

# HR CASE STUDY SERIES



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ  
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

EDITOR ΜΑΡΙΑ ΒΑΚΟΛΑ | ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

21<sup>ST</sup> CASE STUDY

## Διοικώντας ανθρώπους για πρώτη φορά

Γνωμοδοτήσεις:

ΧΡΗΣΤΟΣ ΚΑΤΣΙΟΣ | ΒΑΣΙΛΙΚΗ ΖΟΥΛΟΜΗΤΑΚΗ  
ΦΙΛΟΘΕΟΣ ΝΤΑΛΙΑΝΗΣ | ΡΕΓΓΙΝΑ ΜΙΚΕΛΑΤΟΥ



# HR CASE STUDY SERIES

21<sup>ST</sup> CASE STUDY

Διοικώντας  
ανθρώπους  
για πρώτη φορά

---

## Περιεχόμενα:

- 3 Editorial
  - 4 Η Ιστορία  
*γνωμοδοτήσεις*
  - 6 Χρήστος Κάτσιος
  - 9 Βασιλική Ζουλομητάκη
  - 12 Φιλόθεος Νταλιάνης
  - 15 Ρεγγίνα Μικελάτου
-

# Editorial

Γράφει  
η **Μαρία**  
**Βακόλα**

**ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ**  
**HR CASE STUDY SERIES EDITOR**  
**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ**



Τα στοιχεία δείχνουν πως όσοι διοικούν για πρώτη φορά είναι μάλλον πιθανότερο να αποτύχουν παρά να επιτύχουν στον νέο τους ρόλο. Η μετάβαση από τον ρόλο του εργαζόμενου σε αυτόν του μάνατζερ μπορεί να φαίνεται ως μια φυσική συνέχεια αλλά στην πράξη είναι μια αγχωτική διαδικασία. Ερωτήματα όπως «Πως θα διοικήσω ανθρώπους που ήμασταν συνάδελφοι μέχρι χθες; Πρέπει να είμαι αυστηρός ή φιλικός; Πως θα αντιμετωπίσω τα μέλη της ομάδας μου που έχουν προβληματική συμπεριφορά; Θα πιάσω τους στόχους μου;» είναι συνηθισμένα αφήνοντας τους νέους μάνατζερ να διανύουν, τις περισσότερες φορές μόνοι, μια προκλητική και ταυτόχρονα δύσκολη διαδρομή. Η ιστορία αυτού του τεύχους περιγράφει την Ηρώ που ενώ ήταν μια εξαιρετική εργαζόμενη φαίνεται πως δυσκολεύεται να διοικήσει την καινούργια της ομάδα.

Οι γνωμοδότες κάνουν πολλές προτάσεις για να βοηθήσουν στη μετάβαση όπως είναι τα πλάνα διαδοχής για να γνωρίζει ένας εργαζόμενος και να έχει το χρόνο να προετοιμαστεί, η εκπαίδευση σε καινούργιες δεξιότητες, η συνεχής υποστήριξη και καθοδήγηση κ.α. Με αυτές τις προτάσεις αναδεικνύεται πόσο κρίσιμος είναι ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού αλλά και της επιχείρησης γενικότερα που πρέπει να ενσωματώσει στην οργανωσιακή της κουλτούρα μηχανισμούς υποστήριξης των ανθρώπων σε νέους ρόλους.

Ελπίζω να βρείτε και αυτή την περίπτωση ενδιαφέρουσα.

Όλα τα σχόλια ευπρόσδεκτα στο [mvakola@aueb.gr](mailto:mvakola@aueb.gr)

Μαρία Βακόλα  
**Καθηγήτρια, ΟΠΑ**  
**Editor HR Case Study Series**



# Η Ιστορία

Γράφει η  
**Μαρία  
Βακόλα**

*ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ  
HR CASE STUDY SERIES EDITOR  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ.*

Όσο και να χάρηκα, όταν ήρθε η Στέλλα, η διευθύντρια μου, και μου είπε «Ηρώ από σήμερα αναλαμβάνεις μια ομάδα και είσαι πια προϊσταμένη», εγώ πάγωσα λίγο. Είμαι σε μια εταιρεία και σε μια θέση που αγαπώ με αντικείμενο την έρευνα αγοράς για καταναλωτικά προϊόντα. Ήταν το αντικείμενο των σπουδών μου και από την πρώτη μέρα που άκουσα στο πανεπιστήμιο για αυτό, ήξερα πως έπρεπε να εξειδικευτώ και να το ακολουθήσω. Σε αυτό το αντικείμενο ήταν το μεταπτυχιακό μου, η πρακτική μου άσκηση και μετά από δύο χρόνια που έμεινα στο Βέλγιο για προσωπικούς λόγους, βρήκα την θέση των ονείρων μου στην εταιρεία που ήθελα να εργαστώ από φοιτήτρια.

Τα πράγματα ήταν λίγο δύσκολα στην αρχή γιατί δεν είχα συνηθίσει τόσο εντατικούς ρυθμούς εργασίας. Δεν ήταν τόσο το πρωινό ξύπνημα όσο οι αλλεπάλληλες συναντήσεις με τους πελάτες μας και μεταξύ των μελών της ομάδας μου καθώς και πολλές ώρες σε αναλύσεις βάσεων δεδομένων και σε παρουσιάσεις και αναφορές. Έφευγα σχεδόν βράδυ κάθε μέρα. Μου άρεσε όμως το κλίμα και οι διαδικασίες της εταιρείας, η αμεσότητά της και η ανοιχτή επικοινωνία. Ήξερα πως ήταν όλοι πολύ ευχαριστημένοι μαζί μου από τον πρώτο χρόνο. Μου είχαν εμπιστευθεί πολλούς λογαριασμούς πελατών, μου έδιναν συνεχώς καινούργιες ευκαιρίες και μου άνοιγαν πόρτες.

Δεν περίμενα όμως πως τόσο γρήγορα, μόλις έκλεισα τέσσερα χρόνια εδώ, θα μου έδιναν την ευκαιρία να ηγηθώ μιας ομάδας πέντε εργαζομένων. Η επικεφαλής μας μετακινήθηκε σε άλλη χώρα στο ίδιο τμήμα, η θέση χήρεψε και αποφάσισαν να δώσουν προαγωγή σε κάποιον από την ομάδα εσωτερικά. Χάρηκα πολύ με την προαγωγή



και αυτό που εισέπραξα από όλους είναι πως την άξιζα. Στην σκέψη πως πρέπει να διοικήσω μια ομάδα όμως με πιάνει άγχος. Ειδικά γιατί σε αυτή την ομάδα υπάρχει μια εργαζόμενη που ξεκινήσαμε μαζί, την ίδια περίοδο, και ήμασταν συνάδελφοι όλα τα χρόνια καθώς και ένας εργαζόμενος με περισσότερα χρόνια προϋπηρεσίας από εμένα που δεν πήρε τα νέα πολύ καλά από την αρχή.

Μετά από δύο μήνες που διοικώ αυτή την ομάδα, ξέσπασε ένας μεγάλος καβγάς γιατί, δύο μέλη της ομάδας μου με κατηγορήσαν πως δεν επικοινωνώ αρκετά και πως την τελευταία εβδομάδα έκαναν την ίδια δουλειά αφού δεν ήξεραν σε τι εργαζόταν ο ένας και ο άλλος. Εγώ είμαι αγχωμένη περισσότερο από ποτέ και για να λύσω τα θέματα, αναλαμβάνω να τα κάνω εγώ. Στις συναντήσεις με την ομάδα, αγχώνομαι και αυτό κορυφώνεται όταν το μέλος με τα περισσότερα χρόνια προϋπηρεσίας με προκαλεί συνεχώς ξεχνώντας πως ξέρω καλά τη δουλειά και δεν χρειάζεται να το κάνει.

Μετά από έξι μήνες, τα πράγματα είναι σχετικά καλύτερα αλλά νιώθω όχι μόνο αγχωμένη πια αλλά και εξουθενωμένη. Ο φόρτος εργασίας μου έχει διπλασιαστεί, κανένας δεν είναι πολύ χαρούμενος και πολλές φορές υπάρχουν τριβές μεταξύ των μελών. Έχω δοκιμάσει να είμαι πολύ φιλική, έχω δοκιμάσει να είμαι αυστηρή και απόμακρη αλλά τίποτα δεν φαίνεται να λειτουργεί αποτελεσματικά και ο φόρτος εργασίας μου αυξάνεται. Επίσης κάποιες κακές συνήθειες όσο και να τις έχω σχολιάσει δεν φαίνεται να βελτιώνονται. Για παράδειγμα, η Λίζα, που ήταν η τελευταία πρόσληψη για την ομάδα μου, έρχεται πάντα αργοπορημένη και έχει αρκετά λάθη στις αναφορές που μου στέλνει. Δοκίμασα να της το πω, έδειξε πως στενοχωρήθηκε πάρα πολύ αλλά συνεχίζει να αργοπορεί και να κάνει λάθη. Αρχίζω να αναπολώ τις μέρες που ήμουν απλώς εργαζόμενη.



# Γνωμοδότηση 1

Γράφει ο  
**Χρήστος  
Κάτσιος**

*ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ, GROUPAMA ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ.*

...και επιτέλους φτάνει αυτή η πολυπόθητη μέρα, που οι κόπτοι σου, η σκληρή σου δουλειά, τα θετικά αποτελέσματα και τα επιτεύγματά σου αναγνωρίζονται και έρχεται η προαγωγή.

Αναλαμβάνεις τη διοίκηση μιας ομάδας για να συνεχίσεις να φέρνεις τα εξαιρετικά αποτελέσματα, πολλαπλάσια πλέον, αφού θα πρέπει να αξιοποιήσεις τις δυνατότητες και τη δυναμική που έχουν τα μέλη της ομάδας που έχεις στη διάθεσή σου !

Νομίζω ότι είναι μια από τις πιο αμφιθυμικές καταστάσεις που βιώνει κάθε άξιο και φιλόδοξο στέλεχος στην καριέρα του : ενώ χαιρέται και απολαμβάνει την προαγωγή που του δίνει και τη δυνατότητα να ηγηθεί μιας ομάδας, παράλληλα γεννιόνται πλήθος ερωτηματικών πώς θα το καταφέρει, πώς θα φτιάξει μια δεμένη ομάδα με κοινούς στόχους και δέσμευση σ' αυτούς, πώς θα εξασφαλίσει ότι όλοι θα συνεισφέρουν, πώς θα δημιουργήσει «καλό κλίμα»... κι ένα σωρό αμφιβολίες και ερωτηματικά καθώς πρόκειται για ένα ρόλο που θα πρέπει να παίξει *prima vista*.

Μετά από αρκετά χρόνια εμπειρίας σε ρόλους *manager*, αλλά κυρίως στο ρόλο αυτού που αναγνώριζε τη δυνατότητα, το ταλέντο, στους συνεργάτες μου για να αναλάβουν τη διοίκηση μιας ομάδας, υπάρχουν κάποιες οδηγίες προς νέους *managers* που θα μοιραστώ μαζί σας.

Καταρχήν Συγχαρητήρια, κάτι κάνατε καλά για να σας δοθεί αυτή η προαγωγή κι αυτή η ευθύνη. Κάποιοι πίστεψαν σε σας και αυτό είναι κάτι που θα πρέπει να το πιστώσετε στον εαυτό σας και να το γιορτάσετε.

Βασικό είναι να **διατηρήσετε την προσωπικότητά σας**, έτσι ώστε ότι κάνετε να χαρακτηρίζεται από αυθεντικότητα, συνέπεια και

«Η ομάδα σας  
είναι  
η δύναμή σας»

αυθορμητισμό. Επενδύστε και αξιοποιείστε τα στοιχεία – χαρακτηριστικά σας, που σας οδήγησαν στη θέση που βρίσκεστε σήμερα, αλλά αντιλαμβανόμενοι τη διαφορετικότητα του ρόλου, παραδεχτείτε ότι έχετε πολλά να μάθετε, συμφιλωθείτε με τη δυσκολία του εγχειρήματος και **υιοθετείστε μια θετική προοπτική συνεχούς προσωπικής ανάπτυξης και εξέλιξης.**

**Γνωρίστε καλά τους συνεργάτες σας.** Προσεγγίστε τα μέλη της ομάδας σας, ενθαρρύνετε σχέσεις ειλικρίνειας, εμπιστοσύνης και κατανόησης. Η εξοικείωση με τα μέλη της ομάδας βοηθά στην εξατομικευμένη προσέγγιση, στην ανάθεση εργασιών σύμφωνα με την προσωπικότητα, τις δυνατότητες, τις προτιμήσεις, γεγονός που εξασφαλίζει καλύτερα αποτελέσματα και χαρούμενους συνεργάτες.

**Γνωρίστε καλά το εύρος και το βάθος** των αρμοδιοτήτων και λειτουργιών **του τμήματος**, καθώς και τις ιδιαιτερότητες των καθηκόντων της ομάδας σας. Εξασκηθείτε να κάνετε σωστές ερωτήσεις και να ακούτε ενεργητικά με θετική διάθεση τους συνεργάτες σας. «Great leaders are great listeners»

**Δημιουργείτε θετικό εργασιακό κλίμα.** Η ομάδα σας είναι η δύναμή σας. Προσκαλέστε όλα τα μέλη για να προσδιορίσετε από κοινού το σκοπό και τις αξίες της ομάδας σας. Δώστε έμπρακτα το μήνυμα ότι εντός της ομάδας υπάρχει, ασφάλεια, εμπιστοσύνη, αλληλεγγύη, ανοικτή επικοινωνία και εμπιστευτικότητα.

**Επικοινωνήστε ξεκάθαρους στόχους και πλάνο δράσης.** Είναι σημαντικό εκτός των ατομικών στόχων, να τεθούν και ομαδικοί στόχοι, έτσι ώστε να δημιουργηθούν δεσμοί και συνέργειες. Αποκτήστε το θάρρος να αναθέσετε αρμοδιότητες και να εμπιστευτείτε – ελεγχόμενα - την ατομική υπευθυνότητα των μελών της ομάδας σας. Μην πέσετε στην παγίδα του micro management. Εσείς θα πρέπει να ελέγχετε, να παρακολουθείτε και να συντονίζετε.

**Quick wins!** Επιλέξτε κάποιους στόχους που θα υλοποιηθούν σύντομα και θα δώσουν αίσθημα ικανοποίησης και κινητοποίησης στην ομάδα, αλλά κυρίως αναγνώρισης στις δυνατότητές σας και ανάδειξη του ηγετικού σας προφίλ.

**Δώστε και επιζητείστε συνεχή ανατροφοδότηση.** Ενημερώστε συνολικά και ατομικά τους συνεργάτες σας για την πορεία των εργασιών, αναδείξτε θετικά στοιχεία και επιτυχίες, και επισημάνετε τα σημεία που χρειάζονται βελτίωση. Ζητείστε και τη δική τους ανατροφοδότηση αναφορικά με τη συνεργασία σας. Αξιοποιείστε την πληροφόρηση.

Τέλος, καθώς “Business is a marathon, not a sprint”, θα πρέπει να **επενδύσετε στον εαυτό σας.** Χτίστε ανθεκτικότητα, αντοχές,

«Οι εκκολλημένοι  
μάντζερ  
μέσα από  
προγράμματα  
εκπαίδευσης,  
ανάθεσης ρόλων,  
coaching,  
εμπλοκής σε  
φιλόδοξα projects  
θα μπορέσουν  
να συμφιλωθούν  
με τις αλλαγές»

ανακαλύψτε τα κίνητρά σας και κυρίως ευαισθητοποιηθείτε και εξασκείστε την συναισθηματική σας νοημοσύνη. Μάθετε να θέτετε όρια και επιδιώξτε να γίνεται ένας φιλικός, αποτελεσματικός manager με διάρκεια και προοπτική !

Αντιλαμβάνεσθε ότι η ευθύνη που έχουν οι εταιρείες στην ανάθεση του ρόλου του manager στα στελέχη τους είναι πολύ μεγάλη κι αυτό γιατί η επιρροή τους λειτουργεί πολλαπλασιαστικά.

Οι Διευθύνσεις Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει μέσα από καλά οργανωμένες διαδικασίες να στοχεύουν, να αξιολογούν και να επιλέγουν τους εργαζόμενους που διαθέτουν και επιδεικνύουν τα κατάλληλα χαρακτηριστικά, δεξιότητες και θέληση, ώστε να αποτελέσουν «δεξαμενή» για περαιτέρω εξέλιξη.

Οι εκκολλητόμενοι managers, μέσα από προγράμματα εκπαίδευσης, ανάθεσης ρόλων, coaching, εμπλοκής σε φιλόδοξα projects, θα μπορέσουν να συμφιλιωθούν με την αλλαγή και τις προκλήσεις, να εξελίξουν τις ικανότητες και τις δυνατότητές τους, έτσι ώστε να είναι όσο το δυνατόν καλύτερα προετοιμασμένοι να ανταποκριθούν σε ρόλους διοίκησης που θα τους εμπιστευτούν οι οργανισμοί.

### Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



*Ο Χρήστος Κάτσιος, Γενικός Διευθυντής της Grouama Ασφαλιστικής, είναι ένα έμπειρο στέλεχος της ασφαλιστικής αγοράς, με περισσότερα από 20 χρόνια παρουσίας στον χώρο. Κατά τη διάρκεια της πολυετούς επαγγελματικής του διαδρομής ανέλαβε σημαντικές διευθυντικές θέσεις, με αρμοδιότητες στους τομείς του marketing, της επικοινωνίας, της εκπαίδευσης, της ανάπτυξης προϊόντων, της οργάνωση call center - αλλά και της ανάπτυξης και διοίκησης δικτύων σε Ελλάδα και Ευρώπη.*

*Στην ομάδα της Grouama Ασφαλιστικής εντάχθηκε το 2009, όταν και ανέλαβε τη θέση του Εμπορικού Διευθυντή, ενώ από το 2015 είχε παράλληλα την ευθύνη της Οργάνωσης των Διαδικασιών της Εταιρείας. Καθήκοντα Γενικού Διευθυντή ανέλαβε τον Απρίλιο του 2016.*

*Ο Χρήστος Κάτσιος σπούδασε Αεροναυπηγική στο Kingston University, μεταπτυχιακά Marketing Υπηρεσιών στο TIA Business School και είναι κάτοχος MBA από το Stirling University.*





# Γνωμοδότηση 2

Γράφει η  
**Βασιλική  
Ζουλομητάκη**

*HR MANAGER, SARMED.*

*«Είχε τις δεξιότητες που απαιτούνται για τη διαχείριση ομάδων ή η επιλογή της προέκυψε αποκλειστικά από το πόσο καλά «έκανε» τη δουλειά;»*

Η Ηρώ φάνηκε να χάρηκε την προαγωγή της αρχικά, στο πέρασμα όμως του χρόνου ... το ήθελε πραγματικά να συμβεί; Ήθελε πραγματικά ν' αναλάβει μια θέση που πλέον περιλαμβάνει τη διαχείριση της «τύχης» και των υπόλοιπων μελών της ομάδας; Είχε καταλάβει τι σημαίνει ο ρόλος της ή της είχε εξηγηθεί επαρκώς τι αναμένεται πλέον από εκείνη; Είχε τις δεξιότητες που απαιτούνται για τη διαχείριση ομάδων ή η επιλογή της προέκυψε αποκλειστικά από το πόσο καλά «έκανε» τη δουλειά; Πόσο μπορούσε να εκπληρώσει το ρόλο της, όταν από την αρχή της συνεργασίας με την εταιρεία, ανέφερε ότι την κούραζαν οι συναντήσεις με πελάτες και ομάδα;

Η ανάληψη ενός νέου ρόλου, ο οποίος απαιτεί τη διαχείριση ομάδων, ίσως να φαίνεται πολύ ελκυστικό και να παρουσιάζεται ως επιστέγασμα προσπαθειών, μπορούν όμως όλοι; Ή ακόμα καλύτερα, το θέλουν όλοι; Αρκετές φορές προκύπτει ότι η αναγνώριση της επίτευξης αποτελεσμάτων δεν θα πρέπει να οδηγεί μονόδρομα στην ανάληψη θέσης που περιέχει καθήκοντα διοίκησης ομάδας. Είναι κάτι που μπορεί κάποιος να μην το θέλει ή να μην έχει τη δυνατότητα να το επιτύχει χωρίς τα απαραίτητα εφόδια και εδώ έρχεται ο ρόλος του HR να δώσει τα κατάλληλα εργαλεία (πλάνα διαδοχής και ανάπτυξης, αξιολόγηση, εκπαιδεύσεις) και να λειτουργήσει συμβουλευτικά, να παρέχει καθοδήγηση, έτσι ώστε να γίνει μια επιλογή η οποία να περιέχει το «θέλω & μπορώ».

Υπήρχε αμεσότητα και ανοιχτή επικοινωνία στον οργανισμό, ως εκ τούτου θα έπρεπε να είχε ανοιχτά επικοινωνηθεί από τον υπεύθυνο που αποχώρησε, σε όλα τα μέλη της ομάδας, για ποιο λόγο επιλέχθηκε η Ηρώ.

*«Η ίδια θα μπορούσε να έχει θέσει προσωπικούς στόχους, να έχει διαμορφώσει ένα άτυπο οργανόγραμμα μέσα στην ομάδα, να έχει «μοιράσει» καθήκοντα στα μέλη της και να έχει συζητήσει τους στόχους και τις προσδοκίες των ανωτέρων από την ίδια και την ομάδα της, πριν αναλάβει.»*

Η ίδια θα μπορούσε να έχει θέσει προσωπικούς στόχους, να έχει διαμορφώσει ένα άτυπο οργανόγραμμα μέσα στην ομάδα, να έχει «μοιράσει» καθήκοντα στα μέλη της και να έχει συζητήσει τους στόχους και τις προσδοκίες των ανωτέρων από την ίδια και την ομάδα της, πριν αναλάβει. Η Ηρώ, είχε ένα πλεονέκτημα, το οποίο μετετρέπη σε μειονέκτημα, ήξερε την ομάδα και την εταιρεία, ήξερε τα δυνατά και τα αδύναμα στοιχεία και θα μπορούσε να είχε αξιοποιήσει αυτή τη γνώση και την εμπειρία. Ειδικά τον πρώτο καιρό, χρειαζόταν να πραγματοποιεί τακτικές συναντήσεις, να ενημερώσει για τους στόχους, τα χρονοδιαγράμματα και τι αναμένεται από το κάθε μέλος της ομάδας. Έπειτα με επανατροφοδοτήσεις ομαδικές ή ατομικές, μπορούσε να προσανατολιστεί στην ανάπτυξη όλων των μελών και να εντοπίσει πιθανές προβληματικές καταστάσεις πιο άμεσα.

Το ότι ανέλαβε μέρος ή όλες τις εργασίες των υπολοίπων μελών την εξουθένωσε και δεν της επέτρεψε να εκπληρώσει τους στόχους και του δικού της ρόλου. Είναι αναμενόμενο, σε περιπτώσεις αναδιοργάνωσης, να χρειαστεί ο υπεύθυνος της ομάδας να αναλάβει επιπλέον καθήκοντα αλλά αυτό μόνο προσωρινά θα μπορούσε να λειτουργήσει, μέχρι να ομαλοποιηθεί η καθημερινότητα.

Ακόμα και όταν επικοινωνήσε με το μέλος της ομάδας που αργοπορούσε και έκανε λάθη, έμεινε στην επίπληξη και ουσιαστικά δεν έλυσε το πρόβλημά της. Θα μπορούσε να συζητήσει, να έχει καταλάβει το γιατί αργεί και τι την δυσκολεύει και κάνει λάθη. Οι υπεύθυνοι των ομάδων καλούνται συχνά, και πρέπει να καλούνται, να μοιράζονται άγχη και προβληματισμούς της ομάδας. Θέτοντας όρια, στο τι μπορεί να είναι διαχειρίσιμο, δίνεται η ευκαιρία στο συνομιλητή να αποφορτιστεί και στον υπεύθυνο της ομάδας να καταλάβει που οφείλεται το πρόβλημα. Απαιτείται ενσυναίσθηση και ειδικά όταν έχεις βρεθεί και εσύ στον ίδιο ρόλο και στα ίδια καθήκοντα, τότε μπορείς ακόμα πιο εύκολα να μπεις στη θέση του συνομιλητή.

Τέλος, έρχεται πάντα η ώρα των δύσκολων αποφάσεων. Ποιοι μπορούν και θέλουν να παραμείνουν μέλη της ομάδας και ποιοι θα πρέπει να αποχωρήσουν αφού δεν μπορούν να μοιραστούν το ίδιο όραμα και στόχους.

## Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



*Η Βασιλική Ζουλομητάκη έχει πτυχίο Κοινωνιολογίας από το Πάντειο Πανεπιστήμιο και μεταπτυχιακό τίτλο Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού από το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, στο οποίο παρακολουθεί σήμερα το μεταπτυχιακό πρόγραμμα, Executive MBA.*

*Το μακρινό 2000, άκουσε για πρώτη φορά από καθηγητή της, για την Οργανωσιακή Ψυχολογία & τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, και έτσι ο στόχος «κλείδωσε».*

*Από τότε μοιράστηκε εμπειρίες και γνώσεις, εξελίχθηκε σε θέσεις HR, συνεργάστηκε και δημιούργησε δεσμούς σε εταιρείες όπως Νέα Οδός, Manpower, Υιοί Χ. Κατσέλη Α.Β.Ε.Ε.*

*Σήμερα μέσα από το ρόλο της ως HR Manager, συνδράμει στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της δυναμικής ομάδας της SARMED.*



# Γνωμοδότηση 3

Γράφει ο  
**Φιλόθεος**  
**Νταλιάνης**

*ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ,  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ,  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ.*

Επειδή η περίπτωση αυτή παρουσιάζει διάφορες δυσκολίες που μπορούν να προκύψουν όταν αναλαμβάνει κάποιος διοικητική θέση για πρώτη φορά, θα μου επιτρέψετε να εστιάσω σε 1-2 σημεία και να τα προσεγγίσω στηριζόμενος στην ακαδημαϊκή και την επαγγελματική μου εμπειρία στον τομέα του HR.

Πρωτίστως ας εστιάσουμε στις κυριότερες παραλήψεις από πλευράς διοίκησης.

«...όταν ήρθε η Στέλλα, η διευθύντρια μου, και μου είπε πως αναλαμβάνω ρόλο προϊσταμένης, πάγωσα λίγο.» Η Ηρώ «παγώνει»! Γιατί; Η ασφαλής ερμηνεία είναι ότι η πρόταση για να αναλάβει ως διευθύντρια ήταν ξαφνική και χωρίς καμία προειδοποίηση ή προετοιμασία. Δεν με ξαφνιάζει το γεγονός ότι πολλές επιχειρήσεις εγχώριες ή πολυεθνικές παρουσιάζουν προβλήματα στον προγραμματισμό των ανθρωπίνων πόρων. Σε όσα εγχειρίδια ή συγγράμματα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και ανατρέξετε, θα βρείτε τουλάχιστον ένα κεφάλαιο που ασχολείται με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Κάπου εκεί θα διαβάσετε ότι οι σύγχρονες επιχειρήσεις πρέπει να έχουν ένα πλάνο ανάπτυξης (development plan) για τα στελέχη τους. Εδώ τίθεται το ερώτημα: «Γιατί δεν έχουν ή, εφόσον έχουν, γιατί δε το χρησιμοποιούν;» Η απάντηση μου δόθηκε πριν αρκετά χρόνια όταν ασχολήθηκα με τη δημιουργία ανάλογου πλάνου. (ακολουθεί σύντομη στιχομυθία: Φιλόθεος (Φ), Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ)).

- Φ: Πως και εμείς δεν έχουμε τέτοιο πλάνο τόσα χρόνια;

-ΔΑΠ: Δε γνωρίζω, αλλά στις προηγούμενες επιχειρήσεις που εργαζόμουν κάποιες είχαν. Και μας το ζητάει τώρα η μητρική εταιρία, άρα θα πρέπει να το δημιουργήσουμε.

*«...οι σύγχρονες  
επιχειρήσεις  
πρέπει να έχουν  
ένα πλάνο  
ανάπτυξης  
(development plan)  
για τα στελέχη  
τους. Εδώ τίθεται  
το ερώτημα:  
«Γιατί δεν έχουν ή,  
εφόσον έχουν,  
γιατί δε το  
χρησιμοποιούν;»»*

-Φ: Πολύ ωραία. Καλό δε θα ήταν να το γνωρίζουν και οι άνθρωποι μας;

-ΔΑΠ: Μιλάς σοβαρά; Και να δημιουργήσουμε πανικό στην εταιρία και πρόβλημα στον εαυτό μας;

-Φ: Γιατί;

-ΔΑΠ: Οι περισσότεροι θα το δουν σαν πλάνο αποχώρησης και αντικατάστασης στελεχών. Και ποιος μου λέει εμένα ότι αυτό το πλάνο ανάπτυξης θα εφαρμοστεί;

-Φ: Μάλιστα κατάλαβα...

Όπως γίνεται αντιληπτό για να αποφύγουμε εκπλήξεις και «παγωμάρες», η κάθε επιχείρηση οφείλει να πιστεύει και να ακολουθεί το πλάνο ανάπτυξης στελεχών το οποίο με επιμέλεια έχει ορίσει. Το πλάνο αυτό θα πρέπει να επικοινωνηθεί και συζητηθεί με τους ενδιαφερόμενους και να ακολουθείται κατά το δυνατόν. Όστε όταν αυτοί κληθούν να αναλάβουν νέες επαγγελματικές προκλήσεις, έστω και ξαφνικά, να ανταπεξέλθουν σύντομα και με επιτυχία στα νέα τους καθήκοντα. Δυστυχώς η εμπειρία μου μου λέει ότι το μεγαλύτερο πρόβλημα σε ανάλογες περιπτώσεις ήταν η αδυναμία δέσμευσης της διοίκησης σε συγκεκριμένα πλάνα και πρόσωπα.

Ας διαθέσουμε και λίγο χρόνο στο βασικό πρόσωπο αυτής της ιστορίας. Είναι ξεκάθαρο ότι η Ηρώ κάπου έχει χάσει τον έλεγχο του εαυτού της και της ομάδας της και είμαι αρκετά προβληματισμένος για το τι «μέλλει γενέσθαι». Είναι ξεκάθαρο ότι η Ηρώ έχει εισέλθει σε ένα φαύλο κύκλο με περισσότερη εργασία, περισσότερο άγχος, στα όρια της επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout) και 3 από τους 5 συνεργάτες της να την αμφισβητούν περιστασιακά ή συστηματικά. Αυτά σε συνδυασμό με το γεγονός ότι της λείπουν κάποια δομικά στοιχεία ηγεσίας (π.χ. αυτοπεποίθηση και αποφασιστικότητα) δυσκολεύουν την εύρεση μιας βιώσιμης λύσης. Ωστόσο, θεωρώ ότι δεν πρέπει να αφήσει την ευκαιρία να πάει χαμένη και να κάνει μια ύστατη προσπάθεια για να αναστρέψει την εις βάρος της κατάσταση. Προτείνω: α) να κατανοήσει και να επαναπροσδιορίσει το ρόλο της, είναι ΗΓΕΤΙΔΑ και θα πρέπει να ενεργεί και να συμπεριφέρεται αναλόγως, β) να προχωρήσει σε ορθότερη κατανομή αρμοδιοτήτων, η οποία θα την βοηθήσει και στον αποτελεσματικότερο συντονισμό των μελών της ομάδας και γ) να προσεγγίσει προσωπικά το κάθε πρόβλημα (π.χ. επικοινωνίας) με καλοσύνη –πρωτίστως – αλλά και με πυγμή και σταθερότητα.

*«Είναι ξεκάθαρο ότι η Ηρώ έχει εισέλθει σε ένα φαύλο κύκλο με περισσότερη εργασία, περισσότερο άγχος, στα όρια της επαγγελματικής εξουθένωσης»*

## Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Ο Φιλόθεος Νταλιάνης είναι Επίκουρος Καθηγητής Οργανωσιακής Συμπεριφοράς και Μάνατζμεντ στο Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Πραγματοποίησε μεταπτυχιακές σπουδές στα πανεπιστήμια Florida Atlantic University (ΗΠΑ) και Concordia (Καναδάς). Στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς διδάσκει προπτυχιακά και μεταπτυχιακά μαθήματα, ενώ παράλληλα διδάσκει στο Γεωπονικό Πανεπιστήμιο σε μεταπτυχιακό επίπεδο. Η επαγγελματική του εμπειρία εστιάζεται κυρίως στον τομέα του λιανεμπορίου/χονδρεμπορίου και στις περιοχές της διοίκησης ανθρωπίνων δυναμικού, εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού, αξιολόγησης, αλλά και της εργασιακής συμμόρφωσης (compliance). Η επιστημονική του έρευνα επικεντρώνεται στον τομέα της Οργανωσιακής Ψυχολογίας/Συμπεριφοράς, και κυρίως στους τομείς της παρακίνησης, της προσωπικότητας, του ψυχολογικού συμβολαίου, των εργασιακών στάσεων, καθώς επίσης και της εργασιακής υγείας. Έχει συμμετάσχει σε διεθνή συνέδρια και οι εργασίες του έχουν δημοσιευτεί σε έγκριτα περιοδικά του κλάδου του. Είναι μέλος της Ελληνικής Ψυχολογικής Εταιρίας και μέλος της Επιτροπής για Θέματα Εργασιακής και Οργανωσιακής Ψυχολογίας της EFPA (European Federation of Psychologists' Associations).



# Γνωμοδότηση 4

Γράφει η  
**Ρεγγίνα**  
**Μικελάτου**

*TALENT ACQUISITION INTERN, PWC.*

Η προαγωγή σε ένα ανώτερο επίπεδο δοθέντος ότι συνοδεύεται και από την ανάληψη διοικητικών καθηκόντων και την ηγεσία μιας ομάδας αποτελεί ένα σημαντικό βήμα για την πορεία και την εξέλιξη ενός εργαζόμενου. Αδιαμφισβήτητα, συναισθήματα αμφιβολίας και ανασφάλειας είναι εύλογο να δημιουργηθούν στο νέο προϊστάμενο, πόσο μάλλον στην περίπτωση που αναλαμβάνει για πρώτη φορά μία διοικητική θέση. Είναι φανερό, ότι η εξέλιξη αυτή οδηγεί τον ίδιο και την υπό ανάληψη ομάδα σε μια περίοδο αλλαγών εγείροντας την ανάγκη για προσαρμογής στη νέα συνθήκη.

Η νέα αυτή συνθήκη κατά τη γνώμη μου είναι σημαντικό να αντιμετωπιστεί ως μια οργανωσιακή αλλαγή και να λάβει τη δέουσα σημασία από τον παλιό, τον νέο προϊστάμενο και το τμήμα ΔΑΔ. Όσον αφορά το νέο προϊστάμενο, κρίνεται ως αδήριτη ανάγκη ο προγραμματισμός μιας σειράς συναντήσεων με τον παλιό προϊστάμενο, ώστε να ενημερωθεί εμπειριστατωμένα για ζητήματα που έχει να διαχειριστεί. Κρίνω εκ των ουκ άνευ ζωτικής σημασίας την ύπαρξη συνέργειας μεταξύ παλαιού και νέου προϊσταμένου, ενώ θα μπορούσε ο παλιός προϊστάμενος να αποτελεί για το νέο ένα άτυπο μέντορα και μια μακροπρόθεσμη πηγή επικοινωνίας αναφορικά με τη διαχείριση δύσκολων ζητημάτων.

Προχωρώντας ένα βήμα παρακάτω, απαραίτητη κατεύθυνση της στάσης και της συμπεριφοράς του νέου προϊσταμένου καταδεικνύεται η επιδίωξη αποτελεσματικής και ανοιχτής επικοινωνίας με τα μέλη της ομάδας του. Για το λόγο αυτό, συστήνεται να διεξάγει αρχικά προσωπικές και ομαδικές συναντήσεις, ώστε να επικοινωνηθούν

*«...ζωτικής  
σημασίας...  
η ύπαρξη  
συνέργειας μεταξύ  
παλαιού και νέου  
προϊσταμένου»*

οι φόβοι και οι προσδοκίες της ομάδας, να τεθούν ατομικοί και ομαδικοί στόχοι και βασικοί κανόνες εργασίας.

Συμπληρωματική ενέργεια χρήζει και η προσαρμογή του στυλ ηγεσίας από την πλευρά της προϊσταμένης, κατά το δοκούν, ανάλογα με τις συνθήκες αλλά και το μέλος της ομάδας. Συγκεκριμένα, η χρήση του δημοκρατικού στυλ ηγεσίας ή του αυταρχικού στυλ και όλων των “αποχρώσεων” τους διαμορφώνεται ανάλογα με την κατάσταση. Το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας βοηθά στη διαμόρφωση και στην αφοσίωση σε κοινούς στόχους σε μια ομάδα και στην επίτευξη ανοιχτής επικοινωνίας και εμπιστοσύνης. Για αυτό το λόγο κατά τη γνώμη μου χρειάζεται να υιοθετείται στην πληθώρα των περιπτώσεων. Το αυταρχικό στυλ ηγεσίας είναι αποτελεσματικό μόνο στις συνθήκες μιας κρίσης ή σε αποκλίνουσες συμπεριφορές εργαζόμενων. Τέλος, ειδικά στην εποχή μας η προσαρμογή του στυλ ηγεσίας ενδείκνυται καθώς στις ομάδες περιλαμβάνονται άτομα από πολλές διαφορετικές γενιές όπως οι Generation X,Y και Z οι οποίες απαιτούν διοικητικούς ελιγμούς.

Ποια είναι η θέση της επιχείρησης όμως σε αυτή την μετάβαση της ομάδας;

Η επιχείρηση και συγκεκριμένα το τμήμα ΔΑΔ είναι σημαντικό να έχει ενεργό ρόλο στην πορεία ανάπτυξης του νέου ηγέτη. Αυτό μπορεί να γίνει με την παροχή εκπαίδευσης και ανάπτυξης σε διάφορες ενότητες των “soft skills”, όπως διαχείριση συγκρούσεων και ηγεσία. Παράλληλα, ισχυρή σύσταση αποτελεί η ένταξη του νέου προϊσταμένου σε συνεδρίες coaching για την ανάπτυξη της ενσυναίσθησης και την επίλυση προσωπικών ανασφαλειών.

Τέλος, το τμήμα ΔΑΔ σε συνεργασία με τον παλιό και το νέο προϊστάμενο είναι σημαντικό να προλειτουργούν το έδαφος για τις επικείμενες αλλαγές. Κατά την αξιολόγησή των μελών της ομάδας, ενδέχεται να προκύψουν ερωτηματικά αναφορικά με τους λόγους και τα κριτήρια που δεν ανέδειξαν τα ίδια ως ηγέτες στην ομάδα, ειδικά σε μέλη με μακροχρόνια πορεία στην εταιρεία. Η διαδικασία θα πρέπει να διαμορφώνεται υπό καθεστώς διαφάνειας και ανοιχτού ειλικρινούς διαλόγου, ώστε να τεθούν νέοι αναπτυξιακοί στόχοι για τη προσωπική βελτίωση του κάθε εργαζομένου.

*«Αυτό μπορεί να γίνει με την παροχή εκπαίδευσης και ανάπτυξης σε διάφορες ενότητες των “soft skills”, όπως διαχείριση συγκρούσεων και ηγεσία.»*



## Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Η Ρεγγίνα Μικελάτου είναι μεταπτυχιακή φοιτήτρια του προγράμματος “Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού” του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Από τον Ιούλιο του 2021 ξεκίνησε την πρακτική της άσκηση, στην εταιρεία PwC, στο τμήμα του Human Capital και συγκεκριμένα στην ομάδα του Talent Acquisition. Είναι απόφοιτη του τμήματος Οικονομικής Επιστήμης του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών στα πλαίσια του οποίου συμμετείχε στο πρόγραμμα Erasmus στη Λισαβόνα. Παράλληλα, έχει υπάρξει HR Team Leader στη ΜΚΟ AIESEC Athens, ενώ έχει συνδράμει εθελοντικά στις ΜΚΟ: Ethelon και Thinkbiz. Στο παρελθόν έχει εργαστεί για σχεδόν δύο χρόνια ως HR & Scheduling Associate στην εταιρεία Diaplous. Αυτή τη στιγμή πέρα από την πρακτική της, ασχολείται με τη διπλωματική της εργασία η οποία βρίσκεται πάνω σε ζητήματα επαγγελματικής σταδιοδρομίας και ανισότητας των φύλων.

# HR CASE STUDY SERIES

ΧΟΡΗΓΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ



ΜΕ ΤΗΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ



Σύνδεσμος  
Διοίκησης  
Ανθρώπινου  
Δυναμικού  
Ελλάδας