

# HR CASE STUDY SERIES



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

Διοίκηση  
Ανθρώπινου Δυναμικού

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

EDITOR ΜΑΡΙΑ ΒΑΚΟΛΑ | ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

9<sup>TH</sup> CASE STUDY

## Διλήμματα Καριέρας

Γνωμοδοτήσεις:

ΝΙΚΟΣ ΠΑΥΛΑΚΟΣ | ΛΗΔΑ ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΠΟΥΛΟΥ

ΕΘΕΛ ΑΓΓΕΛΑΤΟΥ | ΕΙΡΗΝΗ ΜΑΥΡΟΜΑΡΑ



# HR CASE STUDY SERIES

9<sup>TH</sup> CASE STUDY

Διλήμματα  
Καριέρας

---

## Περιεχόμενα:

- 3 Editorial
  - 4 Η Ιστορία  
*γνωμοδοτήσεις*
  - 6 Νίκος Παυλάκος
  - 9 Λήδα Παναγιωτοπούλου
  - 12 Έθελ Αγγελάτου
  - 15 Ειρήνη Μαυρομάρα
-

# Editorial

Γράφει  
η **Μαρία**  
**Βακόλα**

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



Η ιστορία αυτή είναι αφιερωμένη στους εργαζόμενους που ονειρεύονται μια διαφορετική πραγματικότητα και έχουν το θάρρος να την ακολουθήσουν ή να την δημιουργήσουν. Ο Δημήτρης που είναι ο πρωταγωνιστής της ιστορίας αποφασίζει να αφήσει τη σιγουριά μιας θέσης στο δημόσιο με άδεια άνευ αποδοχών για να κάνει την δική του επιχείρηση ρισκάροντας το οικογενειακό εισόδημα. Έχει έρθει η στιγμή να επιστρέψει πίσω και το δίλημμα είναι μεγάλο αφού οι καιροί είναι δύσκολοι οικονομικά.

Οι γνωμοδότες προτείνουν να αξιολογήσει ο Δημήτρης όχι μόνο τα δεδομένα του περιβάλλοντος αλλά και τα προσωπικά δικά του χαρακτηριστικά και να συνεκτιμήσει το γεγονός πως παλαιότερα η επιτυχία μετριόταν με το ύψος του μισθού όμως σήμερα μετριέται και με την ικανοποίηση, το νόημα, την αφοσίωση, τη μάθηση κ.α Επίσης, οι γνωμοδότες προτρέπουν να ανακαλύψουμε τη μαγεία των δυνατοτήτων μας με τόλμη, διάθεση για αλλαγή και πίστη στον εαυτό μας για να φτάσουμε στο σημείο να βιώνουμε πληρότητα, εκπλήρωση και εργασιακή ικανοποίηση.

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

Καλή ανάγνωση  
Μαρία Βακόλα  
*Αναπληρώτρια Καθηγήτρια, ΟΠΑ*  
*Editor HR Case Study Series*



# Η Ιστορία

Γράφει  
η **Μαρία**  
**Βακόλα**

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

Ο Δημήτρης δεν μπορεί να αποφασίσει. Βρίσκεται σε άδεια άνευ αποδοχών από το δημόσιο τομέα και η ημερομηνία επιστροφής του τον τρομάζει. Πέρασε 11 χρόνια σε διοικητικές θέσεις διαφόρων υπηρεσιών ενός υπουργείου. Θυμάται ακόμα τις πρώτες του εντυπώσεις από την πρώτη εβδομάδα που έφτασε στο υπουργείο, όταν του επέστρεψαν για διόρθωση έγγραφο που συντάξε επειδή είχε κουκίδες (bullets) ή όταν είδε ότι το email ήταν σχεδόν επανάσταση. Γρήγορα αντιλήφθηκε πως το όραμά του για προσφορά και μεταρρύθμιση χώλινε μπροστά στην αναποτελεσματικότητα, τις χαώδεις νομικές εγκυκλίους, τις αργές, πολύπλοκες διαδικασίες που στραγγαλίζουν κάθε τι ευέλικτο και αποδοτικό, την αδύναμη ηγεσία, τον κομματισμό κ.α. Είχε να παλέψει με παλιά μυαλά, βαλτωμένες νοοτροπίες, εξασφαλισμένα δικαιώματα και κεκτημένα.

Έψαχνε ενεργά κάθε ευκαιρία συμμετοχής σε προσπάθειες αλλαγής. Αξιοποίησε ένα πρόγραμμα για αλλαγή διαδικασιών και εισαγωγή τεχνολογίας. Αυτό τον κράτησε 'ζωντανό' για κάποια χρόνια. Έγινε ένας πραγματικός φορέας αλλαγής που έδωσε τον καλύτερο του εαυτό για να γίνουν οι διαδικασίες του υπουργείου πιο αποτελεσματικές. Το πέτυχε μέχρι ένα σημείο, αλλά και πάλι απογοητεύτηκε από την αναξιοκρατία, την αργή εξέλιξη, τα μικροσυμφέροντα κ.ά. Είδε πως μετά τα 8 χρόνια από την πρόσληψη, ο ζήλος είχε σβήσει. Και πήρε την μεγάλη απόφαση. Να φύγει με τρίχρονη άδεια χωρίς αποδοχές. Μεγάλο ρίσκο αφού είχε μόλις αποκτήσει το δεύτερο παιδί του και ο μισθός της γυναίκας του έπρεπε να καλύψει όλα τους τα έξοδα. Εντάχθηκε σε μια ομάδα τριών φίλων του που δημιούργησαν μια νεοφυή επιχείρηση με αντικείμενο την τεχνολογία.

Η εργασιακή του πραγματικότητα άλλαξε ριζικά. Δούλεψε σε εντατικούς ρυθμούς και με πολύ διαφορετικό τρόπο. Συναντήσεις, επαφή με πελάτες, αγωνία για

την βιωσιμότητα, θετική ενέργεια, αισιοδοξία, ουσιαστική επίδραση, πλάκα, επιτυχίες, περισσότερες αποτυχίες και στο τέλος του μήνα...το ταμείο ήταν μείον για τους πρώτους 15 μήνες. Μέχρι που άρχισαν σιγά σιγά να έχουν τους πρώτους πελάτες και να μοιράζονται ένα ποσό ο καθένας από τους τέσσερις συνεταίρους το μήνα. Αυτό έφερε ευφορία στην ομάδα, ο Δημήτρης διασκεδάζε την κάθε στιγμή με τους συνεργάτες του, απέκτησε νόημα η εργασιακή του ζωή και βελτίωνε τις ικανότητές του συνεχώς.

Αυτή τη στιγμή ο Δημήτρης έχει ένα μηνιαίο εισόδημα που είναι σίγουρά αρκετά πιο χαμηλά από το μισθό του δημοσίου. Επίσης, αν και οι προοπτικές είναι καλές για το μέλλον (μπορεί να διπλασιαστεί ο μισθός του), η αβεβαιότητα είναι πάντα παρούσα και το ρίσκο μεγάλο. Σε έξι μήνες, ο Δημήτρης θα πρέπει να αποφασίσει, εάν θα επιστρέψει στην υπηρεσία του ή όχι. Η στιγμή της επιστροφής του του μοιάζει πλέον ξένη, αν και η λογική του λέει πως στο σπίτι δεν υπάρχει περιθώριο ούτε για ένα μήνα ανεργίας, αν τα πράγματα πάνε στραβά, και τα χρήματα συνεχώς δεν φτάνουν.



# Γνωμοδότηση 1

Γράφει ο  
**Νίκος  
Παυλάκος**

**ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ,  
ORIENTUM**

Η διαδικασία λήψης απόφασης στη ζωή ενός ανθρώπου είναι αρκετά περίπλοκη και επηρεάζεται από πολλές παραμέτρους. Ο Δημήτρης, έχει ένα περιβάλλον ανθρώπων που σίγουρα τον επηρεάζει άμεσα στη ζωή του (η γυναίκα του, οι 3 συνétairoί του, οι γονείς του και οι γονείς της γυναίκας του, οι φίλοι του κτλ) και ένα περιβάλλον «πραγμάτων» που επίσης του δημιουργεί κάποια δεδομένα (αν πληρώνει ενοίκιο ή μένει σε δικό τους σπίτι, αν και πόσα χρήματα έχει αποταμιεύσει, αν στέλνει ή θέλει να στείλει τα παιδιά τους σε ιδιωτικό σχολείο κτλ). Παράλληλα, αυτό το περιβάλλον θα επηρεαστεί άμεσα από την απόφαση που θα πάρει ο Δημήτρης. Ο Δημήτρης, επίσης, έχει κάποια προσωπικά χαρακτηριστικά. Έχει κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας, έχει κάποια εργασιακά ενδιαφέροντα, έχει συγκεκριμένα κίνητρα και αξίες που τον διακατέχουν κ.ά. Επιπλέον, έχει μια αντίληψη ως προς το ποιος επηρεάζει τα πράγματα (locus of control), αν δηλαδή ο ίδιος επηρεάζει τα πράγματα που συμβαίνουν γύρω του, ή τα πράγματα που συμβαίνουν γύρω του επηρεάζουν τη ζωή του. tΜεταξύ των δύο αυτών γενικών παραμέτρων, του περιβάλλοντος ενός ανθρώπου και των προσωπικών του χαρακτηριστικών, υπάρχει μια σημαντική διαφορά. Ένας άνθρωπος δεν μπορεί να επηρεάσει εύκολα το περιβάλλον του ενώ, αντίθετα, μπορεί να επηρεάσει – αλλάξει τον εαυτό του. Ένα συχνό λάθος που γίνεται από πολλούς ανθρώπους, όταν χρειάζεται να πάρουν μια απόφαση, είναι ότι δίνουν μεγαλύτερη σημασία και αναλύουν περισσότερο τα δεδομένα του περιβάλλοντος τους και όχι τα προσωπικά τους χαρακτηριστικά.

« Η διαδικασία λήψης απόφασης στη ζωή ενός ανθρώπου είναι αρκετά περίπλοκη και επηρεάζεται από πολλές παραμέτρους »

Ένα συχνό λάθος που γίνεται από πολλούς ανθρώπους... είναι ότι δίνουν μεγαλύτερη σημασία... στα δεδομένα του περιβάλλοντος τους και όχι στα προσωπικά τους χαρακτηριστικά.

*«Ένα συχνό λάθος που γίνεται από πολλούς ανθρώπους... είναι ότι δίνουν μεγαλύτερη σημασία... στα δεδομένα του περιβάλλοντος τους και όχι στα προσωπικά τους χαρακτηριστικά.»*

Στην περίπτωση του Δημήτρη, για παράδειγμα, η απόφασή που θα πάρει θα εξαρτηθεί από τον βαθμό που διαθέτει, ως χαρακτηριστικά προσωπικότητας, την ανάληψη ρίσκου, την παρορμητικότητα, την λογική επεξεργασία καταστάσεων, την προσαρμοστικότητα σε νέες καταστάσεις, τον ενθουσιασμό, και την ανάλυση των δεδομένων στη διαδικασία λήψης απόφασης. Αν, επίσης, έχει υψηλή δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες και είναι πολύ δημιουργικός, είναι πιο πιθανό να επιλέξει την εταιρεία από το δημόσιο. Αντίθετα, αν είναι επιφυλακτικός σε νέα πράγματα και νέες καταστάσεις, τότε είναι πιο πιθανό να επιλέξει τη σιγουριά του δημοσίου. Στο σημείο αυτό, πρέπει να κατανοήσουμε ότι η απόφαση που πήρε 3 χρόνια πριν, να πάρει άδεια άνευ αποδοχών και να κάνει την εταιρεία, δεν προεξοφλεί ότι και τώρα θα αποφασίσει το ίδιο, γιατί τότε εξακολουθούσε να έχει την εναλλακτική της επιστροφής του στο δημόσιο, ενώ τώρα η επιλογή του θα είναι «τελεσίδικη». Αντίστοιχα, το κατά πόσο θα μπορέσει να υποστηρίξει στο επόμενο διάστημα την απόφαση που θα πάρει, είτε αυτή είναι να επιστρέψει στο δημόσιο, είτε είναι να παραμείνει στην εταιρεία, επίσης εξαρτάται από κάποια χαρακτηριστικά προσωπικότητας. Αν ο Δημήτρης π.χ. δεν διαθέτει υψηλή ικανότητα διαχείρισης κρίσεων και, γενικά έχει υψηλά επίπεδα άγχους, τότε, στις πρώτες δύσκολες καταστάσεις που θα αντιμετωπίσει (σε οποιοδήποτε από τα δύο σενάρια) θα πιεστεί πολύ ψυχολογικά και οι αντιδράσεις του θα είναι έντονα δυσλειτουργικές, τόσο για τον ίδιο, όσο και για το περιβάλλον του.

Τέλος, όπως σε όλους τους ανθρώπους, η ικανοποίηση ή η ευτυχία που θα αισθανθεί από την όποια απόφαση πάρει, θα εξαρτηθεί από το βαθμό που το αποτέλεσμα της επιλογής του θα ικανοποιεί τις προσδοκίες που είχε ο ίδιος από την απόφαση του. Αν, για παράδειγμα, ο Δημήτρης επιλέξει την εταιρεία και προσδοκά ότι σε 2 χρόνια θα βγάζει περισσότερα χρήματα από τη θέση του δημοσίου και θα περνά στη δουλειά του τόσο ωραία και δημιουργικά όπως μέχρι τώρα, και αυτό δεν γίνει, τότε θα βιώσει βαθιά απογοήτευση ή και δυστυχία. Ενώ αν επιλέξει το δημόσιο και οι προσδοκίες του για τα επόμενα χρόνια είναι πολύ χαμηλές, μια προαγωγή ή ακόμη και μια μετάταξη σε μια πιο δημιουργική θέση μπορεί να του δημιουργήσει μεγάλη ικανοποίηση. Σημαντικό ρόλο στις αποφάσεις που παίρνει κάποιος, ειδικά στην εργασιακή του ζωή, παίζουν συγκεκριμένα προσωπικά χαρακτηριστικά. Αυτό που χρειάζεται να κάνει κάθε άνθρωπος που βρίσκεται σε αντίστοιχη θέση, είναι να βρει και να αναλύσει τα δικά του χαρακτηριστικά και να καταλάβει πως αυτά θα επηρεάσουν την συμπεριφορά του μετά τη λήψη της όποιας απόφασης. Εξετάζοντας εξίσου αναλυτικά τόσο το «καλό σενάριο», όσο και το κακό.

## Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Ο Νίκος Παυλάκος είναι απόφοιτος του Τμήματος Δημοτικής Εκπαίδευσης του Πανεπιστημίου Αιγαίου και του μεταπτυχιακού «Συμβουλευτική και Επαγγελματικός Προσανατολισμός» της Φιλοσοφικής Σχολής του Ε.Κ.Π.Α. Τον Σεπτέμβριο του 2004 ίδρυσε την *Orientum* – Σύμβουλοι Σταδιοδρομίας, μαζί με τον Σπύρο Μιχαλούλη.

Συγγράφει μαζί με την ερευνητική του ομάδα, το βιβλίο «ΠΑΜΕ.. ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ», που εκδίδεται κάθε χρόνο. Επίσης, πραγματοποιεί σειρά ομιλιών σε μαθητές και φοιτητές κάθε χρόνο, για θέματα που αφορούν την εκπαίδευση, την επιλογή σπουδών και την αγορά εργασίας. Είναι ο επιστημονικός υπεύθυνος της ομάδας των συμβούλων επαγγελματικού προσανατολισμού της *Orientum* και επιβλέπει την κατασκευή και προσαρμογή των ψυχομετρικών εργαλείων που κατασκευάζει η εταιρεία. Σχεδιάζει και επιβλέπει την υλοποίηση διαφόρων project που υλοποιεί η εταιρεία, σε συνεργασία με άλλες εταιρείες ή οργανισμούς, σε θέματα σχετικά με δεξιότητες στην αγορά εργασίας, με επιλογή προσωπικού, με ανάπτυξη τεχνικών εκπαίδευσης και βελτίωσης εργατικού δυναμικού, με επιλογή προπτυχιακών ή μεταπτυχιακών σπουδών, με έρευνες κ.α. Τέλος, στην καθημερινότητά του ασχολείται με την διοίκηση της εταιρείας.





# Γνωμοδότηση 2

Γράφει η **Λήδα Παναγιωτοπούλου**

**ΕΠΙΚΟΥΡΗ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ & ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΤΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΑΘΗΝΩΝ**

*«...η καριέρα αλλάζει καθώς το άτομο συνδυάζει με διαφορετικό τρόπο τις σχέσεις και τους ρόλους που έχει στις διαδοχικές φάσεις της ζωής του..... Οι βασικές παράμετροι που επηρεάζουν...είναι η αυθεντικότητα, η ισορροπία και η πρόκληση...»*

Ο Δημήτρης βρίσκεται αντιμέτωπος μ' ένα δίλημμα καριέρας, κάτι που γίνεται όλο και πιο σύνηθες, καθώς το οργανωσιακό περιβάλλον αλλάζει ραγδαία και μαζί μεταβάλλεται και ο τρόπος που βλέπουν οι εργαζόμενοι την καριέρα τους. Ενώ παραδοσιακά η καριέρα ήταν συνυφασμένη με την παραμονή σε έναν μόνο εργοδότη και την κάθετη ανέλιξη στην ιεραρχία στα πλαίσια μιας λειτουργίας, σήμερα αναπτύσσονται νέες θεωρήσεις στην έννοια της καριέρας, οι οποίες περιλαμβάνουν τη διαδοχή των εργασιακών εμπειριών με μετακινήσεις κάθετες και οριζόντιες. Μια θεώρηση είναι η «Καριέρα Καλειδοσκόπιο» (Kaleidoscope Career), που παρομοιάζει τις αλλαγές στην καριέρα με τα μεταβαλλόμενα σχήματα που βλέπουμε όταν κοιτάμε μέσα στο σωλήνα ενός καλειδοσκόπιου που γυρίζει: διαφορετικά σχήματα και διαφορετικές οπτικές. Σύμφωνα με τη θεώρηση αυτή, η καριέρα αλλάζει καθώς το άτομο συνδυάζει με διαφορετικό τρόπο τις σχέσεις και τους ρόλους που έχει στις διαδοχικές φάσεις της ζωής του. Οι βασικές παράμετροι που επηρεάζουν αυτές τις αλλαγές είναι τρεις: η αυθεντικότητα, η ισορροπία και η πρόκληση, καθεμία από τις οποίες μπορεί να έχει διαφορετική βαρύτητα σε κάθε φάση της εξέλιξης του ανθρώπου.

Ο Δημήτρης, λοιπόν, βρίσκεται μπροστά σε μια επιλογή που θα καθορίσει όχι μόνο την ισορροπία μεταξύ της εργασιακής και της εξω-εργασιακής του ζωής (από την άποψη του χρόνου και της οικονομικής συνεισφοράς στην οικογένεια), αλλά και το βαθμό πρόκλησης που θα έχει στην εργασία του (πόσο ενδιαφέρουσα, με ερεθίσματα και ευκαιρίες ανάπτυξης θα είναι), και εν τέλει την αυθεντικότητά του (πόσο αληθινός και συνεπής θα είναι με τον εαυτό του, τις αξίες και τα θέλω του). Με άλλα λόγια, βρίσκεται σε ένα μεταβατικό στάδιο στην καριέρα του (career transition), το οποίο εμπεριέχει αστάθεια και είναι φυσικό να

«...παραδοσιακά,  
η επιτυχία  
μετριόταν με  
εξωτερικά κριτήρια  
(οργανωσιακά),  
όπως το ύψος  
του μισθού... η  
νέα θεώρηση της  
έννοιας επιβάλλει  
τη μέτρηση της  
επιτυχίας με  
εσωτερικά κριτήρια  
(ψυχολογικά), όπως  
η ικανοποίηση,  
το νόημα, η  
αφοσίωση, η  
προσωπική και  
επαγγελματική  
ανάπτυξη...»

του προκαλεί συναισθήματα ανασφάλειας, επειδή τον ωθεί σε μια διαφορετική εικόνα για τον εαυτό, τον επαγγελματικό ρόλο και το εργασιακό νόημα.

Αυτή η αβεβαιότητα που νιώθει μπορεί να μετριαστεί, αν συλλογιστεί ότι σήμερα τα κριτήρια επιτυχίας της καριέρας αλλάζουν. Ενώ, παραδοσιακά, η επιτυχία μετριόταν με εξωτερικά κριτήρια (οργανωσιακά), όπως το ύψος του μισθού, η δύναμη και το status, η νέα θεώρηση της έννοιας επιβάλλει τη μέτρηση της επιτυχίας με εσωτερικά κριτήρια (ψυχολογικά), όπως η ικανοποίηση, το νόημα, η αφοσίωση, η προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη, η συνεχής μάθηση. Ακόμα, ίσως τον βοηθούσε να γνωρίζει ότι πλέον πολύ σημαντικές δεξιότητες καριέρας θεωρούνται: το Know-how, η τεχνογνωσία δηλαδή που σχετίζεται με την εργασία, το Know-why, η αυτογνωσία και η κατανόηση των αξιών και των ενδιαφερόντων μας, και το know-whom, που είναι οι επαφές και τα δίκτυα που φτιάχνουμε και μπορούν να υποστηρίξουν την εργασία και την ανάπτυξή μας.

Ο Δημήτρης, και κάθε άλλος στη θέση του, για να βοηθηθεί στην απόφαση που θα πάρει, θα μπορούσε να αξιοποιήσει τους παρακάτω πόρους:

1. Συμβουλευτική καριέρας, η οποία μπορεί να βοηθήσει να καλλιεργηθούν δεξιότητες όπως η αυτεπίγνωση, η κατανόηση των αξιών του ατόμου, η ανάληψη προσωπικής ευθύνης στη διοίκηση της καριέρας και η προσαρμοστικότητα.
2. Ανάπτυξη υποστηρικτικών σχέσεων (developmental network) με ένα δίκτυο ανθρώπων που με τις δράσεις τους έχουν δείξει ενδιαφέρον για την καριέρα του και έχουν φανεί βοηθητικοί. Το δίκτυο αυτό μπορεί να είναι τυπικό ή άτυπο. Για παράδειγμα, μπορεί να περιλαμβάνει κάποιον μέντορα. Ή κάποιον «συνοδοιπόρο» στο ταξίδι, δηλαδή ένα άτομο που βρίσκεται σε παρόμοια φάση και με το οποίο μπορεί κανείς να μοιραστεί εμπειρίες, σκέψεις και συναισθήματα. Αυτό αποκαλείται peer coaching και καταγράφεται ως μια άκρως επιτυχημένη εμπειρία, όταν υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης και υποστήριξης, χαρακτηρίζεται από αυθεντικότητα και ειλικρίνεια, και ο στόχος της επικοινωνίας είναι η πραγματική κατανόηση της σκέψης του άλλου, ο συνεχής αναστοχασμός και η παροχή feedback.

## Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Είναι κάτοχος Πτυχίου από το Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Μεταπτυχιακού τίτλου από το University of Newcastle upon Tyne της Αγγλίας και Διδακτορικού από το ΟΠΑ. Για τη διδακτορική της διατριβή έχει βραβευθεί από το European Association of Personnel Management.

Εργασίες της έχουν δημοσιευθεί σε διεθνή επιστημονικά περιοδικά με κριτές. Είναι μέλος του διεθνούς ερευνητικού δικτύου Cranet, και της ερευνητικής ομάδας που σχεδιάζει την έρευνα Καριέρα και Γενιά Υ, με τη συνεργασία του [kariera.gr](http://kariera.gr).

Διδάσκει σε προπτυχιακό όσο και σε μεταπτυχιακό επίπεδο, με διδακτική εμπειρία και σε στελέχη επιχειρήσεων. Ακόμα, συμμετέχει ως σύμβουλος επιχειρήσεων σε διάφορα έργα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.



# Γνωμοδότηση 3

Γράφει η Έθελ  
Αγγελάτου

*LINKEDIN TRAINER , CORPORATE, EMPLOYER &  
PERSONAL BRANDING COACH*

*«...η επιλογή ενός ανθρώπου για τον απεγκλωβισμό του από την «ζώνη άνεσής του» και τη βολή την οποία απολάμβανε, είναι ο νούμερο 1 παράγοντας της όποιας απόφασής του...»*

Δεν είναι λίγες οι φορές, όπου σαν Σύμβουλος Καριέρας που απασχολούμαι παράλληλα με την ιδιότητά μου ως εκπαιδευτρια σε εταιρείες, αναλαμβάνω πελάτες ιδιωτικά που αντιμετωπίζουν το ίδιο ή και παραπλήσια διλήμματα. Συνήθως, οι περιπτώσεις που μου παρουσιάζονται, αφορούν σε ολική στροφή καριέρας από μια θέση στο δημόσιο σε μια μισθωτή θέση στον ιδιωτικό τομέα, ή από θέση μισθωτής απασχόλησης στον ιδιωτικό τομέα σε ενασχόληση με το επιχειρείν.

Η περίπτωση του Δημήτρη πιστεύω πως είναι ένας συνδυασμός αυτών των δύο case-studies, όπου η μετάβασή του έχει ακόμα μεγαλύτερη απόσταση από ότι οι περιπτώσεις που προανέφερα. Κάθε φορά, προτού εξετάσω οτιδήποτε άλλο, ο πρώτος παράγοντας που σκέφτομαι και μετρώ, είναι η απόσταση του «άλματος» που έχει να διανύσει ένα στέλεχος, από την επαγγελματική κατάσταση που βρισκόταν, μέχρι την νέα. Εκεί ακριβώς εντοπίζω και την δυσκολία της απόφασης. Πολλοί θα διαφωνήσουν, επιμένοντας ότι παράγοντες όπως ο οικονομικός κι η καθημερινή διαβίωση, είναι πολύ πιο σημαντικοί και επηρεάζουν πολύ περισσότερο μια τέτοια απόφαση, αποτελώντας άκρως εκβιαστικά κίνητρα ή εμπόδια για το στέλεχος. Δεν αντιλέγω, ότι και οι δύο καταλαμβάνουν μεγάλο μέρος μεταβλητής της εξίσωσης. Παρ' όλα αυτά, μετά από αρκετά χρόνια εμπειρίας τέτοιων περιπτώσεων, αλλά και μελετών παγκοσμίως που επιβεβαιώνουν τη θεωρία μου, η επιλογή ενός ανθρώπου για τον απεγκλωβισμό του από την «ζώνη άνεσής του» και τη βολή την οποία απολάμβανε, είναι ο νούμερο 1 παράγοντας της όποιας απόφασής του. Κι αυτός ο παράγοντας, συμπεριλαμβάνει και τον οικονομικό, αν αναλογιστούμε τις θυσίες που θα χρειαστεί να κάνει κάποιος προκειμένου «να εργάζεται για να ζει» κι όχι «να ζει για να εργάζεται».

Εδώ έχει νόημα να σταθούμε, μιας και η θυσίες που θα χρειαστεί να κάνει ο Δημήτρης, παράλληλα με ένα άλμα πίσω...

« Και ουδέποτε θα ανακαλύψουμε τη μαγεία των δυνατοτήτων μας και των οριζόντων που δυνητικά απλώνονται μπροστά μας, αν δεν φανούμε πιο τολμηροί, πιο εναλλακτικά σκεπτόμενοι και πιο πρόθυμοι για την αλλαγή και την προσαρμογή..»

- Ένα άλμα πίσω; (θα ρώταγε κανείς)

- Μάλλον ένα βήμα πίσω (θα έλεγα καλύτερα)

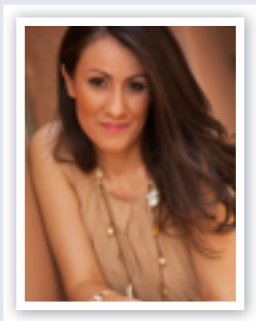
...είναι αυτά που με οδηγούν στη συμβουλή που θα του έδινα. Τελικά, μιλώντας εξ ιδίας πείρας, έχοντας στραφεί στο επιχειρείν, μετά από 10 έτη μισθωτής εργασίας στον ιδιωτικό τομέα, όλα είναι επιλογές. Οι άνθρωποι είμαστε ικανοί για πολλά, απλά επιλέγουμε να απολαμβάνουμε τη βολή μας, την ασφάλειά μας, την σιγουριά μιας σταθερής μηνιαίας μισθοδοσίας – πόσο μεταβλητό βέβαια έχει καταλήξει και αυτό πλέον – και πιστεύουμε ότι πέρα από αυτή τη στάσιμη πραγματικότητα, δεν υπάρχει «ζωή». Όντως, δεν υπάρχει, όχι τουλάχιστον όπως την γνωρίζαμε. Και ουδέποτε θα ανακαλύψουμε τη μαγεία των δυνατοτήτων μας και των οριζόντων που δυνητικά απλώνονται μπροστά μας, αν δεν φανούμε πιο τολμηροί, πιο εναλλακτικά σκεπτόμενοι και πιο πρόθυμοι για την αλλαγή και την προσαρμογή. Πόσοι διατείνονται ότι επιθυμούν την αλλαγή και πόσοι πραγματικά συμβάλλουν στην εφαρμογή της; Αν, λοιπόν, ο Δημήτρης, προσπαθούσε στο Δημόσιο να προκαλέσει την αλλαγή, γιατί τώρα που επιτέλους είναι μέρος αυτής εκτός του δημοσίου, να θέλει να επιστρέψει, όταν εκεί όλα ακολουθούν μια γραφειοκρατική, απαρχαιωμένη, ανεπιστρεπτή, πανάκεια;

Η οικονομία έχει αλλάξει άρδην, καθώς και όλο το business οικοσύστημα όπως το ξέραμε. Αυτό είναι ένα γεγονός που όλοι, καθημερινά, χρειάζεται να αντιλαμβανόμαστε, να αφομοιώνουμε και να προσαρμοζόμαστε αναλόγως. Το θέμα δεν είναι λοιπόν, ποια είναι η σωστή απόφαση για τον Δημήτρη, αλλά με ποια θα κοιμάται ήσυχος το βράδυ. Ποια απόφαση θα τον γεμίσει συναισθηματικά και θα απογειώσει την ενέργεια, τη θέληση, το πείσμα και τις πράξεις του, για να αποδώσει τα μέγιστα και να προσφέρει στην οικογένειά του τα πολλαπλάσια έσοδα, από αυτά που έχει ως τώρα καταφέρει με πολύ προσωπική προσπάθεια σε αυτό το Startup. Τα πράγματα μπορούν να πάνε στραβά, όποια επιλογή κι αν κάνουμε – αυτό λέγεται ζωή. Η στασιμότητα και η καταπίεση της προσωπικότητας του ανθρώπου δεν λέγεται ζωή. Θα κλείσω, λοιπόν, με ένα ξένο συμπέρασμά μου που αγαπώ πολύ αυτόν τον καιρό.

**These times, are all about agility.**



## Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Η Έβελ Αγγελάτου, δραστηριοποιείται ως *LinkedIn Trainer & Consultant*, αναδεικνύοντας το *Corporate, Employer* και *Personal Branding* των χρηστών της πλατφόρμας. Έχει εκπαιδεύσει περισσότερα από 5.000 άτομα μέσω ενδοεταιρικών *hands-on workshops* και ομιλίες συνεδρίων, συνεργαστεί με πάνω από 50 οργανισμούς, εταιρείες και συλλόγους και κατακτήσει 2 *Social Media Awards* (2017 Gold, 2016 Bronze). Με αφορμή το πάθος της για την πλατφόρμα του *LinkedIn* και την ορθή λειτουργία της, ίδρυσε την εταιρική της σελίδα στο *LinkedIn* και το *Facebook*, καθώς και το *LinkedIn Greek Community* στο *Facebook*· ένα *forum* που έχει ενώσει και εκπαιδεύει τους Έλληνες χρήστες του *LinkedIn*.

Παράλληλα, απασχολείται ως *Corporate & Employer Branding Coach* και Σύμβουλος *HR* τα τελευταία 10 έτη, καθώς και ως *Editor* Συμβουλευτικών Άρθρων (έντυπο/ηλεκτρονικό τύπο), καλύπτοντας θέματα αντιμετώπισης της ανεργίας, *personal branding*, *Social Media* και επιχειρηματικότητας (*LinkedIn Blog, Payroll.gr, Kariera.gr, BusinessCoachingLab.gr, HominumOpus.gr, HR Professional, Career Guide, WeareSocialMedia.gr, κ.ά.*).

Κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής της πορείας έχει εργαστεί σε *Recruitment Agencies* και *HR Departments*, στους τομείς στελέχωσης, προσλήψεων, επικοινωνίας και εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Είναι κάτοχος *MSc in Human Resources Management* του *Cardiff, University of Wales*, *BSc in Business Administration* του *DEREE - The American College of Greece* και πιστοποιημένη *Social Media Professional* από την *STAREGISTER\_Intl.*



# Γνωμοδότηση 4

Γράφει η  
Ειρήνη  
Μαυρομαρά

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΥΠΑΜΗΛΟΣ ΟΠΑ,  
ΑΠΟΦΟΙΤΗ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ ΔΑΔ,  
ΟΠΑ

*« Το τίμημα όμως για (την εργασιακή ασφάλεια), ειδικά για ανθρώπους που έχουν τολμήσει να ονειρευτούν το κάτι παραπάνω, είναι αρκετά βαρύ...»*

Έχοντας πολυετή εμπειρία σε διοικητική θέση δημόσιου φορέα, χωρίς να είναι ακριβώς δημόσιο αλλά ούτε και ιδιωτικό, και προσπαθώντας πάντα να δώσω τον καλύτερο εαυτό μου, θεωρώ ότι η εργασιακή πραγματικότητα του δημοσίου στερεί κάθε δυνατότητα έκφρασης της δημιουργικότητας και οποιασδήποτε προσπάθειας για εκσυγχρονισμό και βελτίωση.

Από την άλλη, όντως το δημόσιο μέχρι πρότινος αλλά και σε μεγάλο βαθμό και σήμερα, προσφέρει εργασιακή ασφάλεια και ένα εφόρου ζωής εξασφαλισμένο εισόδημα, κάτι που το διαφοροποιεί πάρα πολύ από τον ιδιωτικό τομέα και το άγχος για το αύριο που επικρατεί στην αγορά εργασίας. Το τίμημα όμως γι' αυτό, ειδικά για ανθρώπους που έχουν τολμήσει να ονειρευτούν το κάτι παραπάνω, είναι αρκετά βαρύ: όπως αναφέρει και η περίπτωση μας, αναξιοκρατία, αργή εξέλιξη – ή ακόμα και υποβάθμιση, να συμπληρώσω – μικροσυμφέροντα, αδύναμη ηγεσία, παλιά μυαλά, βαλτωμένες απόψεις, γραφειοκρατία και αναποτελεσματικότητα.

Όλα αυτά λοιπόν δικαιολογούν πλήρως τα αισθήματα του Δημήτρη και το δίλημμα με το οποίο βρίσκεται αντιμέτωπος σε αυτή την κρίσιμη καμπή της ζωής του. Όταν ο εργαζόμενος βλέπει ότι οι προσπάθειές του και η διάθεσή του να συμβάλει πέφτουν «στο κενό», τότε καταλήγει να νιώθει εργασιακό άγχος και επαγγελματική εξουθένωση χάνοντας οποιοδήποτε κίνητρο και νόημα. Η ανασφάλεια όμως που υπάρχει διάχυτη σε όλους τους τομείς της ζωής μας στην Ελλάδα της οικονομικής κρίσης και της αυξανόμενης ανεργίας, καθώς και η αβεβαιότητα για το μέλλον, ειδικά όταν έχεις εξαρτώμενα μέλη στην οικογένειά σου, δεν αφήνει πολλά περιθώρια για αυτοσχεδιασμούς και παρακινδυνευμένες κινήσεις. Ταυτόχρονα όμως, αυτή η ίδια Ελλάδα της οικονομικής κρίσης έχει φανεί ότι μπορεί να προσφέρει ευκαιρίες σε

«Το πιο σημαντικό όμως είναι το αίσθημα ικανοποίησης, πληρότητας, αυτοεκτίμησης και εκπλήρωσης που βιώνει...»

ανθρώπους που θέλουν να επενδύσουν στην καινοτομία και τις γνώσεις τους και με όπλα τη θέληση, το θάρρος και σωστές στρατηγικές κινήσεις να προχωρήσουν σε στοχευμένα επιχειρηματικά βήματα.

Στην περίπτωση του Δημήτρη αυτή η κίνηση έχει ήδη γίνει και έχει αρχίσει ήδη να αποδίδει τους καρπούς των κόπων του. Όχι μόνο οικονομικά αλλά και σε επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης, γεγονός πολύ σημαντικό αν κάποιος σκεφτεί πόσες ώρες της ζωής μας περνάμε στο εργασιακό μας χώρο. Έχοντας κάνει ένα τεράστιο άλμα και παίρνοντας ένα μεγάλο, ομολογουμένως, ρίσκο, κατάφερε με επιμονή, αφοσίωση και εργατικότητα να οδηγήσει μαζί με τους συνεργάτες και φίλους του την επιχείρησή του σε τροχιά ανάπτυξης.

Παράλληλα, μέσα από την κίνησή του αυτή, του δίνεται η δυνατότητα να εξελίσσεται και να αποκτά νέες δεξιότητες και ικανότητες που θα του φανούν εξαιρετικά χρήσιμες τόσο για την ανάπτυξη της επιχείρησής αλλά και στην περίπτωση που κάτι πάει στραβά και χρειαστεί να αναζητήσει εργασία στον ιδιωτικό τομέα.

Το πιο σημαντικό όμως είναι το αίσθημα ικανοποίησης, πληρότητας, αυτοεκτίμησης και εκπλήρωσης που βιώνει έχοντας δοκιμάσει τις δυνάμεις του σε κάτι διαφορετικό, παραγωγικό, δημιουργικό και – κυρίως – δικό του!

Οπότε οι συμβουλές μου προς τον Δημήτρη και προς άλλους που ενδεχομένως να έχουν παρόμοια διλήμματα, συνοψίζονται στα εξής:

**(α)** Πάρε το ρίσκο, τόλμησε την αλλαγή με κινήσεις όμως υπολογισμένες. Εφοδίασε τον εαυτό σου με τις γνώσεις και τα όπλα που χρειάζεσαι για να προχωρήσεις στο κάτι παραπάνω – ό,τι είναι αυτό για τον καθένα – και νιώσε δυνατός/-ή για να κάνεις το μεγάλο βήμα. Μην αφήνεις την ανασφάλεια να γίνεται τροχοπέδη σε αυτά που θέλεις!

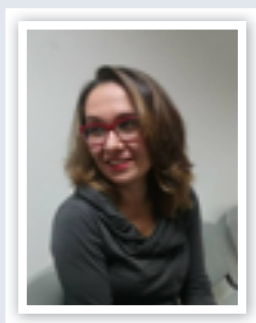
**(β)** Ανάλυσε την αγορά, συμβούλεψου το άμεσο περιβάλλον σου, παρακολούθησε συνέδρια, ημερίδες και ομιλίες πάνω στον τομέα που σε ενδιαφέρει ώστε να αποφασίσεις πότε είναι ο καιρός για να κάνεις το βήμα και αν αυτό που έχεις σκεφτεί μπορεί να αποφέρει κέρδος έστω και με κάποια καθυστέρηση.

**(γ)** Αφού τολμήσεις, συνέχισε να εξελίσσεσαι, να προσπαθείς και να μαθαίνεις πράγματα που θα σε βοηθήσουν να προχωρήσεις ακόμα παρακάτω τόσο σε επίπεδο ικανοτήτων όσο και σε προσωπικό επίπεδο.

**(δ)** Δείξε σεβασμό στον εαυτό σου και αξιολόγησε τις ικανότητές σου. Κάνε αυτό που χρειάζεται για να ζήσεις με αξιοπρέπεια νιώθοντας ότι προσφέρεις στο σύνολο, στην οικογένειά σου και φυσικά σε εσένα τον ίδιο/-α.



**Σύντομο  
βιογραφικό  
σημείωμα**



*ΕΙΡΗΝΗ ΜΑΥΡΟΜΑΡΑ , Διοικ. Υπάλληλος ΟΠΑ*

*Η Ειρήνη Μαυρομαρα εργάζεται στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών Μάρκετινγκ & Επικοινωνίας του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών από το 2003. Πριν από αυτό εργαζόταν σε διάφορες εταιρείες στον ιδιωτικό τομέα. Είναι απόφοιτη του ΜΠΣ στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών και κατέχει δίπλωμα σε Digital Marketing από το Κέντρο Εκπαιδευτικής Κατάρτισης του ιδίου Πανεπιστημίου. Έχει ασχοληθεί ενεργά με τον εθελοντισμό σε φιλοζωικές οργανώσεις, ενώ στο μέλλον σκοπεύει να εργαστεί ως εκπαιδεύτρια ζώων.*

# HR CASE STUDY SERIES

ΧΟΡΗΓΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ



ΜΕ ΤΗΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ



Σύνδεσμος  
Διοίκησης  
Ανθρώπινου  
Δυναμικού  
Ελλάδας