

Η Διερεύνηση της Επίδρασης της Συναισθηματικής και Τεχνητής Νοημοσύνης στη Λήψη Αποφάσεων στη Νέα Δημόσια Διοίκηση

Αναστάσιος Βλάμης

Assistant Manager στον Κλάδο του Τουρισμού, MSc Οικονομική και Διοίκηση για Μηχανικούς, Πανεπιστήμιο Αιγαίου.

Email: fmem22003@fme.aegean.gr.

Γεώργιος Ασπρίδης

Καθηγητής Διοικητικής Επιστήμης, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Τμήμα Δασολογίας, Επιστημών Ξύλου και Σχεδιασμού, Μέλος ΣΕΠ ΕΑΠ.

Email: aspridis@uth.gr.

Γεώργιος Δούνιας

Καθηγητής Διοίκησης και Λήψης Αποφάσεων για Μηχανικούς, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Τμήμα Μηχανικών Οικονομίας και Διοίκησης.

Email: g.dounias@aegean.gr.

Γεώργιος Τσιναράκης

Industrial and Digital Innovations Research Group (INDIGO), Σχολή Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, Πολυτεχνείο Κρήτης.

Email: gtsinarakis@tuc.gr.

Περίληψη

Στη σύγχρονη εποχή είναι επιτακτική η αναδιοργάνωση του τρόπου λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών προκειμένου να εκσυγχρονιστούν και ενστερνιστούν όσο περισσότερο μπορούν τις αρχές και τη φιλοσοφία της Νέας Δημόσιας Διοίκησης. Η παρούσα ερευνητική εργασία στοχεύει να διερευνήσει το ρόλο των συναισθημάτων στη Νέα Δημόσια Διοίκηση υπό την οπτική των εργαζομένων του δημοσίου τομέα. Πιο αναλυτικά, θα διαφανεί κατά πόσο η χρήση της συναισθηματικής, τεχνητής και βιωματικής νοημοσύνης μπορεί να επηρεάσει την λήψη αποφάσεων, υπό το πρίσμα της οργανωσιακής απόδοσης και της ηγεσίας και άρα την παραγωγικότητα, την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των δημοσίων εργαζομένων¹.

Στα πλαίσια του ερευνητικού στόχου, έγινε έρευνα με ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο σε εργαζομένου του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα. Οι αναλύσεις που χρησιμοποιήθηκαν για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων ήταν η περιγραφική στατιστική μέσω συχνοτήτων, ποσοστών, μέσων όρων και τυπικών αποκλίσεων, η επαγωγική στατιστική μέσω ανάλυσης συσχετίσεων και γραμμικής

¹ Η παρούσα έρευνα αποτελεί επεξεργασμένη μορφή της ΜΔΕ που υποβλήθηκε στο ΠΜΣ ΟΔΙΜ του Πανεπιστημίου Αιγαίου και αξιολογήθηκε από την οικεία επιτροπή.

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2024

Βλάμης, Α., Ασπρίδης, Γ., Δούνιας, Γ., Τσιναράκης, Γ. (2024). Η διερεύνηση της επίδρασης της συναισθηματικής και τεχνητής νοημοσύνης στη λήψη αποφάσεων στη νέα δημόσια διοίκηση. *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης* 4(1), 36-52. <https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

παλινδρόμησης και ο έλεγχος αξιοπιστίας. Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων φάνηκε ότι όσο αυξάνεται η συχνότητα που έχουν ακούσει οι δημόσιοι εργαζόμενοι τις μορφές νοημοσύνης, τόσο αυξάνεται και ο βαθμός ενημέρωσης τους σχετικά με τα χαρακτηριστικά και τις διαστάσεις τους. Επιπλέον υπάρχει μέτρια προς μεγάλη συμφωνία για τη χρησιμότητα τους, την λειτουργία τους ως εργαλείο διοίκησης και υπάρχει σχετικά θετική πρόθεση σχετική με τη χρήση και υιοθέτηση του στο δημόσιο τομέα. Τέλος αποδείχτηκε ότι όλες οι μορφές νοημοσύνης (κυρίως η συναισθηματική νοημοσύνη και λιγότερο η βιωματική λόγω άγνοιας) επιδρούν θετικά στην οργανωσιακή απόδοση και την ηγεσία και άρα βελτιώνουν τη διοίκηση των εργαζομένων.

Λέξεις κλειδιά: συναισθηματική νοημοσύνη, τεχνητή νοημοσύνη, οργανωσιακή απόδοση, ηγεσία.

Abstract

Nowadays, it is imperative to reorganize the way public organizations operate in order to modernize and embrace as much as possible the principles and philosophy of the New Public Administration. This research paper aims to investigate the role of emotions in the New Public Administration from the perspective of public sector employees. Furthermore, it will examine whether the use of emotional, artificial and experiential intelligence can influence decision-making, in the light of organizational performance and leadership and thus the productivity, efficiency and effectiveness of public employees. As part of the research objective, an electronic questionnaire survey was carried out among public sector workers in Greece. The results show that the more public employees have heard the forms of intelligence, the more they know regarding their characteristics and dimensions. In addition, there is moderate to high agreement on their effect as a management tool and there is a relatively positive intention regarding its use and adoption in the public sector. Finally, it was proven that all forms of intelligence (mainly emotional intelligence and less experiential due to ignorance) positively affect organizational performance and leadership and therefore improve employee management.

Keywords: emotional intelligence, artificial intelligence, organizational performance, leadership.

Εισαγωγή

Στη σύγχρονη εποχή είναι επιτακτική η αναδιοργάνωση του τρόπου λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών προκειμένου να εκσυγχρονιστούν τις αρχές και τη φιλοσοφία της Νέας Δημόσιας Διοίκησης. Θέματα όπως ο στρατηγικός προγραμματισμός, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση, η διοίκηση ολικής ποιότητας, η υποκίνηση εργαζομένων και η αξιοποίηση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών απασχολούν έντονα τους δημόσιους οργανισμούς.

Δεδομένου ότι οι δημόσιοι οργανισμοί έχουν ένα διαφορετικό πλαίσιο λειτουργίας και οργάνωσης, η παρούσα έρευνα εστιάζει στο ρόλο των συναισθημάτων στο δημόσιο τομέα και στην επίδραση της συναισθηματικής, τεχνητής και βιωματικής νοημοσύνης στην λήψη αποφάσεων, υπό το πρίσμα της οργανωσιακής απόδοσης και της ηγεσίας από τους δημόσιους διευθυντές μέσα από την οπτική των εργαζομένων του δημοσίου τομέα.

Αποτελεί γεγονός ότι οι οργανισμοί χρησιμοποιούν αναλυτικά στοιχεία για να εμβαθύνουν στα δεδομένα τους για να βελτιώσουν την παραγωγικότητα, να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

και να ενισχύσουν τα αποτελέσματα τους. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο είναι πρόθυμοι να ενσωματώσουν τη μηχανική μάθηση και την τεχνητή νοημοσύνη καθώς και έχουν αρχίσει να κατανοούν το ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης. Μάλιστα, πλέον, αρχίζει και γίνεται επιτακτικό να προσδιοριστεί και ο ρόλος της εμπειρίας και των βιωμάτων από παρελθοντικά γεγονότα κατά την λήψη αποφάσεων ή την διαχείριση των αλλαγών.

Μάλιστα στη βιβλιογραφία υπάρχει ερευνητικό κενό ως προς τη σύνθεση και των τριών μορφών νοημοσύνης και την επίδραση τους στη νέα δημόσια διοίκηση. Συνεπώς, στόχος της παρούσης έρευνας, είναι, να εξετάσει την σχέση μεταξύ νοημοσύνης και αποτελεσματικής διοίκησης. Οι εργαζόμενοι του δημοσίου τομέα θα αξιολογήσουν κατά πόσον τα εργαλεία της νοημοσύνης και η επίδραση των συναισθημάτων αξιοποιούνται για την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και την βελτίωση της λήψης αποφάσεων.

Η συνεισφορά της έρευνας είναι να αποδείξει ότι η βιωματική, η τεχνητή και η συναισθηματική νοημοσύνη βοηθά τους εργαζομένους και τους οργανισμούς να θέτουν και να πετύχουν καλύτερους στόχους και να έχουν καλύτερες αποδόσεις και αποτελέσματα. Αυτή η έρευνα παρέχει επίσης πληροφορίες για την νοημοσύνη της εμπειρίας (βιωματική νοημοσύνη), η οποία θα εγκαινιάσει μια νέα εποχή τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα.

Η δομή που έχει ακολουθηθεί είναι η μελέτη της βιβλιογραφίας, η παρουσίαση της ερευνητικής μεθοδολογίας, η ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας και η συζήτηση/σχολιασμός των αποτελεσμάτων σε αντιπαραβολή με την βιβλιογραφία. Αρχικά θα παρουσιαστεί το νέο πλαίσιο λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών που σκοπό έχει να απαλλάξει το δημόσιο τομέα από το ιεραρχικό και γραφειοκρατικό τρόπο διοίκησης και να τον οδηγήσει σε ψηφιακό μετασχηματισμό. Έπειτα θα παρουσιαστεί η βιβλιογραφική επισκόπηση σχετικά με την επίδραση της συναισθηματικής, τεχνικής και βιωματικής νοημοσύνης στους διάφορους τομείς και διαδικασίες του δημοσίου τομέα. Στη συνέχεια θα δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην έρευνα στους δημοσίους εργαζομένους της Ελλάδας και στην γνώμη τους για την επίδραση των τριών μορφών νοημοσύνης στη λήψη αποφάσεων, υπό το πρίσμα της οργανωσιακής απόδοσης και της ηγεσίας.

Νέα δημόσια διοίκηση

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση (New Public Management NPM) είναι μια προσέγγιση που εστιάζει στην εφαρμογή αρχών και πρακτικών διαχείρισης του ιδιωτικού τομέα για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των οργανισμών του δημοσίου τομέα. Με απλούστερους όρους, σημαίνει τη χρήση επιχειρηματικών τεχνικών στην κυβέρνηση για να λειτουργήσουν καλύτερα (Funck et al., 2019; Van de Walle et al., 2011).

Η φιλοσοφία αυτή εμφανίστηκε ως απάντηση στην πεποίθηση ότι οι παραδοσιακές κυβερνητικές γραφειοκρατίες ήταν συχνά αργές, αναποτελεσματικές και στερούνταν λογοδοσίας. Η ιδέα πίσω της είναι να εισαγάγει στρατηγικές και μεθόδους διαχείρισης προσανατολισμένες στην αγορά για να καταστήσει τις δημόσιες υπηρεσίες πιο ανταποκρινόμενες, οικονομικά αποδοτικές και εστιασμένες στον πελάτη. Είναι ένα παράδειγμα ολικής μεταστροφής από την παραδοσιακή δημόσια διοίκηση στη Νέα Δημόσια Διοίκηση γιατί έτσι η δημόσια διοίκηση γίνεται μια πιο φιλική διοίκηση προς τον πολίτη σε σχέση με μια άκαμπτη, ιεραρχική, πειθαρχημένη γραφειοκρατική διοίκηση που πρέπει να κάνει το δημόσιο τομέα αδύναμο, μη ανταγωνιστικό και αναποτελεσματικό (Νασόπουλος, 2023; Singh et al.,

2022; Hammerschmid et al., 2019). Η φιλοσοφία αυτή εμφανίστηκε ως απάντηση στην πεποίθηση ότι οι παραδοσιακές κυβερνητικές γραφειοκρατίες ήταν συχνά αργές και αναποτελεσματικές και απαιτείται στροφή προς τον πολίτη. Όσον αφορά στην Ελλάδα, τα μέχρι τώρα στοιχεία, καταδεικνύουν την ατελή ή εσφαλμένη εφαρμογή του νέου τρόπου διοίκησης, κυρίως λόγω των εγγενών αδυναμιών του ελληνικού δημοσίου και του έντονα γραφειοκρατικού του χαρακτήρα (Νασόπουλος, 2023).

Συναισθηματική νοημοσύνη στο δημόσιο τομέα

Η συναισθηματική νοημοσύνη, είναι η ικανότητα κάποιου να αντιλαμβάνεται με ακρίβεια και να κατανοεί τα συναισθήματά του και των άλλων ανθρώπων, να ρυθμίζει τα συναισθήματά του για την προώθηση της συναισθηματικής και πνευματικής ανάπτυξης και να συμπεριφέρεται κατάλληλα σε διαφορετικές καταστάσεις (Αργυρίου 2023; Olusoji et al., 2023; Batool, 2013).

Υπάρχουν πέντε συστατικά στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης, η αυτογνωσία, η αυτορρύθμιση, τα κίνητρα, οι κοινωνικές δεξιότητες και η ενσυναίσθηση. Όταν τα άτομα έχουν αυτά τα στοιχεία, είναι πιο πιθανό να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης και να γίνουν πιο αποτελεσματικοί ηγέτες. Καθώς η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα διαπροσωπικό χαρακτηριστικό που αποτελείται από πολλαπλές ικανότητες, οι ερευνητές έχουν αρχίσει να εντοπίζουν και άλλα στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης που σχετίζονται με την εργασιακή απόδοση (Olusoji et al., 2023; Arfara et al., 2016).

Η έρευνα δείχνει ότι οι δημόσιοι διευθυντές με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη παράγουν θετικές εργασιακές στάσεις και οι εργαζόμενοι τους έχουν υψηλότερη εργασιακή απόδοση και ικανοποίηση και άρα βελτιώνεται η οργανωσιακή επιτυχία (Αργυρίου 2023; Olusoji et al., 2023; Levitats et al., 2017). Τα αποτελέσματα εντοπίζουν μια θετική σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της απόδοσης του δημόσιου διευθυντή και μια γενικά στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των συναισθηματικά ευφυών δημόσιων διευθυντών και της επίδρασής τους στην οργανωσιακή απόδοση καθώς και στον τρόπο με τον οποίο ενεργούν ως ηγέτες. Συνολικά, η ενσωμάτωση της συναισθηματικής νοημοσύνης στο δημόσιο τομέα, έχει τη δυνατότητα να βελτιώσει τις σχέσεις μεταξύ των δημόσιων εργαζομένων, να προωθήσει την αποτελεσματική διαχείριση, να οδηγήσει σε μεγαλύτερη ευελιξία και αποτελεσματικότητα του δημόσιου διοικητικού έργου και να βελτιώσει τη γενική απόδοση και την ικανοποίηση των πολιτών από τις δημόσιες υπηρεσίες.

Τεχνητή νοημοσύνη στο δημόσιο τομέα

Η Τεχνητή Νοημοσύνη (Artificial Intelligence) είναι μια ταχέως εξελισσόμενη τεχνολογία που έχει σημαντικές επιπτώσεις στην καθημερινότητά μας. Η υπόθεση στην οποία στηρίζεται η ανάπτυξη της είναι ότι η ανθρώπινη νοημοσύνη «μπορεί να περιγραφεί/ μιμηθεί με τόση ακρίβεια που μπορεί να κατασκευαστεί μια μηχανή για να την προσομοιώσει», κάτι που σίγουρα εγείρει ζητήματα/ προκλήσεις ηθικής, απορρήτου και ασφαλείας. Πρόκειται δηλαδή για μια τεχνητή δημιουργία ανθρώπινης νοημοσύνης που μπορεί να μάθει, να σχεδιάσει, να αντιληφθεί ή να επεξεργαστεί τη φυσική γλώσσα για να δημιουργήσει τεράστιες κοινωνικοοικονομικές ευκαιρίες (Αλεξόπουλος, 2023; Bernert et al., 2020; Sestino et al., 2022).

Στο πλαίσιο του μετασχηματισμού των δημοσίων οργανισμών υπό το πρίσμα της Νέας Δημόσιας Διοίκησης, τα μεγάλα δεδομένα αποτελούν ένα διοικητικό εργαλείο για διαχείριση των πληροφοριών σε πραγματικό χρόνο (Reis et al., 2019; Wirtz et al., 2018). Άρα η χρήση της τεχνητής νοημοσύνης έχει έναν σημαντικό ρόλο στον δημόσιο τομέα και επηρεάζει τη λήψη αποφάσεων και την παροχή υπηρεσιών με πολλούς τρόπους. Μπορεί να συμβάλει έτσι ώστε να αξιοποιηθεί η καινοτομικότητα των δημόσιων οργανισμών, να ενισχυθεί η αποδοτικότητα τους, να βελτιωθεί η ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών και εν γένει να εκσυγχρονιστεί ο δημόσιος τομέας (Ramachandran et al., 2022; Bernert et al., 2020; Henman, 2020; Reis et al., 2019). Επιπλέον, οι δημόσιοι οργανισμοί που εργάζονται με τεχνολογίες τεχνητής νοημοσύνης θα μπορούν να αυτοματοποιούν ορισμένες επαναλαμβανόμενες εργασίες, ελευθερώνοντας χρόνο στους δημόσιους εργαζομένους ώστε να συγκεντρώνονται σε πιο πολύτιμα καθήκοντα (Αλεξόπουλος, 2023; Sestino et al., 2022; Desouza et al., 2020).

Η έρευνα δείχνει ότι η ενσωμάτωση των τεχνολογιών τεχνητής νοημοσύνης στους δημόσιους οργανισμούς μπορεί να συμβάλει στην εργασιακή ικανοποίηση, την καλύτερη εκπαίδευση, το υψηλότερο επίπεδο αφοσίωσης των εργαζομένων, την αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας ώστε να υπάρχει ουσιαστική μεταρρύθμιση του δημόσιου τομέα μακροπρόθεσμα (Desouza et al., 2020; Reis et al., 2019). Προφανώς εγείρονται και ζητήματα ηθικής και απορρήτου, τα οποία καλούνται οι δημόσιοι διευθυντές να τα διαχειριστούν ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της συμμετοχικότητας, της διαφάνειας, της αποτελεσματικής λήψης αποφάσεων (Desouza et al., 2020; Wirtz et al., 2018).

Βιωματική νοημοσύνη στο δημόσιο τομέα

Η νέα τάση τον τελευταίο χρόνο, πλέον, είναι η βιωματική νοημοσύνη ή νοημοσύνη εμπειρίας (Experiential Intelligence), δηλαδή ο συνδυασμός νοοτροπιών (στάσεις και πεποιθήσεις), ικανοτήτων και τεχνογνωσίας (γνώσεις και δεξιότητες) που αποκτήθηκε από την εμπειρία ζωής. Η ανάλυση της εμπειρίας και των βιωμάτων αποτελεί το μέλλον για να είναι ικανοποιημένοι τόσο οι εργαζόμενοι όσο και οι καταναλωτές (Zaheer, 2011).

Δεν υπάρχει έρευνα που να υποστηρίζει τη σχέση μεταξύ της βιωματικής νοημοσύνης και της βελτίωσης της απόδοσης των δημοσίων και των ιδιωτικών οργανισμών, αφενός γιατί είναι ένα πολύ καινούριο ερευνητικό αντικείμενο και αφετέρου γιατί ακόμα δεν έχει εφαρμοστεί, παρά σε ελάχιστο βαθμό στη δημόσια σφαίρα σε παγκόσμια κλίμακα. Όμως η βιβλιογραφία (Kaplan, 2023) και η αρθρογραφία, ήδη εστιάζει στα πολλαπλά οφέλη της βιωματικής νοημοσύνης για τον ανθρώπινο παράγοντα και την επιτυχημένη απόδοση.

Ειδικά ο δημόσιος τομέας που βρίσκεται σε φάση αναδιοργάνωσης, υιοθετώντας τεχνολογίες και εφαρμογές τεχνητής νοημοσύνης, μπορεί να αποκτήσει μια ολοκληρωμένη εικόνα για την συμπεριφορά και τα συναισθήματα των εργαζομένων του, να βελτιωθούν τα επίπεδα συνεργασίας και επικοινωνίας και να λαμβάνονται τεκμηριωμένες αποφάσεις δημόσιας πολιτικής. Παράλληλα, οι δημόσιοι διευθυντές μαθαίνοντας τη συμπεριφορά των εργαζομένων θα μπορούν να προλάβουν οργανωσιακές συγκρούσεις ή ακόμα και περιπτώσεις απάτης/τεχνικών λαθών/παραλείψεων ώστε να αντιδράσουν άμεσα και να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα του δημοσίου τομέα (Kaplan, 2023; TI People, 2022).

Σύνθεση και αλληλεπίδραση όλων των μορφών νοημοσύνης στη λήψη αποφάσεων στο δημόσιο τομέα

Συνθέτοντας το μίγμα των τριών μορφών νοημοσύνης, αρχικά είναι σημαντική η αντίληψη του ρόλου των συναισθημάτων ώστε να μπορούν τα ανώτερα στελέχη του δημοσίου τομέα να κατανοούν πρωτίστως τη δική τους συναισθηματική κατάσταση και έπειτα των άλλων ώστε να είναι ικανοί να διαχειριστούν τις εργασιακές σχέσεις με σύνεση και ενσυναίσθηση (συναισθηματική νοημοσύνη). Εν συνεχεία, αξιοποιώντας τα μέγα – δεδομένα και τις νέες τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνίας οι δημόσιοι διευθυντές μπορούν τόσο να απλοποιήσουν τις διαδικασίες διεκπεραίωσης των δημόσιων υπηρεσιών όσο και να εντοπίσουν τα βαθύτερα κίνητρα και τις ανάγκες των δημοσίων εργαζομένων. Με αυτόν τον τρόπο, η τεχνητή νοημοσύνη λειτουργεί ως ενδιάμεσος στην πραγματικότητα της συναισθηματικής και βιωματικής νοημοσύνης, γιατί μέσω εργαλείων τεχνητής νοημοσύνης, μπορούν να γίνουν αντιληπτές οι εμπειρίες, οι δεξιότητες, οι νοοτροπίες και η τεχνογνωσία των δημοσίων εργαζομένων. Συνεπώς η κατανόηση του ρόλου των συναισθημάτων, των βιωμάτων και των εμπειριών των δημοσίων εργαζομένων, επηρεάζεται από την επιτυχημένη υιοθέτηση της τεχνητής νοημοσύνης (Karlan, 2023; Andreetta et al., 2022; Levitats et al., 2017).

Δεδομένου ότι αλληλεπιδρούν με το κοινό στις καθημερινές τους δραστηριότητες και αυτό απαιτεί συναισθηματική ρύθμιση και έλεγχο, οι δημόσιοι διευθυντές πρέπει να έχουν υψηλή συναισθηματική και βιωματική ευφυΐα και σύγχρονα εργαλεία οργάνωσης για να μπορούν να χειρίζονται τις διάφορες απαιτήσεις που προκύπτουν και να μπορούν να λαμβάνουν τις κατάλληλες αποφάσεις (Olusoji et al., 2023; Lee, 2018). Θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η συναισθηματική, η τεχνητή και η βιωματική νοημοσύνη μεσολαβούν στη σχέση μεταξύ της υποκίνησης των εργαζομένων, της εργασιακής δέσμευσης και της επίτευξης υψηλών αποδόσεων στο δημόσιο τομέα και άρα υπάρχει έντονη αλληλεπίδραση μεταξύ τους. Εξοπλισμένοι με τέτοιες ικανότητες συναισθηματικής, τεχνητής και βιωματικής νοημοσύνης, οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα, θα βελτιώσουν την απόδοση και την λήψη αποφάσεων (Olusoji et al., 2023).

Ερευνητική Μεθοδολογία

Η παρούσα εργασία εστιάζει στο ρόλο των συναισθημάτων στο δημόσιο τομέα και σκοπός της είναι να διερευνήσει την χρήση καθώς και τον αντίκτυπο/τις επιδράσεις της συναισθηματικής, τεχνητής και βιωματικής νοημοσύνης στην λήψη αποφάσεων, υπό το πρίσμα της οργανωσιακής απόδοσης και της ηγεσίας, όπως αυτή αποτυπώνεται από τους εργαζομένους του δημοσίου τομέα. Σε αυτήν την έρευνα δεν λαμβάνεται υπόψη η γνώμη των ίδιων των διευθυντών του δημοσίου αλλά η γνώμη των δημοσίων εργαζομένων ώστε να εξεταστεί αν οι τρεις διαστάσεις της νοημοσύνης μπορούν να ασκήσουν κάποια επίδραση στην παραγωγικότητα, την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά τους.

Η πρωτοτυπία της παρούσας έρευνας είναι ότι δεν έχει γίνει αντίστοιχη έρευνα τόσο σε διεθνές όσο και σε εθνικό επίπεδο για τη μέτρηση του αντίκτυπου της συναισθηματικής, τεχνητής και βιωματικής νοημοσύνης στον δημόσιο τομέα. Πολλές μελέτες (Olusoji et al., 2023; Batool, 2013; Kotze & Venter, 2011; Levitats et al., 2017) έχουν επικεντρωθεί στο ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης σε δημόσιους τομείς, άλλες έχουν εστιάσει στις τεχνικές της τεχνητής νοημοσύνης και τα οφέλη της,

Τεύχος 4, Αρ. 1

αλλά ελάχιστη μέχρι μηδαμινή είναι η βιβλιογραφική έρευνα για τη βιωματική νοημοσύνη. Επίσης, καμία έρευνα μέχρι στιγμής δεν έχει γίνει για τη σύνθεση και των τριών μορφών νοημοσύνης. Συνεπώς η παρούσα έρευνα στοχεύει να καλύψει το ερευνητικό κενό, εστιάζοντας στο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα. Βάσει των παραπάνω, σχηματίστηκαν οι ακόλουθες ερευνητικές υποθέσεις.

Ε.Υ.1: Όσο αυξάνεται η συχνότητα που έχουν ακούσει οι δημόσιοι εργαζόμενοι τις μορφές νοημοσύνης, τόσο αυξάνεται και ο βαθμός ενημέρωσης τους σχετικά με τα χαρακτηριστικά και τις διαστάσεις τους.

Ε.Υ.2: Όσο αυξάνεται ο βαθμός συμφωνίας των δημοσίων εργαζομένων σχετικά με τη χρησιμότητα των μορφών νοημοσύνης στο δημόσιο τομέα, τόσο περισσότερο θετική είναι η πρόθεση τους σχετικά με τη χρήση τους ως εργαλείο διοίκησης στο δημόσιο τομέα.

Ε.Υ.3: Η συναισθηματική νοημοσύνη των δημοσίων διευθυντών επιδρά θετικά στην οργανωσιακή απόδοση και την ηγεσία και άρα βελτιώνει τη διοίκηση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα.

Ε.Υ.4: Η τεχνητή νοημοσύνη είναι ένα σύγχρονο εργαλείο διοίκησης που επιδρά θετικά στην οργανωσιακή απόδοση και την ηγεσία και άρα βελτιώνει τη διοίκηση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα

Ε.Υ.5: Η νοημοσύνη εμπειρίας (βιωματική) επιδρά θετικά στην οργανωσιακή απόδοση και την ηγεσία και άρα βελτιώνει τη διοίκηση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα.

Στα πλαίσια του ερευνητικού στόχου, έγινε πρωτογενής, ποσοτική έρευνα με ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο σε εργαζομένου του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα. Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου διαμορφώθηκαν κατόπιν μελέτης της σχετικής βιβλιογραφίας, της αρθρογραφίας. Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου αφορά τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων. Το κυρίως ερωτηματολόγιο αποτελείται από ερωτήσεις της πενταβάθμιας κλίμακας likert όπου το 1 σημαίνει «Διαφωνώ απόλυτα» και το 5 «Συμφωνώ απόλυτα» και χωρίζεται σε τρία τμήματα. Το πρώτο τμήμα του αφορά στη γνώση σχετικά με τις μορφές νοημοσύνης και τα χαρακτηριστικά τους (Olusoji et al., 2023; Bernert et al., 2020). Το δεύτερο τμήμα αφορά στο βαθμό χρήσης κάθε μιας από τις μορφές νοημοσύνης στο δημόσιο τομέα και τις προοπτικές τους (Bunao et al., 2023; Olusoji et al., 2023; Kaplan, 2023; Andreetta et al., 2022; Neumann et al., 2022; Ramachandran et al., 2022; Wirtz et al., 2021; Wang et al., 2021; Desouza et al., 2020; Lee, 2018; Levitats et al., 2017; Batool, 2013; Kotze et al., 2011). Το τρίτο τμήμα αφορά στο βαθμό επίδρασης των μορφών νοημοσύνης στο δημόσιο τομέα (Bunao et al., 2023; Ramachandran et al., 2022; Lapuente et al., 2020; Al – Alawi et al., 2019; Arfara et al., 2016)

Πληθυσμός της έρευνας είναι όλοι οι εργαζόμενοι του δημοσίου τομέα της Ελλάδος και συγκεκριμένα το δείγμα τελικά ήταν 140 άτομα. Χρησιμοποιήθηκε δείγμα ευκολίας για να διασφαλιστεί ότι άμεσα θα συλλεγεί μεγάλος όγκος δεδομένων και αρχικά έγινε πιλοτική εφαρμογή του ερωτηματολογίου. Η διεξαγωγή της έρευνας έγινε ηλεκτρονικά μέσω Google forms κατά την περίοδο Ιουλίου–Αυγούστου 2023 σε εργαζομένους από όλη την Ελλάδα.

Μετά την συλλογή των απαντήσεων έγινε κωδικοποίηση τους και επεξεργασία από το πρόγραμμα IBM SPSS 23. Οι αναλύσεις που χρησιμοποιήθηκαν για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων ήταν η περιγραφική στατιστική μέσω συχνοτήτων, ποσοστών, μέσων όρων και τυπικών αποκλίσεων, η επαγωγική στατιστική μέσω ανάλυσης συσχετίσεων και γραμμικής παλινδρόμησης και ο έλεγχος

αξιοπιστίας. Για να διασφαλιστεί η αξιοπιστία των εξαγόμενων συμπερασμάτων χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης άλφα του Cronbach όπου η τιμή του είναι 0,978 και το 100% των απαντήσεων είναι έγκυρο.

Συζήτηση και Αποτελέσματα της Έρευνας

Περιγραφή του δείγματος

Το δείγμα είναι σχεδόν ομοιόμορφα χωρισμένο, με το 48.6% να αποτελείται από άνδρες και το 51.4% να είναι γυναίκες. Περίπου το 70% του δείγματος αποτελείται από νεαρά άτομα που βρίσκονται σε μια ώριμη επαγγελματικά ηλικία. Το επίπεδο σπουδών του δείγματος είναι αρκετά υψηλό, κάτι που ανταποκρίνεται με τις ανάγκες του δημοσίου τομέα για ιεραρχική ανέλιξη με βάση και τη συνεχή κατάρτιση. Πάνω από το 50% του δείγματος έχει τουλάχιστον 5 χρόνια απασχόλησης στο δημόσιο τομέα και άρα η γνώμη των ερωτώμενων σχετικά τη διερεύνηση της επίδρασης της συναισθηματικής, τεχνητής και βιωματικής εμπειρίας στη λήψη αποφάσεων έχει αρκετή βαρύτητα. Ανεξάρτητα από την απασχόληση στο δημόσιο τομέα, η μεγάλη πλειοψηφία του δείγματος έχει αρκετά χρόνια εμπειρίας στο εργασιακό κομμάτι.

Σχετικά με το αντικείμενο εργασίας, οι εργαζόμενοι του δείγματος είναι κυρίως σε υπηρεσίες κοινού, εκπαίδευση, ένοπλες δυνάμεις, πολιτικές επιστήμες και υγεία. Τέλος, η πλειοψηφία του δείγματος εργάζεται στο νομό Αττικής, ενώ το 32,9% στο Βόρειο Αιγαίο. Μικρότερα είναι τα ποσοστά των ατόμων που απασχολούνται στην Κεντρική Μακεδονία και τη Στερεά Ελλάδα.

Γνώση σχετικά με τις μορφές νοημοσύνης και τα χαρακτηριστικά τους

Σχετικά με την πρώτη ερευνητική υπόθεση, φαίνεται ότι το δείγμα έχει πιο ξεκάθαρη εικόνα σχετικά με τη συναισθηματική και τεχνητή νοημοσύνη, ενώ τα πράγματα είναι θολά σχετικά με τη βιωματική νοημοσύνη. Παρατηρείται ότι οι εργαζόμενοι του δημοσίου τομέα που έχουν ακούσει περισσότερο μια από τις μορφές νοημοσύνης, γνωρίζουν και περισσότερα χαρακτηριστικά για αυτήν. Τα αποτελέσματα για την συναισθηματική είναι (μέσος όρος του αν έχω ακούσει την έννοια= 4,25 και μέσος όρος του αν γνωρίζω την έννοια= 3,99). Οι αντίστοιχοι μέσοι όροι για την τεχνητή νοημοσύνη είναι 4,32 και 4,01 και για τη βιωματική νοημοσύνη είναι 2,64 και 2,67.

Το ίδιο συμπέρασμα ότι όσο αυξάνεται η συχνότητα που έχουν ακούσει οι δημόσιοι εργαζόμενοι τις μορφές νοημοσύνης, τόσο αυξάνεται και ο βαθμός ενημέρωσης τους σχετικά με τα χαρακτηριστικά και τις διαστάσεις τους επιβεβαιώνεται και από τον έλεγχο συσχετίσεων, όπου υπάρχουν θετικές συσχετίσεις και στατιστικά σημαντικές. Τα αποτελέσματα για την συναισθηματική νοημοσύνη είναι ($r=0,811$, $\text{sig}=0$), για την τεχνητή νοημοσύνη ($r=0,685$, $\text{sig}=0$) και για την βιωματική νοημοσύνη ($r=0,882$, $\text{sig}=0$).

Βαθμός χρήσης κάθε μιας από τις μορφές νοημοσύνης στο δημόσιο τομέα και προοπτικές

Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα σχετίζεται με το βαθμό χρήσης κάθε μίας από τις μορφές νοημοσύνης στο δημόσιο τομέα, τις προοπτικές τους καθώς και την πρόθεση των δημοσίων εργαζομένων απέναντι τους.

Από τα αποτελέσματα φαίνεται, ότι υπάρχει μια θετική αξιολόγηση σχετικά με το πόσο χρήσιμη ή απαραίτητη είναι η χρήση των εξεταζόμενων μορφών νοημοσύνης στο δημόσιο τομέα και συγκεκριμένα στην υπηρεσία που εργάζονται οι ερωτώμενοι (οι μέσοι όροι κυμαίνονται από 3,67 μέχρι 3,93). Επομένως, το δείγμα είναι σύμφωνο ότι η τεχνητή, συναισθηματική και βιωματική νοημοσύνη θα είναι χρήσιμες στις δημόσιες υπηρεσίες. Ο χαμηλότερος μέσος όρος στη βιώσιμη νοημοσύνη οφείλεται στην ελλιπή γνώση σχετικά με την συγκεκριμένη μορφή νοημοσύνης και τα χαρακτηριστικά της.

Στην ερώτηση αν χρησιμοποιείται κάποια μορφή νοημοσύνης σαν εργαλείο διοίκησης στο δημόσιο τομέα, υπάρχει μέτρια προς ελάχιστη χρήση των μορφών νοημοσύνης στο δημόσιο τομέα ως προς τη λήψη αποφάσεων, με την βιωματική νοημοσύνη να χρησιμοποιείται λιγότερο και τη συναισθηματική νοημοσύνη ελαφρά περισσότερο (οι μέσοι όροι κυμαίνονται από 2,41 μέχρι 2,79).

Μάλιστα υπάρχει και στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των μεταβλητών από τον έλεγχο συσχετίσεων γιατί όντως οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι όταν χρησιμοποιείται κάποια μορφή νοημοσύνης βελτιώνεται η υποκίνηση και η επίτευξη στόχων.

Επίσης από τον έλεγχο συσχετίσεων φαίνεται ότι επιβεβαιώνεται η δεύτερη ερευνητική υπόθεση, δηλαδή ότι όσο αυξάνεται ο βαθμός συμφωνίας των δημοσίων εργαζομένων σχετικά με τη χρησιμότητα των μορφών νοημοσύνης στο δημόσιο τομέα, τόσο περισσότερο θετική είναι η πρόθεση τους σχετικά με τη χρήση τους ως εργαλείο διοίκησης στο δημόσιο τομέα. Οι ερωτώμενοι που συμφωνούν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι χρήσιμη, δηλώνουν και ότι χρησιμοποιείται ως εργαλείο διοίκησης ($r=0,543$, $sig=0$). Ομοίως, όσοι συμφωνούν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι χρήσιμη, δηλώνουν ότι είναι πιθανό να υιοθετηθεί/ή να υιοθετείται περισσότερο ενεργά ($r=0,540$, $sig=0$). Τα αντίστοιχα αποτελέσματα για την τεχνητή νοημοσύνη είναι ($r=0,308$, $sig=0$ και $r=0,463$, $sig=0$) και για την βιωματική νοημοσύνη είναι ($r=0,444$, $sig=0$ και $r=0,541$, $sig=0$)

Στη συνέχεια, ακολουθούν οι απαντήσεις σχετικά με την πρόθεση των ερωτώμενων ως προς την υιοθέτηση ή την ενδυνάμωση ως προς τη χρήση κάποιας μορφής νοημοσύνης στο δημόσιο οργανισμό/υπηρεσία που εργάζονται. Βάσει των αποτελεσμάτων, υπάρχει μέτρια προς μεγάλη πρόθεση ως προς την υιοθέτηση ή την ενδυνάμωση της συναισθηματικής νοημοσύνης και κυρίως είναι βέβαιο ότι οι συναισθηματικά ευφυείς διευθυντές δημιουργούν ένα θετικό οργανωσιακό κλίμα ($\mu=4,16$) και πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα συναισθήματα των εργαζομένων κατά την λήψη αποφάσεων ($\mu=4,01$). Από την άλλη το δείγμα θεωρεί πως δεν ενημερώνεται για τις εξελίξεις στον τομέα της συναισθηματικής νοημοσύνης ($\mu=3,03$).

Αναφορικά με την τεχνητή νοημοσύνη, υπάρχει μέτρια προς μεγάλη πρόθεση ως προς την υιοθέτηση ή την ενδυνάμωση της, και κυρίως είναι βέβαιο ότι πρέπει να αξιοποιούνται οι σύγχρονες τεχνολογίες κατά την λήψη αποφάσεων ($\mu=4,04$) γιατί θα διευκολύνουν τον εκσυγχρονισμό του δημόσιου τομέα ($\mu=3,70$). Παρόλαυτα, στην πλειοψηφία των απαντήσεων, το δείγμα δεν είναι σίγουρο στο κατά πόσο η τεχνητή νοημοσύνη θα μπορεί να συνεισφέρει στη διοίκηση του δημόσιου φορέα ($\mu=2,56$).

Αντίστοιχα για την βιωματική νοημοσύνη, υπάρχει μέτρια πρόθεση ως προς την υιοθέτηση ή την ενδυνάμωση κυρίως λόγω της σχετικής άγνοιας και της ελλιπούς πληροφόρησης αλλά όντως οι εργαζόμενοι του δημοσίου συμφωνούν ότι είναι σημαντικός ο ρόλος της εμπειρίας στον εργασιακό χώρο ($\mu=3,79$). Όμως, δεν είναι σίγουροι αν η βιωματική νοημοσύνη μπορεί να ενισχύσει την

παραγωγικότητα ($\mu=3,27$), ούτε επίσης ότι οι εμπειρίες μπορούν να συνεισφέρουν στην αποτελεσματική διαχείριση των ανθρωπίνων σχέσεων ($\mu=3,39$).

Βαθμός επίδρασης των μορφών νοημοσύνης στο δημόσιο τομέα

Το τρίτο μέρος της έρευνας αξιολογεί τις επιδράσεις της συναισθηματικής, τεχνητής και βιωματικής νοημοσύνης στην λήψη αποφάσεων, υπό το πρίσμα της οργανωσιακής απόδοσης και της ηγεσίας. Αρχικά, το δείγμα προσπαθεί να αξιολογήσει τις διαφορετικές διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης στο δημόσιο τομέα: αυτογνωσία, εκτίμηση και έκφραση συναισθημάτων/ κοινωνικές δεξιότητες, ικανότητα δημιουργίας συναισθημάτων, ενσυναίσθηση και αυτορρύθμιση. Βάσει των αποτελεσμάτων, όλες οι διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι πολύ σημαντικές με την ενσυναίσθηση να έχει την υψηλότερη αξιολόγηση ($\mu=4,52$) και τις κοινωνικές δεξιότητες τη μικρότερη ($\mu=4,18$). Πολύ σημαντικός είναι και ο ρόλος της αυτορρύθμισης ($\mu=4,41$) και η ικανότητα δημιουργίας συναισθημάτων ($\mu=4,32$).

Οι διαστάσεις της τεχνητής νοημοσύνης αξιολογούνται με κριτήριο τη χρήση των ακόλουθων τεχνικών εργαλείων στο δημόσιο τομέα: μηχανική μάθηση, μηχανική λογισμικού, επίλυση προβλημάτων (computer science), big data και προγνωστικά μοντέλα. Βάσει των αποτελεσμάτων, όλες οι διαστάσεις της τεχνητής νοημοσύνης είναι μέτρια σημαντικές με τα big data ($\mu=3,96$), την επίλυση προβλημάτων ($\mu=3,89$) και τα προγνωστικά μοντέλα ($\mu=3,81$) να έχουν την υψηλότερη αξιολόγηση. Σε αντίθεση με τη συναισθηματική νοημοσύνη, δεν είναι ξεκάθαρο στο πως μπορεί να συνεισφέρει η κάθε διάσταση της τεχνητής νοημοσύνης.

Τέλος, αξιολογούνται οι διαστάσεις της βιωματικής νοημοσύνης στο δημόσιο τομέα: νοοτροπίες και στάσεις, ικανότητες, τεχνογνωσία, στιγμές αλληλεπίδρασης και σημεία αλληλεπίδρασης εντός οργανισμού. Βάσει των αποτελεσμάτων, όλες οι διαστάσεις της βιωματικής νοημοσύνης είναι μέτρια σημαντικές με τις στιγμές αλληλεπίδρασης ($\mu=3,88$) και τα σημεία αλληλεπίδρασης εντός οργανισμού ($\mu=3,81$) να έχουν την υψηλότερη αξιολόγηση και τις νοοτροπίες και στάσεις ($\mu=3,41$) τη χαμηλότερη. Οι χαμηλότερες αξιολογήσεις της τεχνητής και βιωματικής νοημοσύνης οφείλονται στην άγνοια και την έλλειψη εξοικείωσης των δημοσίων εργαζομένων σχετικά με τα χαρακτηριστικά τους.

Στη συνέχεια, το δείγμα καλείται να αξιολογήσει τις διαφορετικές διαστάσεις της οργανωσιακής απόδοσης και της ηγεσίας στο δημόσιο τομέα.

Οι διαστάσεις της οργανωσιακής απόδοσης είναι: η αξιολόγηση των αναγκών του οργανισμού ($\mu=4,31$), η αξιολόγηση των προσωπικών δυνατοτήτων και περιορισμών ($\mu=4,35$), η παροχή ανατροφοδότησης ($\mu=4,16$), η θέσπιση ξεκάθαρου στόχου και διαίρεση του σε απλά βήματα ($\mu=4,49$), το σύστημα αμοιβών / ανταμοιβών ($\mu=4,36$) και η σύνδεση στόχων με προσωπικές αξίες ($\mu=4,41$). Όπως φαίνεται, όλες οι διαστάσεις είναι σημαντικές με την αποτύπωση του ξεκάθαρου στόχου και την σύνδεση στόχων με προσωπικές αξίες να έχουν την υψηλότερη αξιολόγηση.

Οι διαστάσεις της ηγεσίας είναι: η προώθηση μιας θετικής σχέσης μεταξύ εκπαίδευσης και αλλαγών ($\mu=3,89$), η δημιουργία συναισθημάτων έμπνευσης και δέσμευσης ($\mu=4,14$), η ενθάρρυνση της συμμετοχής ($\mu=4,29$), η καλλιέργεια κλίματος κατανόησης και επικοινωνίας ($\mu=4,62$) και η δημιουργία υποστηρικτικού πλαισίου ($\mu=4,59$). Όπως φαίνεται, όλες οι διαστάσεις της ηγεσίας είναι αρκετά

σημαντικές με την επικοινωνία και τη δημιουργία υποστηρικτικού πλαισίου να έχουν την υψηλότερη αξιολόγηση.

Εν συνεχεία, για την διερεύνηση της επίδρασης των μορφών νοημοσύνης στην ηγεσία και την οργανωσιακή απόδοση έγινε ανάλυση γραμμικών παλινδρομήσεων, όπου προέκυψαν στατιστικά σημαντικές σχέσεις μεταξύ τους. Ως ανεξάρτητη μεταβλητή (x) θεωρήθηκε κάθε μία από τις μορφές νοημοσύνης και ως εξαρτημένες μεταβλητές (y) θεωρήθηκαν οι επιπτώσεις στην οργανωσιακή απόδοση και την ηγεσία.

Βάσει των αποτελεσμάτων, επιβεβαιώνεται η τρίτη ερευνητική υπόθεση, αφού η συναισθηματική νοημοσύνη έχει σημαντική επίδραση στη βελτίωση του περιβάλλοντος εργασίας και την κατανόηση των βαθύτερων αναγκών των εργαζομένων. Δημιουργείται ένα πιο ανθρωποκεντρικό περιβάλλον που μετασηματίζει τον τρόπο δημόσιας διοίκησης ($\mu=4,4$) και οι δημόσιοι διευθυντές λειτουργούν σαν ηγέτες που αντιλαμβάνονται τις βαθύτερες ανάγκες των εργαζομένων ($\mu=4,39$). Μειώνεται το εργασιακό άγχος και βελτιώνεται η παραγωγικότητα του οργανισμού ($\mu=3,7$). Αναδιαμορφώνονται οι διαδικασίες και ο τρόπος λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών ($\mu=3,8$), γίνεται αντιληπτή η συμπεριφορά του καθενός και βελτιώνονται οι εργασιακές συνθήκες ($\mu=3,85$). Αναγνωρίζεται το πότε οι εργαζόμενοι βιώνουν μία έντονη συναισθηματική κατάσταση και αυξάνεται η εργασιακή δέσμευση ($\mu=3,9$). Άρα οι συναισθηματικά ευφυείς διευθυντές λαμβάνουν αποφάσεις που βελτιώνουν την απόδοση και την ηγεσία ($\mu=4$) και η συναισθηματική επίγνωση οδηγεί σε ίση μεταχείριση των εργαζομένων και άρα καλύτερη διοίκηση ($\mu=3,6$). Σαν αποτέλεσμα βελτιώνεται η απόδοση και η ηγεσία, αφού υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική σχέση μεταξύ της συνολικής επίδρασης στην οργανωσιακή απόδοση ($r=0,372$, sig = 0) και την ηγεσία και της συνολικής αξιολόγησης των διαστάσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης ($r=0,612$, sig = 0).

Αντίστοιχα, οι δημόσιοι εργαζόμενοι αξιολογούν την επίδραση της τεχνητής νοημοσύνης στη λήψη αποφάσεων στο δημόσιο τομέα. Η τεχνητή νοημοσύνη φαίνεται να έχει χαμηλή προς μέτρια επίδραση στη βελτίωση της λήψης αποφάσεων και της δημόσιας διοίκησης. Υπάρχει σημαντική επίδραση στον αυτοματισμό και την ευελιξία των δημόσιων οργανισμών ώστε να μπορούν να είναι πιο παραγωγικοί ($\mu=3,81$). Δημιουργούνται ευκαιρίες για ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων μέσω συνεχούς εκπαίδευσης ($\mu=3,57$) και υιοθετούνται νέες αποδοτικές συμπεριφορές που υποστηρίζουν τη λήψη αποφάσεων ($\mu=3,51$). Επίσης δημιουργείται η ανάγκη για απόκτηση νέων δεξιοτήτων ($\mu=3,53$). Επιπλέον μειώνονται οι διαδικασίες ρουτίνας ($\mu=3,61$) και θα υπάρχει μεγαλύτερος αυτοματισμός και ευελιξία ($\mu=3,78$). Εν τούτοις, υπάρχει μια σχετική διστακτικότητα από μέρους των εργαζομένων του δημοσίου λόγω της συντηρητικότητας, της άρνησης αποδοχής των αλλαγών ($\mu=2,89$) και του φόβου της αντικατάστασης του ανθρώπινου παράγοντα από τα εργαλεία της τεχνητής νοημοσύνης ($\mu=2,81$). Επίσης μπορεί να προκύψουν θέματα μεροληψίας ή λογοδοσίας για κάποια απόφαση που λήφθηκε από την τεχνητή νοημοσύνη ($\mu=3,31$). Η τέταρτη ερευνητική υπόθεση επιβεβαιώνεται και από την παλινδρόμηση όπου υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική σχέση μεταξύ της συνολικής επίδρασης στην οργανωσιακή απόδοση ($r=0,489$, sig = 0) και την ηγεσία και της συνολικής αξιολόγησης των διαστάσεων της τεχνητής νοημοσύνης ($r=0,403$, sig = 0).

Αναφορικά με την αξιολόγηση της συνεισφοράς της βιωματικής νοημοσύνης, η βιωματική νοημοσύνη φαίνεται να έχει μέτρια επίδραση στην οργανωσιακή απόδοση και την ηγεσία. Μολονότι δεν είναι μια γνωστή έννοια, από την εξήγηση των συστατικών της στοιχείων, οι δημόσιοι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται το ρόλο της επικοινωνίας και της συνεργασίας εντός του οργανισμού καθώς και την

σημασία της ευαισθητοποίησης στις ανάγκες τους ώστε να είναι παραγωγικοί. Ενισχύεται η επικοινωνία και η συνεργασία εντός του οργανισμού ($\mu=3,86$), υπάρχει ευαισθητοποίηση στις ανάγκες των εργαζομένων ($\mu=3,80$) και αναπτύσσεται η ευελιξία και η αντοχή σε νέες προκλήσεις ($\mu=3,64$). Ενθαρρύνεται η δημιουργικότητα και βελτιώνονται οι διαδικασίες εργασίας ($\mu=3,69$), προωθείται η ενεργός συμμετοχή και βελτιώνεται η δημόσια διοίκηση ($\mu=3,53$). Παράλληλα αυξάνεται η υπευθυνότητα και η δέσμευση των εργαζομένων ($\mu=3,44$). Συνεπώς επιβεβαιώνεται και η πέμπτη ερευνητική υπόθεση, αφού υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική σχέση μεταξύ της συνολικής επίδρασης στην οργανωσιακή απόδοση ($r=0,297$, $\text{sig} = 0$) και την ηγεσία και της συνολικής αξιολόγησης των διαστάσεων της βιωματικής νοημοσύνης ($r=0,477$, $\text{sig} = 0$).

Συνολικά, μπορεί να γίνει αντιληπτό ότι υπάρχει θετική επίδραση των τριών μορφών νοημοσύνης κατά μέσο όρο στη λήψη αποφάσεων σε όρους οργανωσιακής απόδοσης και ηγεσίας στους δημόσιους οργανισμούς. Όντως, οι δημόσιοι εργαζόμενοι είναι περισσότερο εξοικειωμένοι με τον ρόλο των συναισθημάτων στη νέα δημόσια διοίκηση. Ταυτόχρονα όμως αρχίζουν και αναγνωρίζουν και τη σημασία των νέων τεχνολογιών και της εμπειρίας.

Τέλος, οι δημόσιοι εργαζόμενοι αξιολογούν τα συνολικά οφέλη της υιοθέτησης των τριών μορφών νοημοσύνης στο δημόσιο οργανισμό που εργάζονται. Βάσει των αποτελεσμάτων, η σύνθεση και η αλληλεπίδραση των μορφών νοημοσύνης μπορεί να κάνει το δημόσιο τομέα περισσότερο αποτελεσματικό και αποδοτικό ($\mu=4,27$). Επιπλέον η ψηφιοποίηση θα κάνει την παροχή υπηρεσιών πιο αποδοτική ($\mu=4,23$) και οι διαδικασίες εργασίας θα διευκολύνονται ($\mu=3,89$). Οι εργαζόμενοι θα είναι περισσότερο ανταγωνιστικοί ($\mu=3,84$) και θα έχουν περισσότερες δεξιότητες ($\mu=3,89$). Επίσης θα επιδιώκουν να βελτιώνουν τον τρόπο που εργάζονται ($\mu=3,35$). Σαν αποτέλεσμα, θα αυξηθεί το επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης ($\mu=3,60$) και η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων ($\mu=3,43$). Επιπλέον, η αλλαγή στο οργανωσιακό περιβάλλον θα συνδέεται με τα κίνητρα των εργαζομένων ($\mu=3,39$) κάτι που θα μπορεί επιφέρει την μείωση των συγκρούσεων εντός του εργασιακού περιβάλλοντος ($\mu=2,99$).

Συμπεράσματα, Περιορισμοί και Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

Μέσω αυτής της ερευνητικής εργασίας, έγινε προσπάθεια να διερευνηθεί η χρήση της συναισθηματικής, τεχνητής και βιωματικής νοημοσύνης στη λήψη αποφάσεων, υπό το πρίσμα της οργανωσιακής απόδοσης και της ηγεσίας. Οι εργαζόμενοι του δημοσίου τομέα, δηλαδή, κλήθηκαν να απαντήσουν στο πώς οι τρεις μορφές νοημοσύνης επηρεάζουν την παραγωγικότητα, την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των δημοσίων οργανισμών.

Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων φάνηκε ότι όσο αυξάνεται η συχνότητα που έχουν ακούσει οι δημόσιοι εργαζόμενοι τις μορφές νοημοσύνης, τόσο αυξάνεται και ο βαθμός ενημέρωσης τους σχετικά με τα χαρακτηριστικά και τις διαστάσεις τους. Άρα επιβεβαιώνεται η πρώτη ερευνητική υπόθεση. Σχετικά με την δεύτερη ερευνητική υπόθεση, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι στην Ελλάδα δεν χρησιμοποιούνται αρκετά οι τρεις μορφές νοημοσύνης αλλά οι εργαζόμενοι συμφωνούν για τη χρησιμότητα τους και τη λειτουργία τους ως εργαλείου διοίκησης.

Όσον αφορά την τρίτη ερευνητική υπόθεση, προέκυψε πώς η συναισθηματική νοημοσύνη των δημοσίων διευθυντών επιδρά θετικά στην οργανωσιακή απόδοση και την ηγεσία και άρα βελτιώνει τη διοίκηση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα. Οι δυο πιο σημαντικές διαστάσεις της

Τεύχος 4, Αρ. 1

συναισθηματικής νοημοσύνης είναι η ενσυναίσθηση και η αυτό-ρύθμιση, ενώ ο βασικός αντίκτυπος της στο δημόσιο είναι η δημιουργία ενός πιο ανθρωποκεντρικού περιβάλλοντος και η καλύτερη αντίληψη, από πλευράς ηγεσίας, των αναγκών των εργαζομένων.

Ως προς την τέταρτη ερευνητική υπόθεση, οι εργαζόμενοι του δημόσιου τομέα συμφωνούν ότι θα πρέπει να υιοθετούνται νέες τεχνολογίες. Οι δυο πιο σημαντικές διαστάσεις της τεχνητής νοημοσύνης είναι η διαδικασία επίλυσης προβλημάτων και οι τεχνολογίες μεγάλων δεδομένων.

Σχετικά με την πέμπτη ερευνητική υπόθεση, το δείγμα δεν είναι ξεκάθαρο ως προς τη σημαντικότητα των διαστάσεων της βιωματικής νοημοσύνης. Αναφορικά με την επίδραση της στη λήψη αποφάσεων, ασκεί σημαντική επιρροή στην ενίσχυση της επικοινωνίας και την ευαισθητοποίηση στις ανάγκες του εργαζομένου.

Άρα όλες οι μορφές νοημοσύνης (κυρίως η συναισθηματική νοημοσύνη και λιγότερο η βιωματική λόγω άγνοιας) επιδρούν θετικά στην οργανωσιακή απόδοση και την ηγεσία και άρα βελτιώνουν τη διοίκηση των εργαζομένων ώστε να λαμβάνονται καλύτερες αποφάσεις. Υπό το πρίσμα της Νέας Δημόσιας Διοίκησης, είναι σχεδόν επιβεβλημένο να αναμορφωθεί ο τρόπος οργάνωσης, διοίκησης και λειτουργίας του δημόσιου τομέα και σε αυτήν την κατεύθυνση κινούνται οι βασικές αρχές και τα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής, τεχνητής και βιωματικής νοημοσύνης.

Η παρούσα μελέτη γεφυρώνει το ερευνητικό κενό στις υπάρχουσες έρευνες στο δημόσιο τομέα και στοχεύει στην ανάδειξη του ρόλου της νοημοσύνης στη διοίκηση των δημοσίων εργαζομένων υπό το πρίσμα της Νέας Δημόσιας Διοίκησης. Προηγούμενες μελέτες δεν έχουν μέχρι στιγμής ερευνήσει την σχέση μεταξύ των τριών μορφών νοημοσύνης (συναισθηματική, τεχνητή και βιωματική) καθώς πρόκειται για ένα πεδίο μελέτης αρκετά σύγχρονο. Συνεπώς η παρούσα έρευνα εστίασε στο αν γνωρίζουν οι δημόσιοι εργαζόμενοι τις διαφορετικές μορφές νοημοσύνης και στην επίδραση τους στον τρόπο λειτουργίας των δημοσίων οργανισμών. Ταυτόχρονα η πρωτοτυπία αυτής της μελέτης έγκειται και στην επικέντρωση στο χώρο του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα.

Η έρευνα κατέληξε ότι οι δημόσιοι διευθυντές πρέπει να διακρίνονται από υψηλή συναισθηματική και βιωματική ευφυΐα και να έχουν στη διάθεση τους σύγχρονα εργαλεία οργάνωσης για να μπορούν να χειρίζονται τις διάφορες απαιτήσεις που προκύπτουν και να μπορούν να λαμβάνουν τις κατάλληλες αποφάσεις. Η σύνθεση και των τριών μπορεί να ασκήσει κάποια επίδραση στο εργασιακό περιβάλλον, την συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, τον τρόπο διοίκησης και ηγεσίας, την υποκίνηση και την οργανωσιακή απόδοση.

Με βάση τα ευρήματα, συνιστάται οι οργανισμοί να στοχεύουν στην πρόσληψη συναισθηματικά ευφυών διευθυντών για τη βελτίωση της οργανωσιακής επιτυχίας, να δίνουν βαρύτητα στα βιώματα των εργαζομένων και να γίνει αντιληπτή η χρησιμότητα της αξιοποίησης των τεχνολογιών τεχνητής νοημοσύνης. Η συνεχής εκπαίδευση συμβάλλει επίσης στην κατανόηση και τη χρησιμότητα της επιτυχούς υιοθέτησης των τριών μορφών νοημοσύνης.

Είναι σημαντικό να αναγνωριστεί ότι υπάρχουν ορισμένοι περιορισμοί σε αυτήν την έρευνα, επειδή το δείγμα είναι μικρό σε σχέση με το συνολικό πληθυσμό των δημοσίων εργαζομένων. Σε μια επόμενη έρευνα θα ήταν σημαντικό να συμπεριληφθούν περισσότεροι δημόσιοι εργαζόμενοι στο δείγμα από περισσότερες περιοχές της Ελλάδας ώστε να υπάρχουν ακόμα πιο σημαντικά και αντιπροσωπευτικά ευρήματα. Για παράδειγμα, θα μπορούσε να μελετηθεί η σχετική αξιολόγηση σε διαφορετικές κατηγορίες δημοσίων υπαλλήλων

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2024

Βλάμης, Α., Ασπρίδης, Γ., Δούνιας, Γ., Τσιναράκης, Γ. (2024). Η διερεύνηση της επίδρασης της συναισθηματικής και τεχνητής νοημοσύνης στη λήψη αποφάσεων στη νέα δημόσια διοίκηση. *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης* 4(1), 36-52. <https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Τεύχος 4, Αρ. 1

Επίσης περιορισμός της έρευνας είναι ότι διερευνήθηκε ο ρόλος των συναισθημάτων στη νέα δημόσια διοίκηση μόνο από την οπτική των εργαζομένων του δημοσίου τομέα. Σε περαιτέρω έρευνα θα μπορούσε να εξεταστεί και η γνώμη των ίδιων των δημοσίων διευθυντών ώστε να αποσαφηνιστεί και η δική τους η γνώμη καθώς και η πρόθεση τους να χρησιμοποιήσουν τη συναισθηματική νοημοσύνη, την τεχνητή νοημοσύνη και την νοημοσύνη εμπειρίας προκειμένου να βελτιώσουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του δημοσίου τομέα.

Τέλος, θα ήταν σημαντικό πέρα από μια ποσοτική έρευνα με ερωτηματολόγια, να ακολουθήσει και μια ποιοτική έρευνα με συνεντεύξεις σε ανώτερα στελέχη και διευθυντές του δημοσίου τομέα για να εξαχθούν γνώμες, αντιλήψεις και απόψεις σχετικά με το ρόλο της νοημοσύνης στο δημόσιο τομέα υπό το πρίσμα της Νέας Δημόσιας Διοίκησης. Επομένως, απαιτείται περισσότερη και πιο διεξοδική έρευνα προκειμένου να εντοπιστεί, να καταγραφεί, να αναλυθεί και να ποσοτικοποιηθεί η δύναμη και η αδυναμία των ηγετών με συναισθηματική νοημοσύνη καθώς και ο ρόλος της τεχνητής και της βιωματικής νοημοσύνης. Αυτοί οι περιορισμοί χρειάζονται περισσότερη εστίαση για την κατανόηση της σημασίας και του ρόλου της νοημοσύνης που μπορεί να βελτιώσει σε μεγάλο βαθμό την απόδοση του δημοσίου τομέα και την επιτυχία των δημοσίων έργων και υπηρεσιών. Το πιο σημαντικό, από όλα είναι ότι στη σύγχρονη δημόσια διοίκηση, όπου υπάρχουν συνεχείς αλλαγές και απαιτείται συνεχής αναδιοργάνωση, οι μορφές της νοημοσύνης πρέπει να έχουν αυξημένη προτεραιότητα στην ατζέντα των δημοσίων διευθυντών για να επηρεάσουν θετικά την οργανωσιακή απόδοση και την ηγεσία.

Βιβλιογραφία**Ξενόγλωσση βιβλιογραφία**

- Al – Alawi, A.I., Abdulmohsen, M., Al – Malki, F.M. and Mehrotra, A. (2019). Investigating the barriers to change management in public sector educational institutions, *International Journal of Educational Management*, 33(1), 112-148.
- Andreetta, S., Enria, L., Jarroux, P. and Verheul, S. (2022). States of Feeling: Public Servants' Affective and Emotional Entanglements in the Making of the State, *The Cambridge Journal of Anthropology*, 40(2), 1-20.
- Arfara, C. and Samanta, I. (2016). The Impact of Emotional Intelligence on Improving Team-working: The Case of Public Sector (National Centre for Public Administration and Local Government - N.C.P.A.L.G.), *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 167-175.
- Batool, B. (2013). Emotional Intelligence and Effective Leadership, *Journal of Business Studies Quarterly*, 4(3), 84-94.
- Bunao, M.A.F. and Dura, A.P. (2023). Emotional Intelligence as Mediator of Quality of Work Life and Commitment: Context of Public Sector Employees, *Asian Journal of Education and Social Studies*, 42(2), 21-32.
- Bernert, R.A., Hilberg, A.M., Melia, R., Kim, J.P., Shah, N.H. and Abnoui, F. (2020). Artificial intelligence and suicide prevention: a systematic review of machine learning investigations, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(16), 5929-5937.
- Desouza, K., Dawson, G. and Chenok, D. (2020). Designing, developing, and deploying artificial intelligence systems: Lessons from and for the public sector, *Business Horizons*, 63, 205-213.
- Funck, E. K. and Karlsson, T. S. (2019). Twenty-five years of studying new public management in public administration: Accomplishments and limitations, *Financial Accountability & Management*, 36, 347–375.
- Hammerschmid, G., Van de Walle, S., Andrews, R. and Mostafa, A. (2019). New public management reforms in Europe and their effects: Findings from a 20-country top executive survey, *International Review of Administrative Sciences*, 85(3), 399–418.
- Henman, P. (2020). Improving public services using artificial intelligence: Possibilities, pitfalls, governance, *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 42(4), 209–221.
- Kaplan, S. (2023). *Experiential Intelligence: Harness the Power of Experience for Personal and Business Breakthroughs*. Dallas: Matt Holt, BenBella.
- Kotze, M. and Venter, I., (2011). Differences in emotional intelligence between effective and ineffective leaders in the public sector: an empirical study, *International Review of Administrative Sciences*, 77(2), 397-427.
- Lapiente, V. and Van de Walle, S. (2020). The effects of new public management on the quality of public services, *Governance*, 33(3), 461–475.

- Lee, H. J. (2018). How emotional intelligence relates to job satisfaction and burnout in public service jobs, *International Review of Administrative Sciences*, 84(4), 729–745.
- Levitats, Z. and Vigoda-Gadot, E. (2017). Yours emotionally: How emotional intelligence infuses public service motivation and affects the job outcomes of public personnel, *Public Administration*, 95, 759-775.
- Neumann, O., Guirguis, K. and Steiner, R. (2022). Exploring artificial intelligence adoption in public organizations: a comparative case study, *Public Management Review*, 1-28.
- Olusoji, J., Okon, S. and Akaithe, G.O. (2023). Psychological Capital and Work Engagement among Employees in the Nigerian Public Sector: The Mediating Role of Emotional Intelligence, *International Journal of Public Administration*, 46(6), 445-453.
- Ramachandran, K.K., Apsara, A.S.M., Hawladar, S., Asokk, D., Bhaskar, B. and Pitroda, J.R. (2022). Machine learning and role of artificial intelligence in optimizing work performance and employee behavior, *Materials Today: Proceedings*, 51, 2327-2331.
- Reis, J., Santo, P. and Melao, N. (2019). Impacts of Artificial Intelligence on Public Administration: A Systematic Literature Review, *14th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)*, 1-7.
- Sestino, A. and Mauro, A. (2022). Leveraging Artificial Intelligence in Business: Implications, Applications and Methods, *Technology Analysis and Strategic Management*, 33(1), 16-29.
- Singh, G. and Slack, N. (2022). New Public Management and Customer Perceptions of Service Quality – A Mixed-Methods Study, *International Journal of Public Administration*, 45(3), 242 – 256.
- TI People. (2022). TI People EXI Experience Intelligence Solutions Retrieved from <https://www.qualtrics.com/marketplace/ti-people>.
- Van de Walle, S. and Hammerschmid, G. (2011). The impact of the new public management: Challenges for coordination and cohesion in European public sectors, *Halduskultuur – Administrative Culture*, 12(2), 190–209.
- Wang, C., Thompson, S. H. T. and Janssen, M. (2021). Public and private value creation using artificial intelligence: an empirical study of AI voice robot users in Chinese public sector, *International Journal of Information Management*, 61, 123-136.
- Wirtz, B. W., Langer, P.F. and Fenner, C. (2021). Artificial intelligence in the public sector -a research Agenda, *International Journal of Public Administration*, 44(13), 1103–1128.
- Wirtz, B., Weyerer, J. and Geyer, C. (2018). Artificial intelligence and the public sector – Applications and challenges, *International Journal of Public Administration*, 1-20.
- Zaheer, A. (2021). Experience Intelligence: The future of customer experience analytics. Retrieved from <https://www.glassbox.com/blog/introducing-experience-intelligence>.

Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία

Αλεξόπουλος, Γ., (2023). Τεχνητή Νοημοσύνη στο Δημόσιο Τομέα και η Διακυβέρνησή της, Διπλωματική Εργασία [online]. Πανεπιστήμιο Πειραιώς: Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δίκαιο και τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών». Διαθέσιμο στο: https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/15691/Alexopoulos_2103.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Αργυρίου, Α. (2023). Η συναισθηματική νοημοσύνη στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης: Εννοιολογικές προσεγγίσεις και εφαρμογές, Διπλωματική Εργασία [online]. Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής: Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ». Διαθέσιμο στο: <https://polynoe.lib.uniwa.gr/xmlui/handle/11400/5737>

Νασόπουλος, Π. (2023). Εφαρμόζεται η Νέα Δημόσια Διοίκηση στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα- Ανάλυση και μελέτη εφαρμογής του νέου μοντέλου διοίκησης, Διπλωματική Εργασία [online]. Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής: Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Οικονομική και Πολιτική». Διαθέσιμο στο: https://polynoe.lib.uniwa.gr/xmlui/bitstream/handle/11400/4920/Nasopoulos_21027.pdf?sequence=1&isAllowed=y