



**ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΜΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΕΠΙΛΟΓΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΜΕ ΒΑΣΗ ΣΤΟΙΧΕΙΑ
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΩΝΤΑΣ
ΤΗΝ ΜΕΘΟΔΟ PROMETHEE**

Της φοιτήτριας

ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΕΥΑΓΓΕΛΟΠΟΥΛΟΥ

Επιβλέπων καθηγητής:

ΙΑΣΩΝ ΠΑΠΑΘΑΝΑΣΙΟΥ

**Υποβλήθηκε ως αιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**

Ιανουάριος 2022

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στόχος της παρούσας διπλωματικής είναι να επιλέξουμε τον ιδανικό μάνατζερ για να εργαστεί σε μια ΜΚΟ, στηρίζοντας την επιλογή μας στα στοιχεία συναισθηματικής νοημοσύνης των υποψηφίων, και όχι στα τεχνικά γνωρίσματά ή τα χρόνια εργασιακής εμπειρίας.

Ο τομέας των ΜΚΟ έχει κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά σε σχέση με τους υπόλοιπους τομείς δραστηριοποίησης των οργανισμών, καθώς οι εργαζόμενοι δουλεύουν με ευάλωτους πληθυσμούς (πρόσφυγες, άστεγους, χρήστες ουσιών, ασυνόδευτα ανήλικα). Αυτές οι ιδιαίτερες εργασιακές αυτές συνθήκες έχουν αρνητικές συνέπειες πολλές φορές στην ψυχική υγεία των εργαζομένων, ενώ συχνά οδηγούν σε κατάθλιψη ή εξουθένωση από την εργασία (burnout). Για τους λόγους αυτούς η αποτελεσματική ηγεσία μπορεί να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό την αποδοτικότητα των εργαζομένων και το αίσθημα ικανοποίησης από την εργασία. Η συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών έχει αναφερθεί από διάφορους ερευνητές ως ακόμα πιο σημαντική από τον δείκτη νοημοσύνης τους και τις τεχνικές δεξιότητες. Επομένως, λαμβάνοντας υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ΜΚΟ, η επιλογή μας βασίστηκε στις ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης των υποψηφίων.

Στη συνέχεια παρουσιάζεται μια επισκόπηση της βιβλιογραφίας, μια επεξήγηση της μεθόδου πολυκριτηριακής ανάλυσης PROMETHEE που χρησιμοποιήθηκε για την επιλογή του ιδανικού μάνατζερ, καθώς και η παρουσίαση των αποτελεσμάτων.

Τα ευρήματά μας επιβεβαιώνουν πώς ο ιδανικός μάνατζερ για να εργαστεί σε μια ΜΚΟ είναι αυτός με τις βέλτιστες ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης, καθώς εμφανίζεται ως η κατάλληλη επιλογή βάση των αποτελεσμάτων της μεθόδου PROMETHEE.

ABSTRACT

The goal of this dissertation is to recruit the ideal manager to work in an NGO, supporting our selection by the criteria of the candidate's emotional intelligence traits, and not on their technical skills and years of experience.

The NGO sector has some special features in relation to other organizations and companies, since the employees work with vulnerable populations (refugees, homeless people, drug addicts, unaccompanied minors etc). These unique working conditions often have negative impact on the mental health of the employees, and many times lead to feeling of depression or burnout. For the above reasons, effective leadership can play a vital role in affecting employee productive and job satisfaction. Leader's emotional intelligence has been mentioned by various researchers as even more important than their IQ and technical skills. Therefore, taking into account the specific characteristics of the NGO sector, our selection was based on the measurement of emotional intelligence traits of the candidates.

The dissertation continues with an overview of the existing literature on our subject, an explanation of the PROMETHEE multi-criteria analysis method used to select the ideal candidate, as well as the presentation of the results.

Our findings confirm that the ideal manager to work in an NGO is the one with the highest emotional intelligence skills, since based on the results of the PROMETHEE method the manager with the specific characteristics result as the best option.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	5
2. ΗΓΕΣΙΑ.....	7
2.1 ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	7
2.2 ΜΟΡΦΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	8
2.3 ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	11
3. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ.....	12
3.1 ΟΡΙΣΜΟΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ.....	12
3.2 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ.....	13
3.3 Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ Η ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ	16
4. ΜΕΡΟΛΗΨΙΑ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΝ.....	17
5. ΜΕΘΟΔΟΣ ΠΟΛΥΚΡΙΤΗΡΙΑΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ PROMETHEE.....	19
5.1 ΜΟΝΤΕΛΑ ΠΟΛΥΚΡΙΤΗΡΙΑΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΚΑΙ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ PROMETHEE	19
5.2 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΡΟΩΝ	21
5.3 ΠΑΓΚΟΣΜΙΕΣ ΡΟΕΣ.....	22
6. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	22
6.1 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ	22
6.2 ΜΑΝΑΤΖΕΡ 1.....	24
6.3 ΜΑΝΑΤΖΕΡ 2.....	25
6.4 ΜΑΝΑΤΖΕΡ 3.....	26
6.5 ΜΑΝΑΤΖΕΡ 4.....	27
6.6 ΜΑΝΑΤΖΕΡ 5.....	27
6.7 ΜΑΝΑΤΖΕΡ 6.....	28
6.8 ΜΑΝΑΤΖΕΡ 7.....	29
6.9 ΜΑΝΑΤΖΕΡ 8.....	29
6.10 ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΜΑΝΑΤΖΕΡ	30
7. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΤΩΝ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ.....	31
7.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΡΟΩΝ.....	31
7.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑΣ	34
8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	37
9. ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	39
10. ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	39

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ (GOLEMAN AND BOYATZIS, 2017).	15
ΠΙΝΑΚΑΣ 2 – ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΕΣ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΜΕ ΒΑΣΗ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΤΟΥΣ.	30
ΠΙΝΑΚΑΣ 3 – ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΡΟΩΝ PROMETHEE	34
ΠΙΝΑΚΑΣ 4 - ΌΡΙΑ ΕΥΡΟΥΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑΣ ΤΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ	37

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1 – ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΕΠΙΛΟΓΩΝ (PROMETHEERANKINGS)	33
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2 - ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΗΣ ΑΥΤΟΓΝΩΣΙΑΣ	35
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3 - ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΗΣ ΑΥΤΟΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ	35
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4 - ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΓΝΩΣΗΣ	36
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5 - ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΧΕΣΕΩΝ	36

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται την συνεισφορά της συναισθηματικής νοημοσύνης στην επιλογή υποψηφίων μάνατζερ σε κλάδο ΜΚΟ. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα από τα στοιχεία που συνθέτουν την ηγεσία, ενώ σύμφωνα με πολλές έρευνες θεωρείται και ένα από τα πιο σημαντικά, παίζοντας καθοριστικό ρόλο στη σχέση του ηγέτη με την ομάδα, καθώς και στην παρακίνηση και την δέσμευση των εργαζομένων. Από πολλούς μελετητές θεωρείται αρκετά πιο σημαντικό και από τις τεχνικές ικανότητες του ηγέτη. Ο ρόλος της ηγεσίας επιπρόσθετα, είναι καθοριστικός για την εξέλιξη των υφισταμένων του αλλά και της εταιρίας ολιστικά, καθώς θέτει το ρυθμό της εργασίας και του ίδιου του εργασιακού περιβάλλοντος.

Επιπρόσθετα, μέσα από την συγκεκριμένη διπλωματική εργασία, θα βασίσουμε την μέθοδο επιλογής του προσωπικού μας (των υποψηφίων μάνατζερ) στο λογισμικό PROMETHEE, μία μέθοδο ανάλυσης πολλαπλών κριτηρίων. Θα κάνουμε λοιπόν μια προσπάθεια εξάλειψης των προκαταλήψεων που συχνά εμπλέκονται στις μεθόδους προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού, ώστε να είναι η επιλογή μας αντικειμενική με βάση τα σταθμισμένα κριτήρια που εισάγουμε. Η προσέλκυση και επιλογή προσωπικού είναι μία από τις βασικές αρμοδιότητες ενός τμήματος ανθρώπινου δυναμικού. Η επιλογή του κατάλληλου υποψηφίου είναι ιδιαίτερα σημαντική αλλά και απαιτητική διαδικασία, καθώς η σωστή τοποθέτηση ενός ατόμου στην σωστή θέση στην εταιρία μπορεί να επιφέρει τα μέγιστα δυνατά αποτελέσματα και να επιφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενώ μία λάθος επιλογή θα καταλήξει σε σπατάλη πόρων, τόσο οικονομικών όσο και ανθρώπινων, χωρίς τα αντίστοιχα επιθυμητά πλεονεκτήματα.

Ο τελικός μας στόχος είναι δηλαδή να κατατάξουμε τους υποψηφίους μάνατζερ με βάση τα στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης τους, έτσι ώστε να καταλήξουμε στην επιλογή του ιδανικότερου μάνατζερ για την κάλυψη κενής ηγετικής θέσης (μάνατζερ) σε μία Μη Κυβερνητική Οργάνωση (ΜΚΟ).

2. ΗΓΕΣΙΑ

2.1 ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η ικανότητα ενός ατόμου να ηγείται αποδεικνύεται χρήσιμη σε ποικίλους τομείς της ζωής του, όπως για παράδειγμα στην πολιτική, στην συμμετοχή σε κοινωνικές ομάδες, στην ίδια την οικογένεια, και φυσικά στην επαγγελματική του ζωή.

Η ανάγκη των ανθρώπων για ηγεσία πρωτοεμφανίστηκε την εποχή του Πλάτωνα, ενώ ο William James το 1880 υποστήριξε ότι οι μεγάλες αλλαγές στην κοινωνία επέρχονται από μεγάλους άντρες (Landis, Hill & Harvey, 2014). Η ηγεσία μελετήθηκε σε μεγάλο βαθμό ανά τους αιώνες, ενώ η πρώτη έρευνα στο συγκεκριμένο θέμα έγινε το 1920 (Goffee & Jones, 2017). Η πρώτη αυτή θεωρία λοιπόν για την ηγεσία, η θεωρία των χαρακτηριστικών, προσπάθησε μέσω ψυχολογικών τεστ να κατανοήσει τα κοινά στοιχεία που διαθέτουν οι χαρισματικοί ηγέτες, χωρίς όμως να αποφέρει κάποιο σημαντικό αποτέλεσμα.

Ακολούθησαν διάφορες θεωρίες ηγεσίας, όπως μία θεωρία ιδιαίτερα δημοφιλής στην Αμερική, που ισχυρίστηκε πώς οι ηγέτες γεννιούνται, δεν γίνονται. Οι υποστηρικτές αυτής της θεωρίας κατάστασης έγραψαν ότι οι μεγάλοι ηγέτες προέκυψαν ως αποτέλεσμα του τόπου, της περίπτωσης και του χρόνου (Bass, όπως αναφέρεται σε Landisetall, 2014). Μια θεωρία αρκετά διαδεδομένη ως και σήμερα στον κόσμο των επιχειρήσεων είναι η θεωρία X και η θεωρία Y του Douglas Mc Gregor. Η θεωρία X υποθέτει ότι στον μέσο άνθρωπο δεν αρέσει να δουλεύει, και πρέπει επομένως να τίθεται υπό στενή εποπτεία, με πολύ ξεκάθαρες και συγκεκριμένες αρμοδιότητες, ενώ ο μόνος τρόπος που διαθέτει ο μάνατζερ του για να τον παρακινήσει είναι ο φόβος της τιμωρίας. Ενώ η θεωρία Y υποστηρίζει πώς ο μέσος άνθρωπος δεν αντιπαθεί εγγενώς την εργασία, αλλά ότι με τις κατάλληλες συνθήκες μπορεί να αποτελέσει πηγή ικανοποίησης, ενώ ταυτόχρονα δημιουργεί δέσμευση η οποία απορρέει από την ικανοποίηση των αναγκών αυτοπραγμάτωσης του. Επίσης, σε αντίθεση με την θεωρία X, η θεωρία Y υποστηρίζει πώς ο μέσος άνθρωπος αναλαμβάνει ευθύνη για τις πράξεις του. Η ηγεσία που απαιτείται επομένως δεν είναι τόσο αυταρχική, και μπορεί να οδηγήσει σε ευθυγράμμιση των προσωπικών αναγκών του ατόμου με τις επιχειρησιακές ανάγκες (Mc Gregor, 1960).

Η έννοια της ηγεσίας έχει απασχολήσει πολλούς μελετητές και στην βιβλιογραφία υπάρχουν διάφοροι ορισμοί, ωστόσο ο διακεκριμένος καθηγητής W. Bennis αναφέρει ότι η ηγεσία είναι ‘‘το πλέον ορατό φαινόμενο στη γη που έχουμε κατανοήσει ελάχιστα’’ (Μπουράντας, 2005). Όπως αναφέρει ο Yukl, ο ηγέτης αποσκοπεί να επηρεάσει τους οπαδούς του με στόχο να τους καθοδηγήσει σε συγκεκριμένες οργανωτικές συμπεριφορές και σχέσεις, ενώ σύμφωνα με τους Vardiman, Houghton και Jinkerson, η ηγεσία είναι μία διαδικασία επηρεασμού με στόχο την ολοκλήρωση συγκεκριμένων στόχων. Ο χαρισματικός ηγέτης σύμφωνα με τον Max Weber εμπνέει ενθουσιασμό και αφοσίωση πείθοντας τους άλλους να ακολουθήσουν το όραμά του.

2.2 ΜΟΡΦΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι οργανισμοί είναι πλέον αρκετά ανταγωνιστικό, ανεξαρτήτως μεγέθους ή κλάδου, και η σημασία της ηγεσίας για να ξεχωρίσει κάποιος είναι πρωταρχική. Η απουσία αποτελεσματικής ηγεσίας μπορεί να έχει καταστροφικά αποτελέσματα για έναν οργανισμό, με αρνητικές συνέπειες στην παρακίνηση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων, αλλά και αδυναμία του ίδιου του οργανισμού να σχεδιάσει, υλοποιήσει και να διατηρήσει πρωτοβουλίες που αφορούν στρατηγικές αλλαγές (Amagoh, 2009). Οι αποχωρήσεις των εργαζόμενων εξάλλου προέρχονται κατά ένα συντριπτικό ποσοστό από την κακή ή μηδαμινή σχέση με τον μάνατζερ τους.

Οι τεχνικές ικανότητες του ηγέτη είναι σαφώς ένα ιδιαίτερο σημαντικό εφόδιο που καθορίζει την αποτελεσματικότητά του. Δεν είναι όμως το μόνο, και ίσως δεν είναι και το πιο καθοριστικό. Η προσωπικότητα του ηγέτη φαίνεται πώς παίζει έναν εξίσου σημαντικό ρόλο στην διαμόρφωση του ηγέτη και την άσκηση καθεαυτή της ηγεσίας (Dulewicz & Higgs, 2003). Οι Kets de Vries και Florent - Treacy (2002) σε μία ποιοτική τους έρευνα για τους ηγέτες παγκοσμίως αναφέρουν πώς η αποτελεσματική ηγεσία προϋποθέτει τον συνδυασμό συμπεριφορών, γνωστικών χαρακτηριστικών αλλά και των παραγόντων της προσωπικότητας.

Το οργανωτικό πλαίσιο και η ηγεσία ενός οργανισμού έχουν μια πολύ δυναμική σχέση, με πιθανές αλλαγές στο οργανωτικό πλαίσιο να επηρεάζουν άμεσα την στρατηγική, κουλτούρα και τις πρακτικές και πολιτικές του οργανισμού (Senge et al., 1999). Το

στυλ της ηγεσίας και η συμπεριφορά του ηγέτη προσαρμόζεται επομένως ανάλογα με το πλαίσιο του οργανισμού. Οι Dullewics και Higgs (2003) χωρίζουν αυτές τις συμπεριφορές σε τρεις κατηγορίες

- 1) Ηγέτες προσανατολισμένοι στο στόχο. Ο ηγέτες θέτει κατευθύνσεις και η συμπεριφορά του στοχεύει να επηρεάσει τους υπόλοιπους προς την επίτευξη αυτών των στόχων.
- 2) Συμμετοχικοί ηγέτες. Σε αυτήν την κατηγορία οι ηγέτες προσπαθούν να προωθήσουν το συναίσθημα του "ανήκειν", προκαλώντας όλη την ομάδα να συμμετέχει στον καθορισμό των στόχων, αλλά και εν μέρει στην υλοποίηση στρατηγικής για την επίτευξή τους.
- 3) Εμπλεκόμενοι ηγέτες. Εδώ οι ηγέτες ενδιαφέρονται περισσότερο να εμφυσήσουν την ικανότητα της χάραξης στρατηγικής αλλά και την εύρεση και υλοποίηση της απαραίτητες πορεία για την υλοποίησή της.

Ο Goleman (2017) υποστηρίζει επίσης ότι τα στυλ ηγεσίας επηρεάζουν άμεσα και το καθένα με μοναδικό τρόπο το περιβάλλον εργασίας μιας εταιρίας ή μιας ομάδας, και ακολούθως την οικονομική της απόδοση. Βάση μιας μελέτης που στηρίχθηκε σε δείγμα 3,871 στελεχών από την συμβουλευτική εταιρία Hay/ Mc Ber, ξεχώρισαν έξι διαφορετικά στυλ ηγεσίας, τα οποία αναλύει ο Goleman και πολλοί άλλοι ερευνητές βασίζονται σε αυτά για την μελέτη τους. Η έρευνα υποστηρίζει επίσης ότι ο επιτυχημένος συνδυασμός κάποιων από τα έξι αυτά στυλ ηγεσίας, συνδυάζοντάς τα ανάλογα με τις επιχειρησιακές ανάγκες σε κάθε περίπτωση, επιφέρει τα μέγιστα δυνατά αποτελέσματα.

Τα έξι αυτά στυλ ηγεσίας, τέσσερα μόνο από τα οποία έχουν θετικά αποτελέσματα στο κλίμα και τις σχέσεις των εργαζομένων, είναι τα παρακάτω.

- 1) **Αυταρχικό στυλ.** Το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας βασίζεται κυρίως στο φόβο και στηρίζεται σε έναν ηγέτη που δίνει διαταγές στους υφισταμένους του και δεν δέχεται λάθη. Το στυλ αυτό ηγεσίας φέρνει στις περισσότερες περιπτώσεις αρνητικά αποτελέσματα, εξαφανίζοντας την οργανωτική ευελιξία και την καινοτομία, πλήττοντας παράλληλα το εργασιακό περιβάλλον και κατά συνέπεια την επίδοση. Υπάρχουν κάποιες περιπτώσεις ωστόσο που το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας μπορεί να φέρει θετικά αποτελέσματα, όπως για

παράδειγμα όταν εφαρμόζεται σε προβληματικούς εργαζομένους ή κατά την διάρκεια διαχείρισης μιας κρίσης.

- 2) **Αυθεντικό στυλ.** Ο αυθεντικός ηγέτης έχει όραμα και κινητοποιεί τους ανθρώπους να δουλέψουν προς αυτήν την κατεύθυνση, εξηγώντας τους ποια είναι η αξία τους στην αλυσίδα της οργάνωσης και παρακινώντας τους να αποφέρουν τα μέγιστα αποτελέσματα. Επειδή το στυλ αυτό ηγεσίας είναι πολύ θετικό και εύκολο να ακολουθηθεί, λειτουργεί ευεργετικά σε όλες σχεδόν τις περιπτώσεις, όμως προσφέρει τα μέγιστα σε περιπτώσεις μεγάλων οργανωτικών αλλαγών, όπου εμπνέεται και χαράζει όραμα και στρατηγική.
- 3) **Προσφιλές στυλ.** Εδώ ο ηγέτης λειτουργεί με μία ανθρωποκεντρική προσέγγιση, δημιουργώντας δεμένες και αρμονικές ομάδες τις οποίες διοικεί με ενσυναίσθηση. Δημιουργεί έτσι χώρο για νέες ιδέες αφού οι άνθρωποι αισθάνονται άνετα να βγουν για να εκφέρουν και να υποστηρίξουν την άποψή τους. Ο προσφιλής ηγέτης είναι πάντα διαθέσιμος για να προσφέρει ανατροφοδότηση και δεν φοβάται να επαινέσει τους ανθρώπους του. Το συγκεκριμένο στυλ θα πρέπει όμως να εφαρμόζεται με προσοχή, καθώς ενέχει ο κίνδυνος να μην τονίζεται επαρκώς η αρνητική ανατροφοδότηση μειώνοντας έτσι τις προοπτικές βελτίωσης.
- 4) **Δημοκρατικό στυλ.** Ο δημοκρατικός ηγέτης προωθεί την συμμετοχή και σπάνια παίρνει αποφάσεις χωρίς την συναίνεση της ομάδας. Αυξάνει με αυτό τον τρόπο την εμπιστοσύνη της ομάδας, ενώ ταυτόχρονα κερδίζει τον σεβασμό και την δέσμευσή τους. Ένα τέτοιο στυλ ηγεσίας μπορεί όμως να κρύβει αδυναμία λήψης αποφάσεων, ενώ ενδέχεται να οδηγήσει σε πολύωρες συζητήσεις χωρίς ουσιαστικό αποτέλεσμα.
- 5) **Καθοδηγητικό στυλ.** Ο ηγέτης εδώ θέτει υψηλούς στόχους επίδοσης και δίνει ο ίδιος το παράδειγμα επίτευξής τους. Το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας έχει συνήθως αρνητικά αποτελέσματα στο κλίμα της εταιρίας, καθώς η πλειονότητα των εργαζομένων λυγίζει υπό το βάρος των απαιτήσεων θεωρώντας πως δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν, ενώ ο ηγέτης δεν διστάζει να αντικαταστήσει άμεσα όσους θεωρεί πως δεν θα καταφέρουν να ακολουθήσουν τον ρυθμό του. Μπορεί να φέρει θετικά αποτελέσματα σε μια ιδιαίτερα ανταγωνιστική ομάδα.
- 6) **Προπονητικό στυλ.** Ο συγκεκριμένος ηγέτης βοηθάει τους ανθρώπους να αναπτύξουν τις ικανότητές τους και να ενδυναμώνουν την ψυχολογία τους και την γνώση του εαυτού τους. Επικεντρώνεται περισσότερο στην προσωπική

εξέλιξη των ανθρώπων, παρά στην γρήγορη επίτευξη των στόχων. Το προπονητικό στυλ ηγεσίας λειτουργεί πιο άμεσα με ανθρώπους που γνωρίζουν τις αδυναμίες τους και θέλουν να βελτιωθούν, δεν είναι τόσο αποτελεσματικό όμως με όσους αντιμετωπίζουν την αλλαγή με απροθυμία.

2.3 ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ο ρόλος της ηγεσίας και του άμεσου προϊστάμενου αποδεικνύεται όλο και πιο σημαντικός στην διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού, στην παραγωγικότητα αλλά και στην δέσμευση των εργαζομένων, επηρεάζοντας τέλος και τις τάσεις για αποχώρηση. Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα της εταιρίας Mercer(2021) για τις προκλήσεις στην αγορά εργασίας, η δυσαρέσκεια με τον άμεσο προϊστάμενο ή/και την κουλτούρα της εταιρίας βρίσκεται ανάμεσα στους πέντε κύριους λόγους για τους οποίους οι εργαζόμενοι αποχωρούν οικιοθελώς από τις εταιρίες που απασχολούνται σήμερα, και μάλιστα σε ποσοστό 26%.

Ο τρόπος που εργάζεται κάποιος αλλά και το μέγεθος καινοτομίας και εργασιακής συμπεριφοράς που εφαρμόζει επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από το στυλ προσάρτησης που ακολουθεί ο μάνατζερ του (Cerne, Batistik & Kenda, 2018). Ανάλογα με το πόσο ασφαλές, ανήσυχο ή αποφαιτικό είναι το στυλ προσάρτησης του ηγέτη, σε συνδυασμό με ένα σύστημα πρακτικών ανθρωπίνου δυναμικού που επικεντρώνεται στη δέσμευση ή στην ηθική των εργαζομένων, οι επιδράσεις στην διαδικασία παραγωγής καινοτόμων ιδεών ποικίλλουν.

Η σχέση μεταξύ εργαζομένου και προϊστάμενου είναι τόσο στενή που αποτελεί ένα είδος συναλλαγής. Στην βιβλιογραφία το φαινόμενο αυτό έχει ονομαστεί LeaderMemberExchange, και υποστηρίζει ότι οι ηγέτες τείνουν να διαφοροποιούν την σχέση που αναπτύσσουν με τους ακόλουθούς τους, ανάλογα την προσωπικότητα και την συμπεριφορά των ακόλουθων (Schriesheim, Castro & Cogliser 1999). Ως αποτέλεσμα οι υφιστάμενοι που έχουν καθιερώσει μια υψηλού επιπέδου συναλλαγματική σχέση με τον προϊστάμενο τους απολαμβάνουν διάφορα προνόμια, όπως αυξημένη εμπιστοσύνη και σεβασμό, συνεχής ψυχολογική υποστήριξη. Αυτοί οι εργαζόμενοι τείνουν λοιπόν να ανταποδίδουν με υψηλή οργανωτική δέσμευση και καλύτερη επίδοση. Αντίθετα, όσοι υφιστάμενοι παραμένουν στην σχέση που ορίζει το

εργασιακό συμβόλαιο ανάμεσα σε εκείνους και τους μάντζερ τους και δεν επιδιώκουν περαιτέρω συναλλαγματική σχέση μαζί τους, συνήθως απολαμβάνουν λιγότερη προσοχή και ενδυνάμωση, ενώ συχνά δεν έχουν πρόσβαση στις ίδιες πληροφορίες με την υπόλοιπη ομάδα, κάτι που συχνά οδηγεί σε αίσθημα μη ικανοποίησης εργασίας και τάσεις οικειοθελούς αποχώρησης (Huang, Chan, Lam&Nam, 2010).

Οι ηγέτες της επιχείρησης και ο άμεσος προϊστάμενος επηρεάζουν τόσο την παρακίνηση των εργαζομένων και την επίδοσή τους, όσο και το εργασιακό κλίμα. Το εργασιακό άγχος προκαλείται κατά ένα μεγάλο ποσοστό από το αρνητικό ή και τοξικό οργανωτικό κλίμα και τους περιορισμούς που επιφέρει στην επίτευξη των στόχων των εργαζομένων και κατ' επέκταση της εταιρίας. Σύμφωνα με τους Drzewiecka και Roczniowska(2018), οι ηγέτες εφαρμόζοντας συγκεκριμένα χαρακτηριστικά γνώρισμα στην εργασιακή τους συμπεριφορά , μπορούν να ελαττώσουν ή και να ξεπεράσουν εντελώς αυτά τα εμπόδια και να συμβάλλουν στην δημιουργία ενός πιο ευχάριστου και παραγωγικού περιβάλλοντος εργασίας. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί επιδεικνύοντας υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης, δηλαδή κατανοώντας τα συναισθήματα και τα προβλήματα των εργαζομένων, και προσφέροντας λύσεις και καθοδήγηση.

3. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

3.1 ΟΡΙΣΜΟΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης απαντάται ακόμα από την ιστορία και την αρχαία φιλοσοφία μέχρι την σύγχρονη ψυχολογία και φυσικά τον επιχειρηματικό κόσμο. Η συναισθηματική νοημοσύνη καθορίζει τον τρόπο που φέρονται οι άνθρωποι και τον τρόπο που χειρίζονται τις κοινωνικές τους σχέσεις. Η συναισθηματική νοημοσύνη πρέπει να διαχωρίζεται από τον δείκτη νόησης ενός ατόμου, καθώς είναι άμεσα συνδεδεμένη με την ανθρώπινη συμπεριφορά. Είναι πιθανό εξάλλου ένα άτομο να κατέχει υψηλό ακαδημαϊκό επίπεδο, χωρίς όμως να διαπρέπει εξίσου σε κοινωνικό είτε διαπροσωπικό επίπεδο (Goleman, 1995). Η συναισθηματική νοημοσύνη επομένως αποτελείται από δύο βασικούς άξονες

- ➔ Την κατανόηση του ίδιου μας του εαυτού, των στόχων μας, των διαθέσών μας και γενικότερα της συμπεριφοράς μας.
- ➔ Την κατανόηση των άλλων και ειδικότερα των συναισθημάτων τους, των σκέψεων και επιθυμιών τους, καθώς και τις συμπεριφορές τους. Τα συναισθήματα επηρεάζουν οτιδήποτε αισθανόμαστε και πράττουμε, κάθε απόφαση που παίρνουμε. (Neale, Spencer- Arnell, Wilson, 2011)

Το 1990, δύο ψυχολόγοι του πανεπιστημίου Yale, ο Peter Salovey και ο John Mayer όρισαν την συναισθηματική νοημοσύνη ως “την ικανότητα με την οποία κανείς μπορεί να παρακολουθεί και να ρυθμίζει τα δικά του συναισθήματα και αυτά των άλλων και να χρησιμοποιεί τα συναισθήματα ως οδηγό για σκέψη και δράση”. Ενώ ο Goleman το 1995 ορίζει την συναισθηματική νοημοσύνη ως “η ικανότητα να αναγνωρίζει κανείς τα δικά του συναισθήματα και των άλλων, και να μπορεί να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα συναισθήματα και τις διαπροσωπικές σχέσεις”.

Ορισμένα μοντέλα που αποσκοπούν στον ορισμό και την κατανόηση της συναισθηματικής νοημοσύνης υποστηρίζουν ότι χρειάζονται συγκεκριμένες ικανότητες για να έχει κάποιος υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη. Ένα από τα πιο γνωστά είναι ένα μοντέλο τεσσάρων παραγόντων, και αποτελείται από 1) την ικανότητα να αντιλαμβανόμαστε με ακρίβεια τα συναισθήματα, 2) την ικανότητα να χρησιμοποιούμε τα συναισθήματα για να διευκολύνουμε την σκέψη, 3) την ικανότητα να κατανοούμε τα συναισθήματα και την έννοιά τους, και 4) την ικανότητα να ελέγχουμε τα συναισθήματα (Mayer, Caruso & Salovey, 2000).

3.2 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

Το φαινόμενο της συναισθηματικής νοημοσύνης έχει μελετηθεί σε μεγάλο βαθμό και πολλά άρθρα έχουν δημοσιευθεί αναφερόμενα στα στοιχεία που απαρτίζουν την συναισθηματική νοημοσύνη. Σύμφωνα με τους Goleman και Boyatzis (2017) τα στοιχεία αυτά είναι δώδεκα, κατανεμημένα σε τέσσερις τομείς, και είναι στοιχεία απαραίτητα για την επιτυχία ενός ηγέτη, τα οποία πρέπει να εφαρμόζονται σε συνδυασμό ανάλογα με την περίπτωση έτσι ώστε η ηγεσία να εξελίσσεται και να προσαρμόζεται επιτυγχάνοντας πάντα τα μέγιστα δυνατά αποτελέσματα.

Τα στοιχεία αυτά μπορούμε να τα παρατηρήσουμε στον Πίνακα 1. Οι τέσσερεις κύριοι τομείς της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι η αυτογνωσία, η αυτοδιαχείριση, η κοινωνική επίγνωση και η διαχείριση σχέσεων. Η αυτογνωσία αποτελείται από ένα στοιχείο, την συναισθηματική αυτογνωσία, την ικανότητα αναγνώρισης και επίδρασης των συναισθημάτων στη ζωή ενός ατόμου. Η ικανότητα να αναγνωρίζουμε συναισθήματα είναι βασική για την συναισθηματική ευημερία ενός ατόμου. Η αναγνώριση των συναισθημάτων αποτελεί το ιδανικότερο σημείο εκκίνησης για την εμπειρική μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης. (Mayer, Geher, 1996).

Η αυτοδιαχείριση, δηλαδή ο έλεγχος των συναισθημάτων και η προσαρμογή σε μεταβαλλόμενες καταστάσεις, αποτελείται από τέσσερα στοιχεία, τον συναισθηματικό αυτοέλεγχο, την ικανότητα προσαρμογής, τον προσανατολισμό επίτευξης και τις θετικές προοπτικές. Ο τρίτος τομέας αφορά την κοινωνική επίγνωση, δηλαδή την δυνατότητα επίγνωσης και αντίδρασης στα συναισθήματα των τρίτων στο πλαίσιο κοινωνικών δικτύων αλλά και του εργασιακού περιβάλλοντος (Goleman, 1995). Αυτός ο τομέας αποτελείται από δύο στοιχεία, την ενσυναίσθηση και την οργανωτική επίγνωση. Στον τέταρτο τομέα συναντάμε την διαχείριση σχέσεων η οποία σπάει σε πέντε ξεχωριστά στοιχεία, την επιρροή, την ικανότητα να αποτελεί κάποιος προπονητή και μέντορα για κάποιον τρίτο, την διαχείριση συγκρούσεων, την ομαδικότητα και τέλος την εμπνευσμένη ηγεσία.

Πίνακας 1. Στοιχεία Συναισθηματικής νοημοσύνης (Goleman and Boyatzis, 2017).

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ			
ΑΥΤΟΓΝΩΣΙΑ	ΑΥΤΟΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΓΝΩΣΗ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΧΕΣΕΩΝ
Συναισθηματική Αυτογνωσία	Συναισθηματικός αυτεέλεγχος	Ενσυναίσθηση Οργανωτική Επίγνωση	Επιρροή
	Ικανότητα προσαρμογής		Προπονητής/Μέντορας
	Προσανατολισμός επίτευξης		Διαχείριση συγκρούσεων
	Θετικές προοπτικές		Ομαδικότητα Εμπνευσμένη ηγεσία

Η ενσυναίσθηση θεωρείται από πολλούς ως το πιο σημαντικό στοιχείο της συναισθηματικής νοημοσύνης, και αποτελεί ουσιαστικά την ικανότητα της πλήρους κατανόησης των συναισθημάτων και τρόπου σκέψης των άλλων ανθρώπων, και την ανάλογη αντίδραση με σκοπό να κατανοήσει και να προσφέρει βοήθεια. Παρά την σημαντική ενασχόληση των ακαδημαϊκών με το φαινόμενο της ενσυναίσθησης, φαίνεται πως δεν υπάρχει ένας ευρέως διαδεδομένος και αποδεχόμενος ορισμός. Οι περισσότερες μελέτες ωστόσο αναγνωρίζουν και την γνωστική αλλά και την συναισθηματική διάσταση της ενσυναίσθησης, δηλαδή τόσο την ικανότητα να καταλαβαίνουμε την εσωτερική συναισθηματική κατάσταση κάποιου, όσο και την ανάπτυξη συναφών συναισθημάτων (Clark, Robertson & Young, 2019).

3.3 Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ Η ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

Η εργασία αποτελεί για τους περισσότερους εργαζομένους μια κατεξοχήν κοινωνική διαδικασία. Ένα βασικό στοιχείο εξάλλου των εργασιακών καθηκόντων της πλειονότητας των εργαζομένων είναι η συμμετοχή σε ομάδες και η επίτευξη αποτελεσμάτων μέσω της ομαδικής δουλειάς. Επομένως συχνά είναι απαραίτητη η κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων, η επιβεβαίωση ότι βιώνουμε κοινές καταστάσεις. Αυτά τα γνωρίσματα εργασιακής συμπεριφοράς είναι χαρακτηριστικά της ενσυναίσθησης, ενός στοιχείου της συναισθηματικής νοημοσύνης που έχει ξεκινήσει να εμφανίζεται έντονα τα τελευταία χρόνια σε έρευνες και βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις.

Στις έρευνες αυτές είναι εμφανής η επίδραση της ενσυναίσθησης σε συμπεριφορές εργαζομένων που επηρεάζουν την οργανωτική επίδοση και δημιουργούν αξία για την επιχείρηση, όπως η οργανωτική συμπεριφορά πολίτη (Settoon & Mossholder, 2002).

Από την αρχή της πανδημίας Covid-19 ως και σήμερα, βιώνουμε συναισθήματα ανασφάλειας, άγχους αλλά και φόβου για την υγεία μας. Φυσικά τα αρνητικά αυτά συναισθήματα υπάρχουν σε μεγάλο βαθμό στον εργασιακό χώρο και η ηγεσία του οργανισμού πρέπει να φροντίσει για την ψυχική υγεία των εργαζομένων της τώρα περισσότερο από ποτέ ώστε να διασφαλίσει την βιωσιμότητάς της. Ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για να επιτευχθεί αυτό είναι ο συνδυασμός της αναλυτικής νοημοσύνης, δηλαδή του μηχανισμού σκέψης που αναλύει τις καταστάσεις για να λύσει τα προβλήματα, και της συναισθηματικής νοημοσύνης, δηλαδή την έμπρακτη συμπόνια και κοινωνική σύνδεση (Smith, Oosten and Boyatzis, 2020).

Για να εφαρμόζεται αποτελεσματικά η ενσυναίσθηση από τους ηγέτες μια επιχείρησης είναι καθοριστικής σημασίας να έρχεται πρώτη, δηλαδή πριν από οποιαδήποτε άλλη συζήτηση περι τυπικών διαδικασιών που αφορούν την δουλειά, διαφορετικά τα αποτελέσματα μπορεί να είναι αντίθετα από τα επιθυμητά. Για παράδειγμα στην προσπάθεια να δώσουμε σε κάποιο μέλος της ομάδας μας αρνητική ανατροφοδότηση, αν δεν ξεκινήσουμε δείχνοντας ενσυναίσθηση, είναι πολύ πιθανό να αντιδράσει αμυντικά και επομένως να μην δεχθεί τα σχόλια μας και να μην ωφεληθεί από αυτά. Με το να δείξουμε φροντίδα και ανησυχία για τους εργαζόμενούς μας, γίνεται πολύ πιο εύκολη η δημιουργία μιας παραγωγικής σχέσης, που ευνοεί την ομαδικότητα και την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων (Bregman, 2020).

4. ΜΕΡΟΛΗΨΙΑ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΝ

Η επιλογή προσωπικού είναι μία από τις κυριότητες και πιο σημαντικές δραστηριότητες ενός τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού, καθώς η ορθότερη στελέχωση της επιχείρησης μπορεί να της αποδώσει συγκριτικό πλεονέκτημα, ενώ μία λάθος επιλογή θα έχει αρνητικές επιπτώσεις σε πολλούς τομείς της επιχείρησης όπως η παραγωγικότητα, η αύξηση των τάσεων αποχώρησης, η πτώση της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών και το τοξικό εργασιακό κλίμα που πιθανόν προκληθεί από συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων. Η εταιρία McKinsey υποστήριξε ότι σε υψηλά απαιτητικούς ρόλους οι εργαζόμενοι “ταλέντα” μπορεί να είναι ακόμα και 800 φορές πιο παραγωγικοί (Keller & Meaney, 2017). Σύμφωνα μάλιστα με τους A. Golec και E. Kahya (2007), “Η σύγχρονη επιλογή και αξιολόγηση υπαλλήλων είναι μία σύνθετη διαδικασία λήψης αποφάσεων, που έχει την ικανότητα να τοποθετεί τους σωστούς υπαλλήλους στις σωστές εργασίες, στο σωστό χρόνο”.

Η διαδικασία στελέχωσης πραγματοποιείται πλέον σε αρκετά μεγάλο βαθμό μέσω των μεθόδων των συνεντεύξεων, αλλά η επιλογή παραμένει μία πολύπλοκη διαδικασία με αρκετές προκλήσεις, καθώς υπάρχουν ποικίλα κριτήρια και πολλές φορές οι υποψήφιοι έχουν παρόμοιες γνώσεις και δεξιότητες. Είναι αρκετά πιθανό όσοι συμμετέχουν στην διαδικασία στελέχωσης και παίρνουν τις αποφάσεις να μην έχουν το απαραίτητο γνωστικό υπόβαθρο για την αντικειμενική επιλογή μέσω της διαδικασίας αποτελεσματικής σύγκρισης των χαρακτηριστικών των υποψηφίων με βάση τα κριτήρια επιλογής. Εφαρμόζεται, έτσι, μία υποκειμενική μέθοδος επιλογής που βασίζεται στην επαγγελματική εμπειρία και στην διαίσθηση του λήπτη αποφάσεων, αλλά και στη συμπαθητικότητα (likeability) των υποψηφίων (Αβραμίδης, 2021).

Με αυτό τον τρόπο εισέρχεται στην μέθοδο στελέχωσης και επιλογής προσωπικού η ασυνείδητη προκατάληψη, η οποία οδηγεί σε προκατειλημμένα αποτελέσματα, συνήθως όχι ηθελημένα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα που αναφέρεται συχνά στην βιβλιογραφία είναι το φαινόμενο του φωτοστεφάνου (haloeffect), που αναφέρεται στην τάση να κρίνουμε ένα άτομα και όλες τις πτυχές του χαρακτήρα του και της συμπεριφοράς του με βάση ένα μόνο χαρακτηριστικό, για παράδειγμα τον τρόπο ντυσίματος του. Κάποια ακόμα αξιοσημείωτα χαρακτηριστικά είναι η ελλιπής

πληροφόρηση, η οποία παρατηρείται όταν ο αξιολογητής δεν έχει στην διάθεση του όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για να αξιολογήσει δίκαια και με ακρίβεια κάποιον υποψήφιο, και επίσης η κεντρική τάση σύμφωνα με την οποία ο αξιολογητής βαθμολογείται μόνο με την μέση τιμή (Junaid, Siddique, Baig, 2018). Η κεντρική τάση χρησιμοποιείται κυρίως στην αξιολόγηση προσωπικού, όπου στόχος είναι η αξιολόγηση του συνόλου του προσωπικού της εταιρίας να ακολουθεί μία κανονική κατανομή (σχήμα καμπάνας).

Σε βιομηχανίες που ορίζονται πολιτιστικά ως αρσενικές έχουν υπάρξει δείγματα μεροληψίας υπέρ των ανδρών στην επιλογή προσωπικού (Swim & Sanna, 1996, Heilman et al., 1995). Στην διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού παγκοσμίως γίνονται ήδη βήματα για την εξάλειψη αυτού του φαινομένου. Ένα από αυτά είναι η απόκρυψη δημογραφικών στοιχείων από το βιογραφικό σημείωμα των υποψηφίων, ώστε η επιλογή να μην γίνεται βάση φύλλου, φυλής ή ηλικίας (Roxburgh, Hansen, 2015).

Αν μία επιχείρηση επιθυμεί να διαφοροποιήσει το προσωπικό δυναμικό της, θα πρέπει να εξετάσει διαφορετικούς τρόπους ώστε να εξαλειφτούν οι πρακτικές ασυνείδητης προκατάληψης από την διαδικασία στελέχωσης. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται διεθνώς μία τάση αναβάθμισης των διαδικασιών διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού, ενώ μέχρι πρόσφατα σε πληθώρα των εταιριών δεν υπήρχε καν τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού. Έτσι, οι περισσότερες επιχειρήσεις σήμερα έχουν οργανωμένες και λεπτομερείς διαδικασίες για την επιλογή προσωπικού, και όσες δεν έχουν σπεύδουν να τις καταγράψουν και να τις εφαρμόσουν, φαίνεται όμως πως αυτό δεν είναι αρκετό.

Ενώ η πολυπλοκότητα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων δεν αμφισβητείται, υπάρχουν μοντέλα και εργαλεία που μπορούν να βοηθήσουν στην επίτευξη αυτού του σκοπού. Οι μέθοδοι και τα διάφορα εργαλεία της πολυκριτηριακής λήψης αποφάσεων έχουν χρησιμοποιηθεί ευρέως για την αντιμετώπιση αντίστοιχων προβλημάτων με πολλαπλά κριτήρια εισαγωγής και διαφορετικές εναλλακτικές λύσεις, ενώ βρίσκουν εφαρμογή και στην επίλυση του προβλήματος που αφορά την εξάλειψη της μεροληψίας στην στελέχωση.

5. ΜΕΘΟΔΟΣ ΠΟΛΥΚΡΙΤΗΡΙΑΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ PROMETHEE

5.1 ΜΟΝΤΕΛΑ ΠΟΛΥΚΡΙΤΗΡΙΑΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΚΑΙ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ PROMETHEE

Μία από τις πιο γνωστές και ευρέως χρησιμοποιούμενες μεθόδους πολυκριτηριακής ανάλυσης είναι η μέγεθος PROMETHEE, η οποία θεωρείται αρκετά φιλική προς τον χρήστη και μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά ακόμα και σε προβλήματα προγραμματισμού που αντιμετωπίζουμε στην καθημερινότητά μας. Κάποιες ακόμα αξιοσημείωτες μέθοδοι πολυκριτηριακής ανάλυσης είναι η TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution – Τεχνική για κατάταξη προτίμησης με βάση την ομοιότητα στην ιδανική λύση), η AHP (Analytical Hierarchy Process – Ιεραρχική ανάλυση αποφάσεων), η ANP (Analytical Network Process – Αναλυτική διαδικασία δικτύου).

Η ονομασία της μεθόδου προκύπτει από τα αρχικά των λέξεων Preference Ranking Organization Method for Enrichment Evaluations (Μέθοδος οργάνωσης κατάταξης προτιμήσεων για εμπλουτισμένες αξιολογήσεις). Το μοντέλο αναπτύχθηκε από τον βέλγο επιστήμονα Jean Pierre Brans και τους συνεργάτες του το 1982 (Brans and Mareschal, 2002;164). Τα μοντέλα PROMETHEE I και PROMETHEE II συγκεκριμένα χρησιμοποιούνται για να λύσουν προβλήματα επιλογής και κατάταξης. Επομένως η μέθοδος θα παρουσιάσει στον υπεύθυνο λήψης αποφάσεων μια σειρά ενεργειών (επιλογές ή εναλλακτικές λύσεις) του προβλήματος, βάση των βαθμών προτίμησης. Με βάση την μέθοδο του μοντέλου, γίνεται δυαδική σύγκριση (ανα ζεύγη) των επιλογών κάθε κριτηρίου. Δηλαδή κάθε εναλλακτική λύση συγκρίνεται με όλες τις υπόλοιπες λύσεις μία προς μία. Σημαντικά στοιχεία για την υλοποίηση της μεθόδου είναι ο καθορισμός των βαρών κάθε κριτηρίου, καθώς και η συνάρτηση προτίμησης που θα επιλεγεί να χρησιμοποιηθεί από τον υπεύθυνο λήψης της απόφασης για κάθε κριτήριο ώστε να αξιολογηθεί και να συγκριθεί η συνεισφορά κάθε εναλλακτικής. (Aretoulis, Parathanasiou, Antoniou, 2019).

Τρία είναι τα βασικά βήματα της μεθόδου : (Ishizaka, Nemery, 2013)

- 1) Τον υπολογισμό των βαθμών προτίμησης για κάθε διατεταγμένο ζεύγος ενεργειών ανάλογα με κάθε κριτήριο.
- 2) Τον υπολογισμό των μονοκριτηριακών ροών
- 3) Τον υπολογισμό των συνολικών ροών

Με βάση τον υπολογισμό των συνολικών ροών θα έχουμε πρόσβαση στην κατάταξη των εναλλακτικών, όπως και σε μια γραφική αναπαράσταση του προβλήματος. Όταν μία εναλλακτική είναι καλύτερη από τις υπόλοιπες εκφράζεται από μια θετική ροή, ενώ μια αρνητική ροή εκφράζει το πόσο κατώτερης προτίμησης είναι από τις υπόλοιπες εναλλακτικές.

Οι βαθμοί προτίμησης είναι στην ουσία ένας βαθμός μεταξύ του μηδέν (0) και του ένα (1) που εκφράζει κατά πόσο μια εναλλακτική είναι προτιμότερη μιας άλλης εναλλακτικής (δυναμική σύγκριση), σύμφωνα με τον υπεύθυνο λήψης των αποφάσεων. Βαθμός προτίμησης ένα (1) υποδεικνύει απόλυτη προτίμηση σε μία από τις εναλλακτικές του κριτηρίου που εξετάζεται. Αν δεν υπάρχει καμία προτίμηση μεταξύ των δύο, τότε ο βαθμός προτίμησης είναι μηδέν (0) (Ishizaka, Nemery, 2013). Αν υπάρχει κάποια προτίμηση, αλλά όχι απόλυτη προτίμηση, ο αντίστοιχος βαθμός προτίμησης θα είναι μεταξύ μηδέν και ένα (Antoniou & Aretoulis, 2018).

Αυτές οι δυναμικές συγκρίσεις λοιπόν βασίζονται στη διαφορά μεταξύ των αξιολογήσεων των εναλλακτικών. Το αποτέλεσμα της μεθόδου PROMETHEE προκύπτει απότο πώς ο υπεύθυνος λήψης της απόφασης αντιλαμβάνεται την διαφορά αυτών των αξιολογήσεων, πάντα με βάση τα κριτήρια που εισάγουμε. Για να χρησιμοποιήσει την μέθοδο αποτελεσματικά και να καταλήξει σε αυτό το αποτέλεσμα, ο υπεύθυνος λήψης αποφάσεων έχει την δυνατότητα να επιλέξει ανάμεσα σε δύο τύπους συναρτήσεων προτίμησης, την γραμμική και την Gaussian. Στην γραμμική συνάρτηση προτίμησης, οι προτιμήσεις θα αυξάνονται σταδιακά ως συνάρτηση της διαφοράς μεταξύ των αξιολογήσεων σε ένα συγκεκριμένο κριτήριο. Ενώ χρησιμοποιώντας την συνάρτηση Gaussian, οι προτιμήσεις θα αυξάνονται ακολουθώντας μια εκθετική συνάρτηση. Η γραμμική συνάρτηση απαιτεί δύο μεταβλητές, το κατώφλι αδιαφορίας q και το κατώφλι προτίμησης p . Η συνάρτηση Gaussian απαιτεί μόνο μία μεταβλητή, το σημείο καμπής s .

Αν η διαφορά μεταξύ των αξιολογήσεων σε ένα κριτήριο είναι μικρότερη από το κατώφλι αδιαφορίας, τότε καμία διαφορά δεν γίνεται αντιληπτή από τον υπεύθυνο λήψης αποφάσεων μεταξύ των συγκεκριμένων εναλλακτικών (δηλαδή ο βαθμός προτίμησης είναι μηδέν), επομένως δεν υπάρχει προτίμηση. Αν όμως η διαφορά είναι μεγαλύτερη από το κατώφλι προτίμησης, τότε υπάρχει ισχυρή προτίμηση προς μια από τις δύο εναλλακτικές (δηλαδή εδώ ο βαθμός προτίμησης είναι ένα). Η συνάρτηση

προτίμησης δίνει την τιμή της προτίμησης για διαφορές που βρίσκονται ανάμεσα στο κατώφλι αδιαφορίας και το κατώφλι προτίμησης. (Afshari, Anisseh, Shahraki, Hooshyar, 2016).

5.2 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΡΟΩΝ

Για να καταλήξουμε σε συμπεράσματα από την χρήση της μεθόδου PROMETHEE και τις γραφικές απεικονίσεις που μας προσφέρει, οι δυαδικές συγκρίσεις συνοψίζονται στις εξερχόμενες ή θετικές ροές, τις εισερχόμενες ή αρνητικές ροές, και τέλος τις καθαρές ροές.

Οι θετικές ροές μιας εναλλακτικής έχουν βαθμό μεταξύ μηδέν (0) και ένα (1), ο οποίος δείχνει πώς η εναλλακτική προτιμάται αντί όλων των υπόλοιπων εναλλακτικών για το συγκεκριμένο κριτήριο. Το κάθε κριτήριο μπορεί να μεγιστοποιείται ή να ελαχιστοποιείται ιδανικά (για παράδειγμα σε ένα πρόβλημα επιλογής προσωπικού η βαθμολογία του πτυχίου θα μεγιστοποιείται, ενώ ο ζητούμενος μισθός σαν κριτήριο θα ελαχιστοποιείται), και στον υπολογισμό των ροών λαμβάνεται υπόψη αυτός ο παράγοντας. Αλλάζοντας τα κατώφλια αδιαφορίας και προτίμησης, αλλάζουν και οι τιμές των θετικών ροών, όπως και η κατανομή τους. (Brans, De Smet, 2016).

Αντίστοιχα, οι αρνητικές ροές μιας εναλλακτικής αντιπροσωπεύουν μία μέση συμπεριφορά και μετράνε πώς οι υπόλοιπες εναλλακτικές προτιμούνται από την εναλλακτική που εξετάζουμε. Υπολογίζεται δηλαδή συγκρίνοντας τον μέσο όρο των βαθμών προτίμησης όλων των υπόλοιπων εναλλακτικών με της συγκεκριμένης εναλλακτικής, αφού έχουμε εξαιρέσει φυσικά τον βαθμό προτίμησης με την ίδια εναλλακτική, δηλαδή με τον εαυτό της).

Οι καθαρές ροές συμπεριλαμβάνουν τόσο τις θετικές όσο και τις αρνητικές πτυχές, και υπολογίζονται αφαιρώντας τις αρνητικές ροές από τις θετικές ροές. Οι καθαρές ροές πρέπει να μεγιστοποιούνται πάντα, καθώς αντιπροσωπεύουν την ισορροπία μεταξύ της συνολικής δύναμης και της συνολικής αδυναμίας μια εναλλακτικής επιλογής. Η καθαρή βαθμολογία μιας εναλλακτικής βρίσκεται πάντα μεταξύ μείον ένα (-1) και ένα (1).

5.3 ΠΑΓΚΟΣΜΙΕΣ ΡΟΕΣ

Για να μπορέσουμε να καταλήξουμε σε ένα συμπέρασμα ισχυρά εμπειριστατωμένο και να τροφοδοτήσουμε ουσιαστικές συζητήσεις με τα αποτελέσματα της μεθόδου μας, πρέπει να λάβουμε υπόψη όλα τα κριτήρια. Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να σταθμίσουμε τα κριτήρια μας, με βάση την συνεισφορά τους στο πρόβλημα. Έτσι οι θετικές, αρνητικές και καθαρές ροές μετατρέπονται σε παγκόσμιες θετικές, αρνητικές και καθαρές ροές. Οι παγκόσμιες θετικές ροές δείχνουν πόσο μια εναλλακτική προτιμάται από τις υπόλοιπες εναλλακτικές όταν εξετάζονται όλα τα κριτήρια. Οι παγκόσμιες αρνητικές ροές εξηγούν πώς οι υπόλοιπες εναλλακτικές προτιμώνται από την συγκεκριμένη εναλλακτική. Η βαθμολογία των παγκόσμιων αρνητικών ροών βρίσκεται πάντα μεταξύ μηδέν (0) και ένα(1), και πρέπει να ελαχιστοποιείται. Αντίστοιχα με τις καθαρές ροές, οι παγκόσμιες καθαρές ροές υπολογίζονται αφαιρώντας τις παγκόσμιες αρνητικές από τις παγκόσμιες θετικές ροές.

6. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

6.1 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Ο σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας είναι να χρησιμοποιήσουμε την μέθοδο πολυκριτηριακής ανάλυσης PROMETHEE ώστε να λύσουμε ένα πρόβλημα επιλογής προσωπικού. Ειδικότερα, η στελέχωση αφορά θέση μάνατζερ σε μη κυβερνητική/ μη κερδοσκοπική οργάνωση. Οι μη κυβερνητικές/μη κερδοσκοπικές οργανώσεις αντιπροσωπεύουν έναν τομέα που έχει σημειώσει ραγδαία αύξηση τα τελευταία χρόνια διεθνώς αλλά και στην χώρα μας, καθώς παρέχουν ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών πολιτιστικής, οικονομικής και κοινωνικής φύσης αντιμετωπίζοντας έτσι προβλήματα και κρίσεις του εκάστοτε τόπου που δραστηριοποιούνται.

Οι εργαζόμενοι σε μη κυβερνητικές οργανώσεις (ΜΚΟ) είναι εκτεθειμένοι σε ιδιαίτερα αγχωτικό περιβάλλον εργασίας, καθώς έρχονται αντιμέτωποι συνεχώς με τραυματικές εμπειρίες των ωφελούμενων με τους οποίους εργάζονται, συνήθως ως ψυχολόγοι ή κοινωνικοί λειτουργοί. Οι εργαζόμενοι σε ΜΚΟ δουλεύουν ως επί το πλείστον με ευάλωτους πληθυσμούς (πρόσφυγες, χρήστες ουσιών, ασυνόδευτα ανήλικα, κτλ).

Οι συνθήκες εργασίας που συνοδεύουν τον τομέα των ΜΚΟ είναι αρκετά απαιτητικές, χαρακτηριστικά αναφέροντας δύσκολες συνθήκες διαβίωσης, αυξημένες απαιτήσεις, ακόμα και πολλές φορές αντιμετώπιση περιστατικών βίας. Οι εργασιακές αυτές συνθήκες έχουν συχνά επιπτώσεις στην ψυχική υγεία των εργαζομένων και πιθανόν να οδηγήσουν σε κατάθλιψη ή εξουθένωση από την εργασία, το λεγόμενο Burnout (Karunakara et all, 2004). Ένα επίσης αρνητικό χαρακτηριστικό των εργασιακών συνθηκών είναι η συνήθης έλλειψη επαρκούς χρηματοδότησης, η οποία έχει ως αποτέλεσμα περιορισμένους πόρους, τόσο υλικούς όσο και ανθρώπινους, κάτι που συμβάλει ακόμα περισσότερο στο αίσθημα εξουθένωσης. Ακόμα, η εργασία σε ΜΚΟ συχνά δεν συνοδεύεται από αίσθηση εργασιακής ασφάλειας, καθώς λόγω των συγκεκριμένων χρονικών οριζώντων χρηματοδότησης, οι εργασιακές συμβάσεις είναι μικρής διάρκειας και σπάνια αορίστου χρόνου.

Οι οργανώσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτόν τον απαιτητικό τομέα λοιπόν, μέσω της διοίκησης αλλά και του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να έχουν έναν υποστηρικτικό ρόλο και να μετριάσουν τα δυσμενή αποτελέσματα στην ψυχική υγεία των εργαζομένων τους, ενισχύοντας την ομαδική εργασία και συνοχή και προσφέροντας ψυχολογική υποστήριξη (Ager, Flapper, Pietersom & Simon, 2001). Η ηγεσία φαίνεται να έχει έναν σημαντικό διαμεσολαβητικό ρόλο στην υποστήριξη αυτή των εργαζομένων. Όπως είδαμε και παραπάνω οι ποιοτικές κοινωνικές σχέσεις μεταξύ υφισταμένων και των προϊσταμένων τους (leader – member exchange), παρακινούν τους εργαζόμενους να παρουσιάσουν πιο αποτελεσματικές και ευνοϊκές συμπεριφορές, μετριάζοντας έτσι την δυσαρέσκεια που πιθανόν να προκαλέσουν οι απαιτητικές εργασιακές συνθήκες (Martin, Guillaume, Thomas, Lee & Epitropaki, 2016 ; Jiang, Le & Gollan, 2018).

Φαίνεται λοιπόν πώς η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα σημαντικό στοιχείο της συμπεριφοράς και της προσωπικότητας των μάνατζερ στον τομέα των ΜΚΟ. Για τον λόγο αυτό η επιλογή των υποψηφίων μάνατζερ θα στηριχθεί στα στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης τους, και όχι στις τεχνικές τους δεξιότητες και γνώσεις. Εξετάζουμε λοιπόν στην συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης οχτώ υποψηφίους μάνατζερ για στελέχωση θέσης σε μία μη κυβερνητική οργάνωση, τους οποίους βαθμολογούμε με βάση τα στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης τους. Τα στοιχεία αυτά τα αντλούμε από το άρθρο του Goleman και Boyatzis (2017) που αναφέρονται παραπάνω στον πίνακα 1 και είναι τα εξής – αυτογνωσία, αυτοδιαχείριση, κοινωνική επίγνωση και

διαχείριση σχέσεων. Η ενσυναίσθηση στην οποία αναφερθήκαμε εκτενώς στην επισκόπηση της βιβλιογραφίας είναι κομμάτι της κοινωνικής επίγνωσης.

Με βάση λοιπόν τα βιογραφικά σημειώματα των οχτώ υποψηφίων μάνατζερ και συγκεκριμένα αντλώντας πληροφορίες σχετικά με τις σπουδές τους, με την εργασιακή τους εμπειρία μέχρι στιγμής στην διαχείριση ομάδων, όπως επίσης και από την εθελοντική τους εργασία, αλλά και κατόπιν σύντομης συνέντευξης μαζί τους βαθμολογήσαμε τους υποψηφίους αυτούς ως προς τα τέσσερα αυτά στοιχεία συναισθηματικής νοημοσύνης. Η βαθμολογία έγινε σε μία κλίμακα από το ένα μέχρι το πέντε, όπου το ένα δείχνει ότι ο υποψήφιος δεν κατέχει καθόλου αυτό το στοιχείο ενώ το πέντε δείχνει πώς το κατέχει απόλυτα. Παρακάτω παρουσιάζονται συνοπτικά τα αποτελέσματα από την μελέτη των βιογραφικών σημειωμάτων και της σύντομης συνέντευξης με τον κάθε υποψήφιο, και στο τέλος ο πολυκριτηριακός πίνακας με τις βαθμολογίες των υποψηφίων ο οποίος θα χρησιμοποιηθεί για την εξαγωγή συμπερασμάτων μέσα της PROMETHEE. Τα βιογραφικά σημειώματα παρατίθενται σαν παράρτημα και για λόγους προστασίας προσωπικών δεδομένων είναι ανώνυμα και χωρίς προσωπικές πληροφορίες.

6.2 MANATZEP 1

Ο υποψήφιος μάνατζερ 1 έχει μια εκτενή εμπειρία οχτώ ετών σε ΜΚΟ, από τα οποία τουλάχιστον τα πέντε έτη ηγείται ομάδες εργαζομένων και έχει την εποπτεία τους. Οι σπουδές του είναι στον τομέα της ψυχολογίας, με μεταπτυχιακές σπουδές στα ανθρώπινα δικαιώματα. Οι ομάδες που ηγείται ως επί το πλείστον μέχρι σήμερα είναι ομάδες που δουλεύουν απευθείας στο πεδίο και αντιμετωπίζουν καθημερινά ιδιαίτερα απαιτητικές συναισθηματικά καταστάσεις στον χώρο εργασίας τους, επομένως η αυτογνωσία αλλά και η κοινωνική επίγνωση είναι από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά του.

Όπως μας εξηγεί ο ίδιος, καλείται πολλές φορές να ηρεμήσει τους εργαζομένους της ομάδας του και να τους βοηθήσει να αποβάλλουν το στρες της καθημερινής εργασίας, επομένως η βαθμολογία του σε αυτά τα δύο στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι αρκετά υψηλή. Για να το πετύχει όμως αυτό η συνοχή και κατάλληλη συνεργασία της ομάδας του είναι προαπαιτούμενο. Τα μέλη της ομάδας του τον βλέπουν σαν τον

μέντορά τους και συχνά του ζητούν συμβουλές για την διαχείριση των υποθέσεων τους. Η βαθμολογία του στο στοιχείο της διαχείρισης σχέσεων είναι επίσης αρκετά υψηλή. Το τελευταίο στοιχείο της συναισθηματικής νοημοσύνης για το οποίο θα βαθμολογήσουμε τον μάνατζερ 1, είναι η αυτοδιαχείριση. Εδώ ο βαθμός του βρίσκεται σε μεσαία επίπεδα, καθώς η πολυπλοκότητα της εργασίας αλλά και του τομέα των ΜΚΟ δεν τον αφήνουν ανεπηρέαστο και πολλές φορές δυσκολεύεται να διαχειριστεί τα συναισθήματά του.

6.3 MANATZEP 2

Από το βιογραφικό σημείωμα του μάνατζερ 2 βλέπουμε πώς έχει πάνω από δέκα χρόνια εμπειρία στον ανθρωπιστικό τομέα, δουλεύοντας είτε σε μη κερδοσκοπικές/μη κυβερνητικές οργανώσεις στην Ελλάδα, αλλά και ως ερευνητικό μέλος σε ευρωπαϊκούς οργανισμούς, με εξειδίκευση στην διαχείριση αναπηριών και ατόμων με αναπηρίες αλλά και στον τομέα του ελέγχου και της αξιολόγησης. Με σπουδές στην κοινωνιολογία και μεταπτυχιακούς τίτλους σε σπουδές αναπηριών αλλά και σε ερευνητικές επιστήμες, πρόκειται για ένα άτομο με αρκετά ανεπτυγμένη ικανότητα ενσυναίσθησης, που είναι όπως είπαμε και παραπάνω κομμάτι του στοιχείου της κοινωνικής επίγνωσης.

Ο συγκεκριμένος υποψήφιος μάνατζερ έχει πολύ αυξημένες επίσης τις ικανότητες της αυτογνωσίας αλλά και της αυτοδιαχείρισης, αξίες και κοινωνικές συμπεριφορές που είναι προαπαιτούμενα για τις σπουδές του αλλά και για την επιτυχία της εργασίας του, καθώς δουλεύει στενά με ευάλωτους πληθυσμούς. Ο έλεγχος διαχείρισης των συναισθημάτων, η προσαρμογή σε δύσκολες καταστάσεις καθώς και η θετική προοπτική(χαρακτηριστικά γνωρίσματα των ατόμων με υψηλό αίσθημα αυτοδιαχείρισης)καλυτερεύουν τις συνθήκες διαβίωσης των ευάλωτων πληθυσμών (Clark, Frankel, Morgan, Ricketts, Bair, Nyland&Callahan, 2008). Η αξιολόγηση του συγκεκριμένου μάνατζερ ωστόσο στην διαχείριση σχέσεων δεν είναι τόσο υψηλή, καθώς έως τώρα δούλευε κυρίως μεμονωμένα και πιο σπάνια ως μέλος μιας ομάδας, ενώ δεν έχει εμπειρία διαχείρισης μιας δικής του ομάδας.

6.4 MANATZER 3

Ο υποψήφιος μανάτζερ 3 έχει επίσης εκτενή εργασιακή εμπειρία σε μη κυβερνητικές οργανώσεις. Ξεκίνησε συγκεκριμένα να εργάζεται από τα μέσα του 2016 στον κλάδο και απασχολείται εκεί ως σήμερα. Η εξειδίκευσή του συγκεκριμένου μανάτζερ είναι στην παιδική προστασία, ένας κλάδος δραστηριοποίησης πολλών ΜΚΟ. Οι ρόλοι που έχει αναλάβει ως σήμερα είναι θέσεις ευθύνης, συντονίζοντας συνήθως διαδικασίες ψυχοκοινωνικής υποστήριξης και δράσεων. Στο παρελθόν έχει εργαστεί αρκετά και στον εκπαιδευτικό τομέα κυρίως προσχολικής αγωγής, καθώς και σαν σύμβουλος σταδιοδρομίας αλλά και ψυχοκοινωνικής στήριξης.

Οι σπουδές του συγκεκριμένου μανάτζερ είναι στον τομέα της ψυχολογίας και κλινικής ψυχολογίας, με μετεκπαιδεύσεις σε θέματα όπως βιωματική μάθηση. Αξιοσημείωτη είναι η εθελοντική δράση του μανάτζερ αυτού στην ειδική παιδαγωγική ακόμα και κατά την διάρκεια των προπτυχιακών σπουδών του στο πανεπιστήμιο. Ο εθελοντισμός συνδέεται άμεσα με την διάθεση προσφοράς, και οι δράσεις του έχουν πολλά οφέλη για τον εθελοντή. Αναφέρουμε χαρακτηριστικά κάποια από αυτά όπως αυτοβελτίωση, ανάπτυξη ατομικών δεξιοτήτων, ανάπτυξη επικοινωνιακών δεξιοτήτων, σωματικά και ψυχικά οφέλη, συναισθηματική ωρίμανση, ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, αύξηση παρατηρητικότητας, αύξηση οριοθέτησης (Μποτσόγλου, 2019). Μπορούμε επομένως να συμπεράνουμε πως μέσω της εθελοντικής δράσης του ο συγκεκριμένος μανάτζερ έχει ανεπτυγμένα όλα τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της συναισθηματικής νοημοσύνης, δηλαδή της αυτογνωσίας, της αυτοδιαχείρισης, της κοινωνικής επίγνωσης αλλά και των κοινωνικών σχέσεων. Τα συμπεράσματά μας επιβεβαιώνονται ακόμα και από το γεγονός πως το αντικείμενο εργασίας του μανάτζερ 3 είναι σε όλη την διάρκεια της επαγγελματικής του καριέρας η προσφορά και η ενασχόληση με ευάλωτους πληθυσμούς (παιδιά, πρόσφυγες, κτλ). Κατά την διάρκεια της συνεντεύξης μαζί του εξερευνήσαμε επίσης τις σχέσεις του με συναδέλφους αλλά και με συνεργάτες, ανακαλύπτοντας πως έχει σπάνια συγκρούσεις στο εργασιακό του περιβάλλον, και ακόμα πως όσοι εργαζόμενοι δουλεύουν κάτω από την επίβλεψή του τον αντιμετωπίζουν σαν μέντορα.

6.5 MANATZER 4

Ο υποψήφιος μάνατζερ 4 εξειδικεύεται στον τομέα του ανθρωπίνου δυναμικού για επτά χρόνια, ενώ σε ΜΚΟ εργάζεται τα τελευταία πέντα περίπου χρόνια. Οι σπουδές του είναι επίσης στον κλάδο του ανθρωπίνου δυναμικού, με προπτυχιακό τίτλο στην διοίκηση επιχειρήσεων και μεταπτυχιακό σε επιχειρηματικές σπουδές με εξειδίκευση στην διοίκηση και καθοδήγηση ανθρώπων. Έχει αποδειχθεί ερευνητικά ότι οι εργαζόμενοι των τμημάτων ανθρωπίνου δυναμικού και ειδικά οι μάνατζερ τμημάτων ανθρωπίνου δυναμικού που έχουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη χρησιμοποιούν βέλτιστα ορισμένες πρακτικές ανθρωπίνου δυναμικού όπως οι εκπαιδεύσεις, αξιολογήσεις, συμμετοχής των εργαζομένων αλλά και εσωτερικής προώθησης των εργαζομένων της εταιρίας (Cuellar- Molina, Garcia – Cabrera, Dela Cruz Deniz, 2019).

Ο συγκεκριμένος υποψήφιος μάνατζερ έχει σχετικά υψηλό βαθμό στο στοιχείο της διαχείρισης σχέσεων, καθώς και στην κοινωνική επίγνωση. Η διαχείριση ενός τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού σε μια ΜΚΟ είναι αρκετά απαιτητική, με συνεχείς αλλαγές, τις οποίες έχει διαχειριστεί με επιτυχία, αποφεύγοντας συγκρούσεις αλλά και συνεισφέροντας στην δημιουργία ενός κλίματος ομαδικότητας και ασφάλειας. Η βαθμολογία στα στοιχεία της αυτογνωσίας και της αυτοδιαχείρισης είναι όμως σχετικά χαμηλή, καθώς ο μάνατζερ λόγω του αυξημένου στρες του κλάδου στον οποίο εργάζεται δυσκολεύεται να κατανοήσει και να αντιδράσει με ηρεμία στα συναισθήματα των άλλων.

6.6 MANATZER 5

Ο μάνατζερ 5 είναι επίσης υπεύθυνος τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού σε μια ΜΚΟ στην τωρινή θέση εργασίας του. Εργάζεται στον τομέα της διοίκησης ανθρώπων πόρων από το 2018, δηλαδή τέσσερα χρόνια. Σε μη κυβερνητικές/ μη κερδοσκοπικές οργανώσεις εργάζεται εδώ και δύο χρόνια, αναλαμβάνοντας το μάνατζμεντ του τμήματος εδώ και δύο μήνες. Λόγω της αρκετά μειωμένης εμπειρίας του στην ηγεσία ομάδων, η βαθμολογία του στην διαχείριση σχέσεων είναι μέτρια.

Οι σπουδές του συγκεκριμένου υποψηφίου είναι επίσης στην διοίκηση ανθρώπων πόρων σε μεταπτυχιακό επίπεδο, ενώ σε προπτυχιακό επίπεδο έχει ασχοληθεί με την

διοίκηση επιχειρήσεων. Οι βαθμολογίες στα υπόλοιπα στοιχεία συναισθηματικής νοημοσύνης, δηλαδή στην αυτογνωσία, αυτοδιαχείριση και κοινωνική επίγνωση είναι επίσης μέτριες καθώς ο συγκεκριμένος μάνατζερ δεν έχει ωριμάσει τις δεξιότητες του αυτές μέσω της επαγγελματικής του εμπειρίας ακόμα. Παρόλαυτα διακρίνουμε μεγάλες πιθανότητες εξέλιξης στο μέλλον. Όπως προκύπτει και από την συνεντεύξη με τον ίδιο, αισθάνεται ακόμα ανασφάλεια ως προς τα εργασιακά του καθήκοντα και θέλει να εκπαιδευτεί στο να διαχειρίζεται το άγχος του ώστε να μπορεί να υποστηρίξει και τους εργαζόμενους της επιχείρησης. Αισθάνεται πολύ παρακινημένος ωστόσο, γιατί η οργάνωση του εμπιστεύθηκε μια θέση ευθύνης και τον προώθησε εσωτερικά στη θέση του μάνατζερ ανθρωπίνου δυναμικού, επομένως είναι αποφασισμένος να δουλέψει αποτελεσματικά.

6.7 MANATZEP 6

Ο υποψήφιος μάνατζερ 6 είναι ψυχολόγος στο επάγγελμα. Οι σπουδές του είναι πάνω στο αντικείμενο της ψυχολογίας, και έχει λάβει μεταπτυχιακή εκπαίδευση στην κλινική ψυχολογία αλλά και στη συστημική ψυχοθεραπεία. Εφόσον το επάγγελμά του είναι ψυχολόγος η αυτογνωσία είναι ένα δυνατό του χαρακτηριστικό, καθώς είναι προαπαιτούμενο να κατανοεί τα συναισθήματα των άλλων καθώς και τις επιδράσεις τους, έτσι ώστε να μπορεί να τους καθοδηγήσει.

Όσον αφορά την επαγγελματική του εμπειρία, εργάζεται με ευάλωτους πληθυσμούς σχεδόν σε όλη την καριέρα του, ενώ έχει προσφέρει εθελοντική εργασία σε μονάδες ψυχικής υγείας, δράσεις προγραμμάτων αυτοβοήθειας και ψυχοκοινωνικές παρεμβάσεις για περίπου δύο χρόνια συνολικά. Από τα οχτώ χρόνια συνολικής εργασιακής του εμπειρίας, τα τέσσερα χρόνια απασχολείται σε ΜΚΟ, αρχικά ως ψυχολόγος και έπειτα ως συντονιστής παιδικής προστασίας και υπεύθυνος του συγκεκριμένου προγράμματος. Ως ηγέτης μιάς ομάδας δυναμικής περίπου δέκα ατόμων η βαθμολογία του στην διαχείριση σχέσεων είναι άριστη, καθώς διατηρεί πάντα το ομαδικό πνεύμα και αποτελεί πρότυπο και μέντορα για τα μέλη της ομάδας του. Λειτουργεί με ευελιξία και προσαρμοστικότητα, αλλά κυρίως με κατανόηση, επομένως οι βαθμολογίες στα γνωρίσματα της αυτοδιαχείρισης και της κοινωνικής επίγνωσης είναι επίσης πολύ υψηλές.

6.8 MANATZER 7

Ο υποψήφιος μάνατζερ 7 είναι στέλεχος τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού, με προπτυχιακές σπουδές στον κλάδο της λογιστικής και μεταπτυχιακό στον τομέα της διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού. Όσον αφορά την επαγγελματική του εμπειρία, ο συγκεκριμένος υποψήφιος μάνατζερ έχει εργαστεί δέκα χρόνια ως τώρα, εκ των οποίων τα πέντα χρόνια σε ΜΚΟ. Έχει διαχειριστεί ως μάνατζερ μικρές ομάδες της τάξεως των τριών- τεσσάρων ατόμων με επιτυχία, καθώς οι υφιστάμενοί του εμπνέονταν από αυτόν. Επίσης λειτουργεί πάντα με ενσυναίσθηση, τόσο στην προσωπική του ζωή όσο και στην επαγγελματική.

Ο συγκεκριμένος μάνατζερ είναι ταυτόχρονα και αρκετά αγχώδης, κάτι που δεν του επιτρέπεται πάντα να ελέγχει αποτελεσματικά τα συναισθήματά του, και συχνά εμπλέκεται σε συγκρούσεις. Η βαθμολογία του στην αυτογνωσία και κοινωνική επίγνωση είναι υψηλές. Στο γνώρισμα της αυτοδιαχείρισης έχει αρκετά χαμηλή βαθμολογία, ενώ στο στοιχείο των κοινωνικών σχέσεων η βαθμολογία του είναι μέτρια.

6.9 MANATZER 8

Ο υποψήφιος μάνατζερ 8 έχει σπουδάσει στον τομέα των οικονομικών. Όσον αφορά την εργασιακή του εμπειρία, εργάζεται εδώ και δέκα περίπου χρόνια, εκ των οποίων τα τέσσερα χρόνια εργάζεται σε ΜΚΟ. Το αντικείμενο της εργασίας του συγκεκριμένου μάνατζερ ήταν σε ένα μεγάλο ποσοστό της επαγγελματικής του καριέρας τα χρηματοοικονομικά καθώς και η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, ενώ τον τελευταίο ενάμιση χρόνο απασχολείται στην διεύθυνση και διαχείριση εγκαταστάσεων.

Εργάζεται με ευάλωτους πληθυσμούς και σε έναν τομέα αρκετά απαιτητικό από άποψη ωραρίων και εργασιακών συνθηκών, επομένως το στοιχείο της αυτογνωσίας και αυτοδιαχείρισης είναι απαραίτητα ώστε να ανταπεξέλθει και να αποδώσει το μέγιστο δυνατό των ικανοτήτων του, αλλά και των ικανοτήτων της υπόλοιπης ομάδας με την οποία εργάζεται και της οποίας ηγείται εν μέρει. Η ομαδικότητα αλλά και οι αρμονικές σχέσεις είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης αλλά και

της επιτυχημένης ολοκλήρωσης του έργου, και ο υποψήφιος μάνατζερ 8 συμβάλει στην διατήρησή τους σε υψηλά επίπεδα, κατέχει δηλαδή σε σημαντικό βαθμό το στοιχείο της διαχείρισης σχέσεων. Όσον αφορά την κοινωνική επίγνωση, είναι απαραίτητο χαρακτηριστικό γνώρισμα στον κλάδο που εγγράζεται, αλλά ο ίδιος σαν προσωπικότητα είναι και αρκετά αυστηρός, επομένως δεν θεωρεί πώς είναι το δυνατό του σημείο.

6.10 ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΜΑΝΑΤΖΕΡ

Στον παρακάτω πίνακα παρατίθεται η τελική βαθμολογία των υποψηφίων μάνατζερ.

Πίνακας 2 – Βαθμολογίες υποψηφίων μάνατζερ με βάση στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης τους.

	EMOTIONAL INTELLIGENCE COMPETENCIES			
ΥΠΟΨΗΦΙΟΙ ΜΑΝΑΤΖΕΡ	ΑΥΤΟΓΝΩΣ ΙΑ	ΑΥΤΟΔΙΑΧΕΙΡΙ ΣΗ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΓΝΩΣΗ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣ Η ΣΧΕΣΕΩΝ
ΜΑΝΑΤΖΕΡ 1	5	3	5	4
ΜΑΝΑΤΖΕΡ 2	4	5	5	2
ΜΑΝΑΤΖΕΡ 3	5	5	5	5
ΜΑΝΑΤΖΕΡ 4	3	2	4	4
ΜΑΝΑΤΖΕΡ 5	3	3	3	2
ΜΑΝΑΤΖΕΡ 6	5	5	4	5
ΜΑΝΑΤΖΕΡ 7	4	2	5	3
ΜΑΝΑΤΖΕΡ 8	5	5	2	4

7. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΤΩΝ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ

7.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΡΟΩΝ

Με βάση τον πολυκριτηριακό πίνακα 2 θα αξιολογήσουμε τώρα τους υποψηφίους μάνατζερ με βάση τα στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης τους ώστε να επιλέξουμε τον κατάλληλο για την θέση, και όχι με βάση τις τεχνικές τους δεξιότητες. Θα επιλέξουμε έτσι τον ιδανικό μάνατζερ για να δουλέψει σε μια ΜΚΟ, λαμβάνοντας υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις δυσκολίες του τομέα των ΜΚΟ. Όλα τα στοιχεία θα πρέπει να μεγιστοποιηθούν, εφόσον όσο περισσότερο κατέχει κάποιος οποιοδήποτε από τα στοιχεία συναισθηματικής νοημοσύνης, τόσο θετικότερα αποτελέσματα ηγεσίας θα έχει. Ο στόχος μας είναι να αποφασίσουμε ποιος μάνατζερ θα επιφέρει την μέγιστη αποδοτικότητα στην ομάδα, εφαρμόζοντας έναν νέο τρόπο επιλογής και αξιολόγησης υποψηφίων μάνατζερ.

Συνοψίζοντας τα βήματα στην διαδικασία λήψης απόφασης, ο υπεύθυνος λήψης αποφάσεων καθορίζει τα κριτήρια που λαμβάνει υπόψη. Έπειτα όλες οι εναλλακτικές αξιολογούνται με βάση αυτά τα κριτήρια. Καθορίζοντας αυτές τις αξιολογήσεις, οι βαθμοί προτίμησης ανά ζεύγη μπορούν να υπολογιστούν. Από αυτούς τους βαθμούς προτίμησης υπολογίζονται οι μονοκριτηριακές ροές. Στο τελευταίο βήμα, οι μονοκριτηριακές ροές μετατρέπονται σε παγκόσμιες ροές λαμβάνοντας υπόψη το βάρος κάθε κριτηρίου. Έτσι έχουμε την τελική κατάταξη.

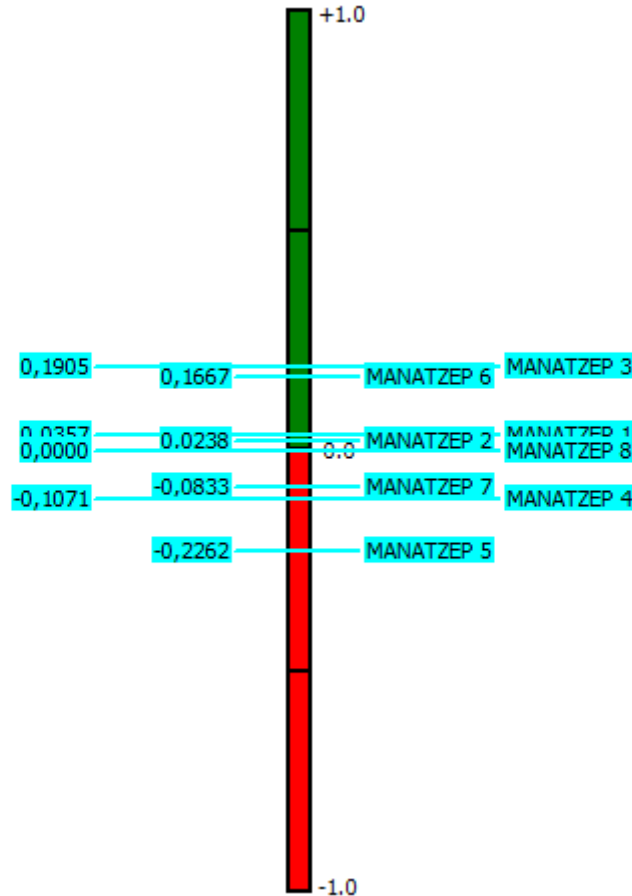
Τα βάρη κάθε κριτηρίου στον πολυκριτηριακό πίνακα που εισάγουμε στην PROMETHEE είναι ίσα μεταξύ τους, δηλαδή 0.25 το καθένα. Θεωρούμε επομένως πως όλα τα κριτήρια έχουν την ίδια βαρύτητα στην επιλογή του ιδανικού υποψηφίου μάνατζερ σε μια ΜΚΟ.

Με βάση τα αποτελέσματα της μεθόδου PROMETHEE, ο ιδανικότερος μάνατζερ για μια ΜΚΟ, λαμβάνοντας υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των μη κυβερνητικών οργανισμών, και σύμφωνα με τις βαθμολογίες στα τέσσερα κριτήρια μας, δηλαδή στο σύνολο των στοιχείων της συναισθηματικής νοημοσύνης, είναι ο μάνατζερ 3. Η ταξινόμηση των εναλλακτικών (δηλαδή των υποψηφίων μάνατζερ) παρουσιάζεται στο διάγραμμα 1.



Συμπεραίνοντας, η καλύτερη επιλογή είναι ο μάνατζερ 3 με πολύ μικρή διαφορά από τον μάνατζερ 6. Ο μάνατζερ 3 έχει την μέγιστη βαθμολογία και στα τέσσερα κριτήρια μας, και είναι επομένως ο ιδανικός υποψήφιος για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος μιας ΜΚΟ και να ηγηθεί αποτελεσματικά βασιζόμενος στην ενσυναίσθηση και την αυτογνωσία, αποτελώντας πρότυπο για τους υφιστάμενους του και προωθώντας το ομαδικό πνεύμα, καλλιεργώντας έτσι ένα θετικό περιβάλλον εργασίας και αυξάνοντας την παραγωγικότητα αλλά και την σύνδεση και παρακίνηση των εργαζομένων. Ο μάνατζερ 6 που είναι ο αμέσως επόμενος στην κατάταξη έχει επίσης σχεδόν άριστη βαθμολογία, ενώ ο τελευταίος στην κατάταξη είναι ο μάνατζερ 5 ο οποίος έχει μέση βαθμολογία (3) σε όλα τα στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης με ακόμα χαμηλότερο βαθμό (2) στην διαχείριση κοινωνικών σχέσεων, και άρα αποτελεί την χειρότερη δυνατή επιλογή μάνατζερ για μια ΜΚΟ.

Επομένως ένας υποψήφιος χωρίς ιδιαίτερα ανεπτυγμένη ικανότητα ενσυναίσθησης, αναγνώρισης και διαχείρισης των συναισθημάτων τόσο των δικών του όσο και των γύρω του, δεν θα μπορούσε να ηγηθεί αποδοτικά στο ιδιαίτερο περιβάλλον μιας ΜΚΟ.



Διάγραμμα 1 – Κατάταξη εναλλακτικών επιλογών (PROMETHEERANKINGS)

Όπως έχει αναφερθεί παραπάνω, οι θετικές ροές ή ροές εξόδου (Phi+) δείχνουν την υπεροχή ή προτίμηση μιας εναλλακτικής από τις υπόλοιπες, ενώ οι αρνητικές ροές ή ροές εισόδου (Phi-) δείχνουν την υπεροχή των υπόλοιπων εναλλακτικών έναντι της. Αφαιρώντας την ροή εισόδου από την ροή εξόδου, προκύπτει η καθαρή ροή (Phi) που αποτελεί ουσιαστικά την συνολική αξιολόγηση της εναλλακτικής. Στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 3) παραθέτονται οι υπολογισμοί των ροών για κάθε εναλλακτική από το software PROMETHEE με την αντίστοιχη κατάταξη. Μπορούμε να παρατηρήσουμε πώς ο μάνατζερ 3 εμφανίζεται πάλι ως ο ιδανικός μάνατζερ, με την μεγαλύτερη τιμή Phi (0,1905), ενώ η χειρότερη εναλλακτική είναι ο μάνατζερ 5 με την μικρότερη τιμή Phi (- 0,2262). Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, οι καθαρές ροές παίρνουν τιμές από -1 μέχρι 1.

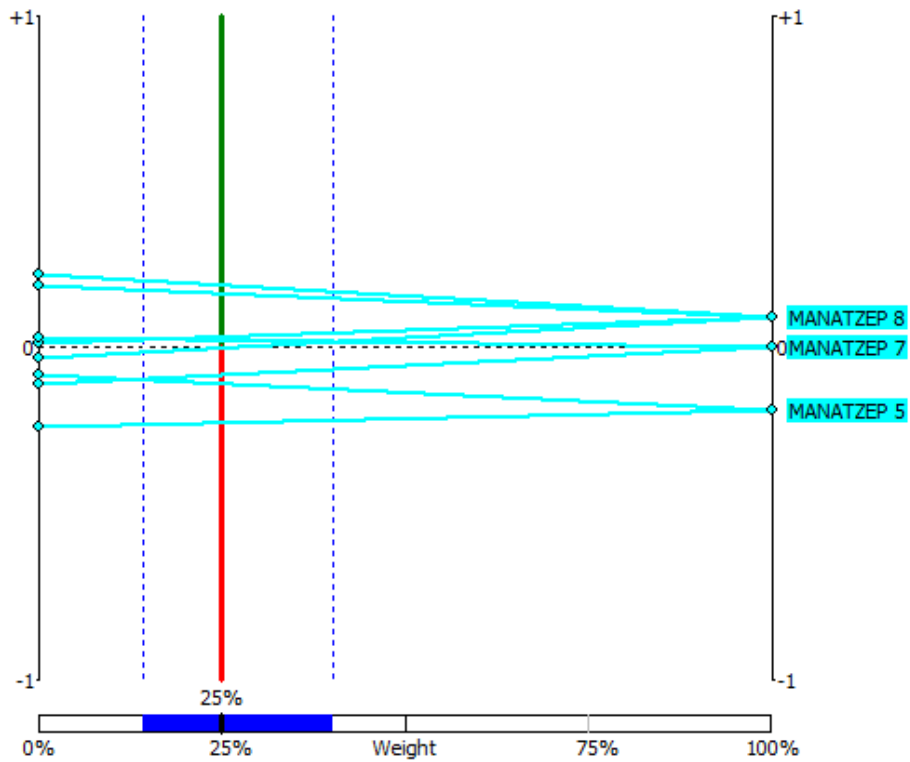
Πίνακας 3 – Υπολογισμός ροών PROMETHEE

Rank	action	Phi	Phi+	Phi-
1	MANATZER 3	0,1905	0,1905	0
2	MANATZER 6	0,1667	0,1667	0
3	MANATZER 1	0,0357	0,0833	0,0476
3	MANATZER 2	0,0238	0,1071	0,0833
5	MANATZER 8	0,0000	0,1190	0,1190
6	MANATZER 7	-0,0833	0,0357	0,1190
7	MANATZER 4	-0,1071	0,0357	0,1429
8	MANATZER 5	-0,2262	0,0000	0,2262

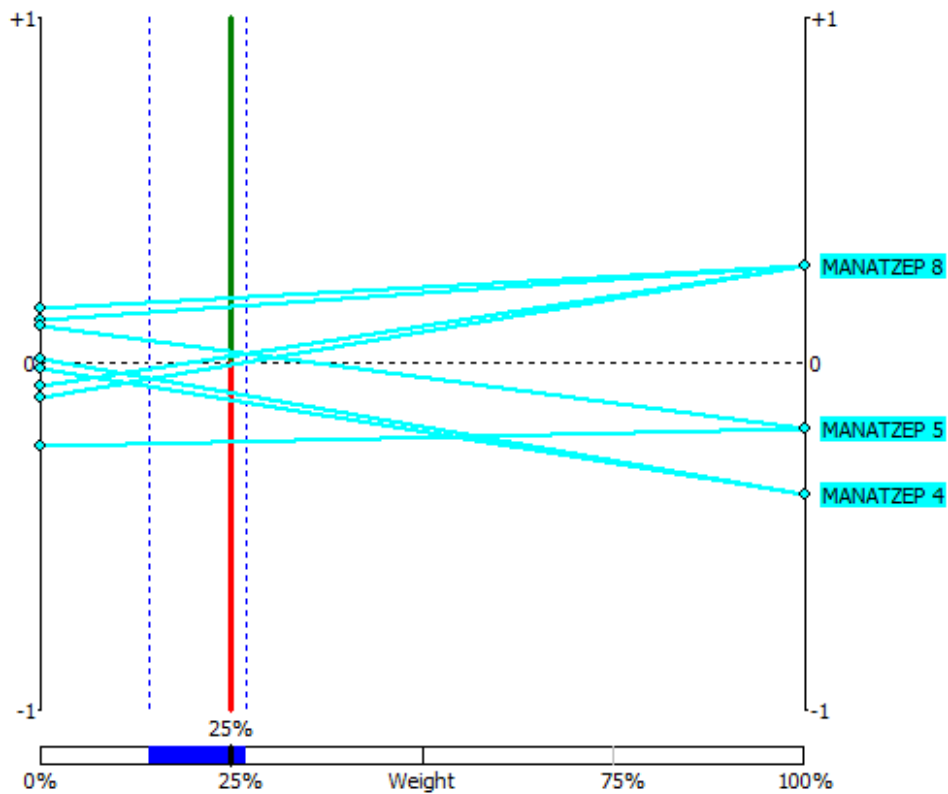
7.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑΣ

Η ανάλυση ευαισθησίας είναι το επόμενο μας βήμα για την εύρεση της βέλτιστης λύσης. Αποτελεί ουσιαστικά την μελέτη των αλλαγών στις παραμέτρους των προβλημάτων. Στα διαγράμματα 2 -5 ο κάθετος οριζόντιος άξονας δείχνει το βάρος του κριτηρίου ενώ ο κάθετος άξονας την καθαρή ροή. Η γραμμή για κάθε εναλλακτική δείχνει πώς μεταβάλλεται η καθαρή ροή όταν το βάρος του κριτηρίου αλλάζει. Σε κάθε διάγραμμα υπάρχει ένα διάστημα, στο εύρος του οποίου το βάρος του κριτηρίου που εξετάζεται μπορεί να μεταβάλλεται χωρίς να επηρεάζεται η κατάταξη της βέλτιστης λύσης, την στιγμή που οι υπόλοιπες παράμετροι παραμένουν σταθερές.

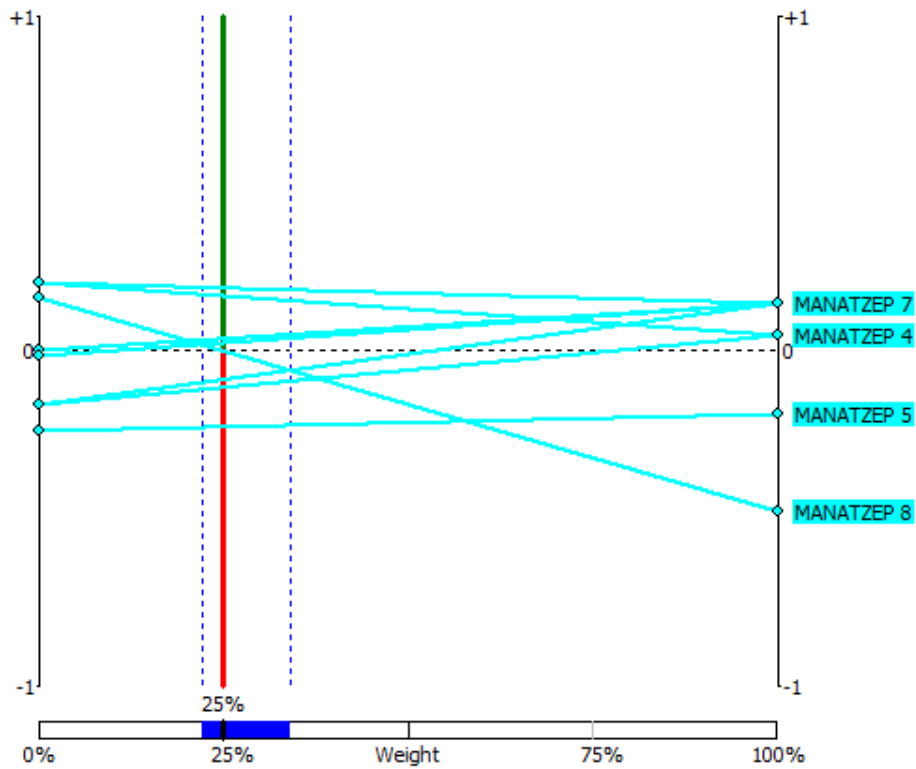
Το εύρος των ορίων επομένως, τα οποία παρουσιάζονται στον πίνακα 4 δείχνει τον αντίκτυπο της βαρύτητας που δίνεται από τον λήπτη της απόφασης σε κάθε κριτήριο. Για όρια με μεγάλο εύρος δείχνει ότι η προτίμηση του υπεύθυνου λήψης απόφασης για την στάθμιση του κριτηρίου δεν καθορίζει ιδιαίτερα το αποτέλεσμα, καθώς μπορεί να γίνει μεγάλη αυξομείωση χωρίς να αλλάξει η βέλτιστη λύση. Αντίθετα για όρια με μικρό εύρος, δείχνουν πώς η προτίμηση του υπεύθυνου λήψης απόφασης στην στάθμιση των κριτηρίων μπορεί να επιφέρει σημαντικές διαφορές στον καθορισμό της ιδανικής λύσης.



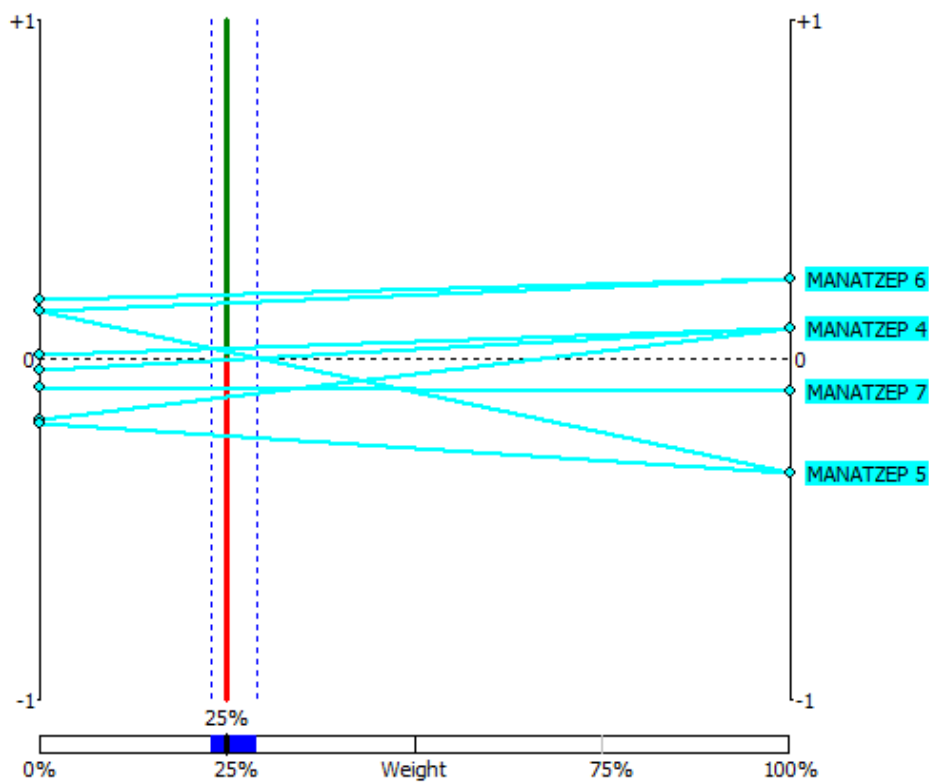
Διάγραμμα 2 - Ανάλυση ευαισθησίας με βάση το κριτήριο της αυτογνωσίας



Διάγραμμα 3 - Ανάλυση ευαισθησίας με βάση το κριτήριο της αυτοδιαχείρισης



Διάγραμμα 4 - Ανάλυση ευαισθησίας με βάση το κριτήριο της κοινωνικής επίγνωσης



Διάγραμμα 5 - Ανάλυση ευαισθησίας με βάση το κριτήριο της διαχείρισης σχέσεων

Πίνακας 4 - Όρια εύρους από την ανάλυση ευαισθησίας των κριτηρίων

ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΟΡΙΟ	ΜΕΓΙΣΤΟ ΟΡΙΟ
ΑΥΤΟΓΝΩΣΙΑ	14,29%	40,00%
ΑΥΤΟΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ	14,29%	26,83%
ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΓΝΩΣΗ	22,00 %	33,90%
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΧΕΣΕΩΝ	22,86%	28,95%

Είναι ασφαλές να πούμε πώς ο μανάτζερ 3 αποτελεί την ιδανική επιλογή, σε σχέση με τους υπόλοιπους μανάτζερ και είναι πάντα πρώτος στην κατάταξη. Στις υπόλοιπες θέσεις κατάταξης υπάρχουν κάποιες διαφορές ανάλογα με τα κριτήρια του προβλήματος. Για παράδειγμα όπως βλέπουμε από το διάγραμμα 4 όταν αναλύουμε τα αποτελέσματα με βάση το κριτήριο της κοινωνικής επίγνωσης την τελευταία θέση στην κατάταξη παίρνει ο μανάτζερ 8 και όχι ο μανάτζερ 5.

8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η επιλογή προσωπικού αποτελούσε και εξακολουθεί να αποτελεί ένα πολύπλοκο πρόβλημα, στο οποίο πολλές φορές επηρεάζει αρνητικά η υποκειμενικότητα του λήπτη των αποφάσεων. Με την εφαρμογή της μεθόδου πολυκριτηριακής ανάλυσης PROMETHEE, η υποκειμενικότητα αυτή ελαχιστοποιείται και η επιλογή βασίζεται αποκλειστικά στην κατάταξη βάση των σταθμισμένων κριτηρίων που εισάγουμε στο λογισμικό.

Συγκεκριμένα στο πρόβλημά μας, στην περίπτωση επιλογής του ιδανικού μανάτζερ σε μια ΜΚΟ, βασίσαμε την απόφασή μας στα στοιχεία συναισθηματικής νοημοσύνης του κάθε μανάτζερ και τον βαθμό στον οποίο κατέχουν αυτές τις ικανότητες (αυτογνωσία, αυτοδιαχείριση, κοινωνική επίγνωση και διαχείριση σχέσεων). Η υποκειμενικότητα όσον αφορά την βαθμολογία εξακολουθεί να υπάρχει καθώς κάποιος άλλος αναλυτής ή υπεύθυνος λήψης αποφάσεων ενδεχομένως να βαθμολογούσε διαφορετικά τα βιογραφικά και τις συνεντεύξεις των υποψηφίων μανάτζερ σε σχέση με τις ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης τους. Χρησιμοποιώντας επομένως το εργαλείο

πολυκριτηριακής ανάλυσης, η ιδανική λύση είναι προσαρμοσμένη στις απαιτήσεις του υπεύθυνου λήψης αποφάσεων.

Με βάση τις προτιμήσεις και τις ιδιαιτερότητες του προβλήματός μας, η βέλτιστη λύση είναι ο μάνατζερ με τις υψηλότερες βαθμολογίες στα τέσσερα στοιχεία συναισθηματικής νοημοσύνης. Επομένως ο ιδανικός μάνατζερ για να εργαστεί σε μια ΜΚΟ, λαμβάνοντας υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά αυτού του τομέα, είναι ο μάνατζερ που κατέχει σε ύψιστο βαθμό την ικανότητα να αναγνωρίζει και να επιδράει στα συναισθήματα του ίδιου του εαυτού του, την ικανότητα να ελέγχει τα συναισθήματά του, την ικανότητα να επιδράει αποτελεσματικά στα συναισθήματα των τρίτων, αλλά και την ικανότητα να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις κοινωνικές σχέσεις αποφεύγοντας τις συγκρούσεις και λειτουργώντας ως μέντορας και ασκώντας θετική επιρροή στους γύρω του.

Ένας μάνατζερ με υψηλά επίπεδα ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης θα επιφέρει θετικά αποτελέσματα και θα αυξήσει την παραγωγικότητα των εργαζομένων σε ΜΚΟ, μειώνοντας ταυτόχρονα τις τάσεις φυγής και τις οικειθελείς αποχωρήσεις των εργαζομένων. Οι ικανότητες αυτές από μόνες τους ίσως δεν είναι αρκετές για να στηρίξει το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού και η διεύθυνση των ΜΚΟ της απόφαση της επιλογής προσωπικού, θα έπρεπε όμως να λαμβάνουν μέρος στην διαδικασία λήψης των αποφάσεων.

Η μελέτη αυτή εφαρμόστηκε μόνο στον τομέα των ΜΚΟ στην Ελλάδα και επομένως τα αποτελέσματά της δεν μπορούν να γενικευθούν. Η συμβολή των στοιχείων της ενσυναίσθησης στην επιλογή ηγετικών θέσεων θα ήταν ενδιαφέρον να μελετηθεί και σε άλλους κλάδους των επιχειρήσεων, συμπεριλαμβανόμενων και των δημόσιων και των ιδιωτικών εταιριών.

9. ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1) Αβραμίδης, Γ. (2021). Επιλογή προσωπικού με τη μέθοδο PROMETHEE, μελέτη περίπτωσης σε ξενοδοχεία.
- 2) Μποτόσογλου, Σ. (2019). Ο εθελοντισμός σε δομές κοινωνικής πρόνοιας ως ατομική και κοινωνική δράση. Συγκριτική ανάλυση των κινήτρων εθελοντών κοινωνικής πρόνοιας του Ελληνικού Ερυθρού Σταυρού, στο πλαίσιο των κοινωνικών αλλαγών στη χώρα μας.
- 3) Μπουράντας, Δ. (2005). *Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Εκδόσεις Κριτική.

10. ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 4) Afshari, A. R., Anisseh, M., Shahraki, M. R., & Hooshyar, S. (2016). PROMETHEE use in Personnel selection. In *Proceedings of the International Conference on ICT Management For Global Competitiveness and Economic Growth in Emerging Economies-ICTM*.
- 5) Ager, A., Flapper, E., van Pietersom, T., & Simon, W. (2018). Supporting and equipping national and international humanitarian non-governmental organizations and their workers. In *Sharing the Front Line and the Back Hills* (pp. 194-200). Routledge.
- 6) Amagoh, F. (2009). Leadership development and leadership effectiveness. *Management Decision*.
- 7) Antoniou, F., & Aretoulis, G. N. (2018). Comparative analysis of multi-criteria decision making methods in choosing contract type for highway construction in Greece. *International journal of management and decision making*, 17(1), 1-28.
- 8) Aretoulis, G. N., Papathanasiou, J., & Antoniou, F. (2019). PROMETHEE-based ranking of project managers based on the five personality traits. *Kybernetes*.
- 9) Brans, J. P., & Mareschal, B. (1992). PROMETHEE V: MCDM problems with segmentation constraints. *INFOR: Information Systems and Operational Research*, 30(2), 85-96.
- 10) Brans, J. P., & De Smet, Y. (2016). PROMETHEE methods. In *Multiple criteria decision analysis* (pp. 187-219). Springer, New York, NY.

- 11) Bregman, Peter (2020). Productive conversations take real empathy. *Harvard Business Review*
- 12) Clark, D. O., Frankel, R. M., Morgan, D. L., Ricketts, G., Bair, M. J., Nyland, K. A., & Callahan, C. M. (2008). The meaning and significance of self-management among socioeconomically vulnerable older adults. *The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 63(5), S312-S319.
- 13) Clark, M. A., Robertson, M. M., & Young, S. (2019). “I feel your pain”: A critical review of organizational research on empathy. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 166-192
- 14) Černe, M., Batistič, S., & Kenda, R. (2018). HR systems, attachment styles with leaders, and the creativity–innovation nexus. *Human Resource Management Review*, 28(3), 271-288.
- 15) Cuéllar-Molina, D., García-Cabrera, A. M., & de la Cruz Déniz-Déniz, M. (2019). Emotional intelligence of the HR decision-maker and high-performance HR practices in SMEs. *European Journal of Management and Business Economics*.
- 16) De Vries, M. F., & Florent-Treacy, E. (2002). Global leadership from A to Z: Creating high commitment organizations. *Organizational dynamics*, 30(4), 295-295.
- 17) Drzewiecka, M., & Roczniowska, M. (2018). The relationship between perceived leadership styles and organizational constraints: An empirical study in Goleman's typology. *European review of applied psychology*, 68(4-5), 161-169.
- 18) Dulewicz, V., & Higgs, M. (2005). Assessing leadership styles and organizational context. *Journal of managerial Psychology*.
- 19) Goffee, R., & Jones, G. (2017). Why should anyone be led by you?. In *Leadership Perspectives* (pp. 325-332). Routledge.
- 20) Golec Adem and Kahya Esra (2007), "A fuzzy model for competency-based employee evaluation and selection". *Computers & Industrial Engineering* 52, p. 143-161.
- 21) Goleman, D. (1995). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- 22) Goleman, D. (2017). *Leadership that gets results (Harvard business review classics)*. Harvard Business Press.



- 23) Goleman, D., & Boyatzis, R. (2017). Emotional intelligence has 12 elements. Which do you need to work on. *Harvard Business Review*, 84(2), 1-5.
- 24) Heilman, M. E., Block, C. J., & Martell, R. F. (1995). Sex stereotypes: Do they influence perceptions of managers?. *Journal of Social behavior and Personality*, 10(4), 237.
- 25) Ishizaka, A., & Nemery, P. (2013). *Multi-criteria decision analysis: methods and software*. John Wiley & Sons.
- 26) Jiang, Z., Le, H., & Gollan, P. J. (2018). Cultural intelligence and voice behavior among migrant workers: the mediating role of leader–member exchange. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 1082-1112.
- 27) Junaid, Z. B., Siddique, M., & Baig, M. (2018). An Analysis Of Rater Error In Recruitment And Selection Process Of IT Organizations. *Pakistan Journal of Applied Social Sciences*, 8(1), 91-109.
- 28) Karunakara, U. K., Neuner, F., Schauer, M., Singh, K., Hill, K., Elbert, T., & Burnham, G. (2004). Traumatic events and symptoms of post-traumatic stress disorder amongst Sudanese nationals, refugees and Ugandans in the West Nile. *African health sciences*, 4(2), 83-93.
- 29) Keller, S., & Meaney, M. (2017). Attracting and retaining the right talent. *McKinsey Global Institute study*.
- 30) Landis, E. A., Hill, D., & Harvey, M. R. (2014). A synthesis of leadership theories and styles. *Journal of Management Policy and Practice*, 15(2), 97.
- 31) Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader–member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel psychology*, 69(1), 67-121.
- 32) Mayer, J. D., & Geher, G. (1996). Emotional intelligence and the identification of emotion. *Intelligence*, 22(2), 89-113.
- 33) Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2000). Selecting a measure of emotional intelligence: The case for ability scales.
- 34) Melvin Smith, Ellen Van Ossten, Richard E. Boyatzis (2020). The best managers balance analytical and emotional intelligence. *Harvard Business Review*.
- 35) Mercer’s Global Survey (2021) – Labor Market challenges and returning to worksites – Available [online](#)



- 36) McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization theory*, 358(374), 5.
- 37) Neale, S., Spencer-Arnell, L., & Wilson, L. (2011). *Emotional intelligence coaching: Improving performance for leaders, coaches and the individual*. Kogan Page Publishers.
- 38) Roxburgh, E., & Hansen, K. (2015). Bias in recruitment and selection. *Centre for Labour, Employment and Work*.
- 39) Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211.
- 40) Schriesheim, C.A., Castro, S.L., and Cogliser, C.C. (1999), 'Leader–Member Exchange (LMX), Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-Analytic Practices,' *Leadership Quarterly*, 10, 63–113.
- 41) Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., Smith, B., & Guman, E. C. (1999). The dance of change: The challenges to sustaining momentum in learning organizations.
- 42) Settoon, R. P., & Mossholder, K. W. (2002). Relationship quality and relationship context as antecedents of person-and task-focused interpersonal citizenship behavior. *Journal of applied psychology*, 87(2), 255.
- 43) Swim, J. K., & Sanna, L. J. (1996). He's skilled, she's lucky: A meta-analysis of observers' attributions for women's and men's successes and failures. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22(5), 507-519.
- 44) Vardiman, P. D., Houghton, J. D., & Jinkerson, D. L. (2006). Environmental leadership development: Toward a contextual model of leader selection and effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*.
- 45) Xu Huang , Simon C.H. Chan , Wing Lam & Xinsheng Nan (2010) The joint effect of leader–member exchange and emotional intelligence on burnout and work performance in call centers in China, *The International Journal of Human Resource Management*, 21:7, 1124-1144
- 46) Yukl, G. (2009), *Η ηγεσία στους οργανισμούς*, Αθήνα: Κλειδάριθμος.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΕΡ 1

Child Protection Senior Project Officer September 2017 – today

Terre des hommes (NGO), Thessaloniki, Northern Greece and Epirus region

- Ensure that protection response, case management documentation and referrals are happening in timely and quality manner.
- Organize team meetings and provide weekly program update and staff planning.
- Provide appropriate training, mentoring, coaching and capacity building of team.
- Develop a network and protection referral pathways to facilitate the project acceptance and stakeholder's contribution and ownership.
- Participate in protection assessments in its geographical zone of intervention or outside.
- Adhere to ensure the team under his/her responsibility follows Tdh administrative and logistical regulations and procedures.

Program Officer (Case Management, Child Protection, Education) February 2017 – September 2017

Save the Children (NGO), Thessaloniki, Greece

- Contribute to child protection assessments.
- Support to the psychosocial (physical, social, emotional) wellbeing of children and their families.
- Prevention and response to child recruitment including advocacy and disarmament, demobilization, and reintegration initiatives.
- Prevention and response to sexual violence against children.
- Prevention and response to all forms of exploitation including harmful child labor and child trafficking.



- Identify learning and training opportunities for project staff and work as a mentor and role model for less experienced staff.

Case Worker Supervisor July 2016 – February 2017

Save the Children (NGO), Thessaloniki, Greece

- Supervise and coach caseworkers on the identification, assessment, documentation, referral (to relevant services) and follow-up of at-risk children and families.
- Organize weekly case management conferences with all caseworkers.

Psychologist January 2016– June 2016

Branch of Rehabilitation with Disabilities of Thessaloniki and Remedy for Children (PAAPATH), Thessaloniki, Greece

- Psychological support to people with heavy mental retardation, with or without autism.
- Supervision and assessment of four psychology students, during their practice in PAAPATH.

Psychologist February 2013 – July 2013

Arsis (NGO), Support Youth Center, Thessaloniki, Greece

- Psychological support to ethnic minorities and vulnerable groups (Roma, homeless etc.).
- Counselling for job searching for long term unemployed.

Psychologist Trainee February 2009 – July 2009

AHEPA Hospital, Neurological Clinic, Thessaloniki, Greece

- Symptom evaluation through Mini Mental State Examination (MMSE) in patients with Alzheimer disease and dementia.
- Counselling in patients with multiple sclerosis.



EDUCATION

MA in Refugee Protection and Forced Migration Studies October 2021 – Today

University of London, School of Advanced Studies, London, UK

<https://london.ac.uk/courses/refugee-protection-and-forced-migration-studies>

Online Diploma in Human Rights and Forced Displacement March 2020 – December 2020

UPEACE, Human Rights Centre, University for Peace, United Nations

<https://hrc.upeace.org/>

Psychoanalytical studies and training September 2016 – Today

New Lacanian School of Psychoanalysis, Thessaloniki, Greece

<https://www.psychoanalysisithess.gr/>

B.S c. in Psychology September 2005 – December 2011

Aristoteleion University of Thessaloniki, Greece

Thesis Title: Symptoms and therapeutic processes in the Korsakoff syndrome

BSc. Psychology, Erasmus Program February 2011 – June 2011

University of Groningen, the Netherlands

BΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΕΡ 2

National Expert - European Disability Expertise (15/07/2020 – 31/12/2021)

Human European Consultancy, Wilhelmina park 61, 3581 NP Utrecht, the Netherlands

Remote, Contract

Produce high-level country reports according to technical requirements of the EU Commission, including review & meta-analysis of (secondary) statistical and qualitative data, policy and practice assessment, and recommendations, relating to national policies and legislation, linked with provisions at EU level. The main aim of EDE is to promote and help to



protect human and fundamental rights of persons with disabilities in Europe through the provision of scientific evidence and advice that is relevant, timely, and accessible and of high quality.

Monitoring and Evaluation Coordinator (03/05/2018 – Present)

Terre des hommes Lausanne Foundation, Country Delegation: Greece (Tdh Hellas)

Technical and methodological support on project and programme levels to ensure Quality and Accountability in the programmatic areas of Tdh: Children and Youth in Migration, Access to Justice, and Transversal Protection. Main responsibilities include M&E strategic and operational planning, information management, survey design, ethical data collection with children and youth, baseline/end line analysis, internal evaluation & learning, donor reporting, staff training, and supporting decision-making through use of data for programme development and strategic management.

Country Expert - European Network of Academic Experts in Disability (07/05/2015 – 07/05/2019)

Human European Consultancy, Wilhelmina park 61, 3581 NP Utrecht, the Netherlands

Remote, Contract

Produce Country Reports, including secondary quantitative and qualitative data analysis, policy assessment, expert opinion and recommendations in multiple sectors aimed to support policy development of the EU Commission's Disability Unit.

Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning Coordinator (18/07/2016 – 22/08/2017)

Save the Children Greece Refugee Response, Save the Children International



Development and coordination of Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning activities. Supporting the thematic programmes of Save the Children Greece Refugee Response (Health & Nutrition, Education, Child Protection) to measure and demonstrate impact, improve quality, be accountable to beneficiaries and donors.

Expert Researcher (18/10/2013 – 30/05/2015) - European Network for Accessible Tourism (ENAT), Rue de la Fleur d'Oranger 37, 1150 Woluwe Saint- Pierre, Brussels Belgium

Disability Equality Trainer (24/02/2014 – 15/10/2014) - National Federation of Disabled People El. Venizelou 236, Athens, Greece.

National Researcher/ EU Commission Progress Study (December 2012 – December 2013) - Human European Consultancy, the Netherlands.

Senior Project Officer – Disability Specialist (01/03/2008 – 09/09/2011) – Disability NOW, Non – Profit, Thessaloniki/Athens

Independent Living Officer (08/11/2006 – 08/02/2008) – Lothian Centre for Inclusive Living, Edinburgh, Scotland.

Case Management supporting disabled adults with needs assessment and management of direct payments for accessing and maintaining community based personal assistance schemes.

EDUCATION

- MSc by Research Science and Technology Studies (September 2005 – September 2006) – Science Studies Unit, University of Edinburgh, UK
- MA Disability Studies (September 2002 – September 2003) – University of Leeds, UK.
- BA Honors Sociology (September 1999 – June 2002) – University of Leeds, UK.

ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΕΡ 3

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

- Υπεύθυνη Ψυχοκοινωνικών δράσεων (01/04/2019 – σήμερα) –
TerreDesHommesHellas

Σχεδιασμός και εποπτεία δράσεων ψυχοκοινωνικού ενδιαφέροντος σε ανοιχτές δομές φιλοξενίας προσφύγων. Εποπτεία ομάδας ψυχολόγων. Υπεύθυνη ανάπτυξης εργαλείων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων

- Κοινωνικός επιστήμονας (01/12/2017 – 31/03/2019) – TerreDesHommesHellas

Εντοπισμός παιδιών σε ανάγκη και σχεδιασμός παρέμβασης εξειδικευμένα.

- Υπεύθυνη Παιδικής Προστασίας (07/07/2016 – 31/07/2017) – Save the Children International – Θεσσαλονίκη.

Σχεδιασμός, υλοποίηση και εποπτεία ψυχοκοινωνικών δράσεων σε ανοιχτές κοινότητες φιλοξενίας προσφύγων. Εκπαίδευση σε ζητήματα παιδικής προστασίας.

- Εκπαιδύτρια (14/10/2016 – 31/05/2018) – Dei College University of Northampton, Θεσσαλονίκη.

Εκπαιδύτρια στον τομέα των κοινωνικών επιστημών

- Εκπαιδύτρια (25/11/2015 – 30/06/2016) – Δ.Ι.Ε.Κ. – ΙΝΕΔΙΒΙΜ

Εκπαιδύτρια στον τομέα Προσχολική ής Αγωγής Διδασκαλία

- Εκπαιδύτρια (28/11/2014 – 30/09/2015) – Σχολές Γονέων

Σχεδιασμός και διεξαγωγή συμβουλευτικών ομάδων για γονείς.

- Εκπαιδύτρια (2010-2014) - ΚΕ.Τ.Ε.Κ - Ι.Ε.Κ - Ο.Α.Ε.Δ Ωραιοκάστρου,
Θεσσαλονίκης 73, 570 13

Ωρομίσθια εκπαιδύτρια στον τομέα της Προσχολικής Αγωγής Διδασκαλία και

Εποπτεία πρακτικής άσκησης σε παιδικούς σταθμούς

- Εκπαιδύτρια (2009-2017) - ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΟ ΚΟΛΛΕΓΙΟ Α.Ε, Θεσσαλονίκη.



- Εκπαιδύτρια (17/10/2011- 24/02/2012) - Ι.Ι.Ε.Κ ΞΥΝΗ ΤΟΠΙΚΟ ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ Α.Ε
- Παιδαγωγός (01/06/2008 – 31/12/2009) – ΑΡΣΙΣ- Κοινωνική Οργάνωση Υποστήριξης Νέων, Θεσσαλονίκη
- Στέλεχος Συνοδευτικών Υποστηρικτικών Υπηρεσιών, Σύμβουλος Σταδιοδρομίας(02/04/2007 – 30/06/2008) – Αναπτυξιακή Πέλλας
- Συντονίστρια Ημερήσιου Κέντρου Υποστήριξης Σύμβουλος Ψυχοκοινωνικής Στήριξης (01/01/2004 – 31/01/2006) -Πρόγραμμα Προαγωγής Αυτοβοήθειας
- Α.Π.Θ Ο.ΚΑ.ΝΑ, Θεσσαλονίκη
- Συνεργάτης Έρευνας Ε.Π. Ι.Ψ.Υ/Ε.Κ.ΤΕ.Π.Ν (14/11/2002 – 12/07/2003) Έρευνητικό Πανεπιστημιακό Ινστιτούτο, Αθήνα

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ

- Μεταπτυχιακό Δίπλωμα Ειδίκευσης στην Κοινωνική Κλινική Ψυχολογία Εξαρτήσεων και Ψυχοκοινωνικών Προβλημάτων (Δεκέμβριος 2001 – Φεβρουάριος 2006) Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης
- Πτυχίο Φιλοσοφίας Παιδαγωγικής Ψυχολογίας με Ειδίκευση στην Ψυχολογία (Οκτώβριος 1997 – Δεκέμβριος 2001) – Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων

Εθελοντική δράση στην ειδική παιδαγωγική

- Πρόγραμμα Κατάρτισης στη Συμβουλευτική και Προπονητική Ζωής 550 ώρες (LifeCoaching) – 2016- 2017 – Πανεπιστήμιο Αιγαίου

ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ MANATZER 4

09/04/2021 – CURRENT – Athens, Greece

HR MANAGER – TERRE DES HOMMES FOUNDATION

- Implement the recruitment process, Interviews of potential candidates
- HR briefing of new staff, induction to internal policies and HR and administrative procedures.
- Ensure job descriptions are up to date for all staff and review them regularly when needed



- Acts as the HR focal point for Tdh Hellas staff; provide accurate and timely information on HR issues and offer advice on HR policies and procedures
- Organize the annual performance review process for all staff and follow up with line managers on completion

05/12/2018 – 08/04/2021 – Athens, Greece

HR OFFICER/ DEPUTY HR MANAGER – CRS

- Manage HR processes and activities to ensure they meet latest agency, donor, and local legal requirements and standards and reflect best practices.
- Provide professional HR advice and coaching to managers, staff, and partners on daily HR issue and employee relations.
- Monitor the culture to ensure staff actions reflect CRS guiding principles, where dignity, diversity, community, and rights and responsibilities of all staff are valued.

16/04/2018 – 04/12/2018 – Lisbon, Portugal

HR CONSULTANT – THE COMMISSION FOR INTERNATIONAL JUSTICE AND ACCOUNTABILITY

- Ensure that organizational HR policies are consistently maintained and followed
- Lead recruitment processes and respective contracts for consultancy services
- Maintain HR key figure spreadsheets, statistics and CV archive

13/04/2017 – 09/04/2018 – Thessaloniki, Greece

HR OFFICER – NRC

- Coordinate recruitment; write and place vacancy announcements, receive and vet / short- list applications; schedule and participate in interviews. Ensure focus on transparency, fairness and merit-based hiring
- Providing day to day advice and HR guidance to staff and line managers

09/05/2016 – 10/04/2017 – Polikastro, Greece

HR ASSISTANT – SAVE THE CHILDREN



01/01/2016 – 06/05/2016 – Thessaloniki, Greece

HR GENERALIST – CONNECTPHONE

01/06/2015 – 09/2015 – Thessaloniki, Greece

INTERNATIONAL RECRUITMENT CONSULTANT – GRECRUITMENT.COM

- Responsible for pre-screening, selecting (basic and competency based), interviewing, tracking and overall candidate management for specific recruitment assignments

01/01/2014 – 30/09/2014 – Amsterdam, Netherlands

CAREER DEVELOPMENT ANALYST INTERN – HEINEKEN

- Responsible for data mining and data cleaning for the global internal talent/resource management
- Prepared and presented materials, dashboards, data visualization as input for Resource Committees and for the talent management process
- Built and followed up the HR KPIs of all functions; took decisions regarding the Target KPIs
- Implemented new procedures and standardized processes among different functions; attained a more transparent and less bureaucratic talent management process

EDUCATION

09/09/2012 – 09/06/2014 – Amsterdam, Netherlands

MSC IN BUSINESS STUDIES; SPECIALIZATION: MANAGING AND LEADING PEOPLE – University of Amsterdam

09/09/2005 – 09/02/2011 – Thessaloniki, Greece

BACHELOR OF BUSINESS ADMINISTRATION – University of Macedonia

ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΕΡ 5

RELEVANT WORK EXPERIENCE:

10/2021-Present: HR Manager, Arbeiter Samariter Bund (ASB), Thessaloniki, Greece

- Effectively manage talent and supervise. Manage team dynamics and staff well-being. Responsible for management, training, support, control and development of HR team
- Updating and implementing HR policies and standards (Recruitment Policy, Grievances and Complaints mechanisms, Salary Scales etc)
- Responsible for the recruitment cycle of senior and managerial level positions, needs assessment, job posting, shortlisting, facilitating interviews, verification of references and background checks, job offers

07/2020 - 09/2021: HR Officer, Arbeiter Samariter Bund (ASB), Thessaloniki, Greece

- Update HR documents (job offers, interview questions, exit interviews, hire/exit checklists, references)
- Design and implement, alongside with the HR Manager, HR Trainings for line managers and employees
- Prepare and Overall Check of the monthly payroll
- Managing all personnel files, timesheets, leave requests

11/2019 - 06/2020: HR Assistant, Catholic Relief Services, Athens, Greece

- Provide support to recruitment process: collecting CVs, doing the pre-screening, greeting candidates, setting up tests and interviews, conducting interviews alongside the hiring managers etc
- Compile documentation and data perform data entry and data verification on personnel administration transactions (e.g. leave balances, staff attendance, etc.)
- Support maintenance of personnel files, compiling and updating employee records (hard and soft copies)

08/2018 - 06/2019: HR Advisor, Hotel beds, Palma de Mallorca, Spain



Supporting on general HR matters across the employee life-cycle and being part of the People Advisors team (with a main focus on employees in Spain, Greece, Turkey).

- Accurately and efficiently processed and handled HR documentation, including new hire information, job transfers, salary & title changes, and separations

01/2018 - 07/2018: HR Operations Intern, Hotelbeds, Palma de Mallorca, Spain

- Administration of HR documentation in relation to the on boarding of new starters, resignations, leave of absences, job changes
- Act as the global contact for HR queries in the EMEA region

EDUCATION:

09/2016 - 08/2017: MSc Human Resource Management, 2.1 Degree (Merit)

University of Strathclyde, Glasgow, Scotland

09/2008-12/2015: BSc Business Administration, 2.2 Degree

University of Macedonia, Thessaloniki, Greece

02/2013-07/2013: University of Malaga, Spain (LLP/Erasmus)

ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΕΡ 6

Εκπαίδευση

(2020 – Τρέχον) Εκπαιδευόμενος συστημικός ψυχοθεραπευτής στο Ινστιτούτο Συστημικής Θεραπείας Θεσσαλονίκης

(2015–2016) Μεταπτυχιακό Κλινικής Ψυχολογίας του πανεπιστημίου του Leiden στην Ολλανδία (Clinical Psychology Master's degree Leiden University). Βαθμός Μεταπτυχιακού: 8,25

(2007–2011) Πτυχίο Ψυχολογίας του Τμήματος Ψυχολογίας του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης. Βαθμός Πτυχίου: 7,74 "ΛΙΑΝ ΚΑΛΩΣ"

2007 Αποφοίτηση από το Γενικό Λύκειο Λαρίσης Καραβάνα με βαθμό 19,5

Επαγγελματική Εμπειρία

(01/04/2019 – Τρέχον) Υπεύθυνος προγράμματος παιδικής προστασίας στη ΜΚΟ “Terre des Hommes Helping Children worldwide” που δραστηριοποιείται στην περιοχή της Θεσσαλίας με ομάδα στόχο προσφυγικό πληθυσμό αιτούντων άσυλο και προσφύγων που διαμένουν σε ανοιχτές δομές φιλοξενίας. Τα καθήκοντα περιλαμβάνουν το συντονισμό των δραστηριοτήτων της ομάδας του προγράμματος, διαχείριση υποθέσεων, σχεδιασμό δράσεων, εποπτεία του προσωπικού, εκπαίδευση των φορέων σε ζητήματα παιδικής προστασίας, τήρηση στατιστικών στοιχείων του έργου και μέριμνα για την ασφαλή διαβίωση των ανηλίκων που διαμένουν στις δομές ως child safeguarding πρόσωπο αναφοράς

(15/09/2018 – 31/03/2019) Υπεύθυνος προγράμματος παιδικής προστασίας στη ΜΚΟ “Terre des Hommes Helping Children worldwide”, που δραστηριοποιείται στην περιοχή της Θεσσαλονίκης με ομάδα στόχο προσφυγικό πληθυσμό αιτούντων άσυλο και προσφύγων που διαμένουν σε προστατευόμενα διαμερίσματα. Τα καθήκοντα περιλαμβάνουν το συντονισμό των δραστηριοτήτων της ομάδας του προγράμματος, διαχείριση υποθέσεων, σχεδιασμό δράσεων, εποπτεία του προσωπικού, τήρηση στατιστικών στοιχείων του έργου, εκπροσώπηση της οργάνωσης σε ομάδες εργασίας, σύνταξη αναφορών για το χρηματοδότη και μέριμνα για την ασφαλή διαβίωση των ανηλίκων που διαμένουν στα διαμερίσματα ως child safeguarding πρόσωπο αναφοράς

(16/01/2018 - 31/08/2018) Συντονιστής/Ψυχολόγος της Κινητής Μονάδας “ΑΡΣΙΣ” Βόλου που δραστηριοποιείται στην ευρύτερη περιοχή της Θεσσαλίας με ομάδα-στόχο τον προσφυγικό πληθυσμό. Τα καθήκοντα περιλαμβάνουν το συντονισμό των δραστηριοτήτων της ομάδας, διαχείριση υποθέσεων, σχεδιασμό δράσεων, εποπτεία του προσωπικού, τήρηση στατιστικών στοιχείων του έργου και συμβουλευτικές συνεδρίες με γονείς και ασυνόδευτους ανηλίκους σε ατομικό και ομαδικό πλαίσιο

(21/09/2016 - 03/10/2017) Ψυχολόγος-εκπαιδευτής στο Κέντρο Ημέρας Χαρά 1 του Συλλόγου Γονέων Κηδεμόνων και Φίλων Ατόμων με Αυτισμό Ν. Λάρισας. Τα καθήκοντα περιλαμβάνουν την ψυχοκοινωνική υποστήριξη και ανάπτυξη ενηλίκων με αυτισμό, την καλλιέργεια γνωστικών και δημιουργικών δεξιοτήτων και συμβουλευτικές συνεδρίες με τους γονείς τους



(01/11/2016 – 07/02/2017, 06/03/2017 – 19/6/2017, 23/10/2017- 29/01/2018)

Εκπαιδευτής στο Ι.Ε.Κ. «Δήμητρα» Ν. Λαρίσης.

(19/07/2014 – 28/07/2014) Υπεύθυνος του Συλλόγου ΑμΕΑ Λαρίσης στα πλαίσια του Κατασκηνωτικού Προγράμματος ΑμΕΑ 2014 του Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Πρόνοιας που υλοποίησε η Π.Ο.Σ.Γ.Κ.ΑμΕΑ. στην Αγία Παρασκευή Στομίου

(03/11/2013 – 06/12/2013 & 13/01/2014 – 17/02/2014) Στελέχωση της Ομάδας Ψυχοκοινωνικής Μέριμνας του Ελληνικού Στρατού στα πλαίσια της στρατιωτικής θητείας. Στα καθήκοντα συμπεριλαμβάνονταν η αξιολόγηση και υποστήριξη 1329 νεοσυλλέκτων οπλιτών ως προς τα ενδεχόμενα ψυχικά προβλήματα

Πρακτική Άσκηση

(10/12/2015 – 01/05/2016) Ιατροπαιδαγωγικό Κέντρο Ψυχικής Υγείας Λάρισας ως εκπαιδευόμενος κλινικός ψυχολόγος στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος του πανεπιστημίου του Leiden της Ολλανδίας. Στα καθήκοντα συμπεριλαμβάνονταν η διεξαγωγή κλινικών εκτιμήσεων παιδιών και εφήβων, συμβουλευτικές συνεδρίες με γονείς, εκπαίδευση στη χορήγηση και αξιολόγηση ψυχομετρικών τεστ.

(01/04/2011 – 15/06/2011) Πρόγραμμα Προαγωγής Αυτοβοήθειας του Τμήματος Ψυχολογίας του Α.Π.Θ. στα πλαίσια του προπτυχιακού προγράμματος σπουδών, με αντικείμενο την παρακολούθηση του προγράμματος ψυχοκοινωνικής υποστήριξης χρηστών ψυχοτρόπων ουσιών και μελών οικογενειών χρηστών

Εθελοντική Εργασία

(04/09/2012 – 31/05/2013) Εθελοντική εργασία στο Κέντρο Ημέρας «Ρόπτρο» της Κινητής Μονάδας Ψυχικής Υγείας του Γ.Ν. Τρικάλων. Στα καθήκοντα συμπεριλαμβάνονταν η ψυχοκοινωνική υποστήριξη και αποκατάσταση ατόμων με ψυχικές διαταραχές

(12/2010 – 05/2012) Συμμετοχή στο συντονισμό, την οργάνωση και την υλοποίηση εκστρατείας ενημέρωσης για την ιδέα της εθελοντικής αιμοδοσίας και τριών ημερών εθελοντικής αιμοδοσίας, στα πλαίσια δράσης του Προγράμματος Προαγωγής Αυτοβοήθειας σε συνεργασία με το Σύλλογο Παιδιών και Πασχόντων από Μεσογειακή Αναιμία του Ν. Θεσσαλονίκης



(01/2011 – 06/2011) Ομάδα Προσβασιμότητας ΑΠΘ: Συμμετοχή στην οργάνωση και υλοποίηση δράσεων με σκοπό την προαγωγή και διεκδίκηση των δικαιωμάτων των ατόμων με κινητικές δυσκολίες

(05/2010 - 03/2011) Συμμετοχή ως παρατηρητής/εκπαιδευόμενος σε ατομικές συμβουλευτικές συναντήσεις και στη λειτουργία του ημερήσιου κέντρου υποστήριξης χρηστών ψυχοτρόπων ουσιών, εκπαιδευτικά σεμινάρια ξένων γλωσσών και χρήσης Η/Υ σε χρήστες στο Πρόγραμμα Προαγωγής Αυτοβοήθειας

(07/2009 – 09/2010) Παιδοογκολογικό Τμήμα της Παιδιατρικής Κλινικής του Π.Γ.Ν.Θ. ΑΧΕΠΑ. Συμμετοχή, σε εβδομαδιαία βάση, στην υλοποιούμενη ψυχοκοινωνική παρέμβαση από το Σύλλογο Γονέων Παιδιών με Κακοήθη Νοσήματα «Λάμψη» σε συνεργασία με το Πρόγραμμα Προαγωγής Αυτοβοήθειας

ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ MANATZER 7

Επαγγελματική Εμπειρία

Φεβρουάριος 2021 – Σήμερα: HR Generalist (‘Hitachi Rail STS’, Θεσσαλονίκη)

- Υπεύθυνη του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού του υποκαταστήματος της Θεσσαλονίκης.
- Προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, διαχείριση του κύκλου αξιολόγησης.
- Ενημέρωση και έλεγχος συμμόρφωσης με την ελληνική νομοθεσία.
- Τήρηση και αναθεώρηση των διαδικασιών και πολιτικών του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού.

Σεπτέμβριος 2016 – Φεβρουάριος 2021: HR and Finance Coordinator (‘Terre des Hommes Hellas’, Θεσσαλονίκη)

- Συντονισμός του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού για την οργάνωση στην Ελλάδα, με σύνολο προσωπικού περίπου 100 ατόμων. Υπεύθυνη για το προσωπικό της Βόρειας Ελλάδας



- Υπεύθυνη διαδικασιών πρόσληψης, σύνταξη συμβολαίων και υποβολών στο Εργάνη, διαχείριση αδειών.

- Έλεγχος και επικύρωση της μισθοδοσίας σε συνεργασία με τον εξωτερικό λογιστή. Υποβολή και έλεγχος βαρδιών, υπερωριών.

- Συντονισμός συστήματος εκπαίδευσης νέων εργαζομένων, παρακολούθηση και συντονισμός διαδικασίας αξιολόγησης

- Συμμετοχή στην κατάρτιση προϋπολογισμών στον τομέα των προβλέψεων ανθρωπίνου δυναμικού, μηνιαία παρακολούθηση και ανανέωση των εξόδων σε σχέση με τον προϋπολογισμό.

Ιούνιος 2015 – Ιούλιος 2016: Assistant Accountant (“Outbrain UK Ltd”, Λονδίνο, UK)

- Καταχώρηση τιμολογίων και πληρωμές προμηθευτών για όλες τις τοποθεσίες της εταιρίας στην Ευρώπη.

Μάρτιος 2015 – Μάιος 2015: Assistant Accountant (“General Electric”, Βουδαπέστη, Ουγγαρία)

- Υπεύθυνη για λογιστικές καταχωρήσεις και διαδικασίες κλεισίματος για το παράρτημα της Ελλάδας.

Ιούλιος 2014 – Μάρτιος 2015: Billing and revenue Associate (“TATA Consultancy Services”, Βουδαπέστη Ουγγαρία)

Παροχή υποστήριξης στο τμήμα της Nielsen/

Νοέμβριος 2011 –Ιούνιος 2014: Equity Fundamentals Analyst – Banks specialist (“TATA Consultancy Services”, Βουδαπέστη, Ουγγαρία)

Υποστήριξη του πελάτη Bloomberg για την ελληνική και κυπριακή αγορά:

- Ανάλυση οικονομικών και τραπεζικών δεδεμένων και δεικτών απο τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις εταιριών εισηγμένων στο χρηματιστήριο και εισαγωγή τους στο λογισμικό της Bloomberg.

Εκπαίδευση

- 2020 – Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Μεταπτυχιακές σπουδές - Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
- Part- Qualified Accountant, ACCA
- 2007-2011: Λογιστικό&Χρηματοοικονομικό, Κατεύθυνση: Χρηματοοικονομικό Προπτυχιακό–Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ MANATZER 8

WORK EXPERIENCE

19/05/2020 – Current – Veroia, Greece

Facilities Manager – Terre Des Hommes Hellas

- Support the team regarding technical issues, follow up repairs and maintenance, perform regular inspection to all areas of the facilities
- Coordination of the procurement and supply services
- Follow stock management procedures, perform regular inventories and reports.
- Fleet management
- Supervise cleaner, driver and field log staff.

01/06/2019 – 28/12/2019 – Tal Afar, Iraq

Base Administrator (Admin, Finance, HR Manager) – Terre Des Hommes Lausanne

- Carry out administrative, accounting and financial management of the base, in compliance with donor and internal procedures
- Supervise accounting operations and cash management & carry out budget follow up in conjunction with program managers
- Ensure that Human Resources policies and personnel recruitment/hiring is properly implemented at the base

06/01/2019 – 30/05/2019 – Tal Afar, Iraq



Compliance and Partnership Manager – Terre Des Hommes Lausanne

- Creation of internal procedures, ensuring the compliance and application within the organization and concerned partners
- Implement internal audit and control. Spot checks for our field offices and local partners
- Train staff on internal policies/donor regulations & documentation, preparation for all kick off meetings

16/04/2018 – 04/01/2019 – Thessaloniki

Administration Executive – Automation System Hellas S.A.

- Documents registration & archiving
- Managing personnel trips expenses & office treasury
- Raw material orders & delivery responsible - third countries
- ISO certification procedures

16/03/2017 – 02/04/2018 – Thessaloniki, Greece

Administration & Finance Officer – Terre Des Hommes Hellas

10/06/2013 – 16/01/2017 – Thessaloniki, Greece

Business Owner

13/10/2011 – 03/03/2013 – Kastoria, Greece

Administration & Finance Officer – Global Lambskin S.A.

EDUCATION

2010 – 2014 – Egnatia 156 str., Thessaloniki, Greece

International European Economic Studies – University of Macedonia