



## ΑΦΙΕΡΩΜΑ

# ΤΟ ΖΗΤΗΜΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ: Πώς διοικούμε τους οργανισμούς στον 21ο αιώνα



**Ηγετικό χάρισμα:**  
Από τον Αριστοτέλη στις αντιλόπες  
και τα Βαθιά Νευρωνικά Δίκτυα.  
Το ήθος, το πάθος και ο λόγος στην  
ηγεία των σύγχρονων οργανισμών

**Η επίδραση της ηγεσίας  
στην ευημερία των εργαζομένων:**  
Η συμπεριφορά των ηγετών  
και η επίδρασή της στη ζωή  
των υφισταμένων τους

**Ποια είναι η «ιδανική» ηγεσία;**  
Τα πρότυπα ηγεσίας και η ασυνείδητη  
πυξίδα αξιολόγησης για τις ικανότητες  
των προϊσταμένων μας

**Η ηγεσία στις αλλαγές:**  
Όταν οι αλλαγές αποτυγχάνουν  
λόγω ανεπαρκούς ηγεσίας

**Από εργαζόμενος, manager-ηγέτης:**  
Η ανάγκη για την εκτεταμένη εκπαίδευση  
των πολιτών σε βασικές έννοιες και θέματα  
οικονομικών και χρηματοοικονομικών εννοιών

**Ηθική Ηγεσία: Περιττή πολυτέλεια  
ή απαραίτητη επένδυση;**  
Η ακεραιότητα ως σημαντικό  
κριτήριο στο προφίλ του ηγέτη

### ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΑΦΙΕΡΩΜΑΤΟΣ:

**ΙΩΑΝΝΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΥ**  
Καθηγητής Οργανωσιακής  
Συμπεριφοράς του Οικονομικού  
Πανεπιστημίου Αθηνών

### ΓΡΑΦΟΥΝ ΟΙ:

**JOHN ANTONAKIS**  
Καθηγητής Οργανωσιακής  
Συμπεριφοράς  
του Πανεπιστημίου  
της Λωζάνης

**ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ ΔΕΜΕΡΟΥΤΗ**  
Καθηγήτρια Εργασιακής  
και Οργανωτικής  
Ψυχολογίας Eindhoven  
University of Technology,  
The Netherlands

**ΟΛΓΑ ΕΠΙΤΡΟΠΑΚΗ**  
Καθηγήτρια Μάνατζμεντ,  
Αντιπρύτανης Έρευνας  
του Durham University  
Business School  
Ηνωμένου Βασιλείου

**ΜΑΡΙΑ ΒΑΚΟΛΑ**  
Καθηγήτρια Διοίκησης  
Ανθρώπινου Δυναμικού  
του Οικονομικού  
Πανεπιστημίου Αθηνών

**ΗΛΙΑΣ ΚΑΠΟΥΤΣΗΣ**  
Αναπληρωτής Καθηγητής  
Διοίκησης Επιχειρήσεων  
του Οικονομικού  
Πανεπιστημίου Αθηνών

# editorial

## Κοινά Οράματα και Ηγεσία



Του **ΒΑΣΙΛΗ ΒΑΣΔΕΚΗ**  
Πρύτανη του ΟΠΑ

Ως οι νέες Πρυτανικές Αρχές του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών υποδεχόμαστε τις/τους πρωτοετείς φοιτήτριες/-τες που διαβαίνουν την πόρτα του Πανεπιστημίου, αλλά και τους/τις φοιτητές-τριες που φοιτούν ήδη, ευχόμενοι μια καλή ακαδημαϊκή χρονιά, χρήσιμη και ωφέλιμη για όλες και όλους.

Το σημαντικότερο για όλους μας είναι να λειτουργούμε πραγματικά ως μια κοινότητα, ως μια «οικογένεια», δεδομένου ότι τα οράματά μας είναι κοινά ή – ακριβέστερα – αποτελούν συγκοινωνούντα δοχεία. Η διοίκηση, το επιστημονικό και διοικητικό προσωπικό του Πανεπιστημίου βρισκόμαστε εδώ για να επιτελέσουμε ένα έργο με όραμα, να δημιουργήσουμε τη νέα γενιά με ήθος, αξίες, γνώσεις, ικανότητες και να συμβάλουμε στο δικό τους όνειρο, το δικό τους όραμα σε μια επιτυχημένη καριέρα, στη δική τους ευημερία, αλλά και στην ευημερία της ίδιας της χώρας.

Οι ευκαιρίες που προσφέρονται πλέον από το Πανεπιστήμιο είναι πολλές και ανοικτές να τις εκμεταλλευτούν οι φοιτήτριες και οι φοιτητές, αρκεί να το επιθυμούν και να το κυνηγούν. Τα στοιχεία της απορροφητικότητας των αποφοίτων του ΟΠΑ από την εγχώρια και διεθνή αγορά εργασίας είναι ιδιαίτερα υψηλά και αυξάνονται διαρκώς. Η σύνδεση με την επιχειρηματικότητα, με τα ποιοτικά διεθνή πανεπιστήμια και με την καινοτομία και τις τεχνολογικές εξελίξεις αντικατοπτρίζονται πλέον τόσο στα προγράμματα σπουδών και κυρίως στις γνώσεις και ικανότητες που κατέχουν.

Για αυτό και πάντοτε η ηγεσία παίζει σημαντικό ρόλο στο να επιτυγχάνεις τέτοια αποτελέσματα, όπως ήδη συμβαίνει στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Μάλιστα δε, στο τρέχον ειδικό αφιέρωμα της εφημερίδας, πραγματευόμαστε το θέμα της Ηγεσίας στην επιστημονική του διάσταση, αλλά με απλό και κατανοητό τρόπο, εκλαϊκεύοντας τα επιστημονικά ευρήματα, ώστε αυτά να διαχυθούν στο κοινό που επιθυμεί να τα υλοποιήσει στον επιχειρηματικό, κυρίως, χώρο. Είναι αδιαμφισβήτητο γεγονός ότι η Ηγεσία, η οποία έχει να κάνει με μορφές, τύπους, κίνητρα, συμπεριφορές κ.ά. ανθρώπων, αποτελεί ιστορικά ένα θέμα με απεριόριστες διαστάσεις και ανεξάντλητα επιστημονικά πεδία προς διερεύνηση.

Ευχαριστούμε πολύ και καλή ανάγνωση!

## Πρώτο και φέτος το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών στην προτίμηση των νέων

Στην κορυφή των προτιμήσεων των υποψηφίων για τις οικονομικές σπουδές στην Ελλάδα βρίσκεται το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών (ΟΠΑ), όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα και των φετινών εισαγωγικών εξετάσεων για τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα της χώρας μας. Έτσι, τα σχετικά στοιχεία του υπουργείου Παιδείας, Θρησκευμάτων και Αθλητισμού δείχνουν ότι και φέτος τα οκτώ Τμήματα του ΟΠΑ αποτελούν την 1η ή μία από τις πρώτες επιλογές των υποψηφίων. Το ΟΠΑ παραμένει σταθερά πρώτο συνολικά στην προτίμηση των υποψηφίων στα επιστημονικά πεδία που αυτό θεραπεύει και επιλέγεται από τις άριστες και τους άριστους μεταξύ των υποψηφίων που επιθυμούν να συνεχίσουν το ταξίδι της γνώσης σε ένα σύγχρονο και εξωστρεφές εκπαιδευτικό Ίδρυμα.

Πιο αναλυτικά:

● Το Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και



Τεχνολογίας αποτελεί το πιο υψηλόβαθμο Τμήμα μεταξύ των αντίστοιχων Τμημάτων και ένα από τα πιο υψηλόβαθμα Τμήματα πανελληνίως.

● Τα Τμήματα Οικονομικής Επιστήμης και Διεθνών & Ευρωπαϊκών Οικονομικών Σπουδών καταλαμβάνουν τις δύο πρώτες θέσεις σε σχέση με τα αντίστοιχα Τμήματα οικονομικών σπουδών άλλων ΑΕΙ.

● Τα Τμήματα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων και Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής υπερέρχουν έναντι των άλλων ομοειδών Τμημάτων και κατατάσσονται στην 1η θέση.

● Το Τμήμα Πληροφορικής κατατάσσεται στη 2η θέση μεταξύ 15 αντίστοιχων Τμημάτων.

● Τα Τμήματα Μάρκετινγκ & Επικοινωνίας και Στατιστικής, που δεν αντιστοιχίζονται με άλλα Τμήματα, παραμένουν εξαιρετικά δημοφιλή στην προτίμηση των φοιτητών.



Η Εβδομάδα Υποδοχών στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών προσφέρει ευκαιρίες γνωριμίας, δικτύωσης, γνώσης και πάνω από όλα διασκέδασης!

## Το όνειρο ξεκινά δυναμικά

Της **ΔΗΜΗΤΡΑΣ ΓΙΩΤΟΠΟΥΛΟΥ**  
Στελέχους Τμήματος  
Δημοσίων Σχέσεων ΟΠΑ

**Τ**ο όνειρο κάθε μαθητή και μαθήτριας μετά το τέλος των πανελληνίων είναι αυτές οι πρώτες στιγμές στο Πανεπιστήμιο. Οι νέες φιλίες, ο νέος τρόπος μελέτης, το νέο περιβάλλον, αλλά και η ενεργή συμμετοχή στην κοινότητα του Πανεπιστημίου ίσως τρομάζουν στην αρχή. Πρώτη μέρα στο Πανεπιστήμιο. Άγνωστο περιβάλλον, νέα άτομα και γνωριμίες. Στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών όμως τα πράγματα δεν είναι έτσι ακριβώς, καθώς η εθελοντική ομάδα AUEB Gen Z βρίσκεται δίπλα στους πρωτοετείς φοιτητές και φοιτήτριες για να τους ξεναγήσει στους χώρους του Πανεπιστημίου και να τους λύσει τις πρώτες απορίες για τη



Πρώτη μέρα στο ΟΠΑ, αναμνηστική φωτογραφία

φοιτητική τους ζωή. Οι δραστηριότητες όμως δεν σταματούν εκεί. Καθημερινά, στην Εβδομάδα Υποδοχών, με την εκδήλωση «Μελετώ - Ερευ-

νώ - Πετυχαίνω» οι πρωτοετείς μαθαίνουν από τους Καθηγητές και τις Καθηγήτριές τους πολύτιμα tips και εργαλεία για την προσαρμογή τους στον νέο

τρόπο μελέτης, τη σύνταξη εργασιών, την αποδοτική χρήση της βιβλιοθήκης και τον τρόπο καταγραφής σημειώσεων μέσα στο αμφιθέατρο. Η ζωή στο ΟΠΑ ξεκινά να γίνεται όλο και πιο ενδιαφέρουσα. Στο Φουαγιέ του Αμφιθεάτρου Αντωνιάδου οι πρωτοετείς μπορούν να γνωρίσουν τις διάφορες εθελοντικές ομάδες του ΟΠΑ και να επιλέξουν τις αγαπημένες τους, αφού βγάλουν τις πιο fun αναμνηστικές φωτογραφίες στο Photobooth που βρίσκεται λίγο πιο δίπλα!

Εβδομάδα Υποδοχών χωρίς party όμως δεν γίνεται... Ένα μεγάλο Welcome Party στο προαύλιο του Πανεπιστημίου. DJ, σνακ, ποτά και φυσικά χορός δίνουν τη δυνατότητα στους πρωτοετείς να χαλαρώσουν και

να γιορτάσουν την έναρξη της φοιτητικής τους ζωής!

Μετά τη διά ζώσης Ξεναγήση στους χώρους του ΟΠΑ ακολουθεί και η ψηφιακή. Με μια διαφορετική παρουσίαση, φτιαγμένη από την εθελοντική ομάδα AUEB Gen Z, οι πρωτοετείς θα ενημερωθούν για:

- τα social media του ΟΠΑ και την ισχυρή ψηφιακή κοινότητά του
- τις δράσεις της AUEB Gen Z και τη νέα υπηρεσία που προσφέρει μέσω της ομάδας «AUEB Buddies Club», όπου κάθε πρωτοετής μπορεί να έχει τον δικό του/της «buddy» σαν μέντορα κατά τη διάρκεια των σπουδών και
- τη νέα εφαρμογή my AUEB App που λανσάρεται για πρώτη φορά στους πρωτοετείς φοιτητές.

## myAUEB: «Έχετε μάθημα σε δέκα λεπτά...»

Μια χρήσιμη εφαρμογή κινητού που χρησιμοποιείται πλέον ευρέως στην πανεπιστημιακή κοινότητα του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών

Της **ΜΑΡΙΑΣ ΛΙΑΤΣΟΥ**

**Τ**ο χειμερινό εξάμηνο έχει ξεκινήσει. Η πρωτοετής φοιτήτρια Ειρήνη Π. μπαίνει στο κεντρικό κτήριο του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών στην οδό Πατησίων ενθουσιασμένη. Ωστόσο σύντομα ο αρχικός ενθουσιασμός αντικαθίσταται από ένα άλλο συναίσθημα: αγωνία. Πώς θα αποκτήσει την ακαδημαϊκή της ταυτότητα, πότε έχει μάθημα, σε ποια αίθουσα, πού είναι η πτέρυγα Αντωνιάδου, πώς θα πάρει τα συγγράμματα, σε ποιες δραστηριότητες μπορεί να συμμετέχει αλλά ακόμα και ποιο είναι το menu στο εστιατόριο... Δίπλα της ένας νεαρός ανοίγει το κινητό του τηλέφωνο και εκείνο που προλαβαίνει να δει ταχύτατα στην οθόνη του είναι η εικόνα του Ερμή: το σήμα του Πανεπιστημίου της. Μια βόλτα στη Γραμματεία του Πανεπιστημίου της λύνει σύντομα όλες τις απορίες.

Όπως μαθαίνει, *όλοι οι πρωτοετείς φοιτητές και φοιτήτριες του Ιδρύματος μπορούν τώρα να έχουν όλες τις πληροφορίες που χρειάζονται – όλο τον κόσμο του ΟΠΑ – στο κινητό τους.* Κι αυτό μέσα από μια



Όλοι οι πρωτοετείς φοιτητές και φοιτήτριες του Ιδρύματος μπορούν να έχουν όλες τις πληροφορίες που χρειάζονται – όλο τον κόσμο του ΟΠΑ – στο κινητό τους μέσα από την εφαρμογή myAUEB App

εφαρμογή: το myAUEB App, που σχεδιάστηκε ειδικά για προπτυχιακούς φοιτητές και φοιτήτριες. Ήδη βέβαια, τη νέα εφαρμογή χρησιμοποιούν 5.000 φοιτητές και φοιτήτριες από όλα τα έτη σπουδών του Ιδρύματος. Το myAUEB είναι η *πρώτη ολοκληρωμένη εφαρμογή* για κινητό σε ελληνικό πανεπιστήμιο και είναι διαθέσιμη στα Google και Apple stores εδώ και έξι μήνες. Πρόκειται για μια ολοκληρωμένη εφαρμογή προπτυχιακών σπουδών που συνδέεται με τα

πληροφοριακά συστήματα του Πανεπιστημίου και με εξωτερικά πληροφοριακά συστήματα, παρέχοντας προσωποποιημένη πληροφόρηση για ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών και δυνατοτήτων όπως: ψηφιακό ημερολόγιο με το καθημερινό πρόγραμμα μαθημάτων, ανακοινώσεις για εργασίες και εξετάσεις, υπενθυμίσεις για όλες τις προθεσμίες υποβολής εργασιών, ανάλυση της προόδου φοίτησης με προβολή της βαθμολογίας, προβολή του ποσοστού ολοκλήρωσης των

μαθημάτων για την απόκτηση πτυχίου, άμεσες ειδοποιήσεις (Push Notifications) για έκτακτες αλλαγές στο πρόγραμμα του Πανεπιστημίου ή σημαντικά νέα, προσωποποιημένη διαχείριση των ειδοποιήσεων του χρήστη.

### Διασύνδεση με την αγορά εργασίας

Το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, προωθεί, μέσω του myAUEB, την άμεση διασύνδεση των νέων με την αγορά εργασίας, δίνει τη δυνατότητα άμεσης ενημέρωσης για ευκαιρίες άμεσης απασχόλησης με αναλυτική παρουσίαση της εταιρείας, των προϋποθέσεων και των παροχών κάθε θέσης εργασίας, δυνατότητα ψηφιακής αποστολής αίτησης και βιογραφικού για τη θέση επιλογής. Η αποτύπωση αναγκών και προδιαγραφών για τον σχεδιασμό της εφαρμογής έγινε με τη μέθοδο σχεδίασης με ανθρωποκεντρικό τρόπο σκέψης (design thinking) με τη συμμετοχή εθελοντικών ομάδων φοιτητών και φοιτητριών, αποφοίτων και εργαζόμενων στο Πανεπιστήμιο. Η εφαρμογή δε, συνεχώς ανανεώνεται και εμπλουτίζεται με νέες δυνατότητες.



## Η κοινότητά μας

Του **ΒΛΑΣΗ ΣΤΑΘΑΚΟΠΟΥΛΟΥ**

**Η** νέα ακαδημαϊκή χρονιά βρίσκει το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών με νέα διοίκηση, σε μια περίοδο που χαρακτηρίζεται από νέες προκλήσεις και επείγουσα την ανάγκη ανασύνταξης και ενίσχυσης των δημόσιων πανεπιστημίων της χώρας. Μια γερή «ομάδα» ωστόσο συγκροτήθηκε ήδη, με τον νέο Πρύτανη του Ιδρύματος, Καθηγητή Βασίλη Βασδέκη, και τους τέσσερις Αντιπρυτάνεις να αναλαμβάνουν τα νέα τους καθήκοντα την 1η Σεπτεμβρίου. Τα ερωτήματα που τίθενται προς προβληματισμό είναι πολλά: Πώς κινείται το σύγχρονο δημόσιο πανεπιστήμιο σε περίοδο επαναχαρτογράφησης της ανώτατης εκπαίδευσης στη χώρα μας; Πώς οι εσωτερικές αλλά και διεθνείς τους συνεργασίες θα ενισχυθούν για να επαναβεβαιώσουν και την πρωτοπορία τους στο μικρό «σύμπαν» της γνώσης στην Ελλάδα; Πώς η πολιτεία από την πλευρά της θα στηρίξει τα ΑΕΙ της χώρας με νέο δυναμικό, υποδομές και κονδύλια;

Τα παραπάνω απασχολούν ήδη τη διοίκηση του ΟΠΑ, που ωστόσο ξεκινάει με «διαπραγματευτικό» πλεονέκτημα από τη σιβαρή θέση ενός κορυφαίου Πανεπιστημίου στις επιστήμες που θεραπεύει. Για το ΟΠΑ, η πορεία διεθνοποίησης και συνεργασίας του με τα μεγαλύτερα πανεπιστήμια του κόσμου συνεχίζεται, όπως και η κοινωνική και επιστημονική συμμετοχή του στα κοινά της χώρας με σειρά προγραμμάτων του. Επίσης το συνοδεύουν τα στοιχεία για τη μεγάλη απορροφητικότητα των αποφοίτων του στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, αλλά και οι γνώσεις που παίρνουν ώστε πολλοί από αυτούς να ξεκινήσουν την επαγγελματική τους καριέρα δημιουργώντας δικές τους επιχειρήσεις. Για τα παραπάνω, ο νέος Πρύτανης του Ιδρύματος, Καθηγητής **Βασίλης Βασδέκης** απαντάει στις ερωτήσεις της «ΟΠΑ News».

### Με ποιο όραμα ξεκινάτε;

«Ένα ερώτημα στο οποίο θα απαντήσω εύκολα καθώς το Πανεπιστήμιό μας είχε πάντα μια σταθερή πυξίδα που ως σήμερα το έχει οδηγήσει σε μεγάλες θάλασσες και ήρεμα νερά. Το όραμα όλων των μελών των νέων Πρυτανικών Αρχών είναι το Πανεπιστήμιό μας να αποτελεί ένα σύγχρονο και πρωτοποριακό ανώτατο Ίδρυμα στο διεθνές ακαδημαϊκό στερέωμα, με αναλλοίωτες τις αξίες που το διαπνέουν από την ίδρυσή του και οι απόφοιτοί του να είναι περιζήτητοι στην εγχώρια και διεθνή αγορά εργασίας, συνεισφέροντας στην υγιή ανάπτυξη της οικονομίας και της κοινωνίας. Αυτό ήδη το κάνουμε. Και θα συνεχίσουμε να το κάνουμε».



# «Αγώνας και ήθος οι δύο απαραίτητοι πυλώνες για τους νέους μας»

Τι λέει ο νέος Πρύτανης του ΟΠΑ αλλά και οι Αντιπρυτάνεις του που ανέλαβαν την 1η Σεπτεμβρίου τα καθήκοντά τους

### Ωστόσο, θα επιλέγετε κάποιες προτεραιότητες;

«Φυσικά, ναι. Στρατηγικές προτεραιότητές μας είναι ήδη η αριστεία στην έρευνα και στην εκπαίδευση, η σύνδεση με την κοινωνία, η διεθνοποίηση, το αναβαθμισμένο πανεπιστημιακό περιβάλλον και η διασφάλιση της ποιότητάς μας. Βέβαια, η κάθε στρατηγική προτεραιότητα αποτελείται από τους δικούς της πυλώνες και εκεί θα υπάρξει η επιλογή και η ιεράρχηση για την αμεσότητα των ενεργειών. Για παράδειγμα, για την αναβάθμιση του πανεπιστημιακού περιβάλλοντος θα δώσουμε έμφαση στην

επέκταση και συντήρηση των κτηριακών υποδομών μας, αλλά και στον συνεχιζόμενο ψηφιακό μετασχηματισμό. Η διεύρυνση της διεθνοποίησης που θα πραγματοποιηθεί με την ανάπτυξη νέων διεθνών συνεργασιών με ποιοτικά πανεπιστήμια, με την ανάπτυξη αγγλόφωνων Προγραμμάτων Μεταπτυχιακών Σπουδών για την προσέλκυση φοιτητών και φοιτητριών από το εξωτερικό είναι παραδείγματα προς αυτή την κατεύθυνση. Επίσης, η σύνδεση με την κοινωνία θα στηριχθεί στους πυλώνες ανάπτυξης, όπως τη διεύρυνση της δικτύωσης με το οικοσύστημα της επιχειρηματικότητας

και της καινοτομίας για την περαιτέρω ανάπτυξη του βαθμού απορρόφησης των φοιτητών και φοιτητριών, την ενίσχυση της κοινωνικής ευθύνης και ειδικά της ισότιμης πρόσβασης για τους φοιτητές και φοιτήτριες, αλλά και την εφαρμογή των ενεργειών για βιώσιμη ανάπτυξη. Επίσης σκεφτόμαστε να απευθυνθούμε και στη μεγάλη κοινότητα του Πανεπιστημίου, τους αποφοίτους, ώστε να έρθουν πιο «κοντά» στο Πανεπιστήμιο και να επωφεληθούν από αυτή τη σύνδεση, δεδομένου ότι υπάρχει έντονο ήδη το συναισθηματικό μέρος για κάθε απόφοιτο ή απόφοιτη. Φυσικά, πάντοτε η



## Τι λένε οι νέοι Αντιπρυτάνεις

Ο ΒΑΣΙΛΗΣ ΒΑΣΔΕΚΗΣ είναι Καθηγητής του Τμήματος Στατιστικής του ΟΠΑ. Σπούδασε Μαθηματικά στο Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών ενώ έκανε μεταπτυχιακές σπουδές και έλαβε το διδακτορικό του στη Στατιστική στο Πανεπιστήμιο της Οξφόρδης (Κολέγιο St Peter's). Πριν από την εκλογή του στο Τμήμα Στατιστικής του ΟΠΑ (1998) δίδαξε στο Τμήμα Ψυχολογίας του Πανεπιστημίου Κρήτης. Υπηρέτησε ως Διευθυντής Μεταπτυχιακών Σπουδών του Τμήματος Στατιστικής, στη συνέχεια Πρόεδρος του Τμήματος Στατιστικής και από τον Σεπτέμβριο του 2020 ως τον Αύγουστο του 2024 ως Αντιπρύτανης Ακαδημαϊκών Υποθέσεων και Προσωπικού του ΟΠΑ. Τα ερευνητικά του ενδιαφέροντα βρίσκονται στη μοντελοποίηση και συμπερασματολογία επαναλαμβανόμενων μετρήσεων συνεχών και διακριτών μεταβλητών, πολυμεταβλητών επαναλαμβανόμενων μετρήσεων με τη χρήση λανθανουσών μεταβλητών, ψευδο-πιθανοφανειών και δεδομένων κλινικών δοκιμών. Έχει δημοσιεύσει δεκάδες άρθρα σε περιοδικά στατιστικής ή ιατρικής στατιστικής σε μεγάλες διεθνείς επιστημονικές επιθεωρήσεις, ενώ είναι κριτής σε μεγάλο αριθμό διεθνών επιστημονικών περιοδικών και τακτικός κριτής του *Mathematical Reviews*.

αριστεία στην έρευνα και στην εκπαίδευση θα αποτελεί προτεραιότητά μας, κάτι που άλλωστε το “μετρούν” κάθε χρόνο οι διεθνείς διακρίσεις και η περαιτέρω αναρρίχηση του Πανεπιστημίου μας στην παγκόσμια κατάταξη των κορυφαίων ανώτατων Ιδρυμάτων. Όμως θα συνεχίσουμε και τον διαρκή εκσυγχρονισμό των προγραμμάτων σπουδών. Τέλος, η ανάπτυξη ενός ισχυρού και διεθνώς αναγνωρίσιμου brand name για το ΟΠΑ θα συνεχιστεί και θα ενισχυθεί, ώστε να είναι ένα από τα δυνατά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του Ιδρύματος».

### Ποια η συμβουλή σας για τους πρωτοετείς φοιτητές και φοιτήτριες του ΟΠΑ;

«Θα πρότεινα δύο πράγματα: το πρώτο είναι να έχουν τις “κεραίες” τους ανοικτές για κάθε ευκαιρία που θα συναντήσουν στο Πανεπιστήμιο. Αυτά που γίνονται είναι πάρα πολλά και ωφέλιμα. Από τα μαθήματα και τη γνώση που παίρνουν, τα συνέδρια, τους διαγωνισμούς, τη διασύνδεση με ανθρώπους και επιχειρήσεις, τις εθελοντικές ομάδες και πολλά άλλα. Το δεύτερο είναι ο αγώνας και το ήθος. Να αγωνιστούν για να κατακτήσουν τη γνώση και ακολούθως να την εξελίξουν, με επιμονή και υπομονή αλλά πάντοτε με ήθος και με τις αξίες που διαπνέουν το ΟΠΑ».



### Καθηγητής Λεωνίδας Δουκάκης

*Ανέλαβε Αντιπρύτανης  
στον τομέα  
Ακαδημαϊκών  
Υποθέσεων και  
Προσωπικού*

«Από τη θέση μου αντιλαμβάνομαι πλήρως τις προκλήσεις που ως Ίδρυμα καλούμαστε να αντιμετωπίσουμε στο νέο ακαδημαϊκό περιβάλλον. Να επαναβεβαιώσω ότι προτεραιότητά μας συνεχίζει να είναι η αριστεία και η πρωτοπορία στη διδασκαλία και στην έρευνα. Προς αυτή την κατεύθυνση επιβάλλεται η τακτική επικαιροποίηση και συνεχής αναβάθμιση των προγραμμάτων σπουδών, η χάραξη στρατηγικής ως προς τη σκοπιμότητα ανάπτυξης νέου τύπου προγραμμάτων όπως αυτά προβλέπονται στο νέο νομοθετικό πλαίσιο, η υιοθέτηση νέων, καλών πρακτικών διδασκαλίας, η περαιτέρω σύνδεση διδασκαλίας και έρευνας, η προώθηση νέων ερευνητικών συνεργασιών και η περαιτέρω υποστήριξη στην προσέλκυση ερευνητικών χρηματοδοτήσεων. Σε διοικητικό επίπεδο, προτεραιότητά μας αποτελεί η ψηφιοποίηση διαδικασιών και η διαλειτουργικότητα των πληροφοριακών συστημάτων για την περαιτέρω ενίσχυση της διαφάνειας, τη μείωση του διοικητικού φόρτου και την αύξηση της παραγωγικότητας. Για την επίτευξη των στόχων της νέας διοίκησης προσβλέπουμε σε στενή συνεργασία και εποικοδομητικό διάλογο με όλα τα μέλη της κοινότητας του ΟΠΑ».



### Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Ελεάννα Γαλανάκη

*Ανέλαβε Αντιπρύτανης  
στον τομέα  
Οικονομικού  
Προγραμματισμού  
και Υποδομών*

«Θεωρώ ότι τα θέματα που καλούμαστε σήμερα από τη θέση της διοίκησης ενός μεγάλου Πανεπιστημίου να αντιμετωπίσουμε είναι ταυτόχρονα “κλασικά” (π.χ. εύρεση, αξιοποίηση και εξοικονόμηση πόρων, κτηριακό, εξορθολογισμός διαδικασιών, αποδοτικότητα) και “πιο επίκαιρα” στην επικοινωνία τους (π.χ. περιβαλλοντικό αποτύπωμα, ψηφιοποίηση και αυτοματισμός, κοινωνική ευθύνη, συμπερίληψη). Επίσης, όλα αυτά τα θέματα είναι αλληλένδετα και βρίσκοντας λύσεις σε κάποια χιτίζονται γέφυρες επίλυσης των υπολοίπων. Στόχος μου είναι να επιτευχθούν βελτιώσεις σε όλα τα θέματα, συμπληρωματικά και ισόρροπα. Για να γίνει αυτό, θα επιδιώξω την πιο ενεργή συνεργασία μεταξύ μονάδων του Ιδρύματος και την ενδυνάμωση όσων θέλουν να συνεισφέρουν. Με σεβασμό στην ιστορία και στο όνομα του ΟΠΑ, προσβλέπω στην υποστήριξη όλης της κοινότητάς μας ώστε να αξιοποιήσουμε όλα τα διαθέσιμα εργαλεία και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται».



### Καθηγήτρια Γεωργία Σιουγλέ

*Ανέλαβε Αντιπρύτανης  
στον τομέα της Έρευνας  
και Διά Βίου Μάθησης*

«Η αριστεία στην έρευνα ήταν πάντα ένας από τους κεντρικούς στόχους ενός εύρωστου πανεπιστημιακού συστήματος.

Για την υποστήριξή του στην Ελλάδα έχουμε τους Ειδικούς Λογαριασμούς Κονδυλίων Έρευνας (ΕΛΚΕ) και στην περίπτωση μας η οργανική αυτή μονάδα του Ιδρύματός μας θα φροντίσουμε ώστε να συμβάλει στην επίτευξη ενός προγράμματος δράσεων για την περαιτέρω αναβάθμιση του Ιδρύματος και την επίτευξη των στρατηγικών του σχεδιασμών τα επόμενα χρόνια. Το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών διαθέτει Προπτυχιακά και Μεταπτυχιακά Προγράμματα Σπουδών υψηλής ποιότητας άμεσα συνδεδεμένα με τις ανάγκες της κοινωνίας και της οικονομίας. Σε ένα ραγδαία μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με νέες προκλήσεις για συνεργασίες αλλά και την εισαγωγή νέων τεχνολογιών στην εκπαιδευτική διαδικασία, ο ΕΛΚΕ θα εστιάσει στην αξιοποίηση αλλά και στην ανεύρεση πόρων για την υποστήριξη της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Πάντα ακολουθώντας διαδικασίες διαφάνειας και νομιμότητας, η τήρηση διαδικασιών, η συνεχής επιμόρφωση και η ενδυνάμωση της συνεργασίας μεταξύ στελεχών του ΕΛΚΕ και μελών της ακαδημαϊκής κοινότητας μπορεί να στηρίξει ακόμη περισσότερο την επίτευξη των στόχων του Ιδρύματος. Από την πλευρά μου θα συμβάλω με όλες μου τις δυνάμεις στο όραμα των Πρυτανικών Αρχών για τη δυναμική ανάπτυξη του Πανεπιστημίου και προσδοκώντας σε συνεργασία, υποστήριξη και ανταλλαγή ιδεών με όλα τα μέλη της κοινότητας του ΟΠΑ».



### Καθηγήτρια Νάνσυ Πουλούδη

*Ανέλαβε Αντιπρύτανης  
στον τομέα Διεθνούς  
Συνεργασίας και  
Ανάπτυξης*

«Στο δικό μας Πανεπιστήμιο η εξωστρέφεια και οι ερευνητικές και διδακτικές συνεργα-

σίες αποτελούν προτεραιότητα εδώ και δεκαετίες. Ήταν άλλωστε ένα από τα πρώτα που συμμετείχαν σε προγράμματα ανταλλαγής φοιτητών και φοιτητριών με άλλα κορυφαία ανώτατα Ιδρύματα του εξωτερικού και παραμένει το κορυφαίο ελληνικό Πανεπιστήμιο σε φοιτητική κινητικότητα, κατ' αναλογία με τον πληθυσμό του. Σήμερα, το Πανεπιστήμιό μας καλείται, αφενός, να εδραιώσει και να επεκτείνει αυτές τις συνεργασίες του διεθνώς και, αφετέρου, να αναπτύξει νέες εκπαιδευτικές δραστηριότητες με διεθνή αντίκτυπο, όπως η δημιουργία Ξενόγλωσσου Προπτυχιακού Προγράμματος στη Διεθνή Διοίκηση και Τεχνολογία, προσελκύνοντας άριστους φοιτητές και φοιτήτριες από το εξωτερικό και συμβάλλοντας στην καλύτερη αναγνώριση της Ελλάδας στον παγκόσμιο εκπαιδευτικό χάρτη. Η ανάληψη της θέσης της Αντιπρυτάνεως Διεθνούς Συνεργασίας και Ανάπτυξης, την οποία και θα υπηρετήσω με συνέπεια, είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη στρατηγική και τη φήμη του Πανεπιστημίου μας».



## Advertorial



**Η** παραγωγική τεχνητή νοημοσύνη (gen AI) είναι μια τεχνολογία η οποία στηρίζεται και οφείλει να εξυπηρετεί τον άνθρωπο. Με τη σύνθεση δεδομένων, την κατανόηση της φυσικής γλώσσας και τη μετατροπή μη δομημένων δεδομένων σε αξιόπιστες πληροφορίες, η gen AI επιτρέπει μια πιο διευρυμένη πρόσβαση στη γνώση, ενισχύοντας τη διεπιστημονικότητα και την καινοτομία. Συνεπώς, η εμφάνισή της σηματοδοτεί μια νέα εποχή εκδημοκρατισμού της τεχνολογίας, η οποία έχει τη δυναμική να επηρεάσει ριζικά κάθε πτυχή της ζωής μας.

Πρόσφατη μελέτη της Accenture υπολογίζει ότι η υπεύθυνη υιοθέτηση της gen AI μπορεί να δημιουργήσει επιπρόσθετη οικονομική αξία 2,3 τρισ. ευρώ στην Ευρώπη τα επόμενα 15 χρόνια. Επιπρόσθετα, εκτιμάται ότι έως και το 44% των ωρών εργασίας σε όλη την Ευρώπη θα μπορούσε να αυτοματοποιηθεί ή να ενισχυθεί από την παραγωγική τεχνητή νοημοσύνη. Παρατηρείται ωστόσο ότι ενώ 80% των ευρωπαϊκών διοικήσεων σχεδιάζει αύξηση των επενδύσεων στην gen AI στο προσεχές διάστημα, μόλις 35% σχεδιάζει να επενδύσει παράλληλα στο ανθρώπινο δυναμικό, θέτοντας σε κίνδυνο την αναπτυξιακή της δυναμική. Παράλληλα, 94% των ευρωπαίων εργαζομένων δηλώνει ότι επιθυμεί να αποκτήσει νέες δεξιότητες προκειμένου να είναι σε θέση να (συν)εργαστεί με την gen AI, αλλά μόλις 5% των οργανισμών παρέχει ουσιαστική εκπαίδευση.

Στην κατεύθυνση αυτή, η Accenture ανακοίνωσε πρόσφατα την **Accenture LearnVantage** – μια επένδυση 1 τρισ. δολαρίων σε βάθος τριετίας, η οποία πε-

## Επανεφεύρεση των επιχειρήσεων με επίκεντρο τον άνθρωπο στην εποχή της gen AI

Επένδυση 1 τρισ. δολαρίων από την Accenture για να παρέχει στους πελάτες της ολοκληρωμένες υπηρεσίες τεχνολογικής εκπαίδευσης και κατάρτισης στην παραγωγική τεχνητή νοημοσύνη

ριλαμβάνει και την εξαγορά της Udacity – με στόχο να παρέχει στους πελάτες της ολοκληρωμένες υπηρεσίες τεχνολογικής εκπαίδευσης και κατάρτισης που θα τους βοηθήσουν να επανεκπαιδευθούν και να αναβαθμίσουν τις δεξιότητες των ανθρώπων τους σε θέματα τεχνολογίας, δεδομένων και τεχνητής νοημοσύνης, ώστε να επανεφεύρουν τους οργανισμούς τους και να επιτύχουν μεγαλύτερη επιχειρηματική αξία. Στόχος είναι να βοηθήσει τις ηγετικές επιχειρήσεις σε όλους τους κλάδους της οικονομίας καθώς και τις κυβερνήσεις να εντοπίζουν γρήγορα τα

κενά δεξιοτήτων που προκύπτουν από την τεχνολογική πρόοδο και στη συνέχεια να παρέχει την κατάλληλη εκπαίδευση για την κάλυψη αυτών των κενών με ταχύτητα και σε μεγάλη κλίμακα.

### Υιοθετώντας επιτυχώς την gen AI

Συνολικά, το ζητούμενο πλέον είναι μια ολική επανεφεύρεση των επιχειρήσεων, η οποία θέτει στο επίκεντρό της τον άνθρωπο και έναν ισχυρό ψηφιακό πυρήνα με έμφαση στα δεδομένα, το cloud, την τεχνητή νοημοσύνη και την κυβερνοασφάλεια. Η Accenture, με βάση την το-

πική και διεθνή της εμπειρία, έχει προσδιορίσει πέντε πυλώνες για την επιτυχή υιοθέτηση της gen AI.

**Εστίαση στην αξία.** Οι εταιρείες οφείλουν να κινούνται παράλληλα σε δύο κατευθύνσεις: σε μικρότερες επενδύσεις που παράγουν άμεσα αποτελέσματα και σε μεγάλα στρατηγικά στοιχεία που αφορούν την αλυσίδα αξίας της εταιρείας και μπορούν να οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αναθεωρώντας ακόμα και τον τρόπο λειτουργίας του κλάδου δραστηριοποίησής τους.

**Ασφαλής ψηφιακός πυρήνας με βάση την AI.** Η gen AI απαιτεί μια διαφορετική επιχειρησιακή στρατηγική και αρχιτεκτονική, όπου τα δεδομένα είναι πιο ρευστά και τα μη δομημένα και σύνθετα δεδομένα πιο σημαντικά. Αυτό μεταφράζεται σε ανάγκη για καλύτερες υποδομές και ένα διαφορετικό λειτουργικό μοντέλο τεχνολογίας.

**Ταλέντο και νέοι τρόποι εργασίας.** Οι οργανισμοί πρέπει να επαναπροσδιορίσουν από μηδενική βάση τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν και γίνεται η εργασία, προετοιμάζοντας κατάλληλα τους ανθρώπους τους και εξοπλίζοντάς τους με κατάλληλες δεξιότητες, ανεξαρτήτως ιεραρχικού επιπέδου.

**Υπεύθυνη AI.** Δεδομένης της ταχύτητας εξέλιξης και υιοθέτησης της gen AI, οι εταιρείες πρέπει να διασφαλίσουν ότι η μετάβαση αυτή θα είναι ηθική, συμπεριληπτική και βιώσιμη. Οι πιθανοί κίνδυνοι πρέπει να τεθούν άμεσα στο επίκεντρο προκειμένου να αποφευχθούν προκλήσεις μελλοντικά.

**Συνεχής επανεφεύρεση.** Οι διοικήσεις δεν μπορούν να προσεγγίσουν την επανεφεύρεση ως μια πρωτοβουλία περιορισμένου σκοπού και χρονικού ορίζοντα. Απαιτούνται ανατακτοκλαστικά, όραμα και μια κουλτούρα ευελιξίας, πειραματισμού και διαρκούς αλλαγής.

Είναι σαφές ότι η gen AI αναμένεται να έχει βαθύτερο αντίκτυπο από οποιαδήποτε άλλη τεχνολογία. Συνεπώς, οι οργανισμοί οφείλουν να αναπτύξουν μια συνολική στρατηγική επανεφεύρεσης με άξονα την παραγωγική τεχνητή νοημοσύνη που να αγγίζει όλη την αλυσίδα αξίας τους. Βασική προϋπόθεση ωστόσο είναι να ακολουθηθεί μια ισορροπημένη «human by design» προσέγγιση που διασφαλίζει ότι αυτές οι τεχνολογίες αξιοποιούνται προς όφελος όλων.

# ΑΦΙΕΡΩΜΑ

## Πώς διοικούμε τους οργανισμούς στον 21ο αιώνα

**ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΑΦΙΕΡΩΜΑΤΟΣ:**

**ΙΩΑΝΝΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΥ**, Καθηγητής Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών

**Μ**ια σύντομη ανασκόπηση των κρίσιμων ζητημάτων που άπτονται του ρόλου της Ηγεσίας στους σύγχρονους οργανισμούς αποτελεί το αφιέρωμα της «ΟΠΑ News» που εκτείνεται στις επόμενες σελίδες. Στόχος μας είναι να αναδείξουμε την κρισιμότητα και τον ρόλο της αποτελεσματικής άσκησης ηγεσίας αλλά και τις σύγχρονες τάσεις στον χώρο της μελέτης της ηγεσίας και στις πρακτικές της εφαρμογές.

Τα τρία πρώτα άρθρα έχουν συντάξει διεθνώς καταξιωμένοι έλληνες πανεπιστημιακοί του εξωτερικού που ασχολούνται επισταμώς με το θέμα της ηγεσίας στους οργανισμούς. Στο πρώτο άρθρο, ο **John Antonakis**, ένας από τους σημαντικότερους ερευνητές στον χώρο και πρώην Διευθυντής Σύνταξης του επιστημονικού περιοδικού «Leadership Quarterly», κάνει μια σύντομη ανασκόπηση στον ρόλο και στη σημασία του Χαρίσματος (charisma) στην αποτελεσματική άσκηση ηγεσίας. Στο δεύτερο άρθρο, η **Ευαγγελία Δεμερούτη**, Πρόεδρος του European Association of Work and Organizational Psychology (EAWOP), δημιουργός της θεωρίας των Εργασιακών Απαιτήσεων - Πόρων (Job Demands – Job Resources Model) και μια από τις πιο επιδραστικές ερευνήτριες στον χώρο της Εργασιακής / Οργανωσιακής Ψυχολογίας παγκοσμίως, συζητεί για τον κρίσιμο ρόλο της ηγετικής συμπεριφοράς στην ευημερία και στην απόδοση των εργαζομένων. Τέλος, στο

τρίτο άρθρο, η **Όλγα Επιτροπάκη**, Αντιπρύτανης Έρευνας στο Durham University της Μεγάλης Βρετανίας, συζητεί για τον ρόλο που παίζουν τα πρότυπα ηγεσίας και ο «ιδανικός ηγέτης» στον εργασιακό χώρο.

Τα τρία επόμενα άρθρα έχουν συνταχθεί από Καθηγητές του ΟΠΑ. Στο τέταρτο άρθρο, η **Μαρία Βακόλα**, Διευθύντρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και ενεργή ερευνήτρια στον χώρο της Οργανωσιακής Αλλαγής, συζητεί για τον ρόλο της ηγεσίας σε περιόδους μεγάλων οργανωσιακών αλλαγών. Στο πέμπτο άρθρο, από τον γράφοντα, Διευθυντή Σύνταξης του επιστημονικού περιοδικού «International Journal of Selection and Assessment», συζητούμε για το πρόβλημα του διοικητικού αναλαβητισμού και τον ρόλο της κατάλληλης επιλογής και εκπαίδευσης όσων καλούνται να διοικήσουν, ειδικά για πρώτη φορά. Στο έκτο και τελευταίο άρθρο, ο **Ηλίας Καπουτσής**, ειδικός στη μελέτη της ηγεσίας και των διαπραγματεύσεων στους χώρους εργασίας, συζητεί τον σημαντικό ρόλο της ηθικής συμπεριφοράς στην άσκηση ηγεσίας. Η έρευνα και οι πρακτικές εφαρμογές της ηγεσίας στους οργανισμούς είναι ιδιαίτερα μεγάλη. Ελπίζω ότι όλα τα άρθρα θα προσφέρουν χρήσιμα συμπεράσματα στους αναγνώστες που ενδιαφέρονται να μελετήσουν εις βάθος το κρίσιμο ζήτημα της ηγεσίας στο σύγχρονο επιχειρείν.





**Τ**ο χάρισμα, ένα «δώρο της χάριτος», έχει διαφύγει την επιστημονική μελέτη. Ωστόσο, οι Έλληνες λόγιοι του αρχαίου κόσμου γνώριζαν πολλά για το πώς να πείσουν ένα ακροατήριο χρησιμοποιώντας διάφορα ρητορικά μέσα. Ο Μέγας Αλέξανδρος ήταν γνωστός για τις ισχυρές ρητορικές του ικανότητες – σίγουρα ήταν ένας πολύ έξυπνος άνθρωπος. Ωστόσο, είχε επίσης διδαχθεί από ένα από τα μεγαλύτερα μυαλά που έζησαν ποτέ – τον Αριστοτέλη. Οι περισσότεροι έχουν ακούσει αυτό που έγραψε ο Αριστοτέλης στη Ρητορική, ότι για να πείσει κανείς, πρέπει να αντλήσει από το *ήθος* του (τον χαρακτήρα του, την προσωπικότητά του), το *πάθος* (να προκαλέσει συναισθήματα στο ακροατήριο) και τον *λόγο* (να επικαλεστεί τη λογική και να προσκομίσει αποδείξεις). Αυτή η «αγία τριάδα», ωστόσο, είναι λίγο αφηρημένη. Πώς ακριβώς συγκινεί ένας ηγέτης το κοινό; Και τι κοινό έχουν ο Αριστοτέλης και η τεχνητή νοημοσύνη σήμερα;



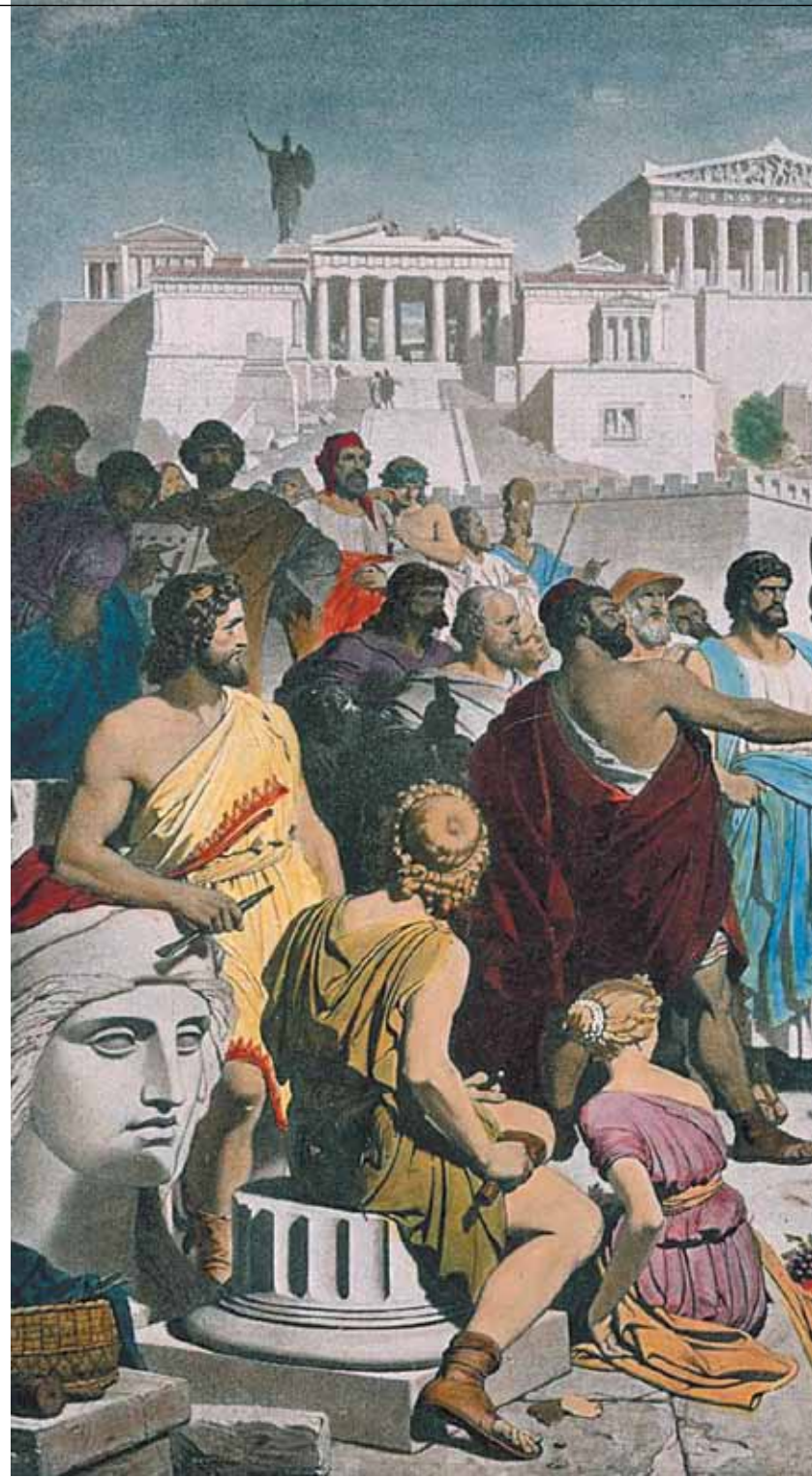
Του **JOHN ANTONAKIS (ΨΗΛΟΓΙΑΝΝΗΣ)**  
Καθηγητή  
Οργανωσιακής  
Συμπεριφοράς του  
Πανεπιστημίου της  
Λωζάννης

### Ένα μικρό μυστικό

Πριν περάσω στην ουσία του άρθρου μου, θα σας αποκαλύψω ένα μικρό μυστικό. Ο Αριστοτέλης είχε επίσης κάτι πολύ σημαντικό στην Ποιητική, το οποίο είναι λιγότερο γνωστό, και το οποίο ενέπνευσε ένα άρθρο που δημοσίευσα πρόσφατα με τίτλο «*Το χάρισμα είναι ένα δαπανηρό σήμα*». Είχε πει: «Αλλά το σπουδαιότερο πράγμα μακράν είναι να κατέχεις τη μεταφορά... είναι το σημάδι της

ιδιοφυΐας». Γιατί η μεταφορά (αλλά και η ικανότητα να αφηγείσαι μια ιστορία – μια ιστορία είναι ένα είδος μεταφοράς); Τι σχέση έχει με το χάρισμα; Οι συνάδελφοί μου και εγώ έχουμε ορίσει το χάρισμα ως τη συμβολική, βασισμένη σε αξίες και συναισθηματική σηματοδότηση ηγέτη. Ένα σήμα, αν είναι αξιόπιστο, μεταφέρει ειλικρινείς πληροφορίες για τον σηματοδότη και εδώ είναι που η εξυπνάδα του Αριστοτέλη δεν παύει ποτέ να με εκπλήσσει. Τα αξιόπιστα σήματα πρέπει να έχουν υψηλό κόστος παραγωγής – απαιτούν προσπάθεια και ικανότητα. Μια αντιλόπη που μπορεί να ηδηήσει ψηλά δαπανά ενέργεια – χρειάζεται προσπάθεια. Αλλά η αντιλόπη πρέπει επίσης να είναι ικανή να ηδηήσει – πρέπει να είναι σε φόρμα, να μην έχει τραυματιστεί, να είναι υγιής. Η ένδειξη της φυσικής κατάστασης στις αντιλόπες είναι σημαντική για το ζευγάρι, αλλά είναι επίσης σημαντική και για τα λιοντάρια, τα οποία δεν θα προσπαθήσουν να πιάσουν μια αντιλόπη σε καλή κατάσταση. Οι αντιλόπες τρέχουν ταχύτερα από τα λιοντάρια σε ευθεία γραμμή – είναι επίσης πιο ευέλικτα.

Με τον ίδιο τρόπο, η σηματοδότηση του χαρίσματος απαιτεί προσπάθεια και πρέπει να έχει κανείς την απαραίτητη εξυπνάδα για να μπορεί να μιλήσει συμβολικά – πρέπει να γνωρίζει καλά το θέμα του, το ακροατήριό του και να μπορεί να «ζωγραφίσει μια εικόνα με λέξεις». Σε ένα πρόσφατο επιστημονικό άρθρο δείξαμε ότι η ευφυΐα και η ικανότητα να σηματοδοτείς χαρισματικά συσχετίζονται σε



# Ηγετικό Χάρισμα Από τον Αριστοτέλη στις αντιλόπες και τα Βαθιά Νευρωνικά Δίκτυα

υψηλό βαθμό. Ο Αριστοτέλης γνώριζε ότι για να μπορεί κανείς να μιλήσει συμβολικά, δηλαδή μεταφορικά, πρέπει να είναι έξυπνος – και η συμβολική ομιλία είναι το κλειδί για τη γρήγορη μετάδοση πολύπλοκων πληροφοριών, την κατανόησή τους και την εμπέδωσή τους. Υπάρχουν και άλλες πτυχές του χαρίσματος που έχουν σημασία και οι οποίες έχουν κόστος. Το να επικοινωνεί κανείς τις αξίες του έχει κόστος επειδή οι άλλοι μπορεί να μη συμφωνούν με αυτές – έχουν επίσης κόστος επειδή, αν κάποιος δηλώνει τις αξίες του, κρίνεται από το αν «τηρεί τα λόγια του». Δεν μπορείτε να ισχυρίζεστε ότι αγαπάτε

μια συγκεκριμένη αξία και στη συνέχεια να επιλέγετε πράξεις που είναι αντιφατικές. Ο καθορισμός υψηλών στόχων – που συχνά επικοινωνούνται συμβολικά και έχουν αξιακό υπόβαθρο – είναι ένα σημαντικό συστατικό του χαρίσματος. Ωστόσο, απαιτείται να διαθέτει κανείς την απαραίτητη τεχνογνωσία για να ξέρει πού/πώς να επικοινωνήσει το όραμα, ώστε αυτό να επαληθευτεί και να εφαρμοστεί στην πράξη. Εάν ο στόχος είναι πολύ υψηλός δεν θα είναι εύκολο να συγκεκριμενοποιηθεί. Αν είναι πολύ αδύναμος, δεν θα είναι φιλόδοξος, δεν θα είναι αρκετά παρακινητικός και, ως εκ τούτου, δεν θα



## ΑΦΙΕΡΩΜΑ Το ζήτημα της Ηγεσίας



«Ο Περικλής αγορεύει στην Πνύκα» του Philipp Foltz (1852).

ενέργειές τους για το καλό της ομάδας. Έχουμε δείξει επίσης ότι μπορούμε να εκπαιδεύσουμε στελέχη επιχειρήσεων (τουλάχιστον τους πιο έξυπνους) να γίνουν περισσότερο χαρισματικοί.

### Ο αλγόριθμος

Το πιο ενδιαφέρον είναι ότι, μαζί με συναδέλφους-πανεπιστημιακούς ηλεκτρολόγους μηχανικούς και από την επιστήμη των υπολογιστών, αναπτύξαμε έναν αλγόριθμο για την αυτόματη αποκωδικοποίηση του χαρίσματος από το κείμενο. Τον εκπαιδεύσαμε σε ομιλίες TED και στη συνέχεια δοκιμάσαμε για να δούμε πόσο καλά ο αλγόριθμος συσχετίζεται με τους έμπειρους ανθρωπίνους κωδι-

κοποιητές (και το κάνει). Για να σας δείξω πώς το χάρισμα διατρέχει τον χώρο και τον χρόνο και ότι όσα είπε ο Αριστοτέλης ισχύουν και σήμερα, σχολιάζω γρήγορα την ομιλία του Περικλή, την οποία έδωσε το 431 π.Χ. Η κλασική μελετήτρια **Edith Hall** και πολλοί άλλοι ακαδημαϊκοί και φιλόσοφοι θεωρούν τον Επιτάφιο Λόγο ως μία από τις σπουδαιότερες ομιλίες που δόθηκαν ποτέ. Την ανέλυσα με τη χρήση νευρωνικών δικτύων. Κάθε πρόταση που είπε (δηλαδή 80) είχε τουλάχιστον μία χαρισματική ηγετική τακτική, κάτι που είναι πολύ δύσκολο να γίνει (και ο μέσος ηγέτης μπορεί να διαχειριστεί μόνο 1 τακτική κάθε 3 προτάσεις).

Η ομιλία αυτή έχει ομοιότητες με την ομιλία του Γκέτισπεργκ του Αβραάμ Λίνκολν και με την εναρκτήρια προεδρική ομιλία του Τζον Κένεντι: «Μη ρωτάτε τι μπορεί να κάνει η χώρα σας για εσάς». Έδωσε μεγάλη έμφαση στη χρήση της σηματοδότησης των αξιών του: «*Θα μιλήσω πρώτα για τους προγόνους μας, γιατί είναι σωστό και φρόνιμο τώρα, που θρηνοούμε τους νεκρούς, να αποδίδεται φόρος τιμής στη μνήμη τους*». Χρησιμοποίησε πολλές μεταφορές: «*Γιατί αναγκάσαμε κάθε γη και κάθε θάλασσα να ανοίξει δρόμο για την ανδρεία μας και φύτεψαμε παντού αιώνια μνημεία της φιλίας μας και της εχθρότητάς μας*» και αντιθέσεις: «*Γιατί μόνο η αγάπη για την τιμή είναι πάντα νέα, και όχι ο πλούτος, όπως λένε μερικοί, αλλά η τιμή είναι η απόλαυση των ανθρώπων όταν είναι γέροι και άχρηστοι*» ή «*Στο να κάνουμε το καλό, πάλι, είμαστε αντίθετοι από τους άλλους – κάνουμε τους φίλους μας παραχωρώντας, όχι λαμβάνοντας χάρες*».

Χρειαζόμαστε περισσότερους ηγέτες σαν τον Περικλή. Όπως ο Λίνκολν. Όπως ο Τζον Κένεντι. Αλλά γιατί είναι τόσο δύσκολο να εκλεγούν μεγάλοι ηγέτες; Θα απαντήσω σε αυτό το ερώτημα μια άλλη φορά.

ενεργοποιήσει για την επίτευξη μεγάλων επιτυχιών.

### Τι δείχνουν τα πειράματα

Είναι όμως αυτές οι γνώσεις του Αριστοτέλη απλώς θεωρητικές ή ίσως χρήσιμες μόνο σε πολιτικά περιβάλλοντα; Απολύτως όχι. Οι συνάδελφοί μου και εγώ έχουμε κάνει πειράματα πεδίου που δείχνουν ότι το χάρισμα έχει σημαντική οικονομική αξία. Για παράδειγμα, σε ένα άρθρο που δημοσιεύσαμε πρόσφατα, δημιουργήσαμε μια προσωρινή εταιρεία που προσέλαβε προσωπικό για να κάνουν μια εργασία διαλογής αλληλογραφίας. Τους κατατάξαμε τυχαία σε μία από τρεις ομάδες: (α) να λάβουν οι-

κονομικά μπόνους υψηλής ισχύος παρακολουθώντας μια τυπική ομιλία παρακίνησης, (β) έναν σταθερό μισθό παρακολουθώντας μια τυπική ομιλία παρακίνησης και (γ) έναν σταθερό μισθό με μια χαρισματική ομιλία. Τα οικονομικά μπόνους υψηλής ισχύος αύξησαν την απόδοση σε σχέση με την κατάσταση με τον σταθερό μισθό κατά 20% – ωστόσο, το ίδιο συνέβη και στην κατάσταση όπου οι εργαζόμενοι εκτέθηκαν σε χαρισματικό λόγο! Έχουμε δείξει την αξία του χαρίσματος και σε άλλες καταστάσεις – μετρήσαμε τη σηματοδότηση χαρίσματος κυβερνητών σε Πολιτείες των ΗΠΑ χρησιμοποιώντας εκπαιδευμένα βα-

θιά νευρωνικά δίκτυα κατά τις πρώτες έξι εβδομάδες της πανδημίας για να προβλέψουμε αν οι πολίτες στην Πολιτεία τους έμειναν στο σπίτι όπου τους ζητήθηκε (όπως μετρήθηκε από την κίνηση των smartphones τη νύχτα). Εάν ο κυβερνήτης είχε χάρισμα +1 τυπική απόκλιση υψηλότερη από τον μέσο όρο, σχεδόν 6.000 ζωές θα μπορούσαν να είχαν σωθεί στις ΗΠΑ εκείνες τις εβδομάδες. Μπορούμε να προβλέψουμε ποιες ομιλίες του TED γίνονται viral από την πυκνότητα χαρίσματος του ομιλητή. Το χάρισμα μπορεί να βοηθήσει τα άτομα να αποβάλουν το προσωπικό τους συμφέρον και να συντονίσουν τις

«**Για να μπορεί κανείς να μιλήσει συμβολικά, δηλαδή μεταφορικά, πρέπει να είναι έξυπνος - και η συμβολική ομιλία είναι το κλειδί για τη γρήγορη μετάδοση πολύπλοκων πληροφοριών, την κατανόησή τους και την εμπέδωσή τους**»



# Συμπεριφορές ηγεσίας Η επίδρασή τους στην ευημερία και απόδοση των εργαζομένων



Της **ΕΥΑΓΓΕΛΙΑΣ ΔΕΜΕΡΟΥΤΗ**

Καθηγήτριας Eindhoven University of Technology, The Netherlands και Προέδρου του European Association of Work and Organizational Psychology

πλές βάρδιες επειδή αγαπούν τη δουλειά τους. Αν είστε σαν τον Branson, δεν πρέπει μόνο να φροντίζετε την επιχείρησή σας αλλά και τους εργαζομένους σας, υπονοώντας ότι έχετε διπλή δουλειά. Τώρα ας πάμε στην άλλη πλευρά. Αν είστε υπάλληλος, ποιον ηγέτη θα προτιμούσατε; Υποθέτω ότι οι περισσότεροι από εσάς θα λέγατε τον Branson. Αυτές οι δύο φράσεις καθιστούν σαφές πόσο σημαντικές είναι οι συμπεριφορές των ηγετών για τους εργαζομένους. Κατά τη διάρκεια της πανδημίας, παρατηρήσαμε διάφορους τύπους λαϊκιστών ηγετών που προσπάθησαν να εκμεταλλευτούν την κρίση απευθυνόμενοι στα συναισθήματα των ανθρώπων (κυρίως φόβο και θυμό) για να προβάλλουν τον εαυτό τους, μέσω ανίκανης ηγεσίας, άρνησης ηγεσίας, πανικού ηγεσίας και αυταρχικής ηγεσίας. Γιατί είναι τόσο σημαντική η ηγεσία για την ευημερία και την απόδοση των εργαζομένων και ποια ηγεσία είναι πιο αποτελεσματική; Οι στρατηγικές ηγεσίες είναι απαραίτητες για την κατανομή και τον συντονισμό των πόρων, ειδικά κατά τη διάρκεια κρίσεων. Η πανδημία ανέδειξε τον κρίσιμο ρόλο των ηγετών στη διαχείριση κρίσεων, καθώς είναι υπεύθυνοι για την κατανόηση, τη λήψη αποφάσεων και την επικοινωνία με τους εργαζομένους για τη μείωση της αβεβαιότητας και την ενίσχυση των προσπαθειών διαχείρισης της κρίσης. Αυτό αφορά όλους τους τύπους κρίσεων, συμπεριλαμβανομένων των οικονομικών, των απολύσεων, των συγχωνεύσεων, των αναδι-



**Οι πιο γνωστές ηγετικές συμπεριφορές είναι η μετασχηματιστική και η συναλλακτική ηγεσία. Η πρώτη εμπνέει και παρακινεί τους εργαζομένους, η δεύτερη βασίζεται σε ένα σύστημα ανταμοιβών και τιμωριών**

οργανώσεων κ.λπ., που συμβαίνουν συχνά στις οργανισμούς.

## Εργασιακές Απαιτήσεις - Πόροι

Η θεωρία των Εργασιακών Απαιτήσεων - Πόρων προτείνει ότι η ευημερία των εργαζομένων είναι το αποτέλεσμα δύο παραγόντων: των απαιτήσεων της εργασίας και των πόρων της εργασίας. Οι υψηλές εργασιακές απαιτήσεις, όπως ο φόρτος εργασίας, οι δυσμενείς ώρες εργασίας, οι συναισθηματικές απαιτήσεις, η εργασία με προθεσμίες και οι φυσικές απαιτήσεις, απαιτούν προσπάθεια και επομένως μπορούν να οδηγήσουν σε εξάντληση ενέργειας. Οι εργασιακοί πόροι βοηθούν τους εργαζομένους να εκπληρώσουν τις απαιτήσεις της εργασίας τους, να μειώσουν τον επιζήμιο αντίκτυπο των απαιτήσεων και να

«**Φ**ροντίστε τους εργαζομένους σας και αυτοί θα φροντίσουν την επιχείρησή σας. Είναι τόσο απλό. Οι υγιείς και εντυχιμένοι υπάλληλοι είναι το μεγαλύτερο πλεονέκτημά σας και η ευημερία τους επηρεάζει άμεσα την προδραστικότητα και την απόδοσή τους», **Richard Branson**, ιδρυτής της Virgin Group.

«**Περιμένω να εργάζεστε 80 ώρες την εβδομάδα. Αν αγαπάτε αυτό που κάνετε, δεν είναι δουλειά**», **Elon Musk**.

Φανταστείτε ότι είστε ηγέτης. Θα προτιμούσατε να είστε σαν τον Branson ή σαν τον Musk; Αν είστε σαν τον Musk, πιθανότατα έχετε λιγότερη δουλειά, καθώς το μόνο που χρειάζεστε είναι να περιμένετε από τους εργαζομένους σας να εργάζονται δι-





Ο Ρίτσαρντ Μπράνσον (επάνω) και ο Ίλον Μασκ (κάτω). Αν ήσασταν επιχειρηματίας σε τίνος εκ των δύο τη φιλοσοφία θα ήσασταν πιο κοντά; Και αν ήσασταν υπάλληλος ποιον θα θέλατε να έχετε εργοδότη;



αναπτυχθούν. Παραδείγματα είναι οι ανταμοιβές, οι ευκαιρίες καριέρας, η κοινωνική υποστήριξη, η σαφήνεια ρόλου, η καθοδήγηση, η αναγνώριση, η εποικοδομητική ανατροφοδότηση και η δίκαιη μεταχείριση. Αποτελεσματικοί ηγέτες διαχειρίζονται τις εργασιακές απαιτήσεις για να αποτρέψουν την υπερβολική επιβάρυνση, διασφαλίζοντας ότι οι εργαζόμενοι παραμένουν υγιείς και ασφαλείς. Ο Elon Musk θέτει υψηλές εργασιακές απαιτήσεις αναμένοντας από τους εργαζομένους του να εργάζονται πολλές ώρες. Επιπλέον, οι αποτελεσματικοί ηγέτες αναγνωρίζουν ποιοι υλικοί (π.χ., εργαλεία υποστήριξης) και ψυχοκοινωνικοί (π.χ., καθοδήγηση) πόροι είναι απαραίτητοι για τα εργαζόμενα άτομα και διασφαλίζουν ότι αυτοί είναι επαρκώς παρόντες. Οι ηγέτες που παρέ-

χουν πόρους όπως πληροφορίες, σαφήνεια και κατεύθυνση μπορούν να παρακινήσουν άτομα και ομάδες να συμβάλουν στην απόδοση του οργανισμού. Γιατί θα το κάνατε αυτό ως ηγέτης;

### Ηγετικές συμπεριφορές

Οι πιο γνωστές ηγετικές συμπεριφορές είναι η μετασχηματιστική και η συναλλακτική ηγεσία. Η μετασχηματιστική ηγεσία χαρακτηρίζεται από την ικανότητα να εμπνέει και να παρακινεί τους εργαζομένους, δημιουργώντας ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης και συνεργασίας. Τέτοιοι ηγέτες βοηθούν τους εργαζομένους να συνδεθούν με τα εργασιακά τους καθήκοντα, επιδιώκοντας την επίτευξη στόχων που σχετίζονται με τα καθήκοντα. Παρέχοντας διάφορους εργασιακούς πόρους στους εργαζομένους, αυτοί οι ηγέτες βοηθούν τους εργαζομέ-

νους να είναι πιο αφοσιωμένοι στη δουλειά τους και να αποδίδουν καλύτερα. Αντίθετα, η συναλλακτική ηγεσία βασίζεται σε ένα σύστημα ανταμοιβών και τιμωριών, θέτει σαφείς προσδοκίες και παρέχει συγκεκριμένες κατευθυντήριες γραμμές για τα καθήκοντα. Δεδομένου ότι οι συναλλακτικοί ηγέτες επικεντρώνονται στην τήρηση των καθιερωμένων διαδικασιών και στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, θέτουν σαφείς και υψηλές απαιτήσεις στους εργαζομένους, οι οποίες μπορεί να τους εξαντλήσουν και να περιορίσουν τις ευκαιρίες για καινοτομία και δημιουργικότητα. Σήμερα, οι οργανισμοί αναμένουν από τους εργαζομένους όχι μόνο να αγκαλιάζουν την καινοτομία αλλά και να προτείνουν καινοτόμες λύσεις στη δουλειά τους. Οι περιγραφές

εργασίας έχουν γίνει λιγότερο συγκεκριμένες και το ανθρώπινο δυναμικό πιο ποικιλόμορφο (περισσότερες γυναίκες, μετανάστες κ.λπ.). Ένα τέτοιο πλαίσιο απαιτεί ηγέτες που μπορούν να (1) δημιουργήσουν ένα ασφαλές περιβάλλον που καλωσορίζει τη διαφορετικότητα και (2) ενθαρρύνει τους εργαζομένους να αναλάβουν πρωτοβουλίες και να κάνουν ουσιαστικές αλλαγές στη δουλειά τους. Οι πρώτοι είναι οι συμπεριληπτικοί ηγέτες που αντιπροσωπεύουν ένα στυλ ηγεσίας που επικεντρώνεται στην καλλιέργεια του αισθήματος «ανήκειν» και της μοναδικότητας μεταξύ των εργαζομένων. Οι δεύτεροι είναι οι ενδυναμωτικοί ηγέτες που προάγουν το αίσθημα νοήματος μεταξύ των εργαζομένων τους μέσω της διαβούλευσης, της ανάθεσης, της ενδυναμώ-

σης και της ενημέρωσης. Και οι δύο ηγέτες έχουν ωστόσο κάτι κοινό. Εκτιμούν τους εργαζομένους τους, κάτι που είναι πιο σύμφωνο με την προσέγγιση του Branson και παρέχουν επαρκείς εργασιακούς πόρους για τις εργασιακές απαιτήσεις, κάνοντάς τους πιο πρόθυμους και ικανούς να λειτουργούν αποτελεσματικά.

Δεδομένου ότι είναι δύσκολο για έναν ηγέτη να γνωρίζει τι χρειάζεται κάθε εργαζόμενος για να διαπρέψει στη δουλειά του, το να ακολουθεί το παράδειγμα της συμπεριληπτικής και της ενδυναμωτικής ηγεσίας κάνει τη δουλειά του ευκολότερη, επειδή οι εργαζόμενοι αισθάνονται την ελευθερία να εκφράζονται και να προσαρμόζουν τα καθήκοντά τους. Τέτοιοι ηγέτες θα είναι σε θέση να διατηρήσουν ταλαντούχους εργαζομένους από μειονοτικές ομάδες. Οι γυναίκες συχνά αισθάνονται αποκλεισμένες από το δίκτυο των ανδρικών οργανισμών, ιδιαίτερα όταν έχουν μια ηγετική θέση που είναι άτυπη για μια γυναίκα. Οι συμπεριληπτικοί και ενδυναμωτικοί ηγέτες μπορούν να βοηθήσουν τέτοιες ομάδες εργαζομένων να είναι αυθεντικοί, να καλωσορίζονται, να συνεισφέρουν και να αναλαμβάνουν την ευθύνη της δουλειάς τους. Αυτό που επίσης κάνει τη δουλειά των ηγετών ευκολότερη είναι να συνειδητοποιήσουν ότι οι εργαζόμενοι ως πρότυπα, δηλαδή δείχνοντας συμπεριφορές που είναι αποδεκτές και καλοδεχούμενες στον οργανισμό και που συμβάλλουν στην απόδοση του οργανισμού.

### Οι αποτελεσματικοί ηγέτες

Συμπερασματικά, οι ηγετικές συμπεριφορές έχουν βαθιά επίδραση στην ευημερία των εργαζομένων, στη διαμόρφωση των συνθηκών εργασίας και στη συμπερίληψη. Αποτελεσματικοί ηγέτες παρέχουν βασικούς πόρους, διαχειρίσιμες εργασιακές απαιτήσεις και δημιουργούν ένα εργασιακό περιβάλλον που καλλιεργεί ένα αίσθημα του ανήκειν και της μοναδικότητας. Υιοθετώντας συμπεριληπτικές και ενδυναμωτικές ηγετικές συμπεριφορές, οι ηγέτες μπορούν να ενισχύσουν την αφοσίωση, την απόδοση και τη συνολική ευημερία των εργαζομένων, συμβάλλοντας στην επιτυχία του οργανισμού.



# Σε αναζήτηση της «ιδανικής» ηγεσίας

**Τ**όνοι μελάνης έχουν χυθεί στην αποκωδικοποίηση της «ιδανικής» ηγεσίας, με χιλιάδες βιβλία και άρθρα να προτείνουν διάφορες «συνταγές» και συμβουλές προς όσους ήδη κατέχουν ή στοχεύουν σε διευθυντικές θέσεις. Τι γνωρίζουμε όμως από την επιστημονική έρευνα; Κατ' αρχάς, η ιδανική ηγεσία είναι, όπως κι η ομορφιά κατά τον Πλάτωνα, «στη ματιά του παρατηρητή». Ένα μεγάλο μέρος από αυτό που ονομάζουμε «ιδανική ηγεσία» είναι τα πρότυπα ηγεσίας που έχουμε αποθηκεύσει στη μνήμη μας και «ανασύρουμε» όποτε ερχόμαστε σε επαφή με κάποιον σε θέση διοίκησης. Περιλαμβάνουν διάφορες διαστάσεις που αντικατοπτρίζουν χαρακτηριστικά που περιμένουμε από τον ιδανικό ηγέτη, π.χ., χαρισματικότητα, ευαισθησία, αφοσίωση, δυναμισμό, εξυπνάδα, κ.λπ. Τα πρότυπα αυτά λειτουργούν ως ασυνείδητη πυξίδα αξιολόγησης τόσο για τις ικανότητες των προϊσταμένων μας όσο και για τον τρόπο που βλέπουμε τις δικές μας ικανότητες ως ηγέτες.

Τα πρότυπα ιδανικής ηγεσίας διαμορφώνονται μέσα από τις πρώιμες εμπειρίες μας, όπως η οικογένεια και το σχολείο, αλλά και από ευρύτερες κοινωνικές επιρροές, όπως τα μέσα ενημέρωσης και τα κοινωνικά δίκτυα. Επηρεάζονται επίσης από την κουλτούρα κάθε χώρας, όπως ανέδειξε η σημαντική έρευνα GLOBE. Παράλληλα, εξελίσσονται και επηρεάζονται από σημαντικά μακρο-γεγονότα. Για παράδειγμα, έρευνα που πραγματοποιήσαμε με την EY Greece και την MRB πριν και μετά την πανδημία COVID-19 έδειξε μια σαφή μετατόπιση του προτύπου ιδανικής ηγεσίας προς πιο ανθρωποκεντρικές μορφές. Επίσης σε έρευνα με συναδέλφους από την Αμερική, δείξαμε ότι τα πρότυπα επηρεάζονται από μακρο-πολιτικά γεγονότα, όπως οι εκλογές του 2020 στην Αμερική, καθώς βρήκαμε σημαντική μετατόπιση σε λιγότερο αυταρχικά και αρρενωπά πρότυπα μετά τη



Της **ΟΛΓΑΣ ΕΠΙΤΡΟΠΑΚΗ**  
Καθηγήτριας Μάνατζμεντ,  
Αντιπρυτάνεως Έρευνας του  
Durham University Business  
School, Ηνωμένου Βασιλείου



**Όσο περισσότερο ποικιλότητα μορφα είναι τα άτομα σε διευθυντικούς ρόλους, τόσο περισσότερα και διαφορετικά πρότυπα ηγεσίας ενσωματώνονται στον οργανισμό, μειώνοντας έτσι την απόσταση μεταξύ ιδανικής και πραγματικής ηγεσίας**

διαδοχή του **Donald Trump** από τον **Joe Biden**.

Όμως τι ρόλο παίζουν τα πρότυπα ηγεσίας στον εργασιακό χώρο; Κατ' αρχάς, επηρεάζουν σημαντικά το πώς αντιλαμβανόμαστε τους διευθυντές μας και γενικότερα το εργασιακό μας περιβάλλον. Αν το πρότυπο του ιδανικού ηγέτη για μένα είναι κάποιος με ευαισθησία και ενσυναίσθηση και ο διευθυντής μου είναι απόμακρος και εστιασμένος μόνο στα νούμερα, αυτή η απόκλιση μεταξύ προτύπου και πραγματικότητας μπορεί να δημιουργήσει τριβές και παρεξηγήσεις. Σε έρευνές μου στο παρελθόν έχω δείξει ότι η απόκλιση από το πρότυπο ιδανικής ηγεσίας επηρεάζει σημαντικά τη σχέση προϊσταμένου - υφισταμένου καθώς και την εργασιακή ικανοποίηση και δέσμευση των εργαζομένων.

Επιπλέον, τα πρότυπα ηγεσίας επηρεάζουν το πώς βλέπουμε τον εαυτό μας και το κατά πόσο θα επιδιώξουμε να αποκτήσουμε διευθυντικές θέσεις. Αν υπάρχει μεγάλη απόσταση μεταξύ του προτύπου και της εικόνας που έχουμε για τις δικές μας ηγετικές ικανότητες, μπορεί να εμφανιστεί αυτό που ονομάζω φαινόμενο των «διστακτικών ηγετών» (reluctant leaders). Πρόκειται για άτομα που αν και διαθέτουν τις απαραίτητες ικανότητες και χαρακτηριστικά που συνάδουν με ηγεσία, αποφεύγουν να επιδιώξουν διευθυντικές θέσεις λόγω αμφιβολιών για την ικανότητά τους να αντεπεξέλθουν σε αυτόν τον ρόλο. Επιπλέον, όσοι τελικά βρεθούν σε διευθυντικές θέσεις, μπορεί να υποφέρουν από το σύνδρομο του απατεώνα (impostor syndrome), που συνοδεύεται από έντονη ανασφάλεια και φόβο ότι δεν είναι αρκετά καλοί για τον ρόλο κι ότι αυτή τους η ανεπάρκεια κάποτε θα αποκαλυφθεί. Σύμφωνα με τις υπάρχουσες έρευνες, τα παραπάνω φαινόμενα και η αίσθηση απόστασης από το ιδανικό πρότυπο ηγεσίας είναι πιο έντονα στις γυναίκες, στα άτομα που ανήκουν σε μειονοτικές ομάδες, καθώς και σε όσους προέρχονται



από χαμηλότερα κοινωνικοοικονομικά στρώματα.

Τι μπορούμε όμως να κάνουμε για να αντιμετωπίσουμε τα παραπάνω στο εργασιακό μας περιβάλλον;

#### **Αναγνώριση Προτύπων Ηγεσίας.**

Ο εντοπισμός των προτύπων ηγεσίας των εργαζομένων μας μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ένα ακόμη αναπτυξιακό εργαλείο στο πλαίσιο προγραμμάτων διοίκησης ταλέντου και ηγετικής ανάπτυξης, καθώς και στο πλαίσιο προσπάθειας γεφύρωσης τυχόν διαφορών μεταξύ των προσδοκιών των εργαζομένων και της ηγεσίας που ασκείται στην πράξη.

#### **Προγράμματα ηγετικής ανάπτυξης, coaching και mentoring.**

Σημαντικό είναι επίσης να παρέχουμε συνεχή υποστήριξη και εκπαίδευση στους εργαζομένους

μας για να αντιμετωπίσουμε τα φαινόμενα των διστακτικών ηγετών και το σύνδρομο του απατεώνα. Προγράμματα coaching και mentoring μπορούν να βοηθήσουν στην ενίσχυση της αυτοπεποίθησης όσων ενδέχεται να νιώθουν ανασφάλεια για τον ηγετικό ρόλο.

#### **Πρώθηση Διαφορετικότητας στην Ηγεσία.**

Μπορούμε επίσης να επενδύσουμε σε προγράμματα διαφορετικότητας και να ενθαρρύνουμε την ανάδειξη γυναικών και ατόμων από διαφορετικά πολιτισμικά υπόβαθρα σε θέσεις ηγεσίας για τη δημιουργία ενός πιο συμπεριληπτικού εργασιακού περιβάλλοντος. Όσο περισσότερο ποικιλότητα μορφα είναι τα άτομα σε διευθυντικούς ρόλους, τόσο περισσότερα και διαφορετικά πρότυπα ηγεσίας ενσωματώνονται στον



# Η ηγεσία στις αλλαγές

**Η** ηγεσία στις αλλαγές είναι μία από τις πιο κρίσιμες αποστολές και προκλήσεις. Οι απαιτήσεις είναι εξελισσόμενες και οι αλλαγές συνεχείς, με αποτέλεσμα η ηγεσία να αναδεικνύεται σε έναν ακόμα πιο σημαντικό παράγοντα που καθορίζει την αποτυχία ή την επιτυχία μιας αλλαγής. Η ηγεσία της αλλαγής ξεπερνά τα όρια της απλής διαχείρισης και περιλαμβάνει την εμπιστοσύνη, την επιρροή, την καθοδήγηση των ανθρώπων σε αυτές τις μεταβάσεις. Δυστυχώς, οι αλλαγές συνεχίζουν να αποτυγχάνουν σε ποσοστό 70%. Ανάμεσα στους βασικούς λόγους αποτυχίας είναι η ανεπαρκής ηγεσία. Πώς φαίνεται η ανεπαρκής ηγεσία στις αλλαγές; Πολλά τα παραδείγματα, και κάποια περιγράφονται εδώ. Πολλές φορές βλέπουμε ηγεσίες να ανακοινώνουν αλλαγές χωρίς σαφή σκοπό και πλάνο, με αποτέλεσμα οι άνθρωποι να μην μπορούν να συνδεθούν. Επίσης, πολλά τα παραδείγματα ηγετών που δεν μπορούν να πείσουν για τα οφέλη των αλλαγών και να μεταφέρουν την αλλαγή στη σωστή της διάσταση. Υποβαθμίζουν τελείως τις αντιδράσεις των εργαζομένων θεωρώντας αυτονόητη τη συνεργασία τους. Πολλές φορές οι ηγεσίες γίνονται ανυπόμονες στις αλλαγές, έχοντας μη ρεαλιστικές προσδοκίες για την υλοποίησή τους. Στο πλαίσιο των στρατηγικών στόχων και της ανάπτυξης, οι αλλαγές έρχονται με πολύ γοργούς ρυθμούς και οι ηγεσίες υποβαθμίζουν ή ξεχνούν πως αυτοί οι ρυθμοί (που συχνά συνοδεύονται και από έλλειψη οργάνωσης και αδυναμίες συντονισμού) καταλήγουν να εξουθενώνουν τους ανθρώπους. Πολλά δυστυχώς είναι και τα παραδείγματα που η ηγεσία πιστεύει πως μπορεί η επιχείρηση να αλλάξει χωρίς πόρους και υποστήριξη.

**Τι πρέπει να συνειδητοποιήσουν όσοι/όσες ηγούνται μιας αλλαγής ή προετοιμάζονται για αυτό:**

**Το πρώτο στοιχείο** είναι να κατανοήσουν πως η επιτυχία μιας



Της **ΜΑΡΙΑΣ ΒΑΚΟΛΑ** Καθηγήτριας Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και Διευθύντριας του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών

αλλαγής εξαρτάται τόσο από την εφαρμογή νέων διαδικασιών, πολιτικών ή τεχνολογιών όσο και από την αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπων. Η απλή εντολή δεν φτάνει γιατί οι εποχές που η ηγεσία ήταν αλάνθαστη και απαιτούσε τυφλή υποταγή έχουν περάσει. Οι εντολές έχουν αντικατασταθεί (ή πρέπει να αντικατασταθούν) από την αποτελεσματική επικοινωνία που θα στηρίζεται σε ένα **ξεκάθαρο όραμα και ένα ξεκάθαρο πλάνο**. Ένα όραμα που θα είναι ικανό να τους ενώνει όλους και όλες και να τους παρακινεί συνεχώς όταν έρθουν οι δυσκολίες. Το όραμα έχει τη δύναμη να παρέχει κατεύθυνση, να εμπλέκει και να δεσμεύει. Το όραμα χωρίς συγκεκριμένο πλάνο δεν θα λειτουργήσει. Οι άνθρωποι πρέπει να ξέρουν τι απαιτείται σε προσπάθεια, αν θα υπάρξει υποστήριξη, τι οφέλη θα υπάρξουν και κυρίως πως θα είναι η κατάσταση αφού υλοποιηθεί η αλλαγή.

**Το δεύτερο στοιχείο** έχει να κάνει με τη δημιουργία **μιας οργανωσιακής κουλτούρας** που να ευθυγραμμίζεται με το όραμα της αλλαγής. Η οργανωσιακή κουλτούρα (που είναι ο τρόπος που γίνονται τα πράγματα σε μια επιχείρηση) είναι τόσο βαθιά ριζωμένη σε μια εταιρεία που είναι εύκολο να αποτελέσει τροχοπέδη και να γυρνά πίσω τους ανθρώπους στα «παλιά και γνώριμα». Η ετοιμότητα της επιχείρησης στις αλλαγές είναι χαρακτηριστικό γνώρισμα των εταιρειών που επιτυγχάνουν σε αυτές και αυτή η ετοιμότητα στηρίζεται κυρίως στην κουλτούρα. Στις εταιρείες όπου δεν θίγονται οι «ιερές αγελάδες» (που συνήθως προκαλούν και την κατάσταση που χρειάζεται αλλαγή), δεν λένε τα πράγματα με το όνομά τους, λιμνάζουν τα άλυτα θέματα, κυριαρχούν τα «στρατόπεδα» και οι προσωπικές ατζέντες κινούν τα νήματα, δεν θα υλοποιηθούν επιτυχημένα αλλαγές. Η οργανωσιακή κουλτούρα που στηρίζει αλλαγές είναι αυτή που έχει χαρακτηριστικά

όπως για παράδειγμα την ανοιχτή επικοινωνία (ακόμα και σε δυσκολίες), τη δικαιοσύνη, την ενσυναίσθηση και την υποστήριξη. Και είναι στα χέρια της ικανής ηγεσίας να το κάνει και πρέπει να το κάνει. Η επιτυχημένη ηγεσία δημιουργεί **συνθήκες συμμετοχής και εμπλοκής στην αλλαγή**. Η εκ των άνωθεν εντολή δεν έχει παρακινητική δύναμη και γίνεται εύκολα αντικείμενο κριτικής και αντίστασης. Η συμμετοχή στη διαμόρφωση της αλλαγής και η συνυπευθυνότητα που αυτή δημιουργεί ωθούν τους εργαζομένους όχι να περιμένουν να «κάνουν ό,τι τους πουν» αλλά να εμπλέκονται άμεσα, να προτείνουν και να αναλαμβάνουν ανάλογα με τη θέση εργασίας τους. Οι συνθήκες αυτές δημιουργούν συναισθήσεις και μειώνουν τις αρνητικές αντιδράσεις στην αλλαγή.

**Το τρίτο στοιχείο** είναι η **ηγεσία μέσω παραδείγματος**. Ο λαός μας λέει πως «με τα λόγια χιτίζει άνωγια και κατώγια» υποδηλώνοντας πως τα λόγια από μόνα τους δεν είναι αρκετά. Αυτό σημαίνει πως η ηγεσία μιας εταιρείας ή ενός οργανισμού με τις πράξεις της θα πείσει για το όραμα και την υλοποίηση της αλλαγής. Η ηγεσία δεν ζητεί απλώς από τους άλλους να αλλάξουν, αλλά γίνεται η ίδια πρότυπο για αυτή την αλλαγή με τη δέσμευσή της σε αυτή, με τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης, με την υποστήριξη της ομαδικότητας, με την άμεση αντιμετώπιση των προβλημάτων και με την ανάληψη της ευθύνης. Η ηγεσία στην αλλαγή απαιτεί σαφές όραμα, οργάνωση και διαχείριση ανθρώπων. Οι ηγέτες πρέπει να επικοινωνούν αποτελεσματικά, να υποστηρίζουν την κουλτούρα της αλλαγής και να ηγούνται με το παράδειγμά τους. Η επιτυχία εξαρτάται από τη δέσμευση, την εμπιστοσύνη και τη συμμετοχή των εργαζομένων. Η ανεπαρκής ηγεσία οδηγεί σε αποτυχία, με αλλαγές χωρίς σαφή σκοπό και υποστήριξη, εξουθενώνοντας τους ανθρώπους και υπονομεύοντας την επιτυχία.



**Πολλές φορές οι ηγεσίες γίνονται ανυπόμονες στις αλλαγές, έχοντας μη ρεαλιστικές προσδοκίες για την υλοποίησή τους, καταλήγοντας να εξουθενώνουν τους ανθρώπους**



οργανισμό, μειώνοντας έτσι την απόδοση μεταξύ ιδανικής και πραγματικής ηγεσίας. Εν κατακλείδι, η αναζήτηση της μιας, μοναδικής και απόλυτης «ιδανικής ηγεσίας» είναι μια χίμαιρα. Η επιστημονική έρευνα δείχνει ότι τα πρότυπα ηγεσίας είναι υποκειμενικά, με πολλές μορφές και διαστάσεις. Κάθε οργανισμός, κάθε ομάδα και κάθε άτομο έχει τις δικές του μοναδικές ανάγκες και προκλήσεις, και η προσπάθεια επιβολής ενός ενιαίου προτύπου ηγεσίας πάνω σε όλους δεν θα φέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Η κατανόηση του δικού μας προτύπου και αυτών των άλλων μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία μιας ευέλικτης και προσαρμοστικής προσέγγισης στην άσκηση διοίκησης με θετικά αποτελέσματα για εργαζομένους και οργανισμούς.

# Από εργαζόμενος, πρώτη φορά manager-ηγέτης

**Σ**τον χώρο των οικονομικών και των χρηματοοικονομικών έχει αναδειχθεί τα τελευταία χρόνια, και ειδικά από τα χρόνια της πρόσφατης μεγάλης οικονομικής κρίσης, η ανάγκη για την εκτεταμένη εκπαίδευση των πολιτών σε βασικές έννοιες και θέματα οικονομικών και χρηματοοικονομικών εννοιών, προκειμένου να αντιμετωπιστεί το φαινόμενο του οικονομικού αναλφαβητισμού, που αντιμετωπίζουν πολλοί συμπολίτες μας (όχι μόνο νέοι άνθρωποι) δυστυχώς.

Σε ένα παρόμοιο επίπεδο, έχει αναδειχθεί πλέον η αδήριτη ανάγκη για την εκπαίδευση σε βασικά θέματα διοικητικής πρακτικής και αποτελεσματικής διοίκησης ανθρώπων και ομάδων. Κατ'αντιστοιχία λοιπόν με την έννοια του οικονομικού αναλφαβητισμού, υποστηρίζουμε ότι και στην Ελλάδα πλέον, τη χώρα όπου άνω του 90% των επιχειρήσεων είναι μικρές ή πολύ μικρές, πρέπει να δοθεί έμφαση στον περιορισμό του φαινομένου του διοικητικού αναλφαβητισμού. Της έλλειψης δηλαδή βασικών γνώσεων και δεξιοτήτων για την αποτελεσματική άσκηση διοίκησης ανθρώπων και ομάδων στους χώρους εργασίας. Ειδικά για ανθρώπους που από απλοί εργαζόμενοι, καλούνται να αναλάβουν διοικητικές ευθύνες, είτε ως στελέχη επιχειρήσεων είτε ως επιχειρηματίες οι ίδιοι στη δική τους επιχείρηση.

Πληθώρα ερευνών που έχουν διεξαχθεί στην Ελλάδα στη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας έχουν αναδείξει πως μεταξύ των 2-3 σημαντικότερων λόγων για τους οποίους ένας εργαζόμενος αποχωρεί οικειοθελώς από μια θέση εργασίας, πέραν των καλύτερων οικονομικών απολαβών από άλλη επιχείρηση, είναι αιτίες που έχουν να κάνουν με τη συμπεριφορά και τον τρόπο διοίκησης του/της προϊστάμενου του/της και τη σχέση προϊσταμένου - υφισταμένων. Για παράδειγμα, αναφέρονται λόγοι όπως η κακή σχέση με τον/την προϊστάμενο/η, το αυξημένο άγχος και η εργασιακή πίεση και η



Του **ΙΩΑΝΝΗ ΝΙΚΟΛΑΟΥ**  
Καθηγητή  
Οργανωσιακής  
Συμπεριφοράς  
και Διοίκησης  
Ανθρώπινου Δυναμικού  
του Οικονομικού  
Πανεπιστημίου Αθηνών

έλλειψη αναγνώρισης από τον/την προϊστάμενο/η.

Είναι δυστυχώς πολύ συνηθισμένο, ακόμη και σε μεγάλες επιχειρήσεις, με οργανωμένα τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, να εξελίσσονται σε θέση προϊσταμένου/ευθύνης όχι απαραίτητα οι καλύτεροι και οι ικανότεροι... Και ως ικανότητα, εδώ δεν εννοούμε απλά την αποτελεσματικότητα στην υπάρχουσα θέση εργασίας και την υψηλή παραγωγικότητα. Πολύ συχνά εξελίσσονται χωρίς να έχουν δεχθεί καμία εκπαίδευση στην απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων για την αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπων και ομάδων, απλά επειδή «πιάνουν τους στόχους» ή, ακόμη χειρότερα, επειδή «είναι ο παλιότερος», ή, ακόμη χειρότερα, ο φίλος και συγγενής... Όπως συχνά λέγεται όμως, «*ένας επιτυχημένος πωλητής δεν είναι απαραίτητα και επιτυχημένος προϊστάμενος πωλήσεων*». Άλλες γνώσεις, δεξιότητες και ατομικά χαρακτηριστικά απαιτεί ο πρώτος ρόλος, άλλες ο δεύτερος. Όταν ένας manager μιλάει άσχημα στους υφισταμένους του/της, δεν διαχειρίζεται αποτελεσματικά τον φόρτο εργασίας μέσα στην ομάδα, όταν ο ίδιος/α δεν δίνει το καλό παρά-

δειγμα, όταν δεν τους παρακινεί αποτελεσματικά, όταν κάνει διακρίσεις μεταξύ τους, όταν δεν ξέρει πώς να επιλέγει ή να αξιολογεί συνεργάτες, κ.ά. πώς περιμένουμε οι συνεργάτες του να είναι αποδοτικοί, ικανοποιημένοι και να παραμένουν πιστοί και αφοσιωμένοι στην εργασία τους;

Στη σημερινή εποχή δεν είναι μόνο το οικονομικό κίνητρο που προσελκύει και διατηρεί έναν εργαζόμενο σε μια θέση εργασίας. Ο διοικητικός αναλφαβητισμός είναι ένας από τους βασικούς λόγους γιατί κυρίως οι μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις δεν βρίσκουν και δεν μπορούν να διακρατήσουν το προσωπικό τους, ειδικά σε μια ανταγωνιστική αγορά εργασίας με χαμηλά επίπεδα ανεργίας, όπως συμβαίνει αυτή την περίοδο. Η αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπων και ομάδων και η άσκηση ηγεσίας δεν είναι ταλέντο ή έμφυτο χαρακτηριστικό. Περνάει μέσα από την εκπαίδευση και τη συνε-

χή κατάρτιση ικανών στελεχών επιχειρήσεων και οργανισμών και την κατάλληλη επιλογή και προετοιμασία τους για να αναλάβουν θέσεις ευθύνης. Η άσκηση διοίκησης με ενσυναίσθηση, με σεβασμό για την ανθρώπινη ύπαρξη, με ευθύνη και ηθική δεν πρέπει να λογίζεται ως παροχή αλλά ως υποχρέωση των επιχειρήσεων. Η άσκηση διοίκησης με αξιοπρέπεια και ευθύνη και το ενδιαφέρον για την προσωπική και επαγγελματική ζωή και εξέλιξη των εργαζομένων δεν απαιτεί ιδιαίτερη επιστημονική γνώση ή σπουδές. Απαιτεί όμως γνήσιο και ειλικρινές ενδιαφέρον για τον άνθρωπο δίπλα μας... Τα πράγματα είναι απλά. Φέρσου στους άλλους όπως θα ήθελες να σου φέρονται αν ήσουν στη θέση τους.



**Είναι  
δυστυχώς  
συνηθισμένο,  
ακόμη και σε  
επιχειρήσεις  
με οργανω-  
μένα τμήματα  
Διοίκησης  
Ανθρώπινου  
Δυναμικού, να  
εξελίσσονται  
σε θέση  
προϊσταμένου/  
ευθύνης όχι  
απαραίτητα  
οι ικανότεροι...**





# Ηθική ηγεσία: περιττή πολυτέλεια ή απαραίτητη επένδυση;

**Τ**α τελευταία χρόνια, μια σειρά από σκάνδαλα έχουν αναδείξει τη σημασία της ηθικής στην ηγεσία σε παγκόσμιο επίπεδο. Στην Ελλάδα, η υπόθεση της Folli Follie αποκάλυψε μια 17ετή απάτη (2001-2017) που περιλάμβανε παραποίηση οικονομικών στοιχείων και κατάχρηση εκατομμυρίων ευρώ. Διεθνώς, η Boeing αντιμετώπισε κρίση εμπιστοσύνης το 2018-2019, όταν αποκαλύφθηκε ότι είχε αποκρύψει κρίσιμες πληροφορίες ασφαλείας για τον τύπο αεροσκάφους 737 MAX, οδηγώντας σε δύο μοιραία αεροπορικά δυστυχήματα. Επίσης, το σκάνδαλο της Διεθνούς Ομοσπονδίας Ποδοσφαίρου (FIFA) το 2015 έφερε στο φως δεκαετί-

ες συστηματικής δωροδοκίας και διαφθοράς στον χώρο του ποδοσφαίρου. Αυτά τα παραδείγματα υπογραμμίζουν την ανάγκη για ηθική ηγεσία. Αλλά τι ακριβώς σημαίνει «ηθική ηγεσία» και πώς μπορεί να καλλιεργηθεί στις επιχειρήσεις; Ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία της ηθικής ηγεσίας είναι η ακεραιότητα – η ικανότητα του ηγέτη να ενεργεί με συνέπεια βάσει των αξιών του. Οι ηθικοί ηγέτες επιδεικνύουν διαφάνεια, δικαιοσύνη και ενσυναίσθηση. Έχουν έναν ξεκάθαρο προσανατολισμό στο κοινό καλό, λαμβάνοντας αποφάσεις που ωφελούν όχι μόνο την επιχείρηση, αλλά και την ευρύτερη κοινωνία. Αντίθετα, οι ηγέτες που δεν δίνουν προτεραιότητα στην ηθική συχνά επικρίνονται για εγωκεντρισμό και περιορισμένη διαφάνεια. Τείνουν να εστιάζουν πρωτίτως σε βραχυπρόθεσμους, μετρήσιμους στόχους, όπως η άμεση κερδοφορία, ενδεχομένως εις βάρος μακροπρόθεσμων, λιγότερο απτών στόχων, όπως η εταιρική κουλτούρα και η κοινωνική ευθύνη. Πώς όμως αυτές οι διαφορές επηρεάζουν τη λειτουργία και την απόδοση των επιχειρήσεων; Ενώ τα άμεσα οφέλη της ηθικής ηγεσίας, όπως η εμπιστοσύνη των εργαζομένων και η φήμη της εταιρείας, είναι ευρέως γνωστά, υπάρχουν και λιγότερο προφανή πλεονεκτήματα που αξίζει να εξετάσουμε. Οι έρευνες δείχνουν ότι οι επιχειρήσεις με ηθικούς ηγέτες τείνουν να είναι πιο καινοτόμες. Αυτό μπορεί να φαίνεται αντιφατικό, αλλά η εξήγηση είναι απλή: οι εργαζόμενοι σε ένα ηθικό περιβάλλον αισθάνονται ασφαλείς να εκφράσουν νέες ιδέες χωρίς φόβο αντιποίνων. Επίσης, η ηθική



Του **ΗΛΙΑ ΚΑΠΟΥΤΣΗ**  
Αναπληρωτή Καθηγητή Διοίκησης Επιχειρήσεων του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών

ηγεσία συνδέεται με υψηλότερα επίπεδα εργασιακής δέσμευσης και παραγωγικότητας. Οι εργαζόμενοι που πιστεύουν στην ακεραιότητα των ηγετών τους είναι πιο πρόθυμοι να επενδύσουν χρόνο και ενέργεια στην εργασία τους. Επιπλέον, οι εταιρείες με ηθική ηγεσία τείνουν να είναι πιο ανθεκτικές σε κρίσεις. Η διαφάνεια και η ειλικρίνεια που χαρακτηρίζουν την ηθική ηγεσία βοηθούν στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης με πελάτες και επενδυτές, η οποία μπορεί να αποδειχθεί πολύτιμη σε καιρούς κρίσης. Τέλος, η ηθική ηγεσία συμβάλλει στη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος, βελτιώνοντας την ψυχική υγεία των εργαζομένων. Αυτό με τη σειρά του μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλότερα ποσοστά «σιωπηρής παραίτησης» και υψηλότερη διατήρηση προσωπικού.

## Οι προκλήσεις

Παρά τα πολλά οφέλη της, η ηθική ηγεσία παρουσιάζει αρκετές προκλήσεις. Ένα παράδοξο που συχνά αντιμετωπίζουν οι ηθικοί ηγέτες είναι το λεγόμενο «ηθικό δίλημμα». Για παράδειγμα, ένα διευθυντικό στέλεχος καλείται να επιλέξει μεταξύ της ταχείας κυκλοφορίας ενός υποσχόμενου φαρμάκου, παρακάμπτοντας κάποιους ελέγχους ασφαλείας, ή της αυστηρής τήρησης όλων των πρωτοκόλλων, καθυστερώντας τη διάθεσή του σε ασθενείς που το χρειάζονται άμεσα. Επιπλέον, η υπερβολική έμφαση στην ηθική μπορεί μερικές φορές να οδηγήσει σε έναν άκαμπτο τρόπο σκέψης και αποφυγή ρίσκου, περιορίζοντας έτσι την καινοτομία και την ανάπτυξη. Υπάρχει επίσης ο κίνδυνος του «ηθικού εφησυχασμού», όπου οι ηγέτες μπορεί να γίνουν υπερβολικά σίγουροι για την ηθική τους στάση, παραβλέποντας άλλες σημαντικές πτυχές της ηγεσίας. Τέλος, οι ηθικοί ηγέτες μπορεί να αντιμετωπίσουν αντίσταση σε περιβάλλοντα όπου οι αθέμιτες πρακτικές είναι βαθιά ριζωμένες. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε προσωπικό και επαγγελματικό κόστος για τον ηγέτη. Αλλά πώς μπορούν

οι επιχειρήσεις να καλλιεργήσουν αυτή τη μορφή ηγεσίας; Η ανάπτυξη ηθικής ηγεσίας απαιτεί συνειδητή προσπάθεια και συνεχή εξάσκηση. Ξεκινά με την αυτογνωσία και την αναγνώριση των προσωπικών αξιών και προκαταλήψεων. Η δημιουργία ενός κώδικα ηθικής και δεοντολογίας είναι ένα σημαντικό βήμα, καθώς παρέχει ένα σαφές πλαίσιο για ηθική λήψη αποφάσεων. Ωστόσο, η πραγματική πρόκληση έγκειται στην ενσωμάτωση αυτού του κώδικα στην καθημερινή πρακτική της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι οι αρχές του κώδικα πρέπει να αντανακλώνται σε κάθε πτυχή της λειτουργίας της εταιρείας, από τις διαδικασίες πρόσληψης μέχρι τις στρατηγικές αποφάσεις και τις καθημερινές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των εργαζομένων. Παράλληλα, η οργανωσιακή κουλτούρα παίζει καθοριστικό ρόλο στην υποστήριξη της ηθικής ηγεσίας. Μια κουλτούρα που ενθαρρύνει τη διαφάνεια, την ακεραιότητα και τον ανοιχτό διάλογο δημιουργεί γόνιμο έδαφος για την ενίσχυση της ηθικής ηγεσίας. Αντίθετα, μια κουλτούρα που προωθεί τον ανταγωνισμό με κάθε κόστος ή που ανέχεται πρακτικές αδιαφάνειας για χάρη βραχυπρόθεσμων κερδών, μπορεί να υπονομεύσει ακόμη και τις καλύτερες προθέσεις των ηθικών ηγετών. Η ηθική στην ηγεσία δεν είναι περιττή πολυτέλεια, αλλά απαραίτητη επένδυση για την επόμενη μέρα τού επιχειρείν. Στην εποχή που η τεχνητή νοημοσύνη αναδιαμορφώνει τα επιχειρηματικά μοντέλα και θέτει νέες ηθικές προκλήσεις, οι ηθικοί ηγέτες δεν είναι απλώς επιθυμητοί, αλλά απαραίτητοι. Η πρόκληση για τον καθένα μας είναι να γίνουμε ή να υποστηρίξουμε τέτοιους ηγέτες, διαμορφώνοντας ένα επιχειρηματικό οικοσύστημα όπου η ηθική δεν θα είναι εμπόδιο, αλλά προϋπόθεση επιτυχίας. Έτσι, ανοίγουμε τον δρόμο για μια νέα εποχή όπου ο ηθικός ηγέτης πρωτοστατεί στην εναρμόνιση της τεχνολογικής προόδου, της κερδοφορίας και της κοινωνικής ευθύνης.



**Η διαφάνεια και η ειλικρίνεια που χαρακτηρίζουν την ηθική ηγεσία βοηθούν στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης με πελάτες και επενδυτές, η οποία μπορεί να αποδειχθεί πολύτιμη σε καιρούς κρίσης**





# Οι φοιτητές του ΟΠΑ βρίσκουν δουλειά πριν πάρουν πτυχίο

Τι δείχνει η έρευνα του 2024 για τους αποφοίτους του Ιδρύματος - Το 91% των αποφοίτων του ΟΠΑ μένει και εργάζεται στην Ελλάδα, το 5% ξεκινά δική του επιχείρηση - Ανοδικές τάσεις στην απασχόληση, τη συνέχιση των σπουδών και ταχύτατη επαγγελματική αποκατάσταση

Των **ΔΗΜΗΤΡΗ ΚΑΡΑΗ**, Καθηγητή Στατιστικής του ΟΠΑ, και της **ΑΓΓΕΛΙΚΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΙΔΟΥ**, Συμβούλου Σταδιοδρομίας του ΟΠΑ

**Η** συντριπτική πλειονότητα των φοιτητών και φοιτητριών του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών (ΟΠΑ) βρίσκουν την πρώτη τους δουλειά πριν καν ολοκληρώσουν τις σπουδές τους, ενώ οι 7 στους 10 αποφοίτους επιλέγουν να συνεχίσουν τις σπουδές τους στην Ελλάδα αφού πάρουν το πρώτο πτυχίο τους, με το 52% εξ αυτών μάλιστα να συνεχίζει τις σπουδές του στο ΟΠΑ.

Τα εντυπωσιακά αυτά στοιχεία αναδεικνύει η τελευταία έρευνα αποφοίτων του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών που διεξήχθη ακριβώς για αυτό τον Ιούλιο του 2024 ώστε να «φωτίσει» τις λεπτομέρειες της εκπαιδευτικής κίνησης των φοιτητών ή αποφοίτων του Ιδρύματος και να φέρει στο φως ενδιαφέροντα ευρήματα για τις επαγγελματικές επιλογές και την εκπαιδευτική πορεία τους. Μάλιστα, στην έρευνα που είχε προηγηθεί το 2021 και αφορούσε αποφοίτους της περιόδου 2017-2020, το 70% των ερωτηθέντων αποφοίτων δήλωσε ότι εργαζόταν τη συγκεκριμένη στιγμή της έρευνας, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό στην παρούσα έρευνα παρουσίασε σημαντική άνοδο φτάνοντας στο 80%.

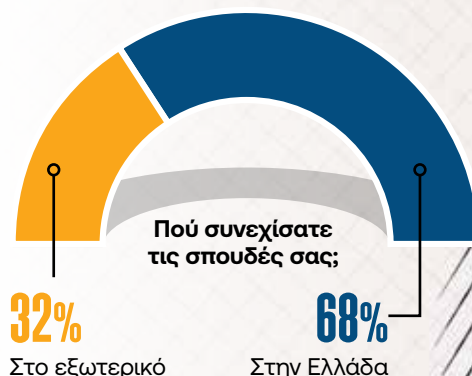
Έτσι, η τελευταία έρευνα αποφοίτων του ΟΠΑ που διεξήχθη τον Ιούλιο του 2024 δείχνει τα ποσοστά που αφορούν τη συνέχιση των σπουδών, την απασχόληση και τις αποδοχές των αποφοίτων του που κινούνται σε ανοδική πορεία, ενώ, όπως προκύπτει, η σύνδεσή τους με την αγορά εργασίας ενισχύεται σταθερά.

Ο πληθυσμός της 4ης αυτής έρευνας ανήλθε σε 4.555 αποφοίτους κατά τα ακαδημαϊκά έτη 2020-2021 έως και 2023-2024. Συνολικά ελήφθησαν 1.566 επεξεργάσιμες απαντήσεις, με συνολικό ποσοστό ανταπόκρισης (response rate) σε 35%. Η έρευνα έγινε με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου, ίδιου με τις προηγούμενες έρευνες που είχε τρέξει το ΟΠΑ παλαιότερα. Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε μέσω της ηλεκτρονικής πλατφόρμας του ΟΠΑ και εξασφάλιζε την ανωνυμία των συμμετεχόντων καθώς και τη μοναδικότητα των απαντήσεων.

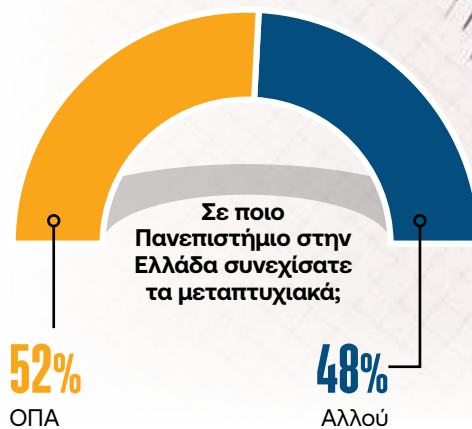
Οι ερωτήσεις που έγιναν στη διάρκεια της έρευνας, δε, αφορούν τις σπουδές πέρα από το πρώτο πτυχίο, την επιχειρηματικότητα, την εργασιακή απασχόληση, τα επαγγελματικά βήματα, τα επόμενα βήματα μετά την αποφοίτηση, τις προσωπικές εντυπώσεις των ερωτηθέντων. Συγκεκριμένα:

## Οι σπουδές

Το 31% των αποφοίτων επέλεξε να συνεχίσει τις σπουδές του, από αυτούς το 84% επέλεξε μεταπτυχιακές σπουδές, όπου το 68% επέλεξε την εξειδίκευση σε πεδία άμεσα συναφή με τις προπτυχιακές τους σπουδές. Από αυτούς που δεν το έκαναν στην παρούσα φάση, το 39% δηλώνει ότι είναι στα μελλοντικά του σχέδια και το 20% εκπλήρωσε τη στρατιωτική του θητεία. Το 4% των αποφοίτων του ΟΠΑ συνέχισαν τις σπουδές τους μέσω προπτυχιακών σπουδών (δεύτερο πτυχίο), ενώ σε ποσοστό 11% επέλεξαν επαγγελματικές πιστοποιήσεις (ACCA, CFA, ορκωτών



ΓΡΑΦΗΜΑ 1



ΓΡΑΦΗΜΑ 2

## ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΠΜΣ ΣΕ ΣΥΝΑΦΕΣ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΜΕ ΤΙΣ ΠΡΟΠΤΥΧΙΑΚΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ



ΓΡΑΦΗΜΑ 3

## ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΕ ΣΥΝΑΦΕΣ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ



ΓΡΑΦΗΜΑ 4



ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ





ΟΠΑ

**Το 91% των αποφοίτων παραμένει για εργασία στην Ελλάδα, γεγονός που καταδεικνύει την ανάσχεση του brain drain**



ΓΡΑΦΗΜΑ 5

λογιστών κ.λπ.), εξειδικευμένα σεμινάρια ή άλλες βαθμίδες σπουδών. (Γραφήματα 1 και 2)

**Η εργασιακή απασχόληση**

Το 80% των αποφοίτων δήλωσε ότι εργάζεται, με 9 στους 10 σε καθεστώς πλήρους απασχόλησης. Οι κλάδοι που κυριαρχούν είναι ο κλάδος της τεχνολογίας πληροφοριών (IT), που καταλαμβάνει την πρώτη θέση στις επαγγελματικές επιλογές με ποσοστό 20%, και ακολουθεί η λογιστική με 12% και η συμβουλευτική (consulting) με 11%. Από αυτούς το 57% δήλωσε ότι το αντικείμενο της εργασίας του έχει απόλυτη ή/και μεγάλη συνάφεια με το επιστημονικό πεδίο των προπτυχιακών σπουδών του.

Αξιοσημείωτο είναι ότι το 91% των αποφοίτων παραμένει για εργασία στην Ελλάδα, γεγονός που καταδεικνύει την ανάσχεση του brain drain, με υψηλή συγκέντρωση όμως στον Νομό Αττικής (92%). Οι χώρες που παραμένουν σε υψηλή προτίμηση για την απασχόληση στο εξωτερικό είναι η Γερμανία με ποσοστό 16%, η Ολλανδία με ποσοστό 14% και στην ίδια θέση με ποσοστό 13% βρίσκονται το Ηνωμένο Βασίλειο και η Κύπρος.

*Δική του επιχείρηση δηλώνει ότι έκανε το 5% των αποφοίτων, το οποίο συνέβη σε ποσοστό 71% κατά τη διάρκεια του πρώτου έτους από την αποφοίτησή τους και το 97% από αυτές να είναι ακόμη ενεργές.*

Κατά τη διάρκεια των σπουδών τους περίπου οι μισοί απόφοιτοι σταθερά συμμετέχουν στο θεματοθετημένο Πρόγραμμα Πρακτικής Άσκησης, παρότι δεν έχει υποχρεωτικό χαρακτήρα σε όλα τα Τμήματα. Αξίζει να σημειωθεί ότι το 64% των αποφοίτων που έλαβαν μέρος στην πρακτική, μετά την ολοκλήρωσή της, είτε συνέχισαν είτε έλαβαν πρόταση συνεργασίας σε ποσοστό 64%. (Γραφήματα 3, 4 και 5)

**Προοπτικές και αποδοχές**

Το 54% των αποφοίτων δήλωσε αποδοχές μεταξύ 901-1.500 ευρώ και το 16% δήλωσε αποδοχές πάνω από 1.500 ευρώ. Στα δύο αυτά μεγέθη σημειώθηκε σημαντική αύξηση της τάξεως του 19% και 9% αντίστοιχα σε σχέση με αυτά στην έρευνα που διεξήχθη το 2021. Μετά την αποφοίτησή τους και σε διάστημα 6 μηνών το 57% των ερωτηθέντων

απάντησε ότι εργαζόταν σε αντικείμενο με άμεση συνάφεια των ακαδημαϊκών του σπουδών. Στο διάστημα 12 μηνών το ποσοστό αυτό διαμορφώνεται σε 61% και στους 24 μήνες σε ποσοστό 63%.

Πάντως, η επαγγελματική πορεία των ερωτηθέντων αποκαλύπτει ότι το πτυχίο τους συμβάλει ενεργά στην επιτυχία τους στην αγορά εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, το 63% δηλώνει ότι έλαβε τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες ως προς την αγορά εργασίας και το 70% συμφωνεί ότι οι προπτυχιακές σπουδές του συνέβαλαν θετικά στην εύρεση εργασίας.

**Ικανοποίηση από το Πανεπιστήμιο**

Τα ποσοστά ικανοποίησης από το διδακτικό προσωπικό και τα προγράμματα σπουδών είναι εντυπωσιακά, με το 75% των αποφοίτων να δηλώνουν ικανοποιημένοι ή απόλυτα ικανοποιημένοι από τα μαθήματα που παρακολούθησαν και το 68% από το διδακτικό προσωπικό. Επιπλέον, το 82% των αποφοίτων θα πρότεινε το ΟΠΑ για σπουδές ενώ το αντίστοιχο στην προηγούμενη έρευνα ήταν 79%. Αρνητικά απάντησε μόλις το 2%. Όσον αφορά τον βαθμό ικανοποίησης των αποφοίτων από τις υποδομές του Πανεπιστημίου, παρότι συνεχίζει να παραμένει σε χαμηλά επίπεδα με ποσοστό 33%, σημειώθηκε αύξηση της τάξεως του 6%. Το γεγονός αυτό προφανώς συνδέεται με την επέκταση των κτιριακών υποδομών (κτίριο οδού Τροίας) και την ανακαίνιση και εκσυγχρονισμό τμημάτων του ιστορικού κεντρικού κτιρίου του ΟΠΑ επί της οδού Πατησίων.

**Συμπέρασμα**

Η έρευνα περιλάμβανε και φοιτητές και φοιτήτριες που αποφοίτησαν μέσα την πανδημία και οι οποίοι αντιμετώπισαν τις στρεβλώσεις που αυτή επέφερε στην αγορά εργασίας. Παρά ταύτα τα αποτελέσματα εμφανίζουν μια σημαντική βελτίωση της θέσης των αποφοίτων στην αγορά εργασίας. Οι θετικές επιδόσεις των αποφοίτων στην αγορά εργασίας, σε συνδυασμό με την ενισχυμένη ικανοποίησή τους από το Πανεπιστήμιο, υπογραμμίζουν τη συνεχή συμβολή του ΟΠΑ στη διαμόρφωση μιας επιτυχημένης επαγγελματικής σταδιοδρομίας.



## Advertorial

**Σ**το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, έννοιες όπως η «καινοτομία», ο «μετασχηματισμός» και η «εξέλιξη», οι οποίες κάποτε συμβόλιζαν το αύριο, πλέον είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με το σήμερα, καθώς αποτελούν απαραίτητα εφόδια για την πραγματοποίηση όχι μόνο καθημερινών βημάτων, αλλά αλμάτων. Το να μπορεί μία επιχείρηση να αγγίζει την ταχύτητα των εξελίξεων δεν μοιάζει πλέον αρκετό ώστε να την καταστήσει πλήρως ανταγωνιστική στις τρέχουσες συνθήκες. Αντ' αυτού, το σήμερα απαιτεί από τη σύγχρονη επιχείρηση να είναι σε θέση να ξεπερνά της εξελίξεις, διασφαλίζοντας με αυτόν τον τρόπο την ανταγωνιστικότητά της. Παράλληλα, την καλεί να δημιουργήσει τις κατάλληλες συνθήκες, προκειμένου να ανθίσει κάθε πτυχή της κοινωνίας, της οικονομίας, αλλά και του περιβάλλοντος.

Διατηρώντας πάντα ζωντανό το όραμα για συνεχή εξέλιξη, η Grant Thornton στην Ελλάδα, εδώ και πλέον 30 χρόνια, συνεχίζει να αναπτύσσεται σταθερά, ανεξάρτητα από τις συνθήκες, να καινοτομεί διαρκώς και να προσφέρει υπηρεσίες υψηλής προστιθέμενης αξίας. Παράλληλα, όλα αυτά τα χρόνια κινείται διαρκώς ένα βήμα παραπέρα από τις εκάστοτε συνθήκες, περνώντας από την ενσωμάτωση των τεχνολογιών σε κάθε πτυχή του οργανισμού, στην ανάπτυξη υπηρεσιών που οδηγούν τις επιχειρήσεις με επιτυχία στο μέλλον και που φέρνουν το αύριο ένα βήμα πιο κοντά στο σήμερα. Δεν περιορίζεται μόνο στην προσαρμογή της στις νέες τάσεις, αλλά ηγείται της ψηφιακής εξέλιξης, επαναπροσδιορίζοντας τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων.

Μέσα από ένα ισχυρό τμήμα Technology, η Grant Thornton βοηθά τις επιχειρήσεις να ενσωματώσουν ψηφιακές λύσεις που ενισχύουν την αποδοτικότητα και τη βιωσιμότητά τους. Οι υπηρεσίες της περιλαμβάνουν την ανάπτυξη καινοτόμων στρατηγικών, τη χρήση Τεχνητής Νοημοσύνης (AI), την εφαρμογή λύσεων αυτοματοποίησης και τη δημιουργία ψηφιακών υποδομών που προάγουν την επιχειρηματική ανάπτυξη. Η προσέγγιση του τμήματος Technology εστιάζει στη βέλτιστη αξιοποίηση των τεχνολογιών αυτών, προκειμένου να επιτρέψει στους πελάτες της να ξεπεράσουν τις προκλήσεις της ψηφιακής εποχής και να παραμείνουν ανταγωνιστικοί.



Με καινοτόμες στρατηγικές, χρήση Τεχνητής Νοημοσύνης (AI), εφαρμογή λύσεων αυτοματοποίησης και τη δημιουργία ψηφιακών υποδομών προάγει την επιχειρηματική ανάπτυξη

## Grant Thornton: Στηρίζοντας τις επιχειρήσεις με τεχνολογία και καινοτομία



Της **ΣΤΕΛΛΑΣ ΑΓΓΕΛΟΠΟΥΛΟΥ**  
Partner, Head  
of Technology  
Grant Thornton

### Ολιστική προσέγγιση

Επιπλέον, το τμήμα Technology της Grant Thornton συνεργάζεται διαρκώς και με τους υπόλοιπους τομείς της εταιρείας, εξασφαλίζοντας μια ολιστική προσέγγιση στην ψηφιακή εξέλιξη. Όλα τα τμήματα της Grant Thornton λειτουργούν με έναν προηγμένο τρόπο, τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά, παρέχοντας στους πελάτες τους τις απαραίτητες γνώσεις και εργαλεία για να επιτύχουν στους τομείς στους οποίους δραστηριοποιούνται. Άλλωστε, η ψηφιακή εξέλιξη δεν αφορά μόνο την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, αλλά και τη διαμόρφωση μιας κουλτούρας που αγκαλιάζει την καινοτομία και την αλλαγή.

Παράλληλα, η πρωτοβουλία της Grant Thornton «Future Unfold», η οποία θα πραγματοποιηθεί στις 11 Νοεμβρίου στο Μέγαρο Μουσικής Αθηνών για 2η χρονιά, αναδεικνύεται ως το βασικό όχημα για την προώθηση της τεχνολογικής και ψηφιακής ανάπτυξης στην Ελλάδα. Ο θεσμός του «Future Unfold»

αποτελεί μια καινοτόμα πλατφόρμα διαλόγου και ανταλλαγής απόψεων μεταξύ κορυφαίων προσωπικοτήτων της ελληνικής επιχειρηματικής και τεχνολογικής κοινότητας, στην οποία οι συμμετέχοντες μοιράζονται πρωτοποριακές ιδέες γύρω από την τεχνολογική εξέλιξη, την Τεχνητή Νοημοσύνη και τη βιωσιμότητα. Αυτή η πρωτοβουλία αποτελεί το επιστέγασμα του οράματος της Grant Thornton για τη διαμόρφωση ενός ψηφιακού μέλλοντος, όπου η Ελλάδα θα βρίσκεται στην «καρδιά» της ψηφιακής εποχής.

### Η έρευνα «Technology & Beyond»

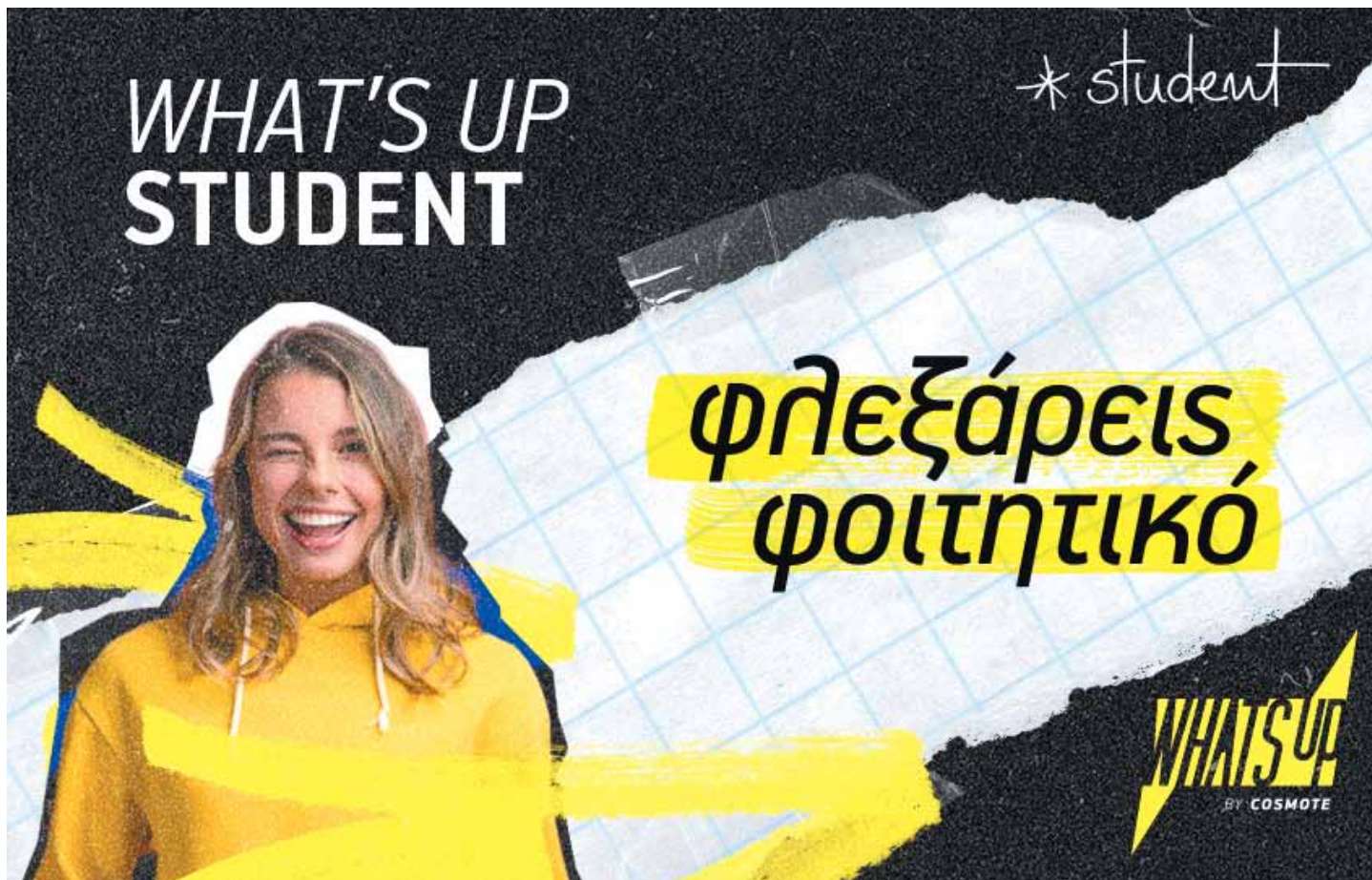
Ταυτόχρονα, στα πλαίσια του «Future Unfold», η Grant Thornton παρουσιάζει την ετήσια έρευνα «Technology & Beyond» σε συνεργασία με το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, αναλύοντας το επίπεδο υιοθέτησης ψηφιακών τεχνολογιών από τις ελληνικές επιχειρήσεις. Η έρευνα καταγράφει τις επενδυτικές τάσεις στον τομέα της

τεχνολογίας, καθώς και τον βαθμό ωριμότητας των επιχειρήσεων στην ενσωμάτωση ψηφιακών λύσεων, συμβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο ώστε επιχειρήσεις, επενδυτές και ευρύτερο κοινό να κατανοήσουν καλύτερα το τρέχον πλαίσιο και το μακροπρόθεσμο μονοπάτι στο οποίο θα κινηθεί το επιχειρηματικό τοπίο ως προς την ψηφιακή του εξέλιξη.

Σε μία εποχή όπου οι δυνατότητες αυξάνονται εκθετικά, η Grant Thornton φροντίζει ώστε όλοι να καθίστανται κοινωνοί αυτής της εξέλιξης, ενώ παράλληλα γίνεται καταλύτης για τη μετάβαση της Ελλάδας σε ένα ψηφιακό και βιώσιμο μέλλον. Σε μία περίοδο όπου το μέλλον συναντά το παρόν, και η Τεχνητή Νοημοσύνη συναντά τον σκοπό, η Grant Thornton ενισχύει το ψηφιακό αποτύπωμα στις επιχειρήσεις, στο περιβάλλον και στην κοινωνία. Το μέλλον βρίσκεται πλέον εδώ. Είστε έτοιμοι να δείτε το μέλλον να ξεδιπλώνεται μπροστά σας;



# Φοιτητική ζωή: Ενα συναρπαστικό ταξίδι ξεκινά



Με προϊόντα, υπηρεσίες και μοναδικά προνόμια η COSMOTE δίνει στους φοιτητές τη δυνατότητα να καλύψουν πιο οικονομικά τις αυξανόμενες ανάγκες τους για επικοινωνία και ψυχαγωγία

**Η** ακαδημαϊκή χρονιά ξεκίνησε με πολλά όνειρα, προσδοκίες, φιλοδοξίες αλλά και αγώνες για όλους τους φοιτητές, πρωτοετείς και μεγαλύτερους. Η καθημερινότητα ενός φοιτητή μπορεί να αποδειχθεί πολύ απαιτητική και περίπλοκη σε πάρα πολλούς τομείς: μαθήματα, κοινωνικοποίηση, μετακινήσεις, ψυχαγωγία, πολιτισμός, αθλητισμός για να αναφέρουμε μερικούς. Αναγνωρίζοντας το πλαίσιο αυτό, πολλές εταιρείες και οργανισμοί αποσκοπούν μέσω των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρουν να διευκολύνουν την καθημερινότητα των φοιτητών.

Μία από τις εταιρείες που στέκονται σταθερά δίπλα στους φοιτητές, για πάνω από 15 χρόνια, είναι η COSMOTE. Με προϊόντα, υπηρεσίες και μοναδικά προνόμια που δίνουν στους φοιτητές τη δυνατότητα να καλύψουν πιο οικονομικά τις αυξανόμενες ανάγκες τους για επικοινωνία και ψυχαγωγία.

Κάτω από την «ομπρέλα» του WHAT'S UP Student, οι φοιτητές θα βρουν προϊόντα και υπηρεσίες για το κινητό, το Internet και το σταθερό τους τηλέφωνο, αλλά και για την εκπαίδευση, το φαγητό (στο BOX), τη διασκέδαση, τα ταξίδια τους, μαζί με προηγμένα προϊόντα τεχνολογίας,

Προκειμένου να αντεπεξέλθουν καλύτερα στις απαιτήσεις της φοιτητικής ζωής, ιδίως σε ό,τι έχει να κάνει με την επικοινωνία, οι φοιτητές έχουν στη διάθεσή τους πλήθος επιλογών από προγράμματα και υπηρεσίες, για να επιλέξουν αυτό που τους ταιριάζει. Για παράδειγμα, όσοι έχουν WHAT'S UP Student ΚαρτοΣυμβόλαιο και το συνδυάσουν με σταθερό Internet WHAT'S UP Student Double Play, παίρνουν δωρεάν απεριόριστα data για έναν χρόνο.

Ειδικά φοιτητικά πακέτα διατίθενται και στην καρτοκινητή με σημαντικά οφέλη για τους φοιτητές, όπως δωρεάν χρόνος ομιλίας και δεδομένα.

## Δωρεάν data στα Πανεπιστήμια σε όλη την Ελλάδα

Το Internet αποτελεί για τους φοιτητές πηγή επικοινωνίας, ενημέρωσης, κοινωνικοποίησης, αλλά και γνώσης. Η ανάγκη τους για ελεύθερη πρόσβαση σε data μεγαλώνει συνεχώς. Θέλουν να σερφάρουν ελεύθερα, να κάνουν streaming και να μοιράζονται στα social media τις αγαπημένες τους στιγμές με τους φίλους τους. Αυτή την ανάγκη των φοιτητών έρχεται να καλύψει αποκλειστικά το WHAT'S UP με δωρεάν data εκεί που τα χρειάζονται περισσότερο, στα πανεπιστήμια. Όταν βρίσκονται στη σχολή τους οι φοιτητές μπορούν να χρησιμοποιούν το Internet, χωρίς να καταναλώνουν τα data του προγράμματός τους. Με την υπηρεσία «Δωρεάν Data στο Πανεπιστήμιο», έχουν δωρεάν 5GB κάθε μέρα. Αρκεί να έχουν WHAT'S UP Student καρτοκινητό ή ΚαρτοΣυμβόλαιο και να βρίσκονται στη σχολή τους. Η υπηρεσία είναι δωρεάν, ενεργοποιείται άμεσα από την εφαρμογή του WHAT'S UP και είναι διαθέσιμη σε πάνω από 140 σημεία, σε 64 πόλεις σε όλη την Ελλάδα. Έτσι, οι φοιτητές έχουν όχι μόνο δωρεάν Internet στη σχολή τους, αλλά και σύνδεση υψηλής ταχύτητας με το δίκτυο COSMOTE, το μεγαλύτερο και ταχύτερο δίκτυο κινητής στην Ελλάδα. Και επειδή οι νέοι σήμερα είναι απόλυτα εξοικειωμένοι με την τεχνολογία, με το WHAT'S UP Student ΚαρτοΣυμβόλαιο μπορούν να αποκτήσουν επιλεγμένα HP laptops με σημαντικό χρηματικό όφελος. Είτε θέλουν να φτιάξουν το σπίτι τους είτε να αναβαθμίσουν τον εξοπλισμό τους, οι φοιτητές εκτός από προϊόντα τεχνολογίας στον GERMANO θα βρουν και μια μεγάλη ποικιλία από μικρές οικιακές συσκευές. Και επειδή η φοιτητική ζωή είναι γεμάτη εμπειρίες, καθημερινά στο WHAT'S UP EXPERIENCES οι φοιτητές μπορούν να απολαύσουν πλήθος προσφορών, εκπαιδεύσεων και δώρων, για εκπαίδευση, φαγητό, διασκέδαση, shopping, ταξίδια κ.ά.



**Κάτω από την «ομπρέλα» του WHAT'S UP Student, οι φοιτητές θα βρουν προϊόντα και υπηρεσίες για το κινητό, το Internet και το σταθερό, αλλά και για την εκπαίδευση**



## Η κοινότητά μας

# Οι φετινοί «πρώτοι των πρώτων»

Τι απαντούν στις ερωτήσεις της «ΟΠΑ News» οι αριστούχοι πρωτοετείς φοιτητές και φοιτήτριές του

Της ΛΙΖΕΤΑΣ ΣΠΑΝΟΥ

**Ο**ι «πρώτοι των πρώτων» αποτελούν για κάθε πανεπιστήμιο μια ιδιαίτερη κατηγορία εισακτέων φοιτητών και φοιτητριών που φέρνουν στην κοινότητά του τη δροσερή πνοή της αφοσιωμένης προσπάθειας, της σταθερής επιμονής και της αναπόφευκτης επιβράβευσης. Στα ερωτήματα που τους έθεσε η «ΟΠΑ News» οι φετινοί αριστούχοι του Ιδρύματος απαντούν σχεδόν ακαριαία με ενθουσιασμό και ελπίδα. Ποια λέξη θα δίνατε στην περίοδο της μελέτης σας; Πώς βλέπετε τη ζωή σας μετά από 5 χρόνια; Τι σας εντυπωσίασε στο Πανεπιστήμιό σας; Ποιο είναι το μεγαλύτερο μειονέκτημα του εξεταστικού μας συστήματος και ποιο (αν βρίσκετε) το πλεονέκτημά του; Και βέβαια: Τι φέρνουν στο μυαλό σας οι λέξεις «Έλληνας επιστήμονας»; Και ιδού τι απαντούν οι ίδιοι.



**Μάρκος Καλογερίδης**

**Πρωτοετής Τμήματος  
Διεθνών και Ευρωπαϊκών  
Οικονομικών Σπουδών**

ΕΝΑ μεγάλο όνειρο πραγματοποιήθηκε όταν είδα ότι πέρασα στο επιθυμητό μου Τμήμα με τον μεγαλύτερο βαθμό. Ο ενθουσιασμός μου είναι απερίγραπτος. Το κύρος και η ξακουστή φήμη του ΟΠΑ είναι αυτό που με εντυπωσίασαν περισσότερο. Μία είναι μόνο η λέξη που χαρακτηρίζει τον μαραθώνιο που πέρασα και αυτά που θα ακολουθήσουν στη συνέχεια: η αποφασιστικότητα, αν και θα ήταν πιο εύκολο το εξεταστικό σύστημα να στόχευε στη διαρκή απόκτηση γνώσης, αντί στην προσωρινή. Προσδοκώ να αποκτήσω όλες τις γνώσεις και όλα τα εφόδια που είναι απαραίτητα για ένα επιτυχημένο μέλλον και μια δεδομένη καριέρα. Με τη συμμετοχή μου σε διεθνείς συνεργασίες θα μπορούσα να συμβάλω στην επιστημονική πρόοδο της χώρας μας. Η παρουσία ελλήνων επιστημόνων σε παγκόσμιο επίπεδο είναι κάτι αξιοθαύμαστο και θέλω να συνεχίσω να προβάλλω την επιστημονική κληρονομιά της Ελλάδας. Εύχομαι σε όλους τους συμφοιτητές μου καλές σπουδές.



**Γιάννης Στάμου**

**Πρωτοετής Τμήματος  
Οικονομικής Επιστήμης**

**ΑΙΣΘΑΝΟΜΑΙ** ευχαριστημένος με την επιτυχία μου. Η λέξη που χαρακτηρίζει την περίοδο της προετοιμασίας μου είναι η συγκέντρωση. Από το ΟΠΑ περιμένω να γνωρίσω την οικονομική επιστήμη και να κατανοήσω τη λειτουργία της οικονομίας. Μετά από 5 χρόνια θα ήθελα να έχω τελειώσει τη Σχολή με αξιώσεις. Στο ΟΠΑ με εντυπωσίασε το ευρύ πεδίο σπουδών και οι καταξιωμένοι ακαδημαϊκοί. Θα ήθελα να αλλάξω την επιστημονική εικόνα της χώρας μέσω της αξιοποίησης των γνώσεων που θα λάβω σε καινοτόμα πεδία δράσης τόσο ακαδημαϊκά όσο και επιχειρηματικά. Το μεγαλύτερο μειονέκτημα του εξεταστικού συστήματος είναι η αποστήθιση και το μεγαλύτερο πλεονέκτημα η αξιοκρατία του. Ο όρος «Έλληνας επιστήμονας» είναι διαχρονικός έχοντας εκπροσώπους από την αρχαιότητα και θα συνεχίσει να έχει στο μέλλον.



**Γιώργος  
Κωνσταντιδέλλης**

**Πρωτοετής Τμήματος  
Διοικητικής Επιστήμης  
και Τεχνολογίας**

**ΑΙΣΘΑΝΟΜΑΙ** ιδιαίτερη ικανοποίηση για την εισαγωγή μου στο Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας, καθώς η αδιάκοπη προσπάθεια που κατέβαλα ανταμείφθηκε. Από το ΟΠΑ προσδοκώ να αποκτήσω τα απαραίτητα εφόδια και ένα υψηλό επίπεδο σπουδών. Ευελπιστώ σε πέντε χρόνια από τώρα, έχοντας ολοκληρώσει τις προπτυχιακές σπουδές μου, να συνεχίσω να εξελισσόμεθα σε ακαδημαϊκό επίπεδο και να έχω θέσει τις βάσεις για μία επιτυχημένη επαγγελματική σταδιοδρομία, οι προοπτικές οι οποίες προσφέρονται από το ΟΠΑ με εντυπωσίασαν και με οδήγησαν στην επιλογή του. Στόχος μου είναι να συνεισφέρω στον επιστημονικό και επιχειρηματικό τομέα της χώρας μου. Θεωρώ ότι το μεγαλύτερο μειονέκτημα του εξεταστικού συστήματος είναι ότι η εισαγωγή των μαθητών στα ΑΕΙ και η μελλοντική τους πορεία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την επίδοσή τους σε τέσσερα διαγωνίσματα. Ο όρος «Έλληνας επιστήμονας» χαρακτηρίζει καινοτόμους και πνευματικούς ανθρώπους, οι οποίοι έχουν συμβάλει τα μέγιστα στην ανάπτυξη και πρόοδο εντός και εκτός της χώρας και φιλοδοξώ μία μέρα να γίνω ένας από αυτούς.







### **Ραφαήλ Δασκαλόπουλος**

**Πρωτοετής Τμήματος  
Οργάνωσης και Διοίκησης  
Επιχειρήσεων**

ΚΑΤΟΠΙΝ της εισαγωγής μου στο ΟΠΑ, αισθάνομαι ανακούφιση και δικαίωση, καθώς ολοκληρώθηκε επιτυχώς η περίοδος προετοιμασίας και εξέτασης, που θα χαρακτήριζα ως «οδύσσεια». Ευελπιστώ η φοίτησή μου στο ΟΠΑ να μου προσφέρει μια βαθύτερη κατανόηση της λειτουργίας των επιχειρήσεων, ώστε, μία πενταετία αργότερα, να επιτύχω στον κλάδο αυτόν. Μάλιστα, αυτό που με εντυπωσίασε στο ΟΠΑ είναι η προσέγγισή του στη μελέτη των επιχειρήσεων, συνδυάζοντας άρρηκτα τη θεωρία με τη σύγχρονη πραγματικότητα – όραμα και για την προσωπική μου επιστημονική πορεία. Το εξεταστικό σύστημα για τα ΑΕΙ κρίνω πως αδικεί ορισμένους υποψηφίους, εφόσον δεν αξιολογείται στο σύνολο η σχολική τους πορεία. Βέβαια, η μακράιωνη παράδοση του «Έλληνα επιστήμονα» παρακινεί καθέναν μας να υπηρετήσει υπεύθυνα τον ρόλο αυτόν.



### **Κωνσταντίνος Ρομποτής**

**Πρωτοετής Τμήματος  
Λογιστικής και  
Χρηματοοικονομικής**

ΕΝΑ από τα πιο ικανοποιητικά συναισθήματα είναι το να δρέπεις τους καρπούς των κόπων σου. Έτσι, λοιπόν, έχοντας διαβεί μία μακροχρόνια περίοδο προετοιμασίας γεμάτη δυσκολίες, δεν μπορώ παρά να είμαι ευτυχισμένος με την εισαγωγή μου στο ΟΠΑ. Ευελπιστώ πως εκείνο θα παρέχει όλα όσα ονειρεύτηκα και όλα υπόσχεται το πρόγραμμα σπουδών του και θα με γεμίσει με γνώσεις και εφόδια απαραίτητα για τη συνέχεια της επαγγελματικής και ακαδημαϊκής μου πορείας. Προσωπικά, κρίνω το εξεταστικό σύστημα άκρως αξιολογικό, παρότι δίνει βαρύτητα κυρίως στην αποστήθιση και δευτερευόντως στην κριτική σκέψη του εκάστοτε εξεταζόμενου. Όσον αφορά τον όρο «Έλληνας επιστήμονας», η αλήθεια είναι πως έχει συνδεθεί άρρηκτα με τη φυγή στο εξωτερικό· ελπίζω, όμως, να αποτελέσω μέρος της επιστημονικής κοινότητας που θα παραμείνει στη χώρα μας και θα συμβάλει στη βελτίωση της ποιότητας ζωής της.



### **Μαρία Καπαρέλη**

**Πρωτοετής Τμήματος  
Μάρκετινγκ και  
Επικοινωνίας**

Η ΕΙΣΑΓΩΓΗ μου στο Τμήμα Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας του ΟΠΑ, εκτός από βαθιά ικανοποίηση, μου ενίσχυσε την πεποίθηση ότι η συστηματική προσπάθεια και η οργάνωση φέρνουν το επιθυμητό αποτέλεσμα. Ωστόσο, παρά την αίσια έκβαση, θεωρώ ότι η διαδικασία εισαγωγής στην τριτοβάθμια εκπαίδευση βασίζεται στη στείρα αποστήθιση και για αυτόν τον λόγο είναι ψυχοφθόρα. Επέλεξα να φοιτήσω στο ΟΠΑ λόγω του υψηλού επιπέδου σπουδών και των ευκαιριών που προσφέρει για περαιτέρω εξειδίκευση και επαγγελματική αποκατάσταση. Την επόμενη πενταετία στοχεύω να έχω ολοκληρώσει τις σπουδές μου και να εξειδικεύομαι σε κάποιον τομέα του επιστημονικού μου πεδίου. Εύχομαι σε όλους καλή και δημιουργική ακαδημαϊκή χρονιά.



### **Κωνσταντίνος Δερεδάκης**

**Πρωτοετής Τμήματος  
Πληροφορικής**

ΑΙΣΘΑΝΟΜΑΙ ιδιαίτερη χαρά για την εισαγωγή μου στο Τμήμα Πληροφορικής του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, καθώς είναι αποτέλεσμα μιας πειστικής, αλλά εν τέλει παραγωγικής χρονιάς. Στο ΟΠΑ ευελπιστώ να αποκτήσω τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες στον κλάδο της Πληροφορικής, ώστε σε πέντε χρόνια να είμαι σε θέση να συνεισφέρω πρακτικά στην πρόοδο της χώρας, σε επιχειρηματικό και κοινωνικό επίπεδο, όπως ακριβώς θεωρώ ότι ενδείκνυται να λειτουργεί κάθε «Έλληνας επιστήμονας». Το γεγονός που με εντυπωσίασε στο ΟΠΑ είναι ότι προσφέρει άμεση απορρόφηση στην αγορά εργασίας σε ένα μεγάλο ποσοστό των πτυχιούχων φοιτητών του. Κατά τη γνώμη μου, το κυριότερο μειονέκτημα του εξεταστικού συστήματος για τα ΑΕΙ είναι ότι προωθείται η στείρα αποστήθιση πληροφοριών και όχι η ουσιαστική κατανόηση της διδακτέας ύλης.



### **Φώτης Θεοδωρακόπουλος**

**Πρωτοετής Τμήματος  
Στατιστικής**

ΑΙΣΘΑΝΟΜΑΙ ιδιαίτερα χαρούμενος και ικανοποιημένος από την απόδοσή μου στις εξετάσεις και την εισαγωγή μου στο Τμήμα Στατιστικής του ΟΠΑ. Είναι το αποτέλεσμα μιας προσπάθειας που χαρακτηρίζεται από επιμονή και ψυχραιμία. Αναμένω να αντικρίσω το πλούσιο και εξεζητημένο πρόγραμμα σπουδών, κάτι που αποτέλεσε και αφορμή για την επιλογή του Πανεπιστημίου. Επιπλέον, ευελπιστώ σε 5 χρόνια να κατέχω το πτυχίο και να προχωρήσω σε ένα μεταπτυχιακό ενός τομέα που με ενδιαφέρει. Ως αδυναμία του εξεταστικού συστήματος ξεχωρίζω το γεγονός ότι οι διαγωνιζόμενοι βαθμολογούνται για την επίδοσή τους σε μια τριώρη εξέταση και όχι για τη συνολική εικόνα και τις γνώσεις τους. Συμπληρωματικά, ως απόφοιτος του ΟΠΑ θα ήθελα να συνεισφέρω στην επιστημονική εξέλιξη της χώρας, συμπληρώνοντας τις γνώσεις και τα εφόδια που θα αποκτήσω στην πορεία μου. Κλείνοντας, εύχομαι σε όλους τους συμφοιτητές/τριές μου να έχουν όμορφες και παραγωγικές σπουδές.



# Electrify your career στην ΚΑΥΚΑΣ!

Η No 1 εταιρεία Ηλεκτρολογικού Εξοπλισμού & Τεχνολογίας

Όταν ακούμε το όνομα ΚΑΥΚΑΣ, αμέσως μας έρχονται στο μυαλό τα εμβληματικά μπλε καταστήματα που βρίσκονται σε κάθε γωνιά της Ελλάδας, σημεία αναφοράς για κάθε επαγγελματία και ιδιώτη. Είναι σχεδόν βέβαιο πως κάπου έχουμε βρεθεί ή περάσει από κάποιο από αυτά τα καταστήματα. Πράγματι, η ΚΑΥΚΑΣ διαθέτει ένα εκτεταμένο δίκτυο καταστημάτων σε όλη τη χώρα, με πάνω από 80 καταστήματα, κατέχοντας ηγετική θέση στον τομέα του ηλεκτρολογικού εξοπλισμού, φωτισμού, ειδών τεχνολογίας κτιρίων και λύσεων διαχείρισης ενέργειας. Τα τελευταία χρόνια έχει επεκτείνει δυναμικά την παρουσία της και στην Κύπρο, όπου διατηρεί ήδη 4 σύγχρονα καταστήματα, με βλέςεις για περαιτέρω ανάπτυξη. Η εταιρεία προσφέρει μια ευρεία γκάμα προϊόντων και υπηρεσιών, καλύπτοντας τόσο τις ανάγκες επαγγελματιών όσο και ιδιωτών πελατών. Οι πωλήσεις σε επαγγελματίες πελάτες (B2B) αγγίζουν το μεγαλύτερο ποσοστό των συνολικών πωλήσεων (87%) της ΚΑΥΚΑΣ, ενώ ο συνολικός κύκλος εργασιών για το 2023 έφτασε τα 310 εκατομμύρια ευρώ.

**Εκτός από το Δίκτυο Καταστημάτων, τι άλλο διαθέτει;**

Τα 8 εξειδικευμένα Business Units - MV & LV. Panel Building,

Lighting Solutions, Building Automation, Energy Solutions, E-Mobility, ICT (Network & Data Centers Infrastructure), Industrial Solutions και UPS & Power Quality – και οι 150+ μηχανικοί προσφέρουν τις κατάλληλες λύσεις από τον σχεδιασμό μέχρι την υλοποίηση των πιο απαιτητικών έργων.

**Αν δεν είμαι ηλεκτρολόγος, μπορώ να απασχοληθώ σε κάποιο τμήμα της εταιρείας;**

Ό,τι και να έχεις ονειρευτεί, ό,τι και να έχεις σπουδάσει, με ό,τι και να θέλεις να ασχοληθείς επαγγελματικά, σίγουρα υπάρχει στην ΚΑΥΚΑΣ μια θέση που σου ταιριάζει!

Οι επαγγελματικές επιλογές που μπορεί να έχεις κάποιος είναι ποικίλες. Μπορείς να βρεις τη θέση που σου ταιριάζει ανάλογα με το αντικείμενο των σπουδών σου:

- Στα κεντρικά μας γραφεία όπου υπάρχουν όλες οι Διευθύνσεις και Τμήματα που θα συναντήσει κανείς σε μια μεγάλη σύγχρονη εταιρεία (Οικονομική Διεύθυνση, HR, IT, Marketing, Business Development, Procurement & Presales).

- Στο υπερσύγχρονο Logistics Center μας στον Ασπρόπυργο Αττικής.

- Στο δίκτυο 80+ καταστημάτων σε Ελλάδα και Κύπρο.

- Στο HUB Lighting & Innovation σε Αθήνα, Χανιά, Κέρκυρα και σύντομα και Θεσσαλονίκη.

- Στις Μονάδες Κατασκευής

Ηλεκτρικών Πινάκων σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη.

**Ποιος είναι ο ρόλος της τεχνολογίας στη σύγχρονη εξέλιξη της ΚΑΥΚΑΣ;**

Την τελευταία τριετία η ΚΑΥΚΑΣ έχει επιλέξει τη σταδιακή προσαρμογή της στη νέα σύγχρονη εποχή που χαρακτηρίζεται από ταχύτητα, νέες τεχνολογίες και εστίαση στην άρτια εμπειρία του πελάτη, μέσα από γενναίες επενδύσεις και την υλοποίηση ενός ολοκληρωμένου πολυεπίπεδου έργου επιχειρησιακού και ψηφιακού μετασχηματισμού. Επενδύει συνεχώς σε νέες τεχνολογίες, ενσωματώνοντας σύγχρονα εργαλεία και συστήματα διαχείρισης, όπως το SAP S/4HANA, το CRM, η B2B πλατφόρμα και το Power BI, διασφαλίζοντας μια άριστη και εναρμονισμένη εμπειρία εξυπηρέτησης για κάθε πελάτη. Η εταιρεία επίσης διαθέτει ένα υπερσύγχρονο Κέντρο Διανομής στον Ασπρόπυργο, εξοπλισμένο με τις πιο προηγμένες τεχνολογίες και ρομποτικά συστήματα, για την άριστη διαχείριση και διακίνηση προϊόντων σε όλη την Ελλάδα.

**10 χρόνια στην κορυφή Best Workplaces!**

Η ΚΑΥΚΑΣ ήταν, είναι και θα είναι μια εταιρεία η οποία στηρίζεται στις αδιαπραγμάτευτες αξίες της (ήθος, πάθος, ομαδικότητα, αποτελεσματικότητα), στον σύγχρονο τρόπο σκέψης της και στους 1.500+ μοναδικούς ΚΑΥΚΑΣιανούς. Τον τελευταίο χρόνο η ΚΑΥΚΑΣ έχει διανύσει σημαντικά milestones για τους ανθρώπους της:

● Δημιουργήσαμε 130 νέες θέσεις εργασίας και καλωσορίσαμε νέα talenta υψηλής δυναμικής.

● Προσφέραμε υψηλότερες θέσεις εργασίας σε 100+ ΚΑΥΚΑΣιανούς.

● Δημιουργήσαμε νέα εκπαιδευτικά προγράμματα για ατέλειωτο reskilling & upskilling.

● Επενδύσαμε σε νέες συνεργασίες με κορυφαία πανεπιστημιακά ιδρύματα της χώρας μας φέρνοντας κοντά την ακαδημαϊκή γνώση με την αγορά εργασίας.

● Προσφέραμε αυξήσεις μισθών σε όλους τους ανθρώπους μας (οριζόντιες ή/και κάθετες) αναγνωρίζοντας τη συμβολή τους και την ανάπτυξη της εταιρείας.

● Επιβραβεύσαμε με bonus παραγωγικότητας την υψηλή απόδοση των ανθρώπων μας, ανεξαρτητως ιεραρχικού επιπέδου.

● Υιοθετήσαμε νέες παροχές και επιδόματα για τους ανθρώπους μας, εστιάζοντας στο work-life balance και στην ευημερία τους.

Αυτό σημαίνει Best Workplace και προφανώς αυτό είναι που για 10<sup>η</sup> χρονιά οι άνθρωποι μας επιβραβεύουν και αναδεικνύουν με τη συμμετοχή και τη θετική ψήφο τους στην έρευνα Great Place to Work!

Αν όλα τα παραπάνω σου ακούγονται ελκυστικά, αν θέλεις να ξεκινήσεις την καριέρα σου σε ένα βραβευμένο και δυναμικό περιβάλλον εργασίας με γρήγορες ταχύτητες και ανάπτυξη, μη χάνεις την ευκαιρία! Γίνε εσύ ο/η επόμενος/η ΚΑΥΚΑΣιανός! Ακόμη και εάν δεν έχεις προϋπηρεσία, μη το σκέφτεσαι, η πρακτική σου άσκηση και όλοι εμείς θα σε βοηθήσουμε να αποβάλλεις το άγχος και να τα καταφέρεις! Σε περιμένουμε!



**Ό,τι και να έχεις ονειρευτεί, ό,τι και να έχεις σπουδάσει, με ό,τι και να θέλεις να ασχοληθείς επαγγελματικά, σίγουρα υπάρχει στην ΚΑΥΚΑΣ μια θέση που σου ταιριάζει!**

Electrify  
your Career



Send your CV

10 χρόνια  
ΣΤΗΝ ΚΟΡΥΦΗ  
Best Workplaces™





**T**ο efood ξεκίνησε το 2011 από μια μικρή ομάδα ανθρώπων που οραματίστηκε μια σημαντική αλλαγή στην καθημερινή συνήθεια δεκάδων χιλιάδων καταναλωτών. Από τότε μέχρι σήμερα το efood κατάφερε όχι μόνο να είναι σταθερά η μεγαλύτερη και δημοφιλέστερη υπηρεσία delivery στην Ελλάδα, αλλά και ένα πραγματικό success story για την εγχώρια αγορά.

Βασικό συστατικό της επιτυχίας του efood είναι ο τρόπος με τον οποίο ανέπτυξε την ομάδα του, όπως και η σταθερή του επιδίωξη να παραμένει ένας από τους κορυφαίους εργοδότες επιλογής στην Ελλάδα. Από τους 2 μόλις εργαζομένους το 2011, στο δυναμικό του efood εντάσσονται σήμερα περισσότεροι από 6.000 άνθρωποι, διανομείς, στελέχη που εξασφαλίζουν τη λειτουργία των παραδόσεων καθώς και οι ομάδες που δημιουργούν, υποστηρίζουν και αναπτύσσουν την καθημερινή λειτουργία της υπηρεσίας.

Το efood διαμορφώνει ένα εργασιακό περιβάλλον που ξεχωρίζει για την αφοσίωσή του στην ελευθερία έκφρασης και στην ένταξη της διαφορετικότητας. Αυτές οι αξίες αποτελούν τους δύο βασικούς πυλώνες της εργασιακής του κουλτούρας, καθιστώντας το έναν ιδανικό χώρο για επαγγελματική ανάπτυξη και προσωπική εξέλιξη. Στο efood οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να εκφράζουν ελεύθερα τις απόψεις τους, συμβάλλοντας ενεργά στη διαμόρφωση των στρατηγικών αποφάσεων της εταιρείας, με τον υψηλό δείκτη ικανοποίησης εργαζομένων να αποτυπώνει την επιτυχία της προσέγγισης αυτής.

### Κουλτούρα ανατροφοδότησης

Η κουλτούρα ανατροφοδότησης είναι θεμελιώδης και ενσωματώνεται καθημερινά μέσω της διαδικασίας της έρευνας ικανοποίησης εργαζομένων Peakon Survey, η οποία διεξάγεται τρεις φορές τον χρόνο. Αυτή η προσέγγιση επιτρέπει στους εργαζομένους να αισθάνονται ότι οι γνώμες τους αποτελούν πάντοτε στοιχείο αξιολόγησης και ενσωμάτωσης στη λειτουργία και στη στρατηγική των επιμέρους τμημάτων. Το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης της εταιρείας, βασισμένο σε μια 360° προσέγγιση, ενισχύει την επικοινωνία και τη συνεργασία μεταξύ εργαζομένων, managers και συναδέλφων προάγοντας την προσωπική ανάπτυξη, ενώ η υιο-



## efood Ανοιχτή επικοινωνία, ενσωμάτωση και σεβασμός στη διαφορετικότητα

Ένα αυθεντικό περιβάλλον εργασίας που δίνει τη δυνατότητα σε όλους να γίνουν μέρος του

θέτησης του agile methodology και η χρήση πρακτικών όπως τα sprint reviews και τα meetings ενισχύουν την ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων, δημιουργώντας ένα περιβάλλον όπου οι ιδέες ανταλλάσσονται ελεύθερα και η καινοτομία ευδοκιμεί. Στο efood η διαφορετικότητα ήταν πάντοτε στον πυρήνα του DNA της εταιρείας. Στόχος του efood είναι να διατηρεί ένα αυθεντικό περιβάλλον εργασίας, που δίνει τη δυνατότητα σε όλους να γίνουν μέρος του. Το efood λειτουργεί με την πεποίθηση ότι η διαφορετικότητα και η συμπερίληψη αυξάνουν τη δημιουργικότητα, την καινοτομία και αυτές οι αρχές έχουν θετικό αντίκτυπο στις υπηρεσίες που προσφέρει. Αυτή η φιλοσοφία έχει συμβάλει στην επιτυχή ενσωμάτωση νέων τομέων δραστηριότητας, αφού η κουλτούρα συνεργασίας

ενισχύει την αρμονική λειτουργία των νέων ομάδων και την ανάπτυξη του οργανισμού. Η πρώτη πραγματική αποτύπωση της ενσωμάτωσης και του σεβασμού στη διαφορετικότητα στο efood είναι η πλήρης εξάλειψη του διαχωρισμού βάσει φύλου, με το 52% του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας να είναι γυναίκες, όπως και το 46% σε senior management level. Συνολικά, η πρόσβαση όλων των συνεργατών του, γυναικών και ανδρών, σε ίσες ευκαιρίες είναι απαραίτητη, ώστε να προχωρούν αξιολογικά, με αντικειμενικές και τεκμηριωμένες αξιολογήσεις, οι πιο άξιοι και άξιες σε κάθε τομέα, σύμφωνα με τις δεξιότητες, τις επιθυμίες και την εκπαίδευσή τους. Το efood υποστηρίζει τη διαφάνεια και την αξιοκρατία στις προσλήψεις, στις προαγωγές, στην κατανομή των έρ-

γων και των ρόλων, ενώ προωθεί κάθε μέτρο για τον σεβασμό στη διαφορετικότητα.

Πρακτικά, αυτό αποτυπώνεται σε σημαντικούς δείκτες, πρωτοβουλίες και πολιτικές του, όπως στο Reward Policy του efood, το οποίο έχει εξαλείψει κάθε διαχωρισμό μεταξύ ανδρών - γυναικών, στον σχεδιασμό των εγκαταστάσεών του, στο γεγονός πως τα γραφεία της εταιρείας είναι πλήρως προσβάσιμα για άτομα με κινητικά προβλήματα, στο parent kit, βάσει του οποίου στηρίζει τη μητρότητα και την πατρότητα, και στην πολιτική μηδενικής ανοχής σε συμπεριφορές βίας, στο πλαίσιο της οποίας μάλιστα έχει αναπτύξει μηχανισμούς ώστε να εντοπίζει και να εξαλείφει κάθε ενέργεια ή συμπεριφορά μη σεβασμού στη διαφορετικότητα. Παράλληλα, το efood έχει δημιουργήσει ένα πλαίσιο αρχών για όσους διαχειρίζονται ομάδες, με στόχο οι ηγέτες να προωθούν τη διαφορετικότητα και τη συμπερίληψη. Εκτός από τη διαρκή εκπαίδευση σε θέματα ενσωμάτωσης, οι ηγέτες ομάδων εκπαιδεύονται επίσης στο πώς να αναπτύσσουν και να εξελίσσουν τα μέλη των ομάδων τους, παρέχοντας καθοδήγηση που ενισχύει την προσωπική και επαγγελματική τους ανάπτυξη, προσαρμοσμένη στις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε ατόμου.

Το efood αναδεικνύεται έτσι ως ένας κορυφαίος εργοδότης που προάγει μια κουλτούρα συνεργασίας, σεβασμού και συνεχιζόμενης βελτίωσης, προσφέροντας ένα εργασιακό περιβάλλον όπου κάθε εργαζόμενος μπορεί να ευδοκιμήσει.



## Τα καλά νέα

## Χρυσό βραβείο για το ΟΠΑ

Το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών με μεγάλη χαρά υποδέχθηκε την κατάκτηση του «GOLD»

βραβείου στα Environmental Awards 2024, στην κατηγορία Sustainable Mobility!

Πρωτοπόρο σε θέματα κοινωνικής ευθύνης και προσφοράς, το ΟΠΑ παρέλαβε πριν λίγους μήνες νέο όχημα – τύπου Van –, το οποίο θα εξυπηρετεί τις καθημερινές ανάγκες φοιτητριών και φοιτητών που αντιμετωπίζουν δυσκολίες μετακίνησης.

Πιο συγκεκριμένα, ο Όμιλος Μοτοδυναμική παραχώρησε το όχημα στο ΟΠΑ προκειμένου να εξυπηρετεί τις φοιτήτριες και τους φοιτητές με δυσκολίες μετακίνησης, παραλαμβάνοντάς τους από τον χώρο διαμονής τους και μεταφέροντάς τους στις εγκαταστάσεις του Πανεπιστημίου για να παρακολουθήσουν διά ζώσης τις διαλέξεις στα αμφιθέατρα, όπως όλοι οι υπόλοιποι συμφοιτητές και συμφοιτήτριές τους.

Η δράση αυτή, η οποία εντάσσεται στο πρόγραμμα «Ταύτιση με την Κοινωνία» του ΟΠΑ, θα αναβαθμίσει την ποιότητα της προσφερόμενης εκπαίδευσης στις φοιτήτριες και στους φοιτητές που χρειάζονται βοήθεια και θα τους παρέχει πρόσβαση



ισότιμης φοίτησης στο πλαίσιο μιας κοινωνίας ίσων ευκαιριών και δυνατοτήτων. Η πρωτοπόρα αυτή ενέργεια ξεκίνησε να προσφέρεται με την έναρξη του νέου ακαδημαϊκού έτους.

Η τελετή απονομής των βραβείων πραγματοποιήθηκε σε εορταστικό κλίμα το απόγευμα της Δευτέρας 30 Σεπτεμβρίου. Πλήθος κόσμος, εκπρόσωποι φορέων αλλά και της αγοράς που είχαν υποβάλει υποψηφιότητα για τα βραβεία, παρακολούθησαν την εκδήλωση και παρέλαβαν τα βραβεία επί σκηνής.

Το ΟΠΑ εκπροσώπησε ο πρώ-

ην Αντιπρύτανη Οικονομικού Προγραμματισμού και Υποδομών, Καθηγήτριας **Κώστας Δράκος**, ο οποίος μετά την τελετή απονομής σχολίασε: «Με πολύ μεγάλη ικανοποίηση το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών υποδέχθηκε την κατάκτηση του “χρυσού” βραβείου στην κατηγορία Sustainable Mobility των Environmental Awards 2024. Η απονομή αυτού του βραβείου δικαιώνει την πολύχρονη προσπάθεια για ισότιμη πρόσβαση που υλοποιείται στο Πανεπιστήμιο για τους φοιτητές και τις φοιτήτριες που αντιμετωπίζουν κινη-

τικά προβλήματα». Με τη σειρά της, η νυν Αντιπρύτανη του ΟΠΑ, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια **Ελεάννα Γαλανάκη**, που πρόσφατα ανέλαβε καθήκοντα, επιβεβαίωσε τη δέσμευση της νέας διοίκησης να συνεχίσει και να διευρύνει την προσπάθεια για ισότιμη πρόσβαση όλων των μελών της κοινότητας του ΟΠΑ, στο πλαίσιο της κοινωνικής ευθύνης και προσφοράς του.

Η κυρία **Μάιρα Πασσιά**, Sustainability and Corporate Communications Director του Ομίλου Μοτοδυναμική, δήλωσε: «Στον Όμιλο Μοτοδυναμική, η δέ-

σμευσή μας στη βιωσιμότητα και την κοινωνική ευθύνη δεν είναι απλώς μέρος της στρατηγικής μας, αλλά αποτελεί πυλώνα της ταυτότητάς μας. Η συνεργασία μας με το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών επιβεβαιώνει την αφοσίωσή μας στην κοινωνική υπευθυνότητα και είμαστε υπερήφανοι για τη συμβολή μας στις προσπάθειές του για την προώθηση ίσων ευκαιριών στην εκπαίδευση. Η διάκρισή μας, στα φετινά Environmental Awards στην κατηγορία Sustainable Mobility, αναδεικνύει τη σημασία της κοινής πρωτοβουλίας μας, όπου υποστηρίξαμε τη διάθεση ενός ειδικά διαμορφωμένου οχήματος για τη μεταφορά φοιτητών και φοιτητριών που αντιμετωπίζουν κινητικές προκλήσεις. Με την προσαρμογή αυτού του ειδικού οχήματος, διασφαλίζουμε ότι οι φοιτητές και οι φοιτήτριες που αντιμετωπίζουν δυσκολίες μετακίνησης έχουν τη δυνατότητα να παρακολουθούν τα μαθήματά τους και να συμμετέχουν πλήρως στην ακαδημαϊκή ζωή, όπως όλοι οι συμφοιτητές και οι συμφοιτήτριές τους. Δεσμευόμαστε να συνεχίσουμε να στηρίζουμε δράσεις του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών που προάγουν τη βιωσιμότητα και την κοινωνική ευημερία».

## ΜΕ ΤΗΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ

Πλατινένιος Χορηγός

accenture

Piraeus

Χρυσός Χορηγός



Αργυρός Χορηγός

