζονται με την απόδοση των εργαζομένων στον οργανισμό.

Εν κατακλείδι ένας από τους στόχους της εργασίας που παρουσιάζεται εδώ είναι να προσθέσει κάτι επιπλέον στην υπάρχουσα γνώση και να τροφοδοτήσει με νέα ερωτήματα για μελλοντική έρευνα.

### 3.4 Έννοια της Εργασιακής Αφοσίωσης

Η έρευνα για τη εργασιακή αφοσίωση ενσωματώνει τη θετική ψυχολογία που επικεντρώνεται στη δημιουργία υγείας και ευεξίας, αντί να θεραπεύει ασθένεια ή να διορθώνει τη δυσλειτουργία (Seligman, 2002, 2011). Οι μελέτες που διεξήχθησαν από τους Baaker & Demerouti (2008) βλέπουν την εργασιακή αφοσίωση ως το θετικό αντίθετο της επαγγελματικής εξουθένωσης, αλλά τη βλέπουν ως ξεχωριστή οντότητα από το δίπολο επαγγελματικής εξουθένωσης/αφοσίωσης των Leiter και Maslach (2003).

Οι Schaufeli, Bakker και Salanova (2006) είδαν την εργασιακή αφοσίωση ως μια θετική κατάσταση που σχετίζεται με την εργασία που χαρακτηρίζεται από σθένος, δέσμευση και απορρόφηση. Σύμφωνα με τους Schaufeli et al., όταν οι εργαζόμενοι ασχολούνται πλήρως με την εργασία τους, δείχνουν υψηλά επίπεδα θετικής ενέργειας, αποφασιστικότητας και αφοσίωσης στο να ολοκληρώσουν τη δουλειά τους, μαζί με ανθεκτικότητα σε περίπτωση αποτυχιών ή καθυστερήσεων.

Οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι είναι συγκεντρωμένοι και ενθουσιώδεις για την εργασία, νιώθουν περήφανοι για τη δουλειά και απορροφώνται και ικανοποιούνται από την εργασία, συχνά δυσκολεύονται να φύγουν ή να αποδεσμευτούν από τη δουλειά. Ο Baaker (2011) σημείωσε τη διαφορά μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής αφοσίωσης λέγοντας: «Η εργασιακή αφοσίωση διαφέρει από την ικανοποίηση από την εργασία στο ότι συνδυάζει υψηλή εργασιακή ευχαρίστηση (αφοσίωση) με υψηλή ενεργοποίηση (σθένος και απορρόφηση). Η ικανοποίηση από την εργασία είναι συνήθως μια πιο παθητική μορφή ευημερίας των εργαζομένων»

Τα οφέλη της αφοσίωσης των εργαζομένων έχουν τεκμηριωθεί από πολλούς ερευνητές που συμφωνούν ότι οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι επιδεικνύουν υψηλότερη εργασιακή απόδοση και είναι σημαντικά λιγότερο πιθανό να υποφέρουν από επαγγελματική εξουθένωση σε σχέση με τους μη δεσμευμένους. Απολαμβάνουν καλύτερη υγεία, αισθάνονται πιο σίγουροι και πιο ικανοί, τείνουν να δημιουργούν τους δικούς τους πόρους και να μεταφέρουν τον ενθουσιασμό και τη δέσμευσή τους σε άλλους μέσω μιας διασταυρούμενης επίδρασης (Baaker and Demerouti, 2008; Schaufeli & Baaker 2003). Με άλλα λόγια, η εργασιακή

αφοσίωση παρέχει οφέλη τόσο στους εργαζόμενους όσο και στους οργανισμούς για τους οποίους εργάζονται.

Μέσα από την βιβλιογραφία και τις έρευνες, έχουν παρατηρηθεί αρκετοί παράγοντες που διαμορφώνουν το επίπεδο της εργασιακής αφοσίωσης. Στους πιο βασικούς περιλαμβάνονται η οργανωσιακή κουλτούρα, η ηγεσία, οι εργασιακοί πόροι (π.χ. υποστήριξη από τους συναδέλφους και τους διευθυντές, παροχή ανάδρασης και σχολίων σχετικά με την απόδοση, ευκαιρίες κατάρτισης και μάθησης κ.ά.) και οι προσωπικοί πόροι. (Μπακερτζής, Ε. 2019)

Συμπερασματικά, η εργασιακή αφοσίωση αποτελεί μια σειρά από θετικές στάσεις και συμπεριφορές, που οδηγούν στην εκπλήρωση των εργασιακών και οργανωσιακών στόχων. Οι εργαζόμενοι που παρουσιάζουν αυξημένη εργασιακή αφοσίωση καταβάλουν ιδιαίτερα αυξημένη σωματική, διανοητική και συναισθηματική προσπάθεια όταν εργάζονται (Schaufeli & Bakker, 2004). Από την άλλη μεριά, οι εργαζόμενοι που δεν είναι δεσμευμένοι με την εργασία τους δεν καταβάλλουν ιδιαίτερη προσπάθεια και προστατεύουν τον εαυτό τους σωματικά, συναισθηματικά και διανοητικά μπροστά στις δυσκολίες που προκύπτουν στο εργασιακό τους περιβάλλον. Η εργασιακή αφοσίωση αποτελεί έναν σημαντικό προγνωστικό παράγοντα για την οργανωσιακή δέσμευση και την φιλότιμη οργανωσιακή συμπεριφορά (OCB) σύμφωνα με τους Bhatnagar και Biswas, (2012), και τα άτομα οδηγούνται σε υψηλότερη απόδοση. (Μπακερτζής, Ε. 2019)

### **3.5 Μοντέλα μέτρησης της Εργασιακής Αφοσίωσης**

Η κύρια κλίμακα για τη μέτρηση της κλίμακας αφοσίωσης στην εργασία είναι η κλίμακα 17 ερωτήσεων της Ουτρέχτης Εργασιακής Δέσμευσης (UWES), η οποία συντομεύτηκε σε 9 ερωτήσεις από τους Schaufeli et al. το 2006. Και οι δύο κλίμακες UWES μετρούν τα αυτοαναφερόμενα επίπεδα σθένους, αφοσίωσης και απορρόφησης. Διαθέσιμο σε 20 γλώσσες για μη εμπορική χρήση στη διεύθυνση [www.schaufeli.co](http://www.schaufeli.co), τόσο η μεγάλη όσο και η σύντομη έκδοση του UWES έχουν τεκμηριωθεί εκτενώς για αξιοπιστία και εγκυρότητα σε πολλαπλές μελέτες που περιλαμβάνουν μεγάλη ποικιλία επαγγελμάτων και οργανισμών σε όλο τον κόσμο. Οι ερευνητές που μελετούν την εργασιακή δέσμευση καλούνται να χρησιμοποιήσουν το UWES και άλλες σχετικές κλίμακες και να αναφέρουν αποτελέσματα για συνεχιζόμενη έρευνα. Τα ευρήματα από τις κλίμακες UWES

έχουν επίσης συγκριθεί ή χρησιμοποιηθεί σε συνδυασμό με την οικογένεια κλιμάκων MBI, καθώς και την οικογένεια κλιμάκων JDI, και δείχνουν γενική συμφωνία και επιβεβαίωση των αποτελεσμάτων στους περισσότερους τομείς (Schaufeli, Leiter και Maslach, 2008).

Στην διδακτορική διατριβή του Μπακερτζή Ε. (2019) αποτυπώνεται πίνακας όπου παρουσιάζονται τα μοντέλα & οι διαστάσεις που αξιολογούν.

Πίνακας 3-2 [Μοντέλα και διαστάσεις Εργασιακής Αφοσίωσης]

A/A	ΜΟΝΤΕΛΟ & ΕΡΕΥΝΗΤΕΣ	ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ
1	Utrecht Work Engagement Scale, των ερευνητών Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker (2002)	Σφρίγγος
		Δέσμευση
		Απορρόφηση
2	Work Engagement Scale, των ερευνητών May, Gilson, Harter (2004)	Σωματική συνιστώσα
		Συναισθηματική συνιστώσα
		Γνωστική συνιστώσα

Στην διδακτορική διατριβή του Ε. Μπακερτζή (2019) αποτυπώνεται ότι:

“Αυτές οι δύο θεωρίες δείχνουν ότι διαφέρουν, όμως είναι εξαιρετικά όμοιες ως προς την δομή τους. Πιο συγκεκριμένα, ο Schaufeli, λαμβάνοντας υπόψιν ότι η αφοσίωση αποτελεί τον αντίθετο πόλο της εξουθένωσης (Maslach, Leiter, Schaufeli, 2001), παρουσίασε ένα μοντέλο εργασιακής αφοσίωσης, στο οποίο όρισε την εργασιακή αφοσίωση ως μια θετική κατάσταση του νου, σχετική με την εργασία, που αποφέρει ικανοποίηση στον εργαζόμενο και χαρακτηρίζεται από τρεις διαστάσεις, το σφρίγγος, την αφοσίωση και την απορρόφηση (Schaufeli et al, 2002). Ο May και οι συνεργάτες του (2004) βασίστηκαν στην θεωρία του Kahn (1990), και διαμόρφωσαν ένα εργαλείο μέτρησης προσαρμοσμένο σε τρεις διαστάσεις, μιας σωματικής συνιστώσας (physical) (π.χ.: «Καταβάλω μεγάλη ενέργεια κατά τη διάρκεια της εργασίας μου»), μιας συναισθηματικής συνιστώσας (emotional) (π.χ.: «Πραγματικά βάζω την ψυχή μου στη δουλειά μου») και μιας γνωστικής συνιστώσας (cognitional) (π.χ.: «Η δουλειά μου με απορροφά τόσο, που ξεχνώ τα πάντα γύρω μου»).

Επομένως, μπορεί να ειπωθεί ότι οι τρεις αυτές διαστάσεις έχουν κοινά στοιχεία με τις διαστάσεις που προτείνει ο Schaufeli στο μοντέλο του: η σωματική συνιστώσα αντιστοιχεί στο σφρίγος, η συναισθηματική συνιστώσα αντιστοιχεί στην αφοσίωση και η γνωστική συνιστώσα αντιστοιχεί στην απορρόφηση.”

### **3.6 Οφέλη της εφαρμογής της Εργασιακής Αφοσίωσης για τους εργαζόμενους και τους οργανισμούς στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση**

Γνωρίζουμε ότι η εργασιακή αφοσίωση αποτελεί μια θετική στάση των ατόμων στον χώρο εργασίας και έχει άμεση σχέση με τα αποτελέσματα του οργανισμού όπου ανήκουν. Επομένως, οι εργασιακά δεσμευμένοι εργαζόμενοι βιώνουν αισθήματα υπερηφάνειας, ενθουσιασμού, έχουν καλύτερη σωματική και πνευματική υγεία και μεταδίδουν την εργασιακή τους αφοσίωση και στους άλλους (Rodriguez-Munoz et al., 2013).

Παρόλο που οι απαιτήσεις εργασίας διαφέρουν σημαντικά ανάλογα με τα διάφορα επαγγέλματα και τις βιομηχανίες που εμπλέκονται, ερευνητές από όλο τον κόσμο έχουν πραγματοποιήσει πολυάριθμες μελέτες για να μετρήσουν πώς διάφοροι παράγοντες ζήτησης εργασίας επηρεάζουν και επηρεάζονται από συγκεκριμένους συνδυασμούς εργασίας και προσωπικών πόρων. Μια μελέτη που διεξήχθη από τους Barkhuizen, Rothmann και van de Vijver (2013) με 560 μέλη ΔΕΠ πανεπιστημίου στη Νότια Αφρική απέδειξε πώς οι προσωπικοί πόροι μπορούν να μετριάσουν την έλλειψη πόρων εργασίας. Τα αποτελέσματα της μελέτης έδειξαν ότι η αισιοδοξία της διάθεσης είχε άμεση επίδραση στις αντιλήψεις των συμμετεχόντων για τους πόρους εργασίας, η οποία με τη σειρά της επηρέασε τα επίπεδα εργασιακής αφοσίωσης, εξουθένωσης και κακής υγείας.

Μια άλλη μελέτη των Ολλανδών δασκάλων από τους Baaker & Bal (2010) έδειξε πώς οι πόροι εργασίας επηρεάζουν τόσο την απόδοση της εργασίας όσο και την εργασιακή αφοσίωση. Σε αυτήν την περίπτωση, οι νέοι δάσκαλοι που λάμβαναν τακτικά σχόλια από έναν προϊστάμενο έδειξαν αυξημένη δέσμευση στην εργασία και βελτιωμένη απόδοση, μαζί με αυξημένα επίπεδα αυτοεκτίμησης που σχετίζεται με την εργασία.

Στον κλάδο της πανεπιστημιακής εκπαίδευσης η έννοια της εργασιακής αφοσίωσης είναι σημαντική καθώς μέσω αυτής επιτυγχάνονται οι στόχοι του

οργανισμού, που είναι η παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών εκπαίδευσης. Οι υψηλά εργασιακά δεσμευμένοι εργαζόμενοι επιδεικνύουν πρωτοβουλία, δεν χάνουν την ψυχραιμία τους, ανταποκρίνονται στις εργασιακές απαιτήσεις και πιέσεις, παρέχουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας στους φοιτητές και, συνεπώς, επιτυγχάνεται καλύτερη απόδοση του Πανεπιστημίου.

Τα Πανεπιστήμια χρειάζονται αφοσιωμένο και συγκεντρωμένο διοικητικό προσωπικό ούτως ώστε να οδηγήσουν τους φοιτητές τους στην απόκτηση του πτυχίου τους, προσφέροντας τους τις απαραίτητες επιστημονικές γνώσεις.

Στο άρθρο των González-Rico et al., (2018) εξετάζεται η προαγωγή της ευημερίας των εργαζομένων στα πανεπιστήμια, με δείγμα 565 διοικητικών υπαλλήλων το Πανεπιστήμιο της Εξτρεμαδούρα (Ισπανία). Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η ευημερία στην εργασία είναι ξεχωριστή όσον αφορά την εργασιακή αφοσίωση (με χρήση του ερωτηματολογίου UWES), την επαγγελματική αποτελεσματικότητα και τον κυνισμό. Επίσης δείχνουν ότι η ευημερία στην εργασία έχει επιπτώσεις στην ευημερία εκτός του χώρου εργασίας και ότι αυτές οι επιπτώσεις ποικίλλουν ανάλογα με την επαγγελματική δραστηριότητα του πανεπιστημιακού προσωπικού.

Τα πανεπιστήμια έχουν δώσει μικρή βαρύτητα στην δημιουργία συνθήκων ευημερίας τόσο στην εργασία όσο και εκτός του χώρου εργασίας για το διοικητικό προσωπικό τους. Μέχρι σήμερα, ελάχιστες μελέτες που να αναλύουν την ευημερία έχουν κάνει διάκριση μεταξύ ακαδημαϊκού προσωπικού από το διοικητικό προσωπικό. Οι Dooris και Doherty (2010) υποστηρίζουν ότι η υγεία και η ευημερία (burnout and engagement) παραμένουν οριακές ως προς την βασική αποστολή των πανεπιστημίων. Οι μελέτες υποστηρίζουν την υπόθεση ότι οι δύο διαδικασίες που καταλήγουν στην εξουθένωση και τη δέσμευση μπορούν να συμβούν ταυτόχρονα (Sonnentag 2015).

Στο άρθρο των Pecino V. et al. (2018) γίνεται έρευνα σε 404 διοικητικούς υπαλλήλους δημόσιου Πανεπιστημίου της Ισπανίας, εξετάζοντας πως το θετικό κοινό κλίμα διαπροσωπικής δικαιοσύνης (IJC – Interpersonal Justice Climate) σε μια ομάδα εργασίας επηρεάζει την ευημερία των εργαζομένων, επηρεάζοντας το επίπεδο αφοσίωσης και εξουθένωσης, έννοιες ζωτικής σημασίας για την επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων στον οργανισμό και για τους εργαζόμενους. Τα αποτελέσματα έδειξαν τις σημαντικές σχέσεις μεταξύ των αντιλήψεων του IJC και της εξουθένωσης (όπου

χρησιμοποιήθηκε το MBI) και της αφοσίωσης (όπου χρησιμοποιήθηκε το UWES). Συμπερασματικά, οι δημόσιοι υπάλληλοι επιδεικνύουν εθελοντικές συμπεριφορές για να βοηθήσουν τον οργανισμό και τους συναδέλφους τους, όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη δικαιοσύνη στη μεταχείριση που λαμβάνουν από τον οργανισμό.

Η οικονομική ύφεση των τελευταίων ετών έχει επηρεάσει τη διαχείριση των δημόσιων οργανισμών, μια κατάσταση που ενδέχεται να επιμείνει τα επόμενα χρόνια. Οι πιο ορατές συνέπειες αυτής της κρίσης είναι η συνέχεια των περικοπών στον προϋπολογισμό και η αδυναμία αναπλήρωσης, καθώς και η μείωση των εργαζομένων στην παροχή υπηρεσιών. Ως αποτέλεσμα, οι δημόσιες διοικήσεις αντιμετωπίζουν την πρόκληση να ικανοποιήσουν τις αυξανόμενες απαιτήσεις των πολιτών με λιγότερο προσωπικό χωρίς να μειώνουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Στο άρθρο των Urbanaviciute I. et al. (2020) διερευνάται ο ρόλος δύο στρατηγικών συμμετοχής - της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων και της δημιουργίας θέσεων εργασίας - ως μέσο εξουδετέρωσης των επιπτώσεων της ποιοτικής εργασιακής ανασφάλειας στην επαγγελματική εξουθένωση (χρησιμοποιώντας το ερωτηματολόγιο Burnout Assessment Tool), την εργασιακή αφοσίωση (χρησιμοποιώντας το ερωτηματολόγιο UWES-3) και την εργασιακή ικανοποίηση. Η μελέτη βασίστηκε σε δείγμα ακαδημαϊκού και διοικητικού προσωπικού στην τριτοβάθμια εκπαίδευση στο Βέλγιο και την Ελβετία (N = 915). Συμπερασματικά, τα ευρήματά υποδηλώνουν ότι η ενθάρρυνση της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων μπορεί να χρησιμεύσει ως μέσο για τη διατήρηση της εργασιακής ικανοποίησης των ακαδημαϊκών εργαζομένων και την πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης σε περιόδους ταραχής.

Η εργασία στον τομέα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης γίνεται όλο και πιο δύσκολη τις τελευταίες δεκαετίες (Wood, Geard, & Silverman, 2016). Η διαθεσιμότητα μόνιμων θέσεων μειώνεται (Powell, 2015), ενώ ο συνεχώς αυξανόμενος αριθμός αποφοίτων διδακτορικών σπουδών οδηγεί σε έντονο ανταγωνισμό για τις υπόλοιπες ευκαιρίες εργασίας (University and College Union, 2019). Η ποιοτική εργασιακή ανασφάλεια, η οποία αντικατοπτρίζει ανησυχίες για απώλεια ή επιδείνωση πολύτιμων συνθηκών εργασίας, αυξάνεται επίσης και μπορεί να περιλαμβάνει, για παράδειγμα, περιορισμένη πρόσβαση στη χρηματοδότηση της έρευνας και αλλαγή στον αριθμό των ωρών διδασκαλίας. Επιπλέον, είτε για λόγους που σχετίζονται με την καινοτομία είτε λόγω άλλων αλλαγών, οι διδακτικές εργασίες υπόκεινται σε σημαντικούς μετασχηματισμούς που περιλαμβάνουν την παροχή μαθημάτων στο διαδίκτυο και την προσαρμογή στις

συνθήκες της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης. Έρευνα στο Ηνωμένο Βασίλειο έδειξε ότι η εργασιακή ανασφάλεια είναι ένας σημαντικός παράγοντας άγχους για όλους, ανεξάρτητα από το αν είναι μέλη του ακαδημαϊκού ή διοικητικού προσωπικού (Tytherleigh, Webb, Cooper, & Ricketts, 2005).

Στο άρθρο των Aboramadan M. et al. (2019) διερευνάται ο αντίκτυπος της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRM) στην εργασιακή αφοσίωση ακαδημαϊκού και διοικητικού προσωπικού σε Παλαιστινιακά Πανεπιστήμια. Τα αποτελέσματα αποκαλύπτουν ότι οι πρακτικές HRM έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην εργασιακή αφοσίωση των εργαζομένων στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Επιπλέον, η εργασιακή αφοσίωση στην εργασία έδειξε σημαντική μεσολαβητική επίδραση στην απόδοση του προσωπικού. Χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο UWES.

Αν και αρκετοί μελετητές έχουν προσεγγίσει τις πτυχές του ανθρώπινου δυναμικού διαχείριση στην τριτοβάθμια εκπαίδευση (π.χ. Chen et al., 2009; Huxley and Hall, 1996; Lew, 2009; Malik et al., 2010; Rowley, 1996), η έρευνα που σχετίζεται με την ενασχόληση σε ανώτερα ιδρύματα είναι πολύ περιορισμένη (Daniels, 2016; Nazir and Islam, 2017; Wilkins et al., 2017) και άλλα ανθρώπινα θέματα που σχετίζονται με πόρους, όπως η εργασιακή αφοσίωση, δεν διερευνώνται καλά στην τριτοβάθμια εκπαίδευση (Wilkins et al., 2017). Γενικά, η προηγούμενη έρευνα στην τριτοβάθμια εκπαίδευση επικεντρώνεται περισσότερο θέματα όπως το ηθικό των διδασκόντων και του διοικητικού προσωπικού (Rosser, 2004), η εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού (Smerek και Peterson, 2007).

Στην περίπτωση της Ελλάδας, η έρευνα για την εργασιακή αφοσίωση του εργαζομένων σε πανεπιστημιακά ιδρύματα είναι μηδαμινή.

Συμπερασματικά, το περιορισμένο εύρος ερευνών σχετικά με τη σύνδεση της εργασιακής αφοσίωσης και της εργασιακής απόδοσης στα ελληνικά Πανεπιστήμια, δικαιολογεί την ανάγκη περαιτέρω μελέτης. Επίσης, το κενό αυτό αναδεικνύει και την πρωτοτυπία της συγκεκριμένης έρευνας καθώς φαίνεται ότι δεν έχει μελετηθεί επαρκώς η ποικιλία των συνισταμένων που εξετάζεται στην παρούσα διπλωματική εργασία.



### 3.7 Έννοια της Εργασιακής Εξουθένωσης

Ο όρος «burnout» επινοήθηκε από τον Νεοϋορκέζο ψυχίατρο Freudenberger (1974), ο οποίος χρησιμοποίησε τον όρο για να περιγράψει μια κατάσταση που βιώνουν οι άνθρωποι στα επαγγέλματα βοήθειας, που χαρακτηρίζεται από υπερβολική εργασία που οδηγεί σε εξάντληση και κόπωση. Ο Freudenberger σημείωσε ότι η επαγγελματική εξουθένωση ήταν ιδιαίτερα διαδεδομένη μεταξύ των ατόμων που εργάζονταν στα βοηθητικά επαγγέλματα -γιατρούς, νοσηλευτές, δάσκαλους, κοινωνικούς λειτουργούς, συμβούλους, δικηγόρους και υπαλλήλους επιβολής του νόμου. Ο Freudenberger περιέγραψε τα 12 στάδια της επαγγελματικής εξουθένωσης, τα οποία ξεκινούν με μη ρεαλιστικές προσδοκίες επιτυχίας που οδηγούν σε μια συνεχώς αυξανόμενη προσπάθεια να εργάζεσαι σκληρότερα και να τα πηγαίνεις καλύτερα, οδηγώντας σε υπεραπορρόφηση στην εργασία και αυξανόμενη παραμέληση του εαυτού σου, μαζί με την απομάκρυνση από τους φίλους και την οικογένεια, σε μειωμένη απόδοση εργασίας και δυνητικά να οδηγήσει σε σοβαρά προβλήματα υγείας ή/και τελική κατάρρευση.

Όπως σημειώνουν οι Schaufeli, Leiter και Maslach (2008) στην εκτενή ανασκόπησή τους μετά από 35 χρόνια έρευνας για την επαγγελματική εξουθένωση, «Η εξουθένωση είναι ένα καθιερωμένο ακαδημαϊκό θέμα για το οποίο έχουν εμφανιστεί χιλιάδες δημοσιεύσεις και για το οποίο πραγματοποιούνται πολυάριθμα συνέδρια και συμπόσια. Υπολογίζουμε ότι επί του παρόντος έχουν δημοσιευτεί πάνω από 6.000 βιβλία, κεφάλαια, διατριβές και άρθρα σε περιοδικά σχετικά με την επαγγελματική εξουθένωση» Με τα χρόνια, πολλοί ερευνητές προσπάθησαν να εντοπίσουν τις αιτίες, να μετρήσουν τα συμπτώματα και να προτείνουν πιθανές θεραπείες για άτομα που πάσχουν από επαγγελματική εξουθένωση, (Kyriacou, 2001; Maslach & Leiter, 2008; McCann & Holt, 2009, Skaalvik & Sklaalvik, 2010). Ο Chernis (1995) διεξήγαγε μια ενδιαφέρουσα 10ετή μελέτη διαχρονικής συνέντευξης σχετικά με την επαγγελματική εξουθένωση στα βοηθητικά επαγγέλματα, ο οποίος κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι ιδεαλιστές νέοι εργαζόμενοι στη μελέτη που απέφυγαν ή ξεπέρασαν την επαγγελματική εξουθένωση είχαν τις ακόλουθες κοινές εμπειρίες και τα ακόλουθα χαρακτηριστικά: εύρεση νοήματος και σημασία στη δουλειά τους, απόλαυση πνευματικών προκλήσεων, ικανότητα προσαρμογής στις περιστάσεις ή/και ευελιξία ώστε να αλλάζουν δουλειά όταν χρειάζεται, ικανότητα καλλιέργειας ειδικών ενδιαφερόντων και επιθυμία για δημιουργικότητα.

Η Maslach K., καθηγήτρια ψυχολογίας στο Πανεπιστήμιο της Καλιφόρνια στο Μπέρκλεϋ της Καλιφόρνια, διατηρεί ηγετική θέση στον τομέα των σπουδών εξουθένωσης για περισσότερα από 30 χρόνια. Ως εμπνεύστρια της γνωστής και πολύ σεβαστής κλίμακας Maslach Burnout Inventory (MBI), οι Maslach και Jackson (1981) αρχικά όρισαν την επαγγελματική εξουθένωση ως «ένα σύνδρομο συναισθηματικής εξάντλησης και κυνισμού που εμφανίζεται συχνά μεταξύ ατόμων που κάνουν «εργασία με ανθρώπους» κάποιου είδους». Στην πρώτη τους σημαντική μελέτη για την εξουθένωση, οι Maslach και Jackson πρότειναν ότι η επαγγελματική εξουθένωση εκδηλώνεται σε τρεις κύριες διαστάσεις: (α) συναισθηματική εξάντληση, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε σοβαρή μείωση της απόδοσης και σοβαρά προβλήματα ψυχικής και σωματικής υγείας, (β) αποστασιοποίηση ή αποπροσωποποίηση, που έχει ως αποτέλεσμα σε κυνισμό ή έλλειψη ενσυναίσθησης προς πελάτες, ασθενείς, πελάτες, φοιτητές κ.λπ., και (γ) έλλειψη αυτοαποτελεσματικότητας, αίσθημα ικανοτήτων στη δουλειά, που οδηγεί σε μια επικίνδυνη καθοδική σπείρα απώλειας αυτοπεποίθησης και κινήτρων. Οι πρώτες μελέτες των Maslach και Jackson διεξήχθησαν με επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού και επικεντρώθηκαν στον προσδιορισμό τόσο της συχνότητας όσο και της έντασης αυτών των συναισθημάτων για τη μέτρηση του βαθμού επαγγελματικής εξουθένωσης.

Συνεχίζοντας την πρώιμη εργασία με την ανάλυση της επαγγελματικής εξουθένωσης, οι Maslach, Jackson και Leiter (1996) ανέπτυξαν το πρώτο τους εγχειρίδιο απογραφής εξουθένωσης και στη συνέχεια παρείχαν σε ένα αυξανόμενο σώμα ερευνητών πληροφορίες σχετικά με το πώς οι οργανισμοί προκαλούν άγχος και τι να κάνουν για αυτό (Maslach, Jackson, & Leiter, 1997).

Μια δεύτερη κλίμακα, γνωστή ως Areas of Worklife Scale (AWS), αναπτύχθηκε από τους Leiter και Maslach το 2004 και χρησιμοποιείται συχνά σε συνδυασμό με το MBI. Μια παρόμοια κλίμακα για εκπαιδευτικούς, γνωστή ως Educator's Scale (ES), χρησιμοποιείται για επαγγελματίες της εκπαίδευσης. Τόσο το MBI-AWS όσο και το MBI-ES, που αναφέρονται ως η οικογένεια των κλιμάκων MBI, βασίζονται στην ιδέα ότι η επαγγελματική εξουθένωση συμβαίνει όταν τα άτομα αισθάνονται μια σύγκρουση ή αποσυνδέονται από την εργασία τους, σε έναν ή περισσότερους από τους παρακάτω έξι τομείς.

□ Επαγγελματική ζωή—ισορροπία μεταξύ των απαιτήσεων εργασίας και της ικανότητας του εργαζομένου, αποφεύγοντας την υπερφόρτωση.

□ Έλεγχος—βαθμός αυτονομίας και συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με την εργασία.

□ Ανταμοιβή—οικονομική, θεσμική ή κοινωνική αποζημίωση, εγγενείς και εξωτερικές ανταμοιβές.

□ Κοινότητα — συνολική ποιότητα κοινωνικής αλληλεπίδρασης και σχέσεων στο χώρο εργασίας.

□ Δικαιοσύνη - ατομικές αντιλήψεις ότι οι αποφάσεις που σχετίζονται με την εργασία είναι δίκαιες και δίκαιες.

□ Αξίες—ταιριάζουν μεταξύ οργανωτικών στόχων και στόχων και ατομικών αξιών.

Επηρεασμένοι από το κίνημα της θετικής ψυχολογίας που περιγράφεται από τους Seligman και Csikszentmihalyi (2000), η Maslach και οι συνεργάτες του έχουν μετατοπίσει την εστίασή τους από τον εντοπισμό και την ανάλυση της επαγγελματικής εξουθένωσης σε μια πιο θετική και προληπτική προσέγγιση. Αυτή η νέα προσέγγιση θεωρεί την εξουθένωση ως τη διάβρωση της δέσμευσης και προϋποθέτει την ύπαρξη μιας συνέχειας με την εξουθένωση και την εμπλοκή ως δύο αντίθετους πόλους. Αυτή η άποψη υπονοεί ότι το αντίθετο της συναισθηματικής εξάντλησης είναι η ενέργεια, το αντίθετο της αποστασιοποίησης είναι η εμπλοκή και το αντίθετο της αναποτελεσματικότητας είναι η αυτοαποτελεσματικότητα και η αυτοπεποίθηση (Maslach, 2003, 2011; Maslach & Leiter, 2008; Maslach, Leiter, & Schaufeli, 2009· Maslach, Leiter, & Jackson, 2012).

Όπως αντικατοπτρίζεται στους Schaufeli et al. (2008), οι εκπαιδευτικοί ερευνητές έχουν διευρύνει το ερευνητικό τους πεδίο εξουθένωσης για να συμπεριλάβουν επαγγελματικές ομάδες εκτός των επαγγελματιών βοήθειας, και πολλοί χρησιμοποιούν τις αρχικές κλίμακες MBI-AWS και MBI-ES για να προβλέψουν και, ελπίζουμε, να αποτρέψουν την κλιμάκωση των συμπτωμάτων εξουθένωσης αναπτύσσοντας κατάλληλες παρεμβάσεις σε ατομικό, κοινωνικό και οργανωτικό επίπεδο. Όπως σημειώθηκε από την Maslach (2011), «Η πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης μπορεί να επιτευχθεί με την εστίαση στην οικοδόμηση δέσμευσης και τη χρήση οργανωτικών αξιολογήσεων που περιλαμβάνουν εργαλεία για έγκαιρη ανίχνευση»

Σε μια διετή διαχρονική μελέτη, οι Maslach και Leiter (2008) απέδειξαν πώς το MBI και το AWS μπορούν να χρησιμοποιηθούν από οργανισμούς για την πρόβλεψη

και την πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης. Η μελέτη τους σε 466 υπαλλήλους του οργανισμού έδειξε ότι οι υπάλληλοι αυτού του οργανισμού που αρχικά δοκίμασαν «σε κίνδυνο» για επαγγελματική εξουθένωση είχαν σημαντικά περισσότερες πιθανότητες να βιώσουν πλήρη εξουθένωση εάν εξέφραζαν μια αποσύνδεση ή «σημείο καμπίς» στον τομέα της «δικαιοσύνης». Όπως σημείωσε η Maslach (2011), «Αν και οι περισσότεροι άνθρωποι προβλέπουν ότι ο φόρτος εργασίας θα είναι ο πρωταρχικός παράγοντας εξουθένωσης, συνήθως δεν είναι—άλλοι τομείς, όπως η δικαιοσύνη, ο έλεγχος ή η κοινότητα στο χώρο εργασίας, συχνά αποδεικνύονται ότι είναι τα κύρια σημεία πίεσης σε έναν οργανισμό». Η Maslach προτρέπει τα ιδρύματα, τους οργανισμούς και τις μονάδες να διεξάγουν «τακτικούς ελέγχους εργαζομένων» για να εντοπίσουν πιθανή εξουθένωση και να αναπτύξουν προσαρμοσμένες παρεμβάσεις που ενθαρρύνουν τη δέσμευση.

Το αντικείμενο και ο φόρτος εργασίας, η φύση των οποίων απαιτούν συνεχή διαπροσωπική επαφή με άλλους ανθρώπους, για παράδειγμα η εργασία του προσωπικού της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, απαιτεί καθημερινή επαφή με τους φοιτητές, τους οποίους οφείλει να καθοδηγήσει και να υποστηρίξει καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών τους, γεγονός που αυξάνει την εργασιακή εξουθένωση. Οι φοιτητές, τους οποίους τα δημόσια ελληνικά Πανεπιστήμια καλούνται να εκπαιδεύσουν, είναι νεαρά άτομα τα οποία μόλις ενηλικιώθηκαν και αντιμετωπίζουν μια νέα πραγματικότητα με πολλές αλλαγές στη ζωή τους. Αποστολή των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων είναι να οδηγήσουν τους φοιτητές τους στην απόκτηση του πτυχίου τους, προσφέροντας τους τις απαραίτητες επιστημονικές γνώσεις. Ωστόσο, παράλληλα με τις σπουδές θα πρέπει να υλοποιηθεί και η επιτυχής μετάβαση στον κοινωνικό ιστό και η ανάληψη των ευθυνών της ενήλικης ζωής.

Στην διδακτορική διατριβή του Μπακερτζή Ε. (2019) αποτυπώνεται ότι:

“Τα άτομα με υψηλή αυτοεκτίμηση που πιστεύουν ότι ελέγχουν την προσωπική τους κατάσταση (εσωτερική έδρα ελέγχου) και με υψηλό επίπεδο κύριας αυτοαξιολόγησης (χαρακτηριστικό που περιλαμβάνει την αυτοεκτίμηση, την εσωτερική έδρα ελέγχου, την αυτεπάρκεια και την υψηλή συναισθηματική σταθερότητα), παρουσιάζουν μειωμένες πιθανότητες εμφάνισης εργασιακής εξουθένωσης. Τέλος, όταν το άτομο λαμβάνει από το κοινωνικό και οικογενειακό περιβάλλον του συναισθηματική υποστήριξη, με το να μοιράζεται τις προσδοκίες και

τους προβληματισμούς του, τότε έχει μικρότερη τάση εμφάνισης εργασιακής εξουθένωσης (Tsaousis et al, 2005).

Σύμφωνα με τους Strutton et al. (1995), υποστηρίζεται ότι οι άνθρωποι με ισχυρή προσωπικότητα αντιμετωπίζουν σωστά τα προβλήματα εργασίας, λόγω του γεγονότος ότι είναι ανοιχτοί σε νέες προκλήσεις και, ως εκ τούτου, δεν παρουσιάζουν μεγάλη ροπή προς την εργασιακή εξουθένωση.

Όσο λιγότερη είναι η σαφήνεια των ρόλων και η επικοινωνία μεταξύ των στελεχών και των εργαζομένων και όσο πιο αρνητικές είναι οι σχέσεις τους, τόσο πιθανότερη είναι η εμφάνιση της εργασιακής εξουθένωσης (Leiter & Maslach 2009; Aiken et al., 2002; Shanafelt et al., 2011).

Η οργανωσιακή κουλτούρα και το κλίμα που επικρατεί στον οργανισμό μπορεί να αποτελέσουν πηγές έντονου άγχους, όταν ο εργαζόμενος δεν συμφωνεί με τις αξίες και με τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού (Greenberg & Baron, 2000). Η οργανωσιακή κουλτούρα δημιουργεί πρότυπα αποδεκτής συμπεριφοράς και τρόπους εκτέλεσης των καθηκόντων.”

### 3.8 Μοντέλα Μέτρησης της Εργασιακής Εξουθένωσης

Στην διδακτορική διατριβή του Μπακερτζή Ε. (2019) αποτυπώνεται πίνακας όπου παρουσιάζονται τα μοντέλα & οι διαστάσεις που αξιολογούν.

Πίνακας 3-3 [Μοντέλα και διαστάσεις Εργασιακής Εξουθένωσης]

A/A	MONTELO & ΕΡΕΥΝΗΤΕΣ	ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ
1	Maslach Burnout Inventory, της ερευνήτριας Maslach (1982)	Συναισθηματική εξάντληση (emotional exhaustion)
		Αποπροσωποποίηση (depersonalization)
		Αίσθηση αναποτελεσματικότητας (loss of personal accomplishment)
2	Model of progressive disillusionment, των ερευνητών Edelwich και Brodsky (1980)	Ενθουσιασμός
		Αμφιβολία και αδράνεια
		Απογοήτευση και η ματαιώση
		Απάθεια

A/A	MONTELO & ΕΡΕΥΝΗΤΕΣ	ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ
3	Model of psychological burnout, του ερευνητή Cherniss (1985)	Φάση εργασιακού στρες
		Φάση εξάντλησης
		Φάση αμυντικής κατάληξης
4	Job demands-Job resources model, των ερευνητών Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli (2002)	Εργασιακές απαιτήσεις
		Εργασιακοί πόροι
5	Burnout Measure, των ερευνητών Pines & Aronson (1988)	Εξάντληση

Σύμφωνα με το άρθρο των Belias και Varsanis (2010), τα θεωρητικά μοντέλα της εργασιακής εξουθένωσης είναι το μοντέλο των τριών διαστάσεων της Maslach (1982), το μοντέλο των Edelwich και Brodsky (1980), το διαδραστικό μοντέλο του Cherniss (1995), το μοντέλο της Pines (Pines & Aronson, 1988) και το μοντέλο των Demerouti, Bakker, Nachreiner και Schaufeli (2002). (Μπακερτζής, Ε. 2019)

Ένα κοινό στοιχείο που παρατηρείται στα περισσότερα μοντέλα είναι ότι, αντιμετωπίζουν την εργασιακή εξουθένωση ως μια πολύπλοκη θεωρία, η οποία αποτελείται από πολλές διαστάσεις (ικανότητες, χαρακτηριστικά, δεξιότητες) και απευθύνεται στα διάφορα πεδία της ανθρώπινης φύσης (γνωστικό δυναμικό, συμπεριφορά, προσωπικότητα). Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι τα μοντέλα διαφέρουν μεταξύ τους καθώς περιγράφουν με διαφορετικούς όρους τις διαστάσεις. (Μπακερτζής, Ε. 2019)

### **3.9 Οφέλη της εφαρμογής της Εργασιακής Εξουθένωσης για τους εργαζόμενους και τους οργανισμούς στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση**

Η έννοια του άγχους σε σχέση με το εργασιακό περιβάλλον έγινε σημαντικό θέμα κατά τη δεκαετία του 1970, όταν δημοσιεύθηκαν οι πρώτες μελέτες για το θέμα και

επινοήθηκε για πρώτη φορά ο όρος εργασιακό άγχος. Υπάρχουν αρκετές έρευνες παγκοσμίως που μελετούν την εργασιακή εξουθένωση των εργαζομένων του δημοσίου τομέα γενικά και ειδικότερα στο χώρο των Πανεπιστημίων, τόσο για το ακαδημαϊκό όσο και για το διοικητικό προσωπικό.

Στο άρθρο των Miguel J., et al. (2010) εξετάζεται η επαγγελματική εξουθένωση και η εργασιακή ικανοποίηση στο Προσωπικό Υπηρεσιών και Διοίκησης του Πανεπιστημίου της Σαραγόσα (SAS) ως προς τους κύριους παράγοντες που θα μπορούσαν να συμβάλουν σε υπερβολικό άγχος, επειδή το εργασιακό άγχος έχει αναδειχθεί ως σημαντική ψυχοκοινωνική επίδραση στην ψυχική υγεία, με εξάντληση. Χρησιμοποιώντας το MBI καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι το προσωπικό υπηρεσιών και διοίκησης δείχνει χαμηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης που συνδέονται με υψηλή επαγγελματική αυτοεκτίμηση και χαμηλή συναισθηματική εξάντληση και αποπροσωποποίηση.

Το άρθρο των Akbas T. et al. (2018) εστιάζει σε οργανωτικά ζητήματα που αφορούν τους διοικητικούς υπαλλήλους σε επτά πανεπιστήμια της Τουρκίας, με χρήση του ερωτηματολογίου MBI, όπου εστιάζει σε μια σειρά από οργανωτικές ενέργειες του διοικητικού προσωπικού για να αξιολογήσει τις ιδιαίτερες συμπεριφορές και προσδοκίες του σχετικά με την υποστήριξη ηγεσίας, τον κυνισμό και τη συναισθηματική εξάντληση.

Ενώ υπάρχουν πολλές μελέτες που επικεντρώνονται σε ακαδημαϊκούς (Watts and Robertson, 2011· Toker, 2011) ή σε φοιτητές (Wei, Wang and Macdonald, 2015), υπάρχει λίγη επιστημονική προσοχή αφιερωμένη στο διοικητικό προσωπικό που εκτελεί πολλά καθήκοντα.

Οι οργανωτικές προσπάθειες σε δημόσιους φορείς αύξησαν τον φόρτο εργασίας με αύξηση των προσδοκιών από την πλευρά της διοίκησης. Αυτή η αύξηση των προσδοκιών από τους δημόσιους υπαλλήλους θα πρέπει να εξισορροπηθεί με ορισμένες οργανωτικές προφυλάξεις που θα εξαλείψουν τα αρνητικά αποτελέσματα. Υποστηρίζουμε ότι η συναισθηματική εξάντληση και ο οργανωτικός κυνισμός, μεταξύ άλλων, έχουν αρνητικές επιπτώσεις στο διοικητικό προσωπικό εάν η διοίκηση δεν λάβει μέτρα πρόληψης.

Εάν ισχύει η συναισθηματική εξάντληση, μπορεί να προκύψουν τα ακόλουθα προβλήματα: προσωρινή ή μόνιμη απουσία, άδεια εργασίας, υψηλό ποσοστό

εναλλαγής μεταξύ ορισμένων θέσεων εργασίας. Όλα αυτά θα μπορούσαν να επιδεινώσουν το εργασιακό περιβάλλον. Για αυτό το πρόβλημα, οι μελέτες δείχνουν προς τις άμεσες ή έμμεσες επιδράσεις της υποστήριξης της ηγεσίας στη διαδικασία εξουθένωσης των εργαζομένων (Greco, Laschinger και Wong, 2006).

Στο άρθρο των González-Rico P., et al. (2016) εξετάζεται η προαγωγή της ευημερίας των εργαζομένων στα πανεπιστήμια, με δείγμα 565 διοικητικών υπαλλήλων το Πανεπιστήμιο της Εξτρεμαδούρα (Ισπανία), με χρήση του ερωτηματολογίου MBI. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η ευημερία στην εργασία είναι ξεχωριστή όσον αφορά τη δέσμευση, την επαγγελματική αποτελεσματικότητα και τον κυνισμό. Επίσης δείχνουν ότι η ευημερία στην εργασία έχει επιπτώσεις στην ευημερία εκτός του χώρου εργασίας και ότι αυτές οι επιπτώσεις ποικίλλουν ανάλογα με την επαγγελματική δραστηριότητα του πανεπιστημιακού προσωπικού.

Τα πανεπιστήμια έχουν δώσει μικρή βαρύτητα στην δημιουργία συνθήκων ευημερίας τόσο στην εργασία όσο και εκτός του χώρου εργασίας για το διοικητικό προσωπικό τους. Μέχρι σήμερα, ελάχιστες μελέτες που να αναλύουν την ευημερία έχουν κάνει διάκριση μεταξύ ακαδημαϊκού προσωπικού από το διοικητικό προσωπικό. Οι Dooris και Doherty (2010) υποστηρίζουν ότι η υγεία και η ευημερία (burnout and engagement) παραμένουν οριακές ως προς την βασική αποστολή των πανεπιστημίων. Οι μελέτες υποστηρίζουν την υπόθεση ότι οι δύο διαδικασίες που καταλήγουν στην εξουθένωση και τη δέσμευση μπορούν να συμβούν ταυτόχρονα (Sonnentag 2015).

Στην Ελλάδα τα πανεπιστήμια έχουν βιώσει περιόδους βαθιάς αλλαγής που προκύπτουν από τον Ευρωπαϊκό Χώρο Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης και, πιο πρόσφατα, με οικονομικές περικοπές, αβεβαιότητα και σύγχυση, που αποτελούν γόνιμο έδαφος για την ανάπτυξη χρόνιου εργασιακού στρες (Norlund et al. 2015). Αυτό το ψυχοκοινωνικό φαινόμενο έχει αναφερθεί ως σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης και είναι μια από τις σημαντικότερες ψυχοκοινωνικές βλάβες στη σημερινή κοινωνία (Sonnentag 2015).

Στο άρθρο των Pecino V., et al. (2018) γίνεται έρευνα σε 404 διοικητικούς υπαλλήλους δημόσιου Πανεπιστημίου της Ισπανίας, εξετάζοντας πως το θετικό κοινό κλίμα διαπροσωπικής δικαιοσύνης (IJC – Interpersonal Justice Climate) σε μια ομάδα εργασίας επηρεάζει την ευημερία των εργαζομένων, επηρεάζοντας το επίπεδο



αφοσίωσης και εξουθένωσης, έννοιες ζωτικής σημασίας για την επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων στον οργανισμό και για τους εργαζόμενους. Τα αποτελέσματα έδειξαν τις σημαντικές σχέσεις μεταξύ των αντιλήψεων του IJC και της εξουθένωσης (όπου χρησιμοποιήθηκε το MBI) και της αφοσίωσης (όπου χρησιμοποιήθηκε το UWES). Συμπερασματικά, οι δημόσιοι υπάλληλοι επιδεικνύουν εθελοντικές συμπεριφορές για να βοηθήσουν τον οργανισμό και τους συναδέλφους τους, όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη δικαιοσύνη στη μεταχείριση που λαμβάνουν από τον οργανισμό.

Η οικονομική ύφεση των τελευταίων ετών έχει επηρεάσει τη διαχείριση των δημόσιων οργανισμών, μια κατάσταση που ενδέχεται να επιμείνει τα επόμενα χρόνια. Οι πιο ορατές συνέπειες αυτής της κρίσης είναι η συνέχεια των περικοπών στον προϋπολογισμό και η αδυναμία αναπλήρωσης, καθώς και η μείωση των εργαζομένων στην παροχή υπηρεσιών. Ως αποτέλεσμα, οι δημόσιες διοικήσεις αντιμετωπίζουν την πρόκληση να ικανοποιήσουν τις αυξανόμενες απαιτήσεις των πολιτών με λιγότερο προσωπικό χωρίς να μειώνουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Στο άρθρο των Viotti S. et al. (2021) εξετάζεται η ασυδοσία των συναδέλφων που είναι μια από τις πιο λεπτές μορφές επιθετικότητας στο χώρο εργασίας και προτείνεται ότι η επιθετικότητα στο χώρο εργασίας επηρεάζεται κυρίως από παράγοντες που σχετίζονται με ελλείψεις στο ψυχοκοινωνικό εργασιακό περιβάλλον, με στόχο τον έλεγχο των σχέσεων μεταξύ των στρεσογόνων παραγόντων στο ψυχοκοινωνικό εργασιακό περιβάλλον (δηλαδή, φόρτος εργασίας, σύγκρουση ρόλων και άδικη ανταμοιβή) και της εξουθένωσης (δηλαδή εξάντληση και κινισμός). Η έρευνα έγινε σε 659 διοικητικούς υπάλληλους πανεπιστημίου της Ιταλίας, όπου χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο MBI. Συμπερασματικά, η ασυδοσία των συναδέλφων συσχετίζεται με την σύγκρουση ρόλων, την άδικη ανταμοιβή με την επαγγελματική εξουθένωση.

Στο άρθρο των Urbanaviciute I. et al. (2020) διερευνάται ο ρόλος δύο στρατηγικών συμμετοχής - της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων και της δημιουργίας θέσεων εργασίας - ως μέσο εξουδετέρωσης των επιπτώσεων της ποιοτικής εργασιακής ανασφάλειας στην επαγγελματική εξουθένωση (χρησιμοποιώντας το ερωτηματολόγιο Burnout Assessment Tool), την εργασιακή αφοσίωση (χρησιμοποιώντας το ερωτηματολόγιο UWES-3) και την εργασιακή ικανοποίηση. Η μελέτη βασίστηκε σε δείγμα ακαδημαϊκού και διοικητικού προσωπικού στην τριτοβάθμια εκπαίδευση στο Βέλγιο και την Ελβετία (N = 915). Συμπερασματικά, τα ευρήματά υποδηλώνουν ότι η ενθάρρυνση της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων μπορεί να χρησιμεύσει ως μέσο για

τη διατήρηση της εργασιακής ικανοποίησης των ακαδημαϊκών εργαζομένων και την πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης σε περιόδους ταραχής.

Η εργασία στον τομέα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης γίνεται όλο και πιο δύσκολη τις τελευταίες δεκαετίες (Wood, Geard, & Silverman, 2016). Η διαθεσιμότητα μόνιμων θέσεων μειώνεται (Powell, 2015), ενώ ο συνεχώς αυξανόμενος αριθμός αποφοίτων διδακτορικών σπουδών οδηγεί σε έντονο ανταγωνισμό για τις υπόλοιπες ευκαιρίες εργασίας (University and College Union, 2019). Η ποιοτική εργασιακή ανασφάλεια, η οποία αντικατοπτρίζει ανησυχίες για απώλεια ή επιδείνωση πολύτιμων συνθηκών εργασίας, αυξάνεται επίσης και μπορεί να περιλαμβάνει, για παράδειγμα, περιορισμένη πρόσβαση στη χρηματοδότηση της έρευνας και αλλαγή στον αριθμό των ωρών διδασκαλίας. Επιπλέον, είτε για λόγους που σχετίζονται με την καινοτομία είτε λόγω άλλων αλλαγών, οι διδακτικές εργασίες υπόκεινται σε σημαντικούς μετασχηματισμούς που περιλαμβάνουν την παροχή μαθημάτων στο διαδίκτυο και την προσαρμογή στις συνθήκες της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης. Έρευνα στο Ηνωμένο Βασίλειο έδειξε ότι η εργασιακή ανασφάλεια είναι ένας σημαντικός παράγοντας άγχους για όλους, ανεξάρτητα από το αν είναι μέλη του ακαδημαϊκού ή διοικητικού προσωπικού (Tytherleigh, Webb, Cooper, & Ricketts, 2005).

### 3.10 Έννοια της Εργασιακής Απόδοσης

Προηγούμενες έρευνες έχουν δείξει τη στενή σχέση τόσο μεταξύ των συναισθηματικών ικανοτήτων (Goleman, 1998; Ashkanasy, 2003) και της εργασιακής απόδοσης, όσο και των εργασιακών στάσεων (DeMato & Curcio, 2004) με την εργασιακή απόδοση. Κατά τους Fredrickson και Losada (2005), η καλή επικοινωνία και οι θετικές υποστηρικτικές ενέργειες του οργανισμού προς τους συναδέλφους, οδήγησαν κάποιες ομάδες σε καλύτερα οργανωσιακά αποτελέσματα, όπως σε μεγαλύτερη κερδοφορία, σε υψηλότερη ικανοποίηση των πελατών και σε καλύτερες αξιολογήσεις από προϊσταμένους και συναδέλφους. Άλλες ομάδες με χαμηλότερες επικοινωνιακές δεξιότητες και χειρότερες διαπροσωπικές σχέσεις είχαν χαμηλότερα αποτελέσματα.

Η μελέτη της απόδοσης έχει γίνει όλο και πιο σημαντική με τα χρόνια λόγω των συνεχιζόμενων αλλαγών στους οργανισμούς. Σύμφωνα με τον Campbell (1999), η απόδοση μπορεί να θεωρηθεί ως «συμπεριφορά ή ενέργεια που σχετίζεται με τους στόχους του οργανισμού και που βρίσκονται υπό τον έλεγχο μεμονωμένων εργαζομένων». Η πτυχή της συμπεριφοράς αναφέρεται στο τι κάνει ένα άτομο στην εργασιακή κατάσταση (Sonnentag και Frese, 2002). Οι Viswesvaran και Ones (2000) όρισαν την απόδοση της εργασίας ως «κλιμακούμενες ενέργειες, συμπεριφορά και αποτελέσματα στα οποία εμπλέκονται ή επιφέρουν οι εργαζόμενοι, τα οποία συνδέονται και συμβάλλουν σε οργανωσιακούς στόχους». Ωστόσο, σε πολλές περιπτώσεις, οι πτυχές της συμπεριφοράς και του αποτελέσματος σχετίζονται εμπειρικά, αλλά δεν αλληλεπικαλύπτονται πλήρως, επειδή τα αποτελέσματα της εργασιακής απόδοσης εξαρτώνται από παράγοντες άλλους από τις ατομικές συμπεριφορές (Sonnentag και Frese, 2002; Sturman, 2007).

Οι μελέτες για την απόδοση των εργαζομένων έχουν επικεντρωθεί σε μεμονωμένα χαρακτηριστικά όπως η προσωπικότητα και γνωστική ικανότητα (Motowidlo και Van Scotter, 1994· Borman and Motowidlo, 1997· Motowidlo et al., 1997· Belfort, and Hattrup, 2003· Johnson, 2003· Griffin et al. 2007, Bergman et al., 2008). Ωστόσο, οι τρέχουσες αλλαγές στη φύση της εργασίας εντός των οργανισμών παροχής υπηρεσιών σήμερα, όπως οι τάσεις προς την παγκοσμιοποίηση και οι αλλαγές στις ατομικές απαιτήσεις εργασίας έχουν μεγάλο αντίκτυπο στην έννοια της απόδοσης (Sonnentag et al., 2008). Πολλές μελέτες έχουν παράσχει στοιχεία ότι η σχέση μεταξύ των ατομικών διαφορών και των εργασιακών αποτελεσμάτων είναι πιο περίπλοκη από

ό,τι παλιότερα. Οι ερευνητές έχουν σημειώσει πρόοδο στην εξήγηση και τον εντοπισμό κρίσιμων καθοριστικών παραγόντων που σχετίζονται με την ατομική απόδοση όπως: συναισθηματική ικανότητα, πολιτικές δεξιότητες, ικανότητα αντίληψης υποδείγματος, δημιουργία εργασίας, και ικανότητα εργαζομένων.

Η απόδοση ενός συγκεκριμένου υπαλλήλου θεωρείται κρίσιμη για τον καθορισμό της συνολικής απόδοσης μιας εταιρείας. Από αυτή την άποψη, οι εταιρείες επιθυμούν να βρουν αφοσιωμένους και ικανούς υπαλλήλους που μπορούν να εκτελούν καθήκοντα όπως απαιτείται. Οι Aguinis και Kraiger (2009) ορίζουν την ατομική εργασιακή απόδοση ως την ικανότητα ενός ατόμου να εκτελεί τα εργασιακά του καθήκοντα κατέχοντας τις απαιτούμενες δεξιότητες, εμπειρία, στάση και κίνητρα. Από αυτή την άποψη, οι Koormans et al. (2014a, 2014b) ορίζουν την ατομική εργασιακή απόδοση ως συμπεριφορές ή ενέργειες των εργαζομένων και όχι ως αποτελέσματα αυτών των ενεργειών.

### 3.11 Μοντέλα μέτρησης της Εργασιακής Απόδοσης

Γενικά, με την πάροδο των ετών έχουν δομηθεί ποικίλα θεωρητικά μοντέλα και τρόποι μέτρησης της εργασιακής απόδοσης. Είναι αξιοσημείωτο ότι έχουν αναπτυχθεί αρκετά μοντέλα που αφορούν την εργασιακή απόδοση, εντούτοις διακρίνονται αρκετά διαφοροποιημένες προσεγγίσεις για τον προσδιορισμό του εννοιολογικού της περιεχομένου. Πρέπει να τονίσουμε ότι τα διαφορετικά μοντέλα είναι συμπληρωματικά, καθώς στοχεύουν σε διαφορετικές όψεις μιας πολυδιάστατης έννοιας. (Μπακερτζής, Ε. 2019)

Στην διδακτορική διατριβή του Μπακερτζή Ε. (2019) αποτυπώνεται πίνακας όπου παρουσιάζονται τα μοντέλα & οι διαστάσεις που αξιολογούν.

Πίνακας 3-4 [Μοντέλα και διαστάσεις Εργασιακής Απόδοσης]

A/A	ΜΟΝΤΕΛΟ & ΕΡΕΥΝΗΤΕΣ	ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ
1	Ο ερευνητής Campbell (1990)	Εκτέλεση εργασιακών καθηκόντων Εκτέλεση μη εργασιακών καθηκόντων Οι γραπτές και προφορικές επικοινωνιακές δεξιότητες

A/A	MONTELO & EPEYNHTEΣ	ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ
		Επίδειξη προσπάθειας
		Η διατήρηση της προσωπικής πειθαρχίας
		Διευκόλυνση σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο
		Εποπτεία/Ηγεσία
		Διαχείριση/Διοίκηση
2	Ο ερευνητής Viswesvaran (1993)	Συνολική εργασιακή απόδοση
		Παραγωγικότητα
		Επικοινωνία Προσπάθεια
		Γνώση της δουλειάς Διαπροσωπικές δεξιότητες Ποιότητα
		Ηγεσία
		Συνέπεια στους κανόνες Διοικητικές δεξιότητες
3	Οι ερευνητές Griffin, Neal, & Parker (2007)	Προσαρμοστικότητα
		Προενέργεια
		Επάρκεια
4	Ο ερευνητής Campbell (2012)	Τεχνική απόδοση
		Επικοινωνία
		Πρωτοβουλία, επιμονή και προσπάθεια
		Αντιπαραγωγική συμπεριφορά
		Εποπτική, διοικητική, εκτελεστική (δηλαδή, ιεραρχική) ηγεσία
		Ιεραρχική απόδοση της διαχείρισης
		Απόδοση ηγεσίας από τα μέλη της ομάδας
		Ομαδική απόδοση της διαχείρισης του μέλους
5	Individual Work Performance Questionnaire, ερευνητές Koopmans Bernaards, Hildebrandt,	Παραγωγική απόδοση
		Δυνητική απόδοση
		Αντιπαραγωγική συμπεριφορά

A/A	MONTELO & EPEYNHTEΣ	ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ
	Van Buuren, Van der Beek, & De Vet. (2014)  Rotundo & Sackett (2002)	
5	Οι ερευνητές Borman & Motowidlo (1993, 1997)	Παραγωγική απόδοση Δυνητική απόδοση

Στην διδακτορική διατριβή του Μπακερτζή Ε. (2019) αποτυπώνεται ότι:

“Είναι αξιοσημείωτο ότι τα μοντέλα των Viswesvaran και Campbell (1990, 2012), παρουσιάζουν αρκετά κοινά στοιχεία αναφορικά με τις διαστάσεις και τον τρόπο που νοηματοδοτούνται από τους ερευνητές. Εν τούτοις, οι υπόλοιποι ερευνητές, όπως είναι οι Koormans et al. (2014), Rotundo & Sackett (2002), Griffin, Neal, & Parker (2007), Borman & Motowidlo (1993, 1997), διαφοροποιούν τη ταξινόμηση γενικεύοντας τις κατηγορίες.

Παρόλο όμως που υπάρχουν κάποιες διαφοροποιήσεις, παρατηρείται ότι κάποιες από τις διαστάσεις των Viswesvaran και Campbell (1990,2012), έχουν μερικά κοινά στοιχεία με το μοντέλο της Koormans et al (2014). Ενώ τόσο το μοντέλο των Rotundo & Sackett (2002), όσο και το μοντέλο των Borman & Motowidlo, (1993, 1997) εκτίμησε την εργασιακή απόδοση όπως και η Koormans et al (2014).”

### **3.12 Οφέλη της εφαρμογής της Εργασιακής Απόδοσης για τους εργαζόμενους και τους οργανισμούς στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση**

Οι περισσότερες έρευνες που εξετάστηκαν ως τα οφέλη εφαρμογής της συναισθηματικής νοημοσύνης, της εργασιακής ικανοποίησης, της εργασιακής αφοσίωσης και τις εργασιακής εξουθένωσης είναι στενά συνυφασμένες την εργασιακή απόδοση για τους εργαζόμενους και τους οργανισμούς. Η απόδοση ενός συγκεκριμένου υπαλλήλου θεωρείται κρίσιμη για τον καθορισμό της συνολικής απόδοσης ενός οργανισμού. Από αυτή την άποψη, οι οργανισμοί επιθυμούν να βρουν αφοσιωμένους και ικανούς υπαλλήλους που μπορούν να εκτελούν καθήκοντα όπως απαιτείται. Με τα χρόνια, οι ειδικοί έχουν επικεντρώσει την έρευνά τους σε τρόπους

αύξησης της εκτελεστικής ικανότητας των διοικητικών στελεχών των πανεπιστημίων. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι μόνο με τη βελτίωση της ποιότητας εκτέλεσης των διοικητικών εργασιών των πανεπιστημίων μπορούν να εφαρμόσουν ενεργά διάφορες πολιτικές και μέτρα και να εκμεταλλευτούν πλήρως την υποκειμενική τους πρωτοβουλία.

Η απόδοση των οργανισμών είναι ένα κοινό θέμα έρευνας, καθώς οι επαγγελματίες και οι μελετητές αναζητούν νέους τρόπους για να βελτιώσουν την απόδοση και την αποδοτικότητα του οργανισμού. Η απόδοση των οργανισμών μπορεί να αξιολογηθεί από διαφορετικές διαστάσεις ανάλογα με το ρόλο και τη φύση του οργανισμού. Για παράδειγμα, οι Bartuseviciene, I. and Sakalyte, E. (2013) αξιολόγησαν τα οργανωτικά αποτελέσματα των κερδοσκοπικών οργανισμών μετρώντας τις οικονομικές επιδόσεις, την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα και το μερίδιο αγοράς τους. Ενώ η αποδοτικότητα ορίζει τον επιτυχή μετασχηματισμό των εισροών σε εκροές, η αποτελεσματικότητα μετρά την αλληλεπίδραση μεταξύ των εκροών και του οικονομικού και κοινωνικού περιβάλλοντος. Επομένως, μπορούν να χρησιμοποιηθούν διαφορετικές προσεγγίσεις για τη μέτρηση της απόδοσης των οργανισμών.

Στο άρθρο των Dia Zeglat et al. (2018) εξετάζεται πώς η ουσιαστική εργασία των εργαζομένων συνδέεται με τα οργανωσιακά αποτελέσματα σε δημόσια πανεπιστήμια της Ιορδανίας με την ύπαρξη ατομικής απόδοσης εργασίας ως μεσολαβητική μεταβλητή. Η έρευνα έγινε σε 7746 διοικητικούς υπαλλήλους, σε τέσσερα δημόσια πανεπιστήμια της Ιορδανίας, χρησιμοποιώντας το ερωτηματολόγιο Koormans. Τα ευρήματα της μελέτης δείχνουν ότι η ουσιαστική εργασία έχει θετική σχέση με τα οργανωσιακά αποτελέσματα. Τα ευρήματα υποδεικνύουν επίσης, ότι η ατομική εργασιακή απόδοση έχει μεσολαβητικό ρόλο στη σύνδεση μεταξύ ουσιαστικής εργασίας και οργανωτικών αποτελεσμάτων. Επιπλέον, τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι οποιαδήποτε προσπάθεια βελτίωσης της ατομικής εργασιακής απόδοσης στα δημόσια πανεπιστήμια της Ιορδανίας μπορεί να βοηθήσει στην καλύτερη κατανόηση των οργανωτικών αποτελεσμάτων.

Το άρθρο των Hernandez-Díaz P. M. et al. (2021) προτείνει μια κλίμακα μέτρησης της απόδοσης σε πανεπιστήμια της Λατινικής Αμερικής. Η κλίμακα μέτρησης ανέπτυξε ολοκληρωμένους διεθνείς δείκτες PI και κατάταξης πανεπιστημίων λαμβάνοντας υπόψη τα ακαδημαϊκά και διοικητικά υποσυστήματα στο

πανεπιστημιακό σύστημα. Κατά συνέπεια, οι επιδόσεις των πανεπιστημίων αναφέρονται στην ακαδημαϊκότητα, στην έρευνα και την επεκτασιμότητα στο ακαδημαϊκό υποσύστημα. ενώ οι οικονομικοί, ανθρωπίνι πόροι και υποδομές, η διεθνοποίηση και η αξιολόγηση αποτέλεσαν το διοικητικό υποσύστημα. Η κλίμακα μέτρησης για τις επιδόσεις των πανεπιστημίων είχε 15 στοιχεία. Η εμπειρική επικύρωσή περιλάμβανε διευθυντές, διοικητικό και διδακτικό προσωπικό δύο ιδιωτικών πανεπιστημίων στο Μεντεγίν της Κολομβίας.

Στο άρθρο των Kallio T. et al. (2020) εξετάζεται πώς η διάδοση της ελεγκτικής κουλτούρας και οι σχετικές μεταρρυθμίσεις του δημόσιου τομέα έχουν επηρεάσει τις αρχές οργάνωσης των φινλανδικών πανεπιστημίων, τα κριτήρια μέτρησης απόδοσης (PM) και τελικά τον λόγο ύπαρξής τους. Η ανάλυση οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι μεταρρυθμίσεις έχουν αλλάξει τις διοικητικές δομές των πανεπιστημίων, τα συστήματα σχεδιασμού και ελέγχου, τους μηχανισμούς συντονισμού και τον ρόλο των μονάδων προσωπικού, καθώς και την κατανομή της εξουσίας και έτσι αμφισβήτησαν τον λόγο ύπαρξής τους. Η εξουσία έχει συγκεντρωθεί στα χέρια των επίσημων διευθυντών, ενώ οι βασικοί υπάλληλοι έχουν αποστασιοποιηθεί από τη λήψη αποφάσεων. Η αποτελεσματικότητα ως προς τους οικονομικούς δείκτες και τους δείκτες απόδοσης καλείται να γίνει βασικός άξονας του συντονισμού των πανεπιστημίων και οι πρακτικές PM (performance measurement) χρησιμοποιούνται για να κατευθύνουν το έργο των διοικήσεων.

Με βάση τα ανωτέρω είναι κατανοητό ότι οι διευθυντές πρώτης γραμμής και οι managers ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να κατανοήσουν το ρόλο και τη σημασία της ατομικής απόδοσης εργασίας. Με βάση αυτό, μπορεί να είναι χρήσιμο να δίνεται συνεχής προσοχή και να αναγνωρίζεται ο καθορισμός, η μέτρηση, η παρακολούθηση και η αντιμετώπιση της ατομικής απόδοσης εργασίας. Εάν αυτό γίνει σωστά και δίκαια, μπορεί να επιτευχθούν καλύτερα συνεπή αποτελέσματα για ομάδες και ολόκληρους οργανισμούς. Επιπλέον, θα πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη προσοχή στην ύπαρξη ενός ιδανικού εργασιακού περιβάλλοντος, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να είναι σε θέση να έχουν ουσιαστική εργασία και επομένως καλύτερα ατομικά και οργανωτικά αποτελέσματα.

Στον δημόσιο τομέα στην Ελλάδα και κατ' επέκταση στα Πανεπιστήμια, η απόδοση του διοικητικού προσωπικού αποτυπώνεται με την ετήσια έκθεση αξιολόγησης βάσει του νέου νόμου 4940/2022.



Η έκθεση γίνεται ηλεκτρονικά από το 2016, μέσω της εφαρμογής hr.apografi.gov.gr του Υπουργείου Εσωτερικών, Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού. Στην αξιολόγηση καταγράφονται τα στοιχεία του αξιολογούμενου, οι τίτλοι σπουδών, η επιμόρφωση κατά το έτος αξιολόγησης, η συνοπτική περιγραφή του έργου που επιτελέστηκε από την οργανική μονάδα και τέλος, η συνοπτική περιγραφή του έργου που επιτελέστηκε από τον αξιολογούμενο.

Αντικείμενο του νόμου 4940/2022 είναι ο καθορισμός ενός ενιαίου πλαισίου δεξιοτήτων για το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης, η θέσπιση ενός νέου, λειτουργικού και διαφανούς πλαισίου στοχοθεσίας και αξιολόγησης της απόδοσης στον δημόσιο τομέα, η εγκαθίδρυση του θεσμού του Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού στη δημόσια διοίκηση, η καθιέρωση ενός συστήματος ανταμοιβής των δημόσιων υπαλλήλων και η υιοθέτηση μεθόδου αυτοαξιολόγησης των υπηρεσιών και φορέων του δημοσίου τομέα.

Το Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων που ορίζει ο Ν. 4940/2022 αποτελείται από τις ακόλουθες δεξιότητες: προσανατολισμό στον πολίτη, ομαδικότητα, προσαρμοστικότητα, προσανατολισμό στο αποτέλεσμα, οργάνωση και προγραμματισμό, επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα, επαγγελματισμό και ακεραιότητα, διαχείριση γνώσης και ηγετικότητα.

Ο νέος νόμος επικεντρώνεται στην εφαρμογή συστήματος στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, αφού στον προηγούμενο νόμο δεν υλοποιήθηκε στοχοθεσία ως προς την αξιολόγηση του προσωπικού. Συγκεκριμένα, ο νόμος ορίζει ότι η δημόσια διοίκηση θα χρησιμοποιεί ένα σύστημα στοχοθεσίας και αξιολόγησης για να αυξήσει την αποτελεσματικότητά της και να βελτιώσει την παροχή υπηρεσιών στο κοινό. Το σύστημα αυτό θα περιλαμβάνει στόχους και δείκτες απόδοσης για τους δημόσιους υπαλλήλους, οι οποίοι θα αξιολογούνται κατά τη διάρκεια κάθε χρονιάς.

Οι εργαζόμενοι του ελληνικού δημοσίου αξιολογούνται με βάση τα ανωτέρω κριτήρια χωρίς να εκφράζουν την άποψή τους ως προς την εργασία τους, δεν αξιολογούν τον Οργανισμό στον οποίο ανήκουν, ούτε κατ' ουσία και τους προϊσταμένους τους. Δεν μετράται ούτε η εργασιακή ικανοποίηση, ούτε η εργασιακή εξουθένωση, ούτε η εργασιακή αφοσίωση, ούτε και η συναισθηματική τους

νοημοσύνη, παρόλο που σε πολλές περιπτώσεις, τα καθήκοντα τους σχετίζονται με την εξυπηρέτηση του κοινού.

## ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ – ΥΛΙΚΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ

### 4 Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια, υπήρξε παραδοχή εκ μέρους των οργανισμών ότι παράγοντες, όπως η συναισθηματική νοημοσύνη (Morales, 2014), η εργασιακή αφοσίωση (Kartal, 2018), η εργασιακή ικανοποίηση (Bartram et al, 2012), η εργασιακή εξουθένωση (Aiken et al., 2002) επηρεάζουν σημαντικά την ατομική απόδοση των εργαζομένων. Κατά συνέπεια, οι ανωτέρω παράγοντες επηρεάζουν και την απόδοση των ίδιων οργανισμών.

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει την επίδραση που αναπτύσσεται μεταξύ των εργασιακών στάσεων (εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή εξουθένωση, εργασιακή αφοσίωση), της συναισθηματικής νοημοσύνης και της απόδοσης των εργαζομένων. Η μελέτη αυτή αναγνωρίζει την σημαντικότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης καθώς και των εργασιακών στάσεων, και επιδίωξε να αναδείξει τους πιο κρίσιμους παράγοντες που επιδρούν στην απόδοση του διοικητικού προσωπικού των ελληνικών Πανεπιστημίων.

Η πρωτοτυπία και η σημαντικότητα της διεξαγωγής της παρούσας εργασίας, έγκειται στο γεγονός ότι διεξήχθη στον τομέα της εκπαίδευσης σε δημόσιο ελληνικό Πανεπιστήμιο, και συγκεκριμένα αναφορικά με το διοικητικό προσωπικό του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων. Εκτιμάται ότι η παρούσα εργασία θα συνεισφέρει στην περαιτέρω κατανόηση της εργασιακής συμπεριφοράς του διοικητικού προσωπικού των Πανεπιστημίων, ταυτόχρονα, θα προσθέσει ερευνητικά δεδομένα στη μελέτη των παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων. Η γνώση που θα οικοδομηθεί θα συμβάλλει θετικά στην υιοθέτηση πολιτικών από τα Πανεπιστημιακά ιδρύματα με σκοπό τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών στον χώρο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

## 4.1 Θεωρητικό πλαίσιο έρευνας – διατύπωση υποθέσεων

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω στοιχεία, κρίθηκε ενδιαφέρον να μελετηθούν οι επιδράσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και των εργασιακών στάσεων στην απόδοση του διοικητικού προσωπικού του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων.

Είναι ενδιαφέρον ότι -ειδικά στην Ελλάδα- έχουν πραγματοποιηθεί λίγες έρευνες που αφορούν τους εργαζόμενους στον Δημόσιο Τομέα και την σχέση τους με την εργασία τους και αυτές κυρίως αφορούν τον τομέα της υγείας (Αναγνωστοπούλου κ.α., 2013; Παρασκευοπούλου, 2013; Μπακερτζής, 2019) ή τους εκπαιδευτικούς της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (, Γραμματικού, 2016, Belias et al., 2014). Οι περισσότερες έρευνες με αυτό το αντικείμενο αφορούν εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα. Συναντάμε συνεχώς επικριτικές αναφορές και σχόλια για τους εργαζόμενους στους δημόσιους οργανισμούς της χώρας σπάνια όμως ενδιαφερόμαστε να μάθουμε τις συνθήκες εργασίας τους και κατά πόσο αντλούν ευχαρίστηση από αυτήν. (Ε. Μπακερτζής, 2019)

Στόχος της παρούσας εργασίας, είναι η συλλογή και ανάλυση των δεδομένων της έρευνας, προκειμένου να διερευνήσουμε τους παράγοντες της συναισθηματικής νοημοσύνης και των εργασιακών στάσεων, ως προς την απόδοση του διοικητικού προσωπικού του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων.

Πιο συγκεκριμένα, η εργασία σκοπεύει να διερευνήσει και να εξάγει συμπεράσματα σχετικά με τα παρακάτω:

A) Καταγραφή επιπέδου της συναισθηματικής νοημοσύνης, της εργασιακής αφοσίωσης, της εργασιακής ικανοποίησης, της εργασιακής εξουθένωσης και της εργασιακής απόδοσης του διοικητικού προσωπικού του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων.

B) Επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης, της εργασιακής αφοσίωσης, της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής εξουθένωσης στην εργασιακή απόδοση του διοικητικού προσωπικού του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων.

Γ) Επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στις εργασιακές στάσεις (Αφοσίωση-Ικανοποίηση-Εξουθένωση) του διοικητικού προσωπικού του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων.

### **Ερευνητικές υποθέσεις:**

Υπόθεση 1η: η Συναισθηματική Νοημοσύνη, η Εργασιακή Ικανοποίηση και η Εργασιακή Αφοσίωση του διοικητικού προσωπικού επηρεάζουν θετικά την εργασιακή απόδοση, ενώ η Εργασιακή Εξουθένωση επηρεάζει αρνητικά την εργασιακή απόδοση.

Υπόθεση 2η: η Συναισθηματική Νοημοσύνη του διοικητικού προσωπικού επηρεάζει θετικά τις εργασιακές στάσεις (εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή αφοσίωση, εργασιακή εξουθένωση).

Η καταγραφή των παραγόντων και του επιπέδου της συναισθηματικής νοημοσύνης και των εργασιακών στάσεων του διοικητικού προσωπικού του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων και η απάντηση των παραπάνω ερευνητικών ερωτημάτων θα μπορούσε να δημιουργήσει τη βάση για να αναπτυχθούν εργαλεία και στρατηγικές αύξησης, αφενός της συναισθηματικής νοημοσύνης, της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής αφοσίωσης και αφετέρου μείωσης της εργασιακής εξουθένωσης, και κατ' επέκταση, βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της εργασίας του και βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, τόσο εντός όσο και εκτός του Ιδρύματος.

## **4.2 Μέθοδος δειγματοληψίας**

Για τη διερεύνηση της επίδρασης της συναισθηματικής νοημοσύνης και των εργασιακών στάσεων του διοικητικού προσωπικού του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων πραγματοποιήθηκε, στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, μια ποσοτική έρευνα με ομάδα στόχο τους διοικητικούς υπαλλήλους του Ιδρύματος, οι οποίοι την χρονική στιγμή της έρευνας αποτελούσαν ένα σύνολο πληθυσμού 298 ατόμων.

Συνολικά στάλθηκαν μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου 298 ερωτηματολόγια και επιστράφηκαν 146, δηλαδή το ποσοστό συμμετοχής ήταν σε μέτρια επίπεδα, όπου ένα αρκετά αντιπροσωπευτικό δείγμα 49% των υπαλλήλων απάντησε.

Η διεξαγωγή της έρευνας πραγματοποιήθηκε από τις 12/01/2023 έως 27/01/2023 με εξασφάλιση της ανωνυμίας των απαντήσεων, καθώς στα ερωτηματολόγια δεν απαιτούνταν η καταχώρηση προσωπικών δεδομένων. Το

δείγμα της έρευνας συγκροτείται από το σύνολο του διοικητικού προσωπικού του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων (N=298).

Στη διαδικασία απάντησης των ερωτηματολογίων, οι ερωτώμενοι απαντούσαν μόνοι τους στις ερωτήσεις των ερωτηματολογίων. Τα ερωτηματολόγια διανεμηθήκαν μέσω ομαδικής αλληλογραφίας στις λίστες α) ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΙ ΜΟΝΙΜΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ ([dy@uoi.gr](mailto:dy@uoi.gr)) & β) ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΙΔΑΧ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ ([idax@uoi.gr](mailto:idax@uoi.gr)) και συνοδεύονταν από το ακόλουθο κείμενο:

ΕΡΕΥΝΑ ΜΕΘΕΜΑ “Συναισθηματική νοημοσύνη και εργασιακές στάσεις: Προβλέποντας την απόδοση των εργαζομένων. Μια μελέτη στο διοικητικό προσωπικό των Ελληνικών Πανεπιστημίων.”

Αγαπητοί συνάδελφοι,

Η παρούσα ερευνητική προσπάθεια αφορά την εξέταση της συσχέτισης της συναισθηματικής νοημοσύνης και των εργασιακών στάσεων (όπως: εργασιακή αφοσίωση - εργασιακή ικανοποίηση - εργασιακή εξουθένωση) των διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων με την απόδοσή τους. Η μελέτη αυτή διεξάγεται στο πλαίσιο της εκπόνησης διπλωματικής εργασίας για την ολοκλήρωση του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών “ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ”.

Το ερωτηματολόγιο που θα αναζητήσετε στη διεύθυνση:

<https://forms.gle/vgK8iZP7sUxFhCAL7>

απευθύνεται σε όλους τους εργαζόμενους (μόνιμους και ΙΔΑΧ) και θα σας παρακαλούσα να διαθέσετε τα **10 λεπτά** που απαιτούνται, προκειμένου να το συμπληρώσετε, δίνοντας απαντήσεις που θα αποτυπώνουν την πραγματικότητα όπως διαδραματίζεται στο τμήμα σας. Θα σας παρακαλούσα, επίσης, να μην αφήσετε ερωτήσεις αναπάντητες.

Ο χαρακτήρας της έρευνας είναι αυστηρά επιστημονικός. Για όλες τις πληροφορίες που θα δώσετε θα τηρηθεί απόλυτη εχεμύθεια και η πλήρης ανωνυμία είναι διασφαλισμένη. Σε κανένα σημείο της έρευνάς μου δε θα γίνεται αναφορά σε μεμονωμένα στοιχεία προσώπων ή τμημάτων.

Θεωρώ ότι θα ήταν σημαντική η συμμετοχή όλων, δεδομένου ότι πρώτη φορά γίνεται έρευνα σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, την εργασιακή αφοσίωση, την εργασιακή εξουθένωση αλλά και τη συναισθηματική νοημοσύνη του διοικητικού προσωπικού στο Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων. Θέλω να πιστεύω ότι τα συμπεράσματα που θα εξαχθούν θα είναι άκρως ενδιαφέροντα καθώς θα βοηθήσουν στην κατανόηση και πιθανώς στην βελτίωση των συνθηκών εργασίας μας.

Σας ευχαριστώ πολύ εκ των προτέρων για το χρόνο σας και τη συμβολή σας στη έρευνα. Είμαι στη διάθεσή σας για οποιαδήποτε πληροφορία ή διευκρίνιση.

Επισυνάπτεται συνοδευτική επιστολή.

Με συναδελφική εκτίμηση,

Βασιλική Φραγκάκη

Η μεθοδολογική προσέγγιση της παρούσας έρευνας σχεδιάστηκε λαμβάνοντας υπόψη τις πρότερες έρευνες στον επιστημονικό κλάδο της οργανωσιακής συμπεριφοράς και οι οποίες χρησιμοποιούν ως βασικό εργαλείο στην εξαγωγή των αποτελεσμάτων της έρευνας με τη χρήση ερωτηματολογίων.

Επιλέχθηκε η μέθοδος των ερωτηματολογίων αυτοαναφορών, διότι παρουσιάζει ευκολία σε ότι αφορά τη χρήση και την ανάπτυξή του, άνεση στις απαντήσεις των ερωτώμενων, αφού δεν τίθεται θέμα υπογραφής, ο ερευνητής δεν επηρεάζει τις απαντήσεις και είναι η λιγότερο χρονοβόρα μέθοδος. Η διάθεση και συμπλήρωση των ερωτηματολογίων επιλέχθηκε, διότι δίνει αξιόπιστες πληροφορίες, αποτελεί πρακτική τεχνική με αξιόπιστα αποτελέσματα, παρέχονται ποσοτικά δεδομένα και εξασφαλίζεται η συμμετοχή όλων των εργαζομένων. Η μέθοδος των ερωτηματολογίων αυτοαναφοράς αποτελεί τον πιο συνηθισμένο τρόπο για την μέτρηση ικανοτήτων και χαρακτηριστικών γνωρισμάτων των εργαζομένων. Τα συγκεκριμένα εργαλεία έχουν τη μορφή ερωτηματολογίου, που περιλαμβάνει έναν αριθμό προτάσεων και δηλώσεων. Οι συμμετέχοντες καλούνται να δηλώσουν κατά πόσον συμφωνούν ή διαφωνούν με την εκάστοτε πρόταση. Η εκτίμηση της συμφωνίας ή διαφωνίας γίνεται με βάση μια κλίμακα Likert (5 σημείων). Με αυτήν τη μέθοδο επιτρέπεται η πραγματοποίηση σύγκρισης ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος, το οποίο είναι ένα αποδεκτό πλαίσιο αναφοράς για την ερμηνεία των δεδομένων.

Το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι) αποτελείται από έξι ενότητες:

Στην πρώτη ενότητα περιλαμβάνονται ερωτήσεις για δημογραφικά στοιχεία, τα οποία αναλύονται ξεχωριστά και αξιοποιούνται με τα υπόλοιπα αποτελέσματα.

Στην δεύτερη ενότητα περιλαμβάνονται ερωτήσεις για την εργασιακή ικανοποίηση.

Στην τρίτη ενότητα περιλαμβάνονται ερωτήσεις για την εργασιακή αφοσίωση.

Στην τέταρτη ενότητα περιλαμβάνονται ερωτήσεις για την εργασιακή εξουθένωση.

Στην πέμπτη ενότητα περιλαμβάνονται ερωτήσεις για την εργασιακή απόδοση.

Στην έκτη ενότητα περιλαμβάνονται ερωτήσεις για την συναισθηματική νοημοσύνη.

Η κλίμακα μέτρησης που χρησιμοποιήθηκε για τη μέτρηση των παραγόντων της συναισθηματικής νοημοσύνης, της εργασιακής ικανοποίησης, της εργασιακής εξουθένωσης και της εργασιακής αφοσίωσης των εργαζομένων, καθώς και της εργασιακής απόδοσης ήταν η 5βάθμια κλίμακα Likert. Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να δηλώσουν τον βαθμό συμφωνίας τους με τις επακόλουθες ερωτήσεις, όπου το 1 εξέφραζε «σχεδόν ποτέ», ενώ το 5 «σχεδόν πάντα».

### ***Εργασιακή Ικανοποίηση***

Η μεταβλητή της εργασιακής ικανοποίησης διερευνήθηκε με βάση το εργαλείο μέτρησης Minnesota Satisfaction Questionnaire, το οποίο δημιουργήθηκε από τους Weiss, Dawis, England και Lofquist (1967). Το πλέον σημαντικό χαρακτηριστικό του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου έγκειται στο γεγονός ότι αναγνωρίζει την ύπαρξη ατομικών διαφορών ως προς την ικανοποίηση των εργαζομένων, ακόμη και αν πρόκειται για την ίδια εργασιακή θέση στον ίδιο οργανισμό. Κατά τη χρήση του ζητείται από τους εργαζόμενους να βαθμολογήσουν τον βαθμό ικανοποίησης ή δυσαρέσκειάς τους δίνοντας κλειστού τύπου απαντήσεις, οι οποίες κυμαίνονται από «πολύ ικανοποιημένος» έως «πολύ δυσαρεστημένος». Το ερωτηματολόγιο αυτό εμφανίζεται σε δύο εκδοχές, η μία αρκετά μεγάλη περιέχει 100 ερωτήσεις, ενώ η πιο σύντομη εκδοχή του περιέχει 20 ερωτήσεις. Τα ερωτήματα που διερευνούν και οι δύο εκδοχές περιλαμβάνουν 20 τομείς της εργασιακής ικανοποίησης. Η σύντομη εκδοχή χρησιμοποιείται για τον υπολογισμό είτε της



συνολικής εργασιακής ικανοποίησης, είτε των παραγόντων που αφορούν στον υπολογισμό της ενδογενούς και εξωγενούς ικανοποίησης. Η ενδογενής ικανοποίηση αναφέρεται στη φύση των εργασιακών καθηκόντων και στα συναισθήματα των ανθρώπων για την εργασία που εκτελούν. Η εξωγενής ικανοποίηση αφορά στις πτυχές των συνθηκών εργασίας, όπως είναι τα επιμέρους οφέλη, η πολιτική, η εποπτεία και ο μισθός. (Μπακερτζής, Ε. 2019)

Διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης: Ενδογενείς:

1. Εργασιακή δραστηριότητα: Η ευκαιρία που έχει ο εργαζόμενος να μην μένει άεργος. (ερώτηση 1)

2. Ανεξαρτησία : Η ευκαιρία που δίνεται στον εργαζόμενο να οργανώνει τον τρόπο με τον οποίο θα εργαστεί, χωρίς την επίβλεψη άλλων και να παίρνει μόνος του αποφάσεις . (ερώτηση 2)

3. Ποικιλία: Η ευκαιρία που έχει ο εργαζόμενος για πληθώρα διαφορετικών έργων και εργασιακών δραστηριοτήτων προς αποφυγή της ρουτίνας. (ερώτηση 3)

4. Κύρος: Η ευκαιρία που έχει ο εργαζόμενος να αποκτήσει μέσω της εργασίας του αναγνώριση και υπολογίσιμη κοινωνικά θέση. (ερώτηση 4)

5. Ασφάλεια: Η ευκαιρία να έχει ο εργαζόμενος μια εργασία σταθερή, μόνιμη, χωρίς διακυμάνσεις ή εκπλήξεις, με προβλέψιμη εξέλιξη και ελάχιστες πιθανότητες απόλυσης. (ερώτηση 8)

6. Κοινωνική προσφορά: Η ευκαιρία που έχει ο εργαζόμενος να προσφέρει τη βοήθεια και τις υπηρεσίες του στους άλλους μέσα από την εργασία του. (ερώτηση 9)

7. Εξουσία: Η ευκαιρία που παρέχεται στον εργαζόμενο μέσα από την εργασιακή του θέση ή την εργασιακή του ιδιότητα να σχεδιάζει τον τρόπο εργασίας άλλων ατόμων, να κατευθύνει και να επηρεάζει την εργασία τρίτων. (ερώτηση 10)

8.Χρησιμοποίηση ικανοτήτων: Η ευκαιρία που έχει ο εργαζόμενος να χρησιμοποιεί τις ικανότητες και τα προσόντα του στη συγκεκριμένη εργασιακή θέση. (ερώτηση 11)

9. Εξέλιξη: Οι ευκαιρίες που έχει ο εργαζόμενος για εξέλιξη και άνοδο στην ιεραρχία του οργανισμού αλλά και προσωπική ανάπτυξη και πρόοδο με στόχο τη βελτίωση του επιπέδου ζωής του. (ερώτηση 13)

10. Ανάλυση ευθύνης: Η ελευθερία που έχει ο εργαζόμενος να κάνει πράγματα σύμφωνα με τη δική του κρίση. (ερώτηση 14)

11. Δημιουργικότητα: Η ευκαιρία που έχει ο εργαζόμενος να δημιουργεί καινούρια πράγματα εφαρμόζοντας τις δικές του μεθόδους και ιδέες. (ερώτηση 15)

12. Συνάδελφοι: Η ευκαιρία που έχει ο εργαζόμενος να αναπτύσσει διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους και να συνεργάζεται με αυτούς αρμονικά. (ερώτηση 17)

13. Αναγνώριση: Το αίσθημα θετικής ανατροφοδότησης που δέχεται ο εργαζόμενος για την εργασία του από τους άλλους. (ερώτηση 18)

14. Επίτευξη: Το θετικό αίσθημα εκπλήρωσης των στόχων του ατόμου κατά την άσκηση της συγκεκριμένης εργασίας. (ερώτηση 19)

#### Εξωγενείς:

1. Εποπτεία σε επίπεδο ανθρωπίνων σχέσεων: Η συμπεριφορά των - προς τους υφισταμένους. (ερώτηση 5)

2. Εποπτεία σε επίπεδο τεχνικής υποστήριξης: Η πρακτική καθοδήγηση που λαμβάνει ο εργαζόμενος από τον προϊστάμενό του. (ερώτηση 6)

3. Ηθικές αξίες: Η ευκαιρία να κάνει ο εργαζόμενος πράγματα σύμφωνα με τη συνείδησή του. (ερώτηση 7)

4. Πολιτική του οργανισμού: Η διαδικασία με την οποία ασκείται η διοίκηση στον οργανισμό και η πολιτική του οργανισμού. (ερώτηση 12)

5. Εργασιακές συνθήκες: Οι συνθήκες που επικρατούν στον χώρο που εργάζεται το άτομο. (ερώτηση 16)

Στη συγκεκριμένη εργασία επιλέχθηκε να αφαιρεθεί η διάσταση «Μισθός» θεωρώντας ότι στο δημόσιο οι αμοιβές είναι ίδιες για όλους τους εργαζομένους.

### ***Εργασιακή Αφοσίωση***

Η μεταβλητή της εργασιακής αφοσίωσης διερευνήθηκε με βάση τη κλίμακα μέτρησης Utrecht Work Engagement που αποτελείται από 17 ερωτήσεις, οι οποίες αποτιμούν τις τρεις διαστάσεις της εργασιακής αφοσίωσης που περιλαμβάνονται στο μοντέλο του Schaufeli και των συνεργατών του (Salanova, Bakker, & Gonzales-Roma, 2002). (Μπακερτζής, Ε. 2019)

Διαστάσεις εργασιακής αφοσίωσης:

1. Το σφρίγος χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα ενέργειας και ψυχικής ανθεκτικότητας κατά τη διάρκεια της εργασίας (ερωτήσεις 1, 4, 8, 12, 15, 17).

2. Η δέσμευση αναφέρεται στην πλήρη εμπλοκή στην εργασία και στην εμπειρία μιας αίσθησης σημαντικότητας, ενθουσιασμού και πρόκλησης ως προς την εργασία κάποιου (ερωτήσεις 2, 5, 7, 10, 13).

3. Η απορρόφηση χαρακτηρίζεται από την πλήρη συγκέντρωση του εργαζόμενου στο αντικείμενο της εργασίας του, με αποτέλεσμα να μην αποσπάται ο εργαζόμενος από αυτή (ερωτήσεις 3, 6, 9, 11, 14, 16).

Ο υπολογισμός των διαστάσεων της εργασιακής αφοσίωσης προκύπτει από τον μέσο όρο των ερωτήσεων που μετρούν κάθε μία από αυτές.

### ***Εργασιακή Εξουθένωση***

Η μεταβλητή της εργασιακής εξουθένωσης διερευνήθηκε με βάση το εργαλείο μέτρησης MBI της Maslach (1981,1986). Το MBI αποτελείται από 22 ερωτήσεις αυτοαναφορών. Πρόκειται για το ευρύτερα χρησιμοποιούμενο εργαλείο διεθνώς για τη μέτρηση της εργασιακής εξουθένωσης. Το ερωτηματολόγιο της Maslach (1981) περιορίστηκε αρχικά σε ανθρωπιστικά επαγγέλματα, όμως με την πάροδο του χρόνου η επόμενη έκδοση απευθύνθηκε σε ιατρικά επαγγέλματα, ενώ η τρίτη έκδοση, η οποία και χρησιμοποιείται στην παρούσα έρευνα, είναι πιο γενική και μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε οποιοδήποτε εργασιακό πλαίσιο. Σύμφωνα με την Maslach (1981,1986), το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 22 δηλώσεις αυτοαξιολόγησης, 9 για τη συναισθηματική εξάντληση, 5 για την αποπροσωποποίηση και 8 για την προσωπική επίτευξη. (Μπακερτζής, Ε. 2019)

1. Συναισθηματική εξάντληση, σημαίνει ότι το άτομο αισθάνεται συναισθηματικά και σωματικά καταπονημένο και δεν μπορεί να προσφέρει τίποτα στους άλλους (ερωτήσεις 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8).

2. Αποπροσωποποίηση, σημαίνει ότι το άτομο παρουσιάζει μια αρνητική, κυνική στάση απέναντι στους άλλους (ερωτήσεις 2, 9, 18, 19, 20, 21, 22).

3. Αίσθηση αναποτελεσματικότητας, σημαίνει ότι το άτομο αξιολογεί τον εαυτό του αρνητικά, καθώς είναι δυσαρεστημένο με τα αποτελέσματα της εργασίας του (ερωτήσεις 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17).

Στην παρούσα εργασία επιλέχθηκε να γίνει αντιστροφή των ερωτήσεων 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17. Έχουν θετική έννοια, ώστε όταν αντιστραφούν μετράται το μέγεθος της εργασιακής εξουθένωσης. Για να υπολογιστούν οι διαστάσεις της εργασιακής εξουθένωσης υπολογίστηκε ο μέσος όρος των ερωτήσεων για κάθε μία από αυτές. Η κάθε δήλωση αξιολογήθηκε σε πενταβάθμια κλίμακα Lickert, με απαντήσεις από «1=σχεδόν ποτέ» έως «5=σχεδόν πάντα».

### ***Εργασιακή Απόδοση***

Η μεταβλητή της εργασιακής απόδοσης διερευνήθηκε με βάση το εργαλείο μέτρησης Individual Work Performance Questionnaire (Koopmans et al., 2014). Το Individual Work Performance Questionnaire αποτελεί ένα αξιόπιστο εργαλείο που μετρά τις συμπεριφορές των εργαζομένων ή τις ενέργειες, οι οποίες είναι σχετικές με τους στόχους του οργανισμού. Είναι αξιόπιστο εργαλείο με υψηλό βαθμό εγκυρότητας. Το ερωτηματολόγιο αποτελεί ένα ερωτηματολόγιο αυτοαναφορών καταγραφής της εργασιακής απόδοσης, το οποίο περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με την εργασιακή απόδοση βασισμένο σε ενέργειες συμπεριφορών. Επίσης, αποτελεί το κατάλληλο εργαλείο μέτρησης της εργασιακής απόδοσης, διότι έχει εφαρμογή σε όλους τους τύπους εργασιών και παρέχει μετρήσεις που σχετίζονται με μεταβλητές, όπως προσωπικές ή περιβαλλοντικές. (Μπακερτζής, Ε. 2019)

Το εργαλείο μέτρησης Individual Work Performance Questionnaire αποτελείται από 18 ερωτήσεις και χωρίζεται σε τρεις κλίμακες ή διαστάσεις της εργασιακής απόδοσης, οι οποίες ομαδοποιούνται ως εξής:

1. Παραγωγική απόδοση (Task Performance): ερωτήσεις 1-5.

2. Δυνητική απόδοση (Contextual Performance): ερωτήσεις 6-13.
3. Αντιπαραγωγική συμπεριφορά (Counterproductive Work Behavior): ερωτήσεις 14-18.

Επιλέχθηκε αντιστροφή των ερωτήσεων 14, 15, 16, 17, 18. Αυτές οι ερωτήσεις δείχνουν τη διάσταση της αντιπαραγωγικής συμπεριφοράς και όταν αντιστραφούν γίνεται φανερό πόσο συχνά δεν έχουμε αντιπαραγωγική συμπεριφορά στην εργασία.

Για να υπολογιστούν οι διαστάσεις της εργασιακής απόδοσης, υπολογίστηκε ο μέσος όρος των ερωτήσεων για κάθε μία από αυτές. Όλες οι διαστάσεις έχουν μια κλίμακα βαθμολόγησης 5 σημείων («σπάνια» έως «πάντα» για τις δυο πρώτες διαστάσεις, «ποτέ» σε «συχνά» για την αντιπαραγωγική συμπεριφορά στην εργασία).

### ***Συναισθηματική Νοημοσύνη***

Η μεταβλητή της συναισθηματικής νοημοσύνης διερευνήθηκε με βάση κλίμακα μέτρησης Genos-EI που αποτελείται από 17 ερωτήσεις αυτοαναφορών, έχει σχεδιαστεί για να εφαρμοστεί σε εργασιακούς χώρους και να μετρήσει τη συχνότητα με την οποία ένα άτομο εμφανίζει συναισθηματικά ευφυείς συμπεριφορές στο εργασιακό του περιβάλλον. Το εργαλείο της συναισθηματικής νοημοσύνης Genos-EI, (Gignac, 2010) μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην αξιολόγηση ατόμων με διοικητικούς ρόλους, σε υφισταμένους ακόμη και σε πελάτες. Το Genos-EI, έχει τη δυνατότητα να εκτιμά τη συνολική συναισθηματική νοημοσύνη. Το συνολικό αποτέλεσμα στηρίζεται σε μια σταθμισμένη σύνθεση των επτά διαστάσεων και αυτό αντιπροσωπεύει τη συχνότητα με την οποία το άτομο εμπλέκεται σε μια συναισθηματικά πολλαπλή συμπεριφορά. Η συμπεριφορά αυτή συνδέεται με την κατανόηση των συναισθημάτων (εαυτού και άλλων), τον συναισθηματικό τρόπο σκέψης και τη διαχείριση των συναισθημάτων (εαυτού, άλλων, συναισθηματικός έλεγχος) (Μπακερτζής, Ε. 2019)

Ειδικότερα αυτές οι διαστάσεις είναι οι εξής:

1. Αυτογνωσία : Είναι η ικανότητα να προσδιορίζει κανείς συνειδητά τα συναισθήματά του στην εργασία. Αντιπροσωπεύει την επίγνωση ότι τα

συναισθήματα του ατόμου μπορούν να επηρεάσουν τη σκέψη και τη συμπεριφορά του ενώ εργάζεται.

2. Έκφραση συναισθημάτων: Περιγράφει τον κατάλληλο τρόπο εκδήλωσης των συναισθημάτων στον χώρο εργασίας. Αυτό σημαίνει εκδήλωση συγκεκριμένης συμπεριφοράς στον σωστό χρόνο και απέναντι στους σωστούς ανθρώπους.

3. Κατανόηση συναισθημάτων των άλλων: Πρόκειται για την αναγνώριση των συναισθημάτων που εκφράζονται από συναδέλφους, προϊσταμένους ή υφισταμένους στον χώρο εργασίας.

4. Σκέψη με συναίσθημα: Περιγράφει ένα τρόπο συλλογισμού, ο οποίος ενσωματώνει συναισθηματικές πληροφορίες. Η σκέψη με συναίσθημα υιοθετείται κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων ή επίλυσης προβλημάτων στον χώρο εργασίας, λαμβάνοντας τη συναισθηματική κατάσταση των εμπλεκομένων. Αποτελεί την πιο ισορροπημένη τακτική διαχείρισης κρίσεων.

5. Διαχείριση συναισθημάτων εαυτού: Περιγράφει την προσαρμογή σε αρνητικές συναισθηματικά καταστάσεις (ιδίου) στον χώρο της εργασίας και την αυτοδιαχείριση των συναισθημάτων εν ώρα εργασίας.

6. Διαχείριση συναισθημάτων των άλλων: Πρόκειται για τη διατήρηση της προσοχής και της συγκέντρωσης στο έργο, καθώς και την αντιμετώπιση των συναισθηματικών δυσκολιών (άλλων) που μπορεί να προκύψουν σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Αφορά κυρίως άτομα με διοικητικούς ή εποπτικούς ρόλους.

7. Αυτοέλεγχος: Αφορά την αντίδραση απέναντι στα συναισθήματα, τις διαθέσεις, τις παρορμήσεις (ιδίου), ώστε να αποφεύγονται οι συναισθηματικές εκρήξεις και οι συνέπειες που τις συνοδεύουν.

Οι υποκλίμακες που σχηματίζουν το ερωτηματολόγιο έχουν δοκιμαστεί σε αρκετές διεθνείς έρευνες και εμφανίζουν υψηλή εσωτερική συνοχή (Cronbach  $\alpha=0,83$ ) (Gignac, 2010).

Η σύντομη έκδοση αποτελείται από 14 συνολικά ερωτήσεις, οι οποίες βαθμολογούνται σε μια πενταβάθμια κλίμακα Likert1 από «σχεδόν ποτέ» μέχρι «σχεδόν πάντα».

Οι ερωτήσεις βάσει των διαστάσεων είναι:

1. Αυτογνωσία (ερωτήσεις 2, 13)
2. Έκφραση συναισθημάτων (ερωτήσεις 10, 11)
3. Κατανόηση συναισθημάτων των άλλων (ερωτήσεις 5, 7)
4. Σκέψη με συναίσθημα (ερωτήσεις 1, 9)
5. Διαχείριση συναισθημάτων των άλλων (ερωτήσεις 8, 12)
6. Διαχείριση συναισθημάτων εαυτού (ερωτήσεις 4, 14)
7. Αυτοέλεγχος (ερωτήσεις 3, 6)

Έγινε αντιστροφή των ερωτήσεων 6 & 10. Οι ερωτήσεις αυτές έχουν αρνητική έννοια, οπότε έπρεπε να τις αντιστρέψουμε, ώστε να υπολογίσουμε τον βαθμό της συναισθηματικής νοημοσύνης που χαρακτηρίζει τους εργαζόμενους. Για να υπολογίσουμε τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης πήραμε τον μέσο όρο των ερωτήσεων για κάθε μία από αυτές.

Η επεξεργασία των ποσοτικών δεδομένων που αντλήθηκαν από τα ερωτηματολόγια, έγινε με τη χρήση των εφαρμογών λογισμικού Microsoft Excel και SPSS (Statistical Package for Social Science). Σε ότι αφορά τις επιρροές μεταξύ των δημογραφικών παραγόντων και των εξεταζόμενων μεταβλητών (της συναισθηματικής νοημοσύνης, της εργασιακής αφοσίωσης, της εργασιακής ικανοποίησης, της εργασιακής εξουθένωσης, της εργασιακής απόδοσης) πραγματοποιήθηκε ANOVA και T- test με χρήση του SPSS. Ενώ, σε ότι αφορά τις επιρροές των εξεταζόμενων μεταβλητών (της συναισθηματικής νοημοσύνης, της εργασιακής αφοσίωσης, της εργασιακής ικανοποίησης, της εργασιακής εξουθένωσης, της εργασιακής απόδοσης), υπολογίστηκε ο συντελεστής συσχέτισης & ο δείκτης παλινδρόμησης με χρήση του SPSS έγινε ανάλυση Δομικών Εξισώσεων (Structural Equation Modeling) με τη χρήση του και SPSS AMOS.

## **5 Αποτελέσματα της έρευνας και συζήτηση αποτελεσμάτων**

### **5.1 Αποτύπωση των δημογραφικών χαρακτηριστικών και σχολιασμός**

Ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος διαπιστώνεται ότι το 71,2% είναι γυναίκες και το 28,8% άντρες (πίνακας 5-1). Οι γυναίκες, έχουν πιο ανεπτυγμένη την ικανότητα να γνωρίζουν περισσότερο τα συναισθήματά τους και είναι καλύτερες στην ενσυναίσθηση, ενώ οι άνδρες τείνουν να έχουν πιο πολύ αυτοπεποίθηση, να είναι αισιόδοξοι, να προσαρμόζονται πιο εύκολα και να διαχειρίζονται το άγχος καλύτερα. (Αλβανού, 2021) Έρευνες έδειξαν ότι οι γυναίκες έχουν υψηλότερο δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης από τους άνδρες (Ahmad, et al., 2009).

Το 89% έχει ηλικία μεγαλύτερη των 45 ετών (πίνακας 6-1). Δεδομένου ότι οι προσλήψεις στο δημόσιο είχαν παγώσει κατά τη δεκαετία 2010-2020 λόγω της οικονομικής κρίσης και την εφαρμογή μέτρων του ΔΝΤ, το διοικητικό προσωπικό στο Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων είναι άνω των 45 ετών στην πλειοψηφία του.

Έχει διαπιστωθεί θετική και σημαντική σχέση της ηλικίας με τις συνιστώσες της αυτογνωσίας, της αυτορρύθμισης, του αυθορμητισμού, της ενσυναίσθησης και των κοινωνικών δεξιοτήτων, καθώς και με όλες τις συνιστώσες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Οι άνθρωποι ενισχύουν την επίγνωσή τους κατά τη διάρκεια της ζωής τους και μπορούν να ελέγχουν τα συναισθήματα και τις συμπεριφορές τους καθώς γερνούν. (Sarani A. et al., 2020)

Η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται άμεσα με την μεγαλύτερη ηλικία, γιατί όσο ο άνθρωπος μεγαλώνει τόσο αποκτάει και μεγαλύτερη ικανότητα προσαρμογής στην εργασία του αλλά και στη ζωή. (Herzberg, 2003)

Το 41,8% έχουν πτυχίο ΑΕΙ, ενώ το 43,8% διαθέτει μεταπτυχιακό ή/και διδακτορικό δίπλωμα (πίνακας 6-1), επομένως το μορφωτικό επίπεδο των υπαλλήλων είναι πολύ υψηλό. Οι προσλήψεις υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα γίνονται μέσω ΑΣΕΠ όπου μοριοδοτούνται πτυχία, μεταπτυχιακά, διδακτορικά. Λόγω της μεγάλης ζήτησης των θέσεων αυτών προσλαμβάνονται άτομα με πολλά



προσόντα και στις περισσότερες δημόσιες υπηρεσίες όπως και στο Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων συναντάμε υπάλληλους, οι οποίοι έχουν πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και μεταπτυχιακό/διδακτορικό δίπλωμα.

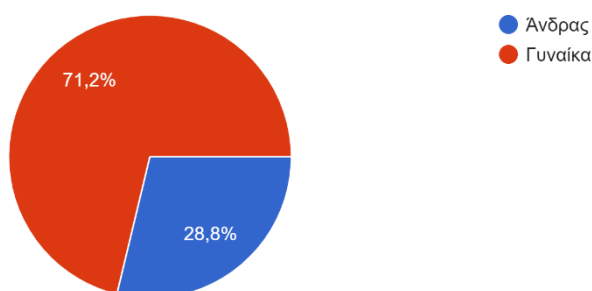
Το υψηλό μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων αναμένεται να επηρεάσει θετικά τις εργασιακές στάσεις των εργαζομένων, καθότι οι περισσότερο μορφωμένοι υπάλληλοι παρουσιάζουν υψηλότερη ικανοποίηση και δέσμευση στην εργασία τους (Schultz & Schultz, 1994).

Το 74,7% έχει περισσότερα από 20 έτη προϋπηρεσίας. Δεδομένου ότι οι υπάλληλοι με ηλικία άνω των 45 ετών αντιστοιχούν στο 89% (λόγω παγώματος προσλήψεων) αντίστοιχα έχουν και 20 και πλέον έτη υπηρεσίας σε ποσοστό 74,7% (πίνακας 6-1).

Το αποτέλεσμα αυτό αναμένεται να οδηγεί σε θετικό επίπεδο των εργασιακών στάσεων (ικανοποίησης, δέσμευσης), διότι έχει αποδειχθεί ότι η εμπειρία οδηγεί σε λιγότερα εργασιακά λάθη και σε πιο αποτελεσματική εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων. (Μπακερτζής, Ε. 2019)

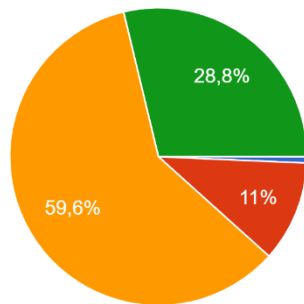
Το 74% είναι υπάλληλοι ενώ το υπόλοιπο 26% απασχολείται σε θέση ευθύνης (πίνακας 6-1).

Φύλο  
146 απαντήσεις



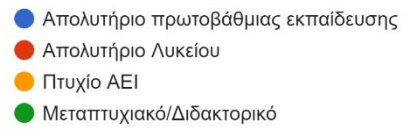
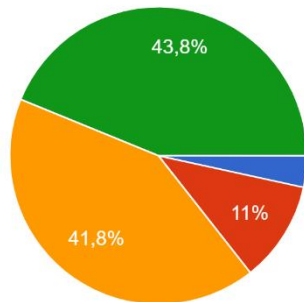
### Ηλικία

146 απαντήσεις



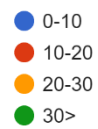
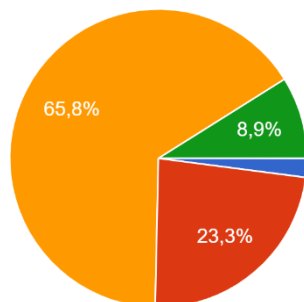
### Εκπαιδευτικό επίπεδο

146 απαντήσεις

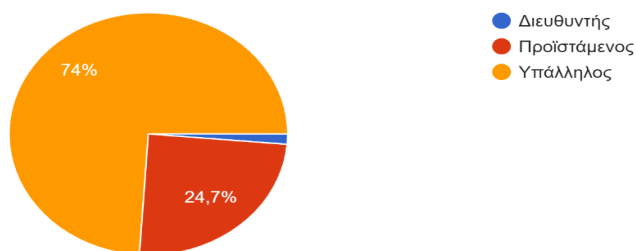


### Έτη προϋπηρεσίας

146 απαντήσεις



Ιδιότητα  
146 απαντήσεις



Πίνακας 5-1 [Δημογραφικά Στατιστικά – Φύλο, Ηλικία, Εκπαιδευτικό Επίπεδο, Έτη Προϋπηρεσίας, Ιδιότητα]

<b>ΦΥΛΟ</b>	<b>N (πλήθος)</b>	<b>% (ποσοστό)</b>
Άνδρας	42	28,77
Γυναίκα	104	71,23
<b>ΗΛΙΚΙΑ</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
18-44	16	10,96
45-54	87	59,59
55-67	43	29,45
<b>ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Απολυτήριο Γυμνασίου/Λυκείου	21	14,38
Πτυχίο ΑΕΙ	61	41,78
Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	64	43,84
<b>ΕΤΗ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
0-20	37	25,34
20-30	96	65,75
30>	13	8,90
<b>ΙΔΙΟΤΗΤΑ</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Υπάλληλος	108	73,97
Προϊστάμενος	38	26,03

## 5.2 Αποτύπωση της στατιστικής επεξεργασίας ως προς τη συναισθηματική νοημοσύνη και σχολιασμός

Από τις απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο αυτοαναφορών Genos-EI (Gignac, 2010) το οποίο σχεδιάστηκε για να μετρήσει την συχνότητα με την οποία ένα άτομο εμφανίζει συναισθηματικά ευφρείς συμπεριφορές στο εργασιακό του περιβάλλον, διαπιστώθηκε μέσος όρος Συναισθηματικής Νοημοσύνης 3,83 (με απαντήσεις κλίμακας Likert 1 - 5) και τυπική απόκλιση 0,56. **Σε ποσοστό ο μέσος όρος Συναισθηματικής Νοημοσύνης 3,83 μεταφράζεται σε 76,6% (πίνακας 5-2).** Το αποτέλεσμα αυτό αναδεικνύει ότι το διοικητικό προσωπικό του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων διαθέτει ικανοποιητικό επίπεδο συναισθηματικών δεξιοτήτων.

Ως προς τις επιμέρους διαστάσεις, διαπιστώνεται ότι η **Κατανόηση των Συναισθημάτων των Άλλων** έχει το μεγαλύτερο μέσο όρο - 4,11 ή 82,19% (πίνακας 5-2) - από όλους τους επιμέρους παράγοντες Συναισθηματικής Νοημοσύνης, ποσοστό εξαιρετικά υψηλό. Πρόκειται για την αναγνώριση των συναισθημάτων που εκφράζονται από συναδέλφους, προϊσταμένους ή υφισταμένους στον χώρο εργασίας.

Πάνω από τον μέσο όρο (3,83) καταγράφεται επίσης για τις επιμέρους διαστάσεις που αντικατοπτρίζουν ποσοστό 77% πολύ κοντά στο μέσο όρο:

- Διαχείριση Συναισθημάτων Εαυτού (3,90 ή 77,95%) (πίνακας 5-2) που περιγράφει την προσαρμογή σε αρνητικές συναισθηματικά καταστάσεις (ιδίου) στον χώρο της εργασίας και την αυτοδιαχείριση των συναισθημάτων εν ώρα εργασίας.
- Αυτοέλεγχος (3,89 ή 77,81%) (πίνακας 5-2) που αφορά την αντίδραση απέναντι στα συναισθήματα, τις διαθέσεις, τις παρορμήσεις (ιδίου), ώστε να αποφεύγονται οι συναισθηματικές εκρήξεις και οι συνέπειες που τις συνοδεύουν.
- Διαχείριση Συναισθημάτων Άλλων (3,87 ή 77,47%) (πίνακας 5-2) που πρόκειται για τη διατήρηση της προσοχής και της συγκέντρωσης στο έργο, καθώς και την αντιμετώπιση των συναισθηματικών δυσκολιών (άλλων) που μπορεί να προκύψουν σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Αφορά κυρίως άτομα με διοικητικούς ή εποπτικούς ρόλους.

- Αυτογνωσία (3,86 ή 77,12%) (πίνακας 5-2) που είναι η ικανότητα να προσδιορίζει κανείς συνειδητά τα συναισθήματά του στην εργασία. Αντιπροσωπεύει την επίγνωση ότι τα συναισθήματα του ατόμου μπορούν να επηρεάσουν τη σκέψη και τη συμπεριφορά του ενώ εργάζεται.

Κάτω από τον μέσο όρο (3,83) -αλλά ωστόσο με υψηλά ποσοστά άνω του 70%- καταγράφεται για τις εξής επιμέρους διαστάσεις:

- **Σκέψη με Συναίσθημα (3,69 ή 73,77%)** (πίνακας 5-2) που περιγράφει ένα τρόπο συλλογισμού, ο οποίος ενσωματώνει συναισθηματικές πληροφορίες. Η σκέψη με συναίσθημα υιοθετείται κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων ή επίλυσης προβλημάτων στον χώρο εργασίας, λαμβάνοντας τη συναισθηματική κατάσταση των εμπλεκομένων. Αποτελεί την πιο ισορροπημένη τακτική διαχείρισης κρίσεων.
- **Έκφραση Συναισθημάτων (3,52 ή 70,34%)** (πίνακας 5-2) που περιγράφει τον κατάλληλο τρόπο εκδήλωσης των συναισθημάτων στον χώρο εργασίας. Αυτό σημαίνει εκδήλωση συγκεκριμένης συμπεριφοράς στον σωστό χρόνο και απέναντι στους σωστούς ανθρώπους.

Πίνακας 5-2 [Συναισθηματική Νοημοσύνη - Παράγοντας και Επιμέρους Διαστάσεις]

<b>Παράγοντας και επιμέρους διαστάσεις</b>	<b>Μ.Ο.</b>	<b>Τ.Α.</b>	<b>%</b>
<b>ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ</b>	<b>3,83</b>	<b>0,56</b>	<b>76,66</b>
Σκέψη με συναίσθημα	3,69	0,77	73,77
Αυτογνωσία	3,86	0,75	77,12
Αυτοέλεγχος	3,89	0,72	77,81
Διαχείριση συναισθημάτων εαυτού	3,90	0,82	77,95
Κατανόηση συναισθημάτων των άλλων	4,11	0,71	82,19
Διαχείριση συναισθημάτων των άλλων	3,87	0,83	77,47
Έκφραση συναισθημάτων	3,52	0,79	70,34

### 5.3 Αποτύπωση της στατιστικής επεξεργασίας ως προς την εργασιακή ικανοποίηση και σχολιασμός

Από τις απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης, το Minnesota Satisfaction Questionnaire, το οποίο δημιουργήθηκε από τους Weiss, Dawis, England και Lofquist (1967), διαπιστώθηκε μέσος όρος Εργασιακής Ικανοποίησης 3,98 (με απαντήσεις κλίμακας Likert 1 - 5) και τυπική απόκλιση 0,63. **Σε ποσοστό ο μέσος όρος Εργασιακής Ικανοποίησης 3,98 μεταφράζεται σε ποσοστό 79,60% (πίνακας 5-3).** Το αποτέλεσμα αυτό αναδεικνύει ότι η εργασιακή ικανοποίηση του διοικητικού προσωπικού του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων είναι εξαιρετικά υψηλή.

Ως προς τις **ενδογενείς διαστάσεις** διαπιστώνεται ότι ο μέσος όρος (4,04 ή 80,80%) (πίνακας 5-3) είναι μεγαλύτερος του μέσου όρου της συνολικής Εργασιακής Ικανοποίησης. Πιο συγκεκριμένα οι επιμέρους παράγοντες: Εργασιακή Δραστηριότητα, Ανεξαρτησία, Συνάδελφοι, Εξουσία, & Χρησιμοποίηση Ικανοτήτων ανέρχονται σε ποσοστό μεγαλύτερο του 80% ενώ οι παράγοντες **Ασφάλεια και Κοινωνική Προσφορά ξεπερνούν το 90%**. Είναι σημαντική παράμετρος επομένως η ασφάλεια που προσφέρει η μονιμότητα στο δημόσιο τομέα, παρέχοντας εργασία σταθερή, μόνιμη, χωρίς διακυμάνσεις ή εκπλήξεις, με προβλέψιμη εξέλιξη και απειροελάχιστες πιθανότητες απόλυσης. Επιπλέον, η εξυπηρέτηση του πολίτη και συγκεκριμένα των φοιτητών του ιδρύματος, φαίνεται να αποτελεί πρωταρχικό σημείο της εργασιακής ικανοποίησης του διοικητικού προσωπικού του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων, καταγράφοντας στον παράγοντα Κοινωνική Προσφορά, ήτοι την ευκαιρία που έχει ο εργαζόμενος να προσφέρει τη βοήθεια και τις υπηρεσίες του στους άλλους μέσα από την εργασία του, το δεύτερο υψηλότερο ποσοστό (μετά την ασφάλεια) ως προς την εργασιακή ικανοποίηση.

Οι επιμέρους παράγοντες: Ποικιλία, Κύρος, Αναγνώριση, Επίτευξη, Δημιουργικότητα, Ανάληψη Ευθύνης έχουν ποσοστά αρκετά ικανοποιητικά που κυμαίνονται μεταξύ 70 - 80%

Σε αντιδιαστολή με τα προηγούμενα, ο επιμέρους παράγοντας **«Εξέλιξη» καταγράφει ποσοστό 60,60% και είναι ο μόνος παράγοντας κάτω από 70%**. Ο όρος Εξέλιξη αναφέρεται σε ευκαιρίες που έχει ο εργαζόμενος για εξέλιξη και άνοδο στην ιεραρχία του οργανισμού αλλά και προσωπική ανάπτυξη και πρόοδο με

στόχο τη βελτίωση του επιπέδου ζωής του. Λαμβάνοντας υπόψη ότι τα έτη προϋπηρεσίας είναι σε ποσοστό 89,04% άνω των 20 και το εκπαιδευτικό επίπεδο υψηλό (41,78% απόφοιτοι ΑΕΙ, 43,84 κάτοχοι μεταπτυχιακού ή/και διδακτορικού τίτλου σπουδών) είναι προφανές ότι η προσδοκία για Εξέλιξη στο χώρο εργασίας είναι υψηλή και καταγράφεται με χαμηλό ποσοστό ως προς την εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού, αντικατοπτρίζοντας ότι δεν υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για άνοδο στην ιεραρχία (συγκεκριμένος αριθμός θέσεων προϊσταμένων).

Ως προς τις **εξωγενείς διαστάσεις** (πίνακας 5-3) διαπιστώνεται ότι ο μέσος όρος (3,80 ή 76,00%) είναι λίγο μικρότερος του μέσου όρου (79,6%) της συνολικής Εργασιακής Ικανοποίησης. Πιο συγκεκριμένα οι επιμέρους παράγοντες: Εποπτεία ανθρώπινων σχέσεων & Ηθικές αξίες καταγράφουν ποσοστό μεγαλύτερο του 80%, που είναι μεγαλύτερο του συνολικού μέσου όρου της Εργασιακής Ικανοποίησης. Αλλά και οι παράγοντες Εποπτεία τεχνικής υποστήριξης & Εργασιακές συνθήκες με ποσοστό περίπου 77% βρίσκονται ελάχιστα κάτω του μέσου όρου της Εργασιακής Ικανοποίησης.

Εξαίρεση αποτελεί ο παράγοντας **«Πολιτική του Οργανισμού»** που αναφέρεται στην διαδικασία με την οποία ασκείται η διοίκηση στον οργανισμό και η πολιτική του οργανισμού, όπου καταγράφεται ποσοστό **58,60%**, πολύ χαμηλότερο τόσο από το συνολικό μέσο όρο της Εργασιακής Ικανοποίησης, όσο και όλων των επιμέρους παραγόντων της. Διαπιστώνεται ότι αρκετοί από τους υπαλλήλους του ιδρύματος δε φαίνεται να αποδέχονται την πολιτική του.

Πίνακας 5-3 [Εργασιακή Ικανοποίηση - Παράγοντας και Επιμέρους Διαστάσεις]

<b>Παράγοντας και επιμέρους διαστάσεις</b>	<b>Μ.Ο.</b>	<b>Τ.Α.</b>	<b>%</b>
<b>ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ</b>	<b>3,98</b>	<b>0,63</b>	<b>79,60</b>
<b>Ενδογενείς</b>	<b>4,04</b>	<b>0,66</b>	<b>80,80</b>
Εργασιακή δραστηριότητα	4,47	0,88	89,40
Ανεξαρτησία	4,42	0,92	88,40
Ποικιλία	3,95	1,11	79,00
Κύρος	3,89	1,13	77,80
Συνάδελφοι	4,3	0,93	86,00
Αναγνώριση	3,79	1,11	75,80
Επίτευξη	3,93	0,95	78,60
Ασφάλεια	4,66	0,66	93,20
Κοινωνική προσφορά	4,53	0,72	90,60

<b>Παράγοντας και επιμέρους διαστάσεις</b>	<b>M.O.</b>	<b>T.A.</b>	<b>%</b>
Εξουσία	4,05	0,97	81,00
Χρησιμοποίηση ικανοτήτων	4,15	0,98	83,00
Δημιουργικότητα	3,59	1,05	71,80
Εξέλιξη	3,03	1,28	60,60
Ανάληψη ευθύνης	3,83	1,01	76,60
<b>Εξωγενείς</b>	<b>3,80</b>	<b>0,71</b>	<b>76,00</b>
Εποπτεία ανθρώπινων Σχέσεων	4,08	0,97	81,60
Εποπτεία τεχνικής υποστήριξης	3,85	1,08	77,00
Ηθικές αξίες	4,28	0,79	85,60
Πολιτική οργανισμού	2,93	1,00	58,60
Εργασιακές συνθήκες	3,86	1,04	77,20

#### **5.4 Αποτύπωση της στατιστικής επεξεργασίας ως προς την εργασιακή αφοσίωση και σχολιασμός**

Από τις απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο για τη μέτρηση της εργασιακής αφοσίωσης -με βάση το ερωτηματολόγιο Utrecht Work Engagement που αποτελείται από 17 ερωτήσεις, οι οποίες αποτιμούν τις τρεις διαστάσεις της εργασιακής αφοσίωσης που περιλαμβάνονται στο μοντέλο του Schaufeli και των συνεργατών του- διαπιστώθηκε **μέσος όρος Εργασιακής Αφοσίωσης 3,67, που μεταφράζεται σε ποσοστό 73,48%** (πίνακας 5-4). Το αποτέλεσμα αυτό αναδεικνύει ότι η εργασιακή αφοσίωση του διοικητικού προσωπικού του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων είναι ικανοποιητικά υψηλή.

Ως προς τις επιμέρους διαστάσεις, το **Σφρίγγος** κατέχει το μεγαλύτερο ποσοστό (**76,32%**) (πίνακας 5-4), το οποίο μεταφράζεται ότι το διοικητικό προσωπικό του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων έχει υψηλά επίπεδα ενέργειας και ψυχικής ανθεκτικότητας κατά τη διάρκεια της εργασίας. Σε επιμέρους ερωτήσεις εντοπίζεται υψηλό ποσοστό στην απάντηση «Δείχνω πάντοτε επιμονή στη δουλειά μου ακόμη και όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά», όπου διαφαίνεται ψυχική αντοχή και ενεργητικότητα του διοικητικού προσωπικού του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων.

Δεύτερη θέση κατέχει -με ποσοστό **73,34%** παρόμοιο με τον μέσο όρο της Εργασιακής Αφοσίωσης- ο παράγοντας **Δέσμευση** (πίνακας 5-4), σύμφωνα με τον οποίο καταγράφεται σημαντική εμπλοκή στην εργασία και στην εμπειρία μιας



αίσθησης σημαντικότητας, ενθουσιασμού και πρόκλησης ως προς την εργασία του διοικητικού προσωπικού του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων. Σε επιμέρους ερωτήσεις εντοπίζεται χαμηλότερο ποσοστό του μέσου όρου στις απαντήσεις «Αν σας εμπνέει η εργασία σας» & «Αν η εργασία αποτελεί πρόκληση», όπου μια διοικητική γραφειοκρατική εργασία ενδεχομένως να μην εμπεριέχει την πρόκληση και την έμπνευση.

Τέλος, ο τρίτος παράγοντας **Απορρόφηση** κατέχει ποσοστό **70,75%** (πίνακας 5-4) μικρότερο του μέσου όρου, παραμένοντας ωστόσο υψηλό πάνω του 70%. Η απορρόφηση αφορά την πλήρη συγκέντρωση του εργαζόμενου στο αντικείμενο της εργασίας του, με αποτέλεσμα να μην αποσπάται ο εργαζόμενος από αυτή. Σε επιμέρους ερωτήσεις εντοπίζεται χαμηλότερο ποσοστό του μέσου όρου στις απαντήσεις «Όταν εργάζομαι ξεχνώ τα πάντα γύρω μου», «Είμαι τελείως απορροφημένος/η από την εργασία μου» & «Η δουλειά μου με συναρπάζει», όπου δεν είναι τόσο το θέμα συγκέντρωσης στην εργασία όσο απορρόφηση σε υπερθετικό βαθμό.

Πίνακας 5-4 [Εργασιακή Αφοσίωση - Παράγοντας και Επιμέρους Διαστάσεις]

Παράγοντας και επιμέρους διαστάσεις	M.O.	T.A.	%
<b>ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΦΟΣΙΩΣΗ</b>	<b>3,67</b>	<b>0,76</b>	<b>73,48</b>
Σφρίγος	3,82	0,71	76,32
Δέσμευση	3,67	0,91	73,34
Απορρόφηση	3,54	0,79	70,75

## 5.5 Αποτύπωση της στατιστικής επεξεργασίας ως προς την εργασιακή εξουθένωση και σχολιασμός

Από τις απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο για τη μέτρηση της εργασιακής εξουθένωσης, με ερωτηματολόγιο MBI της Maslach (1981,1986), το οποίο αποτελείται από 22 ερωτήσεις και μετράει τις τρεις διαστάσεις της εργασιακής εξουθένωσης, διαπιστώθηκε **μέσος όρος Εργασιακής Εξουθένωσης 2,18 που αντιστοιχεί σε ποσοστό 43,56%** (πίνακας 5-5). Το αποτέλεσμα καταδεικνύει ότι η εργασιακή εξουθένωση του διοικητικού προσωπικού του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων είναι σε μέτρια/κάτω του μετρίου επίπεδα.

Ως προς τις επιμέρους διαστάσεις, η **Συναισθηματική Εξάντληση (45,87%) και η Αίσθηση Αναποτελεσματικότητας (45,96%)** (πίνακας 5-5) κινούνται στο ίδιο επίπεδο με ποσοστά λίγο υψηλότερα από τον μέσο όρο, το οποίο μεταφράζεται ότι το διοικητικό προσωπικό του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων είναι σε μετρίως συναισθηματικά και σωματικά καταπονημένο και δεν μπορεί να προσφέρει τίποτα στους άλλους και επίσης μετρίως αξιολογεί τον εαυτό του αρνητικά, γιατί είναι δυσαρεστημένο με τα αποτελέσματα της εργασίας του.

Ως προς την διάσταση της **Αποπροσωποποίησης** που εμφανίζει το χαμηλότερο ποσοστό (**38,49%**) (πίνακας 5-5) και αναφέρεται στην αρνητική, κυνική στάση απέναντι στους άλλους, καταδεικνύεται ότι το διοικητικό προσωπικό του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων ανταποκρίνεται αρκετά καλά σε αυτόν τον παράγοντα Συναισθηματικής Εξουθένωσης.

Πίνακας 5-5 [Εργασιακή Εξουθένωση - Παράγοντας και Επιμέρους Διαστάσεις]

<b>Παράγοντας και επιμέρους διαστάσεις</b>	<b>M.O.</b>	<b>T.A.</b>	<b>%</b>
<b>ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ</b>	<b>2,18</b>	<b>0,54</b>	<b>43,56</b>
Συναισθηματική εξάντληση	2,29	0,79	45,87
Αποπροσωποποίηση	1,92	0,69	38,49
Αίσθηση αναποτελεσματικότητας	2,30	0,59	45,96

## **5.6 Αποτύπωση της στατιστικής επεξεργασίας ως προς την εργασιακή απόδοση και σχολιασμός**

Από τις απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο για τη μέτρηση της εργασιακής απόδοσης, με βάση το ερωτηματολόγιο Individual Work Performance Questionnaire (Koopmans et al., 2014), **διαπιστώθηκε μέσος όρος Εργασιακής Απόδοσης 3,98 ο οποίος μεταφράζεται σε ποσοστό 79,58%** (πίνακας 5-6). Το αποτέλεσμα καταδεικνύει ότι η εργασιακή απόδοση του διοικητικού προσωπικού του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων είναι σημαντικά υψηλή.

Ως προς την επιμέρους διάσταση της **Παραγωγικής Απόδοσης με ποσοστό (82,05%)** (πίνακας 5-6), -ποσοστό υψηλότερο από τον μέσο όρο- το οποίο μεταφράζεται ότι το διοικητικό προσωπικό του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων έχει εξαιρετική απόδοση ως προς την εκπλήρωση των επίσημων αρμοδιοτήτων του, έχει

την ικανότητα να εφευρίσκει λύσεις στα προβλήματα που προκύπτουν, με αποτέλεσμα την αποτελεσματική εκπλήρωση των καθηκόντων τους.

Ως προς τις επιμέρους διαστάσεις της **Δυνητικής Απόδοσής (78,80%)** και της **Αντιπαραγωγικής Συμπεριφοράς (77,70%)** (πίνακας 5-6), με ποσοστά λίγο χαμηλότερα του μέσου όρου ωστόσο σημαντικά υψηλά, συμπεραίνουμε ότι το διοικητικό προσωπικό του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων είναι καθόλα τυπικό, δεν προκαλεί προβλήματα με τη συμπεριφορά του, και διατίθεται να εκτελέσει εργασία που δεν αποτελεί μέρος των εργασιακών του καθηκόντων, όπως το να βοηθήσει τους συναδέλφους τους να πετύχουν τους στόχους τους.

Πίνακας 5-6 [Εργασιακή Απόδοση - Παράγοντας και Επιμέρους Διαστάσεις]

Παράγοντας και επιμέρους διαστάσεις	M.O.	T.A.	%
<b>ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ</b>	<b>3,98</b>	<b>0,54</b>	<b>79,58</b>
Παραγωγική απόδοση	4,10	0,62	82,05
Δυνητική απόδοση	3,94	0,73	78,80
Αντιπαραγωγική συμπεριφορά	3,88	0,74	77,70

## 5.7 Δημογραφικοί παράγοντες σε συνάρτηση με την συναισθηματική νοημοσύνη, την εργασιακή ικανοποίηση την εργασιακή αφοσίωση, την εργασιακή εξουθένωση και την εργασιακή απόδοση και σχολιασμός

Η σχέση των δημογραφικών χαρακτηριστικών και των εξεταζόμενων παραγόντων -ήτοι συναισθηματική νοημοσύνη, εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή αφοσίωση, εργασιακή εξουθένωση, εργασιακή απόδοση- εξετάστηκε με τα στατιστικά εργαλεία:

- **t-Test** ως προς το φύλο και την ιδιότητα του υπαλλήλου &
- **ANOVA** ως προς την ηλικία, τα έτη προϋπηρεσίας και το εκπαιδευτικό επίπεδο.

Στατιστική σημαντικότητα (ή ένα στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα) επιτυγχάνεται όταν το p-value είναι μικρότερο από το επίπεδο σημαντικότητας. Εξετάζοντας το p-value μπορούμε να εξάγουμε συμπεράσματα ως προς τη

σημαντικότητα των ευρημάτων. Αν η τιμή του p-value είναι μικρότερη του 5% θεωρούμε ότι έχουμε ένα στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα, ήτοι επίπεδο εμπιστοσύνης 95%.

Σύμφωνα με τον πίνακα 5.7 παρατηρείται σημαντική σχέση ως προς την **Συναισθηματική Νοημοσύνη και το Φύλο (p-value: 0,05)**. Ως εκ τούτου οι γυναίκες αναδεικνύεται ότι έχουν περισσότερες συναισθηματικές δεξιότητες και ικανότητες σε σχέση με τους άνδρες.

Ως προς τον παράγοντα **Ιδιότητα** (προϊστάμενος / υπάλληλος) παρατηρείται πολύ σημαντική σχέση τόσο ως προς τη **Συναισθηματική Νοημοσύνη (p-value: 0,01)** όσο και ως προς την **Εργασιακή Απόδοση (p-value: 0,01)**. Οι Προϊστάμενοι διαφαίνεται να υπερτερούν σε συναισθηματικές δεξιότητες και ικανότητες σε σχέση με τους υπάλληλους και να εμφανίζουν αυξημένη αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα και ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Τέλος σημαντική σχέση παρουσιάζεται στον παράγοντα **Έτη Προϋπηρεσίας** τόσο ως προς την **Εργασιακή Ικανοποίηση (p-value: 0,05)** όσο και ως προς την **Εργασιακή Εξουθένωση (p-value: 0,02)** του διοικητικού προσωπικού.

Η Εργασιακή Ικανοποίηση του διοικητικού προσωπικού αποτυπώνεται να είναι μεγαλύτερη για αυτούς με έτη προϋπηρεσίας 0-20 σε σχέση με υπαλλήλους με έτη προϋπηρεσίας 20-30. Αντίστοιχα και οι υπάλληλοι με έτη προϋπηρεσίας περισσότερα από 30 εμφανίζουν μεγαλύτερη Εργασιακή Ικανοποίηση σε σχέση με τους υπαλλήλους με έτη προϋπηρεσίας 20-30. Δηλαδή οι υπάλληλοι που εργάζονται λιγότερα χρόνια στον οργανισμό καθώς και οι υπάλληλοι που βρίσκονται κοντά στη συνταξιοδότησή τους, εμφανίζουν αυξημένο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης. Ενώ οι υπάλληλοι που βρίσκονται στο μέσον του εργασιακού τους βίου εμφανίζονται λιγότερο ικανοποιημένοι ως προς την εργασία τους και περισσότερο επιβαρυνμένοι από τα καθήκοντά τους.

Η ίδια εικόνα αποτυπώνεται και για την Εργασιακή Εξουθένωση του διοικητικού προσωπικού. Διαπιστώνεται μικρότερη συναισθηματική εξουθένωση για αυτούς με έτη προϋπηρεσίας 0-20 σε σχέση με υπαλλήλους με έτη προϋπηρεσίας 20-30. Αντίστοιχα και οι υπάλληλοι με έτη προϋπηρεσίας περισσότερα από 30 εμφανίζουν μικρότερη Εργασιακή Εξουθένωση σε σχέση με τους υπαλλήλους με έτη προϋπηρεσίας 20-30. Δηλαδή, οι υπάλληλοι που εργάζονται λιγότερα χρόνια

στον οργανισμό καθώς και οι υπάλληλοι που βρίσκονται κοντά στη συνταξιοδότησή τους, εμφανίζουν μειωμένο επίπεδο εργασιακής εξουθένωσης. Ενώ οι υπάλληλοι που βρίσκονται στο μέσον του εργασιακού τους βίου εμφανίζονται περισσότερο εξουθενωμένοι από την εργασία τους και περισσότερο επιβαρυνμένοι από τα καθήκοντά τους.

Πίνακας 5-7 [Δημογραφικοί Παράγοντες – Συναισθηματική Νοημοσύνη, Εργασιακή Ικανοποίηση, Εργασιακή Αφοσίωση, Εργασιακή Εξουθένωση, Εργασιακή Απόδοση]

t-test	ΣΥΝ/ΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ		ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ		ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΦΟΣΙΩΣΗ		ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ		ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ	
<b>ΦΥΛΟ</b> p-value	<b>0,05</b>		0,94		0,25		0,26		0,18	
	ΜΟ	ΤΑ	ΜΟ	ΤΑ	ΜΟ	ΤΑ	ΜΟ	ΤΑ	ΜΟ	ΤΑ
ΑΝΔΡΑΣ	3,69	0,62	3,98	0,69	3,56	0,73	2,26	0,55	3,84	0,83
ΓΥΝΑΙΚΑ	3,89	0,53	3,98	0,60	3,72	0,76	2,15	0,53	4,00	0,53
<b>ΙΔΙΟΤΗΤΑ</b> p-value	<b>0,01</b>		0,11		0,20		0,31		<b>0,01</b>	
	ΜΟ	ΤΑ	ΜΟ	ΤΑ	ΜΟ	ΤΑ	ΜΟ	ΤΑ	ΜΟ	ΤΑ
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	3,76	0,58	3,93	0,65	3,63	0,80	2,21	0,57	3,87	0,67
ΠΡΟΙΣΤ/ΝΟΣ	4,03	0,47	4,12	0,53	3,81	0,61	2,10	0,44	4,18	0,41
<b>ΑΝΟΝΑ</b>	ΣΥΝ/ΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ		ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ		ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΦΟΣΙΩΣΗ		ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ		ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ	
<b>ΗΛΙΚΙΑ</b> p-value	0,79		0,49		0,24		0,80		0,87	
	ΜΟ	ΤΑ	ΜΟ	ΤΑ	ΜΟ	ΤΑ	ΜΟ	ΤΑ	ΜΟ	ΤΑ
18-44	3,81	0,73	4,09	0,63	3,87	0,64	2,13	0,66	3,96	0,62
45-54	3,86	0,52	3,93	0,60	3,59	0,70	2,20	0,54	3,97	0,54
55-67	3,79	0,58	4,04	0,68	3,77	0,90	2,15	0,48	3,91	0,79
<b>ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ</b> p-value	0,37		<b>0,05</b>		0,57		<b>0,02</b>		0,53	
	ΜΟ	ΤΑ	ΜΟ	ΤΑ	ΜΟ	ΤΑ	ΜΟ	ΤΑ	ΜΟ	ΤΑ
0-20	3,90	0,63	4,07	0,65	3,78	0,61	2,00	0,54	3,95	0,84
20-30	3,79	0,54	3,90	0,63	3,64	0,78	2,27	0,54	3,93	0,54
>30	3,98	0,55	4,30	0,42	3,58	0,96	2,03	0,33	4,14	0,51
<b>ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ</b> <b>ΕΠΙΠΕΔΟ</b> p-value	0,08		0,65		0,65		0,69		0,12	
	ΜΟ	ΤΑ	ΜΟ	ΤΑ	ΜΟ	ΤΑ	ΜΟ	ΤΑ	ΜΟ	ΤΑ
ΑΠΟΛΥΤΗΡΙΟ ΓΥΜΝΑΣΙΟΥ / ΛΥΚΕΙΟΥ	3,60	0,69	3,97	0,65	3,62	0,74	2,27	0,56	3,69	1,02
ΠΤΥΧΙΟ ΑΕΙ	3,91	0,51	4,03	0,63	3,62	0,78	2,15	0,56	3,98	0,53
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ /ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	3,83	0,55	3,93	0,62	3,74	0,74	2,18	0,51	4,01	0,53

Για την εκτίμηση της αξιοπιστίας των μετρήσεων χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ), που είναι ο πιο διαδεδομένος συντελεστής

αξιοπιστίας. Τιμές του δείκτη μεγαλύτερες του 0,7 ή του 0,8 θεωρούνται ικανοποιητικές. Αυτό σημαίνει ότι η μέτρηση είναι συνεπής, το ερωτηματολόγιο πλήρως αξιοποιήσιμο και τα αποτελέσματα ουσιαστικά. Από τον πίνακα προκύπτει ότι ο συντελεστής του Cronbach είναι ικανοποιητικός για όλους τους εξεταζόμενους παράγοντες. (Πίνακας 6.8).

Πίνακας 5-8 [Δείκτης Αξιοπιστίας Cronbach's  $\alpha$ ]

	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N
Συναισθηματική Νοημοσύνη	0,794	0,816	14
Εργασιακή Ικανοποίηση	0,917	0,916	19
Εργασιακή Αφοσίωση	0,951	0,951	17
Εργασιακή Εξουθένωση	0,775	0,756	22
Εργασιακή Απόδοση	0,800	0,82	18

## 5.8 Ανάλυση Συσχέτισης και σχολιασμός

Για να προσδιοριστεί η φύση και η ένταση της συσχέτισης που ενδεχομένως υπάρχει μεταξύ των μεταβλητών, υπολογίζεται ο συντελεστής γραμμικής συσχέτισης Pearson ( $r$ ). Ο συντελεστής Pearson λαμβάνει τιμές από -1 έως 1. Το πρόσημο δείχνει τη φύση της συσχέτισης. Η τιμή -1 σημαίνει τέλεια αρνητική συσχέτιση μεταξύ δύο μεταβλητών, δηλαδή όταν αυξάνεται η μία μειώνεται η άλλη. Η τιμή 0 σημαίνει ότι δεν υπάρχει καθόλου συσχέτιση μεταξύ δύο μεταβλητών. Τέλος, η τιμή 1 σημαίνει ότι υπάρχει τέλεια θετική συσχέτιση μεταξύ δύο μεταβλητών, δηλαδή όταν αυξάνεται η μία αυξάνεται και η άλλη. (Τόμπρου, 2018)

Αναφορικά με την ένταση της συσχέτισης, πέραν των ακραίων τιμών, έχουν προταθεί από τους ερευνητές διάφορες διαβαθμίσεις. Χρησιμοποιώντας τα τεταρτημόρια, μια διαβάθμιση είναι η εξής:

$0 < r \leq 0,25$  = ασθενής θετική συσχέτιση

$0,25 < r \leq 0,50$  = μέτρια θετική συσχέτιση

$0,50 < r \leq 0,75$  = ισχυρή θετική συσχέτιση

$0,75 < r < 1$  = ιδιαίτερα ισχυρή θετική συσχέτιση

Αντίστοιχα διαμορφώνεται και η διαβάθμιση ως προς τις αρνητικές συσχετίσεις.

Ωστόσο, πριν από κάθε ερμηνεία απαιτείται ο έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας του δείκτη. Ανεξαρτήτως του μεγέθους και του πρόσημου του συντελεστή συσχέτισης, αν αυτός είναι στατιστικά μη σημαντικός τότε θεωρείται ότι είναι μηδέν. Η στατιστική σημαντικότητα (sig.) μπορεί διαπιστωθεί σε δύο επίπεδα, σε επίπεδο 0,01 (sig.<0,01) ή σε επίπεδο 0,05 (sig. < 0,05). (Τόμπρου, 2018)

Η ανάλυση συσχέτισης που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, συμπεριέλαβε τους πέντε παράγοντες, ήτοι: Συναισθηματική Νοημοσύνη, Εργασιακή Ικανοποίηση, Εργασιακή Αφοσίωση, Εργασιακή Εξουθένωση και Εργασιακή Απόδοση. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης συσχέτισης και του υπολογισμού του συντελεστή Pearson (r), παρουσιάζονται στον Πίνακα 5.9. Από τα στοιχεία του πίνακα προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα:

- Η συναισθηματική νοημοσύνη συσχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση **με μέτρια ένταση** ( $r=0,414$ ). Ο συντελεστής συσχέτισης είναι στατιστικά σημαντικός στο επίπεδο 0,01 (sig.= 0,000 < 0,01). Αυτό σημαίνει ότι η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη του διοικητικού προσωπικού του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων συνδέεται με υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης.
- Η συναισθηματική νοημοσύνη συσχετίζεται θετικά με την εργασιακή αφοσίωση **με μέτρια ένταση** ( $r=0,400$ ). Ο συντελεστής συσχέτισης είναι στατιστικά σημαντικός στο επίπεδο 0,01 (sig.= 0,000 < 0,01). Αυτό σημαίνει ότι η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη του διοικητικού προσωπικού του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων συνδέεται με υψηλά επίπεδα εργασιακής αφοσίωσης.
- Η συναισθηματική νοημοσύνη συσχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή εξουθένωση **με ισχυρή ένταση** ( $r=-0,561$ ). Ο συντελεστής συσχέτισης είναι στατιστικά σημαντικός στο επίπεδο 0,01 (sig.= 0,000 < 0,01). Αυτό σημαίνει ότι η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη του διοικητικού προσωπικού του

Πανεπιστημίου Ιωαννίνων συνδέεται με χαμηλά επίπεδα εργασιακής εξουθένωσης.

- Η συναισθηματική νοημοσύνη συσχετίζεται θετικά με την εργασιακή απόδοση **με ισχυρή ένταση** ( $r=0,680$ ). Ο συντελεστής συσχέτισης είναι στατιστικά σημαντικός στο επίπεδο 0,01 ( $\text{sig.} = 0,000 < 0,01$ ). Αυτό σημαίνει ότι η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη του διοικητικού προσωπικού του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων συνδέεται με υψηλά επίπεδα εργασιακής απόδοσης.
- Η εργασιακή ικανοποίηση συσχετίζεται θετικά με την εργασιακή αφοσίωση **με ισχυρή ένταση** ( $r=0,640$ ). Ο συντελεστής συσχέτισης είναι στατιστικά σημαντικός στο επίπεδο 0,01 ( $\text{sig.} = 0,000 < 0,01$ ). Αυτό σημαίνει ότι η υψηλή εργασιακή ικανοποίηση του διοικητικού προσωπικού του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων συνδέεται με υψηλά επίπεδα εργασιακής αφοσίωσης.
- Η εργασιακή ικανοποίηση συσχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή εξουθένωση **με ισχυρή ένταση** ( $r= -0,561$ ). Ο συντελεστής συσχέτισης είναι στατιστικά σημαντικός στο επίπεδο 0,01 ( $\text{sig.} = 0,000 < 0,01$ ). Αυτό σημαίνει ότι η υψηλή εργασιακή ικανοποίηση του διοικητικού προσωπικού του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων συνδέεται με χαμηλά επίπεδα εργασιακής εξουθένωσης.
- Η εργασιακή ικανοποίηση συσχετίζεται θετικά με την εργασιακή απόδοση **με μέτρια ένταση** ( $r=0,458$ ). Ο συντελεστής συσχέτισης είναι στατιστικά σημαντικός στο επίπεδο 0,01 ( $\text{sig.} = 0,000 < 0,01$ ). Αυτό σημαίνει ότι η υψηλή εργασιακή ικανοποίηση του διοικητικού προσωπικού του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων συνδέεται με υψηλά επίπεδα εργασιακής απόδοσης.
- Η εργασιακή αφοσίωση συσχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή εξουθένωση **με ισχυρή ένταση** ( $r= -0,553$ ). Ο συντελεστής συσχέτισης είναι στατιστικά σημαντικός στο επίπεδο 0,01 ( $\text{sig.} = 0,000 < 0,01$ ). Αυτό σημαίνει ότι η υψηλή εργασιακή αφοσίωση του διοικητικού προσωπικού του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων συνδέεται με χαμηλά επίπεδα εργασιακής εξουθένωσης.



- Η εργασιακή αφοσίωση συσχετίζεται θετικά με την εργασιακή απόδοση **με μέτρια ένταση** ( $r=0,500$ ). Ο συντελεστής συσχέτισης είναι στατιστικά σημαντικός στο επίπεδο 0,01 ( $\text{sig.} = 0,000 < 0,01$ ). Αυτό σημαίνει ότι η υψηλή εργασιακή αφοσίωση του διοικητικού προσωπικού του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων συνδέεται με υψηλά επίπεδα εργασιακής απόδοσης.
- Η εργασιακή εξουθένωση συσχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή απόδοση **με μέτρια ένταση** ( $r = -0,492$ ). Ο συντελεστής συσχέτισης είναι στατιστικά σημαντικός στο επίπεδο 0,01 ( $\text{sig.} = 0,000 < 0,01$ ). Αυτό σημαίνει ότι η υψηλή εργασιακή εξουθένωση του διοικητικού προσωπικού του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων συνδέεται με χαμηλά επίπεδα εργασιακής απόδοσης.

Επομένως, εμφανίζεται μέτρια/σημαντική συσχέτιση μεταξύ όλων των παραγόντων (συναισθηματική νοημοσύνη, εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή αφοσίωση, εργασιακή εξουθένωση, εργασιακή απόδοση) γεγονός που αποδεικνύει τη σύνδεσή τους.

Πίνακας 5-9 [Ανάλυση συσχέτισης μεταβλητών βάσει του συντελεστή Pearson (r)]

		Εργασιακή Ικανοποίηση	Συν/θηματική Νοημοσύνη	Εργασιακή Αφοσίωση	Εργασιακή Εξουθένωση	Εργασιακή Απόδοση
Εργασιακή Ικανοποίηση	Pearson Correlation	1				
	Sig. (2- tailed)					
	N	146				
Συν/θηματική Νοημοσύνη	Pearson Correlation	,414**	1			
	Sig. (2- tailed)	,000				
	N	146	146			
Εργασιακή Αφοσίωση	Pearson Correlation	<b>,640**</b>	<b>,400**</b>	1		
	Sig. (2- tailed)	,000	,000			
	N	146	146	146		
Εργασιακή Εξουθένωση	Pearson Correlation	<b>-,561**</b>	<b>-,561**</b>	<b>-,553**</b>	1	
	Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000		
	N	146	146	146	146	
Εργασιακή Απόδοση	Pearson Correlation	<b>,458**</b>	<b>,680**</b>	<b>,500**</b>	<b>-,492**</b>	1
	Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	146	146	146	146	146

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

## 5.9 Ανάλυση Παλινδρόμησης και σχολιασμός

Η παλινδρόμηση είναι ένα μοντέλο πρόβλεψης. Είναι μια στατιστική ανάλυση που παρέχει τη δυνατότητα να ανακαλυφθεί ή να προβλεφθεί η επίδραση μιας ή περισσότερων ανεξάρτητων μεταβλητών σε μια εξαρτημένη μεταβλητή. Για την καλύτερη κατανόηση των αποτελεσμάτων, γίνεται μια σύντομη αναφορά στους πίνακες που προκύπτουν από την ανάλυση της γραμμικής παλινδρόμησης και την ερμηνεία των δεικτών:

- Πίνακας «Model Summary». Στον πίνακα αυτό εστιάζουμε στο συντελεστή προσδιορισμού R Square (R2). Ο δείκτης R2 εκφράζει το ποσοστό (%) της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής, το οποίο ερμηνεύεται από τη διακύμανση του μοντέλου μιας ή περισσότερων ανεξάρτητων μεταβλητών.
- Πίνακας «ANOVA». Με τους δείκτες F και Sig. ελέγχεται η στατιστική σημαντικότητα της γραμμικής παλινδρόμησης. Αν Sig. < 0,05, το F είναι μεγάλο και η γραμμική παλινδρόμηση είναι στατιστικά σημαντική.
- Πίνακας «Coefficients». Στον πίνακα αυτό οι τιμές του δείκτη B δείχνουν τη συμπεριφορά των συντελεστών του μοντέλου: για κάθε αύξηση της ανεξάρτητης μεταβλητής κατά μια μονάδα η εξαρτημένη μεταβλητή αυξάνεται ή μειώνεται (ανάλογα με το πρόσημο του δείκτη) κατά B. Οι τιμές του δείκτη Beta ελέγχονται σε μοντέλα παλινδρόμησης με πολλές ανεξάρτητες μεταβλητές και χρησιμεύουν στην ταξινόμηση αυτών των μεταβλητών ανάλογα με την ερμηνευτική τους ικανότητα.

Δεν λαμβάνονται υπόψη τα πρόσημα, αλλά μόνο οι απόλυτες τιμές. Οι δείκτες t και Sig. συνιστούν τον έλεγχο στατιστικής σημαντικότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών. Όταν Sig<0,05 επιβεβαιώνεται στατιστική σημαντικότητα. (Τόμπρου, 2018)

<b>Έλεγχος 1<sup>ης</sup> Υπόθεσης με ανάλυση παλινδρόμησης:</b>	Η Συναισθηματική Νοημοσύνη, η Εργασιακή Ικανοποίηση και η Εργασιακή Αφοσίωση του διοικητικού προσωπικού επηρεάζουν θετικά την Εργασιακή Απόδοση, ενώ η Εργασιακή Εξουθένωση επηρεάζει αρνητικά την Εργασιακή Απόδοση.
--	---

<b>Ανεξάρτητες μεταβλητές:</b>	Συναισθηματική Νοημοσύνη, Εργασιακή Ικανοποίηση, Εργασιακή Αφοσίωση, Εργασιακή Εξουθένωση
<b>Εξαρτημένη μεταβλητή:</b>	Εργασιακή Απόδοση

Στον Πίνακα 5-10 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης παλινδρόμησης που υπολογίστηκε με ανεξάρτητες μεταβλητές την συναισθηματική νοημοσύνη, την εργασιακή ικανοποίηση, την εργασιακή αφοσίωση και την εργασιακή εξουθένωση και εξαρτημένη μεταβλητή την εργασιακή απόδοση. Από τον πίνακα ANOVA προκύπτει ότι η γραμμική παλινδρόμηση είναι στατιστικά σημαντική ( $F = 59,572$  και  $Sig=0,000<0,05$ ). Από τον πίνακα Model Summary προκύπτει ότι το 52,90% της διακύμανσης των ανεξάρτητων μεταβλητών (συναισθηματική νοημοσύνη, εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή αφοσίωση και εργασιακή εξουθένωση) ερμηνεύεται από τη διακύμανση της εργασιακής απόδοσης ( $R^2 = 0,529$ ).

Από τον πίνακα Coefficients, που μας δείχνει τη συμμετοχή των επιμέρους ανεξάρτητων μεταβλητών στη διακύμανση της εξαρτημένης μεταβλητής, παρατηρούμε ότι στατιστικά σημαντική επίδραση δύο μόνο ανεξάρτητων μεταβλητών, της Συναισθηματικής Νοημοσύνης ( $t = 7,769$  και  $Sig=0,000<0,05$ ) και της Εργασιακής Αφοσίωσης ( $t=-2,769$  και  $Sig=0,006<0,05$ ) στην εργασιακή απόδοση.

Σύμφωνα με τους δείκτες B και Beta, ως προς την Συναισθηματική Νοημοσύνη ( $B=0,612$  και  $Beta=0,550$ ) και την Εργασιακή Αφοσίωση ( $B = 0,182$  και  $Beta=0,219$ ), συνάγεται το συμπέρασμα ότι για κάθε αύξηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης κατά μία μονάδα η Εργασιακή Απόδοση αυξάνεται κατά 0,612 μονάδες, και αντίστοιχα για κάθε αύξηση της Εργασιακής Αφοσίωσης κατά μία μονάδα η Εργασιακή Απόδοση αυξάνεται κατά 0,182 μονάδες.

**Οι παράγοντες Εργασιακή Ικανοποίηση και Εργασιακή Εξουθένωση δεν φαίνεται να επηρεάζουν την εργασιακή απόδοση του διοικητικού προσωπικού του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων.**

Αρα δεν επιβεβαιώνεται η ερευνητική υπόθεση ότι η Εργασιακή Ικανοποίηση επηρεάζει θετικά την Εργασιακή Απόδοση ούτε η ερευνητική υπόθεση ότι η

Εργασιακή Εξουθένωση επηρεάζει αρνητικά την Εργασιακή Απόδοση, ενώ επιβεβαιώνεται η ερευνητική υπόθεση ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη και η Εργασιακή Αφοσίωση επηρεάζουν θετικά την Εργασιακή Απόδοση. Συμπερασματικά η 1<sup>η</sup> ερευνητική υπόθεση επιβεβαιώνεται κατά το ήμισυ, δηλαδή για τις δύο από τις τέσσερις ανεξάρτητες μεταβλητές.

Πίνακας 5-10 [Ανάλυση παλινδρόμησης για τον έλεγχο της 1<sup>ης</sup> Υπόθεσης ]

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,727 <sup>a</sup>	,529	,516	,43687

a. Predictors: (Constant), Εξουθένωση, Αφοσίωση, Εργασιακή Ικανοποίηση, Συναισθηματική Νοημοσύνη

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30,210	4	7,553	39,572	,000 <sup>b</sup>
	Residual	26,911	141	,191		
	Total	57,121	145			

a. Dependent Variable: Εργασιακή Απόδοση

b. Predictors: (Constant), Εξουθένωση, Αφοσίωση, Εργασιακή Ικανοποίηση, Συναισθηματική Νοημοσύνη

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,661	,548		1,206	,230
	Εργ. Ικανοποίηση	,080	,080	,080	1,005	,316
	Εργ. Αφοσίωση	,182	,066	,219	2,769	<b>,006</b>
	Συν/κη Νοημοσύνη	,612	,079	,550	7,769	<b>,000</b>
	Εργ. Εξουθένωση	-,020	,093	-,017	-,213	,832

a. Dependent Variable: Εργασιακή Απόδοση

<b>Α. Έλεγχος 2<sup>ης</sup> Υπόθεσης με ανάλυση παλινδρόμησης ως προς την Εργασιακή Ικανοποίηση:</b>	<b>Η Συναισθηματική Νοημοσύνη του διοικητικού προσωπικού επηρεάζει θετικά τις εργασιακές στάσεις (εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή αφοσίωση, εργασιακή εξουθένωση)</b>
<b>Ανεξάρτητη μεταβλητή:</b>	Συναισθηματική Νοημοσύνη
<b>Εξαρτημένη μεταβλητή:</b>	Εργασιακή Ικανοποίηση

Στον Πίνακα 5-11 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης παλινδρόμησης που υπολογίστηκε με ανεξάρτητη μεταβλητή την συναισθηματική νοημοσύνη και εξαρτημένη μεταβλητή την εργασιακή ικανοποίηση. Από τον πίνακα ANOVA προκύπτει ότι η γραμμική παλινδρόμηση είναι στατιστικά σημαντική ( $F = 29,767$  και  $Sig=0,000 < 0,05$ ). Από τον πίνακα Model Summary προκύπτει ότι το 17,10% της διακύμανσης της ανεξάρτητης μεταβλητής (συναισθηματική νοημοσύνη) ερμηνεύεται από τη διακύμανση της εργασιακής ικανοποίησης ( $R^2 = 0,171$ ).

Από τον πίνακα Coefficients, που μας δείχνει τη συμμετοχή των επιμέρους ανεξάρτητων μεταβλητών στη διακύμανση της εξαρτημένης μεταβλητής, παρατηρούμε ότι είναι στατιστικά σημαντική η επίδρασή της Εργασιακής Ικανοποίησης στην εργασιακή απόδοση ( $t = 5,456$  και  $Sig=0,000 < 0,05$ ).

Σύμφωνα με τους δείκτες B και Beta, ως προς την Εργασιακή Ικανοποίηση ( $B=0,460$  και  $Beta=0,414$ ), συνάγεται το συμπέρασμα ότι **για κάθε αύξηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης κατά μία μονάδα η Εργασιακή Ικανοποίηση αυξάνεται κατά 0,46 μονάδες.**

Πίνακας 5-11 [Ανάλυση παλινδρόμησης για τον έλεγχο της 2<sup>ης</sup> Υπόθεσης ως προς την Εργασιακή Ικανοποίηση]

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,414 <sup>a</sup>	,171	,166	,57235

a. Predictors: (Constant), Συναισθηματική\_Νοημοσύνη

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,751	1	9,751	29,767	,000 <sup>b</sup>
	Residual	47,172	144	,328		
	Total	56,923	145			

a. Dependent Variable: Εργασιακή Ικανοποίηση

b. Predictors: (Constant), Συναισθηματική Νοημοσύνη

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,215	,327		6,783	,000
	Συν/κή Νοημοσύνη	,460	,084	,414	5,456	,000

a. Dependent Variable: Εργασιακή Ικανοποίηση

<b>Β. Έλεγχος 2<sup>ης</sup> Υπόθεσης με ανάλυση παλινδρόμησης ως προς την Εργασιακή Αφοσίωση:</b>	<b>Η Συναισθηματική Νοημοσύνη του διοικητικού προσωπικού επηρεάζει θετικά τις εργασιακές στάσεις (εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή αφοσίωση, εργασιακή εξουθένωση)</b>
<b>Ανεξάρτητη μεταβλητή:</b>	Συναισθηματική Νοημοσύνη
<b>Εξαρτημένη μεταβλητή:</b>	Εργασιακή Αφοσίωση

Στον Πίνακα 5-12 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης παλινδρόμησης που υπολογίστηκε με ανεξάρτητη μεταβλητή την συναισθηματική νοημοσύνη και εξαρτημένη μεταβλητή την εργασιακή αφοσίωση. Από τον πίνακα ANOVA προκύπτει ότι η γραμμική παλινδρόμηση είναι στατιστικά σημαντική ( $F=27,462$  και  $Sig=0,000<0,05$ ). Από τον πίνακα Model Summary προκύπτει ότι το

16,00% της διακύμανσης της ανεξάρτητης μεταβλητής (συναισθηματική νοημοσύνη) ερμηνεύεται από τη διακύμανση της εργασιακής αφοσίωσης ( $R^2 = 0,160$ ).

Από τον πίνακα Coefficients, που μας δείχνει τη συμμετοχή των επιμέρους ανεξάρτητων μεταβλητών στη διακύμανση της εξαρτημένης μεταβλητής, παρατηρούμε ότι είναι στατιστικά σημαντική η επίδραση της Εργασιακής Αφοσίωσης στην εργασιακή απόδοση ( $t = 5,240$  και  $Sig = 0,000 < 0,05$ ).

Σύμφωνα με τους δείκτες B και Beta, ως προς την Εργασιακή Αφοσίωση ( $B = 0,536$  και  $Beta = 0,400$ ), συνάγεται το συμπέρασμα ότι **για κάθε αύξηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης κατά μία μονάδα η Εργασιακή Αφοσίωση αυξάνεται κατά 0,536 μονάδες.**

Πίνακας 5-12 [Ανάλυση παλινδρόμησης για τον έλεγχο της 2ης Υπόθεσης ως προς την Εργασιακή Αφοσίωση– Model Summary]

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,400 <sup>a</sup>	,160	,154	,69488

a. Predictors: (Constant), Συναισθηματική Νοημοσύνη

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,260	1	13,260	27,462	,000 <sup>b</sup>
	Residual	69,531	144	,483		
	Total	82,791	145			

a. Dependent Variable: Εργασιακή Αφοσίωση

b. Predictors: (Constant), Συναισθηματική Νοημοσύνη

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,618	,396		4,082	,000
	Συν/κή Νοημοσύνη	,536	,102	,400	5,240	,000

a. Dependent Variable: Εργασιακή Αφοσίωση



<b>Γ. Έλεγχος 2<sup>ης</sup> Υπόθεσης με ανάλυση παλινδρόμησης ως προς την Εργασιακή Εξουθένωση:</b>	<b>Η Συναισθηματική Νοημοσύνη του διοικητικού προσωπικού επηρεάζει θετικά τις εργασιακές στάσεις (εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή αφοσίωση, εργασιακή εξουθένωση)</b>
<b>Ανεξάρτητη μεταβλητή:</b>	Συναισθηματική Νοημοσύνη
<b>Εξαρτημένη μεταβλητή:</b>	Εργασιακή Εξουθένωση

Στον Πίνακα 5-13 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης παλινδρόμησης που υπολογίστηκε με ανεξάρτητη μεταβλητή την συναισθηματική νοημοσύνη και εξαρτημένη μεταβλητή την εργασιακή εξουθένωση. Από τον πίνακα ANOVA προκύπτει ότι η γραμμική παλινδρόμηση είναι στατιστικά σημαντική ( $F=66,270$  και  $Sig=0,000<0,05$ ). Από τον πίνακα Model Summary προκύπτει ότι το 31,50% της διακύμανσης της ανεξάρτητης μεταβλητής (συναισθηματική νοημοσύνη) ερμηνεύεται από τη διακύμανση της εργασιακής αφοσίωσης ( $R^2 = 0,315$ ).

Από τον πίνακα Coefficients, που μας δείχνει τη συμμετοχή των επιμέρους ανεξάρτητων μεταβλητών στη διακύμανση της εξαρτημένης μεταβλητής, παρατηρούμε ότι είναι στατιστικά σημαντική η επίδραση της Εργασιακής Εξουθένωσης στην εργασιακή απόδοση ( $t = -8,141$  και  $Sig=0,000<0,05$ ).

Σύμφωνα με τους δείκτες B και Beta, ως προς την Εργασιακή Αφοσίωση ( $B = -0,537$  και  $Beta = -0,561$ ), συνάγεται το συμπέρασμα ότι **για κάθε αύξηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης κατά μία μονάδα η Εργασιακή Εξουθένωση μειώνεται κατά 0,537 μονάδες.**

**Κατά συνέπεια, γίνεται πλήρως αποδεκτή η ερευνητική υπόθεση, ότι η συναισθηματική νοημοσύνη του διοικητικού προσωπικού του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων, επηρεάζει θετικά και στατιστικά σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση, την εργασιακή αφοσίωση και την εργασιακή εξουθένωση.**

Πίνακας 5-13 [Ανάλυση παλινδρόμησης για τον έλεγχο της 2<sup>ης</sup> Υπόθεσης ως προς την Εργασιακή Εξουθένωση– Model Summary]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,561 <sup>a</sup>	,315	,310	,44789

a. Predictors: (Constant), Συναισθηματική Νοημοσύνη

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,294	1	13,294	66,270	,000 <sup>b</sup>
	Residual	28,887	144	,201		
	Total	42,181	145			

a. Dependent Variable: Εργασιακή Εξουθένωση

b. Predictors: (Constant), Συναισθηματική Νοημοσύνη

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,237	,256		16,578	,000
	Συν/κη Νοημοσύνη	-,537	,066	-,561	-8,141	,000

a. Dependent Variable: Εργασιακή Εξουθένωση

## 5.10 Ανάλυση Δομικών Εξισώσεων (SEM) και σχολιασμός

Η Ανάλυση Δομικών Εξισώσεων αποτελεί μια στατιστική διαδικασία που εξετάζει και ελέγχει τις θεωρητικές υποθέσεις σε μια πολυμεταβλητή ανάλυση ενός μοντέλου. Σε αυτήν την στατιστική διαδικασία δεν υπολογίζονται μόνο οι εκτιμήσεις των διάφορων μεταβλητών (φορτώσεις, διακυμάνσεις, συνδιακυμάνσεις των παραγόντων ή και των υπολοίπων), αλλά εξετάζεται και ο βαθμός προσαρμογής με τα δεδομένα. Πιο αναλυτικά η Ανάλυση Δομικών Εξισώσεων θεωρεί την ύπαρξη μιας μήτρας συνδιακύμανσης των μετρήσεων, όπου όταν υπολογιστούν οι

εκτιμήσεις του μοντέλου, τότε συγκρίνεται η υποθετική μήτρα συνδιακύμανσης με την εμπειρική μήτρα συνδιακύμανσης. Όταν είναι ικανοποιητική η σύγκριση τότε το δομικό μοντέλο παραδίδει σημαντικές πληροφορίες για τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών (Zampetakis,2007).

Τα μοντέλα δομικών εξισώσεων (SEM) που χρησιμοποιήθηκαν αποτελούν μια ομάδα στατιστικών τεχνικών, η οποία προσδιορίζει και αξιολογεί μοντέλα πιθανών γραμμικών σχέσεων που συνδέουν ένα σύνολο μεταβλητών. Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε η επιβεβαιωτική προσέγγιση (CB-SEM) στην εξέταση των υποθέσεων, διότι υπάρχει το θεωρητικό πλαίσιο στο οποίο βασίζονται οι υποθέσεις της έρευνας και ελέγχεται εάν και σε ποιον βαθμό το μοντέλο ταυτίζεται με τα δεδομένα. Εάν είναι ικανοποιητική η ταύτιση, τότε υπάρχει αληθοφάνεια στις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών. Με αυτήν τη μέθοδο προκαθορίζονται τόσο οι λανθάνουσες όσο και οι μετρήσιμες μεταβλητές (Zampetakis,2007).

Τα θετικά στοιχεία της Ανάλυσης Δομικών Εξισώσεων είναι ότι προσδιορίζει ταυτόχρονα τις επιδράσεις των μεταβλητών στην εξεταζόμενη μεταβλητή. Με τις εξισώσεις SEM, η προσομοίωση των θεωριών βελτιώθηκε σημαντικά, εξαιτίας του συγκριτικού τους πλεονεκτήματος στην ταυτόχρονη εκτίμηση της συνεισφοράς των μεταβλητών, που επιτρέπει τη δοκιμή διαφόρων συνδέσεων και την άμεση εκτίμηση των αντίστοιχων δεικτών. Επιπλέον, οι εξισώσεις SEM διαθέτουν τη δυνατότητα προσδιορισμού του σφάλματος μέτρησης των ανεξάρτητων μεταβλητών, σε αντίθεση με την πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση, όπου θεωρείται ότι οι συμμετέχουσες ανεξάρτητες μεταβλητές έχουν μετρηθεί χωρίς σφάλμα. Η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας των μετρήσεων αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι ερωτήσεις που μετρούν το ίδιο ψυχομετρικό χαρακτηριστικό παρουσιάζουν υψηλή συνοχή ή συσχέτιση, τόσο μεταξύ τους όσο και με το χαρακτηριστικό αυτό. (Μπακερτζής, Ε. 2019)

Πίνακας 5-14 [Προτεινόμενα από τη βιβλιογραφία όρια (thresholds) των δεικτών καλής προσαρμογής (goodness of fit indices)]

Δείκτες καλής προσαρμογής	Προτεινόμενα όρια και πηγές	
$\chi^2/df$	από 2 έως 5	(Kline, 2005)
GFI	>0.90	(Byrne, 2010)
NFI	>0.90	(Bentler & Bonnet, 1980)
TLI	>0.90	(Hu & Bentler, 1999)
CFI	>0.95	(Hu & Bentler, 1999)
RMSEA	από 0.05 έως 0.10	(Hu & Bentler, 1999)
RMR	<0.08	(Kline, 2005)

<b>Έλεγχος 1<sup>ης</sup> Υπόθεσης με Ανάλυση Δομικών Εξισώσεων (SEM):</b>	Η Συναισθηματική Νοημοσύνη, η Εργασιακή Ικανοποίηση και η Εργασιακή Αφοσίωση του διοικητικού προσωπικού επηρεάζουν θετικά την Εργασιακή Απόδοση, ενώ η Εργασιακή Εξουθένωση επηρεάζει αρνητικά την Εργασιακή Απόδοση.
<b>Ανεξάρτητες μεταβλητές:</b>	Συναισθηματική Νοημοσύνη, Εργασιακή Ικανοποίηση, Εργασιακή Αφοσίωση, Εργασιακή Εξουθένωση
<b>Εξαρτημένη μεταβλητή:</b>	Εργασιακή Απόδοση

Οι πίνακες 5-15 και 5-16, παρουσιάζουν τα αποτελέσματα του μοντέλου δομικών εξισώσεων (SEM), δηλαδή αποτυπώνεται πώς επηρεάζουν την εργασιακή απόδοση του διοικητικού προσωπικού η συναισθηματική νοημοσύνη, η εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή αφοσίωση και η εργασιακή εξουθένωση.

Το μοντέλο δεν εμφανίζει καλά αποτελέσματα ως προς τα προτεινόμενα από τη βιβλιογραφία όρια (thresholds) των δεικτών καλής προσαρμογής (goodness of fit indices) (πίνακας 5-14).

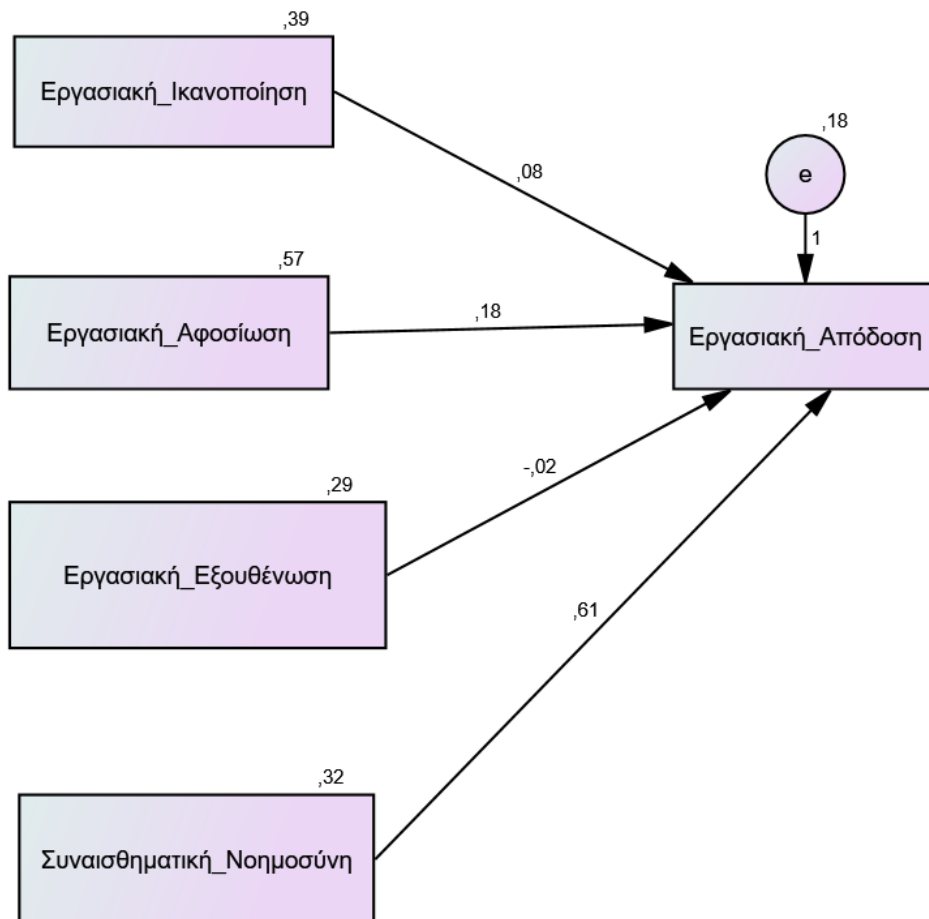
Σύμφωνα με το SEM το 43,1% της εργασιακής απόδοσης, εξηγείται από τις διακυμάνσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης της εργασιακής ικανοποίησης, εργασιακής αφοσίωσης και της εργασιακής εξουθένωσης.

Έτσι, σύμφωνα με τους πίνακες 5-15 και 5-16, παρατηρήθηκε ότι ο πιο σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει θετικά την εργασιακή απόδοση του διοικητικού προσωπικού του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων είναι η συναισθηματική νοημοσύνη ( $\beta=0,612$ ,  $P.value<0,001$ ). **Εάν αυξηθεί η συναισθηματική νοημοσύνη κατά μια μονάδα θα αυξηθεί η εργασιακή απόδοση κατά 0,612 μονάδες.** Η εργασιακή αφοσίωση αποτελεί τον δεύτερο παράγοντα επιρροής ( $\beta=0,182$ ,  $P.value<0,001$ ). **Εάν αυξηθεί η εργασιακή αφοσίωση κατά μια μονάδα θα αυξηθεί η εργασιακή απόδοση κατά 0,182 μονάδες.**

**Οι παράγοντες Εργασιακή Ικανοποίηση και Εργασιακή Εξουθένωση δεν φαίνεται να επηρεάζουν την εργασιακή απόδοση του διοικητικού προσωπικού του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων.**

Αρα δεν επιβεβαιώνεται η ερευνητική υπόθεση ότι η Εργασιακή Ικανοποίηση επηρεάζει θετικά την Εργασιακή Απόδοση ούτε η ερευνητική υπόθεση ότι η Εργασιακή Εξουθένωση επηρεάζει αρνητικά την Εργασιακή Απόδοση, ενώ επιβεβαιώνεται η ερευνητική υπόθεση ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη και η Εργασιακή Αφοσίωση επηρεάζουν θετικά την Εργασιακή Απόδοση. Συμπερασματικά η 1<sup>η</sup> ερευνητική υπόθεση επιβεβαιώνεται κατά το ήμισυ, δηλαδή για τις δύο από τις τέσσερις ανεξάρτητες μεταβλητές.

Πίνακας 5-15 [Υπόθεση 1<sup>η</sup> με SEM]



Πίνακας 5-16 [Αποτελέσματα 1ης Υπόθεσης με SEM]

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Εργασιακή Απόδοση	<---	Εργασιακή Ικανοποίηση	,080	,057	1,408	,159
Εργασιακή Απόδοση	<---	Εργασιακή Αφοσίωση	,182	,047	3,848	***
Εργασιακή Απόδοση	<---	Εργασιακή Εξουθένωση	-,020	,066	-,299	,765
Εργασιακή Απόδοση	<---	Συναισθηματική Νοημοσύνη	,612	,063	9,645	***
$\chi^2/df=33.998$ , $p=.000$ , $GFI=.599$ , $NFI=.349$ , $TLI=-.089$ , $CFI=.347$ , $RMSEA=.477$ $RMR=.147$						
R squared						
Εργασιακή Απόδοση			,431			
CR=συντελεστής σύνθετης αξιολογίας, $\beta$ = τυποποιημένοι συντελεστές (standardized loadings), *** $p<.001$ , ** $p<.01$ , * $p<.05$						

<b>Έλεγχος 2<sup>ης</sup> Υπόθεσης με ανάλυση Δομικών Εξισώσεων (SEM):</b>	Η Συναισθηματική Νοημοσύνη του διοικητικού προσωπικού επηρεάζει θετικά τις εργασιακές στάσεις (εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή αφοσίωση, εργασιακή εξουθένωση)
<b>Ανεξάρτητη μεταβλητή:</b>	Συναισθηματική Νοημοσύνη
<b>Εξαρτημένες μεταβλητές:</b>	Εργασιακή Ικανοποίηση, Εργασιακή Αφοσίωση, Εργασιακή Εξουθένωση

Οι πίνακες 5-17 και 5-18, παρουσιάζουν τα αποτελέσματα του μοντέλου δομικών εξισώσεων (SEM), δηλαδή αποτυπώνεται πώς επηρεάζει η συναισθηματική νοημοσύνη του διοικητικού προσωπικού την εργασιακή ικανοποίηση, την εργασιακή αφοσίωση και την εργασιακή εξουθένωση.

Το μοντέλο δεν εμφανίζει καλά αποτελέσματα ως προς τα προτεινόμενα από τη βιβλιογραφία όρια (thresholds) των δεικτών καλής προσαρμογής (goodness of fit indices) (πίνακας 5-14).

Σύμφωνα με το SEM το 17,1% της εργασιακής ικανοποίησης, το 16,0% της εργασιακής αφοσίωσης και το 31,5% της εργασιακής εξουθένωσης, εξηγείται από τις διακυμάνσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Έτσι, σύμφωνα με τους πίνακες 3.9.α και 3.9.β, παρατηρήθηκε ότι οι δυο πιο σημαντικοί παράγοντες στους οποίο επιδρά στατιστικά σημαντικά συναισθηματική νοημοσύνη είναι η Εργασιακή Εξουθένωση ( $\beta = -0,537$ ,  $P.value < 0,001$ ) και η Εργασιακή Αφοσίωση ( $\beta = 0,536$ ,  $P.value < 0,001$ ) του διοικητικού προσωπικού του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων. **Εάν αυξηθεί η συναισθηματική νοημοσύνη κατά μια μονάδα θα αυξηθεί η Εργασιακή Αφοσίωση κατά 0,536 μονάδες και αντίστοιχα θα μειωθεί η Εργασιακή Εξουθένωση κατά 0,537 μονάδες.**

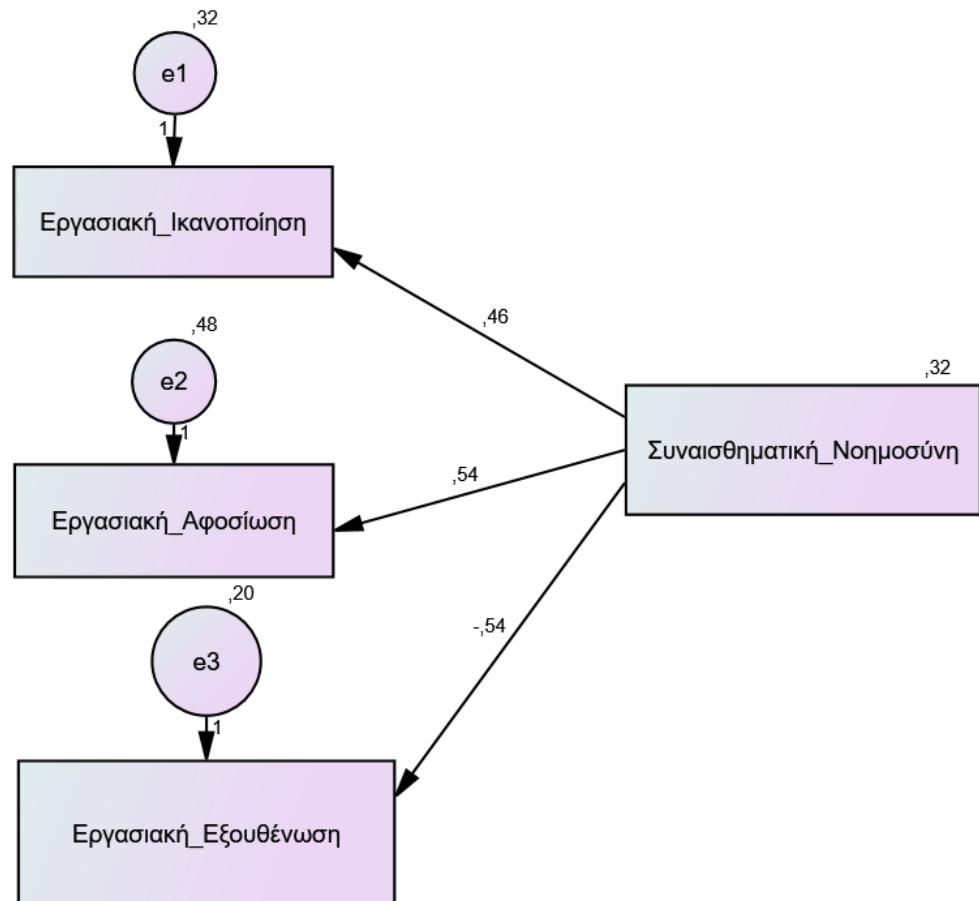
Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί τον τρίτο παράγοντα που επηρεάζεται από την συναισθηματική νοημοσύνη ( $\beta = 0,460$ ,  $p < 0,001$ ). **Εάν αυξηθεί η συναισθηματική νοημοσύνη κατά μια μονάδα θα αυξηθεί η Εργασιακή Ικανοποίηση κατά 0,46 μονάδες.**

**Κατά συνέπεια, γίνεται πλήρως αποδεκτή η ερευνητική υπόθεση, ότι η συναισθηματική νοημοσύνη του διοικητικού προσωπικού του Πανεπιστημίου**



Ιωαννίνων, επηρεάζει θετικά και στατιστικά σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση, την εργασιακή αφοσίωση και την εργασιακή εξουθένωση.

Πίνακας 5-17 [Υπόθεση 2<sup>η</sup> με SEM]



Πίνακας 5-18 [Αποτελέσματα 2ης Υπόθεσης με SEM]

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Εργασιακή Ικανοποίηση	<---	Συναισθηματική Νοημοσύνη	,460	,084	5,475	***
Εργασιακή Αφοσίωση	<---	Συναισθηματική Νοημοσύνη	,536	,102	5,259	***
Εργασιακή Εξουθένωση	<---	Συναισθηματική Νοημοσύνη	-,537	,066	-8,169	***
$\chi^2/df=32.180$ , $p<.000$ , $GFI=.741$ , $NFI=.527$ , $TLI=-.055$ , $CFI=.528$ , $RMSEA=.464$ $RMR=.089$						
R squared						
Εργασιακή Ικανοποίηση			,171			
Εργασιακή Αφοσίωση			,160			
Εργασιακή Εξουθένωση			,315			
CR=συντελεστής σύνθετης αξιολογίας, $\beta$ = τυποποιημένοι συντελεστές (standardized loadings), *** $p<.001$ , ** $p<.01$ , * $p<.05$						

## 6 Συμπεράσματα – Περιορισμοί - Προτάσεις

### 6.1 Συμπεράσματα - Συμβολή σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο

Μέσα από την εξέταση της υπάρχουσας βιβλιογραφικής έρευνας διαπιστώθηκε ότι υπάρχει σημαντική έλλειψη ερευνητικών δεδομένων σε ότι αφορά την ταυτόχρονη εκτίμηση της επίδρασης παραγόντων, συναισθηματική νοημοσύνη, εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή αφοσίωση, εργασιακή εξουθένωση στην εργασιακή απόδοση, τόσο σε διεθνές όσο και σε εγχώριο επίπεδο.

Ειδικά στον τομέα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης δεν έχει πραγματοποιηθεί έρευνα που να συνδέει ταυτόχρονα το σύνολο των παραγόντων (συναισθηματική νοημοσύνη – εργασιακή ικανοποίηση - εργασιακή ικανοποίηση και εργασιακή εξουθένωση) με την απόδοση του διοικητικού προσωπικού τριτοβάθμιας εκπαίδευσης παγκοσμίως, αλλά ούτε και των ελληνικών Πανεπιστημίων ειδικότερα.

Στόχος της παρούσας εργασίας, εκτός από την συλλογή και ανάλυση των δεδομένων της έρευνας είναι να διερευνήσουμε ποιοι παράγοντες επιδρούν τόσο στην συναισθηματική νοημοσύνη όσο και στις εργασιακές στάσεις (εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή αφοσίωση, εργασιακή εξουθένωση) με απώτερο στόχο την βέλτιστη απόδοση του διοικητικού προσωπικού των ελληνικών Πανεπιστημίων.

Σύμφωνα με την παρούσα έρευνα, **η συναισθηματική Νοημοσύνη του διοικητικού προσωπικού του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων είναι αρκετά υψηλή (76,6%)**. Το αποτέλεσμα αυτό αναδεικνύει ότι το διοικητικό προσωπικό του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων διαθέτει ικανοποιητικό επίπεδο συναισθηματικών δεξιοτήτων.

Η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται με το γεγονός ότι το 71,2% του δείγματος είναι γυναίκες η οποίες έχουν πιο ανεπτυγμένη την ικανότητα να γνωρίζουν περισσότερο τα συναισθήματά τους και είναι καλύτερες στην ενσυναίσθηση. Έρευνες έδειξαν ότι οι γυναίκες έχουν υψηλότερο δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης από τους άνδρες (Ahmad, S., et al., 2009).

Επίσης η ηλικία του προσωπικού σε ποσοστό 89% είναι μεγαλύτερη των 45 ετών και έχει διαπιστωθεί θετική και σημαντική σχέση της ηλικίας με τις

συνιστώσες της αυτογνωσίας, της αυτορρύθμισης, του αυθορμητισμού, της ενσυναίσθησης και των κοινωνικών δεξιοτήτων, καθώς και με όλες τις συνιστώσες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Οι άνθρωποι ενισχύουν την επίγνωσή τους κατά τη διάρκεια της ζωής τους και μπορούν να ελέγχουν τα συναισθήματα και τις συμπεριφορές τους καθώς γερνούν. (Sarani A. et. al., 2019)

Ως προς τις επιμέρους διαστάσεις του ερωτηματολογίου της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, η **Κατανόηση των Συναισθημάτων των Άλλων** (82,19%) εμφανίζει την υψηλότερη τιμή, δηλαδή το διοικητικό προσωπικό του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων αντιλαμβάνεται ότι αναγνωρίζει τα συναισθήματα που εκφράζονται από συναδέλφους, προϊσταμένους ή υφισταμένους, στον χώρο εργασίας.

Στον αντίποδα, τα μικρότερα ποσοστά αφορούν την **Σκέψη με Συναίσθημα** (73,77%) που περιγράφει ένα τρόπο συλλογισμού, ο οποίος ενσωματώνει συναισθηματικές πληροφορίες και την **Έκφραση Συναισθημάτων** (70,34%) που περιγράφει τον κατάλληλο τρόπο εκδήλωσης των συναισθημάτων στον χώρο εργασίας.

Δηλαδή, οι διοικητικοί υπάλληλοι φαίνεται να δυσκολεύονται στον τομέα έκφρασης και εκδήλωσης των απόψεων και συναισθημάτων τους με τον κατάλληλο τρόπο στον χώρο εργασίας προς τους προϊσταμένους, συναδέλφους, φοιτητές και καθηγητές, κατάσταση που ούτως ή άλλως εμφανίζει δυσκολίες, αλλά με τα κατάλληλα εργαλεία ενδυνάμωσης και εκπαίδευσης μπορεί να βελτιωθεί και να ωθήσει τους εργαζομένους σε υψηλότερα ποσοστά συναισθηματικής νοημοσύνης.

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη θεωρείται πλεονέκτημα σε περιβάλλοντα όπου είναι σημαντικό να κατανοούμε άλλους ανθρώπους, και συγκεκριμένα στο περιβάλλον «Πανεπιστήμιο» οι διοικητικοί υπάλληλοι καλούνται να κατανοούν τους φοιτητές.

Θα πρέπει να επισημανθεί, ότι το διοικητικό προσωπικό του πανεπιστημίου έχει άμεση και συνεχή επαφή με τους φοιτητές στους οποίους καλείται να προσφέρει τις υπηρεσίες του, τους οποίους οφείλει να καθοδηγήσει και να υποστηρίξει καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών τους, με δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και με αποτελεσματική διαχείριση των συναισθημάτων τους. Για να το επιτύχει, θα πρέπει να διαθέτει υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης.

Οι φοιτητές, τους οποίους τα δημόσια ελληνικά Πανεπιστήμια καλούνται να εκπαιδεύσουν, είναι νεαρά άτομα τα οποία μόλις ενηλικιώθηκαν και αντιμετωπίζουν μια νέα πραγματικότητα με πολλές αλλαγές στη ζωή τους. Αποστολή των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων είναι να οδηγήσουν τους φοιτητές τους στην απόκτηση του πτυχίου τους, προσφέροντας τους τις απαραίτητες επιστημονικές γνώσεις. Ωστόσο, παράλληλα με τις σπουδές θα πρέπει να υλοποιηθεί και η επιτυχής μετάβαση στον κοινωνικό ιστό και η ανάληψη των ευθυνών της ενήλικης ζωής. Ο παράγοντας Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι καταλυτικός για την επιτυχή εκτέλεση ενός τόσο σημαντικού αλλά και απαιτητικού εργασιακού ρόλου. Τα υψηλά ποσοστά συναισθηματικής νοημοσύνης του διοικητικού προσωπικού του πανεπιστημίου Ιωαννίνων συμπεραίνουμε ότι συντελούν στην παροχή καθοδήγησης και υποστήριξης των φοιτητών του πανεπιστημίου.

Εν κατακλείδι, η ενδυνάμωση και η υποστήριξη του διοικητικού προσωπικού στον τομέα βελτίωσης της συναισθηματικής νοημοσύνης κρίνεται καθοριστικής σημασίας, ακόμη και αν αυτή εμφανίζει σημαντικά υψηλά ποσοστά. Η αύξηση της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να επιτευχθεί με την εφαρμογή κατάλληλων εκπαιδευτικών τεχνικών διάγνωσης και παρακολούθησης τόσο των συναισθημάτων του ίδιου του εργαζόμενου όσο και των συναισθημάτων των άλλων εμπλεκόμενων. Για το διοικητικό προσωπικό των ελληνικών πανεπιστημίων που εργάζεται σε περιβάλλον παροχής υπηρεσιών και εξυπηρέτησης κοινού, είναι σημαντικό για τους εργαζόμενους να κατανοούν τις προοπτικές των φοιτητών και να συμμετέχουν σε σχέσεις που θα διευκολύνουν τις επιτυχημένες αλληλεπιδράσεις. Όταν οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν διορατικότητα και βαθύτερη κατανόηση του τι οδηγεί τους άλλους, γίνονται πιο συναισθηματικά ανθεκτικοί και ικανοί να επηρεάσουν τους άλλους.

**Σύμφωνα με την παρούσα έρευνα η Εργασιακή Ικανοποίηση (79,60%) του διοικητικού προσωπικού του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων είναι εξαιρετικά υψηλή.**

**Σύμφωνα με την παρούσα έρευνα η Εργασιακή Αφοσίωση (73,48%) του διοικητικού προσωπικού του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων είναι ικανοποιητικά υψηλή.**

Σύμφωνα με την παρούσα έρευνα η **Εργασιακή Εξουθένωση (43,56%) του διοικητικού προσωπικού του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων κινείται σε μέτρια ή και κάτω του μετρίου επίπεδα**. Συμπερασματικά καταδεικνύεται ότι το διοικητικό προσωπικό του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων ανταποκρίνεται αρκετά καλά στον παράγοντα της Συναισθηματικής Εξουθένωσης.

Σύμφωνα με την παρούσα έρευνα η **Εργασιακή Απόδοση (79,58%) του διοικητικού προσωπικού του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων είναι σημαντικά υψηλή**.

Άρα, σύμφωνα με την παρούσα έρευνα στο διοικητικό προσωπικό του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων, οι τέσσερις εξεταζόμενοι παράγοντες, ήτοι Συναισθηματική Νοημοσύνη, Εργασιακή Ικανοποίηση, Εργασιακή Αφοσίωση και Εργασιακή Απόδοση εμφανίζουν εξαιρετικά υψηλά ποσοστά και μάλιστα κινούνται στα ίδια επίπεδα (70-80%) ενώ, σε αντιδιαστολή με τους υπόλοιπους παράγοντες, η Εργασιακή Εξουθένωση εμφανίζει ποσοστά κάτω του μετρίου.

<b>ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ (%)</b>
Συναισθηματική Νοημοσύνη	76,60
Εργασιακή Ικανοποίηση	79,60
Εργασιακή Αφοσίωση	73,48
Εργασιακή Εξουθένωση	43,56
Εργασιακή Απόδοση	79,58

Τα υψηλά ποσοστά της διάστασης «**Κοινωνική Προσφορά**» που καταγράφονται στο ερωτηματολόγιο της Εργασιακής Ικανοποίησης, μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι η εξυπηρέτηση του πολίτη και συγκεκριμένα των φοιτητών του ιδρύματος, αποτελεί πρωταρχικό σημείο της εργασιακής ικανοποίησης του διοικητικού προσωπικού του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων. Η σημαντικότητα που αποδίδει το διοικητικό προσωπικό στην εξυπηρέτηση των φοιτητών του και η ικανοποίηση που αντλούν από αυτή μπορεί να χαρακτηριστεί ότι συνδέεται αντίστοιχα και με τα υψηλά επίπεδα Συναισθηματικής Νοημοσύνης, δεδομένου - όπως αναφέρθηκε και παραπάνω- υπάρχει άμεση και συνεχή επαφή με τους φοιτητές στους οποίους καλείται να προσφέρει τις υπηρεσίες του, τους οποίους οφείλει να καθοδηγήσει και να υποστηρίξει καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών

τους, με δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και με αποτελεσματική διαχείριση των συναισθημάτων τους.

Στον αντίποδα, η επιμέρους ενδογενής διάσταση «**Εξέλιξη**» (60,60%) είναι η μόνη στο ερωτηματολόγιο της Εργασιακής Ικανοποίησης -στο σύνολο των 14 διαστάσεων- με ποσοστό κάτω από 70%. Ο όρος Εξέλιξη αναφέρεται σε ευκαιρίες που έχει ο εργαζόμενος για εξέλιξη και άνοδο στην ιεραρχία του οργανισμού αλλά και προσωπική ανάπτυξη και πρόοδο με στόχο τη βελτίωση του επιπέδου ζωής του. Λαμβάνοντας υπόψη ότι τα έτη προϋπηρεσίας είναι σε ποσοστό 89,04% άνω των 20 και το εκπαιδευτικό υψηλό επίπεδο (41,78% απόφοιτοι ΑΕΙ, 43,84 κάτοχοι μεταπτυχιακού ή/και διδακτορικού τίτλου σπουδών) είναι προφανές ότι η προσδοκία για Εξέλιξη στο χώρο εργασίας είναι υψηλή και καταγράφεται με χαμηλό ποσοστό ως προς την εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού, αντικατοπτρίζοντας ότι δεν υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για άνοδο στην ιεραρχία (συγκεκριμένος αριθμός θέσεων προϊσταμένων).

Θα πρέπει να επισημάνουμε, ότι, παρόλη την οικονομική ύφεση της προηγούμενης δεκαετίας που επέφερε σημαντική μείωση του διοικητικού προσωπικού -με αποτέλεσμα ο φόρτος εργασίας να αυξάνεται- και μείωση των αποδοχών, αλλά και των αλλαγών που έχει επιφέρει η πανδημία στην εκπαιδευτική διαδικασία, με βίαιη προσαρμογή σε παροχή τηλεκπαίδευσης στους φοιτητές και (εξ αποστάσεως) ηλεκτρονικών υπηρεσιών σε όλο το φάσμα των διοικητικών και εκπαιδευτικών διαδικασιών, η παρούσα έρευνα καταδεικνύει ότι το διοικητικό προσωπικό των πανεπιστημίου Ιωαννίνων κατάφερε, εντούτοις, σε σύντομο χρονικό διάστημα να απορροφήσει τις μεταβολές και να προσαρμοστεί στις νέες επιβαλλόμενες συνθήκες εργασίας.

Επιπλέον, η σημερινή δυσμενής αναλογία διοικητικού προσωπικού προς φοιτητές (1/79,5) για τα ελληνικά πανεπιστήμια σε σχέση με τα πανεπιστήμια σε Μεγάλη Βρετανία και ΗΠΑ όπου η αναλογία είναι λίγο περισσότερο από 1/10 υπογραμμίζει το φόρτο εργασίας των διοικητικών υπαλλήλων των ελληνικών πανεπιστημίων. Γιατί είναι πασιφανές ότι κάτω από αυτές τις συνθήκες το διοικητικό προσωπικό αφενός, βρέθηκε εκτεθειμένο σε επιβλαβείς τάσεις όπως η εργασιακή εξουθένωση, αφετέρου, η εργασιακή ικανοποίηση και εργασιακή αφοσίωση, δεν θα μπορούσαν να θεωρηθούν δεδομένες. Ωστόσο καταφέρνει να αντιμετωπίζει την εργασία του θετικά και να αποτυπώνει υψηλά ποσοστά

συναισθηματικής νοημοσύνης, εργασιακής ικανοποίησης, εργασιακής αφοσίωσης και μέτρια/κάτω του μετρίου ποσοστά εργασιακής εξουθένωσης.

Αν θέλαμε να εικάσουμε κάποιο συμπέρασμα γιατί στην παρούσα έρευνα αποτυπώνονται τόσο υψηλά ποσοστά για τους ανωτέρω εξεταζόμενους παράγοντες παρά των δυσμενών συνθηκών εργασίας που έχουν προκύψει τα τελευταία χρόνια, θα μπορούσαμε να σχολιάσουμε ότι αυτό θα μπορούσε να οφείλεται στο γεγονός ότι το διοικητικό προσωπικό της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης έχει πολύ υψηλό εκπαιδευτικό επίπεδο στον μεγαλύτερο ποσοστό (85,6% απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης), μεγάλη εμπειρία στο αντικείμενό του (πάνω από 10 χρόνια εργασίας σε ποσοστό 89,1%) και βρίσκεται σε ώριμη ηλικία (μεγαλύτερη των 45 χρόνων σε ποσοστό 88,4%). Οι παράγοντες αυτοί βοηθούν στην αποτελεσματική αντιμετώπιση των δυσκολιών που προκύπτουν και την ευελιξία και προσαρμογή στις εργασιακές μεταβολές. Άλλωστε, η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται άμεσα με την μεγαλύτερη ηλικία, γιατί όσο ο άνθρωπος μεγαλώνει τόσο αποκτάει και μεγαλύτερη ικανότητα προσαρμογής στην εργασία του αλλά και στη ζωή. (Herzberg, 2003)

Σε συνδυασμό με τα ανωτέρω, επιβεβαιώνεται η θέση της Maslach, ότι αντίθετα με την τυπική αντίληψη ότι ο φόρτος εργασίας είναι ο πρωταρχικός παράγοντας εξουθένωσης, συνήθως δεν είναι —άλλοι τομείς, όπως η δικαιοσύνη, ο έλεγχος ή η κοινότητα στο χώρο εργασίας, συχνά αποδεικνύονται ότι είναι τα κύρια σημεία πίεσης, σε έναν οργανισμό. Για το λόγο αυτό θα πρέπει τα ιδρύματα, να διεξάγουν «τακτικούς ελέγχους εργαζομένων» για να εντοπίσουν πιθανή εξουθένωση και να αναπτύξουν προσαρμοσμένες παρεμβάσεις που ενθαρρύνουν τη αφοσίωση.

Στον αντίποδα των συμπερασμάτων θα πρέπει να συμπεριλάβουμε και το γεγονός ότι η οικονομική κρίση επέφερε και σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις στο εργασιακό περιβάλλον στον ιδιωτικό τομέα, με περικοπές μισθών, ευέλικτο ή/και αυξημένο ωράριο, απολύσεις, ανυπαρξία συλλογικών συμβάσεων εργασίας, εκροή επιστημόνων και καταρτισμένων εργαζομένων στο εξωτερικό. Οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα που απολαμβάνουν το προνόμιο της εργασιακής ασφάλειας μέσω της μονιμότητας αισθάνονται αυτονόητα τυχεροί που δεν χρειάστηκε να αντιμετωπίσουν -παρά σε ελάχιστο βαθμό- τις παραπάνω επιπτώσεις. Ευνόητο είναι αυτό να αποτυπώνεται με υψηλό ποσοστό εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής



αφοσίωσης. Εύλογα λοιπόν, για την διάσταση «Ασφάλεια» στην Εργασιακή Ικανοποίηση εμφανίζεται ποσοστό μεγαλύτερο του 90%.

Στις εξωγενείς διαστάσεις του ερωτηματολογίου της Εργασιακής Ικανοποίησης, ο παράγοντας «**Πολιτική του Οργανισμού**» που αναφέρεται στην διαδικασία με την οποία ασκείται η διοίκηση στον οργανισμό και η πολιτική του οργανισμού, καταγράφεται το χαμηλότερο ποσοστό (58,60%), πολύ χαμηλότερο τόσο από το συνολικό μέσο όρο της Εργασιακής Ικανοποίησης, όσο και όλων των επιμέρους παραγόντων της. Διαπιστώνεται ότι υπάλληλοι του ιδρύματος δεν φαίνεται να συμφωνούν με την πολιτική του.

Ως προς την εξήγηση του χαμηλού ποσοστού στη διάσταση «Πολιτική του Οργανισμού» θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι το 2018 ψηφίστηκε νόμος (Ν. 4559/2018) όπου προβλέπονταν η ένταξη του ΤΕΙ Ηπείρου στο Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων και αντίστοιχα επακολούθησε η ένταξη όλων των Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων της χώρας στα Πανεπιστήμια. Ο νόμος αυτός επέφερε, όπως ήταν αναμενόμενο, ριζική αλλαγή στη δομή και τη διοίκηση των νεοσύστατων ιδρυμάτων. Το διοικητικό προσωπικό, αναγκαστικά, κλήθηκε να σηκώσει το βάρος της μετάβασης και ενσωμάτωσης σε όλα τα επίπεδα διοικητικής διαστρωμάτωσης, γεγονός που απαίτησε νέες ισορροπίες, συνδυασμούς, συνεργασίες αλλά και συνεχή επικοινωνία μεταξύ του προσωπικού και της διοίκησης του ιδρύματος. Αυτή η βίαιη μετάβαση στην νέα εργασιακή πραγματικότητα του διοικητικού προσωπικού αλλά και η εκ νέου διαμόρφωση και γνωστοποίηση της πολιτικής του οργανισμού από την πλευρά της διοίκησης, οργανωσιακά ήταν απίστευτα δύσκολο εγχείρημα. Λογικό είναι να απαιτούνταν αρκετός χρόνος για να μπορέσει να χωνευτεί από τους υπαλλήλους. Ακόμη και σήμερα, πέντε χρόνια μετά την ενσωμάτωση του ΤΕΙ Ηπείρου στο Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων, είναι εύλογο το διοικητικό προσωπικό να εκφράζει -εν μέρει- την δυσκολία της μετάβασης, αποτυπώνοντας το χαμηλό ποσοστό στον παράγοντα «Πολιτική του Οργανισμού».

Η διοίκηση του Πανεπιστημίου θα πρέπει να δώσει την πρέπουσα βαρύτητα στην οργανωσιακή κουλτούρα και το κλίμα που επικρατεί στον οργανισμό, δεδομένου ότι μπορεί να αποτελέσουν πηγές έντονου άγχους, όταν ο εργαζόμενος δεν συμφωνεί με τις αξίες και με τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού (Greenberg & Baron, 2000). Η οργανωσιακή κουλτούρα δημιουργεί πρότυπα αποδεκτής

συμπεριφοράς και τρόπους εκτέλεσης των καθηκόντων και για το λόγο αυτό θα πρέπει να είναι σαφή αυτά τα πρότυπα σε όλους τους εμπλεκόμενους που καλούνται να τα εφαρμόσουν.

Σε συνδυασμό με τη διαμόρφωση οργανωσιακής κουλτούρας η διοίκηση οφείλει να ωθήσει στην ενθάρρυνση της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων, η οποία μπορεί να χρησιμεύσει ως μέσο για τη διατήρηση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων και την πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης σε περιόδους ταραχής.

Τέλος, στην εξίσωση θα πρέπει να λάβουμε υπόψη ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι επιδεικνύουν εθελοντικές συμπεριφορές για να βοηθήσουν τον οργανισμό και τους συναδέλφους τους, όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη δικαιοσύνη στη μεταχείριση που λαμβάνουν από τον οργανισμό.

Στη σύνδεση των δημογραφικών χαρακτηριστικών με τους πέντε εξεταζόμενους παράγοντες παρατηρείται σημαντική σχέση σε πέντε μόνο τιμές.

- Την **Συναισθηματική Νοημοσύνη και το Φύλο** (p-value: 0,05). Ως εκ τούτου οι γυναίκες αναδεικνύεται ότι έχουν περισσότερες συναισθηματικές δεξιότητες και ικανότητες σε σχέση με τους άνδρες.
- Τον παράγοντα **Ιδιότητα (προϊστάμενος / υπάλληλος)** παρατηρείται πολύ σημαντική σχέση τόσο ως προς τη **Συναισθηματική Νοημοσύνη** (p-value: 0,01) όσο και ως προς την **Εργασιακή Απόδοση** (p-value: 0,01). Οι Προϊστάμενοι διαφαίνεται να υπερτερούν τόσο σε συναισθηματικές δεξιότητες και ικανότητες σε σχέση με τους υπάλληλους και να εμφανίζουν αυξημένη αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα και ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- Τον παράγοντα **Έτη Προϋπηρεσίας** τόσο ως προς την **Εργασιακή Ικανοποίηση** (p-value: 0,05) όσο και ως προς την **Εργασιακή Εξουθένωση** (p-value: 0,02) του διοικητικού προσωπικού. Οι υπάλληλοι που βρίσκονται στο μέσον του εργασιακού τους βίου (20-30 έτη προϋπηρεσίας) εμφανίζονται λιγότερο ικανοποιημένοι ως προς την εργασία τους και περισσότερο επιβαρυνμένοι από τα καθήκοντά τους. Και αντίστοιχα, οι υπάλληλοι που βρίσκονται στο μέσον του εργασιακού τους βίου

εμφανίζονται περισσότερο εξουθενωμένοι από την εργασία τους και περισσότερο επιβαρυνμένοι από τα καθήκοντά τους. Η διοίκηση του πανεπιστημίου θα πρέπει να εξετάσει αυτήν την παράμετρο για την καλύτερη και αποτελεσματικότερη διαχείριση του προσωπικού, προκειμένου να μην υπάρξουν στο μέλλον αποχωρήσεις λόγω της εξουθένωσης και της έλλειψης ικανοποίησης του προσωπικού που βρίσκεται στο μέσον του εργασιακού του βίου.

Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία οι βασικοί παράγοντες που ασκούν επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων είναι η συναισθηματική νοημοσύνη, η εργασιακή αφοσίωση, η εργασιακή ικανοποίηση και η εργασιακή εξουθένωση. Η **ανάλυση συσχέτισης** που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, συμπεριέλαβε τους πέντε παράγοντες, ήτοι: Συναισθηματική Νοημοσύνη, Εργασιακή Ικανοποίηση, Εργασιακή Αφοσίωση, Εργασιακή Εξουθένωση και Εργασιακή Απόδοση. **Τα αποτελέσματα αποτυπώνουν μέτρια/σημαντική συσχέτιση μεταξύ όλων των παραγόντων** (συναισθηματική νοημοσύνη, εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή αφοσίωση, εργασιακή εξουθένωση, εργασιακή απόδοση) **γεγονός που αποδεικνύει τη σύνδεσή τους σε ικανοποιητικό βαθμό.**

**Η πρώτη ερευνητική υπόθεση: «η Συναισθηματική Νοημοσύνη, η Εργασιακή Ικανοποίηση και η Εργασιακή Αφοσίωση του διοικητικού προσωπικού επηρεάζουν θετικά την Εργασιακή Απόδοση, ενώ η Εργασιακή Εξουθένωση επηρεάζει αρνητικά την Εργασιακή Απόδοση» εξεταζόμενη με την ανάλυση παλινδρόμησης επιβεβαιώνεται μερικώς.** Δηλαδή επιβεβαιώνεται η ερευνητική υπόθεση ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη και η Εργασιακή Αφοσίωση επηρεάζουν θετικά την Εργασιακή Απόδοση. Συγκεκριμένα, για κάθε αύξηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης κατά μία μονάδα η Εργασιακή Απόδοση αυξάνεται κατά 0,612 μονάδες, και αντίστοιχα για κάθε αύξηση της Εργασιακής Αφοσίωσης κατά μία μονάδα η Εργασιακή Απόδοση αυξάνεται κατά 0,182 μονάδες.

Δεν επιβεβαιώνεται η ερευνητική υπόθεση ότι η Εργασιακή Ικανοποίηση επηρεάζει θετικά την Εργασιακή Απόδοση και ότι η Εργασιακή Εξουθένωση επηρεάζει αρνητικά την Εργασιακή Απόδοση.

**Συμπερασματικά, με την ανάλυση παλινδρόμησης η 1<sup>η</sup> ερευνητική υπόθεση επιβεβαιώνεται κατά το ήμισυ, δηλαδή για τις δύο από τις τέσσερις ανεξάρτητες μεταβλητές.**

**Η πρώτη ερευνητική υπόθεση: «η Συναισθηματική Νοημοσύνη, η Εργασιακή Ικανοποίηση και η Εργασιακή Αφοσίωση του διοικητικού προσωπικού επηρεάζουν θετικά την Εργασιακή Απόδοση, ενώ η Εργασιακή Εξουθένωση επηρεάζει αρνητικά την Εργασιακή Απόδοση» εξεταζόμενη με την ανάλυση δομικών εξισώσεων επιβεβαιώνεται μερικώς.** Δηλαδή επιβεβαιώνεται η ερευνητική υπόθεση ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη και η Εργασιακή Αφοσίωση επηρεάζουν θετικά την Εργασιακή Απόδοση. Συγκεκριμένα, για κάθε αύξηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης κατά μία μονάδα η Εργασιακή Απόδοση αυξάνεται κατά 0,612 μονάδες, και αντίστοιχα για κάθε αύξηση της Εργασιακής Αφοσίωσης κατά μία μονάδα η Εργασιακή Απόδοση αυξάνεται κατά 0,182 μονάδες.

Δεν επιβεβαιώνεται η ερευνητική υπόθεση ότι η Εργασιακή Ικανοποίηση επηρεάζει θετικά την Εργασιακή Απόδοση και ότι η Εργασιακή Εξουθένωση επηρεάζει αρνητικά την Εργασιακή Απόδοση.

**Συμπερασματικά, με την ανάλυση δομικών εξισώσεων η 1<sup>η</sup> ερευνητική υπόθεση επιβεβαιώνεται κατά το ήμισυ, δηλαδή για τις δύο από τις τέσσερις ανεξάρτητες μεταβλητές.**

**Άρα και με τις δύο μεθόδους ανάλυσης -Παλινδρόμηση και Δομικών Εξισώσεων- επιβεβαιώνουμε ότι τα αποτελέσματα είναι τα ίδια και μάλιστα ακριβώς.**

Σύμφωνα με τον Coleman A., et al., (2022) στον κλάδο του διοικητικού προσωπικού της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης η συναισθηματική νοημοσύνη φαίνεται να επηρεάζει σημαντικά το 30% και μέτρια το 65% του προσωπικού ως προς την απόδοση. Το μοντέλο SEM στην έρευνα του διοικητικού προσωπικού του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων ως προς την επίδραση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην Εργασιακή Απόδοση επιβεβαιώνει τη παραπάνω έρευνα: κάθε αύξηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης κατά μία μονάδα επιφέρει αύξηση της

Εργασιακής Απόδοσης κατά 0,612 μονάδες. Ως εκ τούτου αποδεικνύεται ότι όσο υψηλότερη είναι η συναισθηματική νοημοσύνη τόσο πιο αποδοτικός θα είναι και ο εργαζόμενος.

Σύμφωνα με έρευνες, η εργασιακή αφοσίωση επηρεάζει θετικά την εργασιακή απόδοση (González-Rico et al., 2018). Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας επιβεβαιώνουν αυτές τις έρευνες και καταδεικνύουν τη σημασία της εργασιακής αφοσίωσης στην υιοθέτηση θετικών εργασιακών συμπεριφορών, εκ μέρους του διοικητικού προσωπικού των ελληνικών πανεπιστημίων. Πιο συγκεκριμένα, το διοικητικό προσωπικό που εμφανίζεται περισσότερο δεσμευμένο με την εργασία του, είναι και περισσότερο αποδοτικό είτε στα επίσημα εργασιακά καθήκοντά του, είτε να προσφέρει εθελοντική εργασία στους συναδέλφους του.

Οι απόψεις δίστανται σχετικά με την ύπαρξη άμεσης σχέσης μεταξύ της αυξημένης ικανοποίησης από την εργασία και της αυξημένης παραγωγικότητας. (Schubert-Irastorza, C. & Fabry, D., 2014). Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας κινούνται σε αυτήν την κατεύθυνση αφού δεν επιβεβαιώνουν τη σχέση της εργασιακής ικανοποίησης με την εργασιακή απόδοση.

**Η δεύτερη ερευνητική υπόθεση: «η Συναισθηματική Νοημοσύνη του διοικητικού προσωπικού επηρεάζει θετικά τις εργασιακές στάσεις (εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή αφοσίωση, εργασιακή εξουθένωση)» εξεταζόμενη με την ανάλυση παλινδρόμησης επιβεβαιώνεται πλήρως.**

Συγκεκριμένα για κάθε αύξηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης κατά μία μονάδα η Εργασιακή Ικανοποίηση αυξάνεται κατά 0,46 μονάδες, η Εργασιακή Αφοσίωση αυξάνεται κατά 0,536 μονάδες και η Εργασιακή Εξουθένωση μειώνεται κατά 0,537 μονάδες .

**Η δεύτερη ερευνητική υπόθεση: «η Συναισθηματική Νοημοσύνη του διοικητικού προσωπικού επηρεάζει θετικά τις εργασιακές στάσεις (εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή αφοσίωση, εργασιακή εξουθένωση)» εξεταζόμενη με την ανάλυση δομικών εξισώσεων επιβεβαιώνεται πλήρως.**

Συγκεκριμένα για κάθε αύξηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης κατά μία μονάδα η Εργασιακή Ικανοποίηση αυξάνεται κατά 0,46 μονάδες, η Εργασιακή

Αφοσίωση αυξάνεται κατά 0,536 μονάδες και η Εργασιακή Εξουθένωση μειώνεται κατά 0,537 μονάδες.

**Άρα και με τις δύο μεθόδους ανάλυσης -Παλινδρόμηση και Δομικών Εξισώσεων- επιβεβαιώνουμε ότι τα αποτελέσματα είναι τα ίδια και μάλιστα ακριβώς.**

Κατά συνέπεια, γίνεται πλήρως αποδεκτή η ερευνητική υπόθεση, ότι η συναισθηματική νοημοσύνη του διοικητικού προσωπικού του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων, επηρεάζει θετικά και στατιστικά σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση, την εργασιακή αφοσίωση και την εργασιακή εξουθένωση.

Η θετική σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με τις εργασιακές στάσεις απέδειξε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη συντελεί στην εκπλήρωση των εργασιακών καθηκόντων και στην εμφάνιση θετικών εργασιακών συμπεριφορών, όπως φιλότιμες και αλτρουιστικές ενέργειες αλλά και ενδυνάμωση των φοιτητών. Επιπλέον, η συναισθηματική νοημοσύνη βοηθά τα άτομα να ξεπερνούν τις δυσκολίες και την απογοήτευση, και να διαχειρίζονται αποτελεσματικά την πίεση και το άγχος στην εργασία τους. Συμπερασματικά, τα δημόσια πανεπιστήμια έχουν ανάγκη αφενός από συναισθηματικά ευφυείς εργαζόμενους, οι οποίοι εκτός των τυπικών προσόντων, διαθέτουν δεξιότητες αναγνώρισης των συναισθημάτων του εαυτού τους και των άλλων, καθώς και το τι επίδραση ενδέχεται να έχουν αυτά τα συναισθήματα, και αφετέρου από εργαζομένους που επιδεικνύουν υψηλή αυτοπεποίθηση, επίγνωση των δυνατών και αδύνατων σημείων τους, προσαρμοστικότητα στο εργασιακό περιβάλλον, συνεργασία και επικοινωνιακές ικανότητες.

## **6.2 Περιορισμοί και Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα**

Όπως σε όλες τις έρευνες έτσι και στη συγκεκριμένη υπάρχουν περιορισμοί.

Η συγκεκριμένη έρευνα επικεντρώθηκε στο διοικητικό προσωπικό του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων και επομένως δεν περιλαμβάνει το διοικητικό προσωπικό των υπολοίπων είκοσι τεσσάρων πανεπιστημιακών ιδρυμάτων της χώρας, όπου πιθανόν να παρουσιάζονται διαφορές τόσο στην συναισθηματική νοημοσύνη όσο και στις εργασιακές στάσεις των εργαζομένων και στην εργασιακή

τους απόδοση. Καταρχήν, παρόλο που το στατιστικό δείγμα των 146 συμμετεχόντων θεωρείται αρκετά ικανοποιητικό, η διεξαγωγή της έρευνας σε ένα μόνο Πανεπιστήμιο αποτελεί εκ των πραγμάτων ένα περιοριστικό παράγοντα γενίκευσης των συμπερασμάτων για το σύνολο των ελληνικών Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων.

Ένας ακόμη παράγοντας που πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι ότι τα αποτελέσματα της έρευνας είναι αποδεκτά στο βαθμό που οι συμμετέχοντες αντιλήφθηκαν με ορθό τρόπο τις επιμέρους ερωτήσεις του ερωτηματολογίου και απάντησαν σε αυτές με ειλικρίνεια.

Για να κατανοηθεί καλύτερα η σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης και των εργασιακών στάσεων του πανεπιστημιακού προσωπικού, η μελλοντική μελέτη θα πρέπει να καλύψει και άλλα πανεπιστήμια για να γενικεύσει τα αποτελέσματα σε μεγαλύτερο πληθυσμό. Επιπλέον, τα δεδομένα αυτής της μελέτης συλλέχθηκαν για το διοικητικό προσωπικό. Η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να περιλαμβάνει και το ακαδημαϊκό προσωπικό για να επιτύχει ένα πιο ακριβές αποτέλεσμα.

Επομένως μια πρόταση θα ήταν να γίνει μια μελλοντική έρευνα όπου θα εφαρμοστεί η μεθοδολογία της παρούσας έρευνας με επέκταση σε περισσότερα ελληνικά Πανεπιστήμια, ώστε να επιβεβαιωθούν τα παρόντα ευρήματα. Επιπλέον, θα ήταν ενδιαφέρουσα πρόταση για μελλοντική έρευνα να εξεταστούν πιθανές διαφορές στα επίπεδα της συναισθηματικής νοημοσύνης καθώς και των εργασιακών στάσεων μεταξύ εκπαιδευτικού και διοικητικού προσωπικού ελληνικών Πανεπιστημίων.

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι - ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ GOOGLE FORMS

<https://forms.gle/vgK8iZP7sUxFhCAL7>

Συναισθηματική νοημοσύνη και εργασιακές στάσεις: Προβλέποντας την απόδοση των εργαζομένων. Μια μελέτη στο διοικητικό προσωπικό των Ελληνικών Πανεπιστημίων.

Φύλο \*

Άνδρας

Γυναίκα

Ηλικία \*

18-34

35-44

45-54

55-67

Εκπαιδευτικό επίπεδο \*

Απολυτήριο πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης

Απολυτήριο Λυκείου

Πτυχίο ΑΕΙ

Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό

Έτη προϋπηρεσίας \*

0-10

10-20

20-30

30>



Ιδιότητα \*

Διευθυντής

Προϊστάμενος

Υπάλληλος

## Εργασιακή Ικανοποίηση

Σημειώστε πόσο συχνά ισχύει για εσάς το περιεχόμενο της κάθε δήλωσης, ακολουθώντας την εξής διαβάθμιση: 1-Σχεδόν ποτέ, 2-Σπάνια, 3-Μερικές φορές, 4-Συχνά, 5-Σχεδόν πάντα

1		Είμαι ευχαριστημένος/η με την ευκαιρία που έχω να μην μένω άνεργος/η.
2		Είμαι ευχαριστημένος/η με την δυνατότητα να είμαι ανεξάρτητος/η.
3		Είμαι ευχαριστημένος/η με την ευκαιρία να έχω ποικιλία δραστηριοτήτων.
4		Είμαι ευχαριστημένος/η με την ευκαιρία να έχω κύρος στην εργασία μου.
5		Είμαι ευχαριστημένος/η με τον τρόπο με τον οποίο μου συμπεριφέρονται οι προϊστάμενοί μου.
6		Είμαι ευχαριστημένος/η με την ικανότητα του προϊσταμένου να λαμβάνει αποφάσεις.
7		Είμαι ευχαριστημένος/η με την ευκαιρία να πράττω σύμφωνα με τη συνείδησή μου
8		Είμαι ευχαριστημένος/η με την ευκαιρία να έχω σταθερή απασχόληση.
9		Είμαι ευχαριστημένος/η με την ευκαιρία να προσφέρω στους άλλους ανθρώπους.
10		Είμαι ευχαριστημένος/η με την ευκαιρία να καθοδηγώ τους άλλους ανθρώπους.
11		Είμαι ευχαριστημένος/η με την ευκαιρία να χρησιμοποιώ τα προσόντα μου.
12		Είμαι ευχαριστημένος/η με τον τρόπο που ασκεί την πολιτική του το Πανεπιστήμιο.
13		Είμαι ευχαριστημένος/η με την ευκαιρία για προαγωγή/ανέλιξη
14		Είμαι ευχαριστημένος/η με την ελευθερία να χρησιμοποιώ την κρίση μου
15		Είμαι ευχαριστημένος/η με την ευκαιρία να χρησιμοποιώ δικές μου μεθόδους/ιδέες.
16		Είμαι ευχαριστημένος/η με τις συνθήκες εργασίας
17		Είμαι ευχαριστημένος/η με τις σχέσεις με τους συναδέλφους
18		Είμαι ευχαριστημένος/η με την αναγνώριση που δέχομαι
19		Είμαι ευχαριστημένος/η με το αίσθημα ολοκλήρωσης από την εργασία μου.

## Εργασιακή Αφοσίωση

Σημειώστε πόσο συχνά ισχύει για εσάς το περιεχόμενο της κάθε δήλωσης, ακολουθώντας την εξής διαβάθμιση: 1-Σχεδόν ποτέ, 2-Σπάνια, 3-Μερικές φορές, 4-Συχνά, 5-Σχεδόν πάντα

1		Στη δουλειά μου αισθάνομαι να πλημυρίζω από ενεργητικότητα
2		Η εργασία που κάνω είναι χρήσιμη και γεμάτη νόημα
3		Ο χρόνος κυλάει γρήγορα όταν εργάζομαι
4		Νιώθω γεμάτος/η ζωντάνια και δύναμη όταν εργάζομαι
5		Είμαι ενθουσιασμένος/η με τη δουλειά μου
6		Όταν εργάζομαι ξεχνώ τα πάντα γύρω μου
7		Η εργασία μου με εμπνέει.
8		Όταν σηκώνομαι το πρωί, έχω διάθεση να πάω στη δουλειά μου
9		Νιώθω ευτυχισμένος/η όταν εργάζομαι με εντατικούς ρυθμούς
10		Νιώθω υπερήφανος/η για τη δουλειά που κάνω
11		Είμαι τελείως απορροφημένος/η από την εργασία μου
12		Όταν εργάζομαι είμαι ικανός/η να συνεχίσω τη δουλειά μου για πολλή ώρα
13		Η δουλειά μου αποτελεί πρόκληση για μένα
14		Η δουλειά μου με συναρπάζει
15		Στη δουλειά μου έχω μεγάλη πνευματική αντοχή
16		Μου είναι δύσκολο να αποσπάσω τον εαυτό μου από τη δουλειά μου
17		Δείχνω πάντοτε επιμονή στη δουλειά μου, ακόμη και όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά.

### Εργασιακή Εξουθένωση

Σημειώστε πόσο συχνά ισχύει για εσάς το περιεχόμενο της κάθε δήλωσης, ακολουθώντας την εξής διαβάθμιση: 1-Σχεδόν ποτέ, 2-Σπάνια, 3-Μερικές φορές, 4-Συχνά, 5-Σχεδόν πάντα

1		Νιώθω ψυχικά εξαντλημένος από την εργασία μου
2		Νιώθω εξαντλημένος/η όταν ξυπνάω το πρωί και έχω να αντιμετωπίσω άλλη μια μέρα δουλειάς
3		Είναι πολύ κουραστικό για μένα να δουλεύω με ανθρώπους όλη
4		Νιώθω εξουθενωμένος/η από την δουλειά μου
5		Νιώθω απογοητευμένος/η από την δουλειά μου
6		Νιώθω ότι εργάζομαι πολύ σκληρά
7		Μου δημιουργεί μεγάλη ένταση/στρες το να εργάζομαι στενά με συναδέλφους
8		Νιώθω ότι βρίσκομαι στα όρια της αντοχής μου
9		Νιώθω άδειος/α στο τέλος μιας ημέρας στη δουλειά
10		Μπορώ εύκολα να καταλάβω πώς αισθάνονται οι συνάδελφοί μου
11		Αντιμετωπίζω τα προβλήματα με τους συναδέλφους μου πολύ
12		Νιώθω ότι με την εργασία μου επηρεάζω τις ζωές των άλλων.
13		Νιώθω γεμάτος/η ενεργητικότητα
14		Μπορώ να δημιουργήσω μια άνετη ατμόσφαιρα με τους
15		Έχω καταφέρει πολλά αξιόλογα πράγματα σε αυτή την δουλειά
16		Αντιμετωπίζω ήρεμα τα προβλήματα που προκύπτουν στη δουλειά
17		Νιώθω αναζωογονημένος/η όταν δουλεύω με συναδέλφους
18		Νιώθω ότι συμπεριφέρομαι σε μερικούς συναδέλφους μου απρόσωπα, σαν να είναι αντικείμενα
19		Έχω γίνει περισσότερο σκληρός από τότε που άρχισα αυτήν την
20		Ανησυχώ μήπως αυτή η δουλειά με κάνει περισσότερο σκληρό/η
21		Αισθάνομαι ότι οι συνάδελφοί μου κατηγορούν εμένα για μερικά από τα προβλήματά τους
22		Στην πραγματικότητα δεν με ενδιαφέρει τι συμβαίνει σε μερικούς

### Εργασιακή Απόδοση

Σημειώστε πόσο συχνά ισχύει για εσάς το περιεχόμενο της κάθε δήλωσης, ακολουθώντας την εξής διαβάθμιση: 1-Σχεδόν ποτέ, 2-Σπάνια, 3-Μερικές φορές, 4-Συχνά, 5-Σχεδόν πάντα

1		Καταφέρνω να προγραμματίσω τη δουλειά μου έτσι ώστε να γίνει στην ώρα της
2		Ο προγραμματισμός μου είναι ο βέλτιστος
3		Έχω στο μυαλό μου τα αποτελέσματα που πρέπει να πετύχω στη δουλειά μου
4		Καταφέρνω να διαχωρίσω τα κύρια θέματα από τα παράπλευρα ζητήματα στη δουλειά
5		Μπορώ να εκτελέσω καλά τη δουλειά μου με ελάχιστο χρόνο και προσπάθεια
6		Αναλαμβάνω επιπλέον ευθύνες
7		Ξεκινώ από μόνος/η μου νέες εργασίες, όταν τελειώσω με τις παλιές
8		Ανέλαβα δύσκολα καθήκοντα εργασίας όταν υπήρξε δυνατότητα
9		Διατηρώ ενημερωμένες τις εργασιακές μου γνώσεις
10		Διατηρώ ενημερωμένες τις εργασιακές μου δεξιότητες
11		Βρίσκω δημιουργικές λύσεις σε νέα προβλήματα
12		Αναζητώ νέες προκλήσεις στη δουλειά μου
13		Συμμετέχω ενεργά σε συναντήσεις εργασίας
14		Παραπονιέμαι για ασήμαντα θέματα στη δουλειά
15		Μεγαλοποιώ τα προβλήματα που προκύπτουν στη δουλειά
16		Επικεντρώνομαι στις αρνητικές πτυχές μιας εργασιακής κατάστασης, αντί για τις θετικές

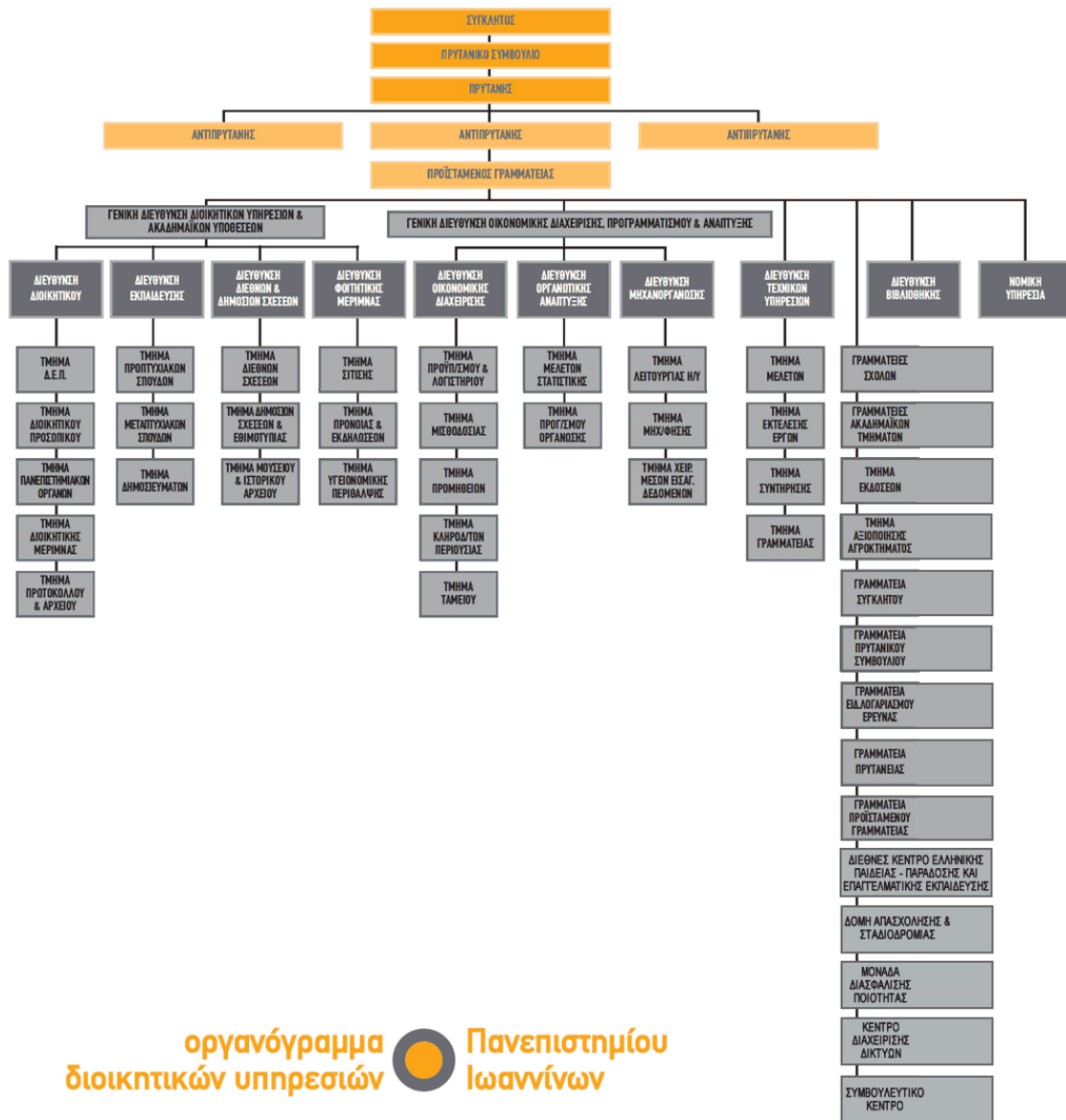
17		Συζητώ με συναδέλφους για τις αρνητικές πτυχές της δουλειάς μου
18		Συζητώ με άτομα εκτός του οργανισμού για τις αρνητικές πτυχές της δουλειάς μου

### Συναισθηματική Νοημοσύνη

Σημειώστε πόσο συχνά ισχύει για εσάς το περιεχόμενο της κάθε δήλωσης, ακολουθώντας την εξής διαβάθμιση: 1-Σχεδόν ποτέ, 2-Σπάνια, 3-Μερικές φορές, 4-Συχνά, 5-Σχεδόν πάντα

1		Ρωτάω τους άλλους πώς αισθάνονται για τις προτεινόμενες διαφορετικές λύσεις κατά την επίλυση προβλημάτων στην εργασία
2		Έχω επίγνωση πώς τα συναισθήματά μου επηρεάζουν τον τρόπο που συμπεριφέρομαι στους συναδέλφους μου
3		Επιδεικνύω τον δέοντα ενθουσιασμό στη δουλειά
4		Ανταποκρίνομαι αποτελεσματικά σε αγχογόνες καταστάσεις στη δουλειά
5		Κατανοώ τα πράγματα που κάνουν τους ανθρώπους να νιώθουν ότι τους εκτιμούν στη δουλειά
6		Αδυνατώ να διατηρήσω την ψυχραιμία μου σε δύσκολες καταστάσεις στο χώρο εργασίας
7		Είμαι αποτελεσματικός/ή στο να βοηθώ τους άλλους να αισθάνονται θετικά στην δουλειά
8		Παρακινώ τους άλλους για στόχους που σχετίζονται με την εργασία
9		Δείχνω στους συναδέλφους ότι έχω λάβει υπόψη τα συναισθήματα των άλλων σε αποφάσεις σχετικά με τη δουλειά
10		Δυσκολεύομαι να βρω τις σωστές λέξεις για να εκφράσω το πώς αισθάνομαι στη δουλειά
11		Εκφράζω αποτελεσματικά τα συναισθήματά μου όταν κάποιος με αναστατώνει στη δουλειά
12		Δημιουργώ ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον για τους άλλους
13		Έχω επίγνωση της αρνητικής ψυχικής μου διάθεσης στη δουλειά
14		Χειρίζομαι αποτελεσματικά πράγματα που με εκνευρίζουν στο χώρο εργασίας

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ – ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ



οργανόγραμμα  Πανεπιστημίου  
διοικητικών υπηρεσιών **Ιωαννίνων**

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Dahleez, K. A. (2020). Human resources management practices and organizational commitment in higher education: The mediating role of work engagement. *International Journal of Educational Management*, 34(1), 154–174. <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2019-0160>

Agrawal, N., & Khan, M. S. (2015). Roles of emotional intelligence and spirituality on employee's well-being. *The International Journal of Indian Psychology*, 2(4), 6–15. doi:10.25215/0204.094

Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. *Annual Review of Psychology*, Vol. 60:451-474 (Volume publication date 10 January 2009), <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>

Ahmad, S., Bangash, H. & HandKhan, S. A. (2009). Emotional Intelligence and Gender Differences, *Sarhad Journal of Agriculture*, 25 (1), 127-130. [https://www.researchgate.net/publication/323869787\\_EMOTIONAL\\_INTELLIGENCE\\_AND\\_GENDER\\_DIFFERENCES](https://www.researchgate.net/publication/323869787_EMOTIONAL_INTELLIGENCE_AND_GENDER_DIFFERENCES)

Aiken, L. H., Clarke, S. P., Sloane, D. M. Busse R., Giovannetti P., Hunt J., Rafferty AM., Shamian J,. (2001). Nurses' reports on hospital care in five countries. *Health Affairs*, 20 (3), 43– 53.

Aiken, L., Clarke, S., & Sloane, D. (2002). Hospital staffing, organization and quality of care: Cross-national findings. *International Journal of Quality in Health Care*, 14 (1), 5-14.

Akanni, A., Kareem, D. B., & Oduaran, C. A. (2020). The relationship between emotional intelligence and employee wellbeing through perceived person-job fit among university academic staff: A Structural Equation Modelling Approach. *Cogent Psychology*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311908.2020.1869376>

Akbaş, T. T., Durak, İ., Çetin, A., & Karkin, N. (2018). Cynicism as mediating variable between leadership support and emotional burnout: Administrative support



staff in Turkish universities. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 14(53), 5–21. <https://doi.org/10.24193/tras.53E.1>

Akhtar, M. W., Ghufraan, H., & Fatima, T. (2017). The effect of emotional intelligence on turnover Intentions: The role of employee wellbeing, engagement and perceived organizational support. *Jinnah Business Review*, 5(2), 69–80.

Al Maqbali, M. A. (2015). Factors that influence nurses' job satisfaction: a literature review. *Nursing management*, 22(2).

Anderson, B., Chappel, S. & Provis, C. (2002), *The Recognition and Management of Emotional Labour in the Tourism Industry*, CRC for Sustainable Tourism.

Ashkanasy, N.M., Härtel, C.E.J. & Daus, C.S. (2002) Diversity and emotion: The New frontiers in organizational behavior research. *Journal of Management* 28(3) Elsevier Inc: 307–338. DOI: 10.1016/S0149–2063(02)00130-7.

Austin, E.J., Farrelly, D., Black, C. (2007) Emotional intelligence, machiavellianism and emotional manipulation: Does EI have a dark side? *Personality and Individual Differences* 1: 179–189.

Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management research and practice*, 3(4), 77-86.

Baaker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209-223.

Baaker, A. B. (2009). Building engagement in the workplace. In R. J. Burke & C. L. Cooper (Eds.), *The peak performing organization* (pp. 50–72). Oxon, UK: Routledge.

Baaker, A. B., & Bal, P. M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 189–206.

Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). Where to go from here: Integration and future research on work engagement. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 181–196). New York: Psychology Press.

- Baaker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269.
- Barkhuizen, N., Rothmann, S., & van de Vijver, F. J. R. (2013). Burnout and work engagement of academics in higher education institutions: Effects of dispositional optimism. *Stress and Health*. DOI: 10.1002/smi.2520
- Bar-On, R., & Hadley, R. (1997). *The Emotional Quotient 360 (EQ-360): A multirater assessment for emotional intelligence*. Toronto: Multi-Health Systems, Inc.
- Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence: insights from the Emotional Quotient Inventory. In R. Bar-On, & J. D. A. Parker (Eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development Assessment and Application*. San Francisco: Jossey Bass.
- Bartram, T., Casimir, G., Djurkovic, N., Leggat, S. G., & Stanton, P. (2012). Do perceived high performance work systems influence the relationship between emotional labour, burnout and intention to leave? A study of Australian nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 68(7), 1567- 1578.
- Bartuseviciene, I. & Sakalyte, E. (2013), “Organizational assessment: effectiveness vs efficiency”, *Social Transformations in Contemporary Society*, Vol. 1 No. 1, pp. 45-53.
- Bechter, B. E., Whipp, P. R., Dimmock, J. A., & Jackson, B. (2021). Emotional intelligence and interpersonal relationship quality as predictors of high school physical education teachers’ intrinsic motivation. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-02096-6/Published>
- Befort, N. & Hattrup, K. (2003), “Valuing task and contextual performance: experience, job roles, and ratings of the importance of job behaviors”, *Applied HRM Research*, Vol. 8 No. 1, pp. 17-32.
- Belias, D., & Varsanis, K. (2014). Organizational culture and job burnout – a review. *International Journal of Research in Business Management*, 2(1), 43–62.

- Bentler P. & Bonnet D., (1980), Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588-606.
- Bergman, M.E., Donovan, M.A., Drasgow, F., Overton, R.C. and Henning, J.B. (2008), "Test of Motowidlo et al.'s (1997) theory of individual differences in task and contextual performance", *Human Performance*, Vol. 21 No. 3, pp. 227-253.
- Bhatnagar J. & Biswas S. (2012). The mediator analysis of psychological contract; relationship with employee engagement and organizational commitment. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 5 (6).
- Borman, W. C., Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 71-98). Psychology Faculty Publications.
- Borman, W. C, Motowidlo S. J. (1997). Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10 (2), 99-109.
- Bostic, B., Schock, N., Jeon, L., & Buettner, C. K. (2023). Early childhood teachers' sense of community and work engagement: Associations with children's social, emotional, and behavioral functioning. *Journal of School Psychology*, 98, 133–147. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2023.02.007>
- Bowen, P., Rose, R., & Pilkington, A. (2016). Perceived stress amongst university academics. *American International Journal of Contemporary Research*, 6, 22–28.
- Brady, L. L., McDaniel, S. C., & Choi, Y. J. (2022). Teacher stress and burnout: The role of psychological work resources and implications for practitioners. *Psychology in the Schools*. <https://doi.org/10.1002/pits.22805>
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (2nd ed.). New York, NY: Routledge/Taylor & Francis.
- Cabrita, J., & Perista, H. (2006). *Measuring job satisfaction in surveys: Comparative analytical report*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Retrieved July 14, 2013, from <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/reports/TN0608TR01/TN0608TR01.pdf>

Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.

Campbell, J.P. (1999), "The definition and measurement of performance in the new age", DR Ilgen and ED Pulakos (Eds), *The Changing Nature of Performance: Implications for Staffing, Motivation, and Development*, pp. 399-429.

Campbell, J. P. (2012). Behavior, performance, and effectiveness in the twenty-first century. In S. W. J. Kozlowski (Ed.). *The Oxford handbook of organizational psychology*, 1, (pp. 159–196). New York, NY: Oxford University Press

Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers. *Journal of Managerial Psychology*, 18(7–8), 788–813.  
<https://doi.org/10.1108/02683940310511881>

Chen, S.-H., Wang, H.-H. and Yang, K.-J. (2009), "Establishment and application of performance measure indicators for universities", *The TQM Journal*, Vol. 21 No. 3, pp. 220-235.

Chernis, G. (1995). *Beyond burnout: Helping teachers, nurses, therapists and lawyers recover from stress and disillusionment*. New York: Routledge.

Cofer, K. D., Hollis, R. H., Goss, L., Morris, M. S., Porterfield, J. R., & Chu, D. I. (2018). Burnout is associated with emotional intelligence but not traditional job performance measurements in surgical residents. *Journal of surgical education*, 75(5), 1171-1179.

Coleman, A. & Ali, A. (2022). Emotional Intelligence: Its importance to HE professional services team members during challenging times. *Management in Education*. <https://doi.org/10.1177/08920206221085794>

Craney, C. J., Smith, P. C., & Stone, E. F. (1992). *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*. New York: Lexington Books.

D'Amico, A., Geraci, A., & Tarantino, C. (2020). The relationship between perceived emotional intelligence, work engagement, job satisfaction, and burnout in

Italian school teachers: An exploratory study. *Psihologijske Teme*, 29, 63–84.  
<https://doi.org/10.31820/pt.29.1.4>

Daniels, J.R. (2016), “An exploratory comparative case study of employee engagement in Christian higher education”, *Christian Higher Education*, Vol. 15 No. 3, pp. 126-139.

DeMato D. S. & Curcio C. C., (2004). “Job Satisfaction of Elementary School Counselors: A New Look”. Vol. 7, No. 4 (APRIL 2004), pp. 236-245 Published By: Sage Publications, Inc., <https://www.jstor.org/stable/42732587>

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Ebbinghaus, M. (2002). From mental strain to burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11 (4), 423– 441

Demoussis, M., & Giannakopoulos, N. (2007). Exploring job satisfaction in private and public employment: empirical evidence from Greece. *Labour*, 21(2), 333-359.

Diefendorff, J. M., Erickson, R. J., Grandey, A. A., and Dahling, J. J. (2011), “Emotional display rules as work unit norms: a multilevel analysis of emotional labour among nurses”, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 16 No. 2, p. 170.

Dooris, M., and Doherty, S. 2010. “Healthy Universities–Time for Action: A Qualitative Research Study Exploring the Potential for a National Programme.” *Health Promotion* 25 (1): 96–106. doi:10.1093/heapro/daq015

Dulewicz, V. & Higgs, M. (2000) Emotional intelligence - A review and evaluation study. *Journal of Managerial Psychology* 15(4): 341–372.

Farmer, S. (2004). The relationship of emotional intelligence to burnout and job satisfaction among nurses in early nursing practice (Doctoral dissertation, College of Nursing, University of Utah).

Fredericks Volkwein, J., & Zhou, Y. (2003). TESTING A MODEL OF ADMINISTRATIVE JOB SATISFACTION. In *Research in Higher Education* (Vol. 44, Issue 2).

Fredrickson, B. L., & Losada, M. F. (2005). Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing. *American Psychologist*, 60(7), 678–686.  
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.60.7.678>

- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159–165.
- Geraci, A., Di Domenico, L., Inguglia, C., & D’Amico, A. (2023). Teachers’ Emotional Intelligence, Burnout, Work Engagement, and Self-Efficacy during COVID-19 Lockdown. *Behavioral Sciences*, 13(4). <https://doi.org/10.3390/bs13040296>
- Ghalandari, K., Jogh, M., Imani, M., Nia, L. (2012). The effect of emotional labor strategies on employees job performance and organizational commitment in hospital sector: Moderating role of emotional intelligence in Iran. *World Applied Sciences Journal*, Volume 17, Issue 3, Pages 319 – 3262012.
- Gignac G (2010) *Genos Emotional Intelligence Technical Manual*. 2nd ed Sydney: Genos Press.
- Gilar-Corbi, R., Pozo-Rico, T., Sanchez, B. and Castejon, J.L. (2018), “Can emotional competence be taught in higher education? A randomized experimental study of an emotional intelligence training program using a multimethodological approach”, *Frontiers in Psychology*, Vol. 9, pp. 1-11.
- Goleman, D. (1996). *Emotional Intelligence*. London: Bloomsbury Publishing.
- Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*. [ftp://ftp.banffcentre.ca/LD/CP-Leader\\_article.pdf](ftp://ftp.banffcentre.ca/LD/CP-Leader_article.pdf).
- Goleman, D. (2007). *Social Intelligence*. London: Bloomsbury Publishing.
- González-Rico, P., Carvalho, V. S., Chambel, M. J., & Guerrero, E. (2018). Be well at work, be well outside work: a study with university workers. *Studies in Higher Education*, 43(6), 1034–1044. <https://doi.org/10.1080/03075079.2016.1212326>
- Grandey, A.A. (2015), “Smiling for a wage: what emotional labour teaches us about emotion regulation”, *Psychological Inquiry*, Vol. 26 No. 1, pp. 54-60.
- Grandey, A.A. and Gabriel, A.S. (2015), “Emotional labour at a crossroads: where do we go from here?”, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 2 No. 1, pp. 323-349.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2000). *Behavior in Organizations*. (7th ed.). N. J.: Prentice Hall

Greco, P., Laschinger, H.K.S. and Wong, C., 'Leader Empowering Behaviours, Staff Nurse Empowerment and Work Engagement/Burnout', 2006, *Nursing Leadership*, vol. 19, no. 4, pp. 41-56.

Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50 (2), 327-347.

Güteryüz, G., Güney, S., Aydın, E. M., & Aşan, Ö. (2008). The mediating effect of job satisfaction between emotional intelligence and organisational commitment of nurses: A questionnaire survey. *International Journal of nursing studies*, 45(11), 1625-1635.

Hernandez-Diaz, P. M., Polanco, J. A., & Escobar-Sierra, M. (2020). Building a measurement system of higher education performance: evidence from a Latin-American country. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 38(6), 1278–1300. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-04-2020-0133>

Herzberg, F. (2003). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, Volume 81, Issue 1, Pages 87-96+141.

Hoque, K. E., Wang, X., Qi, Y., & Norzan, N. (2023). The factors associated with teachers' job satisfaction and their impacts on students' achievement: a review (2010–2021). In *Humanities and Social Sciences Communications* (Vol. 10, Issue 1). Springer Nature. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01645-7>

Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, Volume 6 (1),1-55.

Huxley, L. and Hall, V. (1996), "Human resource management in higher education: idiom and incidence", *Research in Post-Compulsory Education*, Vol. 1 No. 1, pp. 77-85.

Inuwa, M. (2016). Job Satisfaction and Employee Performance: An Empirical Approach. *The Millennium University Journal*, 1(1).

Ironson, G. H., Smith, P. C., Brannick, M. T., Gibson, W. M., & Paul, K. B. (1989). Construction of a job in general scale: a comparison of global, composite, and specific measures. *Journal of Applied Psychology*, 74 (2),193-200.

Johnson, J.W. (2003), “Toward a better understanding of the relationship between personality and individual job performance”, *Personality and Work: Reconsidering the Role of Personality in Organisations*, pp. 83-120.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692- 724.

Kallio, T. J., Kallio, K. M., & Blomberg, A. (2020). From professional bureaucracy to competitive bureaucracy – redefining universities’ organization principles, performance measurement criteria, and reason for being. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 17(1), 82–108. <https://doi.org/10.1108/QRAM-10-2019-0111>

Kamassi, A., Boulahlib, L., Abd Manaf, N. H., & Omar, A. (2020). Emotional labour strategies and employee performance: the role of emotional intelligence. *Management Research Review*, 43(2), 133–149. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2019-0097>

Kaplan, S., Cortina, J. and Ruark, G. A. (2010). Oops [...] we did it again: Industrial-organizational’s focus on emotional intelligence instead of on its relationships to work outcomes. *Industrial & Organizational Psychology* 3(2): 171–177.

Kartal N., (2018). Evaluating the relationship between work engagement, work alienation and work performance of healthcare professionals. *International Journal of Healthcare Management*. (11),3, 255-259.

Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling* (2nd ed.). New York, NY: Guilford.

Koopmans, L, Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., De Vet, H. C. W., & Van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53 (8), 856-866.

Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Van Buuren, S, Van der Beek A. J., & De Vet, H. C. W. (2014). Improving the individual work performance



questionnaire using Rasch Analysis. *Journal of Applied Measurement*;15 (2), 123-148.

Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J., & Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being, and health effects—A Systematic review and a meta analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50(8), 904–915. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e31817e918d>

Kyriacou, C. (2001). Teacher stress: Directions for future research. *Educational Review*, 53(1), 27–35. DOI: 10.1080/00131910120033628

Lake, C. J., Gopalkrishnan, P., Sliter, M. T., & Withrow, S. (2006). The Job Descriptive Index: Newly updated and available for download. Society for Industrial & Organizational Psychology, Inc. Retrieved August 2, 2013, from <http://www.siop.org/tip/july10/06jdi.aspx>

Larson, L. M., Seipel, M. T., Shelley, M. C., Gahn, S. W., Ko, S. O., Schenkenfelder, M., Rover, D. T., Schmittmann, B., & Heitmann, M. M. (2019). The academic environment and faculty well-being: The role of psychological needs. *Journal of Career Assessment*, 27(1), 167–182. <https://doi.org/10.1177/1069072717748667>

Leiter, M. P., & Maslach, C. (2004). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. In P. Perrewé & D. C. Ganster (Eds.), *Research in occupational stress and well-being: Emotional and physiological processes and positive intervention strategies*, 13 (pp. 91–134). Oxford, UK: JAI Press/Elsevier.

Leiter, M., & Maslach, C. (2009). Nurse turnover: the mediating role of burnout. *Journal of Nursing Management*, 7 (3), 331-339.

Lew, T. (2009). The relationships between perceived organizational support, felt obligation, affective organizational commitment and turnover intention of academics working with private higher educational institutions in Malaysia. *European Journal of Social Sciences*, Vol. 9 No. 1, pp. 72-87.

Lindebaum, D. and Cartwright, S. (2011). Leadership effectiveness: The costs and benefits of being emotionally intelligent. *Leadership & Organization Development Journal* 32(3): 281–290.

- Ljungblad, C., Granström, F., Dellve, L., & Akerlind, I. (2014). Workplace health promotion and working conditions as determinants of employee health. *International Journal of Workplace Health Management*, 7(2), 89–104. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/IJWHM-02-2013-0003>.
- Locke, E. A. (2005). Why emotional intelligence is an invalid concept. *Journal of Organizational Behavior* 26(4): 425–431.
- Malik, M.E., Nawab, S., Naeem, B. and Danish, R.Q. (2010). Job satisfaction and organizational commitment of university teachers in public sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, Vol. 5 No. 6, pp. 17-26.
- Marembo, M. & Chinyamurindi, W. T. (2018). Impact of demographic variables on emotional intelligence levels amongst a sample of early career academics at a South African higher education institution. *SA Journal of Human Resource Management* 16(1), Tygervalley: Tygervalley: African Online Scientific Information Systems (Pty) Ltd t/a AOSIS: e1–e9. DOI: 10.4102/sajhrm.v16i0.1051.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2 (2), 99-113.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1986). *Maslach Burnout Inventory: Manual* (2nd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *Maslach burnout inventory manual*. Mountain View, CA: Consulting Psychologist Press.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. In S.T Fiske, S.T. Schacter, & C. Zahn-Waxler (Eds.). *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Maslach, C. (2003). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 12(3), 189–192.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93, 498–512.

- Maslach, C., Leiter, M. P., & Schaufeli, W. B. (2009). Measuring burnout. In C. L. Cooper & S. Cartwright (Eds.). *The Oxford handbook of organizational well-being* (pp. 86–108). Oxford UK: Oxford University Press
- Maslach, C. (2011). Burnout and engagement in the workplace: New perspectives. *The European Health Psychologist*, 13(3), 44–47.
- Maslach, C., Leiter, M. P., & Jackson, S. E. (2012). Making a significant difference with burnout interventions: Researcher and practitioner collaboration. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 296–300.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 77 (1), 11-37.
- Mayer, J. D., Caruso, D., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27, 267-298.
- McCann, J., & Holt, R. (2009). An exploration of burnout among online university professors. *Journal of Distance Education*, 23(3), 97–110.
- McCleskey, J. (2014). Emotional intelligence and leadership: A review of the progress, controversy, and criticism. *International Journal of Organizational Analysis* (2005) 22(1): Bingley: Bingley: Emerald Group Publishing Limited: 76–93. DOI: 10.1108/IJOA-03-2012-0568.
- Mckibben, E. (2010), *The Relationship between Mood, Emotional labour, Ego Depletion, and Customer Outcomes over Time*. Doctoral dissertation, Clemson University, Clemson, SC.
- Michie, S., & Williams, S. (2003). Reducing work related psychological ill health and sickness absence: A systematic literature review. In *Occupational and Environmental Medicine* (Vol. 60, Issue 1, pp. 3–9). <https://doi.org/10.1136/oem.60.1.3>
- Miguel, J., Moreno, T., Salavera Bordas, C., Orosia, M., Lopez, L., Peracho, C. V., Lucha Lopez, A. C., Estebanez De Miguel, E., & Bernues Vazquez, L. (2010). Descriptive study of stress and satisfaction at work in the Saragossa university services and administration staff Background. In *International Journal of Mental Health Systems* (Vol. 4). <http://www.ijmhs.com/content/4/1/7>

- Moorman, R. H. (1993). The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior. *Human Relations*, 46(6), 759–776.
- Morales, J. B. (2014). The Relationship between Physician Emotional Intelligence and Quality of Care. *International Journal of Caring Sciences*, 7(3).
- Motowidlo, S.J. and Van Scotter, J.R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79 No. 4, p. 475.
- Motowidlo, S.J., Borman, W.C. and Schmit, M.J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, Vol. 10 No. 2, pp. 71-83.
- Nazir, O. & Islam, J.U. (2017). Enhancing organizational commitment and employee performance through employee engagement: an empirical check. *South Asian Journal of Business Studies*, Vol. 6 No. 1, pp. 98-114.
- Norlund, S., C. Reuterwall, J. Höög, U. Janlert, and L. S. Järvholm. 2015. Work Situation and Self-Perceived Economic Situation as Predictors of Change in Burnout: A Prospective General Population-based Cohort Study. *BMC Public Health* 15: 329–38. doi:10.1186/s12889-015-1681-x.
- Palmer B.R., Stough C., Harmer R., & Gignac G. (2009). The Genos Emotional Intelligence Inventory: A measure designed specifically for workplace applications. In J. Parker, D. Saklofske, & C. Stough (Eds.). *Assessing Emotional Intelligence*. The Springer Series on Human Exceptionality (pp. 103-117). Springer, Boston: MA
- Pecino V., Mañas-Rodríguez M. A., Díaz-Funez P. A., Aguilar-Parra J. M., Padilla-Gongora D., Remedios Lopez-Liria R., (2018). Interpersonal justice climate, extra-role performance and work family balance: A multilevel mediation model of employee well-being. *PLoS ONE*, 13(11): e0207458. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0207458>
- Pines, A. M., & Aronson, E. (1988). *Career burnout: Causes and cures*. New York: Free Press.
- Powell, K. (2015). The future of the postdoc. *Nature*, 520(7546), 144–147.

- Oshagbemi, T. (2003). Personal correlates of job satisfaction: Empirical evidence from UK universities. In *International Journal of Social Economics* (Vol. 30, Issues 11–12, pp. 1210–1232). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/03068290310500634>
- Oshagbemi, T. (2013). *Job satisfaction in higher education*. London: Trafford Publishing.
- Rodríguez-Muñoz, A., & Sanz-Vergel, A. I. (2013). Happiness and well-being at work: A special issue introduction. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 29(3), 95–97. <https://doi.org/10.5093/tr2013a14>
- Rose, M. (2001). Disparate measures in the workplace. Quantifying overall job satisfaction. Paper presented at the 2001 BHPS Research Conference, Colchester. Retrieved July 4, 2013, from <http://www.iser.essex.ac.uk/bhps/2001/docs/pdf/papers/rose.pdf>
- Rosser, V.J. (2004), A national study on midlevel leaders in higher education: the unsung professionals in the academy. *Higher Education*, Vol. 48 No. 1, pp. 317-337.
- Rotundo, M. and Sackett, P.R. (2002). The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Aspects of Job Performance: A Policy-Capturing Approach. *Journal of Applied Psychology*, 87, 66-80.
- Rowley, J. (1996). Motivation and academic staff in higher education. *Quality Assurance in Education*, Vol. 4 No. 3, pp. 11-16.
- Salovey, P. and Mayer, J. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition, and personality* 9(3): 185–211.
- Sarani, A., Mousavi, S. H., Salahi, S., Hasani, F., Abdar, Z. E., & Sheikhbardsiri, H. (2020). Emotional Intelligence and Self-Efficacy among deputy's administrative staff of Kerman University of Medical Sciences. *Journal of Education and Health Promotion*, 9(1). [https://doi.org/10.4103/jehp.jehp\\_482\\_19](https://doi.org/10.4103/jehp.jehp_482_19)
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Bakker, A. B., & Gonzales-Roma, V. (2002b). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3 (1), 71-92.

- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). UWES, Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary manual. (version 1). Valencia: Utrecht University.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (3), 293-315
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2008). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14(3), 204–220.
- Schokkaert, E., Verhofstad, E., & Van Ootegem, L. (2009). Measuring job quality and job satisfaction, Working Papers of Faculty of Economics and Business Administration, Ghent University, Belgium 09/620, Ghent University, Faculty of Economics and Business Administration.
- Schubert-Irastorza, C. & Fabry, D. (2014). Job Satisfaction, Burnout and Work Engagement in Higher Education: A Survey of Research and Best Practices. (Journal-of-research-in-innovative-teaching-volume-37 PAGE. 37 (n.d.).
- Schultz, D. P., & Schultz, S. E. (1994). *Psychology and work today. An introduction to industrial and organizational psychology* (2nd ed.). New York: Mac Millan
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14.
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness*. New York: Atria Books.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish. A visionary new understanding of happiness and well-being*. New York: Atria Books. Reprint edition (2012, February 7).
- Shanafelt, T. D., Balch, C. M., Dyrbye, L., Bechamps, G., Russell, T., Satele, D., Rummans, T., Swartz, K., Novotny, P. J., Sloan, J., & Oreskovich, M. R. (2011). Special report: suicidal ideation among American surgeons. *Arch Surg*, 146 (1), 54-62.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2010). Teacher self-efficacy and teacher burnout: A study of relations. *Teaching and Teacher Education*, 26, 1059–1069.

- Smerek, R.E. and Peterson, M. (2007), “Examining Herzberg’s theory: improving job satisfaction among non-academic employees at a university”, *Research in Higher Education*, Vol. 48 No. 1, pp. 229-250.
- Smith, P. C., Kendall, L., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Chicago: Rand McNally.
- Song, M. S. (2014). Influence of emotional labor on job involvement, job satisfaction, and turnover intention of clinical nurses. *Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society*, 15(6), 3741-3750.
- Sonnentag, S. and Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. *Psychological Management of Individual Performance*, Vol. 23 No. 1, pp. 3-25.
- Sonnentag, S., Volmer, J. and Spychala, A. (2008). Job Performance, *The Sage handbook of organisational behavior*, pp. 427-447.
- Sonnentag, S. (2015). Dynamics of Well-being. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 2: 261–93. doi:10.1146/annurev-orgpsych-032414-111347.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks, CA; Sage Publications.
- Strutton, D., Pelton, L. E., & Lumpkin, J. R. (1995). Personality characteristics and salespeople’s choice of coping strategies. *Journal of Academy of Marketing Science*, 23 (2), 132-140.
- Sturman, M. C. (2007), “The past, present, and future of dynamic performance research”, In *Research in Personnel and Human Resources Management*, pp. 49-110.
- Tack, M. W., and Patitu, C. L. (1992). *Faculty Job Satisfaction: Women and Minorities in Peril*, George Washington University, Washington, DC.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*, New York, NY: Harper & Brothers.
- Togia, A., Koustelios, A., & Tsigilis, N. (2004). Job satisfaction among Greek academic librarians. *Library and Information Science Research*, 26(3), 373–383. <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2004.01.004>
- Toker, B., (2011). Burnout among University Academicians: An Empirical Study on the Universities of Turkey. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, vol. 12, no. 1, pp. 114-127.

- Tsaousis, I., Vakola, M., & Nikolaou, I. (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes towards organizational change. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (2), 88-110.
- Trivellas, P., & Dargenidou, D. (2009). Organisational culture, job satisfaction and higher education service quality: The case of Technological Educational Institute of Larissa. *TQM Journal*, 21(4), 382–399. <https://doi.org/10.1108/17542730910965083>
- University and College Union. (2019). Counting the costs of casualisation in higher education. Retrieved from [https://www.ucu.org.uk/media/10336/Counting-the-costs-of-casualisation-in-higher-education-Jun19/pdf/ucu\\_casualisation\\_in\\_HE\\_survey\\_report\\_Jun19.pdf](https://www.ucu.org.uk/media/10336/Counting-the-costs-of-casualisation-in-higher-education-Jun19/pdf/ucu_casualisation_in_HE_survey_report_Jun19.pdf)
- Tytherleigh, M. Y., Webb, C., Cooper, C. L., & Ricketts, C. (2005). Occupational stress in UK higher education institutions: A comparative study of all staff categories. *Higher Education Research and Development*, 24, 41–61. <https://doi.org/10.1080/0729436052000318569>
- Urbanaviciute, I., Christina Roll, L., Tomas, J., & de Witte, H. (2021). Proactive strategies for countering the detrimental outcomes of qualitative job insecurity in academia. *Stress and Health*, 37(3), 557–571. <https://doi.org/10.1002/smi.3023>
- Vandervoort, D. J. (2006). The importance of emotional intelligence in higher education. *Current Psychology*, Vol. 25 No. 1, pp. 4-7.
- van Saane, N., Sluiter, J. K., Verbeek, J. H. A. M., & Frings-Dresen, M. H. W. (2003). Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction: A systematic review. *Occupational Medicine*, 53(3), 191–200.
- Vermeeren, B., Kuipers, B., & Steijn, B. (2014). Does leadership style make a difference? Linking HRM, job satisfaction, and organizational performance. *Review of Public Personnel Administration*, 34(2), 174-195.
- Viotti, S., Guglielmetti, C., Gilardi, S., & Guidetti, G. (2021). The role of colleague incivility in linking work-related stressors and job burnout. A cross-sectional study in a sample of faculty administrative employees. *La Medicina Del Lavoro*, 112(3), 209–218. <https://doi.org/10.23749/mdl.v112i3.10732>
- Viswesvaran, C. (1993). Modeling job performance: Is there a general factor? Unpublished doctoral dissertation, University of Iowa, Iowa City, IA.



- Viswesvaran, C. and Ones, D.S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 8 No. 4, pp. 216-226.
- Volkwein, J. F., Malik, S. M., and Napierski-Prancl, M. (1998). Administrative satisfaction and the regulatory climate at public universities. *Res. Higher Educ.* 39: 43–63.
- Volkwein, J. F., and Parmley, K. (2000). Comparing administrative satisfaction in public and private universities. *Res. Higher Educ.* 41: 95–116.
- Watts, J. and Robertson, N. (2011). Burnout in University Teaching Staff: A Systematic Literature Review. *Educational Research*, vol. 53, no. 1, pp. 33-50.
- Wei, X., Wang, R. and MacDonald, E. (2015). Exploring the Relations between Student Cynicism and Student Burnout. *Psychological Reports: Employment Psychology & Marketing*, vol. 117, no. 1, pp. 103-115.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. (Vol. 22). Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.
- Wilkins, S., Butt, M.M. and Annabi, C.A. (2017). The effects of employee commitment in transnational higher education: the case of international branch campuses. *Journal of Studies in International Education*, Vol. 21 No. 4, pp. 295-314.
- Wood, I., Geard, N., & Silverman, E. (2016). Job insecurity in academic research employment: An agent-based model. *Proceedings of the Artificial Life Conference 2016* (pp. 460–467). One Rogers Street, Cambridge, MA. <https://doi.org/10.7551/978-0-262-33936-0-ch074>
- Zampetakis L.& Moustakis V. (2007), Fostering corporate entrepreneurship through internal marketing: Implications for change in the public sector, *European Journal of Innovation Management* 10 (4), 413-433.
- Zeglat, D., & Janbeik, S. (2019). Meaningful work and organizational outcomes: The mediating role of individual work performance. *Management Research Review*, 42(7), 859–878. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2018-0206>

Αναγνωστοπούλου, Δ., Μαρνέρας, Χ., Τσιμητρέα, Ε., Χαρίση, Ε., Μουχάκη, Σ., Αργυροπούλου, Δ., Παναϊρή, Β. (2013). Εκτίμηση του βαθμού επαγγελματικής ικανοποίησης νοσηλευτών τριτοβάθμιου νοσοκομείου και διερεύνηση της σχέσης με την πιθανότητα αποχώρησης από την εργασία. Διεπιστημονική Φροντίδα Υγείας, 5 (2), 74- 84

Αλβανού Ε., (2021). Συναισθηματική νοημοσύνη δημοσίων υπαλλήλων και η εκτίμησή τους για την ηγεσία. (Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Τμήμα Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής.)

Εθνική Αρχή Ανώτατης Εκπαίδευσης (ΕΘΑΑΕ) «Ετήσια Έκθεση για την Ποιότητα της Ανώτατης Εκπαίδευσης» (2021)

ΙΔΡΥΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ (ΙΟΒΕ), «Ετήσια Έκθεση Επιχειρηματικότητας 2017-2018: Λιγότερα νέα εγχειρήματα, βελτίωση στις προοπτικές απασχόλησης», (2018)

Καραμπατάκη, Φ. (2013). Η Συναισθηματική Νοημοσύνη και η Εργασιακή Δέσμευση των Διευθυντών/Προϊσταμένων επηρεάζει την Επαγγελματική Ικανοποίηση των Υφισταμένων τους; Εμπειρική μελέτη στο Διοικητικό Προσωπικό μιας Πανεπιστημιακής Μονάδας. (Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Τμήμα Οικονομικών Επιστημών.)

Κασκαμπά, Κ. (2015). Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα: η περίπτωση του Πανεπιστημίου Αιγαίου. (Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Τμήμα Μηχανικών Οικονομίας και Διοίκησης).

Κουμάκη, Χ. (2019). Ικανοποίηση εργαζομένων: Η περίπτωση του ΤΕΙ Κρήτης. (Διπλωματική Εργασία, Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο, Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Οργάνωση και Διοίκηση για Μηχανικούς»).

Λαζάνα Ε. (2018). Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο εργασίας. Απόψεις και αντιλήψεις των διοικητικών υπαλλήλων της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (Μεταπτυχιακή Διατριβή, Διαπανεπιστημιακό Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών “Πολιτική Ανώτατης Εκπαίδευσης: Θεωρία και Πράξη” του Παιδαγωγικού Τμήματος Δημοτικής Εκπαίδευσης του Πανεπιστημίου Αιγαίου και του Τμήματος Κοινωνικής και Εκπαιδευτικής Πολιτικής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου).

Μπακερτζής Ε. (2019). Η σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης, της εργασιακής δέσμευσης και της εργασιακής ικανοποίησης και η επίδρασή τους στην απόδοση του εργαζόμενου - ο κλάδος της Υγείας στην Ελλάδα. (Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Πατρών, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων).

Νικηφόρου Κ. (2018). Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο Εργασίας. Μελέτη περίπτωσης: Ειδικοί Λογαριασμοί Κονδυλίων Έρευνας. (Διπλωματική Εργασία, ΤΕΙ Κρήτης, Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Οργάνωση & Διοίκηση για Μηχανικούς»).

Παπαποστολού, Δ. (2017). Το Εργασιακό Άγχος ως απόρροια της Επικοινωνίας μέσα στον Οργανισμό. Μελέτη Περίπτωσης: Οι διοικητικοί υπάλληλοι του Τ.Ε.Ι. Αθήνας. (Διπλωματική μεταπτυχιακή εργασία, ΤΕΙ Πειραιά, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων).

Παρασκευοπούλου, Γ. (2013). Εργασιακή ικανοποίηση ιατρικού, νοσηλευτικού και διοικητικού προσωπικού. Μελέτη περίπτωσης: «Γενικό Νοσοκομείο Σπάρτης» και στο «Πανεπιστημιακό Γενικό Νοσοκομείο Αττικό (Μεταπτυχιακή εργασία). <http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/6596/Paraskevopoulou.pdf?sequence=2>

Πλατσίδου, Μ. (2014). Η συναισθηματική νοημοσύνη. Αθήνα: Gutenberg Editions.

Γραμματικού, Κ. Σ. (2016). Επαγγελματική Ικανοποίηση Εκπαιδευτικών Α/Θμιας Εκπαίδευσης ως προς τις συνθήκες εργασίας. Εκπαίδευση, Δια Βίου Μάθηση, Έρευνα και Τεχνολογική Ανάπτυξη, Καινοτομία και Οικονομία, 1, 152-162

Συντιχάκη, Ε. (2014). Ικανοποίηση από την Εργασία: Η Περίπτωση των Εργαζομένων του Τ.Ε.Ι. Κρήτης. (Πτυχιακή Εργασία, ΤΕΙ Κρήτης, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων)

Τόμπρου, Β. (2018). Η επίδραση του ψυχολογικού συμβολαίου στους δημόσιους οργανισμούς. Η περίπτωση των ελληνικών πανεπιστημίων. (Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση)

## Νόμοι

Νόμος 4559/2018, (ΦΕΚ 142/τ. Α'/03-08-2018) «Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων, Ιόνιο Πανεπιστήμιο και άλλες διατάξεις.»

Νόμος 4940/2022, (ΦΕΚ 112/τ. Α'/24-06-2022) "Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις.»

Νόμος 4957/2022, (ΦΕΚ 141/τ. Α'/21-07-2022) «Νέοι Ορίζοντες στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα: Ενίσχυση της ποιότητας, της λειτουργικότητας και της σύνδεσης των Α.Ε.Ι. με την κοινωνία και λοιπές διατάξεις.»

## Ιστοσελίδες

ESOS - <https://www.esos.gr/arthra/81135/profil-ton-ellinikon-aei>

Eurostat - <https://ec.europa.eu/eurostat>

Higher Education Statistics Agency - <https://www.hesa.ac.uk/>

Intelligent Deep Analysis - <http://www.indeepanalysis.gr/analyseis/arthra/o-arithmos-dioikhtikwn-ypallhlwn-twn-idrymatwn-tritovathmias-ekpaideyshs>

Institute of Education Sciences, National Center for Education Statistics - [https://nces.ed.gov/programs/digest/2012menu\\_tables.asp](https://nces.ed.gov/programs/digest/2012menu_tables.asp)

Απογραφή Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου του Υπουργείου Εσωτερικών, Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού - [hr.apografi.gov.gr](http://hr.apografi.gov.gr)

Καθημερινή - <https://www.kathimerini.gr/society/561769969/anestrammeni-pyramida-sta-aei-kathigites-kai-anaplirotes-to-67-ton-didaskonton/>

Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων - <https://www.uoi.gr/panepistimio/panepistimio-se-arithmous/>

Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων - <https://www.uoi.gr/panepistimio/istoriki-anadromi/>

[Οπισθόφυλλο. Κενή σελίδα]