



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)**

Διπλωματική Εργασία

**Ο ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΣ ΓΝΩΣΕΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ
ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

Κωνσταντίνος Χαρώνης

Επιβλέπων καθηγητής: Ευαγγελία Κοττανάκη

Πειραιάς, 23/12/2020

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων : MBA» με τίτλο:

«Ο ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΣ ΓΝΩΣΕΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΤΙΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ»

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου»

Χαρόνης Κωνσταντίνος



Ο ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΣ ΓΝΩΣΕΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Κωνσταντίνος Χαρώνης

Σημαντικοί όροι: Πληροφοριακή τεχνολογία, πληροφοριακά συστήματα, υβριδικά στελέχη, λήψη απόφασης

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η απόκτηση ενός αποτελεσματικού συστήματος διαχείρισης πληροφοριών και λήψης αποφάσεων από τα κορυφαία στελέχη των οργανισμών είναι ζωτικής σημασίας γι' αυτούς. Αν τα στελέχη τους κατανοούν τις δυνατότητες της πληροφοριακής τεχνολογίας και των πληροφοριακών συστημάτων, τότε επιδρούν θετικά στην δημιουργία ενός οράματος που έχει ως κατεύθυνση την ολοκληρωμένη ενοποίηση της πληροφοριακής τεχνολογία με τις επιχειρηματικές λειτουργίες του οργανισμού. Ο συνδυασμός των πληροφοριακών και επιχειρηματικών γνώσεων, δίνει την δυνατότητα πρόβλεψης πιθανών ευκαιριών αλλά και ανάδειξης τεχνολογικών αναγκών και σημαντικής βελτίωσης της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, δημιουργώντας με αυτούς τους τρόπους πιθανές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Υπάρχει ανάγκη δηλαδή για «υβριδικούς» διευθυντές που κατέχουν στο 100% και τους δύο αυτούς τύπους γνώσεων. Η επιτυχής εκμετάλλευση της πληροφοριακής τεχνολογίας γίνεται όλο και πιο σημαντική για την επιχειρηματική επιτυχία σήμερα και τα πραγματικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν τα τμήματα πληροφοριακής τεχνολογίας δεν σχετίζονται με την τεχνική υποστήριξη αλλά με την τεράστια πρόκληση της ενοποίησης τους με τα υπόλοιπα τμήματα του οργανισμού.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία παρουσιάζεται θεωρητικά η διαδικασία λήψης απόφασης στις επιχειρήσεις, τα αντίστοιχα πληροφοριακά συστήματα, η ανάλυση των δεξιοτήτων των διοικητικών στελεχών, καθώς και η ανάλυση των υβριδικών στελεχών που αναφέραμε. Κύριος στόχος της μελέτης είναι η διαπίστωση της πιθανής αναγκαιότητας αυτών των στελεχών για τους οργανισμούς, όπως και η διερεύνηση των οφελών που προσφέρουν σε αυτούς τόσο στην αποτελεσματικότερη λήψη αποφάσεων όσο και συνολικά. Την θεωρητική ανάλυση πλαισιώνει έρευνα με μορφή συνέντευξης τριών υψηλόβαθμων στελεχών μεγάλων ελληνικών εταιριών.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες μου στην κ. Κοπανάκη Ευαγγελία, καθηγήτρια στο τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς, για τη βοήθειά του και την πρόθυμη καθοδήγηση της στην εκπόνηση αυτής της εργασίας.

Επίσης, ευχαριστώ θερμά τους συνεντευξιζόμενους της έρευνας για τον πολύτιμο χρόνο τους, τις ενδοεταιρικές πληροφορίες που μου διέθεσαν, καθώς και για τις προσωπικές τους απόψεις επί των θεμάτων.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1: Οργανωτική πυραμίδα.....	14
Εικόνα 2: Σχέση των διαφόρων τύπων πληροφοριακών συστημάτων μεταξύ τους.....	17
Εικόνα 3: Χώρος σταδιοδρομίας και πορείες σταδιοδρομίας.....	58

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Βασικοί ρόλοι των υβριδικών στελεχών.....	51
Πίνακας 2: Δεξιότητες υβριδικών στελεχών.....	54
Πίνακας 3: Σύνοψη των απαντήσεων των συνεντευξιζόμενων.....	

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	3
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	4
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΙΚΟΝΩΝ.....	5
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Λήψη Επιχειρηματικών Αποφάσεων.....	11
1.1 Διαδικασία λήψης αποφάσεων στις επιχειρήσεις.....	11
1.2 Στάδια λήψης αποφάσεων.....	11
1.2.1 Η διάγνωση και ο προσδιορισμός του προβλήματος.....	12
1.2.2 Ο προσδιορισμός των εναλλακτικών λύσεων.....	12
1.2.3 Η αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων.....	12
1.2.4 Η επιλογή και η υλοποίηση της βέλτιστης δυνατής λύσης	13
1.3 Αποφάσεις προβλημάτων «ανοιχτού τύπου»	13
1.4 Είδη επιχειρηματικών αποφάσεων.....	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Τα Πληροφοριακά Συστήματα στην λήψη αποφάσεων στις επιχειρήσεις.....	15
2.1 Η έννοια του συστήματος	16
2.2 Η έννοια του πληροφοριακού συστήματος.....	16
2.3 Ο ρόλος των πληροφοριακών συστημάτων στις επιχειρήσεις.....	17
2.4 Τύποι διοικητικών πληροφοριακών συστημάτων	19
2.5 Οφέλη και δυσκολίες από και κατά την ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων στις επιχειρήσεις	21
2.6 Τα πληροφοριακά συστήματα στην διαδικασία λήψης απόφασης στις επιχειρήσεις	21
2.7 Συστήματα υποστήριξης αποφάσεων.....	22
2.8 Πληροφοριακή τεχνολογία στην δημιουργική επίλυση προβλημάτων	22
2.9 Αναπτυσσόμενη πληροφοριακή τεχνολογία	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Δεξιότητες Διοικητικών Στελεχών.....	26
3.1 Δεξιότητες και γνώσεις που πρέπει να έχουν οι λήπτες αποφάσεων στις επιχειρήσεις	27
3.1.1 Επικοινωνιακή ικανότητα.....	28
3.1.2 Αντιληπτική και οργανωτική ικανότητα.....	29
3.1.3 Τεχνική ικανότητα	29
3.2 Δημιουργική σκέψη.....	30
3.2.1 Η επενδυτική θεωρία της δημιουργικότητας	30

3.2.2 Δεξιότητες δημιουργικότητας.....	32
3.3 Η σημασία της διαίσθησης	33
3.4 Στρατηγική ηγεσία.....	35
3.5 Δεξιότητες πληροφοριακής τεχνολογίας.....	36
3.6 Σύγχρονες δεξιότητες της ψηφιακής εποχής.....	39
3.7 Ο ρόλος του CIO στην λήψη απόφασης στις επιχειρήσεις	39
3.7.1 Η εξέλιξη του ρόλου του CIO.....	39
3.7.2 Παραδοσιακοί ρόλοι του CIO.....	40
3.7.3 Σύγχρονος ρόλος του CIO.....	43
3.8 Επιθυμητή γνώση και εμπειρία πληροφοριακής τεχνολογίας και χρήσης πληροφοριακών συστημάτων όλων των ληπτών αποφάσεων	43
3.8.1 Θεωρητική γνώση πληροφοριακής τεχνολογίας.....	45
3.8.2 Εμπειρική γνώση της πληροφοριακής τεχνολογίας	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Υβριδικά Στελέχη	51
4.1 Εισαγωγή	52
4.2 Η ανάγκη για υβριδικά στελέχη	53
4.3 Τι είναι τα «Υβριδικά Στελέχη» και ποιος είναι ο ρόλος τους;	54
4.4 Χαρακτηριστικά υβριδικών στελεχών.....	56
4.5 Δεξιότητες υβριδικών στελεχών	57
4.6 Ανάπτυξη υβριδικών στελεχών.....	60
4.6.1 Σχεδιασμός καριέρας	60
4.6.2 Ανώτερη εκπαίδευση	62
4.6.3 Ανάπτυξη και εκπαίδευση από τους οργανισμούς.....	63
4.7 Πλαίσιο οργανισμού	64
4.7.1 Νέες δομές των οργανισμών.....	64
4.7.2 Μηχανισμοί ανάπτυξης υβριδικών στελεχών.....	66
4.7.3 Επιπτώσεις των υβριδικών στελεχών στην διοίκηση των επιχειρήσεων	67
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Έρευνα Μέσω Συνεντεύξεων.....	68
5.1 Μεθοδολογία Έρευνας.....	68
5.2 Τεχνικές Έρευνας.....	69
5.3 Σκοπός και στόχος της έρευνας	70
5.4 Περιορισμοί και μειονεκτήματα της έρευνας.....	70
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Παρουσίαση δεδομένων	71
6.1 Nestlé.....	71
6.1.1 Γενικά στοιχεία της επιχείρησης.....	71
6.1.2 Στοιχεία του συνεντευξιαζόμενου	73

6.1.3 Παράθεση των απαντήσεων	73
6.2 Public (Retail World S.A.).....	79
6.2.1 Γενικά στοιχεία της επιχείρησης	79
6.2.2 Στοιχεία του συνεντευξιαζόμενου	80
6.2.3 Παράθεση των απαντήσεων	80
6.3 Εκπαιδευτήρια Δούκα	85
6.3.1 Γενικά στοιχεία της επιχείρησης	85
6.3.2 Στοιχεία του συνεντευξιαζόμενου	86
6.3.3 Παράθεση των απαντήσεων	86
6.4 Σύνοψη της έρευνας.....	93
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Συμπεράσματα και προτάσεις.....	95
7.1 Συμπεράσματα	95
7.2 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	97
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	98
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ.....	99
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	100
1) Ερωτήσεις συνεντεύξεων	100
2) Framework λήψης αποφάσεων	101

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αρχικά με τον όρο πληροφοριακή τεχνολογία, έναν όρο που θα χρησιμοποιήσουμε πολύ συχνά, αναφερόμαστε σε όλες τις μορφές τεχνολογίας που συμβάλλουν στην αποθήκευση, μεταφορά και εκμετάλλευση της πληροφορίας σε ηλεκτρονική μορφή με κάποια παραδείγματα να είναι ο ηλεκτρονικός υπολογιστής, εξοπλισμός κινητής τεχνολογίας και δίκτυα. Η έννοια των πληροφοριακών συστημάτων, επίσης ένας όρος που θα χρησιμοποιήσουμε εκτεταμένα, εμπεριέχεται στον όρο της πληροφοριακής τεχνολογίας και θα αναλυθεί σε ολόκληρο κεφάλαιο στην συνέχεια της εργασίας. Με τον όρο υβριδικά στελέχη αναφερόμαστε στα στελέχη με γνώσεις και δεξιότητες και πληροφοριακής τεχνολογίας αλλά και επιχειρηματικές και θα παρουσιαστεί και αυτός αναλυτικά στο αντίστοιχο κεφάλαιο. Τέλος, με τον όρο πληροφορία αναφερόμαστε σε μία έννοια που εξυπηρετεί την μείωση της αβεβαιότητας όσον αφορά κάποιο γεγονός ή κατάσταση.

Υπάρχουν πολλά επιχειρήματα που υποστηρίζουν την ανάγκη για υβριδικά στελέχη στους σημερινούς οργανισμούς και η μελέτη των οφελών που μπορούν να προσφέρουν αποτελεί βασικό λόγο και αντικειμενικό σκοπό της εργασίας. Πρώτον, ένα επαναλαμβανόμενο θέμα στην έρευνα και στα βασικά ζητήματα των πληροφοριακών συστημάτων είναι η ευθυγράμμιση των επιχειρηματικών, των πληροφοριακών και οργανωτικών πόρων και στόχων.

Δεύτερον, μια βασική πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι διευθυντές είναι η ανάγκη να δημιουργηθούν «υβριδικές συμπράξεις» για να «γεφυρωθεί το χάσμα» μεταξύ των manager διαφόρων τμημάτων και των manager του τμήματος πληροφοριακής τεχνολογίας. Οι σχέσεις μεταξύ του τμήματος πληροφοριακής τεχνολογίας και του υπόλοιπου οργανισμού είναι παραδοσιακά αδύναμες και χαρακτηρίζονται από έλλειψη αμοιβαίας κατανόησης, κακή επικοινωνία, έλλειψη κοινής γλώσσας, παράγοντες δηλαδή που υποδηλώνουν την ανάγκη για υβριδικά στελέχη.

Υπάρχει μια κρίσιμη ανάγκη να οικοδομηθεί μια αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ των managers των διαφορετικών τμημάτων, των managers πληροφοριακής τεχνολογίας και του ειδικού προσωπικού. Μια άλλη ένδειξη της ανάγκης για χαρακτηριστικά υβριδικών διευθυντών είναι η εξέλιξη του ρόλου του επικεφαλής της πληροφοριακής τεχνολογίας. Αυτός ο ρόλος αλλάζει ριζικά και για να επιτύχουν οι

CIOs πρέπει να προσανατολιστούν και να καταρτιστούν και στο επιχειρηματικό κομμάτι με αυτοπεποίθηση, ευελιξία και προσαρμοστικότητα.

Όλα αυτά οδηγούν στο ότι τα υβριδικά στελέχη μπορούν να φέρουν πολλά οφέλη όπως:

- βελτιωμένες εσωτερικές επικοινωνίες
- πιο αποτελεσματική διαδικασία λήψης αποφάσεων
- γεφύρωση των διαφόρων χασμάτων μεταξύ τμημάτων και εργαζομένων εντός του οργανισμού
- προώθηση καλύτερης κατανόησης και πιο αποτελεσματικής χρήσης των πληροφοριακών συστημάτων
- βελτιωμένο όραμα του οργανισμού
- και ενθάρρυνση της στάσης για αλλαγή από το προσωπικό του οργανισμού

Η ανάγκη για αυτά τα στελέχη και τα οφέλη που δημιουργούν θα παρουσιαστούν στο θεωρητικό μέρος της παρούσας εργασίας και συγκεκριμένα στο τέταρτο κεφάλαιο όπου θα εξετάσουμε διεξοδικά την έννοια, τον ρόλο, τα χαρακτηριστικά, τις δεξιότητες και τους τρόπους και μηχανισμούς ανάπτυξης των υβριδικών στελεχών. Πρώτα όμως, έχουμε αναλύσει την διαδικασία, τα στάδια και τα είδη της λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων στο πρώτο κεφάλαιο, την έννοια, τον ρόλο, τους τύπους και τα οφέλη των πληροφοριακών συστημάτων στη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων στο δεύτερο κεφάλαιο και τέλος τις κατηγορίες δεξιοτήτων και γνώσεων των ληπτών αποφάσεων στους οργανισμούς στο τρίτο κεφάλαιο.

Με βάση αυτήν την θεωρητική μελέτη και ανάλυση, στα κεφάλαια πέντε και έξι παρατίθεται η ερευνητική μελέτη με την μορφή συνεντεύξεων σε στελέχη τριών διαφορετικών οργανισμών. Με στόχο την αναζήτηση στοιχείων που θα επιβεβαιώνουν ή θα διαψεύδουν το αν ο συνδυασμός γνώσεων πληροφοριακής τεχνολογίας και διοίκησης επιχειρήσεων οδηγεί στην πιο αποτελεσματική λήψη αποφάσεων στις επιχειρήσεις μεταξύ των πιθανών ποικίλων οφελών. Για τον σκοπό αυτό αναφέρονται η μέθοδος, οι τεχνικές, τα ερωτήματα και οι απαντήσεις μαζί με την σύνοψη τους καθώς και η ανάλυση τους για την εξαγωγή των χρήσιμων συμπερασμάτων στο τελευταίο κεφάλαιο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Λήψη Επιχειρηματικών Αποφάσεων

Τα πρώτα χρόνια του εικοστού πρώτου αιώνα η τεχνολογία εξελίσσεται με την ίδια τάση όπως και τα τελευταία χρόνια του εικοστού αιώνα. Παράλληλα με την εξέχουσα θέση της τεχνολογίας στη δημιουργία αλλαγών, οι οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές πιέσεις έχουν συμβάλει και αυτές σε τεράστιο βαθμό. Τα τελευταία χρόνια αυτές οι αλλαγές έχουν αρχίσει να δημιουργούν προβλήματα στις επιχειρήσεις, που είναι δύσκολο να τα επιλύσουν χωρίς την απόκτηση μεγάλου όγκου πληροφοριών για αυτά. Ερωτήσεις όπως «Πώς επιτυγχάνει κανείς την αύξηση των πωλήσεων και των κερδών όταν δεν υπάρχει ανάπτυξη;» ή «Πώς μπορούμε να διασφαλίσουμε ότι η επιχείρηση θα επιβιώσει βρίσκεται στο μυαλό των ληπτών αποφάσεων. Οι υποθέσεις αυτές αποτελούν πρόκληση και βρίσκονται στο επίκεντρο της δημιουργικής επίλυσης προβλημάτων. (Proctor, 2013)

1.1 Διαδικασία λήψης αποφάσεων στις επιχειρήσεις

Ο ορισμός της απόφασης είναι το αποτέλεσμα μιας επιλογής. Συχνά στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς παρουσιάζονται γεγονότα που χρήζουν αντιμετώπισης μέσω διαφόρων αποφάσεων. Τέτοια γεγονότα μπορεί να είναι είτε θετικά, είτε αρνητικά με αντίστοιχα θετικές ή αρνητικές συνέπειες για την επιχείρηση. Τα θετικά γεγονότα οδηγούν συνήθως σε ευκαιρίες προς εκμετάλλευση ενώ τα αρνητικά σε προβλήματα ή απειλές που πρέπει να αντιμετωπισθούν. Εκτός όμως από γεγονότα, υπάρχουν και γενικές καταστάσεις που απαιτούν αποφάσεις για την επίτευξη του βέλτιστου επιθυμητού αποτελέσματος με τον πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο. Είναι πολύ σημαντικό για τις επιχειρήσεις να λαμβάνονται οι σωστές αποφάσεις στον ταχύτερο δυνατό χρόνο. (Ψωμάς, 2012)

1.2 Στάδια λήψης αποφάσεων

Τα τέσσερα βασικά στάδια λήψης αποφάσεων είναι τα:

- Η διάγνωση και ο προσδιορισμός του προβλήματος

- Ο προσδιορισμός των εναλλακτικών λύσεων
- Η αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων
- Η επιλογή και η υλοποίηση της βέλτιστης δυνατής λύσης

1.2.1 Η διάγνωση και ο προσδιορισμός του προβλήματος

Στο πρώτο στάδιο υπάρχουν πέντε φάσεις που όμως δεν είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους και χρειάζονται προσοχή, συνέπεια και κατάλληλη προσαρμογή ανάλογα την κατάσταση ώστε να οδηγήσουν στην σωστή και μόνιμη λύση του προβλήματος. Οι φάσεις αυτές είναι ο προσδιορισμός και ο εντοπισμός του προβλήματος, η συγκέντρωση των απαραίτητων δεδομένων για την λήψη της απόφασης, η έρευνα των αιτιών και η επισήμανση του πραγματικού προβλήματος, ο προσδιορισμός των απαιτήσεων μιας ικανοποιητικής λύσης και η καταγραφή των περιορισμών και των ορίων μιας λύσης.

1.2.2 Ο προσδιορισμός των εναλλακτικών λύσεων

Στο δεύτερο στάδιο γίνεται ο προσδιορισμός όσο δυνατών περισσότερων εναλλακτικών λύσεων, αλλά χωρίς κάποια αξιολόγηση ακόμα. Το πλήθος των εναλλακτικών λύσεων που επιτυχώς διατυπώνονται εξαρτάται από την εμπειρία και την δημιουργική ικανότητα του manager. Η αξία της εμπειρίας μειώνεται όσο τα προβλήματα δεν είναι επαναλαμβανόμενα, αλλά προέρχονται από καινούργιες και διαφορετικές καταστάσεις.

1.2.3 Η αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων

Στο τρίτο στάδιο με διάφορες ποσοτικές μεθόδους γίνεται η ανάλυση και η αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων. Πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή από τον manager ώστε οι λύσεις να μην είναι προσωρινές, να εμπίπτουν στα αποδεκτά πλαίσια αλλά και τους περιορισμούς που ορίστηκαν προηγουμένως, καθώς και να γίνει μια καταγραφή των πιθανών πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων για την κάθε μία από αυτές.

1.2.4 Η επιλογή και η υλοποίηση της βέλτιστης δυνατής λύσης

Στο τέταρτο και καθοριστικό στάδιο γίνεται η υλοποίηση της απόφασης που συνοδεύεται από ένα σχέδιο δράσης και από ένα σχέδιο γνωστοποίησης της απόφασης. Μπορεί να υπάρξει και συμμετοχή των ενδιαφερόμενων στην λήψη αποφάσεων εξασφαλίζοντας έτσι, την συγκατάθεση τους, μέσω μιας ξεκάθαρης διαδικασίας. (Ψωμάς, 2012)

1.3 Αποφάσεις προβλημάτων «ανοιχτού τύπου»

Προβλήματα που απαιτούν δημιουργική σκέψη είναι προβλήματα «ανοιχτού τύπου» - δηλαδή προβλήματα για τα οποία υπάρχουν περισσότερες από μία λύσεις. Τα στελέχη πρέπει να λαμβάνουν αποφάσεις που απαιτούν δημιουργική επίλυση προβλημάτων στο σχεδιασμό, την οργάνωση, την καθοδήγηση και τον έλεγχο των οργανισμών τους:

Σχεδιασμός

- Προσδιορισμός της αποστολής του οργανισμού.
- Προσδιορισμός των οργανωτικών στόχων.
- Προσδιορισμός δυνατών σημείων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών.
- Προσαρμογή της οργανωτικής συμπεριφοράς και στρατηγικών στις στρατηγικές των ανταγωνιστών.
- Αποφάσεις για την εφαρμογή ανταγωνιστικών στρατηγικών.

Οργάνωση

- Αποφάσεις θέσεων εργασίας που πρέπει να υπάρχουν σε μια οργανωτική μονάδα.
- Αποφάσεις για ομαδοποίηση διαφόρων θέσεων εργασίας σε μια οργανωτική μονάδα κ.λπ.
- Αποφάσεις σχετικά με την εξουσία που πρέπει να ανατεθεί σε διάφορες οργανωτικές θέσεις.
- Προσδιορισμός του καλύτερου τρόπου κατάρτισης των ανθρώπων για τη εργασία τους.

Καθοδήγηση

- Εύρεση τρόπων αύξησης της παραγωγικότητας στο χώρο εργασίας.

Έλεγχος

- Αποφάσεις σχετικά με συστήματα ελέγχου που χρειάζονται.
- Καθορισμός προτύπων.
- Προσδιορισμός του γιατί δεν έχουν επιτευχθεί πρότυπα / στόχοι.

(Proctor, 2013)

1.4 Είδη επιχειρηματικών αποφάσεων

Οι δύο βασικές κατηγορίες των επιχειρηματικών αποφάσεων χωρίζονται στις προγραμματιζόμενες και στις μη προγραμματιζόμενες αποφάσεις. Οι προγραμματιζόμενες είναι λύσεις ρουτίνας με μεγάλη διάρκεια ζωής και δεν απαιτούν ιδιαίτερη προσπάθεια αφού αντιμετωπίζονται με συγκεκριμένες διαδικασίες, ενώ οι μη προγραμματιζόμενες είναι πρωτόγνωρες, ασυνήθιστες, λιγότερο δομημένες και χρειάζονται διαίσθηση και κριτική ικανότητα από τον λήπτη. Οι περισσότερες από τις αποφάσεις δεν ανήκουν ξεκάθαρα σε κάποια από αυτές τις κατηγορίες αλλά βρίσκονται κάπου στο ενδιάμεσο.

Ένας άλλος διαχωρισμός των αποφάσεων γίνεται με βάση το ιεραρχικό τους επίπεδο και αποτελείται από τρεις κατηγορίες. Αυτές είναι πρώτον, οι λειτουργικές αποφάσεις που αφορούν τις καθημερινές και βασικές διεργασίες της επιχείρησης, είναι αρκετά συγκεκριμένες και επαναλαμβανόμενες και λαμβάνονται από τα κατώτερα τμήματα της διοικητικής ιεραρχίας. Δεύτερον, οι τακτικές αποφάσεις που αφορούν την κατανομή των πόρων για την επίτευξη του αντικειμενικού σκοπού της επιχείρησης, λαμβάνονται από τα μεσαία και ανώτερα τμήματα διοικητικής ιεραρχίας και δεν είναι τόσο επαναλαμβανόμενες και σαφείς. Τρίτον, οι στρατηγικές αποφάσεις που αφορούν τους μακροπρόθεσμους στόχους του οργανισμού θέτοντας το πλαίσιο για τις τακτικές και λειτουργικές αποφάσεις. Λαμβάνονται από τα ανώτερα στελέχη και χαρακτηρίζονται από ασάφεια, αβεβαιότητα, πολυπλοκότητα και έλλειψη δομής και επανάληψης.

Ένας ακόμα διαχωρισμός των αποφάσεων γίνεται με βάση τον βαθμό δόμησης τους και χωρίζονται στις δομημένες, τις μη δομημένες και τις ημιδομημένες. Οι δομημένες

περιλαμβάνουν τυποποιημένες διαδικασίες, είναι συνηθισμένες και επαναλαμβανόμενες, υπάρχει πληροφόρηση, μπορούν να μετρηθούν ποσοτικά και μπορούν να αυτοματοποιηθούν από την πληροφοριακή τεχνολογία. Οι μη δομημένες αποφάσεις είναι ασυνήθιστες και πολύπλοκες, δεν υπάρχει πληροφόρηση και ιστορικό για αυτές, δεν μπορούν να μετρηθούν ποσοτικά και παίρνονται με βάση έναν κύκλο απόφασης, όπου στο πρώτο βήμα εντοπίζονται τα πρώτα δεδομένα, έπειτα πραγματοποιείται η αρχική επεξεργασία για την εξαγωγή αρχικών συμπερασμάτων και μετά πάλι στο πρώτο βήμα. Η πληροφοριακή τεχνολογία δεν μπορεί να τις αυτοματοποιήσει πλήρως αλλά μπορεί να συμβάλλει στην υποβοήθηση αυτών. Οι ημιδομημένες βρίσκονται κάπου ανάμεσα στις προηγούμενες δύο κατηγορίες και είναι οι πιο συνηθισμένες σε έναν οργανισμό.

Διαχωρισμός γίνεται και σε ομαδικές ή ατομικές αποφάσεις. Σε μια ομαδική διαδικασία δημιουργείται μια πιο ολοκληρωμένη απόφαση, προτείνονται περισσότερες εναλλακτικές λύσεις και υπάρχει μεγαλύτερη αποδοχή των λύσεων και περισσότερη νομιμότητα. Από την άλλη μεριά είναι χρονοβόρα διαδικασία, μπορεί να κυριαρχήσει η μειοψηφία λόγω διαφορετικών θέσεων ισχύος των μελών, υπάρχουν πιέσεις για συμφωνία και η ευθύνη γίνεται ασαφής ανάμεσα στα μέλη της ομάδας. Σε γενικές γραμμές οι ομαδικές αποφάσεις είναι πιο ακριβείς και πιο σωστές από τον μέσο όρο των ατομικών αποφάσεων των μελών της ομάδας, αλλά όχι πιο σωστή από την απόφαση του πιο ικανού μέλους της ομάδας. Οι ομάδες πρέπει να αποτελούνται από πέντε έως δεκαπέντε άτομα, με μονό αριθμό για αποφυγή ισοψηφιών και αν και λιγότερες αποδοτικές (λόγω ότι χρειάζονται περισσότερο χρόνο για μια απόφαση) σε σχέση με τα άτομα, είναι απαραίτητες όταν η ωφέλεια της αποτελεσματικότητας ξεπερνάει την απώλεια της αποδοτικότητας.

Τέλος, ένας επιπλέον διαχωρισμός για τις επιχειρηματικές αποφάσεις μπορεί να γίνει ως προς την επιχειρησιακή λειτουργία που αφορούν όπως οικονομική, παραγωγής, ανθρώπινου δυναμικού κτλ. (Ψωμάς, 2012)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Τα Πληροφοριακά Συστήματα στην λήψη αποφάσεων στις επιχειρήσεις

2.1 Η έννοια του συστήματος

Το οτιδήποτε γύρω μας μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σύστημα. Ο επικρατέστερος ορισμός του συστήματος αναφέρει ότι σύστημα είναι ένα σύνολο από οντότητες (π.χ. άνθρωποι, μηχανές, διαδικασίες) που συνεργάζονται για την επίτευξη ενός στόχου. Ο στόχος αυτός είναι ο λόγος ύπαρξης του συστήματος. Κάθε σύστημα έχει εισόδους, εξόδους και επεξεργασίες και περιβάλλεται από ένα περιβάλλον από το οποίο διαχωρίζεται από ένα όριο. Συνήθως υπάρχει κάποιος που είναι υπεύθυνος για την λήψη αποφάσεων σχετικά με το σύστημα.

Ως είσοδοι ή εισροές θεωρούνται τα στοιχεία εκείνα που εισέρχονται σαν δεδομένα στο σύστημα, επεξεργασίες είναι τα στοιχεία που μετατρέπουν τις εισόδους σε εξόδους ή εκροές, δηλαδή τα αποτελέσματα που παράγει το σύστημα. Όποια οντότητα δεν ανήκει στο σύστημα αλλά διαδραματίζει σημαντικό ρόλο για αυτό αποτελούν το περιβάλλον του συστήματος. Ακόμα υπάρχει ο έλεγχος του συστήματος που αποτελείται από την ανάδραση ή επαναπληροφόρηση και σχετίζεται με την απόδοση του συστήματος όσον αφορά του επιθυμητούς στόχους. Τα συστήματα που είναι μέρη ενός μεγαλύτερου συνόλου ονομάζονται υποσυστήματα. (Κουρουθιανάκη, 2012;Ψωμάς, 2012)

2.2 Η έννοια του πληροφοριακού συστήματος

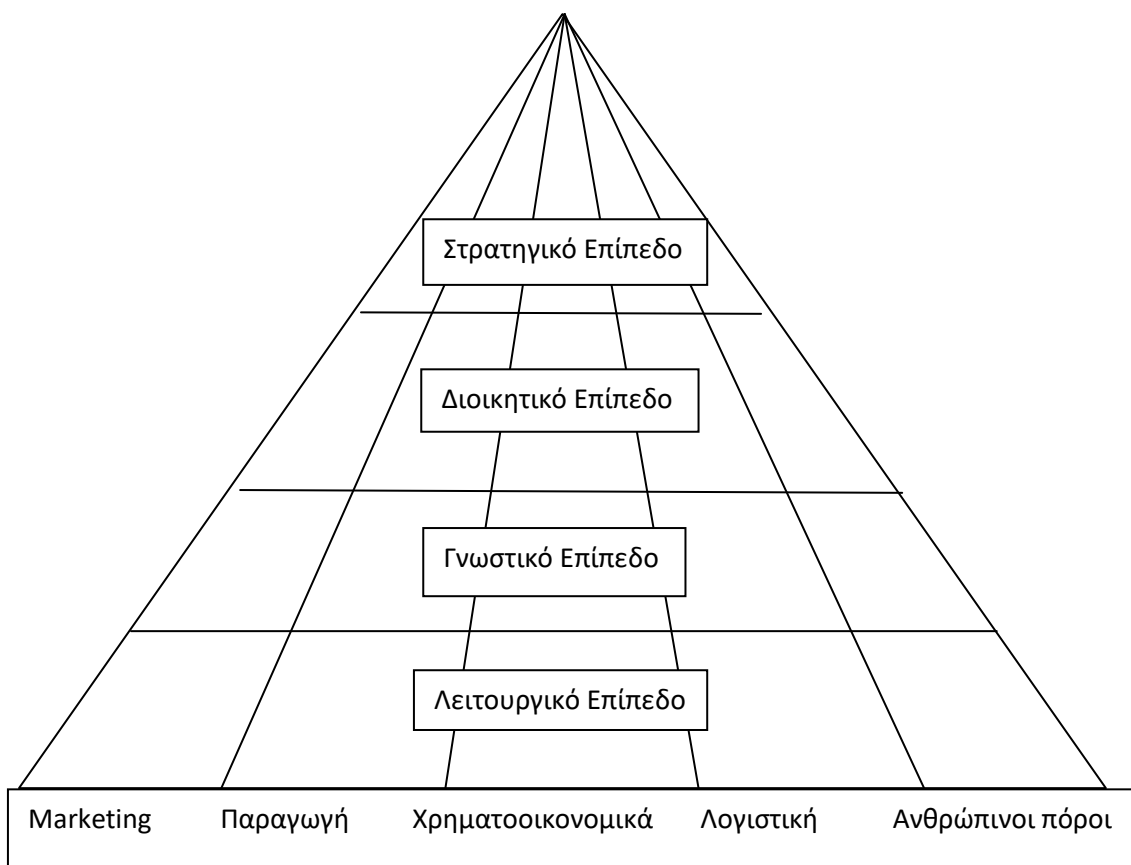
Στα πλαίσια των επιχειρήσεων υπάρχουν πολλά επιχειρησιακά συστήματα όπου υποβοηθούνται από αντίστοιχα πληροφοριακά συστήματα με σκοπό την εισαγωγή εισροών, την συντήρηση και την επεξεργασία αρχείων και την παραγωγή πληροφοριών κάθε μορφής. Ένα πληροφοριακό σύστημα, ένα συγκεκριμένο υποσύνολο της επιχείρησης, περιλαμβάνει τις εξής αλληλοεξαρτώμενες συνιστώσες:

- Υλικό (το σύνολο του εξοπλισμού, μηχανημάτων, δικτύων κ.α.)
 - Λογισμικό (το σύνολο των εντολών και των προγραμμάτων)
 - Άνθρωποι (το σύνολο των χρηστών, διαχειριστών κ.α.)
 - Διαδικασίες (το σύνολο των οδηγιών και των κανόνων για την χρήση του)
- (Κουρουθιανάκη, 2012;Ψωμάς, 2012)

2.3 Ο ρόλος των πληροφοριακών συστημάτων στις επιχειρήσεις

Οι επιχειρήσεις χρειάζονται αποτελεσματική οργάνωση και σωστή πληροφόρηση για να μπορούν να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν. Η οργανωτική δομή τους αποκαλύπτει το πώς χωρίζονται οι δραστηριότητες τους σε τμήματα, την κατανομή των πόρων και του προσωπικού αλλά και την ιεράρχηση των σχέσεων εξουσίας. Τα πληροφοριακά συστήματα παρέχουν στοιχεία, υποστηρίζουν όλες τις διαδικασίες και έχουν κυρίαρχο ρόλο στην διαχείριση του οργανισμού. Η δομή του πληροφοριακού συστήματος μιας επιχείρησης είναι τόσο σημαντική που μπορεί να επηρεάσει τον ίδιο τον τρόπο λειτουργίας και διοίκησης της. Τα πληροφοριακά συστήματα που αφορούν το διοικητικό επίπεδο της επιχείρησης, επηρεάζοντας κάθε στάδιο της λήψης αποφάσεων οδηγούν σε βέλτιστες και ορθολογικές αποφάσεις.

Με την παρακάτω οργανωτική πυραμίδα μπορούμε να κατανοήσουμε περισσότερο τον ρόλο των πληροφοριακών συστημάτων σε μια επιχείρηση, βλέποντας τα τέσσερα βασικά επίπεδα στα οποία αυτή χωρίζεται με διαφορετικά πληροφοριακά συστήματα να αντιστοιχούν σε κάθε ένα από αυτά τα επίπεδα.



Πηγή: Ψωμάς, Δ. (2012). Ο ρόλος των συστημάτων υποστήριξης αποφάσεων.
Ηράκλειο: Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας Τμήμα
Λογιστικής, σελ. 12

- Στο στρατηγικό επίπεδο όπου ανήκουν τα ανώτερα διοικητικά στελέχη που είναι υπεύθυνα για την στρατηγική του οργανισμού αντιστοιχούν τα στρατηγικά πληροφοριακά συστήματα.
- Στο διοικητικό επίπεδο όπου ανήκουν τα μεσαία διοικητικά στελέχη που διεκπεραιώνουν την στρατηγική του οργανισμού αντιστοιχούν τα διοικητικά πληροφοριακά συστήματα.
- Στο γνωστικό επίπεδο όπου ανήκει το εξειδικευμένο προσωπικό του οργανισμού αντιστοιχούν τα γνωστικά πληροφοριακά συστήματα που συμβάλλουν στην ενσωμάτωση και εφαρμογή των νέων γνώσεων της επιχείρησης.
- Στο λειτουργικό επίπεδο όπου ανήκουν τα λειτουργικά διοικητικά στελέχη που είναι υπεύθυνα για τις καθημερινές λειτουργίες του οργανισμού αντιστοιχούν τα λειτουργικά πληροφοριακά συστήματα.

Τα πληροφοριακά συστήματα όμως εκτός από το επίπεδο που ανήκουν στην οργανωτική πυραμίδα πρέπει να εξυπηρετούν και τις απαιτήσεις του αντίστοιχου κλάδου λειτουργίας της επιχείρησης (π.χ. παραγωγής, λογιστικής κτλ.).

Για να μπορούν τα πληροφοριακά συστήματα να συμβάλουν στην καλύτερη λήψη αποφάσεων, στον συντονισμό, την ανάλυση προβλημάτων και τον έλεγχο πρέπει να προσδιορίζουν αποτελεσματικά τις ανάγκες αυτών που τα χρησιμοποιούν και να τους εξυπηρετούν επεξεργαζόμενα τις υπάρχουσες πληροφορίες. Χρειάζεται πιο αποτελεσματική αποθήκευση, ανάκτηση, επεξεργασία, παρουσίαση και διάδοση πληροφοριών, κατάλληλη υποδομή μάθησης τους και η συμβολή τους σε όλες τις διαδικασίες της επιχείρησης για να επιτύχουν τον σκοπό ύπαρξης τους.

Τα πληροφοριακά συστήματα θα μπορούσαν να παρομοιαστούν με ζωντανούς οργανισμούς ακολουθώντας όλα τα στάδια ενός ζωντανού οργανισμού δηλαδή της γέννησης (απόφαση δημιουργίας τους), της ανάπτυξης (συνεχής εξέλιξη για να ικανοποιεί τις ανάγκες των χρηστών) και του τερματισμού τους (όταν δεν μπορούν να βελτιωθούν άλλο). (Asemi, Asefeh & Safari, Ali & Asemi, Adeleh, 2011;Κουρουθιανάκη, 2012;Ψωμάς, 2012)

2.4 Τύποι διοικητικών πληροφοριακών συστημάτων

Η διοίκηση ορίζεται ως ορίζεται ως η διαδικασία επιλογής στόχων, η διαδικασία καταμερισμού ανθρώπινων, τεχνολογικών και φυσικών πόρων σε επί μέρους δραστηριότητες που συμμετέχουν στην επίτευξη των στόχων και η διαδικασία συντονισμού της δράσης για μεγιστοποίηση της απόδοσης των κατανεμημένων πόρων.

Σημαντικό εργαλείο υποστήριξης της διοίκησης και της λειτουργίας της επιχείρησης είναι τα διοικητικά πληροφοριακά συστήματα. Επειδή ένα ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα έχει αποδειχθεί δύσχρηστο και μη αποτελεσματικό τελικά επικράτησε η ιδέα των πολλών διασυνδεδεμένων πληροφοριακών συστημάτων που καλύπτουν τις ανάγκες της διοίκησης από πολλές διαφορετικές πτυχές.

- Συστήματα επεξεργασίας δοσοληψιών (Transaction Processing Systems-TPS)

Τα συστήματα αυτά σχετίζονται κυρίως με το λειτουργικό οργανωτικό επίπεδο και υποστηρίζουν τις βασικές, καθημερινές και επαναλαμβανόμενες λειτουργίες της επιχείρησης όπως την μισθοδοσία, τις πωλήσεις, τις πληρωμές κτλ. Συλλέγουν και καταγράφουν δεδομένα και βοηθούν στην παρακολούθηση της επιχείρησης και στο εσωτερικό αλλά και στο εξωτερικό της περιβάλλον. Πρέπει να χαρακτηρίζονται από ταχύτητα και ακρίβεια λόγω του τεράστιου όγκου δεδομένων που επεξεργάζονται.

- Γνωστικά συστήματα εργασίας (Knowledge Work Systems-KWS)

Τα συστήματα αυτά ανήκουν κυρίως στο γνωστικό οργανωτικό επίπεδο και χρησιμοποιούνται από το εξειδικευμένο προσωπικό για την παραγωγή και την ενσωμάτωση νέας γνώσης στην επιχείρηση.

- Συστήματα αυτοματισμού γραφείου (Office Automation Systems-OAS)

Ανήκουν και αυτά στο γνωστικό οργανωτικό επίπεδο και εξυπηρετούν στην διευκόλυνση της ροής των πληροφοριών σε ολόκληρη την επιχείρηση.

- Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης (Management Information Systems-MIS)

Αυτά τα συστήματα χρησιμοποιούνται κυρίως στο διοικητικό οργανωτικό επίπεδο και δίνουν έμφαση στην κατηγοριοποίηση των πληροφοριών και την παραγωγή αναφορών για το εσωτερικό της επιχείρησης. Έχουν σκοπό να βοηθήσουν τον

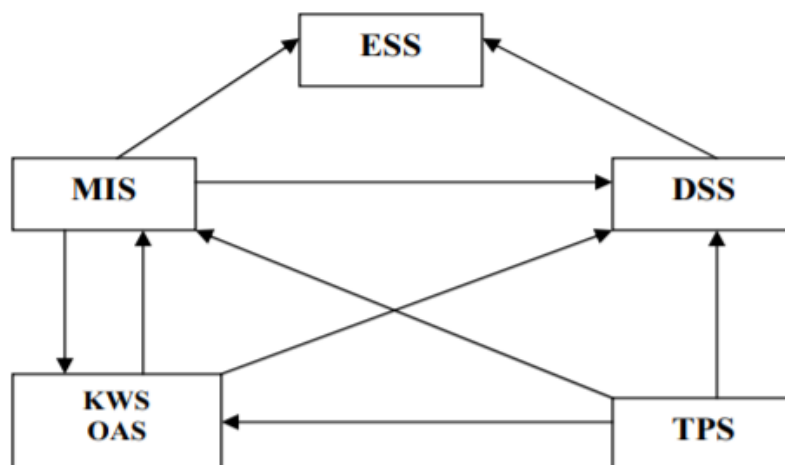
προγραμματισμό, τον έλεγχο και την λήψη αποφάσεων συμπιέζοντας τον μεγάλο όγκο πληροφοριών των συστημάτων επεξεργασίας δοσοληψιών σε πολυσέλιδες καταστάσεις με αυστηρή δομή, πίνακες και διαγράμματα για συμπληρωματικές χρήσεις όπως γρήγορο και γενικό έλεγχο από τους managers ή για παρουσιάσεις σε τρίτους. Με την συνεχόμενη ροή πληροφοριών σε όλα τα στελέχη διευκολύνεται η λήψη βέλτιστων αποφάσεων στον οργανισμό.

➤ Συστήματα υποστήριξης αποφάσεων (Decision- Support Systems-DSS)

Χρησιμοποιούνται και αυτά κυρίως στο διοικητικό οργανωτικό επίπεδο για την λήψη αποφάσεων για ημιδομημένα και αδόμητα προβλήματα. Είναι κατάλληλα για τις συχνά μεταβαλλόμενες συνθήκες που δημιουργούν μοναδικές αποφάσεις που δεν καθορίζονται από πριν, γιατί διαθέτουν πολύ μεγάλες αναλυτικές δυνατότητες μέσω μαθηματικών μοντέλων παρέχοντας εργαλεία υποστήριξης επιλογών, σχεδιασμού και νοημοσύνης. Είναι διαδραστικά καθώς μπορούν να δεχτούν νέα δεδομένα και νέες ερωτήσεις και οι παρεχόμενες πληροφορίες είναι λιγότερο γενικές σε σχέση με τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης διευκολύνοντας τα πιο εξειδικευμένα τμήματα και προσωπικό του οργανισμού.

➤ Συστήματα υποστήριξης της εκτελεστικής εξουσίας (Executive Support Systems-ESS)

Ανήκουν στο στρατηγικό οργανωτικό επίπεδο και βοηθούν τα επιτελικά στελέχη στην λήψη αδόμητων αποφάσεων γενικού χαρακτήρα χρησιμοποιώντας ως εισροές όλες τις πληροφορίες από τα υπόλοιπα διασυνδεδεμένα διοικητικά πληροφοριακά συστήματα.(Ψωμάς, 2012; Κουρουθιανάκη, 2012;Asemi, Asefeh & Safari, Ali & Asemi, Adeleh, 2011)



Εικόνα 2: Σχέση των διαφόρων τύπων πληροφοριακών συστημάτων μεταξύ τους

Πηγή: Κουρουθιανάκη, Π. (2012). Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων. Ηράκλειο: Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας Τμήμα Λογιστικής, σελ. 24

2.5 Οφέλη και δυσκολίες από και κατά την ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων στις επιχειρήσεις

Τα πληροφοριακά συστήματα κάνοντας πιο εύκολη την απόκτηση και την διαχείριση των πληροφοριών σε συνδυασμό με την αντικατάσταση των χειρογραφικών εργασιών με αυτοματοποιημένες, μειώνουν τα έξοδα των λειτουργιών της επιχείρησης. Επίσης επηρεάζουν τον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης, την λειτουργία, την λήψη αποφάσεων και την δράση της μέσω της προσαρμογής σε αυτά τα συστήματα, όπως και γενικότερα σε όλο το σύγχρονο τεχνολογικό περιβάλλον.

Το έργο της ανάπτυξης και συντήρησης ενός πληροφοριακού συστήματος σε μια επιχείρηση είναι αρκετά δύσκολο. Η μεγαλύτερη δυσκολία που υπάρχει είναι η αντιμετώπιση του ανθρώπινου παράγοντα και στην αντίσταση του σε αλλαγές και σε καινούργιες καταστάσεις. Ακόμα δυσκολία υπάρχει αρχικά στον καθορισμό των πραγματικών απαιτήσεων από τους τελικούς χρήστες και στην ικανοποίηση αυτών έπειτα και τέλος στο ότι μετέπειτα αλλαγές στο λογισμικό δεν είναι πάντα δυνατές αλλά και αν είναι κοστίζουν αρκετά. (Ψωμάς, 2012)

2.6 Τα πληροφοριακά συστήματα στην διαδικασία λήψης απόφασης στις επιχειρήσεις

Η ύπαρξη και η χρήση πληροφοριακών συστημάτων γίνεται όλο και πιο σημαντική για την αυξανόμενη δυσκολία διαδικασία λήψης απόφασης στις σημερινές επιχειρήσεις. Αυτό γιατί, λόγω του πλήθους των αποφάσεων που λαμβάνονται σε έναν οργανισμό αναγκαστικά μοιράζονται σε όλο και περισσότερα διαφορετικά άτομα. Ο υψηλός ανταγωνισμός και η διεθνοποίηση αυξάνει την σημασία των αποφάσεων και το συνεχές μεταβαλλόμενο και περίπλοκο περιβάλλον δεν επιτρέπει την δημιουργία εμπειρίας σε πολλές κατηγορίες αποφάσεων. Ένας από τους κύριους

λόγους που οδηγούν σε μη βέλτιστες αποφάσεις είναι η έλλειψη ή η ανακρίβεια διαθέσιμων πληροφοριών και η δυσκολία πρόσβασης σε αυτές ή ακόμα και η άγνοια ύπαρξης τους. Η πληροφοριακή τεχνολογία διαδραματίζει ένα κρίσιμο ρόλο στην αποτελεσματικότητα και την επιτυχία της λήψης αποφάσεων κάτι που θα εξετάσουμε αναλυτικότερα σε επόμενο κεφάλαιο. (Ψωμάς, 2012)

2.7 Συστήματα υποστήριξης αποφάσεων

Τα συστήματα υποστήριξης δεδομένων συνδυάζουν τις δυνατότητες του ανθρώπινου δυναμικού και της πληροφοριακής τεχνολογίας για την λήψη μη τυποποιημένων αποφάσεων για αδόμητα προβλήματα που δεν μπορούν να περιγραφούν αλγοριθμικά και με απρόβλεπτα και αβέβαια αποτελέσματα. Αυτού του είδους τα αλληλεπιδραστικά συστήματα με διάφορες αναλυτικές μεθόδους (πχ αλγόριθμοι) αναπτύσσουν κατάλληλα μοντέλα για την υποστήριξη της διαδικασίας λήψης απόφασης. Είναι πληροφοριακά συστήματα που επεκτείνουν τις δυνατότητες των ληπτών αποφάσεων (ενίσχυση αναζήτησης, επεξεργασίας, μνήμης, γνώσης) , προσαρμόζονται στις ανάγκες του χρήστη με δυνατότητα αλληλεπίδρασης, συνδυάζουν τις ανθρώπινες διανοητικές ικανότητες με τις δυνατότητες των ηλεκτρονικών υπολογιστών και υποστηρίζουν ημιδομημένες και αδόμητες αποφάσεις, είτε ατομικές είτε ομαδικές, σε όλα τα λειτουργικά επίπεδα του οργανισμού. Ο κατάλληλος συνδυασμός ανθρώπινων και τεχνολογικών πόρων είναι απαραίτητος για τη βέλτιστη λειτουργία λήψης αποφάσεων στους οργανισμούς.(Ψωμάς, 2012; Κουρουθιανάκη, 2012)

2.8 Πληροφοριακή τεχνολογία στην δημιουργική επίλυση προβλημάτων

Σε γενικές γραμμές, μέχρι στιγμής, οι υπολογιστές δεν έχουν αξιοποιηθεί ειδικά για να παράγουν δημιουργικές ιδέες για τους managers από μόνοι τους. Αντίθετα, μέσω της αλληλεπίδρασης ανθρώπων και υπολογιστών έχουν δημιουργηθεί ιδέες. Υπάρχει τώρα μια γκάμα λογισμικού υπολογιστών που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την υποβοήθηση της δημιουργικής επίλυσης προβλημάτων. Αυτό εκτείνεται από λογισμικό ειδικά σχεδιασμένο σε λογισμικό γενικότερου σκοπού που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την τόνωση της δημιουργικής σκέψης. Επιπλέον, κάποιο

λογισμικό είναι χρήσιμο για το άτομο που εργάζεται μόνος του, ενώ άλλο λογισμικό είναι προς όφελος ομάδων ατόμων που εργάζονται σε ένα πρόβλημα ή μαζί. Η ποσότητα του διαθέσιμου λογισμικού έχει επεκταθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια με την πρόσφατη ανάπτυξη των εφαρμογών που εκτελούνται σε φορητούς υπολογιστές και μίνι υπολογιστές εξοπλισμένους με οθόνες αφής. Στο μέλλον μπορούμε να περιμένουμε να δούμε μεγαλύτερη έμφαση σε προγράμματα που διευκολύνουν την οπτικοποίηση με τον ένα ή τον άλλο τρόπο. Οι εξελίξεις στο Διαδίκτυο οδήγησαν επίσης στη δημιουργία κοινωνικών δικτύων και αυτές διευκόλυναν τη διάδοση ιδεών. Πράγματι, η ίδια η ύπαρξη πληροφοριών στους ιστότοπους του Διαδικτύου μπορεί να λειτουργήσει ως κίνητρο νέων ιδεολογιών. Οι φωτογραφίες και τα βίντεο μπορούν να λειτουργήσουν ως κίνητρο ιδεολογίας και, με τη βοήθεια υπολογιστών, η χρήση τους μπορεί να γίνει σε δημιουργικές συνεδρίες επίλυσης προβλημάτων. (Proctor, 2013)

2.9 Αναπτυσσόμενη πληροφοριακή τεχνολογία

Διαδίκτυο, τεχνολογίες κινητής τηλεφωνίας, τεχνητή νοημοσύνη, big data, ρομποτική, νανοτεχνολογία και άλλα τεχνολογικά φαινόμενα προκαλούν μεγάλες αλλαγές στους οργανισμούς και την κοινωνία. Αναδύθηκαν νέες υπηρεσίες, όπως ο ηλεκτρονικός τουρισμός, η ηλεκτρονική υγεία και η ψηφιακή μάθηση, μεταξύ άλλων. Η τεχνητή νοημοσύνη αλλάζει τους κλάδους, ειδικά σε τομείς που απαιτούν στενή συνεργασία μεταξύ ανθρώπων και υπολογιστών. Τα big data αλλάζουν τον τρόπο οργάνωσης, πρόσβασης, επιλογής, οπτικοποίησης και χρήσης των πληροφοριών. Η ρομποτική έχει εισαγάγει σημαντικές αλλαγές, κυρίως στην αυτοκινητοβιομηχανία, την αεροναυτική και την υγεία. Η νανοτεχνολογία αλλάζει την βιομηχανία των υπολογιστών, της ενέργειας και της υγείας. Παρά το γεγονός ότι η εισαγωγή ψηφιακών προϊόντων, υπηρεσιών, καναλιών και διεπαφών προέκυψε από διαδικασίες ανταλλαγής γνώσεων στους οργανισμούς μαζί με την ψηφιακή τεχνολογία μεταμορφώνουν κάθε είδους βιομηχανίας.

Ο ορισμός της ψηφιακής τεχνολογίας διαφέρει ως προς τους τύπους ψηφιακών τεχνολογιών:

- Οι εσωτερικές τεχνολογίες περιλαμβάνουν αναλυτικά στοιχεία, βελτιστοποίηση μηχανών αναζήτησης, ανταγωνιστική νοημοσύνη και παρακολούθηση κοινωνικών μέσων.

- Οι εξωτερικές τεχνολογίες αποτελούνται από τις πλατφόρμες που χρησιμοποιούνται για την προσέγγιση πελατών και παράδοσης περιεχομένου — ιστότοπος, διαφημίσεις, σελίδες προορισμού, καμπάνιες μέσω e-mail, και εφαρμογές όλων των ειδών.

Οι εταιρείες προσθέτουν ψηφιακές υπηρεσίες όπως αναλυτικά στοιχεία, μέσα κοινωνικής δικτύωσης και έξυπνες ενσωματωμένες συσκευές στον πυρήνα της επιχειρηματικότητας τους. Η ψηφιακή τεχνολογία και ιδιαίτερα η ανάλυση των big data, θα γίνει μια πρόσθετη στρατηγική διάσταση που πρέπει να ληφθεί υπόψη σε πολλές εταιρείες. Όλο και περισσότερες εταιρείες θα πρέπει να βρουν έναν τρόπο να ενσωματώσουν αυτήν την ικανότητα στα υπάρχοντα επιχειρηματικά τους μοντέλα. Οι ψηφιακές τεχνολογίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να δημιουργηθούν κοινότητες χρηστών και καταναλωτών και για την δημιουργία εμπορικών σημάτων και καναλιών ηλεκτρονικού εμπορίου. Οι οργανισμοί πρέπει να καθορίσουν το ψηφιακό όραμά τους και οι ηγέτες πρέπει να μεταφράσουν αυτό το όραμα σε ένα σύνολο στόχων που οδηγούν στην επιτυχία. Ακόμα και οι ψηφιακές λειτουργίες θα πρέπει να έχουν σαφείς δείκτες απόδοσης που δημιουργούν λογοδοσία και χρησιμεύουν ως κατευθυντήριες γραμμές προόδου.

Έτσι, οι κύριες αναπτυσσόμενες πληροφοριακές τεχνολογίες είναι οι εξής:

➤ Internet of things (IoT)

Τα τελευταία χρόνια, η επανάσταση του Διαδικτύου έχει επαναπροσδιορίσει την σχέση των επιχειρήσεων με τους καταναλωτές (B2C), όπως την βιομηχανία των επικοινωνιών, του εμπορίου και των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Το Internet of things είναι ένα δίκτυο συστημάτων, εξοπλισμού και συσκευών ικανών για απόκτηση και επεξεργασία των πληροφοριών που μπορούν να κοινοποιηθούν χρησιμοποιώντας ως πρωτόκολλο επικοινωνίας το Διαδίκτυο. Στα επόμενα χρόνια θα αλλάξει τις κατασκευές, την ενέργεια, την γεωργία, τις μεταφορές και άλλους κλάδους. Αυτές οι τεχνολογικές επιπτώσεις θα οδηγήσουν σε νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες μαζί με νέους κινδύνους, για τις εταιρείες και για την κοινωνία, καθώς συνδυάζουν την παγκόσμια εμβέλεια του Διαδικτύου με την δυνατότητα ελέγχου του φυσικού κόσμου, συμπεριλαμβανομένων των μηχανών και των εγκαταστάσεων. Επίσης μετασχηματίζει ριζικά τις διαδικασίες εργασίας λόγω νέων αλληλεπιδράσεων μεταξύ των ατόμων και των μηχανημάτων.

➤ Τεχνολογία Cloud

Είναι ένα μοντέλο υπηρεσίας που βασίζεται στο Διαδίκτυο σε πραγματικό χρόνο ή κατά παραγγελία. Ένα μοντέλο που επιτρέπει την πρόσβαση στο πανταχού παρόν δίκτυο, κατόπιν αιτήματος από κοινόχρηστο σύνολο διαμορφώσιμων πόρων (π.χ. δίκτυα, διακομιστές, εφαρμογές και υπηρεσίες) που μπορεί να παρέχεται γρήγορα και να απελευθερώνεται με ελάχιστη διαχείριση και αλληλεπίδραση με τον πάροχο υπηρεσιών. Η ιδέα περιλαμβάνει τη χρήση του, οπουδήποτε και ανεξάρτητα από πλατφόρμες και εφαρμογές, μέσω του Διαδικτύου χωρίς να είναι εγκατεστημένο σε προσωπικούς υπολογιστές ή οργανισμούς. Οι πάροχοι των εφαρμογών αναλαμβάνουν την ανάπτυξη, την αποθήκευση, την εκτέλεση συντήρησης, την ενημέρωση και την δημιουργία αντιγράφων ασφαλείας που επιτρέπει τη μείωση του κόστους μέσω νέων επιχειρηματικών μοντέλων.

➤ Big data

Τα big data είναι ένα νέο φαινόμενο που σχετίζεται με τον αυξημένο όγκο δεδομένων ως αποτέλεσμα του Διαδικτύου, των κοινωνικών δικτύων και των κινητών συσκευών. Ο πιθανός όγκος αυτών των δεδομένων οδήγησε στην ανάπτυξη νέων τεχνικών διαχείρισης και ανάλυσης μεγάλων συνόλων δεδομένων, όπως εικόνες, κείμενο ή ομιλία. Δεξιότητες όπως ανάλυση, επιλογή και ασφάλεια δεδομένων έχουν μεγάλη σημασία για όλους τους υπαλλήλους ενός οργανισμού. Αυτή η τεχνολογία επιτρέπει την συλλογή και την ερμηνεία δεδομένων, προκειμένου να επιτραπεί σε εταιρείες να έχουν πρόσβαση σε λεπτομέρειες των λειτουργιών τους ώστε να παίρνουν στρατηγικές αποφάσεις.

➤ Κινητές τεχνολογίες

Αναφέρονται σε κινητές συσκευές επικοινωνίας και εφαρμογές που είναι ενσωματωμένες και που επιτρέπουν πολλαπλές χρήσεις. Οι κινητές τεχνολογίες φέρνουν νέα επιχειρηματικά μοντέλα για εταιρείες και προσφέρουν ευκαιρίες ανάπτυξης και νέες μεθόδους εργασίας. Υπάρχουν αμέτρητες δυνατότητες χρήσης κινητών συσκευών καθώς επιτρέπουν την πρόσβαση σε πληροφορίες σε πραγματικό χρόνο. Οι εφαρμογές για κινητά μπορούν να ληφθούν γρήγορα και φθηνά με το πλεονέκτημα ότι το κόστος των κινητών τηλεφώνων μειώνεται συνεχώς. Παραδείγματα αυτών των τεχνολογιών περιλαμβάνουν φορητούς υπολογιστές, PDAs, smartphones, συσκευές GPS. Αυτά τα κινητά εργαλεία επιτρέπουν την εκτέλεση ενός συνόλου δραστηριοτήτων, όλο και πιο σημαντικού για τις επιχειρήσεις, όπως το ότι επιτρέπουν την αποστολή φωτογραφιών υψηλής ευκρίνειας, βίντεο, παρουσιάσεων PowerPoint, την πραγματοποίηση πληρωμών, την πρόσβαση και

αποστολή e-mail γρήγορα και πρακτικά την πρόσβαση σε πληροφορίες οπουδήποτε, οποτεδήποτε όπως και την εκπαίδευση από απόσταση (m-learning).

➤ Τεχνητή νοημοσύνη

Είναι η ανάπτυξη συστημάτων υπολογιστών ικανών να εκτελούν εργασίες που συνήθως απαιτούν ανθρώπινη νοημοσύνη γι' αυτό και έχουν πολλές εφαρμογές στη βιομηχανία. Τα ανθρώπινα καθήκοντα αν οριστούν με συγκεκριμένες οδηγίες τότε οι υπολογιστές μπορούν να τα διεκπεραιώσουν. Το AI εφαρμόζεται επί του παρόντος σε διάφορες καταστάσεις, όπως παιχνίδια, λογισμικά, συστήματα ασφαλείας, ρομποτική, σε συσκευές αναγνώρισης γραφής και προγράμματα φωνής, ιατρικής διάγνωσης και τηλεπικοινωνιών. Υπάρχει επίσης η εφαρμογή της Τεχνητής Νοημοσύνης στις Επιχειρήσεις, που λειτουργεί μέσω της επεξεργασίας δυναμικά υπολογισμένων δεικτών.

➤ Ρομποτική

Ενσωματώνει τεχνολογίες που αυτοματοποιούν συστήματα και έχουν μικροσκοπικούς αισθητήρες υψηλής απόδοσης. Η νέα γενιά ρομπότ συνεργάζεται με ανθρώπους και εκτελεί ευέλικτα και πολλά καθήκοντα σε απρόβλεπτα περιβάλλοντα. Παραδείγματα περιλαμβάνουν μη επανδρωμένα εναέρια οχήματα, ηλεκτρικές σκούπες, καθώς και καταναλωτικά προϊόντα όπως παιχνίδια και εξοπλισμούς για το σπίτι. Τα ρομπότ εξακολουθούν να περιορίζονται στις εργοστασιακές γραμμές συναρμολόγησης και άλλες ελεγχόμενες εργασίες, αλλά αναδύεται μια νέα εποχή ρομποτικής που θα επιτρέψει τη χρήση της, μέσω τεχνολογίας GPS, όπως smartphone, σε άλλες δραστηριότητες ακριβείας. (Sousa & Rocha, 2019)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Δεξιότητες Διοικητικών Στελεχών

Στη δεκαετία του '80, η έννοια των δεξιοτήτων αρχίζει να έχει μεγάλη σημασία λόγω τεχνολογικών, οργανωτικών και οικονομικών παραγόντων. Η τεχνολογική εξέλιξη και η εργασία υψηλής εξειδίκευσης αλληλοσυμπληρώνονται με τις δεξιότητες. Οι δεξιότητες θεωρούνται πόροι - του ατόμου και του οργανισμού - που δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και μεγαλύτερη παραγωγικότητα για τις εταιρίες .

Η ανάπτυξη δεξιοτήτων θεωρείται πολύ σημαντική για την ανταγωνιστικότητα των αγορών και θεωρείται ως εργαλείο στρατηγικής διαχείρισης για την αντιμετώπιση του τρέχοντος επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Κυρίως επειδή η αγορά έχει αλλάξει από αγορά μαζικής παραγωγής σε μια αγορά εξατομίκευσης όπου τονίζεται η ποιότητα, η τιμή και η ταχύτητα παράδοσης. Αυτή η αλλαγή έφερε νέες συνθήκες στις οποίες πολλοί οργανισμοί δυσκολεύονται να προσαρμοστούν όπως νέα και αναδυόμενα τμήματα πελατών, πολιτιστική ποικιλομορφία σε παγκόσμια αγορά, αστάθεια της αγοράς, αύξηση των προσδοκιών των πελατών σχετικά με την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών και την επίδραση του Διαδικτύου στις βασικές δραστηριότητες ενός οργανισμού.

Στην αγορά εργασίας, σημειώθηκε αύξηση σε θέσεις εργασίας υψηλότερου επιπέδου, όπως διευθυντικές και επαγγελματικές θέσεις που απαιτούν ευελιξία και δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων. Σε αυτό το πλαίσιο, η πολυπλοκότητα και η αβεβαιότητα, εν μέρει λόγω της παγκοσμιοποίησης και του επιταχυνόμενου ρυθμού τεχνολογικής αλλαγής, απαιτούν διευθυντές με δεξιότητες που βοηθούν τους οργανισμούς να ξεπεράσουν τις εμφανιζόμενες προκλήσεις. (Sousa & Rocha, 2019)

3.1 Δεξιότητες και γνώσεις που πρέπει να έχουν οι λήπτες αποφάσεων στις επιχειρήσεις

Οι πιο σημαντικές δεξιότητες για τους managers όπως επιβεβαιώνεται από επαναλαμβανόμενες συνεντεύξεις είναι η αποτελεσματική επικοινωνία και διαπροσωπικές ικανότητες. Εφ' όσον ένα μεγάλο μέρος της δουλειάς των στελεχών είναι να δημιουργούν καλές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων τους, των υφισταμένων και των ανωτέρων τους στον οργανισμό. Η κριτική ικανότητα, η διαισθητική σκέψη, η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, η ικανότητα να βλέπει «την μεγάλη εικόνα» και να μπορεί να σκεφτεί με ασυνήθιστους τρόπους «outside of the box» στοιχειοθετούν έναν πετυχημένο λήπτη αποφάσεων. (Earl, 1999)

Οι λήπτες αποφάσεων δοκιμάζονται διαρκώς από διάφορες κρίσεις και την συνεχή αβεβαιότητα. Αντιμετωπίζουν προκλήσεις στην διεκπεραίωση των έργων τους, που μπορεί να είναι πολύ διαφοροποιημένα και δυσκολεύονται με την τεράστια ποσότητα πιθανών σχετικών πληροφοριών. Οι managers προσπαθούν να πετύχουν αυτά που θέλουν μέσω ενός πολλών διαφορετικών ατόμων με ελάχιστο άμεσο έλεγχο πάνω στα περισσότερα από αυτά. (El-Sabaa, S., 2001)

Παρότι υπάρχει πολύ μικρή συμφωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών μονάδων και διευθυντών προγραμμάτων κατάρτισης πολλών κορυφαίων πανεπιστημίων και ιδρυμάτων για το τι κάνει έναν καλό διευθυντή, ο El-Sabaa χρησιμοποίησε την προσέγγιση του Katz όπου οι ικανότητες των στελεχών χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες: την επικοινωνιακή, την αντιληπτική και οργανωτική και την τεχνική ικανότητα.

3.1.1 Επικοινωνιακή ικανότητα

Είναι ικανότητα ενός λήπτη απόφασης να εργάζεται ουσιαστικά ως μέλος της ομάδας και να προάγει την συνεργασία μεταξύ της ομάδας. Αυτή η δεξιότητα αποδεικνύεται με τον τρόπο που ο manager αντιλαμβάνεται και αναγνωρίζει τις στάσεις των ανωτέρων και υφισταμένων του και τον τρόπο που αυτός αντίστοιχα συμπεριφέρεται. Έτσι, η επικοινωνιακή ικανότητα αφορά πρωτίστως την συνεργασία με τους άλλους. Ένας επικοινωνιακός manager είναι ευαίσθητος στις ανάγκες και τα κίνητρα των υπολοίπων που αφορούν το έργο του, έχει κατανόηση στα θέματα τους και αποτελεί πρότυπο με την συμπεριφορά του. Πρέπει να αναπτύξει την οπτική του γωνία ως προς την ανθρώπινη δραστηριότητα, έτσι ώστε να: α) αναγνωρίζει τα συναισθήματα που δημιουργεί στους άλλους β) να επαναξιολογεί τις εμπειρίες του και να μαθαίνει από αυτές γ) να αντιλαμβάνεται τι προσπαθούν να του επικοινωνήσουν, είτε με πράξεις είτε με λέξεις (ρητά ή σιωπηρά), και (δ) να επικοινωνεί επιτυχημένα τις δικές του ιδέες και στάσεις. Πιο συγκριμένα, ικανότητες που περιλαμβάνονται σε αυτήν την κατηγορία είναι:

- Παρακίνηση: Ο manager είναι σε θέση να κινητοποιεί ψυχικά και συναισθηματικά τους υφιστάμενους του
- Επικοινωνία: να ακούει, να πείθει και να κατανοεί τις συμπεριφορές των άλλων
- Αντιμετώπιση καταστάσεων: να είναι ευέλικτος, υπομονετικός και επίμονος
- Εξουσιοδότηση συμμετοχής σε άλλα μέλη στην λήψη αποφάσεων
- Διπλωματία
- Υψηλή αυτοεκτίμηση
- Πηγή έμπνευσης

3.1.2 Αντιληπτική και οργανωτική ικανότητα

Η ικανότητα του manager να οραματίζεται το project στο σύνολό του. Να κατανοεί πως οι διάφορες λειτουργίες του έργου αλληλοεξαρτώνται, πώς η όποια αλλαγή σε κάποια από αυτές επηρεάζει τις άλλες και πως αυτές ξεχωριστά συνδέονται με τον οργανισμό συνολικά. Αναγνωρίζοντας αυτές τις σχέσεις και ξεχωρίζοντας του τι είναι πιο σημαντικό προωθεί την γενική ευημερία του project αλλά και του οργανισμού.

Αντιληπτική ικανότητα είναι αυτό που ο Chester I. Barnard, πρώην πρόεδρος της Bell Telephone Company του New Jersey, υπονοεί όταν λέει:

« ... η ουσιαστική πτυχή της (εκτελεστικής) διαδικασίας είναι η αίσθηση του οργανισμού ως ολότητα και ως αποτέλεσμα πολλών σχετικών καταστάσεων ».

Ο manager, για να έχει σαφείς στόχους και σωστό σχεδιασμό, θα πρέπει να αντιληφθεί το γενικό περιβάλλον και να έχει ξεκάθαρη εικόνα της ολότητας του έργου του. Με άλλα λόγια, η αντιληπτική ικανότητα και η οργανωτική ικανότητα είναι αλληλένδετες. Πιο συγκριμένα, ικανότητες που περιλαμβάνονται σε αυτήν την κατηγορία είναι:

- Σχεδιασμός
- Οργάνωση
- Υψηλή προσήλωση στον στόχο
- Σφαιρική αντίληψη
- Αντίληψης της σχέσης του project του με τον κλάδο και την κοινότητα
- Εστίαση στα προβλήματα

3.1.3 Τεχνική ικανότητα

Με τις τεχνικές δεξιότητες αναφερόμαστε στην κατανόηση και την εξειδίκευση μιας συγκεκριμένης δραστηριότητας, ειδικά εκείνης που περιλαμβάνει μεθόδους και διαδικασίες. Ο επιτυχημένος manager πρέπει να κατέχει σχετική εμπειρία και γνώση της τεχνολογίας που απαιτείται, στο αντικείμενο που διαχειρίζεται. Η τεχνική ικανότητα περιλαμβάνει εξειδικευμένες γνώσεις και αναλυτική ικανότητα στη χρήση εργαλείων και τεχνικών στον εκάστοτε τομέα π.χ. λογισμικά. Πιο συγκριμένα, ικανότητες που περιλαμβάνονται σε αυτήν την κατηγορία είναι:

- Ειδικές γνώσεις στη χρήση εργαλείων και τεχνικών
- Γνώση του project
- Κατανόηση μεθόδων, διαδικασιών
- Τεχνολογία που απαιτείται
- Γνώσεις και δεξιότητες της πληροφοριακής τεχνολογίας

(El-Sabaa, S., 2001)

Λόγω της σημαντικότητας της πληροφοριακής τεχνολογίας για τα στελέχη επιχειρήσεων μπορούμε να θεωρήσουμε τις δεξιότητες για αυτήν και για τα πληροφοριακά συστήματα αντί για ένα στοιχείο των τεχνικών ικανοτήτων, ως μια ξεχωριστή κατηγορία ικανοτήτων των ληπτών αποφάσεων. Μια κατηγορία που θα αναλύσουμε περισσότερο σε επόμενο κεφάλαιο.

3.2 Δημιουργική σκέψη

Η δημιουργική σκέψη και η δυνατότητα επίλυσης προβλημάτων δεν διακατέχουν πάντα τους ανθρώπους. Υπάρχουν εμπόδια στη δημιουργική σκέψη και στη δημιουργική επίλυση προβλημάτων και είναι δύο κατηγοριών: ατομικά και οργανωτικά. Αρχικά, θα πρέπει οι managers να είναι έτοιμοι για αλλαγή και για την ανάγκη αντιμετώπισης νέων ειδών προβλημάτων ούτως ή άλλως. Όσον αφορά τα ατομικά εμπόδια, έχουν σχέση με τη νοοτροπία και με παράγοντες που σχετίζονται με την αντίληψη, το συναίσθημα, την έκφραση και τις πολιτιστικές επιρροές. Τα οργανωτικά εμπόδια έχουν να κάνουν με τις συνθήκες που μπορεί να επικρατούν στους οργανισμούς και που αποτρέπουν την δημιουργικότητα των εργαζομένων. (Proctor, 2013)

3.2.1 Η επενδυτική θεωρία της δημιουργικότητας

Η δημιουργικότητα απαιτεί τη συγκέντρωση έξι ξεκάθαρων αλλά αλληλοσυνδεόμενων στοιχείων: διανοητική ικανότητα, γνώση, στυλ σκέψης, προσωπικότητα, κίνητρα και περιβάλλον. Ας εξετάσουμε κάθε ένα από αυτά με τη σειρά.

Διανοητική ικανότητα

Προσδιορίζονται τρεις πνευματικές δεξιότητες:

- η ικανότητα προσέγγισης προβλημάτων από διαφορετικές οπτικές γωνίες και η απομάκρυνση από προσεγγίσεις που περιλαμβάνουν συμβατική σκέψη
- η ικανότητα αξιολόγησης υποσχόμενων ή μη υποσχόμενων ιδεών
- η ικανότητα πειθούς σχετικά με την αξία των ιδεών που αξίζουν

Ο συνδιασμός αυτών των δεξιοτήτων είναι το κλειδί γιατί οι αναλυτικές δεξιότητες μόνες τους μπορούν απλά να παράγουν κριτική σκέψη, αλλά όχι δημιουργικές ιδέες. Ομοίως, έχοντας απλώς συνθετικές δεξιότητες μπορεί να παράγονται απλά ιδέες που όμως δεν αξιολογούνται για τη χρησιμότητά τους στην αντιμετώπιση προβλημάτων. Τέλος, έχοντας μόνο ικανότητα πειθούς μπορεί να οδηγεί σε υιοθέτηση ιδεών όχι επειδή οι ιδέες είναι καλές, αλλά επειδή οι ιδέες έχουν παρουσιαστεί με πειστικό τρόπο.

Γνώση

Η γνώση είναι απαραίτητη για οποιαδήποτε πρόοδο. Δεν μπορεί κανείς να προχωρήσει αν δεν καταλάβει πλήρως το σημείο από το οποίο ξεκινά. Ωστόσο, η προοπτική επίλυσης ενός προβλήματος μπορεί να παρεμποδιστεί από τη γνώση μιας κατάστασης, καθώς αυτή η γνώση μπορεί να οδηγεί σε μια εδραιωμένη οπτική που αντικατοπτρίζει τον τρόπο με τον οποίο κάποιος έχει αντιμετωπίσει προβλήματα στο παρελθόν.

Στυλ σκέψης

Τα στυλ σκέψης σχετίζονται με τον τρόπο με τον οποίο οι δεξιότητες χρησιμοποιούνται από τους ανθρώπους. Μια προτίμηση στην καινοτόμα σκέψη είναι ένα επιθυμητό χαρακτηριστικό της δημιουργικής σκέψης. Αυτό περιλαμβάνει την υιοθέτηση μιας παγκόσμιας οπτικής καθώς και την ικανότητα διάκρισης «του δέντρου από τα δάσος» και με τον τρόπο αυτό να αναγνωρίζει ποιες ερωτήσεις είναι σημαντικές και ποιες όχι.

Προσωπικότητα

Πολλές ερευνητικές μελέτες υποστηρίζουν τη σημασία ορισμένων χαρακτηριστικών της προσωπικότητας που σχετίζονται με τη δημιουργική απόδοση. Η προθυμία να ξεπεραστούν τα εμπόδια, η ετοιμότητα για ανάληψη λογικών κινδύνων, η τάση για ανοχή της ασάφειας και η αυτο-αποτελεσματικότητα χαρακτηρίζονται ως επιθυμητά χαρακτηριστικά.

Κίνητρο

Το εσωτερικό κίνητρο που εστιάζει στις εργασίες θεωρείται απαραίτητο για τη δημιουργικότητα. Οι άνθρωποι που αγαπούν αυτό που κάνουν και επικεντρώνονται στο έργο και όχι στις πιθανές ανταμοιβές είναι πιο παραγωγικοί από δημιουργικής άποψης. Η εύρεση ενός τρόπου να βλέπει κάποιος κάτι που να αξίζει το ενδιαφέρον του μπορεί να είναι ο παράγοντας που διεγείρει τα κίνητρα. Αυτό μπορεί να συμβεί αυθόρμητα - αγάπη με την πρώτη ματιά - ή να συμβαίνει από την ανάγκη - γιατί είναι απαραίτητο για την αυτοσυντήρηση.

Περιβάλλον

Ένα περιβάλλον που υποστηρίζει και ανταμείβει τις δημιουργικές ιδέες είναι χρήσιμο δεδομένου ότι η δυνατότητες που απαιτούνται για να σκεφτεί κάποιος δημιουργικά μπορεί να είναι ανεπαρκείς χωρίς κάποια περιβαλλοντική υποστήριξη (όπως ένα μέσο προώθησης των ιδεών). Τα επιχειρηματικά περιβάλλοντα δεν κάνουν συνήθως την προώθηση δημιουργικών ιδεών μια εύκολη υπόθεση.

(Proctor, 2013)

3.2.2 Δεξιότητες δημιουργικότητας

Οι δεξιότητες δημιουργικότητας περιλαμβάνουν:

- Φαντασία (οπτική, ακουστική και κιναισθητική δημιουργικότητα επιτρέπει την έκφραση ιδεών και συναισθημάτων εφαρμόζοντας τη φαντασία για την παράγωγή μοναδικών δημιουργιών).
- Λογοτεχνία (γράφοντας ένα ποίημα, μια σύντομη ιστορία ή ένα έργο).
- Κοινωνικότητα (ένας νέος τρόπος να βελτιωθεί η ομαδική διαδικασία ή να βελτιωθεί ένα πρόγραμμα που παρέχει υπηρεσίες σε άλλους).
- Καινοτομία (χρησιμοποιώντας πληροφορίες από μια ποικιλία διαφορετικών πηγών για τη δημιουργία μοναδικών λύσεων σε ένα πρόβλημα).
- Αισθητική (χρησιμοποιώντας μια αίσθηση ομορφιάς για να κρίνουμε κάτι).
- Οπτικοποίηση (δημιουργία νοητικής εικόνας ενός αντικειμένου ή ιδέας).
- Σχεδιασμό (δημιουργία σχεδίων για ένα νέο έργο ή προϊόν).

- Κρίση (χρησιμοποιώντας δεξιότητες διάκρισης σε ήχο, χρώμα και σχήμα για τον προσδιορισμό των διαφορών).
- Ενεργητικό και επίμονο τρόπο εργασίας.
- Προσανατολισμό προς την ανάληψη κινδύνων και την ανεξαρτησία.

Ωστόσο, οι ατομικές διαφορές μπορεί να είναι σημαντικές όταν εξετάζουμε την ικανότητα και το κίνητρο των ανθρώπων να μάθουν. Πράγματι, το γενικό στυλ σκέψης ενός ατόμου, η προσωπικότητά του και η προτιμώμενη προσέγγιση στη μάθηση μπορεί να καθορίσουν τη στάση και τη συμπεριφορά του απέναντι στη δημιουργική επίλυση προβλημάτων. (Proctor, 2013)

3.3 Η σημασία της διαίσθησης

Οι σύγχρονοι οργανισμοί λειτουργούν σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον, το οποίο αυξάνει την πολυπλοκότητα και την αβεβαιότητα στη λήψη αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα διαχείρισης. Ο ρυθμός των αλλαγών είναι μεγάλος ταυτόχρονα σε πολλούς τομείς και η ανάγκη προσαρμογής σε αυτές είναι μια τεράστια πρόκληση για τα μέλη κάθε οργανισμού, ειδικά στο στρατηγικό επίπεδο. Πριν την πλήρη προσαρμογή στη μια αλλαγή, μια άλλη εμφανίζεται, η οποία φέρνει νέες αβεβαιότητες και αυξάνει την πολυπλοκότητα των προβλημάτων λήψης αποφάσεων. Η μεγάλη πρόκληση για τους ηγέτες είναι να δουλεύουν κάτω από ταχέως μεταβαλλόμενες συνθήκες. Χρονική πίεση και υπερφόρτωση πληροφοριών οδηγούν σε επικοινωνιακό χάος κάτι που δεν βοηθά τις διοικήσεις να πραγματοποιήσουν αξιόπιστες διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Κατά συνέπεια, πρέπει να στραφούν και στη διαίσθηση, που τους επιτρέπει να αναλύουν σημαντικούς πόρους πληροφοριών και να αναγνωρίζουν αυτούς που είναι κρίσιμοι από τη σκοπιά της λήψης αποφάσεων.

Οι πλήρεις πληροφορίες δεν αποτελούν επαρκή προϋπόθεση για τη λήψη των σωστών αποφάσεων. Μια αντίστροφη σχέση μπορεί να παρατηρηθεί εδώ: όσο μεγαλύτερος είναι ο πλούτος των πληροφοριών που έχουν οι διαχειριστές, τόσο μειωμένη είναι η αποτελεσματικότητά τους και η ικανότητά τους να λαμβάνουν βέλτιστες αποφάσεις. Αυτό οφείλεται στην αποδυνάμωση και την καταστολή της διαίσθησης τους, η οποία συχνά αντικαθίσταται από αναλυτικό έργο μεν μικρής αξίας δε.

Ως συνέπεια της τεχνολογικής ανάπτυξης, η απόκτηση, η επεξεργασία, η διαβίβαση και η αποθήκευση δεδομένων και πληροφοριών έπαψε να αποτελεί μείζον πρόβλημα. Ωστόσο, η ικανότητα επιλογής και ταυτοποίησης πληροφοριών που σχετίζονται με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι μια πολύ επιθυμητή ικανότητα. Πρέπει να τονιστεί ότι η ταχύτητα λήψης αποφάσεων αποκτά σημασία. Η χρονική πίεση και οι μεγάλες ποσότητες πληροφοριών που οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων αναγκάζονται να αναλύσουν δεν συμβάλλουν στη λήψη γρήγορων και ακριβών αποφάσεων. Γι' αυτό και η διαίσθηση γίνεται ολοένα και πιο σημαντική στη διαχείριση των εταιρειών, ιδίως στη λήψη αποφάσεων. Οι άνθρωποι έχουν τη φυσική ικανότητα να επιλέγουν πληροφορίες και να κάνουν μια γρήγορη και αποτελεσματική σύνθεση. Ωστόσο, αυτή η διαδικασία μπορεί να διαταραχθεί από τη χρήση τυποποιημένων διαδικασιών επεξεργασίας πληροφοριών.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η διαίσθηση έχει ιδιαίτερη σημασία, ειδικά σε στρατηγικό επίπεδο, όπου οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων αναγκάζονται να επιλύσουν ατομικά, περίπλοκα και μη δομημένα προβλήματα. Οι εμπειρικές μελέτες δείχνουν ότι οι κορυφαίοι διευθυντές χρησιμοποιούν στην πραγματικότητα την διαίσθηση τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Οι κύριες λειτουργίες που εκπληρώνει η διαίσθηση σε αυτήν τη διαδικασία είναι οι εξής:

- Δημιουργία (δημιουργία σημαντικού αριθμού μη συμβατικών λύσεων)
- Ενοποίηση (επιτρέπει την ομαλή μετάβαση μεταξύ των διαφόρων σταδίων της διαδικασίας λήψης αποφάσεων)
- Ενημέρωση (επιτρέπει την κάλυψη του κενού ελλείπει πληροφοριών ή την ανάλυση και εκκαθάριση μεγάλων ποσοτήτων πληροφοριών)

Πρέπει να τονιστεί ότι οι υπεύθυνοι που χρησιμοποιούν τη διαίσθηση στην διαδικασία λήψης αποφάσεων διαθέτουν ορισμένα χαρακτηριστικά και δεξιότητες, καθώς και συγκεκριμένα συλ εργασίας και σκέψης. Τα χαρακτηριστικά και οι ικανότητες ενός «διαισθητικού διευθυντή» είναι οι ακόλουθες:

- ικανότητα ανάλυσης και σύνθεσης μεγάλου όγκου πληροφοριών και προσδιορισμού του τι είναι απαραίτητο από την άποψη της απόφασης που πρέπει να ληφθεί
- ικανότητα πλήρωσης του κενού πληροφοριών με αναφορά σε προσωπικές γνώσεις ή προηγούμενη εμπειρία
- ετοιμότητα λήψης αποφάσεων (ικανότητα λήψης αποφάσεων υπό συνθήκες έλλειψης και υπερβολικής πληροφόρησης)
- δημιουργία καινοτόμων λύσεων

- μια μοναδική προσέγγιση στα αναλυόμενα προβλήματα
- κίνητρο για αναζήτηση της καλύτερης λύσης
- προθυμία ανάληψης κινδύνου (ανάληψη δράσης ακόμη και με απουσία των απαραίτητων πληροφοριών).

Το στυλ εργασίας ενός τέτοιου διευθυντή χαρακτηρίζεται κυρίως από την έλλειψη διαδοχικών ενεργειών (δεν περνά από τα διάφορα στάδια της κλασικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων) και ο παρατηρητής παίρνει την εντύπωση ότι η δράση φαίνεται να είναι αρκετά χαοτική. Αυτοί οι διαχειριστές λειτουργούν καλύτερα όταν οι άτυποι δεσμοί κυριαρχούν στις ομάδες των συναδέλφων τους και αποτελεσματικότητά τους αυξάνεται όταν συνεργάζονται με άλλους διαχειριστές που προτιμούν παρόμοια στυλ εργασίας και σκέψης.

Υπάρχουν έξι δεξιότητες που πρέπει να αποκτήσουν οι ηγέτες για να σκέφτονται στρατηγικά και να λειτουργούν αποτελεσματικά σε ένα ταραχώδες και εχθρικό περιβάλλον. Αυτά περιλαμβάνουν την ικανότητα πρόβλεψης, την προθυμία να αναλάβει προκλήσεις, την ικανότητα ερμηνείας, την ικανότητα λήψης αποφάσεων, την ικανότητα καθορισμού κοινών τομέων δραστηριότητας και την ικανότητα μάθησης. Επίσης το να είσαι στρατηγικός ηγέτης σημαίνει να εντοπίζεις τις δικές σου αδυναμίες μέσα σε αυτές τις έξι δεξιότητες και να τις διορθώνεις. Η επάρκεια σε μία από τις δεξιότητες δεν μπορεί να αντισταθμίσει ένα έλλειμμα σε άλλη και, επομένως, πρέπει να δοθεί προσοχή στη βελτιστοποίηση και των έξι βασικών χαρακτηριστικών ενός στρατηγικού ηγέτη. (Maleswska & Sajdak, 2014)

3.4 Στρατηγική ηγεσία

Η στρατηγική ηγεσία είναι η ικανότητα συνδυασμού των οραμάτων για την επιχειρησιακή διαχείριση, αλλά και η δυνατότητα ενσωμάτωσης αυτών των ιδεών στις επιχειρήσεις, λαμβάνοντας υπόψη τους περιορισμούς τους. Η στρατηγική ηγεσία ενσωματώνει τις φιλοσοφικές σκέψεις (με επίκεντρο το συνολικό όραμα, τη διαίσθηση, τις πεποιθήσεις και τις αξίες) στην πραγματικότητα των εταιρειών (περιορισμοί πόρων - υλικοί και άυλοι). Παρουσιάζοντας την έννοια της στρατηγικής ηγεσίας, οι G. Rowe και M. Nejad την ορίζουν ως συνδυασμό ηγετικού οραματισμού και διαχείρισης, με πρωταρχική εστίαση στην ηθική συμπεριφορά και σε αποφάσεις που βασίζονται σε αξίες. Η στρατηγική ηγεσία απαιτεί την επιχειρησιακή επίβλεψη των καθημερινών δραστηριοτήτων και την ταυτόχρονη στρατηγική, μακροπρόθεσμη

ευθύνη. Αναλαμβάνει τη διαμόρφωση και την εφαρμογή στρατηγικών για απρόβλεπτα γεγονότα και τη συνεπή υλοποίηση μακροπρόθεσμων στόχων για τη διασφάλιση της επιβίωσης και της ανάπτυξης. Οι παραδοχές του περιλαμβάνουν τόσο στρατηγικό όσο και οικονομικό έλεγχο, αλλά δίνεται έμφαση στη σκοπιμότητα των στρατηγικών σχεδίων. Η στρατηγική ηγεσία περιλαμβάνει την ανταλλαγή κρυφών γνώσεων σε ατομικό και οργανωτικό επίπεδο. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να βασίζεται σε εκπαίδευση που επιτρέπει την ανάπτυξη ατόμων με υψηλή εξειδίκευση, κίνητρα, αξιόπιστα που εργάζονται σε μια ομάδα. (Maleswska & Sajdak, 2014)

3.5 Δεξιότητες πληροφοριακής τεχνολογίας

Αν αναλογιστούμε ότι ο πιο σημαντικός στόχος της γενικής διεύθυνσης ενός οργανισμού είναι να εξασφαλίσει ότι η κατάλληλη δομή, τα κατάλληλα συστήματα και οι διοικητικές διαδικασίες μπορούν να διασφαλίσουν μετέπειτα ότι οι διάφοροι στόχοι και ανάγκες της επιχείρησης θα πραγματοποιηθούν, οι managers συχνά συμμετέχουν σε ένα μεγάλο φάσμα αποφάσεων σχετικά με τη τεχνολογία που είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία της επιχείρησης. Χρειάζεται δηλαδή πολύπλευρη και πολυδιάστατη γνώση των στελεχών όχι μόνο στο τομέα τους, αλλά και σε αυτό που αποκαλούμε πληροφοριακή τεχνολογία. Είναι αρκετά συχνό το φαινόμενο όπου οι managers στηρίζουν την προσωπική τους επιτυχία αλλά και της επιχείρησης που εργάζονται και αντιπροσωπεύουν, στη χρήση της τεχνολογίας και των κατάλληλων πληροφοριών που αποκτούν μέσω των σύγχρονων τεχνολογιών (βλ. Διαδίκτυο). Άρα είναι απαραίτητη προϋπόθεση για έναν manager ανεξαρτήτως τομέα δραστηριοποίησης να συνδυάζει τις διοικητικές γνώσεις (management) με τις τεχνικές γνώσεις. (Αντωνίου, 2003)

Για να διατηρήσουν οι managers τους οργανισμούς που εργάζονται ανταγωνιστικούς, η χρήση πληροφοριακών συστημάτων κρίνεται απαραίτητη για την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρουν αξία στον πελάτη. Ο ρόλος των πληροφοριακών συστημάτων στην διαδικασία του management αναβαθμίζεται συνεχώς με την ανάπτυξη του παγκόσμιου εμπορίου, της χρήσης του υπολογιστή και του διαδικτύου, της ψηφιακής πληροφορίας και των προγραμμάτων/εφαρμογών. Το internet αποτελεί για τους λήπτες αποφάσεων τον καινούργιο τρόπο μετάδοσης των πληροφοριών που μαζί με τα σύγχρονα τηλεπικοινωνιακά δίκτυα τους δίνουν την

δυνατότητα για καλύτερο έλεγχο της αλυσίδας αξίας των προϊόντων τους όπως και για μεγαλύτερο σύνολο και καλύτερης ποιότητας αυτών. (Αντωνίου, 2003)

Η άνετη χρήση της πληροφοριακής τεχνολογίας απαιτεί τρία είδη γνώσεων: σύγχρονες δεξιότητες, θεμελιώδεις γνώσεις και πνευματικές ικανότητες.

- Σύγχρονες δεξιότητες: η δυνατότητα χρήσης των σύγχρονων εφαρμογών πληροφορικής. Επιτρέπουν στους managers να εφαρμόζουν αμέσως την τεχνολογία της πληροφορίας και το πιο σημαντικό είναι ότι αυτές οι δεξιότητες αποτελούν μια βάση για την οικοδόμηση νέων ικανοτήτων.
- Θεμελιώδεις γνώσεις: οι βασικές αρχές και οι ιδέες των υπολογιστών, των δικτύων και των πληροφοριών. Αυτές οι γνώσεις εξηγούν το πώς και γιατί της τεχνολογίας των πληροφοριών, και δίνουν μια εικόνα των ευκαιριών και των περιορισμών της. Είναι η πρώτη ύλη για την κατανόηση της νέας τεχνολογίας πληροφοριών καθώς εξελίσσεται. Πιο σημαντικές από αυτές είναι οι γνώσεις: Πληροφοριακών συστημάτων, ψηφιακής αναπαράστασης πληροφοριών, οργάνωσης πληροφοριών, μοντελοποίησης και αφαιρετικής ικανότητας, αλγοριθμικής σκέψης και προγραμματισμού, και της κοινωνικής επίδρασης της πληροφορίας και της τεχνολογίας των πληροφοριών.
- Πνευματικές ικανότητες: η ικανότητα εφαρμογής της τεχνολογίας της πληροφορίας σε πολύπλοκες και συνεχόμενες καταστάσεις, απαιτούν σκέψη υψηλότερου επιπέδου στο πλαίσιο της τεχνολογίας των πληροφοριών. Αυτές οι δυνατότητες επιτρέπουν στους managers να χειριστούν καλύτερα τα απροσδόκητα προβλήματα και ενθαρρύνουν μια πιο αφηρημένη σκέψη σχετικά με τις πληροφορίες και τον τρόπο εκμετάλλευσής τους.

(National Research Council, 1999)

Μια λίστα δεξιοτήτων για τους managers ειδικά για τους εξειδικευμένους στην πληροφοριακή τεχνολογία έχει την ακόλουθη δομή:

- Δεξιότητες Καινοτομίας:
 - Ικανότητα καινοτομίας και δημιουργικότητας

- Ικανότητα διαφοροποίησης των τομέων της επιχείρησης
- Ικανότητα εντοπισμού και εκμετάλλευσης νέων επιχειρηματικών ευκαιριών
- Δεξιότητες διαχείρισης έργου και σύνδεσης των στόχων με το επιχειρηματικό πλαίσιο
- Ικανότητα και προθυμία ανάληψης κινδύνου
- Ικανότητα οργάνωσης των απαραίτητων πόρων για ανταπόκριση στην ευκαιρία
- Ικανότητα δημιουργίας και ανάπτυξης εθνικών και διεθνών δικτύων
 - Ηγετικές ικανότητες:
 - Δεξιότητες ανάπτυξης επιδόσεων των υπαλλήλων
 - Δεξιότητες ανάπτυξης ευκαιριών για τους εργαζομένους μέσω καθοδήγησης
 - Δεξιότητες ενίσχυσης της απόδοσης των υπαλλήλων μέσω κινήτρων
 - Δεξιότητες ικανοποίησης των εργαζομένων μέσω αναγνώρισης
 - Δεξιότητες επικοινωνίας για βελτίωση της δέσμευσης των εργαζομένων
 - Δεξιότητες διαχείρισης προσδοκιών των εργαζομένων για την ανάπτυξή τους
 - Δεξιότητες διαχείρισης πολιτιστικών διαφορών μεταξύ των εργαζομένων
 - Δεξιότητες διαχείρισης:
 - Δεξιότητες νέων μορφών οργάνωσης της εργασίας
 - Γνώση διαφορετικών τύπων τεχνολογιών
 - Διάθεση πρωτοβουλίας, απόφασης και ευθύνης
 - Δεξιότητες ανάλυσης παραγωγικότητας και βελτιστοποίησης του κόστους
 - Ικανότητα προσαρμογής στην οργανωτική αλλαγή
 - Ικανότητα διαχείρισης στρατηγικών συμφωνιών και συμμαχιών
 - Επικοινωνιακές ικανότητες για πλήρη εκμετάλλευση των δυνατοτήτων κάθε μέλους σε εργασιακές ομάδες

(Sousa & Rocha, 2019)

3.6 Σύγχρονες δεξιότητες της ψηφιακής εποχής

Οι καινοτόμοι οργανισμοί στηρίζονται στη δύναμη των project manager για να αξιοποιήσουν όλες τις ευκαιρίες που δημιουργούνται από την τεχνολογική εξέλιξη. Οι δεξιότητες που είναι οι πιο σημαντικές για την πλήρη αξιοποίηση των ψηφιακών δυνατοτήτων και την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι οι εξής:

- Γνώσεις ασφάλειας και απορρήτου
- Δεξιότητες επιστήμης δεδομένων (διαχείριση, ανάλυση, μεγάλα δεδομένα)
- Επίγνωση της αγοράς
- Συνεργατικές ηγετικές δεξιότητες
- Καινοτόμος νοοτροπία
- Εστίαση στον πελάτη
- Ικανότητα λήψης αποφάσεων βάσει δεδομένων
- Γνώσεις νομικής και κανονισμών συμμόρφωσης
- Διαπροσωπικές δεξιότητες
- Ανάπτυξη δεξιοτήτων (Ιστός, εφαρμογές για κινητά, διεπαφές χρηστών)
- Οργανωτική επιδεξιότητα
- Επιχειρηματική νοοτροπία
- Άνεση με την ασάφεια

(Project Management Institute, 2018)

3.7 Ο ρόλος του CIO στην λήψη απόφασης στις επιχειρήσεις

3.7.1 Η εξέλιξη του ρόλου του CIO

Ο ρόλος του Επικεφαλής των Πληροφοριών (CIO) έχει αναλυθεί σε μεγάλο βαθμό από τους ερευνητές και τους επαγγελματίες κατά τη διάρκεια των τελευταίων 40 ετών. Αν και πολλά έχουν γραφτεί σχετικά με το θέμα αυτό, δεν έχει ακόμη προκύψει μια σαφής περιγραφή. Η γένεση του ρόλου του CIO και η σύλληψη του «επικεφαλής της πληροφόρησης» δημιουργήθηκε από την στροφή της πληροφοριακής τεχνολογίας από υποστηρικτικό ρόλο για τον οργανισμό και την αυτοματοποίηση προηγουμένως μη αυτοματοποιημένων εργασιών, σε πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, στρατηγικής αλλαγής και καινοτομίας.

Αυτή η αλλαγή απαιτεί πολύ περισσότερα από απλά την ανάπτυξη και τη διαχείριση της πληροφορικής, η οποία ήταν ο ρόλος των προκατόχων αυτής της θέσης. Ο νέος ρόλος περιλαμβάνει προσεγγίσεις με βάση την επιχειρηματικότητα για την αξιοποίηση των πληροφοριών και της πληροφορικής. Όλο και περισσότερο, οι πληροφορίες αναγνωρίστηκαν ως κρίσιμοι πόροι που απαιτούσαν ενεργή διαχείριση, εποπτεία και σύνδεση με την ανώτερη διοίκηση.

Η σύγχρονη εκδοχή του CIO δίνει έμφαση στις πληροφορίες αντί της τεχνολογίας και της επιχειρηματικότητας και της στρατηγικής αντί των λειτουργιών. Είναι ακόμα υπεύθυνος για την τεχνολογία, αλλά ο ρόλος του έχει επεκταθεί. Εκτός από τις λειτουργικές διαστάσεις της θέσης, ο CIO πρέπει πλέον να ωθεί όλα τα στελέχη του οργανισμού στο πώς θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν η πληροφορία και η τεχνολογία και ιδιαίτερα για την επιδίωξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. (Peppard, Joe & Edwards, Chris & Lambert, Rob, 2011)

3.7.2 Παραδοσιακοί ρόλοι του CIO

Οι συνεχείς τεχνολογικές αλλαγές και η διάδοση της πληροφορικής στο χώρο εργασίας έχουν αυξήσει τις προκλήσεις για τους σημερινούς CIOs να επεκτείνουν το ρόλο τους από την απλή διαχείριση τεχνολογιών που υποστηρίζουν τις επιχειρηματικές διαδικασίες στην προώθηση στρατηγικών εφαρμογών της πληροφορικής που δημιουργούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Ένας manager πληροφορικής αναπτύσσει και εκτελεί ένα μακροπρόθεσμο σχέδιο για το πληροφοριακό σύστημα του οργανισμού, σχεδιασμένο να υποστηρίζει τη μακροπρόθεσμη επιτυχία του. Μέσα από τη στρατηγική δράση, ο CIO εργάζεται για την ευθυγράμμιση των επιχειρηματικών στρατηγικών και των στρατηγικών

πληροφορικής τεχνολογίας, καθορίζει τη θέση του οργανισμού στην ψηφιακή οικονομία, ενσωματώνει την τεχνολογία στην επιχειρηματική στρατηγική και αναγνωρίζει μελλοντικές δυνατότητες για την επιχείρηση. Είναι πρόθυμος να ζητήσει βοήθεια και καθοδήγηση ακόμα και από άλλα τμήματα της επιχείρησης και είναι σε θέση να εντοπίσει ευκαιρίες και να επιλέξει επενδύσεις.

Ωστόσο, η ικανότητα του CIO να συμμετέχει σε στρατηγικές πρωτοβουλίες διαμορφώνεται από τις ικανότητές του στους τρεις παραδοσιακούς ρόλους του ως CIO manager, οι οποίοι είναι ο Πληροφοριακός, ο Διαπροσωπικός και αυτός της Λήψης Αποφάσεων.

➤ Πληροφοριακός ρόλος: Εκπρόσωπος και Επιβλέπων

Παρά την ευρέως διαδεδομένη άποψη ότι η επικοινωνία μεταξύ της λειτουργίας της πληροφοριακής τεχνολογίας και των επιχειρηματικών λειτουργιών είναι κρίσιμη για την επιτυχή εναρμόνιση τους οι CIOs κατηγορούνται συχνά για το γεγονός ότι αποτυγχάνουν να μεταδώσουν ιδέες ή να μιλήσουν για επιχειρηματικά προβλήματα χρησιμοποιώντας τη «γλώσσα των επιχειρήσεων». Ο CIO λειτουργεί ως τεχνικός εμπειρογνώμονας σε άτομα εκτός του άμεσου τμήματος του. Ενεργώντας ως «εκπρόσωπος» των πληροφοριακών συστημάτων, εκπαιδεύει τον οργανισμό όσον αφορά τον στρατηγικό ρόλο της πληροφορικής και ενημερώνει τους εργαζόμενους για τις δυνατότητες που έχει η πληροφοριακή τεχνολογία στη βελτίωση της επιχείρησης.

Επιπλέον, αυτές οι δραστηριότητες τον διευκολύνουν στην παρακολούθηση του εξωτερικού περιβάλλοντος για πιθανές επενδύσεις στην τεχνολογία. Όσο περισσότερο οι CIOs αλληλεπιδρούν με συναδέλφους εκτός του τμήματός τους, τόσο περισσότερο θα μάθουν για την κύρια δραστηριότητα του οργανισμού και για τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται. Με αυτόν τον τρόπο συλλέγονται πληροφορίες σχετικές με τις επιχειρηματικές ανάγκες του οργανισμού, όπως για παράδειγμα, σχετικά με τις τάσεις της αγοράς, τους πελάτες και τους ανταγωνιστές, οι οποίες πρέπει να διαχέονται μέχρι τους οργανωτικούς φορείς προκειμένου να οδηγήσουν σε στρατηγικές δραστηριότητες.

➤ Ρόλος Λήψης Αποφάσεων: Επιχειρηματίας και Διαχειριστής Πόρων

Αν και οι δραστηριότητες λήψης αποφάσεων δεν βοηθούν άμεσα τους CIOs να αναπτύξουν στρατηγικές, η αποτελεσματική κατανομή των πόρων των πληροφοριακών συστημάτων οδηγεί σε καλύτερη υλοποίηση της επιχειρηματικής στρατηγικής μέσω αυτών. Ενεργώντας ως επιχειρηματίας, ο CIO είναι ένας

παράγοντας καινοτομίας που σχεδιάζει και προωθεί την αλλαγή. Ως διαχειριστής πόρων, είναι υπεύθυνος για όλες τις οικονομικές και υλικές επιχορηγήσεις όπως και αυτών για το ανθρώπινο δυναμικό. Οι δραστηριότητες αυτές περιλαμβάνουν όλα τα στάδια λήψης αποφάσεων, από τον προγραμματισμό έως την κατανομή των πόρων και την ομαλή εφαρμογή των αλλαγών. Αυτές δίνουν αξιοπιστία στον CIO ως «εκπρόσωπο» της πληροφορικής και του στρατηγικού ρόλου της, μέσω των προηγούμενων επιτυχημένων στρατηγικών πρωτοβουλιών του.

Επιπλέον, οι CIOs που έχουν αναλάβει επιτυχώς πρωτοβουλίες καινοτομίας είναι σε θέση να αξιολογήσουν καλύτερα τις νέες τεχνολογίες ενάντια στην τρέχουσα τεχνολογική υποδομή του οργανισμού, καθώς και να αναπτύξουν και να εκτελέσουν μακροπρόθεσμα σχέδια πληροφοριακής τεχνολογίας που επηρεάζουν τη στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού.

➤ Διαπροσωπικός ρόλος: Ηγέτης και Σύνδεσμος

Οι δραστηριότητες των ηγετών και των συνδέσμων έχουν διαπροσωπικό χαρακτήρα και δεν οδηγούν άμεσα στην ευθυγράμμιση της πληροφορικής με την επιχειρησιακή στρατηγική. Οι δραστηριότητες των ηγετών σχετίζονται με την εσωτερική διαχείριση της λειτουργίας των πληροφοριακών συστημάτων, με παράδειγμα την αξιολόγηση των επιδόσεων των εργαζομένων, την επίλυση των συγκρούσεων και την παρακίνηση και διεύθυνση του έργου των υφισταμένων. Ως σύνδεσμος, ο CIO δημιουργεί ένα δίκτυο εξωτερικών σχέσεων. Αυτή η συχνά υποτιμημένη πτυχή του ρόλου του CIO είναι ιδιαίτερα σημαντική για την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, όταν η πολιτική πληροφοριών θα αποτελέσει σημαντικό ζήτημα. Αυτές οι δραστηριότητες ενισχύουν επίσης τον ρόλο λήψης αποφάσεων και του πληροφοριακού ρόλου.

Για παράδειγμα, για να διαθέσει πόρους και να προγραμματίσει ρεαλιστικά χρονικά πλαίσια για το έργο, ο CIO πρέπει να διαχειρίζεται αποτελεσματικά την ομάδα των πληροφοριακών συστημάτων. Η παροχή καθοδήγησης σε οργανωτικά θέματα στους υφισταμένους μπορεί να βοηθήσει στην αντιμετώπιση προβλημάτων που σχετίζονται με την άγνοια των εργαζομένων του τομέα της πληροφορικής με την επιχείρηση γενικότερα, υποστηρίζοντας έτσι τις δραστηριότητες του ως εκπρόσωπος. Ομοίως, η επαφή με άτομα εκτός της λειτουργίας των πληροφοριακών συστημάτων αυξάνει την ικανότητα του CIO να συλλέγει πληροφορίες σχετικά με τις αλλαγές στο τεχνολογικό τοπίο και να λαμβάνει βοήθεια και καθοδήγηση από συναδέλφους σε άλλους τομείς, αυξάνοντας έτσι τις πιθανότητες να συμβάλει με δυναμικά στις στρατηγικές της επιχείρησης. (Carter, Michelle & Grover, Varun & Thatcher, Jason, 2011)

3.7.3 Σύγχρονος ρόλος του CIO

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι η θέση του Chief Information Officer (CIO) γίνεται όλο και πιο δύσκολη απαιτώντας αρκετές διαφορετικές ικανότητες με το πέρασμα του χρόνου. Ο manager της πληροφοριακής τεχνολογίας πρέπει να διαθέτει προσωπικές σχέσεις με το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας, να το κρατά ενήμερο σχετικά με τις πολιτικές και τα προβλήματα του τμήματος, αλλά και να μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του. Να εξασφαλίζει ότι η διαδικασία διαμόρφωσης και υλοποίησης της στρατηγικής αναπτύσσεται με τις αντίστοιχες ενέργειες και προγράμματα. Να μπορεί να οδηγήσει σε δραστικές αλλαγές τον οργανισμό, από το μίγμα προϊόντος μέχρι και την στρατηγική του μάρκετινγκ και να αποτρέπει τυχόν καθυστέρηση της σωστής εφαρμογής του πνεύματος της πληροφοριακής τεχνολογίας από τον ανθρώπινο παράγοντα και την τάση αδράνειας του. Ακόμα, να εξασφαλίζει μία ισορροπία μεταξύ των υπόλοιπων τμημάτων και των σημείων ελέγχου του τμήματος πληροφοριακής τεχνολογίας χωρίς να στερείται κανένα της προσοχής του όπως π.χ. του τμήματος μάρκετινγκ κάτι που είναι σύνηθες.

Ο CIO αποκτά πλέον έναν σημαντικότερο και πολύπλευρο ρόλο εντός του οργανισμού αφού συμμετέχει στη συνολική λειτουργία του. Πρέπει εκτός από την επίλυση προβλημάτων και την δημιουργία δικτύων επικοινωνιών, συστημάτων και προγραμμάτων , να συμβάλει στον καθορισμό της συνολικής στρατηγικής της επιχείρησης, να εκπαιδεύει στη χρήση της τεχνολογίας τους υπόλοιπους εργαζομένους και να διανέμει τις πληροφορίες που συγκεντρώνει. Το πιο σημαντικό είναι να συνδυάζει τους στόχους της επιχείρησης με τους στόχους του τμήματος της πληροφοριακής τεχνολογίας χρησιμοποιώντας την κατάλληλη τεχνολογία. Τέλος να μπορεί να λειτουργεί ως ηγέτης, να διοικεί τους συνεργάτες του και να λαμβάνει αποφάσεις συνδυάζοντας τις τεχνικές γνώσεις με τις διοικητικές γνώσεις (management) συμβάλλοντας δυναμικά στην ανάπτυξη ενός οργανισμού ανεξαρτήτως τομέα ή κλάδου δραστηριοποίησης. (Αντωνίου, 2003)

3.8 Επιθυμητή γνώση και εμπειρία πληροφοριακής τεχνολογίας και χρήσης πληροφοριακών συστημάτων όλων των ληπτών αποφάσεων

Η σημασία των γνώσεων της πληροφοριακής τεχνολογίας και της χρήσης πληροφοριακών συστημάτων από τους managers της επιχείρησης, και όχι μόνο από τους CIOs, είναι πολύ μεγάλη. Μόνο οι managers πρώτης γραμμής είναι αρκετά κοντά στα επιχειρηματικά τους τμήματα για να γνωρίζουν τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους αξιοποίησης αυτών των πόρων. Μόνο αυτοί έχουν την επιρροή για να ενσωματώσουν την πληροφοριακή τεχνολογία στις στρατηγικές τους και να δεσμεύσουν τους απαραίτητους οικονομικούς πόρους. Αν η πληροφοριακή τεχνολογία δεν περιλαμβάνεται στην στρατηγική και τις τακτικές αυτών των διευθυντών και αν δεν μπορούν να την κατανοήσουν και να την εφαρμόσουν αποτελεσματικά τότε οι οργανισμοί παρουσιάζουν αδυναμίες.

Από την εμφάνιση της οργανωτικής χρήσης των τεχνολογιών της πληροφορίας η ευθύνη για την απόκτηση, υλοποίηση και διατήρηση των τεχνολογικών επενδύσεων ανήκε στους ειδικούς των τμημάτων της πληροφοριακής τεχνολογίας. Ωστόσο, σήμερα, η διαχείριση της πληροφοριακής τεχνολογίας θα πρέπει να μοιράζεται μεταξύ των manager του αντίστοιχου τμήματος και των line managers. Θα πρέπει να μπορούν να αναπτύξουν την πληροφοριακή τεχνολογία αποτελεσματικά και στρατηγικά, να μπορούν να αναλαμβάνουν έργα πληροφορικής στον τομέα της επιχειρηματικής υπευθυνότητας τους, να αναπτύξουν εταιρικές σχέσεις με επαγγελματίες της πληροφορικής και να αναλαμβάνουν ηγετική θέση στην υλοποίηση της πληροφοριακής τεχνολογίας.

Η διατήρηση μιας τεχνολογικά ανταγωνιστικής εταιρείας είναι μια ευθύνη που πρέπει να μοιράζεται σε όλα τα μέλη της διοικητικής ομάδας και η γνώση της πληροφοριακής τεχνολογίας είναι απαραίτητη για να προετοιμαστεί ένας οργανισμός για το μέλλον του. Γίνεται όλο και πιο προφανές ότι μια επιχείρηση δεν μπορεί να αντέξει οικονομικά τους αναφάβητους σε τεχνολογία managers όπως δεν θα μπορούσε να αντέξει τον τεχνολογικό αναλφαβητισμό από τους managers πληροφοριακής τεχνολογίας. Η σημασία του να έχουν κοινές γνώσεις οι γενικοί διευθυντές με τους διευθυντές πληροφοριακής τεχνολογίας είναι τεράστια για την ευθυγράμμιση των επιχειρηματικών στόχων και των στόχων της πληροφοριακής τεχνολογίας και για την δημιουργία σημείου υπεροχής στον οργανισμό.

Η σχετική με την πληροφοριακή τεχνολογία θεωρητική και εμπειρική γνώση που κατέχει ο manager του επιτρέπει να είναι επαρκής σε αυτά τα θέματα και να μπορεί να ηγηθεί όσον αφορά την τεχνολογία και την πληροφορική σε όποιον τομέα της επιχείρησης και να εργάζεται, ακόμα και αν δεν είναι στον τομέα της πληροφορικής. (GenevièveBassellier, BlaizeHornerReich, IzakBenbasat, 2001)

3.8.1 Θεωρητική γνώση πληροφοριακής τεχνολογίας

Η θεωρητική γνώση της πληροφοριακής τεχνολογίας είναι αυτή που μπορεί να διδαχθεί, να μελετηθεί και να εξηγηθεί. Εξειδικευμένες γνώσεις θεωρούνται ένα εύχρηστο σύνολο δεδομένων και εννοιών σχετικών με το συγκεκριμένο θέμα. Αυτού του είδους η γνώση επιτρέπει στους manager πρώτης γραμμής να επικοινωνούν με τους ανθρώπους των τμημάτων της πληροφοριακής τεχνολογίας. Η γνώση που πρέπει να διαθέτουν τα στελέχη για την αξιοποίηση της πληροφοριακής τεχνολογίας εντός ενός οργανισμού έχει τις εξής διαστάσεις:

- Την ενημέρωση για την διαθεσιμότητα των πληροφοριών και τις ευκαιρίες που προσφέρουν.
- Την κατανόηση της αξίας και των δυνατοτήτων επιρροής της πληροφοριακής τεχνολογίας.
- Την γνώση των δυνατοτήτων και των περιορισμών της τρέχουσας και της μελλοντικής πληροφοριακής τεχνολογίας και την γνώση του πώς ο ανταγωνισμός της επιχείρησης την χρησιμοποιεί.

Πιο αναλυτικά μπορούμε να χωρίσουμε την θεωρητική γνώση της πληροφοριακής τεχνολογίας στα εξής στοιχεία:

➤ Τεχνολογία

Η τεχνολογία αναφέρεται στα βασικά συστατικά, καθώς και σε όλες τις σχετικές γνώσεις για την αξιολόγηση της υποδομής της πληροφοριακής τεχνολογίας, την περιγραφή των χαρακτηριστικών ενός πληροφοριακού συστήματος και για την εξέταση της σχέσης μεταξύ των δυνατοτήτων της υπάρχουσας υποδομής και των απαιτήσεων του καινούργιου προτεινόμενου συστήματος. Οι managers θα πρέπει να ενημερώνονται για τις επιλογές της διαθέσιμης τεχνολογίας και θα πρέπει να γνωρίζουν το ποια είναι η χρήση της πληροφοριακής τεχνολογίας από τους ανταγωνιστές τους. Ακόμη και αν ένας οργανισμός αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χωρίς να εφαρμόσει αναδυόμενες πληροφοριακές τεχνολογίες, η γνώση σχετικά με την επόμενη γενιά της μπορεί να είναι πολύ χρήσιμη για τον manager. Για να λάβουν αποτελεσματικές αποφάσεις οι διευθυντές θα πρέπει να γνωρίζουν τις εξελίξεις στην πληροφοριακή τεχνολογία που θα μπορούσαν να έχουν σημαντικό αντίκτυπο σχετικά με την οργάνωση, τα προϊόντα ή και τους πελάτες της

επιχείρησης. Χρησιμοποιώντας αυτά ως βάση, έχουμε καθορίσει ως τεχνολογικές γνώσεις τις τρέχουσες και αναδυόμενες τεχνολογίες είτε αυτές είναι γενικές σε όλες τις βιομηχανίες είτε συγκεκριμένες για τον οργανισμό και τους ανταγωνιστές του.

➤ Εφαρμογές

Οι εφαρμογές αναφέρονται στους τρόπους με τους οποίους η πληροφοριακή τεχνολογία χρησιμοποιείται ή θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί από τους οργανισμούς για την επίτευξη των επιχειρηματικών τους στόχων (π.χ. την επεξεργασία παραγγελιών, τη λήψη αποφάσεων ή τον οικονομικό έλεγχο). Οι managers πρέπει να γνωρίζουν το φάσμα και τους διαφορετικούς τύπους των εφαρμογών πληροφορικής που ενδέχεται να αντιμετωπίσουν και τις δυνατότητες αυτών των εφαρμογών για τους οργανισμούς. Αυτό συνεπάγεται με γνώσεις σχετικά με το τρέχον μείγμα των εφαρμογών πληροφορικής, την αρχιτεκτονική των πληροφοριών, τις αναδυόμενες εφαρμογές, καθώς και συγκεκριμένες γνώσεις των επιχειρησιακών διαδικασιών. Οι γνώσεις των εφαρμογών αποτελούνται από τρέχουσες και αναδυόμενες εφαρμογές, γενικές εφαρμογές και εφαρμογές που σχετίζονται με το συγκεκριμένο οργανισμό.

➤ Ανάπτυξη συστημάτων

Προκειμένου να κατανοηθούν τα πιθανά οφέλη, οι κίνδυνοι και οι περιορισμοί της πληροφοριακής τεχνολογίας, απαιτείται εξοικείωση με τις πρακτικές ανάπτυξης συστημάτων. Οι κύριοι τρόποι απόκτησης ενός συστήματος είναι η παραδοσιακή ανάπτυξη με τον κύκλο ζωής του, η ανάπτυξη από τον τελικό χρήστη, η αγορά λογισμικού και η εξωτερική ανάθεση. Δεδομένου ότι οι διαφορετικοί τύποι έργων αντιμετωπίζονται καλύτερα ανάλογα με την επιλογή των προσεγγίσεων διαχείρισης, πρέπει να υπάρχουν περισσότερες από μία μεθοδολογίες.

Για να επιτευχθεί η ανάπτυξη συστημάτων, απαιτούνται επίσης γνώσεις σχετικά με τις πρακτικές διαχείρισης έργων, συμπεριλαμβανομένης της ανάπτυξης συστημάτων στην πράξη, του χρόνου που απαιτείται για την ολοκλήρωση των έργων, τις συμφωνίες μεταξύ του κόστους του συστήματος, τα χρονοδιαγράμματα και τη λειτουργικότητα, καθώς και τις αβεβαιότητες που συνδέονται με την εκτίμηση των χρόνων ολοκλήρωσης της ανάπτυξης του συστήματος. Η γνώση σχετικά με τη διαχείριση έργων είναι καθοριστική για την δημιουργία της κοινής αντίληψης μεταξύ των manager πληροφοριακής τεχνολογίας και γενικών manager . Οι γνώσεις ανάπτυξης συστημάτων περιλαμβάνουν δηλαδή την κατανόηση τόσο των μεθόδων ανάπτυξης συστημάτων όσο και των πρακτικών διαχείρισης έργων.

➤ Διαχείριση πληροφοριακής τεχνολογίας

Καθώς το έργο της διαχείρισης της πληροφοριακής τεχνολογίας είναι καλύτερο να μοιράζεται ανάμεσα τόσο στα στελέχη του αντίστοιχου τμήματος όσο και στα υπόλοιπα στελέχη της επιχείρησης, υπάρχει ανάγκη και από τους διευθυντές να έχουν γνώση σχετικά με τις δραστηριότητες που σχετίζονται με τη διαχείριση της πληροφοριακής τεχνολογίας. Για πολλούς διευθυντές, η κύρια δυσκολία δεν έγκειται στην απροθυμία συμμετοχής τους στη διαχείριση πληροφοριακής τεχνολογίας, αλλά στην έλλειψη της γνώσης των ορολογιών και των δεξιοτήτων που απαιτούνται ώστε να συμμετέχουν στις διαφορετικές πτυχές της.

Η πληροφοριακή τεχνολογία είναι άλλη μία συνάρτηση μιας επιχείρησης. Από την άποψη αυτή, είναι σαν το μάρκετινγκ, τη λογιστική ή την παραγωγή. Επομένως, η καλή διαχείριση της πληροφοριακής τεχνολογίας περιλαμβάνει δραστηριότητες παρόμοιες με αυτές που χρησιμοποιούνται σε άλλες λειτουργίες, όπως ο καθορισμός οράματος και στόχων, η κατανομή των πόρων και η παρακολούθηση της προόδου. Περιλαμβάνεται επίσης η γνώση της στρατηγικής και των σχεδίων της επιχείρησης, ο προγραμματισμός της πληροφοριακής τεχνολογίας και η συνολική κατανομή των πόρων του οργανισμού. Το όραμα σχετίζεται με τον τρόπο με τον οποίο η πληροφοριακή τεχνολογία συμβάλλει στην επιχειρηματική αξία και στην αντίληψη της αναγκαιότητας της ενσωμάτωσης του επιχειρηματικού στρατηγικού σχεδιασμού και του στρατηγικού σχεδιασμού της πληροφοριακής τεχνολογίας.

➤ Πρόσβαση στη γνώση της πληροφοριακής τεχνολογίας

Είναι παράλογο να περιμένουμε ότι ένας επιχειρηματικός διευθυντής γνωρίζει τα πάντα για την πληροφοριακή τεχνολογία. Ωστόσο, πρέπει να γνωρίζει σχετικά με τις πηγές πληροφόρησης - ανθρώπινες και άλλες - τόσο μέσα όσο και έξω από τον οργανισμό. Σε τεχνικό επίπεδο, αυτό μπορεί να συνεπάγεται με την γνώση του ποιος καταλαβαίνει πολύπλοκες τεχνολογίες και την δυνατότητα απόκτησης πρόσβασης και αξιοποίησης των γνώσεων αυτών των ατόμων.

Ένας manager που γνωρίζει με ποιον πρέπει να έρθει σε επαφή για να πάρει περισσότερες πληροφορίες για την πληροφοριακή τεχνολογία - τόσο μέσα όσο και έξω από τον οργανισμό (π.χ. συνεργάτες, πωλητές κλπ.) - και σε ποιες δευτερεύουσες πηγές γνώσης (π.χ. βιβλιοθήκες, ιστός) μπορεί να ψάξει, αναπτύσσει την δυνατότητα αξιοποίησης της γνώσης των ανθρώπων και των υπολοίπων πηγών. Η γνώση του ποιος γνωρίζει τι μέσα σε μια ομάδα είναι μέρος της συνδυαστικής ικανότητας του οργανισμού. Αυτού του είδους οι γνώσεις επιτρέπουν την ανάπτυξη

μιας αποτελεσματικής συνεργασίας μεταξύ των διευθυντικών στελεχών και του προσωπικού πληροφοριακής τεχνολογίας. (Geneviève Bassellier, Blaise Horner Reich & Izak Benbasat, 2001)

3.8.2 Εμπειρική γνώση της πληροφοριακής τεχνολογίας

Η ανάγκη συνδυασμού εμπειρικής και θεωρητικής γνώσης έχει αναγνωριστεί από πολλούς ερευνητές της πληροφοριακής τεχνολογίας και της οργανωτικής συμπεριφοράς. Αν και η έννοια της εμπειρικής γνώσης είναι διαισθητικά εύκολο να κατανοηθεί, είναι δύσκολο να μοντελοποιηθεί. Η γνώση που έχει αποκτηθεί με την πάροδο του χρόνου, με την δοκιμή και το λάθος και με έντονη προσπάθεια χωρίζεται σε δύο τύπους: τεχνική και γνωστική. Οι τεχνικές γνώσεις ή η «τεχνογνωσία» που κατέχει ο διευθυντής αντιπροσωπεύεται από την "εμπειρία".

Χρησιμοποιώντας την έννοια της εμπειρίας αντί της εμπειρικής γνώσης μας επιτρέπει να την μετρήσουμε, αλλά υποδεικνύει ταυτόχρονα ότι παρόμοιες εμπειρίες επηρεάζουν τη δημιουργία παρόμοιας εμπειρικής γνώσης σε διαφορετικούς ανθρώπους. Αν και αυτό δεν συμβαίνει και κάθε άτομο θα ερμηνεύσει την εμπειρία του με διαφορετικό τρόπο, ένα άτομο με περισσότερη εμπειρία θα έχει αναπτύξει, κατά μέσο όρο, ένα υψηλότερο επίπεδο εμπειρικής γνώσης από ένα άτομο με λιγότερη εμπειρία. Οι managers γίνονται πιο ικανοί στο να αναπτύσσουν σχετικές γνώσεις και να κατανοούν την πληροφοριακή τεχνολογία με την πάροδο του χρόνου μέσω της συμμετοχής τους σε πρωτοβουλίες πληροφοριακής τεχνολογίας. Η εμπειρία είναι επομένως η βάση για την ανάπτυξη της εμπειρικής γνώσης. Μέσα σε μια ομάδα, η κοινή εμπειρία είναι ένας μηχανισμός που δημιουργεί συλλογική εμπειρική γνώση.

Η γνωστική συνιστώσα αναγνωρίζει ότι η εμπειρική γνώση περιλαμβάνει περισσότερα από το απλά να πράττεις. Περιλαμβάνει επίσης όραμα και φαντασία. Τα γνωστικά στοιχεία της εμπειρικής γνώσης αναφέρονται στον τρόπο εργασίας του περιβάλλοντος που διαμορφώνει ένα άτομο, συμπεριλαμβανομένων και των σχημάτων, των παραδειγμάτων, των πεποιθήσεων και των απόψεων αυτού. Αυτά τα μοντέλα δίνουν προοπτικές στα άτομα να αντιλαμβάνονται και να ορίζουν τον κόσμο τους και δρουν ως καθοδηγητικά οράματα. Αναφορικά με τη γνώση αυτή, υπάρχουν δύο «λειτουργικά μοντέλα»: (1) προοπτικής για την οργάνωση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και (2) οράματος για τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να

χρησιμοποιηθεί η πληροφοριακή τεχνολογία στον οργανισμό. Μαζί τα στοιχεία αυτά, αποτελούν τη «γνωστική» συνιστώσα της εμπειρικής γνώσης της πληροφοριακής τεχνολογίας.

A. Εμπειρία πληροφοριακής τεχνολογίας

Η εμπειρία, εκτός από τις γνώσεις και τις δεξιότητες του προσωπικού, είναι μια διακριτή ικανότητα που βοηθά τις εταιρείες να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Παρόλο που οι γενικές συμβουλές σχετικά με την ανάγκη εμπειρίας είναι ευρέως διαδεδομένες, δεν έχει διατυπωθεί ακριβής ορισμός του τι την αποτελεί. Δύο μεταβλητές επηρεάζουν την ποιότητα της εμπειρίας μέσω της οποίας τα άτομα συγκεντρώνουν εμπειρική γνώση. Το πρώτο στοιχείο είναι η ποικιλία της εμπειρίας, η οποία υποδηλώνει ότι τα στελέχη πρέπει να συμμετέχουν σε ποικίλες δραστηριότητες.

Το δεύτερο στοιχείο είναι η απόκτηση βαθιάς γνώσης μέσω της προσωπικής δέσμευσης στο βίωμα. Αυτή η δεύτερη πτυχή υποδηλώνει ότι η ένταση της εμπειρίας είναι επίσης σημαντική. Η σημασία της έντονης εμπειρίας βρίσκεται επίσης στην έννοια της απορροφητικής ικανότητας. Η ένταση της προσπάθειας αφομοίωσης και η χρησιμοποίηση της γνώσης είναι καθοριστικής σημασίας για την ανάπτυξη αποτελεσματικής απορροφητικής ικανότητας. Η ένταση της προσπάθειας αντικατοπτρίζεται από το επίπεδο ευθύνης που έχει ο manager για τις διάφορες δραστηριότητες. (Δηλαδή, η ενεργή ηγεσία θεωρείται πιο έντονη από την απλή συμμετοχή.)

Η εμπειρία δηλαδή αξιολογείται μετρώντας τόσο την ποικιλομορφία της εμπειρίας (δηλαδή το πλάτος) όσο και το επίπεδο ευθύνης που υπάρχει (δηλαδή την ένταση). Όσον αφορά την πτυχή της ποικιλομορφίας, υπάρχουν τρία διαφορετικά επίπεδα στα οποία μπορεί να συγκεντρωθεί και να μετρηθεί η εμπειρία: το ατομικό, τα projects πληροφοριακής τεχνολογίας και την λειτουργία της πληροφοριακής τεχνολογίας.

➤ Προσωπική χρήση της πληροφοριακής τεχνολογίας

Η σημασία που έχει η προσωπική χρήση της πληροφοριακής τεχνολογίας για τους managers είναι πολύ μεγάλη. Η εμπειρία του manager με τη χρήση αυτής αντανakλά επίσης μια προσωπική καινοτομία και υποδεικνύει μια δεκτικότητα προς την αλλαγή. Ο πειραματισμός και η χρήση της πληροφοριακής τεχνολογίας αναπτύσσει εξοικείωση με τις τρέχουσες τεχνολογίες και μπορεί να ενθαρρύνει τον διευθυντή να αποκτήσει ένα γενικό ενδιαφέρον για την πληροφορική.

➤ Projects πληροφοριακής τεχνολογίας

Τα projects πληροφοριακής τεχνολογίας γενικά προχωρούν σε διάφορες φάσεις: έναρξη, ανάλυση κόστους / οφέλους, ανάπτυξη και υλοποίηση. Η εμπλοκή των στελεχών σε όλα αυτά τα στάδια είναι χρήσιμη. Οι managers γενικότερης φύσεως πρέπει να αναλάβουν ηγετικούς ρόλους κατά τα στάδια σχεδιασμού και υλοποίησης και να διευκολύνουν την ανάπτυξη της πληροφοριακής τεχνολογίας. Η εμπειρία στη διαχείριση έργων (κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης και της υλοποίησης) θα αυξήσει την εξειδίκευση του διευθυντή μέσω της συμμετοχής σε οποιοδήποτε από τα στάδια του κύκλου ζωής του.

➤ Διαχείριση πληροφοριακής τεχνολογίας

Η δέσμευση των διευθυντών στην καθοδήγηση της συνολικής λειτουργίας της πληροφοριακής τεχνολογίας κρίνεται μεγάλης σημασίας. Όλες οι διαχειριστικές δραστηριότητες, συμπεριλαμβανομένου του καθορισμού οράματος και των στρατηγικών, του προγραμματισμού και του προϋπολογισμού, καθώς και του καθορισμού πολιτικής είναι απαραίτητες για να κατευθύνουν τη χρήση της πληροφοριακής τεχνολογίας μέσα σε έναν οργανισμό. Με τη γνώση που σχετίζεται με αυτήν, ένας manager μπορεί να αναπτύξει κατάλληλες τεχνολογικές στρατηγικές που θα δημιουργήσουν ένα σαφές όραμα για το ρόλο της πληροφοριακής τεχνολογίας στην επιχείρηση. Η στρατηγική χρήση της μπορεί να επιτευχθεί μόνο όταν το όραμα της ανώτατης διοίκησης παρέχει και ένα πλαίσιο σχεδιασμού.

B. Γνωστική συνιστώσα

Υπάρχουν δύο σημαντικές πτυχές της γνωστικής συνιστώσας της εμπειρικής γνώσης. Η πρώτη προσανατολίζεται στη διαδικασία της οργάνωσης, δηλαδή στην ικανότητα να βλέπει κάποιος πέρα από τα καθήκοντα και την ιεραρχία και να οπτικοποιεί τις διαδικασίες του οργανισμού. Η δεύτερη είναι η ικανότητα ενός ατόμου να δει τη μετασχηματιστική δύναμη της πληροφοριακής τεχνολογίας.

➤ Οπτική γωνία των διαδικασιών

Η ικανότητα των managers να κατανοούν και να εφαρμόζουν μια γενική και ενοποιημένη διαχείριση των διαδικασιών τους επιτρέπει να επωφεληθούν από τη συνέργια μεταξύ πληροφοριακών συστημάτων και επιχειρηματικών διαδικασιών και είναι καθοριστικής σημασίας για τον προσδιορισμό της επιτυχίας ή της αποτυχίας της χρήσης της πληροφοριακής τεχνολογίας από έναν οργανισμό. Αυτή η ικανότητα να βλέπουν τις οργανωτικές δραστηριότητες να διασχίζουν τα λειτουργικά τμήματα (ή

ακόμα να διασχίζουν και τμήματα έξω από την επιχείρηση π.χ. προμηθευτές, πελάτες) αντιπροσωπεύει την προσαρμοστικότητα των managers όσον αφορά τις διαδικασίες.

Έτσι μπορούν να πραγματοποιούν την αναδιάρθρωση των επιχειρηματικών διαδικασιών σε μια συνεχή προσπάθεια προσαρμογής στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον και την αξιοποίηση των ευκαιριών στον τομέα της πληροφοριακής τεχνολογίας. Πρέπει να περιλαμβάνεται μια έννοια που ονομάζεται χαρτογράφηση διαδικασίας. Ένας manager ο οποίος μπορεί να απεικονίσει τον οργανισμό ως ένα σύνολο αλληλένδετων διαδικασιών μπορεί συχνά να εντοπίσει τρόπους με τους οποίους η πληροφοριακή τεχνολογία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη αναβάθμιση της επιχείρησης και να προβλέψει τις επιπτώσεις της στις σχετικές δραστηριότητες. Αυτό το "περιφερειακό όραμα" καθιστά πιο πιθανό ότι οι ιδέες της πληροφοριακής τεχνολογία θα έχουν ένα γενικό ευεργετικό αποτέλεσμα και όχι μόνο τοπικό.

➤ Όραμα για τον ρόλο της πληροφοριακής τεχνολογίας

Είτε συνειδητά είτε ασυνείδητα καθώς οι manager μαθαίνουν και ασχολούνται με την πληροφοριακή τεχνολογία, διαμορφώνουν υποθέσεις σχετικά με το ρόλο της στον οργανισμό και ένα όραμα για το τι μπορεί ή δεν μπορεί να κάνει. Το όραμα για την πληροφοριακή τεχνολογία αναλύεται σε τέσσερα επίπεδα: την «αυτοματοποίηση» (π.χ. εκτέλεση εργασιών σε μια διαδικασία), την «ενημέρωση προς τα κάτω» (π.χ. αποστολή πληροφοριών στους συντελεστές μιας εργασίας), την «ενημέρωση προς τα πάνω» (π.χ. αποστολή πληροφοριών στους συντελεστές και τους managers) και τον «μετασχηματισμό» (π.χ. δραματική αλλαγή ή απαλλαγή ενός έργου).

Αυτοί οι τύποι οράματος είναι οι πιο ισχυροί παράγοντες της επιτυχίας των σχέσεων CEOs/ CIOs και επηρεάζουν την προθυμία ενός ατόμου να εμπλακεί σε περαιτέρω εκπαίδευση, την εμπειρία ή τις ηγετικές συμπεριφορές. Το όραμα είναι το αποτέλεσμα της αναζήτησης γνώσεων και εμπειρίας πληροφοριακής τεχνολογίας ή μπορεί να έχει αναπτυχθεί από άλλες δραστηριότητες και ενδιαφέροντα. (Geneviève Bassellier, Blaize Horner Reich, Izak Benbasat, 2015)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Υβριδικά Στελέχη

4.1 Εισαγωγή

Όπως είδαμε στα προηγούμενα κεφάλαια, η απόκτηση ενός αποτελεσματικού συστήματος διαχείρισης πληροφοριών από τα κορυφαία στελέχη των οργανισμών είναι ζωτικής σημασίας. Αν οι managers κατανοούν τις δυνατότητες της πληροφοριακής τεχνολογίας τότε επηρεάζουν θετικά και άμεσα τα πληροφοριακά συστήματα. Αυτή η κατανόηση πρέπει να συνδυαστεί με τις επιχειρηματικές γνώσεις τους, για να δημιουργήσουν ένα όραμα πληροφοριακής τεχνολογίας. Το όραμα αυτό καθοδηγεί την ολοκλήρωση της πληροφοριακής τεχνολογίας του οργανισμού και αποτελεί έναν παράγοντα των δεξιοτήτων των managers ως προς αυτήν. Η επιρροή των στελεχών στην ενοποίηση της πληροφοριακής τεχνολογίας και της επιχειρηματικότητας είναι άμεση και ισάξια με την ίδια την επιρροή του οργανισμού προς αυτόν τον σκοπό.

Ο ρόλος των managers επεκτείνεται από την απλή υποστήριξη της πληροφοριακής τεχνολογίας και αποτελούν πια άμεσους φορείς της ενοποίησης. Για το λόγο αυτό, πρέπει να κατανοήσουν τις δυνατότητες της πληροφοριακής τεχνολογίας και τη διαχείριση των πληροφοριακών συστημάτων προκειμένου να συνδυάσουν αυτές τις γνώσεις με το στρατηγικό τους όραμα για την επιχείρηση, προβλέποντας ευκαιρίες και ανάγκες. Πιέζοντας την επιχείρηση για δεσμεύσεις και επενδύσεις πληροφοριακής τεχνολογίας, η επιχείρηση με την σειρά της επηρεάζει θετικά την αντίληψη του ανθρώπινου δυναμικού της ως προς αυτήν, δημιουργώντας με αυτό τον τρόπο πιθανή πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. (Devece, 2013)

Καθώς η επιτυχής εκμετάλλευση της πληροφοριακής τεχνολογίας γίνεται όλο και πιο σημαντική για την επιχειρηματική επιτυχία, οι οργανισμοί, ο εκπαιδευτικός τομέας και οι επαγγελματικοί φορείς έχουν αρχίσει να εξετάζουν ποιες γνώσεις, δεξιότητες και εμπειρίες απαιτούνται στην εποχή της πληροφόρησης. Τα πραγματικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν τα τμήματα πληροφοριακής τεχνολογίας δεν είναι τεχνικά, αλλά οργανωτικά και διαχειριστικά. Υπάρχει ανάγκη για υβριδικούς διευθυντές, διευθυντές δηλαδή που συνδυάζουν την κατανόηση των επιχειρήσεων και της επιχειρηματικότητας, τις τεχνικές ικανότητες και τις οργανωτικές γνώσεις και δεξιότητες, για την καλύτερη ενσωμάτωση της πληροφοριακής τεχνολογίας με τις υπόλοιπες λειτουργίες των επιχειρήσεων.

Ο ορισμός των υβριδικών στελεχών ανήκει στον Earl (1989) και είναι ο εξής: άτομα με ισχυρές τεχνικές δεξιότητες και επαρκείς επιχειρηματικές γνώσεις ή αντίστροφα. . . είναι άτομα με τεχνικές δεξιότητες που μπορούν να εργαστούν σε οποιοδήποτε τομέα

κάνοντας μια λειτουργική εργασία αλλά προσαρμόζοντας ταυτόχρονα την ανάπτυξη και την εφαρμογή ιδεών πληροφοριακής τεχνολογίας. Όταν αναφερόμαστε σε υβριδικά στελέχη όμως συνήθως εννοούμε managers επιχειρήσεων με εμπειρία πληροφοριακής τεχνολογίας και όχι στελέχη πληροφοριακής τεχνολογίας με γνώσεις διοίκησης επιχειρήσεων. (Earls, M., & Skyrme, D., 1992; O'Connor, G., & Smallman, C., 1995)

4.2 Η ανάγκη για υβριδικά στελέχη

Υπάρχουν πολλά επιχειρήματα που υποστηρίζουν την ανάγκη για υβριδικούς managers. Πρώτον, ένα επαναλαμβανόμενο θέμα στην έρευνα και των βασικών ζητημάτων πληροφοριακών συστημάτων είναι η ευθυγράμμιση των επιχειρηματικών, των πληροφοριακών και οργανωτικών παραγόντων. Η επίτευξη αυτού του στόχου στην πράξη απαιτεί κατάλληλες διαδικασίες διαχείρισης με τη συμμετοχή ανθρώπων που μπορούν να εργαστούν σε πολυλειτουργικές, συνεργατικές ομάδες για επιχειρησιακά προβλήματα όπου η πληροφορική μπορεί να προσφέρει λύση.

Δεύτερον, μια βασική πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι διευθυντές είναι η ανάγκη να δημιουργηθούν «υβριδικές συμπράξεις» για να «γεφυρωθεί το χάσμα» μεταξύ των manager πρώτης γραμμής και των manager πληροφοριακών συστημάτων. Οι σχέσεις μεταξύ του τμήματος πληροφοριακών συστημάτων και του υπόλοιπου οργανισμού είναι παραδοσιακά αδύναμες και χαρακτηρίζονται από έλλειψη αμοιβαίας κατανόησης, κακή επικοινωνία, έλλειψη κοινής γλώσσας, παράγοντες δηλαδή που υποδηλώνουν την ανάγκη για υβριδικά στελέχη. Αυτοί είναι που μπορούν να έχουν τη δυνατότητα να παρακάμψουν την οργάνωση και να πάνε απευθείας σε κάποιον που θα ακούσει και θα ενεργήσει. Αυτό αντικατοπτρίζει τη θεωρία των τυπικών και άτυπων δομών μέσα στους οργανισμούς.

Υπάρχει μια κρίσιμη ανάγκη να οικοδομηθεί μια αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ των managers των διαφορετικών τμημάτων, των managers πληροφοριακής τεχνολογίας και του ειδικού προσωπικού. Μια άλλη ένδειξη της ανάγκης για χαρακτηριστικά υβριδικών διευθυντών είναι η εξέλιξη του ρόλου του επικεφαλής των πληροφοριακών συστημάτων. Αυτός ο ρόλος αλλάζει ριζικά και για να είναι επιτυχείς οι CIOs πρέπει να προσανατολιστούν και επιχειρηματικά με αυτοπεποίθηση, ευελιξία και προσαρμοστικότητα.

Όλα αυτά οδηγούν στο ότι τα υβριδικά στελέχη μπορούν να φέρουν πολλά οφέλη όπως:

- βελτιωμένες εσωτερικές επικοινωνίες
- γεφύρωση των διαφόρων χασμάτων μεταξύ τμημάτων και εργαζομένων εντός του οργανισμού
- προώθηση καλύτερης κατανόησης και πιο αποτελεσματικής χρήσης των πληροφοριακών συστημάτων
- βελτιωμένο όραμα του οργανισμού
- και ενθάρρυνση της στάσης για αλλαγή από το προσωπικό του οργανισμού

Αυτή η αλλαγή έχει και το κόστος της. Οργανισμοί που επιθυμούν να αναπτύξουν υβριδικά στελέχη πρέπει να υιοθετήσουν μια μακροπρόθεσμη άποψη που τους ενθαρρύνει να μάθουν και να εξελιχθούν σε αυτό τον ρόλο. Οι πληροφορίες πρέπει να θεωρούνται στρατηγικός πόρος, όπως το κεφάλαιο και το προσωπικό και η αυστηρή δέσμευση σε αυτήν την πρωτοβουλία αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας. Η εισαγωγή των υβριδικών manager σε ένα υποστηρικτικό οργανωτικό περιβάλλον μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη χρήση και διαχείριση της πληροφοριακής τεχνολογίας. Αυτοί είναι που μπορούν να μετατρέψουν και να διαμορφώσουν το όραμα της ανώτατης διοίκησης σε ένα απτό, θετικό αποτέλεσμα. (Earls, M., &Skyrme, D., 1992; O'Connor, G., &Smallman, C., 1995)

4.3 Τι είναι τα «Υβριδικά Στελέχη» και ποιος είναι ο ρόλος τους;

Οι βασικοί τρεις ρόλοι των υβριδικών στελεχών είναι:

- ηγέτες: στελέχη σε διάφορους τομείς που μπορούν να εκμεταλλευτούν την πληροφοριακή τεχνολογία στην επιχειρηματική τους δραστηριότητα,
- impresarios: τα λίγα στελέχη στην λειτουργία των πληροφοριακών συστημάτων που μπορούν να σκεφτούν την οργάνωση ως στρατηγικό στόχο της πληροφοριακής τεχνολογίας και την ανταπόκριση της στις επιχειρηματικές ανάγκες των χρηστών
- επαγγελματίες: όσοι έχουν εξειδικευμένες σταδιοδρομίες που απαιτούν γνώση πληροφοριακής τεχνολογίας.

Παρόλο που οι ρόλοι είναι σαφώς διακριτοί έχουν αναφερθεί δυσκολίες στην ταυτοποίηση συγκεκριμένων ανθρώπων ως υβριδίων επομένως, χρησιμοποιούμε

τον όρο «υβριδικό στέλεχος» εδώ ως μία ευρύ έννοια αυτών των τριών απαιτήσεων ρόλου. Το πρόβλημα αυτών των συγχωνεύσεων είναι ότι καθίσταται λιγότερο σαφές τι κάνει ένας υβριδικός manager. Μπορεί να είναι οποιοσδήποτε manager ο οποίος έχει την ικανότητα και την δυνατότητα να ενισχύσει την ενοποίηση της πληροφοριακής τεχνολογίας με την επιχείρηση στα επίπεδα των εφαρμογών, της λειτουργίας των πληροφοριακών συστημάτων αλλά και ολόκληρου του οργανισμού στην πράξη.

Οι υβριδικοί managers θα μπορούσαν να είναι τελικοί χρήστες, ηγέτες έργων, διαχειριστές συστημάτων, αναλυτές συστημάτων, στελέχη γραμμής και λειτουργικά στελέχη ή διευθυντικά στελέχη επιχειρήσεων. Ο υβριδικός manager είναι μια έννοια, μια ικανότητα για ένα ρόλο, ένας αναπτυξιακός στόχος καλύτερης διοίκησης, δεν είναι τίτλος εργασίας ή περιγραφή και δεν θα βρεθεί σε οργανόγραμμα.

Στα ευρύτερα πλαίσια ενσωμάτωσης και συνεργασίας του τμήματος πληροφοριακών συστημάτων με την υπόλοιπη επιχείρηση η πληροφοριακή τεχνολογία μπορεί προσφέρει στρατηγικό πλεονέκτημα. Η οπτική της γενικής διοίκησης συμπεριλαμβάνει την διαχείριση των θολών ορίων, την εξισορρόπηση βραχυπρόθεσμου και μακροπρόθεσμου μείγματος δραστηριοτήτων, την εξασφάλιση συνεργασίας από ομότιμους και ομάδες προσωπικού και την ανάπτυξη δικτύων συνεργατικών σχέσεων για τους εκπροσώπους του οργανισμού. Εκτός από την κατανόηση της τεχνολογίας, σε κάποιο επίπεδο, ο υβριδικός ρόλος ενισχύει την επιχειρηματική απόδοση μέσω της πληροφοριακής τεχνολογίας και την ανάπτυξη οργανωτικών σχέσεων.

Πίνακας 1. Βασικοί ρόλοι των υβριδικών στελεχών

Ενίσχυση του επιχειρησιακού προσανατολισμού της πληροφοριακής τεχνολογίας

- Αναγνώριση και εκμετάλλευση από το εξειδικευμένο προσωπικό της πληροφοριακής τεχνολογίας για επιχειρηματικές ευκαιρίες

Ενίσχυση των δυνατοτήτων της πληροφοριακής τεχνολογίας

- Αύξηση της ευαισθητοποίησης και της ανταπόκρισης στις διαφορετικές επιχειρησιακές ανάγκες
- Συνεχής ανακατασκευή της υποδομής πληροφοριακής τεχνολογίας

- Συνεχή «ακόνισμα» δεξιοτήτων πληροφοριακής τεχνολογίας και επαγγελματισμού
- Κατάλληλη επιλογή και χρήση εξειδικευμένων δεξιοτήτων

Ενίσχυση της κατανόησης του οργανισμού περί πληροφοριακής τεχνολογίας

- Εστίαση ξανά του οργανισμού για καλύτερη κατανόηση της πληροφοριακής τεχνολογίας
- Εκπαίδευση και προτροπή για στρατηγική χρήση της πληροφοριακής τεχνολογίας
- Ενίσχυση των οφελών και των δυνατοτήτων της πληροφοριακής τεχνολογίας σε όλους τους managers

Δημιουργία επιτυχημένης συνεργασίας τμήματος πληροφοριακών συστημάτων και επιχείρησης

- Ανάπτυξη κοινού οράματος για ολόκληρη την επιχείρηση
- Κατανομή ευθυνών των έργων μεταξύ τμήματος πληροφοριακής τεχνολογίας και των υπόλοιπων τμημάτων
- Υποστήριξη όλων των manager για λήψη αποφάσεων πληροφοριακής τεχνολογίας

Πηγή: Earl, M.J. and Skyrme, D.J., "Hybrid managers – what do we know about them?", Journal of Information Systems, Vol. 2, 1992, pp. 169-87

4.4 Χαρακτηριστικά υβριδικών στελεχών

Τυπικά χαρακτηριστικά του επιτυχημένου υβριδικού στελέχους περιλαμβάνουν:

- προσωπικό κίνητρο / να του αρέσουν οι προκλήσεις
- ευφυής υπό την ευρεία έννοια (αντίληψη)
- μη αρνητικός με την ασάφεια
- ικανός να αντιμετωπίσει συγκρούσεις
- ευέλικτος
- ενεργητικός και επίμονος
- δεξιότητες επικοινωνίας και ομαδικής εργασίας

Οι οργανισμοί δεν μπορούν απλώς να «βάλουν» την επιχειρηματική σκέψη σε άτομα με τεχνικό υπόβαθρο. Είναι πιο αποτελεσματικό να εντοπίζουν τεχνικό προσωπικό με βασική αρμοδιότητα ή φυσική ικανότητα για γενική διαχείριση και ας υπάρχει αξιοσημείωτη έλλειψη τεχνικών ικανοτήτων. Αυτό γιατί, πέρα από ένα βασικό βαθμό τεχνικής ικανότητας και βάθος γνώσης, η τεράστια ειδίκευση δεν είναι τόσο σχετική αλλά είναι ίσως και αντιπαραγωγική, δεδομένης της ταχύτητας του ρυθμού των τεχνολογικών αλλαγών και της καινοτομίας. Η τέχνη της διοίκησης είναι η τέχνη της αποτελεσματικής εξουσιοδότησης, δηλαδή η εργασία μέσα από τις δεξιότητες των άλλων για την επίτευξη των γενικών στόχων. Είναι ευκολότερο για έναν διευθυντή γενικής κατεύθυνσης να αποκτήσει γνώση και εκτίμηση της πληροφοριακής τεχνολογίας από το να αποκτήσει ένας εργαζόμενος πληροφοριακής τεχνολογίας γνώση και εκτίμηση για την διοίκηση των επιχειρήσεων.

Οι γενικοί φύσης managers τείνουν να έχουν καλύτερες διαπροσωπικές δεξιότητες και έχουν μια ευρύτερη οπτική από απλώς τεχνικές εκτιμήσεις που μπορεί να απασχολούν κάποιον από ένα υπόβαθρο πληροφοριακής τεχνολογίας. Οι αποτελεσματικοί υβριδικοί managers είναι πιθανό να παραμείνουν στην ίδια ή συναφή βιομηχανία για χρόνια, ξοδεύοντας σημαντικό χρονικό διάστημα (τουλάχιστον δύο ή τρία χρόνια) σε κάθε εργασία με τα πιο επιτυχημένους από αυτούς να τείνουν να είναι «Άνθρωποι της εταιρείας». (Earls, M., &Skyrme, D., 1992; O'Connor, G., &Smallman, C., 1995)

4.5 Δεξιότητες υβριδικών στελεχών

Καταρχάς, είναι σαφές ότι πρέπει να ξεχωρίσουμε τις διοικητικές ικανότητες με τις ειδικές γνώσεις για ένα συγκεκριμένο οργανισμό. Μια σειρά από ικανότητες που θα αναμένονταν από τους υβριδικούς managers υπάρχει στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 2). Ένα υβριδικό στέλεχος, σχεδόν εξορισμού, διαθέτει ένα συνδυασμό επιχειρηματικών και τεχνικών ικανοτήτων. Έχοντας τις κατάλληλες επιχειρηματικές γνώσεις είναι μια πολύ σημαντική προϋπόθεση, ειδικά για τους υβριδικούς managers που προέρχονται από πληροφοριακής τεχνολογίας υπόβαθρο. Αυτό μπορεί να αποτελέσει πρόβλημα για τους managers πληροφοριακής τεχνολογίας που έχουν περάσει πολλά χρόνια στην τεχνική σταδιοδρομία.

Ο βαθμός τεχνικής επάρκειας που χρειάζονται οι υβριδικοί διευθυντές είναι αμφιλεγόμενο θέμα. Από τη μια πλευρά υπάρχει η πεποίθηση ότι η ανεπαρκής

ενασχόληση και εμπειρία στην υλοποίηση, τη χρήση και την εισαγωγή πληροφοριακής τεχνολογίας θα οδηγήσει σε αδυναμία αναγνώρισης των ευκαιριών εφαρμογής της αλλά και στην επιτυχή εισαγωγή της. Ούτε οι δυνητικές δυνατότητες της πληροφοριακής τεχνολογίας μπορούν να κατανοηθούν ούτε οι δυσκολίες εφαρμογής της να αναγνωριστούν.

Από την άλλη πλευρά, η τεχνολογία αλλάζει τόσο γρήγορα που κάποιοι ισχυρίζονται ότι είναι δύσκολο για οποιαδήποτε συγκεκριμένη ή λεπτομερή γνώση να είναι χρήσιμη εκτός από ένα σύντομο χρονικό διάστημα. Πραγματικά, μπορεί να είναι προτιμότερο να μην έχουν λεπτομερή γνώση ώστε να αποτρέπονται από την εξοικείωση με τα προβλήματα της εφαρμογής της πληροφοριακής τεχνολογίας! Έτσι, ενώ τα υβρίδια ενδέχεται να μην έχουν την βαθιά γνώση ενός εξειδικευμένου εργαζομένου, θα πρέπει να έχουν επαρκή εμπειρία για να επιλέξουν και να διαχειριστούν εσωτερικούς ή εξωτερικούς συνεργάτες.

Από όλες τις ικανότητες, οι συγκεκριμένες γνώσεις για τον οργανισμό φαίνεται να είναι ένα σημαντικό χαρακτηριστικό που συχνά υποτιμάται. Η έλλειψη της κατανόησης της κουλτούρας ενός οργανισμού («πώς κάνουμε τα πράγματα εδώ») και οι εσωτερικές διαδικασίες του μοιάζουν να αποτελούν ανυπέρβλητα εμπόδια για τους εισερχόμενους managers από εξωτερικές εταιρείες. Οι επιχειρηματικές και οργανωτικές γνώσεις είναι σωρευτικές. Ως εκ τούτου, οι αποτελεσματικοί υβριδικοί managers είναι πιθανό να έχουν παραμείνει στον ίδιο ή συναφή τομέα για πολλά χρόνια και να έχουν περάσει σημαντικό χρονικό διάστημα (2-3 χρόνια) σε κάθε εργασία. Καθώς οι managers πληροφοριακής τεχνολογίας μένουν με έναν εργοδότη μόνο για 3 με 4 χρόνια, αυτό μπορεί εν μέρει να εξηγήσει γιατί πολλοί από αυτούς έχουν δυσκολίες να γίνουν καλοί υβριδικοί διευθυντές καθώς τα επιτυχημένα υβρίδια φαίνεται να είναι συνήθως «άνθρωποι της εταιρείας».

Τέλος, η πιο κρίσιμη περιοχή δεξιοτήτων έγκειται στις γενικές διοικητικές ικανότητες. Σημαντικές δεξιότητες ιδιαίτερα αποτελεσματικών ηγετών συμπεριλαμβάνουν τις γνωστικές, τις διαπροσωπικές και τις επικοινωνιακές καθώς και την διάθεση εμπλοκής σε πολλά θέματα της επιχείρησης με προσωπική δέσμευση και ενέργεια. Οι δεξιότητες επικοινωνίας συχνά αναφέρονται ως το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό δεξιοτήτων των επιτυχημένων manager πληροφοριακής τεχνολογίας.

Είναι τόσο ευρύ το φάσμα ικανοτήτων που αναφέρουμε που ένας πολύ καλά καταρτισμένος υβριδικός διευθυντής μοιάζει με ουτοπία. Η ιδέα ότι ένα μόνο στέλεχος μπορεί να περιβάλλει τον επιχειρηματικό και τον τεχνικό κόσμο και να πραγματοποιήσει μια ευθυγράμμιση μεταξύ τους είναι στην καλύτερη περίπτωση

απλοϊκή. Με το πέρασμα των χρόνων οι δεξιότητες που αναφέρεται ότι χρειάζονται τα υβριδικά στελέχη αυξάνονται με τεράστιο ρυθμό με τις περισσότερες από αυτές να μην είναι τεχνικές αλλά διαπροσωπικές, επιχειρησιακές γνώσεις και διαχείρισης του χρόνου.

Πίνακας 2. Δεξιότητες υβριδικών στελεχών

Δεξιότητες	Περιλαμβάνονται	Κρίσιμο σημείο
Επιχειρηματικές γνώσεις	Θεμελιώδεις αρχές Λειτουργική γνώση Επιχειρηματικότητα συγκεκριμένου οργανισμού	Επιχειρηματικό ένστικτο εντοπισμού ευκαιριών
Γνώσεις του οργανισμού	Εξοικείωση με την κουλτούρα και τις διαδικασίες του Επαφές με ανθρώπους- κλειδιά γνωρίζοντα τα κίνητρα τους	Γνωρίζοντας πώς γίνονται τα πράγματα
Γνώση και εμπειρία πληροφοριακής τεχνολογίας	Εμπειρία διαχείρισης έργων Επίγνωση του μείγματος των διαθέσιμων εφαρμογών Βασικές αρχές πληροφοριακής τεχνολογίας Μέθοδοι και παροχές	Αυτοπεποίθηση για ερωτήματα και προκλήσεις

Διοίκηση	Κινητοποίηση και επικοινωνιακές ικανότητες	Ικανότητα πρακτικής εφαρμογής
	Διαπροσωπικές και ομαδικές ικανότητες	
	Ικανότητες διαχείρισης αλλαγής	
	Γνωστικές ικανότητες	

Πηγή: Earl, M.J. and Skyrme, D.J., "Hybrid managers – what do we know about them?", *Journal of Information Systems*, Vol. 2, 1992, pp. 169-87

4.6 Ανάπτυξη υβριδικών στελεχών

Αν αποδεχθούμε την ανάγκη για υβριδικούς managers και τις απαιτούμενες ικανότητες και χαρακτηριστικά τους, τότε πρέπει να δοθεί προσοχή στην επιλογή, σταδιοδρομία και την προσωπική τους ανάπτυξη. Μερικές από τις δεξιότητες μπορούν να αποκτηθούν από την εκπαίδευση και άλλες από την εμπειρία της ίδιας της δουλειάς. Ως εκ τούτου, θα αναλυθούν οι προσεγγίσεις που φαίνεται ότι λειτουργούν πρακτικά και εμπεριέχουν τις ανάγκες που αναφέρονται όσον αφορά την εκπαίδευση. (Earls, M., & Skyrme, D., 1992; O'Connor, G., & Smallman, C., 1995)

4.6.1 Σχεδιασμός καριέρας

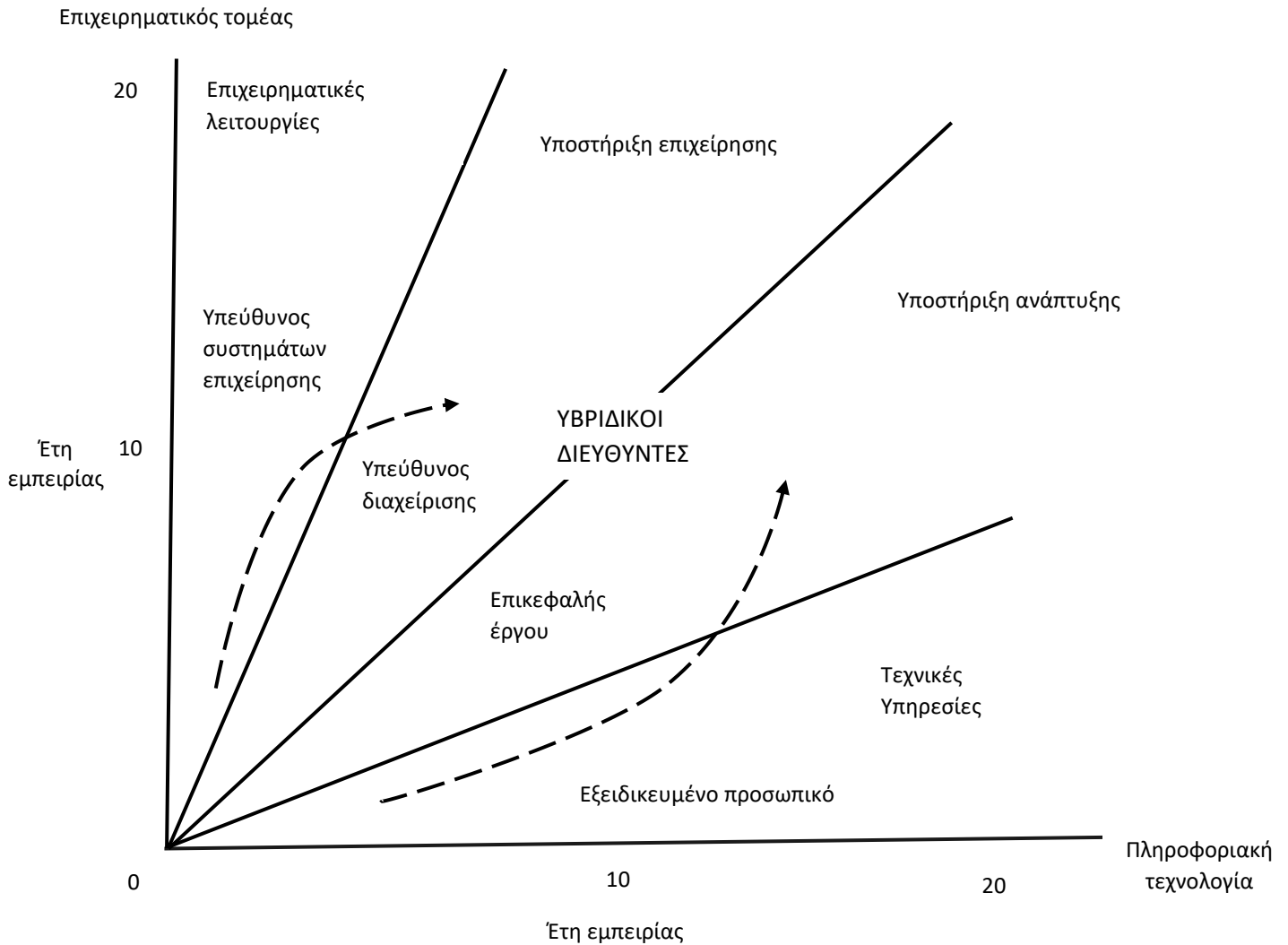
Στην περίπτωση του εξειδικευμένου προσωπικού της πληροφοριακής τεχνολογίας, αντί των παραδοσιακών διαδρομών σταδιοδρομίας, όπως από προγραμματιστής σε manager ανάλυσης συστημάτων και στη συνέχεια σε manager επεξεργασίας δεδομένων, προτείνεται ένας εναλλακτικός δρόμος βασισμένος σε «κέντρα επαγγελματικής κατάρτισης» σχεδιασμένα σε δύο διαστάσεις, την επιχειρηματικής και την πληροφοριακής τεχνολογίας εμπειρία. Οι εργαζόμενοι τμημάτων πληροφοριακής τεχνολογίας είναι αντιμέτωποι με την δύσκολη επιλογή είτε της διατήρησης στον χρόνο των τεχνικών τους ικανοτήτων είτε της ανάπτυξης επιχειρηματικών και οργανωτικών δεξιοτήτων. Οι επαγγελματίες της πληροφοριακής τεχνολογίας

διατρέχουν τον κίνδυνο να χάσουν το τεχνική τους εξειδίκευση, χωρίς να γίνουν «πραγματικοί» επιχειρηματίες.

Φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι τμημάτων πληροφοριακής τεχνολογίας που επιθυμούν να γίνουν υβριδικοί managers πρέπει να κινούνται πλευρικά και να αποκτούν ένα ευρύ φάσμα εμπειριών σε διάφορες διαστάσεις. Θα πρέπει να μετακινούνται σε άλλες λειτουργίες μέσα στα πρώτα 4 ή 5 χρόνια εργασίας τους. Αυτό ανοίγει τις δυνατότητες όχι μόνο μιας ή δύο διαδρομών σταδιοδρομίας, αλλά πολλών. Η κύρια διαδρομή στην υβριδική διοίκηση φαίνεται να είναι μέσω της συμμετοχής σε προσωπικά projects. Αυτή η μετάβαση φαίνεται να συμβαίνει συχνότερα σε κλάδους με έντονα στοιχεία που εκτενής χρήση της πληροφοριακής τεχνολογίας, όπως π.χ. αεροπορικές εταιρείες και οι οικονομικές υπηρεσίες.

Ωστόσο, είναι πιο εύκολο για έμπειρα και ανώτερα στελέχη του επιχειρηματικού χώρου παρά για επαγγελματίες πληροφοριακής τεχνολογίας να γίνουν υβριδικοί managers. Οι κοινοί άξονες για τις επιτυχημένες περιπτώσεις είναι η επαφή με εφαρμογές πληροφοριακής τεχνολογίας ως χρήστης, το αυξημένο ενδιαφέρον για την πληροφοριακή τεχνολογία μέσω της κατανόησης των δυνατοτήτων της και ο εξέχων ρόλος στη διαχείριση των νέων εφαρμογών.

Τα γενικά διευθυντικά στελέχη αρχίζουν να αναδύονται στην κορυφή του οργανισμού έχοντας εργαστεί για μεγάλο μέρος της σταδιοδρομίας τους σε διαφορετικούς τομείς μέσω διαδρομών εξειδίκευσης. Πρέπει να προσπαθούν για μια σταδιοδρομία κυρίως σε έναν συγκεκριμένο κλάδο και στον ίδιο οργανισμό. Αν η δουλειά τους συμβάλλει στα συμφέροντα και τις αξίες της εταιρίας θα εξελιχθούν αρκετά γρήγορα. Ένα καλό ιστορικό σε έναν συγκεκριμένο οργανισμό δείχνει ένα οργανωτικό άτομο συνεπώς και ένα καλό υποψήφιο για πιθανό υβριδικό manager. (Earls, M., & Skyrme, D., 1992; O'Connor, G., & Smallman, C., 1995)



Εικόνα 3: Χώρος σταδιοδρομίας και πορείες σταδιοδρομίας

Πηγή: Earl, M.J. and Skyrme, D.J., "Hybrid managers – what do we know about them?", *Journal of Information Systems*, Vol. 2, 1992, pp. 169-87

4.6.2 Ανώτερη εκπαίδευση

Όσο αφορά την ανώτερη εκπαίδευση, τα μαθήματα πληροφορικής θεωρούνται συχνά πολύ μονοδιάστατα και δεν διδάσκουν διαπροσωπικές και επικοινωνιακές δεξιότητες. Λιγότερο εξειδικευμένοι κύκλοι μαθημάτων που συνδυάζουν σχετικά θέματα όπως πληροφορική και διοίκηση επιχειρήσεων θεωρούνται πιο κατάλληλα για το πιθανό υβριδικό στέλεχος. Επίσης, είναι εμφανής η αυξανόμενη τάση προς τα

προγράμματα που δίνουν στους φοιτητές πρακτική εμπειρία κατά τη διάρκεια των ακαδημαϊκών σπουδών τους.

Ακόμα, δίνεται προσοχή στην καταλληλότητα των υφιστάμενων μεταπτυχιακών τίτλων και διπλωμάτων για την ανάπτυξη υβριδικών διευθυντών. Πολλές εταιρείες προσλαμβάνουν απόφοιτους προγραμμάτων MBA αρχικά για στην ανάπτυξη του τμήματος πληροφοριακών συστημάτων. Η αναμενόμενη αξία αυτών είναι ότι γνωρίζουν την «γλώσσα των επιχειρήσεων» και άρα είναι πιο κατάλληλοι επικοινωνιακά για τους εσωτερικούς πελάτες τους. Προτιμάται να είναι στο βασικό πρόγραμμα σπουδών MBA η κατεύθυνση πληροφοριακών συστημάτων, ειδικά για εκείνους που δεν είναι εξειδικευμένοι με την πληροφοριακή τεχνολογία.

Ωστόσο στα part-time MBAs υπάρχουν ελάχιστα μαθήματα διαχείρισης πληροφοριών, η πληροφορική είναι συχνά απλώς ένα προαιρετικό θέμα και αντιμετωπίζεται συνήθως ξεχωριστά. Λίγα μαθήματα συνδέουν τις επιπτώσεις και τις αλληλεπιδράσεις της πληροφοριακής τεχνολογίας σε άλλα θέματα (π.χ. εμπόριο, χρηματοδότηση) που είναι σημαντικό αντικείμενο για την ανάπτυξη υβριδικών manager ειδικά όσων δεν έχουν υπόβαθρο πληροφοριακών συστημάτων. (Earls, M., & Skyrme, D., 1992; O'Connor, G., & Smallman, C., 1995)

4.6.3 Ανάπτυξη και εκπαίδευση από τους οργανισμούς

Όποιο και αν είναι το υπόβαθρο και η εκπαίδευση των πιθανών υβριδικών στελεχών, οι ικανότητές τους θα πρέπει να διευρύνονται συνεχώς. Πολλές από τις συμμετοχές ενός υβριδικού manager στην επεξεργασία δεδομένων ξεκίνησαν από απλή χρήση ή συμμετοχή σε κάποια projects. Η συμμετοχή και η κατάρτιση δεξιοτήτων στην πληροφοριακή τεχνολογία από τους managers είναι ασφαλώς ιδιαίτερα χρήσιμη. Τέλος, οι συναντήσεις με στελέχη της ανώτερης διοίκησης με θέμα τις επιπτώσεις της πληροφοριακής τεχνολογίας ή η παρουσία τους σε τμήματα όπου η πληροφοριακή τεχνολογία λειτουργεί στην πράξη, είναι άλλος ένας τρόπος των οργανισμών να βοηθήσουν τους managers στην περαιτέρω ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους.

Η ανάπτυξη των επιχειρησιακών και διαχειριστικών ικανοτήτων μπορεί εκτός από εσωτερική διαδικασία να πραγματοποιείται και σε εξωτερικά εκπαιδευτικά ιδρύματα, σε σεμινάρια για τις τάσεις και τις εξελίξεις στον κλάδο. Εσωτερικά επιτυγχάνεται με

διαδικασίες όπως η συνάντηση με τους πελάτες και η συνοδεία πωλητών από managers πληροφοριακής τεχνολογίας ώστε να μαθαίνουν και να εξοικειώνονται .

Ένας ευρέως διαδεδομένος τρόπος για την ανάπτυξη υβριδίων τόσο από το πληροφοριακό τμήμα όσο και από τα επιχειρηματικά τμήματα είναι αυτό της εναλλαγής εργασίας ή της απόσπασης. Μια εξάμηνη εμπειρία στον τομέα πληροφοριακής τεχνολογίας είναι ανεπαρκής, 2-3 χρόνια κρίνονται απαραίτητα. Τα πιο επιτυχημένα επιχειρηματικά προγράμματα είναι εκείνα όπου οι οργανισμοί ενθαρρύνουν να αποσπάσουν τους καλύτερους managers τους σε τμήματα πληροφοριακών συστημάτων ή στην διαχείριση έργων. Επίσης, τα τμήματα πληροφοριακής τεχνολογίας στέλνουν τα στελέχη τους ακόμα και έξω από την επιχείρηση αν και μπορεί κάποιος που έχουν κάνει επιτυχώς τη μετάβαση να μην θέλουν να επιστρέψουν στο πρώην τμήμα τους. Η ποικιλία των χρησιμοποιούμενων μηχανισμών υποδηλώνει ότι το έργο της «υβριδοποίησης» δεν είναι καθόλου τετριμμένο. (Earls, M., &Skyrme, D., 1992; O'Connor, G., &Smallman, C., 1995)

4.7 Πλαίσιο οργανισμού

Μέχρι στιγμής, η εστίαση γίνεται για το υβριδικό στέλεχος ως άτομο και τις διαδρομές ανάπτυξης του και εξέλιξης της σταδιοδρομίας του. Το πλαίσιο του οργανισμού μπορεί επίσης να έχει σημαντική επίδραση τόσο στην επιλογή των διαδικασιών δημιουργίας των υβριδικών manager όσο και στην τελική επιτυχία. Καθώς τα υβρίδια συχνά σχετίζονται με την καινοτομία και την αλλαγή, μια εταιρική κουλτούρα προσανατολισμένη στη «συνεχή μάθηση» φαίνεται ότι είναι απαραίτητη όπως και δημιουργία ενός μαθησιακού περιβάλλοντος. (Earls, M., &Skyrme, D., 1992; O'Connor, G., &Smallman, C., 1995)

4.7.1 Νέες δομές των οργανισμών

Εμφανίζονται νέες οργανωτικές μορφές που διαφέρουν αρκετά ριζικά από τις παλαιότερες γραφειοκρατικές επιχειρήσεις. Οι στρατηγικές συμμαχίες και οι συνεργασίες που προσθέτουν αξία γίνονται βασικές στρατηγικές για πολλούς οργανισμούς. Η πληροφοριακή τεχνολογία έχει να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στη

διευκόλυνση της επικοινωνίας και του απαραίτητου συντονισμού για να αποδώσουν αυτές οι στρατηγικές.

Όλο και περισσότερο η δομή του οργανισμού βασίζεται σε ρόλους και όχι σε τυπικές θέσεις εργασίας, όπου με την σειρά τους οι ρόλοι βασίζονται σε καθορισμένες διαδικασίες. Αυτό που προκύπτει από αυτό δεν είναι μια ιεραρχία, αλλά ένα περιβάλλον «ομάδας των ομάδων», με ρευστή δομή. Σε αυτές τις δομές το προσωπικό αξιολογείται και αναπτύσσεται μέσω των ικανοτήτων του και όχι των τεχνικών του γνώσεων και αυτό γιατί μπορούν να αποκτηθούν τεχνικές δυνατότητες. Μια τέτοια προσέγγιση επιτρέπει στη διοίκηση να αναπτύξει συστήματα επιβράβευσης που αναγνωρίζουν τη συνεισφορά, δηλαδή την αληθινή αμοιβή που σχετίζεται με τις επιδόσεις.

Σε αντίθεση με την επιβράβευση των manager με βάση το μέγεθος του προϋπολογισμού που διαχειρίζονται ή τον αριθμό των ανθρώπων στο τμήμα τους. Καθώς οι οργανισμοί γίνονται πιο ενοποιημένοι και λιγότερο κατακερματισμένοι, είναι δυνατόν να προσδιοριστούν ορισμένα επιθυμητά χαρακτηριστικά:

- συνεχής αμφισβήτηση για τις παραδοσιακές υποθέσεις οργανισμού
- εξέλιξη μέσω της μάθησης σε όλα τα επίπεδα
- διεπιστημονικές, αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες με αμοιβαία αναγνώριση ρόλου
- δομή ανταμοιβής που βασίζεται στην απόδοση της ομάδας
- αυξημένη ευελιξία και ανταπόκριση
- κουλτούρα επιβράβευσης αντί τιμωρίας
- ευρύ όραμα σε επίπεδο οργανισμού αλλά και σε ολόκληρο τον κλάδο
- ένα όραμα για το είδος της μορφής του οργανισμού που απαιτείται
- διαδικασίες με επίκεντρο τον πελάτη
- γρήγορη απόκριση με συμπίεση των χρόνων
- πληροφόρηση ως βάση
- ενεργοποίηση πληροφοριακής τεχνολογίας

Σε ένα όλο και πιο ανταγωνιστικό περιβάλλον, η αποτελεσματική στρατηγική όπως και η μορφή του οργανισμού είναι κρίσιμες. Αυτό σημαίνει ότι οι οργανισμοί πρέπει να αντιμετωπίσουν ορισμένα βασικά ζητήματα ή σημεία "κλειδιά". Αυτά είναι:

- ομάδα έναντι ατόμων
- συμβουλή έναντι διαταγής
- διευκόλυνση έναντι ελέγχου
- ανοιχτή επικοινωνία έναντι τυπικής γραμμής

- διαδικασία έναντι ιεραρχίας

Ο πελάτης πρέπει να βρίσκεται στο επίκεντρο κάθε διαδικασίας και η κατανόηση κάθε διαδικασίας είναι κρίσιμη. Αυτό απαιτεί δέσμευση για την ανάπτυξη του προσωπικού και την ανάπτυξη μιας κουλτούρας μάθησης όπου τα λάθη είναι ανεκτά και όχι τόσο τιμωρούμενα. Η ομαδική εργασία είναι το κέντρο σε αυτή τη φιλοσοφία και οι εργαζόμενοι πρέπει να ενθαρρύνονται να εξετάζουν το ευρύτερο αντίκτυπο των καθηκόντων τους μέσα από τις διαδικασίες. Αυτό απαιτεί την ανάπτυξη τόσο ποιοτικών όσο και ποσοτικών στόχων και την παρακίνηση των εργαζομένων για όλο και καλύτερα αποτελέσματα. Το κλειδί σε μια τέτοια ενδυνάμωση είναι ότι η πληροφοριακή τεχνολογία γίνεται αναπόσπαστο και όχι περιφερειακό στοιχείο. (Earls, M., & Skyrme, D., 1992; O'Connor, G., & Smallman, C., 1995)

4.7.2 Μηχανισμοί ανάπτυξης υβριδικών στελεχών

Υπάρχουν πολλές προκλήσεις όσον αφορά τη διοίκηση της πληροφοριακής τεχνολογίας και διάφοροι μηχανισμοί οργανωτικής ανάπτυξης χρησιμοποιούνται συνήθως για να γεφυρωθούν οι επιχειρηματικές λειτουργίες με τις λειτουργίες πληροφοριακών τμημάτων. Σε διάφορους βαθμούς μπορούν να βοηθήσει στη διαδικασία «υβριδοποίησης» οι εναλλακτικοί τρόποι δόμησης της οργάνωσης του τμήματος πληροφοριακής τεχνολογίας. Σε αυτούς τους τρόπους οργάνωσης δίνονται περισσότερες ευθύνες των πληροφοριακών συστημάτων στα υπόλοιπα τμήματα του οργανισμού που τα χρησιμοποιούν, αλλά με ορισμένες διατηρούμενες στο τμήμα πληροφοριακής τεχνολογίας ώστε να εξασφαλίζεται η επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων.

Ένας άλλος μηχανισμός είναι η συγκρότηση ομάδων με μέλη από όλα τα τμήματα. Συχνά οι μεθοδολογίες που αφορούν ανάπτυξης έργων είναι αυτές που ενθαρρύνουν την επικοινωνία μεταξύ του τμήματος πληροφοριακών συστημάτων και τελικών χρηστών. Είναι ενδιαφέρον ότι η έννοια των «υβριδικών ομάδων» μπορεί να είναι τόσο σημαντική όσο και οι υβριδικοί managers. Η ομαδική προσέγγιση αναγνωρίζει ότι όλοι οι managers δεν χρειάζεται να έχουν όλες τις ικανότητες αλλά πρέπει να παρέχουν συμπληρωματικές ικανότητες σε μια συνολική ομάδα.

Τέλος, σε ατομικό επίπεδο, οι πιο άτυπες ρυθμίσεις εργασίας μπορούν να βοηθήσουν σε μεγάλο βαθμό στην ύπαρξη μεταξύ των μελών όλων των τμημάτων

μια βαθύτερη εκτίμηση για τον τομέα του άλλου. Αυτές περιλαμβάνουν καθημερινή διατμηματική επικοινωνία, κοινωνική διασύνδεση των μελών διαφορετικών τμημάτων στα μεσημεριανά γεύματα, σε εκδηλώσεις εκπαίδευσης και κατάρτισης αποφεύγοντας έτσι τη δημιουργία απομόνωσης και αποξένωσης των τμημάτων. (Earls, M., & Skyrme, D., 1992; O'Connor, G., & Smallman, C., 1995)

4.7.3 Επιπτώσεις των υβριδικών στελεχών στην διοίκηση των επιχειρήσεων

Οι περισσότερες από τις συνέπειες για τη διοίκηση είναι στην στρατηγική του τμήματος ανθρώπινων πόρων, όπως για παράδειγμα στην επιλογή και στην πρόσληψη, στην ανάπτυξη της διοίκησης, στις δομές σταδιοδρομίας και στον προγραμματισμό. Αυτές δημιουργούν μια ανάγκη για ισχυρό προσανατολισμό στον ανθρώπινο πόρο και στη διαχείριση των πόρων της πληροφοριακής τεχνολογίας.

Οι διαδικασίες επιλογής για άτομα που μετακινούνται σε υβριδική διοίκηση θα μπορούσαν να επεκταθούν ώστε να ενσωματωθούν και οι ψυχομετρικοί έλεγχοι, οι ικανότητες, τα κίνητρα και η αξιολόγηση των δεξιοτήτων και δυνατοτήτων διοίκησης. Η ανάπτυξη υβριδίων επίσης απαιτεί πολύπλευρη λειτουργική εμπειρία και σχετικά νωρίς στην καριέρα τους. Οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν εμπειρία και πληροφοριακής τεχνολογίας και γενικής διοίκησης προτού αναλάβουν ανώτερους λειτουργικές διευθυντικές θέσεις.

Οι οργανισμοί πρέπει να αλλάξουν το δικό τους περιβάλλον για να υποστηρίξουν την ανάπτυξη υβριδικών διευθυντών. Τέτοιες αλλαγές περιλαμβάνουν τη δημιουργία ενός πιο επιχειρηματικού κλίματος, την αποδοχή για συνεχείς αλλαγές, τη χαλάρωση των ορίων των λειτουργιών, την ανάπτυξη της ευαισθητοποίησης των ανώτερων στελεχών στον τομέα της πληροφοριακής τεχνολογίας και των επιπτώσεών της στην επιχείρηση και τη χρήση πολλών από τους μηχανισμούς «υβριδοποίησης».

Τα υβριδικά στελέχη και οι μηχανισμοί «υβριδισμού» έχουν αναφερθεί από τους υποστηρικτές τους ότι βελτιώνουν σημαντικά τα πληροφοριακά συστήματα και τις επιχειρηματικές επιδόσεις. Η ανάπτυξη των υβριδικών manager απαιτεί προσεκτική εξέταση των διαδρομών σταδιοδρομίας, των δυνατοτήτων διοίκησης και της συνεχούς ανάπτυξης και είναι σημαντικό να θεωρούνται εντός του πλαισίου του οργανισμού τους. Ο οργανισμός πρέπει να δημιουργήσει μια κατάλληλη κουλτούρα

και να χρησιμοποιήσει ένα μείγμα «υβριδισμού» και άλλων μηχανισμών ολοκλήρωσης για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της πληροφοριακής τεχνολογίας στις επιχειρήσεις. Με άλλα λόγια, για να μεγιστοποιηθούν τα επιχειρηματικά οφέλη της πληροφοριακής τεχνολογίας, οι υβριδικοί managers μπορεί να είναι απαραίτητοι, αλλά σίγουρα δεν επαρκούν. (Earls, M., & Skyrme, D., 1992; O'Connor, G., & Smallman, C., 1995)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Έρευνα Μέσω Συνεντεύξεων

5.1 Μεθοδολογία Έρευνας

Η έρευνα, στα πλαίσια μία ερευνητικής μελέτης, έχει ως αφορμή έναν προβληματισμό και στοχεύει στην ενίσχυση του υπό μελέτη γνωστικού αντικειμένου και στην εξαγωγή ασφαλέστερων συμπερασμάτων. Σε κάθε ερευνητική διαδικασία που στοχεύει στην βέλτιστη διερεύνηση των ερευνητικών ερωτημάτων και στόχων, επιλέγεται εκείνη η μέθοδος έρευνας που ικανοποιεί καλύτερα τις συγκεκριμένες απαιτήσεις που η έρευνα επιζητεί. (Saunders et al., 2009)

Υπό το πρίσμα της ερευνητικής φιλοσοφίας, της προσέγγισης και του σκοπού, οι ερευνητές πρέπει να αποφασίσουν τη χρήση ποσοτικών ή ποιοτικών μεθόδων έρευνας. Οι ποσοτικές μέθοδοι διερευνούν τα φαινόμενα με τη συλλογή ποσοτικοποιήσιμων δεδομένων σε αριθμητική μορφή και εφαρμογή μαθηματικών μοντέλων και στατιστικών τεχνικών για την ανάλυση δεδομένων. Χρησιμοποιούν αντιπροσωπευτικό δείγμα παρατηρήσεων επιδιώκοντας τα αποτελέσματα να γενικευτούν στον ευρύτερο πληθυσμό (Creswell, 2002). Αντίθετα, η ποιοτική έρευνα χρησιμοποιείται για τη συλλογή στοιχείων που δεν μπορούν να παρατηρηθούν και να μετρηθούν άμεσα. Υιοθετεί μία ολιστική άποψη που επιδιώκει μέσω της συμμετοχής σε πραγματικές εμπειρίες, να δώσει μια εις βάθος κατανόηση των κοινωνικών φαινομένων, διερευνώντας και ερμηνεύοντας τα δεδομένα που συλλέγονται (Williams, 2011).

Η μέθοδος της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας χαρακτηρίζεται ως ποιοτική.

5.2 Τεχνικές Έρευνας

Για την συλλογή των δεδομένων της έρευνας και την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος των προσωπικών συνεντεύξεων που είναι ένα από τα βασικότερα εργαλεία ποιοτικής μεθόδου. Είναι μία από τις πιο διαδεδομένες μεθόδους συλλογής υλικού, στην οποία ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει σε μια σειρά από ερωτήσεις όπου υποβάλλει ο ερευνητής. Αυτό που έχει σημασία για τον ερευνητή είναι να ανακαλύψει τις σκέψεις του ερωτώμενου για κάποιο θέμα και να συγκρίνει τις απόψεις και τις γνώμες τους.

Τα είδη της συνέντευξης είναι τα εξής: α) κατευθυνόμενη ή δομημένη, β) ημι-κατευθυνόμενη και γ) ελεύθερη συνέντευξη. Δομημένη προσωπική συνέντευξη (structured interview) είναι εκείνη που χρησιμοποιεί δομημένα ερωτηματολόγια, δηλαδή ερωτηματολόγια που βασίζονται σε προκαθορισμένα και τυποποιημένα σύνολα ερωτήσεων. Ημιδομημένη συνέντευξη ονομάζεται εκείνη στην οποία ο ερευνητής έχει έναν κατάλογο θεμάτων και ερωτήσεων να καλύψει και ενδέχεται να διαφέρουν από συνέντευξη σε συνέντευξη. Δομημένες συνεντεύξεις χρησιμοποιούνται σε περιγραφικές μελέτες ως μέσα προσδιορισμού γενικών υποδειγμάτων, ενώ ημιδομημένες συνεντεύξεις μπορεί να χρησιμοποιηθούν σε επεξηγηματικές μελέτες, δηλαδή σε εκείνες που επιδιώκουμε να κατανοήσουμε σχέσεις μεταξύ μεταβλητών. (Ισαρη & Πουρκός, 2015)

Στην προκειμένη περίπτωση οι συνεντεύξεις είναι δομημένες, δηλαδή με δομημένο ερωτηματολόγιο με προκαθορισμένες ερωτήσεις. Οι ερωτήσεις, πέρα από κάποιες για τα βασικά στοιχεία των οργανισμών των ερωτηθέντων αλλά και την εργασιακή τους θέση, είναι 15 και χωρίζονται κυρίως σε δύο βασικές θεματικές ενότητες. Αυτές αφορούν πρώτον, την πληροφοριακή τεχνολογία και τα πληροφοριακά συστήματα των οργανισμών όπου ανήκουν οι ερωτηθέντες για την διαδικασία λήψη αποφάσεων σε αυτούς και δεύτερον, τις δεξιότητες των στελεχών που σχετίζονται με την διαδικασία της λήψης αποφάσεων.

Επιπλέον, δημιουργήθηκε και παρουσιάστηκε στους ερωτηθέντες ένα framework για την διαδικασία λήψης αποφάσεων με στόχο την διευκόλυνση της συνεννόησης και την καλύτερη κατανόηση των ερωτήσεων. Τόσο οι ερωτήσεις, όσο και το framework παρατίθενται, ως παράρτημα, στο τέλος της διπλωματικής εργασίας. Η εμπειρία και η εργασιακή θέση των ερωτηθέντων αλλά και το μέγεθος και το επίπεδο των εταιριών που εκπροσωπούσαν διαφυλάσσουν την εγκυρότητα της έρευνας και δίνουν αξία στα συμπεράσματα που προέκυψαν.

5.3 Σκοπός και στόχος της έρευνας

Με βάση την θεωρητική μελέτη και ανάλυση όπως παρουσιάστηκε στα προηγούμενα κεφάλαια, ο ευρύτερος σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η αναζήτηση στοιχείων που θα επιβεβαιώνουν ή θα διαψεύδουν την παραπάνω θεωρητική προσέγγιση και συγκεκριμένα, το αν ο συνδυασμός γνώσεων πληροφοριακής τεχνολογίας και διοίκησης επιχειρήσεων των στελεχών οδηγεί στην πιο αποτελεσματική λήψη αποφάσεων στις επιχειρήσεις μεταξύ των πιθανών ποικίλων οφελών.

Το ενδιαφέρον της έρευνας αυτής επικεντρώνεται στο επίπεδο της πληροφοριακής τεχνολογίας που υπάρχει στους οργανισμούς και στις δεξιότητες των ληπτών αποφάσεων που εργάζονται σε αυτούς. Όπως επίσης, και στο πως οραματίζονται τα στελέχη αυτών των εταιριών τα συγκεκριμένα ζητήματα στο άμεσο μέλλον.

Ο αντικειμενικός στόχος της έρευνας είναι η συλλογή των απαραίτητων στοιχείων από τις εταιρίες για την διαδικασία λήψης αποφάσεων στην κάθε εταιρία, το επίπεδο ψηφιοποίησης της, την χρήση των πληροφοριακών συστημάτων και τα οφέλη από αυτά, τις επενδύσεις σε αναπτυσσόμενες τεχνολογίες, καθώς και κατά πόσο οι γνώσεις management και πληροφορικής, αλλά και ο συνδυασμός τους θεωρούνται σημαντικές για τους λήπτες αποφάσεων, φέρνουν αποτελέσματα, ενοποιούν το τμήμα πληροφορικής με τα υπόλοιπα τμήματα και επιδρούν στο όραμα και στην συνολική στρατηγική της εταιρίας.

5.4 Περιορισμοί και μειονεκτήματα της έρευνας

Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να αναφέρουμε τους περιορισμούς που υπήρξαν κατά τον σχεδιασμό, την δημιουργία και την ολοκλήρωση της έρευνας οι οποίοι πιθανόν να δημιουργήσουν κάποιες δυσκολίες στην βέλτιστη διερεύνηση του θέματος. Οι περιορισμοί έχουν να κάνουν με την μικρή εμπειρία του ερευνητή στο αντικείμενο, τον περιορισμένο χρόνο για την διεξαγωγή της έρευνας και τους υγειονομικούς περιορισμούς της χρονικής περιόδου όπου διεξήχθησαν οι συνεντεύξεις. Αυτός είναι και ο λόγος που επέτρεπε αποκλειστικά την απομακρυσμένη επικοινωνία, και πιο συγκεκριμένα την τηλεφωνική, που μειονεκτεί ελαφρώς εν συγκρίσει με τις δια ζώσης. Τέλος, οι συμμετέχοντες σε αυτήν τη μελέτη

είναι εξ ολοκλήρου Έλληνες. Είναι πολύ πιθανό ότι οι πληροφορίες που προέρχονται από μια συγκεκριμένη εθνικότητα και συγκεκριμένη χώρα, θα οδηγήσουν σε διαφορετικά ευρήματα σε σύγκριση με αυτές που λαμβάνονται από διαφορετικές εθνικότητες και χώρες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Παρουσίαση δεδομένων

Σε αυτό το κεφάλαιο θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων, δηλαδή οι απαντήσεις των ερωτηθέντων στελεχών, ανά εταιρία για τα διάφορα ζητήματα που ερωτήθηκαν. Η παρουσίαση περιλαμβάνει τρεις οργανισμούς.

6.1 Nestlé

6.1.1 Γενικά στοιχεία της επιχείρησης

Το 1867 ο Henri Nestlé δημιούργησε τη Farine Lactée, την πρώτη τροφή για βρέφη. Ήταν ένα μίγμα από ψωμί, γάλα και ζάχαρη. Στις αρχές της δεκαετίας του 1869 σύμφωνα με τις στατιστικές, ένα σημαντικό ποσοστό των παιδιών έχαναν τη ζωή τους πριν ολοκληρώσουν το πρώτο έτος της ζωής τους. Ο Nestlé με την ανακάλυψη του έβαζε τα θεμέλια για τη δημιουργία μία από τις μεγαλύτερης εταιρείας στον τομέα της διατροφής. Από τότε μέχρι σήμερα, η φιλοσοφία της Nestlé δεν έχει αλλάξει. Η επιχείρηση οικοδομείται και αναπτύσσεται με άξονα τις διαχρονικές ανθρώπινες αξίες και υπηρετεί τις θεμελιώδεις αρχές της δικαιοσύνης, της εντιμότητας και του σεβασμού προς τον άνθρωπο, την κοινωνία και το περιβάλλον.

Περίπου 150 χρόνια από το γεγονός που σηματοδότησε την ίδρυσή της, η Nestlé S.A. είναι μία εκ των κορυφαίων εταιρειών στον τομέα της διατροφής. Με έδρα στο Vevey της Ελβετίας, η εταιρεία διαθέτει εγκαταστάσεις σε 197 χώρες, λειτουργεί 442 εργοστάσια σε 86 χώρες και απασχολεί 339.000 υπαλλήλους παγκοσμίως. Σήμερα η Nestlé διαθέτει 28 κέντρα που εργάζονται πάνω στην έρευνα, την ανάπτυξη και την

τεχνολογία των προϊόντων της. Πρόκειται για το μεγαλύτερο δίκτυο Έρευνας και Ανάπτυξης στο χώρο των τροφίμων, που συνολικά απασχολεί περισσότερους από 5.000 υπαλλήλους. Μέσω του διεθνούς αυτού δικτύου της, οι επιστημονικές έννοιες μεταφράζονται διαρκώς σε καινοτόμα προϊόντα. Στην οργανωτική δομή της Nestlé στην Ελλάδα ανήκουν οι εταιρείες Nestlé Ελλάς, CPW Hellas και Nespresso Ελλάς.

Τα βασικά προϊόντα της εταιρείας στην ελληνική αγορά είναι: προϊόντα βρεφικής διατροφής, καφέ, σοκολάτες, προϊόντα μαγειρικής, δημητριακά πρωινού, φυσικό μεταλλικό νερό, παγωτά, στιγμιαία σοκολατούχα ροφήματα, προϊόντα για επαγγελματική χρήση και προϊόντα διατροφής κατοικίδιων ζώων. Η Nestlé εξάγει μερικές ελληνικές μάρκες στις μεγαλύτερες αγορές του κόσμου. Συγκεκριμένα, τα εργοστάσιά της στην Ελλάδα εξάγουν πάνω από 1.500 τόνους καφέ (Λουμίδης Παπαγάλος και Nescafé) σε 9 χώρες μεταξύ των οποίων οι ΗΠΑ, Αυστραλία, Ηνωμένο Βασίλειο και Γερμανία, ενώ το εργοστάσιο παγωτού εξάγει στον Καναδά, τη Γερμανία, την Ιταλία, την Ισπανία και τα Βαλκάνια.

Το 2014 ο κύκλος εργασιών για τη Nestlé Ελλάς Α.Ε. ανήλθε στα 385 εκατ. ευρώ. Το 60% του ετήσιου κύκλου εργασιών προέρχεται από την παραγωγή των 3 εργοστασίων της εταιρείας στην Ελλάδα. Ο όμιλος διαθέτει 14 σημεία δραστηριότητας στην Ελλάδα και απασχολεί περίπου 1000 άτομα ως μόνιμο προσωπικό. Η Nestlé εφαρμόζει το Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης ISO 14001, και το Σύστημα Υγιεινής και Ασφάλειας στην εργασία κατά το πρότυπο OHSAS 18001/2007, σε όλα τα εργοστάσιά της στη νοτιοανατολική Ευρώπη. Το εργοστάσιο των Οινοφύτων είναι το πρώτο που απέκτησε το ανανεωμένο πιστοποιητικό OHSAS 18000 2007.

Το τρίπτυχο «Διατροφή, Υγεία και Ευεξία» έχει στρατηγική σημασία για τη Nestlé. Γι' αυτό και αναπτύσσει πλήθος ενεργειών προς αυτή την κατεύθυνση, όπως η φιλοσοφία του 60-40+, όπου όλα τα προϊόντα της αξιολογούνται τόσο για τα γευστικά όσο και τα διατροφικά τους χαρακτηριστικά. Σε γευστικές δοκιμές που γίνονται, αποσκοπεί τουλάχιστον το 60% των καταναλωτών να προτιμούν το δικό της προϊόν. Στόχος της είναι να βελτιώνει διαρκώς τα προϊόντα της τόσο σε γεύση όσο και σε θρεπτική αξία καθώς και να αναπτύσσει νέα και αξιόπιστα προϊόντα. Ήδη έχει καταφέρει να μειώσει τη ζάχαρη, το αλάτι και τα λιπαρά από τις συνταγές της και με τα κατάλληλα προϊόντα, τα θετικά μηνύματα καθώς και τα προγράμματα στα πλαίσια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης όπως το πρόγραμμα «Παιδιά όλο Υγεία», δηλώνει έμπρακτα την αφοσίωση της στις αρχές της σωστής διατροφής, της υγείας και της ευεξίας.

Τέλος, σκοπός της εταιρίας είναι να ξεκλειδώσει τη δύναμη των τροφίμων για να βελτιώσει την ποιότητα ζωής για όλους, τόσο σήμερα όσο και για τις επόμενες γενιές. Η προσέγγισή της δημιουργεί αξία όχι μόνο για την επιχείρησή, αλλά και για τους ανθρώπους, για τις κοινότητές και για τον πλανήτη. Αυτό πραγματοποιείται μέσω πολυάριθμων δεσμεύσεων και προγραμμάτων για κάθε έναν από αυτούς τους τρεις τομείς ξεχωριστά.

6.1.2 Στοιχεία του συνεντευξιαζόμενου

Εκπρόσωπος του οργανισμού για την συνέντευξη ήταν η κ. Ανθή Κιάνουρα, CIO της Nestlé Ελλάς έχοντας 13 χρόνια υπηρεσίας στην εταιρία. Απασχολείται ήδη 20 χρόνια στο τομέα της πληροφορικής γενικότερα και ανήκει 2 χρόνια στην διεύθυνση του τμήματος πληροφορικής της εταιρίας. Διαθέτει όμως γνώσεις και δεξιότητες πάνω στον επιχειρηματικό τομέα και έχει υπάρξει project manager και σε διατμηματικά projects μεταξύ άλλων και έχει την επίβλεψη όλων των ψηφιακών θεμάτων του οργανισμού.

6.1.3 Παράθεση των απαντήσεων

1) Ποια είναι η διαδικασία και τα στάδια λήψης αποφάσεων στην εταιρία σας;

Η εταιρία προσπαθεί να καταλήγει σε ξεκάθαρες αποφάσεις έχοντας μια συγκεκριμένη ρουτίνα και μια «ώριμη» πια μεθοδολογία. Η δομή των ομάδων των ληπτών αποφάσεων είναι από κάτω προς τα πάνω με δεσμεύσεις για την ενσωμάτωση τους στην επιχείρηση και τις λειτουργίες της. Υπάρχει όμως η νοοτροπία συνεχής βελτίωσης κάτι που επιτυγχάνεται με διάφορα εργαλεία και εκπαιδεύσεις. Στις συναντήσεις αξιολογούνται οι μετρήσιμοι στόχοι του κάθε τμήματος και ανάλογα το περιθώριο βελτίωσης ακολουθεί η προτεραιότητα τους για περαιτέρω προσπάθεια.

2) Τι επίπεδο ψηφιοποίησης έχει η εταιρία;

Η εταιρία είναι πλήρως ψηφιοποιημένη κάτι που επιτυγχάνεται με συνεχή προσπάθεια κάλυψης και των τυχών χειροκίνητων διαδικασιών.

3) Τι πόρους και τι μέρος του προϋπολογισμού διαθέτει η εταιρία για πληροφοριακή τεχνολογία;

Η εταιρία διαθέτει ικανοποιητικό μέρος του προϋπολογισμού και γίνεται προσπάθεια μέσω κονδυλίων για την εξέλιξη της πληροφοριακής τεχνολογίας αλλά προφανώς το μεγαλύτερο μέρος δεσμεύεται για την επιχειρηματικότητα ως εταιρία τροφίμων. Γενικά η ενίσχυση των τεχνολογικών συστημάτων είναι απαραίτητη για την ομαλή συνέχιση της επιχειρηματικότητας και υπάρχει ήδη αύξηση των οικονομικών πόρων προς αυτή την κατάσταση. Άλλοι πόροι που διατίθενται επίσης είναι ανθρώπινοι, απόκτησης πιστοποιήσεων και αδειών, όπως και hardware και software πόροι για να μπορεί να στηριχτεί ο οργανισμός.

4) Σε ποια επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας χρησιμοποιεί η εταιρία πληροφοριακά συστήματα;

Πληροφοριακά συστήματα χρησιμοποιούνται σε όλα τα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας (Στρατηγικό- Διοικητικό- Λειτουργικό). Από τον τελευταίο κρίκο όπως κάποιον εργάτη της παραγωγής ή πωλητή μέχρι και τον διευθυντή της εταιρίας υπάρχει εξοπλισμός και χρήση πληροφοριακού συστήματος.

5) Τι πληροφοριακά συστήματα χρησιμοποιούνται στην εταιρία και πως βοηθούν το καθένα στη λήψη αποφάσεων;

Τα πληροφοριακά συστήματα που χρησιμοποιούνται είναι πολλά με κάποια παραδείγματα το Success Factory και το SAP με πολλούς δορυφόρους του να χτίζονται πάνω σε αυτό. Η λήψη αποφάσεων ανάλογα και με το επίπεδο όχι απλά υποβοηθείται αλλά βασίζεται στα πληροφοριακά συστήματα και τις αντίστοιχες

αναφορές του συστήματος. Τα πληροφοριακά συστήματα για μια τόσο μεγάλη εταιρία, όπως καταλαβαίνουμε, ανήκουν σε όλους τους τύπους δηλαδή και TPS, και OAS και MIS/DSS και ESS.

6) Πως επηρεάζουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και σε ποια επίπεδα και τι οφέλη υπάρχουν από τη χρήση τους;

Η ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων είναι μια διαδικασία που δεν σταματάει ποτέ μέχρι ο κάθε κρίκος της αλυσίδας, δηλαδή οι λήπτες αποφάσεων στο κάθε επίπεδο, να μπορεί να πάρει την σωστότερη απόφαση με τον λιγότερο δυνατό κόπο που στην ουσία είναι και το όφελος από την χρήση τους.

7) Διαθέτει η εταιρία ή σκοπεύει να διαθέσει πόρους για αναπτυσσόμενη πληροφορική τεχνολογία ή αλλιώς ποια θα είναι η μελλοντική ανάπτυξη της τεχνολογικής υποδομής;

Επενδύει σε παγκόσμιο επίπεδο με πλάνο να είναι συμβατή με την νέα πληροφορική τεχνολογία για να μπορέσει να εξελιχθεί σε όποιο τομέα επιθυμεί η εταιρία αφού όλες οι σύγχρονες λύσεις βασίζονται στις νέες τεχνολογίες. Προτεραιότητα αποτελεί το cloud και τα big data. Ήδη επενδύονται πόροι και χρησιμοποιείται AI στην έρευνα κυρίως και robotics στο εργοστασιακό κομμάτι και στην αυτοματοποίηση διαδικασιών.

8) Τι δεξιότητες και γνώσεις θεωρούνται σημαντικές από την εταιρία για τους λήπτες αποφάσεων;

- Λειτουργικές γνώσεις ανάλογα την θέση
- Πλαίσιο από soft skills
- Ηγετικές
- Συνεργατικές
- Ικανότητα να επηρεάζει

- Ικανότητα να εμπνέει την ομάδα αλλά και να έχει όραμα
- Ικανότητα χρήσης εργαλείων λήψης απόφασης

9) Θεωρούνται οι δεξιότητες και οι γνώσεις πληροφοριακής τεχνολογίας σημαντικές για τους λήπτες αποφάσεων από την εταιρία;

Ναι θεωρούνται πολύ σημαντικές γιατί πρέπει να μπορεί να ανταποκριθεί στα αντίστοιχα εργαλεία για να μπορεί να πάρει την καλύτερη δυνατή απόφαση και να είναι σε ένα πολύ καλό επίπεδο τεχνικών δεξιοτήτων.

10) Ποιος είναι ο ρόλος του CIO στην λήψη αποφάσεων στην εταιρία;

Ο CIO συμμετέχει σε διάφορες συναντήσεις αλλά και στην διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής της εταιρίας, είναι μέλος των meetings παρότι δεν ανήκει στους top managers. Η εταιρία θεωρεί ότι το τεχνολογικό κομμάτι είναι ένα αναπόσπαστο μέρος στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ο CIO έχει επίσης συντονιστικό ρόλο σε ομάδες ψηφιακών θεμάτων που αποτελούνται από άτομα από διαφορετικά τμήματα και τον γενικό ρόλο της επίβλεψης όλων ψηφιακών ιδεών και λύσεων στην εταιρία.

11) Θεωρείται ο συνδυασμός γνώσεων διοίκησης και πληροφορικής σημαντικός για τους λήπτες αποφάσεων από την εταιρία;

Θεωρείται πολύ σημαντικός όπως προκύπτει και από τις προηγούμενες απαντήσεις που εξηγούν την αναγκαιότητα αυτού του συνδυασμού. Μάλιστα για να μπορούν τα λεγόμενα υβριδικά στελέχη πραγματικά να επιτύχουν πρέπει να υπάρξει επένδυση σε αυτόν τον συνδυασμό σε βαθμό τέτοιο ώστε να φτάσουν να είναι 100% επιχειρηματικά στελέχη αλλά και 100% στελέχη πληροφοριακής τεχνολογίας.

12) Αν η εταιρία διαθέτει τέτοια στελέχη, ποια επίπεδα της λήψης αποφάσεων επηρεάζουν και τι αποτέλεσμα φέρνουν;

Η εταιρία διαθέτει τέτοια στελέχη σε κάθε επίπεδο που επηρεάζουν την λήψη αποφάσεων. Ο κάθε manager στον τομέα του είτε στην αναγνώριση ενός προβλήματος, είτε στην λήψη απόφασης, είτε στην εφαρμογή, είτε στην παρακολούθηση. Τα αποτελέσματα είναι οι καλές αποφάσεις με λιγότερη προσπάθεια και σε συντομότερο χρόνο.

13) Υπάρχει ανάγκη για περισσότερα τέτοιου είδους στελέχη (υβριδικά) και αν ναι υπάρχουν οι μηχανισμοί ανάπτυξής τους ;

Η εταιρία βρίσκεται σε μια συνεχής ανάπτυξη δεξιοτήτων για το προσωπικό της, που θεωρεί πολύ σημαντικές για την ανάπτυξη της μέσω εκπαιδεύσεων. Αποτελεί βασική προτεραιότητα η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού γενικά, αλλά και σε διατμηματικό επίπεδο με την έννοια ότι δεν εκπαιδεύεται και εργάζεται σε ένα στενό πλαίσιο τμήματος, αλλά αποκτούν περισσότερες γνώσεις διαφορετικών κατηγοριών, ώστε να μπορούν να συνεργαστούν και να μοιραστούν ιδέες και τεχνογνωσία με εργαζόμενους άλλων τμημάτων.

Η εταιρία αντιλαμβάνεται την αξία του να εργάζονται τα στελέχη και εκτός του τμήματος τους και να συνεργάζονται με άτομα άλλων τμημάτων σε εταιρικό επίπεδο για την επίτευξη των στόχων χωρίς αυτό να σημαίνει όμως αλλαγή ιεραρχίας που αυτό θα αποτελούσε εμπόδιο για αυτήν την επίτευξη. Πρέπει να υπάρχει ξεκάθαρη ιεραρχία ακόμα και όταν προκύπτουν διατμηματικές συνεργασίες και projects ώστε να μπορεί να υπάρχει ευελιξία και ευκινησία σε επίπεδο ιεραρχιών, αποφάσεων και εναρμονίσεων, πράγμα που είναι πάρα πολύ δύσκολο σε τόσο μεγάλους πολυεθνικούς οργανισμούς. Χρειάζεται συνεχής προσπάθεια από τα στελέχη για την βελτίωση των δεξιοτήτων τους στους τομείς που δεν ειδικεύονται ήδη για να μπορούν να επιτύχουν, κάτι που συμβαίνει και στην πράξη όταν υπάρχει διατμηματική συνεργασία. Είναι πολύ σημαντική για την εταιρία η μάθηση μέσω της εργασίας, μέσω της συνεργασίας με συναδέλφους εκτός από την καθαυτή εκπαίδευση.

14) Θεωρεί η εταιρία ότι τα στελέχη βοηθούν/ θα βοηθούσαν στην καλύτερη επικοινωνία και την ενοποίηση του πληροφοριακού τμήματος με τα υπόλοιπα τμήματα;

Η καλή επικοινωνία και η εν λόγω ενοποίηση είναι μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις για τα τμήματα πληροφοριακής τεχνολογίας. Να μην θεωρείται δηλαδή το προσωπικό αυτών των τμημάτων ως τεχνικοί που λύνουν μόνο προβλήματα τεχνικής φύσεως όποτε χρειαστεί, αλλά ότι πέρα από την τεχνογνωσία που διαθέτουν, μπορούν να υποστηρίξουν την λειτουργία της επιχειρηματικότητας ως συνεργάτες. Να αναγνωριστεί ότι το ανθρώπινο δυναμικό του τμήματος εκτός από την τεχνική υποστήριξη μπορεί να προσφέρει φρέσκιες ιδέες αλλά και να βοηθήσει την εταιρία να βρίσκεται ένα βήμα μπροστά από τις ανάγκες που προκύπτουν από την επιχειρηματική δραστηριότητα. Πρέπει επίσης να πεισθούν και οι ίδιοι ότι είναι χρήσιμο και για αυτούς και για την εταιρία να εξελιχθούν και στο τομέα της επιχειρηματικότητας. Αυτό σε συνδυασμό με την ανάδειξη στα υπόλοιπα τμήματα των αναμενόμενων πλεονεκτημάτων που θα μπορούν να έχουν από τα άτομα που συνδυάζουν αυτούς τους δύο τύπους γνώσεων.

Η εταιρία εκπαιδεύει τα συγκεκριμένα στελέχη στα πρότυπα και του business relationship management ώστε να μπορούν να βρίσκονται κοντά στην επιχειρηματικότητα, να έχουν και ρόλο μεταφραστή στα μηνύματα που δέχονται ως ανάγκες από τα υπόλοιπα τμήματα και τι μπορεί να προσφερθεί ενσωμάτωση τελικά στην πράξη. Σε αυτούς απευθύνονται επίσης οι εργαζόμενοι όλων των τμημάτων όταν προκύπτουν προβλήματα όχι ξεκάθαρα τεχνικής φύσεως και δεν ξέρουν σε ποιον να απευθυνθούν. Ο οργανισμός δηλαδή προσπαθεί να εξελίξει τα στελέχη των πληροφοριακών τμημάτων από αυτό το στενό πλαίσιο τους σε business partners που θα μπορούν να ανταποκριθούν σε δεσμεύσεις του management και να αποτελούν επέκταση της βασικής ομάδας.

15) Θεωρεί η εταιρία ότι αυτά τα στελέχη, επιδρούν/ θα επιδράσουν θετικά στο όραμα και τη συνολική στρατηγική της εταιρίας συνδυάζοντας την βαθιά κατανόηση των δυνατοτήτων των δυο αυτών τύπων γνώσεων;

Παρότι αυτό είναι μια συνεχής διαδικασία, δηλαδή να μπορούν να επηρεάζουν και τα στελέχη του τμήματος πληροφοριακής τεχνολογίας το όραμα και να είναι μέλη της δημιουργίας τη στρατηγικής της εταιρίας κάθε χρόνο, συμβαίνει ήδη σε έναν ικανοποιητικό βαθμό. Είναι δύσκολη η διαδικασία να επιτευχτεί αυτή αλλαγή στον μέγιστο βαθμό γιατί συνεπάγεται και με αλλαγή νοοτροπίας των στελεχών όλων των

τμημάτων αλλά και γιατί υπάρχει απαίτηση αποτελεσμάτων από την στιγμή που θα δοθεί αυτή η ευκαιρία. Υπάρχει θετικό κλίμα όμως προς αυτό, καθώς και αναγνώριση για τα αναμενόμενα οφέλη, που είναι ορατά και μεγάλα, στο πως μπορεί να βοηθηθεί από πλευράς επιχειρηματικότητας το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρίας και τι προσδοκίες μπορεί να έχει από το τμήμα πληροφοριακής τεχνολογίας.

6.2 Public (Retail World S.A.)

6.2.1 Γενικά στοιχεία της επιχείρησης

Τα Public A.E. είναι μία ελληνική αλυσίδα πολυκαταστημάτων τεχνολογίας, ψυχαγωγίας, πολιτισμού και επικοινωνίας, η οποία μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα, αφού ιδρύθηκε μόλις το 2005, κατάφερε να εδραιωθεί ως η μεγαλύτερη του κλάδου. Διαθέτει ευρεία γκάμα προϊόντων σε τομείς τόσο διαφορετικούς, όσο και συμπληρωματικούς μεταξύ τους όπως: ηλεκτρονικά παιχνίδια, μουσική και ταινίες, κινητά και ψηφιακά, ήχος και εικόνα, βιβλία και κομξ, τεχνολογικά προϊόντα και παιχνίδια. Η αλυσίδα ανήκει στον Όμιλο Εταιρειών Π. Γερμανού (Olympria Development), απασχολεί περίπου 1700 άτομα και προσκόμισε περίπου 3,5 εκατομμύρια κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων το 2017. Διαθέτει καταστήματα σε Ελλάδα και Κύπρο και συνεργάζεται με παρόχους κινητής τηλεφωνίας και εταιρείες ηλεκτρονικών ειδών για την αποκλειστική διάθεση των προϊόντων τους. Επιπλέον, προσφέρουν την υπηρεσία αγοράς εισιτηρίων θεάτρου, συναυλιών και άλλων διεθνών παραστάσεων.

Τα Public διαθέτουν 55 καταστήματα σε Ελλάδα και Κύπρο, καθώς και το πρώτο ελληνικό ψηφιακό market place, ένα τεράστιο ηλεκτρονικό κατάστημα, που φιλοξενεί πλήθος ελληνικών επιχειρήσεων δίνοντάς τους την ευκαιρία να προωθήσουν τα προϊόντα τους σε 41 εκατομμύρια επισκέπτες. Έχει ως στόχο να παρέχει την ίδια εμπειρία με τα φυσικά καταστήματα στον πελάτη και κατέχει διάφορα βραβεία και διακρίσεις. Μεταξύ άλλων, οι ψηφιακές υπηρεσίες που παρέχονται είναι τα προηγμένα εργαλεία αναζήτησης προϊόντων, το πλούσιο περιεχόμενο μαζί με πρόσθετες προτάσεις αγορών, η δυνατότητα online κράτησης και παραλαβής την ίδια ημέρα, η δυνατότητα παρακολούθησης παραγγελίας, ο υπολογισμός της αξίας μεταχειρισμένων προϊόντων και η υπηρεσία εύρεσης σπάνιων βιβλίων, μουσικής και ταινιών.

Όραμα της Public είναι να δημιουργήσει μια σύγχρονη, δυναμική, πελατοκεντρική εταιρεία υψηλών επιδόσεων, με ηγετική θέση στην αγορά δραστηριοποίησής της και με κεντρικές αξίες τον σεβασμό, την εμπιστοσύνη, την ομαδικότητα, την δημιουργικότητα και την αποτελεσματικότητα. Η εταιρική ευθύνη της, αποδεικνύεται με τους δωρεάν ετήσιους θεσμούς και τις διάφορες εκδηλώσεις που προγραμματίζει για όλες τις ηλικίες, με πιο γνωστούς τα «βραβεία βιβλίου Public» και τους «λογοτεχνικούς περιπάτους».

Το όραμά της εταιρίας, δηλαδή να δημιουργήσει το Retail του μέλλοντος, συμπυκνώνει τον σταθερά πελατοκεντρικό προσανατολισμό της και υποδηλώνει την πρόθεσή της να συνεχίσει να αναπτύσσεται, χωρίς περιορισμούς, προς νέες κατευθύνσεις. Αποστολή της είναι να προτείνει στους πελάτες της όλα τα αγαθά που μπορούν να βελτιώσουν την καθημερινότητά τους και να ενισχύσουν την προσωπική τους ανάπτυξη. Επιπλέον, η δυνατότητα να εντοπίζει τις ανάγκες τους και να εξερευνεί τους τρόπους που θα της επιτρέψει να τις καλύψει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

6.2.2 Στοιχεία του συνεντευξιαζόμενου

Εκπρόσωπος του οργανισμού για την συνέντευξη ήταν ο κ. Χρήστος Λειβαδιώτης, τρίτος CTO της Public.gr και έχοντας σχεδόν 9 χρόνια υπηρεσίας στην εταιρία. Κατέχει πολυετή εμπειρία στην ηλεκτρονική διαφήμιση και στο project management στις τηλεπικοινωνίες με ειδικότητα σε διάφορες πτυχές των βάσεων δεδομένων SQL. Οι απαντήσεις αναφέρονται κυρίως για την λειτουργία του ψηφιακού καταστήματος της εταιρίας.

6.2.3 Παράθεση των απαντήσεων

1) Ποια είναι η διαδικασία και τα στάδια λήψης αποφάσεων στην εταιρία σας;

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων ξεκινάει με την εισροή δεδομένων σε οποιαδήποτε μορφή και ακολουθεί συζήτηση με την αντίστοιχη ομάδα. Οι αποφάσεις στις

περισσότερες περιπτώσεις είναι data driven, ορίζονται χρονοδιαγράμματα και μεταφέρονται και εκτελούνται με την χρήση διαφόρων τεχνολογιών.

2) Τι επίπεδο ψηφιοποίησης έχει η εταιρία;

Το επίπεδο ψηφιοποίησης είναι πολύ υψηλό και όλα είναι δομημένα ψηφιακά. Η εταιρία χρησιμοποιεί omni-channel πλατφόρμα λογισμικού και για το retail και για το online μέρος της . Το omnichannel αποτελεί εξέλιξη του multichannel και παρέχει ομοιόμορφη και συνεπή χρηστική εμπειρία για τους πελάτες μιας εταιρείας σε όλα τα διαθέσιμα κανάλια πωλήσεων και marketing. Με αυτήν την πλατφόρμα, ενώνεται και αυτοματοποιείται ο συγχρονισμός όλων των διαθέσιμων σημείων επαφής (κανάλια επικοινωνίας και υπηρεσιών με παραδείγματα τις παραγγελίες, newsletters κτλ.).

3) Τι πόρους και τι μέρος του προϋπολογισμού διαθέτει η εταιρία για πληροφοριακή τεχνολογία;

Η εταιρία πιστεύει ακράδαντα στην τεχνολογία γενικότερα και επενδύει μεγάλα ποσά στην πληροφοριακή τεχνολογία είτε σε εξέλιξη των πληροφοριακών της συστημάτων είτε σε καινούργια με γνώμονα πάντα την καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών.

4) Σε ποια επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας χρησιμοποιεί η εταιρία πληροφοριακά συστήματα;

Πληροφοριακά συστήματα χρησιμοποιούνται σε όλα τα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας της εταιρίας (Στρατηγικό- Διοικητικό- Λειτουργικό).

5) Τι πληροφοριακά συστήματα χρησιμοποιούνται στην εταιρία και πως βοηθούν το καθένα στη λήψη αποφάσεων;

Τα πληροφοριακά συστήματα που χρησιμοποιούνται είναι πολλά με κάποια παραδείγματα operation systems, συστήματα για τα ταμεία, για την online πλατφόρμα και άλλα. Για την λήψη αποφάσεων χρησιμοποιούνται δεδομένα από όλα τα πληροφοριακά συστήματα (data lakes) όπου και εκεί γίνεται χρήση διαφόρων platform tools όπως analytics, reportings και visuals των δεδομένων. Τα πληροφοριακά συστήματα, όπως καταλαβαίνουμε ανήκουν, στους τύπους TPS, OAS, MIS, DSS και ESS πληροφοριακών συστημάτων.

6) Πως επηρεάζουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και σε ποια επίπεδα και τι οφέλη υπάρχουν από τη χρήση τους;

Με τα πληροφοριακά συστήματα γίνεται προσομοίωση των αποφάσεων και δημιουργούνται σενάρια για να επιλεγεί η καλύτερη απόφαση με βάση την προσομοίωση. Τα οφέλη είναι η ταχύτητα, η ελαχιστοποίηση των λαθών και το business intelligence. Στο online κομμάτι είναι πιο εύκολη η χρήση τους ενώ στο offline πιο περιορισμένη.

7) Διαθέτει η εταιρία ή σκοπεύει να διαθέσει πόρους για αναπτυσσόμενη πληροφορική τεχνολογία ή αλλιώς ποια θα είναι η μελλοντική ανάπτυξη της τεχνολογικής υποδομής;

Επειδή όπως προαναφέρθηκε η εταιρία πιστεύει στην τεχνολογία αντιλαμβάνεται ότι δημιουργούνται επιχειρησιακές ανάγκες για machine learning, για αυτοματοποίηση της λήψης αποφάσεων και για καλύτερες προβλέψεις. Γι' αυτό και θα επενδύσει σε πληροφορική τεχνολογία όπως mobile technology, Cloud, AI, Big Data, μέχρι και σε robotics (στην συσκευασία και την αποθήκευση) για να παραμείνει στο καλύτερο δυνατό επίπεδο και στο μέλλον.

8) Τι δεξιότητες και γνώσεις θεωρούνται σημαντικές από την εταιρία για τους λήπτες αποφάσεων;

- Digital oriented - digital skills - Big data analytics

- Ικανότητα χρήσης εργαλείων για την λήψη αποφάσεων
- Ικανότητα απόκτησης απαντήσεων που χρειάζονται με κατάλληλες ερωτήσεις
- Αναλυτική και συνδυαστική σκέψη
- Troubleshooting - Εύρεση της αιτίας των προβλημάτων
- Ικανότητα συνδυασμού πληροφοριών
- Μαθηματική σκέψη
- Ηγετικές και διοικητικές ικανότητες
- Ανθρωποκεντρικές και καινοτόμες προσεγγίσεις
- Ικανότητα να εμπνέει την ομάδα και να έχει όραμα

9) Θεωρούνται οι δεξιότητες και οι γνώσεις πληροφοριακής τεχνολογίας σημαντικές για τους λήπτες αποφάσεων από την εταιρία;

Πάρα πολύ, κάτι που φαίνεται και από την σειρά αναφοράς στις ικανότητες που θεωρούνται σημαντικές από την εταιρία για τους λήπτες αποφάσεων. Θεωρούνται από τις πιο σημαντικές.

10) Ποιος είναι ο ρόλος του CIO στην λήψη αποφάσεων στην εταιρία;

Ο CIO/CTO έχει κομβικό ρόλο καθώς ενώνει την πληροφοριακή τεχνολογία με το επιχειρηματικό μέρος της επιχείρησης. Πρώτον δέχεται τις επιχειρησιακές ανάγκες και επιλέγει και παρέχει την καλύτερη δυνατή πληροφοριακή τεχνολογία και δεύτερον προάγει την πληροφοριακή τεχνολογία και αναδεικνύει στα υπόλοιπα επιχειρησιακά τμήματα της επιχείρησης την ανάγκη για τεχνολογία ώστε να μπαίνουν σε διαδικασία σκέψης για τις δυνατότητες και εφαρμογές της.

11) Θεωρείται ο συνδυασμός γνώσεων διοίκησης και πληροφορικής σημαντικός για τους λήπτες αποφάσεων από την εταιρία;

Θεωρείται πολύ σημαντικός όπως συμπεραίνεται και από τις προηγούμενες απαντήσεις που εξηγούν την αναγκαιότητα αυτού του συνδυασμού.

12) Αν η εταιρία διαθέτει τέτοια στελέχη, ποια επίπεδα της λήψης αποφάσεων επηρεάζουν και τι αποτέλεσμα φέρνουν;

Η εταιρία διαθέτει τέτοια στελέχη και επηρεάζουν όλα τα επίπεδα λήψης αποφάσεων. Ο κάθε manager στον τομέα του είτε στην αναγνώριση ενός προβλήματος, είτε στην λήψη απόφασης, είτε στην εφαρμογή, είτε στην παρακολούθηση. Τα αποτελέσματα είναι οι καλές αποφάσεις, η αύξηση πετυχημένων αποφάσεων δηλαδή. Τα στελέχη αυτά μπορούν να πάρουν περισσότερες και πιο στοχευμένες αποφάσεις γενικά, αλλά και να τις επεξεργαστούν και να τις προσαρμόσουν κατάλληλα αν χρειαστεί σε άλλες περιπτώσεις.

13) Υπάρχει ανάγκη για περισσότερα τέτοιου είδους στελέχη (υβριδικά) και αν ναι υπάρχουν οι μηχανισμοί ανάπτυξής τους ;

Πάντα υπάρχει ανάγκη για τέτοια είδους στελέχη και πάντα θα έχουν θέση στην εταιρία. Γι' αυτό και πραγματοποιούνται εκπαιδεύσεις στους managers για την χρήση πληροφοριακών συστημάτων, για την ανάπτυξη των soft skills και ωθούνται σε συμμετοχή σεμιναρίων μέσω του LinkedIn και μαθημάτων που αφορούν την τεχνολογία αλλά και την μαθηματική και αναλυτική σκέψη.

14) Θεωρεί η εταιρία ότι τα στελέχη βοηθούν/ θα βοηθούσαν στην καλύτερη επικοινωνία και την ενοποίηση του πληροφοριακού τμήματος με τα υπόλοιπα τμήματα;

Ναι βοηθούν πολύ στην καλύτερη επικοινωνία και στην ενοποίηση των τμημάτων. Έγινε αναφορά στην απάντηση για τον ρόλο του CTO/CIO για αυτό το θέμα όπου παρουσιάστηκε ότι έχει και ακριβώς αυτόν τον ρόλο.

15) Θεωρεί η εταιρία ότι αυτά τα στελέχη, επιδρούν/ θα επιδράσουν θετικά στο όραμα και τη συνολική στρατηγική της εταιρίας συνδυάζοντας την βαθειά κατανόηση των δυνατοτήτων των δυο αυτών τύπων γνώσεων;

Ναι, γιατί η εταιρία είναι οι ίδιοι οι άνθρωποι της. Με βάση αυτό όσο καλύτερα καταρτισμένα είναι τα στελέχη της τόσο περισσότερο επηρεάζεται το όραμα, η στρατηγική και κατ' επέκταση ολόκληρος ο οργανισμός, όσον αφορά τον συνδυασμό της επιχειρηματικότητας και της πληροφοριακής τεχνολογίας, που ούτως ή άλλως η εταιρία κινείται προς την ψηφιακή κατεύθυνση.

6.3 Εκπαιδευτήρια Δούκα

6.3.1 Γενικά στοιχεία της επιχείρησης

Τα Εκπαιδευτήρια Δούκα Α.Ε. είναι μία από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας ιδιωτικής εκπαίδευσης για πάνω από έναν αιώνα, πράγμα που τα καθιστά από τις πιο σημαντικές επιχειρήσεις στον εν λόγω κλάδο. Το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας ανέρχεται σε πάνω από 500 άτομα. Η ηγετική θέση που κατέχει στον κλάδο οφείλεται στο πολύ υψηλό επίπεδο υπηρεσιών που προσφέρουν τόσο σε μαθησιακό επίπεδο όσο και στην πολύπλευρη προσφορά τους σε άλλους τομείς, όπως για παράδειγμα στον πολιτισμό και τον αθλητισμό. Η κοινωνική προσφορά, ο εθελοντισμός, ο σεβασμός στο περιβάλλον, η ενσυναίσθηση και όχι μόνο είναι αξίες άρρηκτα συνδεδεμένες με την κουλτούρα του οργανισμού.

Η αποστολή της επιχείρησης είναι η προφορά υψηλής ποιότητας εκπαιδευτικών υπηρεσιών με χρήση νέων τεχνολογιών, συνεργαζόμενη με διεθνείς εκπαιδευτικούς οργανισμούς και εισάγοντας πρωτοπόρα ερευνητικά έργα και καινοτόμες πρακτικές και εκπαιδευτικές προσεγγίσεις (Π.χ. εξοπλισμός αιθουσών, τεχνολογικές υποδομές, βιβλία, ψηφιακό υλικό πολυμέσων, εκπαιδευτικές εφαρμογές, εφαρμογές γενικής χρήσης, κλπ.). Σκοπός της είναι η διαρκής βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και η κάλυψη των αναγκών και των προσδοκιών των μαθητών, δείχνοντας ταυτόχρονα σεβασμό στη μοναδικότητα του κάθε παιδιού, των γονέων τους καθώς και της ευρύτερης κοινωνίας.

Όραμα του ιδρύματος αποτελεί η εκπαίδευση «Παγκοσμίων Πολιτών με Ελληνική Ταυτότητα, εφοδιάζοντάς τους με Ικανότητες του 21ου αιώνα», ώστε να παρουσιαστούν ανταγωνιστικοί στην παγκόσμια αγορά. Κύριο μέλημα του σχολείου είναι να παρέχει υψηλού επιπέδου εκπαιδευτικές υπηρεσίες στους μαθητές του, ολιστικές, αρμονικές και γεμάτες νόημα εκπαιδευτικές εμπειρίες με γνώμονα το ήθος καθώς και να δημιουργεί ολοκληρωμένες προσωπικότητες/ πολίτες του κόσμου, με σεβασμό στη διαφορετικότητα.

6.3.2 Στοιχεία του συνεντευξιαζόμενου

Εκπρόσωπος του οργανισμού για την συνέντευξη ήταν ο κ. Θωμάς Οικονόμου κατέχοντας την θέση του EU project manager και έχοντας 7 χρόνια υπηρεσίας στην εταιρία. Κύριο έργο του είναι η διαδικασία στρατηγικής ανάπτυξης του οργανισμού μέσω της εκπόνησης και της διαχείρισης έργων όπως και η αναζήτηση και η ανάπτυξη καινοτόμων εκπαιδευτικών προσεγγίσεων. Στις ευθύνες του συμπεριλαμβάνονται η επικοινωνία με κρατικούς και ευρωπαϊκούς φορείς διαχείρισης κονδυλίων και η επίβλεψη της τήρησης των κανονισμών των έργων που αναλαμβάνει η εταιρία.

6.3.3 Παράθεση των απαντήσεων

1) Ποια είναι η διαδικασία και τα στάδια λήψης αποφάσεων στην εταιρία σας;

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων ξεκινάει είτε από την αναγνώριση και καταγραφή ενός προβλήματος είτε από την καταγραφή ενός αιτήματός είτε ως συνέπεια του στρατηγικού σχεδιασμού της εταιρίας. Ανάλογα με την οριζόμενη, από το διοικητικό συμβούλιο, διοικητική αρμοδιότητα και τις ενδοεταιρικές ροές εγκρίσεων, οι αποφάσεις λαμβάνονται σε επίπεδο τμήματος ή διεύθυνσης ή διοικητικού συμβουλίου. Δεδομένα και πληροφορίες μεταφέρονται απ' όλα τα διοικητικά επίπεδα στα επιμέρους.

2) Τι επίπεδο ψηφιοποίησης έχει η εταιρία;

Η εταιρία προσφέρει στους εργαζόμενους και τους πελάτες της, μεταξύ άλλων, τα παρακάτω:

- Τοπικός server (website, Portal Γονέων, Portal Μαθητών, in-house πληροφοριακά συστήματα)
- Email client
- On-line collaboration platform
- Άλλες Cloud τεχνολογίες (storage, sharing, κτλ.)
- Ψηφιακή εκπαίδευση (tablet ή pc ανά μαθητή, ψηφιακό εκπαιδευτικό υλικό, κτλ.)
- On-line έρευνες ικανοποίησης προσωπικού/πελατών
- Λογισμικό εταιρικής διακυβέρνησης
- Υπηρεσίες τεχνικής υποστήριξης (τμ. ICT)

Τα παραπάνω είναι ενδεικτικά του επιπέδου ψηφιοποίησης της εταιρίας.

3) Τι πόρους και τι μέρος του προϋπολογισμού διαθέτει η εταιρία για πληροφοριακή τεχνολογία;

Οι πόροι είναι χρηματοοικονομικοί, ανθρώπινοι, τεχνολογικοί και καινοτομίας και προέρχονται από διάφορα τμήματα του οργανισμού όπως το Τμήμα Ψηφιακής Εκπαίδευσης και Τμήμα ICT, Οπτικοακουστικών και Μηχανοργάνωσης. Παραδείγματα είναι λογισμικά εταιρικής διακυβέρνησης, πληροφοριακά συστήματα ενδοεταιρικής και διατμηματικής χρήσης, συνεχή εκπαίδευση διοικητικού προσωπικού στη χρήση ψηφιακών μέσων, υποστήριξη ανάπτυξης πληροφοριακών συστημάτων και εφαρμογών, ενίσχυση διαθέσιμων ψηφιακών μέσων κ.α.

Η πληροφοριακή τεχνολογία, και η άμεση και έμμεση ενίσχυσή της, αποτελεί σημαντικό μέρος του προϋπολογισμού της εταιρίας με στόχο την έρευνα , την ανάπτυξη, την εφαρμογή και την υλοποίηση της.

4) Σε ποια επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας χρησιμοποιεί η εταιρία πληροφοριακά συστήματα;

Διοικητικό: Χρήση πληροφοριακών συστημάτων για την υποβολή αιτημάτων στα διοικητικά τμήματα και την άμεση λήψη αποφάσεων με στόχο τη τάχιστα και βέλτιστη ενημέρωση και υλοποίησή των αποφάσεων.

Λειτουργικό: Χρήση πληροφοριακών συστημάτων (αιτήματα – εγκρίσεις, καταγραφή προβλημάτων, έρευνας ικανοποίησης πελατών και εργαζομένων, επικοινωνία διοίκησης – τμημάτων, κ.α.).

5) Τι πληροφοριακά συστήματα χρησιμοποιούνται στην εταιρία και πως βοηθούν το καθένα στη λήψη αποφάσεων;

Η εταιρία χρησιμοποιεί λογισμικό εταιρικής διακυβέρνησης το οποίο μεταξύ άλλων προσφέρει τη δυνατότητα συλλογής ποικίλων δεδομένων τα οποία βοηθούν σημαντικά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Μερικά πληροφοριακά συστήματα αφορούν:

- Διάφορα αιτήματα και εγκρίσεις
- Καταγραφή προβλημάτων
- Έρευνα ικανοποίησης πελατών και εργαζομένων
- Επικοινωνία διοίκησης και τμημάτων
- Ευρεία χρήση επεξεργασίας και διαμοιρασμό εταιρικών εγγράφων
- Καταγραφή και επιτήρηση εργασιών (Τμήματα, Διεύθυνση, ΔΣ)

Τα πληροφοριακά συστήματα βοηθούν στη στοχευμένη διακίνηση πληροφορίας μεταξύ των ληπτών αποφάσεων και των ενδιαφερομένων διοικητικών στελεχών, στο χρόνο λήψης και υλοποίησης αποφάσεων, στην ενίσχυση της επικοινωνίας μεταξύ τμημάτων και κέντρων λήψης αποφάσεων και στην αποθήκευση και διαχείριση δεδομένων από τους λήπτες αποφάσεων. Τα πληροφοριακά συστήματα που χρησιμοποιούνται ανήκουν στους τύπους TPS, OAS και MIS των πληροφοριακών συστημάτων.

6) Πως επηρεάζουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και σε ποια επίπεδα και τι οφέλη υπάρχουν από τη χρήση τους;

Αναγνώριση προβλήματος: Μέσω της συλλογής δεδομένων και πληροφοριών από τη χρήση λογισμικών διαχείρισης (πελατών, οικονομικών, κτλ.) και πληροφοριακών συστημάτων εσωτερικής χρήσης στα οποία καταγράφονται προβλήματα από διοικητικούς υπαλλήλους όλων των επιπέδων.

Προσδιορισμός κριτηρίων λήψης απόφασης: Σε επίπεδο τμήματος ο προσδιορισμός των κριτηρίων λήψης αποφάσεων απορρέει από το στρατηγικό σχεδιασμό του διοικητικού συμβουλίου, τους στόχους του τμήματος και την ορθή χρήση του πληροφοριακού συστήματος καταγραφής αιτημάτων και εγκρίσεων. Τα κριτήρια λήψης αποφάσεων σε επίπεδο διευθύνσεων καθορίζονται από τη συνεχή δια ζώσης και ψηφιακή επικοινωνία με το διοικητικό συμβούλιο.

Προσδιορισμός και εκτίμηση εναλλακτικών επιλογών: Η εποπτική δυνατότητα που προσφέρει η χρήση ψηφιακών μέσων (πληροφοριακά συστήματα και λογισμικά διαχείρισης) στις διευθύνσεις και το διοικητικό συμβούλιο έχει ως αποτέλεσμα την εκτίμηση των εναλλακτικών επιλογών από τα ανώτατα διοικητικά επίπεδα, άμεσα και αποτελεσματικά. Ο προσδιορισμός των επιλογών καταγράφεται, συνήθως, στο αντίστοιχο πληροφοριακό σύστημα, από τα διοικητικά στελέχη του τμήματος, βασισμένες στην ετήσια παρουσίαση της στρατηγικής του οργανισμού, τους στόχους του διοικητικού συμβουλίου και τους εξαρτημένους από τα προαναφερθέντα, στόχους του τμήματος.

Λήψη απόφασης: Η διαδικασία λήψης αποφάσεων στα ανώτερα διοικητικά επίπεδα, ενισχύεται από τα δεδομένα και τη πληροφορία που προέρχονται από τη γενικευμένη χρήση πληροφοριακών συστημάτων και λογισμικών εταιρικής διακυβέρνησης απ' όλα τα διοικητικά επίπεδα.

Εφαρμογή απόφασης: Συχνά βάση οδηγίας που έρχεται ως απάντηση, από τα ανώτερα διοικητικά επίπεδα, σε αίτημα που υποβλήθηκε σε διατμηματικής χρήσης πληροφοριακό σύστημα από το διοικητικά αρμόδιο τμήμα.

Έλεγχος και παρακολούθηση: Έχουν ενσωματωθεί, ως μέρος των διαδικασιών, στα αντίστοιχα πληροφοριακά συστήματα και εξυπηρετούνται συνήθως μέσω feed-back προς τα ανώτερα διοικητικά επίπεδα ή χειροκίνητης ενημέρωσης στο κομμάτι της διαδικασίας που ακολουθεί του αιτήματος και της έγκρισης ή του επομένου βήματος της καταγραφής ενός προβλήματος.

7) Διαθέτει η εταιρία ή σκοπεύει να διαθέσει πόρους για αναπτυσσόμενη πληροφορική τεχνολογία ή αλλιώς ποια θα είναι η μελλοντική ανάπτυξη της τεχνολογικής υποδομής;

Η διάθεση πόρων είναι σε ευθυγράμμιση με τους κάτωθι άξονες:

Έρευνα και Καινοτομία: Έρευνα, μέσω του τμήματος Έρευνας και Καινοτομίας για χρήση νέων τεχνολογιών για την ενίσχυση της εταιρικής διακυβέρνησης.

Πληροφορική Τεχνογνωσία: Συντονισμός και δράση από το τμήμα ICT και το τμήμα Ψηφιακής Εκπαίδευσης στο πλαίσιο της επαγγελματικής ανάπτυξης των διοικητικών στελεχών.

Αποτέλεσμα των ανωτέρω, είναι η χρήση cloud, Internet of Things και mobile τεχνολογιών σε συνδυασμό με την ανάπτυξη in-house πληροφοριακών συστημάτων, με στόχο την υποστήριξη και διευκόλυνση των διοικητικών διαδικασιών. Τέλος, χρησιμοποιείται τεχνολογία Big Data καθώς καταγράφονται δεδομένα δεκάδων ετών για τα διάφορα ερευνητικά προγράμματα.

8) Τι δεξιότητες και γνώσεις θεωρούνται σημαντικές από την εταιρία για τους λήπτες αποφάσεων;

Μερικές από τις δεξιότητες που θεωρούνται σημαντικές για τους λήπτες αποφάσεων στην εταιρία είναι οι παρακάτω:

- Επίλυση προβλημάτων
- Συλλογιστική ικανότητα
- Ηγεσία
- Διάσθηση
- Διαχείριση χρόνου

9) Θεωρούνται οι δεξιότητες και οι γνώσεις πληροφοριακής τεχνολογίας σημαντικές για τους λήπτες αποφάσεων από την εταιρία;

Μεγάλο μέρος της εταιρικής διακυβέρνησης υλοποιείται με τη χρήση ψηφιακών μέσων, κατά συνέπεια οι βασικές γνώσεις πληροφοριακής τεχνολογίας θεωρούνται όχι μόνο σημαντικές αλλά προαπαιτούμενες για τα διοικητικά στελέχη τα οποία είτε καλούνται να λάβουν αποφάσεις είτε διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαδικασία λήψης αυτών.

10) Ποιος είναι ο ρόλος του CIO στην λήψη αποφάσεων στην εταιρία;

Ο ρόλος του CIO στην εταιρία είναι ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων που ανταποκρίνονται στις διαδικασίες και τις λειτουργίες της επιχείρησης. Με αυτόν τον τρόπο επηρεάζονται οι αποφάσεις που σχετίζονται με την ψηφιακή ανάπτυξη καθώς και διάφορες οικονομικές αποφάσεις για ψηφιακές υποδομές. Ο CIO επηρεάζει ακόμα και αποφάσεις που αφορούν το marketing αφού όλη η τεχνολογική υποδομή και οι καινοτόμες διαδικασίες αποτελούν σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που ισχυροποιούν το brand name του οργανισμού.

11) Θεωρείται ο συνδυασμός γνώσεων διοίκησης και πληροφορικής σημαντικός για τους λήπτες αποφάσεων από την εταιρία;

Τα πληροφοριακά συστήματα και η στροφή στην ψηφιακή εκπαίδευση ήδη από τη δεκαετία του 90 στην εταιρία, κατέστησε το συνδυασμό γνώσεων διοίκησης και πληροφορικής βασική αναζήτηση στο βιογραφικό οποιουδήποτε υποψήφιου διοικητικού υπαλλήλου και στελέχους. Βάση αυτής της κατεύθυνσης, μεγάλο μέρος του διοικητικού προσωπικού συνδυάζει γνώσεις πληροφορικής και διοίκησης, συνεπώς και θεωρείται πολύ σημαντικός.

12) Αν η εταιρία διαθέτει τέτοια στελέχη, ποια επίπεδα της λήψης αποφάσεων επηρεάζουν και τι αποτέλεσμα φέρνουν;

Αναγνώριση προβλήματος: επηρεάζουν άμεσα και έμμεσα την αναγνώριση προβλημάτων καθώς, αφενός, όπως όλα τα διοικητικά στελέχη, καταγράφουν τα

προβλήματα που παρατηρούν, και αφενός γιατί έλαβαν μέρος στη σχεδίαση και υλοποίηση του πληροφοριακού συστήματος καταγραφής προβλημάτων.

Εφαρμογή απόφασης: εφόσον αφορά το τμήμα τους ή το εταιρικό project του οποίου είναι μέλη.

Έλεγχος και παρακολούθηση: συμμετείχαν στη διαδικασία σχεδίασης και υλοποίησης του πληροφοριακού συστήματος καταγραφής προβλημάτων , λήψης αποφάσεων και υλοποίησης αποφάσεων.

Με την συμβολή αυτών των στελεχών παίρνονται περισσότερες επιτυχημένες αποφάσεις πιο γρήγορα και πιο στοχευμένα.

13) Υπάρχει ανάγκη για περισσότερα τέτοιου είδους στελέχη (υβριδικά) και αν ναι υπάρχουν οι μηχανισμοί ανάπτυξής τους ;

Η εταιρία διαθέτει τα απαραίτητα, τέτοιου τύπου, υβριδικά στελέχη ώστε να καλύψει τις διοικητικές της ανάγκες. Ωστόσο η πρόσθετη αξία που δύναται να προσφέρουν τέτοια στελέχη, λαμβάνεται υπόψη, στο προγραμματισμό και διαμόρφωση του προσωπικού προγράμματος επαγγελματικής ανάπτυξης του εκάστοτε διοικητικού στελέχους. Παράλληλα, ο συνδυασμός γνώσεων πληροφορικής και διοίκησης θεωρείται σημαντικός κατά τη πρόσληψη νέων διοικητικών στελεχών.

14) Θεωρεί η εταιρία ότι τα στελέχη βοηθούν/ θα βοηθούσαν στην καλύτερη επικοινωνία και την ενοποίηση του πληροφοριακού τμήματος με τα υπόλοιπα τμήματα;

Όπως προκύπτει από το σχεδιασμό της επαγγελματικής ανάπτυξης των διοικητικών στελεχών όλων των διοικητικών επιπέδων, ο οποίος βασίζεται στη συνεχή ανάπτυξη των πληροφοριακών γνώσεων και δεξιοτήτων των στελεχών, η εταιρία θεωρεί ότι τα, υπό συζήτηση, στελέχη, έχουν τη δυνατότητα να βοηθούν στην καλύτερη επικοινωνία και την ενοποίηση του πληροφοριακού τμήματος με τα υπόλοιπα.

15) Θεωρεί η εταιρία ότι αυτά τα στελέχη, επιδρούν/ θα επιδράσουν θετικά στο όραμα και τη συνολική στρατηγική της εταιρίας συνδυάζοντας την βαθειά κατανόηση των δυνατοτήτων των δυο αυτών τύπων γνώσεων;

Η εταιρία θεωρεί ότι αυτού του τύπου τα στελέχη έχουν τη δυνατότητα να διαδραματίσουν κεντρικό ρόλο στη συνολική στρατηγική της εταιρίας η οποία, μεταξύ άλλων, στοχεύει στη διαρκή ψηφιακή αναβάθμιση και τη διερεύνηση τρόπων όπου η τεχνολογία και τα ψηφιακά μέσα δύναται να ενισχύσουν τις διοικητικές διαδικασίες. Για τη βέλτιστη διερεύνηση και αξιοποίηση των διαθέσιμων μέσων και πόρων είναι απαραίτητη η ανάπτυξη των δεξιοτήτων προσαρμοστικότητας και ευελιξίας των διοικητικών στελεχών ενώ παράλληλα και σε διαρκή βάση αναπτύσσουν τις πληροφορικές τους δεξιότητες και γνώσεις.

6.4 Σύνοψη της έρευνας

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται συνοπτικά τα στοιχεία των εταιριών και οι απαντήσεις των εκπροσώπων τους από τις συνεντεύξεις. Οι ερωτήσεις έχουν κατηγοριοποιηθεί και ενοποιηθεί και οι απαντήσεις έχουν γραφτεί επιγραμματικά για την καλύτερη και πιο εύκολα ανάγνωση αλλά και εξαγωγή συμπερασμάτων.

Πίνακας 3. Σύνοψη των απαντήσεων των συνεντευξιζόμενων

Περιγραφή εταιρίας	Nestlé Ελλάς Α.Ε.	Public(Retail World S.A.)	Εκπαιδευτήρια Δούκα Α.Ε.
Κλάδος	Βιομηχανία τροφίμων	Καταστημάτων τεχνολογίας/διασκέδασης	Εκπαίδευσης
Αριθμός εργαζομένων	1000	1700	500
<i>Επίπεδο ψηφιοποίησης</i>	Πλήρες	Πολύ υψηλό	Αρκετά υψηλό
<i>Τύποι ΠΣ και σε ποια επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας</i>	TPS, OAS, MIS/DSS και ESS σε όλα τα επίπεδα	TPS, OAS, MIS/DSS και ESS σε όλα τα επίπεδα	TPS, OAS, MIS κυρίως λειτουργικό και διοικητικό
<i>Οφέλη ΠΣ</i>	Σωστότερες αποφάσεις με λιγότερο δυνατό κόπο	Προσομοιώσεις, ταχύτητα, ελαχιστοποίηση λαθών, BI	Στοχευμένη διακίνηση πληροφοριών, ταχύτητα, ενίσχυση επικοινωνίας
<i>Μελλοντική ανάπτυξη IT</i>	AI, Cloud, Big Data, Robotics	Machine learning, Mobile technology, Cloud, AI, Big Data, Robotics	Cloud, IoT, Mobile technology, Big Data
<i>Σημαντικές δεξιότητες ληπτών αποφάσεων</i>	Digital skills, λειτουργικές γνώσεις, soft skills, ηγετικές, συνεργατικές, επιρροής, να εμπνέει και να έχει όραμα, χρήσης καταλλήλων εργαλείων	Digital skills - Big data analytics, χρήσης κατάλληλων εργαλείων, αναλυτικής και συνδυαστικής σκέψης, Troubleshooting, μαθηματικής σκέψης, ηγετικές/διοικητικές, καινοτομίας, να εμπνέει	Digital skills, επίλυσης προβλημάτων, συλλογιστικής ικανότητας, ηγεσίας, διαίσθηση, διαχείριση χρόνου
<i>Σημαντικότητα συνδυασμού γνώσεων IT και διοίκησης</i>	Πολύ σημαντικός	Πάρα πολύ σημαντικός	Απαραίτητος
<i>Ρόλος CIO/CTO</i>	Διαμόρφωσης και υλοποίησης στρατηγικής, συντονισμού σε διατμηματικές ομάδες, επίβλεψης	Ενοποίησης IT με business, αποδοχής και ανάδειξης IT αναγκών, ενίσχυσης IT	Σχεδιασμού και ανάπτυξης ΠΣ, συμμετοχής στη διαμόρφωση του marketing
<i>Ύπαρξη υβριδικών στελεχών/μηχανισμών ανάπτυξης τους και οφέλη</i>	Ναι που οδηγούν σε καλύτερες αποφάσεις με λιγότερο κόπο και πιο γρήγορα, σε άμεση υποστήριξη του business,σε επέκταση της βασικής ομάδας των top manager,σε καλύτερη επικοινωνία και ενοποίηση IT και business τμημάτων	Ναι με οφέλη την αύξηση επιτυχημένων αποφάσεων με ταχύτητα και πιο στοχευμένα, την καλύτερη επικοινωνία και την ενοποίηση των IT και των υπόλοιπων τμημάτων	Ναι με αποτέλεσμα περισσότερες επιτυχημένες αποφάσεις πιο γρήγορα και στοχευμένα και σε βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των IT και των υπόλοιπων τμημάτων
<i>Επιρροή υβριδικών στελεχών σε όραμα και στρατηγική</i>	Ναι σε ικανοποιητικό βαθμό, συνεχής διαδικασία προς αυτό, αναγνώριση για ξεκάθαρα και μεγάλα οφέλη από αυτό (καινούργιες ιδέες)	Ναι αφού η εταιρία (όραμα, στρατηγική) είναι οι ίδιοι οι άνθρωποι της, ψηφιακή κατεύθυνση της εταιρίας γενικότερα	Ναι με κεντρικό ρόλο στην στρατηγική για διαρκή ψηφιακή αναβάθμιση για ενίσχυση της διοίκησης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Συμπεράσματα και προτάσεις

7.1 Συμπεράσματα

Αναμφίβολα, ο συνδυασμός γνώσεων πληροφορικής και διοίκησης επιχειρήσεων των στελεχών, οδηγεί στην πιο αποτελεσματική λήψη αποφάσεων στις επιχειρήσεις, μεταξύ των οφελών που προσφέρουν. Η λήψη απόφασης στις επιχειρήσεις είναι μια συγκεκριμένη διαδικασία, με συγκεκριμένα στάδια και με αντίστοιχη μεθοδολογία τις περισσότερες των περιπτώσεων. Τα πληροφοριακά συστήματα διαφόρων τύπων και η χρήση τους βοηθούν αυτή τη διαδικασία σε όλα τα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας στο σημερινό πολυτάραχο και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον που απαιτεί πληθώρα αποφάσεων. Συμβάλλουν στην συγκέντρωση, την αποθήκευση, την οργάνωση και την προσπέλαση μεταξύ άλλων των πολύτιμων πληροφοριών που αποτελούν βασικό πόρο για την λήψη αποφάσεων.

Οι δεξιότητες που χρειάζεται να κατέχουν οι λήπτες αποφάσεων στους οργανισμούς είναι πραγματικά πολλές και μεγάλου εύρους από διαφορετικές κατηγορίες. Μία από αυτές τις κατηγορίες που είναι πολύ σημαντική είναι και η κατηγορία σύγχρονων ψηφιακών δεξιοτήτων και η θεωρητική και εμπειρική γνώση πληροφοριακής τεχνολογίας. Ο συνδυασμός αυτών των γνώσεων από τους λήπτες αποφάσεων συμβάλλει σε μεγαλύτερη απόκτηση και καλύτερη αξιοποίηση της πληροφοριακής τεχνολογίας από την επιχείρηση αφού κατανοούν περισσότερο τις δυνατότητες της.

Αυτά τα λεγόμενα υβριδικά στελέχη, εκτός από την καλύτερη αξιοποίηση της πληροφοριακής τεχνολογίας και των διαφόρων εργαλείων της από τους ίδιους για την πιο αποτελεσματική λήψη αποφάσεων, αναδεικνύουν την χρησιμότητα της, επηρεάζουν και εκπαιδεύουν το υπόλοιπο προσωπικό στην υιοθέτηση και χρήση της. Συμβάλλουν σημαντικά στην ενσωμάτωση και ενοποίηση της με τις επιχειρηματικές λειτουργίες του οργανισμού, στην ευθυγράμμιση των στόχων του και μπορούν μέχρι να επηρεάσουν το όραμα και την συνολική στρατηγική του προς την ψηφιακή κατεύθυνση, οδηγώντας τον σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ακόμα

διευκολύνουν την επικοινωνία μεταξύ του τμήματος πληροφορικής και των υπολοίπων τμημάτων έχοντας ρόλο «μεταφραστή» ανάμεσα στις ανάγκες των επιχειρηματικών λειτουργιών και των δυνατοτήτων των λύσεων που μπορεί προσφέρει η πληροφοριακή τεχνολογία.

Όσον αφορά την έρευνα που έγινε με την μορφή συνεντεύξεων σε στελέχη μεγάλων εταιριών τα συμπεράσματα είναι τα εξής. Αρχικά οι συγκεκριμένοι μεγάλοι οργανισμοί είναι ήδη σε πολύ μεγάλο βαθμό ψηφιοποιημένοι, με πληροφοριακά συστήματα σε όλα τα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας για τους δύο από τους τρεις, με κυριότερα οφέλη την καλύτερη επικοινωνία, την ταχύτητα και την ελαχιστοποίηση των λαθών στις αποφάσεις σε συνδυασμό με το μικρότερο δυνατό κόστος για την λήψη τους. Όλες οι εταιρίες αναγνωρίζουν την αξία της πληροφοριακής τεχνολογίας γι' αυτό και επενδύουν σε αυτήν ήδη, αλλά και μελλοντικά μεταξύ άλλων σε AI, Cloud, Big Data, Mobile technology, IoT ακόμα και σε robotics.

Και οι τρεις εκπρόσωποι των οργανισμών θεωρούν τον συνδυασμό των γνώσεων πληροφορικής και διοίκησης πάρα πολύ σημαντικό έως απαραίτητο για τους λήπτες αποφάσεων και οι ψηφιακές δεξιότητες ήταν από τις πρώτες τους απαντήσεις όταν ρωτήθηκαν να αναφέρουν τις δεξιότητες που αναζητούν σε αυτούς. Αναφορικά με τον ρόλο των CIOs/CTOs οι απαντήσεις ταυτίζονται με την αντίστοιχη θεωρία των δυνατοτήτων και οφελών των υβριδικών στελεχών για τις επιχειρήσεις. Στους ρόλους τους περιλαμβάνεται η διαμόρφωση και υλοποίηση στρατηγικής, ο συντονισμός σε διατμηματικές ομάδες και projects, η επίβλεψη των ψηφιακών θεμάτων, η ενοποίηση του τμήματος πληροφοριακής τεχνολογίας με τα υπόλοιπα, η ενίσχυση της πληροφοριακής τεχνολογίας και η ανάδειξη των αναγκών της, η αποδοχή των αναγκών των υπόλοιπων τμημάτων και η «μετάφραση» αυτών σε ρεαλιστικές και πρακτικές λύσεις, μέχρι και η συμμετοχή στη διαμόρφωση του marketing των οργανισμών.

Και στους τρεις οργανισμούς υπάρχουν τέτοιου είδους στελέχη, δηλαδή υβριδικά, κυρίως στα τμήματα πληροφοριακής τεχνολογίας καθώς και μηχανισμοί ανάπτυξης στους δύο εξ' αυτών. Όταν ρωτήθηκαν για τα οφέλη αυτών των στελεχών απάντησαν και οι τρεις ξεκάθαρα για την αύξηση των επιτυχημένων αποφάσεων σε λιγότερο χρόνο. Ταχύτητα, πιο στοχευμένες και με λιγότερο κόπο αποφάσεις, καλύτερη επικοινωνία και ενοποίηση των τμημάτων καθώς και άμεση υποστήριξη, όχι μόνο τεχνικής πλευράς, των επιχειρηματικών λειτουργιών αποτελούν τα πιο σημαντικά οφέλη των υβριδικών ληπτών αποφάσεων. Σχετικά με την επιρροή τους στο όραμα και στην στρατηγική των εταιριών είναι κάτι που συμβαίνει σε ένα αρκετά

ικανοποιητικό βαθμό, τόσο στην αναβάθμιση της ψηφιακής υποδομής όσο και γενικότερα στην ψηφιακή κατεύθυνση των εταιριών, καθώς υπάρχει σαφής αναγνώριση των ενδεχομένων μεγάλων οφελών.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι η ενοποίηση του τμήματος πληροφοριακής τεχνολογίας με τα υπόλοιπα τμήματα είναι μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις για τους οργανισμούς, όπως αναφέρθηκε από την CIO της Nestlé. Δηλαδή, τα στελέχη πληροφοριακής τεχνολογίας να αποτελέσουν επέκταση της ομάδας των κορυφαίων στελεχών του οργανισμού και στα meetings και ως επιχειρηματικοί συνεργάτες. Γι' αυτό και εκπαιδεύονται στα πρότυπα του business relationship management που αποτελεί αυτό ακριβώς που ορίσαμε υβριδικά στελέχη στην συγκεκριμένη εργασία. Για να καταφέρουν να φτάσουν να είναι 100% επιχειρηματικά στελέχη αλλά και 100% στελέχη πληροφοριακής τεχνολογίας ταυτόχρονα.

7.2 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με εκπροσώπους πληροφοριακών τμημάτων αρκετά μεγάλων ελληνικών οργανισμών. Αυτό σημαίνει ότι θα μπορούσαμε να έχουμε μεγαλύτερη ποικιλία απαντήσεων αν άλλαζαν κάποιον από αυτές τις παραμέτρους. Θα είχε ενδιαφέρον οι συνεντεύξεις να γίνουν και σε στελέχη άλλων τμημάτων πέρα της πληροφορικής, σε στελέχη μικρότερων επιχειρήσεων ή και ακόμα σε άτομα και οργανισμούς άλλων χωρών. Αυτό θα έδινε πιθανόν μια πιο σφαιρική και ολοκληρωμένη διάσταση του θέματος και επομένως προτείνεται ως περαιτέρω μελλοντική έρευνα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Asemi, Asefeh & Safari, Ali & Asemi, Adeleh. (2011). *The Role of Management Information System (MIS) and Decision Support System (DSS) for Manager's Decision Making Process*. International Journal of Business and Management , σσ. Vol. 6, No. 7.
- Carter, Michelle & Grover, Varun & Thatcher, Jason. (2011, March). *The Emerging CIO Role of Business Technology Strategist*. MIS Quarterly Executive Vol. 10.
- Creswell, J. W. (2002). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (4th ed.): Prentice Hall.
- Devece, C. (2013). *The value of business managers' 'Information Technology'*. The Service Industries Journal , σσ. 33:7-8, 720-733.
- Earl, M. J. (1999). *Information Management: The Organizational Dimension*. Oxford University Press; New Ed edition.
- Earls, MJ, Skyrme, DJ. (1992, July). *Hybrid managers — what do we know about them?* ISI Journal Citation Reports , σσ. 169-187.
- El-Sabaa, S. (2001, January). *The skills and career path of an effective project manager*. International Journal of Project Management Volume 19 , σσ. 1-7.
- Geneviève Bassellier, Blaize Horner Reich & Izak Benbasat. (2001). *Information Technology Competence of Business Managers: A Definition and Research Model*. Journal of Management Information Systems , σσ. 17:4, 159-182, DOI: 10.1080/07421222.2001.11045660.
- Maleswska, K., & Sajdak, M. (2014). *The Intuitive Manager and the Concept of Strategic Leadership*. Management Vol.18, No. 2 .
- National Research Council. (1999). *Being Fluent with Information Technology*. Washington, DC: The National Academies Press.
- O'Connor, G. and Smallman, C. (1995). *The hybrid manager: a review*. Management Decision , σσ. Vol. 33 No. 7, pp. 19-28.
- Peppard, Joe & Edwards, Chris & Lambert, Rob. (2011). *Clarifying the Ambiguous Role of the CIO*. MIS Quarterly Executive Vol. 10.
- Proctor, T. (2013). *Creative Problem Solving for Managers*. Routledge.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*: Prentice Hall.
- Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019, January). *Skills for disruptive digital business*. Journal of Business Research Volume 94 , σσ. 257-263.
- Αντωνίου, Β. Ε. (2003, Δεκέμβριος). *Ελλειψη υβριδικών στελεχών στην σύγχρονη ελληνική επιχείρηση: δεξιότητες (skills) και ικανότητες (competencies) που πρέπει να διαθέτει ένα στέλεχος του τμήματος πληροφοριακής τεχνολογίας και το ρόλο που έχει στα πλαίσια μιας*

σύγχρονης επιχείρησης. Ανάκτηση από Βιβλιοθήκη Πανεπιστημίου Πειραιώς:
<http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/handle/unipi/376>

Ίσαρη, Φ., & Πουρκός, Μ. (2015). *Ποιοτική μεθοδολογία έρευνας*. Ανάκτηση από
Αθήνα:Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών:
<http://hdl.handle.net/11419/5826>

Κουρουθιανάκη, Π. (2012). *Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων*. Ηράκλειο: Τεχνολογικό
Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας Τμήμα Λογιστικής.

Williams, C. (2011). *Research methods*. Journal of Business & Economics Research (JBER),
5(3).

Ψωμάς, Δ. (2012). *Ο ρόλος των συστημάτων υποστήριξης αποφάσεων*. Ηράκλειο:
Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας Τμήμα
Λογιστικής.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

Ίσαρη, Φ., & Πουρκός, Μ. (2015). *Ποιοτική μεθοδολογία έρευνας*. Ανάκτηση από
Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών:
<http://hdl.handle.net/11419/5826>

Project Managment Institute. (2018). *The Project Manager of the Future: Developing
Digital-Age Project Managment Skills to Thrive in Disruptive Times*. Newtown
Square, Pennsylvania, USA.

Available at: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/digital-pm-skills.pdf>

Εκπαιδευτήρια Δούκας. Ανάκτηση από: <https://www.doukas.gr/>

Public. Ανάκτηση από: <https://corporate.public.gr/>

Nestlé Ελλάς: Ανάκτηση από: <https://www.nestle.gr/>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

1) Ερωτήσεις συνεντεύξεων

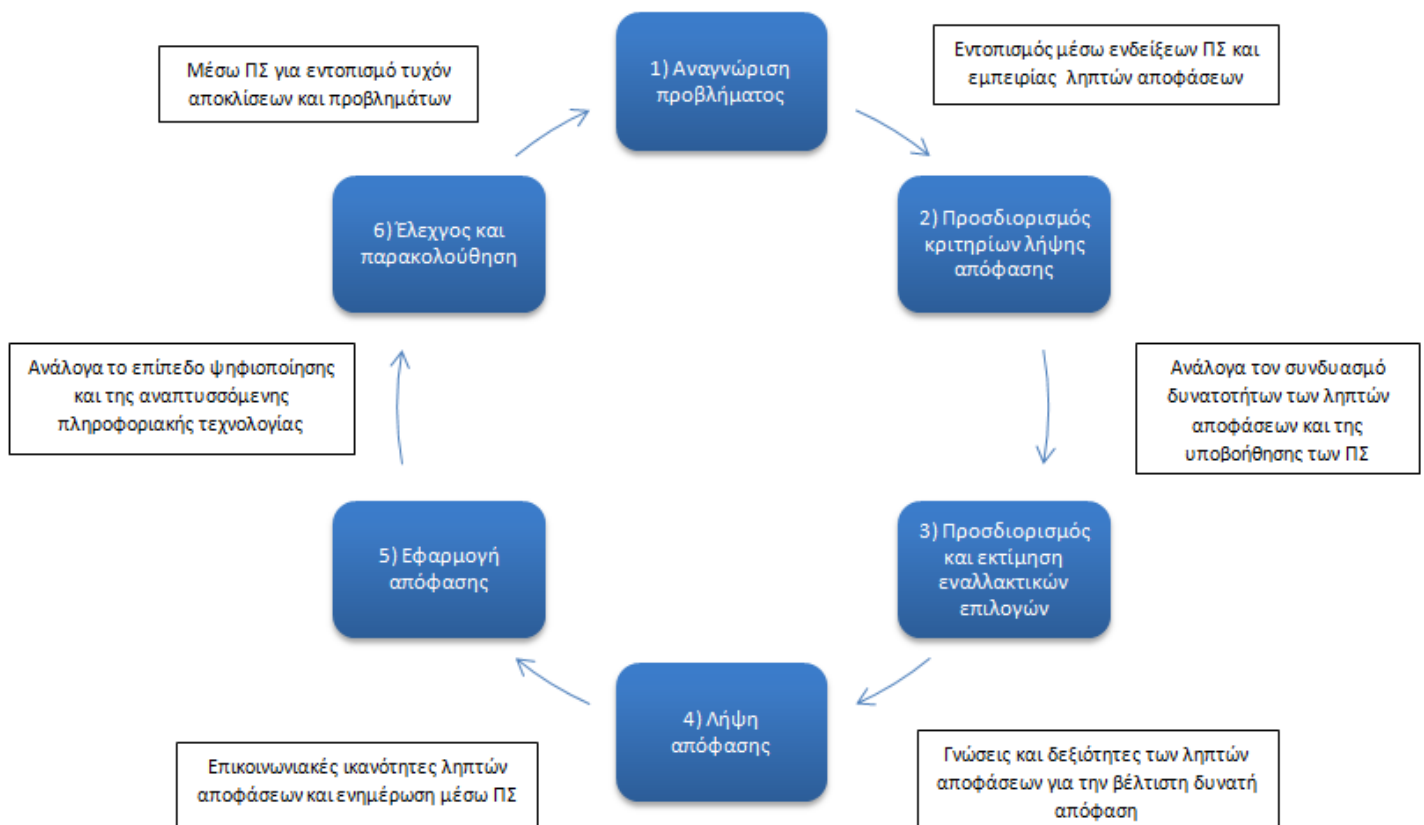
Η παρούσα έρευνα γίνεται με σκοπό τη μελέτη της σημασίας των στελεχών που συνδυάζουν γνώσεις πληροφοριακής τεχνολογίας και διοίκησης επιχειρήσεων για την καλύτερη και πιο αποτελεσματική λήψη αποφάσεων στις επιχειρήσεις. Η έρευνα πραγματοποιείται στα πλαίσια διεξαγωγής της διπλωματικής εργασίας του μεταπτυχιακού προγράμματος στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA) του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

1. Ποια είναι η διαδικασία και τα στάδια λήψης αποφάσεων στην εταιρία σας;
2. Τι επίπεδο ψηφιοποίησης έχει η εταιρία;
3. Τι πόρους και τι μέρος του προϋπολογισμού διαθέτει η εταιρία για πληροφοριακή τεχνολογία;
4. Σε ποια επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας χρησιμοποιεί η εταιρία ΠΣ; (Στρατηγικό – Διοικητικό - Λειτουργικό)
5. Τι πληροφοριακά συστήματα χρησιμοποιούνται στην εταιρία και πως βοηθάει το καθένα από αυτά την λήψη αποφάσεων;
6. Πώς επηρεάζουν την διαδικασία λήψης αποφάσεων και σε ποια επίπεδα και τι οφέλη υπάρχουν από την χρήση τους; (framework)
7. Διαθέτει η εταιρία, ή σκοπεύει να διαθέσει πόρους για αναπτυσσόμενη πληροφοριακή τεχνολογία ή αλλιώς ποια θα είναι η μελλοντική ανάπτυξη της τεχνολογικής υποδομής;
8. Τι δεξιότητες και γνώσεις θεωρούνται σημαντικές από την εταιρία για τους λήπτες αποφάσεων;
9. Θεωρούνται οι δεξιότητες και οι γνώσεις πληροφοριακής τεχνολογίας (θεωρητικές και εμπειρικές) σημαντικές για τους λήπτες αποφάσεων από την εταιρία;
10. Ποιος είναι ο ρόλος του CIO στην λήψη αποφάσεων στην εταιρία;
11. Θεωρείται ο συνδυασμός γνώσεων διοίκησης και πληροφορικής σημαντικός για τους λήπτες αποφάσεων από την εταιρία;

12. Αν η εταιρία διαθέτει τέτοια στελέχη ποια επίπεδα της λήψης αποφάσεων επηρεάζουν και τι αποτελέσματα φέρνουν; (framework)
13. Υπάρχει ανάγκη για περισσότερα τέτοιου είδους στελέχη (υβριδικά) και αν ναι υπάρχουν μηχανισμοί ανάπτυξης τους;
14. Θεωρεί η εταιρία ότι αυτά τα στελέχη βοηθούν/θα βοηθούσαν στην καλύτερη επικοινωνία και την ενοποίηση του πληροφοριακού τμήματος με τα υπόλοιπα τμήματα;
15. Θεωρεί η εταιρία ότι αυτά τα στελέχη επιδρούν/θα επιδρούσαν θετικά στο όραμα και την συνολική στρατηγική της εταιρίας συνδυάζοντας την βαθειά κατανόηση των δυνατοτήτων των δύο αυτών τύπου γνώσεων;

2) Framework λήψης αποφάσεων

Κατά την διάρκεια των συνεντεύξεων δόθηκε και το εξής θεωρητικό περίγραμμα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων στις επιχειρήσεις και των σταδίων που αποτελείται για την διευκόλυνση της επικοινωνίας και την καλύτερη κατανόηση κάποιων ερωτήσεων.



Όπου ΠΣ σημαίνει Πληροφορικά Συστήματα