

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

# **ΕΛΛΕΙΨΗ ΥΒΡΙΔΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΤΗΝ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

Δεξιότητες (skills) και ικανότητες (competencies) που πρέπει να διαθέτει ένα στέλεχος του τμήματος πληροφοριακής τεχνολογίας και το ρόλο που έχει στα πλαίσια μίας σύγχρονης επιχείρησης.

Βασίλειος Ε. Αντωνίου

Πτυχίο του Τμήματος Οικονομικής Επιστήμης Πανεπιστημίου Πειραιώς

Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2003

# **ΕΛΛΕΙΨΗ ΥΒΡΙΔΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΤΗΝ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

**Βασίλειος Ε. Αντωνίου**

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Στα πλαίσια έρευνας που πραγματοποιήθηκε το διάστημα μεταξύ Σεπτεμβρίου 2002 και Δεκεμβρίου 2003 και σε συνδυασμό με την ανάλυση της Ελληνικής και ξένης βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας εμφανίζονται ορισμένα συμπεράσματα αναφορικά με την ύπαρξη ή όχι υβριδικών στελεχών στην Ελληνική επιχείρηση, το ρόλο και τις ικανότητες που θα πρέπει να έχουν για ανάπτυξη των σύγχρονων Ελληνικών επιχειρήσεων, καθώς και μερικά θέματα που σχετίζονται με τη διαμόρφωση στελεχών με ικανότητες απαραίτητες για την επιτυχία μιας σύγχρονης επιχείρησης που συναντά τις προκλήσεις του μέλλοντος λόγω της τεχνολογικής εξέλιξης.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	6
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	7
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	8
<b>ΜΕΡΟΣ Α΄</b>	
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΠΡΟΛΟΓΟΣ</b>	10
1.1 Γενικά	10
1.2 Πληροφοριακή τεχνολογία	11
1.3 Υβριδικά στελέχη	13
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b>	15
2.1 Στελέχη και πληροφορική	15
2.2 Υβριδικά στελέχη στις Ελληνικές επιχειρήσεις	17
2.3 Επιπτώσεις της ανάπτυξης της τεχνολογίας στην αγορά εργασίας	22
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ</b>	23
3.1 Γενικά	23
3.2 Πληροφοριακά συστήματα	23
3.3 Πληροφοριακή τεχνολογία και επιχειρηματική στρατηγική	27
3.4 Πληροφορία και επιχειρήσεις	30
3.5 Σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον	31
3.6 Πληροφοριακή τεχνολογία και επιχειρήσεις	33
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΥΒΡΙΔΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ</b>	37
4.1 Εισαγωγή	37
4.2 Ορισμός	39
4.3 Εκπαίδευση υβριδικών στελεχών	41
4.4 Λόγος ύπαρξης ICT τμημάτων	42
4.5 Χαρακτηριστικά υβριδικών στελεχών	45
4.6 Ο ρόλος του Chief Information Officer (CIO)	48

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΚΑΙ ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b>	50
5.1 Γενικά	50
5.2 Η ανεργία στην Ελλάδα	51
5.3 Οι ειδικότητες αιχμής	55
5.4 Οι αλλαγές στον τομέα εργασίας	59
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ</b>	61
6.1 Γενικά	62
6.2 Ανώτατη εκπαίδευση και υβριδικά στελέχη	62
 <b>ΜΕΡΟΣ Β΄</b>	
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ</b>	66
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ</b>	68
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ</b>	69
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ</b>	72
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ –ΕΞΑΓΩΓΗ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ</b>	73
5.1 Γενικές παρατηρήσεις	74
Α. Μονομεταβλητή ανάλυση	75
Β. Διμεταβλητή ανάλυση	94
 <b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄</b>	
<b>ΜΕΡΟΣ Α</b>	
• ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΜΟΝΟΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ	103
<b>ΜΕΡΟΣ Β</b>	
• ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΔΙΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ	111
 <b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β΄</b>	
• ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	113
 <b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ΄</b>	
• ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΣΥΜΜΕΤΕΙΧΑΝ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ	120

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον καθηγητή κ. Χαράλαμπο Κανελόπουλο, ο οποίος αποτέλεσε τον κύριο καθοδηγητή για την δημιουργία της διπλωματικής μου εργασίας. Η αμέριστη συμπεράσταση και βοήθεια που έλαβα εκ μέρους του συνέβαλλε στην ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας.

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

	<b>ΣΕΛΙΔΑ</b>
ΠΙΝΑΚΑΣ 1. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ	25
ΠΙΝΑΚΑΣ 2. ΡΟΛΟΙ ΚΛΕΙΔΙΑ ΤΩΝ ΥΒΡΙΔΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	40
ΠΙΝΑΚΑΣ 3. ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΛΕΙΔΙΑ ΓΙΑ ΤΑ ΥΒΡΙΔΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ	43
ΠΙΝΑΚΑΣ 4. ΚΛΑΔΟΙ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ	75
ΠΙΝΑΚΑΣ 5. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΥΒΡΙΔΙΚΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ	83
ΠΙΝΑΚΑΣ 6. Ο ICT MANAGER ΔΙΑΘΕΤΕΙ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	86
ΠΙΝΑΚΑΣ 7. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΝ	88
ΠΙΝΑΚΑΣ 8-14. ΤΑ ΥΒΡΙΔΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΕΙΝΑΙ ΑΠΟΦΟΙΤΟΙ:	91
ΠΙΝΑΚΑΣ 15. ΚΛΑΔΟΙ	94
ΠΙΝΑΚΑΣ 16. ΥΠΑΡΞΗ ICT ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	96
ΠΙΝΑΚΑΣ 17. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΣ	97
ΠΙΝΑΚΑΣ 18. ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΑΝΑ ΚΛΑΔΟ	98

## **ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ**

	<b>ΣΕΛΙΔΑ</b>
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1. ΤΟΜΕΑΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ	103
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2. ΥΠΑΡΞΗ ΞΕΧΩΡΙΣΤΟΥ ICT DEPARTMENT	104
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	104
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	105
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5 – 9. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΥΒΡΙΔΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	105
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΥΒΡΙΔΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	108
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11. ΔΙΑΘΕΤΟΥΝ ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΥΒΡΙΔΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ;	108
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 12. ΔΙΑΘΕΤΟΥΝ ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΥΒΡΙΔΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ;	109
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 13. ΕΛΛΕΙΨΗ ΥΒΡΙΔΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	109
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 14. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΛΥΨΗ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥΣ	110
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 15. ΞΕΧΩΡΙΣΤΟ ΤΜΗΜΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ	111



## **ΜΕΡΟΣ Α΄**

Παράθεση συμπερασμάτων πτυχιακής εργασίας και  
θεωρητική προσέγγιση των δεδομένων που αφορούν  
την ύπαρξη υβριδικών στελεχών.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

### **1.1 Γενικά.**

Η συγκεκριμένη μελέτη πάνω στην ανάλυση των σημερινών δεδομένων που αφορούν την ύπαρξη στελεχών στις Ελληνικές επιχειρήσεις, που να συνδυάζουν γνώσεις πληροφορικής και γνώσεις μάνατζμεντ αποτελούν δηλαδή υβριδικά στελέχη, πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας.

Τα συμπεράσματα που προέκυψαν από τη συγκεκριμένη εργασία είναι αποτέλεσμα προσεκτικής μελέτης Ελληνικής και ξένης βιβλιογραφίας που κατά κύριο λόγο αναφέρονταν στον ορισμό, το ρόλο και τη λειτουργία της πληροφοριακής τεχνολογίας και τις σύγχρονες ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό. Σε συνδυασμό, βέβαια, με τις τρέχουσες εξελίξεις τόσο στο τομέα της πληροφοριακής τεχνολογίας όσο και στο ρόλο των στελεχών των τμημάτων πληροφοριακής τεχνολογίας (ICT department) καθώς και γενικότερα του κλάδου τηλεπικοινωνιών και πληροφορικής όπως αυτός παρουσιάζεται στην τρέχουσα αρθρογραφία, έγινε μια προσπάθεια να προσεγγιστεί και να αναφερθεί σε πρώτο στάδιο η θεωρητική άποψη για τα παραπάνω δεδομένα.

Με εργαλείο, ωστόσο, το ερωτηματολόγιο που παρουσιάζεται στη συνέχεια της πτυχιακής μου εργασίας, προσπάθησα να παρουσιάσω τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν, αντιμετωπίζουν και βλέπουν οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα την ύπαρξη των υβριδικών στελεχών, το ρόλο τους και τις ικανότητες που θα πρέπει να έχουν για να συντείνουν στην ανάπτυξη των Ελληνικών επιχειρήσεων. Δώθηκε

ιδιαίτερη έμφαση στους κλάδους τηλεπικοινωνιών, πληροφορικής, βιομηχανικών προϊόντων, τροφίμων – ποτών, υπηρεσιών και εμπορίου συγκεντρώνοντας ερωτηματολόγια συμπληρωμένα από 63 μεγάλες εταιρείες των παραπάνω κλάδων.

Ένας από τους αντικειμενικούς σκοπούς της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας είναι τα συμπεράσματα της μελέτης που θα παρουσιαστούν πιο κάτω να βοηθήσουν σε μία καλύτερη γνώση των σημερινών συνθηκών στις Ελληνικές επιχειρήσεις και θα αποτελέσουν ένα πρώτο στάδιο για περαιτέρω και πιο αναλυτική μελέτη.

Πριν προχωρήσω στην παράθεση των συμπερασμάτων θα ήταν χρήσιμο να αναλύσω έννοιες που θα χρησιμοποιηθούν κατά κόρον στη συνέχεια, όπως αυτές παρουσιάζονται στη σύγχρονη βιβλιογραφία και αρθρογραφία και αποτελούν τη βάση της συγκεκριμένης μελέτης: **πληροφοριακή τεχνολογία** και **υβριδικά στελέχη**.

## **1.2 Πληροφοριακή Τεχνολογία.**

Η πληροφορική τεχνολογία αναφέρεται σε όλες τις μορφές της τεχνολογίας που συμβάλλουν στην αποθήκευση, μεταφορά και εκμετάλλευση της πληροφορίας σε ηλεκτρονική μορφή. Ο φυσικός εξοπλισμός που χρησιμοποιείται για αυτό το σκοπό περιλαμβάνει υπολογιστές, εξοπλισμό επικοινωνίας και δικτύων, μηχανές fax μέχρι και ηλεκτρονικές ατζέντες τσέπης. Ορίζουμε την πληροφορία ως μία έννοια που εξυπηρετεί στο να μειώσουμε την αβεβαιότητα όσον αφορά κάποιο γεγονός ή κατάσταση. Η παγκοσμιοποίηση του εμπορίου, η εμφάνιση των οικονομιών της πληροφορίας και η

ανάπτυξη του Internet έχει αναβαθμίσει τον ρόλο των πληροφοριακών συστημάτων στο μάνατζμεντ και στην ίδια την επιχείρηση. Το Internet αποτελεί τη βάση των νέων επιχειρηματικών μοντέλων, των νέων επιχειρηματικών διαδικασιών και του νέων τρόπου διανομής και διάθεσης της πληροφορίας. Τα νέα τηλεπικοινωνιακά κανάλια δίνουν τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να ελέγχουν όλη την αλυσίδα αξίας των προϊόντων τους παρέχοντας περισσότερα και πιο ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες στους καταναλωτές.

Το σημαντικότερο, γενικά, αντικείμενο των υψηλόβαθμων στελεχών μιας εταιρείας είναι φυσικά η διαμόρφωση επιχειρηματικής στρατηγικής. Ένας οργανισμός μπορεί να συνεχίσει την πορεία του και να διατηρήσει τα στοιχεία εκείνα της στρατηγικής του που έχουν αποδειχθεί ότι συμβάλλουν στην ανάπτυξη και στην κερδοφορία του. Διαφορετικά, η επιχείρηση μπορεί να αλλάξει δραματικά τη στρατηγική της με το να αποφασίσει μεταξύ ανταγωνιστικών εναλλακτικών για νέα εγχειρήματα. Για παράδειγμα, μία εταιρεία που δραστηριοποιείται σε μία αγορά με ένα προϊόν μπορεί να δοκιμάσει να διαφοροποιηθεί ώστε να μειώσει τις κυκλικές διακυμάνσεις στη ζήτηση προϊόντος και να μειώσει την επίδραση μίας σημαντικής αλλαγής της συμπεριφοράς του καταναλωτή. Το επίπεδο της τεχνολογίας που καθορίζει τις τεχνικές διαδικασίες παραγωγής, ο βαθμός της προβλεπόμενης τεχνολογικής προόδου και η εξέλιξη στις μεθόδους οργάνωσης και διοίκησης λόγω της τεχνολογικής ανάπτυξης αποτελούν παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν τη φύση των επιχειρηματικών αποφάσεων. Τα στοιχεία που συνθέτουν το τεχνολογικό περιβάλλον συνιστούν βασικές μεταβλητές που πρέπει να εξετάζονται προκειμένου να διαμορφωθεί η γενική στρατηγική της επιχείρησης για αποδοτική λειτουργία και ανάπτυξη.

### **1.3 Υβριδικά στελέχη.**

Όσον αφορά την έννοια του υβριδικού στελέχους ο όρος πρωτοαναφέρθηκε από τον Keen (1986), αλλά αυτός που τον εδραίωσε ήταν ο Earl (1989), ο οποίος έδωσε και τον παρακάτω ορισμό για το τι σημαίνει υβριδικό στέλεχος: Άτομα με δυνατές τεχνικές γνώσεις και επαρκή επιχειρηματική γνώση ή αντίστροφα.....

Ένα υβριδικό στέλεχος έχει μία σειρά τεχνικών και επιχειρηματικών γνώσεων. Όπως προκύπτει από την ανάλυση της βιβλιογραφίας γύρω από την έννοια του υβριδικού στελέχους καθώς και από την ανάλυση των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου προκύπτει ότι για ένα υβριδικό στέλεχος το να διαθέτει επαρκή επιχειρηματική γνώση είναι ένα σημαντικό προαπαιτούμενο, ειδικά για υβριδικά στελέχη που προέρχονται από τεχνικό υπόβαθρο. Τα στελέχη πληροφοριακής τεχνολογίας (I.C.T MANAGERS) θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από γενική επιχειρηματική γνώση σχετικά με τους στόχους και τη στρατηγική της εταιρείας στην οποία εργάζονται παρέχοντας μία γενικευμένη θεώρηση αυτών. Παράλληλα, θα πρέπει να έχουν ειδική γνώση της επιχείρησης σε συγκεκριμένους τομείς, όπως είναι η δομή της εταιρείας, οι διαδικασίες της, οι άνθρωποι κλειδιά και ο τρόπος παρακίνησης τους, καθώς και η κουλτούρα που χαρακτηρίζει τον τρόπο λειτουργίας της. Βέβαια, θα πρέπει να διαθέτουν όραμα, να μπορούν να επηρεάσουν την ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης, να αναπτύσσουν ομαδική εργασία, να είναι ευαίσθητοι σε προσωπικές ανάγκες, να αναπτύσσουν την συνεργασία μεταξύ ατόμων διαφόρων τμημάτων εντός και εκτός της επιχείρησης και, τέλος, να παρακινούν τους συνεργάτες τους.

Ο βαθμός των τεχνικών ικανοτήτων που είναι απαραίτητος στα υβριδικά στελέχη είναι θέμα προς συζήτηση. Από τη μία πλευρά επικρατεί η άποψη ότι η ανεπαρκής ανάληψη κινδύνων και εμπειρίας υιοθέτησης, στη χρήση ή στην εισαγωγή της πληροφοριακής τεχνολογίας, θα οδηγήσει σε αποτυχία να αναγνωριστούν οι δυνατότητες εφαρμογής και επιτυχημένα να υιοθετηθούν (Lockett, 1987). Ούτε οι εν δυνάμει ικανότητες της πληροφοριακής τεχνολογίας μπορούν να γίνουν αντιληπτές αλλά ούτε και οι προκλήσεις της εφαρμογής μπορούν να αναγνωριστούν. Από την άλλη πλευρά η τεχνολογία αλλάζει τόσο γρήγορα που αρκετοί υποστηρίζουν ότι είναι πολύ δύσκολο για οποιαδήποτε ειδική λεπτομερειακή γνώση να είναι χρήσιμη για μεγάλο χρονικό διάστημα. Από όλες τις ικανότητες, η ειδική γνώση της επιχείρησης φαίνεται να είναι ένα σημαντικό χαρακτηριστικό που όμως συχνά παραβλέπεται. Περιορισμένη γνώση της κουλτούρας της επιχείρησης (πώς γίνονται τα πράγματα εδώ) και των εσωτερικών διαδικασιών φαίνεται πιθανό να δημιουργεί ανυπέρβλητα προβλήματα σε μάνατζερ που έρχονται από άλλες εταιρίες ή σε ειδικούς που εργάστηκαν σε συγκεκριμένα τμήματα ενός οργανισμού. Ο Kotter (1982) ανέφερε ότι η επιχειρηματική και η οργανωσιακή γνώση είναι σωρευτικές. Επίσης, αποτελεσματικά υβριδικά στελέχη είναι πιθανόν να παραμείνουν στην ίδια ή παρόμοια βιομηχανία ή οργανισμό για πολλά χρόνια, και σύμφωνα με τον Keen (1988) να παραμείνουν για σημαντικό χρονικό διάστημα (2-3 χρόνια) σε κάθε εργασία.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

#### 2.1. Στελέχη και πληροφορική.

Προχωρώντας στη παράθεση των συμπερασμάτων το κυριότερο συμπέρασμα που προκύπτει από τη συγκεκριμένη μελέτη καταλήγει στο ότι (λαμβάνοντας υπ' όψιν ότι ο σημαντικότερος στόχος της γενικής διεύθυνσης μίας επιχείρησης είναι να διασφαλίσει ότι η κατάλληλη δομή, τα κατάλληλα συστήματα και οι διοικητικές διαδικασίες είναι σε θέση να εξασφαλίσουν με τη σειρά τους ότι οι διαφορετικοί στόχοι και ανάγκες της εταιρείας θα γίνουν πραγματικότητα) οι μάνατζερ συχνά αναμιγνύονται σε ένα μεγάλο εύρος αποφάσεων σχετικά με τη τεχνολογία, αποφάσεις που είναι ζωτικές για την επιτυχία του οργανισμού. Απαιτείται επομένως πολύπλευρη και πολυδιάστατη γνώση των στελεχών των επιχειρήσεων όχι μόνο στο τομέα τους, αλλά και σε αυτό που ονομάζουμε πληροφορική τεχνολογία. Είναι αρκετά σύνηθες φαινόμενο στελέχη να στηρίζουν την επιτυχία τόσο τη προσωπική τους όσο και του οργανισμού που αντιπροσωπεύουν και εκπροσωπούν στη χρήση της τεχνολογίας και των κατάλληλων πληροφοριών που αποκτούν βέβαια με τη χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας (βλ. Διαδίκτυο). Αποτελεί κατά συνέπεια απαραίτητη προϋπόθεση για ένα στέλεχος ενός οργανισμού ανεξαρτήτως τομέα δραστηριοποίησης να συνδυάζει τις διοικητικές γνώσεις (management) με τις τεχνικές γνώσεις.

Από την άλλη πλευρά τα στελέχη ενός τμήματος πληροφοριακής τεχνολογίας που είναι εξειδικευμένοι στη χρήση πληροφοριακών συστημάτων καθώς και στο σχεδιασμό

τους αποκτούν ένα σημαντικότερο ρόλο στη λειτουργία ενός οργανισμού αφού είναι υποχρεωμένοι εκ των πραγμάτων να συμμετέχουν στη συνολική λειτουργία της επιχείρησης. Από τα ερωτηματολόγια που συμπληρώθηκαν σημειώνεται ότι ο ρόλος ενός στελέχους πληροφοριακής τεχνολογίας (information & computer technology) στη σύγχρονη άποψη για τη λειτουργία ενός οργανισμού είναι σημαντικός και πολύπλευρος. Συγκεκριμένα οφείλει εκτός από το να χρησιμοποιεί την κατάλληλη τεχνολογία για την επίλυση προβλημάτων της επιχείρησης, να συμμετέχει στον καθορισμό της συνολικής στρατηγικής της επιχείρησης, να εκπαιδεύει του υπολοίπους στη χρήση της τεχνολογίας, να διανέμει τις πληροφορίες που συγκεντρώνει και, βέβαια, να δημιουργεί δίκτυα επικοινωνιών και συστήματα ή προγράμματα που θα διευκολύνουν την λειτουργία της επιχείρησης. Το σημαντικότερο, ωστόσο, όλων είναι να συνδυάζει τους στόχους της επιχείρησης με τους στόχους του τμήματος της πληροφοριακής τεχνολογίας και να συνδράμει στην επιτυχία τους με τη χρήση της κατάλληλης τεχνολογίας. Εκτός των άλλων, οφείλει ως στέλεχος ενός τμήματος να λειτουργεί ως ηγέτης, να διοικεί τους συνεργάτες του και να λαμβάνει αποφάσεις δύσκολες ή όχι. Αποτελεί κατά συνέπεια απαραίτητη προϋπόθεση για ένα στέλεχος του τμήματος πληροφοριακής τεχνολογίας ενός οργανισμού να συνδυάζει τις τεχνικές γνώσεις με τις διοικητικές γνώσεις (management).

Γίνεται, κατά συνέπεια, αντιληπτό ότι η ύπαρξη υβριδικών στελεχών, δηλαδή στελεχών που να συνδυάζουν τα δύο γνωστικά πεδία, να κατέχουν με άλλα λόγια τεχνικές γνώσεις και διοικητικές γνώσεις είναι απαραίτητο στοιχείο για την ανάπτυξη ενός οργανισμού ανεξαρτήτως τομέα ή κλάδου δραστηριοποίησης. Κατά πόσο, όμως, υπάρχουν τέτοιου είδους στελέχη στη σύγχρονη ελληνική αγορά εργασίας ;



## 2.2. Υβριδικά στελέχη στις Ελληνικές επιχειρήσεις

Η απάντηση της πιο πάνω ερώτησης αποτέλεσε και έναν από τους κυριότερους στόχους του ερωτηματολογίου που δόθηκε σε στελέχη διαφόρων επιχειρήσεων προκειμένου να το συμπληρώσουν. Τα στελέχη που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο διακρίνονται σε στελέχη πληροφορικής τεχνολογίας και σε στελέχη ανθρωπίνου δυναμικού, δηλαδή αποτελούν τους κατά τεκμήριο άμεσους γνώστες του συγκεκριμένου προβληματισμού.

Το κυριότερο συμπέρασμα που προέκυψε από την ανάλυση των ερωτηματολογίων είναι ότι υβριδικά στελέχη στην ελληνική αγορά εργασίας, αν και φαίνεται παράδοξο, υπάρχουν. Το 50% των στελεχών που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο υποστηρίζει ότι στις εταιρείες τους διαθέτουν τέτοιου είδους στελέχη. Βέβαια, αντίστοιχα το υπόλοιπο 50% απάντησε ότι δεν διαθέτει. Αν συνδυάσουμε και την απάντηση που δόθηκε στην ερώτηση για το αν πιστεύουν ότι υπάρχει επαρκής αριθμός επιχειρήσεων του κλάδου τους που διαθέτει υβριδικά στελέχη καταλήγουμε στα εξής συμπεράσματα που σε κάποιο βαθμό είναι και αντικρουόμενα μεταξύ τους:

1. Στελέχη που να συνδυάζουν τα δύο γνωστικά επίπεδα υπάρχουν στην ελληνική αγορά εργασίας ως ένα βαθμό, αν αναλογιστούμε ότι μιλάμε για μία εξέλιξη του management που διαμορφώνεται τα τελευταία χρόνια σε διεθνές επίπεδο και για την οποία εξέλιξη οι εμπειρίες και οι γνώσεις σε θεωρητικό επίπεδο είναι περιορισμένες (επισημαίνω την έλλειψη βιβλιογραφίας για το συγκεκριμένο θέμα). Με βάση την έρευνα για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον Ελληνικό χώρο, το 50% των

επιχειρήσεων υποστηρίζει ότι διαθέτει τέτοιου είδους στελέχη. Ταυτόχρονα, όμως, και εδώ είναι το παράδοξο, σχεδόν ο ένας στους δύο ερωτηθέντες υποστηρίζει ότι λιγότερο από το 10% των επιχειρήσεων του κλάδου που δραστηριοποιείται η εταιρεία που εκπροσωπούν διαθέτει υβριδικά στελέχη ενώ σχεδόν το 40% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι το ποσοστό ύπαρξης επιχειρήσεων που διαθέτει τέτοιου είδους στελέχη κυμαίνεται μεταξύ 10 % έως 50%. Το συμπέρασμα που μπορεί να προκύψει είναι μόνο αυτό: ένας περιορισμένος αριθμός επιχειρήσεων διαθέτει υβριδικά στελέχη και που κατά κύριο λόγο αποτελούν τους ηγέτες στους κλάδους που εκπροσωπούν. Σε αυτό το σημείο θα ήταν χρήσιμο να επισημάνουμε την τάση που διέπει κάθε ερωτώμενο να ωραιοποιεί τη κατάσταση που επικρατεί στην επιχείρηση που εργάζεται και που, μάλλον, ισχύει και στη συγκεκριμένη περίπτωση, με κάθε επιφύλαξη ,βέβαια.

2. Σε συνέχεια των πιο πάνω θα μπορούσαμε να πούμε ότι επιχειρήσεις που διαθέτουν υβριδικά στελέχη είναι οργανισμοί που διαθέτουν τέτοιες εσωτερικές διαδικασίες όπου επιτρέπεται η προσωπική ανάπτυξη των ατόμων. Με άλλα λόγια, λαμβάνοντας υπ'όψιν τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων και κυρίως εκείνα που έχουν να κάνουν με το κατά πόσο οι επιχειρήσεις αντιμετώπισαν δυσκολίες στην εύρεση υβριδικών στελεχών, καταλήγουμε στην άποψη ότι οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις διαθέτοντας εκπαιδευτικά προγράμματα και εσωτερικές διαδικασίες προχώρησαν στον εμπλουτισμό των γνώσεων των στελεχών τους. Δεν είναι τυχαίο, ότι όλοι οι ερωτηθέντες σχεδόν υποστήριξαν ότι κατά τη διαδικασία επιλογής υβριδικών στελεχών αντιμετώπισαν σοβαρές δυσκολίες για την επάνδρωση των τμημάτων τους (το ποσοστό των ερωτηθέντων που απάντησε ότι αντιμετώπισε προβλήματα στην

εύρεση υβριδικών στελεχών έφτασε στο 80% του συνόλου των ερωτηθέντων και άγγιξε το 90% επί των επιχειρήσεων που απάντησαν ότι διαθέτουν υβριδικά στελέχη). Σεμινάρια και συνέδρια, εναλλαγή θέσεων σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης, εκπαίδευση κατά την εργασία, ενθάρρυνση για προσωπική ανάπτυξη και άλλοι τρόποι αποτέλεσαν τα σημαντικότερα εργαλεία των οργανισμών για ανάπτυξη των στελεχών τους και αντιμετώπιση των αναγκών τους. Ουσιαστικά, δηλαδή, τα στελέχη κατόπιν της εμπειρίας που αποκτούν σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης στην οποία απασχολούνται, κατόπιν σεμιναρίων και συνεδρίων που παρακολουθούν είτε κατόπιν προσωπικής τους επιθυμίας για ανάπτυξη αποκτούν όλες εκείνες τις γνώσεις ώστε να θεωρούνται υβριδικά στελέχη.

3. Το παραπάνω συμπέρασμα ενισχύεται από το γεγονός ότι σχεδόν το σύνολο των ερωτηθέντων πιστεύει πως τα εκπαιδευτικά ιδρύματα είτε αυτά πρόκειται για ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα αλλοδαπής ή ημεδαπής, είτε για ιδιωτικές σχολές είτε για τεχνικά ιδρύματα δεν συμβάλλουν στη διαμόρφωση υβριδικών στελεχών. Μάλιστα, τονίζεται, κυρίως από τις συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν, ότι άτομα που συνδυάζουν τεχνικές γνώσεις με γνώσεις management έχουν καταφέρει να συνδυάσουν αυτά τα δύο γνωστικά επίπεδα μόνο κατόπιν προσωπικής τους προσπάθειας και αφού πραγματοποίησαν σπουδές σε προπτυχιακό και μεταπτυχιακό επίπεδο και στα δύο αντικείμενα. Είναι γεγονός, αναλύοντας τα προγράμματα σπουδών των διαφόρων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων ότι δεν παρέχεται η εκπαίδευση που απαιτείται, εκτός ελαχίστων εξαιρέσεων, για τη διαμόρφωση στελεχών που θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν υβριδικά.

4. Βέβαια, σημαντικότερο από όλα είναι να δούμε κατά πόσο οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται την ανάγκη ύπαρξης υβριδικών στελεχών και κατά πόσο θεωρούν ότι η πληροφοριακή τεχνολογία συμβάλλει στη γενικότερη ανάπτυξη τους είτε με την απόκτηση κάποιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είτε με την αύξηση της κερδοφορίας τους. Κατά τη σύγχρονη βιβλιογραφία και αρθρογραφία η πληροφοριακή τεχνολογία συντείνει κατά κύριο λόγο στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τα παραδείγματα είναι ποικίλα και χαρακτηριστικά και αποδεικνύουν την δυνατότητα που παρέχει η πληροφοριακή τεχνολογία στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στη γενικότερη ανάπτυξη της επιχείρησης. Χαρακτηριστικότερο από όλα είναι το παράδειγμα της McKesson Corporation, η οποία ανέπτυξε ένα σύστημα που το ονόμασε Economost και είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση και την προστασία του μεριδίου της στην αγορά φαρμάκων. Από την ανάλυση των ερωτηματολογίων γίνεται αντιληπτό ότι οι σύγχρονες επιχειρήσεις έχουν αντιληφθεί τη σπουδαιότητα της πληροφοριακής τεχνολογίας και την αναγκαιότητα, κατά συνέπεια, να διαθέτουν στους κόλπους τους υβριδικά στελέχη, δηλαδή εξειδικευμένα στελέχη που να έχουν το ρόλο του συνδετικού κρίκου μεταξύ της του τμήματος της πληροφοριακής τεχνολογίας και του υπόλοιπου συνόλου της εταιρείας. Είναι αρκετά ενδιαφέρουσα η απάντηση των ερωτηθέντων στην ερώτηση για τη στρατηγική που ακολουθούν για την κάλυψη των αναγκών τους από υβριδικά στελέχη. Το 50% των ερωτηθέντων απάντησε ότι αναζητεί στην αγορά εργασίας άτομα που να συνδυάζουν γνώσεις πληροφορικής και γνώσεις management ενώ το υπόλοιπο 50% αναζητεί άτομα με επάρκεια γνώσεων σε ένα από τα δύο γνωστικά πεδία (κατά κύριο λόγο η αιτία αναζήτησης ατόμων με επάρκεια γνώσεων σε ένα από

τα δύο γνωστικά πεδία αναφέρεται στην δυσκολία εύρεσης κατάλληλων ατόμων με επάρκεια γνώσεων και στα δύο γνωστικά πεδία) .

5. Θα ήταν χρήσιμο, ωστόσο, να δούμε κατά πόσο οι επιχειρήσεις υιοθετούν και στη πράξη αυτά που πιστεύουν ή αυτά που προτείνονται από τις διεθνείς εξελίξεις. Είναι γεγονός, ότι οι επιχειρήσεις, όπως είδαμε, αντιλαμβάνονται την αξία της τεχνολογίας και της πληροφορίας για την ανάπτυξη του οργανισμού τους και για την αξιοποίηση των δυνατοτήτων και των πλεονεκτημάτων που διαθέτουν. Όπως, επίσης, είναι γεγονός (πάντα σύμφωνα με την έρευνα που πραγματοποιήθηκε) ότι αντιλαμβάνονται και τη σημασία και την αξία του ρόλου ενός υβριδικού στελέχους για την πραγματοποίηση των στόχων και των οραμάτων του οργανισμού. Στην πράξη αποδεικνύεται ότι δεν είναι σε θέση ή δεν γνωρίζουν τον ακριβή τρόπο που θα χρησιμοποιήσουν τις γνώσεις και τις ικανότητες ενός υβριδικού στελέχους καθώς και τον τρόπο που θα εμπλέξουν το υβριδικό στέλεχος στην ανάπτυξη και στην υλοποίηση της γενικότερης στρατηγικής. Δεν είναι τυχαίο, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, ότι σε λιγότερο από το 50% των επιχειρήσεων ο I.C.T Manager της επιχείρησης αναφέρεται στον γενικό διευθυντή της εταιρείας, ενώ στον υπόλοιπο επιχειρηματικό κόσμο στην ιεραρχία της κάθε επιχείρησης έχει διαφορετική θέση και αξία. Αν θεωρήσουμε ότι η άμεση επαφή του I.C.T MANAGER με τα υψηλότερα κλιμάκια ιεραρχίας της εταιρείας αποτελεί προϋπόθεση για να θεωρείται ότι το τμήμα αποτελεί ουσιαστικό κρίκο στην αλυσίδα λειτουργίας του κάθε οργανισμού, αντιλαμβάνεται κανείς αξιολογώντας τις απαντήσεις που δόθηκαν ότι το συγκεκριμένο τμήμα λειτουργεί ως υποστηρικτικός τομέας σε μία επιχείρηση και δεν

δίδεται η στρατηγική σημασία που επιβάλλεται ώστε να χρησιμοποιηθούν οι δυνατότητες του συγκεκριμένου τμήματος.

### **2.3 Επιπτώσεις της ανάπτυξης της τεχνολογίας στην αγορά εργασίας**

Τέλος, είναι σημαντικό να αναφέρουμε και τις επιπτώσεις που έχει στην αγορά εργασίας και στον επιχειρηματικό κόσμο η ανάπτυξη της τεχνολογίας και η ανάγκη για την ύπαρξη στελεχών που συνδυάζουν τεχνικές γνώσεις και γνώσεις μάνατζμεντ. Όπως θα αναφερθεί και στη συνέχεια διάφορες έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί για την αγορά εργασίας στην Ελλάδα καθώς και η έρευνα που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της συγκεκριμένης πτυχιακής εργασίας δείχνουν την έλλειψη υβριδικών στελεχών και ταυτόχρονα την ανάγκη για εργαζόμενους με γνώσεις που αντιπροσωπεύουν τα υβριδικά στελέχη. Γίνεται αντιληπτό, κατά συνέπεια, αν λάβουμε υπ'όψιν και το γεγονός ότι ο αριθμός των ατόμων που χρειάζονται στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο με ανάλογες γνώσεις και εμπειρία ανέρχεται στις 50.000 , ότι δημιουργούνται όλες εκείνες οι προϋποθέσεις για σημαντική μείωση της ανεργίας. Με άλλα λόγια, η τάση που περιγράφεται για ανάπτυξη του τομέα της πληροφοριακής τεχνολογίας θα έχει και ως θετική επίπτωση την αύξηση των θέσεων εργασίας για άτομα που θα διαθέτουν γνώσεις που να καλύπτουν και τα δύο γνωστικά επίπεδα. Βέβαια, ακριβώς λόγω της γρήγορης τεχνολογικής εξέλιξης παρατηρείται το φαινόμενο της απαξίωσης των γνώσεων αφού απαιτείται ο διαρκής εμπλουτισμός των γνώσεων εκ μέρους των εργαζομένων καθώς και η συνεχής ενημέρωσή τους σχετικά με τις τρέχουσες εξελίξεις.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ**

#### **3.1 Γενικά.**

Το επίπεδο της τεχνολογίας που καθορίζει τις τεχνικές διαδικασίες παραγωγής, ο βαθμός της προβλεπόμενης τεχνολογικής προόδου και η εξέλιξη στις μεθόδους οργάνωσης και διοίκησης λόγω της τεχνολογικής ανάπτυξης αποτελούν παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν τη φύση των επιχειρηματικών αποφάσεων. Τα στοιχεία που συνθέτουν το τεχνολογικό περιβάλλον συνιστούν βασικές μεταβλητές που πρέπει να εξετάζονται προκειμένου να διαμορφωθεί η γενική στρατηγική της επιχείρησης για αποδοτική λειτουργία και ανάπτυξη.

#### **3.2 Πληροφοριακά συστήματα**

Αποτελεί γενική παραδοχή, ότι τα πληροφοριακά συστήματα είναι απαραίτητα για τη δημιουργία ανταγωνιστικών επιχειρήσεων και οργανισμών και για τη παροχή χρήσιμων προϊόντων και υπηρεσιών στους καταναλωτές. Η παγκοσμιοποίηση του εμπορίου, η εμφάνιση των οικονομιών πληροφορίας και η ανάπτυξη του internet και των άλλων παγκόσμιων τηλεπικοινωνιακών δικτύων έχει αναβαθμίσει τον ρόλο των πληροφοριακών συστημάτων στο μάνατζμεντ και στην ίδια την επιχείρηση. Το internet αποτελεί τη βάση των νέων επιχειρηματικών μοντέλων, των νέων επιχειρηματικών διαδικασιών και του νέων τρόπου διανομής και διάθεσης της πληροφορίας. Τα νέα

τηλεπικοινωνιακά κανάλια δίνουν τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να ελέγχουν όλη την αλυσίδα αξίας των προϊόντων τους παρέχοντας περισσότερα και πιο ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες στους καταναλωτές.

Το σημαντικότερο, γενικά, αντικείμενο των υψηλόβαθμων στελεχών μιας εταιρείας είναι φυσικά η διαμόρφωση επιχειρηματικής στρατηγικής. Τι κάνει η επιχείρηση καλά; Μπορεί να συνεχίσει τη δραστηριότητά της σε ένα υψηλό βαθμό απόδοσης; Τι ευκαιρίες για νέες κατευθύνσεις είναι διαθέσιμες; Τι κάνουν οι ανταγωνιστές; Μία επιχείρηση μπορεί να συνεχίσει τη πορεία της και να διατηρήσει τα στοιχεία εκείνα που πηγαίνουν καλά. Διαφορετικά, η επιχείρηση μπορεί να αλλάξει δραματικά τη στρατηγική της με το να αποφασίσει μεταξύ ανταγωνιστικών εναλλακτικών για νέα εγχειρήματα. Για παράδειγμα, μία εταιρεία που δραστηριοποιείται σε μία αγορά με ένα προϊόν μπορεί να δοκιμάσει να διαφοροποιηθεί ώστε να μειώσει τις κυκλικές διακυμάνσεις στη ζήτηση προϊόντος και να μειώσει την επίδραση μίας σημαντικής αλλαγής της συμπεριφοράς του καταναλωτή. Μία μεγάλη επιχείρηση που ασχολείται με την ενέργεια αποφάσισε να μπει στην αγορά εξοπλισμού πληροφορίας με το να αγοράσει ένα αριθμό από εταιρείες υψηλής τεχνολογίας.

Η γνώστη μελέτη του Porter υποστήριξε ότι πολλές από τις δομές των προσωρινών στρατηγικών σχεδίων αντιμετωπίζουν τον ανταγωνισμό πρόσκαιρα και απαισιόδοξα γιατί έχουν βασιστεί εξ'αρχής σε υπολογισμούς του μεριδίου αγοράς και της ανάπτυξης της αγοράς. Εξηγεί ότι οι οικονομικές και ανταγωνιστικές δυνάμεις σε ένα βιομηχανικό τμήμα είναι το αποτέλεσμα πέντε (5) βασικών δυνάμεων : (1) της διαπραγματευτικής δύναμης προμηθευτών, (2) της διαπραγματευτικής δύναμης



αγοραστών, (3) του κινδύνου εισόδου νέων εταιρειών, (4) του κινδύνου των υποκατάστατων προϊόντων και υπηρεσιών, (5) της παραδοσιακής θέσης των ανταγωνιστών. Παρόλο που η αρχική μελέτη του Porter δεν περιελάμβανε τη πληροφοριακή τεχνολογία ως συστατικό της δομής, είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για την ανάγνωση της επιρροής της πληροφοριακής τεχνολογίας στις πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις (πίνακας 1).

## ΠΙΝΑΚΑΣ 1 : Ανταγωνιστικές δυνάμεις

<b>Δυνάμεις</b>	<b>Επιρροή</b>	<b>Δυνατή χρήση της πληροφοριακής τεχνολογίας</b>
<b>Κίνδυνος από την εισαγωγή νέων εταιριών στην αγορά</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Νέα χωρητικότητα</li><li>• Ουσιαστικές πηγές</li><li>• Μείωση τιμών ή πληθωρισμού των επιβεβλημένων εξόδων</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Περιορισμός εισόδου</li><li>• Οικονομίες κλίμακας</li><li>• Μεταβαλλόμενα έξοδα</li><li>• Διαφοροποίηση προϊόντος</li><li>• Πρόσβαση σε κανάλια διανομής</li></ul>
<b>Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Μειωμένες τιμές</li><li>• Υψηλή ποιότητα</li><li>• Περισσότερες υπηρεσίες</li><li>• Ενθάρρυνση ανταγωνισμού</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Επιλογή αγοραστή</li><li>• Μεταβαλλόμενα έξοδα</li><li>• Διαφοροποίηση</li><li>• Περιορισμός εισόδου</li></ul>
<b>Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Τιμές αυξάνονται</li><li>• Μείωση υπηρεσιών και ποιότητας</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Επιλογή</li></ul>
<b>Παραδοσιακή θέση των ανταγωνιστών</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ανταγωνισμός</li><li>• Τιμή</li><li>• Προϊόν</li><li>• Διανομή και υπηρεσίες</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Πρόσβαση στην αγορά</li><li>• Διαφοροποίηση</li><li>• Προϊόν</li><li>• Υπηρεσίες</li><li>• Επιχείρηση</li></ul>

Πηγή: APPLGATE, McFARLAN, McKENNEY CORPORATE INFORMATION SYSTEMS MANAGEMENT 5<sup>η</sup> ΕΚΔΟΣΗ

Η στήλη (1) αναφέρει τις βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις που διαμορφώνουν τον ανταγωνισμό σε ένα δεδομένο βιομηχανικό κλάδο. Σε μία συγκεκριμένη βιομηχανία, όλες

οι δυνάμεις δεν έχουν την ίδια σημασία. Πολλές επιχειρήσεις επηρεάζονται από τους προμηθευτές (π.χ ΟΡΕC στην πετρελαιοκή βιομηχανία στη δεκαετία του 70), ενώ άλλες βιομηχανίες απασχολούνται ιδιαίτερα από την εισαγωγή νέων εταιρειών ή από τα υποκατάστατα προϊόντα ( π.χ. τραπεζικές ή ασφαλιστικές εταιρείες).

Η στήλη (2) αναφέρει τις βασικές επιρροές καθεμίας από τις ανταγωνιστικές δυνάμεις. Για παράδειγμα, όταν νέες εταιρείες εισέρχονται σε ένα διαμορφωμένο ανταγωνιστικό περιβάλλον, συνήθως έχουμε μείωση των τιμών ή μία αύξηση των εξόδων.

Η στήλη (3) αναφέρει κάποια παραδείγματα του πώς η πληροφοριακή τεχνολογία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να αλλάξει την ισορροπία των δυνάμεων μεταξύ των ανταγωνιστικών δυνάμεων. Για παράδειγμα, η πληροφορική τεχνολογία μπορεί να αυξήσει τα εμπόδια εισόδου νέων εταιρειών με το να αυξήσει τις οικονομίες κλίμακας, διαφοροποιώντας το προϊόν ή την υπηρεσία ή ακόμα με το να θέσει περιορισμούς στην πρόσβαση σε αγορές κλειδιά ή κανάλια διανομής.

### **3.3 Πληροφορική τεχνολογία και επιχειρηματική στρατηγική.**

Υπάρχουν τρία επίπεδα σύνδεσης της πληροφορικής τεχνολογίας με την επιχειρηματική στρατηγική. Στο χαμηλότερο επίπεδο σύνδεσης, βρίσκουμε ανεξάρτητα πληροφορικά συστήματα που βοηθούν την επιχείρηση να εφαρμόσει στρατηγική για να αυξήσει την αποδοτικότητα. Αυτά τα συστήματα δεν είναι απευθείας συνδεδεμένα με τη διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής ή με ένα στρατηγικό σχέδιο. Η ανάγκη για ένα

τέτοιο σύστημα γίνεται αντιληπτό από ένα λειτουργικό τμήμα, και ο πρωταρχικός στόχος είναι να βελτιωθεί η αποδοτικότητα. Το δεύτερο επίπεδο σύνδεσης χαρακτηρίζεται από συστήματα διαμόρφωσης πολιτικής που σχεδιάζονται να βοηθήσουν τη διαδικασία σχεδιασμού στρατηγικής. Σε αυτή τη περίπτωση, το σύστημα βοηθά να διαμορφωθεί το πλάνο αλλά δεν είναι μέρος του τελικού προϊόντος. Στο τρίτο επίπεδο, η τεχνολογία από μόνη της αποτελεί μέρος της πολιτικής εκτέλεσης. Επεκτείνει το εύρος των στρατηγικών εναλλακτικών που προσδιορίζονται από την επιχείρηση. Σε αυτό το επίπεδο, η τεχνολογία αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της επιχειρηματικής στρατηγικής σκέψης με το να βοηθά να οριστεί το εύρος των πιθανοτήτων. Ταυτόχρονα, προσφέρει ένα καλό αριθμό τρόπων με τους οποίους η στρατηγική όταν επιλέγεται, είναι δυνατόν να εφαρμοστεί.

Ωστόσο, ο στρατηγικός ρόλος της δραστηριότητας της πληροφοριακής τεχνολογίας διαφέρει μεταξύ των βιομηχανιών, των εταιριών και πολλές φορές και μέσα στην ίδια την εταιρεία. Όπως το τηλέφωνο, το ICT μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε όλες τις εταιρείες για να βελτιώσει τις λειτουργίες της, αλλά σε ένα αυξανόμενο αριθμό εταιριών στη δεκαετία του '90, αποτελεί ένα στοιχείο διαφοροποίησης και στρατηγικής. Βέβαια, μπορεί να είναι πιο χρήσιμο και σημαντικό σε ορισμένα λειτουργικά κομμάτια στο εσωτερικό της εταιρείας από ότι σε άλλα. Σε αυτό το σημείο, θα πρέπει να λάβουμε υπόψη και τους παρακάτω δύο παράγοντες που κάνουν την αφομοίωση του ICT ένα πολύ ενδιαφέρον αντικείμενο για να διαμορφωθεί η στρατηγική του:

- Νέα τεχνολογία : Η πληροφοριακή τεχνολογία τουλάχιστον στην μοντέρνα της μορφή έχει πολύ μικρή ζωή. Ως αποτέλεσμα, η θεωρία της πληροφοριακής

τεχνολογίας είναι ακόμα στα πρώτα της βήματα. Σε αντίθεση με άλλους τομείς του management (χρηματοοικονομικά, λογιστική, τομέας πωλήσεων και προώθησης) που έχουν αναπτυχθεί θεωρίες και πρακτικές από την αρχή του αιώνα.

- Ανάπτυξη τεχνολογίας: Μία επιπλέον διοικητική πρόκληση είναι το γεγονός ότι αυτή η περιοχή έχει παρουσιάσει δραματική εξέλιξη τη τελευταία δεκαετία παρέχοντας γνώσεις συνεχείς που απαιτούν την πλήρη ενημέρωση όλων των managers.

Είναι επομένως αρκετά εμφανές ότι διαφορετικές επιχειρήσεις επηρεάζονται με διαφορετικούς τρόπους από την πληροφοριακή τεχνολογία. Σε πολλές βιομηχανίες, η πληροφοριακή τεχνολογία έχει διαφοροποιήσει την στρατηγική της επιχείρησης και την αλυσίδα αξίας των δραστηριοτήτων της καθώς και το ρόλο των στελεχών της ( εφόσον έχουν ακόμα κάποιο ρόλο να παίξουν). Η τεχνολογία είναι πια ένα βασικό συστατικό πολλών προϊόντων που χρησιμοποιούμε σήμερα, όπως κυρίως στη βιομηχανία που χρησιμοποιείται σε μεγάλο βαθμό για την παραγωγή τους , όπως για παράδειγμα τα αυτοκίνητα. Αλλά και στις υπηρεσίες τόσο ο τρόπος προώθησης των προϊόντων όσο και η ίδια η πώληση τους έχουν διαφοροποιηθεί με τη χρήση των σύγχρονων τηλεπικοινωνιακών μέσων (βλ.internet).

### **3.4 Πληροφορία και επιχειρήσεις**

Μέχρι πρόσφατα, η πληροφορία καθ' αυτή αποτελούσε ένα σημαντικό περιουσιακό στοιχείο για κάθε επιχείρηση. Η διαδικασία του διοικείν θεωρείτο μία προσωπική τέχνη που εξαρτιόταν από τις δυνατότητες του κάθε στελέχους ξεχωριστά και όχι μία παγκόσμια διαδικασία συντονισμού. Σήμερα, αναγνωρίζεται ότι η κατανόηση και η χρήση των πληροφοριακών συστημάτων είναι σημαντική για τα στελέχη των επιχειρήσεων γιατί οι περισσότερες εταιρείες χρειάζονται τα πληροφοριακά συστήματα για την επιβίωση και την ανάπτυξη τους.

Η κοινωνία της πληροφορίας δεν αποτελεί πρόκληση για το μέλλον αλλά μία πρόκληση του παρόντος. Είναι εμφανές ότι το μέλλον της Ευρώπης θα διασφαλιστεί από την ταχύτητα και την επιτυχία της εκμετάλλευσης των ευκαιριών που θα προκύψουν από την πληροφορία και τις τηλεπικοινωνιακές εξελίξεις. Για αυτό το λόγο η στρατηγική που θα πρέπει να ακολουθηθεί είναι αναγκαίο να επικεντρωθεί στα εξής :

- Βελτίωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος μέσω της απελευθέρωσης των τηλεπικοινωνιών
- Επένδυση στο μέλλον με την εκπαίδευση των νέων στην κοινωνία της πληροφορίας και στην εξασφάλιση της δια βίου εκπαίδευσης
- Εκμετάλλευση των κερδών από την δημιουργία νέων θέσεων εργασίας λόγω της ανάπτυξης του κλάδου τηλεπικοινωνιών και πληροφορικής.
- Διασφάλιση κανόνων και κουλτούρας στην κοινωνία της πληροφορίας.

Από μία καθαρά οικονομική άποψη, η πληροφοριακή τεχνολογία μπορεί να θεωρηθεί ως ένας παράγοντας παραγωγής που μπορεί να αντικαταστήσει την εργασία και το κεφάλαιο. Ιδιαίτερα όσο το κόστος υιοθέτησης νέων τεχνολογιών ελαττώνεται υποκαθιστά την εργασία, που ιστορικά αποτελεί ένα αυξανόμενο κόστος. Επιπλέον από μικροοικονομική άποψη, μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση του αριθμού των μεσαίων στελεχών και των απλών υπαλλήλων όσο αντικαθιστά την εργασία. Η πληροφοριακή τεχνολογία, επίσης, βοηθά τις επιχειρήσεις να περιορίσουν τα έξοδα τους μειώνοντας το κόστος συναλλαγής – το κόστος δηλαδή που δημιουργείται από την αγορά προϊόντων που η επιχείρηση δεν παράγει από μόνη της. Το σημαντικότερο, όμως, είναι ότι βοηθά την επιχείρηση να μειώσει οποιοδήποτε κόστος προέρχεται από την απόκτηση και την ανάλυση των πληροφοριών.

### **3.5 Σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον**

Θα πρέπει να λάβουμε υπόψη και τις τρεις σημαντικές αλλαγές που έχουν διαφοροποιήσει το επιχειρηματικό περιβάλλον. Η πρώτη αλλαγή είναι η εμφάνιση και η ενδυνάμωση της παγκόσμιας οικονομίας. Η δεύτερη αλλαγή, έχει να κάνει με την μεταμόρφωση των βιομηχανικών οικονομιών και κοινωνιών σε οικονομίες υπηρεσιών βασισμένες στη γνώση και στην πληροφορία. Η τρίτη αλλαγή, τέλος, είναι η μεταμόρφωση των τοπικών – εθνικών εταιρειών σε πολυεθνικές και παγκόσμιες. Το σύνολο αυτών των αλλαγών έχει δημιουργήσει νέες προοπτικές και πολλαπλές προκλήσεις στις επιχειρήσεις και στο management αυτών.

Θα πρέπει, ωστόσο, να ληφθεί υπόψη και η αμφίδρομη σχέση μεταξύ πληροφοριακής τεχνολογίας και επιχειρήσεων. Δεδομένου, ότι έχει αναλυθεί παραπάνω το πώς η πληροφοριακή τεχνολογία επηρεάζει τις επιχειρήσεις θα πρέπει να αναλυθεί και η αντίστροφη σχέση, λαμβάνοντας υπόψη τις παρακάτω τέσσερις ερωτήσεις :

1. Πώς οι επιχειρήσεις στην πραγματικότητα χρησιμοποιούν τα πληροφοριακά συστήματα;
2. Αλλάζει ο οργανωσιακός ρόλος των πληροφοριακών συστημάτων;
3. Ποιός εκτελεί πληροφοριακά συστήματα;
4. Γιατί οι επιχειρήσεις υιοθετούν τα πληροφοριακά συστήματα;

Οι επιχειρήσεις έχουν μία απευθείας επίδραση στα πληροφοριακά συστήματα με το να παίρνουν αποφάσεις στο πώς θα χρησιμοποιηθεί η τεχνολογία και τι ρόλο θα παίξει μέσα στον οργανισμό. Μεμονωμένα λογιστικά ηλεκτρονικά μηχανήματα με περιορισμένες δυνατότητες στη δεκαετία του '50 έδωσαν τη θέση τους σε ολοκληρωμένα συστήματα υπολογιστών διαχειρίζονται πληροφορίες που διαχέονται μεταξύ μεγάλων υπολογιστών και γραφείων καθώς και εκατοντάδων από μικρότερα τοπικά δίκτυα. Αυτά τα δίκτυα μπορούν να συνδεθούν σε ένα μεγαλύτερο δίκτυο που συνδέει με τη σειρά του όλη την επιχείρηση ή είναι συνδεδεμένο με εξωτερικά δίκτυα, συμπεριλαμβανομένου και το Internet. Τα πληροφοριακά συστήματα έχουν γίνει αναπόσπαστα κομμάτια της επιχείρησης, άμεσα σχετιζόμενα με τη λήψη αποφάσεων και τις λειτουργικές διαδικασίες. Ταυτόχρονα, τα συστήματα σήμερα σχεδιάζονται από τις επιχειρήσεις για να αυξήσουν την αποδοτικότητα και να μειώσουν το κόστος αλλά και συγχρόνως για να προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Κάποιες επιχειρήσεις χτίζουν συστήματα γιατί διαθέτουν μεγαλύτερη καινοτομία από άλλες και έχουν αξίες που ενθαρρύνουν την καινοτομία ή



επειδή, απλώς , γιατί κάποιες ομάδες στελεχών έχουν φιλοδοξίες. Βέβαια, θα πρέπει να σημειώσουμε ότι και για περιβαλλοντικούς λόγους επιχειρήσεις υιοθετούν τα πληροφοριακά συστήματα δεδομένου το περιβάλλον παρέχει ευκαιρίες – νέες τεχνολογίες, νέες πηγές κεφαλαίου, την ανάπτυξη νέων παραγωγικών διαδικασιών.

Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι πυρήνας για τη διαμόρφωση και τη λήψη κάθε απόφασης (Decision Making) αποτελεί η πληροφορία και για την κυκλοφορία των πληροφοριών μέσα στην επιχείρηση και όχι μόνο διαμορφώνεται ένα σύστημα πληροφοριών, το οποίο μπορεί να είναι ανοικτό ή κλειστό ( ανοικτό είναι όταν κάθε τομέας της επιχείρησης μπορεί άμεσα, απευθείας να παίρνει πληροφορίες, κλειστό είναι όταν καθορίζεται εκ των προτέρων για κάθε τομέα από ποιόν ή από ποιους άλλους μπορεί να παίρνει πληροφορίες) .

### **3.6 Πληροφορική τεχνολογία και επιχειρήσεις.**

Το σημαντικότερο όμως είναι να δούμε τι κερδίζουν οι επιχειρήσεις – οργανισμοί με την πληροφοριακή τεχνολογία:

1. Ένας αριθμός επιχειρήσεων χρησιμοποιούν τη τεχνολογία για να κερδίσουν συγκριτικό πλεονέκτημα και σχεδιάζουν καινοτομικές εφαρμογές που τους επιτρέπουν να ανταγωνιστούν αποτελεσματικότερα. Ένα καλό παράδειγμα της στρατηγικής χρήσης της πληροφοριακής τεχνολογίας έρχεται από τη βιομηχανία φαρμάκων. Η McKesson Corporation ανέπτυξε ένα σύστημα που το ονόμασε Economost που είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση και την προστασία του μεριδίου της στην αγορά

φαρμάκων. Η πρώτη έκδοση του συστήματος είχε να κάνει με χειροκίνητες συσκευές που χρησιμοποιούνταν από του πελάτες της εταιρείας, συνήθως τα φαρμακεία. Όταν ένα προϊόν δεν ήταν διαθέσιμο λόγω έλλειψης ένας υπάλληλος του φαρμακείου που έλεγχε τα ράφια διάβαζε το κωδικό του φαρμάκου που ήταν σε έλλειψη και το πέρασε στον υπολογιστή. Μόλις τελείωνε ο έλεγχος η παραγγελία μεταφερόταν στους κεντρικούς υπολογιστές της εταιρείας και η εταιρεία αναλάμβανε με τη σειρά της να προμηθεύσει το φαρμακείο άμεσα με το αναγκαίο φάρμακο. Με τη πάροδο των ετών η McKesson Corporation ανέπτυξε το σύστημα με την δημιουργία διαφόρων τερματικών καλύπτοντας διάφορες ανάγκες. Το αποτέλεσμα ήταν η επιχείρηση να αποκτήσει συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της αφού κατάφερε σε ελάχιστο χρόνο να καλύψει τις ανάγκες των πελατών της προτού ακόμα αντιληφθούν τις ανάγκες τους οι ανταγωνιστές.

2. Κάποιες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τη τεχνολογία για να δημιουργούν έσοδα, όπως για παράδειγμα με το να δημιουργούν πληροφοριακά προϊόντα διαθέσιμα μέσω συστημάτων υπολογιστών. Υπάρχει μία αφθονία από οικονομικές βάσεις δεδομένων και υπηρεσιών στα οποία ο οποιοσδήποτε μπορεί να γίνει μέλος. Είναι δυνατόν να αποκτηθούν εκατοντάδες τύποι δεδομένων σχετικά με επιχειρήσεις και την οικονομική τους κατάσταση. Επίσης, το Internet προσφέρει ένα μεγάλο αριθμό πληροφοριών, αν και είναι δύσκολο να τις εντοπίσει κάποιος και εμφανίζονται ανοργάνωτες ορισμένες φορές.
3. Μία παραδοσιακή χρήση των υπολογιστών στις επιχειρήσεις είναι για τη μείωση του κόστους. Εταιρείες αυτοματοποιούν ταμιακές διαδικασίες για να μειώσουν το κόστος.

Ασφαλιστικές εταιρείες και τράπεζες δημιουργούν προϊόντα που είναι πληροφοριακά στη πραγματικότητα. Βιομηχανικές εταιρείες γλιτώνουν χρήματα με τη χρήση υπολογιστών για τον έλεγχο των αποθεμάτων τους και της παραγωγής τους. Η Chrysler χρησιμοποιούσε τη πληροφοριακή τεχνολογία για να βοηθήσει την εφαρμογή παραγωγής just – in – time και απλοποιημένης παραγωγής και είχε ως αποτέλεσμα τη μείωση των αποθεμάτων περισσότερο από ένα δισεκατομμύριο δολάρια. Τα συστήματα επίσης ελέγχουν μηχανές στο εργοστάσιο και προγραμματίζουν και καθορίζουν τη παραγωγή.

4. Εάν η χρήση της πληροφοριακής τεχνολογίας αυξάνει τα έσοδα και μειώνει τα έξοδα, θα συνεισφέρει στην αύξηση της κερδοφορίας, εάν, βεβαίως, όλοι οι υπόλοιποι παράγοντες παραμένουν σταθεροί. Σε πολλές εφαρμογές είναι πολύ δύσκολο να διαπιστωθεί αν η πληροφοριακή τεχνολογία επιδρά σε τελική ανάλυση στην αύξηση των κερδών γιατί πολλοί διαφορετικοί παράγοντες επιδρούν στη κερδοφορία. Αυξάνοντας τα έσοδα και/ή μειώνοντας τα έξοδα σίγουρα συνεισφέρεις στην κερδοφορία, στο βαθμό που τα ποσά ξεπερνούν τα λειτουργικά και τα κεφαλαιακά έξοδα της υιοθέτησης και εφαρμογής της πληροφοριακής τεχνολογίας.
5. Ένας λόγος για τη χρήση τεχνολογίας είναι για τη βελτίωση της ποιότητας της παραγωγής.
6. Μπορεί να μην υπάρχει άλλος τρόπος να πραγματοποιήσεις διάφορες πράξεις εκτός από το να χρησιμοποιήσεις τεχνολογία. Πώς αλλιώς θα μπορούσε μία αεροπορική εταιρεία να συνδυάσει όνομα πελάτη με όλα τα στοιχεία ενός ταξιδιού και να είναι η

πληροφορία διαθέσιμη οπουδήποτε στο κόσμο σε λίγα δευτερόλεπτα. Το πρώτο σύστημα κρατήσεων άρχισε να δουλεύει λίγα λεπτά νωρίτερα πριν η αεροπορική εταιρεία αξιολογήσει ότι ο γραφειοκρατικός τρόπος κρατήσεων θα κατέρρευε εξαιτίας της ύπαρξης υπερβολικών δεδομένων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΥΒΡΙΔΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

#### 4.1. Εισαγωγή.

Ο σημαντικότερος στόχος της γενικής διεύθυνσης μιας επιχείρησης είναι να εξασφαλίσει ότι η κατάλληλη δομή, τα κατάλληλα συστήματα και οι διοικητικές διαδικασίες είναι σε θέση να εξασφαλίσουν με τη σειρά τους ότι οι διαφορετικοί στόχοι και ανάγκες της εταιρείας θα γίνουν πραγματικότητα. Οι μάνατζερ συχνά αναμιγνύονται σε ένα μεγάλο εύρος αποφάσεων σχετικά με τη τεχνολογία. Αποφάσεις που είναι ζωτικές για την επιτυχία του οργανισμού. Μία πρόσφατη έρευνα σε μεγάλες Ιαπωνικές και Αμερικάνικες επιχειρήσεις έδειξε ότι το 64% των ανώτατων στελεχών υποχρεούνται να χρησιμοποιούν υπολογιστή κατά τη διάρκεια της εργασίας τους. Οι μάνατζερ συνήθως έχουν να κάνουν με αποφάσεις σχετικές με :

- Τη χρήση της τεχνολογίας για το σχεδιασμό και τη δομή της επιχείρησης
- Τη δημιουργία συσχετισμών και συνεργασιών που συμπεριλαμβάνουν ηλεκτρονικές συνδέσεις (electronic linkages)
- Την επιλογή συστημάτων για την υποστήριξη διαφορετικών ειδών εργαζομένων. Πωλητές, λογιστές και άλλοι χρησιμοποιούν ανεπτυγμένα συστήματα υπολογιστών προκειμένου να φέρουν εις πέρας την εργασία τους.
- Την υιοθέτηση συστημάτων για την υποστήριξη συνολικών αποφάσεων μεταξύ μίας ομάδας ατόμων που μοιράζονται την ίδια δουλειά.

- Τον καθορισμό μίας World Wide Web στρατηγικής. Το Διαδίκτυο και η παγκόσμια ιστοσελίδα προσφέρουν νέους τρόπους εξασφάλισης πληροφορίας, επικοινωνίας και σύνδεσης με το εμπόριο. Ένας μάνατζερ πρέπει να αποφασίσει εάν και πώς η επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει πλεονέκτημα μέσω των ευκαιριών που προσφέρονται από το διαδίκτυο.
- Βασικά συναλλακτικά διαδικαστικά συστήματα. Αυτές οι εφαρμογές χειρίζονται βασικές επιχειρηματικές συναλλαγές , όπως για παράδειγμα, τον κύκλο παραγγελίας από την παραλαβή μίας παραγγελίας μέχρι την αποστολή και την πληρωμή αυτής της παραγγελίας. Όλο και πιο συχνά οι μάνατζερ ελαχιστοποιούν τα έγγραφα στις συναλλαγές τους και τα αντικαθιστούν με ηλεκτρονικές συναλλαγές μέσω δικτύων.
- Προσωπικά συστήματα υποστήριξης. Οι μάνατζερ διαφορετικών θέσεων και υποχρεώσεων χρησιμοποιούν προσωπικούς υπολογιστές και δίκτυα για να υποστηρίξουν την δουλειά τους.
- Αναφορά και έλεγχος. Οι μάνατζερ παραδοσιακά ασχολούνται με τον έλεγχο της επιχείρησης και αναφέρουν τα αποτελέσματα στους μετόχους και στο κοινό. Οι πληροφορίες που είναι απαραίτητες περιέχονται σε περισσότερες από μία βάσεις δεδομένων μέσα σε ένα εσωτερικό δίκτυο πληροφοριών.
- Αυτόματες παραγωγικές διαδικασίες. Ένα από τα κλειδιά για ανταγωνιστική παραγωγή είναι η αύξηση της αποδοτικότητας και της ποιότητας μέσω του αυτοματισμού. Παρόμοιες βελτιώσεις είναι εμφανείς στο κλάδο των υπηρεσιών μέσω διαφορετικών τεχνολογιών .

Η εξειδίκευση του τμήματος πληροφοριακής τεχνολογίας έχει πραγματοποιηθεί με κόστος. Ο σχεδιασμός των συστημάτων, η δημιουργία τους, η χρήση τους και η συντήρησή τους έχουν αποτελέσει τις κύριες υπευθυνότητες του τμήματος πληροφοριακής τεχνολογίας, ενώ ο χρήστης συνεχίζεται να θεωρείται υπεύθυνος για τις επιχειρηματικές διαδικασίες που τα συστήματα υποστηρίζουν. Επιπλέον, στο παρελθόν, οι 'μυστήριες' απαιτήσεις της τεχνολογίας, απέτρεπαν τους χρήστες από την ανάπτυξη του συστήματος και των λειτουργικών διαδικασιών, αυξάνοντας τα εμπόδια για αποτελεσματική συνεργασία. Κατά καιρούς, πωλητές και σύμβουλοι εκμεταλλεύτηκαν την παραπάνω σύγκρουση μέσω επιθετικής προώθησης των υπηρεσιών τους κατευθείαν προς τους χρήστες, που αντιμετώπιζαν την επιπρόσθετη πίεση του να διαλέξουν μεταξύ εναλλακτικών χωρίς να καταλαβαίνουν πλήρως τα κριτήρια με τα οποία στηρίζουν της επιλογή τους. Με την αυξανόμενη όμως, εμπειρία των χρηστών της πληροφοριακής τεχνολογίας που συνδυαζόταν με την φιλικά προς το χρήστη, άλλαξαν τελείως οι συνθήκες και οδήγησαν στην εξειδίκευση του τμήματος πληροφοριακής τεχνολογίας. Σε πολλές επιχειρήσεις, τα όρια όμως θολώνουν όταν υβριδικά στελέχη δηλαδή στελέχη με τεχνικές γνώσεις καθώς και γνώσεις management αναλαμβάνουν να θέσουν σε εφαρμογή τις σύγχρονες τεχνολογικές εξελίξεις στα πλαίσια ενός οργανισμού.

#### **4.2. Ορισμός.**

Ο ρόλος των υβριδικών στελεχών πρωτοαναφέρθηκε από τον Keen (1986) , αλλά αυτός που εδραίωσε τον όρο ήταν ο Earl (1989) , ο οποίος έδωσε και τον παρακάτω ορισμό για το τι σημαίνει υβριδικό στέλεχος : Άτομα με δυνατές τεχνικές γνώσεις και επαρκής επιχειρηματική γνώση ή αντίστροφα..... Ο Earl έφτασε σε αυτόν τον ορισμό

αναλύοντας έρευνες των Lockett (Η χρήση της πληροφοριακής τεχνολογίας, 1987) , Earl & Runge (Επιδίωξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, 1987) του Oxford Institute Of Information Management. Πολλές επιτυχημένες καινοτομίες στην πληροφοριακή τεχνολογία καθιερώθηκαν και πρωτοεφαρμόστηκαν από μάνατζερ που είχαν όχι μόνο σημαντική επιχειρηματική εμπειρία, αλλά ικανή εμπειρία στη πληροφοριακή τεχνολογία και γνώση ώστε να έχουν τη δυνατότητα να αναγνωρίσουν μία ευκαιρία πληροφοριακής τεχνολογίας, να ενεργήσουν με βάση αυτή και να εξασφαλίσουν την επιτυχία ενός project. Συχνά είχαν να αντιμετωπίσουν σημαντικά επιχειρηματικά και τεχνικά εμπόδια.

Ωστόσο, όπως αναφέρεται σε έρευνα του καθηγητή του London Business School Michael J. Earl με τίτλο Hybrid Managers: What Do We Know About Them? είναι δυνατό να γίνουν ρεαλιστικές υποθέσεις βασιζόμενες σε σαφή περιεχόμενα της ενοποίησης και συνεργασίας μεταξύ των πληροφοριακών συστημάτων και της επιχείρησης καθώς και της εκμετάλλευσης της πληροφοριακής τεχνολογίας για την αποκόμιση στρατηγικού πλεονεκτήματος. Μέσα από σύνθεση διαφορετικών πηγών (Ives & Olsen , 1981; Earl et. Al, 1986; Beath & Ives, 1988; Carter, 1988; Earl, 1989), περιγραφόμενοι ρόλοι κλειδιά προκύπτουν (πίνακας 2)



## **ΠΙΝΑΚΑΣ 2 : Ρόλοι κλειδιά των υβριδικών στελεχών**

1	<b>Αύξηση επιχειρηματικού προσανατολισμού της πληροφοριακής τεχνολογίας</b> Αύξηση της γνώσης των ειδικών της πληροφοριακής τεχνολογίας αναφορικά με τις επιχειρηματικές ευκαιρίες.
2	<b>Αύξηση των δυνατοτήτων της πληροφοριακής τεχνολογίας</b> Αύξηση αντίληψης και ανταπόκρισης σε διαφορετικές επιχειρηματικές ανάγκες Σταθερή διαμόρφωση της δομής της πληροφοριακής τεχνολογίας Αποτελεσματική επιλογή και χρήση ειδικών ικανοτήτων
3	<b>Αύξηση της κατανόησης από την επιχείρηση της πληροφοριακής τεχνολογίας</b> Επαναπροσδιορισμός της επιχείρησης για να κατανόηση της πληροφοριακής τεχνολογίας Εκπαίδευση και παροχή συμβουλών για τη στρατηγική χρήση της πληροφοριακής τεχνολογίας
4	<b>Δημιουργία επιτυχημένων συνεργασιών πληροφοριακών συστημάτων και επιχείρησης</b> Ανάπτυξη κοινού οράματος ολόκληρης της επιχείρησης Κατανομή υπευθυνοτήτων για προγράμματα μεταξύ πληροφοριακής τεχνολογίας και επιχείρησης Βοήθεια σε διευθυντές παραγωγής να παίρνουν αποφάσεις πληροφοριακής τεχνολογίας Υποστήριξη ενεργειών πληροφοριακών συστημάτων στη παραγωγή

### **4.3. Εκπαίδευση υβριδικών στελεχών.**

Καθώς η επιτυχημένη εκμετάλλευση της πληροφοριακής τεχνολογίας έχει αποτελέσει ένα βασικό συστατικό της επιτυχίας των επιχειρήσεων, τόσο η εκπαιδευτική κοινότητα όσο και οι επιχειρηματικοί οργανισμοί έχουν αρχίσει να αναρωτιούνται τι γνώση, ικανότητες και εμπειρία χρειάζονται οι μάντζερ στην εποχή της πληροφορίας. Ένα τυπικό παράδειγμα είναι το British Computer Society (BSC) Hybrid Manager

Initiative, μία ομάδα που συγκροτήθηκε για να καθοδηγήσει, μάνατζερ πληροφοριακής τεχνολογίας της Αγγλίας, ακαδημαϊκούς και συμβούλους. Στην αρχική τους έκθεση (Palmer & Otley, 1990) υποστηρίζουν ότι τα υβριδικά στελέχη είναι βασικά στοιχεία στο να επιτύχουν οι επιχειρήσεις να βελτιώσουν την επιχειρηματική απόδοση μέσω της χρήσης της πληροφοριακής τεχνολογίας. Το ζητούμενο όμως είναι να προσεγγίσουμε το ρόλο των υβριδικών στελεχών στις σύγχρονες επιχειρήσεις προκειμένου να αντιληφθούμε και τις ικανότητες που οφείλουν να έχουν.

#### **4.4 Λόγος ύπαρξης ICT Τμημάτων.**

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, ένας αριθμός παραγόντων οδήγησε στη δημιουργία των τμημάτων πληροφοριακής τεχνολογίας και στην εξασφάλιση της συνεχείας τους. Τα τμήματα πληροφοριακής τεχνολογίας παρέχουν τεχνικά χαρακτηριστικά που μπορούν να αναπτυχθούν και να χρησιμοποιηθούν για την επίλυση των προβλημάτων της επιχείρησης. Ένας σημαντικό μέρος του σκοπού των τμημάτων πληροφοριακής τεχνολογίας είναι να αναζητεί τεχνολογίες αιχμής και να εξασφαλίζει ότι οι εν δυνάμει χρήστες είναι τόσο γνώστες της ύπαρξης τους όσο και γνώστες του τρόπου χρήσης τους για την επίλυση προβλημάτων. Επειδή, πολλά συστήματα έχουν σχεδιαστεί για να συνδέουν διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης, το ανθρώπινο δυναμικό του τμήματος πληροφοριακής τεχνολογίας αποτελεί κλειδί ενοποίησης που βοηθά την αναγνώριση πιθανών συνδέσεων μεταξύ των αναγκών διαφορετικών ομάδων και κατά συνέπεια την επίλυση επιχειρηματικών προβλημάτων. Ως αποτέλεσμα, σε πολλές εταιρείες αποτελούν «the business process reengineering», δηλαδή ένα ρόλο με αυξανόμενη σημασία. Σε έναν κόσμο με μεταβαλλόμενες τεχνολογίες και με αυξανόμενες

επιχειρηματικές ευκαιρίες, το ανθρώπινο δυναμικό του τμήματος πληροφορικής τεχνολογίας βρίσκεται σε συνεχή πίεση ώστε να μείνει συνεκτικός κρίκος μεταξύ των διαφόρων τμημάτων μιας επιχείρησης.

Στην μελέτη που αναφέρθηκε παραπάνω του καθηγητή Earl του London Business School τονίζεται ότι πρέπει να υπάρξει σαφής διαχωρισμός των ικανοτήτων μάνατζμεντ και των ειδικών γνώσεων της επιχείρησης στα υβριδικά στελέχη. Μία σύνθεση της διαθέσιμης βιβλιογραφίας παρουσιάζει έναν αριθμό ικανοτήτων που θα πρέπει να αναμένεται ότι θα διαθέτουν τα υβριδικά στελέχη (πίνακας 3).

Ένα υβριδικό στέλεχος, σχεδόν εξ' ορισμού, έχει μία σειρά τεχνικών και επιχειρηματικών γνώσεων. Το να διαθέτει επαρκή επιχειρηματική γνώση είναι ένα σημαντικό προαπαιτούμενο, ειδικά για υβριδικά στελέχη που προέρχονται από τεχνικό υπόβαθρο. Αυτό μπορεί να δημιουργήσει ιδιαίτερα προβλήματα στα στελέχη πληροφορικής που είχαν μία καριέρα για πολλά χρόνια σε τεχνικά επαγγέλματα και ειδικότητες.

### ΠΙΝΑΚΑΣ 3 : Ικανότητες κλειδιά για τα υβριδικά στελέχη

<b>Ικανότητες</b>	<b>Περιλαμβάνουν</b>	<b>Προϋποθέσεις</b>
<b>Επιχειρηματική γνώση</b>	Βασικές επιχειρηματικές γνώσεις Λειτουργική γνώση	Επιχειρηματικό ένστικτο αντίληψης ευκαιριών
<b>Συγκεκριμένη γνώση της επιχείρησης</b>	Οικειότητα με την κουλτούρα της επιχείρησης , τη δομή της και τις διαδικασίες της.	Γνώση του πώς τα πράγματα γίνονται
<b>Γνώση πληροφοριακής τεχνολογίας και εμπειρία</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Εμπειρία διαχείρισης έργου</li><li>• Γνώση εναλλακτικών εφαρμογών</li><li>• Βασικές έννοιες πληροφοριακής τεχνολογίας</li><li>• Μέθοδοι και προμηθευτές</li></ul>	Εμπιστοσύνη στο να ρωτάς και να δημιουργείς προκλήσεις
<b>Μάνατζμεντ</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Παρακίνηση και ικανότητες επικοινωνίας</li><li>• Διαπροσωπικές και ομαδικές ικανότητες</li><li>• Γνώση του ατόμου για τον εαυτό του και του περιβάλλοντος του</li><li>• Ικανότητες διαχείρισης αλλαγών</li></ul>	Ικανότητα στο να κάνεις τα πράγματα σωστά

Πηγή: **MICHAEL J. EARL** , HYBRID MANAGERS: WHAT DO WE KNOW ABOUT THEM, WORKING PAPER

Επειδή πολλοί ICT managers εκπαιδεύτηκαν και απέκτησαν τις πρώτες τους εργασιακές εμπειρίες πριν την ραγδαία σε μέγεθος είσοδο της πληροφοριακής

τεχνολογίας ή σε περιβάλλον όπου οι δυνατότητες της πληροφοριακής τεχνολογίας ήταν πολύ διαφορετικές από αυτές που είναι σήμερα, συχνά αποτυγχάνουν να αντιληφθούν τη τεχνολογία και τις δυνατότητες που αυτή παρέχει. Επιπλέον, απέχουν από τη δυνατότητα να παρέχουν τη κατάλληλη διοικητική κατεύθυνση. Ταυτόχρονα, πολλοί ICT μάνατζερ, έχοντας τόσο διαφορετικές εμπειρίες με τις τεχνολογίες της δεκαετίας του 90, βρίσκουν συχνά τον εαυτό τους ανέτοιμο να αντιμετωπίσουν τρέχοντα θέματα.

#### **4.5 Χαρακτηριστικά υβριδικών στελεχών.**

Τα στελέχη πληροφοριακής τεχνολογίας (ICT MANAGERS) θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από γενική επιχειρηματική γνώση σχετικά με τους στόχους της εταιρείας στην οποία εργάζονται παρέχοντας μία γενικευμένη θεώρηση αυτών των στόχων. Παράλληλα, θα πρέπει να έχουν ειδική γνώση της επιχείρησης σε συγκεκριμένους τομείς, όπως είναι η δομή της εταιρείας, οι διαδικασίες της, οι άνθρωποι κλειδιά και ο τρόπος παρακίνησης τους καθώς και η κουλτούρα που χαρακτηρίζει τον τρόπο λειτουργίας της. Βέβαια, θα πρέπει να διαθέτουν όραμα, να μπορούν να επηρεάσουν την ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης, να αναπτύσσουν ομαδική εργασία, να είναι ευαίσθητοι σε προσωπικές ανάγκες, να αναπτύσσουν την συνεργασία μεταξύ ατόμων διαφόρων τμημάτων εντός και εκτός της επιχείρησης και, τέλος, να παρακινούν τους συνεργάτες τους.

Ο βαθμός των τεχνικών ικανοτήτων που είναι απαραίτητος στα υβριδικά στελέχη είναι θέμα προς συζήτηση. Από τη μία πλευρά είναι η άποψη ότι η ανεπαρκής ανάληψη κινδύνων, και εμπειρίας υιοθέτησης, στην χρήση ή στην εισαγωγή της πληροφοριακής

τεχνολογίας, θα οδηγήσει σε αποτυχία να αναγνωριστούν οι δυνατότητες εφαρμογής και επιτυχημένα να εφαρμοστούν (Lockett, 1987). Ούτε οι εν δυνάμει ικανότητες της πληροφοριακής τεχνολογίας μπορούν να γίνουν αντιληπτές αλλά ούτε και οι προκλήσεις της εφαρμογής μπορούν να αναγνωριστούν. Από την άλλη πλευρά η τεχνολογία αλλάζει τόσο γρήγορα και δραματικά που αρκετοί υποστηρίζουν ότι είναι πολύ δύσκολο για οποιαδήποτε ειδική η λεπτομερειακή γνώση να είναι χρήσιμη για μεγάλο χρονικό διάστημα. Πραγματικά, μπορεί να είναι περισσότερο χρήσιμο να μην διαθέτεις γνώσεις περιορισμένου χρονικού διαστήματος.

Από όλες τις ικανότητες, η ειδική γνώση της επιχείρησης φαίνεται να είναι ένα σημαντικό χαρακτηριστικό που όμως συχνά παραβλέπεται. Περιορισμένη γνώση της κουλτούρας της επιχείρησης(πώς γίνονται τα πράγματα εδώ) και των εσωτερικών διαδικασιών φαίνεται πιθανό να δημιουργεί ανυπέρβλητα προβλήματα σε μάνατζερ που έρχονται από άλλες εταιρίες ή σε ειδικούς που εργάστηκαν σε συγκεκριμένα τμήματα ενός οργανισμού. Ο Kotter (1982) ανέφερε ότι η επιχειρηματική και η οργανωσιακή γνώση είναι σωρευτικές. Επίσης, αποτελεσματικά υβριδικά στελέχη είναι πιθανόν να παραμείνουν στην ίδια ή παρόμοια βιομηχανία ή οργανισμό για πολλά χρόνια, και σύμφωνα με τον Keen (1988) να παραμείνουν για σημαντικό χρονικό διάστημα (2-3 χρόνια) σε κάθε εργασία.

Βέβαια, το πιο σημαντικό κομμάτι των κατάλληλων ικανοτήτων έχει να κάνει με τις γενικές επιχειρηματικές ικανότητες (Butler & Cox, 1986). Η μελέτη του Kotter (1982) στο γενικότερο μάνατζμεντ υπέδειξε τα σημαντικότερα προσόντα των αποτελεσματικών ηγετών. Αυτά περιλάμβαναν ικανότητες γνωστικές, διαπροσωπικές και επικοινωνίας.

Αυτή η ανάλυση καθώς και όλες οι προηγούμενες ουσιαστικά αναφέρουν ένα μεγάλο εύρος ικανοτήτων που θα πρέπει ένα ικανό υβριδικό στέλεχος να διαθέτει και που η ύπαρξη τέτοιων στελεχών ουσιαστικά αποτελεί ένα όνειρο. Αυτή η άποψη υποστηρίζεται από μία έρευνα που πραγματοποιήθηκε από το εκπαιδευτικό τμήμα της εταιρείας Aetna Insurance αναφορικά με τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να διαθέτει ένα υβριδικό στέλεχος. Το 1986 αναγνώρισαν 34 διαφορετικά χαρακτηριστικά που απαιτούνται, ενώ το 1998 ο αριθμός έφτασε στα 91. Πολλές από τις ικανότητες αυτές δεν ήταν τεχνικές αλλά διαπροσωπικές, γνώσης της επιχείρησης και ικανότητες διαχείρισης χρόνου

Ωστόσο, θα πρέπει να γίνει διαχωρισμός ανάμεσα σε στελέχη επιχειρήσεων που είναι απλοί χρήστες των σύγχρονων τεχνολογιών (βλ. Internet κ.τ.λ) και σε στελέχη επιχειρήσεων που συνδυάζουν την επιχειρηματική γνώση τη τεχνική ικανότητα και την οργανωσιακή 'καπατσοσύνη' προκειμένου να πάρουν επιχειρηματικές αποφάσεις με τη χρήση των πληροφοριακών συστημάτων που θα ακολουθούν ή θα θέτουν τις στρατηγικές της επιχείρησης. Στην πρώτη περίπτωση τα χαρακτηριστικά που προαναφέρθηκαν είναι λογικό να μην αποτελούν την σημαντικότερη προτεραιότητα, αντίθετα από τη δεύτερη που αποτελούν βασικές προϋποθέσεις.

Αποτελεί, κατά συνέπεια, προϋπόθεση να έχουν αναλυτική σκέψη, διαίσθηση, να επιλύουν προβλήματα καθώς και να επιδεικνύουν ενεργητικότητα και ενθουσιασμό.

#### **4.6 Ο ρόλος του Chief Information Officer (CIO).**

Η θέση του Chief Information Officer (CIO) είναι αρκετά δύσκολη και απαιτητική, ζητώντας μία σταθερή μίξη διαφόρων ικανοτήτων κατά τη διάρκεια των χρόνων. Είναι σημαντικό ο Chief Information Officer (CIO) να :

1. Διαθέτει προσωπικές σχέσεις με το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας. Αυτό περιλαμβάνει να κρατά ενήμερο το συμβούλιο σχετικά με σημαντικές πολιτικές και προβλήματα και να είναι έτοιμος να ανταποκριθεί σε ανάγκες και ενδιαφέροντά τους. Μία δυνατή σύνδεση μεταξύ του συμβουλίου και των πελατών είναι σημαντική.
2. Να εξασφαλίζει ότι η διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής αναπτύσσεται και οι απαραίτητες λεπτομερείς ενέργειες και προγράμματα διαμορφώνονται. Όπως σε κάθε υψηλής τεχνολογίας οργάνωση , υψηλή ποιότητα τεχνικής αξιολόγησης των νέων τεχνολογιών και νέων καναλιών διανομής είναι απαραίτητων αναγκαία. Η μετάφραση του είναι σημαντική και μπορεί να οδηγήσει σε μεγάλες και δραστικές αλλαγές στον οργανισμό, στο μίγμα προϊόντος και στη στρατηγική του μάρκετινγκ. Χωρίς ηγεσία δυναμική και αποτελεσματική, οι δυνάμεις της κοινωνικής αδράνειας μπορεί να προκαλέσουν την καθυστέρηση της σωστής εφαρμογής του πνεύματος της πληροφοριακής τεχνολογίας.
3. Να προσέχει το μισθό, πρακτικές του προσωπικού και τα θέματα ποιότητας των εργαζομένων δεδομένου ότι το ανθρώπινο δυναμικό του τμήματος πληροφοριακής



τεχνολογίας είναι πιο δύσκολο να αντικατασταθεί σε σχέση με τα άλλα τμήματα της επιχείρησης.

4. Να εξασφαλίζει μία απαραίτητη ισορροπία μεταξύ του marketing, της παραγωγής και των σημείων ελέγχου του τμήματος πληροφοριακής τεχνολογίας. Από τα τρία, το marketing είναι ίσως αυτό που συνήθως δεν λαμβάνεται ιδιαίτερα υπόψη.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΚΑΙ ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

#### 5.1. Γενικά.

Η ένταξη της Ελλάδος στην Ευρωπαϊκή Ένωση διαμορφώνει το περιβάλλον εργασίας σε διαφορετικά επίπεδα σε σύγκριση με αυτό που ίσχυε πριν την ένταξη. Γενικά, η καθιέρωση του Ευρώ αναμένεται να διασφαλίσει την επικράτηση στην Ευρώπη ενός καθεστώτος νομισματικής σταθερότητας που είναι αναγκαία για την λειτουργία μίας ισχυρής και ανταγωνιστικής οικονομίας. Ένα τέτοιο επίτευγμα αποκτά ακόμη μεγαλύτερη σπουδαιότητα, αν εξεταστεί υπό το πρίσμα της παγκοσμιοποίησης αλλά και των τρεχουσών εξελίξεων της διεθνούς οικονομίας. Βέβαια, απώτερος στόχος του όλου εγχειρήματος της οικονομικής και νομισματικής ενοποιήσεων είναι η επιτάχυνση της αναπτύξεως, η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και, φυσικά, η ελαχιστοποίηση της ανεργία, η οποία σχεδόν σε όλες τις χώρες της Ευρώπης έχει πάρει ενδημικό χαρακτήρα. Για αυτό δεν θα ήταν υπερβολή αν λεγόταν ότι το αποτέλεσμα των προσπαθειών αυτών της ενοποιήσεως θα κριθεί από το αν μακροχρονίως θα επιτευχθεί επίπεδο περίπου πλήρους απασχολήσεως του εργατικού δυναμικού σε όλες τις χώρες της Ευρωπαϊκής ενώσεως.

## **5.2 Η ανεργία στην Ελλάδα.**

Στην Ελλάδα η ανεργία (μετρούμενη ως % του αριθμού των ανέργων σε σχέση με το συνολικό εργατικό δυναμικό) παρουσίασε κατά τα τελευταία έτη αισθητή αύξηση από 7% το 1990 σε 12% περίπου το 2000 σε αντίθεση με την Ευρωπαϊκή Ένωση, όπου η ανεργία υποχωρεί κάτω από το 8% και με το δεδομένο ότι η Ευρωπαϊκή Ένωση δεν πρόκειται να καλύψει καμία ανάγκη της Ελλάδος για την ανεργία με ειδικά κονδύλια επειδή, όπως έχει διαπιστωθεί, η Ελλάδα δεν έχει τους μηχανισμούς να τους υποστηρίξει.

Συγκεκριμένα, η άνοδος (0,2%) της συνολικής απασχόλησης σε σχέση με τη στασιμότητα του εργατικού δυναμικού αποτέλεσε τον κύριο προσδιοριστικό παράγοντα του περιορισμού του ποσοστού των ανέργων κατά 0,2 της μονάδας. Η απασχόληση αυξήθηκε το 1998 κατά 8 χιλ. περίπου άτομα έναντι απώλεια 18 χιλ. θέσεων εργασίας το 1997, φθάνοντας τις 3.861,8 χιλ. άτομα. Ο συνολικός αριθμός των ανέργων έφθασε το 1998 τα 432,6 χιλ. άτομα έναντι 440,3 χιλ. ατόμων το 1997.

Δύο ανησυχητικές τάσεις της αγοράς εργασίας που παρατηρήθηκαν τα προηγούμενα χρόνια, φαίνεται ότι όχι μόνο διατηρούνται, αλλά και εντείνονται. Σημαντική άνοδο σημειώνει το πρόβλημα της ανεργίας των νέων, δηλαδή όσων αναζητούν εργασία για πρώτη φορά. Επιδείνωση παρουσιάζει και το φαινόμενο των μακροχρονίως ανέργων (δηλαδή όσων δεν εργάζονται για διάρκεια μεγαλύτερη του ενός έτους), παρά το ότι το ποσοστό της μακροχρόνιας ανεργίας παρουσίασε ελαφρά κάμψη το 1997 στο 57%.

Η απασχόληση τόσο στο Δημόσιο όσο και στις δημόσιες επιχειρήσεις μειώθηκε. Συγκεκριμένα, ο αριθμός των υπαλλήλων μειώθηκε στο εννεάμηνο Ιανουαρίου-Σεπτεμβρίου 1998 κατά 1,7% και 3,5% στο Δημόσιο και τις δημόσιες επιχειρήσεις αντίστοιχα σε σχέση με την αντίστοιχη περυσινή περίοδο. Σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΣΥΕ, ο αριθμός των απασχολουμένων στη μεταποίηση υποχώρησε κατά 2,1% στο πρώτο τρίμηνο του έτους. Η εξέλιξη αυτή είναι συμβατή με τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τις έρευνες οικονομικής συγκυρίας του IOBE, στις οποίες οι εκπρόσωποι των βιομηχανικών επιχειρήσεων προβλέπουν στασιμότητα ή χειροτέρευση των προοπτικών απασχόλησης.

Οι μακροχρόνιες τάσεις αναδιάρθρωσης της απασχόλησης στην ελληνική οικονομία διατηρούνται. Υποχωρεί η απασχόληση στον πρωτογενή και τον δευτερογενή τομέα και ενισχύεται η απασχόληση στον τομέα των υπηρεσιών. Συγκεκριμένα, η αύξηση της συνολικής απασχόλησης την τριετία 1994-97 ήταν της τάξεως των 64 χιλ. ατόμων. Αυτή η άνοδος ήταν συνέπεια της αύξησης της απασχόλησης στον τομέα των υπηρεσιών κατά 118 χιλ. άτομα και της μείωσης της απασχόλησης στον πρωτογενή και τον δευτερογενή τομέα της οικονομίας κατά 25 και 29 χιλ. άτομα αντίστοιχα.

Αρνητική εικόνα για την πορεία της απασχόλησης παρουσιάζουν τα στοιχεία για την εγγεγραμμένη ανεργία που δημοσιεύει ο ΟΑΕΔ. Το ποσοστό των εγγεγραμμένων ανέργων διαμορφώθηκε κατά μέσο όρο στην περίοδο Ιανουαρίου-Οκτωβρίου 1998 σε 9,8% σε σχέση με 7,9% το 1997. Ωστόσο, η αύξηση του αριθμού των εγγεγραμμένων ανέργων μπορεί να αποδοθεί - σε κάποιο βαθμό - στο γεγονός ότι η καταγραφή στα

μητρώα του ΟΑΕΔ αποτελεί προϋπόθεση για τη συμμετοχή του στα επιδοτούμενα προγράμματα επαγγελματική κατάρτισης.

Οι προοπτικές για την μελλοντική εξέλιξη της ανεργίας τελούν υπό την πίεση ορισμένων παραγόντων, οι οποίοι μπορεί να οδηγήσουν σε πιο δυσχερή ακόμα κατάσταση. Ένας πρώτος παράγων είναι η επιβαλλόμενη από τα πράγματα συρρίκνωση του ευρύτερου δημοσίου τομέα, διότι η εφαρμογή ενός εκτεταμένου προγράμματος αποκρατικοποιήσεων συνεπάγεται, κατ' ανάγκη, περιορισμό της απασχολήσεως. Ένας δεύτερος παράγων σχετίζεται με την αναμενόμενη μαζική μετακίνηση εργατικού δυναμικού από τον αγροτικό τομέα στις αστικές περιοχές της χώρας, λόγω του προγράμματος επιδοτήσεων και ενισχύσεων που παρέχει η Ευρωπαϊκή Ένωση για βασικά γεωργικά προϊόντα. Ένα τελευταίος παράγων έχει να κάνει με το πρόβλημα της απορροφήσεως των οικονομικών μεταναστών κυρίων από τις χώρες των Βαλκανίων, οι οποίοι σύμφωνα με ορισμένες εκτιμήσεις αποτελούν το 10% του εργατικού δυναμικού.

Πολλές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν σήμερα προβλήματα στην εξεύρεση συνεργατών σε ειδικότητες αιχμής. Υπάρχουν θέσεις που δεν μπορούν να καλυφθούν διότι υπάρχει έλλειμμα σε ειδικευμένο προσωπικό, ενώ η παράλληλα η ανεργία αυξάνεται. Αυτό το έλλειμμα προκαλεί δυσλειτουργία στην αγορά εργασίας, στέκεται εμπόδιο στην ανάπτυξη επιχειρήσεων και στην αύξηση της απασχόλησης. Αυτό επιβεβαιώθηκε και από τα συμπεράσματα σχετικής έρευνας που πραγματοποίησε ο ΣΕΒ σε περιορισμένο δείγμα επιχειρήσεων την περίοδο Μαΐου – Ιουνίου 2000.

Στην έρευνα που πραγματοποίησε ο Σύνδεσμος Ελλήνων Βιομηχάνων σε 620 βιομηχανικές επιχειρήσεις κάθε μεγέθους διαπιστώθηκε ότι:

- το 60% αυτών αντιμετωπίζουν δυσκολίες ή αδυνατούν να βρουν στελέχη σε πολλές ειδικότητες που σχετίζονται με τη νέα τεχνολογία και τη νέα οργάνωση των επιχειρήσεων.
- Οι εταιρείες που εδρεύουν στην Αθήνα και Θεσσαλονίκη έχουν ανάγκες στις ειδικότητες Πληροφορίας / Επικοινωνιών πολύ μεγαλύτερες από τις εταιρείες που εδρεύουν στην Υπόλοιπη Ελλάδα. Πιθανώς αυτό οφείλεται στο ότι οι επιχειρήσεις αυτές έχουν εντάξει στη λειτουργία τους αντίστοιχα συστήματα νέας τεχνολογίας σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό από τις επιχειρήσεις της Υπόλοιπης Ελλάδος.
- Το 86% των επιχειρήσεων δηλώνουν ότι σχεδιάζουν να κάνουν νέες προσλήψεις στελεχών σε ειδικότητες αιχμής με τριτοβάθμια εκπαίδευση, την επόμενη πενταετία. Για στελέχη με χαμηλότερη εκπαίδευση το αντίστοιχο ποσοστό είναι 70%.
- Το 73% των επιχειρήσεων σκοπεύουν να εκπαιδεύσουν στελέχη τους με τριτοβάθμια εκπαίδευση σε ειδικότητες αιχμής. Για στελέχη με χαμηλότερη εκπαίδευση το αντίστοιχο ποσοστό είναι 53%.
- Ένα εντυπωσιακό ποσοστό των επιχειρήσεων που ανέρχεται σε 57% δηλώνει ότι δεν βρίσκονται στελέχη ή σπανίζουν τα στελέχη με τριτοβάθμια εκπαίδευση σε ειδικότητες αιχμής. Για στελέχη με χαμηλότερη εκπαίδευση το αντίστοιχο ποσοστό είναι 46%.

### 5.3 Οι ειδικότητες αιχμής.

Οι ειδικότητες αιχμής στις οποίες αναφέρεται η συγκεκριμένη έρευνα είναι κατά κύριο λόγο ειδικότητες Πληροφορίας και Επικοινωνιών και αυτό οφείλεται στο ότι οι εταιρείες έχουν εντάξει στη λειτουργία τους συστήματα νέας τεχνολογίας. Χαρακτηριστικές ειδικότητες που αναζητούνται στην αγορά εργασίας είναι **αναλυτές – προγραμματιστές, μηχανικοί πληροφορικής, internet specialists, web developers, μηχανικό δικτύων /τηλεπικοινωνίες και μηχανικοί υπολογιστών.**

Η αγορά εργασίας ακολουθεί τους ξέφρενους ρυθμούς της νέας εποχής , την οποία σφραγίζουν οι νέες τεχνολογίες και ο ψηφιακός τρόπος επικοινωνίας και πληροφόρησης. Το εργασιακό περιβάλλον αλλάζει εναρμονισμένο στην ευρωζώνη της ΟΝΕ ενώ το Γ΄ Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης επιδοτεί με 2 δις δρχ. την απασχόληση στην Ελλάδα. Η ζήτηση και η προσφορά στη σύγχρονη αγορά καταγράφει τις νέες ανάγκες που δεν μπορούν να καλυφθούν και αναφέρονται κυρίως σε νέες ειδικότητες και θέσεις που διαμορφώνει η επιχειρηματικότητα στη νέα οικονομία.

Σύμφωνα με στελέχη επιχειρήσεων, ο κλάδος της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών αναμένεται να είναι εκείνος που στην επόμενη πενταετία θα παρουσιάσει τη μεγαλύτερη ζήτηση ανθρωπίνου δυναμικού. Η πρόσφατη έρευνα του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών καταγράφει ότι μέχρι το 2006 θα έχουν δημιουργηθεί 50.000 νέες θέσεις εργασίας στο τομέα της νέας οικονομίας. Η ραγδαία ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών δημιουργεί σωρεία αναγκών για εξειδικευμένο

προσωπικό, που θα μπορεί να εφαρμόσει τις τεχνολογίες αυτές στις εταιρείες που θα αποφασίσουν να τις χρησιμοποιήσουν.

Η πληροφορία (για ένα γεγονός, μια άποψη ή μια φήμη) μετατρέπεται σε γνώση, όταν εκείνος που τη λαμβάνει τη συνδυάζει με άλλες και την εντάσσει στο νοητικό του σύστημα. Οι μεγάλες ροές πληροφοριών κατά τη μεταπολεμική περίοδο και η μετατροπή τους σε γνώσεις δημιούργησαν την επιστήμη της πληροφορικής και έκαναν επιτακτική την ανάγκη για ορθολογική διαχείριση της γνώσης. Σε δύο πρόσφατα διεθνή συνέδρια στην Αθήνα (Η Διαχείριση της Γνώσης σε έναν Οργανισμό που Μαθαίνει, 16-17 Νοεμβρίου 2000, και Τρεις Ημέρες για την Κοινωνία της Πληροφορίας, 12-14 Δεκεμβρίου 2000) τονίστηκε ότι ο καθοριστικός παράγοντας επιτυχίας στο επιχειρείν δεν είναι πια το κεφάλαιο και οι πρώτες ύλες. Αυτά παραμένουν σε μεγάλο βαθμό ανεκμετάλλευτα, αν δεν συνοδεύονται από την επιχειρηματική γνώση, την οποία κατέχουν οι κατάλληλα καταρτισμένοι και έμπειροι εργαζόμενοι και της οποίας η διαχείριση αποτελεί τη μεγαλύτερη ίσως πρόκληση για τις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Η πληροφορική χρησιμοποιείται ευρύτατα στις υπόλοιπες επιστήμες και την καθημερινή ζωή, επιφέρει μεγάλη άνοδο στην παραγωγικότητα της εργασίας, απαξιώνει συνεχώς παλαιότερες ειδικότητες και δημιουργεί νέα επαγγέλματα. Σχετίζεται δε στενά με την ηλεκτρονική και τις τηλεπικοινωνίες, που περιλαμβάνονται στις πιο γρήγορα αναπτυσσόμενες τεχνικές. Έχει λοιπόν οδηγήσει στη σημερινή κοινωνία της πληροφορίας και χαρακτηρίζεται ως επανάσταση, η ψηφιακή, που θεωρείται εφάμιλλη της βιομηχανικής. Ο όρος ψηφιακό χάσμα μεταξύ αναπτυγμένων και αναπτυσσόμενων χωρών είναι περίπου ταυτόσημος, με τη διαφορά στο επίπεδο ανάπτυξης ανάμεσα σε



χώρες, ενώ ο ψηφιακός αναλφαβητισμός προβάλλει ως κύρια απειλή για την εξασφάλιση απασχόλησης σε ένα ευρύ φάσμα εργασιών και τείνει να δημιουργήσει νέες τάξεις προνομιούχων και μη προνομιούχων. Χάρη στην ψηφιακή τεχνολογία π.χ. οι μέχρι πρόσφατα σχετικά πτωχές χώρες Ιρλανδία και Φινλανδία απέκτησαν υψηλό επίπεδο οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης και από άποψη ανταγωνιστικότητας κατατάσσονται από το World Economic Forum του Σεπτεμβρίου 2000 στην 6η και 5η θέση αντίστοιχα, ανάμεσα σε 59 χώρες (η Ελλάδα στην 34η). Μεταξύ άλλων, η Ιρλανδία εφάρμοσε ένα διετές πρόγραμμα επιμόρφωσης, με το οποίο υποχρεώθηκαν όλοι οι εκπαιδευτικοί μέσης εκπαίδευσης να εξοικειωθούν με τη χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών. Με παρόμοια μέτρα η χώρα αυτή έχει τώρα τον μεγαλύτερο κατά κεφαλήν αριθμό ειδικών στην πληροφορική της Ευρωπαϊκής Ένωσης και εξαγωγές λογισμικού 600 εκατ. δολ. τον χρόνο, που συγκρίνονται ευνοϊκά ακόμη και με εκείνες των μεγάλων αναπτυγμένων χωρών. Η Φινλανδία ανέπτυξε επίσης μεγάλες και διεθνώς ανταγωνιστικές βιομηχανίες στον ευρύτερο τομέα της ψηφιακής τεχνολογίας, όπως π.χ. η Nokia.

Όσοι λοιπόν δεν είναι εξοικειωμένοι με τον ευρύτερο τομέα της πληροφορικής - και ιδιαίτερα οι νέοι - αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο της ανεργίας και της κοινωνικής περιθωριοποίησης, ενώ η εφαρμογή της σε παγκόσμιο επίπεδο εκθέτει άμεσα κάθε οικονομία στον εξωτερικό ανταγωνισμό και αυξάνει το κόστος από καθυστερήσεις στον εκσυγχρονισμό. Ο χρόνος έχει προσλάβει μια νέα διάσταση. Στην τεχνολογία αυτή απασχολούνται ήδη εκατοντάδες ειδικότητες και δημιουργούνται συνεχώς νέες. Ενδεικτικά αναφέρονται ορισμένες: Ερευνητές στον σχεδιασμό νέων ηλεκτρονικών συσκευών και σύνθετων μηχανημάτων αυτοματισμού και ρομποτικής, ερευνητές-

προγραμματιστές που διαμορφώνουν επιτελικά προγράμματα λογισμικού (ορισμένοι περιλαμβάνονται στους πλουσιότερους ανθρώπους της γης), προγραμματιστές στην εφαρμογή του λογισμικού σε συγκεκριμένες επιχειρησιακές ανάγκες, πολλές κατηγορίες εκπαιδευτικών σε επιμέρους αντικείμενα, ειδικοί επιστήμονες και ειδικευμένοι υπάλληλοι σε υπηρεσίες νομικής κάλυψης, ασφάλειας, ασφάλισης και ελέγχου των νέων σχέσεων που δημιουργούνται στην παραγωγή και την καθημερινή ζωή, καθώς και ειδικευμένοι υπάλληλοι σε επιχειρήσεις που παράγουν, ασφαλίζουν, εμπορεύονται, προσαρμόζουν, συντηρούν και επισκευάζουν τη μεγάλη ποικιλία των υλικών και αυτών προϊόντων της ψηφιακής τεχνολογίας τα οποία καλύπτουν όλους σχεδόν τους παραγωγικούς κλάδους και εμφανίζονται για πρώτη φορά, αναβαθμισμένα ή σε νέες ποικιλίες, με συχνότητα που συχνά δεν υπερβαίνει τη διάρκεια μιας εβδομάδας. Με τη χρησιμοποίησή της, τέλος, σε όλες τις επιστήμες, η ψηφιακή τεχνολογία αποτελεί επίσης την κύρια δραστηριότητα στα τεχνολογικά πάρκα, πολλά από τα οποία, όπως η Silicon Valley στις ΗΠΑ, η Sophia Antipolis στη Γαλλία και το Akadem Gorodok στη Νοτιοδυτική Σιβηρία της Ομοσπονδιακής Ρωσίας, απασχολούν το καθένα χιλιάδες άτομα.

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση σύμφωνα με τα στοιχεία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, υπάρχει σήμερα έλλειμμα σε στελέχη πληροφορικής. Το έλλειμμα υπολογίζεται ότι ανέρχεται σε 500.000 κενές θέσεις εργασίας που αντιστοιχεί στο 13% της ζήτησης. Σύμφωνα με έρευνα που διενήργησε ο Σύνδεσμος Ελλήνων Βιομηχάνων μεταξύ των μελών του, το 92% των επιχειρήσεων θα προσλάβει στελέχη σε ειδικότητες αιχμής στην επόμενη πενταετία, το 87% των επιχειρήσεων σκοπεύουν να εκπαιδεύσουν στελέχη τους σε ειδικότητες αιχμής, ενώ το 62% των επιχειρήσεων απάντησε ότι είτε βρίσκει σπάνια ή δεν βρίσκει καθόλου στελέχη σε ειδικότητες αιχμής.

#### **5.4. Οι αλλαγές στο τομέα εργασίας.**

Οι αλλαγές σε επιχειρηματικό και οικονομικό επίπεδο, προσδιορίζουν και τις αλλαγές στην αγορά εργασίας. Σε αυτό το πλαίσιο παρατηρείτε μια σειρά αλλαγών στον ιδιωτικό τομέα κυρίως, ο οποίος πρώτος αντιλαμβάνεται τα μηνύματα της αγοράς και επιδιώκει με ανάλογη ταχύτητα να προσαρμοστεί. Έτσι, οι απόφοιτοι των μαθηματικών σχολών και αντίστοιχα των φυσικών και χημικών τμημάτων των ΑΕΙ δύσκολα πλέον θα απορροφώνται, ενώ το ελεύθερο επάγγελμα του δικηγόρου αλλάζει προσανατολισμό. Από την άλλη οι ειδικότητες των διευθυντών μηχανογράφησης, των προϊσταμένων λογιστηρίου, των αναλυτών συστημάτων και των διευθυντών συγκεντρώνουν, κατά μέσο όρο, τα μεγαλύτερα πακέτα αμοιβών. Όπως προκύπτει από τις θέσεις που η ICAP καλύπτει για λογαριασμό των πελατών της, οι τομείς της πληροφορικής, των πωλήσεων και της λογιστικής συγκεντρώνουν τη μεγαλύτερη ζήτηση.

Βέβαια, θα πρέπει να σημειωθεί η σημασία του να επιλέγεις τα κατάλληλα άτομα για την κατάλληλη θέση. Μια σωστή πρόσληψη προσθέτει αξία ενώ μία λανθασμένη στοιχίζει. Οι δαπάνες επιλογής προσωπικού είναι μεγάλες, το κόστος της μετέπειτα εκπαίδευσης που θα απαιτηθεί μέχρι να φτάσει ο εργαζόμενος στο επιθυμητό επίπεδο εργασίας αλλά και το κόστος ακόμα της αποχώρησης του σε περίπτωση που δεν προσαρμοστεί στο εργασιακό περιβάλλον συνθέτουν την υψηλή συνολική δαπάνη μιας αποτυχημένης επιλογής. Όλες οι σύγχρονες εταιρείες επενδύουν σήμερα σημαντικά κεφάλαια στην ανάπτυξη διαδικασιών επιλογής στελεχικού δυναμικού. Δεν σταματούν , όμως εκεί, έχουν προχωρήσει στην πλήρη ανάπτυξη τομέων διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού με στόχο τη μελάτη θεμάτων που αφορούν την εξέλιξη και στις ανάγκες τους

σε προσωπικό, τη διαδικασία εκπαίδευσης και τη συνεχή αξιολόγησή του. Τι ζητούν όμως οι επιχειρήσεις από ένα νεοπροσλαμβανόμενο που επιθυμεί να ξεκινήσει ή να συνεχίσει τη καριέρα του στο συγκεκριμένο κλάδο; Τα τυπικά προσόντα που ζητούνται από έναν νέο υποψήφιο αυξάνονται. Ο μεταπτυχιακός τίτλος που λίγα χρόνια πριν ήταν κάτι το σπάνιο τώρα υπάρχει σε αφθονία. Όσο για τις ξένες γλώσσες, το επάγγελμα μιλάει «αγγλικά» λαμβάνοντας υπόψη, βέβαια, και τις τάσεις των Ελληνικών επιχειρήσεων για επέκταση στις χώρες των Βαλκανίων. Τα τυπικά προσόντα έχουν τη σημασία τους αλλά η δυσκολία για την πραγματοποίηση μίας πρόσληψης εστιάζεται στον εντοπισμό των ουσιαστικών προσόντων του υποψηφίου. Και είναι μεταξύ των άλλων :

- Ικανότητα ανάληψης πρωτοβουλιών
- Έφεση για μάθηση
- Ομαδικότητα στην εργασία
- Προσαρμογή στην μεταβολή του εργασιακού περιβάλλοντος

Ωστόσο, το πιο σημαντικό είναι η ύπαρξη ατόμων που να έχουν τη νοοτροπία ενός επιχειρηματία, ενός leader, που θα παρακινεί τα μέλη της ομάδας στην επίτευξη των αποτελεσμάτων της επιχείρησης αλλά και στην εναρμόνιση με τη γενικότερη στρατηγική της εταιρείας.

## 6. ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΒΡΙΔΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

### 6.1 Γενικά.

Η πληροφορική είναι αναμφισβήτητα η πιο αποδοτική ειδικότητα σήμερα στην ελληνική αγορά εργασίας και όχι μόνο. Τα νέα στελέχη επιτυγχάνουν σαφώς υψηλότερα επίπεδα αποδοχών σε σχέση με άλλες ειδικότητες και οι περίοδοι παραμονής σε μια εταιρεία είναι βραχείες (π.χ 6 μήνες). Τα στελέχη πληροφορικής απολαμβάνουν αυτό το limit – up στην αγορά εργασίας και οι εκτιμήσεις μιλούν για έλλειμμα πολλών χιλιάδων στελεχών. Μάλιστα ο ΣΕΠΕ (Σύνδεσμος Επιχειρήσεων Πληροφορικής Ελλάδος) έχει κάνει λόγο για την έλλειψη θέσεων που ξεπερνούν τις 50.000, οπότε οι ευκαιρίες για τους επαγγελματίες του χώρου είναι τεράστιες.

Ενδιαφέρον για το μέγεθος της εξειδίκευσης στα πρώτα βήματα της καριέρας ενός εργαζομένου αντανακλάται από την ζήτηση που παρατηρείται για ανθρώπινο δυναμικό πληροφοριακής τεχνολογίας με πανεπιστημιακή εκπαίδευση. Ωστόσο, σχολές υπολογιστών, δημόσιες ή ιδιωτικές, συχνά θεωρούνται πολύ περιορισμένες και δέχονται κριτική επειδή δεν προσφέρουν διοικητικές γνώσεις και δεν έχουν ως σκοπό τους να διαμορφώσουν αποφοίτους με ικανότητες διαπροσωπικές και ικανότητες επικοινωνίας. Λιγότερο εξειδικευμένες κατευθύνσεις συνδυάζουν σχετικά αντικείμενα, όπως τη τέχνη των υπολογιστών και μαθήματα μάνατζμεντ που θεωρούνται και σημαντικά για ένα μελλοντικό υβριδικό στέλεχος. Το γεγονός, βέβαια, ότι αποκτά ιδιαίτερη σημασία ο συνδυασμός των γνωστικών πεδίων, αντανακλάται στο ότι αυξάνεται ο αριθμός των

ιδρυμάτων που προσφέρουν στους φοιτητές μία ή δύο περιόδους εργασιακής εμπειρίας σε εξειδικευμένες θέσεις εργασίας κατά τη διάρκεια των ακαδημαϊκών τους σπουδών.

## **6.2 *Ανώτατη εκπαίδευση και υβριδικά στελέχη.***

Προσοχή δίδεται, επίσης, στην καταλληλότητα των υπάρχοντων μεταπτυχιακών τίτλων για την ανάπτυξη υβριδικών στελεχών. Για παράδειγμα, οι προδιαγραφές των μεταπτυχιακών προγραμμάτων στη διοίκηση επιχειρήσεων (MBA) μπορούν να προσφέρουν ένα καλύτερο δρόμο για εν δυνάμει μελλοντικά υβριδικά στελέχη με εμπειρία σε ένα εργασιακό περιβάλλον πληροφοριακής τεχνολογίας ή για υβριδικά στελέχη που θα επιθυμούσαν να ασχοληθούν με το συγκεκριμένο αντικείμενο. Η αναμενόμενη αξία τέτοιου είδους στελεχών είναι να μπορούν να μιλούν στην επιχειρηματική γλώσσα και να προλαμβάνουν καταστάσεις και προβλήματα καθώς και να συνεργάζονται με τους εσωτερικούς πελάτες της οποιασδήποτε επιχείρησης. Υπάρχει, επίσης, μία αυξανόμενη προσοχή στο τι θα περιλαμβάνει ένα μεταπτυχιακό πρόγραμμα στη διοίκηση επιχειρήσεων για εκείνους που δεν είναι ειδικοί σε πληροφοριακά συστήματα.

Ανεξάρτητα πάντως των όσων προαναφέρθηκαν, φαίνεται ότι αντιμετωπίζεται με ιδιαίτερη ευαισθησία η ανάγκη για εκπαίδευση σε ικανότητες μάνατζμεντ πριν αποφασίσει κάποιος να ακολουθήσει ένα ρόλο γενικής διεύθυνσης, από οποιοδήποτε επίπεδο ακαδημαϊκής γνώσης και αν προέρχεται, ή να ακολουθήσει το ρόλο ενός υβριδικού στελέχους, με εμπειρία και γνώσεις ενός τεχνικού ειδικού.

Οποιοδήποτε και αν είναι η εμπειρία και η εκπαίδευση ενός εν δυνάμει υβριδικού στελέχους, οι δυνατότητές τους είναι ανάγκη να διευρύνονται συνεχώς. Τρεις συνήθεις προσεγγίσεις για την ανάπτυξη της γνώσης της πληροφοριακής τεχνολογίας και των ικανοτήτων των διευθυντών παραγωγής έχουν προσδιοριστεί και αναπτυχθεί. Συμμετοχή σε προγράμματα πληροφοριακής τεχνολογίας θεωρείται αρκετά σημαντική. Πολλές επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει εκπαιδευτικά σεμινάρια σε πληροφοριακή τεχνολογία για επιλεγμένα στελέχη παραγωγής και, βέβαια, η γνώση πληροφοριακής τεχνολογίας και ικανοτήτων εκπαίδευσης θεωρείται χρήσιμη. Τέλος, προγράμματα ή ειδικά γεγονότα όπου χρήστες και άνθρωποι της διοίκησης πληροφοριακών συστημάτων έρχονται σε επικοινωνία για να συζητήσουν θέματα εφαρμογής της πληροφοριακής τεχνολογίας και των θετικών αποτελεσμάτων ή για να δουν σε εφαρμογή τη χρήση της πληροφοριακής τεχνολογίας, αποτελούν εργαλείο των σύγχρονων επιχειρήσεων και οργανισμών.

Παράλληλα, δεν θα πρέπει να ξεχάσουμε να αναφέρουμε τη προσέγγιση πολλών επιχειρήσεων που μεταφέρουν στελέχη από τμήμα σε τμήμα προκειμένου να αποκτήσουν εμπειρία και γνώσεις σε διαφορετικά γνωστικά και εμπειρικά πεδία και να αποτελέσουν χρήσιμη οντότητα. Για παράδειγμα, παρατηρείται στελέχη των πωλήσεων που έχουν επιλεγθεί με βάση τις ικανότητές τους, τις φιλοδοξίες τους και την επιθυμία τους να διευρύνουν τους ορίζοντες τους να μεταφέρονται σε τμήματα πληροφοριακής τεχνολογίας. Σε συνδυασμό, βέβαια, με την τάση των επιχειρήσεων να επιδιώκουν επιλεγμένα στελέχη να παρακολουθούν μαθήματα ή σεμινάρια σε εξωτερικά εκπαιδευτικά ιδρύματα προκειμένου να ενισχύσουν ή να αποκτήσουν γνώσεις σε διαφορετικά γνωστικά αντικείμενα από αυτά που γνώριζαν ως τώρα, ενισχύεται η τάση

των επιχειρήσεων να προσπαθούν να συμβάλλουν στη διαμόρφωση υβριδικών στελεχών.



## **ΜΕΡΟΣ Β**

Παράθεση αποτελεσμάτων έρευνας

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Από την ανάλυση και μελέτη των θεωρητικών προσεγγίσεων όπως αυτές παρουσιάστηκαν παραπάνω (τι είναι πληροφοριακή τεχνολογία, ο στρατηγικός ρόλος της πληροφοριακής τεχνολογίας, το στέλεχος πληροφοριακής τεχνολογίας κτλ), μας ώθησαν να θέσουμε ως ευρύτερο σκοπό της παρούσας έρευνας, την αναζήτηση στοιχείων που θα επιβεβαιώνουν ή θα διαψεύδουν την παραπάνω θεωρητική προσέγγιση και συγκεκριμένα την ύπαρξη ή όχι υβριδικών στελεχών στις Ελληνικές επιχειρήσεις. Η εμπειρία των στελεχών που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο καθώς και το επίπεδο των εταιριών που τα στελέχη εκπροσωπούσαν διαφυλάσσουν την εγκυρότητα της έρευνας και δίδουν αξία στα συμπεράσματα που προέκυψαν.

Συγκεκριμένα, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε, ότι το ενδιαφέρον της δεδομένης έρευνας εστιάζεται κυρίως στις τρέχουσες συνθήκες όπως αυτές αντιμετωπίζονται από τα στελέχη των εταιριών όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό των τμημάτων πληροφοριακής τεχνολογίας που συνδυάζουν τις τεχνικές γνώσεις με τις γνώσεις μάνατζμεντ. Ο αντικειμενικός λοιπόν στόχος της έρευνας αυτής, είναι η συλλογή των απαραίτητων στοιχείων από την αγορά τα οποία θα συντελέσουν ώστε :

1. Να δοθεί έμφαση στις **δεξιότητες (skills)** και **ικανότητες (competencies)** που πρέπει να διαθέτει ένα στέλεχος του τμήματος πληροφοριακής τεχνολογίας και το ρόλο που έχει στα πλαίσια μίας σύγχρονης επιχείρησης.

2. Να διερευνήσει την αντιμετώπιση (από την πλευρά των επιχειρήσεων) της έλλειψης ΣΤΕΛΕΧΩΝ I.C.T. με τα παραπάνω χαρακτηριστικά ή τρόπους με τον οποίο πρέπει να αντιμετωπιστεί.
3. Να διαπιστωθεί μέσω έρευνας η ανάγκη ύπαρξης συνδυασμού γνώσεων μάνατζμεντ και πληροφορικής τεχνολογίας (**HYBRID MANAGEMENT**) και η τρέχουσα κατάσταση όσον αφορά την ύπαρξη στελεχών με τα παραπάνω χαρακτηριστικά.
4. Να διαπιστωθεί αν το σύγχρονο εκπαιδευτικό σύστημα παρέχει τα χαρακτηριστικά που απαιτούνται και στη μορφή που είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων ιδιωτικού και δημόσιου τομέα.

Λαμβάνοντας λοιπόν υπόψη την φύση, τον σκοπό και τους αντικειμενικούς στόχους της μελέτης αυτής, θεωρήθηκε ότι ο πιο κατάλληλος τύπος ο οποίος αρμόζει για τη διεξαγωγή της συγκεκριμένης μελέτης είναι η περιγραφική μέθοδος.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ**

Για τη δειγματοληψία, καθορίστηκε το μέγεθος του δείγματος, επιλέχθηκε η μέθοδος δειγματοληψίας και προσδιορίστηκε και η χρονική περίοδος που θα πρέπει να διεξαχθεί η έρευνα.

Για τις ανάγκες της συγκεκριμένης έρευνας χρησιμοποιήθηκε μη τυχαία δειγματοληψία και συγκεκριμένα καταλήξαμε σε ένα δείγμα ευκολίας εξήντα τριών (63) επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα. Οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις για τις ανάγκες της έρευνας και για την εξαγωγή συμπερασμάτων διακρίθηκαν σε έξι (6) κλάδους : Εμπορικός, πληροφορική, τηλεπικοινωνίες, βιομηχανία τροφίμων – ποτών, υπηρεσίες και βαριά βιομηχανία. Χρησιμοποιήθηκε δείγμα ευκολίας στην παρούσα έρευνα λόγω του χαμηλού κόστους, της εύκολης πρόσβασης που έχουμε στο δείγμα αυτό, καθώς και της αρκετά μεγάλης αποτελεσματικότητας που έχει επιδείξει η σχετικά εκτενής χρήση του στο Μάρκετινγκ.

Η έρευνα διεξήχθη στην πόλη των Αθηνών. Ξεκίνησε την 1<sup>η</sup> Σεπτεμβρίου του 2002, οπότε και έγινε η χορήγηση του πρώτου ερωτηματολογίου και τελείωσε στις 19 Δεκεμβρίου του ίδιου έτους, δηλαδή κοντά στην συγγραφή της συγκεκριμένης εργασίας. Επομένως, τα γεγονότα που καταγράφονται είναι πολύ πρόσφατα, άρα και αντιπροσωπευτικά της περιόδου διεξαγωγής της έρευνας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Για την διεξαγωγή της παρούσας έρευνας επιλέχθηκε ως ερευνητικό όργανο το ερωτηματολόγιο αφενός και οι προσωπικές συνεντεύξεις αφετέρου.

Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να βοηθήσει στην αποτελεσματική συλλογή κάποιων ζητούμενων στοιχείων και πληροφοριών, βάσει των οποίων θα γίνει η περαιτέρω ανάλυση και θα προκύψουν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα.

Βασικός λοιπόν καθοδηγητής για τη διαμόρφωση και τον σχεδιασμό του ερωτηματολογίου είναι ο σκοπός και οι αντικειμενικοί στόχοι της έρευνας. Πιο συγκεκριμένα, η βάση για τον σχεδιασμό του ερωτηματολογίου είναι οι παράγοντες εκείνοι που αποσκοπούμε να μετρήσουμε, προκειμένου να βγάλουμε συμπεράσματα. Στην παρούσα μελέτη οι παράγοντες εκείνοι στους οποίους δόθηκε ιδιαίτερη προσοχή κατά τον σχεδιασμό του ερωτηματολογίου είναι:

- Το αντικείμενο εργασίας του εκπροσώπου της κάθε επιχείρησης που συμπλήρωσε το ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από στελέχη του τμήματος προσωπικού και στελέχη του τμήματος πληροφοριακής τεχνολογίας.
- Οι απόψεις των στελεχών των επιχειρήσεων σχετικά με το ρόλο ενός στελέχους πληροφοριακής τεχνολογίας και των ικανοτήτων που πιστεύουν ότι οι σύγχρονες συνθήκες απαιτούν το στέλεχος να διαθέτει.

- Η γενικότερη αντίληψη των στελεχών της αγοράς σε θέματα όπως η ύπαρξη υβριδικών στελεχών σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα καθώς και η ύπαρξη ή όχι της απαραίτητης εκπαίδευσης για την δημιουργία υβριδικών στελεχών.

Το ερωτηματολόγιο που σχεδιάστηκε για την παρούσα έρευνα ξεκινάει με μία εισηγητική επιστολή (εμφανίζεται στο παράρτημα Β) που στόχο της έχει :

- Να ενημερώσει τους ερωτηθέντες σχετικά με το περιεχόμενο και τον σκοπό της έρευνας,
- Να παρουσιάσει τον ερευνητή, καθώς και το ίδρυμα για το οποίο πραγματοποιείται η έρευνα,
- Να ζητήσει τη συμμετοχή των εταιρειών και των στελεχών τους στην έρευνα αυτή,
- Να τονίσει την σημαντικότητα της συμμετοχής αυτής,
- Να εγγυηθεί για το απόρρητο των απαντήσεων των στελεχών.

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει κυρίως ερωτήσεις:

- Ερωτήσεις διχοτομικές
- Ερωτήσεις Πολλαπλών Επιλογών
- Ερωτήσεις Ανοικτές
- Κλίμακες Λίκερτ
- Κλίμακες Ιεράρχησης

Είναι σημαντικό να επισημανθεί, ότι το ερωτηματολόγιο που σχεδιάστηκε για τους σκοπούς της δεδομένης έρευνας, μοιράστηκε αρχικά σε ένα πολύ μικρό δείγμα ατόμων

(n=5), το οποίο επιλέχθηκε τυχαία, προκειμένου να επισημανθούν τυχόν ασάφειες, ή ενδεχόμενα προβλήματα που πιθανόν να παρουσίαζαν οι συμπεριλαμβανόμενες σε αυτό ερωτήσεις.

Μετά από αυτό το “πείραμα” έγιναν κάποιες αλλαγές και διορθώσεις στο ερωτηματολόγιο και έπειτα μοιράστηκε στο τελικό δείγμα ατόμων (n=63). Στο παράρτημα, παρατίθεται το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την παρούσα έρευνα, καθώς και η συνοδευτική επιστολή.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Είναι σημαντικό σε αυτό το σημείο να αναφερθούν ορισμένα προβλήματα τα οποία παρατηρήθηκαν κατά τον σχεδιασμό, δημιουργία και ολοκλήρωση της παρούσας έρευνας, τα οποία πιθανόν να δημιουργήσουν κάποιους περιορισμούς σε σχέση με την καλύτερη διερεύνηση του θέματος.

Τα κυριότερα προβλήματα που μπορεί να επηρεάσουν την παρούσα έρευνα είναι τα εξής:

- Ο μικρός αριθμός του δείγματος των ερωτηθέντων σε σχέση με τον αριθμό των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα.
- Η χρήση του δείγματος ευκολίας εγκυμονεί κάποιες φορές κινδύνους σχετικά με την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων.
- Η μικρή εμπειρία του ερευνητή, πάνω στο αντικείμενο της Έρευνας Μάρκετινγκ.
- Το κόστος της έρευνας.
- Ο περιορισμένος χρόνος για την διεξαγωγή της έρευνας.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ – ΕΞΑΓΩΓΗ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ

Στο στάδιο αυτό της έρευνας παρουσιάζονται, ερμηνεύονται και αναλύονται, οι πληροφορίες που συλλέχθηκαν από τα ερωτηματολόγια. Συγκεκριμένα, στο στάδιο αυτό ακολουθήθηκαν τα εξής βήματα:

1. *Η σύνταξη και η κωδικοποίηση των ερωτηματολογίων.*

Το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας αποτελείται από δέκα έξι (16) ερωτήσεις και από σαράντα τρεις (43) μεταβλητές.

2. Η καταχώρηση των δεδομένων (των κωδικοποιήσεων) στο στατιστικό πρόγραμμα.

Το στατιστικό πρόγραμμα το οποίο χρησιμοποιήθηκε για την ανάλυση ήταν το **SPSS for Windows, version 8**.

3. Στη συνέχεια η πληροφόρηση υποβλήθηκε σε:

(A). Μονομεταβλητή Ανάλυση

(B). Διμεταβλητή Ανάλυση

Τα αποτελέσματα τα οποία αντλήθηκαν από τις παραπάνω αναλύσεις παρουσιάζονται σε αυτό εδώ το στάδιο προκειμένου να αντληθούν συμπεράσματα και επιτευχθούν οι στόχοι – σκοποί του ερωτηματολογίου , όπως αυτοί αναφέρθηκαν παραπάνω.

## 5.1 ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Αυτό που παρατηρήθηκε κατά τη διάρκεια συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων από τις εταιρείες και μέσω των προσωπικών συνεντεύξεων είναι ότι διαφοροποιείται από εταιρεία σε εταιρεία η ονομασία που δίδεται στο τμήμα πληροφοριακής τεχνολογίας ανάλογα με τις υποχρεώσεις και το είδος εργασίας που οι εργαζόμενοι έχουν. Για παράδειγμα, αναφέρεται πολύ συχνά το τμήμα ως τμήμα μηχανογράφησης γιατί υποστηρίζει κατά κύριο λόγο το οικονομικό τμήμα (λογιστήριο) μέσω λογιστικών συστημάτων και αναλαμβάνει την επίλυση τεχνικών προβλημάτων. Κατά συνέπεια διαφοροποιείται και ο τίτλος που δίδεται στα στελέχη του τμήματος. Αυτό αποτέλεσε και το κύριο πρόβλημα από τις επιχειρήσεις για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου δεδομένου ότι δεν υπήρχε κοινή γλώσσα επικοινωνίας σε ορισμένα ερωτήματα γεγονός που απαιτούσε και την παρουσία του ερευνητή, προσωπική ή τηλεφωνική, κατά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Ταυτόχρονα, το σύνολο σχεδόν των επιχειρήσεων που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο είναι εταιρείες που απασχολούν μεγάλο αριθμό εργαζομένων και θεωρούνται από τις μεγαλύτερες εταιρείες του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιούνται. Αυτό σημαίνει ότι τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται πιο κάτω δεν περιλαμβάνουν «μικρές» επιχειρήσεις, αλλά τους πρωτοπόρους σε κάθε κλάδο. Αυτό αποτέλεσε θετικό παράγοντα στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις μεταξύ τους είναι οργανωμένες με σχετικά παρόμοιο τρόπο αν και με διαφορετική κουλτούρα (γεγονός που από μόνο του δυσχεραίνει κάθε ανάλογη προσπάθεια αξιολόγησης κάποιων αποτελεσμάτων ).

## **(Α). Μονομεταβλητή Ανάλυση**

Στην μονομεταβλητή ανάλυση, κάθε μια μεταβλητή αναλύεται ξεχωριστά. Σε αυτό το στάδιο της ανάλυσης οι μεταβλητές επιλέχθηκαν μία κάθε φορά, αναλύθηκαν προσεκτικά, υπολογίστηκαν τα σχετικά αποτελέσματα και παρουσιάστηκαν τα σημαντικότερα συμπεράσματα. Σε αυτή τη μελέτη τα ευρήματα της μονομεταβλητής ανάλυσης σε μορφή διαγραμμάτων, παρατίθενται στο **μέρος Α του ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΟΣ Α΄**, ενώ τα συμπεράσματα της ανάλυσης αυτής είναι τα ακόλουθα:

1. Ύστερα από τη μελέτη της πρώτης μεταβλητής αναφορικά με το **κλάδο που δραστηριοποιούνται οι εταιρείες** που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, παρατηρήθηκε ότι διακρίνονται σε :

### **ΠΙΝΑΚΑΣ 4**

<b>ΚΛΑΔΟΣ</b>	<b>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ (%)</b>
<b>ΕΜΠΟΡΙΚΟΣ</b>	13	20,6
<b>ΒΑΡΙΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ</b>	12	19,0
<b>ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ &amp; ΠΟΤΩΝ</b>	9	14,3
<b>ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ</b>	10	15,9
<b>ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ</b>	10	15,9
<b>ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ</b>	9	14,3
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	63	100,0

2. Επίσης, από την μελέτη της δεύτερης μεταβλητής (ερώτηση **ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ** στο ερωτηματολόγιο) παρατηρήθηκε ότι οι ερωτηθέντες δραστηριοποιούνται κατά 66,7 % στα τμήματα προσωπικού των εταιρειών που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, ενώ το 33,3% εργάζονται στο τμήμα πληροφοριακής τεχνολογίας (σχεδιάγραμμα 1). Τόσο αυτή η παρατήρηση όσο και η προηγούμενη θα αποτελέσουν κριτήριο σχολιασμού

στη διμεταβλητή ανάλυση, δεδομένου ότι θα παρατηρήσουμε το πώς αντιμετωπίζει ο κάθε κλάδος το ρόλο και τις ικανότητες ενός υβριδικού στελέχους όπως επίσης και το πώς βλέπουν το θέμα τα τμήματα προσωπικού και πληροφοριακής τεχνολογίας σε σύγκριση.

3. Όσον αφορά την **ύπαρξη ξεχωριστού τμήματος Information & Computer Technology** (σχεδιάγραμμα 2) στις επιχειρήσεις που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο παρατηρείται ότι ο αριθμός των επιχειρήσεων που διαθέτει ξεχωριστό τμήμα (ανεξάρτητα από τον τρόπο ονομασίας του και το ρόλο που παίζει στα πλαίσια της ίδιας της εταιρείας) ανέρχεται στις σαράντα εννέα (49) από αυτών που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο. Αντίθετα ο αριθμός των επιχειρήσεων που δεν διαθέτει ξεχωριστό τμήμα είναι δέκα τέσσερις (14). Βέβαια, θα πρέπει να σημειωθεί ότι οκτώ από τις εταιρείες που απάντησαν ότι δεν διαθέτουν ξεχωριστό τμήμα Information & Computer Technology δραστηριοποιούνται στους κλάδους τηλεπικοινωνιών και πληροφορικής και χαρακτηρίζονται στο σύνολο τους ως εταιρείες πληροφοριακής τεχνολογίας. Το γεγονός όμως είναι ότι ένας μεγάλος αριθμός εταιρειών (49 επιχειρήσεις που αν προστεθούν και οι 8 εταιρείες που είναι στο σύνολο τους εταιρείες πληροφοριακής τεχνολογίας, φθάνουμε στον αριθμό των 57 επιχειρήσεων, ποσοστό 90,47%) που δραστηριοποιούνται σε διάφορους κλάδους αντιλαμβάνονται τη σημασία της ύπαρξης ενός τέτοιου τμήματος για τη ομαλή και πετυχημένη λειτουργία της εταιρείας.
4. Στη συνέχεια από την ανάλυση και μελέτη της μεταβλητής που **αναφέρεται στην οργανωτική δομή της κάθε επιχείρησης** (η μεταβλητή αυτή αντιστοιχεί στην ερώτηση 3 του ερωτηματολογίου), γίνεται αντιληπτό ότι το στέλεχος πληροφοριακής

τεχνολογίας στις διάφορες επιχειρήσεις που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο έχει διαφορετική θέση στο οργανόγραμμα της κάθε εταιρείας (σχεδιάγραμμα 3). Συγκεκριμένα, στο 47,6% των εταιρειών ο ICT MANAGER απευθύνεται στο γενικό διευθυντή, στο 3,2% των εταιρειών στον διευθυντή έρευνας και ανάπτυξης, στο 6,3% των εταιρειών στον διευθυντή μηχανογράφησης, στο 12,7% των εταιρειών στον οικονομικό διευθυντή και υπάρχει και ένα ποσοστό 7,9% εταιρειών που στο οργανόγραμμά τους έχει κάποια άλλη θέση εκτός από αυτές που αναφέρθηκαν (Για παράδειγμα αναφέρονται στον ICT MANAGER του εξωτερικού ή στο διευθυντή πωλήσεων). Αυτό πρακτικά μπορεί να ερμηνευθεί πως μία στις δύο εταιρείες δίδει ιδιαίτερη σημασία στο συγκεκριμένο τμήμα σε σημείο που να φαίνεται και στο οργανόγραμμά της. Θα πρέπει να σημειώσουμε ότι με αυτό τον τρόπο μία επιχείρηση λαμβάνει σοβαρά και φανερά υπ' όψιν την άποψη ενός στελέχους πληροφοριακής τεχνολογίας στη διαμόρφωση της στρατηγικής της και στην αντιμετώπιση των διαφόρων προβλημάτων. Ταυτόχρονα, όμως, γίνεται αντιληπτή η διαφορά κουλτούρας ανάμεσα στις εταιρείες καθώς και η διαφορά στην στρατηγική της όσον αφορά το τμήμα πληροφοριακής τεχνολογίας. Αν θεωρήσουμε ότι η άμεση επαφή του I.C.T MANAGER με τα υψηλότερα κλιμάκια ιεραρχίας της εταιρείας αποτελεί προϋπόθεση για να θεωρείται ότι το τμήμα αποτελεί ουσιαστικό κρίκο στην αλυσίδα λειτουργίας του κάθε οργανισμού, αντιλαμβάνεται κανείς αξιολογώντας τις απαντήσεις που δόθηκαν ότι το συγκεκριμένο τμήμα λειτουργεί ως υποστηρικτικός τομέας σε μία επιχείρηση και δεν δίδεται η στρατηγική σημασία που επιβάλλεται ώστε να χρησιμοποιηθούν οι δυνατότητες του συγκεκριμένου τμήματος.

5. Επίσης, από την ανάλυση της μεταβλητής που αναφέρεται **στη στρατηγική των εταιρειών για την κάλυψη αναγκών** με ICT στελέχη που συνδυάζουν γνώσεις πληροφορικής με γνώσεις μάνατζμεντ (αντιστοιχεί στο ερώτημα 5 του ερωτηματολογίου) παρατηρούνται τα ακόλουθα (σχεδιάγραμμα 4):
- Το 50,8% των εταιρειών που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο απάντησαν ότι αναζητούν στην αγορά άτομα με το συνδυασμό αυτό, αναζητούν δηλαδή υβριδικά στελέχη.
  - Το 31,7 % των εταιρειών δηλαδή είκοσι (20) εταιρείες υποστηρίζουν ότι αναζητούν άτομα με επάρκεια τεχνικών γνώσεων και φροντίζουν να δημιουργήσουν τις ικανότητες μάνατζμεντ. Ο λόγος που στρέφονται σε μία τέτοια επιλογή θα μελετηθεί και θα αναλυθεί σε παρακάτω μεταβλητές που αντιστοιχούν σε διάφορα ερωτήματα του ερωτηματολογίου.
  - Το 12,7% των εταιρειών αναζητεί άτομα κυρίως με την κατάλληλη προσωπικότητα και τις ικανότητες μάνατζμεντ και τα βοηθά να αποκτήσουν τις προϋποθέσεις για την κάλυψη των τεχνικών γνώσεων . Ισχύει και σε αυτή τη περίπτωση ότι θα γίνει παρακάτω ανάλυση του λόγου που οι εταιρείες στρέφονται σε αυτή την επιλογή.
  - Παρατηρείται, ωστόσο, ότι υπάρχει ένας αριθμός τριών επιχειρήσεων που υποστηρίζει ότι επιδιώκουν ταυτόχρονα την αναζήτηση είτε ατόμων με τεχνικές κυρίως γνώσεις είτε ατόμων με διοικητικές ικανότητες. Επομένως, συμπερασματικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι μία στις δύο επιχειρήσεις αναζητούν υβριδικά στελέχη ενώ οι υπόλοιπες έχουν επιλέξει ως στρατηγική τους τη δημιουργία υβριδικών στελεχών για λόγους που θα εξηγηθούν παρακάτω.

6. Περαιτέρω, από τη μελέτη των μεταβλητών που αναφέρονται συγκεκριμένα **στο ρόλο ενός στελέχους Information & Computer Technology** ( οι μεταβλητές αυτές αναφέρονται στην ερώτηση 6 του ερωτηματολογίου) βγαίνουν διάφορα συμπεράσματα :

a) Παρατηρείται ότι ένας πολύ σημαντικός αριθμός ερωτηθέντων θεωρεί ότι ο ρόλος ενός στελέχους πληροφοριακής τεχνολογίας περιλαμβάνει σε μεγάλο βαθμό τις παρακάτω λειτουργίες (σχεδιαγράμματα 5-10): Χρήση της τεχνολογίας για την επίλυση προβλημάτων, συμμετοχή στο καθορισμό της συνολικής στρατηγικής, διανομή των πληροφοριών, δημιουργία ενός δικτύου επικοινωνιών, εκπαίδευση των άλλων τμημάτων στη χρήση της τεχνολογίας, σχεδιασμός συστημάτων και σχεδιασμός προγραμμάτων λογισμικού. Συγκεκριμένα, «συμφωνούν ή συμφωνούν πολύ» για κάθε μία από τις παραπάνω λειτουργίες ενός στελέχους πληροφοριακής τεχνολογίας σε ποσοστό που κυμαίνεται από 73% έως 98,4 %. Αναλυτικότερα, το 85,7% ο σχεδιασμός συστημάτων, το 82,5 % υποστηρίζει ότι ο ρόλος ενός στελέχους Information & Computer Technology είναι η διανομή των πληροφοριών στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης, το 82,5% η δημιουργία ενός δικτύου επικοινωνίας, το 79,4% η συμμετοχή στο καθορισμό της συνολικής στρατηγικής και το 73% η εκπαίδευση των άλλων τμημάτων στη χρήση της τεχνολογίας.

b) Παρατηρείται ότι ο σημαντικότερος ρόλος ενός στελέχους πληροφοριακής τεχνολογίας κατά την άποψη των ερωτηθέντων είναι η χρήση της τεχνολογίας για την επίλυση των προβλημάτων της επιχείρησης. Μάλιστα , το 63,5% των ερωτηθέντων «συμφωνεί πολύ» και το 34,9% « συμφωνεί» για το συγκεκριμένο ρόλο που οφείλει

να παίζει ένα στέλεχος Information & Computer Technology. Μόλις ένας ερωτώμενος στους εξήντα τρεις είχε ουδέτερη άποψη.

c) Κατά τους ερωτηθέντες το λιγότερο σημαντικό για να ένα στέλεχος Information & Computer Technology είναι ο **σχεδιασμός προγραμμάτων λογισμικού**. Παρατηρήθηκε στις απαντήσεις των ερωτηματολογίων ότι μόλις το 57,1% «συμφωνεί πολύ» ή « συμφωνεί» ότι είναι σημαντικός ο συγκεκριμένος ρόλος ενώ το 28,6 % έχει ουδέτερη άποψη και το 14,3 «διαφωνεί» ή «διαφωνεί απόλυτα». Αυτό σημαίνει οι ερωτηθέντες προτιμούν από ένα στέλεχος πληροφορικής τεχνολογίας να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες τις εταιρείας και τα προβλήματα της καθώς και να συμμετέχει στο καθορισμό της συνολικής στρατηγικής παρά να ασχολείται με τεχνικά θέματα που δεν απαιτούν για την υλοποίηση τους διοικητικές γνώσεις.

d) Εκτός από τις λειτουργίες ενός στελέχους πληροφορικής τεχνολογίας που αναφέρθηκαν πιο πάνω από τα ερωτηματολόγια προέκυψε ότι ο ρόλος ενός στελέχους Information & Computer Technology πρέπει να είναι και η **διαμόρφωση στρατηγικής** για το τμήμα πληροφορικής τεχνολογίας που θα λαμβάνει υπόψιν τη γενικότερη στρατηγική της εταιρείας, τη γνώση της αγοράς που δραστηριοποιείται η επιχείρηση καθώς και τα προβλήματα του συνόλου της επιχείρησης και μεμονωμένα του τμήματος πληροφορικής τεχνολογίας.

7. Στη συνέχεια, αναφορικά με τη μεταβλητή που αναφέρεται στα **χαρακτηριστικά ενός υβριδικού στελέχους** ( αντιστοιχεί στην ερώτηση 7 του ερωτηματολογίου) παρατηρήθηκαν τα παρακάτω συμπεράσματα (πίνακας 5) :



- Το σύνολο σχεδόν των στελεχών των διαφόρων εταιρειών που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο συμφωνούν ότι τα χαρακτηριστικά που περιγράφονται ως αναγκαία για ένα στέλεχος του τμήματος πληροφοριακής τεχνολογίας είναι πραγματικά «σημαντικά» και «πολύ σημαντικά». Το εντυπωσιακό σε αυτή τη περίπτωση είναι η συμφωνία των στελεχών κυμαίνεται σε πολύ υψηλά ποσοστά που κυμαίνονται πάνω από το 90% αθροιστικά με μοναδικές εξαιρέσεις δύο μεταβλητές: τα ηγετικά χαρακτηριστικά που θα πρέπει να διαθέτει ένα στέλεχος πληροφορικής που το ποσοστό απάντησης αθροιστικά του «σημαντικού» και «πολύ σημαντικού» είναι 74,6% και τις τεχνικές γνώσεις hardware που το ποσοστό είναι 85,7%. Ποσοστά που, βέβαια, είναι ιδιαίτερα μεγάλα και δείχνει το μέγεθος της συμφωνίας των απόψεων που παρατηρείτε από όλα τα στελέχη είτε πρόκειται για στελέχη τμημάτων ανθρωπίνου δυναμικού που έχουν τη γενικότερη γνώση της αγοράς εργασίας είτε πρόκειται για στελέχη τμημάτων πληροφοριακής τεχνολογίας που έχουν την εξειδικευμένη γνώση για τις ανάγκες της συγκεκριμένης θέσης.
- Αν θεωρήσουμε ως δεδομένο ότι τα χαρακτηριστικά που τέθηκαν προς αξιολόγηση στο ερωτηματολόγιο συνδυάζουν τεχνικές γνώσεις και γνώσεις μάνατζμεντ, μπορούμε να ισχυριστούμε ότι σχεδόν το σύνολο των επιχειρήσεων θεωρεί ότι είναι αναγκαίο ένα στέλεχος I.C.T να συνδυάζει αυτά τα δύο γνωστικά πεδία. Ουσιαστικά οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται το μέγεθος και τη σημασία που αποκτά ή ήδη έχει αποκτήσει η τεχνολογία και η πληροφορία στην επιχειρηματική λογική και αξιολογούν ως αναγκαίο γεγονός την ύπαρξη στελεχών σε τμήματα πληροφοριακής τεχνολογίας

που να συνδυάζουν γνώσεις και ικανότητες αφενός τελείως διαφορετικές από το παρελθόν και αφετέρου ικανές να συμβάλλουν στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

- Βέβαια, αυτό που προκύπτει από τη μελέτη των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων είναι ότι υπάρχουν κάποια χαρακτηριστικά που οι ερωτηθέντες τα θεωρούν ως «πολύ σημαντικά» για ένα στέλεχος πληροφοριακής τεχνολογίας. Προκύπτει, με άλλα λόγια ότι είναι ιδιαίτερα σημαντικό να διαθέτουν έφεση για μάθηση , χαρακτηριστικά επικοινωνίας και ικανότητα λήψης αποφάσεων σε ποσοστά που είναι 66,7%, 65,1% και 63,5 αντίστοιχα του συνόλου των ερωτηθέντων. Αυτό σημαίνει, αν λάβουμε υπόψιν επιπλέον ότι τα αμέσως επόμενα χαρακτηριστικά που θεωρούνται από τους ερωτηθέντες ως «πολύ σημαντικά» είναι η ικανότητα ανάληψης πρωτοβουλιών, η ομαδικότητα, η γενική γνώση της επιχείρησης και η δέσμευση, συνεπάγεται το συμπέρασμα ότι είναι σημαντικότερα για τις εταιρείες να διαθέτουν στελέχη με ικανότητες κυρίως μάνατζμεντ και κατά δεύτερο λόγο στελέχη με τεχνικές ικανότητες. Βέβαια, αυτό το συμπέρασμα ενισχύεται από το γεγονός ότι στη μεταβλητή «τεχνικές γνώσεις hardware» το ποσοστό των ερωτηθέντων που απάντησε ότι είναι πολύ σημαντικό για ένα στέλεχος πληροφοριακής τεχνολογίας να διαθέτει ήταν μόνο 36,5% το λιγότερο από οποιαδήποτε άλλο χαρακτηριστικό συμπεριλήφθηκε στο ερωτηματολόγιο. Η ίδια μεταβλητή είχε και το μεγαλύτερο ποσοστό (4,8%) στην απάντηση ότι είναι λιγότερο σημαντικό.
- Τέλος, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να σταθούμε στο γεγονός ότι με ένα ποσοστό που αθροιστικά ανέρχεται στο 100% των ερωτηθέντων, η γενική γνώση όλης της επιχείρησης θεωρείται «σημαντικό» έως «πολύ σημαντικό». Κανένα άλλο χαρακτηριστικό δεν παρουσιάζει ολική αποδοχή, στοιχείο που αποδεικνύει ότι οι

υποχρεώσεις που έχει ένα στέλεχος πληροφοριακής τεχνολογίας και η επίτευξη των στόχων καθώς και η αντιμετώπιση των προβλημάτων προϋποθέτουν να έχει σφαιρική και ολική άποψη για το σύνολο της επιχείρησης.

#### **ΠΙΝΑΚΑΣ 5. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΥΒΡΙΔΙΚΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ**

SKILLS	ΠΟΛΥ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ	ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ	ΟΥΤΕ ΤΟ ΕΝΑ ΟΥΤΕ ΤΟ ΑΛΛΟ	ΛΙΓΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ	ΚΑΘΟΛΟΥ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ
ΓΕΝΙΚΗ ΓΝΩΣΗ ΟΛΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	61,9%	38,1%	-	-	-
ΗΓΕΤΙΚΑ ΧΑΡ/ΚΑ	30,2%	44,4%	15,9%	9,5%	-
ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ SOFTWARE	52,4%	44,4%	1,6%	1,6%	-
ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ HARDWARE	36,5%	49,2%	9,5%	4,8%	-
ΕΦΕΣΗ ΓΙΑ ΜΑΘΗΣΗ	66,7%	30,2%	1,6%	1,6%	-
ΧΑΡ/ΚΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	65,1%	31,7%	1,6%	1,6%	-
ΔΕΞΜΕΥΣΗ	57,1%	36,5%	6,3%	-	-
ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΕ ΜΕΤΑΒ. ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΛΟΝΤΟΣ	52,4%	42,9%	4,8%	-	-
ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΩΤΟΒ.	60,3%	36,5%	3,2%	-	-
ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ	60,3%	36,5%	3,2%	-	-
ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	63,5%	31,7%	4,8%	-	-
ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ	50,8%	41,3%	6,3%	1,6%	-

8. Παρατηρείται αναφορικά με τη μεταβλητή που σχετίζεται με την άποψη των ατόμων που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο για την **ύπαρξη εταιρειών που διαθέτουν**

**στελέχη Information & Computer Technology να συνδυάζουν τεχνικές γνώσεις με γνώσεις μάνατζμεντ** ότι ένας μεγάλος αριθμός πιστεύει ότι οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον Ελληνικό χώρο δεν διαθέτουν τέτοιου είδους στελέχη. Με μία προσεκτική μελέτη και ανάλυση του σχεδιαγράμματος (σχεδιάγραμμα 11) παρατηρούμε ότι αυτό που πιστεύουν κατά κύριο λόγο οι ερωτώμενοι είναι πως λιγότερο από το 50% των επιχειρήσεων διαθέτουν στελέχη που να συνδυάζουν τα δύο γνωστικά πεδία και μάλιστα με ένα σημαντικό ποσοστό που ανέρχεται στο 87,3%. Είναι ιδιαίτερα αξιοσημείωτο ότι το 42,9% πιστεύει ότι λιγότερο από το 10% των επιχειρήσεων του κλάδου τους διαθέτει στελέχη με τέτοιου είδους ικανότητες και γνώσεις. Αυτό αποκτά ιδιαίτερη σημασία αν λάβουμε υπόψιν μας τη ποιότητα των εταιρειών που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο και το γεγονός ότι αποτελούν ηγέτες στο κλάδο τους με μεγάλο αριθμό εργαζομένων και αξιοσημείωτους οικονομικούς απολογισμούς.

9. Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να δούμε και τη μεταβλητή που αναφέρεται τι γίνεται συγκεκριμένα στις **ίδιες τις επιχειρήσεις που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο αναφορικά με την ύπαρξη υβριδικών στελεχών** δηλαδή στελεχών που να συνδυάζουν τεχνικές γνώσεις με γνώσεις μάνατζμεντ. Παρατηρείται (σχεδιάγραμμα 12) , λοιπόν, ότι πενήντα δύο (52) επιχειρήσεις από τις εξήντα τρεις (63) που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο δηλαδή ένα ποσοστό 82,5% υποστηρίζουν ότι διαθέτουν υβριδικά στελέχη ενώ μόλις έντεκα (11) επιχειρήσεις ποσοστό 17,5% υποστηρίζει ότι δεν διαθέτει τέτοιου είδους στελέχη. Είναι αρκετά σημαντικό να δούμε σε ποιον κλάδο ανήκουν αυτές οι επιχειρήσεις αλλά αυτό είναι κάτι που θα αναλυθεί παρακάτω. Γενικά πάντως και αν συγκλίνουμε με τα

συμπεράσματα της προηγούμενης μεταβλητής καταλήγουμε ότι οι επιχειρήσεις που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο και που χαρακτηρίζονται ως «μεγάλες» επιχειρήσεις διαθέτουν σε συντριπτικό βαθμό υβριδικά στελέχη ενώ ταυτόχρονα υποστηρίζουν ότι οι κλάδοι τους και γενικά στην αγορά εργασίας δεν παρουσιάζονται άτομα με τέτοιου είδους ικανότητες και γνώσεις. Θα πρέπει σε αυτό το σημείο να υπολογίσουμε το γεγονός ότι όταν απαντά κάποιο στέλεχος σε ένα ερωτηματολόγιο και εκπροσωπεί την εταιρεία του επιδιώκει να εμφανίσει ωραιοποιημένη την εικόνα της. Δεδομένου, όμως, ότι αυτό δεν είναι δυνατόν να γίνει αντιληπτό εύκολα εκ των πραγμάτων είμαι υποχρεωμένος να αξιολογήσω τις απαντήσεις που διαθέτω και να καταλήξω σε συμπεράσματα με βάση αυτές.

10. Σε συνέχεια, της παραπάνω μεταβλητής που αναλύθηκε και των συμπερασμάτων που προέκυψαν είναι ιδιαίτερα χρήσιμο να δούμε από τις πενήντα δύο (52) επιχειρήσεις που διαθέτουν υβριδικά στελέχη **το είδος των γνώσεων που διαθέτουν τα στελέχη αυτά**, αν δηλαδή έχουν, κυρίως, τεχνικές γνώσεις ή αν διαθέτουν, κυρίως, γνώσεις μάνατζμεντ ή, τέλος, αν συνδυάζουν σε ισότιμο βαθμό τα δύο γνωστικά πεδία. Παρατηρείται από την ανάλυση των ερωτηματολογίων ότι το 28,6 % των εταιρειών δηλαδή δέκα οκτώ επιχειρήσεις από τις πενήντα τρεις (53) διαθέτει στελέχη Information & Computer Technology που χαρακτηρίζονται κυρίως από τεχνικές γνώσεις (παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα). Από την άλλη πλευρά μόνο μία (1) επιχείρηση διαθέτει ICT στελέχη που να χαρακτηρίζονται κυρίως από γνώσεις μάνατζμεντ ενώ τριάντα τέσσερις (34) επιχειρήσεις, ποσοστό 54%, διαθέτει στελέχη που συνδυάζουν ισότιμα τα δύο γνωστικά πεδία. Είναι αξιοσημείωτο, συνυπολογίζοντας τα συμπεράσματα της προηγούμενης μεταβλητής, ότι τριάντα

τέσσερις (34) επιχειρήσεις από τις συνολικά εξήντα τρεις (63) διαθέτει πραγματικά υβριδικά στελέχη. Είναι γεγονός, κάτι που επιβεβαιώνεται και μέσω της συγκεκριμένης έρευνας, πως η ισότιμη συνύπαρξη τεχνικών και διοικητικών ικανοτήτων σε ένα στέλεχος πληροφορικής τεχνολογίας είναι αρκετά δύσκολη αλλά πρέπει να δώσουμε ιδιαίτερη σημασία στο αριθμό των εταιρειών που διαθέτουν τέτοιου είδους στελέχη στα τμήματα πληροφορικής τεχνολογία (ή όπως αλλιώς τα ονομάζουν). Βέβαια προκύπτει ως συμπέρασμα αναλύοντας τον αριθμό των εταιρειών που διαθέτουν στελέχη με τεχνικές κυρίως γνώσεις με τον αριθμό των εταιρειών που διαθέτουν στελέχη με γνώσεις κυρίως μάνατζμεντ ότι αυτό που παραμένει περισσότερο σημαντικό είναι ένα τμήμα πληροφορικής στη λειτουργία μίας επιχείρησης να διαθέτει άτομα που να δίνουν λύση σε τεχνικά προβλήματα και σε ανάγκες που προϋποθέτουν τεχνικές γνώσεις.

## **ΠΙΝΑΚΑΣ 6**

*Ο ICT MANAGER ΔΙΑΘΕΤΕΙ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ:*

<b><i>ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ</i></b>	<b><i>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ</i></b>	<b><i>ΠΟΣΟΣΤΟ (%)</i></b>
ΤΕΧΝΙΚΕΣ	18	28,6
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ	1	1,6
ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΠΙΟ ΠΑΝΩ	34	54,0
ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ ΔΕΝ ΞΕΡΩ	10	15,9
ΣΥΝΟΛΙΚΑ	63	100,0

11. Είναι, όμως, ιδιαίτερα σημαντικό αφού αναλύσαμε το αν υπάρχουν υβριδικά στελέχη στις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, να μελετήσουμε το πώς οι επιχειρήσεις αυτές απέκτησαν στελέχη ή συνέβαλλαν στην ανάπτυξη στελεχών με τέτοιου είδους ικανότητες και γνώσεις. Μελετώντας, την μεταβλητή που αναφέρεται στο αν παρατηρήθηκε από τις επιχειρήσεις κατά τη διαδικασία επιλογής ICT στελεχών

από το εξωτερικό εργασιακό περιβάλλον έλλειψη ατόμων με συνδυασμό τεχνικών γνώσεων και γνώσεων μάνατζμεντ παρατηρείται ότι (σχεδιάγραμμα 13) :

- ✓ Το 77,8% των επιχειρήσεων που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο ή αλλιώς το 90,7% των επιχειρήσεων που υποστήριξαν ότι διαθέτουν στελέχη που συνδυάζουν γνώσεις μάνατζμεντ και τεχνικές γνώσεις και επομένως είχαν γνώση της αγοράς εργασίας λόγω εμπειρίας, απάντησαν ότι κατά τη διαδικασία επιλογής στελεχών πληροφοριακής τεχνολογίας παρατηρήθηκε έλλειψη ατόμων που συνδυάζαν τέτοιου είδους γνώσεις (πίνακας 7). Με άλλα λόγια, οι επιχειρήσεις υποστηρίζουν ότι στελέχη υβριδικά δεν υπάρχουν στην αγορά εργασίας και εκείνα που υπάρχουν είναι αποτέλεσμα εταιρικής πολιτικής που συνέβαλλε στην ανάπτυξη των ατόμων. Οι τρόποι που χρησιμοποιήθηκαν για την ανάπτυξη των στελεχών θα μελετηθούν πιο κάτω και θα υπάρξει αναλυτικότερη προσέγγιση αυτών.
- ✓ Βέβαια, υπάρχει και ένα ποσοστό που ανέρχεται στο 7,9% των ερωτηματολογίων που συμπληρώθηκαν ή στο 9,3% των επιχειρήσεων που διαθέτουν υβριδικά στελέχη που υποστηρίζουν ότι δεν παρατηρήθηκε έλλειψη ατόμων κατά τη διαδικασία επιλογής στελεχών πληροφοριακής τεχνολογίας. Εδώ , θα πρέπει να δούμε σε ποιόν κλάδο ανήκουν οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις αλλά αυτό θα αναλυθεί στη διμεταβλητή ανάλυση που ακολουθεί παρακάτω. Βέβαια, το ποσοστό αυτό είναι μικρό αλλά αποτελεί ένα δείγμα της τάσης που παρατηρείται το τελευταίο χρονικό διάστημα στην αγορά εργασίας, όπου οι νέοι άνθρωποι αξιολογώντας τις συνθήκες εργασίας και συνυπολογίζοντας τις δυσκολίες που παρατηρούνται στην εύρεση εργασίας ανάλογης των πτυχίων τους και των ικανοτήτων τους, προετοιμάζουν τον εαυτό τους αποκτώντας μεγαλύτερη εξειδίκευση και επιπλέον γνώσεις σε συγκεκριμένους τομείς. Για αυτό το λόγο, συνδυάζουν τις τεχνικές γνώσεις ή τις γνώσεις διοίκησης που

απέκτησαν με το πρώτο τους πτυχίο με τις διοικητικές γνώσεις ή τεχνικές γνώσεις αντίστοιχα με τη βοήθεια ενός μεταπτυχιακού προγράμματος ή διαφόρων σεμιναρίων που παρέχουν την επιπρόσθετη και συμπληρωματική γνώση που απαιτείται στη σύγχρονη αγορά εργασίας.

#### **ΠΙΝΑΚΑΣ 7 (ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΝ)**

	<b>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ (%)</b>
ΝΑΙ	49	77.8
ΟΧΙ	5	7.9
ΣΥΝΟΛΟ	54	85.7
MISSING ANSWERS	9	14.3

12. Σε συνέχεια των πιο πάνω με τη μεταβλητή 12 συμπληρώνεται η ανάλυση του πως οι εταιρείες στελεχώνουν τα τμήματά τους με στελέχη και τι πολιτική ακολουθούν για την εκπαίδευση των στελεχών αυτών έχοντας ως δεδομένο, όπως παρουσιάζεται στα ερωτηματολόγια, ότι κατά την πρόσληψη τους παρατηρήθηκε έλλειψη ατόμων που να συνδυάζουν τα δύο γνωστικά πεδία δηλαδή απουσίαζαν άτομα που συνδυάζαν τεχνικές γνώσεις με γνώσεις management. Αναλύοντας το σχεδιάγραμμα 14, που αναφέρεται στη πιο πάνω μεταβλητή παρατηρούμαι ότι το σύνολο σχεδόν των εταιρειών κάλυψαν ή καλύπτουν τις ανάγκες τους ακολουθώντας έναν συνδυασμό στρατηγικών. Με άλλα λόγια, για την επίτευξη των στόχων τους προχωρούν σε εκπαίδευση μέσω σεμιναρίων των στελεχών τους ενώ παράλληλα τους εκπαιδεύουν κατά την εργασία τους πολλαπλασιάζοντας με αυτό τον τρόπο τις εμπειρίες τους καθώς και τις γνώσεις τους. Σε συνδυασμό, βέβαια, με την εναλλαγή θέσεων σε διάφορα τμήματα της εταιρείας ώστε να έχουν μια πολύπλευρη και ολοκληρωμένη γνώση της επιχείρησης καθώς με την ενθάρρυνση για προσωπική ανάπτυξη που εκδηλώνεται κατά κύριο λόγο με την ολοκλήρωση των σπουδών τους ( κυρίως σε



μεταπτυχιακό επίπεδο ή με τη συμμετοχή σε συνέδρια), οι επιχειρήσεις κατορθώνουν την ανάπτυξη των στελεχών τους και την κάλυψη των αναγκών τους. Ουσιαστικά, οι επιχειρήσεις ακολουθούν τις σύγχρονες επιταγές του Human Resource Management, όπως αυτές παρουσιάζονται στη σύγχρονη βιβλιογραφία και παρουσιάστηκαν στο πρώτο μέρος της παρούσας εργασίας.

13. Τα κύρια συμπεράσματα της ως τώρα ανάλυσης των ερωτηματολογίων, όπως αυτά συμπληρώθηκαν από στελέχη εταιρειών καταλήγουν ως εξής:

- Υπάρχει ανάγκη στελεχών που να συνδυάζουν γνώσεις management με τεχνικές γνώσεις για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας και απαιτείται συνεχής και επίμονη εκπαίδευση των ατόμων αυτών.
- Ο ρόλος τους σε μία σύγχρονη επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον με ιδιαίτερες απαιτήσεις είναι σημαντικός και πολυπόικλος και δεν περιορίζεται στα στενά πλαίσια ενός τμήματος πληροφοριακής τεχνολογίας.
- Υβριδικά στελέχη, δηλαδή στελέχη που να συνδυάζουν γνώσεις management με γνώσεις πληροφορικής στην σύγχρονη αγορά εργασίας απουσιάζουν και αν υπάρχουν είναι περισσότερο αποτέλεσμα εσωτερικής διαδικασίας της κάθε επιχείρησης και των εργαζομένων προσωπικά.

Το ακριβώς πιο πάνω συμπέρασμα ενισχύεται και από τους παρακάτω πίνακες που παρουσιάζουν το κατά πόσο αποφοιτούν τέτοιου είδους στελέχη από τα διάφορα ιδρύματα εσωτερικού και εξωτερικού. Συγκεκριμένα, αναλύοντας τους πίνακες 8-14 παρατηρούμαι ότι σε γενικές γραμμές ισχύουν τα παρακάτω:

- ◆ Σε επίπεδο πρώτου πτυχίου είτε πρόκειται για ιδιωτικό ίδρυμα είτε πρόκειται για δημόσιο ίδρυμα ανωτάτης εκπαίδευσης ή τεχνολογικής εκπαίδευσης ημεδαπής ή αλλοδαπής το 60% περίπου των ερωτηθέντων υποστηρίζει ότι δεν διαμορφώνονται υβριδικά στελέχη. Με άλλα λόγια, δεν παρέχεται στους νέους ανθρώπους και μελλοντικά στελέχη των εταιρειών εκείνου του είδους η εκπαίδευση που θα καλύπτει αφενός τις προσωπικές τους φιλοδοξίες και ανάγκες και αφετέρου τις σύγχρονες απαιτήσεις στην αγορά εργασίας. Είναι αξιοσημείωτο, ότι η άποψη αυτή εκφράζεται από στελέχη μεγάλων εταιρειών που αποτελούν τους άμεσους και πρωταρχικούς στόχους κάθε νέου που εισέρχεται στην αγορά εργασίας και ταυτόχρονα επιλέγουν τους εργαζομένους τους ύστερα από αυστηρές και πολύ προσεκτικά διαμορφωμένες διαδικασίες που έχουν ως κύριο αποτέλεσμα να επιλέγονται οι 'καλύτεροι' μεταξύ των 'καλύτερων'.
- ◆ Βέβαια, υπάρχει ένα ποσοστό που κυμαίνεται μεταξύ 20% έως 37% που υποστήριξε ότι δεν γνωρίζει κατά πόσο η σύγχρονη εκπαίδευση σε επίπεδο πρώτου πτυχίου συμβάλλει στη διαμόρφωση υβριδικών στελεχών. Αυτό το ποσοστό, μεταφράζεται ως έλλειψη επικοινωνίας και σύνδεσης των επιχειρήσεων με τα εκπαιδευτικά ιδρύματα γεγονός που μου μεταφέρθηκε και στις προσωπικές συνεντεύξεις που είχα με στελέχη διαφόρων επιχειρήσεων. Αποτέλεσμα, είναι αφενός οι επιχειρήσεις να μην βρίσκουν νέους ανθρώπους που να μπορούν άμεσα και χωρίς κόστος να συμμετέχουν στις δραστηριότητες της εταιρείας και αφετέρου τα εκπαιδευτικά ιδρύματα να διαμορφώνουν τα προγράμματα τους χωρίς να λαμβάνουν υπόψιν τους τις απαιτήσεις της αγοράς εργασίας.
- ◆ Υπάρχει και ένα ποσοστό ερωτηθέντων, κατά μέσο όρο 2 στους δέκα , που υποστηρίζουν ότι τα εκπαιδευτικά ιδρύματα συμβάλλουν στην διαμόρφωση υβριδικών

στελεχών. Ωστόσο το ποσοστό είναι αρκετά χαμηλό σε σύγκριση με αυτούς που υποστηρίζουν το αντίθετο ή δεν έχουν άποψη και κατά κύριο λόγο αναφέρεται σε πανεπιστημιακά ανώτατα ιδρύματα εσωτερικού και εξωτερικού, ενός περιορισμένου αριθμού ιδρυμάτων που συμβάλλουν στην εκπαίδευση, κατά συνέπεια, περιορισμένου αριθμού ατόμων σε σύγκριση με το σύνολο των νέων ανθρώπων που βρίσκονται στο στάδιο της εκπαίδευσης.

- ♦ Στο σημείο που συμφωνούν το 60 με 70% των ερωτηθέντων είναι ότι τα στελέχη που απέκτησαν εκπαίδευση σε μεταπτυχιακό επίπεδο σε πανεπιστήμια ημεδαπής ή αλλοδαπής είναι αυτά που διαθέτουν γνώσεις και στα δύο γνωστικά επίπεδα, δηλαδή διαθέτουν γνώσεις management και τεχνικές γνώσεις. Βέβαια, υπάρχει και εδώ ένα ποσοστό 20% που δεν έχει άποψη εκφράζοντας δηλαδή την άγνοια του για το συγκεκριμένο θέμα.

#### **ΠΙΝΑΚΕΣ 8-14. ΤΑ ΥΒΡΙΔΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΕΙΝΑΙ ΑΠΟΦΟΙΤΟΙ:**

##### **ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ**

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΝΑΙ	7	11,1
ΟΧΙ	35	55,6
ΔΕΝ ΞΕΡΩ	21	33,3
ΣΥΝΟΛΟ	63	100,0

##### **ΙΕΚ**

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΝΑΙ	5	7,9
ΟΧΙ	38	60,3
ΔΕΝ ΞΕΡΩ	20	31,7
ΣΥΝΟΛΟ	63	100,0

**ΤΕΙ**

	<b>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>
ΝΑΙ	13	20,6
ΟΧΙ	33	52,4
ΔΕΝ ΞΕΡΩ	17	27,0
ΣΥΝΟΛΟ	63	100,0

**ΑΕΙ ΑΛΛΟΔΑΠΗΣ**

	<b>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>
ΝΑΙ	27	42,9
ΟΧΙ	20	31,7
ΔΕΝ ΞΕΡΩ	16	25,4
ΣΥΝΟΛΟ	63	100,0

**ΑΕΙ ΗΜΕΔΑΠΗΣ**

	<b>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>
ΝΑΙ	25	39,7
ΟΧΙ	24	38,1
ΔΕΝ ΞΕΡΩ	14	22,2
ΣΥΝΟΛΟ	63	100,0

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΑΛΛΟΔΑΠΗΣ**

	<b>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>
ΝΑΙ	43	68,3
ΟΧΙ	7	11,1
ΔΕΝ ΞΕΡΩ	13	20,6
ΣΥΝΟΛΟ	63	100,0

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΗΜΕΔΑΠΗΣ**

	<b>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>
ΝΑΙ	35	55,6
ΟΧΙ	11	17,5
ΔΕΝ ΞΕΡΩ	17	27,0
ΣΥΝΟΛΟ	63	100,0

14. Τελευταίο συμπέρασμα που προκύπτει από την μονομεταβλητή ανάλυση είναι ότι 4 στις 6 επιχειρήσεις που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο διαθέτουν στελέχη ανωτάτης εκπαίδευσης με μεταπτυχιακές σπουδές είτε από πανεπιστήμια εσωτερικού

είτε από πανεπιστήμια εξωτερικού. Αυτό συνεπάγεται ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις αναζητούν και τελικά προσλαμβάνουν στελέχη με ανώτατες και εξειδικευμένες σπουδές και κατά κύριο λόγο στελέχη που να διαθέτουν κάποιο μεταπτυχιακό τίτλο.

## **(β). Διμεταβλητή Ανάλυση**

Η διμεταβλητή ανάλυση αφορά τον συσχετισμό και συνδυασμό δύο μεταβλητών, με στόχο τον υπολογισμό και την εύρεση διαφόρων αποτελεσμάτων. Η διμεταβλητή ανάλυση μπορεί να προσφέρει πολλαπλή πληροφόρηση.

Σε αυτή την μελέτη τα ευρήματα της Διμεταβλητής ανάλυσης σε μορφή σχεδιαγραμμάτων παρατίθενται στο **μέρος Β του ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΟΣ Α΄**, ενώ τα συμπεράσματα από την ανάλυση αυτή είναι τα ακόλουθα:

1. Μια πρώτη προσέγγιση γίνεται με βάση το διαχωρισμό των εταιρειών που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο ανάλογα με τον κλάδο (ΚΛΑΔΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ) στον οποίο δραστηριοποιούνται. Όπως είδαμε και πιο πάνω διακρίνονται σε :

### **ΠΙΝΑΚΑΣ 15 : ΚΛΑΔΟΙ**

<b>ΚΛΑΔΟΣ</b>	<b>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>
<b>ΕΜΠΟΡΙΚΟΣ</b>	13	20,6
<b>ΒΑΡΙΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ</b>	12	19,0
<b>ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ &amp; ΠΟΤΩΝ</b>	9	14,3
<b>ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ</b>	10	15,9
<b>ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ</b>	10	15,9
<b>ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ</b>	9	14,3
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	63	100,0

Έχει σημασία να δούμε πως αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις κάθε κλάδου ξεχωριστά τα διάφορα ερωτήματα – θέματα που τέθηκαν στο ερωτηματολόγιο. Βλέπουμε , λοιπόν ότι :

- ◆ Από τις 14 επιχειρήσεις που απάντησαν ότι δεν έχουν ξεχωριστό τμήμα Information & Computer Technology, διαπιστώνεται ότι οι 9 από αυτές (ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1) ανήκουν στους κλάδους τηλεπικοινωνιών και πληροφορικής. Το γεγονός αυτό, αν και με τη πρώτη ματιά είναι παράδοξο, οφείλεται στο γεγονός ότι οι επιχειρήσεις που ανήκουν στο συγκεκριμένο κλάδο είναι στο σύνολο τους εταιρείες πληροφοριακής τεχνολογίας και κατά συνέπεια δεν απαιτείται να διαθέτουν ξεχωριστό τμήμα και τα στελέχη τους είναι απαραίτητο να διαθέτουν οπωσδήποτε γνώσεις πληροφορικής. Επίσης, αναλύοντας το παραπάνω συσχετισμό παρατηρούμε ότι οι επιχειρήσεις του εμπορικού κλάδου έχουν στο σύνολό τους τμήμα πληροφοριακής τεχνολογίας ή όπως αλλιώς το ονομάζουν.
- ◆ Σε συσχετισμό με την ερώτηση του κατά πόσο οι επιχειρήσεις διαθέτουν υβριδικά στελέχη που συνδυάζουν γνώσεις management και πληροφορικής (τεχνικές γνώσεις) στο I.C.T DEPARTMENT τους, διαπιστώνεται (πίνακας 16) ότι οι έντεκα (11) επιχειρήσεις που απάντησαν αρνητικά σε αυτήν την ερώτηση διαχωρίζονται ανάλογα σε όλους τους κλάδους, με άλλα λόγια υπάρχουν 2 επιχειρήσεις σε κάθε κλάδο που απάντησαν αρνητικά, εκτός από τον κλάδο υπηρεσιών που μόνο μία επιχείρηση απάντησε αρνητικά. Εδώ θα πρέπει να σημειώσουμε την ομοιομορφία των αποτελεσμάτων ανά κλάδο παρότι η σημασία και ο ρόλος που παίζει ένα τμήμα πληροφοριακής τεχνολογίας σε κάθε κλάδο είναι διαφορετικός τόσο από άποψη λειτουργίας όσο και από άποψη συμμετοχής στα δρώμενα της κάθε επιχείρησης.

## ΠΙΝΑΚΑΣ 16

<b>ΥΠΑΡΞΗ Ι.Σ.Τ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ</b>						
<b>ΚΛΑΔΟΙ</b>	<b>ΝΑΙ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>	<b>ΟΧΙ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>
<b>ΕΜΠΟΡΙΚΟΣ</b>	11 (21,2%)	17%	2 (18,2%)	3%	13 (20,69%)	21%
<b>ΒΑΡΙΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ</b>	10 (19,2%)	16%	2 (18,2%)	3%	12 (19,09%)	19%
<b>ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΤΡΟΦ. &amp; ΠΟΤΩΝ</b>	7 (13,5%)	11%	2 (18,2%)	3%	9 (14,39%)	14%
<b>ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ</b>	8 (15,4%)	13%	2 (18,2%)	3%	10 (15,99%)	16%
<b>ΤΗΛΕΠΙΚ/ΕΣ</b>	8 (15,4%)	13%	2 (18,2%)	3%	10 (15,99%)	16%
<b>ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ</b>	8 (15,4%)	13%	1 (9,1%)	2%	9 (14,39%)	14%
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	52 (100,0%)	83%	11 (100,0%)	17%	63 (100,0%)	100%

- ♦ Από τις επιχειρήσεις που απάντησαν ότι διαθέτουν υβριδικά στελέχη είναι σημαντικό να δούμε (πίνακας 17) και το εάν αντιμετώπισαν δυσκολίες στην εύρεση τέτοιων στελεχών κατά τη διαδικασία επιλογής τους. Αναλύοντας το παρακάτω πίνακα σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις ανεξαρτήτως κλάδου απάντησαν ότι πράγματι κατά τη διαδικασία επιλογής από το εξωτερικό εργασιακό περιβάλλον υβριδικών στελεχών παρατηρήθηκε έλλειψη ατόμων που να συνδυάζουν τεχνικές γνώσεις και γνώσεις management. Η μόνη διαφοροποίηση ανήκει στις επιχειρήσεις του κλάδου πληροφορικής όπου από τις οκτώ (8) επιχειρήσεις που απάντησαν θετικά στο ότι διαθέτουν υβριδικά στελέχη οι τρεις (3) από αυτές δεν είχαν προβλήματα κατά τη διαδικασία επιλογής υβριδικών στελεχών. Αυτό, ίσως, να οφείλεται στο γεγονός οι συγκεκριμένοι οργανισμοί να αποτελούν το βασικό προορισμό – στόχο στελεχών με τέτοιου είδους προσόντα και κατά συνέπεια να διαθέτουν οι επιχειρήσεις ένα μεγάλο αρχείο δεδομένων – πληροφοριών για τέτοιου είδους στελέχη και να είναι εύκολη η αναζήτηση και εύρεση τους.



## ΠΙΝΑΚΑΣ 17

<b>ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΞΕΥΡΕΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ</b>					
<b>ΚΛΑΔΟΙ</b>	<b>ΝΑΙ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>	<b>ΟΧΙ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>
ΕΜΠΟΡΙΚΟΣ	11	20%	1	2%	12
ΒΑΡΙΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	10	19%	-	-	10
ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΠΟΤΩΝ	7	13%	-	-	7
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ	5	9%	3	6%	8
ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ	8	15%	1	2%	9
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	8	15%	-	-	8
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>49</b>	<b>91%</b>	<b>5</b>	<b>9%</b>	<b>54</b>

- ◆ Τέλος, όπως είδαμε στη μονομεταβλητή ανάλυση οι επιχειρήσεις για την κάλυψη των αναγκών τους αναζητούν σε ένα μεγάλο βαθμό (μία στις δύο επιχειρήσεις) άτομα που να συνδυάζουν γνώσεις πληροφορικής με γνώσεις μάνατζμεντ. Στο σημείο αυτό, όπως φαίνεται και στο πίνακα 18, βλέπουμε ότι και κάθε κλάδος μεμονωμένα ακολουθεί την ίδια στρατηγική στο συγκεκριμένο θέμα. Το 50% των επιχειρήσεων κάθε κλάδου αναζητούν στελέχη με το συνδυασμό αυτό στην αγορά εργασίας και το υπόλοιπο 50% αναζητούν, κατά κύριο λόγο, άτομα με επάρκεια τεχνικών γνώσεων και φροντίζουν να δημιουργήσουν τις ικανότητες μάνατζμεντ. Το συμπέρασμα που προκύπτει είναι, ότι οι εταιρείες αντιμετωπίζοντας προβλήματα στην εύρεση του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού καταφεύγουν στην αναζήτηση ατόμων που έχουν γνώσεις κυρίως τεχνικές – πληροφορικής, θεωρώντας ότι θα μπορέσουν με εσωτερικές διαδικασίες να συμβάλλουν στην ανάπτυξη των ατόμων. Εξάιρεση σε αυτή τη συμπεριφορά από τις επιχειρήσεις δεν υπάρχει σε κανένα κλάδο εκτός, ίσως, του εμπορικού κλάδου και του κλάδου της βαριάς βιομηχανίας που δίδουν μεγάλη σημασία και στην αναζήτηση ατόμων με ικανότητες μάνατζμεντ και τα βοηθά στο να αποκτήσουν τις προϋποθέσεις για την κάλυψη των τεχνικών γνώσεων.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 18**

<b>ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΑΝΑ ΚΛΑΔΟ</b>						
<b>ΚΛΑΔΟΣ</b>	<b>ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>	<b>ΔΙΟΙ/ΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>	<b>ΣΥΝΔ/ΜΟΣ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>
ΕΜΠΟΡΙΚΟΣ	4	11%	2	6%	7	20%
ΒΑΡΙΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	3	9%	3	9%	6	17%
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ – ΠΟΤΩΝ	3	9%	1	3%	5	14%
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ	3	9%	1	3%	6	17%
ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ	3	9%	1	3%	6	17%
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	4	11%	-	-	5	14%
<b><u>ΣΥΝΟΛΟ</u></b>	20	57%	8	23%	35	100%

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- **ΝΙΚΟΣ Ε. ΣΚΟΥΛΑΣ – ΚΥΡΙΑΚΗ Π. ΟΙΚΟΝΟΜΑΚΗ** ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΑΠΠΑ
- **AIME HEENE and RON SANCHEZ** COMPETENCE – BASED STRATEGIC MANAGEMENT.
- **HENRY C. LOUCAS, JR** INFORMATION TECHNOLOGY FOR MANAGEMENT, 6<sup>η</sup> ΕΚΔΟΣΗ
- **MICHAEL J. EARL** , HYBRID MANAGERS: WHAT DO WE KNOW ABOUT THEM, WORKING PAPER
- **KENNETH C. LAUDON** MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS 6<sup>η</sup> ΕΚΔΟΣΗ
- **SPENSER & SPENSER** COMPETENCE AT WORK
- **APPLEGATE, McFARLAN, McKENNEY** CORPORATE INFORMATION SYSTEMS MANAGEMENT 5<sup>η</sup> ΕΚΔΟΣΗ

## ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

- **ΡΟΗΣ ΧΑΙΚΟΥ** 'ΟΙ ΠΙΟ ΠΕΡΙΖΗΤΗΤΕΣ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΕΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ' ΕΛΕΥΘΕΡΟΣ ΤΥΠΟΣ, 24/4/2001
- **ΝΟΤΑ ΤΡΙΓΚΑ** ' ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ Η ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ' ΤΟ ΒΗΜΑ , 12/4/2001
- **ΤΑΣΕΙΣ** ' ΠΟΙΕΣ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΕΣ ΕΧΟΥΝ ΖΗΤΗΣΗ' ΤΟ ΒΗΜΑ 8/4/2001
- **ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΠΑΠΑΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ** ' ΑΞΟΝΕΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ : ΠΑΙΔΕΙΑ, ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ, ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ' ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ INFOPLUS ΤΕΥΧΟΣ 34, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2001
- **ΘΑΝΑΣΗΣ ΤΣΑΚΑΛΙΔΗΣ** ' Η ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΤΟ ΝΕΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ' ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΕΡ, ΤΕΥΧΟΣ 8, ΙΟΥΛΙΟΣ – ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ 2000
- **ΦΑΚΙΟΛΑΣ ΡΟΣΣΕΤΟΣ** 'ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ, ΑΝΕΡΓΙΑ και ΝΕΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ' ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ ΤΑΣΕΙΣ , 1/2/2001
- ' ΟΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ' ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ ΤΑΣΕΙΣ ( ΕΤΗΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΓΙΑ ΤΟ 1999) ΤΕΥΧΟΣ 16.
- ' ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ' ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ ΤΑΣΕΙΣ ( ΕΤΗΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΓΙΑ ΤΟ 1999) ΤΕΥΧΟΣ 16.
- 'ΕΥΡΩ ΚΑΙ ΑΝΕΡΓΙΑ' ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ ΤΑΣΕΙΣ ( ΕΤΗΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΓΙΑ ΤΟ 1999) ΤΕΥΧΟΣ 16
- **ΚΑΤΣΕΛΗ ΛΟΥΚΑ, ΠΕΛΑΓΙΔΗΣ ΘΕΟΔΩΡΟΣ** ' ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ, ΑΝΕΡΓΙΑ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ' ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ ΤΑΣΕΙΣ , 28/01/2000
- **ΝΟΤΑ ΤΡΙΓΚΑ** ' Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ, ΤΟ ΒΗΜΑ, 06/05/2001
- 'Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ', ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ ΤΑΣΕΙΣ ( ΕΤΗΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΓΙΑ ΤΟ 1999, ΤΕΥΧΟΣ 16
- **ΚΩΣΤΑΣ ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ** 'ΤΟ ΜΥΣΤΙΚΟ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΟΙ' ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΤΑΧΥΔΡΟΜΟΣ, 28/04/2001

- **ΓΙΑΝΝΗΣ ΧΑΛΑΒΑΖΗΣ ' Η ΑΓΟΡΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ' ΕΠΕΝΔΥΤΗΣ 10/06/2001**
- **'INFORMATION SOCIETY: EUROPE GOES ELECTRONIC ' Site EUROPA ( OFFICE FOR OFFICIAL BUBLICATIONS OF TH EC).** Έρευνες που έχουν γίνει και δείχνουν στοιχεία αναφορικά με τις θέσεις εργασίας που θα προκύψουν από την απελευθέρωση των τηλεπικοινωνιών, τις προκλήσεις του επόμενου αιώνα κ.τ.λ.
- **' Life at Work in the information Economy. World Employment Report 2001 ' Site International Labour Organization.** Στοιχεία και απόψεις που δείχνουν :  
 αν θα επηρεαστούν οι επιχειρήσεις από την ανάπτυξη της οικονομίας της πληροφορίας  
 την ανάπτυξη της απασχόλησης,  
 την ανεξαρτοποίηση της εργασίας  
 τις δυνατότητες απασχόλησης  
 την ποιότητα εργασίας
- **'Ευκαιρίες απασχόλησης'** Κυριακάτικη Ελευθεροτυπία 8/05/01. Άρθρα:  
 Σε 3 κλάδους χτυπά η καρδιά της αγοράς εργασίας (50.000 νέες θέσεις εργασίας στην πληροφορική)  
 10 περιζήτητες ειδικότητες  
 Τι επιζητούν τα διευθυντικά στελέχη  
 Έρευνα : Ειδικότητες ανέργων που ζητούν απασχόληση

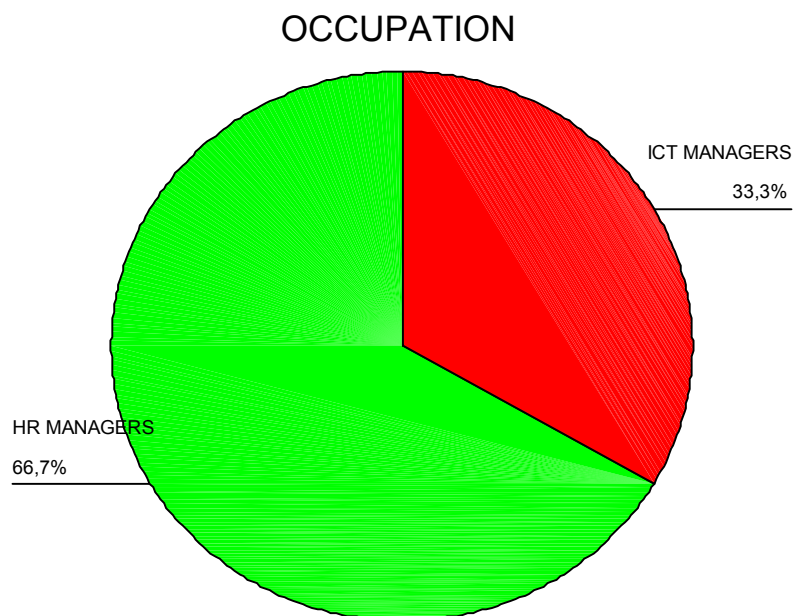
## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄**

Σχεδιαγράμματα Ανάλυσης

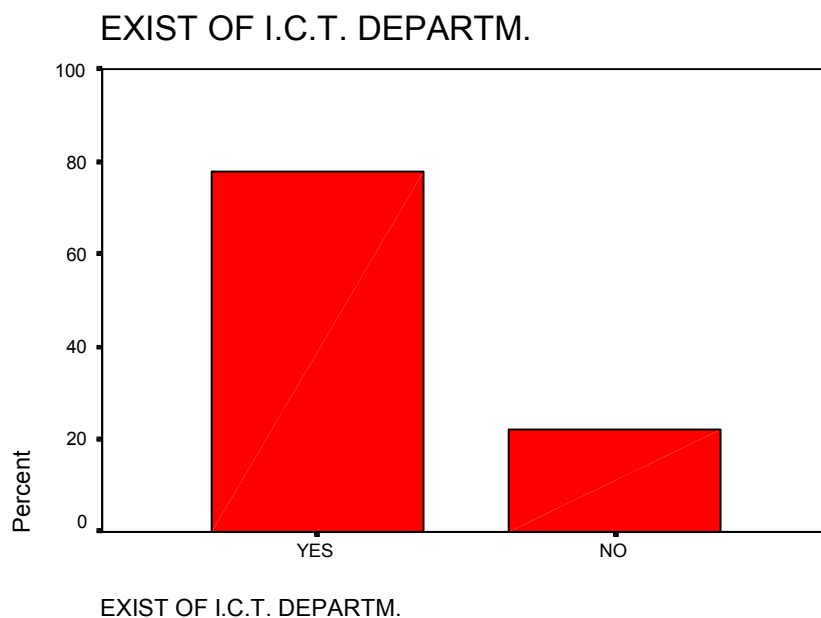
# ΜΕΡΟΣ Α

## Μονομεταβλητή Ανάλυση

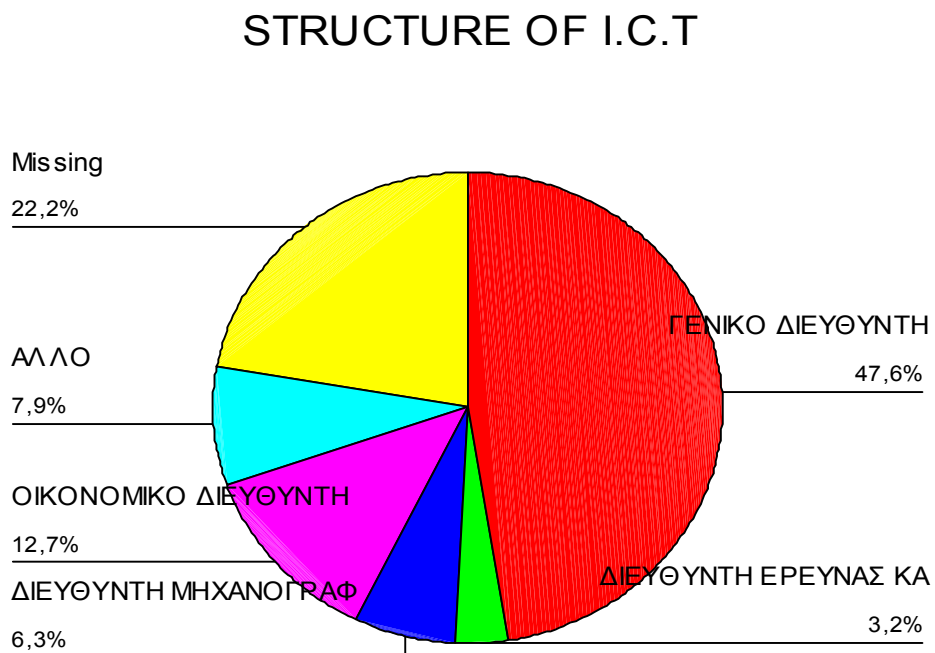
### ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1: Τομέας Δραστηριοποίησης



## ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2: Ύπαρξη ξεχωριστού ICT Department

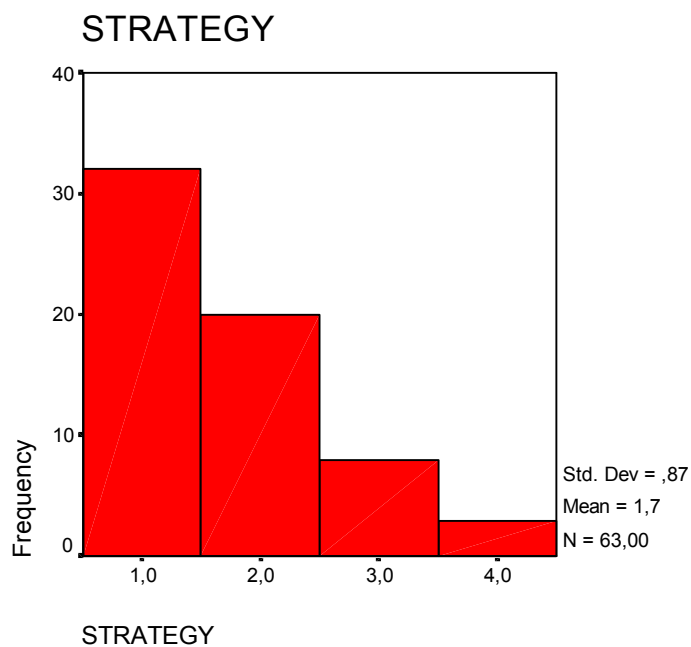


## ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3: Επίπεδο Ιεραρχίας στο οποίο Αναφέρεται ο ICT Manager

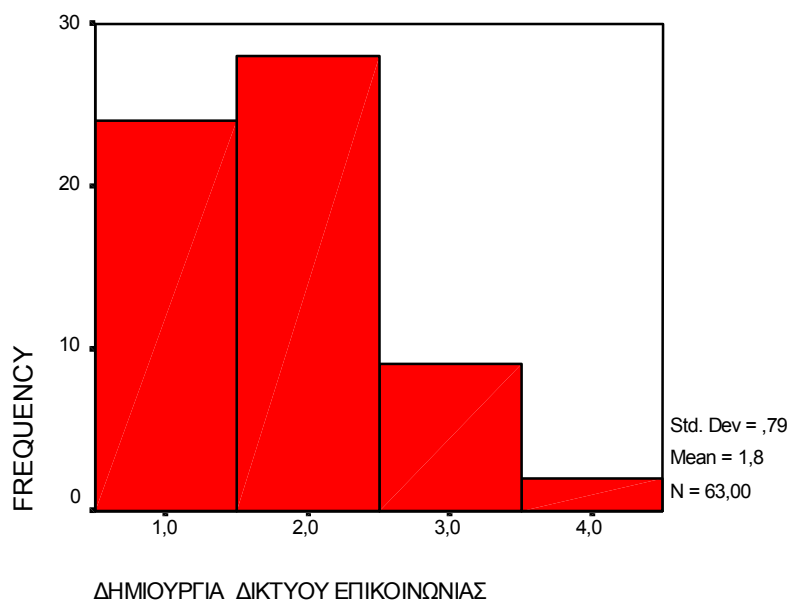


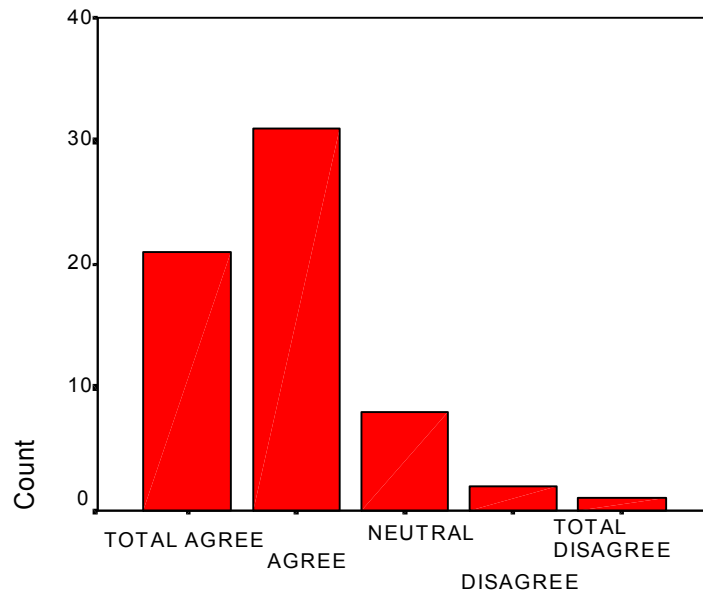


#### **ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4: Αναζήτηση είδους γνώσεων**

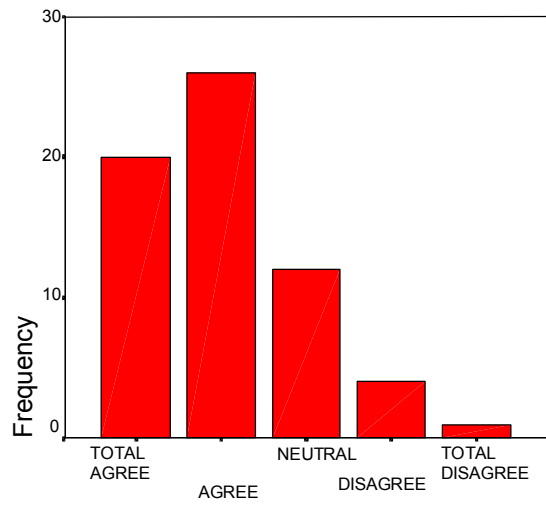


#### **ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ 5 – 9: Ο ρόλος των Υβριδικών Στελεχών**

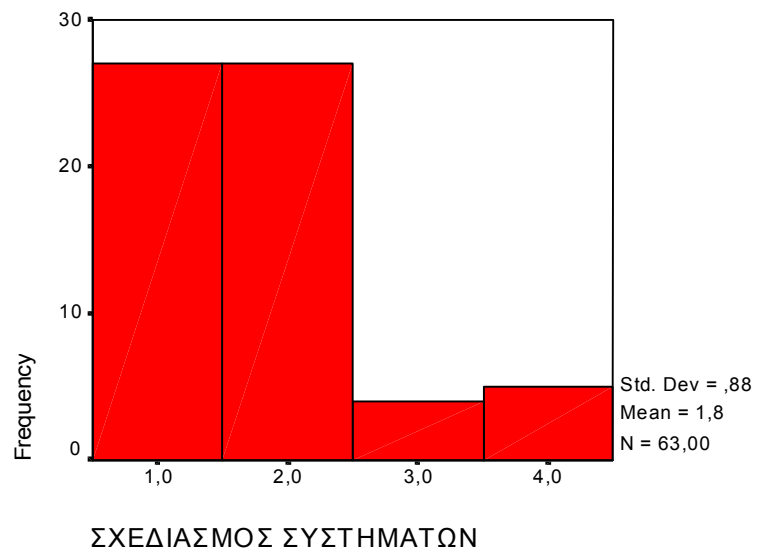
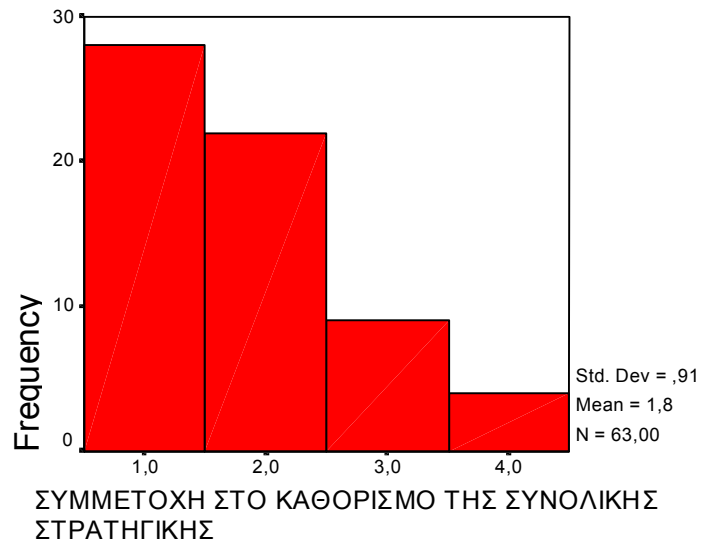




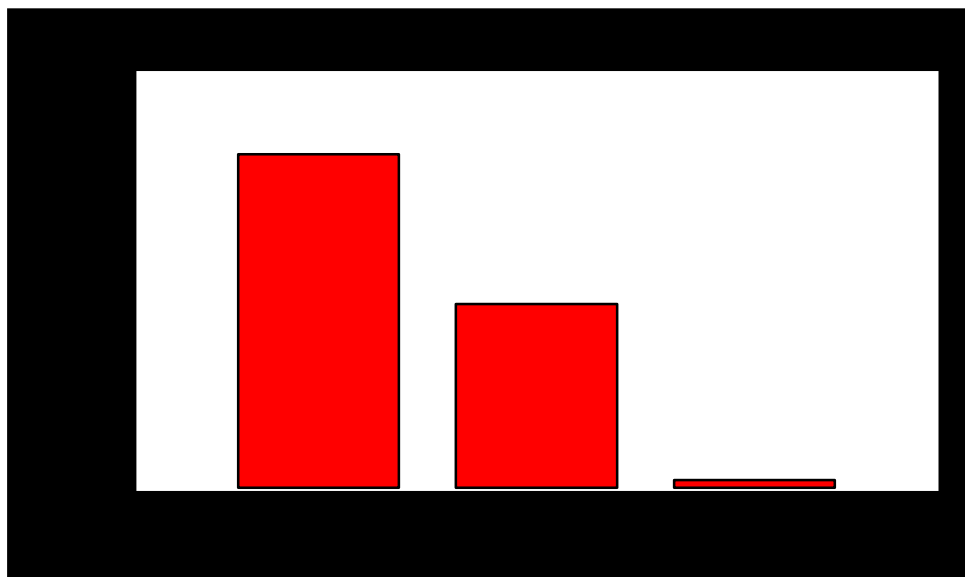
ΔΙΑΝΟΜΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ



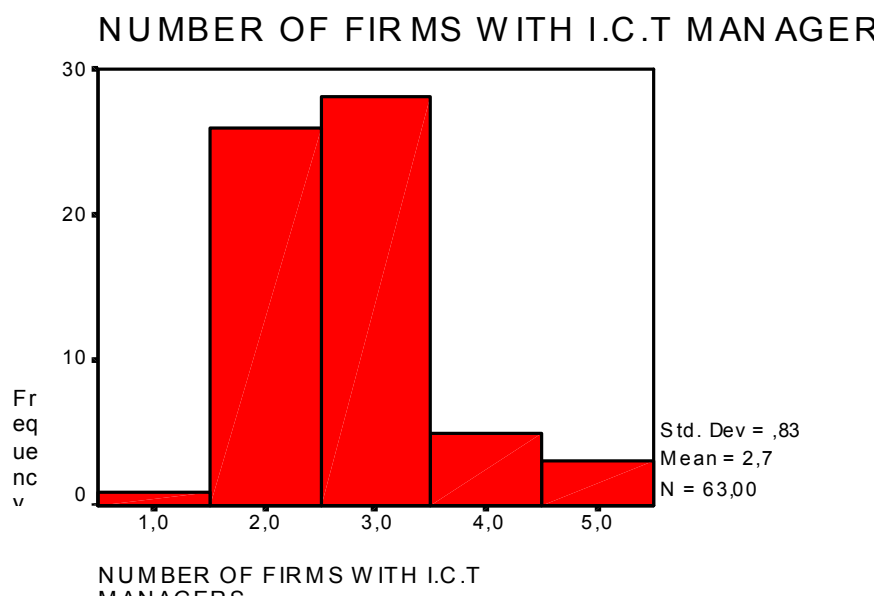
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΛΛΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΣΤΗ ΧΡΗΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ



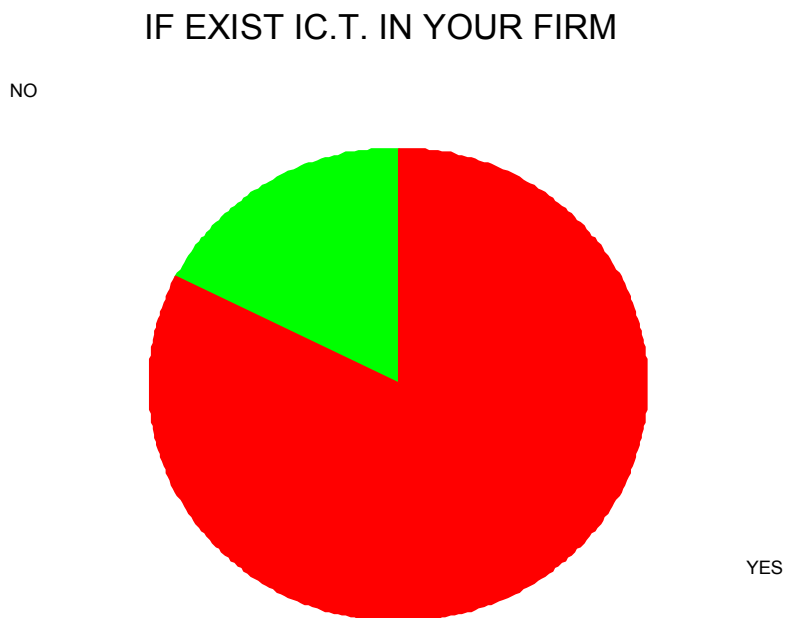
**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10 : Ο ρόλος των Υβριδικών Στελεχών**



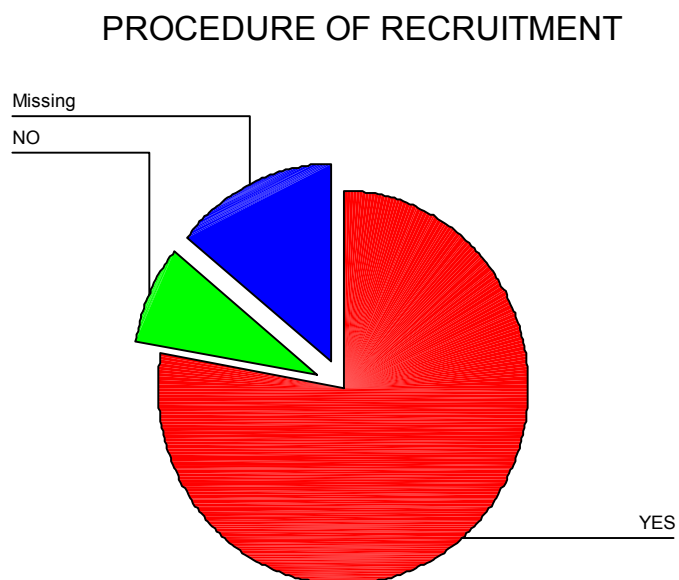
**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11: Διαθέτουν Οι επιχειρήσεις Υβριδικά Στελέχη;**



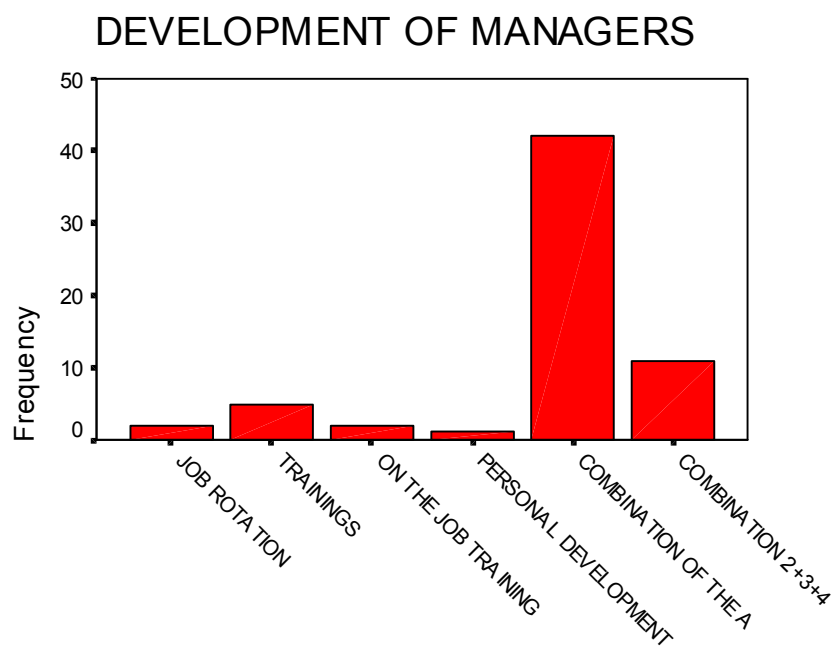
**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 12 : Διαθέτουν Οι επιχειρήσεις Υβριδικά Στελέχη;**



**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 13: Έλλειψη Υβριδικών Στελεχών**

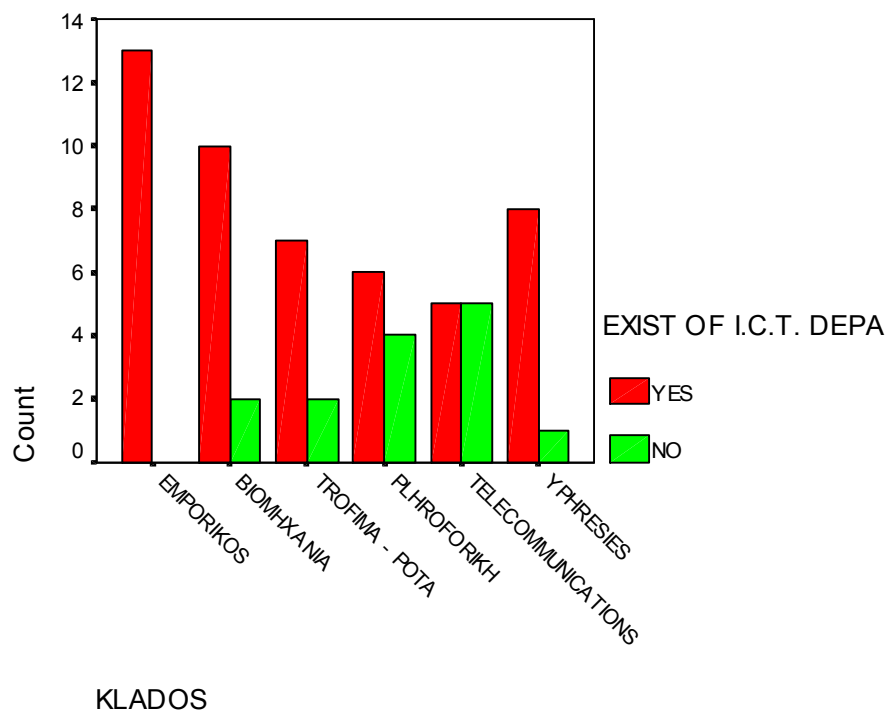


**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 14: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΛΥΨΗ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥΣ**



DEVELOPMENT OF MANAGERS

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1: Κλάδος = Ξεχωριστό τμήμα Πληροφορικής Τεχνολογίας**



## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β΄**

**Παρουσίαση Ερωτηματολογίου**



Αγαπητέ κύριε,

ονομάζομαι Αντωνίου Βασίλης και σπουδάζω στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς, στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα του **Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων (MBA)**. Κατά τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος περιλαμβάνεται η συγγραφή πτυχιακής εργασίας.

Στα πλαίσια, λοιπόν, της πτυχιακής μου εργασίας, και κατόπιν συνεννοήσεως με τον καθηγητή κ. Κανελλόπουλο, ο οποίος έχει αναλάβει την εποπτεία για την συγκεκριμένη εργασία έχουμε καταλήξει στο παρακάτω θέμα : **ΕΛΛΕΙΨΗ ΥΒΡΙΔΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.**

Ο σκοπός της παραπάνω εργασίας περιλαμβάνει τις παρακάτω ενότητες :

1. Να δοθεί έμφαση στις ικανότητες (skills) που πρέπει να διαθέτει ένα στέλεχος του τμήματος πληροφοριακής τεχνολογίας.
2. Να διαπιστωθεί μέσω έρευνας η ανάγκη ύπαρξης συνδυασμού γνώσεων management και πληροφορικής (HYBRID MANAGEMENT) και η τρέχουσα κατάσταση όσον αφορά την ύπαρξη στελεχών με τα παραπάνω χαρακτηριστικά.
3. Να γίνει έρευνα όσον αφορά την αντιμετώπιση από την πλευρά των επιχειρήσεων του κλάδου του τρόπου με τον οποίο αντιμετωπίζεται η έλλειψη I.T. MANAGERS ή του τρόπου με τον οποίο πρέπει να αντιμετωπιστεί.

Για την επιτυχή ολοκλήρωση της έρευνας αυτής, σας παρακαλώ στη συμπλήρωση ενός ερωτηματολογίου που θα σας σταλεί σε σύντομο χρονικό διάστημα και το οποίο θα σταλεί, επίσης, σε εταιρείες του συγκεκριμένου κλάδου. Η δική σας συμβολή θα είναι πολύ σημαντική γιατί θα μας βοηθήσει να συλλέξουμε τα απαραίτητα στοιχεία, προκειμένου να κατανοήσουμε τις πραγματικές συνθήκες και να τις συγκρίνουμε με τις θεωρητικές συνθήκες όπως αυτές περιγράφονται στην τρέχουσα αρθρογραφία και βιβλιογραφία (Έχει προηγηθεί μία θεωρητική προσέγγιση με βάση την τρέχουσα αρθρογραφία και βιβλιογραφία).

Με τη συγκεκριμένη επιστολή αφενός επιδιώκουμε να σας ενημερώσουμε για το σκοπό της έρευνας που θα πραγματοποιηθεί με κύριο εργαλείο τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και αφετέρου να ζητήσουμε τη συμμετοχή σας στη συγκεκριμένη έρευνα με τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Σας παρακαλούμε, όπως επιβεβαιώσετε την συμμετοχή σας στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου με την επιστροφή της συγκεκριμένης επιστολής υπογεγραμμένης.

Σας ευχαριστώ πολύ για τη συνεργασία.

---

Βασίλης Αντωνίου

---

Καθηγητής Χ. Κανελλόπουλος

Τηλ : 8654360  
Κινητό : 0932-543306  
Fax εργασίας: 5310749

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

**ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ :**

**ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ :**

**ΚΛΑΔΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ :**

**ΟΝΟΜΑ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ :**

**ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ :**

**ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :**

**ΤΗΛ. :**

**FAX:**

**E – MAIL:**

**1. Πόσα άτομα απασχολούνται στην εταιρεία σας ;**

- Μέχρι δέκα (10) άτομα θ
- Έντεκα(11) έως πενήντα (50) άτομα θ
- Πενήντα ένα (51) έως εκατό (100) άτομα θ
- Παραπάνω από εκατόν ένα (101) άτομα θ

**2. Υπάρχει ξεχωριστό Τμήμα Information & Computer Technology (I.C.T. DEPARTMENT) στην επιχείρησή σας ;**

**ΝΑΙ**

**ΟΧΙ**

θ

θ

\* εάν η απάντησή σας στην παρούσα ερώτηση είναι αρνητική, συνεχίστε από την πέμπτη (5<sup>η</sup>) ερώτηση και έπειτα

**3. Στην οργανωτική δομή της εταιρείας σας ο I.C.T MANAGER :**

Αναφέρεται στον Γενικό Διευθυντή θ

Αναφέρεται στον Διευθυντή Έρευνας και ανάπτυξης θ

Αναφέρεται στον Διευθυντή Μηχανογράφησης θ

Άλλο .....

**4. Πόσα άτομα απασχολούνται στο I.C.T. DEPARTMENT ;**

Ένα (1) έως πέντε (5) άτομα	θ
Έξι (6) έως δέκα (10) άτομα	θ
Παραπάνω από έντεκα (11) άτομα	θ

**5. Ποιά είναι η στρατηγική της εταιρείας σας για την κάλυψη αναγκών με I.C.T. ΣΤΕΛΕΧΗ που συνδυάζουν γνώσεις πληροφορικής με γνώσεις μανάτζμεντ ;**

- Αναζητεί στην αγορά άτομα με το συνδυασμό αυτό θ
- Αναζητεί άτομα με επάρκεια τεχνικών γνώσεων και φροντίζει να δημιουργήσει τις ικανότητες μανάτζμεντ θ
- Αναζητεί άτομα κυρίως με την κατάλληλη προσωπικότητα και τις ικανότητες μανάτζμεντ και τα βοηθά να αποκτήσουν τις προϋποθέσεις για την κάλυψη των τεχνικών γνώσεων θ

**6. Σημειώστε τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας, με κάθε ένα από τα παρακάτω. Ο ρόλος ενός Στελέχους Information & Computer Technology (I.C.T) πρέπει να είναι :**

	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα
• Χρήση της κατάλληλης τεχνολογίας για την επίλυση των προβλημάτων	θ	θ	θ	θ	θ
• Συμμετοχή στον καθορισμό της συνολικής στρατηγικής	θ	θ	θ	θ	θ
• Διανομή των πληροφοριών	θ	θ	θ	θ	θ
• Δημιουργία ενός δικτύου επικοινωνιών	θ	θ	θ	θ	θ
• Εκπαίδευση των άλλων τμημάτων στη χρήση της τεχνολογίας	θ	θ	θ	θ	θ
• Σχεδιασμός Συστημάτων	θ	θ	θ	θ	θ
• Σχεδιασμός Προγραμμάτων Λογισμικού	θ	θ	θ	θ	θ
Άλλο, Παρακαλώ σημειώστε	-----	-----	-----	-----	-----

**7. Πόσο σημαντικό θεωρείτε κάθε ένα από τα παρακάτω χαρακτηριστικά ενός ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ I.C.T (ΥΒΡΙΔΙΚΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ) ;**

	Πολύ Σημαντικό	Σημαντικό	Ούτε το ένα Ούτε το άλλο	Λίγο Σημαντικό	Καθόλου Σημαντικό
• Γενική γνώση όλης της επιχείρησης	θ	θ	θ	θ	θ
• Ηγετικά Χαρακτηριστικά	θ	θ	θ	θ	θ
• Τεχνικές γνώσεις Software	θ	θ	θ	θ	θ
• Τεχνικές γνώσεις Hardware	θ	θ	θ	θ	θ
• Έφεση για μάθηση	θ	θ	θ	θ	θ
• Χαρακτηριστικά Επικοινωνίας	θ	θ	θ	θ	θ
• Δέσμευση (Commitment)	θ	θ	θ	θ	θ
• Προσαρμογή σε μεταβολές του εργασιακού περιβάλλοντος	θ	θ	θ	θ	θ
• Ικανότητα ανάληψης Πρωτοβουλιών	θ	θ	θ	θ	θ
• Ομαδικότητα στην Εργασία	θ	θ	θ	θ	θ
• Ικανότητα λήψης Αποφάσεων	θ	θ	θ	θ	θ
• Ευαισθησία κόστους (Cost sensitivity)	θ	θ	θ	θ	θ

Άλλο,

Παρακαλώ σημειώστε

-----  
-----  
-----

**8. Πιστεύετε ότι υπάρχει επαρκής αριθμός επιχειρήσεων του κλάδου σας που διαθέτει ΣΤΕΛΕΧΗ I.C.T που χαρακτηρίζονται από συνδυασμό τεχνικών γνώσεων και γνώσεων management ;**

- Δεν υπάρχει επιχείρηση που να διαθέτει στελέχη με τέτοιου είδους χαρακτηριστικά θ
- Λιγότερο από το 10% των επιχειρήσεων θ
- Μεταξύ 10- 50% των επιχειρήσεων θ

- Πάνω από το 50% των επιχειρήσεων θ
  - Το σύνολο των επιχειρήσεων του κλάδου θ
9. Υπάρχουν υβριδικά στελέχη που συνδυάζουν γνώσεις management και πληροφορικής (τεχνικές γνώσεις) στο I.C.T. DEPARTMENT της επιχείρησας ;

ΝΑΙ  
θ

ΟΧΙ  
θ

- εάν η απάντησή σας στην παρούσα ερώτηση είναι αρνητική, συνεχίστε από την δωδέκατη (12<sup>η</sup>) ερώτηση και έπειτα

**10. Τα I.C.T. ΣΤΕΛΕΧΗ της εταιρείας σας χαρακτηρίζονται από :**

- Κυρίως τεχνικές γνώσεις θ
- Κυρίως γνώσεις management θ
- Συνδυασμό τεχνικών γνώσεων και γνώσεων management θ

**11. Κατά τη διαδικασία επιλογής I.C.T ΣΤΕΛΕΧΩΝ (ΥΒΡΙΔΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ) από το εξωτερικό εργασιακό περιβάλλον παρατηρήθηκε έλλειψη ατόμων με συνδυασμό τεχνικών γνώσεων και γνώσεων management (ΝΑΙ αν παρατηρήθηκε έλλειψη τουλάχιστον σε ένα από τα δύο , ΟΧΙ αν δεν παρατηρήθηκε έλλειψη σε κανένα από τα δύο);**

ΝΑΙ  
φ

ΟΧΙ  
φ

**12. Η στρατηγική για την ανάπτυξη των στελεχών και την κάλυψη των αναγκών της εταιρείας σας είναι :**

- Εναλλαγή θέσεων (Job rotation) σε διαφορετικά τμήματα της εταιρείας θ
- Σεμινάρια – εκπαίδευση (Training's – education) θ
- Εκπαίδευση κατά την εργασία (On the job training) θ
- Ενθάρρυνση για προσωπική ανάπτυξη θ
- Συνδυασμός των πιο πάνω θ
- Δεν θεωρούμε ότι υπάρχουν ανάγκες θ

Άλλο,

Παρακαλώ σημειώστε \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**13. Πιστεύετε ότι αποφοιτούν υβριδικά στελέχη με συνδυασμό τεχνικών γνώσεων και γνώσεων management από:**

	<b>ΝΑΙ</b>	<b>ΟΧΙ</b>	<b>ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ</b>
• Ιδιωτικές σχολές			
Κολέγια	θ	θ	θ
• Ι.Ε.Κ	θ	θ	θ
• Τ.Ε.Ι	θ	θ	θ
• Α.Ε.Ι. αλλοδαπής	θ	θ	θ
• Α.Ε.Ι. ημεδαπής	θ	θ	θ
• Μεταπτυχιακά στην			
Αλλοδαπή	θ	θ	θ
• Μεταπτυχιακά στην			
Ημεδαπή	θ	θ	θ

Άλλο, παρακαλώ σημειώστε \_\_\_\_\_

**14. Τα Ι.Κ.Τ στελέχη της επιχείρησής σας είναι συνήθως απόφοιτοι:**

• Μεταπτυχιακών προγραμμάτων ημεδαπής	θ
• Μεταπτυχιακών προγραμμάτων αλλοδαπής	θ
• Α.Ε.Ι ημεδαπής	θ
• Α.Ε.Ι αλλοδαπής	θ
• Τ.Ε.Ι	θ
• Ιδιωτικών σχολών – ιδρυμάτων	θ
• Λυκείου	θ

Άλλο, παρακαλώ σημειώστε \_\_\_\_\_

**15. Η ύπαρξη υβριδικών στελεχών με ικανότητες και γνώσεις όπως αναφέρθηκαν πιο πάνω:**

• Συμβάλλουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	θ
• Συμβάλλουν στη γενικότερη ανάπτυξη της εταιρείας	θ
• Δεν έχουν ουσιαστικό αντίκρισμα στη λειτουργία της εταιρείας	θ

**16. Σε ποιο βαθμό υιοθετούνται από την επιχείρησή σας οι σύγχρονες τεχνολογικές και τηλεπικοινωνιακές εξελίξεις(π.χ Ηλεκτρονικό εμπόριο);**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

---

**ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΠΟΛΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ!**

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ΄**

**Κατάλογος Επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην Έρευνα**



## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

### ΚΛΑΔΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ - ΠΟΤΩΝ

1. ΦΡΗΣΛΑΝΤ ΕΛΛΑΣ ΑΕΒΕ  
Κηφισίας 44, Μαρούσι  
ΚΟΚΟΛΑΚΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ  
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗΣ
2. CHIPITA INTERNATIONAL S.A  
Σουλίου 10, Ν. Χαλκηδόνα  
ΤΣΙΛΗ ΜΑΤΙΝΑ  
HR MANAGER
3. KRAFT FOODS HELLAS S.A  
Κηφισίας 274, Χαλάνδρι  
ΛΙΑΡΟΠΟΥΛΟΥ ΤΟΛΙΝΑ  
MANAGEMENT & ORGANIZATION DEVELOPMENT SUPERVISOR
4. ΕΛΛΙΣ Α.Ε  
Αθηνών – Πειραιώς 74<sup>Α</sup>, Ν. Φάληρο  
ΜΙΧΟΠΟΥΛΟΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ  
RECRUITMENT MANAGER
5. BINGO Α.Ε  
Νέα Λεωφόρος Σπάτων 131-9, Γέρακας  
ΝΤΑΒΟΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ  
HR MANAGER
6. TASTY FOODS Α.Β.Γ.Ε  
22<sup>ο</sup> ΧΛΜ Εθνικής Οδού Αθηνών – Λαμίας  
ΔΟΥΛΟΣ ΓΙΩΡΓΟΣ  
IT MANAGER
7. ΕΛΓΕΚΑ Α.Ε  
Αγ. Ιωάννου Θεολόγου 60, Αχαρναί  
ΤΑΜΠΟΥΡΕΑ ΙΟΥΛΙΑ  
EXECUTIVE ADMINISTRATION
8. GUINNESS UDV HELLAS S.A  
Κηφισίας 274, Χαλάνδρι  
ΙΩΑΝΝΙΔΟΥ ΖΩΗ  
CAPABILITY DEVELOPMENT MANAGER
9. SYNGENTA HELLAS Α.Ε.Β.Ε  
Ανθούσα  
ΑΝΤΩΝΙΟΥ Α.  
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΙΑΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

## **ΚΛΑΔΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**

1. ΣΩΜΑ ΟΡΚΩΤΩΝ ΛΟΓΙΣΤΩΝ ΑΣ. Ο.Ε  
Μενελάου 91, Αγ. Δημήτριος  
ΒΛΑΧΟΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ  
ICT SUPERVISOR
2. ΚΟΣΜΟCΑR Α.Ε  
Λ. Βουλιαγμένης 566, Αργυρούπολη  
ΦΩΤΙΟΥ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ  
ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
3. ΝΟVΑΒΑΝΚ Α.Ε  
ΒΩΚΟΣ ΛΟΥΚΑΣ  
HUMAN RESOURCE SPECIALIST
4. ΠΕΙΡΑΙΩΣ PRIME BANK Α.Τ.Ε  
Β. Σοφίας 45, Αθήνα  
ΜΠΕΗ ΜΑΡΙΑ  
ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
5. ΜΑRFIN Α.Ε.Π.Ε.Υ  
Κηφισίας 44, Μαρούσι  
ΣΟΥΒΑΤΖΑΓΛΑ Ρ.  
ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
6. ΛΑΜDΑ DEVELOPMENT  
Λαοδικείας 16, Αθήνα  
ΦΑΤΣΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ  
IT MANAGER
7. ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΥΠΡΟΥ  
Λ.Αλεξάνδρας 170, Αμπελόκηποι  
ΧΡΙΣΤΟΔΟΥΛΙΔΗΣ Γ.  
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΑΝΜΙΚΟΥ
8. EUROLEASE Α.Ε  
Κηφισου 168, Αιγάλεω  
ΔΗΜΗΤΡΑΚΟΠΟΥΛΟΥ ΒΑΝΑ  
IT MANAGER
9. MICROSOFT HELLAS S.A  
Κηφισίας 56, Μαρούσι  
ΦΡΑΓΚΟΥΛΗ ΧΑΡΙΤΑ  
IT SITE ACCOUNT MANAGER

10. ASPIS ΠΡΟΝΟΙΑ  
ΓΚΛΙΝΟΥ Μ.  
HR MANAGER

### **ΚΛΑΔΟΣ ΕΜΠΟΡΙΟΥ**

1. COLGATE – PALMOLIVE  
Αθηνών 89, Πειραιάς  
ΣΕΡΦΑΣ ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ  
HR DIRECTOR

2. FOURLIS TRADE A.E.B.E  
Κηφισίας 340, Ν. Ψυχικό  
ΚΑΡΑΜΠΟΥΡΝΙΩΤΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ  
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

3. ΣΟΝΥ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.Ε  
Λ. Μεσογείων 253-5, Ν.Ψυχικό  
ΚΑΚΟΓΙΑΝΝΟΣ ΙΩΑΝΝΗΣ  
HR MANAGER

4. ΚΟΔΑΚ (NEAR EAST) INC  
Χειμάρρας 10-12, Μαρούσι  
ΣΑΚΕΛΛΑΡΗΣ ΣΤΑΜΑΤΗΣ  
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

5. ΓΚΑΛΛΑΧΕΡ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.Ε  
Μεσογείων 249, Ν.Ψυχικό  
ΚΟΚΟΣΗΣ ΗΛΙΑΣ  
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗΣ

6. VELLA HELLAS A.E.B.E  
Δ.Κοντογιάννη 8, Κ.Κηφισιά  
ΚΑΚΟΥΛΙΔΗΣ ΜΙΧΑΛΗΣ  
INTERNET / INTRANET MANAGER

7. BP HELLAS A.E  
Κηφισίας 26, Μαρούσι  
ΜΕΙΜΑΡΟΓΛΟΥ ΚΑΤΕΡΙΝΑ  
ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

8. DAELLAS A.E  
Κηφισού 76, Περιστέρι  
ΠΑΥΛΟΥ ΚΑΤΕΡΙΝΑ  
ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

9. 3M HELLAS LTD  
Κηφισίας 20, Μαρούσι  
ΣΑΚΑΡΟΥΔΗ Φ.  
HR ASSISTANT

10. BRITISH AMERICAN TOBACCO HELLAS A.E.E  
Λ.Κρυονερίου 114, Κρυονέρι  
ΠΑΠΑΤΑΤΣΗΣ ΓΡΗΓΟΡΗΣ  
IT MANAGER

11. OPEL HELLAS A.E  
Κηφισίας 56 , Μαρούσι  
ΣΚΙΑΔΟΠΟΥΛΟΥ ΕΙΡΗΝΗ  
HR MANAGER

12. SHELL HELLAS A.E  
Αγ. Κυριακής 6-8, Π.Φάληρο  
ΑΡΓΥΡΟΥ ΕΛΜΗ  
ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΝ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

13. DIA HELLAS A.E  
ΚΟΥΤΣΙΑΝΟΠΟΥΛΟΣ ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ  
HR TRAINING PAYROLL OFFICER

## **ΚΛΑΔΟΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ**

1. DECISION SYSTEMS INTEGRATION  
Αλ. Πάντου 25, Καλλιθέα  
ΑΓΓΕΛΙΚΗ ΔΕΔΕ  
SENIOR SOFTWARE ENGINEER

2. PROFILE A.E  
Σχέρου 199, Αθήνα  
ΜΠΟΣΙΟΣ ΔΗΜΗΤΡΗΣ  
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

3. IBM HELLAS A.E  
Κηφισίας 284, Χαλάνδρι  
ΚΩΝΣΤΑΝΤΕΛΛΟΥ ΜΑΓΔΑ  
RECRUITMENT SPECIALIST

4. XEROX HELLAS A.E.E  
Λ. Συγγρού 127, Αθήνα  
ΡΑΚΟΠΟΥΛΟΥ ΕΙΡΗΝΗ  
HR MANAGER

5. ΝΤΕΣΠΕΚ ΕΛΛΑΣ Α.Ε  
Αρχιμήδους 8, Καλλιθέα  
ΓΡΙΒΑΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ  
IT MANAGER

6. ALTEC A.B.E.E  
Πάτμου 14, Μαρούσι  
ΠΑΓΟΡΟΠΟΥΛΟΥ ΜΑΡΙΑ  
ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΝ ΟΜΙΛΟΥ

7. Info Quest A.E.B.E  
Αργυρουπόλεως 2<sup>α</sup>, Καλλιθέα  
ΖΟΥΡΝΑΤΖΗΣ ΓΕΡΑΣΙΜΟΣ  
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

8. IMS ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ  
Νικ. Βρεττάκου 7, Άλιμος  
ΜΙΧΑΗΛΙΔΗΣ ΣΤΑΥΡΟΣ  
IT MANAGER

9. UNIXFOR S.A  
Λ.Κύπρου 93, Αργυρούπολη  
ΖΑΧΑΡΟΠΟΥΛΟΥ Ε.  
ADMINISTRATION & HR MANAGER

10. COMPACT COMPUTING A.E  
Λ. Βουλιαγμένης 272<sup>α</sup>, Αθήνα  
ΜΟΥΡΤΖΑΝΟΣ ΚΩΣΤΑΣ  
IT DIRECTOR

## **ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ**

1. DATAPLEX A.E  
Κηφισίας 174, Χαλάνδρι  
Πέππας Τάκης  
ICT SUPERVISOR

2. BeCom A.E  
Λ. Συγγρού 199, Αθήνα  
ΜΠΑΡΜΠΑΤΟΣ ΣΠΥΡΟΣ  
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

3. ΟΤΕΝΕΤ Α.Ε  
Κηφισίας 56, Μαρούσι  
ΔΗΜΟΥ ΣΠΥΡΟΣ  
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

4. INTRACOM A.E  
19<sup>ο</sup> ΧΛΜ Λ. Μαρκοπούλου , Παιανία  
ΠΡΙΦΤΗ Μ.  
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

5. ΟΤΕ GLOBAL SOLUTIONS S.A  
Κηφισίας 99, Μαρούσι  
ΑΝΔΡΕΟΥ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ  
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

6. ORACLE A.E  
Κηφισίας 274, Χαλάνδρι  
ΓΡΗΓΟΡΟΠΟΥΛΟΥ ΜΑΡΙΑ – ΛΟΥΙΖΑ  
HR COORDINATOR

7. Business Exchanges S.A  
Λαοδικείας 16, Αθήνα  
ΜΑΝΔΗΛΑΡΑΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ  
HR MANAGER

8. ΑΛΚΑΤΕΛ Ε- BUSINESS ΔΙΑΘΕΣΗ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.Β.Ε  
ΠΑΠΑΓΙΑΝΝΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ  
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

9. SAP HELLAS A.E  
Ελληνίδων 20, Π. Φάληρο  
ΔΡΙΤΣΑΣ ΙΩΑΝΝΗΣ  
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

10. FORTHNET A.E  
ΤΡΑΝΤΟΣ  
HR MANAGER

## **ΚΛΑΔΟΣ ΒΑΡΙΑΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ**

1. HENKEL HELLAS S.A  
Κύπρου 23, Μοσχάτο  
ΓΕΩΡΓΙΟΥ ΕΥΑ  
HR MANAGER

2. Α.Ε. ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ ΤΙΤΑΝ  
Χαλκίδος 22<sup>α</sup> , Αθήνα  
ΚΟΥΤΣΟΥΜΑΡΗ ΣΥΝΘΙΑ  
ΔΙΕΥΘΥΝΤΡΙΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΔΙΕΘΝΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

3. ΧΑΡΤΟΠΟΙΙΑ ΘΡΑΚΗΣ Α.Ε  
Αβέρωφ 38, Περισσός  
ΚΡΙΑΤΣΙΩΤΗ ΒΙΚΥ  
HR SPECIALIST
4. BESTE Ε.Π.Ε  
Χειμάρρας 35, Μοσχάτο  
ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΥΣ Κ.  
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
5. ΑΡΙΒΙΤΑ Α.Ε.Β.Ε  
Κωλλέτη 3, Μεταμόρφωση  
ΚΑΡΑΛΑΖΟΥ ΘΩΜΑΗ  
ΔΙΕΥΘΥΝΤΡΙΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ
6. Θ.Κ. ΣΚΑΓΙΑΣ Α.Β.Ε.Ε  
Κολοκοτρώνη 4, Κρυονέρι  
ΣΚΑΓΙΑ ΠΟΠΗ  
HR & MARKETING MANAGER
7. RIDENCO Α.Ε  
Αιγιαλείας 52, Μαρούσι  
ΜΠΑΝΟΥ Μ.  
HR MANAGER
8. ΝΕΟΣΕΤ Α.Β.Ε  
17<sup>ο</sup> ΧΛΜ Λ. Μαραθώνα  
ΧΕΙΤΖΑΝΟΓΛΟΥ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ  
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
9. BAYER HELLAS Α.Ε  
Μαρούσι  
ΓΙΣΓΙΟΣ ΣΤΕΦΑΝΟΣ  
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
10. GEORGIA – PACIFIC HELLAS Α.Ε.Β.Ε  
Ιερά Οδός 132, Αθήνα  
ΦΡΑΝΤΖΗΣ ΓΙΑΝΝΗΣ  
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ
11. ΜΕΤΚΑ Α.Ε  
Μαρ. Αντύπα 11, Ν. Ηράκλειο,  
ΛΑΜΠΡΟΥ ΚΩΣΤΑΣ  
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

