



ΑΦΙΕΡΩΜΑ

ΑΠΟ ΤΟ ΤΑΛΕΝΤΟ ΣΤΗΝ ΥΠΕΡΑΞΙΑ



ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΑΦΙΕΡΩΜΑΤΟΣ:

**ΦΩΤΕΙΝΗ
ΚΡΑΒΑΡΙΤΗ**

Επίκουρη
Καθηγήτρια
του Τμήματος
Διοικητικής
Επιστήμης και
Τεχνολογίας, ΟΠΑ

**ΙΩΑΝΝΗΣ
ΝΙΚΟΛΑΟΥ**

Καθηγητής
και Πρόεδρος
του Τμήματος
Διοικητικής
Επιστήμης και
Τεχνολογίας, ΟΠΑ

ΓΡΑΦΟΥΝ ΑΚΟΜΗ ΟΙ:

ΙΩΑΝΝΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΥ

Καθηγητής και Πρόεδρος του
Τμήματος Διοικητικής Επιστήμης
και Τεχνολογίας, ΟΠΑ

VLAD VAIMAN

Καθηγητής του California Lutheran
University, ΗΠΑ

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΤΑΣΟΥΛΗΣ

Καθηγητής του Αμερικανικού
Κολλεγίου Ελλάδος (Deree)

ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΘΕΡΙΟΥ

Αναπληρωτής Καθηγητής
του Δημοκρίτειου Πανεπιστημίου
Θράκης

ΦΩΤΕΙΝΗ ΚΡΑΒΑΡΙΤΗ

Επίκουρη Καθηγήτρια του ΟΠΑ

KSENIA USANOVA

Επίκουρη Καθηγήτρια του
University College Dublin, Ιρλανδία

ADELE BEZUIDENHOUT

Αναπληρώτρια Καθηγήτρια
του University of Portsmouth,
Ηνωμένο Βασίλειο

KAREN JOHNSTON

Καθηγήτρια του University of
Portsmouth, Ηνωμένο Βασίλειο

GABRIELA NACU

Υποψήφια Διδάκτορας του
University of Portsmouth,
Ηνωμένο Βασίλειο

UNNAR THEÓDÓRSSON

Επίκουρος Καθηγητής
των University of Iceland,
Ισλανδία & Copenhagen
Business School, Δανία

PEDRO GONZALO

Καθηγητής του University
of Toulouse, Γαλλία

editorial

Η ευθύνη διαμόρφωσης σύγχρονων πολιτών και η δημιουργία ταλέντων αξίας



Του **ΒΑΣΙΛΗ ΒΑΣΔΕΚΗ**,
Πρύτανη του ΟΠΑ

Σε μια οικονομία το ανθρώπινο δυναμικό είναι εκείνο που κυρίως θα οδηγήσει στην επιτυχία ή την αποτυχία των στόχων της. Το ίδιο και σε μια κοινωνία, οι άνθρωποι είναι εκείνοι που θα διαμορφώσουν τις αξίες, τις αρχές και την ευημερία της. Η μεγαλύτερη ευθύνη όσων ασχολούνται με την Παιδεία είναι να διαπλάσουν ανθρώπους με το σύνολο των χαρακτηριστικών που απαιτούνται σε κάθε εποχή, οι οποίοι θα οδηγήσουν την κοινωνία σε καλύτερα επίπεδα, θα δημιουργήσουν ανθρώπους με πνευματική καλλιέργεια, εσωτερική συγκρότηση, κοινωνική συνείδηση και αίσθημα ευθύνης απέναντι στα άλλα μέλη της κοινωνίας. Η συμβολή των χαρακτηριστικών αυτών στη συνέχεια και την ευημερία της κοινωνίας θα είναι καθοριστική.

Σε μια εποχή υψηλής ταχύτητας, αβεβαιότητας και διαρκών μεταβολών, η γνώση παραμένει το πιο σταθερό θεμέλιο ελευθερίας και εξέλιξης. Δεν πρόκειται μόνο για τη γνώση ως συσσώρευση πληροφοριών, αλλά για εκείνη τη βαθύτερη παιδεία που μαθαίνει τον νέο άνθρωπο να σκέπτεται, να κρίνει, να αμφισβητεί δημιουργικά, να συνθέτει, να συνυπάρχει. Εκεί ακριβώς αρχίζει η μεγάλη ευθύνη του πανεπιστημίου: να διαμορφώνει πολίτες και όχι απλώς κατόχους πτυχίων.

Στο ειδικό αφιέρωμα του παρόντος τεύχους γίνεται αναφορά από εκλεκτούς ακαδημαϊκούς συγγραφείς σε ιδιαίτερα ενδιαφέρουσες πτυχές της δημιουργίας ταλέντων αξίας για το οικονομικό οικοσύστημα. Πιστεύω ότι τα ταλέντα αξίας γεννιούνται, δημιουργούνται, πλάθονται μέσα σε ένα τέτοιο περιβάλλον, όπως αυτό που περιγράφηκε παραπάνω. Η επένδυση στη νέα γενιά θα πρέπει να είναι αντίστοιχη της ευθύνης απέναντι σε αυτή, έτσι ώστε να μεταφερθεί η εμπιστοσύνη απέναντι στους υγιείς θεσμούς από το παρόν στο μέλλον.

Στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών εφοδιάζουμε τις φοιτήτριες και τους φοιτητές μας με την παροχή σύγχρονης γνώσης στα αντικείμενα που θεραπεύουμε και τους συνοδεύουμε στην εξέλιξή τους τροφοδοτώντας τους με νέα γνώση σε όλα τα στάδια της επαγγελματικής τους ζωής με τα μεταπτυχιακά μας προγράμματα και τα προγράμματα διά βίου μάθησης. Πέρα από την επιστημονική γνώση ωστόσο, προσπαθούμε να προσφέρουμε όσο το δυνατόν περισσότερες ευκαιρίες προσωπικής και ομαδικής ανάπτυξης, καινοτομίας, δημιουργίας, καλλιέργειας και έκφρασης μέσα από ποικίλες δράσεις εθελοντισμού, επιχειρηματικότητας, πολιτιστικού, αθλητικού και καλλιτεχνικού περιεχομένου. Ταυτόχρονα, η σύνδεση με την αγορά και την κοινωνία προσπαθούμε να είναι όλο και μεγαλύτερη, ώστε όλα αυτά να αποτυπώνονται στο οικονομικό και παραγωγικό κύκλωμα, αλλά και στις κοινωνικές ομάδες.

Με αυτή την ολοκληρωμένη προσέγγιση δημιουργούμε ταλέντα αξίας στο ΟΠΑ και είμαστε υπερήφανοι για τους αποφοίτους μας, όταν οι φορείς και οι επιχειρήσεις μας αναφέρουν ότι έχουν σε προτεραιότητα την επιλογή τους.

Το ACE του ΟΠΑ κορυφαίο start-up hub στην Ελλάδα

Την πρώτη θέση στην Ελλάδα για δεύτερη συνεχόμενη χρονιά κατέκτησε το ACE (Athens Center for Entrepreneurship and Innovation) του ΟΠΑ, σύμφωνα με τη διεθνή κατάταξη «Europe's Leading Start-Up Hubs 2026» των Financial Times, επιβεβαιώνοντας τον ηγετικό του ρόλο στο εγχώριο οικοσύστημα επιχειρηματικότητας και καινοτομίας.

Σημειώνεται ότι η ετήσια αυτή κατάταξη, η οποία δημοσιεύεται σε συνεργασία με τη Statista και τη Sifted, αποτελεί μία από τις πλέον αναγνωρισμένες αξιολογήσεις incubators και accelerators στην Ευρώπη. Για το 2026 αναγνωρίστηκαν συνολικά 180 κορυφαία start-up hubs από 25 ευρωπαϊκές χώρες, λαμβάνοντας υπόψη διεξοδικές αξιολογήσεις απο-

φοίτων, απόψεις επενδυτών και ειδικών καθώς και την επιτυχία των υποστηριζόμενων start-ups. Η φετινή αναγνώριση αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα δεδομένου ότι το ACE σημείωσε ουσιαστική άνοδο στη συνολική ευρωπαϊκή κατάταξη βελτιώνοντας τη θέση του από την 134η, στην 95η.

Η διάκριση αυτή αποτυπώνει μια συνεκτική στρατηγική που βασίζεται σε τρεις αλληλοσυμπληρούμενους πυλώνες: την εκπαίδευση και καλλιέργεια επιχειρηματικών δεξιοτήτων, τη συστηματική επιτάχυνση νεοφυών σχημάτων, τη μεταφορά τεχνολογίας και τη διασύνδεση με το εγχώριο και διεθνές οικοσύστημα καινοτομίας. Το αποτέλεσμα αυτής της προσέγγισης είναι μετρήσιμο: νέες εται-

ρείες και τεχνοβλαστοί, θέσεις εργασίας, πατέντες, συμβάσεις μεταφοράς τεχνολογίας, πιλοτικές εφαρμογές και επιτυχημένες χρηματοδοτήσεις.

«Η ανάδειξη του ACE ως κορυφαίου ελληνικού start-up hub στη λίστα των Financial Times για δεύτερη συνεχόμενη χρονιά αποτελεί ιδιαίτερη τιμή, αλλά ταυτόχρονα ενισχύει την ευθύνη μας να συνεχίσουμε ακόμη πιο δυναμικά» δήλωσε η κυρία **Αγγελική Καραγιαννάκη**, Managing Director του ACE, και πρόσθεσε: «Δημιουργούμε ένα περιβάλλον όπου η ακαδημαϊκή γνώση συναντά την αγορά, δίνοντας στους νέους επιχειρηματίες τα εργαλεία και τις διασυνδέσεις που χρειάζονται για να παράγουν βιώσιμη ανάπτυξη και πραγματικό αντίκτυπο».

Της ΛΙΖΕΤΑΣ ΣΠΑΝΟΥ

Μαθητές και μαθήτριες από σχολεία του Νομού Αττικής παρακολούθησαν και φέτος τις ημερίδες παρουσίασης των προγραμμάτων και των σπουδών του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών που διοργάνωσε το Ίδρυμα για 20ή χρονιά. Από το 2021 δε, η ημερίδα αυτή πραγματοποιείται και διαδικτυακά καθώς στόχος είναι η ενημέρωση να φτάσει σε κάθε σχολείο σε όλη την Ελλάδα.

Φέτος, τη διαδικτυακή ενημερωτική εκδήλωση για τις σπουδές στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών που έγινε στις 12 Μαρτίου παρακολούθησαν σχολεία από τη μια άκρη στην άλλη άκρη της Ελλάδας. Συγκεκριμένα, το ΟΠΑ «υποδέχθηκε» διαδικτυακά 240 σχολεία από όλη την Ελλάδα, με τον αριθμό των συμμετεχόντων μαθητών, καθηγητών της Γ' Λυκείου αλλά και γονέων να ξεπερνά τους 6.000.

Ωστόσο, εκτός από τη διαδικτυακή ενημερωτική εκδήλωση, το ΟΠΑ υποδέχθηκε 30 σχολεία του Νομού Αττικής στις εγκαταστάσεις του, με περισσότερους από 800 μαθητές να ενημερώνονται για τις σπουδές στο Ίδρυμα. Οι ενημερωτικές αυτές επισκέψεις έγιναν στις 5, 19 και στις 26 Μαρτίου.

Το πρόγραμμα των παραπάνω εκδηλώσεων περιελάμβανε αρχικά χαιρετισμό από τον Αντιπρύτανη Ακαδημαϊκών Υποθέσεων και Προσωπικού Καθηγητή **Λεωνίδα Δουκάκη**. Στη συνέχεια ακολούθησε η παρουσίαση των Τμημάτων του ΟΠΑ από τα μέλη διδακτικού προσωπικού που τα εκπροσωπούν και συγκεκριμένα τις κυρίες **Βασιλικοπούλου** και **Καρανιού** και τους κ.κ. **Βαρθαλίτη**, **Μπλαβούκο**, **Κωνσταντίνου**, **Ξυλωμένο**, **Παπαϊωάννου**, **Τουμπή**, **Καρή**, **Ντζούφρα**, **Ψαράκη**, **Μούρτο**, **Μπαμπουκάρδο**, **Τσουκνιδή** και **Καρατζήμα**.

Τέλος, οι εκδηλώσεις ολοκληρώθηκαν με την παρουσίαση από τα στελέχη του Γραφείου Διασύνδεσης κυρία **Παναγιωτίδου** και κ. **Κούκη** των προ-



Χιλιάδες μαθητές και μαθήτριες ανακαλύπτουν το ΟΠΑ

240 σχολεία από όλη την Ελλάδα παρακολούθησαν τη διαδικτυακή ενημερωτική εκδήλωση για τα προγράμματα σπουδών

πτικών απασχόλησης μετά την ολοκλήρωση των σπουδών. Στη διαδικτυακή ενημερωτική εκδήλωση μίλησαν ακόμη τρεις απόφοιτοι του ΟΠΑ, οι οποίοι αναφέρθηκαν στο πώς οι σπουδές τους στο Ίδρυμα τους βοήθησαν στην έως τώρα επαγγελματική τους πορεία. Σημαντική συμβολή και στη

φετινή εκδήλωση είχε η παρουσία των φοιτητών από όλα τα Τμήματα του ΟΠΑ, οι οποίοι μετέφεραν στους μαθητές τη δική τους εμπειρία από τις σπουδές τους. Επίσης, μοιράστηκαν τις δράσεις στις οποίες συμμετέχουν στο Πανεπιστήμιο, τις εμπειρίες τους από τη συμμετοχή τους στο πρόγραμμα

Erasmus, ενώ απάντησαν σε όσα ερωτήματα είχαν οι ίδιοι όταν ήταν μαθητές και μαθήτριες της Γ' Λυκείου και θα ήθελαν να τα γνωρίζουν πριν από τη συμπλήρωση του μηχανογραφικού δελτίου.

Επιπλέον πληροφοριακό υλικό για τους ενδιαφερόμενους υποψήφιους φοιτητές

καθώς και ολόκληρη η διαδικτυακή ενημερωτική εκδήλωση είναι διαθέσιμα στο κανάλι του ΟΠΑ στο YouTube.

Δήλωση Αντιπρύτανη

Όπως δήλωσε χαρακτηριστικά ο Αντιπρύτανης του ΟΠΑ Καθηγητής **Λεωνίδας Δουκάκης**: «Το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών διατηρεί και ενισχύει την παράδοση είκοσι ετών που έχει καθιερώσει στη διοργάνωση ενημερωτικών δράσεων για τους μελλοντικούς του φοιτητές και τις μελλοντικές του μαθήτριες. Θεωρούμε υποχρέωσή μας απέναντι στην κοινωνία, τους νέους και ιδιαίτερα τους μαθητές και τις μαθήτριες της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης να τους παρέχουμε ουσιαστική ενημέρωση και καθοδήγηση, ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της σύγχρονης οικονομίας και της αγοράς εργασίας».

Από την πλευρά των φοιτητών-εκπροσώπων των Τμημάτων, όλοι δήλωσαν ότι είναι ενθουσιασμένοι που μοιράστηκαν την εμπειρία τους από το ΟΠΑ με τους υποψήφιους φοιτητές. Παράλληλα, οι απόφοιτοι του ΟΠΑ ανέφεραν χαρακτηριστικά ότι αποτελεί για εκείνους ιδιαίτερη τιμή να συμμετέχουν σε πρωτοβουλίες που αναδεικνύουν το Πανεπιστήμιο, πόσο μάλλον όταν τους δίνεται η δυνατότητα να μοιραστούν την εμπειρία τους από τις σπουδές τους και να συμβάλουν στην ενημέρωση των μαθητών για τις ευκαιρίες και τις δυνατότητες που προσφέρονται. Ιδιαίτερο δε ενδιαφέρον είχε, όπως επεσήμανε ένας εκ των αποφοίτων, ότι τη συγκεκριμένη ενημερωτική εκδήλωση την είχε παρακολουθήσει και ο αδελφός του στο παρελθόν, ο οποίος αυτή τη στιγμή σπουδάζει στο Τμήμα Πληροφορικής του ΟΠΑ.

Τέλος, για άλλη μια χρονιά, η ανταπόκριση των σχολείων και τα σχόλια των μαθητών που παρακολούθησαν την εκδήλωση ήταν ιδιαίτερα συγκινητικά, τα περισσότερα των οποίων ανέφεραν τη σπουδαιότητα αυτής της δράσης.



Advertorial



Σε ένα περιβάλλον ταχύτατων αλλαγών, η ανάπτυξη ανθρώπων υψηλής απόδοσης, με ουσιαστικές δεξιότητες και προσαρμοστικότητα, αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη βιωσιμότητα των οργανισμών. Τα «ταλέντα αξίας» δεν ορίζονται μόνο από την τεχνική κατάρτιση, αλλά από την ικανότητα να μαθαίνουν διαρκώς, να συνεργάζονται και να συν-δημιουργούν θετικό αντίκτυπο.

Με αυτοπεποίθηση στο αύριο: Ταλέντα που εξελίσσονται, οργανισμοί που μετασχηματίζονται

100 χρόνια εμπιστοσύνη

Η EY αποτελεί έναν από τους κορυφαίους οργανισμούς παροχής επαγγελματικών υπηρεσιών παγκοσμίως, με παρουσία σε περισσότερες από 150 χώρες. Η EY Ελλάδα συμπληρώνει φέτος 100 χρόνια δραστηριοποίησης στη χώρα, στηρίζοντας μέσα από ελεγκτικές, συμβουλευτικές, φορολογικές και νομικές υπηρεσίες, και υπηρεσίες εταιρικής στρατηγικής και συναλλαγών, τη διαμόρφωση ενός νέου αναπτυξιακού προτύπου, με την τεχνολογία, την καινοτομία και τον άνθρωπο στο επίκεντρο. Στον πυρήνα της στρατηγικής της βρίσκεται η δέσμευση για τη διαμόρφωση ενός καλύτερου εργασιακού κόσμου, ξεχωρίζοντας μέσα από τις βραβεύσεις της ως Top Employer 2026, για τέταρτη συνεχόμενη χρονιά, Best Workplace in Professional Services & Consulting 2026, αλλά και Best Workplace for Women 2026, για τρίτη χρονιά σερί.

Διαμορφώνοντας το μέλλον με αυτοπεποίθηση

Η EY προτάσσει ένα ξεχωριστό Employee Value Proposition: το «διαμόρφωσε το μέλλον σου με

αυτοπεποίθηση» (Shape your future with confidence) αποτυπώνει την υπόσχεση προς τους ανθρώπους της για ένα περιβάλλον όπου μπορούν να εξελιχθούν, να αποκτήσουν κρίσιμες δεξιότητες, να ηγηθούν και να χαράξουν τη δική τους πορεία. Για έναν φοιτητή ή νέο επαγγελματία, αυτό μεταφράζεται σε πραγματικές ευκαιρίες, με καθοδήγηση από επιδραστικούς leaders της αγοράς και συμμετοχή σε έργα με αντίκτυπο για τις επιχειρήσεις, τους οργανισμούς και το κοινωνικό σύνολο.

Πώς διαμορφώνουμε ταλέντα αξίας στην πράξη;

Μάθηση και συνεχής ανάπτυξη

Η EY επενδύει στρατηγικά στη διαρκή ανάπτυξη των ανθρώπων της, παρέχοντας ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο μάθησης, που ενισχύει κρίσιμες τεχνικές και ηγετικές δεξιότητες. Το πρόγραμμα εκμάθησης και πιστοποίησης «EY Badges» καλύπτει τομείς, όπως Data & AI, Cybersecurity, Project Management και Leadership, προσφέροντας στους



επαγγελματίες της EY, δομημένες εκπαιδευτικές διαδρομές προσαρμοσμένες στις ανάγκες και τους στόχους τους.

Παράλληλα, η EY δίνει πρόσβαση σε MBA και Executive MBA προγράμματα, σε συνεργασία με κορυφαία ακαδημαϊκά ιδρύματα, ενισχύοντας τη στρατηγική σκέψη και τα leadership και management skills των στελεχών της. Συμπληρωματικά, εξειδικευμένες τεχνικές εκπαιδεύσεις, υποστηρίζουν την ενίσχυση δε-

ξιότητων σε όλα τα στάδια της επαγγελματικής πορείας, ανεξαρτήτως ειδικότητας.

Ολιστική ευημερία και συμπερίληψη

Σε έναν κόσμο αυξημένης αστάθειας, η EY, μέσα από στοχευμένες δράσεις και προγράμματα, λειτουργεί ως αρωγός της προσωπικής και επαγγελματικής ευημερίας των ανθρώπων της. Για το wellbeing, η EY εφαρμόζει μια ολιστική προσέγγιση, καλύπτο-

ντας τη σωματική, ψυχική, οικονομική και κοινωνική διάσταση, με στόχο τη βιώσιμη πρόοδο και τη συνολική ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού. Καλλιεργείται, έτσι, μια κουλτούρα ανοιχτής επικοινωνίας και ουσιαστικής συμμετοχής, δίνοντας στους ανθρώπους τη δυνατότητα να εκφράζουν τις ανάγκες τους και να επικοινωνούν τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν, μέσα από έρευνες ικανοποίησης, τις all-people συναντήσεις «EY Circles» και τον θεσμό των EY Champions, που αποτελούν τα Employee Resource Groups της EY Ελλάδος. Αυτές οι κοινότητες εργαζομένων, εμπνέουν και κινητοποιούν μέσω πρωτοβουλιών γύρω από τη νευροδιαφορετικότητα (Neurodiversity Champions), τη γυναικεία ενδυνάμωση (Female Leadership Champions) και την ευημερία (Sustainable Wellbeing Champions).

Δίπλα στη νέα γενιά με ευκαιρίες για φοιτητές και απόφοιτους

Η EY Ελλάδα βρίσκεται σταθερά δίπλα στη νέα γενιά, προσφέροντας ευκαιρίες μάθησης, ανάπτυξης και επαγγελματικής εξέλιξης. Κάθε χρόνο, περισσότεροι από 100 φοιτητές από ελληνικά πανεπιστήμια συμμετέχουν σε θέσεις πρακτικής άσκησης, αποκτώντας ουσιαστική εμπειρία, καθώς από τα πρώτα, κιάλια, βήματα της καριέρας τους, έχουν σημαντική έκθεση σε έργα και πελάτες.

Παράλληλα, μέσα από workshops που πραγματοποιούνται τόσο σε πανεπιστήμια όσο και στα γραφεία της EY σε Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Πάτρα και Ηράκλειο Κρήτης, οι συμμετέχοντες ενισχύουν τις τεχνικές τους δεξιότητες και γνωρίζουν από κοντά την εταιρική κουλτούρα. Έτσι, η σύνδεση της ακαδημαϊκής γνώσης με την αγορά εργασίας, ενισχύει την ετοιμότητα των φοιτητών για το επόμενο βήμα.

All in, για να διαμορφώσουμε το μέλλον μαζί

Η διαμόρφωση ταλέντων αξίας είναι μια συλλογική προσπάθεια που απαιτεί όραμα, συνέπεια και συνεργασία. Στόχος της EY είναι να προσφέρει το περιβάλλον και τα εργαλεία, ώστε κάθε ένας επαγγελματίας να εξελιχθεί με αυτοπεποίθηση. Το μέλλον διαμορφώνεται καθημερινά και ανήκει σε εκείνους που επιλέγουν να το δημιουργήσουν.

Ο Adam Smith και η διαχρονική σημασία του Πλούτου των Εθνών

Το 1776, ο Σκώτος φιλόσοφος και οικονομολόγος Adam Smith δημοσίευσε το εμβληματικό έργο του *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, γνωστό στα Ελληνικά ως *Ο Πλούτος των Εθνών*. Το έργο αυτό θεωρείται ευρέως το θεμέλιο της σύγχρονης οικονομικής επιστήμης. Δύο και πλέον αιώνες αργότερα – και ιδίως με την επέτειο των 250 ετών από την έκδοσή του – η σημασία του παραμένει εξαιρετικά επίκαιρη, τόσο για την κατανόηση της λειτουργίας των αγορών όσο και για τις μεγάλες προκλήσεις της παγκόσμιας οικονομίας.

Ο Smith έζησε σε μια περίοδο βαθιών μετασχηματισμών: την εποχή του Ευρωπαϊκού Διαφωτισμού και των απαρχών της Βιομηχανικής Επανάστασης. Σε αντίθεση με τις κυρίαρχες τότε αντιλήψεις του мерκαντισμού (που ταύτιζαν τον πλούτο με τα αποθέματα πολύτιμων μετάλλων) ο Smith υποστήριξε ότι ο πραγματικός πλούτος ενός έθνους είναι η παραγωγική του ικανότητα καθώς αυτή προσδιορίζει το επίπεδο διαβίωσης των πολιτών του.

Η μεγάλη του τομή ήταν ότι αντιμετώπισε την οικονομία ως σύστημα αλληλεξαρτωμένων αγορών που λειτουργούν μέσω κινήτρων, τιμών και θεσμών. Ανέλυσε τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα, επιδιώκοντας το προσωπικό τους συμφέρον, προωθούν – χωρίς να το επιδιώκουν – την ευημερία του συνόλου. Η ιδέα αυτή αποτυπώθηκε στη διάσημη έννοια της «αόρατης χειρός» (Invisible Hand). Κεντρική θέση στο έργο του Smith κατέχει ο καταμερισμός της εργασίας. Το γνωστό παράδειγμα του εργοστασίου καρφιτσών που χρησιμοποίησε δείχνει πώς η εξειδίκευση αυξάνει δραματικά την παραγωγικότητα. Ο καταμερισμός της εργασίας αυξάνει την επιδεξιότητα των εργαζομένων, εξοικονομεί χρόνο, και ευνοεί την καινοτομία και την παραγωγικότητα.

Αυτή η ανάλυση αποτέλεσε τη



Του **ΓΙΩΡΓΟΥ ΑΛΟΓΟΣΚΟΥΦΗ**,
Ομότιμου Καθηγητή
Οικονομικής Επιστήμης
του ΟΠΑ

βάση για τις μεταγενέστερες θεωρίες της οικονομικής ανάπτυξης και της βιομηχανικής οργάνωσης. Στον σύγχρονο κόσμο των παγκόσμιων εφοδιαστικών αλυσίδων, η σκέψη του Smith είναι πιο επίκαιρη από ποτέ.

Ο Smith υπερασπίστηκε την ελευθερία των αγορών και τον ανταγωνισμό ως μηχανισμούς αποτελεσματικής κατανομής των πόρων. Ωστόσο, δεν ήταν δογματικός υπέρμαχος της πλήρους απουσίας του κράτους. Αντιθέτως, αναγνώρισε τρεις βασικές λειτουργίες του:

1. Αμυνα και ασφάλεια.
 2. Δικαιοσύνη και θεσμικό πλαίσιο, και
 3. Δημόσια έργα και υποδομές.
- Η ισορροπία αυτή μεταξύ αγοράς και κράτους παραμένει θεμελιώδης στη σύγχρονη οικονομική πολιτική.

Ένα από τα πιο διαχρονικά στοιχεία του έργου του Smith είναι η υπεράσπιση του ελεύθερου εμπορίου. Αντιτάχθηκε στους υψηλούς δασμούς και τους περιορισμούς, υποστηρί-

ζοντας ότι κάθε χώρα πρέπει να εξειδικεύεται εκεί όπου είναι πιο παραγωγική. Η ιδέα αυτή αποτέλεσε τη βάση για τη θεωρία του συγκριτικού πλεονεκτήματος που ανέπτυξε αργότερα ο David Ricardo.

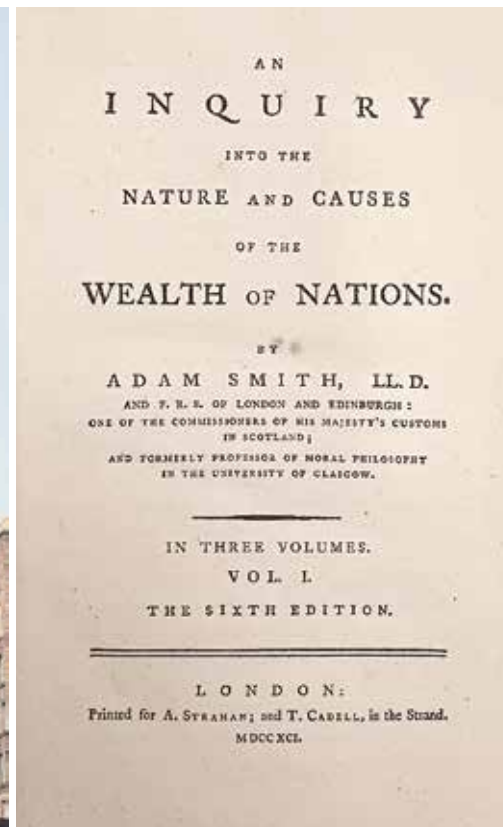
Σήμερα, παρά την αναζωπύρωση του προστατευτισμού, τα βασικά επιχειρήματα του Smith εξακολουθούν να καθοδηγούν τη διεθνή οικονομική σκέψη. Στον 21ο αιώνα, οι ιδέες του Smith επαναξιολογούνται υπό το πρίσμα νέων προκλήσεων, όπως η παγκοσμιοποίηση, οι ανισότητες και η ραγδαία τεχνολογική πρόοδος. Λόγω της παγκοσμιοποίησης οι διεθνείς αγορές έχουν επεκταθεί σε πρωτοφανές επίπεδο, επιβεβαιώνοντας τη σημασία του καταμερισμού της εργασίας. Ωστόσο, η αύξηση των εισοδηματικών ανισοτήτων έχει οδηγήσει σε κριτική της ανεξέλεγκτης λειτουργίας των αγορών. Παράλληλα, η αυτοματοποίηση και η τεχνητή νοημοσύνη μετασχηματίζουν την εργασία και την παραγωγή.

Στα 250 χρόνια από τη δημοσίευση του *Πλούτου των Εθνών*, η βασική σύλληψη του Smith – ότι οι θεσμοί, τα κίνητρα και η παραγωγικότητα καθορίζουν την οικονομική ευημερία – παραμένει ακλόνητη. Η σημασία του έργου του δεν περιορίζεται στο παρελθόν. Αντιθέτως, αποτελεί οδηγό για το παρόν και το μέλλον.

Η ανάγκη για ισορροπία μεταξύ αγοράς και κράτους είναι πιο κρίσιμη από ποτέ. Η κατανόηση της λειτουργίας των κινήτρων παραμένει βασική για τη χάραξη πολιτικής. Η σημασία των θεσμών (δικαιοσύνη, διαφάνεια, ανταγωνισμός) αναδεικνύεται ως καθοριστικός παράγοντας ανάπτυξης.

Αξίζει να σημειωθεί ότι ο Adam Smith προσέγγισε τα οικονομικά φαινόμενα ως ηθικός φιλόσοφος. Στο έργο του *Η θεωρία των ηθικών συναισθημάτων* (The Theory of Moral Sentiments), πριν τη δημοσίευση του *Πλούτου των Εθνών*, τόνισε τη σημασία της ηθικής, της αλληλεγγύης και των κοινωνικών κανόνων. Αυτό μας υπενθυμίζει ότι οι αγορές δεν λειτουργούν σε κενό, αλλά εντός κοινωνιών με αξίες και θεσμούς. Διακόσια πενήντα χρόνια μετά την έκδοση του *Πλούτου των Εθνών*, το έργο του Adam Smith παραμένει θεμέλιο της οικονομικής επιστήμης και οδηγός για τη δημόσια πολιτική. Η ανάλυσή του για τον καταμερισμό της εργασίας, τις αγορές και το διεθνές εμπόριο εξακολουθεί να φωτίζει τις σύγχρονες οικονομικές εξελίξεις.

Σε έναν κόσμο που αντιμετωπίζει νέες προκλήσεις – από την τεχνητή νοημοσύνη έως την κλιματική αλλαγή – η σκέψη του Smith μάς υπενθυμίζει ότι η ευημερία δεν είναι αποτέλεσμα ούτε της ανεξέλεγκτης αγοράς ούτε της υπερβολικής κρατικής παρέμβασης, αλλά μιας εύθραυστης και δυναμικής ισορροπίας μεταξύ τους. Η επέτειος των 250 ετών είναι μια ευκαιρία επαναξιολόγησης ενός έργου που συνεχίζει να διαμορφώνει το παρόν και να εμπνέει το μέλλον της οικονομικής σκέψης.



ΚΑΥΚΑΣ Δημιουργώντας ταλέντα αξίας: εκεί όπου η δυναμική συναντά την ευκαιρία



Η αρχή κάθε επαγγελματικής διαδρομής συνοδεύεται συχνά από ερωτήματα: Πού μπορώ να εξελιχθώ; Πού θα έχω την ευκαιρία να μάθω πραγματικά; Πού θα νιώσω ότι η προσπάθειά μου αναγνωρίζεται και ότι μπορώ να χτίσω κάτι με προοπτική; Για τους νέους ανθρώπους που κάνουν τα πρώτα τους βήματα στην αγορά εργασίας, το ζητούμενο δεν είναι απλώς μια θέση, αλλά ένα περιβάλλον στο οποίο μπορούν να αναπτυχθούν και να δουν τον εαυτό τους να εξελίσσεται.

Στην ΚΑΥΚΑΣ, πιστεύουμε ότι το ταλέντο δεν ορίζεται μόνο από όσα γνωρίζει κάποιος σήμερα, αλλά κυρίως από όσα μπορεί να κατακτήσει αύριο. Για εμάς, **ταλέντο αξίας** είναι ο άνθρωπος που έχει διάθεση να μάθει, να προοδεύει, να συνεργάζεται δημιουργικά και να δοκιμάζει τις δυνατότητές του σε πραγματικές συνθήκες. Δεν είναι απαραίτητο να τα γνωρίζει όλα από την πρώτη στιγμή. Αρκεί να διαθέτει κίνητρο, περιέργεια και θέληση για διαρκή μάθηση. Αυτός είναι και ο λόγος που στην ΚΑΥΚΑΣ δίνουμε ιδιαίτερη σημασία στο πώς ξεκινά και πώς

εξελίσσεται η διαδρομή κάθε νέου επαγγελματία. Θέλουμε οι άνθρωποι που έρχονται στην ομάδα μας να αισθάνονται ότι μπαίνουν σε ένα περιβάλλον που τους στηρίζει ουσιαστικά: να κατανοήσουν τον ρόλο τους, να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους και να αποκτήσουν εμπειρία βήμα-βήμα μέσα από την πράξη. Στην ΚΑΥΚΑΣ, η ανάπτυξη των ανθρώπων μας αποτελεί συνειδητή επιλογή και στρατηγική προτεραιότητα. Επενδύουμε σε ένα οργανωμένο πλαίσιο μάθησης μέσα από το **Kafkas Institute of Training & Development**, όπου οι νέοι εργαζόμενοι έχουν πρόσβαση σε σύγχρονες εκπαιδευτικές εμπειρίες που συνδυάζουν τεχνικές γνώσεις και soft skills. Η μάθηση δεν περιορίζεται στη διαδικασία υποδοχής και ένταξης νέων εργαζομένων (onboarding), αλλά εξελίσσεται διαρκώς μέσα από συνδυασμό εκπαιδευτικών μεθόδων (blended learning), διατημηματική συνεργασία και συμμετοχή σε projects που συνδέουν τους ανθρώπους με την πραγματική αγορά. Με αυτόν τον τρόπο, η μάθηση μετατρέπεται σε βασικό πυλώνα ανάπτυξης, που στηρίζει τόσο την ατομική εξέλι-

ξη όσο και τη συνολική πρόοδο του οργανισμού.

Παράλληλα, μέσα από προγράμματα όπως το «**High Potentials**», δίνουμε τη δυνατότητα σε νέους επαγγελματίες να ηγηθούν projects, να αναπτύξουν ουσιαστικά τις δεξιότητές τους και να δουν στην πράξη πώς χιτίζεται μια δυναμική επαγγελματική πορεία. Για εμάς, η εξέλιξη δεν είναι θέμα χρόνου, αλλά διάθεσης και συνεχούς υποστήριξης. Κουμπικό ρόλο σε αυτή τη διαδρομή διαδραματίζει η **δομημένη ανατροφοδότηση** (feedback). Η εξέλιξη δεν προκύπτει μόνο

μέσα από την εμπειρία, αλλά και μέσα από τη σαφή κατανόηση του σημείου στο οποίο βρίσκεται κανείς, καθώς και των δυνατοτήτων εξέλιξής του. Μέσα από συστηματική ανατροφοδότηση (feedback), οι άνθρωποί μας αναδεικνύουν τα δυνατά τους σημεία, εντοπίζουν βελτιώσεις και θέτουν σαφείς στόχους. Σε έναν οργανισμό όπως η ΚΑΥΚΑΣ, που δραστηριοποιείται στον κλάδο του ηλεκτρολογικού υλικού, του φωτισμού και των ενεργειακών λύσεων, οι ευκαιρίες μάθησης είναι πολλές και ουσιαστικές. Η καθημερινό-

τητα συνδυάζει τεχνογνωσία, επαφή με την αγορά και συνεργασία με διαφορετικές ομάδες. Έτσι, ένας νέος επαγγελματίας δεν έρχεται απλώς να καλύψει μια θέση, αλλά να αποκτήσει εμπειρίες και δεξιότητες που έχουν πραγματική αξία.

Ταυτόχρονα, πιστεύουμε ότι η εξέλιξη δεν έρχεται μόνο μέσα από τη γνώση, αλλά και μέσα από την κουλτούρα. Από το αν υπάρχει **εμπιστοσύνη, σεβασμός και ανοιχτή επικοινωνία**. Από το αν ένας νέος άνθρωπος νιώθει ότι μπορεί να εκφράσει ιδέες, να κάνει ερωτήσεις και να διεκδικήσει το επόμενο βήμα του. Αυτά είναι τα στοιχεία που μετατρέπουν μια πρώτη επαγγελματική εμπειρία σε αφετηρία πραγματικής εξέλιξης.

Για τους φοιτητές και αποφοίτους του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, η επόμενη μέρα δεν αφορά μόνο την επαγγελματική αποκατάσταση, αλλά και την επιλογή ενός περιβάλλοντος στο οποίο θα μπορούν να εξελίσσονται με ουσία. Ενός περιβάλλοντος που θα τους δίνει χώρο να χτίσουν εμπειρία, να ανακαλύψουν τις δυνατότητές τους και να προχωρήσουν με αυτοπεποίθηση.

Στην ΚΑΥΚΑΣ, βλέπουμε σε κάθε νέο άνθρωπο μια προοπτική. Έναν μελλοντικό επαγγελματία που μπορεί να εξελιχθεί και να προσφέρει αξία. Γιατί η δημιουργία ταλέντων αξίας ξεκινά από την **εμπιστοσύνη στις δυνατότητες των ανθρώπων** και ολοκληρώνεται όταν τους **δίνονται τα σωστά εφόδια** για να τις μετατρέψουν σε πράξη.

Για εμάς, το μέλλον χιτίζεται από ανθρώπους που θέλουν να μάθουν, να προσφέρουν και να εξελιχθούν. Και αυτό το μέλλον θέλουμε να το δημιουργούμε μαζί.

Μάθετε περισσότερα για την κουλτούρα, το DNA και τις θέσεις εργασίας της ΚΑΥΚΑΣ



ΑΦΙΕΡΩΜΑ



Από το ταλέντο στην υπεραξία

Σε μια εποχή συνεχών αλλαγών, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων δεν βρίσκεται μόνο στην τεχνολογία ή στο οικονομικό κεφάλαιο, αλλά στους ανθρώπους τους. Ωστόσο, μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις για τις σύγχρονες επιχειρήσεις είναι η εύρεση και – κυρίως – η διακράτηση ταλαντούχου ανθρώπινου δυναμικού, που αποτελεί καθοριστικό παράγοντα επιβίωσης και ανάπτυξης τους.

Σε αυτό το πλαίσιο, πριν από περίπου 25 χρόνια, αναπτύχθηκε η στρατηγική διοίκησης ταλέντων (Talent Management – συστηματικός εντοπισμός, ανάπτυξη και διακράτηση ικανών εργαζομένων που έχουν καταγράψει υψηλές αποδόσεις και έχουν επιδείξει προοπτική ανέλιξης). Η προσέγγιση αυτή αρχικά στόχευε μια μικρή ομάδα «αστέρων». Όμως, η σύγχρονη τάση είναι η συμπεριληπτική διοίκηση ταλέντων, η οποία αναγνωρίζει ότι κάθε εργαζόμενος διαθέτει κάποιου είδους ταλέντο, το οποίο

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΑΦΙΕΡΩΜΑΤΟΣ:

ΦΩΤΕΙΝΗ ΚΡΑΒΑΡΙΤΗ,
Επίκουρη Καθηγήτρια Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του Τμήματος Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας του ΟΠΑ

ΙΩΑΝΝΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΥ,
Καθηγητής Οργανωσιακής Συμπεριφοράς και Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, Πρόεδρος του Τμήματος Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας του ΟΠΑ

μπορεί να προσθέσει αξία σε έναν οργανισμό ανάλογα με τις ανάγκες και το στάδιο ανάπτυξής του. Για παράδειγμα, μια νεοφυής επιχείρηση χρειάζεται ευέλικτους ανθρώπους που μπορούν να καλύψουν πολλαπλούς ρόλους: από την ανάπτυξη του προϊόντος μέχρι το μάρκετινγκ και τις πωλήσεις. Πιο ώριμες επιχειρήσεις έχουν ανάγκη από ανθρώπους με συγκεκριμένη εξειδίκευση και διοικητικές δεξιότητες για τη διοίκηση ομάδων.

Η εμπειρία των τελευταίων δεκαετιών δείχνει ότι η διοίκηση ταλέντων γίνεται ακόμη πιο κρίσιμη σε περιόδους αβεβαιότητας, όπως η σημερινή. Υπό τέτοιες συνθήκες, επιχειρήσεις που επενδύουν στα ταλέντα τους αποκτούν σημαντικό πλεονέκτημα. Για παράδειγμα, κατά την οικονομική κρίση του 2007-2008, οργανισμοί που είχαν ήδη υιοθετήσει συστηματικές πρακτικές ανάπτυξης ταλέντων, κατέγραψαν ταχύτερη ανάκαμψη με αύξηση της παραγωγικότητας και καλύτερη διαχείριση διαδοχής

σε κρίσιμες θέσεις. Αντίστοιχα, με την έξαρση της πανδημίας του κορωνοϊού (COVID-19), οι επιχειρήσεις που είχαν επενδύσει σε δεξιότητες – ιδίως ψηφιακές – προσαρμόστηκαν πολύ πιο γρήγορα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν εταιρείες της εφοδιαστικής αλυσίδας, οι οποίες μπόρεσαν εν μιά νυκτί να μεταφέρουν σημαντικό μέρος των υπηρεσιών τους σε ψηφιακό περιβάλλον.

Στην ελληνική πραγματικότητα, αξίζει να σημειωθεί ότι πρακτικές διοίκησης ταλέντων δεν εφαρμόζονται μόνο σε θυγατρικές πολυεθνικών. Η πολυετής έρευνά μας έχει δείξει πως υπάρχουν δυναμικές επιχειρήσεις σε όλη τη χώρα, από τη βαριά βιομηχανία στη Βόρεια Ελλάδα έως τον ξενοδοχειακό κλάδο στα νησιά μας, οι οποίες επενδύουν συστηματικά στον τομέα αυτόν, αποδεικνύοντας πως η στρατηγική αυτή δεν είναι προνόμιο των λίγων.

Το παρόν τεύχος προσεγγίζει καίρια ζητήματα της διοίκησης ταλέντων, τα οποία απασχολούν

οργανισμούς τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα. Διακεκριμένοι συνάδελφοι από την Ελλάδα και το εξωτερικό εξετάζουν, μεταξύ άλλων, τους λόγους που τα ταλέντα αποχωρούν και τους «υβριδικούς ρόλους» που θα πρέπει να αναλάβουν στο βραχυπρόθεσμο μέλλον. Παράλληλα, αναδεικνύονται κρίσιμα ερωτήματα όπως: Πώς οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ο βασικός πυλώνας της ελληνικής οικονομίας, ανταποκρίνονται στις σύγχρονες προκλήσεις της διοίκησης ταλέντων; Γιατί τα προγράμματα ανάπτυξης ταλέντου εξακολουθούν να αποτελούν το «μαύρο κουτί» της διοίκησης ταλέντου; Γιατί εν έτει 2026, έμφυλες ανισότητες στην ανάπτυξη ταλέντων παραμένουν στο επίκεντρο του διαλόγου; Τέλος, στο τεύχος αυτό προτείνεται πότε οι οργανισμοί πρέπει να επενδύουν σε «αγορά» και πότε σε «καλλιέργεια» ταλέντων, καθώς επίσης και η συν-ανάπτυξη ως η νέα γαλλικής προελεύσεως μέθοδος στην ανάπτυξη ταλέντων.

ΤΟ ΠΑΡΑΔΟΞΟ ΤΟΥ ΤΑΛΕΝΤΟΥ

Γιατί οι εργαζόμενοι φεύγουν, ενώ οι εταιρείες νομίζουν ότι τους κρατούν



Του **ΙΩΑΝΝΗ ΝΙΚΟΛΑΟΥ**, Καθηγητή Οργανωσιακής Συμπεριφοράς και Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, Προέδρου του Τμήματος Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας του ΟΠΑ

Φανταστείτε μια εταιρεία που δαπανά σημαντικούς πόρους για να προσελκύσει ικανούς εργαζομένους, τους εκπαιδεύει, τους εντάσσει σε ομάδες, και λίγους μήνες αργότερα τους βλέπει να αποχωρούν. Η θέση ανοίγει ξανά, ο κύκλος επαναλαμβάνεται. Δεν πρόκειται για μεμονωμένο φαινόμενο. Πρόκειται για τον κανόνα σε μεγάλο μέρος της ελληνικής αγοράς εργασίας. Τα τελευταία χρόνια, στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών σε συνεργασία με την kariera.gr διεξαγάμε την Ετήσια Έρευνα Τάσεων Προσέλκυσης και Επιλογής Προσωπικού, ρωτώντας εκατοντάδες στελέχη ανθρώπινου δυναμικού για τις προτεραιότητες και τις πρακτικές τους. Παράλληλα, μέσα από αντίστοιχες έρευνες, καταγράφει και τη φωνή εκατοντάδων εργαζομένων και υποψηφίων. Αυτή η διπλή ματιά αποκαλύπτει κάτι που ίσως δεν περίμεναν οι περισσότεροι: εργοδότες και εργαζόμενοι φαίνεται να μιλούν διαφορετική γλώσσα, όταν πρόκειται για το τι κάνει μια δουλειά ελκυστική και τι κρατά κάποιον σε αυτή.

Προτεραιότητα στα λόγια, όχι στην πράξη

Εδώ και αρκετά χρόνια, η διακράτηση ταλέντων βρίσκεται σταθερά στην κορυφή των ανησυχιών των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού. Στην πιο πρόσφατη έρευνα, περίπου επτά στα δέκα στελέχη την κατατάσσουν στις πέντε σημαντικότερες προκλήσεις. Ταυτόχρονα όμως, σχεδόν οι μισοί εργαζόμενοι που ρωτήσαμε δηλώνουν ότι αναζητούν ενεργά νέα εργασία. Πώς εξηγείται αυτό το χάσμα; Τα στοιχεία δείχνουν ότι η πρόθεση δεν μεταφράζεται σε δράση. Ελάχιστες

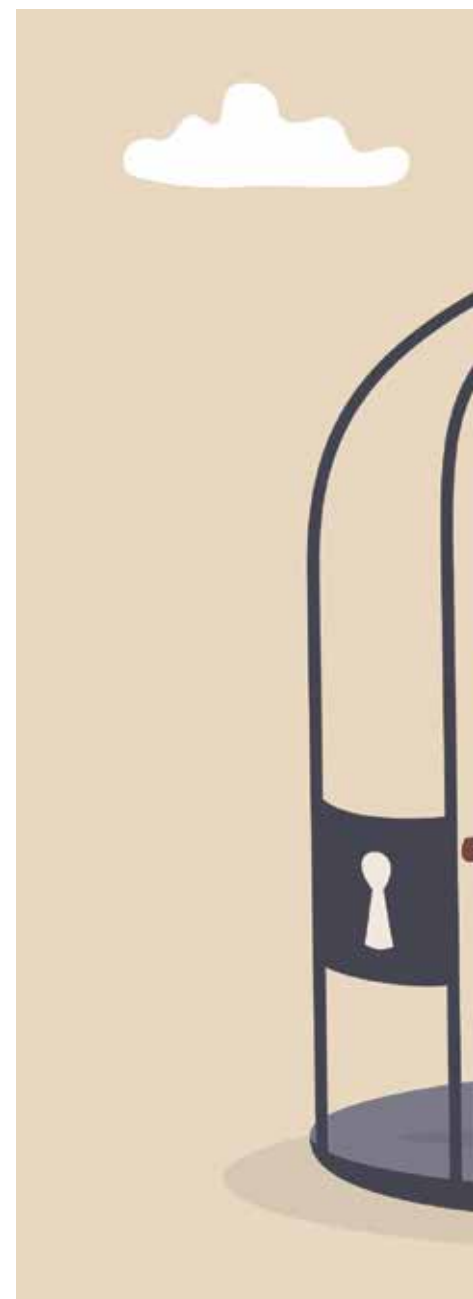
εταιρείες εφαρμόζουν στην πράξη συστηματικό σχεδιασμό διαδοχής (δηλαδή την προετοιμασία εργαζομένων για να αναλάβουν μελλοντικούς ρόλους ευθύνης), ενώ η εσωτερική μετακίνηση εργαζομένων σε νέες θέσεις ή τμήματα παραμένει περιθωριακή πρακτική. Με λίγα λόγια, οι εταιρείες λένε ότι θέλουν να κρατήσουν τους ανθρώπους τους, αλλά δεν τους δίνουν λόγους να μείνουν. Και κάθε αποχώρηση κοστίζει: όχι μόνο σε χρόνο και χρήμα για την εκ νέου πρόσληψη, αλλά και σε χαμένη γνώση, αποσταθεροποίηση ομάδων και πλήγμα στο ηθικό όσων μένουν πίσω.

Δεν φεύγουν μόνο για τα λεφτά

Όταν ρωτάμε τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού τι κάνει μια εταιρεία ελκυστική, η πρώτη τους απάντηση είναι σχεδόν πάντα ο μισθός και οι παροχές. Και βέβαια, τα χρήματα μετράνε. Όταν όμως στρέφουμε το ερώτημα στους ίδιους τους εργαζομένους και τους ζητάμε να μας πουν γιατί πραγματικά παραμένουν σε μια δουλειά, η εικόνα αλλάζει ριζικά. Για τους περισσότερους εργαζομένους, πολύ σημαντικός λόγος παραμονής δεν είναι (μόνο) ο μισθός, αλλά και η ισορροπία μεταξύ δουλειάς και προσωπικής ζωής. Αντίστοιχα, ο δεύτερος σημαντικότερος λόγος αποχώρησης δεν είναι μια καλύτερη οικονομική πρόταση, αλλά η κακή σχέση με τον άμεσο προϊστάμενο. Πάνω από τους μισούς εργαζομένους αναφέρουν τη σχέση με το αφεντικό τους ως παράγοντα που τους ωθεί προς την έξοδο. Και αυτό δεν αφορά μόνο ακραίες περιπτώσεις κακής διοίκησης. Αφορά την καθημερινή αδιαφορία, την έλλειψη αναγνώρισης, την έλλειψη ενσυναίσθησης και ενδιαφέροντος.



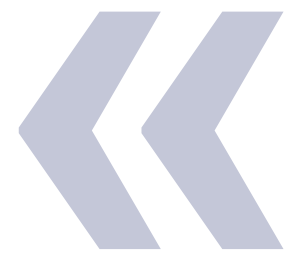
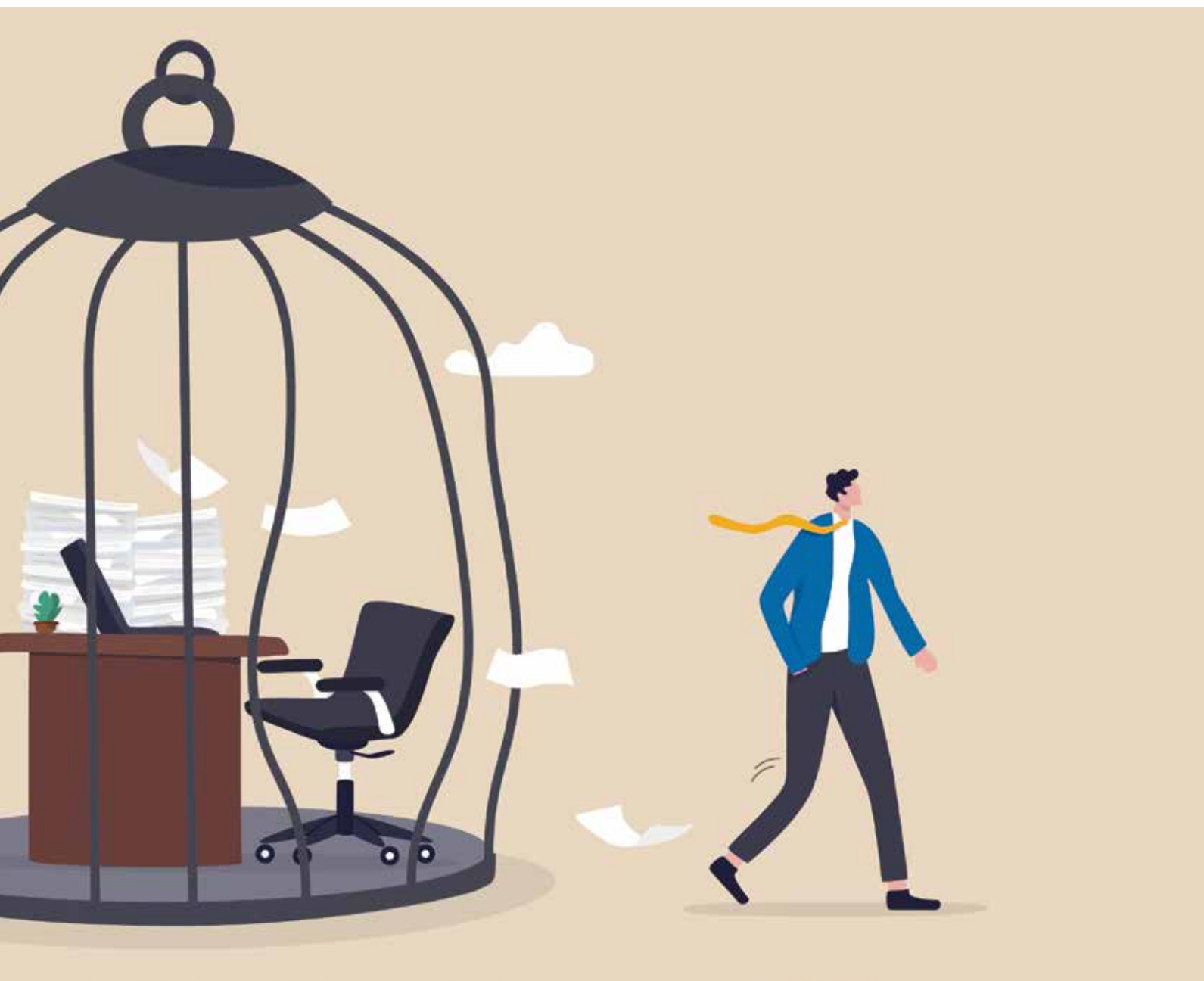
Η έλλειψη αναγνώρισης αποδεικνύεται σιωπηλός δολοφόνος της δέσμευσης: σχεδόν ένας στους δύο εργαζομένους την αναφέρει ως λόγο αποχώρησης. Η αλήθεια είναι ότι οι άνθρωποι δεν θέλουν απλώς μισθό. Θέλουν να νιώθουν ότι η δουλειά τους μετρά



Η έλλειψη αναγνώρισης, μάλιστα, αποδεικνύεται σιωπηλός δολοφόνος της δέσμευσης: σχεδόν ένας στους δύο εργαζομένους την αναφέρει ως λόγο αποχώρησης. Κι όμως, η αναγνώριση δεν κοστίζει σχεδόν τίποτα. Ένα «ευχαριστώ», μια δημόσια αναφορά, μια ειλικρινής ανατροφοδότηση μπορούν να κάνουν τη διαφορά. Η αλήθεια είναι ότι οι άνθρωποι δεν θέλουν απλώς μισθό. Θέλουν να νιώθουν ότι η δουλειά τους μετρά.

Η εικόνα ανοίγει την πόρτα, αλλά δεν κρατά κανέναν μέσα

Ένα ακόμη εντυπωσιακό εύρημα αφορά τη φήμη εργοδότη (ό,τι στη διεθνή ορολογία ονομάζεται employer branding, δηλαδή η εικόνα που προβάλλει μια εταιρεία ως χώρος εργασίας). Η σημασία που δίνουν τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού σε αυτήν αυξάνεται σταθερά τα τελευταία χρόνια. Ωστόσο, σχεδόν τέσσερις στις δέκα εταιρείες δεν έχουν καν ξεκαθαρίσει τι ακριβώς τις κάνει ξεχωριστό χώ-



Η ανάπτυξη ταλέντων δεν μπορεί να εξαντλείται σε σεμινάρια και πιστοποιήσεις. Πρέπει να σημαίνει πραγματικές ευκαιρίες εξέλιξης μέσα στον οργανισμό: αλλαγή ρόλου, ανάληψη νέων ευθυνών, συμμετοχή σε αποφάσεις

ρο εργασίας, και ακόμα λιγότερες μετρούν αν οι ενέργειες προβολής τους αποδίδουν.

Από την πλευρά των εργαζομένων, η φήμη μιας εταιρείας τους τραβά την προσοχή αρχικά, αλλά αυτό που τους κρατά είναι κάτι πολύ πιο απλό: η σταθερότητα, η ποιότητα ζωής που τους προσφέρει η δουλειά, και οι ευκαιρίες να εξελιχθούν. Ειδικά οι νεότερες γενιές προσελκύονται από εταιρείες που τους προσφέρουν ευελιξία και νόημα, και λιγότερο από ένα γνωστό εταιρικό όνομα. Με άλλα λόγια, η εικόνα ανοίγει την πόρτα, αλλά αυτό που κρατά τον εργαζόμενο μέσα είναι η καθημερινή εμπειρία του στον χώρο εργασίας.

Τι πρέπει να αλλάξει

Τα ευρήματα αυτά δεν αφορούν μόνο τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού. Αφορούν τη διοίκηση κάθε εταιρείας, αλλά και τη δημόσια πολιτική. Η Ελλάδα αντιμετωπίζει ήδη σοβαρές δημογραφικές προκλήσεις και συνεχιζόμενη φυγή εξειδικευ-

μένων επιστημόνων στο εξωτερικό. Σε αυτό το πλαίσιο, η απώλεια ταλέντων δεν είναι απλώς εσωτερικό πρόβλημα μιας εταιρείας. Είναι εθνικό ζήτημα. Η επιτυχής αντιμετώπισή του προϋποθέτει τα εξής: Πρώτον, οι εταιρείες πρέπει να επενδύσουν στην ποιότητα της ηγεσίας, όχι μόνο στα κορυφαία κλιμάκια, αλλά κυρίως στο επίπεδο του άμεσου προϊσταμένου. Η εκπαίδευση των μεσαίων στελεχών σε θέματα επικοινωνίας, ανατροφοδότησης και αναγνώρισης δεν είναι πολυτέλεια, αλλά ανάγκη. Είναι η πιο αποδοτική επένδυση στη διακράτηση. Αν ένα τμήμα ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να επιλέξει μία μόνο πρωτοβουλία, ας επιλέξει αυτή. Δεύτερον, η ισορροπία μεταξύ δουλειάς και προσωπικής ζωής πρέπει να αντιμετωπιστεί ως στρατηγική προτεραιότητα και όχι ως παραχώρηση. Η τηλεργασία, το ευέλικτο ωράριο και οι πολιτικές σεβασμού του προσωπικού χρόνου δεν είναι προνόμια, είναι εργαλεία ανταγω-

νιστικότητας. Οι εταιρείες που τα προσφέρουν δεν χάνουν παραγωγικότητα. Κερδίζουν δέσμευση. Τρίτον, η ανάπτυξη ταλέντων δεν μπορεί να εξαντλείται σε σεμινάρια και πιστοποιήσεις. Πρέπει να σημαίνει πραγματικές ευκαιρίες εξέλιξης μέσα στον οργανισμό: αλλαγή ρόλου, ανάληψη νέων ευθυνών, συμμετοχή σε αποφάσεις. Όταν ένας εργαζόμενος βλέπει μπροστά του κλειστό δρόμο, θα ψάξει αλλού. Τέταρτον, σε επίπεδο δημόσιας πολιτικής, χρειάζονται κίνητρα για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις ώστε να υιοθετήσουν σύγχρονες πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Αν αναλογιστεί κανείς ότι αποτελούν τη συντριπτική πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων και απασχολούν πάνω από δύο εκατομμύρια εργαζομένους, η ενίσχυσή τους σε αυτόν τον τομέα δεν είναι απλώς θέμα αποτελεσματικότητας αλλά εθνικής ανταγωνιστικότητας. Τέλος, σε μια εποχή όπου η τεχνητή νοημοσύνη αναδιαμορφώνει ρα-

γδαία τους ρόλους εργασίας, η ανάπτυξη ταλέντων αποκτά μια νέα διάσταση. Οι εργαζόμενοι καλούνται να συνεργαστούν με τεχνολογίες που πριν από λίγα χρόνια δεν υπήρχαν, και χρειάζονται υποστήριξη, όχι μόνο τεχνική, αλλά και ψυχολογική, για να προσαρμοστούν. Η κατάρτιση σε ψηφιακές δεξιότητες πρέπει να γίνει προτεραιότητα τόσο για τις εταιρείες όσο και για τη δημόσια πολιτική. Οι εταιρείες που θα αντιμετωπίσουν αυτή τη μετάβαση ως ευκαιρία ανάπτυξης, και όχι ως απειλή, θα βρεθούν σε πλεονεκτική θέση.

Η ετήσια έρευνά μας στέλνει ένα ξεκάθαρο μήνυμα: οι εργαζόμενοι δεν ζητούν κάτι εξωπραγματικό. Ζητούν σεβασμό, αναγνώριση, ισορροπία, και ένα περιβάλλον που τους αφήνει να αναπτυχθούν. Οι εταιρείες που θα ακούσουν αυτή τη φωνή δεν θα χρειαστεί να ψάχνουν συνεχώς νέους ανθρώπους. Θα έχουν ανθρώπους που θέλουν να μείνουν κοντά τους.

Υβριδική νοημοσύνη και το μέλλον των ταλέντων στην Ελλάδα

Συνεργασία ανθρώπου και μηχανών στη λήψη αποφάσεων: μια μείζονος σημασία μετάβαση για την ελληνική οικονομία

Η τεχνητή νοημοσύνη (συστήματα που μπορούν να «μαθαίνουν» και να εκτελούν εργασίες που μέχρι πρόσφατα απαιτούσαν ανθρώπινη σκέψη) ενδέχεται να οδηγήσει σε επαναπροσδιορισμό της εργασίας. Σε αντίθεση με προηγούμενες βιομηχανικές επαναστάσεις, όπου η μυϊκή δύναμη του ανθρώπου αντικαταστάθηκε από μηχανές, η σημερινή αλλαγή αφορά τη συνεργασία ανθρώπου και μηχανών στη λήψη αποφάσεων.

Για την Ελλάδα, η μετάβαση σε αυτή τη νέα μορφή συνεργασίας είναι μείζονος σημασίας. Η ελληνική οικονομία σε σύγκριση με τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες βασίζεται κατά 99% σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ο τουρισμός συνεισφέρει περίπου το ένα πέμπτο του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος (ΑΕΠ – δηλαδή τη συνολική αξία των αγαθών και υπηρεσιών που παράγει μια χώρα), ενώ η ελληνική ναυτιλία κατέχει ηγετική θέση παγκοσμίως. Την ίδια στιγμή, η χώρα αντιμετωπίζει σοβαρές διαρθρωτικές προκλήσεις, όπως χαμηλότερη παραγωγικότητα σε σχέση με τον μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, μείωση του πληθυσμού και αναντιστοιχία δεξιοτήτων (δηλαδή οι γνώσεις των εργαζομένων δεν ταιριάζουν πάντα με τις ανάγκες της αγοράς εργασίας). Ασφαλώς, η τεχνητή νοημοσύνη δεν μπορεί να δώσει λύση σε όλα αυτά τα προβλήματα από μόνη της. Μπορεί όμως να συμβάλει ουσιαστικά στην αντιμετώπισή τους, εφόσον δημιουργηθεί και υλοποιηθεί σε εθνικό επίπεδο μία στρατηγική που να εστιάζει στην αξιοποίηση και ανάπτυξη των εγχώριων ταλέντων.

Όχι λιγότερες θέσεις εργασίας, διαφορετικοί ρόλοι εργασίας

Το κρίσιμο ερώτημα δεν είναι αν θα χαθούν θέσεις εργασίας, αλλά πώς



Του **VLAD VAIMAN**, Καθηγητή Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του California Lutheran University στις ΗΠΑ

θα αλλάξουν οι ρόλοι που κατέχουν τα ταλέντα μέσα στον επαγγελματικό στίβο.

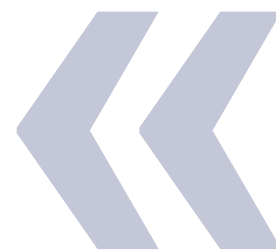
Ας δούμε, για παράδειγμα, τον τομέα της υγείας. Διαγνωστικά συστήματα που υποστηρίζονται από τεχνητή νοημοσύνη, μπορούν να μειώσουν τον χρόνο που αφιερώνεται στην ανάλυση ιατρικών απεικονίσεων, επιτρέποντας στους ιατρούς να επικεντρωθούν σε πιο περίπλοκα περιστατικά ή στην ουσιαστικότερη επικοινωνία με τους ασθενείς. Ο ρόλος λοιπόν του ιατρού μετατοπίζεται από την εκτέλεση επαναλαμβανόμενων εργασιών, στην εποπτεία συστημάτων, την ερμηνεία αποτελεσμάτων και τη λήψη κρίσιμων αποφάσεων. Έτσι, η τεχνητή νοημοσύνη δεν αντικαθιστά τους ιατρούς, αλλά τους βοηθά να είναι πιο αποτελεσματικοί.

Στον τουρισμό, εργαλεία τεχνητής νοημοσύνης που προβλέπουν τη ζήτηση και προσαρμόζουν τις τιμές σε πραγματικό χρόνο, μπορούν να αυξήσουν τα έσοδα και να βελτιώσουν την εμπειρία των επισκεπτών. Ο επαγγελματίας του χώρου στο μέλλον δεν θα περιορίζεται στη διαχείριση κρατήσεων, αλλά θα συντονίζει ψηφιακά συστήματα και εργαλεία που βελτιστοποιούν συνολικά την εμπειρία φιλοξενίας.

Στη ναυτιλία, η τεχνητή νοημοσύνη ήδη χρησιμοποιείται σε κάποιο βαθμό για την πρόβλεψη βλαβών, τη βελτίωση των δρομολογίων και την υποστήριξη της πλοήγησης. Ο ρόλος του αξιωματικού της ναυτιλίας στο μέλλον μετατοπίζεται από την εκτέλεση διαδικασιών, στην επίβλεψη και τη λήψη κρίσιμων αποφάσεων. Το συμπέρασμα είναι σαφές. Ναί μεν ο άνθρωπος παραμένει στο επίκεντρο, αλλά ο ρόλος του επαναπροσδιορίζεται. Αυτό είναι μια πρόκληση για την ανάπτυξη των ταλέντων του μέλλοντος.



Το δημογραφικό πρόβλημα και η φυγή νέων επιστημόνων στο εξωτερικό οξύνουν την πρόκληση. Η Ελλάδα δεν έχει την πολυτέλεια να αντικαθιστά εργαζομένους



Όσοι επενδύσουν απλώς στην αυτοματοποίηση, παραμελώντας την ανάπτυξη των ταλέντων των εργαζομένων, θα αντιμετωπίσουν σημαντικές δυσκολίες

τον ψηφιακό μετασχηματισμό και τη συνολική ανάκαμψη. Η ευκαιρία είναι ξεκάθαρη: να συνδυαστούν επενδύσεις στην τεχνολογία με επενδύσεις στη στρατηγική ανάπτυξη των ταλέντων της χώρας.

Το δημογραφικό πρόβλημα και η φυγή νέων επιστημόνων στο εξωτερικό οξύνουν την πρόκληση αυτή. Η Ελλάδα δεν έχει την πολυτέλεια να αντικαθιστά εργαζομένους. Αντίθετα, χρειάζεται να αναπτύξει τα υπάρχοντα talenta της, ώστε να αναλάβουν υβριδικούς ρόλους.

Κύριες κατευθύνσεις προς μια οικονομία τεχνητής νοημοσύνης

Για να αξιοποιήσει η χώρα τη μετάβαση αυτή, απαιτούνται συγκεκριμένες παρεμβάσεις:

Επανασχεδιασμός των θέσεων εργασίας. Αντί να καταργούνται θέσεις εργασίας, επιχειρήσεις και δημόσιοι οργανισμοί πρέπει να χαρτογραφήσουν με σαφήνεια ποιες εργασίες εκτελούνται από ανθρώπους και ποιες από την εκάστοτε τεχνολογία, δημιουργώντας νέους «υβριδικούς ρόλους».

Εκπαίδευση στη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης. Η κατανόηση των βασικών αρχών της τεχνητής νοημοσύνης δεν πρέπει να αφορά μόνο τους ειδικούς. Εργαζόμενοι, στελέχη και δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει να κατανοήσουν καλύτερα πώς λειτουργούν τα αλγοριθμικά συστήματα, ποιοι είναι οι περιορισμοί τους και πώς μπορούν να παρεμβαίνουν οι ίδιοι υπεύθυνα. Τα πανεπιστήμια, και ειδικά οι σχολές διοίκησης επιχειρήσεων, οφείλουν να εντάξουν σχετικά μαθήματα στα προγράμματα σπουδών τους.

Διαρκής αναβάθμιση δεξιοτήτων. Η μάθηση δεν μπορεί να είναι μια εφάπαξ διαδικασία. Απαιτείται συνεχής ανάπτυξη ταλέντων με χρήση ευέλικτων προγραμμάτων που προσαρμόζονται στις ανάγκες του κάθε εργαζομένου.

Νέο σύστημα αξιολόγησης. Η απόδοση δεν πρέπει να μετρείται μόνο με βάση την ποσότητα εργασίας, αλλά και την ικανότητα συνεργασίας με ψηφιακά εργαλεία, τη λήψη αποφάσεων και την καινοτομία.

Ενίσχυση της κινητικότητας στην εργασία. Οι εργαζόμενοι που επηρεάζο-

νται από την αυτοματοποίηση πρέπει να έχουν πραγματικές δυνατότητες μετάβασης σε νέους υβριδικούς ρόλους, είτε μέσα στην ίδια επιχείρηση είτε στον ίδιο κλάδο. Σε μια χώρα που αντιμετωπίζει διαρροή «μυαλών» στο εξωτερικό, η διακράτηση ταλέντων μέσω επανεκπαίδευσης είναι στρατηγικής σημασίας.

Τέλος, καθώς η τεχνητή νοημοσύνη ενσωματώνεται στις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, είναι απαραίτητο να διασφαλίζονται η διαφάνεια, η δικαιοσύνη και η προστασία των δεδομένων. Χωρίς εμπιστοσύνη, καμία τεχνολογική αλλαγή δεν μπορεί να πετύχει.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Ελλάδας

Η Ελλάδα δεν χρειάζεται να ανταγωνιστεί τις μεγάλες χώρες στην ανάπτυξη θεμελιωδών μοντέλων τεχνητής νοημοσύνης. Το συγκριτικό της πλεονέκτημα βρίσκεται στην εξειδίκευση σε τομείς όπου ήδη διακρίνεται: ναυτιλία, τουρισμός, ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, αναδυόμενα τεχνολογικά οικοσυστήματα, και logistics.

Η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να ενισχύσει αυτούς τους κλάδους χωρίς να οδηγήσει σε μαζική απώλεια θέσεων εργασίας. Το σχετικά μικρό μέγεθος της ελληνικής οικονομίας σε σύγκριση με μεγαλύτερα και πιο γραφειοκρατικά συστήματα, επιτρέπει πιο ευέλικτες μεταρρυθμίσεις που μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα.

Το μέλλον της εργασίας στην Ελλάδα δεν αφορά την αντικατάσταση των ανθρώπων από μηχανές. Αφορά την αναβάθμιση των ταλέντων των εργαζομένων, ώστε να εργάζονται πιο έξυπνα, πιο δημιουργικά και με υβριδική νοημοσύνη (εκεί όπου άνθρωποι και μηχανές συνεργάζονται). Όσοι επενδύσουν απλώς στην αυτοματοποίηση, παραμελώντας την ανάπτυξη των ταλέντων των εργαζομένων, θα αντιμετωπίσουν σημαντικές δυσκολίες.

Η χώρα έχει αποδείξει πολλές φορές ότι μπορεί να προσαρμοστεί σε δύσκολες συνθήκες. Αν επενδύσει στρατηγικά στο ταλαντούχο ανθρώπινο δυναμικό της, η τεχνητή νοημοσύνη δεν θα είναι απειλή, αλλά η αρχή μιας νέας περιόδου ανάπτυξης.

Η πρόκληση των δεξιοτήτων στην Ελλάδα

Τα δεδομένα δείχνουν πως γενικά σε όλη την Ευρώπη, οι ακόλουθες ήπιες/διαπροσωπικές δεξιότητες παραμένουν απαραίτητες: κριτική σκέψη, δημιουργικότητα, προσαρμοστικότητα, επικοινωνία και ηθική κρίση. Τουλάχιστον στο άμεσο μέλλον, αυ-

τές οι δεξιότητες δεν μπορούν να αντικατασταθούν πλήρως από κάποιο είδος τεχνολογίας.

Στην Ελλάδα, παρότι η υιοθέτηση ψηφιακών δεξιοτήτων παραμένει ιστορικά χαμηλότερη από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο, η χώρα μπορεί να επωφεληθεί από πόρους της Ευρωπαϊκής Ένωσης για να υποστηρίξει

Οι τρόποι αντιμετώπισης ενός «πονοκεφάλου» που πλήττει τόσο τις ίδιες όσο και τη δυνατότητα της ελληνικής οικονομίας να παραμείνει ανταγωνιστική



Των **ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ ΤΑΣΟΥΛΗ**, Καθηγητή Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του Αμερικανικού Κολλεγίου Ελλάδος (Deree)



ΓΕΩΡΓΙΟΥ ΘΕΩΡΙΟΥ, Αναπληρωτή Καθηγητή Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και Διαχείρισης Γνώσης του Δημοκρίτειου Πανεπιστημίου Θράκης



ΦΩΤΕΙΝΗΣ ΚΡΑΒΑΡΙΤΗ, Επίκουρη Καθηγήτρια Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του ΟΠΑ

Γιατί οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις χάνουν τα ταλέντα τους αθόρυβα;



Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜμΕ) οι πιο ικανοί εργαζόμενοι συχνά χάνονται αθόρυβα. Όταν δεν αξιοποιούνται σωστά ή δεν αναγνωρίζεται η συνεισφορά τους, αποστασιοποιούνται και τελικά παίρνουν τον δρόμο της εξόδου. Κάθε αποχώρηση κοστίζει ακριβιά, όχι μόνο λόγω της αναζήτησης και εκπαίδευσης αντικαταστάτη, αλλά και εξαιτίας του κενού παραγωγικότητας που δημιουργείται μέχρι ο «νέος» να προσαρμοστεί και να αποδώσει. Έτσι δημιουργείται ένας φαύλος κύκλος ανεπαρκούς διαχείρισης, αποχωρήσεων και συνεχών προσλήψεων. Στην Ελλάδα, το πρόβλημα αυτό αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα. Οι ΜμΕ αποτελούν το 99% των επιχειρήσεων και απασχολούν πάνω από 2,5 εκατομμύρια εργαζομένους. Την ίδια στιγμή, το brain drain (μετακίνηση εργαζομένων υψηλής εξειδίκευσης στο εξωτερικό), η γήρανση του πληθυσμού, οι ελλείψεις σε δεξιότητες και οι αυξανόμενες ανάγκες των αναπτυσσόμενων επιχειρήσεων επιδεινώνουν την κατάσταση. Όταν μια ΜμΕ δεν μπορεί να διακρατήσει ικανούς ανθρώπους, δεν πλήττει μόνο η ίδια. Περιορίζεται και η δυνατότητα της οικονομίας να

παραμείνει ανταγωνιστική. Πολλές ΜμΕ διαχειρίζονται το ανθρώπινο δυναμικό τους άτυπα, αποσπασματικά και με λύσεις της τελευταίας στιγμής. Συχνά λείπουν η τεχνολογία, οι πόροι, ακόμη και η νοοτροπία που απαιτείται για μια πιο συστηματική προσέγγιση. Ωστόσο, το σερεδούπο ότι όλες οι ΜμΕ λειτουργούν χωρίς στρατηγική στη διοίκηση ταλέντων είναι υπεραπλουστευτικό.

Πώς ορίζεται το «ταλέντο» στις ΜμΕ

Πρόσφατη έρευνά μας σε δώδεκα ΜμΕ στην Ελλάδα ανέδειξε πρώτα απ' όλα πως το «ταλέντο» δεν ορίζεται παντού με τον ίδιο τρόπο. Για κάποιες επιχειρήσεις, ταλέντο σημαίνει τεχνική επάρκεια και υψηλή απόδοση. Σε άλλες συνδέεται με νοοτροπία ανάπτυξης ή με ισχυρές διαπροσωπικές δεξιότητες. Συχνά, μάλιστα, το ταλέντο περιλαμβάνει και το κατά πόσο ο εργαζόμενος «ταιριάζει» με την κουλτούρα της επιχείρησης. Οι διαφοροποιήσεις αυτές γίνονται ακόμη πιο έντονες ανά κλάδο. Στον τουρισμό, πρωταγωνιστές είναι οι διαπροσωπικές δεξιότητες, επειδή η ποιότητα της εξυπηρέτησης είναι καθοριστική. Στην υγεία, βαρύτητα δίνεται στην τεχνική επάρκεια και στην προσεκτική διαχείριση των ασθενών.

Στις επιχειρήσεις τεχνολογίας, όπου οι εξελίξεις είναι ραγδαίες, ταλέντο θεωρείται εκείνος που μαθαίνει γρήγορα, προσαρμόζεται και εξελίσσεται. Με άλλα λόγια, το ταλέντο δεν είναι μια αφηρημένη έννοια, αλλά διαμορφώνεται από τις απαιτήσεις κάθε κλάδου.

Κύριες στρατηγικές διοίκησης ταλέντων

Η έρευνα έδειξε επίσης πως στις ΜμΕ διαφέρει και ο τρόπος με τον οποίο το ταλέντο διοικείται. Στην πράξη:

- Επιχειρήσεις που επενδύουν στη δέσμευση των εργαζομένων, στην εκπαίδευση και σε ένα κλίμα εμπιστοσύνης.
- Επιχειρήσεις που επιλέγουν να «δημιουργούν» ταλέντο μέσα από εσωτερική ανάπτυξη.
- Επιχειρήσεις που δίνουν έμφαση κυρίως στις οικονομικές ανταμοιβές.
- Επιχειρήσεις που κινούνται με βασικό στόχο την ελαχιστοποίηση του κόστους.

Άρα, ακόμη και όταν οι πόροι είναι περιορισμένοι, συχνά υπάρχει μια στρατηγική διοίκησης ταλέντων, η οποία μπορεί και να μη διατυπώνεται πάντοτε επίσημα. Καθοριστικό ρόλο παίζουν όχι μόνο ο κλάδος και οι πόροι, αλλά και ο ίδιος ο ιδιοκτήτης, ο οποίος τελικά αποφασίζει τι θε-

ωρεί πολύτιμο ανθρώπινο κεφάλαιο και πώς θα το αξιοποιήσει. Για παράδειγμα, στον κλάδο της τεχνολογίας, όπου ο ανταγωνισμός για εξειδικευμένο προσωπικό είναι έντονος, συναντάμε συχνότερα πρακτικές που ενισχύουν τη δέσμευση. Στον τουρισμό, η εποχικότητα και οι περιορισμένοι πόροι ωθούν πολλές ΜμΕ σε λογικές χαμηλού κόστους, ενώ άλλες αναγκάζονται να καλλιεργούν οι ίδιες το ταλέντο που δεν βρίσκουν έτοιμο στην αγορά. Στην υγεία, η εικόνα είναι πιο μεικτή.

Τι πρέπει να αλλάξει

Για να μετατραπεί το ανθρώπινο δυναμικό των ΜμΕ από «πονοκέφαλο» σε συγκριτικό πλεονέκτημα, απαιτούνται στοχευμένες παρεμβάσεις:

Πρώτον, οι ΜμΕ χρειάζονται πρακτική υποστήριξη. Μια αποτελεσματική λύση είναι οι σύντομες αλλά στοχευμένες συμβουλευτικές παρεμβάσεις από ειδικούς (micro-consulting), προσαρμοσμένες στις πραγματικές ανάγκες κάθε επιχείρησης. Καθώς πολλές ΜμΕ δεν διαθέτουν οργανωμένο τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, τέτοιου είδους υπηρεσίες μπορούν να τις βοηθήσουν να οργανώσουν καλύτερα τις επιλογές τους. Το πρόγραμμα που εκτελείται από την Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Κύπρο αποτελεί χρήσιμο οδηγό. Δεύτερον, απαιτείται στενότερη σύνδεση της επαγγελματικής εκπαίδευσης με τις ανάγκες της αγοράς εργασίας. Στην Ελλάδα, το κοινωνικό κύρος της επαγγελματικής εκπαίδευσης παραμένει χαμηλό, παρότι σε κλάδους όπως ο τουρισμός και η υγεία υπάρχουν σημαντικές ανάγκες και άρα προοπτικές απασχόλησης. Αυτό το παράδοξο πρέπει να αντιμετωπιστεί. Τρίτον, οι ΜμΕ μπορούν να αξιοποιήσουν περισσότερο τη συνεργασία μεταξύ τους. Μέσα από κοινές πρωτοβουλίες σε θέματα στελέχωσης και κατάρτισης, μπορούν να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας. Εδώ, οι επαγγελματικοί φορείς και τα επιμελητήρια μπορούν να λειτουργήσουν ως καταλύτες. Οι ΜμΕ δεν χρειάζεται να μιμηθούν τις μεγάλες για να διοικήσουν καλύτερα τα ταλέντα τους. Αυτό που χρειάζονται είναι πιο συνεκτικές επιλογές, υποστήριξη στην πράξη και υιοθέτηση της αντίληψης ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο βασικός μοχλός για την ενίσχυση της βιωσιμότητάς τους.

Σε αρκετούς οργανισμούς μια μικρή ομάδα εργαζομένων τυγχάνει να απολαμβάνει περισσότερη κατάρτιση, καθοδήγηση και ευκαιρίες εξέλιξης. Πρόκειται για τα λεγόμενα «ταλέντα», εργαζομένους που η διοίκηση θεωρεί ότι μπορούν να αναλάβουν ρόλους-κλειδιά στο μέλλον. Η συμμετοχή τους σε τέτοιου είδους πρωτοβουλίες συχνά δεν ανακοινώνεται επίσημα. Αυτό όμως δεν σημαίνει πως δεν γίνεται αντιληπτή από τους υπόλοιπους, οι οποίοι παρατηρούν συγκεκριμένα άτομα να αναλαμβάνουν σημαντικά έργα, να συμμετέχουν σε διεθνή προγράμματα κατάρτισης ή να συνεργάζονται στενά με την κορυφή της ιεραρχίας. Οι παραπάνω πρωτοβουλίες είναι γνωστές ως προγράμματα υψηλού δυναμικού (High-Potential, HiPo) και παίζουν καθοριστικό ρόλο στην προετοιμασία συγκεκριμένων ταλαντούχων εργαζομένων για να αναλάβουν θέσεις ευθύνης. Αν και είναι συνηθισμένες πρακτικές σε πολυεθνικές, εμφανίζονται πλέον και σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ωστόσο με λιγότερη δομημένη μορφή και συχνά ανεπίσημα.

Παρά την ευρεία υιοθέτησή τους, τέτοιου είδους προγράμματα εγείρουν κρίσιμα ερωτήματα: Άραγε, μόνο μια μικρή «ελίτ» (1%-10% των εργαζομένων) χρήζει ανάπτυξης των ταλέντων της ή θα μπορούσαν αυτά τα προγράμματα να ενισχύσουν την ανάπτυξη των ταλέντων ενός ευρύτερου φάσματος του ανθρώπινου δυναμικού, π.χ. 50%-60%; Πρέπει να διεξάγονται μυστικά ή να επικοινωνούνται με διαφάνεια; Και, βασικά, τι είναι «ταλέντο»; Τα ερωτήματα αυτά δεν είναι καθόλα θεωρητικά. Ο τρόπος σχεδιασμού αυτών των προγραμμάτων επηρεάζει άμεσα τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Ενώ κάποιες τέτοιες πρωτοβουλίες μπορεί να παρακινήσουν ορισμένους εργαζομένους, όταν η επιλογή των συμμετεχόντων θεωρηθεί άδικη ή αδιαφανής, η αρχική πρόθεση ενίσχυσης των επιδόσεων μπορεί να οδηγήσει στο αντίθετο αποτέλεσμα: απογοήτευση, έλλειψη εμπιστοσύνης και, τελικά, αποχώρηση. Η εμπειρία δείχνει ότι αυτές οι αντιλήψεις δεν περιορίζονται μόνο σε όσους αποκλείονται. Μεταδίδονται στο εσωτερικό του οργανισμού, επηρεάζοντας



ΜΥΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ:

Η σκοτεινή πλευρά των προγραμμάτων ανάπτυξης ταλέντων



Της **KSENIA USANOVA**,
Επικουρής Καθηγήτριας
Βιώσιμης Διοίκησης
Ανθρώπινου Δυναμικού
του University College
Dublin, Ιρλανδία

συνολικά το εργασιακό κλίμα. Με αυτόν τον τρόπο, ένα εργαλείο που σχεδιάστηκε για να «κρατήσει» ταλαντούχους εργαζομένους μπορεί τελικά να αποσταθεροποιήσει ολόκληρο το ανθρώπινο δυναμικό.

Τι δείχνει η επιστημονική έρευνα

Σύγχρονες έρευνες φωτίζουν ορισμένες λιγότερο προφανείς πλευρές του φαινομένου. Αρχικά, θα περίμενε κανείς ότι όσο περισσότεροι εντάσσονται σε τέτοια προγράμματα τόσο μειώνεται η αίσθηση αδικίας. Ωστόσο, πρόσφατη έρευνα δείχνει ότι όσο μεγαλώνει η ομάδα αυτή τόσο εντείνεται η σύγκριση μεταξύ συναδέλφων και αυξάνεται η δυσάρεσκεια όσων μένουν εκτός. Αντιθέτως, όταν η ομάδα είναι μικρότερη, τα μέλη της αναγνωρίζονται από όλους

ως πραγματικά «εξαιρετικές περιπτώσεις», γεγονός που περιορίζει τις άμεσες συγκρίσεις και ενισχύει το αίσθημα δικαιοσύνης.

Επίσης, πολλές διοικήσεις αποφεύγουν να ανακοινώνουν τέτοια προγράμματα για να αποφύγουν δύσκολες συζητήσεις σχετικά με το ποιος θα συμμετάσχει σε αυτά και γιατί. Στην πράξη, όμως, οι αποκλίσεις στις ευκαιρίες ανάπτυξης γίνονται αντιληπτές. Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται αυτή τη μυστικότητα, η αντίδρασή τους είναι συχνά πιο έντονη από ό,τι αν είχε υπάρξει εξαρχής διαφάνεια.

Τέλος, υπάρχει σύγχυση γύρω από το τι σημαίνει «ταλέντο». Άλλοι μιλούν για δημιουργικότητα, άλλοι για τεχνική εξειδίκευση ή σταθερά υψηλή απόδοση. Όταν αυτά τα χαρακτηριστικά

παραμένουν ασαφή, οι εργαζόμενοι δε γνωρίζουν πού να επικεντρώσουν τις προσπάθειές τους ώστε μια «λαμπρή» ημέρα να αναγνωριστούν ως ταλέντα. Το αποτέλεσμα είναι να μεταβάλλεται η εμπιστοσύνη τους προς τη διοίκηση και τα συστήματα αξιολόγησης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.

Τι πρέπει να αλλάξει

Για τις ελληνικές επιχειρήσεις, ιδίως σε μια περίοδο όπου η διακράτηση ταλαντούχου ανθρώπινου δυναμικού είναι κρίσιμη, το ζήτημα δεν είναι αν θα υπάρχουν προγράμματα ανάπτυξης ταλέντων, αλλά πώς θα σχεδιαστούν σωστά.

Πρώτον, απαιτείται σαφήνεια κριτηρίων. Οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν με απλά λόγια τι αξιολογείται: απόδοση, συνεργασία, καινοτομία ή ηγετικές δεξιότητες; Ασαφή κριτήρια τροφοδοτούν υποψίες για πιθανή μεροληψία.

Δεύτερον, χρειάζεται περισσότερη διαφάνεια. Αυτό δεν σημαίνει ότι πρέπει να δημοσιοποιούνται όλα με πάσα λεπτομέρεια, αλλά τουλάχιστον οι βασικοί στόχοι και κανόνες των προγραμμάτων ανάπτυξης θα πρέπει να γίνονται γνωστοί. Η «σιωπηλή επιλογή» τείνει να υπονομεύει την εμπιστοσύνη.

Τρίτον, οι επιχειρήσεις οφείλουν να επενδύσουν όχι μόνο στους «λίγους», αλλά και στους «πολλούς». Η ύπαρξη εξειδικευμένων προγραμμάτων για μια μικρή ομάδα ταλέντων μπορεί κάλλιστα να συνδυαστεί με ευρύτερες ευκαιρίες μάθησης για το σύνολο των εργαζομένων. Αυτό μειώνει σταδιακά το αίσθημα του αποκλεισμού.

Τέλος, απαιτείται συνεχής αξιολόγηση των προγραμμάτων ανάπτυξης. Δεν πρέπει να θεωρούνται εξ ορισμού «σωστά», αλλά πρέπει να προσαρμόζονται με βάση τις αντιδράσεις των εργαζομένων και τα πραγματικά αποτελέσματα που επιφέρουν. Η ανάπτυξη ταλέντων είναι αναγκαία για την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Ωστόσο, όταν σχεδιάζεται χωρίς προσοχή, μπορεί να υπονομεύσει ακριβώς αυτό που επιδιώκει: τη δέσμευση και την εμπιστοσύνη των ανθρώπων. Το ζητούμενο, επομένως, δεν είναι απλώς να εντοπίζουμε ταλέντα, αλλά να χτίζουμε συστήματα ανάπτυξης τους που αναγνωρίζονται ως δίκαια από όλους.



Γιατί τα πανεπιστήμια χάνουν τις πιο λαμπρές γυναίκες επιστήμονες;

«Αναγκάζεται να αφιερώνει το 95% του χρόνου της σε διδασκαλία και διοικητικές υποχρεώσεις, χωρίς ουσιαστικό χρόνο για ερευνητικές δραστηριότητες, δηλαδή για να εργάζεται σε αυτό που προσλήφθηκε

Οι γυναίκες αποτελούν μόλις το ένα τέταρτο των εργαζομένων στους τομείς της επιστήμης, της τεχνολογίας, της μηχανικής και των μαθηματικών (επιστημονικοί κλάδοι υψηλής εξειδίκευσης). Ακόμη πιο ανησυχητικό είναι ότι περίπου οι μισές από όσες εισέρχονται σε αυτούς τους κλάδους, αποχωρούν μέσα στα πρώτα δώδεκα χρόνια της καριέρας τους.

Η τελευταία μας επιστημονική έρευνα επιχειρεί να εξηγήσει το γιατί. Το συμπέρασμα είναι απλό αλλά ανησυχητικό: καθοριστικό ρόλο παίζει το κατά πόσο ο άμεσος προϊστάμενος στηρίζει ουσιαστικά την κάθε επιστήμονα.

Η έρευνα εξέτασε εις βάθος τις περιπτώσεις γυναικών επιστημόνων που έχουν βραβευτεί από το πρόγραμμα L'Oréal-UNESCO «For Women in Science» (διεθνής πρωτοβουλία που αναγνωρίζει κορυφαίες γυναίκες επιστήμονες). Πρόκειται για ερευνήτριες υψηλού επιπέδου, με διεθνή αναγνώριση. Παρ' όλα αυτά, πολλές περιέγραψαν εργασιακά περιβάλλοντα που, αντί να τις στηρίζουν, λειτουργούσαν ανασταλτικά.

Μία συμμετέχουσα ανέφερε ότι αφιερώνει το 95% του χρόνου της σε διδασκαλία και διοικητικές υποχρεώσεις, χωρίς ουσιαστικό χρόνο για ερευνητικές δραστηριότητες, δηλαδή για να εργάζεται σε αυτό που προσλήφθηκε. Άλλη περιέγραψε τον χλευασμό που δέχθηκε από άνδρες συναδέλφους της, όταν έλαβε το παραπάνω βραβείο, οι οποίοι ασύστολα μείωσαν την αξία του δημοσίως. Μία άλλη ερευνήτρια, απολύθηκε ενώ ήταν έγκυος, καθώς αυτό θα ήταν εμπόδιο στην επαγγελματική της σταδιοδρομία.

Τα ευρήματα της έρευνας αναδεικνύουν δύο καθοριστικούς παράγοντες. Πρώτον, τη στήριξη από το ίδιο το πανεπιστήμιο μέσω μέτρων, όπως για παράδειγμα προγράμματα καθοδήγησης (συστηματική υποστήριξη από πιο έμπειρους επιστήμονες), ευέλικτες μορφές εργασίας και δίκαιες διαδικασίες προαγωγής. Δεύτερον, τη στήριξη από τον άμεσο προϊστάμενο. Όταν και οι δύο αυτοί παράγοντες λειτουργούν θετικά, οι γυναίκες επιστήμονες προοδεύουν. Όταν απουσιάζουν, το αποτέλεσμα είναι απομόνωση, απογοήτευση και τελικά αποχώρηση.

Ιδιαίτερα κρίσιμος αποδεικνύεται ο ρόλος του προϊσταμένου ως «γέφυ-



Των **ADELE BEZUIDENHOUT**, Αναπληρώτριας Καθηγήτριας Οργανωσιακής Συμπεριφοράς και Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού του University of Portsmouth, Ηνωμένο Βασίλειο



ΦΩΤΕΙΝΗΣ ΚΡΑΒΑΡΙΤΗ, Επίκουρης Καθηγήτριας Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του ΟΠΑ



KAREN JOHNSTON, Καθηγήτριας Οργανωσιακής Συμπεριφοράς του University of Portsmouth, Ηνωμένο Βασίλειο



GABRIELA NACU, Υποψήφιας Διδάκτορος του University of Portsmouth, Ηνωμένο Βασίλειο

ρας» μεταξύ πολιτικής και καθημερινότητας. Ένα πανεπιστήμιο, ή και ένας οργανισμός γενικότερα, μπορεί να διαθέτει άριστες πολιτικές ισότητας «στα χαρτιά». Αν όμως, στην πράξη, οι συναντήσεις προγραμματίζονται για παράδειγμα αργά το απόγευμα (αποκλείοντας όσες έχουν οικογενειακές υποχρεώσεις), τότε οι πολιτικές αυτές ακυρώνονται. Ταυτόχρονα, η έρευνα κατέληξε και σε μια θετική διάσταση: γυναίκες που βρέθηκαν σε τοξικά περιβάλλοντα, κατάφεραν σε πολλές περιπτώσεις να κάνουν μία νέα αρχή με την καριέρα τους αλλάζοντας ίδρυμα ή ακόμη και χώρα. Το πρόβλημα, λοιπόν, δεν είναι η έλλειψη ταλέντου, αλλά το πλαίσιο μέσα στο οποίο καλείται να αναπτυχθεί.

Τι σημαίνει αυτό για τα πανεπιστήμια και την πολιτική

Σε μια περίοδο όπου η τεχνητή νοημοσύνη και η πράσινη ανάπτυξη αναδιαμορφώνουν την οικονομία, η απώλεια επιστημονικού δυναμικού δεν είναι απλώς ζήτημα ισοτιμίας. Είναι ζήτημα εθνικής ανταγωνιστικότητας. Για την Ελλάδα, αλλά και την Ευρώπη συνολικά, προκύπτουν σαφείς προτεραιότητες:

Πρώτον, τα πανεπιστήμια πρέπει να επενδύσουν στη συστηματική εκπαίδευση όσων κατέχουν θέσεις ευθύνης. Η διοίκηση ανθρώπων και ομάδων δεν μπορεί να θεωρείται «δευτερευούσης» σημασίας στον χώρο των επιστημών. Απαιτείται αξιολόγηση και λογοδοσία για τον τρόπο που διαχειρίζονται ομάδες. **Δεύτερον**, χρειάζεται ουσιαστική εφαρμογή – και όχι απλώς διακήρυξη – πολιτικών ισότητας. Αυτό σημαίνει θέσπιση μετρήσιμων στόχων, διαφάνεια στις προαγωγές και σαφείς μηχανισμούς καταγγελιών. **Τρίτον**, είναι απαραίτητη η ανακατανομή του φόρτου εργασίας των γυναικών επιστημόνων σε σχέση με των ανδρών. Η υπερβολική επιβάρυνση με διδασκαλία και διοικητικά καθήκοντα πλήττει δυσανάλογα τις γυναίκες και περιορίζει την ερευνητική τους παραγωγικότητα. **Τέλος**, απαιτούνται κίνητρα για την παραμονή και επιστροφή ταλαντούχων γυναικών επιστημόνων, ιδίως όσων αναγκάστηκαν να μεταβούν στο εξωτερικό αναζητώντας την Ιθάκη τους.

Το μήνυμα είναι σαφές: το πρόβλημα δεν είναι ότι οι γυναίκες δεν μπορούν να βαστάξουν στους ώμους τους την επιστήμη, αλλά μάλλον ότι η επιστήμη δεν αντέχει να τις υποστηρίξει. Και αυτό είναι μια πολυτέλεια που καμία σύγχρονη κοινωνία δεν μπορεί να κλείσει τα μάτια.

«ΑΓΟΡΑ» Ή ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑ ΤΑΛΕΝΤΟΥ;**Τι δημιουργεί
πραγματική αξία
στον τραπεζικό τομέα**

Στις περισσότερες αίθουσες συνεδριάσεων του τραπεζικού κλάδου, ένα ερώτημα πλανιέται διαρκώς: να αναζητήσουμε ταλέντα στην εξωτερική αγορά εργασίας, ή να τα αναπτύξουμε εσωτερικά;

Σε περιόδους αυξημένης πίεσης για την επίτευξη άμεσων αποτελεσμάτων, συνήθως γίνονται συντονισμένες προσπάθειες για να προσληφθεί ένα «μεγάλο όνομα» της αγοράς, ένας επαγγελματίας δηλαδή του χώρου με καταγεγραμμένη επιτυχία. Ταυτόχρονα, όμως, γίνονται και επενδύσεις σε προγράμματα ανάπτυξης εσωτερικών στελεχών, τα οποία γνωρίζουν καλύτερα τη λειτουργία του οργανισμού, το κανονιστικό πλαίσιο, καθώς και το πελατολόγιο.

Και οι δύο παραπάνω προσεγγίσεις στην προσέλκυση ταλέντων μπορούν δυνητικά να δημιουργήσουν αξία. Το ερώτημα είναι: πότε, γιατί και πώς να προβαίνει ένας οργανισμός σε «αγορά» ή καλλιέργεια ταλέντων;

**Προσθέτοντας αξία
στον τραπεζικό κλάδο**

Σε αντίθεση με άλλους κλάδους, η αξία στις τράπεζες δεν προκύπτει μόνο από ατομική προσπάθεια. Βασίζεται στην εμπιστοσύνη, τη συνέπεια, τη συμμόρφωση με το κανονιστικό πλαίσιο, και τη μακροχρόνια σχέση με τον πελάτη. Είναι, δηλαδή, αποτέλεσμα συλλογικής προσπάθειας. Ασφαλώς, ένας «αστέρας» γνωστός στο ευρύτερο τραπεζικό σύστημα, μπορεί να φέρει άμεσα θετικά αποτελέσματα σ' έναν οργανισμό όταν προσληφθεί. Αν όμως δεν ενταχθεί ομαλά στην κουλτούρα της εκάστοτε τράπεζας και στα συστήματά της, το αποτέλεσμα μάλλον θα είναι προσωρινό ή ακόμη και αρνητικό.

Η εμπειρία δείχνει ότι το ταλέντο δημιουργεί αξία όταν συντρέχουν τρεις προϋποθέσεις: οι δεξιότητες που κατέχει το ταλέντο είναι πραγματικά σπάνιες και σχετικές, το περιβάλλον εργασίας μέσα στον οργανισμό είναι το κατάλληλο για να μπορέσει το ταλέντο να τις αξιοποιήσει, και τέλος υπάρχει δέσμευση τόσο από την πλευρά του ταλέντου όσο και από τον οργανισμό.



Του **UNNAR THEODORSSON**, Επίκουρου Καθηγητή Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού των University of Iceland, Ισλανδία & Copenhagen Business School, Δανία

**Πότε έχει νόημα
η «αγορά» ταλέντου**

Η προσέλκυση ταλέντων από την αγορά εργασίας είναι απαραίτητη σε συγκεκριμένες περιπτώσεις.

→ Πρώτον, όταν η τράπεζα εισέρχεται σε νέους τομείς. Για παράδειγμα, η ανάπτυξη ψηφιακής τραπεζικής απαιτεί τεχνογνωσία που συχνά δεν υπάρχει εσωτερικά.

→ Δεύτερον, όταν οι αλλαγές είναι ταχύτατες. Οι εξελίξεις στην τεχνολογία (fintech – χρηματοοικονομική τεχνολογία) και στις προσδοκίες των πελατών συχνά προϋποθέτουν τη χρήση συγκεκριμένων δεξιοτήτων που μπορεί να μην καλύπτει το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό.

→ Τρίτον, όταν η «ανανέωση» είναι μονόδρομος. Ένα εξωτερικό ταλέντο μπορεί να φέρει νέες ιδέες και να αμφισβητήσει παγιωμένες πρακτικές.

Ωστόσο, η εξωτερική πρόσληψη δεν είναι πάντοτε μία εφικτή λύση. Οι επιτυχημένοι επαγγελματίες του χώρου έχουν τον δικό τους κύκλο, η μεταφορά του οποίου σε έναν νέο οργανισμό δεν μπορεί να συμβεί από τη μια στιγμή στην άλλη. Επιπλέον, η υπερβολική εξάρτηση στην «αγορά» ταλέντου μπορεί να αποθαρρύνει τους υπόλοιπους εργαζομένους και να περιορίσει τις ευκαιρίες εξέλιξής τους, υπονομεύοντας έτσι τη συνοχή του οργανισμού.

**Γιατί είναι κρίσιμη
η καλλιέργεια ταλέντου**

Η εσωτερική ανάπτυξη ταλέντων προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα.

Διασφαλίζει συνέχεια σε έναν κλάδο που βασίζεται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη. Επίσης, δημιουργεί ισχυρά εσωτερικά δίκτυα συνεργασίας και κυρίως ενισχύει το αίσθημα δικαιοσύ-

νης, αυξάνοντας τη δέσμευση των εργαζομένων.

Παράλληλα, όμως, ενέχει κινδύνους. Χωρίς εξωτερικές επιρροές, οι οργανισμοί μπορεί να γίνουν εσωστρεφείς και λιγότερο ευέλικτοι.

Πέρα από το δίλημμα

Οι πιο αποτελεσματικοί οργανισμοί δεν επιλέγουν τη μία ή την άλλη λύση, αλλά διαφοροποιούν την προσέγγισή τους ανάλογα με την περίπτωση.

Οι οργανισμοί πρέπει να «αγοράζουν» ταλέντα επιλεκτικά, δηλαδή όταν υπάρχει σαφές κενό. Για παράδειγμα, εξειδικευμένοι τομείς, όπως η κυβερνοασφάλεια ή η προηγμένη ανάλυση δεδομένων, χρειάζονται στοχευμένες εξωτερικές προσλήψεις.

Από την άλλη, οι οργανισμοί πρέπει να καλλιεργούν εσωτερικά στελέχη συστηματικά, ώστε να διασφαλίζεται η συνέχεια της ιεραρχίας. Κρίσιμοι ρόλοι που σχετίζονται με τη διακυβέρνηση και τις μακροχρόνιες πελατειακές σχέσεις καλύπτονται κυρίως μέσω εσωτερικής ανάπτυξης.

**Πολιτικές
προτεραιότητες**

Για τις ελληνικές τράπεζες και γενικότερα για τον χρηματοπιστωτικό τομέα προτείνονται τα εξής:

→ Πρώτον, στρατηγικός σχεδιασμός και όχι αποσπασματικές κινήσεις. Οι αποφάσεις για το ταλέντο πρέπει να συνδέονται άμεσα με τη στρατηγική κάθε οργανισμού.

→ Δεύτερον, συστηματική ένταξη των «αστέρων». Ταλέντα που προέρχονται από την εξωτερική αγορά εργασίας μπορούν να προσθέσουν αξία εφόσον πρώτα κατανοήσουν την κουλτούρα του οργανισμού και τις κανονιστικές απαιτήσεις.

→ Τρίτον, προοπτική εξέλιξης. Η εσωτερική ανάπτυξη ταλέντων μέσω ποικίλων προγραμμάτων πρέπει να συνδέεται με πραγματικές ευκαιρίες ανέλιξης. Ειδικά, τα προγράμματα αυτά χάνουν γρήγορα την αξιοπιστία τους.

→ Τέλος, επένδυση στη συνεργασία. Στον τραπεζικό κλάδο, η αξία δεν είναι ατομική, αλλά συλλογική.



ΑΦΙΕΡΩΜΑ Από το ταλέντο στην υπεραξία

Πολλές επιχειρήσεις, ενώ επενδύουν σημαντικά στην προσέλκυση ταλέντων, δυσκολεύονται να υποστηρίξουν τη συνεχή εξέλιξή τους από τη στιγμή που θα ενταχθούν στον οργανισμό και έπειτα. Προγράμματα κατάρτισης ασφαλώς και υπάρχουν, αλλά συχνά είναι σύντομα, τυποποιημένα και αποκομμένα από τις πραγματικές προκλήσεις της καθημερινής εργασίας. Τα πιο προηγμένα προγράμματα ανάπτυξης ταλέντων έχουν θετικά αποτελέσματα, αλλά συνοδεύονται από υψηλό κόστος, που δεν είναι πάντα εφικτό, ιδίως για μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Σε αυτό το πλαίσιο, μια διαφορετική προσέγγιση κερδίζει έδαφος διεθνώς: η συν-ανάπτυξη (co-development – συλλογική μάθηση μέσα από την ανταλλαγή εμπειριών). Η μέθοδος αυτή αναπτύχθηκε στον γαλλόφωνο Καναδά από τους Adrien Payette και Claude Champagne και εφαρμόζεται ευρέως σε οργανισμούς κυρίως στη Γαλλία, αλλά και αλλού. Η βασική ιδέα είναι απλή, αλλά ισχυρή: οι επαγγελματίες μαθαίνουν ο ένας από τον άλλον, δουλεύοντας πάνω σε πραγματικά προβλήματα που αφορούν την εργασία τους.

Πώς λειτουργεί στην πράξη

Μια μικρή ομάδα εργαζομένων, συνήθως έξι-οκτώ ατόμων, συναντιέται σε τακτά χρονικά διαστήματα, για παράδειγμα μία φορά τον μήνα. Κάθε συνάντηση διαρκεί περίπου 1,5 ώρα και συζητούν ένα συγκεκριμένο ζήτημα που φέρνει στο τραπέζι ένας από τους συμμετέχοντες, π.χ. η διαχείριση μιας δύσκολης κατάστασης στην ομάδα, ένα δίλημμα διοίκησης ή μια πρόκληση που αφορά την οργάνωση της εργασίας.

Η συζήτηση ακολουθεί συγκεκριμένη δομή. Ο συμμετέχων που παρουσιάζει το ζήτημα ονομάζεται «πελάτης». Οι υπόλοιποι ονομάζονται «σύμβουλοι» και θέτουν διευκρινιστικές ερωτήσεις. Έπειτα, ο πελάτης διατυπώνει ένα πολύ συγκεκριμένο ερώτημα, συνήθως ξεκινώντας με τη φράση «πώς θα μπορούσα να...». Στη συνέχεια, οι σύμβουλοι προτείνουν ιδέες και λύσεις, βασισμένες στη δική τους εμπειρία. Στο τέλος, ο ίδιος ο πελάτης συνοψίζει τα βασικά συμπεράσματα και προσδιορίζει ποιες



Ανάπτυξη ταλέντων μέσω συλλογικής νοημοσύνης: η δύναμη της συν-ανάπτυξης



Του **PEDRO GONZALO**, Καθηγητή Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του University of Toulouse, Γαλλία

ενέργειες θα ακολουθήσει, ενώ κάθε συμμετέχων αναστοχάζεται τι αποκόμισε από τη συζήτηση. Με την πάροδο του χρόνου, όλοι περνούν από τον ρόλο του πελάτη και του συμβούλου. Το κρίσιμο στοιχείο είναι ότι η ομάδα παραμένει σταθερή, χτίζοντας εμπιστοσύνη. Έτσι δημιουργείται ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να μιλήσουν ανοιχτά για πραγματικές δυσκολίες, χωρίς φόβο κριτικής και όπου η μάθηση πηγάζει από τη συλλογική.

Τι κερδίζουν οι εργαζόμενοι και οι επιχειρήσεις

Τα οφέλη αυτής της προσέγγισης είναι πολλαπλά. Σε ατομικό επίπεδο, οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν την ικανότητα να σκέφτονται πιο ουσιαστικά για τη δουλειά τους και να λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις. Παράλληλα, αποκτούν κάτι σπάνιο στη σύγχρονη εργασιακή καθημερινότητα: έναν χώρο όπου μπορούν να σταματήσουν, να ανα-

στοχαστούν και να μοιραστούν προβληματισμούς. Όπως ανέφερε χαρακτηριστικά συμμετέχων σε σχετική έρευνα, πρόκειται για «μιάμιση ώρα τον μήνα που έχει πραγματική αξία». Αυτός ο χώρος βασίζεται στην εμπιστοσύνη και την ψυχολογική ασφάλεια, επιτρέποντας στους συμμετέχοντες να συζητούν ανοιχτά «δύσκολα θέματα που δεν μπορούμε απαραίτητα να αντιμετωπίσουμε με τους άμεσους προϊσταμένους μας ή την ομάδα μας».

Σε συλλογικό επίπεδο, ενισχύεται η εμπιστοσύνη και η συνεργασία. Οι εργαζόμενοι συνειδητοποιούν ότι οι δυσκολίες που αντιμετωπίζουν δεν είναι ατομικές, αλλά κοινές. Αυτό μειώνει το αίσθημα απομόνωσης και δημιουργεί πιο συνεκτικές ομάδες. Σε οργανωσιακό επίπεδο, η συν-ανάπτυξη διευκολύνει τη διάχυση γνώσης μέσα στην επιχείρηση. Οι λύσεις που προκύπτουν δεν αφορούν μόνο ένα άτομο, αλλά συχνά αξιοποιούνται ευρύτερα. Επιπλέον, συμβάλλει

στην πρόληψη ψυχοκοινωνικών κινδύνων, καθώς οι εργαζόμενοι έχουν έναν ασφαλή χώρο να εκφράσουν πιέσεις και δυσκολίες πριν αυτές κλιμακωθούν.

Γιατί έχει σημασία για την Ελλάδα

Η συν-ανάπτυξη παρουσιάζει ένα σημαντικό πλεονέκτημα: δεν απαιτεί μεγάλες επενδύσεις. Σε αντίθεση με ακριβές μορφές εκπαίδευσης, όπως το εξατομικευμένο coaching (καθοδήγηση από εξειδικευμένο σύμβουλο), μπορεί να εφαρμοστεί από εσωτερικούς συντονιστές, εφόσον βέβαια έχουν εκπαιδευτεί κατάλληλα. Για τις ελληνικές επιχειρήσεις, ιδίως τις μικρομεσαίες, αυτό είναι κρίσιμο. Προσφέρει έναν πρακτικό και οικονομικά βιώσιμο τρόπο ανάπτυξης των εργαζομένων, βασισμένο στις πραγματικές ανάγκες της καθημερινής λειτουργίας.

Η εισαγωγή της μεθόδου μπορεί να ξεκινήσει πιλοτικά με μικρές ομάδες εθελοντών, οι οποίοι θα καθοδηγούνται από εκπαιδευμένους συντονιστές, ώστε να διασφαλιστεί ότι οι συμμετέχοντες αισθάνονται άνετα να μοιράζονται τις προκλήσεις. Ακόμη και τέτοιες μικρές πρωτοβουλίες μπορούν να αναδείξουν γρήγορα την αξία της προσέγγισης. Παράλληλα, δημόσιοι οργανισμοί, επιμελητήρια και επαγγελματικοί φορείς μπορούν να λειτουργήσουν ως πολλαπλασιαστές, ενθαρρύνοντας τη διάδοση καλών πρακτικών και προσφέροντας βασική εκπαίδευση σε συντονιστές.

Μια διαφορετική αντίληψη για τη μάθηση

Σε έναν κόσμο που αλλάζει διαρκώς, κανένας εργαζόμενος, όσο μεγάλο ταλέντο και αν είναι, δεν έχει όλες τις απαντήσεις. Η αξία προκύπτει από τη συνεργασία και την ανταλλαγή εμπειριών.

Η συν-ανάπτυξη δεν αντικαθιστά τις παραδοσιακές μορφές εκπαίδευσης. Τις συμπληρώνει, μεταφέροντας τη μάθηση μέσα στην καθημερινή εργασία. Και ίσως το σημαντικότερο είναι πως καλλιεργεί μια κουλτούρα όπου οι άνθρωποι αισθάνονται ότι υποστηρίζονται και εξελίσσονται μαζί, ότι πορεύονται με γνώμονα τη συλλογική νοημοσύνη. Όπως αναφέρει και μία γαλλική παροιμία, «μόνοι προχωράμε γρηγορότερα, αλλά μαζί φτάνουμε πιο μακριά».

ΑΒ Βασιλόπουλος: Ηγετικό Παράδειγμα Εργοδοσίας και Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα



Η σύγχρονη αγορά εργασίας χαρακτηρίζεται από ταχύτατες αλλαγές, αυξανόμενες απαιτήσεις δεξιοτήτων και μια γενικότερη στροφή προς ανθρωποκεντρικά μοντέλα διοίκησης. Στο περιβάλλον αυτό, η αναγνώριση εξαιρετικών πρακτικών Ανθρώπινου Δυναμικού αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα. Η ΑΒ Βασιλόπουλος, μία από τις μεγαλύτερες αλυσίδες λιανεμπορίου τροφίμων στην Ελλάδα, διακρίθηκε για τρίτη συνεχή χρονιά ως **Top Employer Greece 2026** από το διεθνώς αναγνωρισμένο Top Employers Institute. Παράλληλα, ως μέλος του Ομίλου Ahold Delhaize, έλαβε και τη διάκριση **Top Employer Europe 2026**, επιβεβαιώνοντας την ευρωπαϊκή της εμβέλεια και τη δέσμευσή της σε σύγχρονες, υπεύθυνες και καινοτόμες πολιτικές για το ανθρώπινο δυναμικό της. Η πιστοποίηση αποτελεί αποτέλεσμα μιας απαιτητικής διαδικασίας αξιολόγησης που καλύπτει κρίσιμους τομείς, όπως η Εκπαίδευση & Ανάπτυξη, η



Υγεία & Ασφάλεια και η συνολική εμπειρία των εργαζομένων. Η στρατηγική της εταιρείας βασίζεται στους τρεις θεμελιώδεις πυλώνες της: **Για τους ανθρώπους μας, για τους πελάτες μας, για το περιβάλλον.**

Επένδυση στη μάθηση και την ανάπτυξη: ένας μοχλός στρατηγικής εξέλιξης

Η ανάπτυξη δεξιοτήτων και η συνεχής μάθηση αποτελούν βασικό

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για επιχειρήσεις που θέλουν να διατηρήσουν υψηλές επιδόσεις σε ένα περιβάλλον έντονου ανταγωνισμού. Στην ΑΒ Βασιλόπουλος, η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό δεν αποτελεί τυπική διαδικασία, αλλά στρατηγική επιλογή. Το 2025, οι συνολικές ώρες εκπαίδευσης έφτασαν τις **408.456**, αριθμός που αποτυπώνει την έκταση των δράσεων upskilling και reskilling που υλοποιούνται.



Ξεχωριστή θέση έχουν πρωτοβουλίες όπως:

- **Virtual Preboarding Platform**, που διευκολύνει τη γρήγορη και αποτελεσματική ένταξη νέων εργαζομένων.
- Το πρόγραμμα **AB Hospitality Training – «Το Φιλόξενο Κατάστημα ΑΒ»**, το οποίο ενισχύει τη φιλοσοφία της φιλοξενίας στην εμπειρία πελάτη και αφορά το σύνολο των εργαζομένων στα καταστήματα, με περισσότερες από **30.193** ώρες εκπαίδευσης.

Employee Experience, DEI και Well-being: μία ολιστική προσέγγιση στον άνθρωπο

Η ΑΒ Βασιλόπουλος επενδύει συστηματικά στη βελτίωση κάθε «στιγμής» της εργασιακής διαδρομής. Με εργαλεία όπως το **Employee Journey Mapping**, εντοπίζει σημεία παρέμβασης και ενσωματώνει συνεχείς βελτιώσεις, ενισχύοντας την εργασιακή ικανοποίηση και την αποτελεσματικότητα των ομάδων. Η νέα εσωτερική πλατφόρμα καριέρας ενδυναμώνει τη διαφάνεια και την κινητικότητα. Το **82% των ανοικτών θέσεων το 2025 καλύφθηκε εσωτερικά**, ένα ποσοστό που αποδεικνύει την εμπιστοσύνη της εταιρείας στο δυναμικό που αναπτύσσει. Στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού, η εταιρεία εισήγαγε το **HaRa Bot**, ένα ψηφιακό εργαλείο που απλοποιεί καθημερινές εργασίες και διαδικασίες HR, αυξάνοντας την ταχύτητα εξυπηρέτησης και την πρόσβαση στην πληροφόρηση. Παράλληλα, η ΑΒ επεκτείνει δράσεις για τη **Διαφορετικότητα, Ισότητα και Συμπερίληψη (DEI)**, με εκπαιδεύσεις, webinars και ενεργή συμμετοχή σε πρωτοβουλίες που

υποστηρίζουν την πρόσβαση στην εργασία για άτομα από ευάλωτες κοινωνικές ομάδες.

Υγεία και ασφάλεια: από προτεραιότητα σε κουλτούρα

Η ΑΒ έχει ενσωματώσει την υγεία και ασφάλεια όχι μόνο ως υποχρέωση, αλλά ως καθημερινή πρακτική και κουλτούρα. Η **Εβδομάδα Υγείας & Ασφάλειας**, το πρόγραμμα **The Coach** και τα στοχευμένα e-learning ενισχύουν την πρόληψη και την ενημέρωση, δημιουργώντας ένα ασφαλές περιβάλλον για όλους.

Κοινωνικό και περιβαλλοντικό αποτύπωμα: πρακτικές με ουσία

Η εταιρεία εισήγαγε το **Πρόγραμμα Σύστασης Εργαζομένων**, ενισχύοντας την εσωτερική διασύνδεση και τις ποιοτικές προσλήψεις. Παράλληλα, η πρωτοβουλία **«Πράξεις Καλοσύνης»** καλλιεργεί κουλτούρα προσφοράς και ανθρωπιάς μεταξύ των ομάδων.

Στο περιβαλλοντικό πεδίο, η ΑΒ υλοποιεί στοχευμένα e-learning για τη μείωση της σπατάλης τροφίμων και επενδύει σε δράσεις εθελοντισμού μέσα από την **Ημέρα Εθελοντισμού ΑΒ**, στην οποία συμμετείχαν περισσότεροι από **5.000 εργαζόμενοι**, με συμμετοχή καταστημάτων που άγγιξε το **92,59%**.

Με σταθερό άξονα τους τρεις πυλώνες της – **ανθρώπους, πελάτες, περιβάλλον** – η ΑΒ Βασιλόπουλος διαμορφώνει ένα εργασιακό περιβάλλον που στηρίζει τη συνεχή εξέλιξη, την καινοτομία και τη βιώσιμη ανάπτυξη, δίνοντας συνεχώς κίνητρα στους ανθρώπους της να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό και κάτι παραπάνω.

Το Βήμα των Αποφοίτων

Η τεχνητή νοημοσύνη (TN) αλλάζει εκ βάθρων το τοπίο του marketing και της επικοινωνίας, κυρίως σε επίπεδο κουλτούρας και ηγεσίας. Σε έναν κόσμο όπου η τεχνολογία μπορεί να αναλύει, να προβλέπει, να συνθέτει και να εκτελεί με ταχύτητα και κλίμακα που συχνά ξεπερνάει τον ανθρώπινο ρυθμό και φαντασία, ο ρόλος του επικεφαλής Marketing & Επικοινωνίας (Chief Marketing & Communications Officer - CMCO) μετασηματίζεται ριζικά. Δεν είναι πλέον απλά ο επικεφαλής μιας λειτουργίας, αλλά ο μαέστρος, ο ενορχηστρωτής ενός σύνθετου (οικο)συστήματος, όπου άνθρωποι, δεδομένα και ευφυή συστήματα οφείλουν να λειτουργούν σε απόλυτη αρμονία.

Η εμπειρία μας στην Accenture από την επανεφεύρεση του Marketing ως επιχειρησιακής λειτουργίας μέσω παραγωγικής και πρακτορικής TN (generative και agentic AI) απέδειξε στην πράξη ότι η αξία της TN δεν πρέπει να εστιάζει μόνο στην παραγωγικότητα. Αντιθέτως, οι οργανισμοί που καταφέρνουν να δημιουργήσουν πραγματικό αντίκτυπο είναι εκείνοι που αντιμετωπίζουν την TN ως καταλύτη οργανωσιακής αλλαγής και ανάπτυξης. Όχι ως εργαλείο, αλλά ως αφορμή για να επανασχεδιάσουν ρόλους, ροές εργασίας, τρόπους λήψης αποφάσεων και τελικά την ίδια τη σχέση ανθρώπου και τεχνολογίας.

Σε αυτό το νέο μοντέλο, η TN αναλαμβάνει κρίσιμα κομμάτια της εργασίας: ανάλυση δεδομένων, έρευνα αγοράς, αρχική παραγωγή περιεχομένου, σύνθεση εναλλακτικών σεναρίων, ακόμη και εκτέλεση καμπανιών. Αυτό, όμως, δεν μειώνει τον ρόλο του ανθρώπου, απλά τον μετατοπίζει. Ο CMCO δεν χρειάζεται πια να ελέγχει κάθε βήμα, αλλά οφείλει να ορίζει την πρόθεση. Να θέτει το πλαίσιο και τα όρια μέσα στα οποία άνθρωποι και μηχανές αλληλεπιδρούν, να καθορίζει τις προτεραιότητες και το αξιακό σύστημα.

Μάλιστα, ο CMCO καλείται πλέον να απαντήσει σε ερωτήματα που μέχρι πρότινος δεν υπήρχαν, όπως ενδεικτικά πώς διασφαλίζεται η συνέπεια της φωνής της μάρκας (brand voice) όταν η εκτέλεση γίνεται από AI agents και πώς καλλιεργείται εμπιστοσύνη σε ένα περιβάλλον



Οι CMCOs σε ρόλο «μαέστρου» στην εποχή της τεχνητής νοημοσύνης

Όσο πιο πολύ εξελίσσεται η τεχνολογία, τόσο πιο απαραίτητη γίνεται η επιστροφή στις θεμελιώδεις αρχές του marketing



Του **ΜΑΤΘΑΙΟΥ Δ. ΣΑΠΑΝΤΟΥ**,
Marketing +
Communications Lead
στην Accenture

ασύλληπτων ταχυτήτων; Για τον λόγο αυτόν η διακυβέρνηση, τα δεδομένα και οι ανθρώπινες δεξιότητες αποτελούν βασικά συστατικά επιτυχίας για την αποδοτικότερη αξιοποίηση της TN.

Παράλληλα, το περιβάλλον της αγοράς γίνεται όλο και πιο απαιτητικό. Οι καταναλωτές, και ολόένα περισσότερο τα ευφυή συστήματα που λειτουργούν για λογαριασμό τους, αναμένουν εξατομίκευση, συνέπεια και αξιοπιστία σε πραγματικό χρόνο. Η ποσότητα περιεχομένου παύει να αποτελεί πλεονέκτημα, καθώς συχνά η υπερπροσφορά μηνυμάτων οδηγεί σε κόπωση. Σε αυτό το πλαίσιο, η

διαφοροποίηση δεν προκύπτει από την τεχνική αρτιότητα, αλλά από τη νοηματοδότηση και τη συνάφεια, που αποτελούν κατεξοχήν ανθρώπινη ευθύνη. Η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να προτείνει, να βελτιστοποιήσει, να προβλέψει. Δεν μπορεί, όμως, να αναλάβει την ευθύνη. Δεν μπορεί να σταθμίσει κοινωνικά συμφραζόμενα, πολιτισμικές αποχρώσεις ή ηθικά διλήμματα. Ο CMCO είναι εκείνος που κρατά αυτή την ισορροπία ανάμεσα στην ταχύτητα και την ουσία, στην καινοτομία και τη συνέπεια, στην αυτονομία των συστημάτων και τη λογοδοσία της ηγεσίας. Σε αυτό το σημείο, η προσωπική μου αναδρομή στα φοιτητι-



Η TN μπορεί να προτείνει, να βελτιστοποιήσει, να προβλέψει. Δεν μπορεί, όμως, να αναλάβει την ευθύνη

κά μου χρόνια στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, σε προπτυχιακό και μεταπτυχιακό επίπεδο, αποκτά ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Στα μαθήματα του αείμνηστου Καθηγητή Γιώργου Αυλωνίτη, όταν μας μιλούσε για τις «10 εντολές του Marketing», το τεχνολογικό πλαίσιο ήταν προφανώς εντελώς διαφορετικό. Κι όμως, η ουσία αυτών των αρχών παραμένει αναλλοίωτη. Η βαθιά κατανόηση του πελάτη, η ανάπτυξη ολοκληρωμένης στρατηγικής, η δημιουργία αξίας πριν από την επικοινωνία της, η συνέπεια της μάρκας και η οικοδόμηση μακροπρόθεσμων σχέσεων εμπιστοσύνης.

Η TN αλλάζει τα μέσα, αλλά δεν αλλάζει τον σκοπό. Αλλάζει το «πώς», αλλά όχι το «γιατί». Και αυτό είναι ίσως το σημαντικότερο μήνυμα για τη νέα γενιά CMCOs. Όσο πιο εξελιγμένη γίνεται η τεχνολογία, τόσο πιο απαραίτητη γίνεται η επιστροφή στις θεμελιώδεις αρχές του marketing.

Εν κατακλείδι, στην εποχή της TN, ο CMCO καλείται να λειτουργεί ως Μαέστρος που ενορχηστρώνει ανθρώπους και μηχανές, δεδομένα και δημιουργικότητα, στρατηγική και εκτέλεση. Το μεγαλύτερο στοίχημα που έχουμε μπροστά μας είναι να περάσουμε από το «human in the loop», όπου ο άνθρωπος απλώς παρεμβαίνει, «στο human in the lead», όπου ο άνθρωπος ηγείται με πρόθεση, αξίες και όραμα. Και στην εποχή που διανύουμε ο ρόλος του CMCO δεν ήταν ποτέ πιο κρίσιμος και πιο ουσιαστικός.

Ταλέντα Αξίας: Όταν οι αξίες γίνονται πράξη στον Όμιλο ΜΟΤΟΔΥΝΑΜΙΚΗ

Σε έναν κόσμο που αλλάζει διαρκώς, το ταλέντο από μόνο του δεν αρκεί. Αυτό που κάνει τη διαφορά είναι η αξία που το συνοδεύει: οι αρχές, η στάση ζωής και η ουσιαστική σύνδεση με τους ανθρώπους και την κοινωνία. Στον Όμιλο ΜΟΤΟΔΥΝΑΜΙΚΗ, η δημιουργία «Ταλέντων Αξίας» δεν αποτελεί απλώς μια επιδίωξη, είναι μια βαθιά ριζωμένη φιλοσοφία που διαπερνά κάθε πτυχή της λειτουργίας του.

Με περισσότερους από 420 εργαζόμενους και παρουσία δεκαετιών στο Χρηματιστήριο Αθηνών, ο Όμιλος έχει αποδείξει ότι η ανάπτυξη δεν είναι μόνο αριθμοί, αλλά κυρίως άνθρωποι. Άνθρωποι που εξελίσσονται και δημιουργούν μέσα σε ένα περιβάλλον που προάγει την ακεραιότητα, την εμπιστοσύνη, τον σεβασμό και την αριστεία. Αξίες που δεν μένουν στη θεωρία, αλλά μετατρέπονται σε καθημερινές πράξεις που καθορίζουν τη συμπεριφορά, τις αποφάσεις και τελικά την πορεία κάθε επαγγελματία μέσα στον οργανισμό.

Η έννοια του «Ταλέντου Αξίας» στον Όμιλο ΜΟΤΟΔΥΝΑΜΙΚΗ συνδέεται με τη συλλογική πρόοδο. Δεν καλλιεργείται απομονωμένα, αλλά μέσα από τη συνεργασία, την ανταλλαγή ιδεών και τη διαρκή μάθηση. Η επιτυχία δεν είναι ατομική υπόθεση, αλλά αποτέλεσμα μιας κοινής προσπάθειας στην οποία όλοι εξελίσσονται μαζί.

Η προσέγγιση αυτή, αντικατοπτρίζεται και στη στρατηγική βιωσιμότητας του Ομίλου, η οποία θέτει στο επίκεντρο τον άνθρωπο και την κοινωνία. Τα ταλέντα αξίας δεν περιορίζονται εντός της εταιρείας, αλλά επεκτείνονται στην κοινωνία, δημιουρ-

γώντας ουσιαστικό αντίκτυπο. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στον πυλώνα της Παιδείας. Ο Όμιλος επενδύει στη νέα γενιά μέσα από συνεργασίες με εκπαιδευτικά ιδρύματα, τη στήριξη πρωτοβουλιών όπως το Junior Achievement Greece και τη συμμετοχή σε δράσεις TEDx πολλών Πανεπιστημίων σε όλη την Ελλάδα. Μέσω της πρωτοβουλίας αυτής, ενισχύεται η δημιουργικότητα και η καινοτομία σκέψης των νέων.

Η φιλοσοφία της ουσιαστικής επένδυσης στην Παιδεία ενισχύεται μέσα από τη στρατηγική συνεργασία με το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, η οποία ξεκίνησε το 2023 με την υπογραφή Μνημονίου Συνεργασίας. Στόχος, είναι η ουσιαστική σύνδεση της ακαδημαϊκής γνώσης με την αγορά εργασίας, δημιουργώντας ευκαιρίες για τους φοιτητές να αναπτύξουν δεξιότητες και να έρθουν σε επαφή με πραγματικές προκλήσεις. Μέσα από δράσεις όπως διαγωνισμοί καινοτομίας και



προγράμματα ανάπτυξης, καλλιεργούνται ταλέντα που μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του σύγχρονου κόσμου. Η δέσμευση αυτή επεκτείνεται και στην έννοια της ισότητας και της προσβασιμότητας. Σε συνεργασία με το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, ο Όμιλος προχώρησε στη δωρεά ενός ειδικά διαμορφωμένου οχήματος μεταφοράς για φοιτητές με κινητικά προβλήματα, διασφαλίζοντας την καθημερινή πρόσβασή τους στο Πανεπιστήμιο. Δεν πρόκειται απλώς για μια παροχή, αλλά για μια ουσιαστική πράξη

συμπερίληψης που ενισχύει την ισότιμη συμμετοχή όλων στην εκπαιδευτική εμπειρία.

Παράλληλα, μέσω του προγράμματος ExcellenSeas, νέοι ακριτικών νησιών της Ελλάδας όπως η Δονούσα, η Αστυπάλεια και η Κάλυμνος, αποκτούν υποτροφίες στο ALBA Graduate Business School. Πρόκειται για μια πρωτοβουλία που ξεπερνά την έννοια της υποτροφίας και μετατρέπεται σε γέφυρα ευκαιριών, δίνοντας φωνή και προοπτική σε ταλέντα που διαφορετικά ίσως να έμεναν ανεκμετάλλευτα. Η ίδια φιλοσοφία αποτυπώνε-

ται και στη συνεργασία με το Library4All, ενισχύοντας σχολικές βιβλιοθήκες σε όλη τη χώρα. Γιατί η πρόσβαση στη γνώση δεν είναι πολυτέλεια, αλλά δικαίωμα και κάθε παιδί που ανακαλύπτει τη χαρά της μάθησης, αποτελεί έναν μελλοντικό φορέα αξίας για την κοινωνία. Μάλιστα, τα «Ταλέντα Αξίας» διαμορφώνονται και στην πράξη. Μέσα από ένα εργασιακό περιβάλλον που ενθαρρύνει τη διαφορετικότητα, σέβεται τη μοναδικότητα και δημιουργεί τις συνθήκες για ουσιαστική εξέλιξη. Η αναγνώριση του Ομίλου ως Best Workplaces™ επιβεβαιώνει μια κουλτούρα που επενδύει συστηματικά στον άνθρωπο. Σε έναν οργανισμό όπου η εμπιστοσύνη και ο σεβασμός αποτελούν βασικούς άξονες, κάθε εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να αναπτύξει όχι μόνο τις δεξιότητές του, αλλά και τον τρόπο σκέψης και συνεργασίας του. Και αυτό είναι που κάνει τη διαφορά: η μετατροπή του ταλέντου σε αξία. Τελικά, τα «Ταλέντα Αξίας» δεν είναι ένας τίτλος, αλλά μια διαρκής διαδικασία. Είναι οι άνθρωποι που επιλέγουν να εξελίσσονται, να δημιουργούν, να συνεργάζονται, και να συμβάλλουν με ουσία. Στον Όμιλο ΜΟΤΟΔΥΝΑΜΙΚΗ, πιστεύουμε σε αυτούς που δημιουργούν αξία.



Στρατηγική διοίκηση κόστους: Από την επιβίωση στην ανάπτυξη



Του **ΟΡΕΣΤΗ ΒΛΗΣΜΑ**,
Αναπληρωτή Καθηγητή
Τμήματος Λογιστικής
και Χρηματοοικονομικής
του ΟΠΑ

Τα τελευταία χρόνια, οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα περιβάλλον που αλλάζει πιο γρήγορα απ' όσο μπορούν να το καταγράψουν. Γεωπολιτικές εντάσεις, διαταραχές στις εφοδιαστικές αλυσίδες και ασταθείς τιμές ενέργειας συνθέτουν ένα σκηνικό όπου η αβεβαιότητα δεν είναι η εξαίρεση, αλλά ο κανόνας. Σε αυτό το πλαίσιο, η στρατηγική διοίκηση κόστους (strategic cost management) αναδεικνύεται σε κρίσιμο παράγοντα επιβίωσης. Με την ευθυγράμμιση των κοστολογικών δομών με τους στρατηγικούς στόχους, οι επιχειρήσεις ενισχύουν την προσαρμοστικό-

τητα τους, μετατρέποντας τη διαχείριση πόρων από παθητική λειτουργία σε δυναμικό στρατηγικό πλεονέκτημα. Έτσι, το κόστος παύει να αποτελεί στενό οικονομικό μέγεθος και αναδεικνύεται σε κεντρικό μοχλό δημιουργίας επιχειρηματικής αξίας.

Από την παραδοσιακή κοστολόγηση στη στρατηγική προσέγγιση κόστους

Η παραδοσιακή κοστολόγηση εστιάζει στην καταγραφή δαπανών και στον προσδιορισμό του κόστους παραγωγής και λειτουργίας. Αντίθετα, η στρατηγική διοίκηση κόστους επιδιώκει να ευθυγραμμίσει το κόστος με τους μακροπρόθεσμους στόχους του επιχειρηματικού οργανισμού, εξετάζοντας πώς κάθε ευρώ δαπάνης ενισχύει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Δεν περιορίζεται στη στενή πληροφοριακή διάσταση της κοστολόγησης, αλλά αναπτύσσει εργαλεία που συνδέουν το κόστος με τη δημιουργία αξίας, ενισχύουν την αντίληψη των στελεχών για τις μακροχρόνιες συνέπειες των αποφάσεών τους και υποστηρίζουν την έγκαιρη και προνοητική δράση. Η στρατηγική διοίκηση κόστους αξιοποιεί ένα ευρύ φάσμα εργαλείων:

Κοστολόγηση κατά Δραστηριότητες (Activity-Based Costing): κοστολογική προσέγγιση που εστιάζει στις δραστηριότητες αντί στα παραγωγικά τμήματα, παρέχοντας πιο ακριβή και εύληκτη πληροφόρηση ανάλογα με τις οργανωτικές ιδιαιτερότητες. **Ανάλυση Κόστους Κύκλου Ζωής Προϊόντος (Product Life Cycle Costing):** αφορά τον υπολογισμό και τη διαχείριση του

συνολικού κόστους ενός προϊόντος σε όλο τον κύκλο ζωής του. Με τον τρόπο αυτόν, ενισχύονται οι δυνατότητες τιμολόγησης, σχεδιασμού και διοίκησης προϊόντος που μεγιστοποιούν τη μακροπρόθεσμη κερδοφορία του. **Κοστολόγηση Στόχου (Target Costing):** καθορίζει το επιτρεπόμενο κόστος ενός προϊόντος βάσει της τιμής πώλησης και του επιθυμητού περιθωρίου κέρδους, καθοδηγώντας τον σχεδιασμό διαδικασιών και παραγωγής ώστε να επιτευχθεί ο στόχος κόστους. **Κόστος Ποιότητας (Cost of Quality):** μεθοδολογία που κατηγοριοποιεί και μετρά τα κόστη που σχετίζονται με την επίτευξη ή τη μη επίτευξη της ποιότητας, επιτρέποντας τη διαχείρισή της ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. **Ανάλυση Αλυσίδας Αξίας (Value Chain Analysis):** εξετάζει τις κύριες και υποστηρικτικές δραστηριότητες ενός επιχειρηματικού οργανισμού για τον εντοπισμό σημείων δημιουργίας ή απώλειας αξίας, βοηθώντας τα διοικητικά στελέχη να κατανοήσουν τη σχέση μεταξύ κόστους και επιχειρησιακής αξίας.

Κριτική θεώρηση και βασικοί περιορισμοί

Παρά τα προφανή πλεονεκτήματά της, η στρατηγική διοίκηση κόστους συνοδεύεται από

προκλήσεις. Η βασικότερη αφορά την πολυπλοκότητα και το διοικητικό κόστος που απαιτεί η εγκατάσταση και συντήρηση συστημάτων όπως η κοστολόγηση κατά δραστηριότητες ή η ανάλυση κύκλου ζωής. Συχνά, η επιδίωξη απόλυτης ακρίβειας οδηγεί σε υπερφόρτωση πληροφοριών, περιορίζοντας την ικανότητα των στελεχών να διακρίνουν τι είναι πραγματικά κρίσιμο. Επιπλέον, η υπερβολική έμφαση στους μακροπρόθεσμους στόχους είναι δυνατόν να οδηγήσει σε παραμέληση του βραχυπρόθεσμου ελέγχου δαπανών, ο οποίος παραμένει ζωτικός για τη ρευστότητα της επιχείρησης, ιδιαίτερα σε περιόδους κρίσης.

Υπερβαίνοντας τους περιορισμούς: ψηφιακός μετασχηματισμός και εταιρική κουλτούρα

Οι περιορισμοί της παραπάνω παραγράφου είναι δυνατόν να αντιμετωπιστούν μέσω σύγχρονων ψηφιακών εργαλείων, όπως οι τεχνικές ανάλυσης δεδομένων (data analytics) και η τεχνητή νοημοσύνη (artificial intelligence). Η διασύνδεση της ψηφιοποίησης με τη στρατηγική διοίκησης κόστους επιτρέπει στην τελευταία να μετατραπεί σε έναν δυναμικό μηχανισμό πλοή-

γησης επιχειρηματικών αποφάσεων. Με αυτά τα εργαλεία, τα διοικητικά στελέχη μπορούν να προσομοιώνουν σενάρια, αποκτώντας μια εικόνα που μέχρι πριν λίγα χρόνια θα έμοιαζε με προβολή στο μέλλον.

Ωστόσο, η μετάβαση στη στρατηγική διοίκηση κόστους απαιτεί πρωτίστως μια βαθιά αλλαγή εταιρικής κουλτούρας. Η κατανόηση του κόστους και η σύνδεσή του με τη στρατηγική και τη δημιουργία επιχειρησιακής αξίας δεν θα πρέπει να περιορίζεται στους ασχολούμενους με τη διοικητική λογιστική. Τα διοικητικά στελέχη όλων των λειτουργικών τομέων της επιχείρησης θα πρέπει να είναι φορείς της αντίληψης ότι η διαχείριση κόστους αποτελεί κοινή ευθύνη και δεν εξαντλείται σε έναν στενό, επιβεβλημένο οικονομικό έλεγχο από την ανώτερη διοίκηση.

Συμπέρασμα

Σε ένα διεθνές περιβάλλον όπου η μόνη σταθερά είναι η αβεβαιότητα, η στρατηγική διοίκηση κόστους λειτουργεί ως κρίσιμη πυξίδα. Η ικανότητα μιας επιχείρησης να συνδέει τις δαπάνες της με το όραμα και το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα είναι τελικά αυτό που θα διακρίνει τους ηγέτες της αγοράς από τους απλούς ακολούθους.



Με την ευθυγράμμιση των κοστολογικών δομών με τους στρατηγικούς στόχους, οι επιχειρήσεις ενισχύουν την προσαρμοστικότητά τους, μετατρέποντας τη διαχείριση πόρων από παθητική λειτουργία σε δυναμικό στρατηγικό πλεονέκτημα

Με πάνω από 26 χρόνια εμπειρίας, η AEGEAN συνεχίζει να πετάει ψηλά, συνδυάζοντας την επιχειρηματική επιτυχία με τη βιωσιμότητα και την κοινωνική ευθύνη. Η στρατηγική της για τη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος και την ενίσχυση της βιώσιμης ανάπτυξης, καθώς και η δέσμευσή της για υπεύθυνη λειτουργία, καταδεικνύουν την ισχυρή προτεραιότητα που δίνει στην αειφορία και την κοινωνική υπευθυνότητα. Με μια σειρά πρωτοβουλιών και επενδύσεων, η AEGEAN συνεχίζει να συμβάλλει στην οικοδόμηση ενός πιο βιώσιμου μέλλοντος για την αεροπορική βιομηχανία και τον τουρισμό γενικότερα, επενδύοντας σε νέες τεχνολογίες και πρακτικές που μειώνουν το περιβαλλοντικό της αποτύπωμα και ενισχύουν τη βιώσιμη ανάπτυξη.

Υπερσύγχρονος στόλος

Η ανανέωση του στόλου της εταιρείας αποτελεί τη μεγαλύτερη εν εξελίξει επένδυση, τόσο σε οικονομικό όσο και σε περιβαλλοντικό επίπεδο. Τα νέα Airbus A320neo/A321neo ενσωματώνουν κινητήρες υψηλής απόδοσης, μειώνοντας τις εκπομπές CO₂ κατά 19-23% σε σχέση με την προηγούμενη γενιά. Το συνολικό μέγεθος της παραγγελίας σε Airbus 320/321 neo φτάνει τα 60, ενώ τα ελικοφόρα ATR που αντικαθιστούν τα Q400, προσφέρουν μείωση των εκπομπών κατά 25-30%. Η πιο πρόσφατη προσθήκη ATR παρέχει επιπλέον 3-5% εξοικονόμηση καυσίμου. Η επιλογή αυτών των αεροσκαφών δεν βασίστηκε μόνο στις ανάγκες του δικτύου, αλλά και στη μείωση του συνολικού αποτυπώματος της εταιρείας.

Πρωτοπόρος στη χρήση βιώσιμων καυσίμων (SAF)

Η υποχρεωτική χρήση βιώσιμων αεροπορικών καυσίμων SAF που τέθηκε σε ισχύ τον Ιανουάριο του 2025 φαίνεται να μειώνει σημαντικά τις εκπομπές CO₂, συμβάλλοντας στη μείωση



ΑEGEAN και βιωσιμότητα: Δέσμευση για το μέλλον

του ανθρακικού αποτυπώματος των αεροπορικών εταιρειών. Ωστόσο, η AEGEAN, πρωτοπόρος και σε αυτό, είχε ήδη αναγνωρίσει τη σημασία της βιωσιμότητας και είχε προχωρήσει στη χρήση SAF πολύ πριν από την επιβολή αυτής της υποχρέωσης. Από το 2021, η εταιρεία είχε πραγματοποιήσει την πρώτη πτήση με μείγμα SAF στην Ελλάδα, αποδεικνύοντας τη δέσμευσή της για την προστασία του περιβάλλοντος. Το 2022, ξεκίνησε το πρώτο συστηματικό πρόγραμμα χρήσης SAF, καλύπτοντας όλες τις πτήσεις από το

αεροδρόμιο της Θεσσαλονίκης. Το 2024, η εταιρεία επεκτάθηκε και σε άλλους ευρωπαϊκούς προορισμούς, όπως το Όσλο, η Στοκχόλμη, το Λονδίνο, η Λυών, οι Βρυξέλλες και το Παρίσι. Έτσι, αν και η χρήση SAF είναι πλέον υποχρεωτική για όλους, η AEGEAN είχε ήδη υιοθετήσει αυτήν την καινοτόμο πρακτική αποδεικνύοντας τη δέσμευσή της για ένα πιο βιώσιμο μέλλον.

Τεχνική Βάση

Η AEGEAN, αναγνωρίζοντας τη σημασία της βιώσιμης ανάπτυξης, λειτουργεί εδώ και καιρό τη

νέα τεχνική βάση, μια επένδυση ύψους 140 εκατ. ευρώ, έχοντας δημιουργήσει ένα σύγχρονο κέντρο συντήρησης αεροσκαφών και εκπαίδευσης πληρωμάτων. Στο πλαίσιο της ενεργειακής αναβάθμισης, η οροφή των εγκαταστάσεων επενδύθηκε με 5.238 φωτοβολταϊκά πάνελ, συνολικής ισχύος 3 MW, καθιστώντας το ένα από τα μεγαλύτερα φωτοβολταϊκά πάρκα σε οροφή στην Ελλάδα. Η επίσημη παραγωγή ενέργειας ανέρχεται σε 4,5 GWh, καλύπτοντας το μεγαλύτερο μέρος των ενεργειακών αναγκών της βάσης. Αυτή η επέν-

δυση ενισχύει τη βιωσιμότητα στον τομέα των αερομεταφορών, μειώνοντας το περιβαλλοντικό αποτύπωμα της AEGEAN και προάγοντας τη χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας.

Η AEGEAN, υλοποιώντας τη δέσμευσή της για συστηματική μείωση του περιβαλλοντικού της αποτυπώματος, ενώ ταυτόχρονα επεκτείνεται οικονομικά, ηγείται των προσπαθειών για την πράσινη μετάβαση στον τομέα των μεταφορών, δημιουργώντας τις συνθήκες για περισσότερες βιώσιμες πτήσεις και ένα πιο πράσινο μέλλον για όλους.



AI HACKATHON 2026

Από την πρόσβαση στην τεχνητή νοημοσύνη στην ουσιαστική εφαρμογή



Της Δρος **ΑΓΓΕΛΙΚΗΣ ΚΑΡΑΓΙΑΝΝΑΚΗ**,
Managing Director,
ACE ΟΠΑ

Η τεχνητή νοημοσύνη δεν είναι πλέον σπάνια. Δεν είναι δύσκολη στην πρόσβαση. Και σίγουρα δεν είναι το προνόμιο των λίγων.

Το πραγματικό ερώτημα σήμερα είναι άλλο: ποιος μπορεί να τη χρησιμοποιήσει καλύτερα; Αυτό το ερώτημα βρέθηκε στον πυρήνα του AI Hackathon 2026, που διοργανώθηκε για τρίτη συνεχόμενη χρονιά από το ACE του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Για τρεις ημέρες, περισσότεροι από 120 συμμετέχοντες – φοιτητές, ερευνητές, προγραμματιστές και επαγγελματίες – δούλεψαν εντατικά σε ένα περιβάλλον που έμοιαζε λιγότερο με διαγωνισμό και περισσότερο με εργαστήριο πραγματικής καινοτομίας.

Η βασική υπόθεση ήταν απλή, αλλά απαιτητική: η αξία της AI δεν βρίσκεται στα εργαλεία, αλλά στον τρόπο που αυτά ενσωματώνονται σε λύσεις που λειτουργούν.

Από την πρώτη ημέρα, έγινε σαφές ότι η συζήτηση έχει μετατοπιστεί. Αν πριν από λίγα χρόνια το ζητούμενο ήταν η κατανόηση της τεχνολογίας, σήμερα είναι η εφαρμογή της. Οι συμμετέχοντες δεν κλήθηκαν απλώς να «χτίσουν κάτι με AI», αλλά να απαντήσουν σε ένα πιο δύσκολο ερώτημα: πώς μετατρέπεται μια τεχνολογική δυνατότητα σε πραγματική αξία;

Η απάντηση δεν ήρθε μέσα από θεωρία, αλλά μέσα από πράξη. Για 72 ώρες, 32 διεπιστημονικές ομάδες σχεδίασαν, δοκίμασαν και ανέπτυξαν λύσεις που στόχευαν σε κάτι περισσότερο από μια εντυπωσιακή παρουσίαση της πρωτότυπης ιδέας τους (demo). Το ζητούμενο ήταν η λειτουργικότητα, η επεκτασιμότητα και κυρίως η βιωσιμότητα. Σε αυτό το περιβάλλον, η τεχνητή νοημοσύνη έπαψε να είναι απλά «της μόδας» («buzzword») και έγινε εργαλείο. Ένα εργαλείο που απαιτεί σωστές ερωτήσεις, γρήγορο πειραματισμό και ικανότητα προσαρμογής. Οι ομάδες που ξεχώρισαν δεν ήταν απαραίτητα εκείνες με την πιο

σύνθετη τεχνολογία, αλλά εκείνες που κατάφεραν να κατανοήσουν βαθύτερα το πρόβλημα που προσπαθούσαν να λύσουν. Καθοριστικό ρόλο σε αυτή τη διαδικασία έπαιξε η σύνδεση με την αγορά. Στο γκρουπ των ομάδων που επέλευσαν προκλήσεις των συνεργαζόμενων χορηγών (Challenge-Based Track), οι συμμετέχοντες εργάστηκαν πάνω σε πραγματικές ανάγκες επιχειρήσεων και οργανισμών, από την ενέργεια έως το λιανεμπόριο και τις συμβουλευτικές υπηρεσίες. Η προσέγγιση αυτή μετέφερε το AI Hackathon από το επίπεδο της «άσκησης» στο επίπεδο της εφαρμογής.

Την ίδια στιγμή, στο γκρουπ των

ομάδων που παρουσίασαν δικές τους ιδέες και λύσεις εμπνευσμένες από την τεχνητή νοημοσύνη (Open Track), οι ομάδες κινήθηκαν με πλήρη δημιουργική ελευθερία, αποδεικνύοντας ότι η καινοτομία δεν ξεκινά πάντα από μια εταιρική ανάγκη, αλλά συχνά από μια καθημερινή εμπειρία.

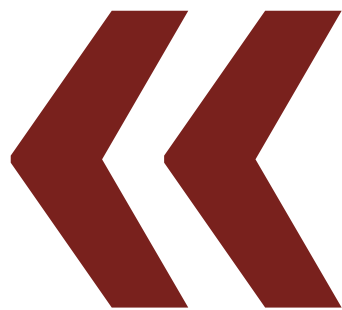
Η ένταση κορυφώθηκε την τρίτη ημέρα, όταν οι ομάδες παρουσίασαν τις λύσεις τους. Σε λίγα μόλις λεπτά, έπρεπε να αποδείξουν ότι αυτό που δημιούργησαν δεν είναι απλώς τεχνικά εφικτό, αλλά και ουσιαστικά χρήσιμο. Η αξιολόγηση δεν περιορίστηκε στην καινοτομία ή στον εντυπωσιασμό, αλλά εστίασε στον αντίκτυπο, στο κατά πόσο μια ιδέα μπορεί να σταθεί στον πραγματικό κόσμο.

Και αυτό ίσως είναι το πιο ενδιαφέρον στοιχείο της διοργάνωσης: το AI Hackathon δεν αφορά μόνο τους νικητές. Αφορά τη διαδικασία. Αφορά τη μετάβαση από την ιδέα στην υλοποίηση, από το πείραμα στη δοκιμή, από τη θεωρία στην εφαρμογή.

Για πολλές ομάδες, η λήξη του AI Hackathon δεν αποτέλεσε το τέλος, αλλά την αρχή. Οι λύσεις που αναπτύχθηκαν έχουν ήδη προοπτική να εξελιχθούν σε πιλοτικές εφαρμογές, συνεργασίες με επιχειρήσεις ή ακόμη και σε νέα startups.

Σε αυτό το πλαίσιο, το ACE επιβεβαιώνει τον ρόλο του όχι απλώς ως διοργανωτής, αλλά ως κόμβος που συνδέει την έρευνα με την επιχειρηματικότητα και τη γνώση με την πράξη. Τελικά, το AI Hackathon 2026 ανέδειξε κάτι απλό αλλά ουσιαστικό: σε έναν κόσμο όπου όλοι έχουν πρόσβαση στα ίδια εργαλεία, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν είναι η τεχνολογία. Είναι η ικανότητα να τη χρησιμοποιείς σωστά.

Και αυτή η ικανότητα δεν αναπτύσσεται ατομικά. Χτίζεται μέσα από κοινότητες, συνεργασία και συνεχή πειραματισμό, ακριβώς όπως συνέβη για τρεις ημέρες στο ACE.



Οι συμμετέχοντες δεν κλήθηκαν απλώς να «χτίσουν κάτι με AI», αλλά να απαντήσουν σε ένα πιο δύσκολο ερώτημα: πώς μετατρέπεται μια τεχνολογική δυνατότητα σε πραγματική αξία;

Καριέρα στον ασφαλιστικό κλάδο: Ποιες είναι οι ευκαιρίες;

Οταν ως φοιτητής οραματίζεσαι τη μελλοντική σου καριέρα, ίσως ο ασφαλιστικός κλάδος να μην είναι η πρώτη επιλογή που σου έρχεται στο μυαλό. Κι όμως, πρόκειται για έναν από τους πιο δυναμικούς, ανθεκτικούς και εξελισσόμενους κλάδους της ελληνικής οικονομίας. Σε έναν κόσμο που αντιμετωπίζει ολοένα και περισσότερες προκλήσεις και αβεβαιότητες – από τις γεωπολιτικές εξελίξεις και την κλιματική αλλαγή έως τις κυβερνοεπιθέσεις, τις κρίσεις στον τομέα της υγείας και τη χρηματοοικονομική αστάθεια – η ασφάλιση βρίσκεται στην πρώτη γραμμή της διαχείρισης κινδύνου και της οικονομικής σταθερότητας.

Γιατί να επιλέξεις καριέρα στον ασφαλιστικό κλάδο;

Πολλοί από εμάς έχουμε την εντύπωση ότι η εργασία στην ασφαλιστική αγορά περιορίζεται στην πώληση ασφαλιστικών συμβολαίων. Στην πραγματικότητα, όμως, ο κλάδος είναι πολύ περισσότερο από αυτό. Αποτελεί έναν πολυδιάστατο χώρο που συνδυάζει τεχνολογία, καινοτομία και κοινωνικό αντίκτυπο, προσφέροντας σημαντικές προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης. Σήμερα, ο ασφαλιστικός κλάδος αξιοποιεί data analytics και τεχνητή νοημοσύνη, αναπτύσσει λύσεις για την αντιμετώπιση του κλιματικού και cyber κινδύνου και σχεδιάζει προϊόντα με επίκεντρο τον πολίτη και τη βιωσιμότητα. Παράλληλα, η αξιοποίηση εργαλείων όπως τα big data, το machine learning και το Internet of Things (IoT) επιτρέπει στις ασφαλιστικές εταιρίες να κατανοούν καλύτερα τις ανάγκες των

πελατών και να προσφέρουν πιο προσωποποιημένες υπηρεσίες. Με τον τρόπο αυτόν, δημιουργούνται νέα πεδία απασχόλησης για νέους επαγγελματίες με διαφορετικά ακαδημαϊκά υπόβαθρα και δεξιότητες.

Ποιες ευκαιρίες υπάρχουν;

Αν αναζητάς, λοιπόν, μια καριέρα με προοπτική, νόημα και εξέλιξη, ο ασφαλιστικός κλάδος προσφέρει πολλαπλές επιλογές επαγγελματικής σταδιοδρομίας σε ένα ευρύ φάσμα ειδικοτήτων.

Ένα από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα του ασφαλιστικού κλάδου είναι το εύρος των ειδικοτήτων που προσφέρει. Σχεδόν κάθε επιστημονικό πεδίο μπορεί να βρει εφαρμογή. Είτε σε ενδιαφέρει η ανάλυση δεδομένων, είτε η επικοινωνία και το marketing, είτε η νομική υποστήριξη ή η εξυπηρέτηση πελατών, υπάρχουν ρόλοι που μπορούν να ταιριάξουν με τις γνώσεις και τα ενδιαφέροντά σου.

Ενδεικτικά, μπορείς να δραστηριοποιηθείς σε τομείς όπως:

- Πληροφορική & Data Analytics
- Ανάλυση Κινδύνων (Underwriting)
- Αναλογιστικές Υπηρεσίες
- Οικονομικά & Χρηματοοικονομικά
- Marketing & Product Development
- Ανθρώπινο Δυναμικό
- Νομική Υποστήριξη & Κανονιστική Συμμόρφωση
- Διαχείριση Ζημιών
- Customer Experience
- Sustainability

Επιπλέον, πολλές από αυτές τις ειδικότητες σου δίνουν τη δυνατότητα

να εξελιχθείς μέσα στον οργανισμό, να αλλάξεις ρόλους και να αποκτήσεις μια πολυδιάστατη επαγγελματική εμπειρία.

Με άλλα λόγια, ό,τι κι αν σπουδάζεις, υπάρχει χώρος για σένα στον ασφαλιστικό κλάδο.

Δυνατότητα εξέλιξης με διεθνείς προοπτικές

Ακόμα και αν ξεκινήσεις την καριέρα σου μέσω πρακτικής άσκησης ή σε junior θέση, έχεις τη δυνατότητα να εξελιχθείς σε εξειδικευμένο ή διοικητικό στέλεχος, ακόμη και σε ανώτατες θέσεις διοίκησης. Παράλληλα, έχεις πρόσβαση σε διεθνή δίκτυα, προγράμματα εκπαίδευσης και ευκαιρίες καριέρας σε διαφορετικές χώρες, ειδικά μέσα από πολυεθνικές ασφαλιστικές εταιρίες. Επιπλέον, οι ασφαλιστικές εταιρίες επενδύουν στην ανάπτυξη σου μέσα από εκπαίδευση, πιστοποιήσεις και προγράμματα προσωπικής εξέλιξης, ενώ δίνουν έμφαση και στην ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, με ευέλικτα μοντέλα εργασίας, αποτελώντας παράλληλα έναν από τους πιο ανταγωνιστικούς κλάδους σε επίπεδο αμοιβών και παροχών.

Ταυτόχρονα, οι ασφαλιστικές εταιρίες προάγουν τη διαφορετικότητα και τη συμπερίληψη, δημιουργώντας ένα εργασιακό περιβάλλον όπου όλοι έχουν τη δυνατότητα να εξελιχθούν και να συμβάλουν ουσιαστικά. Σε αυτό το περιβάλλον μπορείς να αφήσεις και το δικό σου αποτύπωμα.

Ένας κλάδος που μετασχηματίζεται

Ο ασφαλιστικός κλάδος συνδυάζει σταθερότητα, καινοτομία και προο-

πτικές εξελίξεις. Είναι ένας κλάδος που μετασχηματίζεται συνεχώς και αναζητά νέους ανθρώπους με ιδέες, δεξιότητες και διάθεση να εξελιχθούν. Ανθρώπους σαν εσένα, που θα συμβάλουν στη διαμόρφωση του μέλλοντός του.

Η ανάγκη για προσαρμοστικότητα, συνεργασία, αναλυτική σκέψη και εξοικείωση με τις νέες τεχνολογίες γίνεται ολοένα και πιο σημαντική, γεγονός που δημιουργεί νέες δυνατότητες για όσους θέλουν να χτίσουν μια καριέρα με διάρκεια και προοπτική.

Ένας κλάδος με πραγματικό αντίκτυπο

Πέρα από την οικονομική διάσταση, ο ασφαλιστικός κλάδος αποτελεί έναν βασικό μηχανισμό στήριξης της κοινωνίας. Οι άνθρωποι του κλάδου συμβάλλουν στην αποκατάσταση των ζημιών σε πολίτες και επιχειρήσεις που έχουν πληγεί από φυσικές καταστροφές, στηρίζουν επιχειρήσεις να αναπτυχθούν, βοηθούν στη διασφάλιση της πρόσβασης σε υπηρεσίες υγείας.

Η επιλογή καριέρας στον κλάδο της ασφάλισης δεν είναι απλώς μια επαγγελματική επιλογή, αλλά μια ευκαιρία να έχεις θετικό αντίκτυπο στην κοινωνία. Είναι ένας χώρος όπου μπορείς να συνδυάσεις την επαγγελματική σου εξέλιξη με τη συμβολή σε κάτι μεγαλύτερο.

Θες να κάνεις το πρώτο βήμα στον ασφαλιστικό κλάδο;

Μάθε περισσότερα και στείλε το CV σου μέσω της ιστοσελίδας της Ένωσης Ασφαλιστικών Εταιριών Ελλάδος: <https://iknow-insurance.gr/career-paths/>



Υπάρχουν άνθρωποι σαν εσένα στις ομάδες μας.
Και υπάρχουν θέσεις για όσα θέλεις να κάνεις!

Που; Σε μια ασφαλιστική!



Στείλε μας το βιογραφικό σου >

Τα καλά νέα



Το ΟΠΑ επιβραβεύει την αριστεία

Βραβεία Εισαγωγής στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση και Εξαιρετικής Επίδοσης στη Διδασκαλία

Της **ΛΙΖΕΤΑΣ ΣΠΑΝΟΥ**

Τηρώντας την καθιερωμένη παράδοση των τελευταίων επτά ετών, το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών τίμησε στις 18 Μαρτίου τους διακεκριμένους διδάσκοντες για την Εξαιρετική Επίδοσή τους στη Διδασκαλία για το ακαδημαϊκό έτος 2024-2025, καθώς και τα παιδιά μελών της Πανεπιστημιακής Κοινότητας που εισήχθησαν επιτυχώς στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση για το ακαδημαϊκό έτος 2025-2026. Σε κλίμα συγκίνησης και χαράς, στην Αίθουσα Τελετών «Ελευθέριος Βενιζέλος» του «Μαρασλείου Μεγάρου», όπου στεγάζεται πάνω από έναν αιώνα το

Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, οι διακριθέντες Καθηγητές και οι νέοι φοιτητές παρέλαβαν από τις Πρυτανικές Αρχές τα βραβεία και τα αναμνηστικά δώρα τους, ως επιστέγασμα της προσπάθειας και των κόπων τους.

Συγκεκριμένα, από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών βραβεύτηκαν η κυρία **Πανούση** και ο κ. **Διοικητόπουλος**, από τη Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων ο κ. **Σπινέλλης**, η κυρία **Κοέν** και οι κ.κ. **Τσουκνιδής** και **Δημητριάδης** και από τη Σχολή Επιστημών και Τεχνολογίας της Πληροφορίας οι κ.κ. **Τουμπής** και **Παπασταμούλης**. Τέλος, το Βραβείο Επίδοσης στη Διδασκα-

λία μελών Εργαστηριακού Διδακτικού Προσωπικού (ΕΔΙΠ) και Ειδικού Εκπαιδευτικού Προσωπικού (ΕΕΠ) ΟΠΑ έλαβε ο κ. **Λυμπερόπουλος**.

Επίσης, βραβεύτηκαν και έλαβαν αναμνηστικά δώρα για την εισαγωγή τους στην τριτοβάθμια εκπαίδευση 22 παιδιά μελών της Πανεπιστημιακής Κοινότητας.

Η αριστεία ως αδιαπραγμάτευτη αξία

Ο Πρύτανης του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, Καθηγητής **Βασίλης Βασδέκης**, αναφερόμενος στο γεγονός σχολίασε: «Η σημερινή εκδήλωση αποτελεί την έμπρακτη

επιβεβαίωση ότι η αριστεία στην εκπαίδευση αποτελεί αδιαπραγμάτευτη αξία για το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Βραβεύοντας τους Καθηγητές και τις Καθηγήτριές μας για την εξαιρετική διδακτική τους προσφορά και τα παιδιά της ακαδημαϊκής μας κοινότητας για την εισαγωγή τους στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση, αναδεικνύουμε τη δύναμη της γνώσης ως επιστέγασμα κόπων και προσπαθειών. Στο ΟΠΑ, η προσήλωση στην ποιότητα και τις υψηλές επιδόσεις παραμένει σταθερή δέσμευση καθώς διαμορφώνει ένα περιβάλλον που εμπνέει και καθοδηγεί τη νέα γενιά».

ΜΕ ΤΗΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ

Πλατινένιος Χορηγός

accenture

KPMG

ΔΕΗ

Piraeus

Χρυσός Χορηγός

AEGEAN

AVIS

COSMOTE

EY Shape the future with confidence

enter grow go egg

EUROBANK

Grant Thornton

KAYKAS

MOTODYNAMIKH move • evolve • transform

UNI-PHARMA
Pharmaceutical Laboratories S.A.

Αργυρός Χορηγός

ADACOM
SECURITY BUILT ON TRUST

Nestlé

Coca-Cola

ALPHA BANK

Netcompany

BLUE BAY
GROUP OF HOTELS

Deloitte.
Together makes progress

Βασιλόπουλος
...και του πουλιού το γάλα!

GENESIS
pharma

ΣΟΛ Crowe

JD COSMOS

ΕΝΩΣΗ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΩΝ
ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ
ΕΛΛΑΔΟΣ