



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
M.B.A ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ
ΚΑΤΕΥΘΥΣΝΗ DIGITAL BUSINESS

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

*<<ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ ΚΑΙ ΨΗΦΙΑΚΟΣ
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΕ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΑΙ
ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΗΛΕΚΤΡΙΚΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ >>*



Σαββίδης Σπυρίδων MBA 19035

Σταύρου Γεώργιος MBA 19040

Επιβλέπων Καθηγητής: Σαλμόν Ιωάννης

ΑΘΗΝΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2023



UNIVERSITY OF WEST ATTICA
ADMINISTRATIVE, ECONOMIC AND SOCIAL
SCIENCES BUSINESS
BUSINESS ADMINISTRATION
MBA DIGITAN BUSINESS

DIPLOMA THESIS

CHANGE MANAGEMENT AND TRANSFORMATION INTO A COMPANY OF ELECTRICITY'S MANAGEMENT AND DISTRIBUTION



Student name

**SAVVIDIS SPIRIDON MBA 19035
STAVROU GEORGIOS MBA 19040**

Supervisor

SALMON IOANNIS

Athens, JUNE 2023



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
Μ.Β.Α ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ
ΚΑΤΕΥΘΥΣΗ DIGITAL BUSINESS

Τίτλος εργασίας

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής συμπεριλαμβανομένου και του Εισηγητή


**<< ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ ΚΑΙ ΨΗΦΙΑΚΟΣ
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΕ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΑΙ
ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΗΛΕΚΤΡΙΚΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ >>**

Α/α	ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
1	Επιβλέπων Καθηγητής Ιωάννης Σαλμόν	Αναπληρωτής Καθηγητής	
2	Συνεπιβλέπων Σπυρίδων Γκούμας	Καθηγητής	
3	Συνεπιβλέπων Αναστάσιος Πανόπουλος	Καθηγητής	

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΣΑΒΒΙΔΗ ΣΠΥΡΙΔΩΝΑ

Ο κάτωθι υπογεγραμμένος Σπυρίδων Σαββίδης του Ελευθέριου , με αριθμό μητρώου MBA19035 φοιτητής του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών του Τμήματος ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, της Σχολής ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής δηλώνω υπεύθυνα ότι: «Είμαι συγγραφέας αυτής της διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του διπλώματός μου. Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι και έπειτα από αίτησή μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντος καθηγητή.»

Ο Δηλών




ΣΑΒΒΙΔΗΣ ΣΠΥΡΙΔΩΝ

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΣΤΑΥΡΟΥ ΓΕΩΡΓΙΟΥ

Ο κάτωθι υπογεγραμμένος Σταύρου Γεώργιος του Σταύρου, με αριθμό μητρώου MBA19040 φοιτητής του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών του Τμήματος ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, της Σχολής ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής δηλώνω υπεύθυνα ότι: «Είμαι συγγραφέας αυτής της διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του διπλώματός μου. Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρικαι έπειτα από αίτησή μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντος καθηγητή.»

Ο Δηλών



ΣΤΑΥΡΟΥ
ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΠΕΡΙΨΗΛΗ

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ ΚΑΙ ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΕ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΗΛΕΚΤΡΙΚΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ

Στην παρούσα εργασία ερευνάται το πώς και κατά πόσο επηρεάζει η διαχείριση της αλλαγής και ο ψηφιακός μετασχηματισμός την λειτουργία μιας εταιρείας. Εξετάζοντας και μελετώντας τις βιβλιογραφικές αναφορές, αντιλαμβανόμαστε τις ανάγκες και τους λόγους για τους οποίους μια επιχείρηση πραγματοποιεί αλλαγές στην διαχείριση της. Ακόμα, μελετήθηκε η οργανωσιακή συμπεριφορά και κομμάτι που αφορά την διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων μιας επιχείρησης. Επιπρόσθετα μελετήθηκε και ο ψηφιακός μετασχηματισμός των εταιρειών σε βάθος χρόνου λόγω των αλλαγών και τον συνθηκών που επικρατούν.

Ως μελέτη περίπτωσης εξετάστηκαν οι συνθήκες που επικρατούν σε μια εταιρεία διαχείρισης και διανομής ηλεκτρικής ενέργειας, καθώς και το πως επηρεάζονται οι διοικητικοί της υπάλληλοι, κατά την διαχείριση αλλαγής του Ψηφιακού Μετασχηματισμού. Η μελέτη πραγματοποιήθηκε με την χρήση ερωτηματολογίου στους ίδιους τους εργαζομένους της εταιρείας, με σκοπό τα αποτελέσματα να είναι όσο το δυνατόν πιο αληθή, σωστά και αμερόληπτα.

Τέλος, πραγματοποιήθηκε η ανάλυση των ερευνητικών ερωτημάτων και παρατίθενται τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής.

Λέξεις Κλειδιά: Οργάνωση, Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Διαχείριση Αλλαγής, Ψηφιακός Μετασχηματισμός, Εταιρεία Ηλεκτρικής Ενέργειας

ABSTRACT

CHANGE MANAGEMENT AND TRANSFORMATION INTO A COMPANY OF ELECTRICITY'S MANAGEMENT AND DISTRIBUTION

In this thesis, it is survey how and to what extent the change of management and the digital transformation affects the operation of a company. By examining and studying the bibliographic references, we understand the needs and the reasons why a company makes changes in its management. Furthermore, the organizational behavior and a part which concerns the management of human resources of a company were studied. In addition, the digital transformation of companies over time was also studied due to the changes and the prevailing conditions. As a case study, the conditions prevailing in an electricity management and a distribution company were examined, as well as how its administrative employees are affected, during the change of management of the Digital Transformation. The study was carried out using a questionnaire to the company's own employees, in order for the results to be as true, correct and unbiased as possible. Finally, the analysis of the research questions was carried out and the results of this research are listed.

Keywords: Organization, Organizational Behaviour, Change Management, Digital Transformation, Electricity Company

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία ολοκληρώθηκε κάτω από πολύ δύσκολες συνθήκες για την ανθρωπότητα λόγω της πανδημίας του covid-19.

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε όλους τους καθηγητές για τις γνώσεις και τα εφόδια που μας μεταλαμπάδευσαν κάτω από αυτές τις δύσκολες συνθήκες και ιδιαίτερος τον καθηγητή μας κ. Ιωάννη Σαλμόν για την συνεργασία του και την καθοδήγηση του σε όλη την διάρκεια της διπλωματικής μας εργασίας.

Ακόμα, ένα τεράστιο ευχαριστώ στην Χατζητόλιου Χάρις για όλη την βοήθεια και την στήριξη της.

Τέλος, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε και τους δικούς μας ανθρώπους, για όλη την στήριξη κατά την διάρκεια των μεταπτυχιακών μας σπουδών.

Αφιερωμένο στην μνήμη ενός αγαπημένου μας ανθρώπου, που δεν είναι πια κοντά μας...

Σαββίδης Σπυρίδων

Σταύρου Γεώργιος

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΨΗΛΗ.....	6
ABSTRACT	7
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	8
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ & ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	14
1.1 Ο Ορισμός της Οργάνωσης.....	14
1.2 Οργάνωση των επιχειρήσεων.....	15
1.2.1 Τυπική και Άτυπη Οργάνωση	15
1.2.2 Δομές Οργάνωσης	18
1.2.3 Οργανωτική Διαδικασία.....	19
1.3. Οργανωσιακή Συμπεριφορά (ΟΣ).....	21
1.3.1 Τα βασικά σημεία της ΟΣ	22
1.3.2 Η Οργανωσιακή Κουλτούρα	22
1.3.3 Η επίδραση της Οργανωσιακής Αλλαγής (ΟΑ)	24
1.3.4 Τα γνωρίσματα του ατόμου στην Οργανωσιακή Αλλαγή (ΟΑ).....	25
1.3.5 Οργανωσιακή Συμπεριφορά και Υποστήριξη Εργαζομένων	27
1.3.6 Αμφίδρομος δεσμός μεταξύ οργάνωσης και επικοινωνίας	29
1.3.7 Ο Έλεγχος της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ.....	31
2.1 Ο Ορισμός της Αλλαγής	31
2.2 Ο Ορισμός της Οργανωτικής Αλλαγής.....	33
2.3 Διάφορα είδη μοντέλων Αλλαγής	34
2.4 Η Διαχείριση της Αλλαγής.....	35
2.5 Η Αντίδραση στην Αλλαγή.....	36
2.6 Η Συσχέτιση Μεταξύ τους	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (ΔΑΠ).....	38
3.1 Η σημασία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) στην σύγχρονη εποχή	38
3.2 Η οργάνωση της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) σε μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις	39
3.3 Τα πλεονεκτήματα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ)	39
3.4 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη των στελεχών.....	40
3.5 Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) στην Οργανωσιακή Αλλαγή.....	42

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4° Ο ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ	44
4.1 Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός και 4η Βιομηχανική Επανάσταση	44
4.2 Η κουλτούρα του Ψηφιακού Μετασχηματισμού.....	45
4.3 Οι προκλήσεις του Ψηφιακού Μετασχηματισμού.....	46
4.4 Συνεργασία αρμόδιων τμημάτων για την επίτευξη του Ψηφιακού Μετασχηματισμού	47
4.5 Η συσχέτιση των εννοιών Digitization vs Digitalization	50
4.6 Οι λόγοι που οδήγησαν στην εξάπλωση του Ψηφιακού Μετασχηματισμού	51
4.7 Τα βασικά χαρακτηριστικά του Ψηφιακού Μετασχηματισμού	52
4.8 Η ψηφιοποίηση των επιχειρήσεων	53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5° ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.....	62
Ο σκοπός της έρευνας είναι να διερευνηθεί το κατά πόσο επηρεάζει η διαχείριση αλλαγής, του ψηφιακού μετασχηματισμού τους εργαζόμενους σε μια εταιρεία διαχείρισης και διανομής ηλεκτρικής ενέργειας.....	64
5.1 Η Ερευνητική Προσέγγιση.....	64
5.2 Ο τρόπος διεξαγωγής της ερευνητικής προσέγγισης.....	65
5.3 Η Μελέτη μεθόδων που ακολουθήθηκε για την υλοποίηση του ερωτηματολογίου.....	66
5.4 Τα ερευνητικά Ερωτήματα	67
5.5 Δειγματοληπτικός Έλεγχος.....	68
5.6 Τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου	68
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6° ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	84
6.1 Η επεξήγηση των ερωτημάτων.....	84
6.2 Τα συμπεράσματα - Προτάσεις.....	97
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	100
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	100
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	108

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός έχει εισέλθει στην καθημερινότητα όλων μας. Πλέον, το πιο απλό ως και το πιο σύνθετο πρόβλημα μπορεί να επιλυθεί μέσα από την χρήση/βοήθεια της ψηφιοποίησης. Παρά το γεγονός ότι διανύουμε την περίοδο της 4^{ης} Βιομηχανικής Επανάστασης και ότι η ψηφιοποίηση των διαδικασιών, ολοένα και πιο πολύ εντάσσεται στην καθημερινότητα μας, παρατηρείται ότι οι ελλείψεις στο ανθρώπινο δυναμικό με εξειδίκευση, είναι αυξημένες. Η παραγωγική διαδικασία έχει ακόμα «ανάγκη» το προσωπικό της, παρά το γεγονός ότι στηρίζεται πιο πολύ πλέον στα μηχανήματα, Η συσχέτιση μεταξύ της εκπαίδευσης του προσωπικού και της εργασίας που πρέπει να παραχθεί, δημιουργεί νέες θέσεις εργασίας στην παραγωγική διαδικασία. Παρά τις κινήσεις που πραγματοποιεί το ίδιο το κράτος με σκοπό την κάλυψη αυτού του κενού, μεταξύ της γνώσης και της εξειδίκευσης, (όπου τέτοιο παράδειγμα αποτελούν τα 250 βιομηχανικά διδακτορικά σε ελληνικά ΑΕΙ), θα πρέπει και οι ίδιες οι εταιρείες/παραγωγή να εκπαιδεύουν σε τακτά χρονικά διαστήματα τους εργαζομένους τους. Μια εταιρεία που χρησιμοποιεί ήδη τέτοιας μορφής αναπτυσσόμενο πρόγραμμα είναι η Coca cola Τρία Έψιλον με το Rise Management trainee Programme (Ελληνική Βιομηχανία 4.0, 2022).

Σύμφωνα με τον Ιωάννου Α. Χρήστο, που είναι ο διευθυντής του Τομέα Απασχόλησης και Αγοράς Εργασίας του ΣΕΒ, παρατηρείται ότι ακόμα και το γεγονός ότι υπάρχουν εξειδικευμένοι εργάτες/υπάλληλοι δεν επαρκούν διότι η εξέλιξη είναι ταχύτερη από την επάρκεια που μπορεί να κατέχουν. Έτσι, ο ΣΕΒ, στην προσπάθεια του να εξαλείψει αυτό το κενό, μεταξύ της επαγγελματικής εκπαίδευσης, της κατάρτισης και της εξέλιξης της τεχνολογίας, πραγματοποιεί το πρόγραμμα: Skills4jobs. Αυτό το πρόγραμμα έχει σαν στόχο την κλιμάκωση του κενού. Η έλλειψη της τεχνογνωσίας, του ταλέντου, των δεξιοτήτων δημιούργησε την ανάγκη για το πρόγραμμα Skills4jobs που αφορά νέους πτυχιούχους. Η αντιμετώπιση του κενού μεταξύ της ψηφιοποίησης και της 4^{ης} Βιομηχανικής Επανάστασης, θα ολοκληρωθεί, όταν οι ίδιοι οι άνθρωποι αποβάλουν το αίσθημα «μα έτσι γινόταν μέχρι σήμερα, δεν θέλει αλλαγή ή γιατί να το αλλάξουμε». Ακόμα, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να εκπαιδεύσουν το ήδη υπάρχον προσωπικό ή να προσλάβουν υπαλλήλους από το εξωτερικό, με στόχο την άρτια αντιμετώπιση των νέων συνθηκών. Τέλος, πραγματοποιούν διαρκή αναβάθμιση στα συστήματα, τις

εγκαταστάσεις ακόμα και στις νέες εφαρμογές π.χ. την υιοθέτηση των νέων τεχνικών εφαρμογών της τεχνητής νοημοσύνης (European Parliament, 2021).

Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να τονιστεί η αναγκαιότητα στην Υγεία, την Ασφάλεια και την μείωση, όταν αυτό είναι εφικτό, του κινδύνου που διέπουν τον εκάστοτε υπάλληλο στην εργασία του. Σύμφωνα με την Μπαρδάνη Ρένα και τον Νάρη Στέργιο, για να επιτευχθούν αυτά, χρειάζονται, τεχνολογικά μέσα ανίχνευσης και προειδοποίησης (π.χ. για πιθανό τραυματισμό, 3D, 4D απεικόνιση, Γεωγραφικά Συστήματα Πληροφοριών (GIS), η μοντελοποίηση των κτιρίων (BIM), κ.α. Σίγουρα, κάθε νέο εγχείρημα έχει και τις ατέλειες/μειονεκτήματα του. Πλέον το επικείμενο πρόβλημα δεν αφορά ένα απλό μηχάνημα, αλλά μια σειρά από γεγονότα τα οποία επηρεάζουν τους εργαζομένους (Τάσος Μπούσιας - Οικονομολόγος).

Οι βιομηχανίες είναι καλό να σκεφτούν ότι και η τέχνη μπορεί να βοηθήσει και να επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Πιο συγκεκριμένα, το έργο “Better Factory”, συμβάλει στον ψηφιακό μετασχηματισμό αφού έχει ως βάση του την καινοτομία, την τέχνη και την τεχνολογία. Με την δωρεάν πρόσβαση στο Robotics and Automation Marketplace (RAMP), που παρέχεται σε κάθε ενδιαφερόμενο που ανήκει στην παραγωγή, μπορεί ο ψηφιακός μετασχηματισμός να εξελιχθεί ακόμα πιο πολύ. Οι καλλιτέχνες άλλωστε έχουν νέες καινοτόμες ιδέες, οι οποίες μπορεί να ταιριάζουν απόλυτα με την τεχνολογία και να επιφέρουν το επιθυμητό αποτέλεσμα (Πραστάκος, 2006).

Οι βιομηχανίες αναζητούν την λύση σε διάφορα προβλήματα. Ένα εξ αυτών είναι η μείωση του ενεργειακού κόστους. Ο ΣΕΒ πρότεινε λοιπόν την δημιουργία κινήτρων για την «πράσινη» προσαρμογή της παραγωγής, την κλιματική ουδετερότητα αυτής, την παροχή βοήθειας από το κράτος και την χρηματοδότηση, καθώς και την κατάρτιση και επανεκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού. Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να υπάρχει πρόσβαση στα κατάλληλα άτομα, τόσο εντός όσο και εκτός της επιχείρησης, για μια πιο σφαιρική άποψη και εικόνα, ώστε να ερμηνευτούν τα αποτελέσματα και να αποδοθεί η βελτιστοποίηση του ενεργειακού κόστους (Ελληνική Βιομηχανία 4.0, 2022).

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός επηρεάζει όλους τους τομείς, ακόμα και αυτόν της οικονομίας. Ανεξάρτητα από αυτό όμως η Ελλάδα πρέπει να χαράξει την οριστική της πορεία προς την 4^η Βιομηχανική Επανάσταση. Σημαντικό ρόλο έχει διαδραματίσει στην όλη διαδικασία και η ψηφιοποίηση των δημόσιων υπηρεσιών, κατά την διάρκεια των μέτρων που επέφερε η πανδημία Covid-19, με την δημιουργία

του gov.gr και των διαδικασιών που μπορούν να πραγματοποιηθούν/ολοκληρωθούν με την χρήση αυτού.

Χαρακτηριστικά, η Χατζή Άννα, αναφέρει ότι σε μια περίοδο αλλαγών και μετατροπών, ολοένα και αυξάνονται οι επιθυμίες των επιχειρήσεων να επιλύσουν τα επικείμενα προβλήματα, με την χρήση διαφόρων μεθόδων. Χαρακτηριστικές μέθοδοι είναι το σύστημα CRM, ERP που βοηθούν στην παραγωγική διαδικασία. Η χρήση του ψηφιακού μετασχηματισμού στην παραγωγική διαδικασία βοηθάει:

- ➔ Στην μείωση των λειτουργικών εξόδων και την αύξηση των εσόδων
- ➔ Στην βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων
- ➔ Στην ενίσχυση της λήψης των αποφάσεων
- ➔ Στην άμεση και γρήγορη ανταπόκριση στις αλλαγές
- ➔ Στην βελτίωση της εμπειρίας του πελάτη (Ελληνική Βιομηχανία 4.0, 2022).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ & ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

1.1 Ο Ορισμός της Οργάνωσης

Ως οργάνωση ορίζουμε την διαδικασία με την οποία μια επιχείρηση/τομέας συνδυάζει τους φυσικούς και τεχνικούς πόρους με το ανθρώπινο δυναμικό της. Σκοπός είναι να υπάρξει η τέλεια συσχέτιση μεταξύ τους, δεδομένων των συνθηκών, για να παραχθεί το καλύτερο αποτέλεσμα. Η λέξη οργάνωση προέρχεται από το ρήμα οργανώνω, δηλαδή διευθετώ. Το παν είναι η οργάνωση αυτή να φέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Πρακτικά αναφερόμαστε στον τρόπο με τον οποίο δύο ή περισσότερα άτομα θα συνεργαστούν από κοινού για τον κοινό σκοπό. Για να επιτευχθεί αυτό όμως, θα πρέπει να οριστούν διάφορες θέσεις. Κάποιος θα μπορεί να παίρνει τις αποφάσεις, άλλος θα εκτελεί την εργασία, άλλος θα διοργανώνει τις σχετικές δραστηριότητες (Φαναριώτη, 2001).

Η οργάνωση λοιπόν, συγκροτείται από διαφορετικά μέρη και η τελική της μορφή μας παράγει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Είναι σημαντικές λοιπόν οι αναφορές που πραγματοποιούν οι εταιρείες για το «ποιος είναι ο κατάλληλος για αυτή την θέση». Η θέση της απόφασης, της δημιουργίας ή της διεκπεραίωσης είναι οι καθοριστικές θέσεις στο εταιρικό οργανόγραμμα. Είναι αρκετά σημαντικός ο ρόλος εκείνου που θα αποφασίσει, εκείνου που θα αναλάβει την ευθύνη ή εκείνου που θα λογοδοτήσει. Η οργάνωση αποτελεί το πλαίσιο μέσα στο οποίο οι άνθρωποι μπορούν να συνυπάρξουν κατά τρόπο αποτελεσματικό, τις εκάστοτε προσπάθειες τους, για τον κοινό σκοπό (Χυτήρης, 2001).

Με τον όρο οργάνωση εννοούμε: 1) τόσο **την δραστηριότητα** των μελών 2) όσο και **το αποτέλεσμα** αυτής της δραστηριότητας. Πιο αναλυτικά, ορίζονται τα καθήκοντα που έχουν κατανεμηθεί στον εκάστοτε συμμετέχοντα/ εργαζόμενο και το πώς αυτά συντονίζονται με σκοπό να καταλήξουμε στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Η οργάνωση δηλαδή, βοηθάει στην διεκπεραίωση των σκοπών και πως θα υπάρξουν οι σωστές συνεργασίες, επεξεργασίες πληροφοριών, εκπλήρωση υποχρεώσεων, χωρίς να δημιουργηθούν συγκρούσεις. Θα πρέπει να συνυπολογιστεί ο βαθμός δυσκολίας. Δεν είναι αδύνατο να υπάρξει διατάραξη της οργάνωσης. Τα όρια μεταξύ του τι

ορίζεται φυσιολογικό και τι αγγίζει την υπεροργάνωση ή την υποοργάνωση είναι αρκετά λεπτά. Από την άλλη σημαντικό είναι να τονιστεί ότι η έλλειψη της οργάνωσης θα επιφέρει αρνητικά αποτελέσματα (Τερζίδης, 2011).

1.2 Οργάνωση των επιχειρήσεων

Ως οικονομική οργάνωση (ή Οργανισμός) μπορεί να οριστεί ένα σύμπλεγμα θεσμών ή μηχανισμών. Πιο συγκεκριμένα το σύνολο των λειτουργιών που διαχειρίζονται τους οικονομικούς πόρους, με σκοπό την επίτευξη των στόχων, μιας επιχείρησης ή οργανισμού, που έχει ως βάση τον οικονομικό χαρακτήρα. Άρα, η επιχείρηση αυτή στηρίζεται, κατά ένα μεγάλο ποσοστό/μερίδιο στους οικονομικούς πόρους (Μάντζαρης, 2011).

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι τις περισσότερες φορές δεν πραγματοποιούμε αυτή καθαυτή την οργάνωση, αλλά πραγματοποιούμε αναδιοργάνωση. Δηλαδή, κάτι ήδη φαινομενικά οργανωμένο το αναδιαμορφώνουμε στα νέα δεδομένα (τεχνολογικά και μη) για την καλύτερη επίτευξη του στόχου/σκοπού (Καραγιάννης, Πάντα, 2009).

Ως οργάνωση ορίζεται η διαδικασία κατά την οποία η εργασία επιμερίζεται και ανατίθεται σε καθήκοντα ή θέσεις/εργαζόμενους. Υπάρχει συγκεκριμένος εργαζόμενος που θα αναλάβει το εκάστοτε κομμάτι. Από το πιο μικρό κομμάτι, που θα το αναλάβει ένας απλός εργαζόμενος, μέχρι το πιο σύνθετο, που θα το αναλάβει ο προϊστάμενος του τμήματος κ.α. Σε κάθε περίπτωση στα πλαίσια της οργάνωσης επιτυγχάνεται ο σωστός καταμερισμός, με σκοπό την επίτευξη του τελικού στόχου. Έτσι επιτυγχάνεται η υλοποίηση των στόχων με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και αφού αξιοποιηθούν όλοι οι πόροι (Μπουραντάς, 2018).

1.2.1 Τυπική και Άτυπη Οργάνωση

Η κάθε επιχείρηση αποτελεί έναν οργανισμό, ο οποίος πλαισιώνει το σύνολο των ανθρώπων που εργάζονται για αυτήν. Είναι σημαντικό να τονιστεί το είδος της δομής που θα έχει η οργάνωση της κάθε επιχείρησης. Τα δύο βασικά είδη είναι η **Τυπική** και η **Άτυπη** οργάνωση (Καραγιάννης, Πάντα, 2009).

Ως τυπική οργάνωση ορίζεται η οργάνωση που προκύπτει από τους κανόνες και τα επίσημα σχέδια του οργανισμού. Είναι το σύνολο των σχέσεων που αναπτύσσονται στους εκάστοτε οργανισμούς. Η άτυπη οργάνωση απορρέει εν μέρει από την τυπική οργάνωση, όταν η επιχείρηση είναι έτοιμη να δημιουργήσει νέα δεδομένα για την εξέλιξη της, χωρίς να χρησιμοποιήσει τους ορισμούς της τυπικής οργάνωσης (Φαναριώτη, 2001).

Τα βήματα για την σχεδίαση της τυπικής οργάνωσης, είναι επιγραμματικά:

- 1) Να οριστεί ο αντικειμενικός σκοπός της οργάνωσης
- 2) Να προσδιοριστεί το είδος και ο όγκος της εργασίας
- 3) Να πραγματοποιηθεί ο καταμερισμός της εργασίας
- 4) Να πραγματοποιηθεί η σύνθεση των ομάδων
- 5) Να δημιουργηθούν οι θέσεις εργασίας (καθορίζοντας τα επίπεδα και τους βαθμούς της εκάστοτε θέσης)
- 6) Να οριστεί το πλαίσιο της ευθύνης (ποιος θα την αναλάβει, ποιος θα λογοδοτήσει κ.α.)
- 7) Να καθοριστεί η αναγκαιότητα του αποτελέσματος
- 8) Να καθοριστεί το πώς θα συνυπάρχουν μεταξύ τους τα άτομα, δηλαδή η σχέση αυτών (Φαναριώτη, 2001).

Οι μορφές της τυπικής οργάνωσης είναι οι εξής:

- 1) Γραμμική Οργάνωση (Line organization) Αλλιώς ορίζεται ως στρατιωτική ή τμηματική οργάνωση. Εδώ το κάθε τμήμα αναλαμβάνει συγκεκριμένες υποθέσεις και τις ευθύνες αυτών. Στηρίζεται στην αυστηρή ιεραρχική εξάρτηση των τμημάτων/μερών.
- 2) Λειτουργική Οργάνωση (Functional organization) Εδώ, ο καταμερισμός της εργασίας γίνεται με γνώμονα την εξειδίκευση σε συγκεκριμένους τομείς. Γι' αυτό αναφερόμαστε στο ότι στηρίζεται στην εξειδίκευση των μελών.
- 3) Γραμμική και Επιτελική Οργάνωση (Line and Staff organization) Σε αυτή την περίπτωση πραγματοποιείται ένας συνδυασμός των άνωθεν. Η ειδοποιός διαφορά όμως είναι το γεγονός ότι οι προϊστάμενοι δεν καταγίνονται με την διαδικασία που θα ακολουθήσουν για την εκτέλεση των

καθηκόντων οι αρμόδιοι, απλά βοηθούν με τις γνώσεις τους πως θα επιτευχθεί το τελικό αποτέλεσμα. Έτσι δημιουργούνται δυο ξεχωριστές υποομάδες. Η μία είναι η γραμμική ή αλλιώς εκτελεστική και η άλλη είναι η επιτελική, που μεριμνά για την επίτευξη των στόχων. (Φαναριώτη, 2001).

Ως άτυπη οργάνωση εννοούμε τον τρόπο με τον οποίο τα ήδη υπάρχοντα άτομα, διαφορετικών ομάδων, βρίσκουν κοινά χαρακτηριστικά, ιδέες, ενδιαφέροντα και δημιουργούν άτυπα μεταξύ τους υποομάδες για την επίτευξη του στόχου. Αυτές οι ομάδες δεν περιορίζονται από συγκεκριμένους κανόνες ούτε προβλέπεται η δημιουργία τους, απλώς αναπτύσσονται μέσα στον οργανισμό μεμονωμένα από τις κοινές επιδράσεις τους.

Αν μπορούσαμε να ορίσουμε τα βήματα για την δημιουργία αυτών, θα είχαμε τα εξής:

- 1) Τα ενδιαφέροντα του προσωπικού, αφού ήδη έχουμε αναφέρει ότι η δημιουργία αυτών των υποομάδων στηρίζονται σε αυτά. Με σκοπό την δημιουργία και αύξηση των ευκαιριών.
- 2) Το είδος της εργασίας που παράγουν μέσα στην επιχείρηση (να είναι παρεμφερές, για να δημιουργηθούν τα κοινά ενδιαφέροντα). Έτσι θα πραγματοποιηθεί η ταύτιση των κοινών αντιλήψεων και απόψεων.
- 3) Ο φυσικός τρόπος με τον οποίο τα άτομα αυτά θα έρθουν σε «επαφή», γνωριμία μέσα στον χώρο της εργασίας τους. Έτσι αναπτύσσεται ένα κοινό κανάλι επικοινωνίας (Φαναριώτη, 2001).

Με την διαδικασία της άτυπης οργάνωσης δεν θα μπορούσαν να λείπουν τυχόν αρνητικές επιπτώσεις. Αυτό δεν σημαίνει ότι ο τυπικός τρόπος δεν έχει αρνητικές επιπτώσεις, απλά επειδή αυτός έχει δημιουργηθεί υπό την αιγίδα των κανόνων είναι πιο δύσκολο να αποδοθούν αρνητικά χαρακτηριστικά. Ως προς την άτυπη διαδικασία τώρα, τα αρνητικά μπορεί να είναι η σύγκρουση μεταξύ των στόχων, η αντιπαράθεση μεταξύ των μελών ή η ατελής επικοινωνία μεταξύ των ομάδων. Εδώ η σύγκρουση συμφερόντων είναι πιο πιθανό να συμβεί, αφού τα μέλη έχουν κοινές απόψεις και επιθυμούν να αναδειχτεί ο καλύτερος. Αν και όπως αναφέρθηκε, η άτυπη μορφή δεν ακολουθεί κανόνες και μπορεί να υπάρχει παρά την τυπική οργάνωση, καλό θα ήταν

οι επιχειρήσεις να μεριμνούν στην δημιουργία αυτών και να δημιουργούν μικρές παραμέτρους για την εύρυθμη λειτουργία αυτών ώστε να βοηθούν στην εξυπηρέτηση του στόχου/σκοπού της επιχείρησης και όχι να αποκλίνουν από αυτόν (Χυτήρης, 2001).

1.2.2 Δομές Οργάνωσης

Η οργάνωση της επιχείρησης, όπως ήδη έχει αναφερθεί στηρίζεται στους κανόνες. Αυτοί οι κανόνες αποτυπώνονται πρώτα και κύρια στο οργανόγραμμα, που αποτελεί το κύριο εργαλείο των επιχειρήσεων (Τερζίδης, 2004).

Το οργανόγραμμα αποτελεί μια αναπαράσταση ή αλλιώς μια εικονογραφημένη απεικόνιση (διάγραμμα) της δομής που έχει ή πρέπει να έχει μια επιχείρηση. Μέσα από την απεικόνιση αυτού του διαγράμματος παρέχονται πολλές πληροφορίες. Έτσι τα μέλη της εταιρείας κατανοούν καλύτερα τις ιεραρχικές θέσεις που δομούν την επιχείρηση και την στρατηγική που ακολουθείται. Τα γραφήματα μπορεί να είναι σχήματα ή και γραμμές που προσδιορίζουν την ιεραρχία της επιχείρησης (Helms, 2006).

Η δομή του οργανογράμματος μπορεί να αποδώσει μέχρι και την χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης. Η μορφή αυτού μπορεί να είναι κάθετη, οριζόντια ή μικτή.

Κύριο μέλημα είναι να αποτυπωθούν:

- ➔ Η διάταξη στηριζόμενη στην ιεραρχική δομή
- ➔ Οι αρμοδιότητες
- ➔ Η μορφή της οργάνωσης
- ➔ Ο συντονισμός
- ➔ Η εξειδίκευση
- ➔ Η δημιουργία και κατανομή των θέσεων εργασίας

Η κάθετη μορφή είναι η πιο διαδεδομένη και συνήθης μορφή (Τερζίδης, 2004). Με την χρήση του οργανογράμματος απεικονίζεται πιο ορθά η δομή και λειτουργία της επιχείρησης, δηλαδή καθορίζεται η θέση του κάθε εργαζομένου. Μέσα στο

οργανόγραμμα όμως δεν αποτυπώνονται οι άτυπες μορφές των ομάδων. Πραγματοποιείται μια εύληπτη εικόνα και αποτύπωση των τμημάτων για την οργάνωση των εργασιών. Οι οργανωτικές δομές χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες τις μονοδιάστατες και τις πολυδιάστατες. Οι μονοδιάστατες δομές οργάνωσης δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν στις συνεχείς πιέσεις που δέχεται μια επιχείρηση από το περιβάλλον ούτε μπορεί να αναπροσαρμοστούν άμεσα στις εκάστοτε συνθήκες. Γι' αυτό το λόγο δεν χρησιμοποιούνται το ίδιο, έως και καθόλου, σε σχέση με την πολυδιάστατη δομή. Αυτή, τώρα, ανταπεξέρχεται επιτυχώς στις πιέσεις που ασκούνται από το περιβάλλον και προσαρμόζεται στις μεταβολές αυτού (Καραγιάνης, Πάντα, 2009).

1.2.3 Οργανωτική Διαδικασία

Η οργανωτική διαδικασία αποτελείται από τα βήματα που αφορούν τον προσδιορισμό του αντικειμένου, την κατανομή και ανάθεση των εργασιών και τέλος στα κριτήρια ομαδοποίησης. Κρίνεται σημαντικό να γίνει σαφές πιο θα είναι το αντικείμενο/στόχος της εργασίας. Χωρίς αυτό δεν μπορεί να οριστεί και το είδος της εργασίας. Θα πρέπει να γίνει ο σωστός προσδιορισμός ώστε να αναπτυχθούν τα μέσα για την επίτευξη αυτού. Έπειτα ακολουθεί η σωστή κατανομή των εργασιών για τις βασικές λειτουργίες που αφορούν την παραγωγή, διανομή και χρηματοδότηση των δραστηριοτήτων για την λειτουργία αυτών (Φαναριώτη, 2001).

Πρέπει να οριστεί ο βασικός άξονας γύρω από τον οποίο θα ακολουθήσουν οι υπόλοιπες ενέργειες την ροή τους. Αφού λοιπόν έχουν οριστεί οι ανάγκες και οι θέσεις εργασίας ακολουθεί η ανάθεση των εργασιών στο εκάστοτε τμήμα. Η σωστή κατανομή θα αποτελέσει την εύρυθμη και αποτελεσματική εκτέλεση των διαδικασιών. Τέλος, θα υπάρξει η ομαδοποίηση των κριτηρίων ως προς την συνάφεια του είδους. Εδώ θα πραγματοποιηθεί μια διαδικασία να ταιριάξουν οι συμπληρωματικές περιπτώσεις ώστε να προκύψει το επιθυμητό αποτέλεσμα (Παναγιωτοπούλου, 2004).

Τα είδη των οργανωτικών διαδικασιών είναι:

- 1) Με βάση την λειτουργική δραστηριότητα της επιχείρησης

- 2) Με βάση το προϊόν
- 3) Με βάση τον πελάτη
- 4) Με βάση την γεωγραφική θέση
- 5) Με βάση τον τομέα αγοράς

Πιο αναλυτικά λοιπόν,

- 1) Με βάση την λειτουργική δραστηριότητα της επιχείρησης. Αυτή η μορφή αναδεικνύει τα τμήματα/ θέσεις. Πρακτικά τονίζει την σημαντικότητα της ιεραρχίας των θέσεων. Δίνεται η ακριβής πληροφορία των θέσεων που κατέχει ο κάθε υπάλληλος της επιχείρησης αλλά και πόσα άτομα προσωπικό διαθέτει αυτή. Ορίζει συγκεκριμένες θέσεις μεταξύ διευθυντή, προϊσταμένων και υπαλλήλων.
- 2) Με βάση το προϊόν. Σε αυτήν την μορφή στηρίζονται ως επί το πλείστον οι μεγάλες και μεσαίες επιχειρήσεις όπου διαθέτουν μεγάλη ποικιλία προϊόντων. Έτσι, πραγματοποιείται μια μορφή στοχοθεσίας τόσο των προϊόντων όσο και του εξειδικευμένου προσωπικού που ασχολείται με την προώθηση αυτών.
- 3) Με βάση τον πελάτη (target group). Σε αυτή την μορφή εστιάζουν οι επιχειρήσεις που στοχεύουν στους «μεγάλους» πελάτες τους, οι οποίοι συμβάλουν στην αύξηση του κεφαλαίου της επιχείρησης.
- 4) Με βάση την γεωγραφική θέση. Αυτή την μορφή την ακολουθούν εξίσου τόσο οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις όσο και οι πολυεθνικές. Εδώ οι επιχειρήσεις εμπορεύονται τα προϊόντα τους και εκτός της έδρας τους/γεωγραφικής περιοχής. Πρακτικά εξυπηρετούν την μεγαλύτερη γκάμα πελατών.
- 5) Με βάση τον τομέα αγοράς. Αυτό τον τύπο, τον ακολουθούν επιχειρήσεις που διαθέτουν εξειδικευμένο προσωπικό με γνώση του αντικειμένου, για την άμεση προώθηση του προϊόντος με γνώση στις ιδιαιτερότητες που μπορεί να προκύψουν αλλά και ακολουθώντας την ιεραρχία και προσδιορίζοντας τους συγκεκριμένους τομείς στους οποίους θα απευθυνθούν (Κέφης, Παπαζαχαρίου, 2009).

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι ο συγκεκριμένος προγραμματισμός με βάση τα τμήματα ή τις διευθύνσεις είναι συνδυασμός πολλών παραγόντων και χρειάζεται οπωσδήποτε λεπτομερή μελέτη ως προς την πρόβλεψη της δομής αυτού, με σκοπό να χρησιμεύει η ίδια μορφή και στο μέλλον. Είναι αρκετά δύσκολο να έχει αποφασίσει μια επιχείρηση ένα είδος οργανωτικής διαδικασίας και ξαφνικά να πραγματοποιεί μια αλλαγή πάνω σε αυτό. Πχ Ένα είδος που θα στηρίζεται στο προϊόν και ξαφνικά η επιχείρηση να αποφασίσει να στηρίζεται στον πελάτη ή άλλον συνδυασμό.

1.3. Οργανωσιακή Συμπεριφορά (ΟΣ)

Η Οργανωσιακή συμπεριφορά (ΟΣ) μελετά τους συντελεστές της συμπεριφοράς στους οργανισμούς, που είναι: τα άτομα, οι ομάδες και η επίδραση της δομής στη συμπεριφορά, με στόχο την επίτευξη της σωστής λειτουργίας των οργανισμών. Στόχος της οργανωσιακής συμπεριφοράς είναι να μελετηθεί/προβλεφτεί ο τρόπος με τον οποίο θα αντιδράσουν οι άνθρωποι που απαρτίζουν έναν οργανισμό. Δεν είναι πάντα εφικτό να προβλεφθεί σωστά η πιθανή/τυχαία αντίδραση ενός ανθρώπου. Πιο απλοϊκά, η ΟΣ μελετά τις αντιδράσεις των ανθρώπων που συνυπάρχουν (σε ομάδες) μέσα σε έναν οργανισμό και πως επηρεάζουν αυτές (οι ομάδες) την λειτουργία αυτού. (Robbins, Judge, 2011).

Μέσα από την ΟΣ επιτυγχάνεται η μελέτη, κατανόηση και πρόβλεψη της ανθρώπινης συμπεριφοράς μέσα στον εκάστοτε οργανισμό. Ο κάθε άνθρωπος είναι ξεχωριστός και τις περισσότερες φορές δεν έχει σταθερές απόψεις. Αυτό συμβαίνει διότι από την φύση μας οι άνθρωποι έχουμε την τάση να επηρεαζόμαστε/ ταυτιζόμαστε από το σύνολο. Το ίδιο συμβαίνει και στον χώρο εργασίας/οργανισμού. Στηριζόμενη σε αυτό η ΟΣ μπορεί να πραγματοποιήσει τις προβλέψεις ως προς τις αντιδράσεις (John, Jane, 2011).

1.3.1 Τα βασικά σημεία της ΟΣ

Σκεπτόμενοι ότι καθημερινά, αλληλεπιδρώντας με άλλους ανθρώπους, πάντα εξετάζουμε την πιθανότητα, τι απάντηση θα έχουμε, έπειτα από μια συγκεκριμένη ερώτηση, είναι εύκολο να υποθέσουμε τι θα συμβεί και σε ένα μεγαλύτερο σύνολο ανθρώπων/ ομάδων. Πρακτικά δηλαδή, όλοι εξετάζουμε την συμπεριφορά του συνομιλητή μας και ενδεχομένως να πραγματοποιούμε την ίδια ερώτηση σε παραπάνω από ένα άτομα, με σκοπό να εξετάσουμε το σύνολο των όμοιων απαντήσεων. Έναν ίδιο συσχετισμό μελετά και η οργανωσιακή συμπεριφορά στον εκάστοτε οργανισμό.

Τα βασικά σημεία, στα οποία μπορούμε να αναφέρουμε ότι εστιάζει η ΟΣ είναι:

- ➔ Η παρακίνηση
- ➔ Η ηγετική συμπεριφορά
- ➔ Οι διαπροσωπικές σχέσεις/ επικοινωνία
- ➔ Η δομή της ομάδας και οι διαδικασίες αυτής
- ➔ Η προσωπικότητα, τα συναισθήματα και οι αξίες
- ➔ Η δημιουργία στάσεων και αντιλήψεων
- ➔ Οι συγκρούσεις και οι διαπραγματεύσεις
- ➔ Ο σχεδιασμός της εργασίας

Η ΟΣ αποτελεί την αντίληψη που έχουν οι εργαζόμενοι για τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται (Robbins, Judge, 2011).

1.3.2 Η Οργανωσιακή Κουλτούρα

Τα θεωρητικά τμήματα των κατευθύνσεων της Ψυχολογίας, της Κοινωνιολογίας, της Διοίκησης κ.α., στην προσπάθειά τους να αποδώσουν έναν ορισμό για την Οργανωσιακή Κουλτούρα, καταλήγουν με διαφορετικούς ορισμούς, στο ίδιο συμπέρασμα. Το συμπέρασμα αυτό είναι ότι η οργανωσιακή κουλτούρα συνδέεται άρρηκτα με το εργασιακό περιβάλλον. Επίσης σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού. Πρακτικά δηλαδή, εξετάζεται ο τρόπος με

τον οποίο αναπτύσσεται και διατηρείται στην διάρκεια των ετών ο οργανισμός. Ο ρόλος της κουλτούρας απαρτίζεται από την εμπιστοσύνη, την βεβαιότητα, τις αξίες και τις υποθέσεις που είναι αναγνωρίσιμες και κοινώς αποδεκτές από όλους τους εργαζομένους, χωρίς να επηρεάζεται ο τρόπος λειτουργίας της επιχείρησης (Boniface, 2011).

Εάν υπάρχουν βαθιά θεμέλια στα οποία στηρίζεται ή σαθρά και με το πέρας των ετών και των διαφορετικών προσωπικοτήτων αλλοιώνεται. Από έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί ανά τα έτη, η οργανωσιακή κουλτούρα εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται οι υπάλληλοι ενός οργανισμού την κουλτούρα αυτού. Πιο συγκεκριμένα εξετάζουν οι εργαζόμενοι το κατά πόσο ο οργανισμός προωθεί την έννοια της ομαδικότητας, αφήνει τους εργαζομένους να λαμβάνουν πρωτοβουλίες ή εάν εντέλει επιθυμεί να πραγματοποιούν μόνο τις βασικές διαδικασίες χωρίς να διερευνούν τον τρόπο εξέλιξης τους (Robbins, Judge, 2011).

Ακόμα και η κουλτούρα όμως χωρίζεται σε δυο επίπεδα: την κυρίαρχη κουλτούρα και την υποκουλτούρα. Με τον όρο κυρίαρχη κουλτούρα (dominant culture) εννοούμε την γενική παραδοχή που εκφράζει τον οργανισμό ενώ με τον όρο υποκουλτούρα (subcultures) εννοούμε τα μικρά ή μεγάλα προβλήματα, εμπειρίες που προκύπτουν στους μεγάλους οργανισμούς, εξαιτίας των περισσότερων και διαφορετικών προσωπικοτήτων/τμημάτων που απαρτίζουν αυτούς.

Γι' αυτό τον λόγο κρίθηκε σημαντικό να αποτυπωθούν τα επτά βασικά χαρακτηριστικά της κουλτούρας.

1. Καινοτομία και Ανάλυση κινδύνων. Το *μέγεθος*/ βαθμός στον οποίο οι υπάλληλοι βρίσκουν τα κατάλληλα κίνητρα για να πάρουν πρωτοβουλία και να δημιουργήσουν μια καινοτόμα ιδέα ή να αναλάβουν τον ενδεχόμενο κίνδυνο που προέκυψε
2. Η προσοχή στις λεπτομέρειες. Το κατά πόσο οι υπάλληλοι είναι άμεσοι, γρήγοροι, αποτελεσματικοί και ακριβείς, δίνοντας έμφαση στις λεπτομέρειες
3. Ο προσανατολισμός στο αποτέλεσμα. Εδώ εξετάζεται το κατά πόσο οι υπάλληλοι είναι αφοσιωμένοι στο τελικό αποτέλεσμα και την επίτευξη αυτού και όχι τόσο στον τεχνικό τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθεί αυτό

4. Ο προσανατολισμός στον άνθρωπο. Εδώ, οι άνθρωποι που κατέχουν ηγετική θέση πρέπει να εστιάζουν στα θέλω και τις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού, διότι το ίδιο το αποτέλεσμα εξαρτάται από την συμπεριφορά των υπαλλήλων
5. Ο προσανατολισμός στην ομάδα. Εδώ εξετάζεται το κατά πόσο οι δραστηριότητες του οργανισμού εστιάζουν στην ομάδα και όχι μεμονωμένα στον εκάστοτε υπάλληλο
6. Η επιθετικότητα. Το κατά πόσο είναι οι υπάλληλοι μεταξύ τους ανταγωνιστικοί και επιθετικοί, και τέλος,
7. Η σταθερότητα. Εδώ εξετάζεται το κατά πόσο οι οργανισμοί εστιάζουν στην συντήρηση της ήδη υπάρχουσας κατάστασης χωρίς την ριζική αλλαγή ή ανάπτυξη.

Όλα αυτά τα χαρακτηριστικά λειτουργούν στην απόδοση της ολοκληρωμένης εικόνας του οργανισμού. Κανένα από τα χαρακτηριστικά δεν μπορεί να έχει σταθερό επίπεδο, ανάλογα με τις συνθήκες και το ανθρώπινο δυναμικό η κλίμακα του επιπέδου αλλάζει (Robbins, Judge, 2011).

Παρατηρείται λοιπόν ότι η κουλτούρα διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στο πως θα εξελιχθεί η επιχείρηση. Σκεπτόμενοι ότι η ποιότητα ενός οργανισμού εξαρτάται από την ποιότητα των εργαζομένων που απασχολεί, καθώς και ότι μπορεί να επέλθει ο «θάνατος» για την επιχείρηση, συνειδητοποιούμε ότι η κουλτούρα των εργαζομένων κατέχει τον πιο σπουδαίο ρόλο. Η κουλτούρα όπως ήδη αναφέρθηκε αφορά στην βιωσιμότητα τόσο των εργαζομένων όσο και της ίδιας της επιχείρησης. Άρα, είναι ανασταλτικός παράγοντας ο εργαζόμενος και η νοοτροπία/σκέψη αυτού (Lozano, 1998).

1.3.3 Η επίδραση της Οργανωσιακής Αλλαγής (ΟΑ)

Η οργανωσιακή Αλλαγή (ΟΑ) συμπεριλαμβάνει μια συλλογή διαδικασιών οι οποίες αποσκοπούν στην αλλαγή της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας. Πιο απλά, η ΟΑ αναπαριστά την ανθρώπινη συμπεριφορά του συνόλου ενός οργανισμού με σεβασμό προς τους ανθρώπους. Ο Kurt Lewin, θέλοντας να προσδιορίσει την επιτυχημένη ΟΑ

δημιούργησε ένα μοντέλο με τρία στάδια. Τα στάδια αυτά είναι: η αποπαγιοποίηση (unfreezing) της τωρινής κατάστασης, η αλλαγή με στόχο το νέο επιθυμητό αποτέλεσμα και η επαναπαγιοποίηση (refreezing). Αυτό το βήμα είναι η φυσική ακολουθία, αφού έχει πραγματοποιηθεί η νέα κατάσταση και ο τρόπος με τον οποίο θα μονιμοποιηθεί αυτή, μέχρι να χρειαστεί να αλλάξει εκ νέου, στηριζόμενη στα νέα δεδομένα (Robbins, Judge, 2011).

1.3.4 Τα γνωρίσματα του ατόμου στην Οργανωσιακή Αλλαγή (ΟΑ)

Οι άνθρωποι μεταξύ τους είναι διαφορετικοί. Ο κάθε άνθρωπος έχει τα δικά του χαρακτηριστικά. Είτε αυτά αφορούν την εξωτερική εμφάνιση είτε τον χαρακτήρα. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι τα γνωρίσματα που τους κάνουν να ξεχωρίζουν. Επίσης, μέσα από αυτά μπορούμε να καταλαβαίνουμε ποιος άνθρωπος μιλάει, περνάει δίπλα μας. Ακόμα, με την βοήθεια αυτών διαμορφώνεται και ο χαρακτήρας αυτών. Τα διαφορετικά αυτά χαρακτηριστικά διαμορφώνουν όλους τους ανθρώπους και τους βοηθούν να συνυπάρχουν σαν ομάδες/ σύνολα κ.α για την ικανοποίηση ενός κοινού σκοπού (Χυτήρης, 2001).

Οι βασικότερες κατηγορίες που πραγματοποιούν και τον διαχωρισμό των ατόμων είναι: το φύλο, η ηλικία, τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά και οι δυνατότητες του κάθε ατόμου. Μέσα από αυτά τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα δίνεται η δυνατότητα να συγκροτείται μια ομάδα για να εκτελεστεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο η εκάστοτε εργασία. Οι άνθρωποι που αναλαμβάνουν τις διοικητικές θέσεις στους χώρους εργασίας, πραγματοποιούν τέτοιο έλεγχο, ώστε να «προσλαμβάνουν» ανθρώπους που τα ατομικά χαρακτηριστικά τους θα είναι τέτοια με σκοπό να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις που έχει ο χώρος εργασίας και να διευκολύνουν την επιτυχή έκβαση του αποτελέσματος.

Σαν σχηματική δομή θα μπορούσαμε να έχουμε την εξής:

ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	ΒΑΣΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ
Τα ατομικά χαρακτηριστικά	Δημογραφικά Χαρακτηριστικά	Κατάλληλη εκπαίδευση των εργαζομένων και γνωστική επάρκεια
Η εργασιακή προσπάθεια	Το κίνητρο για εργασία	Επιβράβευση
Η οργανωσιακή Υποστήριξη	Εργασία, Πόροι, Σκοποί	Κατάλληλο σχεδιασμό και οργάνωση για επίτευξη του στόχου

Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά που αποτελούν τις κύριες διαφορές είναι το φύλο, η ηλικία, η φυλή.

Μια μικρή ανάλυση λοιπόν:

- Το φύλο: οι διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών ως προς το ποιες δραστηριότητες μπορεί να φέρει ο καθένας εις πέρας. Πως θα γίνει η σωστή κατανομή των εργασιών με σκοπό την ομαλή λειτουργία χωρίς διακρίσεις.
- Η ηλικία: Αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό στο τι θέση θα αποκτήσει ο κάθε εργαζόμενος με βάση την ενδεχόμενη προϋπηρεσία ή τα κοινά ενδιαφέροντα. Οι μεγαλύτερη σε ηλικία άνθρωποι είναι πιο κατασταλαγμένοι, έμπειροι και σίγουροι. Ακόμα, μπορεί να είναι πιο αφοσιωμένοι και να γνωρίζουν καλύτερα τρόπους για επίλυση ζητημάτων που ενδεχομένως να προκύψουν.
- Η φυλή: Η πιο κύρια διαφορά είναι εκείνη μεταξύ των λευκών και των μαύρων. Και οι μεν και οι δε, επιθυμούν να αποκτήσουν μια εργασία με υψηλές απολαβές, έρευνες όμως έχουν δείξει ότι οι λευκοί αναζητούν περισσότερο το αίσθημα της ολοκλήρωσης σε σχέση με τους μαύρους.

Άλλες μορφές διαχωρισμού είναι ως προς τις δυνατότητες μεταξύ των ατόμων, την πνευματική επάρκεια αυτών (το οποίο μπορεί να μετρηθεί με βάση τον δείκτη νοημοσύνης ή την συνολική επίδοση). Άλλο χαρακτηριστικό αποτελούν οι ψυχολογικές διαφορές μεταξύ των ατόμων (Χυτήρης, 2001).

1.3.5 Οργανωσιακή Συμπεριφορά και Υποστήριξη Εργαζομένων

Εδώ εξετάζουμε τον τρόπο σύνδεσης της οργανωσιακής συμπεριφοράς ως προς την στήριξη των εργαζομένων. Δηλαδή, ερευνάται η έλλειψη της εταιρείας ως προς τον τρόπο ενημέρωσης, χρηματοδότησης, εξοπλισμού, προμηθειών του εργατικού δυναμικού. Όλοι οι εργαζόμενοι θα είναι ισάξιοι και ισότιμοι με σκοπό να μπορούν να ανταπεξέλθουν στις εργασιακές υποχρεώσεις. Είναι λυπηρό να προσπαθεί ο εργαζόμενος να ολοκληρώσει μια εργασία ή να πραγματοποιήσει κάποια ενέργεια ενώ δεν έχει τα κατάλληλα μέσα για να το επιτύχει. Αυτόν τον έλεγχο βέβαια τον πραγματοποιεί ο εκάστοτε μάνατζερ, διότι είναι ο υπεύθυνος των εργαζομένων και της διασφάλισης της επιτυχίας του στόχου/σκοπού (Τζιανόπουλος, 2012).

Το βασικό πλαίσιο μέσα στο οποίο θα πρέπει να κινείται μια επιχείρηση είναι η σωστή επικοινωνία. Σκοπός και στόχος της επικοινωνίας είναι:

- ➔ Να παρέχονται όλες οι πληροφορίες προτού παρθούν οι επικείμενες αποφάσεις. Πρέπει να είναι ευδιάκριτος ο ρόλος του κάθε εργαζομένου καθώς και ο στόχος
- ➔ Εξυπηρετεί στην παρακίνηση και ο λόγος είναι ότι υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, ανεξάρτητα από την θέση στην οποία ανήκουν, αφού έχουν κοινό στόχο όλα τα τμήματα
- ➔ Εξυπηρετεί στον έλεγχο. Να προληφθεί όσο το δυνατόν πιο άμεσα οποιοδήποτε τυχόν ελάττωμα/παράπτωμα
- ➔ Εξυπηρετεί στην καλύτερη διάθεση των εργαζομένων και την αποφυγή τυχόν προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν (Κουτούζης, 2013).

Η επικοινωνία σε ένα σύνολο ανθρώπων μπορεί να υπάρχει τόσο σε διαπροσωπικό επίπεδο όσο και σε επαγγελματικό. Θα πρέπει να υφίσταται ισορροπία μεταξύ αυτών. Πιο συγκεκριμένα θα πρέπει το άτομο, σαν μονάδα, αλλά και μέσα στο σύνολο να λειτουργεί συνυπολογίζοντας την επιθυμία και των υπολοίπων. Ουσιαστικό είναι το γεγονός ότι θα πρέπει να διαχέεται η πληροφορία και η ενημέρωση με τον σωστό τρόπο χωρίς να προκαλεί τον προβληματισμό των εργαζομένων. Αυτό σημαίνει ότι ο κάθε εργαζόμενος θα εστιάζει σε ένα μόνο κομμάτι και θα εργάζεται μόνο γι' αυτό. Δεν λαμβάνει υπόψη πληροφορίες που δεν αφορούν το αντικείμενο του. Αυτό δεν

σημαίνει όμως ότι δεν ενημερώνεται για όλες τις αλλαγές που επηρεάζουν το σύνολο των εργασιών (Robbins, Judge, 2011).

Στις περιπτώσεις όπου σκοπεύει και επιθυμεί η επιχείρηση να μειώσει τις επιπτώσεις με αρνητικό αποτέλεσμα, με σκοπό να αποφευχθούν οι όποιες παρενέργειες στην εκτέλεση των εργασιών θα πρέπει:

→ Να παρέχει σωστή πληροφόρηση

→ Να εξηγεί/επεξηγεί όποια νέα πληροφορία υπάρχει, για αποφυγή παρεξηγήσεων και παρερμηνειών

→ Να ενθαρρύνει τους υπαλλήλους και να διατηρεί ανοιχτά τα κανάλια επικοινωνίας, προσφέροντας στους υπαλλήλους σιγουριά και όχι ανασφάλεια ((Robbins, Judge, 2011).

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι υπάρχουν και εμπόδια στο κομμάτι της επικοινωνίας. Άλλοτε αυτά τα εμπόδια επιλύονται άμεσα και άλλοτε δημιουργούν περαιτέρω προβλήματα. Οι πιο κύριες κατηγορίες προβλημάτων είναι:

1. Οι εργαζόμενοι δεν έχουν αντιληφτεί πλήρως τι τους έχει ζητηθεί να υλοποιήσουν. Έτσι ή δεν το πραγματοποιούν πλήρως ή δεν το πραγματοποιούν σωστά
2. Οι εργαζόμενοι δεν έχουν αντιληφθεί ποια είναι η πληροφορία που πρέπει να μεταδώσουν με σκοπό να ολοκληρωθεί ο στόχος
3. Οι εργαζόμενοι δεν γνωρίζουν ή δεν διαθέτουν τα κατάλληλα μέσα με σκοπό να το μεταδώσουν αυτό που τους έχει ζητηθεί

Άρα, παρατηρείται ότι τα προβλήματα αυτά είναι αρκετά σημαντικά και δύσκολο κάποιες φορές να επιλυθούν. Όσο και αν προσπαθεί η επιχείρηση να εξελίξει τις συνθήκες εργασίας και να προσφέρει περισσότερα εφόδια με στόχο τον κοινό σκοπό, δεν είναι πάντα εύκολο αυτό να επιτευχθεί και να αποφευχθούν τα εμπόδια (Παναγιωτοπούλου, 2004).

1.3.6 Αμφίδρομος δεσμός μεταξύ οργάνωσης και επικοινωνίας

Τα στοιχεία της επικοινωνίας είναι:

- ➔ Ο πομπός. Αυτός που θα δώσει την πληροφορία
- ➔ Η κωδικοποίηση της πληροφορίας
- ➔ Η πληροφορία
- ➔ Το κανάλι , από το οποίο διαχέεται η πληροφορία
- ➔ Ο δέκτης που θα λάβει την πληροφορία
- ➔ Ο τρόπος επεξήγησης της πληροφορίας από τον δέκτη
- ➔ Τα αποτελέσματα που θα επιφέρει η πληροφορία
- ➔ Η αντίδραση έπειτα από τα αποτελέσματα της πληροφορίας αυτής

Κρίνεται σημαντικό να τονιστεί ότι η πληροφορία που φτάνει στον δέκτη αυτής, μπορεί να είναι διαφορετική από την πληροφορία που επιθυμούσε ο πομπός να αποδώσει. Κατ' αυτόν τον τρόπο τίθεται το ερώτημα στις επιχειρήσεις ποιος είναι ο πομπός και ποιος ο δέκτης. Πιο αναλυτικά, ως πομπός, αυτός που μεταδίδει την πληροφορία είναι η επιχείρηση/οργανισμός και ως δέκτης είναι η «επικοινωνία» , ή μήπως συμβαίνει το αντίστροφο. Σε μελέτες που πραγματοποιούσαν οι παλιοί θεωρητικοί ανέφεραν ότι μόνο ο γραπτός λόγος είναι άξιος *αναφοράς* . Το σίγουρο είναι ότι αποκτά μεγάλο ενδιαφέρον να μελετηθεί τι από τα δύο συμβαίνει πραγματικά. Σημαντικό είναι και το γεγονός ότι με την παγκοσμιοποίηση στην επιχείρηση δεν αλλάζουν μόνο οι τυπικές μορφές αλλά και οι επικοινωνίες . Συμπερασματικά λοιπόν, απορρέει ότι είναι αμφίδρομη η σχέση μεταξύ οργάνωσης και επικοινωνίας (Τζιανόπουλος, 2012)

1.3.7 Ο Έλεγχος της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς

Ο έλεγχος έχει σαν στόχο και σκοπό την εύρυθμη λειτουργία μιας Επιχείρησης. Χωρίς αυτόν τα τυχόν λάθη θα ήταν περισσότερα από όσα υπολογίζεται ποσοστιαία ότι μπορεί να συμβούν Είναι σημαντική η ύπαρξη του ελέγχου. Η παρακολούθηση της απόδοσης των αποτελεσμάτων είναι επίσης σημαντική. Ξεκινώντας από τον προληπτικό έλεγχο επιτυγχάνεται η σωστή λειτουργία μιας επιχείρησης. Ο έλεγχος

που πραγματοποιείται αποβλέπει στην ελαχιστοποίηση του κινδύνου (Καραγιάννης, Πάντα, 2009).

«Ο έλεγχος είναι η λειτουργία όπου διαπιστώνεται εάν εφαρμόζεται το πρόγραμμα, εάν επιτυγχάνονται τα πρότυπα κατά την απόδοση, εάν εκτελούνται οι οδηγίες και εάν υπάρχουν λάθη, παραλείψεις ή υπερβολές» (Μάρκου Στεφ., Πλακιώτη, Ανθρώπινες Σχέσεις & Σύγχρονη Διοίκηση, σελ. 97).

Τα τέσσερα στάδια του ελέγχου για την διαδικασία της λειτουργίας είναι:

- Ο ορισμός των κριτηρίων που επιβάλει η επιχείρηση
 - Τον προσδιορισμό της πραγματικής «επιθυμίας» της Επιχείρησης
 - Την αξιολόγηση και σύγκριση του επιθυμητού με το τελικό αποτέλεσμα που λαμβάνει η επιχείρηση
 - Την πρόληψη και λήψη νέων μέτρων για την τροποποίηση των λαθών
- (Καραγιάννης, Πάντα, 2009)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ

Τα τελευταία χρόνια οι αλλαγές στις επιχειρήσεις είναι αρκετές και μεγάλες. Σκεπτόμενοι την τεχνολογική ανάπτυξη που έχει επέλθει στην σημερινή εποχή οι αλλαγές αυτές είναι σημαντικές αλλά αυτό δεν συνεπάγεται ότι είναι πάντα επιτυχημένες. Η διαδικασία των αλλαγών είναι σημαντική διότι αυξάνει την επιτυχία στην υλοποίηση των επιθυμιών της ομάδας, δίνει κίνητρα στους εργαζομένους και αυξάνει τις δεξιότητες αυτών καθώς οι αλλαγές επιφέρουν πολλά πλεονεκτήματα. Έτσι η αλλαγή πρέπει να είναι εφικτή, σαφής, σταθερή και αποδεκτή από όλο το σύνολο των μελών της επιχείρησης/ οργανισμού (Συγγενιώτη Ε. & Σωτηρίου Μ., 2017-2018).

2.1 Ο Ορισμός της Αλλαγής

Η διαδικασία της αλλαγής είναι υποχρεωτική σε κάθε κοινωνία. Οι αλλαγές είναι αναμενόμενες. Οι ρυθμοί και ο τρόπος ζωής αλλάζουν ταχύτητα. Είναι σχεδόν αναπόφευκτο το να μην επηρεαστεί όλο το σύνολο από αυτές τις αλλαγές. Ο τρόπος της αναπροσαρμογής και οι αλλαγές προκαλούν ένταση στην λειτουργία του συνόλου, αφού εισέρχονται στην καθημερινότητα αυτού αναπάντεχα. Η άρνηση της αλλαγής είναι ένα συχνό φαινόμενο όμως τότε η αλλαγή φαντάζει αναγκαστική. Η οργανωσιακή αλλαγή τώρα φαντάζει αναγκαία και πραγματοποιείται με γοργούς ρυθμούς αφού ένα από τα κύρια σημεία της αλλαγής αποτελεί η τεχνολογία. Ας αναλογιστούμε το πόσο έχει μεταβάλει την καθημερινότητα μας την τελευταία διετία η Πανδημία του Covid-19 και η καραντίνα που επέφερε αυτή. Αν όχι όλοι, ήδη οι περισσότεροι οργανωσιακοί οργανισμοί / επιχειρήσεις έχουν πραγματοποιήσει αυτή την αλλαγή (Βλάδος, 2017).

Τις πιο πολλές φορές μια επιχείρηση καλείται να πάρει νέες/διαφορετικές αποφάσεις, για την εξέλιξη της, άρα πραγματοποιείται ουσιαστικά μια αλλαγή, που θα την φέρει πιο κοντά στον τελικό στόχο.

Τα κίνητρα που οδηγούν σε αυτή την λήψη, της νέας απόφασης/αλλαγής χωρίζονται στις εξής κατηγορίες:

- 1) Στα προβλήματα που προκύπτουν με ποσοστό 62%. Τα προβλήματα αυτά μπορεί να προκύψουν είτε από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (συνεργάτες, εργαζόμενους) είτε από εξωτερικούς παράγοντες (νέος ανταγωνιστής)
- 2) Από τις νέες ευκαιρίες με ποσοστό 25%. Οι νέες ευκαιρίες προκύπτουν είτε με την δημιουργία ενός νέου προϊόντος είτε με την εξέλιξη/ανάπτυξη ενός υφιστάμενου
- 3) Από τις περιπτώσεις κρίσης/ κινδύνου με ποσοστό 13%. Η κρίση επέρχεται όταν δεν έχει προκύψει λύση στο πρόβλημα και αυτό έχει διογκωθεί τόσο που προκαλεί την κρίση (Πραστάκος, 2006).

Με τον όρο αλλαγή μπορούμε να περιγράψουμε όλο τον τρόπο ζωής και λειτουργίας της επιχείρησης. Οι αλλαγές είναι άλλοτε μικρές, άλλοτε μεγάλες, άλλοτε απρόσμενες και άλλοτε αναγκαίες. Η αλλαγή είναι ο τρόπος με τον οποίο πραγματοποιείται η μεταβολή/ μετασχηματισμός του έως τώρα τρόπου λειτουργίας και επηρεάζει τόσο το άτομο όσο και το σύνολο στο οποίο εμπεριέχεται αυτό. Ως διαδικασία αλλαγής ορίζονται οι ενέργειες που πραγματοποιούνται με σκοπό να επέλθουν οι αλλαγές αυτές (Βλάδος, 2017).

Με τον όρο «οργανωσιακό κλίμα» θέλουμε να δηλώσουμε την σχέση μεταξύ των μελών και του οργανισμού. Η σχέση αυτή επηρεάζεται και εξαρτάται από την δομή της επιχείρησης/οργανισμού, την ηγεσία κ.α και πως αυτές οι αποφάσεις επηρεάζουν την συμπεριφορά των εργαζομένων. Γι' αυτό τον λόγο κρίνεται σημαντική η λήψη της απόφασης για την αλλαγή που θα επέλθει καθώς και το να έχει καθαρή κρίση ο άνθρωπος που θα λάβει αυτή την απόφαση (Πραστάκος, 2006).

Η αλλαγή λοιπόν είναι μια λέξη με μεγάλη σημασία. Πιο συγκεκριμένα με την αλλαγή μπορεί να διαμορφωθεί όλος ο τρόπος λειτουργίας μιας εταιρείας/ οργανισμού, σαφώς με στόχο το καλύτερο αποτέλεσμα. Το ζητούμενο είναι εάν και κατά πόσο είναι εφικτό να τοποθετηθούν όρια στην έννοια της αλλαγής. Δηλαδή, εάν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι υπάρχει αρχή μέση και τέλος ή είναι μια διαδικασία η

οποία πραγματοποιείται καθ' όλη την διάρκεια της λειτουργίας της εταιρείας/ οργανισμού. Στόχος της αλλαγής είναι η αντιμετώπιση οποιασδήποτε κρίσης με την οποία βρίσκεται αντιμέτωπη η εταιρεία/ οργανισμός. Ίσως και γι' αυτό το λόγο να μην είναι ορθό να αναφερθούμε σε τυχόν πλαίσια στα οποία μπορεί να ενταχθεί η αλλαγή. Η συνειδητοποίηση του προβλήματος/κρίσης και η επιθυμία της αλλαγής για επίλυση είναι η κινητήριος δύναμη στην λειτουργία των εταιρειών/ οργανισμών. Η αλλαγή μπορεί να αφορά ένα μικρό ή ένα μεγάλο τμήμα της εταιρείας/οργανισμού. Το θέμα είναι να εξεταστεί σωστά από τους αρμόδιους, σε πιο κομμάτι θα πρέπει να επέλθει η αλλαγή, ώστε να μην υπάρξουν τυχόν λανθασμένες «κινήσεις» ως προς την διαδικασία / διαχείριση της αλλαγής. Άρα, η απόφαση για την αλλαγή που θα πραγματοποιηθεί θα πρέπει να έχει μελετηθεί σωστά και επαρκώς. Ακόμα, θα πρέπει να έχει γίνει μια διαδικασία υποθέσεων για το αποτέλεσμα που ενδεχομένως να επέλθει έπειτα από την αλλαγή και πως αυτή θα επηρεάσει το γενικό σύνολο/γενική λειτουργία της εταιρείας/ οργανισμού (Σαλμόν, 2014).

2.2 Ο Ορισμός της Οργανωτικής Αλλαγής

Η οργανωτική αλλαγή έχει να κάνει με το κομμάτι των θέσεων που έχει ο κάθε εργαζόμενος σε μια εταιρία. Η πρώτη και κύρια αλλαγή γίνεται όταν κάποιος εργαζόμενος παίρνει την θέση του άλλου, είτε αυτό σημαίνει απλή διαδοχή λόγω σύνταξης, είτε διαδοχή λόγω παραίτησης, είτε λόγω απόλυσης. Το νέο άτομο που καταλαμβάνει την θέση αυτή έχει τις ίδιες γνώσεις (ως επί το πλείστον με τον προηγούμενο υπάλληλο), αλλά έχει μια άλλη συμπεριφορά που καθιστά αναπόφευκτη την αλλαγή, είτε μικρή είτε μεγάλη. Το νέο μέλος μπορεί να επιφέρει έναν επαναπροσδιορισμό στην δομή της λειτουργίας. Ακόμα, το θέμα που μπορεί να προκύψει είναι το κατά πόσο αυτό το νέο μέλος πήρε την παρούσα θέση κατά την διάρκεια μιας κρίσης για την επιχείρηση/οργανισμό. Το βασικό είναι η δημιουργία διαύλων επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων και απαιτείται απόλυτη θεσμοθέτηση των ορίων μεταξύ των εργαζομένων (Μιχαλόπουλος, Γρηγορούδης, Ζοπουνίδης, 2007).

Στην οργανωτική αλλαγή ουσιαστικό ρόλο έχει η στρατηγική που θα ακολουθηθεί με σκοπό να επιτύχει η επιχείρηση/οργανισμός το επιθυμητό αποτέλεσμα. Υπάρχουν συγκεκριμένες διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν με βάση την δομή που έχει

ορίσει η ίδια. Πρώτα εξετάζονται οι εισερχόμενες πληροφορίες/πόροι όσον αφορά τους οικονομικούς πόρους, ενώ ο έλεγχος των εξερχόμενων πληροφοριών αφορά την επίτευξη του στόχου όπως την αντιλαμβάνεται η αγορά στόχος. Δευτερευόντως εξετάζεται ο άμεσος και έμμεσος έλεγχος, ως προς τις συνθήκες. Ο άμεσος έλεγχος στηρίζεται στην φυσική παρουσία των εργαζομένων στο τμήμα της διοίκησης, ενώ ο έμμεσος αφορά στις θυγατρικές αυτών (Johnson, Scholes, Whittington, 2011).

2.3 Διάφορα είδη μοντέλων Αλλαγής

Οι μορφές των αλλαγών χωρίζονται στην σταδιακή και την ριζική αλλαγή. Ως σταδιακή αλλαγή ή αλλιώς πρώτης τάξης ορίζονται οι μικρές αλλαγές που πραγματοποιούνται σταδιακά (βήμα προς βήμα) στηριζόμενες στην ήδη υπάρχουσα μορφή/ διαδικασία, διατηρώντας την ήδη υπάρχουσα δομή με σταθερές ισορροπίες. Ως ριζική αλλαγή ή αλλιώς δεύτερης τάξης ορίζεται η εξ ολοκλήρου σχεδόν αλλαγή που πραγματοποιείται με ολοκληρωτικές αλλαγές που τροποποιούν τα ήδη υπάρχοντα δεδομένα, ως προς όλο το σύνολο. Η πρώτη αλλαγή είναι τμηματική σε μικρά κομμάτια που δεν επιφέρουν σημαντικές αλλαγές, ενώ η αλλαγή της δεύτερης τάξης επιφέρει σημαντικές αλλαγές (Βλάδος, 2017).

Πέρα από την ανάγκη για αλλαγή, εγκυμονούν ο φόβος και οι αμφιβολίες που η αλλαγή θα επιφέρει. Μεγάλη σημασία έχει ο τρόπος με τον οποίο θα επιτευχθεί η αλλαγή.

Η αλλαγή μπορεί να διακριθεί στα εξής μοντέλα:

→ Το αυξητικό μοντέλο της αλλαγής, όπου υπάρχει διαχωρισμός μεταξύ των προβλημάτων που έχει να αντιμετωπίσει ο εκάστοτε οργανισμός. Η αλλαγή αφορά ξεχωριστά κάθε φορά ένα ένα τα επικείμενα προβλήματα (Miller & Friesen 1984).

→ Το μοντέλο της διακοπτόμενης ισορροπίας, όπου πραγματοποιείται και παρατηρείται η αλλαγή μετά από ένα μεγάλο χρονικό διάστημα και δημιουργούνται ισχυρά θεμέλια για μια νέα αρχή με καλύτερες ισορροπίες (Romnelli & Tushman 1994)

→ Το μοντέλο του συνεχούς μετασχηματισμού της αλλαγής, όπου υποστηρίζεται ότι

η ανάπτυξη των επιχειρήσεων θα επιτευχθεί μέσα από τις αλλαγές (Brown & Eisenhardt 1997) (Βλάδος, 2017).

2.4 Η Διαχείριση της Αλλαγής

Τις περισσότερες φορές η διαχείριση της αλλαγής αρχίζει από τους εργαζομένους που ανήκουν στα ανώτερα τμήματα, δηλαδή στην κορυφή της επιχείρησης/οργανισμού. Το άτομο αυτό ή η ομάδα στην οποία συμμετέχει το άτομο αυτό, αποτελεί τον φορέα της αλλαγής.

Ωστόσο, οι τύποι με την βοήθεια των οποίων πραγματοποιείται/εξετάζεται η διαχείριση της αλλαγής είναι:

- 1) Η εκπαίδευση: με την βοήθεια της οποίας όλοι οι εργαζόμενοι λειτουργούν/ενεργούν υπό το πρίσμα της δομής που έχει ορίσει η επιχείρηση/οργανισμός. Έτσι, μπορούν να αποφευχθούν τυχόν προβλήματα
- 2) Η συμμετοχή στην αλλαγή: εδώ εμπεριέχονται όλα τα μέλη/ εργαζόμενοι της επιχείρησης/οργανισμού που μπορούν να επέμβουν ή να συμμετάσχουν στην ολοκλήρωση της αλλαγής και ενδεχομένως να επηρεάσουν το τελικό αποτέλεσμα αυτής
- 3) Η παρέμβαση: ο συντονισμός των διαδικασιών που επιφέρει η αλλαγή. Όπου το πλεονέκτημα είναι ότι η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει τα άτομα/μέλη της επιχείρησης/οργανισμού που δημιουργούν τις ιδέες για την αλλαγή αυτή αλλά και που εφαρμόζουν την οποιαδήποτε αλλαγή
- 4) Η καθοδήγηση: όπου τα ανώτερα τμήματα κατευθύνουν τα κατώτερα, αφού έχει οριστεί το όραμα και ο στόχος της επιχείρησης/οργανισμού
- 5) Τέλος, είναι ο καταναγκασμός: όπου η αλλαγή επιβάλλεται ή ορίζεται βάση διατάγματος. Κατά αυτόν τον τρόπο βέβαια είναι φανερή η χρήση της εξουσίας από τους ανωτέρους (Johnson, Scholes, Whittington, 2011).

2.5 Η Αντίδραση στην Αλλαγή

Σαφώς σε κάθε αλλαγή υπάρχει το τμήμα εκείνο των ανθρώπων, ομάδων ή και ενός ατόμου που θα αντιδράσει. Η αντίδραση αυτή μπορεί να επηρεάσει την κοινή γνώμη. Ανάλογα με τον όγκο των αλλαγών και την σημαντικότητα αυτών θα υπάρξει η οποιαδήποτε αλλαγή και αναπροσαρμογή, ακόμα και για τις νέες επιλογές. Σίγουρα δεν αποτελεί μια ανώδυνη διαδικασία. Θα πρέπει η επιχείρηση/ οργανισμός να είναι έτοιμος να ανταπεξέλθει σε όλο αυτό και να έχει θέσει ισχυρές βάσεις. Να υποστηρίζει σθεναρά την νέα αλλαγή, με σκοπό να μπορεί να ανταπεξέλθει στις αρνητικές επιπτώσεις και να κυριαρχήσει έναντι των συγκρούσεων προς όφελος της. Θα πρέπει η οποιαδήποτε μορφή αντίδρασης να λειτουργήσει προς το κοινό συμφέρον και όχι στην αναδιοργάνωση του οργανισμού (Βλάδος, 2017).

Ναι μεν μπορεί να υπάρχουν αντιδράσεις στην οποιαδήποτε αλλαγή, από τους εργαζομένους, αλλά, μέσα από τις αντιδράσεις αυτές θα επωφεληθούν τα συμφέροντα κάποιων και θα εξασφαλισθεί η γνώση και η εμπειρία στον εργασιακό χώρο.

Οι πιο συνηθισμένες μορφές αντίδρασης είναι:

- Η Αποδοχή: Αυτή αποτελεί το πιο θετικό σενάριο/αντίδραση, αφού οι εργαζόμενοι πρακτικά συναινούν στην αλλαγή χωρίς να φέρουν την οποιαδήποτε αντίρρηση και την αντιμετωπίζουν ως κάτι φυσιολογικό
- Η Ανοχή: Αυτή αποτελεί την σιωπηρή αποδοχή/ανοχή των αλλαγών εφόσον γνωρίζουν ότι δεν θα επηρεάσουν ιδιαίτερα τους ίδιους. Ενδεχομένως να θεωρηθεί ότι αυτή η αλλαγή θα είναι και προς όφελος τους
- Η Αντίσταση; Αυτή αποτελεί την ήπια αντίδραση έναντι της αλλαγής, όπου οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η αλλαγή θα υπάρξει αλλά δεν θα επηρεαστούν απόλυτα οι ίδιοι ή εάν επηρεαστούν δεν θα προκαλέσει το αδιέξοδο
- Η Απόρριψη: Αυτή αποτελεί την πιο σοβαρή αντίδραση των εργαζομένων, όπου γνωρίζουν πως η/οι αλλαγή/ές θα τους επηρεάσουν τελείως αρνητικά μέχρι να οδηγηθούν στο αδιέξοδο. Έτσι προκύπτουν οι απεργίες ή η στάσεις εργασίας (Χυτήρης, 2001).

2.6 Η Συσχέτιση Μεταξύ τους

Στο συγκεκριμένο σημείο είναι καλό να εξεταστεί η συσχέτιση μεταξύ της διαχείρισης και της αντίδρασης της αλλαγής. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι η αλλαγή στις επιχειρήσεις είναι απαραίτητη για την αντιμετώπιση διαφόρων νέων αναγκών ή συνθηκών. Πιο συγκεκριμένα, για παράδειγμα μπορούμε να σκεφτούμε τις αλλαγές που έχει επιφέρει στην καθημερινότητα μας π.χ. ο Covid-19. Ο τρόπος με τον οποίο επέλεξαν οι επιχειρήσεις να λειτουργούν πριν, κατά την διάρκεια των περιοριστικών μέτρων, αλλά και μετά την πανδημία του Covid-19. Πόσες συνθήκες και συνθήκες επηρέασε και άλλαξαν άρδην και ριζικά. Άρα, αντιλαμβανόμαστε ότι οι επιχειρήσεις πολλές φορές δεν είναι εύκολο να μην ακολουθήσουν τις αλλαγές. Ακόμα, ο ανταγωνισμός αποτελεί μια αντίστοιχη συνθήκη, όπου αναπόφευκτα οι επιχειρήσεις πρέπει να πραγματοποιήσουν τις εκάστοτε αλλαγές. Άλλα παραδείγματα που θα μπορούσαν να θεωρηθούν ως κίνητρα για αλλαγή είναι: οι κυβερνητικοί νόμοι, η τεχνολογία, οι πωλήσεις, οι οικονομικές αλλαγές (Robbins, Decenzo, Coulter, 2012).

Ενώ είναι γνωστό ότι όλοι οι άνθρωποι κατεξοχήν, ανεξάρτητα από το εάν εργάζονται ή όχι, είναι αρνητικοί στις αλλαγές, πολλές φορές αυτές είναι αναπόφευκτες. Συμπερασματικά λοιπόν, παρατηρείται ότι η αντίδραση στην αλλαγή δεν είναι πάντα εφικτή ή μπορεί να υπάρξει αλλά να μην επιφέρει το αποτέλεσμα που οι ίδιοι οι άνθρωποι επιθυμούν/αποζητούν. Οι αλλαγές υπήρχαν και πάντα θα υπάρχουν, όπως και οι αντιρρήσεις/αντιδράσεις σε αυτές. Το βασικό μέλημα του εκάστοτε φορέα είναι να μπορεί να αντιληφθεί τις επιπτώσεις που θα επιφέρει μια αλλαγή και πως τα αρνητικά αυτών (των επιπτώσεων) θα τα μετατρέψει (ο φορέας) σε θετικά, για την ίδια (την επιχείρηση), με σκοπό να ολοκληρωθεί η επίτευξη της αλλαγής χωρίς εντάσεις από το προσωπικό (Robbins, Judge, 2011).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (ΔΑΠ)

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι σημαντική στην λειτουργία μιας επιχείρησης/οργανισμού αφού με την βοήθεια αυτής μπορεί να επιτευχθεί σωστή κατανομή ανθρώπινων πόρων, να εξεταστούν οι ελλείψεις και οι αδυναμίες, να εκτιμηθούν οι γνώσεις και να εντοπιστούν οι μελλοντικές ανάγκες τόσο στο ανθρώπινο δυναμικό όσο και στην επιχείρηση/οργανισμό (Βαξεβανίδου Μ. Ρεκλείτης Π., 2012).

3.1 Η σημασία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) στην σύγχρονη εποχή

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί μια από τις βασικές λειτουργίες του Μάνατζμεντ που εξυπηρετεί την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης/οργανισμού. Το πόσο σημαντικό ρόλο διαδραματίζει το ανθρώπινο δυναμικό στην λειτουργία μιας επιχείρησης/οργανισμού είναι φανερό, αφού η ΔΑΠ ασχολείται με την αλληλεπίδραση μεταξύ του ατόμου, της εργασίας και του οργανισμού (Παπαλεξανδρή, Μπουράντας, 2002).

Οι εργαζόμενοι διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην επιχείρηση και χάρη σε αυτούς λειτουργεί εύρυθμα. Στόχος είναι το να διατηρείται αμείωτο το ενδιαφέρον τους, να ενημερώνονται έμπρακτα και να καλύπτονται οι στόχοι και οι ανάγκες τους. Όσο πιο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι τόσο πιο αποδοτικοί και παραγωγικοί είναι στην εργασία τους. Η ΔΑΠ αποτελεί την διοικητική λειτουργία της επιχείρησης/οργανισμού και αποτελεί το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού, διότι η ΔΑΠ ορίζει όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης/οργανισμού (Παπαλεξανδρή, Μπουράντας, 2002).

3.2 Η οργάνωση της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) σε μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις

Η κάθε επιχείρηση λειτουργεί με τον δικό της τρόπο. Παράγει, διανέμει ή εμπορεύεται τα δικά της προϊόντα. Γι' αυτό τον λόγο είναι διαφορετικός και ο τρόπος λειτουργίας της ΔΑΠ. Ανάλογα τώρα το είδος της επιχείρησης η ΔΑΠ που χρησιμοποιείται είναι στηριγμένη σε υπάρχουσες μεθοδολογίες ή πιο εξελιγμένες. Οι επιχειρήσεις είτε είναι μικρές είτε μεγάλες ακολουθούν την ΔΑΠ που κρίνουν ως την καταλληλότερη (Παπαλεξανδρή, Μπουράντας, 2002).

Στις μικρές επιχειρήσεις την διαχείριση της ΔΑΠ την αναλαμβάνει ο ίδιος ο ιδιοκτήτης ή διευθυντής της επιχείρησης/οργανισμού. Ο ίδιος πραγματοποιεί τη συλλογή των βιογραφικών, τις συνεντεύξεις, ορίζει το ωράριο εργασίας, τις πιθανές βάρδιες και συμφωνεί την μισθοδοσία. Έπειτα αναλαμβάνει το τμήμα του λογιστηρίου με σκοπό να πραγματοποιηθεί η πρόσληψη. Τέλος, πραγματοποιείται η εκπαίδευση. Ιδανικά, το σύνολο των εργασιών που αφορούν την ΔΑΠ τη πραγματοποιεί ένα άτομο και αναφέρει τις απαιτούμενες ενημερώσεις στα υπόλοιπα άτομα με τα οποία συνεργάζεται. Από την άλλη μεριά, η μεσαία επιχείρηση έχει ένα άτομο που ασχολείται με το σύνολο των ενεργειών ΔΑΠ και έχει την δικαιοδοσία να αιτηθεί να προσλάβει βοηθητικό προσωπικό. Ενώ η μεγάλη επιχείρηση έχει ξεχωριστό τμήμα που απασχολείται για το κομμάτι της ΔΑΠ και είναι παραπάνω από ένα άτομα, διότι και το σύνολο των εργαζομένων είναι αρκετά μεγαλύτερο από ότι στις μικρές επιχειρήσεις. Έτσι, μετά τον ιδιοκτήτη/διευθυντή υπάρχει ολόκληρο τμήμα με εξειδικευμένο προσωπικό που αναλαμβάνει το εκάστοτε κομμάτι της ΔΑΠ (Βαξεβανίδου, Ρεκλείτης, 2012).

3.3 Τα πλεονεκτήματα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ)

Τα πλεονεκτήματα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι:

→ Η ενθάρρυνση των υπαλλήλων για ένα πιο δημιουργικό και καλύτερο μέλλον που μπορούν να αποκτήσουν/προγραμματίσουν

→ Η ανοιχτή επικοινωνία και η γνωστοποίηση των στόχων της επιχείρησης/οργανισμού. Κατ' αυτόν τον τρόπο θα επιτευχθεί ένα ενιαίο σύστημα όπου οι υπάλληλοι θα νιώθουν ότι έχουν ενταχθεί στο σύνολο και δεν είναι αποκομμένοι από αυτό

→ Συνεχής εξέταση των δεδομένων και των εργαζομένων, με σκοπό να μην μένουν στάσιμοι και να εξελίσσονται παράλληλα με την πορεία της επιχείρησης/οργάνωσης. Δεν θα πρέπει να στηρίζονται μόνο στην πείρα τους αλλά και να εξελίσσονται, διότι εάν αλλάξουν οι συνθήκες δεν θα αποδειχτεί καλός σύμμαχος η πείρα και η εμπειρία από τις κάποτε ευνοϊκές συνθήκες/επιλογές γνώσεων, αφού μπορεί οι αντίπαλοι να λειτουργούν κάτω από νέες συνθήκες

→ Η ΔΑΠ βοηθάει ακόμα στον εντοπισμό των μειονεκτημάτων, τα οποία θα επιφέρουν αρνητικά αποτελέσματα στο μέλλον και το όραμα της επιχείρησης/οργανισμού. Βοηθάει στην άμεση λειτουργία και χρήση των νέων μεθόδων

→ Η εμπλοκή και συμμετοχή των στελεχών γραμμής στις αποφάσεις της ΔΑΠ. Τα στελέχη γραμμής έχουν αίσθηση του πρακτικού κομματιού της επιχείρησης γνωρίζοντας καλά το πώς λειτουργούν, δρουν και αντιμετωπίζονται όλα τα προβλήματα και οι συνθήκες στον χώρο εργασίας, από τα υφιστάμενα στελέχη. Άρα μπορούν να υποδείξουν καλύτερα έναν τρόπο λειτουργίας και να χρησιμοποιήσουν ένα νέο τρόπο όσο τον δυνατό καλύτερα γίνεται, κάνοντας τους υφιστάμενους να αποδεχτούν την αλλαγή σαν κάτι αναγκαίο που «θα τους λύσει τα χέρια» (Παπαλεξανδρή, Μπουράντας, 2002).

3.4 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη των στελεχών

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού είναι πολύ σημαντική , διότι μέσω αυτής της διαδικασίας θα λειτουργήσει εύρυθμα η επιχείρηση/οργανισμός. Θα υπάρξει η βέλτιστη απόδοση των εργαζομένων και θα επιτευχθεί τόσο ο τωρινός όσο και ο μελλοντικός σκοπός της επιχείρησης. Παράλληλα με την εκπαίδευση θα υπάρξει και ανάπτυξη και επιμόρφωση των εργαζομένων με σκοπό να είναι πλήρης η κατάρτιση τους. Κατά την συνεχή εκπαίδευση οι εργαζόμενοι καθ' όλη την διάρκεια της εργασίας τους παύουν να έχουν ανασφάλεια ως προς την λειτουργία της επιχείρησης/οργανισμού. Πραγματοποιείται ανάπτυξη του ήδη υπάρχοντος γνωστικού επιπέδου για τον τομέα του επαγγέλματος με το οποίο ασχολούνται,

αναπτύσσονται νέες δεξιότητες και ανά διαστήματα ο χρόνος εκπαίδευσης έχει λιγότερη διάρκεια αφού προστίθενται όλο και λιγότερες νέες πληροφορίες (Παπαλεξανδρή, Μπουράντας Δ., 2002).

Ο λόγος για τον οποίο κρίνεται σημαντικό να εκπαιδεύεται το προσωπικό είναι:

- Η δυνατότητα που δίνεται στους εργαζομένους να βελτιώσουν τις δεξιότητες τους
- Να ανυψωθεί το ηθικό των εργαζομένων, αφού με τις απαραίτητες γνώσεις αποκτούν δεξιότητες και εξελίσσονται επαγγελματικά
- Αφού εκπαιδεύονται σημαίνει ότι είναι πλήρως καταρτισμένοι, άρα δεν χρειάζονται την ίδια επίβλεψη
- Μειώνονται τα ατυχήματα αφού πλέον αποκτούν επάρκεια και είναι πιο βέβαιοι για το γνωστικό επίπεδο της εργασίας
- Νιώθουν περισσότερη σταθερότητα και ευελιξία έναντι του αντικειμένου με το οποίο ασχολούνται. Ακόμα, έχοντας γνώση του αντικειμένου είναι εύκολο να ανταπεξέλθουν στις επερχόμενες αλλαγές
- Αποκτούν αφοσίωση αφού νιώθουν ενταγμένοι εντός του συνόλου στο οποίο εργάζονται
- Αρχίζουν να αποκτούν περισσότερες βλέψεις και επιθυμίες να εξελιχθούν μέσα στο χώρο εργασίας τους, δηλαδή να ανελιχθούν, αφού παρατηρούν ότι ο ίδιος ο χώρος τους βοηθάει εκπαιδεύοντας τους να επιτύχουν αυτό
- Στόχος του εργαζόμενου είναι πλέον να είναι η καλύτερη εκδοχή του εαυτού του, με σκοπό να προσφέρει περισσότερα για το κοινό αποτέλεσμα/στόχο της επιχείρησης/οργανισμού (Βαξεβανίδου, Ρεκλείτης, 2002).

Η διαχείριση της γνώσης, δηλαδή ο τρόπος εκπαίδευσης των εργαζομένων, είναι και θέμα κουλτούρας της επιχείρησης/οργανισμού. Δεν αποτελεί μόνο θέμα διαχείρισης του τεχνολογικού επιπέδου αλλά και ανθρώπινα ζητήματα που απασχολούν τους ίδιους τους εργαζόμενους. Εδώ λοιπόν υπάγονται δύο ειδών κατηγορίες γνώσης. Η μια κατηγορία αφορά την εξωτερική γνώση, δηλαδή το να μεταδώσουν οι εργαζόμενοι μεταξύ τους τις εκάστοτε πληροφορίες (είτε είναι από ανώτερους τους

είτε μεταξύ τους). Η δεύτερη κατηγορία είναι η άρρητη γνώση, όπου περιλαμβάνονται οι αξίες, οι εμπειρίες, η οπτική γωνία του καθενός. Εδώ απαιτείται προσωπική επαφή για να είναι εφικτό να μεταδοθεί η γνώση (Πραστάκος, 2006).

Ένα αποτελεσματικό σύστημα ανάπτυξης των στελεχών μιας επιχείρησης/οργανισμού έχει σύμφωνα με τον Mumford (1993) τα εξής 3 χαρακτηριστικά:

- ❖ Η ανάπτυξη που προσφέρει το ανώτερο στέλεχος, δηλαδή οι ενέργειες και ευκαιρίες που δίνουν οι ανώτεροι με σκοπό την προσωπική εξέλιξη του εκάστοτε εργαζομένου
- ❖ Η ανάπτυξη που προσφέρει η επιχείρηση, δηλαδή το γεγονός ότι παρέχει εξελιγμένα ήδη μηχανών/προγραμμάτων με σκοπό να ανοίγουν οι ορίζοντες του εργαζόμενου και να μην επιθυμούν να μεταβούν στον ανταγωνισμό για να γνωρίσουν ένα νέο τρόπο λειτουργίας
- ❖ Τέλος, η ίδια η ανάπτυξη του ατόμου, αυτού καθ' εαυτού, με σκοπό να προσπαθεί ολοένα να εξελίσσεται, να μαθαίνει, να δημιουργεί/ Δηλαδή, να δείχνει το ενδιαφέρον του για όλα όσα η επιχείρηση προσφέρει με τον έναν ή με τον άλλον τρόπο, και το πάθος του για εξέλιξη (Παπαλεξανδρή, Μπουράντας, 2002).

3.5 Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) στην Οργανωσιακή Αλλαγή

Για αυτό το κομμάτι θα μπορούσαμε να αναπτύξουμε πολλά. Να μιλήσουμε για την σημαντικότητα και τον ρόλο της ΔΑΠ στην οργανωσιακή αλλαγή, για την γνώση και την τεχνογνωσία που παρέχει η αλλαγή, για την έννοια και τα είδη της οργανωσιακής αλλαγής, την στάση που κρατούν οι εργαζόμενοι ως προς την αλλαγή αλλά και τις επικείμενες αντιστάσεις που μπορεί να επέλθουν. Ακόμα, θα μπορούσαμε να αναφερθούμε στους τρόπους αντιμετώπισης της αλλαγής και πως θα αντικρούσουμε τις αντιστάσεις των εργαζομένων με σκοπό να μην πραγματοποιηθούν αυτές οι αλλαγές. Τέλος, θα μπορούσαμε να αναφερθούμε και στην έννοια και τον τρόπο της οργανωσιακής αλλαγής (Τζιανόπουλος, 2012).

Παρόλαυτά, εστίασαμε στο σημαντικό κομμάτι που διαδραματίζει ο ρόλος της ΔΑΠ στην οργανωσιακή αλλαγή. Έτσι πιο συγκεκριμένα, η ΔΑΠ αποτελεί στρατηγικής σημασίας ανάπτυξη για τους εργαζομένους μιας επιχείρησης. Η οποιαδήποτε αλλαγή

που μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσα σε μια επιχείρηση/οργάνωση μπορεί να αφορά στο τεχνολογικό κομμάτι, μπορεί να αφορά στο αναπτυξιακό κομμάτι, μπορεί να αφορά τα συστήματα ή και την γενική συμπεριφορά των εργαζομένων. Η ευθύνη, λοιπόν για το πώς θα αντιδράσει το σύνολο των μελών μιας επιχείρησης/ οργανισμού σε αυτές τις αλλαγές αφορά τόσο όλα τα στελέχη αυτής, όσο και την ΔΑΠ. Επίσης, η ΔΑΠ έχει πιο αυξημένες ευθύνες και από τα στελέχη που απαρτίζουν το νομικό τμήμα, το τμήμα Μαρκετινγκ , το τμήμα Πωλήσεων, Παραγωγής κ.α. (Παπαλεξανδρή, Μπουράντας, 2002).

Η ΔΑΠ πραγματοποιεί κατά κύριο λόγο τον έλεγχο, τον σχεδιασμό και την σύλληψη της ιδέας που αφορά στην οργανωσιακή αλλαγή. Έχει την ευθύνη να παρθούν τέτοιες αποφάσεις που θα διευκολύνουν την διεκπεραίωση των λειτουργιών/αναγκών της επιχείρησης με σκοπό/στόχο το βέλτιστο αποτέλεσμα. Ο ρόλος της ΔΑΠ όμως δεν σταματάει μόνο εκεί. Θα πρέπει να είναι ενεργή καθ' όλη την διάρκεια της διεκπεραίωσης των νέων αλλαγών, με σκοπό να αναγνωρίζει αν αυτές οι αλλαγές βοήθησαν ή επιφέρουν διορθώσεις για να επιτευχθεί ο τελικός σκοπός/στόχος. Κύριος στόχος αυτών των αλλαγών είναι να επιτευχθεί ο σκοπός/στόχος, αλλά παράλληλα είναι να διευκολυνθεί και η καθημερινότητα/δουλειά των εργαζομένων (Παπαλεξανδρή, Μπουράντας, 2002).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο Ο ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναλυθεί η σημαντικότητα του ψηφιακού μετασχηματισμού και η συσχέτιση του με την 4η Βιομηχανική Επανάσταση. Όπως ήδη έχει αναφερθεί η 4η Βιομηχανική Επανάσταση στηρίζεται στις αλλαγές που θα συμβούν και θα έχουν προκληθεί από τον ψηφιακό μετασχηματισμό, διότι όλη η διαδικασία αφορά τον τρόπο με τον οποίο θα εξελιχθούν τα μέσα που χρησιμοποιεί η παραγωγή.

4.1 Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός και 4η Βιομηχανική Επανάσταση

Εκτός όμως από τα μέσα που διατίθενται στην παραγωγή για αξιοποίηση, σημαντικός είναι και ο τρόπος με τον οποίον θα αξιοποιηθούν αυτά. Δεν αρκεί λοιπόν να παρακολουθούμε τις αλλαγές και να τις αντιγράφουμε, βασικό είναι να τις διαμορφώνουμε στον αναπτυξιακό τρόπο που ακολουθεί η κάθε παραγωγή/χώρα. Η Ευρωπαϊκή Ένωση, ορίζει ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός προκύπτει από την χρήση των ψηφιακών μέσων (H/Y, tablet, cloud, smartphones, smartwatch), καθώς και από τον τρόπο που αυτά έχουν εισβάλει στην καθημερινότητα μας.

Σύμφωνα με τον Gregory Vial, ως ψηφιακός μετασχηματισμός ορίζεται η διαδικασία της βελτιστοποίησης μιας επιχείρησης/ ενός οργανισμού με την χρήση των πληροφοριών, της τεχνολογίας, των ηλεκτρονικών μέσων, με αποτέλεσμα τις σημαντικές αλλαγές, που αφορούν στα χαρακτηριστικά αυτών (Vial, 2019).

Ένας άλλος ισχυρισμός, που προκύπτει από τον David Terrar, δηλώνει ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός θα επιφέρει τέτοιες αλλαγές στην εκάστοτε επιχείρηση/ οργανισμό που ο παραδοσιακός τρόπος θα μετατραπεί σε ψηφιακό τρόπο. Για να επιτευχθεί όμως αυτό θα πρέπει να αλλαχθεί/ επηρεαστεί ο τρόπος λειτουργίας και η εμπειρία που προσδίδουν οι επιχειρήσεις/ οργανισμοί (Terrar, D. ,2015).

Σύμφωνα τώρα με τον ορισμό που δημιούργησαν οι Haluk Demirkan, James C. Spohrer and Jeffrey J. Welser, ο ψηφιακός μετασχηματισμός αξιοποιεί τις εκάστοτε ευκαιρίες που δίνονται στις επιχειρήσεις/παραγωγές με σκοπό την υλοποίηση των στόχων τους. (Haluk Demirkan, James C. Spohrer and Jeffrey J. Welser, 2016).

Μέσα από την 4^η Βιομηχανική Επανάσταση εμφανίζονται αλλαγές που στηρίζονται στον τομέα της παραγωγής και προώθησης των προϊόντων και των υπηρεσιών, που

έχουν επηρεαστεί από την τεχνολογική ανάπτυξη. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός, η τεχνολογική ανάπτυξη, η νανοτεχνολογία, η βιοτεχνολογία, αποτελούν σημαντικές εξελίξεις που θα οδηγήσουν σε νέες προσεγγίσεις και θα επηρεάσουν τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας (Φωτάκης, Σελίμης 2018).

Τέλος, διευθυντής σε ένα από τα μεγαλύτερα εργοστάσια της χώρας, του Παπαστράτου, ο Ασημακόπουλος αναφέρει ότι οι ψηφιακές δεξιότητες και τα εργαλεία που χρησιμοποιεί αυτός στοχεύουν στην άμεση και σίγουρη εξυπηρέτηση των πελατών. Η συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων και η χρήση των νέων τεχνολογιών βοηθάει και εξυπηρετεί στην υλοποίηση των νέων αλλαγών σε όλα τα επίπεδα (Ελληνική Βιομηχανία 4.0, 2022).

4.2 Η κουλτούρα του Ψηφιακού Μετασχηματισμού

Εξετάζεται λοιπόν η περίπτωση του κατά πόσο επηρεάζει ο ψηφιακός μετασχηματισμός την οργανωσιακή κουλτούρα της εταιρείας, καθώς και το αντίστροφο. Έτσι θα εξεταστούν τα οφέλη που προκύπτουν. Κάποια εξ αυτών είναι:

- Σταματάει η ιεραρχία δίνοντας στους εργαζομένους την δυνατότητα της ελευθερίας στην κρίση, με σκοπό να παρθεί μια απόφαση
- Ενθαρρύνει την καινοτομία, άρα δοκιμάζουν οι εργαζόμενοι νέες εμπειρίες
- Προσελκύει τα νέα talέντα και διατηρεί αμείωτο το ενδιαφέρον των υφιστάμενων εργαζομένων
- Ο ψηφιακός τρόπος λειτουργίας αλλάζει ριζικά τα έως τώρα δεδομένα στην λειτουργία των οργανισμών
- Πολλές επιχειρήσεις προσπαθούν να αλλάξουν την κουλτούρα τους, νωρίτερα από την αλλαγή που θα προκύψει στον τρόπο λειτουργίας τους, για να έχουν πιο άμεσα το επιθυμητό αποτέλεσμα της ικανοποίησης των πελατών και των εργαζομένων
- Οι επιχειρήσεις προσπαθούν και βελτιώνουν τον πελατοκεντρικό τρόπο λειτουργίας, εξετάζοντας αναλυτικά τα «θέλω» των πελατών τους, ως προς τον ανταγωνισμό κ.α.
- Βελτιώνουν την ανταπόκριση στις ανάγκες των υπαλλήλων

- Προωθούν την συνεργασία και την ομαδική εργασία μεταξύ των ατόμων που συνυπάρχουν στον εργασιακό χώρο, με στόχο την επίτευξη των αποτελεσμάτων
- Αυξάνουν την υπευθυνότητα των εργαζομένων, ως προς τις λειτουργίες της επιχείρησης, προσφέροντας νέες χρήσιμες και λειτουργικές υπηρεσίες
- Προωθούν την κοινωνική ευθύνη και την βιωσιμότητα, όχι μόνο στα θέματα που αφορούν την ίδια την επιχείρηση, αλλά και το γενικό καλό του συνόλου, όπως π.χ. με την μείωση της εκτύπωσης των χαρτιών κ.α. (Μπακούρης Μ., 2022).

Έπειτα από την έρευνα που πραγματοποίησε ο καθηγητής Michael Perke (London School of Economics), σε περίπου 20.000 πολίτες της Ευρώπης, παρατηρείται ότι η πλειοψηφία τόσο των εργαζομένων όσο και των επιχειρήσεων είναι ακόμα στο στάδιο της κατανόησης των τεχνολογικών αλλαγών. Σε αυτό ευθύνεται και η πρόσβαση που έχουν οι εργαζόμενοι στα ψηφιακά μέσα, για την υλοποίηση της εκάστοτε εργασίας τους. Όσο πιο εξελιγμένα είναι τα «εργαλεία» που χρησιμοποιούν οι εργαζόμενοι τόσο πιο άμεσα, αποτελεσματικά και αποδοτικά είναι τα αποτελέσματα που επιφέρουν. Λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα που επέρχονται από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε, παρατηρείται ότι το ποσοστό της τάξης των 22% είναι και αισθάνεται παραγωγικό σε μια επιχείρηση η οποία έχει ανεπτυγμένη ψηφιακή κουλτούρα ενώ μόλις το ποσοστό της τάξης του 12% είναι και αισθάνεται παραγωγικό σε μια επιχείρηση η οποία εμφανίζει αρκετά χαμηλό επίπεδο ψηφιακής κουλτούρας (Σαμούρκας Β., 2018).

4.3 Οι προκλήσεις του Ψηφιακού Μετασχηματισμού

Την μεγαλύτερη πρόκληση στον τομέα του Ψηφιακού Μετασχηματισμού την έχει επιφέρει η κατανόηση, στο τι αλλαγές θα επέλθουν. Δηλαδή η αλλαγή στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην μείωση του κόστους, στην δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, στις νέες αγορές, στην υιοθέτηση καινοτομιών είναι μερικά από τα οφέλη. Έτσι, το να αναγνωριστούν τα οφέλη που προκύπτουν από την υιοθέτηση του νέου τρόπου/των νέων τεχνολογιών, είναι το επίτευγμα. Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να γίνουν πιο ανταγωνιστικές με σκοπό να ανταπεξέλθουν σε όλη αυτή την αλλαγή. Από την άλλη μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις καταφέρνουν ολοένα και πιο πολύ να

εναρμονίζονται στις αλλαγές τόσο για το καλό της ίδιας της επιχείρησης όσο και του οικοσυστήματος. Τα οφέλη που προκύπτουν είναι μοναδικά.

Αποτελούν δράσεις για τον εντοπισμό νέων ευκαιριών και την δημιουργία καινοτομιών. Στόχος είναι να εφαρμοστούν οι λύσεις που θα προκύψουν με σκοπό να αναπτυχθούν οι ψηφιακές δεξιότητες. Αυτές θα επεξεργαστούν από τον ανθρώπινο παράγοντα και θα επιφέρουν το επιθυμητό αποτέλεσμα. Έτσι, θα διασφαλιστεί το κατάλληλο επίπεδο των ψηφιακών δεξιοτήτων. Ακόμα, προκύπτει η υποστήριξη για την εύρεση επενδύσεων ώστε να γίνουν όχι μόνο ανταγωνιστικές αλλά και αποδοτικές, βελτιώνοντας τις υπηρεσίες τους. Επίσης, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η δοκιμή πριν από την επένδυση. Πραγματοποιείται σχετική δοκιμή πριν από την υλοποίηση του σχεδίου. Τέτοιες ενέργειες/δραστηριότητες πραγματοποιούνται/υιοθετούνται με σκοπό να ελεγχθεί το κατά πόσο θα υπάρξει το επιθυμητό αποτέλεσμα έπειτα από την οριστική υποβολή των προτάσεων αυτών.

4.4 Συνεργασία αρμόδιων τμημάτων για την επίτευξη του Ψηφιακού Μετασχηματισμού

Όσον αφορά την επίτευξη του Ψηφιακού Μετασχηματισμού σε μια επιχείρηση θα πρέπει να συνεργαστούν όλα τα τμήματα και οι άνθρωποι που τα απαρτίζουν. Ένας επιτυχημένος μετασχηματισμός ακολουθεί όλα τα βήματα με σκοπό την υλοποίηση και την εφαρμογή των κατάλληλων λύσεων. Καθοριστικό ρόλο διαδραματίζει η επιτυχημένη ηγεσία και η κουλτούρα που ακολουθεί η εταιρεία. Η συμμετοχή των εργαζομένων καθώς και το κατά πόσο επηρεάζονται, θετικά, προς τις αλλαγές οδηγούν στο επιτυχημένο αποτέλεσμα του Ψηφιακού Μετασχηματισμού. Εκτός από τους εργαζόμενους που είναι εντός της ίδιας της επιχείρησης, σημαντικό ρόλο έχουν και οι εξωτερικοί συνεργάτες, δηλαδή οι προμηθευτές κ.α. για καλύτερα αποτελέσματα ως προς τις πρακτικές αλλαγές της επιχείρησης/οργανισμού. Ακόμα, η τεχνολογία που χρησιμοποιείται είναι αυτή που μπορεί να αποφέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα, ως προς τις λειτουργίες που ακολουθεί ο οργανισμός. Η ψηφιοποίηση των επιχειρήσεων/οργανισμών δημιουργεί πολύτιμες διαδικασίες, τόσο στην λειτουργία αυτών όσο και στην εξυπηρέτηση των πελατών. Οι πληροφορίες που απορρέουν, πρέπει να επανεξετάζονται με σκοπό να προκύπτει το ορθό αποτέλεσμα (S. Sagayarajan, Dr. A. Shaji George, 2021).

Τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για να επιτευχθεί ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός είναι: η τεχνολογία, ψηφιακές πλατφόρμες κ.α., κάποια εκ των οποίων θα τα αναφέρουμε και στην συνέχεια. Αναλύοντας λοιπόν, η τεχνολογία, αποτελεί τον κύριο παράγοντα μεταμόρφωσης του τρόπου με τον οποίο θα λειτουργούν οι υπάλληλοι του οργανισμού. Η λειτουργία αφορά την επικοινωνία, την συνεργασία, την διαχείριση των λειτουργιών. Οι ανάγκες των πελατών ολοένα και αυξάνονται και αλλάζουν ως προς τις απαιτήσεις, έτσι η τεχνολογία έρχεται για να καλύψει τα κενά αυτά.

Άλλος τρόπος είναι οι Ψηφιακές Πλατφόρμες Υιοθεσίας (DAP)

Οι ψηφιακές πλατφόρμες Υιοθεσίας εξυπηρετούν γιατί οι ίδιοι οι οργανισμοί /εταιρείες δεν έχουν την δυνατότητα να πραγματοποιούν επιτυχημένες και συνεχείς εκπαιδεύσεις στο προσωπικό τους. Οι πλατφόρμες αυτές αποτελούν ένα λογισμικό το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί από μια πληθώρα οργανισμών και να παρέχει μια ολοκληρωμένη και προσαρμοσμένη καθοδήγηση δίνοντας άμεσα, γρήγορα, αποτελεσματικά την έξυπνη λύση (Karpenkova A.,2022).

Εργαλεία ομαδικής συνεργασίας & επικοινωνίας

Οι πλατφόρμες αυτές βοηθούν στην ομαδική συνεργασία και επικοινωνία και εξυπηρετούν τους εργαζομένους της εκάστοτε εταιρείας/οργανισμού. Με την χρήση αυτών των μέσων η εταιρεία/οργανισμός θεωρείται υβριδικός, δηλαδή η λειτουργία της πραγματοποιείται είτε δια ζώσης είτε και απομακρυσμένα (work at home), κατ' επιλογή του εργαζόμενου. Έτσι, οι εργαζόμενοι αποδεικνύουν πόσο παραγωγικοί είναι (Newroom, Business Digital Tools , 2022).

Οι Digital Workplace Suites

Οι σουίτες ψηφιακών χώρων μπορούν να προσφέρουν τις ψηφιακές λύσεις στο εκάστοτε προσωπικό των ομάδων στις οποίες εργάζονται. Υπάρχει η πλατφόρμα eXo που παρέχει μια αποτελεσματική επικοινωνία ανά τμήμα με υψηλό επίπεδο ασφάλειας, με καινοτόμα προγράμματα και εύκολη διαχείριση. Άλλη πλατφόρμα είναι η Metaverse που προσφέρει την ψηφιακή εμπειρία στον πελάτη , στον

επαγγελματικό χώρο, με ψηφιακά εργαλεία, όπως 3D εργαλεία (Karpenkova A.,2022).

Οι πλατφόρμες Αυτοεξυπηρέτησης των εργαζομένων

Εδώ οι υπάλληλοι έχουν την δυνατότητα να ενημερώνουν τα προσωπικά τους δεδομένα και να αποκτούν πρόσβαση στις πληροφορίες που είναι απαραίτητες χωρίς καμία υποστήριξη. Τα χαρακτηριστικά αυτών είναι:

- Η ψηφιοποίηση της υπογραφής των εγγράφων, η άμεση σύνδεση και οι νέες προσλήψεις
- Η διαχείριση του χρόνου ως προς το check-in, την παρακολούθηση του χρόνου, τον προγραμματισμό των βαρδιών, την διαχείριση του χρονοδιαγράμματος
- Οι παροχές και η αποζημίωση, όπου αυτό χρειάζεται, π.χ. επιστροφή εξόδων για κάποιο ταξίδι, η εγγραφή στις εκάστοτε παροχές κ.α.
- Η οργάνωση και διαχείριση των γνώσεων του οργανισμού με βάση το εκάστοτε εγχειρίδιο των εργαζομένων
- Το τμήμα βοήθειας των εργαζομένων (Help Desk) ως προς τα οικονομικά αιτήματα ή για άλλα τμήματα (Newroom, Business Digital Tools , 2022).

Έτσι καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η διαδικασία της ψηφιοποίησης των οργανισμών/επιχειρήσεων διευκολύνει την λειτουργία αυτής και μειώνει την «εξάρτηση» από το να επιρρίπτονται οι ευθύνες μόνο στο τμήμα των IT (δηλαδή της τεχνολογίας) (Newroom, Business Digital Tools , 2022).

Επίσης, υπάρχει το Collaboration tools, δηλαδή η ενίσχυση της ομαδικής εργασίας. Τα κέρδη και η επιτυχημένη λειτουργία του οργανισμού/εταιρείας προκύπτουν και από την συνύπαρξη και την αρμονική λειτουργία των ατόμων που απαρτίζουν αυτόν. Η εφαρμογή Slack είναι ένα κύριο εργαλείο με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας και την γενική οργάνωση των εργασιών/δραστηριοτήτων μεταξύ των εργαζομένων (Newroom, Business Digital Tools , 2022).

Ένα ακόμα είναι το σύστημα CyberSecurity που αφορά την Ψηφιακή «οχύρωση» του οργανισμού/εταιρεία από τυχόν κακόβουλο λογισμικό. Η ασφάλεια του οργανισμού

είναι το παν. Η εξάπλωση του διαδικτυακού κινδύνου και η εξάρση των κλοπών με την χρήση αυτού έχει αναστατώσει την διαχείριση του εκάστοτε οργανισμού. Με την αύξηση της χρήσης των πλατφορμών, του πλαστικού χρήματος, των διαδικτυακών συναλλαγών ο οργανισμός/εταιρεία έχει την ευθύνη να ελέγχει και με το παραπάνω την πρόσβαση των εργαζομένων στις ψηφιακές πλατφόρμες. Ως επί το πλείστον είναι κάτι το οποίο αφορά πιο πολύ τις τραπεζικές υπηρεσίες, αλλά δεν παύει η κάθε εταιρεία να παρέχει στους εργαζομένους την πρόσβαση μέσω του υπολογιστή σε οποιοδήποτε site. Γι' αυτό το λόγο στους περισσότερους οργανισμούς πραγματοποιείται η διαδικασία του περιορισμού, ως προς την πρόσβαση τους στα ψηφιακά μέσα (Newroom, Business Digital Tools , 2022).

Τέλος, η εκπαίδευση είναι το κύριο κομμάτι για μια εταιρεία. Μέσα από αυτό το τμήμα, οι εργαζόμενοι έχουν ενημερωθεί πλήρως για το αντικείμενο και τον τρόπο λειτουργίας του τμήματος στο οποίο υπάγονται. Η δημιουργία και προσέλκυση των ταλέντων είναι το βασικό βήμα των οργανισμών/εταιρειών. Πρωτοπόρες στην ψηφιακή εποχή θα είναι οι χώρες που θα κατέχουν τα καλύτερα και τα περισσότερα ταλέντα. Καθοριστικό παράγοντα δε, για την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα του ψηφιακού αποτελέσματος, διαδραματίζει το ανθρώπινο δυναμικό που στελεχώνει τον οργανισμό/εταιρεία (Σολδάτος Γ., Διανέσις 2019).

4.5 Η συσχέτιση των εννοιών Digitization vs Digitalization

Αναφορικά με την διαφορά μεταξύ των εννοιών Digitization και Digitalization παρατηρείται ότι αυτές οι δύο οι έννοιες είναι κατά πολύ διαφορετικές μεταξύ τους. Ως Digitization ορίζεται η διαδικασία μετατροπής ενός εγγράφου ή μιας πληροφορίας από τον αναλογικό τρόπο στον ψηφιακό. Άρα επικεντρώνεται στα δεδομένα και τις πληροφορίες. Για την επίτευξη του αποτελέσματος, θα χρειαστούν εργαλεία, όπως ο εκτυπωτής, μια ψηφιακή κάμερα κ.α. Ως Digitalization ορίζεται ο τρόπος χρήσης των ψηφιακών μέσων, που θα βοηθήσουν στο να πραγματοποιηθεί η όλη αλλαγή της πληροφορίας ψηφιακά. Άρα επικεντρώνεται στις διαδικασίες και στη χρήση των ψηφιακών μέσων. Για την επίτευξη του αποτελέσματος, θα χρειαστούν λογισμικά διαφόρων μορφών, όπως ERP κ.α. (Choukroun). Συνεπάγεται λοιπόν ότι χρειάζονται διαφορετικοί πόροι για την υλοποίηση των στόχων. Παρά την διαφορά τους, η μια έννοια αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της άλλης, προκειμένου να επιτευχθεί η

ψηφιοποίηση (NextService, 2020). Η ψηφιοποίηση της πληροφορίας και των δεδομένων, αποτελεί τον καλύτερο και τον πλέον κατάλληλο τρόπο για την μετάβαση της χώρας στην 4^η Βιομηχανική Επανάσταση.

4.6 Οι λόγοι που οδήγησαν στην εξάπλωση του Ψηφιακού Μετασχηματισμού

Η όλη εξάπλωση του Ψηφιακού Μετασχηματισμού, είχε ξεκινήσει από το διάστημα του 2015 με τα Capital Controls. Εκείνο το διάστημα επηρεάστηκε αισθητά η χρήση των χρημάτων και ο τρόπος πληρωμής των οφειλών που είχαν οι καταναλωτές. Όμως, από εκείνο το διάστημα ξεκίνησε η εξάπλωση της χρήσης του e-banking, άρα της ψηφιοποίησης των τραπεζών (Τσερεμέγκλης, 2019).

Ένας άλλος βασικός λόγος είναι η υγειονομική κρίση που επηρεάζει την χώρα μας με την Πανδημία Covid-19 και τα περιοριστικά μέτρα που επέφερε αυτή. Παρά τις ευκαιρίες και τις νέες δυνατότητες που προσφέρθηκαν μέσω αυτής, εγκυμονούν και πολλοί κίνδυνοι. Η ανάγκη για τον περιορισμό και την εξάπλωση της Πανδημίας οδήγησαν τις ανά τον κόσμο κυβερνήσεις, στο να λάβουν περιοριστικά μέτρα. Έτσι, για την μείωση της εξάπλωσης του ιού από την μετακίνηση των πολιτών δημιουργήθηκε π.χ. η υπηρεσία gov.gr, μέσω της οποίας οι πολίτες μπορούν να πραγματοποιήσουν πολλές διαδικασίες που αφορούν την ομαλή λειτουργία της καθημερινότητας τους, όπως η ταυτοποίηση, η εξουσιοδότηση, η επικαιροποίηση κ.α. (Deloitte, 2020).

Ακόμα, σημαντικός λόγος είναι η ανάγκη για την μείωση της φοροδιαφυγής των επιχειρήσεων, με στόχο την αύξηση των εσόδων της χώρας. Ένα σταθερό και σύγχρονο φορολογικό πλαίσιο θα βοηθήσει προκειμένου να τονωθεί ο θρυμματισμός της αγοράς (Taxheaven, 2020). Στο Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο αναπτύχθηκαν σχετικές προτάσεις που αφορούσαν τον τρόπο της μείωσης της φοροδιαφυγής. Σκοπός είναι να δημιουργηθούν πιο δίκαιοι νόμοι που θα φορολογούνται οι πολίτες, έτσι ώστε να πραγματοποιηθεί η μετάβαση από τους απαρχαιωμένους κανόνες στους σύγχρονους, με στόχο την ψηφιακή οικονομία (European Parliament, 2021).

Σύμφωνα με το ρητό: Ο Χρόνος είναι Χρήμα (Benjamin Franklin, 1706-1790), είναι κοινά γνωστό και αποδεκτό το γεγονός ότι με την ταχεία πρόοδο, εξάπλωση και

ολοκλήρωση του Ψηφιακού Μετασχηματισμού, η γραφειοκρατία και οι χρονοβόρες διαδικασίες, που ίσχυαν πριν μερικά χρόνια, ακόμα και στις δημόσιες υπηρεσίες, θα εξαλειφθούν. Σύμφωνα με διάφορους υπολογισμούς που έχουν πραγματοποιηθεί για τον ποιοτικό έλεγχο αυτής της μετάβασης, παρατηρείται ότι υπάρχει απώλεια 60 ετήσιων ωρών, οι οποίες θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν και να είναι απόλυτα παραγωγικές (Capital, 2022).

Επίσης, για τους επιστήμονες, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η κλιματική αλλαγή. Είναι ένα θέμα που αποτελεί συλλογική δράση, όλων των χωρών, με σκοπό την ελαχιστοποίηση της παραγωγής των βλαβερών αερίων και την μείωση της επέκτασης των ζημιών, που δημιουργούνται στο περιβάλλον και επηρεάζουν τον τρόπο ζωής, όλων μας (Sachs et al, 2019).

Επιπλέον, η προσπάθεια για εξοικονόμηση ενέργειας οδήγησε στην επίταξη του Ψηφιακού Μετασχηματισμού. Ο όρος εξοικονόμηση ενέργειας αφορά την βελτίωση της ενεργειακής απόδοσης των παραγωγικών μέσων καθώς και την μείωση της ενέργειας που καταναλώνεται. Έτσι, η ψηφιοποίηση των τεχνολογιών θα ενισχύσει τόσο την ενεργειακή μετάβαση όσο και την απόδοση των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας. Η σύνδεση της ψηφιοποίησης των δεδομένων με την ενέργεια και την οικονομία, υπολογίζεται ότι θα επιφέρει έως το 2050 την κλιματική ουδετερότητα (Θεοδώρου, 2022).

4.7 Τα βασικά χαρακτηριστικά του Ψηφιακού Μετασχηματισμού

Κύριος στόχος της Ψηφιοποίησης είναι η μετάβαση του παραδοσιακού τρόπου λειτουργίας των επιχειρήσεων στον ψηφιακό. Η προσέγγιση για τον τρόπο ενσωμάτωσης αυτών των λειτουργιών στις διαδικασίες των επιχειρήσεων έχει αρκετό ενδιαφέρον. Γι' αυτό το λόγο εξετάζονται τα βασικά χαρακτηριστικά αυτού. Σπουδαίο ρόλο διαδραματίζει ο καθορισμός των στόχων. Μέσα από τους στόχους επιτυγχάνεται η σωστή αξιολόγηση, καταμέτρηση και παρακολούθηση της ικανοποίησης και της απόδοσης των εργαζομένων. Εάν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι τότε και οι πελάτες θα είναι. Για να είναι ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός επιτυχής, θα πρέπει να είναι ευδιάκριτες οι επιχειρησιακές διαδικασίες της επιχείρησης. Έτσι, ο οργανισμός ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών και επιτυγχάνεται η ικανοποίηση των απαιτήσεων που έχουν. Τέλος, ο

Ψηφιακός Μετασχηματισμός προσδοκά να δημιουργήσει νέες αξίες στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων (Sagayarajan, Shaji, 2021).

4.8 Η ψηφιοποίηση των επιχειρήσεων

Το 2015 η Deloitte σε συνεργασία με το MIT Sloan Management Review πραγματοποίησαν μια μελέτη όπου διαπιστώθηκε ότι οι επιχειρήσεις που έχουν ενσωματώσει τις ψηφιακές λειτουργίες/τεχνολογίες όπως τα social media, mobile, analytics κ.α. έχουν μια πιο ξεκάθαρη στρατηγική για την επέκταση των δραστηριοτήτων τους. Έτσι αντιλαμβανόμαστε το κατά πόσο η ψηφιοποίηση της επιχείρησης καθορίζει την κουλτούρα της και την δημιουργία νέων ιδεών. Πέρα λοιπόν από την επιθυμία των πελατών να αγοράσουν το εκάστοτε προϊόν της αντίστοιχης εταιρείας/οργανισμού που δραστηριοποιείται κατά αυτόν τον τρόπο παρατηρούμε ότι και οι εργαζόμενοι επιθυμούν και επιδιώκουν πιο πολύ να εργαστούν σε ένα τέτοιο περιβάλλον. Από την άλλη μεριά και η ίδια η εταιρεία/οργανισμός επιθυμεί να εξασφαλίσει τέτοιους εργαζόμενους και αναζητά καλύτερα talenta, διότι οι εργαζόμενοι αποτελούν τον αρωγό στην εξάπλωση του ονόματος της εταιρείας και θα εργάζονται με αφοσίωση (MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, July 2015).

Η ψηφιοποίηση αποτελεί προτεραιότητα ύψιστης σημασίας για όλες τις χώρες και αφορά περισσότερο τους ανθρώπους και λιγότερο την τεχνολογία. Τα στοιχεία που απορρέουν από το Economist “η έγχυση υπηρεσιών με δυνατότητα δεδομένων σε όλο και περισσότερες πτυχές της ζωής” αποτελεί μια από τις συνέπειες που έχει επιφέρει η πανδημία Covid-19 και έχει πλήξει τον κόσμο. Ναι μεν δίνεται η ευκαιρία και η δυνατότητα να εργαζόμαστε και να έχουμε το επιθυμητό αποτέλεσμα μέσα από αυτοματοποιημένες διαδικασίες, χωρίς όμως να καταναλώνουμε περισσότερους πνευματικούς πόρους. Από την άλλη δε προκαλεί έναν πιο αντιπαραγωγικό χαρακτήρα και χάνονται πολλές ευκαιρίες για γνώσεις που είναι απαραίτητες. Ίσως να δοθεί η ευκαιρία μέσα από όλα αυτά να σκεφτούμε εκ νέου τις δυνατότητες που μας δίνονται.

Για να μπορέσει να επιτευχθεί όμως αυτό θα πρέπει να υπολογίζουμε:

- Την σημαντικότητα του ανθρώπινου παράγοντα

Πιο συγκεκριμένα να αξιοποιείται όσο το δυνατόν περισσότερο και καλύτερα ο ανθρώπινος παράγοντας με στόχο την αναβάθμιση του εργατικού δυναμικού και την ενίσχυση της εταιρείας/οργανισμού.

- Να εστιάζουμε στις ήπιες δεξιότητες

Για να επικεντρωθεί ένας οργανισμός και να γίνει πιο αποδοτικός θα πρέπει να επενδύουμε στο προσωπικό και την ευελιξία αυτού. Θα πρέπει να μπορούν να αναπτυχθούν οι δεξιότητες και να εστιάζουμε σε ανθρώπους που είναι εύκολη η διαδικασία και διαχείριση της εκμάθησης των νέων δυνατοτήτων/δεδομένων, που απαιτούνται για να επιτευχθεί αυτό.

- Να μην ξεχνάμε ότι οδηγούμαστε στην αλλαγή, ξεκινώντας από την κορυφή

Αυτό δεν σημαίνει ότι ακολουθούμε μια συγκεκριμένη διαδικασία αυταρχικά χωρίς να προσθέτουμε τυχόν πινελιές βελτίωσης. Το παν είναι να αντιλαμβανόμαστε τις ανάγκες και στο πλαίσιο της αναπροσαρμογής να κατευθυνόμαστε στο σωστό σημείο. Πάνω από όλα είναι ο άνθρωπος, γι' αυτό αναφερόμαστε στην καλή και κακή ηγεσία. Ο βαθμός επηρεασμού στην εκάστοτε περίπτωση είναι που διαδραματίζει τον πιο κύριο λόγο. Η νοοτροπία, η κουλτούρα, οι άνθρωποι, η κληρονομία που «κουβαλούν», η ακεραιότητα είναι μερικά από τα πιο συνηθισμένα χαρακτηριστικά που επηρεάζουν το αποτέλεσμα.

- Κύριο γνώμονα αποτελούν τα δεδομένα

Η αξιοποίηση των δεδομένων διαδραματίζει τον πιο σπουδαίο ρόλο. Τι πιο σημαντικό από την σωστή αξιοποίηση αυτών. Το να κατέχεις τα σωστά δεδομένα και να αναγνωρίζεις πως μπορείς να τα χρησιμοποιήσεις υπέρ της επιχείρησης/οργανισμού είναι το παν. Η επίγνωση και ο μετριάσμος όπου

χρειάζεται είναι τα σωστά βήματα για την επικείμενη επιτυχία. Η άσκοπη χρήση και δη η κατάχρηση των δεδομένων, δεν θα επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα (Harvard Business Review, 2020).

Η ψηφιοποίηση έχει επηρεάσει όλα τα επίπεδα της οικονομίας, τόσο από το επίπεδο της παραγωγής όσο και στο επίπεδο της κατανάλωσης. Με την χρήση του διαδικτύου κάθε καταναλωτής έχει την δυνατότητα να εξερευνήσει και να βρει οποιοδήποτε προϊόν κάνοντας έρευνα σε όλα τα πιθανά καταστήματα/επιχειρήσεις αναζητώντας το πιο οικονομικό προϊόν ανεξάρτητα από την γεωγραφική τοποθεσία στην οποία βρίσκεται αυτό. Έτσι η ψηφιακή τεχνολογία βοηθάει τον καταναλωτή να αγοράσει υπηρεσίες ή προϊόντα από οποιοδήποτε κατάστημα επιθυμεί (Kenji Kushida BRIE Working Paper, 2010),

Η εξάπλωση της Πανδημίας του Covid—19 έχει επηρεάσει και έχει βοηθήσει σημαντικά στην εξάπλωση της ψηφιακής τεχνολογίας και την μείωση των περιφερειακών ανισοτήτων. Όλες οι χώρες βρέθηκαν αντιμέτωπες με την πανδημία και την καραντίνα που επέφερε αυτή. Από το Μάρτιο του 2020 η χώρας μας ξεκίνησε να δραστηριοποιείται αντίστοιχα με τα νέα δεδομένα που επέφερε η εξάπλωση της πανδημίας Covid-19. Πιο συγκεκριμένα, δημιουργήθηκε η υιοθεσία των νέων τρόπων χρήσης, όπως: Cloud, Big Data, Data Analytics, Internet of Things και εφαρμογών Τεχνητής Νοημοσύνης κ.α. Πιο αναλυτικά παρατηρήθηκε η δημιουργία νέων εφαρμογών όπως η ηλεκτρονική υπογραφή, η ψηφιοποίηση των εγγράφων (ταυτότητα, δίπλωμα οδήγησης, κάρτα ανέργων), η δημιουργία του gov.gr για την εξυπηρέτηση των πελατών ως προς π.χ. την έκδοση εγγράφων που ως τώρα έπρεπε να μεταβούν οι πελάτες στο αντίστοιχο ΚΕΠ, Αστυνομικό τμήμα, υπηρεσία κ.α. Ακόμα έχει επηρεαστεί και ο τραπεζικός κλάδος, δηλαδή ο τρόπος με τον οποίο πραγματοποιούνται οι συναλλαγές και όχι μόνο.

Σαφώς οι διαδικασίες μέσω του διαδικτύου αν και εξυπηρετούν και διευκολύνουν τις συναλλαγές των πολιτών δεν παύουν να εγκυμονούν και σχετικούς κινδύνους. Μέσα από μια παγκόσμια μελέτη με την ονομασία: «Future of Cyber» του 2021, την οποία πραγματοποίησαν στελέχη της Deloitte, διερευνήθηκαν οι προτάσεις που πρέπει να ακολουθήσει η κυβέρνηση με σκοπό να διασφαλιστούν οι ηλεκτρονικές συναλλαγές, εγχρήματες και μη. Παρατηρείται ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν διατηρήσει τις αλλαγές που επέφερε η πανδημία Covid – 19, όπως είναι ο υβριδικός τρόπος

λειτουργίας αυτών. Η αλλαγή που επιφέρει ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι αισθητή και έχει επηρεάσει το 50% όλων των επιχειρήσεων. Η βιομηχανία, η κουλτούρα, οι άνθρωποι που την συγκροτούν, ο ανταγωνισμός και οι πελάτες έχουν επηρεαστεί κατά πολύ εξαιτίας αυτών των συνθηκών (Deloitte,2015 Gerald C. Kane, Doug Palmer, Anh Nguyen Phillips, David Kiron and Natasha Buckley).

Η ψηφιοποίηση των επιχειρήσεων περιλαμβάνει τον μετασχηματισμό των διοικητικών και επιχειρηματικών δεξιοτήτων, μεθόδων και μοντέλων που χρησιμοποιούν. Έτσι οι επιχειρήσεις εκμεταλλεύονται την ευκαιρία να πραγματοποιήσουν δραστικές αλλαγές. Έτσι θα επιτευχθεί η αλλαγή του τρόπου λειτουργίας των επιχειρήσεων και θα δοθεί η δυνατότητα για να προσφερθούν υψηλές παροχές στους πελάτες (The Digital Transformation: Key Attributes and Challenges S. Sagayarajan1 , Dr. A. Shaji George 2,2019).

Εάν οι επιχειρήσεις επιθυμούν να ανταπεξέλθουν στον ανταγωνισμό έναντι των άλλων επιχειρήσεων θα πρέπει να εντάξουν ενεργά την ψηφιοποίηση των διαδικασιών και της τεχνολογίας που χρησιμοποιούν. Η κουλτούρα της επιχείρησης αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα για να επιτευχθεί αυτό. Η διορατικότητα στο τι θα συμβεί στο μέλλον και πως θα επηρεαστούν τα τρέχοντα δεδομένα είναι πιο λειτουργική σε σχέση με το ένστικτο που ακολουθούν τα ανώτατα στελέχη των επιχειρήσεων. Η εξερεύνηση και η συνεχής εκμάθηση βοηθούν ακόμα στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων και πως μπορούν αυτές να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις των πελατών, των συνεργατών και των ανταγωνιστών (Big data and business analytics ecosystems, 2018 Ilias O. Pappas1, Patrick Mikalef1, Michail N. Giannakos1, John Krogstie1, George Lekakos2).

Η κατάλληλη χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας και η ενσωμάτωση των σωστών πόρων στην λειτουργία αυτών επιφέρουν την ουσιαστική αλλαγή στα έως τώρα δεδομένα και στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων. Πρώτα και κύρια θα πρέπει η ηγετική ομάδα της επιχείρησης να μπορεί να αντιληφθεί τις νέες λειτουργίες και πως αυτές θα ενταχθούν στο γενικό επιχειρησιακό σχεδιασμό της επιχείρησης. Θα πρέπει οι επιχειρήσεις να ακολουθήσουν τα εξής στάδια μετασχηματισμού:

- Η αναγνώριση της ανάγκης του μετασχηματισμού
- Η δημιουργία μιας ομάδας εργασίας
- Ο σχεδιασμός του μετασχηματισμού
- Η εκπαίδευση των στελεχών και του προσωπικού
- Η εφαρμογή των λειτουργιών με την ταυτόχρονη επικοινωνία προς τους προμηθευτές και τους πελάτες
- Η αξιολόγηση και ανατροφοδότηση των πληροφοριών

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να συνειδητοποιήσουν άμεσα την αναγκαιότητα του

Η άμεση συνειδητοποίηση του αναγκαίου ψηφιακού μετασχηματισμού καθώς και των τομέων που θα πρέπει να εφαρμοστεί θα αποτρέψουν την μη επίτευξη του μετασχηματισμού. Επίσης σημαντική ακόμα ανάγκη αποτελεί και η αλλαγή στην νοοτροπία και τις συμπεριφορές των καταναλωτών αλλά και η αλλαγή των μοντέλων και της τεχνολογίας της παραγωγής. Όπως σε κάθε ομάδα έτσι και εδώ υπάρχει κάποιος επικεφαλής που αναλαμβάνει όλη την διαδικασία ελέγχου προκειμένου να επιτευχθεί η ομαλή ολοκλήρωση του μετασχηματισμού. Επίσης συμμετοχή σε όλη αυτή την διαδικασία έχουν στελέχη της διοίκησης, του μάρκετινγκ, των πωλήσεων, της παραγωγής αλλά και εκπρόσωπος των υπαλλήλων που θα πρέπει να υλοποιήσουν το επιχειρησιακό έργο.

Άλλος ένας παράγοντας που θεωρείται εξίσου σημαντικός για την επίτευξη του επιχειρησιακού σχεδίου του οργανισμού είναι και η συνεχής εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού για τις αλλαγές που θα επέλθουν διαδικασίες και λειτουργίες καθώς και για τα οφέλη που σίγουρα θα προκύψουν από την εφαρμογή τους. Στην εκπαίδευση του προσωπικού της εταιρείας συμπεριλαμβάνονται οι κατάλληλες γνώσεις για τις διαδικασίες, τα εταιρικά προϊόντα και τις υπηρεσίες, την ανάπτυξη των απαραίτητων δεξιοτήτων και των γνώσεων προκειμένου να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα και οι τρόποι ικανοποίησης των πελατών και των προμηθευτών του οργανισμού (Alpha Marketing, Τάσος Γούσιος, 2021).

Ολοκληρώνοντας πρέπει να τονιστεί ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός για κάθε επιχείρηση είναι διαφορετικός και δεν είναι μια απλή εφάπαξ διαδικασία, αλλά αρκετές συνεχείς και διαδοχικές αλλαγές (Alpha Marketing, Τάσος Γούσιος, 2021).

4.9 Θεωρία κινήτρου (Παρακίνησης)

Το κίνητρο αποτελεί μια κατάσταση όπου δίνεται η ώθηση σε έναν άνθρωπο να εργαστεί με συγκεκριμένο τρόπο και να επιτύχει τους στόχους που θέτει. Ο εργαζόμενος αποκτά αισιοδοξία, ενθουσιασμό και μεγαλύτερη προσήλωση, ακόμα και στις περιπτώσεις που δεν πραγματοποιούνται όλα όπως τα επιθυμεί. Το κίνητρο βρίσκεται πίσω από όλη αυτή την διαχείριση των επιθυμιών και των λειτουργιών που πράττει ο εργαζόμενος. Μέσα από την θεωρία των κινήτρων δίνεται η δυνατότητα να εξεταστεί η επιρροή που προκαλεί στους ανθρώπους/εργαζομένους.

Οι πέντε κύριες θεωρίες είναι:

➔ Η θεωρία του Maslow ή αλλιώς της ιεραρχίας των αναγκών

Εφόσον ικανοποιηθούν οι ανάγκες του ανθρώπου, τότε αναφέρουμε ότι έχει πραγματοποιηθεί η θεωρία της ιεραρχίας των αναγκών. Η θεωρία Maslow αναφέρει ότι ο εργαζόμενος εργάζεται για την συνεισφορά στην κοινωνία και την βελτίωση των δεξιοτήτων και όχι για την εξασφάλιση της ασφάλειας και του μισθού. Η πυραμίδα του Maslow αποδεικνύει τον τρόπο παρακίνησης των ανθρώπων. Πιο συγκεκριμένα ήθελε να αποδείξει ότι στα χαμηλά επίπεδα βρίσκονται οι βασικές ανάγκες των ανθρώπων και εργάζονται με σκοπό να ικανοποιηθούν αυτές.

Σαφώς, η θεωρία Maslow στηρίζεται και στην ιεραρχία των αναγκών. Πιο συγκεκριμένα, παρατίθενται

- ✓ Οι φυσιολογικές ανάγκες, όπως: στέγαση, τροφή, ύπνος, αέρας
- ✓ Οι ανάγκες ασφαλείας, όπως η προστασία από τον κίνδυνο, τις απειλές
- ✓ Οι κοινωνικές ανάγκες, όπως οι φιλίες, η συναναστροφή με άλλους ανθρώπους
- ✓ Η ανάγκη αυτοεκτίμησης, όπως ο σεβασμός, η κατανόηση, η εκτίμηση
- ✓ Οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης, όπως είναι η προσωπική εξέλιξη, η διασκέδαση, η εργασία, η επιθυμία για γνώση. Αυτό πλέον θεωρείτε και το σημείο κορυφής της πυραμίδας.

➔ Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg

Σε αυτή την θεωρία ταξινομούνται οι ανάγκες των εργαζομένων σε δύο κατηγορίες: α) στους παράγοντες της παρακίνησης και β) στους παράγοντες της υγιεινής. Η δεύτερη είναι δύσκολο να μπορέσει να παρακινήσει τον εργαζόμενο και χρειάζεται την βοήθεια της πρώτης.

➔ Η θεωρία του McClelland ή αλλιώς η θεωρία των αναγκών (Θεωρία McClelland)

Σε αυτή την θεωρία, παρατηρείται ότι ο εργαζόμενος έχει τρεις κινητήριες δυνάμεις, όπου η μια εξ αυτών επηρεάζει την συμπεριφορά. Πιο αναλυτικά, τα κίνητρα αυτά είναι:

- ❖ Η συνεργασία: Άτομα τα οποία έχουν ανάγκη για κοινωνική αποδοχή. Στόχος τους είναι να καταφέρουν να γίνουν αρεστοί και αποδεκτοί στους συνανθρώπους τους και προσπαθούν να συμμετέχουν σε ολόένα και πιο κοινωνικά μέρη, με σκοπό να σταματήσουν να αισθάνονται μειονεκτικά
- ❖ Η δύναμη: Σ αυτή την κατηγορία έχουμε πιο αυταρχικά άτομα που επιθυμούν την εξουσία και να γίνονται οι αρχηγοί του συνόλου, παρά την αποδοτική και αποτελεσματική συμπεριφορά που αποδίδει το εργατικό δυναμικό
- ❖ Το επίτευγμα: Εδώ οι εργαζόμενοι/τα άτομα έχουν υψηλές προσδοκίες, ανάγκες και επιδιώκουν εργασίες με υψηλό βαθμό ευθύνης. Ακόμα αναζητούν την αναγνώριση της προόδου τους

➔ Η θεωρία του Vroom ή αλλιώς η θεωρία της προσδοκίας

Οι προσδοκίες που έχουν οι εργαζόμενοι είναι επηρεασμένες από το πώς φαντάζονται το μέλλον. Τα κίνητρα λοιπόν επηρεάζονται:

- ❖ Από το κίνητρο του Σθένους. Αυτό το κίνητρο αφορά στα αναμενόμενα αποτελέσματα και το πόσο σημαντικά τα θεωρεί ο εργαζόμενος. Δηλαδή, κατά πόσο ο εργαζόμενος παρακινείται με βάση τις π.χ. οικονομικές απολαβές, μπόνους κ.α.

- ❖ Από το κίνητρο της Ενόργανης. Σε αυτή την περίπτωση ο εργαζόμενος είναι πεπεισμένος ότι η αποδοτικότητα του θα πρέπει να επιβραβεύεται με το καλύτερο.
- ❖ Από το κίνητρο της Προσδοκίας. Εδώ αναφερόμαστε στην επιθυμία του εργαζομένου να εργαστεί σκληρότερα. Οι πρώτες ύλεις, ο χρόνος, η διάθεση, με στόχο να γίνει σωστά η δουλειά, να επιτευχθεί δηλαδή ο στόχος.

➔ Η Θεωρία X & Y του McGregor

Οι θεωρίες αυτές αναφέρονται σε δύο διαφορετικές διαχειρίσεις.

Η θεωρία X αφορά την αυταρχική διαχείριση. Αυτό σημαίνει ότι οι ηγέτες που ακολουθούν αυτή την θεωρία αισθάνονται ότι οι εργαζόμενοι αυτών των ομάδων δεν επιθυμούν να εργαστούν. Έτσι αναγκάζονται οι ηγέτες να τους παρακολουθούν συνεχώς ως προς την δουλειά που παράγουν.

Η θεωρία Y αφορά την συμμετοχική διαχείριση. Σε αυτή την περίπτωση οι ηγέτες πιστεύουν ότι οι εργαζόμενοι επιθυμούν να εργαστούν οπότε δεν χρειάζεται να τους επιβλέπουν. Έτσι, οι ηγέτες χρησιμοποιούν ένα συμμετοχικό «στυλ» διαχείρισης (Project Management Tutorial).

➔ Η θεωρία του Frederick Taylor (1856 – 1915)

Ο Frederick Taylor θεωρείται ο πατέρας του επιστημονικού management. Οι ιδέες του θεωρούνται ακόμα και σήμερα ως πρωτοποριακές και χρησιμοποιούνται από τους ηγέτες και τις επιχειρήσεις, με στόχο την βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Ο Taylor βοήθησε στην βελτίωση του τρόπου διαχείρισης και της μεθοδολογίας που ακλουθείται. Ακόμα, ισχυρίζεται ότι η αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων θα μπορούσε να αποφέρει οικονομική ευημερία, να μεγιστοποιήσει την απόδοση των εργαζομένων ίσως και μια συνεργασία ομαλή μεταξύ του εργατικού δυναμικού και της διοίκησης (Αλέξανδρος Απέργης, Πτυχιούχος Διοίκησης Επιχειρήσεων ΠΑΔΑ, 2020).

Οι βασικότερες πέντε (5) αρχές

- ❖ Η διαδικασία της αύξησης των εξειδικευμένων και του σωστού καταμερισμού
- ❖ Οι γραπτές οδηγίες, τόσο για τους εργαζομένους όσο και για τους ανθρώπους που τους εποπτεύουν
- ❖ Η επίδοση του εργαζόμενου θα επιφέρει αμοιβαίο όφελος τόσο στον ίδιο όσο και στον εργοδότη
- ❖ Η αυστηρή επιλογή με στόχο να καλυφθεί μια θέση εργασίας, έπειτα από έλεγχο που θα πραγματοποιείται ως προς τις δεξιότητες, τα ενδιαφέροντα κ.α.
- ❖ Πρέπει να πραγματοποιείται ακριβής έλεγχος και να υπάρχει ένα κλίμα αλληλοκατανόησης μεταξύ των εργαζομένων (Τάσος Μπούσιας - Οικονομολόγος).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Ιστορική Αναδρομή και το ελληνικό σύστημα ενέργειας

Με την έλευση του ηλεκτρισμού από το 1889, ξεκίνησε η ιστορία της ελληνικής ενέργειας στον ελλαδικό χώρο. Η πρώτη μονάδα ηλεκτρικής ενέργειας ξεκίνησε στην Αθήνα από την γενική εταιρεία εργοληψιών, στην οδό Αριστείδου. Το πρώτο μέρος που συνδέθηκε με ηλεκτρικό ρεύμα είναι τα πάλαια ανάκτορα και σε σύντομο χρονικό διάστημα το ηλεκτρικό ρεύμα έφτασε σε πολλά σημεία του ιστορικού κέντρου της Αθήνας. Την ίδια χρονιά η αμερικανική τράπεζα «Thomson Houston» μαζί με την εθνική τράπεζα δημιούργησαν την Ελληνική Ηλεκτρική Εταιρεία. Στόχος τους ήταν να συνδέσουν με ηλεκτρική ενέργεια και άλλες/νέες πόλεις και χωριά (Γιαννακόπουλος, Βοβός, 2012).

Το 1950 δημιουργήθηκε η Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού (Δ.Ε.Η), η οποία συγκέντρωσε όλα τα δικαιώματα της παραγωγής, διανομής και μεταφοράς της ηλεκτρικής ενέργειας. Το 2012 δημιουργήθηκαν δύο νέες εταιρείες διανομής και μεταφοράς, ηλεκτρικής ενέργειας, που συνέβαλαν στο έργο του εθνικού μεταφορέα αυτής. (ΡΑΕ, 2022).

Απελευθέρωση ηλεκτρικής ενέργειας και ΔΕΔΔΗΕ

Στις αρχές του 1970 άρχισε στην παγκόσμια αγορά η απελευθέρωση της ηλεκτρικής ενέργειας, με βάση την οποία ο καταναλωτής θα μπορούσε να επιλέξει τον πάροχο του. Ο εκάστοτε πάροχος πραγματοποιούσε μια είδους προσφορά ως προς την καλύτερη ποιότητα που θα διέθετε και το μειωμένο κόστος, έναντι της ανταγωνιστικής επιχείρησης, στον κλάδο αυτό. Στην χώρα μας, το 1997, ξεκίνησε να εφαρμόζεται αυτή η διαδικασία/διαχείριση, έπειτα από την ευρωπαϊκή οδηγία και την ψήφιση του σχετικού νομοσχεδίου στην βουλή δυο χρόνια αργότερα.

Το νομοσχέδιο προέβλεπε:

- Για όλες τις εταιρείες, ανεξαρτήτως του τομέα ενασχόλησης, να έχουν πρόσβαση στο δίκτυο μεταφοράς ηλεκτρικής ενέργειας
- Καθετοποιημένες εταιρείες που θα καλύπτουν όλο το φάσμα της παραγωγής, διανομής και μεταφοράς ηλεκτρικής ενέργειας και θα αποτελούν ξεχωριστά κομμάτια

- Κανένα αποκλειστικό δικαίωμα στις εταιρείες (Γιαννακόπουλος, Βοβός, 2012).

Με βάση την τελευταία ευρωπαϊκή οδηγία η αγορά της ηλεκτρικής ενέργειας διαμορφώθηκε όπως είναι και σήμερα. Δηλαδή, δημιουργήθηκε ένας ανεξάρτητος διαχειριστής που ασχολείται με τα θέματα ανταγωνιστικότητας και παρέχει τις άδειες στις εταιρείες ενέργειας. Πιο συγκεκριμένα, δημιουργήθηκε: 1) ο Ανεξάρτητος Διαχειριστής Μεταφοράς Ελληνικού Δικτύου Ηλεκτρικής ενέργειας (ΑΔΜΗΕ), και έχει την ευθύνη για την μεταφορά της ηλεκτρικής ενέργειας από τα σημεία παραγωγής μέχρι τα συστήματα μέσης τάσης και 2) ο Διαχειριστής Ελληνικού Δικτύου Διανομής Ηλεκτρικής Ενέργειας (ΔΕΔΔΗΕ), που συνεχίζει την μεταφορά, της ηλεκτρικής ενέργειας, από μέση τάση σε χαμηλή (ΡΑΕ, 2022).

ΔΕΔΔΗΕ ΚΑΙ ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ

Με την απόσχιση του κλάδου διανομής από την Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού (ΔΕΗ), το 2011 συστάθηκε ο ΔΕΔΔΗΕ, ο οποίος είναι ο διαχειριστής του Ελληνικού δικτύου διανομής ηλεκτρικής ενέργειας και αποτελεί 100% θυγατρική της εταιρείας. Ο ΔΕΔΔΗΕ απασχολεί ένα μεγάλο αριθμό προσωπικού που ξεπερνά τους 4000 υπαλλήλους και διατηρεί 3 γενικές, 12 κεντρικές και 5 περιφερειακές διευθύνσεις. Η εταιρεία αποτελείται από ένα μεγάλο εύρος δραστηριοτήτων, όπως είναι οι συνδέσεις νέων καταναλωτών με το δίκτυο διανομής, η συντήρηση και επίβλεψη του δικτύου, η αποκατάσταση τυχόν βλαβών, οι καταμετρήσεις των ρολογιών, οι τροποποιήσεις παλαιών δικτύων και η ανάπτυξη νέου δικτύου και τέλος η αποδοτική λειτουργία αγοράς ηλεκτρικής ενέργειας μεταξύ των παροχών (ΔΕΔΔΗΕ, 2022).

Τα τελευταία χρόνια αναγνωρίζοντας πλήρως το βαρυσήμαντο και πολυδιάστατο ρόλο του στην ενεργειακή αγορά, ο ΔΕΔΔΗΕ με συντονισμένες ενέργειες και αποφασιστικότητα, υιοθέτησε ένα σύγχρονο επιχειρηματικό μοντέλο, και κατάφερε να επισφραγίσει τον ψηφιακό μετασχηματισμό της Εταιρίας. Έτσι δημιούργησε μια σύγχρονη επιχείρηση, που με γνώμονα τη βέλτιστη εξυπηρέτηση όλων των πολιτών, ψηφιοποίησε και αναβάθμισε το ελληνικό δίκτυο διανομής ηλεκτρικής ενέργειας (Teamworks, 2022).

Η εταιρεία με γνώμονα της αυτή την στρατηγική έχει θέσει τους παρακάτω στόχους, με σκοπό την πλήρη ψηφιοποίηση των υπηρεσιών και των λειτουργιών της, για να

δημιουργήσει και να «αφήσει» το δικό της ξεχωριστό ψηφιακό αποτύπωμα.

Οι στόχοι αυτοί είναι:

- Τηλεδιαχείριση των δικτύων ηλεκτρισμού και έξυπνα δίκτυα
- Τηλε- εποπτεία της παραγωγής των μη διασυνδεδεμένων νήσων
- Τηλεμέτρηση των καταναλώσεων ηλεκτρικής ενέργειας
- Γεωγραφική αποτύπωση των δικτύων, που θα αποτελεί τη ψηφιακή βάση για τις εργασίες δικτύου & εξυπηρέτησης
- Δημιουργία σύγχρονων καναλιών τηλε-εξυπηρέτησης (μέσω τηλεφώνου & διαδικτύου) και κέντρων διαχείρισής τους
- Εγκατάσταση σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων και περαιτέρω αξιοποίηση του νέου ERP (SAP) της Εταιρείας (ΔΕΔΔΗΕ, 2022).

Ο σκοπός της έρευνας είναι να διερευνηθεί το κατά πόσο επηρεάζει η διαχείριση αλλαγής, του ψηφιακού μετασχηματισμού τους εργαζόμενους σε μια εταιρεία διαχείρισης και διανομής ηλεκτρικής ενέργειας.

5.1 Η Ερευνητική Προσέγγιση

Η ερευνητική πρόταση εξετάζει τον σκοπό της δημιουργίας αυτής. Το πρώτο βήμα είναι η δημιουργία των ερευνητικών ερωτημάτων. Χωρίς αυτό το βήμα δεν μπορεί να οριστεί/προσεγγιστεί η σωστή δομή της έρευνας. Η προσέγγιση των ερευνητικών ερωτημάτων πραγματοποιείται, αφού επιλεγθεί το είδος θα είναι η έρευνα, δηλαδή ποσοτική, ποιοτική ή μεικτή (Κέφης, Παπαζαχαρίου, 2009).

Εξετάζοντας το κομμάτι της ποσοτικής έρευνας: γνωρίζουμε ότι είναι ένα σύνολο μεταβλητών οι οποίες είναι αλληλένδετες ή αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και σχετίζονται ως προς τις προτάσεις ή τις υποθέσεις οι οποίες θα αποδώσουν το επιθυμητό αποτέλεσμα. Οι ποσοτικές έρευνες εξετάζουν τα ποσοτικά ερευνητικά ερωτήματα. Από την άλλη μεριά η ποιοτική έρευνα, να μεν συγκλίνει με αυτή της ποσοτικής όμως θέτει τα εξής ερωτήματα: το κεντρικό ερώτημα και το υπό-ερώτημα. Αυτό συμβαίνει διότι κατά την ποιοτική έρευνα εξετάζεται ένα θεωρητικό πρίσμα ή μια προσέγγιση. Πρακτικά οι δύο μεταβλητές αυτές μπορεί να παρέχουν το ίδιο αποτέλεσμα αλλά με διαφορετικό τύπο αποτελεσμάτων. Γι' αυτό τον λόγο έχει δημιουργηθεί και ο συνδυασμός αυτών των μεθόδων που ονομάζεται μεικτή μέθοδος. Στην μεικτή μέθοδο λοιπόν επεξεργαζόμαστε το κομμάτι της ποιοτικής μεθόδου ως

προς την εγκυρότητα αυτής στηριζόμενοι στον έλεγχο που έχει προηγηθεί από την ποσοτική μέθοδο (CreswellJohn, David, 2019).

Οι μεταβλητές που επηρεάζουν τα ερευνητικά ερωτήματα είναι:

→Ανεξάρτητες μεταβλητές: Οι μεταβλητές που επηρεάζουν τα αποτελέσματα στις πειραματικές μελέτες

→Οι Εξαρτημένες μεταβλητές: Οι μεταβλητές που είναι εξαρτημένες από τις ανεξάρτητες μεταβλητές

→Οι προγενέστερες ή αλλιώς προβλεπτές μεταβλητές: Οι μεταβλητές που συνήθως τις συναντάμε στις δημοσκοπήσεις

→Οι μεταβλητές αποτελέσματος ή αλλιώς μεταβολές κριτηρίου ή απόκρισης: Οι μεταβλητές αυτές χρησιμοποιούνται και πάλι πιο πολύ στις δημοσκοπήσεις και λειτουργούν όπως οι εξαρτημένες μεταβλητές (CreswellJohn, David, 2019).

Τέλος, προσδιορίζουμε τον σκοπό της έρευνας σε συνάρτηση με όσα αναφέρθηκαν. Στην παρούσα έρευνα η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε είναι αυτή της ποσοτικής μεθόδου/έρευνας. Εξετάζουμε τις μεταβλητές που έχουν οριστεί στην έρευνα μας και την σχέση μεταξύ τους (CreswellJohn, David, 2019).

5.2 Ο τρόπος διεξαγωγής της ερευνητικής προσέγγισης

Η ολοκλήρωση της μελέτης περίπτωσης πραγματοποιήθηκε με την δημιουργία του ερωτηματολογίου και των απαντήσεων που πάρθηκαν από αυτό. Ένα από τα πιο σημαντικά κομμάτια της έρευνας είναι η δημιουργία του ερωτηματολογίου. Είναι σπουδαίο να δημιουργηθεί ένα ερωτηματολόγιο το οποίο θα είναι το ίδιο εύληπτο για όλους τους ερωτώμενους. Επίσης, εστιάζουμε στο δείγμα των ανθρώπων (το πλήθος) που θα απαντήσει το ερωτηματολόγιο. Μπορεί το δείγμα να μην θεωρηθεί επαρκές ή ενδεχομένως στις απαντήσεις να υπάρχει απόκλιση από την αλήθεια, τουλάχιστον όμως, το δείγμα θα είναι αντικειμενικό αφού αποτελείται από εργαζομένους της εταιρείας. Ακόμα, θα πρέπει να τεθούν τα ερευνητικά ερωτήματα. Μέσα από αυτά θα γίνει πιο σαφές το αντικείμενο που εξετάζεται. Τέλος, το πιο σημαντικό κομμάτι στην έρευνα, αποτελεί η ανάλυση και επεξήγηση των αποτελεσμάτων (Babbie, 2011).

5.3 Η Μελέτη μεθόδων που ακολουθήθηκε για την υλοποίηση του ερωτηματολογίου

Έτσι, για την ολοκλήρωση της έρευνας με θέμα: Διαχείριση Αλλαγής και Ψηφιακός Μετασχηματισμός σε Εταιρεία Διαχείρισης και Διανομής Ηλεκτρικής Ενέργειας, δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο αποτελείται από 16 ερωτήσεις. Οι πρώτες ερωτήσεις αφορούν στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, ενώ οι επόμενες εννέα αφορούν στα κύρια θέματα σχετικά με την βαθμίδα τους στην εταιρεία, το κατά πόσο η εταιρεία ή οι ίδιοι χρησιμοποιούν ψηφιακά μέσα και τέλος το κατά πόσο επηρεάζονται από τις αλλαγές που πραγματοποιεί η εταιρεία τους. Το ερωτηματολόγιο εστάλη στους εργαζομένους της εταιρείας διαχείρισης και διανομής ηλεκτρικής ενέργειας. Η τεχνική του δείγματος, που ακολουθήθηκε, είναι συνδυαστικά η δειγματοληψία κατά στρώματα και κατά δεσμίδες. Ουσιαστικά επιλέχθηκαν άτομα από μια συγκεκριμένη εταιρεία (όμιλο) σε διάφορα σημεία της πόλης/χώρας, αλλά με διαφορετικό γνωστικό και εκπαιδευτικό επίπεδο. Έτσι, είναι πιο εύκολο να αποδοθούν οι ανάγκες ανεξαρτήτως από το γνωστικό ή το οικονομικό επίπεδο του κάθε ερωτώμενου (Τζιανόπουλος, 2012).

Είναι μια ποσοτική έρευνα, αφού αποτελείται από την συλλογή των δεδομένων με την χρήση του ερωτηματολογίου και απευθύνεται σε συγκεκριμένο πλήθος ερωτώμενων. Ακόμα, η ανάλυση των αποτελεσμάτων πραγματοποιήθηκε με την χρήση του στατιστικού λογισμικού SPSS. Το κύριο σημείο που εξετάζει το ερωτηματολόγιο είναι η αντίδραση στην διεργασία αλλαγής διαχείρισης των διαδικασιών της εταιρείας μέσα από την χρήση του ψηφιακού μετασχηματισμού. Ο πληθυσμός και το δείγμα λοιπόν, είναι αυτά που θα καθορίσουν το τελικό αποτέλεσμα/συμπέρασμα. Πιο συγκεκριμένα, επειδή η αποστολή του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε σε σχεδόν τυχαίο τμήμα ανθρώπων, με διαφορετικό υπόβαθρο (οικονομικό και μαθησιακό), φτάνουμε στο συμπέρασμα ότι αυτό το δείγμα είναι τέτοιο ώστε να αντιπροσωπεύει, σχεδόν, τις απαντήσεις ενός μεγαλύτερου μεριδίου της αγοράς (CreswellJ, CreswellD., 2019).

5.4 Τα ερευνητικά Ερωτήματα

Όπως ήδη έχει αναφερθεί, η έρευνα αυτή αποτελεί μια ποσοτική έρευνα. Το πιο ουσιαστικό βήμα σε αυτό το είδος ερευνών είναι να οριστούν τα ερευνητικά ερωτήματα. Αυτά εξετάζουν τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών που έχουν οριστεί (CreswellJ, CreswellD., 2019).

Στην παρούσα έρευνα οι μεταβλητές είναι: η διαχείριση αλλαγής και ο ψηφιακός μετασχηματισμός. Με βάση αυτές προκύπτουν τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

- Ποίοι είναι οι λόγοι που οι εργαζόμενοι αντιστέκονται στην διαχείριση αλλαγής κατά τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό
- Ποια είναι τα αισθήματα που δημιουργούνται στους εργαζόμενους στην διαχείριση αλλαγής κατά τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό
- Κατά πόσο οι εργαζόμενοι της επιχείρησης χρησιμοποιούν τα Ψηφιακά Μέσα στην καθημερινή τους εργασία
- Κατά πόσο οι εργαζόμενοι γνωρίζουν εάν υπάρχει έργο Ψηφιακού Μετασχηματισμού στην επιχείρηση
- Διερεύνηση επιρροής των δημογραφικών στοιχείων και του βαθμού εμπλοκής των υπαλλήλων κατά την διαχείριση αλλαγής στον Ψηφιακό Μετασχηματισμό της επιχείρησης

Στις περιπτώσεις αυτές των ερευνών ουσιαστικά παρουσιάζεται η μελέτη του ερευνητή και η θεώρηση/αποτέλεσμα που προκύπτει από τις επικείμενες απαντήσεις, εξετάζοντας τις σχετικές μεταβλητές που έχουν οριστεί. Άρα, υπάρχει η ανεξάρτητη μεταβλητή και πως αυτή επηρεάζεται έναντι της εξαρτημένης, κάθε φορά (CreswellJ, CreswellD., 2019).

5.5 Δειγματοληπτικός Έλεγχος

Οι ερωτώμενοι είναι εργαζόμενοι μιας εταιρείας διαχείρισης και διανομής ηλεκτρικής ενέργειας, από χαμηλά έως υψηλόβαθμα στελέχη. Ο λόγος ήταν διότι επιθυμούσαμε τα αποτελέσματα να συμπεριλαμβάνουν απαντήσεις που θα προέρχονται από όλες τις βαθμίδες μιας εταιρείας, με σκοπό να γνωρίζουμε πως αντιμετωπίζουν τις αλλαγές αυτές όλοι οι εργαζόμενοι, ανεξαρτήτως της θέσης που κατέχουν στην εταιρεία. Έτσι, όλα τα στοιχεία θα μπορέσουν να έχουν ίσες πιθανότητες. Το πλήθος των απαντήσεων που συγκεντρώθηκαν ήταν 115 και απαντήθηκαν εντός 10 εργάσιμων ημερών.

5.6 Τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου

Οι επτά (7) πρώτες ερωτήσεις αφορούν στα δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων. Πιο αναλυτικά:

Η πρώτη ερώτηση αφορά το Φύλο (Πίνακας 1.1)

Έπειτα από την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε παρατηρούμε ότι οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες σε ποσοστό 53,9% είναι άντρες, ενώ 41,7% είναι γυναίκες. Τέλος, ένα ελάχιστο ποσοστό της τάξεως του 4,4% δήλωσαν άλλο.

ΦΥΛΟ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΑΝΤΡΑΣ	62	53,9%
ΓΥΝΑΙΚΑ	48	41,7%
ΑΛΛΟ	5	4,4%
ΣΥΝΟΛΟ	115	100%

Πίνακας 1. 1 Φύλο

Η δεύτερη ερώτηση αφορά την ηλικία (Πίνακας 1.2)

Έπειτα από την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε παρατηρούμε ότι οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες σε ποσοστό 29,57% είναι άνω των 60ετών. Αμέσως μετά σε ποσοστό 20,87% είναι οι ηλικίες 26-35ετών, ενώ μικρή διαφορά είχαν οι ηλικίες 46-

60ετών με ποσοστό 20%. Σε μικρότερο ποσοστό 16,52% είναι οι ηλικίες 36-45ετών και οι ηλικίες 18-25ετών που είναι σε ποσοστό 13,04%

ΗΛΙΚΙΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
18-25	13,04%
26-35	20,87%
36-45	16,52%
46-60	20%
>60 ΕΤΩΝ	29,57%
ΣΥΝΟΛΟ	100%

Πίνακας 1. 2 Ηλικία

Η τρίτη ερώτηση αφορά το εκπαιδευτικό υπόβαθρο (Πίνακας 1.3)

Έπειτα από την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε παρατηρούμε ότι οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες σε ποσοστό 42,61% είναι οι απόφοιτοι Α.Ε.Ι./Τ.Ε.Ι., οι απόφοιτοι Λυκείου/Ι.Ε.Κ. έρχονται αμέσως μετά με ποσοστό 20,87%, κατόπιν έρχονται οι κάτοχοι Μεταπτυχιακού Τίτλου με ποσοστό 15,65%, ακολουθούν οι απόφοιτοι βασικής εκπαίδευσης με ποσοστό 14,78% και τέλος οι κάτοχοι Διδακτορικού Τίτλου με ποσοστό 6%

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Βασική Εκπαίδευση	14,78%
Λυκείου/Ι.Ε.Κ	20,87%
Α.Ε.Ι./Τ.Ε.Ι.	42,61%
Μεταπτυχιακός Τίτλος	15,65%
Διδακτορικός Τίτλος	6%
ΣΥΝΟΛΟ	100%

Πίνακας 1. 3 Εκπαίδευση

Η τέταρτη ερώτηση αφορά την οικογενειακή κατάσταση (Πίνακας 1.4)

Έπειτα από την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε παρατηρούμε ότι οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες είναι Άγαμοι, ποσοστό 47,83%, ενώ οι Έγγαμοι ανέρχονται σε ποσοστό 25,22% και οι Διαζευγμένοι σε 16,52%. Τέλος, σε ποσοστό 10,43% ανέρχονται οι Χήροι

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΕΓΓΑΜΟΣ/Η	25,22%
ΑΓΑΜΟΣ/Η	47,83%
ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΣ/Η	16,52%
ΧΗΡΟΣ/Η	10,43%
ΣΥΝΟΛΟ	100%

Πίνακας 1. 4 Οικογενειακή κατάσταση

Η πέμπτη ερώτηση αφορά το ετήσιο εισόδημα (Πίνακας 1.5)

Έπειτα από την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε παρατηρούμε ότι το 25,22% των ερωτηθέντων έχουν εισόδημα από 10.000€ -15.000€, ποσοστό 24,35% έχουν εισόδημα έως 10.000€, ενώ 22,61% έχουν εισόδημα από 15.000€ - 20.000€. Ποσοστό 14,78% έχουν εισόδημα άνω των 25.000€ και τέλος 13,04% έχουν εισόδημα από 20.000€ - 25.000€

ΕΙΣΟΔΗΜΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
<10.000€	24,35%
10.000,01€ – 15.000€	25,22%
15.000,01€ - 20.000€	22,61%
20.000,01€ - 25.000€	13,04%
>25.000,01€	14,78%
ΣΥΝΟΛΟ	100%

Πίνακας 1. 5 Εισόδημα

Η έκτη ερώτηση αφορά την βαθμίδα στην οποία ανήκουν οι ερωτώμενοι (Πίνακας 1.6)

Έπειτα από την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε παρατηρούμε ότι οι Υπάλληλοι Γραφείου ανέρχονται σε 64,35%, αμέσως μετά τα Διοικητικά Στελέχη που ανέρχονται σε 21,74% και τέλος οι Προϊστάμενοι Τμήματος που ανέρχονται σε ποσοστό 13,91%

ΒΑΘΜΙΔΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Υπάλληλος Γραφείου	64,35%
Προϊστάμενος Τμήματος	13,91%
Διοικητικό Στέλεχος	21,74%
Σύνολο	100%

Πίνακας 1.6 Βαθμίδα

Η έβδομη ερώτηση αφορά το τμήμα στο οποίο εργάζονται οι ερωτώμενοι (Πίνακας 1.7, Διάγραμμα)

Έπειτα από την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε παρατηρούμε ότι οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες ανήκουν στο τμήμα Λογιστηρίου/Χρηματοοικονομικό, ποσοστό 20%, αμέσως μετά σε ποσοστό 19,13% ακολουθεί η απάντηση Άλλο τμήμα, κατόπιν σε ποσοστό 14,78% ακολουθούν όσοι ανήκουν στο τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης, μετά στο τμήμα Παραγωγής, ποσοστό 13,04%, ακολούθως στο τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού, ποσοστό 11,3%, ύστερα στο τμήμα IT, ποσοστό 9,57%, μετά ακολουθούν οι ανήκοντες στο τμήμα Ποιοτικού Ελέγχου, ποσοστό 7,83% και τέλος οι εργαζόμενοι στο τμήμα Πωλήσεων και Μάρκετινγκ, ποσοστό μόλις 4,35%

Τμήμα Εργασίας	Ποσοστό
Τμήμα Πωλήσεων & Μάρκετινγκ	4,35%
Τμήμα Ποιοτικού Ελέγχου	7,83%
Τμήμα Παραγωγής	13,04%
Τμήμα Λογιστηρίου/Χρηματ/κο Τμήμα	20%
Τμήμα IT	9,57%

Τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης	14,78%
Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού	11,3%
Άλλο	19,13%
Σύνολο	100%

Πίνακας 1.7 Τμήμα Εργασίας

Η όγδοη ερώτηση αφορά τον βαθμό με βάση τον οποίον χρησιμοποιούν τις ηλεκτρονικές συσκευές (π.χ. tablet, κινητό, υπολογιστής) στην καθημερινότητα τους στον χώρο της εργασίας (Πίνακας 1.8)

Έπειτα από την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε παρατηρούμε:

στην επιλογή Καθημερινά, οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες απάντησαν «πολύ», με ποσοστό 60%, «πάρα πολύ» 21,7%, «μέτρια» 13%, «λίγο» 3,5% και το μικρότερο ποσοστό 1,7% είχε η επιλογή «καθόλου». Αμέσως μετά ακολουθεί η επιλογή της χρήσης του email για την οποία 41,7% των ερωτηθέντων απαντούν «πολύ», 28,7% «πάρα πολύ», 16,5% «μέτρια», 11,3% «λίγο», και 1,7% «καθόλου». Την επιλογή της τηλεδιάσκεψης την χρησιμοποιούν 30,4% των ερωτηθέντων «μέτρια», 21,7% «λίγο», 19,1% «πάρα πολύ», 17,4% «πολύ» και 11,3% «καθόλου». Την επιλογή της τηλεεργασίας την χρησιμοποιούν 29,6% των ερωτηθέντων «μέτρια», 20,9% «πάρα πολύ», 18,3% «καθόλου», 15,7% «λίγο» και τέλος 15,5% «πολύ»

ΧΡΗΣΗ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΣΥΣΚΕΥΩΝ	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	ΣΥΝΟΛΟ
ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΑ	1,7%	3,5%	13%	60%	21,7%	100%
ΓΙΑ EMAIL	1,7%	11,3%	16,5%	41,7%	28,7%	100%
ΤΗΛΕΔΙΑΣΚΕΨΗ	11,3%	21,7%	30,4%	17,4%	19,1%	100%
ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ	18,3%	15,7%	29,6%	15,5%	20,9%	100%

Πίνακας 1.8 Χρήση Ηλεκτρονικών Συσκευών

Η ένατη ερώτηση αφορά το κατά πόσο διαθέτει η επιχείρηση στην οποία εργάζονται οι ερωτώμενοι συγκεκριμένο τμήμα που ασχολείται αποκλειστικά με τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό αυτής (Πίνακας 1.9)

Έπειτα από την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε παρατηρούμε ότι οι περισσότεροι των ερωτηθέντων απάντησαν «Ναι», ποσοστό 53,9%, ότι διαθέτει τμήμα Ψηφιακού Μετασχηματισμού, ενώ απάντησαν «Όχι», ποσοστό 14,8%, ότι δεν διαθέτει τμήμα. Τέλος, ποσοστό 31,3% απάντησαν ότι δεν γνωρίζουν.

ΤΜΗΜΑ Ψ.Μ.	Ποσοστό
Ναι	53,9%
Όχι	14,8%
Δεν Γνωρίζω	31,3%
Σύνολο	100%

Πίνακας 1.9 Τμήμα Ψηφιακού Μετασχηματισμού

Η δέκατη ερώτηση αφορά το εάν η επιχείρηση διαθέτει ολοκληρωμένο, υπό εξέλιξη ή προγραμματισμένο έργο που να αφορά στον Ψηφιακό Μετασχηματισμό (Πίνακας 1.10)

Έπειτα από την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε παρατηρούμε ότι οι περισσότεροι ερωτηθέντες απάντησαν «Ναι», ποσοστό 53,9%, ότι διαθέτει ολοκληρωμένο, υπό εξέλιξη ή προγραμματισμένο έργο, ενώ απάντησαν «Όχι», ποσοστό 14,8%, ότι δεν διαθέτει. Τέλος, ποσοστό 31,3% απάντησαν ότι δεν γνωρίζουν να υπάρχει τέτοιο έργο, είτε υπό εξέλιξη είτε προγραμματισμένο

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ Ψ.Μ.	ΠΟΣΟΣΤΟ
Ναι	53,9%
Όχι	14,8%
Δεν Γνωρίζω	31,3%
Συνολο	100%

Πίνακας 1.10 Τμήμα Ψηφιακού Μετασχηματισμο

Η εντεκάτη ερώτηση αφορά τον βαθμό στον οποίο η εταιρεία χρησιμοποιεί τα Ψηφιακά Μέσα (Πίνακας 1.11)

Έπειτα από την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε παρατηρούμε ότι:

Αντικατάσταση Εγγράφων: το μεγαλύτερο ποσοστό 43,5% απάντησε «πάρα πολύ», 26,1% απάντησε «πολύ», 20% απάντησε «μέτρια», 8,7% απάντησε «λίγο» και το μικρότερο ποσοστό 1,7% απάντησε «καθόλου»

Αυτοματοποίηση των Διαδικασιών: το μεγαλύτερο ποσοστό 30,4% απάντησε «πάρα πολύ», 28,7% απάντησε «πολύ», 26,1% απάντησε «μέτρια», 13,9% απάντησε «λίγο» και το μικρότερο ποσοστό 0,9% απάντησε «καθόλου»

Αύξηση του Ρυθμού Εργασίας: το μεγαλύτερο ποσοστό 33% απάντησε «μέτρια», 26,1% απάντησε «πολύ» και «πάρα πολύ», 10,4% απάντησε «λίγο» και το μικρότερο ποσοστό 4,3% απάντησε «καθόλου»

Να επέλθει η Ψηφιακή Αλλαγή: το μεγαλύτερο ποσοστό 33% απάντησε «πάρα πολύ», 25,2% απάντησε «πολύ», 21,7% απάντησε «μέτρια», 19,1% απάντησε «λίγο» και το μικρότερο ποσοστό 0,9% απάντησε «καθόλου»

Να επιφέρει Θετικά Αποτελέσματα: το μεγαλύτερο ποσοστό 32,2% απάντησε «πάρα πολύ», 26,1% απάντησε «μέτρια», 25,2% απάντησε «πολύ», 12,1% απάντησε «λίγο» και το μικρότερο ποσοστό 4,3% απάντησε «καθόλου»

Να επιφέρει Αρνητικά Αποτελέσματα: το μεγαλύτερο ποσοστό 24,3% απάντησε «μέτρια» και «λίγο», 19,1% απάντησε «πάρα πολύ», 18,3% απάντησε «καθόλου» και το μικρότερο ποσοστό 13% απάντησε «πολύ»

Δυσχεραίνει την Διάκριση των Εργαζομένων: το μεγαλύτερο ποσοστό 31,3% απάντησε «μέτρια», 19,1% απάντησε «καθόλου» και «πάρα πολύ», 18,3% απάντησε «λίγο» και το μικρότερο ποσοστό 11,3% απάντησε «πολύ»

Να Επηρεάσει την Συγχώνευση των Θέσεων Εργασίας: το μεγαλύτερο ποσοστό 29,6% απάντησε «μέτρια», 27% απάντησε «λίγο», 17,4% απάντησε «πάρα πολύ», 16,5% απάντησε «πολύ» και το μικρότερο ποσοστό 9,6% απάντησε «καθόλου»

Να Επηρεάσει την Αύξηση της Παρακολούθησης της Εργασίας: το μεγαλύτερο ποσοστό 29,6% απάντησε «πάρα πολύ», 22,6% απάντησε «μέτρια», 20% απάντησε «λίγο», 18,3% απάντησε «πολύ» και το μικρότερο ποσοστό 9,6% απάντησε «καθόλου»

Να επηρεάσει την Απώλεια/Τυποποίηση σχέσεων: το μεγαλύτερο ποσοστό 29,6% απάντησε «μέτρια», 24,3% απάντησε «πάρα πολύ», 18,3% απάντησε «λίγο» και το μικρότερο ποσοστό 13,9% απάντησε «καθόλου» και «πολύ»

Να Επηρεάσει τον Διαχωρισμό της Επαγγελματικής Ζωής: το μεγαλύτερο ποσοστό 25,2% απάντησε «μέτρια», 22,6% απάντησε «λίγο», 13,9% απάντησε «καθόλου», 10,4% απάντησε «πολύ» και το μικρότερο ποσοστό 2,8% απάντησε «πάρα πολύ»

Να Επηρεάσει τον Διαχωρισμό της Προσωπικής Ζωής: το μεγαλύτερο ποσοστό 25,2% απάντησε «πάρα πολύ», 20,9% απάντησε «μέτρια» και «λίγο», 16,5% απάντησε «πολύ» και το μικρότερο ποσοστό 15,7% απάντησε «καθόλου»

Να Επηρεάσει θετικά την επαγ/κη Εξέλιξη: το μεγαλύτερο ποσοστό 29,6% απάντησε «πάρα πολύ», 25,2% απάντησε «μέτρια», 22,6% απάντησε «πολύ», 16,5% απάντησε «λίγο» και το μικρότερο ποσοστό 6,1% απάντησε «καθόλου»

Να Επηρεάσει Θετικά την Εργασιακή Ασφάλεια: το μεγαλύτερο ποσοστό 30,4% απάντησε «πάρα πολύ», 27,8% απάντησε «μέτρια», 21,7% απάντησε «πολύ», 15,7% απάντησε «λίγο» και το μικρότερο ποσοστό 4,3% απάντησε «καθόλου»

Να Επηρεάσει Θετικά την Φυσική Υγεία: το μεγαλύτερο ποσοστό 27,8% απάντησε «πάρα πολύ», 20,9% απάντησε «μέτρια», 19,1% απάντησε «λίγο» και «πολύ» και το μικρότερο ποσοστό 11,3% απάντησε «καθόλου»

Να Επηρεάσει Θετικά την Ψυχική Υγεία: το μεγαλύτερο ποσοστό 27,8% απάντησε «μέτρια», 21,7% απάντησε «πάρα πολύ», 20,9% απάντησε «λίγο», 17,4% απάντησε «πολύ» και το μικρότερο ποσοστό 10,4% απάντησε «καθόλου»

Να Αποκτήσετε Περισσότερες Δεξιότητες: το μεγαλύτερο ποσοστό 26,1% απάντησε «μέτρια» και «πάρα πολύ», 25,2% «πολύ», 13,9% απάντησε «λίγο» και το μικρότερο ποσοστό 7% απάντησε «καθόλου»

Να Αποκτήσετε Περισσότερες Γνώσεις: το μεγαλύτερο ποσοστό 27,8% απάντησε «πάρα πολύ», 26,1% απάντησε «πολύ», 23,5% απάντησε «μέτρια», 13% απάντησε «λίγο» και το μικρότερο ποσοστό 7,8% απάντησε «καθόλου»

	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	ΣΥΝΟ ΛΟ
ΤΗΝ ΑΝΤΙΚΤΑΣ ΤΑΣΗ ΕΓΓΡΑΦΩΝ	1,7%	8,7%	20%	26,1%	43,5%	100%
ΤΗΝ ΑΥΤΟΜΑΤ ΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙ ΩΝ	0,9%	13,9%	26,1%	28,7%	30,4%	100%
ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΟΥ ΡΥΘΜΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	4,3%	10,4%	33%	26,1%	26,1%	100%
ΝΑ ΕΠΕΛΘΕΙ Η ΨΗΦΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ	0,9%	19,1%	21,7%	25,2%	33%	100%
ΝΑ ΕΠΙΦΕΡΕΙ ΘΕΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣ ΜΑΤΑ	4,3%	12,1%	26,1%	25,2%	32,2%	100%
ΝΑ	18,3%	24,3%	24,3%	13%	19,1%	100%

ΕΠΙΦΕΡΕΙ ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣ ΜΑΤΑ						
ΝΑ ΔΥΣΧΕΡΑΙ ΝΕΙ ΤΗΝ ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕ ΝΩΝ	19,1%	18,3%	31,3%	11,3%	19,1%	100%
ΝΑ ΕΠΗΡΕΑΣΕΙ ΤΗΝ ΣΥΓΧΩΝΕΥ ΣΗ ΤΩΝ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	9,6%	27%	29,6%	16,5%	17,4%	100%
ΝΑ ΕΠΗΡΕΑΣΕΙ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΟΛ ΟΥΘΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	9,6%	20%	22,6%	18,3%	29,6%	100%
ΝΑ ΕΠΗΡΕΑΣΕΙ ΤΗΝ ΑΠΩΛΕΙΑ/Τ ΥΠΟΠΟΙΗΣ	13,9%	18,3%	29,6%	13,9%	24,3%	100%

Η ΣΧΕΣΕΩΝ						
ΝΑ ΕΠΗΡΕΑΣΕΙ ΤΟΝ ΔΙΑΧΩΡΙΣΜ Ο ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜ ΑΤΙΚΗΣ ΖΩΗΣ	13,9%	22,6%	25,2%	10,4%	2,8%	100%
ΝΑ ΕΠΗΡΕΑΣΕΙ ΤΟΝ ΔΙΑΧΩΡΙΣΜ Ο ΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚ ΗΣ ΖΩΗΣ	15,7%	20,9%	20,9%	16,5%	25,2%	100%
ΝΑ ΕΠΗΡΕΑΣΕΙ ΘΕΤΙΚΑ ΤΗΝ ΕΠΑΓ/ΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ	6,1%	16,5%	25,2%	22,6%	29,6%	100%
ΝΑ ΕΠΗΡΕΑΣΕΙ ΘΕΤΙΚΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΣΦΑΛΕΙΑ	4,3%	15,7%	27,8%	21,7%	30,4%	100%
ΝΑ ΕΠΗΡΕΑΣΕΙ ΘΕΤΙΚΑ ΤΗΝ ΦΥΣΙΚΗ	11,3%	19,1%	20,9%	19,1	27,8%	100%

ΥΓΕΙΑ ΣΑΣ						
ΝΑ ΕΠΗΡΕΑΣΕΙ ΘΕΤΙΚΑ ΤΗΝ ΨΥΧΙΚΗ ΥΓΕΙΑ ΣΑΣ	10,4%	20,9%	27,8%	17,4%	21,7%	100%
ΝΑ ΑΠΟΚΤΗΣΕ ΤΕ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕ ΡΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕ Σ	7%	13,9%	26,1%	25,2%	26,1%	100%
ΝΑ ΑΠΟΚΤΗΣΕ ΤΕ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕ ΡΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ	7,8%	13%	23,5%	26,1%	27,8%	100%

Πίνακας 1.11 Βαθμός χρήσης Ψηφιακών Μέσων

Η δωδέκατη ερώτηση αφορά το κατά πόσο οι ερωτώμενοι συμφωνούν με την φράση:
Η αλλαγή σημαίνει αβεβαιότητα (Πίνακας 1.12)

Έπειτα από την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων 26,1% απάντησε «μέτρια», 23,5% απάντησε «πολύ», 16,5% απάντησε «καθόλου» και 17,4% απάντησε «πάρα πολύ»

ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	ΣΥΝΟΛΟ
16,5%	16,5%	26,1%	23,5%	17,4%	100%

Πίνακας 1.12 Η αλλαγή σημαίνει αβεβαιότητα

Η δέκατη τρίτη ερώτηση αφορά το κατά πόσο οι ερωτώμενοι συμφωνούν με την φράση: Στα πλαίσια μίας αλλαγής στον εργασιακό μου χώρο θα καταφέρω να αποδείξω σε όλους τις ικανότητες μου (Πίνακας 1.13)

Έπειτα από την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό 27% των ερωτηθέντων απάντησε «μέτρια», 24,3% απάντησε «πάρα πολύ», 22,6% απάντησε «πολύ», 14,8% απάντησε «λίγο» και τέλος 11,3% απάντησε «καθόλου»

ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	ΣΥΝΟΛΟ
11,3%	14,8%	27%	22,6%	24,3%	100%

Πίνακας 1.13 Θα καταφέρουν να αποδείξουν τις ικανότητες τους οι εργαζόμενοι

Η δέκατη τέταρτη ερώτηση αφορά το αίσθημα που νιώθει ο ερωτώμενος σε μια αλλαγή που μπορεί να προκύψει στην εργασία του (Πίνακας 1.14)

Έπειτα από την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε παρατηρούμε ότι για το αίσθημα:

Απόρριψη: το μεγαλύτερο ποσοστό 23,5% απάντησε «μέτρια» και «πάρα πολύ», «λίγο» απάντησε 18,3%, «καθόλου» απάντησε 16,5% και το μικρότερο ποσοστό 13,9% απάντησε «πολύ»

Αντίσταση: το μεγαλύτερο ποσοστό 29,6% απάντησε «μέτρια», 27,8% απάντησε «λίγο», 17,4% απάντησε «πάρα πολύ», 12,2% απάντησε «καθόλου» και το μικρότερο ποσοστό 9,6% απάντησε «πολύ»

Ανοχή: το μεγαλύτερο ποσοστό 38,3% απάντησε «μέτρια», 25,2% απάντησε «λίγο», οι απαντήσεις «πολύ» και «πάρα πολύ» συγκεντρώνουν 13% και το μικρότερο ποσοστό 7% απάντησε «καθόλου»

Αποδοχή: το μεγαλύτερο ποσοστό 30,4% απάντησε «μέτρια», 28,7% απάντησε «πάρα πολύ», 19,1% απάντησε «πολύ», 13% απάντησε «λίγο» και το μικρότερο ποσοστό 6,1% απάντησε «καθόλου»

Φόβος: το μεγαλύτερο ποσοστό 28,7% απάντησε «μέτρια», 24,3% απάντησε «λίγο», 18,3% απάντησε «πάρα πολύ», 15,7% απάντησε «πολύ» και το μικρότερο ποσοστό 11,3% απάντησε «καθόλου»

Ρουτίνα: το μεγαλύτερο ποσοστό 33,9% απάντησε «μέτρια», 22,6% απάντησε «λίγο», 16,5% απάντησε «πολύ», 15,7% απάντησε «πάρα πολύ» και το μικρότερο ποσοστό 7,8% απάντησε «καθόλου»

	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	ΣΥΝΟΛΟ
ΑΠΟΡΡΙΨΗ	16,5%	18,3%	23,5%	13,9%	23,5%	100%
ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ	12,2%	27,8%	29,6%	9,6%	17,4%	100%
ΑΝΟΧΗ	7%	25,2%	38,3%	13%	13%	100%
ΑΠΟΔΟΧΗ	6,1%	13%	30,4%	19,1%	28,7%	100%
ΦΟΒΟΣ	11,3%	24,3%	28,7%	15,7%	18,3%	100%
ΡΟΥΤΙΝΑ	7,8%	22,6%	33,9%	16,5%	15,7%	100%

Πίνακας 1.14 Το αίσθημα της αλλαγής

Η δέκατη πέμπτη ερώτηση αφορά στο από που απορρέει η αντίσταση στην αλλαγή (Πίνακας 1.15)

Έπειτα από την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε παρατηρούμε ότι:

Λόγω της έλλειψης κινήτρων: τα μεγαλύτερο ποσοστό 31,3% απάντησε «πάρα πολύ», 28,7% απάντησε «μέτρια», 20% απάντησε «λίγο», 13,9% απάντησε «πολύ» και το μικρότερο ποσοστό 4,3% απάντησε «καθόλου».

Λόγω της επιπλέον εργασίας που αναλαμβάνει ο εργαζόμενος: το μεγαλύτερο ποσοστό 33,9% απάντησε «μέτρια», 25,2% απάντησε «πάρα πολύ», 20,9% απάντησε «λίγο», 13% απάντησε «πολύ» και το μικρότερο ποσοστό 5,2% απάντησε «καθόλου».

	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	ΣΥΝΟΛΟ
ΛΟΓΩ ΤΗΣ ΕΛΛΕΙΨΗΣ ΚΙΝΗΤΡΩΝ	4,3%	20%	28,7%	13,9%	31,3%	100%
ΛΟΓΩ ΤΗΣ ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΠΟΥ ΑΝΑΛΑΜΒΑΝΕΙ Ο ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ	5,2%	20,9%	33,9%	13%	25,2%	100%

Πίνακας 1.15 Από που απορρέει η αντίσταση στην αλλαγή

Η δέκατη έκτη ερώτηση αφορά το κατά πόσο σημαντική είναι κατά την γνώμη του ερωτώμενου η εκπαίδευση του προσωπικού (Πίνακας 1.16)

Έπειτα από την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε παρατηρούμε ότι:

Την αποτελεσματικότερη στρατηγική της επιχ/σης για την αντιμετώπιση στην αντίδραση της αλλαγής: το μεγαλύτερο ποσοστό 27,8% απάντησε «μέτρια», 27% απάντησε «πάρα πολύ», 21,7% απάντησε «πολύ», 18,3% απάντησε «λίγο» και το μικρότερο ποσοστό 3,5% απάντησε «καθόλου».

Ως προς την θεώρηση ότι ενημερώνονται έγκαιρα οι εργαζόμενοι: το μεγαλύτερο ποσοστό 32,2% απάντησε «πάρα πολύ», 20,9% απάντησε «πολύ», 20% απάντησε «λίγο», 19,1% απάντησε «μέτρια» και το μικρότερο ποσοστό 6,1% απάντησε «καθόλου».

Ως προς την παροχή κινήτρων για αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση των αντιδράσεων: το μεγαλύτερο ποσοστό 30,4% απάντησε «πάρα πολύ», 23,5% απάντησε «πολύ», 20% απάντησε «λίγο», 19,1% απάντησε «μέτρια» και το μικρότερο ποσοστό 5,2% απάντησε «καθόλου».

Ότι η διοίκηση αποτυπώνει με σαφήνεια το όραμα: το μεγαλύτερο ποσοστό 28% απάντησε «πάρα πολύ», 23,5% απάντησε «πολύ», 19,1% απάντησε «μέτρια», 18,3% απάντησε «λίγο» και το μικρότερο ποσοστό 8,7% απάντησε «καθόλου».

	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	ΣΥΝΟΛΟ
ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΕΡΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧ/ΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΣΤΗΝ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	3,5%	18,3%	27,8%	21,7%	27%	100%
ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΘΕΩΡΗΣΗ ΟΤΙ ΕΝΗΜΕΡΩΝΟΝΤΑΙ ΕΓΚΑΙΡΑ ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	6,1%	20%	19,1%	20,9%	32,2%	100%
ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΠΑΡΟΧΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΕΡΗ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΩΝ	5,2%	20%	19,1%	23,5%	30,4%	100%
ΟΤΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΠΟΤΥΠΩΝΕΙ ΜΕ ΣΑΦΗΝΕΙΑ ΤΟ ΟΡΑΜΑ ΤΗΣ	8,7%	18,3%	19,1%	23,5%	28,%	100%

Πίνακας 1.16 Πόσο σημαντική είναι η εκπαίδευση του προσωπικού

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Στο παρόν κεφάλαιο θα αναλυθούν τα αποτελέσματα και τα ερευνητικά ερωτήματα που προέκυψαν από την έρευνα και την ανάλυση του ερωτηματολογίου που πραγματοποιήθηκε. Ακόμα, θα δοθούν οι σχετικές προτάσεις με σκοπό την βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης.

6.1 Η επεξήγηση των ερωτημάτων

Πιο αναλυτικά:

- Στο ερευνητικό ερώτημα: Ποίοι είναι οι λόγοι που οι εργαζόμενοι αντιστέκονται στην διαχείριση αλλαγής κατά τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό: οι ερωτώμενοι έπρεπε να απαντήσουν με κριτήριο την έλλειψη του κινήτρου και της επιπλέον εργασίας που αναλαμβάνει ο εργαζόμενος με τις επιλογές «καθόλου», «λίγο», «μέτρια», «πολύ» και «πάρα πολύ». Όσον αφορά την έλλειψη κινήτρων, υψηλό ποσοστό 31,3% συγκεντρώνει η απάντηση «πάρα πολύ» και μόλις 4,3% η απάντηση «καθόλου». Στην δε επιπλέον εργασία που αναλαμβάνει ο εργαζόμενος ποσοστό 33,9% συγκεντρώνει η απάντηση «μέτρια» και μόλις 5,2% η απάντηση «καθόλου».
- Στο ερευνητικό ερώτημα: Ποια είναι τα αισθήματα που δημιουργούνται στους εργαζόμενους στην διαχείριση αλλαγής κατά τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό: Ο ερωτώμενος είχε την επιλογή των αισθημάτων: Απόρριψη, Αντίσταση, Ανοχή, Αποδοχή, Φόβος και Ρουτίνα. Οι επιλογές που είχαν οι ερωτώμενοι για το εκάστοτε συναίσθημα ήταν: «καθόλου», «λίγο», «μέτρια», «πολύ» και «πάρα πολύ». Για την επιλογή «μέτρια» το αίσθημα της Ανοχής είχε ποσοστό 38,3%, το αίσθημα της Ρουτίνας ποσοστό 33,9% και το αίσθημα της Αποδοχής 30,4%. Για την επιλογή «καθόλου» το αίσθημα της Αποδοχής είχε ποσοστό 6,1%, το αίσθημα της Ανοχής ποσοστό 7% και το αίσθημα της Ρουτίνας ποσοστό 7,8%.

- Στο ερευνητικό ερώτημα: Κατά πόσο οι εργαζόμενοι της επιχείρησης χρησιμοποιούν τα Ψηφιακά Μέσα στην καθημερινή τους εργασία: οι επιλογές που δόθηκαν είναι: «Καθημερινά», «email», «τηλεδιάσκεψη» και «τηλεεργασία», με τις επιλογές «καθόλου», «λίγο», «μέτρια», «πολύ» και «πάρα πολύ». Παρατηρείται ότι στην επιλογή «Καθημερινά», απάντησε το 60% ότι τα χρησιμοποιεί «πάρα πολύ» τα ψηφιακά μέσα και μόλις το 1,7% έδωσε την απάντηση «καθόλου». Αμέσως μετά υψηλό ποσοστό 41,7% έχει η απάντηση «email» με τον χαρακτηρισμό του «πολύ» και το ποσοστό 1,7% «καθόλου». Ακόμα, υψηλό ποσοστό 30,4% έχει η επιλογή «μέτρια» στην απάντηση της τηλεδιάσκεψης και ποσοστό 11,3% η επιλογή «καθόλου». Τέλος, υψηλό ποσοστό 29,6% έχει η επιλογή «μέτρια» και χαμηλό ποσοστό 15,5% η επιλογή «πολύ».
- Στο ερευνητικό ερώτημα: Κατά πόσο οι εργαζόμενοι γνωρίζουν εάν υπάρχει έργο Ψηφιακού Μετασχηματισμού στην επιχείρηση: Παρατηρείται ότι οι εργαζόμενοι απάντησαν με ποσοστό 53,9% ότι «γνωρίζουν» πως η επιχείρηση διαθέτει «έργο» που αφορά τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό. Να σημειωθεί βέβαια ότι δεν είναι λίγο το ποσοστό 31,3% που απάντησε ότι «δεν γνωρίζει» καθόλου εάν υπάρχει τέτοιο «έργο» και 14,8% το ποσοστό που απάντησε ότι «όχι» δεν διαθέτει τέτοιο έργο η επιχείρηση.
- Στο ερευνητικό ερώτημα: Διερεύνηση των δημογραφικών στοιχείων και απόδειξη της ικανότητας αλλαγής των υπαλλήλων κατά την διαχείριση αλλαγής στον Ψηφιακό Μετασχηματισμό της επιχείρησης: Παρατηρείται ότι απαιτείται διαφορετική προσέγγιση αφού πρακτικά συσχετίζονται τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος με τον βαθμό εμπλοκής τους στην διαχείριση αλλαγής του Ψηφιακού Μετασχηματισμού. Πιο συγκεκριμένα μέσα από την χρήση των μη παραμετρικών ελέγχων Krysskal-Wallis και Mann-Whitney διαπιστώνεται διαμέσου της στατιστικής η συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών που αναφέραμε, καθώς είναι σημαντικό να τονιστεί ότι δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή. Στην συνέχεια θα χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής/δείκτης συσχέτισης Spearmanrho για τον ορισμό του μέτρου

και της κατεύθυνσης που ακολουθείτε για την ανάλυση των στατιστικών σημαντικών συσχετίσεων.

Αναλυτικά παραθέτουμε τα αποτελέσματα από την συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών, τα δημογραφικά στοιχεία και την διαχείριση αλλαγής του Ψηφιακού Μετασχηματισμού»

1. Οι πίνακες 1.17 και 1.18 δείχνουν ότι με την πραγματοποίηση του στατιστικού ελέγχου Kruskal-Wallis δεν υπάρχει συσχέτιση στατιστικά μεταξύ του «φύλου» των εργαζομένων της εταιρείας διαχείρισης και διανομής της ηλεκτρικής ενέργειας και του βαθμού εμπλοκής στην διαχείριση αλλαγής του Ψηφιακού Μετασχηματισμού. Συμπερασματικά λοιπόν από το p-value στον συγκεκριμένο έλεγχο προκύπτει ότι $0,812 > 0,05$, επομένως διατηρούμε την μηδενική υπόθεση σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, έτσι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών.

Ranks

	ΦΥΛΟ	N	Mean Rank
ΑΠΟΔΕΙΞΗ ΚΑΝΟΤΗΤ_ΑΛΛΑΓΗ	ΑΝΔΡΑΣ	48	58,99
	ΓΥΝΑΙΚΑ	62	56,64
	ΑΛΛΟ	5	65,40
	Total	115	

Πίνακας 1.17 Φύλο

Test Statistics^{a,b}

	ΑΠΟΔΕΙΞΗΙΚΑΝΟΤΗΤ_ΑΛΛ ΑΓΗ
Chi-Square	,416
df	2
Asymp. Sig.	,812

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: ΦΥΛΟ

Πίνακας 1.18 Απόδειξη Ικανότητας Αλλαγής

2. Οι πίνακες 1.19 και 1.20 δείχνουν ότι με την πραγματοποίηση του στατιστικού ελέγχου Kruskal-Wallis δεν υπάρχει συσχέτιση στατιστικά μεταξύ της «ηλικίας» των εργαζομένων της εταιρείας διαχείρισης και διανομής της ηλεκτρικής ενέργειας και του βαθμού εμπλοκής στην διαχείριση αλλαγής του Ψηφιακού Μετασχηματισμού. Συμπερασματικά λοιπόν από το p-value στον συγκεκριμένο έλεγχο προκύπτει ότι $0,153 > 0,05$, επομένως διατηρούμε την μηδενική υπόθεση σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, έτσι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών.

Ranks

	ΗΛΙΚΙΑ	N	Mean Rank
ΑΠΟΔΕΙΞΗΙΚΑΝΟΤΗΤ_ΑΛΛΑ ΓΗ	18-25	15	70,07
	26-35	24	59,63
	36-45	19	67,18
	45-60	23	54,46
	>60	34	48,79
	Total	115	

Πίνακας 1.19 Ηλικία

Test Statistics^{a,b}

	ΑΠΟΔΕΙΞΗ ΚΑΝΟΤΗΤΑΣ ΑΛΛΑΓΗΣ
Chi-Square	6,698
Df	4
Asymp. Sig.	,153

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: ΗΛΙΚΙΑ

Πίνακας 1.20 Απόδειξη ικανότητας αλλαγής

3. Οι πίνακες 1.21 και 1.22 δείχνουν ότι με την πραγματοποίηση του στατιστικού ελέγχου Kruskal-Wallis υπάρχει συσχέτιση στατιστικά μεταξύ της «εκπαίδευσης των εργαζομένων» της εταιρείας διαχείρισης και διανομής της ηλεκτρικής ενέργειας και του βαθμού εμπλοκής στην διαχείριση αλλαγής του Ψηφιακού Μετασχηματισμού. Συμπερασματικά λοιπόν από το p-value στον συγκεκριμένο έλεγχο προκύπτει ότι $0,030 < 0,05$, επομένως απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, έτσι δεν υπάρχει καμία συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών.

Ranks

	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	N	Mean Rank
ΑΠΟΔΕΙΞΗ ΚΑΝΟΤΗΤΑΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	Βασική εκπαίδευση	17	45,03
	Απόφοιτος λυκείου/ Ι.Ε.Κ.	24	60,27
	Πτυχιούχος Α.Ε.Ι. / Τ.Ε.Ι.	49	64,71
	Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών	18	60,25
	Κάτοχος διδακτορικού τίτλου σπουδών	7	28,93
	Total		115

Πίνακας 1.21 Εκπαίδευση

Test Statistics^{a,b}

	ΑΠΟΔΕΙΞΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤ_ΑΛΛΑΓΗ
Chi-Square	10,685
df	4
Asymp. Sig.	,030

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Πίνακας 1.22 Απόδειξη ικανότητας αλλαγής

4. Οι πίνακες 1.23 και 1.24 δείχνουν ότι με την πραγματοποίηση του στατιστικού ελέγχου Kruskal-Wallis δεν υπάρχει συσχέτιση στατιστικά μεταξύ της «οικογενειακής κατάστασης» των εργαζομένων της εταιρείας διαχείρισης και διανομής της ηλεκτρικής ενέργειας και του βαθμού εμπλοκής στην διαχείριση αλλαγής του Ψηφιακού Μετασχηματισμού. Συμπερασματικά λοιπόν από το p-value στον συγκεκριμένο έλεγχο προκύπτει ότι $0,535 > 0,05$, επομένως διατηρούμε την μηδενική υπόθεση σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, έτσι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών.

Ranks

	ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	N	Mean Rank
ΑΠΟΔΕΙΞΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤ_ΑΛΛΑΓΗ	ΑΓΑΜΟΣ/Η	55	61,12
	ΕΓΓΑΜΟΣ/Η	29	58,97
	ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΣ/Η	19	54,58
	ΧΗΡΟΣ/Α	12	46,79
	Total	115	

Πίνακας 1.23 Οικογενειακή Κατάσταση

Test Statistics^{a,b}

	ΑΠΟΔΕΙΞΗΙΚΑΝΟΤΗΤ_ΑΛΛΑΓΗ
Chi-Square	2,186
Df	3
Asymp. Sig.	,535

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Πίνακας 1.24 Απόδειξη ικανότητας αλλαγής

5. Οι πίνακες 1.25 και 1.26 δείχνουν ότι με την πραγματοποίηση του στατιστικού ελέγχου Kruskal-Wallis δεν υπάρχει συσχέτιση στατιστικά μεταξύ του «εισοδήματος» των εργαζομένων της εταιρείας διαχείρισης και διανομής της ηλεκτρικής ενέργειας και του βαθμού εμπλοκής στην διαχείριση αλλαγής του Ψηφιακού Μετασχηματισμού. Συμπερασματικά λοιπόν από το p-value στον συγκεκριμένο έλεγχο προκύπτει ότι $0,03 < 0,05$, επομένως απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, έτσι δεν υπάρχει καμία συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών.

Ranks

	ΕΙΣΟΔΗΜΑ	N	Mean Rank
ΑΠΟΔΕΙΞΗΙΚΑΝΟΤΗΤ_ΑΛΛΑΓΗ	< € 10.000,00	17	45,03
	€ 10.000,01 - € 15.000,00	24	60,27
	€ 15.000,01 - € 20.000,00	49	64,71
	€ 20.000,01 - € 25.000,00	18	60,25
	> € 25.000,00	7	28,93
	Total		115

Πίνακας 1.25 Εισόδημα

Test Statistics^{a,b}

	ΑΠΟΔΕΙΞΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤ_ΑΛΛΑ ΓΗ
Chi-Square	10,685
Df	4
Asymp. Sig.	,030

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: ΕΙΣΟΔΗΜΑ

Πίνακας 1.26 Απόδειξη ικανότητας αλλαγής

6. Οι πίνακες 1.27 και 1.28 δείχνουν ότι με την πραγματοποίηση του στατιστικού ελέγχου Kruskal-Wallis δεν υπάρχει συσχέτιση στατιστικά μεταξύ της «βαθμίδας εργασίας» των εργαζομένων της εταιρείας διαχείρισης και διανομής της ηλεκτρικής ενέργειας και του βαθμού εμπλοκής στην διαχείριση αλλαγής του Ψηφιακού Μετασχηματισμού. Συμπερασματικά λοιπόν από το p-value στον συγκεκριμένο έλεγχο προκύπτει ότι $0,332 > 0,05$, επομένως διατηρούμε την μηδενική υπόθεση σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, έτσι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών.

Ranks

	ΒΑΘΜΙΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	N	Mean Rank
ΑΠΟΔΕΙΞΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤ_ΑΛΛΑ ΓΗ	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΓΡΑΦΕΙΟΥ	74	58,58
	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ	16	66,19
	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	25	51,04
	Total	115	

Πίνακας 1.27 Βαθμίδα Ιεραρχίας

Test Statistics^{a,b}

	ΑΠΟΔΕΙΞΗ ΚΑΝΟΤΗΤΑΣ ΑΛΛΑΓΗΣ
Chi-Square	2,203
Df	2
Asymp. Sig.	,332

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: ΒΑΘΜΙΔΑΙΕΡΑΡΧΙΑΣ

Πίνακας 1.28 Απόδειξη ικανότητας αλλαγής

7. Οι πίνακες 1.29 και 1.30 δείχνουν ότι με την πραγματοποίηση του στατιστικού ελέγχου Kruskal-Wallis δεν υπάρχει συσχέτιση στατιστικά μεταξύ του «τμήματος εργασίας» των εργαζομένων της εταιρείας διαχείρισης και διανομής της ηλεκτρικής ενέργειας και του βαθμού εμπλοκής στην διαχείριση αλλαγής του Ψηφιακού Μετασχηματισμού. Συμπερασματικά λοιπόν από το p-value στον συγκεκριμένο έλεγχο προκύπτει ότι $0,220 > 0,05$, επομένως διατηρούμε την μηδενική υπόθεση σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, έτσι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών.

Ranks

	ΤΜΗΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	N	Mean Rank
ΑΠΟΔΕΙΞΗ ΚΑΝΟΤΗΤΑΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	Τμήμα παραγωγής	28	64,64
	Τμήμα πωλήσεων & μάρκετινγκ	29	59,17
	Τμήμα έρευνας και ανάπτυξης	26	46,12
	Τμήμα ποιοτικού ελέγχου	15	55,43
	Τμήμα λογιστηρίου / Χρηματοοικονομικό τμήμα	17	65,50
	Total	115	

Πίνακας 1.29 Τμήμα Εργασίας

Test Statistics^{a,b}

	ΑΠΟΔΕΙΞΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤ_ΑΛΛΑΓΗ
Chi-Square	5,727
Df	4
Asymp. Sig.	,220

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: ΤΜΗΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Τμήμα 1.30 Απόδειξη Ικανότητας Αλλαγής

Η ανάλυση των συσχετίσεων με την χρήση του συντελεστή/δείκτη συσχέτισης Spearmanrho για τον ορισμό του μέτρου και της κατεύθυνσης που ακολουθεί η έρευνα για την ανάλυση των στατιστικών σημαντικών συσχετίσεων.

1. Παρατηρείται ότι ο βαθμός εμπλοκής των εργαζομένων στην διαχείριση αλλαγής του Ψηφιακού Μετασχηματισμού επηρεάζεται σε μικρότερο βαθμό και αρνητικά (-0,013) από την μεταβλητή: Φύλο

[Πίνακας 1.31 Φύλο]

Correlations

		ΦΥΛΟ	
Spearman's rho			
ΑΠΟΔΕΙΞΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	<u>Correlation</u>	1,000	-,013
	<u>Coefficient</u>		
	<u>Sig. (2-tailed)</u>	.	,893
	<u>N</u>	115	115

Πίνακας 1.31 Φύλο

2. Παρατηρείται ότι ο βαθμός εμπλοκής των εργαζομένων στην διαχείριση αλλαγής του Ψηφιακού Μετασχηματισμού επηρεάζεται σε μικρότερο βαθμό και αρνητικά (-0,212) από την μεταβλητή: Ηλικία

[Πίνακας 1.32 Ηλικία]

Correlations

		ΗΛΙΚΙΑ	
Spearman's rho			
		<u>Correlation Coefficient</u>	1,000
		<u>Sig. (2-tailed)</u>	-,212
ΑΠΟΔΕΙΞΗ	<u>N</u>	115	115
ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ			
ΑΛΛΑΓΗΣ			

Πίνακας 1.32 Ηλικία

3. Παρατηρείται ότι ο βαθμός εμπλοκής των εργαζομένων στην διαχείριση αλλαγής του Ψηφιακού Μετασχηματισμού επηρεάζεται σε μικρό βαθμό και θετικά (0,22) από την μεταβλητή: Εκπαίδευση

[Πίνακας 1.33]

Correlations

		ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	
Spearman's rho			
		<u>Correlation Coefficient</u>	1,000
		<u>Sig. (2-tailed)</u>	0,22
ΑΠΟΔΕΙΞΗ	<u>N</u>	115	115
ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ			
ΑΛΛΑΓΗΣ			

Πίνακας 1.33 Εκπαίδευση

4. Παρατηρείται ότι ο βαθμός εμπλοκής των εργαζομένων στην διαχείριση αλλαγής του Ψηφιακού Μετασχηματισμού επηρεάζεται σε μικρότερο βαθμό και αρνητικά (-0,123) από την μεταβλητή: Οικογενειακή Κατάσταση [Πίνακας 1.34]

Correlations

Spearman's rho		ΟΙΚ. ΚΑΤΑΣΤΑ ΣΗ	
ΑΠΟΔΕΙΞΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	<u>Correlation Coefficient</u>	1,000	-,123
	<u>Sig. (2-tailed)</u>	.	,191
	<u>N</u>	115	115

Πίνακας 1.34 Οικογενειακή Κατάσταση

5. Παρατηρείται ότι ο βαθμός εμπλοκής των εργαζομένων στην διαχείριση αλλαγής του Ψηφιακού Μετασχηματισμού επηρεάζεται σε μικρότερο βαθμό και θετικά (-0,22) από την μεταβλητή: Εισόδημα [Πίνακας 1.35]

Correlations

Spearman's rho		ΕΙΣΟΔΗΜ Α	
ΑΠΟΔΕΙΞΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	<u>Correlation Coefficient</u>	1,000	0,22
	<u>Sig. (2-tailed)</u>	.	,816
	<u>N</u>	115	115

Πίνακας 1.35 Εισόδημα

6. Παρατηρείται ότι ο βαθμός εμπλοκής των εργαζομένων στην διαχείριση αλλαγής του Ψηφιακού Μετασχηματισμού επηρεάζεται σε μέτριο βαθμό και αρνητικά (-0,053) από την μεταβλητή: Βαθμός Ιεραρχίας
[Πίνακας 1.36]

Correlations

Spearman's rho		ΒΑΘΜΟΣ ΙΕΡΑΡΧΙΑ Σ	
ΑΠΟΔΕΙΞΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	<u>Correlation Coefficient</u>	1,000	-,053
	<u>Sig. (2-tailed)</u>	.	,576
	<u>N</u>	115	115
			.

Πίνακας 1.36 Βαθμός Ιεραρχίας

7. Παρατηρείται ότι ο βαθμός εμπλοκής των εργαζομένων στην διαχείριση αλλαγής του Ψηφιακού Μετασχηματισμού επηρεάζεται σε μέτριο βαθμό και αρνητικά (-0,062) από την μεταβλητή: Τμήμα Εργασίας
[Πίνακας 1.37]

Correlations

Spearman's rho		ΤΜΗΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	
ΑΠΟΔΕΙΞΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	<u>Correlation Coefficient</u>	1,000	-,062
	<u>Sig. (2-tailed)</u>	.	,508
	<u>N</u>	115	115
			.

Πίνακας 1.37 Τμήμα Εργασίας

6.2 Τα συμπεράσματα - Προτάσεις

Η έρευνα που διεξήχθη στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, ανέδειξε τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι διοικητικοί υπάλληλοι, του διαχειριστή ηλεκτρικής ενεργείας, κατά την διαχείριση αλλαγής στο ψηφιακό μετασχηματισμό της επιχείρησης. Επιπλέον, διαπιστώθηκε το κατά πόσο έχουν σχέση τα συναισθήματα που δημιουργούνται στους διοικητικούς υπαλλήλους, στην καθημερινότητα τους μετά την ψηφιακή αλλαγή που πραγματοποιεί η εταιρεία τους. Επίσης, διερευνήθηκε αν κάποια από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των διοικητικών υπαλλήλων, επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό τον ψηφιακό μετασχηματισμό κατά την διαχείριση αλλαγής. Ακόμη, μελετήθηκε ο βαθμός που η επιχείρηση χρησιμοποιεί τα ψηφιακά μέσα και αξιολογήθηκε το εκπαιδευτικό υπόβαθρο των διοικητικών υπαλλήλων στα ψηφιακά μέσα που χρησιμοποιούν ήδη, για να ελεγχθεί το κατά πόσο θα ανταπεξέλθουν στην επερχόμενη αλλαγή.

Αναφορικά με τους λόγους για τους οποίους οι διοικητικοί υπάλληλοι αντιστέκονται στον ψηφιακό μετασχηματισμό της εταιρείας, σχεδόν ένα στους τρεις εργαζόμενους θεωρεί ότι δεν υπάρχουν τα κατάλληλα κίνητρα και ένα στους τέσσερις θεωρεί ότι θα χρειαστεί επιπλέον εργασία στην καθημερινότητα του. Η συγκεκριμένη τάση θα μπορούσε να θεωρηθεί και ως φόβος των υπαλλήλων, αφού στην ερώτηση για τον εάν σε κάποια αλλαγή θα μπορούσατε να αποδείξετε την αξία σας, ένα σημαντικό ποσοστό απαντάει ότι δεν θα μπορούσε να αποδείξει την αξία του, ενώ ένα μεγαλύτερο ποσοστό θα μπορούσε να το κάνει σε μέτριο βαθμό. Επιπλέον, όπως διαφαίνεται η έλλειψη κινήτρων επιβεβαιώνεται και από την ερώτηση για την αλλαγή και την εργασιακή ασφάλεια. Σε αυτή την ερώτηση μόνο το ένα τρίτο του δείγματος θεωρεί ότι θα είναι ασφαλής με την εφαρμογή των αλλαγών κατά των ψηφιακό μετασχηματισμό της επιχείρησης.

Τα συναισθήματα τα όποια διέπουν τους διοικητικούς υπαλλήλους, με την διαχείριση της αλλαγής κατά τον ψηφιακό μετασχηματισμό της επιχείρησης, είναι η απόρριψη, η αντίσταση, η ανοχή, η αποδοχή, ο φόβος και η ρουτίνα που σε όλη την διάρκεια της αλλαγής τα βιώνουν σε μέτριο βαθμό. Ο λόγος που συμβαίνει αυτό είναι διότι δεν υπάρχει ένα ξεκάθαρο και ορισμένο όραμα στρατηγικής, που ακολουθεί η εταιρεία, κατά την επερχόμενη αλλαγή.

Επιπρόσθετα, οι διοικητικοί υπάλληλοι της επιχείρησης διαφαίνεται ότι κάνουν χρήση των ψηφιακών εργαλείων σε μεγάλο βαθμό καθημερινά, όπως είναι η τηλεδιάσκεψη, τα e-mail και η τηλεργασία. Τα νέα δεδομένα ξεκίνησαν μετά τα μέτρα που επέφερε η πανδημία Covid-19, όμως δεν έχουν εναρμονιστεί με αυτά, το ίδιο καλά, όλοι οι υπάλληλοι. Αυτό συμβαίνει γιατί η επιχείρηση διαθέτει μια κουλτούρα διαφορετική, αφού μέχρι πρότινος ανήκε μετοχικά και νομοθετικά στο ευρύτερο δημόσιο πυλώνα, με την κουλτούρα της να είναι λίγο πιο συντηρητική στις νέες τεχνολογικές δραστηριότητες.

Το ένα τρίτο του διοικητικού προσωπικού, μετά την αξιολόγηση που πραγματοποιήθηκε για την χρήση των ψηφιακών μέσων ως τρόπου αντικατάστασης των εγγράφων, θεωρεί ότι έχει επηρεάσει και έχει βοηθήσει ως ένα παρά πολύ μεγάλο βαθμό τον τρόπο λειτουργίας αυτής. Άλλο ένα τρίτο των υπάλληλων βαθμολογεί ότι η επιχείρηση χρησιμοποιεί τα ψηφιακά μέσα για την αύξηση του ρυθμού εργασίας. Και άλλο ένα τρίτο, υπάλληλων βαθμολογούν ότι η επιχείρηση χρησιμοποιεί τα ψηφιακά της μέσα ώστε να επέλθει η ψηφιακή αλλαγή. Επίσης, ίδιο ποσοστό θεωρεί ότι χρησιμοποιεί τα ψηφιακά μέσα για να φέρει θετικά αποτελέσματα ενώ ένα στους τρεις νομίζει ότι η επιχείρηση χρησιμοποιεί τα ψηφιακά μέσα για να φέρει αρνητικά αποτελέσματα σε μέτριο βαθμό. Ακόμη ένας στους τρεις υπάλληλους θεωρεί ότι η επιχείρηση χρησιμοποιεί τα ψηφιακά μέσα για να δυσχεραίνει την διάκριση των εργαζομένων, να συγχωνεύσει τις θέσεις εργασίας και να αυξήσει την απώλεια/τυποποίηση αυτής. Επιπρόσθετα, θετικά είναι τα αποτελέσματα ως προς την εργασιακή ασφάλεια, την φυσική υγεία την επαγγελματική εξέλιξη με σκοπό την απόκτηση περισσότερων γνώσεων και δεξιοτήτων. Τέλος, ένας στους τέσσερις θεωρεί ότι θα επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό η προσωπική του ζωή και σε μέτριο βαθμό η ψυχική του υγεία.

Ενδιαφέρον κομμάτι αποτελεί το γεγονός ότι οι μισοί από τους διοικητικούς υπαλλήλους, έχουν γνώση, ότι η επιχείρηση/εταιρεία πραγματοποιεί μεγάλα έργα ως προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό για την αναβάθμιση της εσωτερικής και της εξωτερικής λειτουργίας της. Αντίστοιχο ποσοστό των εργαζομένων γνωρίζει ότι υπάρχει τμήμα που ασχολείται αποκλειστικά με τον ψηφιακό μετασχηματισμό της επιχείρησης.

Με την χρήση των στατιστικών ελέγχων αναδείχθηκαν οι παράγοντες που επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την εμπλοκή των υπαλλήλων στην διαχείριση αλλαγής κατά τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Όπως διαφαίνεται από τα ευρήματα η ηλικία είναι ένας παράγοντας που επηρεάζει. Αυτό μπορεί να θεωρηθεί και ως λογικό συμπέρασμα αφού οι νεότερες ηλικίες εργαζομένων είναι πολύ πιο φιλικές με την χρήση της νέας τεχνολογίας και πολύ πιο εύκολα ενστερνίζονται την αλλαγή. Ακόμη ένας παράγοντας που εμφανίζει σχετικά υψηλή συσχέτιση είναι η εκπαίδευση. Αυτό συμβαίνει διότι το μορφωτικό επίπεδο των υπαλλήλων της εταιρείας έχει αλλάξει, δηλαδή έχει βελτιωθεί, άρα μπορεί να αντιληφθούν πιο καλά την αλλαγή. Τέλος, ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την αλλαγή είναι το εισόδημα και αυτό γιατί ένας υπάλληλος που έχει μεγαλύτερο εισόδημα μπορεί να παρακολουθήσει περισσότερα σεμινάρια, με σκοπό να βελτιώσει τις γνώσεις του, σχετικά με τον ψηφιακό μετασχηματισμό.

Οι παραπάνω παράγοντες συμβάλουν σε θετικό βαθμό στην διαχείριση αλλαγής κατά τον ψηφιακό μετασχηματισμό της επιχείρησης. Η επιχείρηση θα πρέπει να πραγματοποιήσει τις αντίστοιχες μεταβολές, με σκοπό να απαλλάξει τους εργαζομένους της (διοικητικούς υπαλλήλους) από οποιοδήποτε τυχόν προβληματισμό έχουν, για την αλλαγή που πρόκειται να επέλθει. Επίσης, η επιχείρηση θα πρέπει να δώσει κίνητρα στους εργαζομένους της, με σκοπό να μειώσει το αίσθημα της αντίστασης και των λοιπών αρνητικών συναισθημάτων στην αλλαγή κατά τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Ακόμη, θα πρέπει να δημιουργήσει ένα ξεκάθαρο πλαίσιο στρατηγικής και πληροφόρησης προς όλους του διοικητικούς υπάλληλους για τα έργα και τους σκοπούς της. Να δώσει έμφαση στην εκπαίδευση των υπαλλήλων της για τις νέες τεχνολογίες ώστε να επιτευχτεί με ομαλότητα η αλλαγή της λειτουργίας της επιχείρησης ως προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Ονομαζόμαστε Σαββίδης Σπυρίδων και Σταύρου Γεώργιος και στα πλαίσια της διπλωματικής μας εργασίας, θα σας παρακαλούσαμε να διαθέσετε λίγο από τον χρόνο σας για να απαντήσετε σε αυτό το ερωτηματολόγιο, με βάση τα βιώματα και τις δικές σας επιθυμίες. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και οι πληροφορίες είναι εμπιστευτικές. Θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για την παρούσα εργασία/μελέτη. Ο χρόνος που απαιτείται για τη συμπλήρωση του είναι περίπου δέκα λεπτά. Θα χαρούμε πολύ για την συνεργασία σας. Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων. (Όλες οι ερωτήσεις είναι υποχρεωτικές).

1. Φύλο;

- Άνδρας
- Γυναίκα
- Άλλο

2. Ηλικία;

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-60
- > 60 ετών

3. Εκπαιδευτικό Υπόβαθρο;

- Βασική Εκπαίδευση (Δημοτικό/Γυμνάσιο)
- Απόφοιτος λυκείου/Ι.Ε.Κ.
- Πτυχιούχος Α.Ε.Ι. / Τ.Ε.Ι.
- Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών
- Κάτοχος διδακτορικού τίτλου σπουδών

4. Οικογενειακή Κατάσταση;

- Άγαμος/η
- Εγγαμος/η
- Διαζευγμένος/η
- Χήρος/α

5. Ετήσιο Εισόδημα;

- < € 10.000,00
- € 10.000,01 - € 15.000,00
- € 15.000,01 - € 20.000,00
- € 20.000,01 - € 25.000,00
- > € 25.000,00

6. Η ΒΑΘΜΙΑ ΔΙΑ ΣΤΗΝ ΟΠΟΙΑ ΑΝΗΚΕΤΕ;

- Υπάλληλος Γραφείου
- Προϊστάμενος Τμήματος
- Διοικητικό Στέλεχος

7. ΣΕ ΠΟΙΟ ΤΜΗΜΑ ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ;

- Τμήμα παραγωγής
- Τμήμα πωλήσεων & μάρκετινγκ
- Τμήμα έρευνας και ανάπτυξης
- Τμήμα ποιοτικού ελέγχου
- Τμήμα λογιστηρίου / Χρηματοοικονομικό τμήμα
- Τμήμα ανθρώπινου δυναμικού
- Τμήμα IT
- Άλλο

8. ΣΕ ΤΙ ΒΑΘΜΟ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΕ ΤΙΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΣΥΣΚΕΥΕΣ (Π.Χ. ΚΙΝΗΤΟ, TABLET, ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΗΣ Κ.Α) ΣΤΗΝ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ ΣΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑ;

	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΑ					
ΓΙΑ EMAIL					
ΤΗΛΕΔΙΑΣΚΕΨΗ					
ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ					

9. ΔΙΑΘΕΤΕΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΤΗΝ ΟΠΟΙΑ ΕΓΑΖΕΣΤΕ ΤΜΗΜΑ ΤΟ ΟΠΟΙΟ ΑΣΧΟΛΕΙΤΑΙ ΑΠΟΚΛΕΙΣΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟΝ ΨΗΦΙΑΚΟ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟ ΑΥΤΗΣ;

- ΝΑΙ
 ΟΧΙ
 ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ

10. ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΠΟΥ ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ ΥΠΑΡΧΕΙ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟ, ΥΠΟ ΕΞΕΛΙΞΗ Ή ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΕΝΟ ΕΡΓΟ ΠΟΥ ΝΑ ΑΦΟΡΑ ΣΤΟΝ ΨΗΦΙΑΚΟ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟ ΑΥΤΗΣ;

- ΝΑΙ
 ΟΧΙ
 ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ

11. ΣΕ ΤΙ ΒΑΘΜΟ Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙ ΤΑ ΨΗΦΙΑΚΑ ΜΕΣΑ
(ΜΕ ΣΚΟΠΟ);

	ΚΑΘΟΛ ΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ	ΠΑΡ Α ΠΟ ΛΥ
ΤΗΝ ΑΝΤΙΚΤΑΣΤΑΣΗ ΕΓΓΡΑΦΩΝ					
ΤΗΝ ΑΥΤΟΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ					
ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΟΥ ΡΥΘΜΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ					
ΝΑ ΕΠΕΛΘΕΙ Η ΨΗΦΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ					
ΝΑ ΕΠΙΦΕΡΕΙ ΘΕΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ					
ΝΑ ΕΠΙΦΕΡΕΙ ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ					
ΝΑ ΔΥΣΧΕΡΑΙΝΕΙ ΤΗΝ ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ					
ΝΑ ΕΠΗΡΕΑΣΕΙ ΤΗΝ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗ ΤΩΝ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ					
ΝΑ ΕΠΗΡΕΑΣΕΙ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ					

ΝΑ ΕΠΗΡΕΑΣΕΙ ΤΗΝ ΑΠΩΛΕΙΑ/ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΣΧΕΣΕΩΝ					
ΝΑ ΕΠΗΡΕΑΣΕΙ ΤΟΝ ΔΙΑΧΩΡΙΣΜΟ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΖΩΗΣ					
ΝΑ ΕΠΗΡΕΑΣΕΙ ΤΟΝ ΔΙΑΧΩΡΙΣΜΟ ΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΖΩΗΣ					
ΝΑ ΕΠΗΡΕΑΣΕΙ ΘΕΤΙΚΑ ΤΗΝ ΕΠΑΓ/ΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ					
ΝΑ ΕΠΗΡΕΑΣΕΙ ΘΕΤΙΚΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΣΦΑΛΕΙΑ					
ΝΑ ΕΠΗΡΕΑΣΕΙ ΘΕΤΙΚΑ ΤΗΝ ΦΥΣΙΚΗ ΥΓΕΙΑ ΣΑΣ					
ΝΑ ΕΠΗΡΕΑΣΕΙ ΘΕΤΙΚΑ ΤΗΝ ΨΥΧΙΚΗ ΥΓΕΙΑ ΣΑΣ					
ΝΑ ΑΠΟΚΤΗΣΕΤΕ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ					
ΝΑ ΑΠΟΚΤΗΣΕΤΕ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ					

12. ΣΥΜΦΩΝΕΙΤΕ ΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΨΗ: Η ΑΛΛΑΓΗ ΣΗΜΑΙΝΕΙ
ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ;

ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

13. ΣΥΜΦΩΝΕΙΤΕ ΜΕ ΤΗΝ ΦΡΑΣΗ: ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΜΙΑΣ ΑΛΛΑΓΗΣ
ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΜΟΥ ΧΩΡΟ ΘΑ ΚΑΤΑΦΕΡΩ ΝΑ ΑΠΟΔΕΙΞΩ ΣΕ
ΟΛΟΥΣ ΤΙΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΜΟΥ;

ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

14. ΠΟΙΟ ΑΠΟ ΤΑ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΠΕΡΙΓΡΑΦΕΙ ΠΙΟ ΣΩΣΤΑ
ΤΗΝ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗ ΣΕ ΜΙΑ ΑΛΛΑΓΗ ΠΟΥ ΑΦΟΡΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ;

	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
ΑΠΟΡΡΙΨΗ					
ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ					
ΑΝΟΧΗ					
ΑΠΟΔΟΧΗ					
ΦΟΒΟΣ					
ΡΟΥΤΙΝΑ					

15. Η ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ ΑΠΟΡΡΕΕΙ;

	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
ΛΟΓΩ ΤΗΣ					

ΕΛΛΕΙΨΗΣ ΚΙΝΗΤΡΩΝ					
ΛΟΓΩ ΤΗΣ ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΠΟΥ ΑΝΑΛΑΜΒΑΝΕΙ Ο ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ					

16. ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΕΙΝΑΙ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΓΝΩΜΗ ΣΑΣ Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ
ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (ΟΣΟΝ ΑΦΟΡΑ);

	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙ ΚΟΤΕΡΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧ/ΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΣΤΗΝ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ					
ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΘΕΩΡΗΣΗ ΟΤΙ ΕΝΗΜΕΡΩΝΟΝΤΑ Ι ΕΓΚΑΙΡΑ ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ					
ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΠΑΡΟΧΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙ					

ΚΟΤΕΡΗ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΩΝ					
ΟΤΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΠΟΤΥΠΩΝΕΙ ΜΕ ΣΑΦΗΝΕΙΑ ΤΟ ΟΡΑΜΑ ΤΗΣ					

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνόγλωσσα

1. Βαξεβανίδου Μ., Ρεκλείτης Π. (2012), «Management Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα, σελ. 28-30, 127-220, 229-282
2. Βλάδος Χ. (2017), «Παγκόσμια Κρίση, Καινοτομία και Διαχείριση Αλλαγής», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, σελ. 373-375, 377-379, 379-382, 32-289
3. Γιαννακόπουλος Γ. και Βοβός Ν. (2012), «Εισαγωγή στα Συστήματα Ηλεκτρική Ενέργειας», Εκδόσεις Ζητη, Θεσσαλονίκη, σελ 24, 35
4. Ελληνική Βιομηχανία 4.0, (2022), «Καινοτομία, Ψηφιακός Μετασχηματισμός, Κυκλική Οικονομία», Χορηγός Έκδοσης ΔΕΗ, Αθήνα, σελ. 8-15, 20-22, 26, 30-31, 34, 56-57, 64-68, 86, 130
5. Καποτάς Σ. (2021), «Ψηφιακός Μετασχηματισμός Οργανισμών και της οργανωσιακής τους κουλτούρας. Μελέτη σε μια εθνική αμυντική βιομηχανία», Διπλωματική Εργασία, Τμήμα School of Social Sciences ,Πειραιάς
6. Καραγιάννης Σ., Πάντα Μ. (2009), «Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Ελλην, Αθήνα, σελ. 35-51, 54-56, 66-77
7. Κέφης Β., Παπαζαχαρίου Π. (2009), «Το επιχειρηματικό Όραμα σε Business Plan», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, σελ. 159-183
8. Κουτούζης Μ. (2013), «Ικανότητα Επικοινωνίας», Εγχειρίδιο του Υπουργείου Ανάπτυξης, Ανταγωνιστικότητας, Υποδομών, Μεταφορών & Δικτύων, Αθήνα, σελ. 12-14
9. Μάντζαρης Ι. (2011), «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων». Εκδόσεις Cory City, Σέρρες, σελ. 1
10. Μιχαλόπουλος Μ., Γρηγορούδης Ε., Ζοπουνίδης Κ. (2007), «Στρατηγική των Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, σελ.222-226, 228-232
11. Μιχάλης Μπακούρης, International Business Development Director, Entersoft, 2022
12. Μπουραντάς Δ. (2018), «Επιτυχημένος Ηγέτης και Μάνατζερ» , Εκδόσεις Ψυχογίος, σελ. 31
13. Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν. (2003), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων». Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, σελ. 17-29, 45-50, 107-109, 265-270, 270-309, 439-470, 440-441

14. Πετράκος Γ. (2021), «Μέθοδοι και Πρακτικές Στατιστικών Ερευνών». Εκδόσεις Σοφία, Αθήνα, σελ. 66-97
15. Πραστάκος Γ. (2006), «Διοικητική Επιστήμη», Εκδόσεις Σταμούλης Α., Αθήνα, σελ. 569-580, 591-597
16. Σιώμκος Γ., Βασιλικοπούλου Αι. (2005), «Εφαρμογή Μεθόδων Ανάλυσης στην Έρευνα Αγοράς», Εκδόσεις Σταμούλης Α., Αθήνα, σελ. 193-224
17. Τζιανόπουλος Ι. (2012), «Η Πληροφορική στο Γυμνάσιο», Διατριβή, Τμήμα Πληροφορικής, Πειραιάς
18. Τερζίδης Κ. (2011), «Μανατζμεντ Στρατηγική Προσέγγιση», Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα, σελ. 201-206
19. Τσερεμέγκλης Μ. (2019), «e-banking. Πριν και μετά την επιβολή των Capital Controls», Διπλωματική Εργασία, Τμήμα Κοινωνικών Επιστημών, Πάτρα
20. Φαναριώτη Π. (2001), «Αρχές Οργανώσεως και Διοικήσεως Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Σταμούλης Α., Αθήνα, σελ. 358-368, 375-377
21. Χυτήρης Λ. (2001), «Οργανωσιακή Συμπεριφορά», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, σελ. 72-73, 75-82, 68-82

Ξενόγλωσση

1. Babbie E. (2011), (Εισαγωγή και επιμέλεια: Ζαφειρόπουλος Κώστας), «Εισαγωγή στην Κοινωνική Έρευνα», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
2. Creswell J. D., Creswell J. W. (2019), «Σχεδιασμός Έρευνας», Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα, σελ. 83-111, 159-176, 177-192, 193-202, 267-302
3. Dr. A. Shaji George 2 (2019), The Digital Transformation: Key Attributes and Challenges S. Sagayarajan1 ,
4. Gerry J., Scholes K., Whittington R. (2011), (Εισαγωγή και επιμέλεια: Κωνσταντόπουλος Νίκος), «Βασικές Αρχές Στρατηγής των Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, σελ. 421-431, 432-446
5. Helms Marilyn M. (2006), «Encyclopedia of Management, 5th ed.», Εκδόσεις Thomson Gale, USA, σελ. 661
6. John D., Jane D. (2011), (Εισαγωγή και επιμέλεια: Σαχινίδης Αλέξανδρος), «Οργανωσιακή συμπεριφορά – Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις». Εκδόσεις Κριτική, σελ. 40

7. Robbins S., Judge T. (2011), (Εισαγωγή και επιμέλεια: Σαχινίδης Αλέξανδρος), «Οργανωσιακή Συμπεριφορά», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, σελ. 37, 325-354, 493-508, 536-537
8. Robbins S., Decenzo D., Coulter M. (2012), (Εισαγωγή και επιμέλεια: Κέρης Βασίλης Ν.), «Διοίκηση Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

Ηλεκτρονική

1. Ανδρέου Κ., Αρκολάκης Κ., Γαλενιανός Μ., Γκενάκος Χ., Δοξιάδης Α., Svetoslan D., Καραμούζης Ν., Κουντούρη Φ., Κρητικός Α., Νικολίτσα Δ., Σπινέλλης Δ., Τσακλογλου Π. (14/11/2020), «Σχέδιο Ανάπτυξης για την Ελληνική Οικονομία», Διαθέσιμο: https://government.gov.gr/wp-content/uploads/2020/11/growth_plan_2020-11-23_1021.pdf (Τελευταία Προβολή 22/08/2022)
2. Απέργης Α. (14/11/2020), «Η Θεωρία του Taylor για αύξηση της εργασιακής αποδοτικότητας», Διαθέσιμο: https://businessrev.gr/2020/11/14/i-theoria-tou-frederick-taylor/?fbclid=IwAR01v8KDChQotYaHvhpVq2GX2p_fFIXjIG0pDDcdQ1eMpinIAeRErDrwfik (Τελευταία Προβολή 12/12/2021)
3. Αρχές Προστασίας Δεδομένων, (2023), «Αρχές νομιμότητας επεξεργασίας», Διαθέσιμο: https://www.dpa.gr/el/foreis/arxes_nomimotitas (Τελευταία Προβολή 01/05/2023)
4. Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο (22/04/2021), «Διαμόρφωση ψηφιακού μετασχηματισμού: Επεξήγηση της στρατηγικής της ΕΕ», Διαθέσιμο: <https://www.europarl.europa.eu/news/el/headlines/society/20210414STO02010/diamorfosi-psifiakou-metashchimatismou-epexigisi-tis-stratigikis-tis-ee> (Τελευταία Προβολή 20/00/2021)
5. Διαχειριστής του Ελληνικού Δικτύου Διανομής Ηλεκτρικής Ενέργειας (ΔΕΔΔΗΕ) (2022), <https://deddie.gr/el/deddie/i-etaireia/profil/> (Τελευταία Προβολή 22/05/2022)

6. Διανεοσις, (12/2019), «Πέντε προτάσεις για την εποχή του Ψηφιακού Δαρβινισμού», Διαθέσιμο:

<https://www.dianeosis.org/2019/12/pente-protaseis-psifiakos-darvinismos/> (Τελευταία Προβολή 22/08/2022)

7. Διανεοσις (09/2020), «Ταμείο Ανάκαμψης: το Μεγάλο Στοιχείμα της Ευρώπης», Διαθέσιμο: <https://www.dianeosis.org/2020/09/tameio-anakampsis/> (Τελευταία Προβολή 22/08/2022)

8. Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας και Ανθρώπινου Δυναμικού (05/2020), «Ψηφιακός Μετασχηματισμός: Προσοχή στο ψηφιακό χάσμα», Διαθέσιμο:

https://www.eiead.gr/wp-content/uploads/2012/01/publications_docs_%CE%A8%CE%B7%CF%86%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CF%8C%CF%82_%CE%BC%CE%B5%CF%84%CE%B1%CF%83%CF%87%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82_%CE%BA%CE%B1%CE%B9_%CE%A8%CE%B7%CF%86%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CF%8C_%CF%87%CE%AC%CF%83%CE%BC%CE%B1_%CE%95%CE%99%CE%95%CE%91%CE%94.pdf

(Τελευταία Προβολή 05/05/2022),

9. Ελληνική Δημοκρατία (12/2020), «Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025», Διαθέσιμο: <https://digitalstrategy.gov.gr> (Τελευταία Προβολή 10/08/2022)

10. Θεοδώρου Α. (16/01/2022), «Ψηφιακός μετασχηματισμός και ενέργεια», Διαθέσιμο:

<https://www.philenews.com/f-me-apopsi/paremvaseis-ston-f/article/1376908/psifiakos-metaschimatismos-kai-energia> (Τελευταία Προβολή 20/08/2022)

11. Μπούσιας Τ., «FREDERICK TAYLOR(1856-1915)», Διαθέσιμο:

<https://sites.google.com/site/managementteaching/klasikes-scholes-theorias-tou-management/f-taylor?fbclid=IwAR2bdV3FY4o0rDsjL1SVK2y-glNhSvVeyzyXPnbh8NarTugNIUynfMYUb04> (Τελευταία Προβολή 10/09/2022)

12. Πανεπιστημιακό Κέντρο Ερευνών Πεδίου, Πανεπιστήμιο Κύπρου, Διαθέσιμο:
<https://ucyweb.ucy.ac.cy/pakepe/el/research-services/research-kind>

(Τελευταία Προβολή 19/09/2022)

13. Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας (Ρ.Α.Ε.) 2022, Αθήνα, Διαθέσιμο:
<https://www.rae.gr/sxetika-me-ti-rae/> (Τελευταία Προβολή: 22/05/2022)

14. Σαλμόν Ιωάννης (2014), «Εφαρμογές της συστημικής προσέγγισης στην Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων – Η Παιδαγωγική διάσταση και το αξιακό περιεχόμενο των αποφάσεων», Διαθέσιμο:

<https://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/41082?lang=el#page/1/mode/2up>

(Τελευταία Προβολή 01/05/2023)

15. Σαχίνη Ε. (2021), «Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός των Ελληνικών Επιχειρήσεων», Διαθέσιμο:

https://metrics.ekt.gr/sites/metrics-ekt/files/ekdoseispdf/2021/EKT_DigitalTransformation_Business_2020_el.pdf

(Τελευταία Προβολή 19/09/2022)

16. Σταματελοπούλου Κ. (11/11/2021), «Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αύξησε τις κυβερνοεπιθέσεις», Διαθέσιμο: <https://www.flust.gr/o-psifiakos-metaschimatismos-ayxise-tis-kyvernoepitheseis/> (Τελευταία Προβολή 20/09/2022)

17. Συγγενιώτη Ε., Σωτηρίου Μ. (2017-2018), «Διαχείριση Αλλαγής σε Επιχειρήσεις και Οργανισμούς – Η Κομβική Παράμετρος της συναισθηματικής Νοημοσύνης», Ερευνητική Μεταπτυχιακή Εργασία, Πειραιά, Διαθέσιμο:

http://oceanis.lib.teipir.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/4191/dem_98%20%ce%94%ce%b9%ce%b1%cf%87%ce%b5%ce%af%cf%81%ce%b9%cf%83%ce%b7%20%ce%91%ce%bb%ce%bb%ce%b1%ce%b3%ce%ae%cf%82%20%cf%83%ce%b5%20%ce%95%cf%80%ce%b9%cf%87%ce%b5%ce%b9%cf%81%ce%ae%cf%83%ce%b5%ce%b9%cf%82%20%ce%ba%ce%b1%ce%b9%20%ce%9f%cf%81%ce%b3%ce%b1%ce%bd%ce%b9%cf%83%ce%bc%ce%bf%cf%8d%cf%82%20%20%ce%97%20%ce%9a%ce%bf%ce%bc%ce%b2%ce%b9%ce%ba%ce%ae%20%ce%a0%ce%b1%cf%81%ce%ac%ce%bc%ce%b5%cf%84%cf%81%ce%bf%cf%82%20%cf%8

[4%ce%b7%cf%82%20%ce%a3%cf%85%ce%bd%ce%b1%ce%b9%cf%83%ce%b8%ce%b7%ce%bc%ce%b1%cf%84%ce%b9%ce%ba%ce%ae%cf%82%20%ce%9d%ce%bf%ce%b7%ce%bc%ce%bf%cf%83%cf%8d%ce%bd%ce%b7%cf%82.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#) (Τελευταία Προβολή 01/08/2022)

18. Υπουργείο Εσωτερικών, Διαθέσιμο: <http://www.opengov.gr/home/> (Τελευταία Προβολή 09/09/2022)

19. Φωτάκης Κ. & Σελίμης Α., «Η Ελλάδα μπροστά στην 4Η Βιομηχανική Επανάσταση», Διαθέσιμο:

<https://www.enainstitute.org/wp-content/uploads/2018/11/4%CE%92%CE%95-3.pdf>
(Τελευταία Προβολή 10/10/2021)

20. Ψαννεις Κ., Εγγυπτιάδου- Αλεξανδροπούλου Ε. & Ρίζου Σ. (25/4/2020 & 25/05/2020), «GDPR Interference With Next Generation 5G and IoT Networks», Διαθέσιμο: <https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?arnumber=9110555>

(Τελευταία Προβολή 11/07/2022)

21. Allbest.ru (2021), «Αρχές Επιστημονικής Διοίκησης «Ο Φ. Τέιλορ και η ανάπτυξη της θεωρίας του μάνατζμεντ», Διαθέσιμο: https://johar.ru/el/crimes/principy-nauchnogo-upravleniya-f-teilor-a-i-razvitiye-teorii/?fbclid=IwAR0Tb4fPxJrOZU3unjJgAKJqc-2qRWrpbrsWaCXgRinT-n_Vp2pPy0GyhrE (Τελευταία Προβολή 09/09/2022)

22. Alpha Marketing (19/11/2021), «Ψηφιακός Μετασχηματισμός ή Ψηφιακή Προσαρμογή;», Θεσσαλονίκη, Διαθέσιμο:

<https://www.alphamarketing.gr/psifiakos-metaschimatismos-i-psifiaki-prosarmogi/>
(Τελευταία Προβολή 01/11/2022)

23. Banks Team (Deloitte) (12/11/2021), «Ο ψηφιακός μετασχηματισμός φέρνει και κυβερνοεπιθέσεις», Διαθέσιμο:

<https://banks.com.gr/deloitte-psifiakos-metaschimatismos-fernei-kai-kyvernoepitheseis/> (Τελευταία Προβολή 25/10/2022)

24. Becky Frankiewicz and Tomas Chamorro-Premuzic (06/05/2020), «Digital Transformation Is About Talent, Not Technology», Διαθέσιμο: [https://www.gartner.com/en/human-resources/research/talentneuron/acquire-digital-skills-](https://www.gartner.com/en/human-resources/research/talentneuron/acquire-digital-skills-cpc?utm_source=bing&utm_medium=cpc&utm_campaign=RM_NA_2020_CTN_CP_C_SEM1_EVERGREEN-RAD-BING&utm_adgroup=1139095014173970&utm_term=digital%20talent&ad=&match_type=p&msclkid=30e19c0676c81c84af06f84881dddb18)

[cpc?utm_source=bing&utm_medium=cpc&utm_campaign=RM_NA_2020_CTN_CP_C_SEM1_EVERGREEN-RAD-BING&utm_adgroup=1139095014173970&utm_term=digital%20talent&ad=&match_type=p&msclkid=30e19c0676c81c84af06f84881dddb18](https://www.gartner.com/en/human-resources/research/talentneuron/acquire-digital-skills-cpc?utm_source=bing&utm_medium=cpc&utm_campaign=RM_NA_2020_CTN_CP_C_SEM1_EVERGREEN-RAD-BING&utm_adgroup=1139095014173970&utm_term=digital%20talent&ad=&match_type=p&msclkid=30e19c0676c81c84af06f84881dddb18)

(Τελευταία Προβολή 01/12/2022)

25. Bray J. (18/05/2022), «What is Digital Culture»,

Διαθέσιμο <https://gdsgroup.com/insights/article/what-is-digital-culture/> (Τελευταία Προβολή 01/11/2022)

26. Capital.gr (01/07/2022), «Οι ψηφιακές υπηρεσίες τελειώνουν τη γραφειοκρατία - Τα κέρδη των επιχειρήσεων», Διαθέσιμο: <https://www.capital.gr/politiki/3644564/oi-psifiakes-upiresies-teleionoun-ti-grafeiokratia-ta-kerdi-ton-epixeiriseon/> (Τελευταία Προβολή 12/12/2022)

27. Choukroun T. (06/06/2022), «The SMB's compass to digitalization», Διαθέσιμο: <https://yousign.com/blog/digitisation-vs-digitalisation>

(Τελευταία Προβολή 20/12/2022)

28. Deloitte (06/2020), «Ψηφιακή και τεχνολογική ωριμότητα οικονομίας και επιχειρήσεων Παρατηρητήριο», Ψηφιακού Μετασχηματισμού, Διαθέσιμο: <https://www.sev.org.gr/ekdoseis/psifiaki-kai-technologiki-orimotita-oikonomias-kai-epicheiriseon-3i-etisia-ekdosi-paratiritiriou-psifiakou-metaschimatismou-sev/>

(Τελευταία Προβολή 05/05/2022)

29. Deloitte (01/06/2020), «Ψηφιακή και τεχνολογική ωριμότητα οικονομίας και επιχειρήσεων», Διαθέσιμο:

https://www.sev.org.gr/Uploads/Documents/53335/Paratiritirio_sev_kentriki_meleti_2020_11_8_2020.pdf (Τελευταία Προβολή 05/05/2022)

30. Frontiers (23/03/2021), «Preparing Workplaces for Digital Transformation: An Integrative Review and Framework of Multi-Level Factors», Διαθέσιμο: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.620766/full>

(Τελευταία Προβολή 10/10/2022)

31. Gerald C. Kane, Doug Palmer, Anh Nguyen Phillips, David Kiron and Natasha Buckley (2015), «STRATEGY, NOT TECHNOLOGY, DRIVES DIGITAL TRANSFORMATION», Διαθέσιμο:

https://www.cubility.com.au/wp-content/uploads/2018/11/dup_strategy-not-technology-drives-digital-transformation.pdf (Τελευταία Προβολή 10/10/2022)

32. Hart E. (08/20219), «A Characterization of Culture Change in the Context of Digital Transformation», Διαθέσιμο:

https://www.researchgate.net/publication/340648016_A_Characterization_of_Culture_Change_in_the_Context_of_Digital_Transformation

(Τελευταία Προβολή 10/10/2022)

33. Hendriarto, P. (2021), «Understanding of the Role of Digitalization to Business Model and Innovation: Economics and Business Review Studies», Διαθέσιμο:

https://www.researchgate.net/publication/355840016_Understanding_of_the_role_of_digitalization_to_business_model_and_innovation_economics_and_business_review_studies (Τελευταία Προβολή 01/06/2022)

34. Ilias O. Pappas Patrick Mikalef Michail N. Giannakos John Krogstiel George Lekakos (26/10/2018), «Big data and business analytics ecosystems: paving the way towards digital transformation and sustainable societies», Διαθέσιμο:

https://econpapers.repec.org/article/sprinfsem/v_3a16_3ay_3a2018_3ai_3a3_3ad_3a1_0.1007_5fs10257-018-0377-z.htm#:~:text=Building%20upon%20the%20rapidly%20developing%20research%20on%20digital,is%20the%20Digital%20Transformation%20and%20Sustainability%20%28DTS%29%20model. (Τελευταία Προβολή 20/05/2022)

35. Luigi A., Iera A. & Morabito G. (28/10/2010), «The Internet of Things: A survey», Διαθέσιμο: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1389128610001568?via%3Dihub> (Τελευταία Προβολή 10/10/2021)
36. Marshall W. Van Alstyne and Geoffrey G. Parker (17/12/2021), «Digital Transformation Changes How Companies Create Value», Διαθέσιμο: https://www.exed.hbs.edu/managing-turbulence/?ppc=dk_managingturbulence_google&utm_source=bing&utm_medium=paid-search&utm_campaign=exed-brand-program-mtv-global-none-phrase-cross-device-europe&utm_id=core&&mclid=341e5742d14a1c139138330c295a8b42&gclid=341e5742d14a1c139138330c295a8b42&gclsrc=3p.ds (Τελευταία Προβολή 07/07/2022)
37. Mehta R., Sahni J. & Khanna K. (04/05/2018), «Internet of Things: Vision, Applications and Challenges», Διαθέσιμο: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050918307749?via%3Dihub%20Pg.%201> (Τελευταία Προβολή 05/05/2022)
38. Mohan B., Srikala B. (02/07/2012), «SHERWOOD ANDERSON AND HIS WINESBURG, OHIO AS A BILDUNGSROMANS», Διαθέσιμο: <https://tarj.in/wp-content/uploads/paper/AJMR/2012/AJMR-JULY-2012.pdf#> (Τελευταία Προβολή 08/08/2022)
39. Nextservice (11/08/2020), «Digitize vs Digitalize: Why You Need to Know the Difference», Διαθέσιμο: <https://nextservicesoftware.com/news/digitize-vs-digitalize-know-the-difference> (Τελευταία Προβολή: 21/11/2022)
40. Newsroom (18/08/2022), «Business Digital Tools 2022: Τα ψηφιακά εργαλεία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων», Διαθέσιμο: <https://startupper.gr/slider/93643/business-digital-tools-2022-mme/> (Τελευταία Προβολή 10/09/2022)
41. Pompella M. (01/01/2021), «Special Issue in Fintech», Διαθέσιμο: <https://usiena-air.unisi.it/retrieve/handle/11365/1180047/445029/Review-of-Business-41%281%29-Jan-2021.pdf#page=5> (Τελευταία Προβολή 18/12/2022)

42. Robinson W. (20/06/2019), «8 Reasons for Undergoing a Digital Transformation», Διαθέσιμο: <https://www.salesforce.com/uk/blog/2019/06/8-reasons-for-undergoing-a-digital-transformation.html> (Τελευταία Προβολή 20/11/2022)

43. Schranz J. (29.04.2021), «MEPs lay out plans for a fairer tax system fit for the digital age», Διαθέσιμο:

<https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20210422IPR02622/meps-lay-out-plans-for-a-fairer-tax-system-fit-for-the-digital-age>

(Τελευταία Προβολή 22/10/2022)

44. Shaji A. George (12/06/2021), «The Digital Transformation: Key Attributes and Challenges», Διαθέσιμο:

https://www.researchgate.net/publication/352350506_The_Digital_Transformation_Key_Attributes_and_Challenges#:~:text=As%20a%20catalyst%20for%20positive%20and%20radical%20change%2C,research%20paper%20provides%20the%20roadmap%20for%20digital%20transformation. (Τελευταία Προβολή 10/09/2022)

45. Soto-Acosta Pedro (02/09/2020), «COVID-19 Pandemic: Shifting Digital Transformation to a High-Speed Gear», Διαθέσιμο:

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10580530.2020.1814461> (Τελευταία Προβολή 09/09/2021)

46. Taxheaven (24/09/2017), «Η φορολογία της ενιαίας ψηφιακής αγοράς: Ένα δίκαιο και αποτελεσματικό φορολογικό σύστημα στην Ευρωπαϊκή Ένωση για την ενιαία ψηφιακή αγορά», Διαθέσιμο: <https://www.taxheaven.gr/news/36908/h-forologia-ths-eniaias-pshfiakhs-agoras-ena-dikaio-kai-apotelesmatiko-forologiko-systhma-sthn-eyrwpaiikh-enwsh-gia-tin-eniaia-ψηφιακή-αγορά> (Τελευταία Προβολή 09/09/2022)

47. Teamworks, «Νέα εποχή για τον ΔΕΔΔΗΕ με έμφαση στον ψηφιακό του μετασχηματισμό», Διαθέσιμο: <https://www.ictplus.gr/nea-epoxi-gia-ton-deddie-me-emfasi-ston-psifiako-tou-metaximatismo/> (Τελευταία Προβολή 22/05/2022)

48. Zheng J., Simplot-Ryl D., Bisdikian C., Mouftah H. (11/2011), «THE INTERNET OF THINGS», Διαθέσιμο:

<https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=6069706>

(Τελευταία Προβολή 18/06/2021)

49. Whatfix (01/04/2022), Digital Transformation, Διαθέσιμο:

https://whatfix.com/blog/digital-transformation-tools/?fbclid=IwAR3qTTptN2hXDPJcxdmYCZKwKoZ3hOAW2nO0kG0T6KRRw1MYxEA2_gdx-mI (Τελευταία Προβολή 10/10/2022)

Papers

1. Παναγιωτοπούλου Ρ. (2004) « Πολυπολιτισμική διαχείριση και διαπολιτισμική επικοινωνία στις διεθνικές οργανώσεις», σελ. 16-21, Διαθέσιμο: <file:///C:/Users/USER/Downloads/9283-193-17654-2-10-2017083..pdf>

(Τελευταία Προβολή 10/06/2022)

2. Boniface C. M. (2011) «Organization culture as driver of competitive advantage, Journal of Academic and Business Ethics», σελ. 2-9, Διαθέσιμο: <https://www.aabri.com/manuscripts/11791.pdf> (Τελευταία Προβολή 10/06/2022)

3. Demirkan H., Spohrer J. & Welser J. (11 & 12/2016), Διαθέσιμο: <https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=7763741> (Τελευταία Προβολή 11/07/2022)

4. Elsevier B.V. (03/01/2019), «Understanding digital transformation: A review and a research agenda», Διαθέσιμο:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0963868717302196>

(Τελευταία Προβολή 01/08/2021)

5. Josep M. Lozano (1998), «ESADE Barcelona, Ethics and Corporate Culture: A Critical Relationship, Ethical Perspective 5», Διαθέσιμο: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1855088 (Τελευταία Προβολή 10/06/2022)

6. Puthiyamadam T. (2017) «How the Meaning of Digital Transformation has Evolved», Διαθέσιμο:

https://enterpriseproject.com/sites/default/files/how_the_meaning_of_digital_transformation_has_evolved.pdf

(Τελευταία Προβολή 01/08/2022)

7. Terrar D. (15/02/2015), «What is Digital Transformation?», Διαθέσιμο: <https://www.theagileelephant.com/what-is-digital-transformation/>

(Τελευταία Προβολή 10/01/2022)