



Μάνατζμεντ και Ηγεσία στις Τουριστικές και Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις

Σημειώσεις διάλεξης με θέμα:

**Εισαγωγή
στη
Διοίκηση
Ανθρώπινου Δυναμικού**

Δρ. Εμμανουήλ Παπαβασιλείου



Τμήμα
Διοίκησης
Επιχειρήσεων
και Τουρισμού



Σπουδάζοντας στο Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο

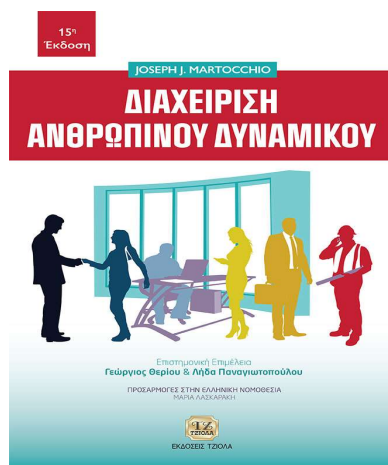
είστε βέβαιοι ότι είστε εφοδιασμένοι για το καλύτερο επαγγελματικό μέλλον σε καινοτόμες τεχνολογίες.

Μάνατζμεντ και Υγεία στις Τουριστικές και Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις

Πηγή



Μάνατζμεντ & Υγεία
στον Τουρισμό



Εισαγωγή στη Διοίκηση
Ανθρώπινου Δυναμικού

Δρ. Εμμανουήλ Φ. Παπαβασιλείου

2

Μαθησιακοί στόχοι



Μάνατζμεντ & Ηγεσία
στον Τουρισμό

Μετά την ολοκλήρωση της διάλεξης οι φοιτητές θα είναι σε θέση να:

- 1.1** Ορίσουν την έννοια της διαχείρισης ή διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ) και τη σημασία της μελέτης της.
- 1.2** Περιγράψουν ποιος πραγματοποιεί τις δραστηριότητες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.
- 1.3** Εξηγήσουν με ποιον τρόπο ο τομέας της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού λειτουργεί ως στρατηγικός συνεργάτης και τα στοιχεία του δυναμικού περιβάλλοντος της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.
- 1.4** Αναλύσουν τον ρόλο της ΔΑΔ στην ανάπτυξη της εταιρικής κουλτούρας και του employer branding.
- 1.5** Συνοψίσουν θέματα που αφορούν τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στις μικρές επιχειρήσεις.
- 1.6** Προσδιορίσουν τους τρόπους με τους οποίους η κουλτούρα κάθε χώρας επηρεάζει την παγκόσμια επιχειρηματικότητα.
- 1.7** Διερευνήσουν τις απαραίτητες δεξιότητες για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ή μιας διαφορετικής σταδιοδρομίας.

Δρ. Εμμανουήλ Φ. Παπαβασιλείου

Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ)



Μάνατζμεντ & Ηγεσία
στον Τουρισμό

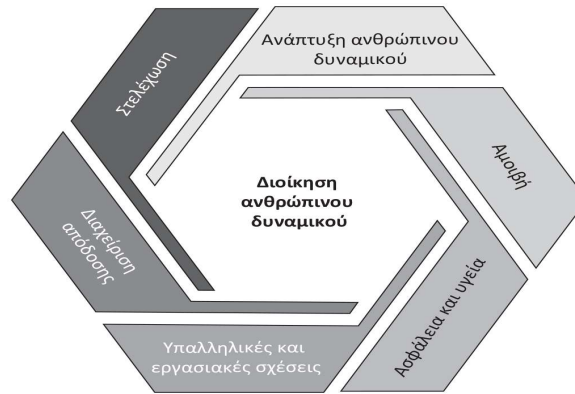
- » Αξιοποίηση ατόμων για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων.
- » Όλα τα διοικητικά στελέχη πετυχαίνουν τους στόχους που θέτουν αναθέτοντας επιμέρους καθήκοντα στους άλλους.
- » Τα άτομα που ασχολούνται με θέματα ανθρώπινου δυναμικού αντιμετωπίζουν πλήθος προκλήσεων.
- » Ο παγκόσμιος ανταγωνισμός έχει αναγκάσει τόσο τους μεγάλους όσο και τους μικρούς οργανισμούς να είναι πιο προσεκτικοί σε θέματα κόστους και παραγωγικότητας.
 - Λόγω της εξαιρετικά σημαντικής φύσης των θεμάτων ανθρώπινου δυναμικού, τα θέματα αυτά χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής από την ανώτερη διοίκηση.

Δρ. Εμμανουήλ Φ. Παπαβασιλείου

Οι λειτουργίες της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού



Μάνατζμεντ & Ηγεσία
στον Τουρισμό



Δρ. Εμμανουήλ Φ. Παπαβασιλείου

Στελέχωση



Μάνατζμεντ & Ηγεσία
στον Τουρισμό

- » **Στελέχωση** είναι η διαδικασία μέσω της οποίας ο οργανισμός εξασφαλίζει ότι έχει πάντα τον κατάλληλο αριθμό εργαζομένων με τις κατάλληλες δεξιότητες στις σωστές θέσεις εργασίας και την κατάλληλη στιγμή, προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του.
 - Περιλαμβάνει την ανάλυση των θέσεων εργασίας, τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, την προσέλκυση και την επιλογή.
- » **Ανάλυση της θέσης εργασίας** είναι η συστηματική διαδικασία προσδιορισμού των δεξιοτήτων, των καθηκόντων και των γνώσεων που απαιτούνται για την κάλυψη μιας θέσης εργασίας στον οργανισμό. Επηρεάζει σχεδόν κάθε πτυχή της ΔΑΔ, συμπεριλαμβανομένου του σχεδιασμού, της προσέλκυσης και της επιλογής του προσωπικού.
- » **Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού** είναι η συστηματική διαδικασία κάλυψης των κενών θέσεων εργασίας που υπάρχουν στον οργανισμό από εσωτερικά και εξωτερικά διαθέσιμο ανθρώπινο δυναμικό για ορισμένο χρονικό διάστημα. Τα δεδομένα που παρέχει είναι χρήσιμα για τη διαδικασία της προσέλκυσης ή άλλων διαδικασιών της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.
- » **Προσέλκυση** είναι η διαδικασία της έγκαιρης ανεύρεσης επαρκούς αριθμού υποψηφίων, που διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα για να καλύψουν διάφορες θέσεις εργασίας σε έναν οργανισμό.
- » **Επιλογή** είναι η διαδικασία της επιλογής του ατόμου που είναι καταλληλότερο για μια συγκεκριμένη θέση και για ολόκληρο τον οργανισμό μεταξύ μιας ομάδας υποψηφίων.

Δρ. Εμμανουήλ Φ. Παπαβασιλείου

Διαχείριση απόδοσης



Μάνατζμεντ & Ηγεσία
στον Τουρισμό

- » Μια **στοχοκεντρική** διαδικασία που αποσκοπεί στο να εξασφαλίσει ότι ένας οργανισμός έχει τις απαραίτητες διαδικασίες για να **μεγιστοποιήσει** την παραγωγικότητα:
 - των εργαζομένων, των ομάδων και, τελικά, του ίδιου του οργανισμού.

Δρ. Εμμανουήλ Φ. Παπαβασιλείου

Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού



Μάνατζμεντ & Ηγεσία
στον Τουρισμό

- » Αποτελεί βασική αρμοδιότητα της ΔΑΔ που περιλαμβάνει:
 - Την **εκπαίδευση**, που αποσκοπεί στο να παρέχει στους εκπαιδευόμενους τις γνώσεις και τις δεξιότητες που χρειάζονται για τη θέση εργασίας τους.
 - Την **ανάπτυξη**, που περιλαμβάνει την εκπαίδευση σε τομείς που ξεπερνούν τα όρια της υφιστάμενης θέσης εργασίας και είναι πιο μακροπρόθεσμη.
 - Τον **προγραμματισμό σταδιοδρομίας**, που είναι μια συνεχής διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο θέτει στόχους που αφορούν τη σταδιοδρομία του και προσδιορίζει τα μέσα για την επίτευξή τους.
 - Την **ανάπτυξη σταδιοδρομίας**, μια τυπική προσέγγιση που χρησιμοποιείται από τον οργανισμό, για να διασφαλίσει ότι τα άτομα με τα κατάλληλα προσόντα και εμπειρία είναι διαθέσιμα, όταν χρειάζεται.
 - Την **οργανωσιακή ανάπτυξη (ΟΑ)**, μια προγραμματισμένη και συστηματική προσπάθεια αλλαγής του οργανισμού (της εταιρικής κουλτούρας), συνήθως περισσότερο σε επίπεδο συμπεριφοράς.

Δρ. Εμμανουήλ Φ. Παπαβασιλείου

Αμοιβή



Μάνατζμεντ & Ηγεσία
στον Τουρισμό

- » Ο όρος **αμοιβή** αντιστοιχεί στο σύνολο όλων των ανταμοιβών που παρέχονται στους εργαζόμενους σε αντάλλαγμα για τις υπηρεσίες τους.
 - **Άμεση οικονομική αμοιβή** (βασική αμοιβή): Οι αποδοχές που λαμβάνει ένα άτομο με τη μορφή ημερομισθίου, μισθού, προμήθειας και μπόνους.
 - **Έμμεση οικονομική αμοιβή** (παροχές σε εργαζομένους): Όλα τα οικονομικά οφέλη που δεν περιλαμβάνονται στην άμεση οικονομική αμοιβή.
 - **Μη οικονομική αμοιβή**: Ικανοποίηση που λαμβάνει ένα άτομο από την εργασία του ή από το ψυχολογικό ή/και φυσικό περιβάλλον στο οποίο εργάζεται.

Δρ. Εμμανουήλ Φ. Παπαβασιλείου

Υπαλληλικές και εργασιακές σχέσεις



Μάνατζμεντ & Ηγεσία
στον Τουρισμό

- » Οι επιχειρήσεις υποχρεούνται από το νόμο να αναγνωρίσουν ένα **σωματείο** και να διαπραγματευτούν με αυτό καλόπιστα, εφόσον οι εργαζόμενοι της επιχείρησης θέλουν το σωματείο αυτό να τους εκπροσωπεί.
- » Όταν ένα εργατικό σωματείο εκπροσωπεί τους εργαζόμενους μιας επιχείρησης, το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού συχνά αναφέρεται ως **τμήμα εργασιακών σχέσεων**.
- » Οι **εσωτερικές σχέσεις** των εργαζομένων περιλαμβάνουν τις δραστηριότητες της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που αφορούν τις μετακινήσεις των εργαζομένων στο εσωτερικό του οργανισμού, όπως προαγωγές, υποβιβασμούς, απολύσεις και παραιτήσεις.

Δρ. Εμμανουήλ Φ. Παπαβασιλείου

Υγεία και ασφάλεια



Μάνατζμεντ & Ηγεσία
στον Τουρισμό

» **Ασφάλεια:**

Προστασία των εργαζομένων από τραυματισμούς που προκαλούνται από ατυχήματα που σχετίζονται με την εργασία.

» **Υγεία:**

Η προστασία των εργαζομένων από νοσηρές καταστάσεις που απειλούν τη φυσική, ψυχική ή συναισθηματική τους υγεία.

» Σήμερα, λόγω της προσαρμογής της κρατικής νομοθεσίας στα μελήματα της κοινωνίας, οι περισσότεροι οργανισμοί έχουν γίνει πιο προσεκτικοί ως προς τις ανάγκες των εργαζομένων τους, σε θέματα **υγείας και ασφάλειας**.

Δρ. Εμμανουήλ Φ. Παπαβασιλείου

Στατιστικές αναλύσεις δεδομένων



Μάνατζμεντ & Ηγεσία
στον Τουρισμό

- » Αν και η αναλυτική ανθρώπινου δυναμικού δεν αποτελεί παραδοσιακή λειτουργία της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, επηρεάζει όλους τους λειτουργικούς τομείς.
- » Η αναλυτική δεδομένων έχει συμβάλει σε μεγάλο βαθμό στην εδραίωση του κλάδου της ΔΑΔ ως στρατηγικού συνεργάτη.
- » Το πεδίο εφαρμογής της αναλυτικής δεδομένων αναπτύσσεται με ραγδαίο ρυθμό και πλέον οι αναλύσεις των επαγγελματιών του ΑΔ δεν περιορίζονται σε εσωτερικά δεδομένα.

Δρ. Εμμανουήλ Φ. Παπαβασιλείου

Αλληλεξάρτηση λειτουργιών



Μάνατζμεντ & Ηγεσία
στον Τουρισμό

- » Όλες οι λειτουργίες της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι σε μεγάλο βαθμό **αλληλένδετες**.
- » Για παράδειγμα, μια εταιρεία που δίνει έμφαση στην προσέλκυση υψηλής ποιότητας υποψηφίων, αλλά δεν παρέχει ικανοποιητικές αποδοχές, σπαταλά χρόνο, προσπάθειες και χρήματα.
 - Όταν το επίπεδο αμοιβών μιας επιχείρησης είναι χαμηλότερο από τον μέσο όρο της αγοράς, η επιχείρηση θα προσλαμβάνει και θα εκπαιδεύει πάντα νέους εργαζόμενους και οι καλύτεροι από αυτούς θα φεύγουν πάντα επιλέγοντας κάποιον ανταγωνιστή που τους πληρώνει περισσότερο.

Δρ. Εμμανουήλ Φ. Παπαβασιλείου

Ποιος εκτελεί τις δραστηριότητες;



Μάνατζμεντ & Ηγεσία
στον Τουρισμό

- » **Υπεύθυνος ή επαγγελματίας διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού:** ένα άτομο, το οποίο ενεργεί συνήθως ως εξωτερικός σύμβουλος ή ως μέλος του προσωπικού (διοικητικό στέλεχος) και συνεργάζεται με άλλους διευθυντές για να τους βοηθήσει να επιλύσουν ζητήματα που αφορούν τους ανθρώπινους πόρους.
- » **Στελέχη γραμμής:** άτομα που εμπλέκονται άμεσα στην επίτευξη των πρωταρχικών σκοπών του οργανισμού.
- » **Ανάθεση δραστηριοτήτων ανθρώπινου δυναμικού σε εξωτερικούς συνεργάτες:** διαδικασία πρόσληψης εξωτερικών επαγγελματιών στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού για την εκτέλεση των εργασιών ΔΑΔ που διεξάγονταν προηγουμένως εσωτερικά.
- » **Κέντρο παροχής κοινών υπηρεσιών:** κέντρο στο οποίο συγκεντρώνονται οι δραστηριότητες ρουτίνας μιας επιχείρησης που αφορούν συναλλαγές και ενοποιούνται σε ένα σημείο.
- » **Εταιρεία ενοικίασης προσωπικού:** μια εταιρεία που ενοικιάζει εργαζομένους σε άλλες επιχειρήσεις.

Δρ. Εμμανουήλ Φ. Παπαβασιλείου

Το επάγγελμα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (1 of 2)



Μάνατζμεντ & Ηγεσία
στον Τουρισμό

- » Χρησιμοποιούνται διάφοροι τίτλοι στο επάγγελμα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού:
 - **Διοικητικό στέλεχος** (γραμμή) είναι ένα ανώτερου επιπέδου στέλεχος που λογοδοτεί απευθείας στον Διευθύνοντα Σύμβουλο μιας εταιρείας ή στον επικεφαλής ενός μεγάλου τμήματος.
 - **Στέλεχος γενικών καθηκόντων** είναι ένα άτομο που μπορεί να είναι διοικητικό στέλεχος και εκτελεί καθήκοντα σε διάφορους τομείς που σχετίζονται με τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Το στέλεχος γενικών καθηκόντων εμπλέκεται σε πολλές, αν όχι όλες, από τις έξι λειτουργίες της ΔΑΔ.
 - **Εξειδικευμένο στέλεχος** μπορεί να είναι ένα στέλεχος, διευθυντής ή μη του τμήματος ΑΔ που ασχολείται συνήθως με έναν από τους έξι λειτουργικούς τομείς της ΔΑΔ.

Δρ. Εμμανουήλ Φ. Παπαβασιλείου

Το επάγγελμα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (2 of 2)



Μάνατζμεντ & Ηγεσία
στον Τουρισμό

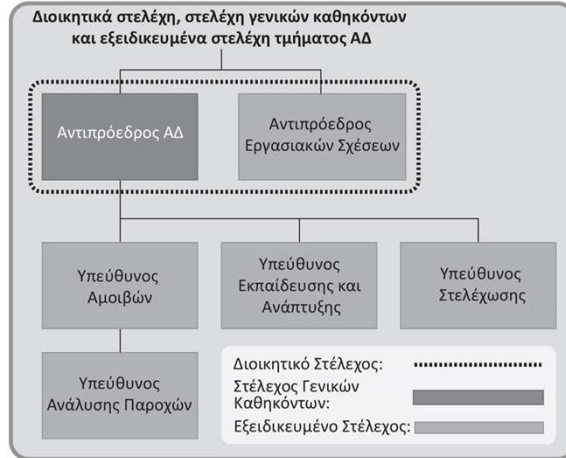
- » **Επάγγελμα** είναι μια ενασχόληση που περιλαμβάνει την ύπαρξη ενός κοινώς αναγνωρισμένου συνόλου γνώσεων και συνήθως μιας διαδικασίας για την πιστοποίηση των μελών.
- » Τα πρότυπα απόδοσης καθορίζονται από τα μέλη του επαγγέλματος και όχι από τρίτους. Δηλαδή, κάθε επάγγελμα αυτορυθμίζεται.
- » Τα περισσότερα επαγγέλματα έχουν επίσης αποτελεσματικούς αντιπροσωπευτικούς οργανισμούς, μέσω των οποίων τα μέλη μπορούν να ανταλλάσσουν ιδέες σε θέματα κοινού ενδιαφέροντος.

Δρ. Εμμανουήλ Φ. Παπαβασιλείου

Διοικητικά στελέχη, στελέχη γενικών καθηκόντων και εξειδικευμένα στελέχη τμήματος ΑΔ



Μάνατζμεντ & Ηγεσία στον Τουρισμό

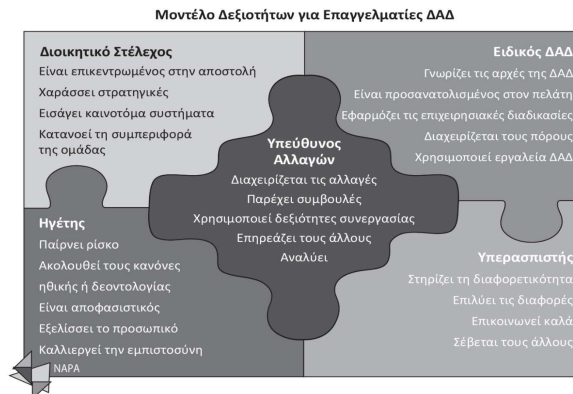


Δρ. Εμμανουήλ Φ. Παπαβασιλείου

Μοντέλο δεξιοτήτων



Μάνατζμεντ & Ηγεσία στον Τουρισμό



Δρ. Εμμανουήλ Φ. Παπαβασιλείου

Το ανθρώπινο δυναμικό ως στρατηγικός συνεργάτης



Μάνατζμεντ & Ηγεσία
στον Τουρισμό

- » Ο ταχέως εξελισσόμενος κλάδος ΔΑΔ απαιτεί όλο και περισσότερο από τους επαγγελματίες ΔΑΔ να κατανοήσουν σε βάθος όλες τις πτυχές του αντικειμένου των εταιρειών που εργάζονται.
- » Ως στρατηγικός επιχειρηματικός συνεργάτης, η ΔΑΔ βοηθά να εντοπιστούν και να αναπτυχθούν οι εργαζόμενοι που απαιτούνται, για να επιτευχθεί υψηλή απόδοση.
- » Οι επαγγελματίες ΔΑΔ ενσωματώνουν τους στόχους ΑΔ στους στόχους της επιχείρησης και εστιάζουν στην επέκταση της στρατηγικής και του υψηλού επιπέδου συμμετοχής τους στην προστιθέμενη αξία.

Δρ. Εμμανουήλ Φ. Παπαβασιλείου

Κεφάλαιο και ανθρώπινο κεφάλαιο



Μάνατζμεντ & Ηγεσία
στον Τουρισμό

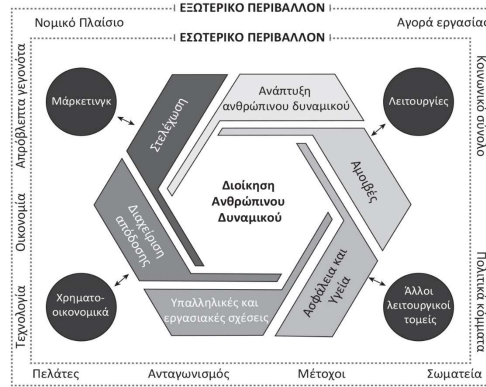
- » **Κεφάλαιο** είναι οι παράγοντες που επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να παράγουν εισόδημα, υψηλότερες τιμές των μετοχών τους, οικονομική αξία, ισχυρή θετική εμπορική ταυτότητα και φήμη. Υπάρχουν διάφορα είδη κεφαλαίων που χρησιμοποιούν οι εταιρείες για να δημιουργήσουν αξία, όπως:
 - το **οικονομικό κεφάλαιο** (μετρητά) και
 - ο **κεφαλαιουχικός εξοπλισμός** (προηγμένα συστήματα ρομποτικής που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή).
- » Το **ανθρώπινο κεφάλαιο**, όπως ορίζεται από τους οικονομολόγους, αφορά το σύνολο των δεξιοτήτων, γνώσεων και ικανοτήτων που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι εργαζόμενοι για να δημιουργήσουν αξία για τους εργοδότες τους.

Δρ. Εμμανουήλ Φ. Παπαβασιλείου

Το περιβάλλον της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού



Μάνατζμεντ & Ηγεσία στον Τουρισμό



Δρ. Εμμανουήλ Φ. Παπαβασιλείου

Ο ρόλος της ΔΑΔ στην ανάπτυξη της εταιρικής κουλτούρας



Μάνατζμεντ & Ηγεσία στον Τουρισμό

- » Ως **εταιρική κουλτούρα** ορίζεται το σύστημα κοινών αξιών, πεποιθήσεων και συνηθειών στο πλαίσιο ενός οργανισμού που, σε συνδυασμό με την επίσημη δομή, διαμορφώνουν τα πρότυπα συμπεριφοράς.

Δρ. Εμμανουήλ Φ. Παπαβασιλείου

Employer branding



Μάνατζμεντ & Ηγεσία
στον Τουρισμό

- » Το **employer branding** αποτελεί προέκταση της εικόνας των προϊόντων ή της επιχείρησης.
- » Είναι η εικόνα ή η κουλτούρα της επιχείρησης που δημιουργήθηκε για να προσελκύσει και να διατηρήσει το είδος των εργαζομένων που αναζητά η εταιρεία.
- » Το employer branding ενσωματώνει τις αξίες και τα πρότυπα που διέπουν τη συμπεριφορά των ανθρώπων. Μέσω αυτής, οι άνθρωποι αποκτούν μια ιδέα για το τι εκπροσωπεί η εταιρεία, για τους ανθρώπους που προσλαμβάνει, για την καταλληλότητα του προσωπικού της, καθώς και για τα αποτελέσματα που αναγνωρίζει και επιβραβεύει.
- » Το employer branding έχει καταστεί μια κινητήριος δύναμη προσέλκυσης και διακράτησης των πολυτιμότερων εργαζομένων.

Δρ. Εμμανουήλ Φ. Παπαβασιλείου

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στις μικρές επιχειρήσεις



Μάνατζμεντ & Ηγεσία
στον Τουρισμό

- » Σήμερα, πολλοί απόφοιτοι ανώτερων σχολών προσλαμβάνονται σε μικρές επιχειρήσεις.
- » Πράγματι, η ανάπτυξη των μικρών επιχειρήσεων αποτελεί συχνά κινητήριο δύναμη για την οικονομία.
- » Συνήθως, οι ίδιες λειτουργίες της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, που αναφέρονται παραπάνω, πρέπει επίσης να εφαρμόζονται και από τις μικρές επιχειρήσεις, αλλά ο τρόπος με τον οποίο ασκούνται μπορεί να διαφέρει.

Δρ. Εμμανουήλ Φ. Παπαβασιλείου

Εθνική κουλτούρα και παγκόσμια επιχειρηματικότητα



Μάνατζμεντ & Ηγεσία
στον Τουρισμό

- » Η **κουλτούρα μιας χώρας** ή εθνική κουλτούρα είναι το σύνολο των αξιών, συμβόλων, πεποιθήσεων, γλωσσικών στοιχείων και κανόνων που διέπουν τη συμπεριφορά των ανθρώπων σε μια χώρα.
- » Οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο παγκόσμιο περιβάλλον αναγνωρίζουν ότι η κουλτούρα κάθε χώρας είναι διαφορετική και ότι οι διαφορές δεν μπορούν να αγνοηθούν.
- » Μια εταιρεία είναι λιγότερο πιθανό να πετύχει τους στόχους της όταν τα άτομα που ανήκουν σε μια κουλτούρα δεν αντιλαμβάνονται τις πολιτισμικές νόρμες που επικρατούν σε άλλες κουλτούρες.

Δρ. Εμμανουήλ Φ. Παπαβασιλείου

Ανάπτυξη δεξιοτήτων για τη σταδιοδρομία σας



Μάνατζμεντ & Ηγεσία
στον Τουρισμό

- » Επικοινωνία
- » Κριτική σκέψη
- » Συνεργασία
- » Εφαρμογή και ανάλυση γνώσης
- » Εργασιακή ηθική και κοινωνική ευθύνη
- » Εφαρμογή δεξιοτήτων τεχνολογίας πληροφοριών και υπολογιστών
- » Γραμματισμός δεδομένων

Δρ. Εμμανουήλ Φ. Παπαβασιλείου

Βίντεο – Case study



Μάνατζμεντ & Ηγεσία
στον Τουρισμό

- » <https://www.youtube.com/watch?v=8epcGnN73pA>
- » Employer Branding
- » Shanghai Ritz-Carlton Portman Hotel

Δρ. Εμμανουήλ Φ. Παπαβασιλείου

Δρ. Εμμανουήλ Παπαβασιλείου



Τμήμα
Διοίκησης
Επιχειρήσεων
και Τουρισμού



Σπουδάζοντας στο Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο
αξιοποιείτε τις γνώσεις για το καλύτερο επαγγελματικό μέλλον σε καινοτόμες τεχνολογίες.

Ερωτήσεις