

# HR CASE STUDY SERIES



EDITOR ΜΑΡΙΑ ΒΑΚΟΛΑ | ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΕΠΕΤΕΙΑΚΗ ΕΚΔΟΣΗ

## 20 HRόνια Μπροστά

Το παρελθόν, το παρόν και  
το μέλλον της ΔΑΔ

Αρθρογράφοι:

ΝΑΝΣΥ ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ | ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ | ΓΙΑΝΝΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΥ  
ΔΗΜΗΤΡΑ ΚΑΡΑΚΩΣΤΑ | ΑΓΓΕΛΙΝΑ ΜΙΧΑΗΛΙΔΟΥ | ΣΤΕΛΛΑ ΒΟΥΛΓΑΡΑΚΗ | ΕΛΕΝΗ ΑΠΟΣΠΟΡΗ  
ΕΙΡΗΝΗ ΝΙΚΑΝΔΡΟΥ | ΕΛΕΑΝΝΑ ΓΑΛΑΝΑΚΗ | ΛΗΔΑ ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΠΟΥΛΟΥ | ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ ΓΕΩΡΓΙΟΥ  
ΛΥΔΙΑ ΓΚΟΥΖΙΩΤΗ | ΠΕΤΡΟΣ ΚΟΛΩΝΙΑΣ | ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ ΤΖΑΔΗΜΑΣ | ΕΙΡΗΝΗ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑΚΟΠΟΥΛΟΥ  
ΕΛΕΝΗ ΣΤΑΥΡΟΥ | ΝΤΟΡΑ ΑΓΓΕΛΟΠΟΥΛΟΥ | ΟΡΦΕΑΣ ΣΤΑΥΡΟΥ | ΣΠΥΡΟΣ ΧΟΝΔΡΟΓΙΑΝΝΗΣ  
ΑΘΗΝΑ ΣΤΑΥΡΟΥ | ΜΑΡΙΝΑ ΒΕΡΓΟΥ | ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ ΜΑΚΑΡΙΓΑΚΗ | ΦΡΑΓΚΙΣΚΗ Γ. ΜΕΛΙΣΣΑ  
ANNY ΧΑΤΖΗΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ | ΜΑΡΙΑ ΣΑΒΒΑΚΗ



# HR CASE STUDY SERIES

ΕΠΕΤΕΙΑΚΗ ΕΚΔΟΣΗ

## 20 ΗΡόνια Μπροστά

Το παρελθόν,  
το παρόν και  
το μέλλον της ΔΑΔ

---

# Editorial

Γράφει  
η **Μαρία**  
**Βακόλα**

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



*Μαζί, ας ξεκινήσουμε ένα ταξίδι προς ένα πιο φωτεινό μέλλον, όπου η ΔΑΔ όχι μόνο προσαρμόζεται στην αλλαγή αλλά και τη διαμορφώνει για έναν καλύτερο εργασιακό κόσμο.*

Το μεταπτυχιακό της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) συμβάλλει στην ανάπτυξη εξειδικευμένων στελεχών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που με τις απαραίτητες επιστημονικές γνώσεις τους συνεισφέρουν στην ευημερία των επιχειρήσεων και των εργαζομένων. Κλείνοντας φέτος τα 20 χρόνια του, αναλογίζομαι την πρόοδο που έχει κάνει η επιστήμη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και την ίδια στιγμή πόσα έχει ακόμα να προσφέρει στις επιχειρήσεις και στους εργαζόμενους.

Σε ένα συνεχώς εξελισσόμενο εργασιακό περιβάλλον, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) βρίσκεται στην αιχμή των εξελίξεων. Έχουν περάσει οι μέρες που η ΔΑΔ περιοριζόταν σε διοικητικά καθήκοντα, και σήμερα μπορεί να είναι ένας στρατηγικός εταίρος στην οργανωσιακή επιτυχία διαμορφώνοντας τα εργασιακά περιβάλλοντα. Η ΔΑΔ αξιοποιεί τη δύναμη της τεχνητής νοημοσύνης σε όλες τις λειτουργίες της, αξιοποιεί την ανάλυση δεδομένων για την στρατηγική λήψη αποφάσεων και υποστηρίζει την ποικιλομορφία και την συμπερίληψη ως σημαντικές διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας. Ωστόσο, το μέλλον της ΔΑΔ δεν είναι μόνο να αγκαλιάσει την τεχνολογία αλλά να συνεχίσει να αναδεικνύει τον ανθρώπινο παράγοντα δημιουργώντας εργασιακά περιβάλλοντα όπου τα άτομα αισθάνονται πως μπορούν δράσουν, να επιτύχουν, να δεσμευτούν και να αναδείξουν το δυναμικό τους.

Το επετειακό τεύχος που έχετε στα χέρια σας αυτή την στιγμή, έχει δημιουργηθεί για να συμβάλει στη συζήτηση για την συνεισφορά της ΔΑΔ στις επιχειρήσεις μέχρι τώρα και την ίδια στιγμή για την συνεισφορά της στη διαμόρφωση του μέλλοντος. Επιφανή στελέχη επιχειρήσεων και πανεπιστημιακοί αναλύουν το παρελθόν, το παρόν και το μέλλον της ΔΑΔ και των λειτουργιών της, αναδεικνύοντας τον ρόλο, την σημασία, τις προκλήσεις και τα επιτεύγματα.

Διαβάζοντας το επετειακό αυτό τεύχος, ας είμαστε όλοι και όλες περήφανοι για όσα πετύχαμε, ας μάθουμε από τις αποτυχίες και τις προκλήσεις μας και ας φανταστούμε ένα μέλλον όπου η ΔΑΔ θα διαμορφώνει τις εξελίξεις με βάση τα δεδομένα, την αριστεία και τον ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα.



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ  
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

20 **HR**όνια  
ΜΠΡΟΣΤΑ

**HR**  
CASE  
STUDY  
SERIES

SPECIAL EDITION

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

### Σελίδα     Αρθρογράφος

- 5 - ΝΑΝΣΥ ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ
- 6 - ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ
- 7 - ΙΩΑΝΝΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΥ
- 8 - ΔΗΜΗΤΡΑ ΚΑΡΑΚΩΣΤΑ
- 9 - ΑΓΓΕΛΙΝΑ ΜΙΧΑΗΛΙΔΟΥ
- 10 - ΣΤΕΛΛΑ ΒΟΥΛΓΑΡΑΚΗ
- 11 - ΕΛΕΝΗ ΑΠΟΣΠΟΡΗ
- 12 - ΕΙΡΗΝΗ ΝΙΚΑΝΔΡΟΥ
- 13 - ΕΛΕΑΝΝΑ ΓΑΛΑΝΑΚΗ
- 14 - ΛΗΔΑ ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΠΟΥΛΟΥ
- 15 - ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ ΓΕΩΡΓΙΟΥ
- 16 - ΛΥΔΙΑ ΓΚΟΥΖΙΩΤΗ
- 17 - ΠΕΤΡΟΣ ΚΟΛΩΝΙΑΣ
- 18 - ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ ΤΖΑΔΗΜΑΣ
- 19 - ΕΙΡΗΝΗ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑΚΟΠΟΥΛΟΥ
- 20 - ΕΛΕΝΗ ΣΤΑΥΡΟΥ
- 21 - ΝΤΟΡΑ ΑΓΓΕΛΟΠΟΥΛΟΥ
- 22 - ΟΡΦΕΑΣ ΣΤΑΥΡΟΥ
- 23 - ΣΠΥΡΟΣ ΧΟΝΔΡΟΓΙΑΝΝΗΣ
- 24 - ΑΘΗΝΑ ΣΤΑΥΡΟΥ
- 25 - ΜΑΡΙΝΑ ΒΕΡΓΟΥ
- 26 - ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ ΜΑΚΑΡΙΓΑΚΗ
- 27 - ΦΡΑΓΚΙΣΚΗ Γ. ΜΕΛΙΣΣΑ
- 28 - ΑΝΝΥ ΧΑΤΖΗΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ
- 29 - ΜΑΡΙΑ ΣΑΒΒΑΚΗ





ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ  
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

20 **HR**όνια  
ΜΠΡΟΣΤΑ

**HR**  
CASE  
STUDY  
SERIES

SPECIAL EDITION

**ΝΑΝΣΥ  
ΠΑΠΑΛΕ-  
ΞΑΝΔΡΗ**



**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΑΘΗΝΩΝ** | ATHENS UNIVERSITY  
OF ECONOMICS  
AND BUSINESS

Ομότιμη Καθηγήτρια Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, ΟΠΑ

Η νέα εικοσαετία βρίσκει το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού του Ο.Π.Α. πανέτοιμο να συνεχίσει το έργο του και να προσφέρει γνώσεις και δεξιότητες στους σπουδαστές του ανάλογες με τις εξελίξεις και τις επιταγές των επιχειρήσεων και του κοινωνικού συνόλου.

Καλή Επιτυχία με πολλές σημαντικές διακρίσεις.



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ  
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

20 **HR**όνια  
ΜΠΡΟΣΤΑ

**HR**  
CASE  
STUDY  
SERIES

SPECIAL EDITION

## ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ



**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΑΘΗΝΩΝ**

ATHENS UNIVERSITY  
OF ECONOMICS  
AND BUSINESS

Καθηγητής, Ιδρυτικός Διευθυντής του Μεταπτυχιακού στη ΔΑΔ, ΟΠΑ

Μέσω εκπαίδευσης, ανάπτυξης και υποστήριξης των εργαζομένων με δυναμικό ηγεσίας, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού διαμορφώνει ένα περιβάλλον όπου η ηγεσία μπορεί να ανθίσει.

Μέσα από αξιολογήσεις και ανάδειξη ηγετικών στοιχείων, δημιουργία πολιτικών που υποστηρίζουν την ανάπτυξη ηγεσίας, καθώς και την προώθηση επικοινωνίας και συνεργασίας, δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την ανάπτυξη δυναμικών ηγετικών προσώπων που μπορούν να οδηγήσουν τον οργανισμό προς την επιτυχία.



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ  
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

20 **HR**όνια  
ΜΠΡΟΣΤΑ

**HR**  
CASE  
STUDY  
SERIES

SPECIAL EDITION

## ΙΩΑΝΝΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΥ



**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΑΘΗΝΩΝ** | ATHENS UNIVERSITY  
OF ECONOMICS  
AND BUSINESS

Καθηγητής, Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας, ΟΠΑ

«Με περισσότερους από 1500 αποφοίτους, οι οποίοι έχουν αποκτήσει τα κατάλληλα skills αλλά πάνω από όλα το κατάλληλο mindset, σε θέσεις ευθύνης σε μεγάλους ή και μικρότερους οργανισμούς το μέλλον της ΔΑΔ στην Ελλάδα είναι κάτι παραπάνω από ευοίωνο.

Και από την εποχή όπου η έρευνα στο γνωστικό πεδίο της ΔΑΔ στη χώρα μας ήταν πολύ περιορισμένη, με τα σχετικά μέλη ΔΕΠ να είναι μετρημένα στα δάχτυλα τους ενός χεριού, φτάνουμε στο σήμερα όπου ετοιμάζεται και θα αρχίσει σύντομα την λειτουργία του η δημιουργία του πρώτου επιστημονικού φορέα στο γνωστικό αντικείμενο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και συναφών επιστημών, όπως η Οργανωσιακή Συμπεριφορά και η Εργασιακή / Οργανωσιακή Ψυχολογία».



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ  
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

20 **HR**όνια  
ΜΠΡΟΣΤΑ

**HR**  
CASE  
STUDY  
SERIES

SPECIAL EDITION

**ΔΗΜΗΤΡΑ  
ΚΑΡΑΚΩΣΤΑ**



**PeopleCert**

Vice President, People & Culture

Οι HR του μέλλοντος δεν αρκεί να γνωρίζουν καλά τη δουλειά τους γιατί η δουλειά τους δε θα περιορίζεται πλέον μόνο στις έως σήμερα παραδοσιακές λειτουργίες του HR. Θα πρέπει να αναπτύξουμε νέα και διευρυμένα skills, να κατακτήσουμε τα «άβυσσους» της τεχνητής νοημοσύνης και της ανάλυσης δεδομένων, και παράλληλα να σκεφτόμαστε στρατηγικά, σαν μικροί CEOs. Όχι με λύσεις κονσέρβας αλλά με προσαρμοσμένες λύσεις για τις ανάγκες του συγκεκριμένου οργανισμού, του συγκεκριμένου ανθρώπινου δυναμικού.





ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ  
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

20 **HR**όνια  
ΜΠΡΟΣΤΑ

**HR**  
CASE  
STUDY  
SERIES

SPECIAL EDITION

## ΑΓΓΕΛΙΝΑ ΜΙΧΑΗΛΙΔΟΥ



**RESPONSE**  
VALUE THROUGH PEOPLE

Response CEO & partner, Senior facilitator & business coach

Σαν στέλεχος με εξειδίκευση στο digital επιχειρείν, χαίρομαι πολύ που βλέπω την διείσδυση της ψηφιακής τεχνολογίας στις πρακτικές digital HR. Βιώνουμε την ανατροπή, που σταδιακά φέρνει η τεχνητή νοημοσύνη (AI) στην παραγωγικότητα των στελεχών και στην σχέση τους με την εταιρεία. Αυτό που αναζητείται από τους εργαζόμενους, υπαλλήλους, συνεργάτες, σε αυτή την εποχή δεν είναι απλά η αύξηση παραγωγικότητας. Είναι η βούλησή τους, ώστε η ψυχή τους να θέλει και ο εγκέφαλος να μπορεί να είναι πιο δημιουργικός, να αξιοποιεί και να ηγείται της τεχνολογίας. Σε αυτό το περιβάλλον, το νέο HR χρειάζεται να δίνει έμπνευση, να συντονίζει και να προάγει περισσότερο την ψυχολογία των εργαζομένων και την καλή τους φυσική και νοητική κατάσταση. Επανέρχεται λοιπόν θεωρώ το HR, στις Πλατωνικές αρετές, «ψυχής επιμελείσθαι και ευζείν».



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ  
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

20 **HR**όνια  
ΜΠΡΟΣΤΑ

**HR**  
CASE  
STUDY  
SERIES

SPECIAL EDITION

ΣΤΕΛΛΑ  
**ΒΟΥΛΓΑΡΑΚΗ**



Chief People Officer, Kaizen Gaming

Στη σημερινή ανταγωνιστική αγορά εργασίας οι υποψήφιοι διεκδικούν να γίνουν περισσότερα από απλοί εργαζόμενοι. Ειδικότερα οι νέες γενιές αναζητούν περιβάλλοντα με ισχυρή εταιρική ταυτότητα, εταιρικό όραμα και αξίες με τις οποίες να μπορούν να συνδεθούν.

Η ΔΑΔ δρα ως θεματοφύλακας της εταιρικής αυτής ταυτότητας, ενώνοντας όλα τα μέλη της εταιρείας σε έναν κοινό σκοπό.



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ  
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

20 **HR**όνια  
ΜΠΡΟΣΤΑ

**HR**  
CASE  
STUDY  
SERIES

SPECIAL EDITION

## ΕΛΕΝΗ ΑΠΟΣΠΟΡΗ



**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΑΘΗΝΩΝ** | ATHENS UNIVERSITY  
OF ECONOMICS  
AND BUSINESS

Καθηγήτρια Οργανωσιακής Συμπεριφοράς, ΟΠΑ

Η μείωση του έμφυλου μισθολογικού χάσματος αποτελεί μία από τις βασικές προτεραιότητες των πολιτικών για την ισότητα των φύλων τόσο σε επίπεδο ΕΕ όσο και σε εθνικό επίπεδο. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή στο πλαίσιο της στρατηγικής για την ισότητα των φύλων 2020-2025 (European Commission, 2020) έδωσε προτεραιότητα στη μείωση του έμφυλου μισθολογικού και συνταξιοδοτικού χάσματος.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να εξασφαλίσει τη διαφάνεια αλλά ταυτόχρονα να διασφαλίσει πως τα τυποποιημένα συστήματα δεν ενσωματώνουν έμφυλες προκαταλήψεις. Η ΔΑΔ πρέπει να ενδυναμώνει τις γυναίκες να διεκδικούν όλες τις εξελίξεις που δικαιούνται.



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ  
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

20 **HR**όνια  
ΜΠΡΟΣΤΑ

**HR**  
CASE  
STUDY  
SERIES

SPECIAL EDITION

## ΕΙΡΗΝΗ ΝΙΚΑΝΔΡΟΥ



**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΑΘΗΝΩΝ**

ATHENS UNIVERSITY  
OF ECONOMICS  
AND BUSINESS

Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, ΟΠΑ

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού καλείται να οδηγήσει τις εταιρίες στο μέλλον εστιάζοντας στην ομάδα και σχεδιάζοντας συστήματα που προωθούν τη δημιουργία συνδέσεων και κοινότητας και δημιουργούν μια ουσιαστική εργασιακή εμπειρία και ένα πλαίσιο για την ανάπτυξη κουλτούρας συνεχούς μάθησης.



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ  
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

20 **HR**όνια  
ΜΠΡΟΣΤΑ

**HR**  
CASE  
STUDY  
SERIES

SPECIAL EDITION

## ΕΛΕΑΝΝΑ ΓΑΛΑΝΑΚΗ



**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΑΘΗΝΩΝ** | ATHENS UNIVERSITY  
OF ECONOMICS  
AND BUSINESS

Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, ΟΠΑ

Οι έννοιες των HR Metrics and HR Analytics έχουν αναδειχθεί στις πλέον δημοφιλείς εκφράσεις της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) και φαίνεται ότι η αποτελεσματική εφαρμογή τους θα αποτελέσει κύριο ανταγωνιστικό εργαλείο για τις επιχειρήσεις, αλλά και γνωστική απαίτηση για τους επαγγελματίες της ΔΑΔ στο άμεσο μέλλον. Παραδοσιακά στο μάνατζμεντ, κύριες λειτουργίες είναι η λήψη αποφάσεων, ο προγραμματισμός, και ο έλεγχος. Η αποτελεσματικότητα κάθε μίας από αυτές, εξαρτάται από το εύρος και την ποιότητα της διαθέσιμης πληροφορίας, που με την εξέλιξη της τεχνολογίας έχει (δυσνητικά) αυξηθεί σε εξαιρετικό βαθμό.

Τα HR Metrics και HR Analytics μπορούν να παρέχουν επαρκή και συνεχόμενη πληροφορία για όλα τα θέματα ΔΑΔ, βελτιώνοντας σημαντικά τη λήψη αποφάσεων, τον προγραμματισμό ενεργειών, και τον έλεγχο.



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ  
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

20 **HR**όνια  
ΜΠΡΟΣΤΑ

**HR**  
CASE  
STUDY  
SERIES

SPECIAL EDITION

## ΛΗΔΑ ΠΑΝΑΓΙΩ- ΤΟΠΟΥΛΟΥ



**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΑΘΗΝΩΝ** | ATHENS UNIVERSITY  
OF ECONOMICS  
AND BUSINESS

Επίκουρη Καθηγήτρια Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, ΟΠΑ

Η πανδημία του Covid-19 μας έδειξε πώς μπορούμε να δουλεύουμε διαφορετικά. Είχε σοβαρές επιπτώσεις στον χώρο εργασίας (εξ αποστάσεως, υβριδικά), στα μέσα που χρησιμοποιούμε (πολλαπλά κανάλια και πλατφόρμες επικοινωνίας, χρήση τεχνολογίας) αλλά και στις εργασιακές δεξιότητες και σχέσεις.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει πρωταρχικό ρόλο στη μετάβαση σε μια κουλτούρα φροντίδας, αυξάνοντας την ενημερότητα των εργαζομένων, ανασχεδιάζοντας τις θέσεις εργασίας (π.χ. αύξηση της ευελιξίας και της αυτονομίας, αλλαγή καθηκόντων), δημιουργώντας υποστηρικτικές σχέσεις και δίκτυα, υλοποιώντας εκπαίδευση και εφαρμόζοντας πολιτικές συμπερίληψης.



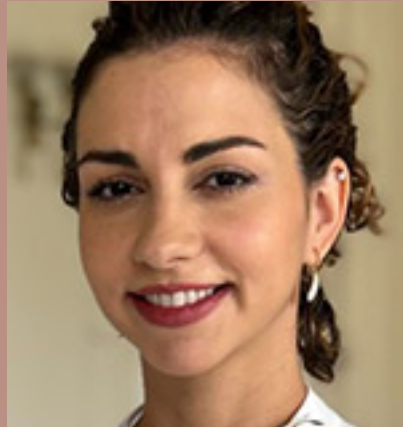
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ  
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

20 **HR**όνια  
ΜΠΡΟΣΤΑ

**HR**  
CASE  
STUDY  
SERIES

SPECIAL EDITION

## ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ ΓΕΩΡΓΙΟΥ



**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΑΘΗΝΩΝ** | ATHENS UNIVERSITY  
OF ECONOMICS  
AND BUSINESS

Επίκουρη Καθηγήτρια Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και  
Οργανωσιακής Συμπεριφοράς, ΟΠΑ

Μελλοντικός στόχος της ΔΑΔ αναφορικά με την Προσέλκυση και Επιλογή προσωπικού είναι να χρησιμοποιεί το διαδίκτυο και την τεχνολογία με τρόπο που βελτιώνει τις αποφάσεις πρόσληψης και συγχρόνως, αποκλείει τις διακρίσεις και διασφαλίζει τη συμπερίληψη. Η αυξημένη χρήση της τεχνολογίας καλεί για περισσότερη ανθρώπινη επαφή, αμφίδρομη επικοινωνία και ίσες ευκαιρίες.

Σε ένα εργασιακό τοπίο που αλλάζει, είτε είναι αυτοματοποιημένο είτε υβριδικό είτε πλήρως απομακρυσμένο, η Προσέλκυση και Επιλογή προσωπικού θα έχει στόχο να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των υποψηφίων και των εργοδοτών, δημιουργώντας θετικές εμπειρίες στους πρώτους και οδηγώντας σε αποτελεσματικές αποφάσεις στελέχωσης τους δεύτερους.



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ  
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

20 **HR**όνια  
ΜΠΡΟΣΤΑ

**HR**  
CASE  
STUDY  
SERIES

SPECIAL EDITION

ΛΥΔΙΑ  
ΓΚΟΥΖΙΩΤΗ



**APIVITA**



HR Manager, APIVITA SA

Το μέλλον του ανθρώπινου δυναμικού έχει να κάνει με την προώθηση ενός εργασιακού χώρου που είναι ποικιλόμορφος, χωρίς αποκλεισμούς και βασίζεται στην ανάλυση δεδομένων, ενώ δίνει προτεραιότητα στην ευημερία των εργαζομένων ενθαρρύνοντας ευέλικτες ομάδες. Η επίτευξη των στόχων αυτών, θα επιτρέψει στις επιχειρήσεις να ανταποκριθούν καλύτερα στις αναδυόμενες προκλήσεις, να προωθήσουν την ανάπτυξη και την καινοτομία και να δημιουργήσουν ένα πιο παραγωγικό και βιώσιμο εργατικό δυναμικό.





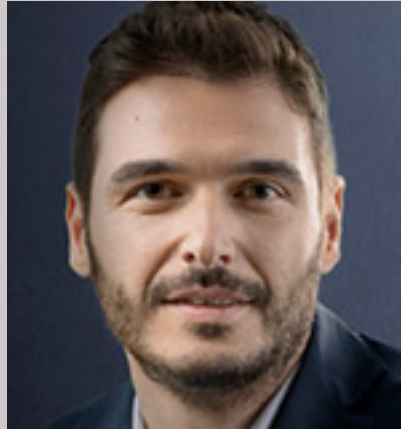
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ  
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

20 **HR**όνια  
ΜΠΡΟΣΤΑ

**HR**  
CASE  
STUDY  
SERIES

SPECIAL EDITION

**ΠΕΤΡΟΣ  
ΚΟΛΩΝΙΑΣ**



**netcompany**

intrasoft

Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού, Netcompany-Intrasoft

Κοιτάζοντας πίσω τα τελευταία χρόνια, αντιλαμβάνομαι πόσο πολύ έχει εξελιχθεί ο χώρος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και πόσο σημαντική είναι η συνεισφορά της στη λειτουργία και ανάπτυξη των ελληνικών επιχειρήσεων καθώς επίσης και στους ανθρώπους της. Τα τμήματα ΔΑΔ έχουν εξελιχθεί σε στρατηγικούς συνεργάτες των επιχειρήσεων συμβάλλοντας σημαντικά στο εταιρικό όραμα και στους στόχους της, καθώς επίσης και στην εργασιακή ζωή των ανθρώπων.



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ  
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

20 **HR**όνια  
ΜΠΡΟΣΤΑ

**HR**  
CASE  
STUDY  
SERIES

SPECIAL EDITION

**ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ  
ΤΖΑΔΗΜΑΣ**



**ΑΡΙΒΙΤΑ**



Γενικός Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού &  
Διοικητικών Υπηρεσιών Ομίλου HELLENiQ ENERGY

Η σύγχρονη πραγματικότητα παρουσιάζει προκλήσεις αλλά κυρίως δημιουργεί ευκαιρίες για το μελλοντικό ρόλο του HR. Η έλλειψη ταλέντων κάνει επιτακτική την ανάπτυξη των ικανοτήτων των υφιστάμενων εργαζομένων και την εκ των προτέρων αναζήτηση και αξιολογική επιλογή υποψηφίων.

Η πίεση για μείωση του κόστους, τόσο σε επίπεδο HR όσο και σε εταιρικό επίπεδο, απαιτεί αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων σε όλα τα επίπεδα. Η εξέλιξη και η εξειδίκευση της τεχνολογίας δημιουργεί ευκαιρίες για αυτοματοποίηση των εργασιών.

Οι συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς καλούν το HR να έχει ένα στρατηγικό ρόλο στους οργανισμούς, συμβάλλοντας στη δημιουργία αξίας μέσα από το σημαντικότερο κεφάλαιο: τους ανθρώπους.



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ  
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

20 **HR**όνια  
ΜΠΡΟΣΤΑ

HR  
CASE  
STUDY  
SERIES

SPECIAL EDITION

ΕΙΡΗΝΗ  
ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ-  
ΚΟΠΟΥΛΟΥ



**Deloitte.**

Chief Human Resources Officer, Deloitte Greece

Τα 2/3 των θέσεων εργασίας θα βασίζονται σε soft skills μέχρι το 2030, γεγονός που τους δίνει «πρωταγωνιστικό ρόλο» σε παγκόσμιο επίπεδο. Με άλλα λόγια, και παραφράζοντας το «διάσημο» ρητό, ο δρόμος προς την επιτυχία, δεν είναι τελικά μόνο ο «hard», αλλά και ο «soft» way.



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ  
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

20 **HR**όνια  
ΜΠΡΟΣΤΑ

**HR**  
CASE  
STUDY  
SERIES

SPECIAL EDITION

## ΕΛΕΝΗ ΣΤΑΥΡΟΥ



**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΑΘΗΝΩΝ** | ATHENS UNIVERSITY  
OF ECONOMICS  
AND BUSINESS

Καθηγήτρια, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων και Δημόσιας Διοίκησης,  
Πανεπιστήμιο Κύπρου

Χρησιμοποιούμε γλώσσα όπως «πόροι» και «βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα» στις προσπάθειές μας να δείξουμε τη σημασία των ανθρώπων στους οργανισμούς.

Αλλά εστιάζουμε πραγματικά στο «ανθρώπινο δυναμικό»;



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ  
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

20 **HR**όνια  
ΜΠΡΟΣΤΑ

**HR**  
CASE  
STUDY  
SERIES

SPECIAL EDITION

## ΝΤΟΡΑ ΑΓΓΕΛΟ- ΠΟΥΛΟΥ



Game Tree Founder, L&D Architect

Τα τελευταία 20 χρόνια, δύο παράγοντες διαμορφώνουν την πιξίδα προς το σωστό Corporate Learning στην Ελλάδα.

Αφενός, λαμβάνει χώρα εκτενής επιστημονική έρευνα διεθνώς, τόσο αναφορικά με την Εκπαίδευση Ενηλίκων, όσο και με την εφαρμογή της σε ενδοεταιρικό περιβάλλον. Υπάρχουν πλέον επιστημονικά περιοδικά, σημαντικά συνέδρια, έγκριτες μεθοδολογίες, αναγνωρισμένα μοντέλα και τεχνικές.

Αφετέρου, το HR αναδεικνύεται ως στρατηγικός σύμμαχος στη λειτουργία και ανάπτυξη του επιχειρείν στη χώρα μας αποκτώντας γερές βάσεις, αλλά και την απαραίτητη επιστημονικότητα.



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ  
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

20 **HR**όνια  
ΜΠΡΟΣΤΑ

**HR**  
CASE  
STUDY  
SERIES

SPECIAL EDITION

## ΟΡΦΕΑΣ ΣΤΑΥΡΟΥ



Managing Partner, Evalion-SHL Greece & Cyprus

Καθώς το HR συνεχίζει να εξελίσσεται και να βασίζει τις λειτουργίες του σε δεδομένα, είναι απαραίτητο να αναγνωρίσουμε την ανάγκη να διατηρηθεί το ανθρώπινο στοιχείο. Ενώ τα δεδομένα ενισχύουν τη λήψη αποφάσεων και την αποτελεσματικότητα, το προσωπικό στοιχείο είναι η καρδιά του HR, προάγει σχέσεις εμπιστοσύνης και την αίσθηση του ανήκειν.

Η επίτευξη της σωστής ισορροπίας ανάμεσα στην αντικειμενικότητα βασισμένη σε δεδομένα και στο προσωπικό στοιχείο είναι το κλειδί της επιτυχίας στο διαρκώς εξελισσόμενο τοπίο του HR.

Στην ουσία, το μέλλον του HR βασίζεται στον αδιάκοπο συσχετισμό δεδομένων και πληροφοριών με τις ανθρώπινες αλληλεπιδράσεις, ώστε να δημιουργηθούν χώροι εργασίας, οι οποίοι είναι αποδοτικοί και, ταυτόχρονα, ανθρώπινοι.



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ  
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

20 **HR**ρόνια  
ΜΠΡΟΣΤΑ

**HR**  
CASE  
STUDY  
SERIES

SPECIAL EDITION

**ΣΠΥΡΟΣ  
ΧΟΝΔΡΟ-  
ΓΙΑΝΝΗΣ**



**AMPLUS**  
TECHNOLOGIES

Επικεφαλής Ανθρώπινου Δυναμικού, AMPLUS Technologies

Όποιος ξεκινούσε στις ελληνικές επιχειρήσεις την εργασιακή του σταδιοδρομία στις αρχές της δεκαετίας του '90, είχε σχεδόν σίγουρα την εικόνα ότι τα ζητήματα που άπτονται της ΔΑΔ ήταν απλώς μια διαχειριστική λειτουργία της οικονομικής διεύθυνσης.

Πλέον, τα τμήματα HR διαδραματίζουν ουσιαστικό και όχι μόνο λειτουργικό ρόλο στην εσωτερική ζωή μιας επιχείρησης και οι επαγγελματίες του HR συνεργάζονται στενά με τους άλλους stakeholders προκειμένου να ευθυγραμμίσουν τις στρατηγικές HR με τους επιχειρηματικούς στόχους των οργανισμών.



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ  
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

20 **HR**όνια  
ΜΠΡΟΣΤΑ

**HR**  
CASE  
STUDY  
SERIES

SPECIAL EDITION

**ΑΘΗΝΑ  
ΣΤΑΥΡΟΥ**



**COSMOS**

People Director, Cosmos Sport

Τα στελέχη του HR θα πρέπει στο μέλλον γρήγορα να κατανοούν τις νέες συνθήκες, να εξελίσσονται, να προσαρμόζονται με ευελιξία στις αλλαγές και να χτίζουν ειλικρινή σχέση με τους Ανθρώπους για τη διαρκή επιτυχία των εταιρειών και για τη δέσμευση των εργαζομένων.





ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ  
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

20 **HR**ρόνια  
ΜΠΡΟΣΤΑ

**HR**  
CASE  
STUDY  
SERIES

SPECIAL EDITION

## ΜΑΡΙΝΑ ΒΕΡΓΟΥ



HR Director, Groupama Ασφαλιστική

Αν με ρωτούσατε ποια θεωρώ εγώ τη μεγαλύτερη πρόκληση, θα σας απαντούσα, ίσως επηρεασμένη από τη σημερινή μου θέση ως HRD Ασφαλιστικής Εταιρείας: τη διαχείριση του ρίσκου, του πιο απρόβλεπτου παράγοντα: των ανθρώπων!

Οι ανθρωπίνι πόροι δεν είναι ούτε προβλέψιμοι, ούτε δεδομένοι. Το ζήσαμε τα τελευταία χρόνια, με αφορμή τον κορονοϊό, όπου οι προτεραιότητες των εργαζομένων άλλαξαν, οι αξίες αναθεωρήθηκαν, οι φιλοδοξίες ματαιώθηκαν και νέες τάσεις, ανάγκες και επαγγελματικές επιδιώξεις έχουν έρθει στο προσκήνιο.

Σ' ένα κόσμο εξαιρετικά διαφορετικό –από πολλές απόψεις, στον οποίο πρέπει να τρέξεις πολύ γρήγορα, απλά για να είσαι παρών, οι εργαζόμενοι στα τμήματα HR, θα πρέπει να αφουγκράζονται και να προβλέπουν τις τάσεις και τις αλλαγές, ενώ παράλληλα οι ίδιοι θα εξελίσσονται και θα προσαρμόζονται ανάλογα.



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ  
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

20 **HR**όνια  
ΜΠΡΟΣΤΑ

**HR**  
CASE  
STUDY  
SERIES

SPECIAL EDITION

## ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ ΜΑΚΑΡΙΓΑΚΗ



**\_FURTHER UP**  
elevating the way we work

Συνιδρύτρια & Executive Board Member της Further Up-HR

Ο τομέας Ανθρώπινου Δυναμικού έχει υποστεί σημαντική εξέλιξη με γνώμονα τις αλλαγές στην τεχνολογία, την παγκοσμιοποίηση, τις δημογραφικές αλλαγές του εργατικού δυναμικού και τις αλλαγές στις οργανωτικές προτεραιότητες.

Το ίδιο το brand του HR αναβαθμίστηκε αλλάζοντας όνομα από “Γραφείο Προσωπικού” σε “Ανθρώπινο Δυναμικό” και “Ανθρώπινο Κεφάλαιο”, αναδεικνύοντας έτσι τη μετάβαση από ένα τμήμα διαδικασιών και τυπικής συμμόρφωσης, σε ένα στρατηγικό ταξίδι φροντίδας ανθρώπων.



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ  
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

20 **HR**όνια  
ΜΠΡΟΣΤΑ

**HR**  
CASE  
STUDY  
SERIES

SPECIAL EDITION

**ΦΡΑΓΚΙΣΚΗ Γ.  
ΜΕΛΙΣΣΑ**



**ALPHA BANK**

Chief Human Resources Officer (CHRO) της Alpha Bank

Είναι εμφανές ότι όσο ενισχύονται οι γνώσεις και οι δεξιότητες των εργαζομένων, τόσο ένας οργανισμός μπορεί να λειτουργεί αποτελεσματικά και να δημιουργεί αξία στο δικό του brand αλλά και στην ίδια την κοινωνία.



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ  
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

20 **HR**όνια  
ΜΠΡΟΣΤΑ

**HR**  
CASE  
STUDY  
SERIES

SPECIAL EDITION

**ANNY  
ΧΑΤΖΗΚΩΝ-  
ΣΤΑΝΤΙΝΟΥ**



**boyden**

Ιδρύτρια και Managing Partner της Boyden Ελλάδας και Κύπρου

Σύντομα μεγάλη ζήτηση θα έχουν Στελέχη με νοοτροπία ανάπτυξης. Θα αναζητούμε ηγέτες που λύνουν προβλήματα και έχουν δείξει προσαρμοστικότητα και ευελιξία. Σίγουρα η μεγαλύτερη ευθύνη των ειδικών στην Επιλογή Στελεχών από σήμερα κόλας, είναι να εντοπίζουν τους ηγέτες του αύριο.



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ  
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

20 **HR**όνια  
ΜΠΡΟΣΤΑ

**HR**  
CASE  
STUDY  
SERIES

SPECIAL EDITION

## ΜΑΡΙΑ ΣΑΒΒΑΚΗ



Payroll Team Lead – South Central Europe - Mondelēz International  
Πρόεδρος Συλλόγου Αποφοίτων ΔΑΔ ΟΠΑ – HR Society

Με τα διδάγματα που αντλήθηκαν κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19, το HR πιθανότατα θα επικεντρωθεί στη διαχείριση απομακρυσμένων και ευέλικτων ρυθμίσεων εργασίας, διασφαλίζοντας την παραγωγικότητα και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

# HR CASE STUDY SERIES

## ΧΟΡΗΓΟΙ

### ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΑ ΤΜΗΜΑΤΑ – ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΕΣ



### ΜΕΓΑΣ ΧΟΡΗΓΟΣ



### ΧΡΥΣΟΙ ΧΟΡΗΓΟΙ



### ΑΡΓΥΡΟΙ ΧΟΡΗΓΟΙ



### ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΕΣ



### ΧΟΡΗΓΟΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

