

# Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας



**Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου  
Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών**

**Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:**

**Η ΨΗΦΙΑΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ  
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ**

**Όνοματεπώνυμο: ΚΙΩΚΑΚΗ ΓΛΥΚΕΡΙΑ  
Α.Μ. mpk00135**

**(υποβλήθηκε στο Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας – Πανεπιστήμιο  
Δυτικής Μακεδονίας)**

# **Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας**

**Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου  
Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών**

**Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:**

**Η ΨΗΦΙΑΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ  
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ**

**Όνοματεπώνυμο: ΚΙΩΚΑΚΗ ΓΛΥΚΕΡΙΑ  
Α.Μ. mpk00135**

**Επιβλέπων Καθηγητής:**

**Δρ. ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΣΠΙΝΘΗΡΟΠΟΥΛΟΣ**

**Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή :**

**Δρ. Σωτηρία Τριαντάρη , Καθηγήτρια.**

**Δρ. Κωνσταντίνος Σπινθηρόπουλος, Αναπληρωτής Καθηγητής.**

**Υπ. Δρ. Μαρίνα Βέζου, Ε.ΔΙ.Π.**

«ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ»

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογος έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην Διπλωματική Εργασία μου και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Διπλώματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η εργασία μου προετοιμάστηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

Όνομα & Επώνυμο Συγγραφέα (Με Κεφαλαία):

.....  
.....

Υπογραφή (Ολογράφως, χωρίς μονογραφή):

.....  
.....

Ημερομηνία (Ημέρα – Μήνας – Έτος):

# Περιεχόμενα

## Περιεχόμενα

Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας .....	1
Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας .....	2
Περιεχόμενα.....	4
ΠΡΟΛΟΓΟΣ .....	6
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 <sup>ο</sup> .....	8
ΨΗΦΙΑΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ.....	8
1.1 Ορισμός .....	8
1.2 Μορφές της ψηφιακής οικονομικής.....	11
1.3 Παράγοντες της ψηφιακής οικονομικής.....	13
1.4 Στρατηγική και ετοιμότητα οργανισμού.....	18
1.5 Οφέλη και προκλήσεις της ψηφιακής οικονομικής.....	20
1.6 Τα Στάδια Ψηφιακής Ωριμότητας – Solis.....	21
1.7 Δυσκολίες στον Ψηφιακό Μετασχηματισμό .....	23
1.8 Ο ψηφιακός μετασχηματισμός και η σπουδαιότητα της μετάβασης σε αυτόν.....	24
1.9 Συνέπειες από την μετάβαση στην ψηφιακή οικονομική .....	26
1.10 Επιπτώσεις της τεχνολογικής εξέλιξης.....	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 <sup>ο</sup> .....	31
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ.....	31
2.1 Ορισμός .....	31
2.2. Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού .....	32
2.3. Στόχοι της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.....	33
2.4. Στρατηγική της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.....	35
2.5. Η επίδραση του περιβάλλοντος στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού .....	38
2.6. Ανάλυση PESTEL στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού .....	38
2.7. Παγκοσμιοποίηση και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού .....	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 <sup>ο</sup> .....	43
ΨΗΦΙΑΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ.....	43
3.1 Ψηφιακή ετοιμότητα του ανθρώπου.....	43
3.2 Ψηφιακή ένταξη και ψηφιακές δεξιότητες.....	45
3.3 Η επιρροή της ψηφιακής οικονομικής στο ανθρώπινο δυναμικό.....	48
3.4 Τεχνολογία και ψηφιακό περιβάλλον εργασίας.....	48
3.5 Τεχνολογίες που επηρεάζουν το ανθρώπινο δυναμικό .....	51

3.6 Η πανδημία του κοροναϊού ως πρόκληση για την ψηφιακή οικονομική.....	52
3.7 Αποτίμηση των επιδράσεων της ψηφιακής οικονομικής.....	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 <sup>ο</sup> .....	56
Η ΨΗΦΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ .....	56
4.1 Ενσωμάτωση της ψηφιακής λειτουργίας σε Ελλάδα και Ευρώπη .....	56
4.2 Ψηφιακή οικονομική στις Ελληνικές επιχειρήσεις και στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού. ....	58
4.3 Δημόσια διοίκηση και ψηφιακή οικονομική .....	59
4.4 Η υλοποίηση της ελληνικής συνολικής ψηφιακής στρατηγικής.....	60
4.5 Ψηφιακή στρατηγική με τη δημιουργία ψηφιακού κόμβου στην Ελλάδα με διεθνή παρουσία.....	61
Βιβλιογραφία.....	65

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η εργασία αυτή πρόκειται να ασχοληθεί με την ανάλυση της ψηφιοποίησης των υπηρεσιών του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και τα αποτελέσματα που έχει η ένταξη αυτή στις επιχειρήσεις σήμερα. Η πρόοδος της τεχνολογίας συμβαδίζει με την ανάπτυξη των επιχειρήσεων και αυτές οι δύο έννοιες είναι άδιαχώριστα συνδεδεμένες μεταξύ τους. Οι δεσμοί που ενώνουν την τεχνολογική εξέλιξη και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων αλλάζει τους συνιθισμένους κοινωνικούς κανόνες και τις ανθρώπινες σχέσεις και αλληλεπιδράσεις. Η κοινωνία σήμερα ζεΐ αυτό που λέμε ψηφιακή Επανάσταση το οποίο χαρακτηρίζεται από την εμφάνιση μιας παγκόσμιας ψηφιακής αγοράς καθώς και από την ασταμάτητη και ταχεία διάδοση πληροφοριών σε όλο τον κόσμο. Την ίδια στιγμή, η ψηφιακή Επανάσταση προκαλεί την κλασική και συμβατική επιχειρηματική δομή και το οικοσύστημα στο όνομα της επιχειρηματικής καινοτομίας. Όλος ο επιχειρηματικός κόσμος έχει επηρεαστεί από την ψηφιακή Επανάσταση. Η καινούργια τεχνολογία, που δημιουργήθηκε από επιχειρήσεις, επιρεάζει σε μεγάλο βαθμό στα κοινωνικά χαρακτηριστικά των νέων γενεών. Είναι πρωτοφανές για την ανθρώπινη ιστορία, το γεγονός ότι οι γενιές έχουν βιώσει την ψηφιοποίηση από τα πρώτα στάδια της ζωής τους και έχουν μεγαλώσει έχοντας δεδομένη την τεχνολογία. Εξαιτίας της κατάστασης αυτής, η τεχνολογία είναι ευρύτατα διαδεδομένη, με έμφαση στα τελευταία έτη. Έτσι, οι επιχειρήσεις αναγκάστηκαν να υιοθετήσουν ένα νέο μοντέλο βασισμένο στα νέα δεδομένα για να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις ανάγκες των πελατών. Η κατάσταση αυτή έχει ως αποτέλεσμα να δημιουργηθεί η ανάγκη για μεγαλύτερη οργάνωση και συγκέντρωση των δεδομένων για τη λήψη των επιχειρηματικών αποφάσεων. Βέβαια, είναι παντα επίκαιρο το ζήτημα της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας των υπαλλήλων. Τελικά, οι επιχειρήσεις κατευθύνονται όλο και περισσότερο στο να εισάγουν την ψηφιακή οικονομική στα τμήματα της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού τους.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η Διοίκηση Επιχειρήσεων και Παραγωγής είναι ένας από τους πιο δημοφιλείς τομείς. Η βελτιστοποίηση της ποιότητας της οργάνωσης των εισροών μιας εταιρείας δεν είναι τυχαία. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αφορά την επιλογή, εκπαίδευση, επιβράβευση και πειθαρχία του προσωπικού. Το προσωπικό της εταιρείας είναι ένα πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας και της παραγωγικότητας μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία η δημοκρατική ηγεσία μπορεί να επηρεάσει θετικά το προσωπικό, καθώς δημιουργεί μια σχέση εμπιστοσύνης και κατανόησης μεταξύ των μελών του προσωπικού με αποτέλεσμα να είναι λιγότερο πιθανό να είναι ανθεκτικές στις αλλαγές και σε εσωτερικές κρίσεις. Αντίθετα, το αυταρχικό μοντέλο ηγεσίας μπορεί να οφελεί οργανισμούς όπου ο ηγέτης πρέπει να πειθαρχίζει το προσωπικό και επιτρέπει μια αυστηρότερη οργάνωση των πόρων και μια κατανομή των καθηκόντων. Με την εισαγωγή των σύγχρονων ψηφιακών τεχνολογιών στον τομέα της διοίκησης επιχειρήσεων, οι διευθυντές αντιμετώπισαν μια ευκαιρία και μια πιθανή απειλή, καθώς τα ψηφιακά μέσα μπορούν να μεταμορφώσουν τα οργανωτικά μοντέλα στις εταιρείες καθώς και το στυλ ηγεσίας. Ενώ το έργο του διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού διευκολύνεται, ταυτόχρονα, υπάρχει ανάγκη για προσαρμογές στην εταιρεία, αυξάνοντας το κόστος και τον κίνδυνο αντίστασης στις αλλαγές. Επίσης, ενώ οι νεότεροι και οι πιο κατάλληλοι μεταξύ των εργαζομένων μπορεί να είναι ιδιαίτερα ικανοί να αγκαλιάσουν την αλλαγή και την καινοτομία και να αυξήσουν τις επιδόσεις τους, το ηλικιωμένο και λιγότερο ενημερωμένο ψηφιακό προσωπικό μπορεί να τονιστεί και να φαίνεται διστακτικό και ακόμη και αρνητικό στις νέες στρατηγικές διαχείρισης που εφαρμόζονται. Από την άλλη πλευρά, είναι αδύνατο μια σύγχρονη και ενημερωμένη επιχείρηση να αποφύγει την προσαρμογή στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον. Η εργασία θα προσεγγίσει όλα τα σχετικά ζητήματα και τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της ψηφιακής καινοτομίας στη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

### ΨΗΦΙΑΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ

#### 1.1 Ορισμός

Η ψηφιακή οικονομία ή νέα οικονομία ή ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι το αποτέλεσμα των διαφορετικών τεχνολογικών μέσων, των ψηφιακών εργαλείων και των σύγχρονων μεθόδων που χρησιμοποιούμε για την εκτέλεση εργασιών που αποφέρουν χρήμα. Μπορεί επίσης να περιγραφεί ως μια οικονομία που περιστρέφεται γύρω από το διαδίκτυο. Η σημερινή διεθνής οικονομία αναπτύσσεται παράλληλα με την ανάπτυξη της ψηφιακής τεχνολογίας. Πρόκειται για μια κοινωνία που έχει δομηθεί με μεγαλύτερη επάρκεια από τεχνολογικά εργαλεία που έχουν βελτιώσει την ποιότητα ζωής των ατόμων και έχουν επιτρέψει στην οικονομία να δημιουργήσει περισσότερες θέσεις εργασίας. Όλα τα ιδρύματα της πόλης, ιδιωτικά και δημόσια, συνδέονται όλο και περισσότερο με τον ψηφιακό κόσμο. Οι ψηφιακές τεχνολογίες και η ψηφιακή οικονομία μπορούν να επιφέρουν σημαντικές αλλαγές στη ζωή, την επικοινωνία και την εκπαίδευση των ανθρώπων (Deloitte University Press, 2020). Η ψηφιακή οικονομία ορίζεται ως η επικείμενη ψηφιοποίηση, η καινοτομία και η συνεχής τεχνολογική αλλαγή. Με άλλα λόγια, η έννοια της ψηφιακής οικονομίας βασίζεται στην περιγραφή των αντίστοιχων αλλαγών που σχετίζονται άμεσα με την εφαρμογή και τη χρήση των ψηφιακών τεχνολογικών συστημάτων σε όλους τους τομείς που συνθέτουν την κοινωνία και την καθημερινή ζωή (Cargemini, 2018).

Οι Lucas et al. (2013) αναφέρουν ότι η αλληλεπίδραση αυτή οδηγεί σε αλλαγές και μετασχηματισμούς στα προϊόντα και τις υπηρεσίες, ενώ οι Westerman et al. (2011) και Fitzgerald et al. (2013) υποστηρίζουν ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να βελτιώσει τη διαχείριση της εταιρείας, την απόδοση και την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Για τους Stolterman και Fors (2004), ο ψηφιακός μετασχηματισμός επηρεάζει τόσο το επιχειρηματικό περιβάλλον όσο και την κοινωνία γενικότερα.

Ο Soares αναλύει τα αποτελέσματα της εφαρμογής του ψηφιακού μετασχηματισμού στην International Data Corporation (2018) και υποστηρίζει ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός επιφέρει ριζικές αλλαγές, αναγκάζοντας τις επιχειρήσεις να ανταποκριθούν στις αλλαγές της αγοράς και των προϊόντων μέσω της δημιουργίας νέων καινοτόμων μοντέλων, προϊόντων και υπηρεσιών. Πρόκειται για τον συνδυασμό των ψηφιακών τεχνολογιών με την εμπειρία των πελατών και των επιχειρήσεων, ώστε να φέρει καινοτομία και αλλαγές στο ευρύτερο



επιχειρηματικό περιβάλλον και να βελτιώσει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά του.

Η ανάπτυξη των σημερινών ψηφιακών τεχνολογιών έχει οδηγήσει σε μια τάση γνωστή ως ψηφιακός μετασχηματισμός. Οι επιχειρήσεις σήμερα αναγκάζονται να προσαρμοστούν στις απαιτήσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού και, ανεξάρτητα από τον κλάδο, πρέπει να συμμορφωθούν με τις ψηφιακές τεχνολογίες προκειμένου να επιβιώσουν και να γίνουν πιο αποτελεσματικές. Η ψηφιακή επανάσταση, είναι η εποχή που βιώνουν σήμερα οι επιχειρήσεις - η εποχή της ψηφιακής οικονομίας, ευρύτερα γνωστή και ως τέταρτη βιομηχανική επανάσταση (Veloni, 2017). Ως εκ τούτου, όλο και περισσότερες εταιρείες επιδιώκουν να αξιοποιήσουν νέες και αναδυόμενες τεχνολογίες με την προσδοκία υψηλότερων επιπέδων απόδοσης και κατανάλωσης.

Το γεγονός αυτό είναι λογικό, καθώς οι ψηφιακές τεχνολογίες αναγνωρίζονται ως αναπόσπαστο μέρος της καθημερινής ζωής των επιχειρήσεων και των καταναλωτών. Το σύνολο του επιχειρηματικού δυναμικού της οικονομίας χρησιμοποιεί εργαλεία ψηφιακής τεχνολογίας στις καθημερινές του δραστηριότητες και στην επικοινωνία μεταξύ των μελών του (Veloni, 2017). Ωστόσο, οι απαιτήσεις των καταναλωτών αυξάνονται συνεχώς, η κοινωνία αλλάζει συνεχώς και οι προσδοκίες των ίδιων των εργαζομένων στις επιχειρήσεις αυξάνονται επίσης. Ως εκ τούτου, συνάγεται το συμπέρασμα ότι όλες οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να εφαρμόσουν τις αρχές του ψηφιακού μετασχηματισμού προκειμένου να επιβιώσουν.

Ωστόσο, η διαδικασία και η γενική έννοια του ψηφιακού μετασχηματισμού δεν εξαιρούνται από επιρροές από τον επιχειρηματικό τομέα και πολλούς άλλους τομείς που συνθέτουν την καθημερινή ζωή, όπως οι τέχνες, η επιστήμη, οι επιχειρήσεις, ο δημόσιος τομέας, η εκπαίδευση και τα μέσα ενημέρωσης (Zaharia & Gilbert, 2005:34). Τώρα είναι χρήσιμο να επικεντρωθούμε στον ψηφιακό μετασχηματισμό όσον αφορά τον επιχειρηματικό τομέα. Αυτή η μορφή ψηφιακού μετασχηματισμού είναι ένα σύνολο οργανωτικών αλλαγών που προέρχονται από τη χρήση των είδη υπάρχοντων συστημάτων ψηφιακής τεχνολογίας και συχνά καινοτόμων επιχειρηματικών μοντέλων, η χρήση των οποίων βελτιστοποιεί την αποδοτικότητα κάθε επιχειρηματικής μονάδας και συμβάλλει περαιτέρω σημαντικά στην επέκταση και την ποιότητα των εργασιών. (Zaharia & Gilbert, 2005:34).

Η UNESCO έχει χαρακτηρίσει τη νέα ψηφιακή εποχή ως μια περίοδο ευκαιριών όπου «*οι κοινωνίες ικανές να προσδιορίσουν, να παράγουν, να μετατρέψουν και να χρησιμοποιήσουν την πληροφορία για να χτίσουν γνώσεις με στόχο την ανάπτυξη της ατομικότητας, την ενίσχυση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, την ελευθερία της έκφρασης, τον αγώνα ενάντια στη φτώχεια, την μείωση παντός είδους ανισοτήτων, την πολιτισμική και πολυμεσική ποικιλία και την εκπαίδευση για όλους*». (σελ. 55) Η Παγκόσμια Τράπεζα ενισχύει την παραπάνω θέση ότι οι χώρες πρέπει να επιδιώκουν την ανάπτυξη των οικονομιών τους, λαμβάνοντας υπόψη τις αρχές της δημοκρατίας, της ισότητας και της μείωσης της φτώχειας και του αποκλεισμού, και ότι για να γίνει αυτό, οι επιχειρήσεις και το ανθρώπινο δυναμικό τους πρέπει να επικεντρωθούν στην επιδίωξη της ανάπτυξης και των ευκαιριών και ότι η πολιτική ατζέντα κάθε χώρας πρέπει να διαμορφώνεται από τρεις πυλώνες: ανταγωνιστικότητα, ικανότητα και συνδεσιμότητα (World Bank, 2017).

Επομένως, γίνεται κατανοητό ότι οι ψηφιακές τεχνολογίες, και συνεπώς ο ψηφιακός μετασχηματισμός, έχουν επιφέρει και θα συνεχίσουν να επιφέρουν πολλές αλλαγές στην κοινωνία στο σύνολό της. Ως αποτέλεσμα, ο επιχειρηματικός κόσμος θα πρέπει να εναρμονιστεί με αυτές τις αλλαγές και να προσαρμοστεί στο νέο περιβάλλον. Οι εταιρείες που θέλουν να παραμείνουν ανταγωνιστικές πρέπει να υιοθετήσουν άμεσα τις τεχνολογικές εξελίξεις, προκειμένου να αποφύγουν τον κίνδυνο χρεοκοπίας (Δουκίδης, 2011). Αυτό τους

επιτρέπει να δραστηριοποιούνται σε νέες αγορές, να σχεδιάζουν νέα προϊόντα και να δημιουργούν μια παγκόσμια βάση καταναλωτών.

Για παράδειγμα, τον 21ο αιώνα, σε χώρες όπως οι Φιλιππίνες, οι οποίες έχουν στραφεί στην ανάπτυξη δικτύων και τηλεφωνικών και ψηφιακών υπηρεσιών (δραστηριότητες βάσεων δεδομένων), σε αντίθεση με χώρες όπως η Βραζιλία, οι οποίες βασίζονται στην εκμετάλλευση και τυποποίηση του ξύλου, των προϊόντων χαρτιού και των μετάλλων, που αποτελούν τους ακρογωνιαίους λίθους της παραγωγής και των εξαγωγών στις λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες, το ετήσιο ΑΕΠ έχει αυξηθεί και η παγκόσμια απασχόληση έχει αυξηθεί κατά περίπου 1 εκατ. ευρώ, γεγονός που υποδηλώνει αύξηση. Τα δύο αυτά παραδείγματα παρέχουν επομένως μια κατανόηση των συνθηκών και των στοιχείων της παγκόσμιας επιχειρηματικής δραστηριότητας, καθώς και του νέου ψηφιοποιημένου περιβάλλοντος, των προϊόντων και των αγορών και των αντίστοιχων κερδοφόρων ευκαιριών.

Πράγματι, οι αλλαγές που μπορούν να εισαγάγουν οι επιχειρήσεις στις δραστηριότητές τους μπορεί να είναι ασυνεχείς ή αποσπασματικές. Οι πρώτες είναι μικρές αλλαγές που κάνουν οι επιχειρήσεις στις λειτουργίες τους προκειμένου να ανταποκριθούν στο σημερινό πολύπλοκο επιχειρηματικό περιβάλλον. Η άλλη περίπτωση είναι η ασυνεχής αλλαγή, όπου οι εταιρείες αναγκάζονται να προβούν σε εξελιγμένες λειτουργικές αλλαγές, οι οποίες μπορεί να οδηγήσουν στον μετασχηματισμό ολόκληρων κλάδων μέσω της μετατόπισης της ανταγωνιστικής τους βάσης. Η ψηφιακή οικονομία προσφέρει πολλά οφέλη στις επιχειρήσεις, εάν αποφασίσουν να ενσωματώσουν τις νέες τεχνολογικές εξελίξεις στις δραστηριότητές τους.

Συγκεκριμένα, αυτά μπορούν να χωριστούν σε υλικά και άυλα οφέλη. Οι κατηγορίες αυτές μπορούν να έχουν θετικό αντίκτυπο στους στόχους που θέτουν οι εταιρείες και στην εξοικονόμηση κόστους των δραστηριοτήτων τους. Κατά κύριο λόγο, τα απτά οφέλη του τομέα σχετίζονται με την αύξηση των συνολικών πωλήσεων, τη μείωση του λειτουργικού κόστους της αλυσίδας εφοδιασμού και τη μείωση του κόστους των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ. Τα άυλα οφέλη, από την άλλη πλευρά, σχετίζονται με τη βελτίωση και την προώθηση της εικόνας της επιχείρησης, τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών της επιχείρησης, την αύξηση της τεχνογνωσίας και την επιτάχυνση των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ (Cochoy and Peterson, 2017). Επομένως, από όλα τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι οι ανάγκες που αναφέρονται για την ενσωμάτωση της τεχνολογικής καινοτομίας θεωρούνται αναγκαίες. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο ακόμη και οι πιο παραδοσιακές βιομηχανίες υφίστανται αλλαγές και υιοθετούν καινοτόμες τεχνολογικές μεθόδους. Αυτή η ενσωμάτωση των μεθόδων αλλάζει το επιχειρηματικό περιβάλλον και τις διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα σε αυτό. Καθώς η τεχνολογία εξελίσσεται, ο τρόπος με τον οποίο σχεδιάζονται, παράγονται και διανέμονται καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες βελτιώνεται και ενσωματώνεται στις επιχειρήσεις. Με τη σειρά του, αυτό επιτρέπει στις εταιρείες να αναπτύσσονται στην αγορά πιο εύκολα και γρήγορα και να προσφέρουν ιδιαίτερα καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες που μπορούν να αναπτυχθούν (Mettler and Pinto, 2018).

Οι αλλαγές που επιφέρουν οι ψηφιακές τεχνολογίες στις επιχειρήσεις που τις υιοθετούν αναφέρονται ως ψηφιακή οικονομία. Ο όρος έχει χρησιμοποιηθεί πολλές φορές αλλά σπάνια ορίζεται. Σύμφωνα με την προσέγγιση *Cleverism*, οι αλλαγές που σχετίζονται άμεσα με τη χρήση των ψηφιακών τεχνολογιών στις επιχειρήσεις, την κοινωνία και τη ζωή μπορούν να περιγραφούν με την έννοια της ψηφιακής οικονομίας ή του ψηφιακού μετασχηματισμού (*Cleverism*, 2020).

Όχι μόνο οι επιχειρήσεις, αλλά και άλλα τμήματα της κοινωνίας, όπως η επιστήμη, η χάραξη κυβερνητικής πολιτικής και η εκπαίδευση, επηρεάζονται άμεσα από τη διαδικασία

ενσωμάτωσης των τεχνολογιών ψηφιακού μετασχηματισμού. Ο ψηφιακός επιχειρηματικός μετασχηματισμός ορίζεται από τη σχετική βιβλιογραφία ως οι οργανωτικές αλλαγές που συμβαίνουν μετά τη χρήση ψηφιακών τεχνολογιών και άλλων επιστημονικών μοντέλων που χρησιμοποιούνται όσον αφορά τη βελτίωση της απόδοσης μιας επιχείρησης και των λειτουργιών της (Cochoy and Peterson, 2017).

Οι επιχειρήσεις εισέρχονται τώρα στην τέταρτη βιομηχανική επανάσταση. Θα αλλάξει σημαντικά και ριζικά τον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες λειτουργούν και επιχειρούν, καθώς και θα επηρεάσει ενδεχομένως την καθημερινή ζωή της κοινωνίας στο σύνολό της. Αναμφίβολα, πρόκειται για ένα νέο κεφάλαιο για την ανθρώπινη ανάπτυξη, το οποίο βασίζεται στις ψηφιακές τεχνολογίες και αναπτύσσεται σύμφωνα με τις αρχές της πρώτης, της δεύτερης και της τέταρτης βιομηχανικής επανάστασης. Στο πλαίσιο της τέταρτης βιομηχανικής επανάστασης, το φυσικό και το ψηφιακό περιβάλλον, καθώς και το βιολογικό περιβάλλον, θα συγχωνευθούν (Δουκίδης, 2011). Παρουσιάζονται αλληλεπιδράσεις με τεχνολογίες όπως η τεχνολογική νοημοσύνη, η ρομποτική, οι εφαρμογές του διαδικτύου, η γενετική μηχανική και η κβαντική πληροφορική. Όλοι αυτοί οι τομείς συνδυάζουν τις συλλογικές τους προσπάθειες για να δημιουργήσουν πολλά προϊόντα και υπηρεσίες που αποτελούν όλο και περισσότερο αναπόσπαστο μέρος της σύγχρονης ζωής. Για παράδειγμα, στην καθημερινή ζωή των ατόμων, υπάρχει η τεχνολογία GPS για τον γεωγραφικό εντοπισμό και οι φωνητικά ενεργοποιούμενοι εικονικοί βοηθοί (Δουκίδης, 2011).

## 1.2 Μορφές της ψηφιακής οικονομικής

Σύμφωνα με τις σχετικές θεωρίες, η ψηφιακή οικονομία μπορεί να λάβει τρεις μορφές. Η πρώτη μορφή αφορά τον μετασχηματισμό της εμπειρίας του πελάτη. Η δεύτερη αφορά τον μετασχηματισμό των διαδικασιών της επιχείρησης και η τρίτη τον μετασχηματισμό των επιχειρηματικών μοντέλων (Wade, 2015). Και οι τρεις μορφές, ή καθεμία από αυτές ξεχωριστά, μπορούν να εφαρμοστούν στις επιχειρήσεις (Bounfour, 2016).

Για τον πρώτο τύπο μετασχηματισμού, ο οποίος κάνει αναφορά την εμπειρία του πελάτη, περιλαμβάνει τις παρακάτω επιμέρους λειτουργίες (Wade, 2015):

- Συχνή αναζήτηση και περιήγηση στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για την πλήρη κατανόηση των αναγκών των ομάδων πελατών.
- Ψηφιακή προώθηση εμπορικών σημάτων.
- Διαδικασίες πωλήσεων που υποστηρίζονται από την τεχνολογία για την περαιτέρω ανάπτυξη της διαπροσωπικής επικοινωνίας με τους πελάτες.
- Ανταλλαγή απόψεων με τους πελάτες σχετικά με τις αλλαγές που περιμένουν να δουν στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρονται, προκειμένου να παρέχουν μεγαλύτερη αξία. Αυτό επιτυγχάνεται με τη δημιουργία αναρτήσεων σε διαδικτυακές κοινότητες, φόρουμ ή ιστότοπους κοινωνικής δικτύωσης, ενθαρρύνοντας τους δυνητικούς αγοραστές να σχολιάσουν τις απόψεις, τις ανησυχίες και τις επιθυμίες τους.

- Η δυνατότητα αυτόνομης εξυπηρέτησης των πελατών με την χρήση ηλεκτρονικών και ψηφιακών μέσων.
- Χρήση εφαρμογών (applications).

Σχετικά με τη δεύτερη κατηγορία μετασχηματισμού επιχειρηματικών διαδικασιών, η διαδικασία αυτή είναι το ίδιο σημαντική, ακόμη και αν η πρώτη διαδικασία φαίνεται πιο ελκυστική. Αυτή η κατηγορία μετασχηματισμού περιλαμβάνει τις ακόλουθες δράσεις (Wade, 2015):

- Με την υιοθέτηση αυτοματοποιημένων, σύγχρονων ψηφιακών μεθόδων και εργαλείων, οι εταιρείες θα είναι σε θέση να προσαρμοστούν καλύτερα σε ένα πιο οργανωμένο περιβάλλον.
- Το προσωπικό χρησιμοποιεί την τεχνολογία για να διευκολύνει την ψηφιακή επικοινωνία με τους πελάτες που δεν μπορούν να συναντηθούν προσωπικά λόγω γεωγραφικών ή χρονικών περιορισμών, καθώς και τηλεδιασκέψεις μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή βίντεο.
- Οι κατάλληλες ψηφιακές εφαρμογές μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την παροχή εξειδικευμένων πληροφοριών για τις προτιμήσεις και τις τρέχουσες ανάγκες ορισμένων τοπικών ομάδων καταναλωτών. Με αυτόν τον τρόπο, η διοίκηση της εταιρείας θα είναι σε θέση να λάβει ειδικές στρατηγικές αποφάσεις σύμφωνα με τη στρατηγική πορεία.
- Λαμβάνοντας υπόψη τους απώτερους στόχους των διευθυντών και των επιχειρηματικών μονάδων που χρησιμοποιούν εργαλεία ψηφιακής καινοτομίας, η εστίαση είναι στη σύγκριση των μεμονωμένων πωλήσεων διαφορετικών τύπων προϊόντων και υπηρεσιών ανά περιοχή. Με αυτόν τον τρόπο, μπορεί να ληφθεί υπόψη η ποσότητα και το είδος των προϊόντων που παράγονται σε κάθε περιοχή και να σχεδιαστούν οι κατάλληλες στρατηγικές σε σχέση με τις διαδικασίες παραγωγής κάθε εταιρείας.

Όσον αφορά τον μετασχηματισμό του επιχειρηματικού μοντέλου, εμπίπτει στην τελευταία κατηγορία του ψηφιακού μετασχηματισμού, ο οποίος αφενός περιλαμβάνει την εξεύρεση νέων τρόπων με τους οποίους οι πληροφορίες μπορούν να ανταλλάσσονται με επιτυχία και, αφετέρου, μπορεί να εφαρμοστεί στο εξωτερικό περιβάλλον του επιχειρηματικού τομέα. Στο σημείο αυτό, είναι ιδιαίτερα σκόπιμο να επισημανθεί η ραγδαία πρόοδος της ψηφιακής παγκοσμιοποίησης (Wade, 2015).

Για τους ρόλους και τις αρμοδιότητες της τοπικής διαχείρισης, η παρουσία του ψηφιακού μετασχηματισμού μπορεί να είναι πιο επωφελής. Η διοίκηση δεν είναι σε θέση να συγκεντρώσει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες και τα δεδομένα σχετικά με τις λειτουργίες σε όλες τις επιχειρηματικές μονάδες και να επικεντρωθεί στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Καθώς η ψηφιοποίηση εισέρχεται στον κόσμο των επιχειρήσεων, τα διευθυντικά στελέχη θα έχουν την ευκαιρία να αποκτήσουν ευρύτερη κατανόηση των λειτουργιών και των αποτελεσμάτων με βάση τις λειτουργίες των επιχειρηματικών μονάδων που εκπροσωπούν (Bondarouk, 2015).

Αυτό αναπόφευκτα διευκολύνει τη μεταστροφή των επιχειρηματικών μοντέλων και στρατηγικών. Η αλλαγή αυτή χρειάζεται γρήγορη ανάπτυξη των υφιστάμενων επιχειρηματικών μοντέλων, στρατηγικών και τεχνολογιών, καθώς και μεγαλύτερη χρήση καινοτόμων ψηφιακών εφαρμογών που θα συνοδεύουν τις προαναφερθείσες εξελίξεις (Bondarouk, 2015).

Συγκεκριμένα, στην ανάλυση του μετασχηματισμού της εμπειρίας του πελάτη, θεωρείται σημαντικό για τις επιχειρήσεις να έχουν βαθιά κατανόηση των τμημάτων της αγοράς και των τύπων καταναλωτών στους οποίους απευθύνονται. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι με τους οποίους οι επιχειρήσεις μπορούν να αξιοποιήσουν την εμπειρία των καταναλωτών. Αυτές περιλαμβάνουν τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης για την καλύτερη κατανόηση των αναγκών των καταναλωτών, τη δημιουργία διαδικτυακών κοινοτήτων για την εμπλοκή των καταναλωτών και τη χρήση εφαρμογών για τα μέσα επικοινωνίας μέσω smartphone και κατάλληλων τεχνολογιών για τη βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ πολιτών και καταναλωτών (Heinze, Griffiths και Fenton, 2018).

Αυτό καθίσταται πολύ σημαντικό όταν εξετάζεται ο μετασχηματισμός των διαδικασιών της εταιρείας. Ενώ οι αλλαγές στην εμπειρία του καταναλωτή φαίνεται να καθιστούν την ίδια την επιχείρηση πιο αποτελεσματική, ορισμένες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν σήμερα ορισμένα εργαλεία αυτοματοποίησης για να δώσουν τη δυνατότητα στα μέλη της διοίκησης να επικεντρωθούν σε θέματα που σχετίζονται με τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Για παράδειγμα, υπάρχει η δυνατότητα να επικοινωνούν με πελάτες που δεν έχουν συναντήσει ποτέ, χρησιμοποιώντας τεχνολογία, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο ή τηλεδιάσκεψη.

Ειδικότερα, οι διευθυντές των επιχειρήσεων μπορούν να χρησιμοποιούν τα ψηφιακά συστήματα για να αποκτούν περισσότερες πληροφορίες και περισσότερες γνώσεις σχετικά με τους πελάτες και τις περιοχές, διευκολύνοντας τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων βάσει δεδομένων (Mettler and Pinto, 2018). Μέσω των τεχνολογιών ψηφιακού μετασχηματισμού, οι διαχειριστές έχουν επίσης τη δυνατότητα να συγκρίνουν τις αγορές των επιχειρήσεων σε διαφορετικές τοποθεσίες και να προσαρμόζουν κατάλληλα τις δυνατότητες των προϊόντων τους.

Όλα τα προηγούμενα, με την έλλειψη της τεχνολογίας και της τεχνογνωσίας που υπήρχε, δεν μπορούσαν να πραγματοποιηθούν πριν από μερικά χρόνια. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός συνδέεται επίσης άμεσα με τον μετασχηματισμό των μοντέλων διαχείρισης των εταιρειών. Οι επιχειρήσεις σήμερα πειραματίζονται συνεχώς με νέους τρόπους ανταλλαγής πληροφοριών και δεδομένων, τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά. Μπορούμε να πούμε ότι ο κόσμος βρίσκεται σήμερα σε φάση ψηφιακής παγκοσμιοποίησης (Bounfour, 2016).

Η έννοια του ψηφιακού μετασχηματισμού λειτουργεί επίσης ευεργετικά για την τοπική διαχείριση. Σύμφωνα με τα τοπικά στελέχη, οι δυσκολίες της συγκέντρωσης αντισταθμίζονται από τα οφέλη που προκύπτουν από την αποτελεσματικότητα και τη δυνατότητα μεγαλύτερης εστίασης σε στρατηγικές δραστηριότητες. Τελικά, τα επιχειρηματικά μοντέλα μετασχηματίζονται ψηφιακά με ενσωματωμένες τεχνολογικές διαδικασίες και εφαρμογές.

### **1.3 Παράγοντες της ψηφιακής οικονομικής**

Οι παράγοντες που επηρεάζουν και διαμορφώνουν την ψηφιακή οικονομία ενός οργανισμού είναι, πρώτον, η εμπειρία του πελάτη που σχετίζεται με τη διερεύνηση των αγορών στις οποίες αναφέρονται τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες και η αναζήτηση κοινών σημείων αλληλεπίδρασης και επαφής που οδηγούν στη σωστή παρουσίαση των προϊόντων για την αύξηση των πωλήσεων. Στη συνέχεια, υπάρχουν οι επιχειρηματικές λειτουργίες που σχετίζονται με την ψηφιοποίηση των λειτουργιών, την υποστήριξη των ανθρώπινων πόρων και της γνώσης της εταιρείας, την επέκταση της γνώσης σε όλα τα επίπεδα και τη διαχείριση

των επιδόσεων. Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα δεδομένα που συζητήθηκαν στην προηγούμενη ενότητα, προκύπτει ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι μια σειρά διαδικασιών που χαρακτηρίζονται από μεγάλη πολυπλοκότητα και κρύβουν αρκετές προκλήσεις και κινδύνους για κάθε εταιρεία. Ωστόσο, έχοντας αποφασίσει ιότι είναι απαραίτητο να προσαρμοστούν στις αλλαγές που επιφέρει ο ψηφιακός μετασχηματισμός, είναι απαραίτητο να έχουν τις κατάλληλες δυνατότητες αντίδρασης, ακόμη και όταν αντιμετωπίζουν καταστάσεις που κρύβουν μεγάλες προκλήσεις. Ως εκτούτου, πρέπει να γίνει αναλυτική μελέτη των δεδομένων, να αποσαφηνιστούν οι στόχοι και να γίνουν οι κατάλληλες προσαρμογές ανάλογα με τις δυνατότητες της κάθε εταιρείας (Δουκίδης, 2011). Ως εκτούτου, ο ολοκληρωμένος στρατηγικός σχεδιασμός είναι απαραίτητος για να διασφαλιστεί ότι οι ανθρωπίνι πόροι δεν αποτελούν περιουσιακό στοιχείο αλλά επένδυση στην επιχείρηση.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός και η ψηφιακή οικονομική αναγκάζουν τις εταιρείες να μετασχηματίσουν τα επιχειρηματικά τους μοντέλα και απαιτούν να γίνουν πιο ευέλικτες στις νέες πραγματικότητες της αγοράς. Είναι ενδιαφέρον ότι δεν είναι οι ίδιες οι εταιρείες που οδηγούν αυτή την αλλαγή, αλλά οι πελάτες τους. Οι πελάτες περιμένουν πλέον να λαμβάνουν συνεχώς σχετικό περιεχόμενο που σχετίζεται με αυτό που κάνουν, οποτεδήποτε, οπουδήποτε, σε οποιαδήποτε συσκευή επιθυμούν. Το ταξίδι τους είναι αυτό που καθορίζει τη στρατηγική. Και προκειμένου να συνδράμουν με αυτόν τον νέο τύπο "πάντα συνδεδεμένου" πελάτη, οι εταιρείες πρέπει να εφαρμόσουν τεχνολογία για να προσφέρουν μια απaráμιλλη εμπειρία. (Westerman et al. 2011).

Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά την εφαρμογή των διαδικασιών ψηφιακού μετασχηματισμού στις επιχειρήσεις, υπάρχει μια σειρά από συγκεκριμένα στοιχεία που συμβάλλουν στη διαδικασία ολοκλήρωσης και στην επιτυχήκίνησή της. Ένα από αυτά τα στοιχεία είναι το όραμα και η ηγεσία. Σε κάθε επιχείρηση, η έναρξη της διαδικασίας της ψηφιακής οικονομίας θεωρείται ότι απαιτεί την παρουσία της κατάλληλης ηγεσίας με όραμα να αλλάξει τις παραδοσιακές διαδικασίες που έχουν εφαρμοστεί στην επιχείρηση και να ενσωματώσει την καινοτομία (Cochoy and Peterson, 2017). Η διοίκηση θεωρείται απαραίτητη για να αναλάβει την κατάλληλη πρωτοβουλία και επίσης για να παρέχει την απαραίτητη υποστήριξη, η οποία θεωρείται πολύ χρήσιμη. Ξεκινώντας τη διαχείριση των διαδικασιών, η τεχνολογία θα πρέπει να ενσωματωθεί στην εταιρική κουλτούρα χωρίς να θεωρείται απειλή. Η φάση εκκίνησης της διαδικασίας ψηφιακού μετασχηματισμού θεωρείται η πιο δύσκολη από όλες τις φάσεις ολοκλήρωσης. Είναι απαραίτητο να αποσαφηνιστούν οι στόχοι για την ενεργοποίηση των πλεονεκτημάτων του ψηφιακού μετασχηματισμού, όπως η αυτοματοποίηση, προκειμένου να ενεργοποιηθεί το συγκριτικό πλεονέκτημα των ανθρωπίνων πόρων, μεγιστοποιώντας τη συμβολή τους στην αναβάθμιση των δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού.

Ως αποτέλεσμα, οι ομάδες ψηφιακού μετασχηματισμού διαδραματίζουν βασικό ρόλο στην ολοκλήρωση της διαδικασίας ψηφιακού μετασχηματισμού της εταιρείας. Κατά συνέπεια, οι εταιρείες πρέπει να δημιουργήσουν την κατάλληλη ομάδα για να χειριστούν καλύτερα τη διαδικασία για ταχεία καινοτομία. Προφανώς, το κύριο καθήκον αυτής της ομάδας είναι να εισάγει καινοτομίες και να αξιολογεί την πρόοδο της ενσωμάτωσης του ψηφιακού μετασχηματισμού στην επιχείρηση.

Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο στο οποίο πρέπει να εστιάζουν οι επιχειρήσεις είναι η ψηφιακή εμπειρία που αποκομίζουν οι πελάτες. Ειδικότερα, θα πρέπει να διεξαχθεί κατάλληλη έρευνα για τη διερεύνηση της συμπεριφοράς και των προσδοκιών των πελατών. Η διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού μπορεί να γίνει πραγματικότητα μόνο εάν οι ηγέτες των επιχειρήσεων διαθέτουν τις απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με τη διαδικασία αυτή.

Ως εκτούτου, οι ομάδες ψηφιακού μετασχηματισμού διαδραματίζουν βασικό ρόλο στην ολοκλήρωση της διαδικασίας ψηφιακού μετασχηματισμού μιας εταιρείας. Ως εκτούτου, οι εταιρείες πρέπει να δημιουργήσουν την κατάλληλη ομάδα για τον καλύτερο χειρισμό της διαδικασίας, προκειμένου να δημιουργήσουν ταχεία καινοτομία. Σαφώς, η κύρια ενασχόληση αυτής της ομάδας είναι να εισάγει καινοτομίες και να αξιολογεί την πρόοδο της ενσωμάτωσης του ψηφιακού μετασχηματισμού στην επιχείρηση. Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο για το οποίο θα πρέπει να ενδιαφέρονται οι επιχειρήσεις είναι η ψηφιακή εμπειρία που αποκτούν οι πελάτες τους. Ειδικότερα, θα πρέπει να διεξάγονται κατάλληλες έρευνες για τη διερεύνηση της συμπεριφοράς και των προσδοκιών των πελατών. Η διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού μπορεί να γίνει πραγματικότητα μόνο εάν οι ηγέτες των επιχειρήσεων διαθέτουν τις απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με τη διαδικασία αυτή.

Επιπλέον, δύο βασικοί μοχλοί του ψηφιακού μετασχηματισμού των επιχειρήσεων είναι ο ψηφιακός δαρβινισμός και τα συμπεριφορικά οικονομικά. Καταρχάς, ο ψηφιακός δαρβινισμός αφορά το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις δεν έχουν άλλη επιλογή από το να προσαρμοστούν στις νέες τεχνολογίες και να επιλέξουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Η οικονομία της συμπεριφοράς, με τη σειρά της, κάνει αναφορά στο γεγονός ότι οι νέοι ψηφιακοί τρόποι ανοίγουν νέα σημεία επαφής για τις επιχειρήσεις για να αυξήσουν την κερδοφορία και να επιτύχουν τους στόχους τους (Mettler and Pinto, 2018).

Ωστόσο, σήμερα υπάρχουν ορισμένες σημαντικές προκλήσεις που δυσχεραίνουν τη διαδικασία της ψηφιακής οικονομίας. Είναι σοβαρή παράβλεψη να μην τονίσουμε ότι μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που αναδύονται σήμερα είναι η έλλειψη εκπαίδευσης. Είναι αλήθεια ότι χωρίς την κατάλληλη εκπαίδευση των εργαζομένων της εταιρείας και των στελεχών τους, η πορεία του μετασχηματισμού είναι αδύνατη. Εξάλλου, η έλλειψη εκπαίδευσης του προσωπικού της εταιρείας μπορεί να αποτελέσει ιδιαίτερα σοβαρό πρόβλημα. Ο ρόλος της διοίκησης και των ομάδων ψηφιακού μετασχηματισμού είναι κρίσιμος αυτή τη στιγμή. Και αυτό διότι πρέπει να δημιουργήσουν το κατάλληλο περιβάλλον για να υποστηρίξουν το υπάρχον εργατικό δυναμικό βελτιώνοντας την ποιότητα και την παραγωγικότητα της εργασίας του.

Στη διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού, είναι και η προοπτική της διαχείρισης. Συγκεκριμένα, μια αρνητική στάση διαχείρισης απέναντι σε νέα πράγματα μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο στον ψηφιακό μετασχηματισμό. Όλα τα στελέχη, ειδικά τα ανώτερα στελέχη, καλούνται να έχουν όραμα και να οδηγούνται από την καινοτομία και την επιχειρηματική ανάπτυξη (Heinze, Griffiths, & Fenton, 2018). Συχνά προκύπτουν διάφορες συγκρούσεις με βάση την ανάληψη νέων ευθυνών για τις διαδικασίες του τμήματος. Η διοίκηση της εταιρείας καλείται να αντιμετωπίσει αυτές τις συγκρούσεις όσο το δυνατόν πιο εποικοδομητικά, κατανέμοντας ομοιόμορφα όλες τις διαδικασίες που πρέπει να χειριστεί κάθε εργαζόμενος.

Μια καθόλου άνευ σημασίας πρόκληση που μπορεί να εμφανιστεί στη διαδικασία ενσωμάτωσης των νέων τεχνολογιών είναι η έλλειψη επαρκών προϋπολογισμών (Bounfour, 2016). Οι περισσότερες εταιρείες δεν διατηρούν ειδική πηγή δαπανών τεχνολογίας, γεγονός που δημιουργεί ιδιαίτερα σημαντικό πρόβλημα κατά τη διαδικασία ψηφιακού μετασχηματισμού. Λίγοι άνθρωποι μπορούν να αρνηθούν ότι χωρίς σημαντικές επενδύσεις σε μια τόσο μεγάλη αλλαγή, η ανάπτυξη των επιχειρήσεων δεν θα συμβεί γρήγορα.

Είναι αλήθεια ότι η έλλειψη των απαραίτητων πληροφοριών και δεδομένων αποτελεί επίσης σημαντικό εμπόδιο. Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να συνεργαστούν σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης, εάν δεν έχουν δεδομένα για τη λειτουργία της επιχείρησης.

Τέλος, μια άλλη πρόκληση που προκύπτει κατά τη διαδικασία μετασχηματισμού είναι η έλλειψη χρόνου. Η διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού απαιτεί πολύ χρόνο από την πλευρά της επιχείρησης, καθώς και τις προσπάθειες των εργαζομένων και της διοίκησης της επιχείρησης για να επιτευχθεί η μέγιστη δυνατή ψηφιοποίηση, ώστε η αλλαγή αυτή να γίνει γεγονός.

Όλα τα παραπάνω ανοίγουν το δρόμο για τον ψηφιακό μετασχηματισμό των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και την επιλογή του κατάλληλου μοντέλου στρατηγικού σχεδιασμού (Westerman et al. 2011). Η αξιοποίηση διαφόρων λειτουργιών έχει δημιουργήσει κεντρικά και αποκεντρωμένα μοντέλα διαχείρισης και διοίκησης, με αποτέλεσμα νέες ομάδες που ενοποιούν πόρους και δεξιότητες και συνδέονται με άλλα τμήματα όπως το μάρκετινγκ και η διαχείριση στρατηγικής.

Παράγοντες που επηρεάζουν τις αρχές για την περαιτέρω ανάπτυξη της διαδικασίας ψηφιακού μετασχηματισμού (I-Scoop, 2018):

- **Επιχειρηματικές δραστηριότητες / λειτουργίες (Business activities / functions)**

Στην περίπτωση αυτή, όλα τα τμήματα της εταιρείας θα πρέπει να συμμετέχουν στη διαδικασία ενσωμάτωσης της νέας ψηφιακής πραγματικότητας, ανεξάρτητα από τις λειτουργίες τους. Οι αλλαγές πρέπει να υιοθετούνται τόσο από το HR όσο και από τα αντίστοιχα τμήματα μάρκετινγκ, διαχείρισης και εξυπηρέτησης πελατών.

- **Επιχειρηματικές διαδικασίες (Business processes)**

Οι επιχειρηματικές διαδικασίες και δραστηριότητες που συνδυάζονται για την επίτευξη συγκεκριμένων εταιρικών στόχων θεωρείται ότι πρέπει να συμβιβαστούν με νέα δεδομένα και αλλαγές. Οι επιχειρηματικές δραστηριότητες πρόκειται να βελτιώσουν και να προσαρμόσουν την αυτοματοποίηση χρησιμοποιώντας νέες τεχνολογίες όπως η ρομποτική. Ο συνδυασμός των αναμενόμενων στόχων του πελάτη και των αντίστοιχων στόχων που θέτει η εταιρεία επιδιώκεται παράλληλα με τη βελτιστοποίηση επιχειρηματικών διαδικασιών. Αυτό είναι απαραίτητο για τις στρατηγικές ψηφιακού μετασχηματισμού και τις περισσότερες βιομηχανίες, εταιρείες και άλλες καταστάσεις που μπορεί να προκύψουν.

- **Επιχειρηματικά Μοντέλα (Business models)**

Ένα επιχειρηματικό μοντέλο περιγράφει τον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης, από την προσέγγιση της αγοράς και την πρόταση αξίας μέχρι τον τρόπο με τον οποίο επιδιώκει την κερδοφορία. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι εταιρείες αναγκάζονται να εγκαταλείψουν την παραδοσιακή βασική τους δραστηριότητα και να επωφεληθούν από νέες ροές εσόδων και προσεγγίσεις για να μεταμορφώσουν τη βασική τους δραστηριότητα.

- **Επιχειρηματικά οικοσυστήματα (Business ecosystems)**

Σχετικοί εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν την επιχείρηση, όπως τα δίκτυα συνεργατών και ενδιαφερομένων μερών, οι ρυθμιστικές και οικονομικές προτεραιότητες και τάσεις. Ψηφιακός μετασχηματισμός, νέα οικοσυστήματα μεταξύ εταιρειών με διαφορετικό υπόβαθρο στα δίκτυα πληροφοριών. Δεδομένα και πληροφορίες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ανάληψη δράσης και να μετατραπούν σε περιουσιακά στοιχεία καινοτομίας.

- **Διαχείριση επιχειρηματικών περιουσιακών στοιχείων (Business asset management)**



Ενώ οι εταιρείες επικεντρώνονται στα παραδοσιακά περιουσιακά τους στοιχεία, πρέπει επίσης να εξετάσουν τις πληροφορίες, τους ανθρώπους και τους πελάτες που διαμορφώνουν τη μοίρα τους. Η βελτίωση της εμπειρίας των πελατών θα πρέπει να αποτελεί βασικό στόχο των "έργων" ψηφιακού μετασχηματισμού, καθώς και της εξέλιξης της τεχνολογίας και των σχέσεων. Τόσο οι πελάτες όσο και οι πληροφορίες θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ως πραγματικά επιχειρηματικά περιουσιακά στοιχεία.

- **Οργανωσιακή κουλτούρα (Organizational culture)**

Η οργάνωση της επιχείρησης βασίζεται σε ευέλικτους και σαφείς πελατοκεντρικούς στόχους, οι οποίοι επιτυγχάνονται με την απόκτηση βασικών ικανοτήτων σε τομείς όπως η ψηφιακή ωριμότητα, η ηγεσία, η γνώση των εργαζομένων και η φιλοδοξία για ανάπτυξη.

- **Όραμα και ηγεσία**

Αυτά είναι κοινά συστήματα καθορισμού στόχων που μπορείτε να χρησιμοποιήσετε για να ξεκινήσετε τη διαδικασία ψηφιακού μετασχηματισμού σας. Στην πραγματικότητα, η ύπαρξη ενός συγκεκριμένου οράματος μπορεί να προσδιορίσει με σαφήνεια τα διάφορα σημεία των παλαιών παραδοσιακών διαδικασιών που πρέπει να αλλάξουν άμεσα κατά την κρίση του επικεφαλής κάθε επιχειρηματικής μονάδας. Σε αυτό το σημείο, ο ηγετικός ρόλος κάθε επιχείρησης θεωρείται ουσιαστικός και είναι υπεύθυνος για τη λήψη όλων των προσωπικών αποφάσεων και σχεδίων που σχετίζονται με την έναρξη της διαδικασίας ψηφιακού μετασχηματισμού. Αντίστοιχα με τα ρυθμιστικά μέτρα θα αποφασίσει η διοίκηση. Απώτερος στόχος είναι η ενσωμάτωση των καινοτόμων στοιχείων που σχετίζονται με τον χρηματοοικονομικό τομέα στις δραστηριότητές του, πιστεύοντας ότι είναι απαραίτητο να αντιπροσωπεύει μια ενιαία κοινή σύγχρονη κουλτούρα και ιδεολογία και να κάνει την εταιρεία πιο σύγχρονη και καινοτόμο. Αυτό το τελευταίο σημείο θεωρείται το πιο αμφιλεγόμενο και επίσης το πιο περίπλοκο.

- **Μοντέλο οικοσυστήματος και εταιρικής σχέσης (Ecosystem and partnership models)**

Τα επιχειρηματικά οικοσυστήματα πρέπει να βασίζονται στα παλαιά, αλλά να προσαρμόζονται στις νέες εξελίξεις που οδηγούν σε νέα επιχειρηματικά μοντέλα και ροές εσόδων. Τα οικοσυστήματα είναι το κλειδί για την επιτυχία της οικονομίας και του ψηφιακού μετασχηματισμού.

- **Προσέγγιση πελατών, εργαζομένων και συνεργατών (Customer, worker and partner approaches)**

Στην ψηφιακή οικονομία, οι άνθρωποι και η στρατηγική έχουν προτεραιότητα έναντι της τεχνολογίας. Οι συνεχείς αλλαγές στη συμπεριφορά των καταναλωτών, τις προσδοκίες και τις ανάγκες των ενδιαφερομένων είναι απαραίτητες. Τα πιο συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της αλλαγής είναι η πελατοκεντρικότητα, η εμπειρία χρήστη, η ενδυνάμωση και η ικανοποίηση των εργαζομένων, τα νέα μοντέλα εργασίας και οι αλλαγές στη δυναμική των καναλιών με εξωτερικούς συνεργάτες. Αυτές είναι οι αλλαγές που πρέπει να περάσουν όλες οι επιχειρήσεις προκειμένου να επιτύχουν στον ψηφιακό τους μετασχηματισμό. Οι άνθρωποι ασχολούνται, σέβονται και ενδυναμώνουν τους συνεργάτες τους πρώτα, με την τεχνολογία να παίζει σημαντικό και υποστηρικτικό ρόλο.

Συμπερασματικά, είναι σαφές ότι όλοι οι παραπάνω τομείς αποτελούν τη βάση για την έναρξη και τη δημιουργία μιας νέας ψηφιακής πραγματικότητας. Σίγουρα, οι νέες τεχνολογίες θα

οδηγήσουν την καινοτομία και τον μετασχηματισμό, θα επηρεάσουν τη συμπεριφορά των καταναλωτών και θα αναδιαμορφώσουν ολόκληρες βιομηχανίες, αλλά ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι εξ ορισμού ολιστικός, επομένως είναι όλες μέρος της εξίσωσης.

#### **1.4 Στρατηγική και ετοιμότητα οργανισμού**

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι η διαδικασία καθορισμού της στρατηγικής που ακολουθεί μια εταιρεία για να επιτύχει τους στόχους της. Η στρατηγική αφορά την ανάπτυξη, την εφαρμογή και τη μέτρηση του ψηφιακού μετασχηματισμού. Οι στρατηγικές μετασχηματισμού μπορούν να αναλυθούν σε τέσσερις κύριες διαστάσεις: χρήση τεχνολογίας, αλλαγές που στοχεύουν στη δημιουργία αξίας για την επιχείρηση και τον οργανισμό, αλλαγές στην οργανωτική δομή και οικονομικές ανησυχίες (Matt, 2015).

Πρώτον, όσον αφορά τη χρήση της τεχνολογίας, ο σκοπός της μελέτης είναι η οργανωτική στάση απέναντι σε αυτές τις τεχνολογίες και εάν μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη μεγαλύτερων οικονομικών αποτελεσμάτων και υψηλότερων επιδόσεων. Σε αυτό το σημείο, είναι πολύ σημαντικό εάν ο οργανισμός επιδιώκει όχι μόνο να συμβαδίζει με τις τεχνολογικές εξελίξεις, αλλά και να επιτύχει μια τεχνολογικά ηγετική θέση στον κλάδο και να αποκτήσει στρατηγικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών του.

Δεύτερον, κατά την προετοιμασία για τη δημιουργία αξίας, οι αλλαγές που επιφέρει ο μετασχηματισμός είναι οι ίδιες διαδικασίες που δημιουργούν επιχειρηματική αξία. Επειδή οι λειτουργίες, οι διαδικασίες και τα κανάλια επικοινωνίας ενός οργανισμού, καθώς και το απόλυτο προϊόν ή υπηρεσία που παρέχει, και ο αντίκτυπος αυτών των αλλαγών θα έχουν θετικό αντίκτυπο στην επιχειρηματική αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα. Επιπλέον, είναι σημαντικό να δημιουργούνται νέες ευκαιρίες που σχετίζονται με την επέκταση ή την ανάπτυξη του χαρτοφυλακίου ενός οργανισμού, γεγονός που αυξάνει τα έσοδα.

Όταν πρόκειται για οργανωτικές διαρθρωτικές αλλαγές, αυτές είναι ίσως οι πρώτες και πολύ σημαντικές αλλαγές που πρέπει να γίνουν προκειμένου οι νέες τεχνολογίες να διεισδύσουν στον οργανισμό και να τις αξιοποιήσουν για να δημιουργήσουν αξία. Ενολίγοις, αυτές οι δομικές αλλαγές είναι απαραίτητες για να αποτελέσουν τα θεμέλια για τα υπόλοιπα στοιχεία ψηφιακού μετασχηματισμού που ακολουθούν.

Θα πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι αυτές οι αλλαγές σχετίζονται με τις εγκαταστάσεις και την υποδομή του οργανισμού και τους πόρους που απαιτούνται για αυτές τις αλλαγές. Έτσι νέα πληροφοριακά συστήματα, εξοπλισμός και τεχνολογίες μπαίνουν στην επιχείρηση και συμβάλλουν σε αυτήν. Αλλαγή επιχειρηματικών λειτουργιών και οργάνωσης. Για το λόγο αυτό, είναι σημαντικό η αξιολόγηση στρατηγικής να γίνεται παράλληλα με τον ψηφιακό μετασχηματισμό, ώστε να λαμβάνονται υπόψη οι διάφορες παράμετροι που επηρεάζουν την υλοποίηση του ψηφιακού μετασχηματισμού.

Με αναφορά σε όλες τις παραπάνω διαπιστώσεις, θα πρέπει να αναλυθεί και να αξιολογηθεί και η οικονομική πλευρά του θέματος. Αυτό οφείλεται στο ότι, αφενός, τίποτα δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς επενδύσεις κεφαλαίων για την ενοποίηση διαφόρων τεχνολογιών και συστημάτων πληροφοριών. Από την άλλη, για χρηματοδότηση ψηφιακού μετασχηματισμού για τις απαραίτητες υποδομές και εγκαταστάσεις για τη δημιουργία νέων υποδομών με

υπάρχουσα ή κάποια μορφή επέκτασης. Η επένδυση στον ψηφιακό μετασχηματισμό μπορεί να απαιτεί εξωτερική χρηματοδότηση ή τραπεζικό δανεισμό, κάτι που απαιτεί πολύ χρόνο και κρύβει υψηλούς κινδύνους και κόστος, επομένως αυτή η αξιολόγηση δεν είναι έγκαιρη. Πρέπει να γίνει. Για όλους τους παραπάνω λόγους, είναι σαφές ότι ο σχεδιασμός μιας στρατηγικής για ψηφιακό μετασχηματισμό είναι μια πολύ απαιτητική διαδικασία που περιλαμβάνει όλες τις πτυχές που αναφέρθηκαν παραπάνω, οι οποίες πρέπει να ληφθούν υπόψη προκειμένου να ληφθεί η καλύτερη απόφαση.

Απαραίτητη προϋπόθεση για την εκτέλεση της στρατηγικής είναι ο οργανισμός να είναι έτοιμος για ψηφιακό μετασχηματισμό. (PostJoe, 2020). Η ετοιμότητα μιας εταιρείας ή πότε αποφασίζει ότι πρέπει να προχωρήσει, εξαρτάται από:

- Αναγκαιότητα ψηφιακού μετασχηματισμού λόγω αναποτελεσματικότητας

Προτού πραγματοποιηθεί οποιοσδήποτε μετασχηματισμός, ένας οργανισμός πρέπει να γνωρίζει τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει, ποια είναι τα εμπόδια στην ανάπτυξή του και ποιες ευκαιρίες να αναζητήσει και να εκμεταλλευτεί.

- Σχεδιασμός Στρατηγικής

Απαιτείται καλός στρατηγικός σχεδιασμός. Αυτό οφείλεται στο ότι βοηθά στον συντονισμό όλων των πτυχών με στόχο τη βέλτιστη εφαρμογή του σχεδίου, ώστε να είναι αποτελεσματικό και να μην υπερβαίνει το χρονοδιάγραμμα ή τον προϋπολογισμό.

- Διαθεσιμότητα πόρων

Ο επιτυχής μετασχηματισμός απαιτεί όλες τις μορφές πόρων (άνθρωποι, κεφάλαιο και εξοπλισμός) για την βέλτιστη εκτέλεση των στρατηγικών σχεδίων.

- Δέσμευση από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη

Για να είναι επιτυχημένο ένα σχέδιο ψηφιακού μετασχηματισμού, όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη εντός και εκτός της οργανωτικής μονάδας πρέπει να δεσμευτούν στο σχέδιο. Εάν συντρέχουν οι παραπάνω παράγοντες, η εταιρεία είναι έτοιμη να προχωρήσει στον μετασχηματισμό και είναι πιο πιθανό να τον ολοκληρώσει με το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για όλα τα εμπλεκόμενα μέρη.

## 1.5 Οφέλη και προκλήσεις της ψηφιακής οικονομικής

Στην προηγούμενη ενότητα έγινε εκτενής αναφορά στην ψηφιακή οικονομία και στους ορισμούς του ψηφιακού μετασχηματισμού, καθώς και στις αναδυόμενες συνθήκες, όπως η διαχείριση πολύπλοκων συστημάτων, η τυποποίηση και τα πρότυπα, η συνεχής επαγγελματική κατάρτιση και ανάπτυξη των εργαζομένων, τα νέα κανονιστικά πλαίσια και η καλύτερη χρήση των διαθέσιμων πόρων. Τα οφέλη του ψηφιακού μετασχηματισμού δεν είναι μονοδιάστατα και επηρεάζουν πολλά επίπεδα και πολλούς διαφορετικούς ενδιαφερόμενους. Τα οφέλη και οι επιπτώσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού περιγράφονται παρακάτω (Jadertrierweiler, 2019):

- Ευελιξία

Η ευελιξία που προσφέρει ο ψηφιακός μετασχηματισμός αναμένεται να είναι χρήσιμη σε πολλές απαιτήσεις στην καθημερινή ζωή των επιχειρήσεων και των οργανισμών, όπως η δυναμική διαμόρφωση διαφόρων επιχειρηματικών διαδικασιών ώστε να λαμβάνονται υπόψη οι αλλαγές που σχετίζονται με εξωτερικούς παράγοντες όπως ο χρόνος, η ποιότητα, η τιμή και η βιωσιμότητα. Με άλλα λόγια, αυτή η ευελιξία καθιστά δυνατή την άμεση προσαρμογή του σχεδιασμού και της εφαρμογής των διαδικασιών.

- Βελτιστοποίηση στη λήψη αποφάσεων

Η πρόσβαση σε δεδομένα σε πραγματικό χρόνο και η διαφάνεια είναι παράγοντες που οδηγούν σε καλύτερη λήψη αποφάσεων, λαμβάνοντας υπόψη όλες τις παραμέτρους και τους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τις αποφάσεις.

- Παραγωγικότητα και αποδοτικότητα πόρων

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αξιοποιεί καλύτερα τους διαθέσιμους πόρους, με κύριο στόχο να καταστήσει τις οικονομικές μονάδες πιο παραγωγικές και αποδοτικές. Τα συστήματα αναβαθμίζονται συνεχώς, μέσω των οποίων επιτυγχάνεται η βέλτιστη κατανομή των πόρων σε όλες τις διαδικασίες του οργανισμού, μειώνοντας την κατανάλωση των διαθέσιμων πόρων και εξοικονομώντας τους για μελλοντική χρήση.

- Δημιουργία αξίας

Ο μετασχηματισμός παρέχει στις εταιρείες συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους, δημιουργώντας αξία για αυτές και νέες ευκαιρίες για ανάπτυξη, επέκταση και ηγετική θέση στον κλάδο τους.

- Πελατοκεντρική προσέγγιση

Οι επιχειρήσεις τείνουν να εστιάζουν στις απαιτήσεις των πελατών και στις ανάγκες των καταναλωτών. Τώρα που διαθέτουν τα κατάλληλα εργαλεία και στρατηγικές, επιδιώκουν να αυξήσουν την εμπιστοσύνη των πελατών στην επιχείρησή τους, να αυξήσουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα, να αποκτήσουν στρατηγικά πλεονεκτήματα που τους διαφοροποιούν από τους ανταγωνιστές τους και να δημιουργήσουν τις προϋποθέσεις για αύξηση του μεριδίου αγοράς.

- Ανταπόκριση στις αλλαγές στο χώρο εργασίας

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, ο κατασκευαστικός κλάδος είναι ένας ιδιαίτερος αλλά απαιτητικός

κλάδος, τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά του οποίου είναι το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και οι πολλοί ενδιαφερόμενοι που εμπλέκονται στις δραστηριότητές του. Συνεπώς, ο μετασχηματισμός δημιουργεί τις προϋποθέσεις και τα θεμέλια για άμεση προσαρμογή στις συνεχείς αλλαγές και διευκολύνει τη διαχείριση και τον έλεγχο μέσω της αναδιάρθρωσης των επιχειρηματικών διαδικασιών και των πληροφοριακών συστημάτων.

Άλλα οφέλη του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι τα νέα επιχειρηματικά μοντέλα, η οικονομική ανάπτυξη, η ολοκληρωμένη ψηφιακή ολοκλήρωση, η εταιρική κοινωνική ευθύνη και η προστασία του περιβάλλοντος, η εστίαση στον άνθρωπο, ιδίως στους εργαζόμενους, με την παροχή καλύτερων συνθηκών εργασίας, οι νέες προσεγγίσεις και την ικανοποίηση των πελατών.

Από την άλλη πλευρά, μπορεί να υπάρχουν εμπόδια και προκλήσεις ώστε ο ψηφιακός μετασχηματισμός να θεωρηθεί επιτυχής (Jadertgrierveiler, 2019).

Αυτά θα είναι κυρίως:

- Νέα γνώση, νέες διαδικασίες στους οργανισμούς. Είναι επιτακτική ανάγκη η διαχείριση της αλλαγής να γίνεται με τον κατάλληλο τρόπο και από εξειδικευμένο προσωπικό.
- Είναι επιτακτική η ανάγκη για αλλαγές και προσαρμογές σε νέες μεθόδους και διαδικασίες στον οργανισμό σε νέες ευκαιρίες και απαιτήσεις στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, καθώς και η ανάγκη για ευελιξία και άμεση προσαρμογή στα νέα δεδομένα.
- Ανταπόκριση με εντελώς νέους τρόπους στις νέες πελατειακές σχέσεις, στις νέες ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών και στην αξία που φέρνουν στην επιχείρηση.
- Προσαρμογή σε νέα επιχειρηματικά μοντέλα, διαφάνεια των διαδικασιών, ευελιξία και ανταπόκριση του συστήματος.
- Εστίαση στα συστήματα, τις νέες δεξιότητες και τους νέους πολιτισμούς.
- Ανταγωνιστικές αλλαγές που επηρεάζουν την αγορά, νέες αναδιρθρώσεις, που επιτρέπουν στους οργανισμούς να επωφεληθούν από τις νέες συνθήκες, στρατηγικό πλεονέκτημα, οικονομική ανάπτυξη και αύξηση του μεριδίου αγοράς.

## **1.6 Τα Στάδια Ψηφιακής Ωριμότητας – Solis**

Σύμφωνα με την παραπάνω ανάλυση για τον ψηφιακό μετασχηματισμό των εταιρειών, οι στρατηγικές σχεδιασμού και υλοποίησης που υιοθετήθηκαν, καθώς και τα μοντέλα ηγεσίας και διαχείρισης που υιοθετήθηκαν, διαδραματίζουν βασικό ρόλο στη διαμόρφωση του κατάλληλου πλαισίου για αναδιάρθρωση ή μετασχηματισμό. Ωστόσο, μπορεί να προκύψουν προβλήματα κατά την ανάπτυξη ορισμένων διαδικασιών, όπως η αμεσότητα και η ταχεία απόκριση στις αλλαγές που εφαρμόζονται.

Σύμφωνα με τον Solis (2016), η εποχή της Τέταρτης Βιομηχανικής Επανάστασης είναι μια ενδιάμεση εποχή στην οποία η κοινωνία και το ευρύτερο πλαίσιο της αλλάζουν υπό την επίδραση της παγκοσμιοποίησης και της ταχύτητας ανάπτυξης. Επομένως, η ετοιμότητα μιας εταιρείας να ανταποκριθεί και να προσαρμοστεί στην αλλαγή αποτελεί κίνδυνο για τη βιωσιμότητά της. Η φράση «προσαρμόσου ή πεθάνεις» είναι ένα κίνητρο στον τομέα της

επιχειρηματικότητας. Προτείνει ένα μοντέλο ωριμότητας/ετοιμότητας έξι βημάτων στο οποίο οι εταιρείες αξιολογούν την ωριμότητα από νωρίς για να αγκαλιάσουν την αλλαγή, να μεταμορφώσουν και να μεταμορφώσουν τους ευρύτερους τομείς στους οποίους κινούνται και λειτουργούν. Σύμφωνα με τον Solis (2016) τα στάδια είναι:

- Επιχειρήσεις ως Συνήθως (Business As Usual )

Οι οργανισμοί λειτουργούν από μια παραδοσιακή και οικεία οπτική γωνία (legacy) όσον αφορά τη διαχείριση πελατών, τις διαδικασίες, τις μετρήσεις, τα επιχειρηματικά μοντέλα και την τεχνολογία, η οποία πιστεύω ότι αποτελεί την ιδανική λύση για την ψηφιακή συνάφεια. Η ηγεσία αντιστέκεται στην αλλαγή, με αποτέλεσμα να παραβλέπονται οι ευκαιρίες και οι κίνδυνοι του ψηφιακού δαρβινισμού και οι εταιρείες να ακολουθούν το μονοπάτι που έχουν ήδη σχεδιάσει οι θεσμοί της κληρονομιάς.

- Δοκιμάστε και Μάθε (Test and Learn)

Οι εταιρείες αρχίζουν να υιοθετούν ή να αντιγράφουν τις εξελίξεις άλλων ανταγωνιστών στον κλάδο τους για να εισάγουν νέες τεχνολογίες. Σε αυτό το στάδιο, οι δράσεις ψηφιακού μετασχηματισμού κινούνται προς μια επίσημη προσέγγιση. Διαδικασίες όπως η μέτρηση της εμπειρίας των πελατών και η αξιοποίηση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης αρχίζουν να αγγίζουν τα επιχειρηματικά ταλέντα. Ο αυξημένος ανταγωνισμός οδηγεί στην εξερεύνηση νέων πλατφορμών και στην έναρξη νέων καναλιών για τις κοινωνικές, κινητές και ψηφιακές τεχνολογίες. Περιλαμβάνεται η ψηφιακή εκπαίδευση.

- Συστηματοποίηση και Στρατηγική (Systemize and Strategize)

Οι πρωτοβουλίες έχουν γίνει πιο τολμηρές και, ως εκτούτου, οι φορείς αλλαγής αναζητούν την υποστήριξη της εκτελεστικής εξουσίας για νέους πόρους και τεχνολογίες. Η αλλαγή βρίσκεται σε εξέλιξη. Τα δεδομένα των πελατών αρχίζουν να επηρεάζουν τη λήψη εταιρικών αποφάσεων και οι έρευνες αρχίζουν να εντοπίζουν κενά στην ανάλυση δεδομένων. Η συνεργασία ενισχύεται σε όλη την εταιρεία, με το HR, το IT και το μάρκετινγκ να ακολουθούν κοινά μονοπάτια στους οδικούς χάρτες τεχνολογίας. Οι παράγοντες αλλαγής εξακολουθούν να είναι εσωτερικοί, αλλά η διοίκηση υποστηρίζει την εκπαίδευση στελεχών για να τους βοηθήσει να διευρύνουν τους ορίζοντές τους εκτός της εταιρείας.

- Προσαρμόσου ή Πεθάνεις (Adapt or Die)

Καθώς η απόδοση της επένδυσης (ROI) συνδέεται με τις προσπάθειες μάρκετινγκ, οι ηγέτες παρακολουθούν πιο στενά τα αποτελέσματα σε όλα τα κανάλια. Τα ανώτερα στελέχη υποχωρούν έναντι των φορέων αλλαγής και αναφέρονται ως ψηφιακοί ηγέτες. Νέες επενδύσεις στην ψηφιακή καινοτομία, τους ανθρώπους, τις διαδικασίες, την ανάλυση και τη

συγκέντρωση δεδομένων αναλαμβάνουν δράση για την παρακολούθηση της απόδοσης της επένδυσης.

- Μετατροπή για να Μετατραπείς (Transformed and Transforming)

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί πλέον βασικό πλεονέκτημα για τις εταιρείες που δημιουργούν νέα επιχειρηματικά μοντέλα και πρότυπα λειτουργίας και αναπτύσσουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες.

- Καινοτομία ή Πεθαίνεις (Innovate or Die)

Ψηφιακός μετασχηματισμός γίνεται τρόπος λειτουργίας των επιχειρήσεων, καθώς οι διευθυντές συνειδητοποιούν ότι η αλλαγή είναι συνεχής. Δημιουργούνται νέα οικοσυστήματα για τον εντοπισμό και την πιλοτική εφαρμογή των τεχνολογικών τάσεων και των τάσεων της αγοράς. Η καινοτομία είναι πλέον "κλειδί" και εφαρμόζονται νέες τεχνολογίες που συμβάλλουν στη δημιουργικότητα και την επιχειρηματικότητα των εργαζομένων. Αυτή η προσέγγιση αναζωογονεί τις εταιρικές κουλτούρες και αλλάζει τις εξωτερικές αντιλήψεις των εμπορικών σημάτων μεταξύ των πελατών, των συνεργατών και των μελλοντικών εργαζομένων.

## 1.7 Δυσκολίες στον Ψηφιακό Μετασχηματισμό

Ωστόσο, εκτός από την «ωριμότητα» της ψηφιοποίησης των επιχειρήσεων, υπάρχει επίσης ο κίνδυνος της αυτοματοποίησης των υπηρεσιών, της ανεργίας ή της αντίστασης στην αλλαγή λόγω του μετασχηματισμού των παραδοσιακών τρόπων εργασίας. Σύμφωνα με το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ (A Global Standard for Lifelong Learning and Worker Engagement to Support Advanced Manufacturing, Νοέμβριος 2019), το οποίο εξέτασε 15 εκατομμύρια επιχειρήσεις για τον ψηφιακό μετασχηματισμό, 75 εκατομμύρια θέσεις εργασίας θα δημιουργηθούν έως το 2022. Ο κίνδυνος μείωσης έχει γίνει ανάγλυφο. 133 εκατομμύρια νέες θέσεις εργασίας θα δημιουργηθούν παγκοσμίως ενώ θα χαθούν από την αυτοματοποίηση. Τα παραπάνω ευρήματα συνάδουν επίσης με την έρευνα του Παγκόσμιου Ινστιτούτου McKinsey, International Automation Data, η οποία δείχνει μείωση 45-50% του εργατικού δυναμικού παγκοσμίως (BSE, 2019).

Συνοπτικά, τα νέα ζητήματα που προέκυψαν κατά τη διαδικασία ψηφιακού μετασχηματισμού είναι (Deloitte, 2013):

**1) Ανεπαρκής εκπαίδευση:** Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες. Η έλλειψη στοιχείων προκαλεί εμπόδια στην καθημερινή λειτουργία των επιχειρηματικών τμημάτων. Η ανεπαρκής εκπαίδευση καθιστά ιδιαίτερα δύσκολη την προσαρμογή των εταιρειών στις νέες συνθήκες μετά τον απαραίτητο ψηφιακό μετασχηματισμό.

**2) Στένωση προοπτικών ανάπτυξης:** Η αρνητική στάση των εργαζομένων στις επιχειρήσεις είναι επίσης πρόβλημα. Η επιφυλακτική τους στάση είναι αρκετά σημαντική στην παρεμπόδιση της ανάπτυξης και της προσαρμογής τους.

**3) Παρουσία συγκρούσεων και εντάσεων:** Οι πιο συνηθισμένες διαμάχες και εντάσεις που συμβαίνουν προέρχονται από τον καταμερισμό των ευθυνών που έχουν σχέση με τις πρόσθετες αρμοδιότητες των εργαζομένων που χρησιμοποιούν διαφορετικά τμήματα στην εταιρία. Ορισμένες συγκρούσεις και εντάσεις θα πρέπει να επιλυθούν από τους ηγέτες των επιχειρήσεων.

**4) Ζητήματα δημοσιονομικής λιτότητας και ρευστότητας:** Αυτό το ζήτημα τονίζεται από την έλλειψη ειδικής τεχνολογίας, καινοτομίας και συνολικών πόρων ψηφιακού μετασχηματισμού.

**5) Έλλειψη διορατικότητας:** Προβλήματα που οδηγούν στην αδυναμία υιοθέτησης κοινών εργασιακών στάσεων για τους υπαλλήλους των επιχειρηματικών μονάδων για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.

**6) Πολιτισμός:** Ίσως το μεγαλύτερο εμπόδιο στον ψηφιακό μετασχηματισμό είναι η έλλειψη της σωστής κουλτούρας και η αντίδραση στην αλλαγή. Οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και αυτό το πρόβλημα είναι πιο έντονο στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Αυτό συμβαίνει επειδή ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν μπορεί να επιτευχθεί με απλή υιοθέτηση της τεχνολογίας, απαιτεί, μεταξύ άλλων, αλλαγές στην ψηφιακή κουλτούρα, τις διαδικασίες και τα επιχειρηματικά μοντέλα μιας εταιρείας.

## **1.8 Ο ψηφιακός μετασχηματισμός και η σπουδαιότητα της μετάβασης σε αυτόν**

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού έχει πολλά οφέλη και ευεργετικά αποτελέσματα στις λειτουργίες των επιχειρηματικών μονάδων. (McAfee and Welch, 2013)

Είναι φυσικό να αναρωτιόμαστε γιατί η μετάβαση στον ψηφιακό επιχειρηματικό μετασχηματισμό είναι σημαντική όταν η συνολική αλλαγή δεν είναι απολύτως απαραίτητη. Οι απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα βασίζονται στην οικονομική πραγματικότητα των τελευταίων δεκαετιών και αφορούν τόσο τις πολυεθνικές όσο και τις μικρές επιχειρήσεις όσον αφορά το μέγεθος και τον κύκλο εργασιών. Αρχικά, το διαδίκτυο και η ψηφιοποίηση των υπηρεσιών και των προϊόντων εξαπλώθηκαν τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα. Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα προωθούν καινοτόμες διαδικασίες και υπηρεσίες για τη μείωση του χρόνου διεκπεραίωσης των υποθέσεων και την επιτάχυνση των γραφειοκρατικών τυπικών συναλλαγών και λειτουργιών. Η χαρτογράφηση της πραγματικότητας και η επικοινωνία μέσω δικτύων και πόρων αυξάνεται καθημερινά, ενώ ακόμη και οι πιο απλές συναλλαγές πραγματοποιούνται διαδικτυακά. Οι ψηφιακά εγγράμματοι άνθρωποι έχουν εύκολη πρόσβαση σε πόρους και υπηρεσίες που απλοποιούν την καθημερινή τους ζωή. Επιπλέον, σε επίπεδο επιχειρηματικότητας, δεδομένων των συγκεκριμένων γεγονότων στα οποία έχει πέσει ο πλανήτης λόγω του Covid-19 και της τρέχουσας υγειονομικής κρίσης, οι ΜΜΕ χωρίς βασικές ψηφιακές υποδομές και λειτουργίες κινδυνεύουν να κλείσουν. Στην περίπτωση του λιανικού εμπορίου, τα πολυκαταστήματα ανταποκρίνονται γρήγορα στη νέα πραγματικότητα, αυξάνοντας έτσι την κερδοφορία και ταυτόχρονα αυξάνοντας την ανταγωνιστικότητα παρέχοντας διευκολύνσεις και υπηρεσίες που μειώνουν τόσο την



αστάθεια του εμπορίου και αποφεύγουν δύσκολες καταστάσεις. Μέρος καταναλωτής και εν μέρει επιχείρηση. Με αυτόν τον τρόπο, βελτιώνεται η δικτύωση και η διάδοση της γνώσης. Όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό, η κατάρτιση και η συνεχής εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού δημιουργεί δυνατότητες για συνθήκες ευημερίας, συνεχούς βελτίωσης και προσαρμογής και βελτίωσης της οικονομικής και κοινωνικής ζωής σε ατομικό επίπεδο. Ταυτόχρονα, η χρήση ψηφιακών μέσων για τη λειτουργία της επιχείρησης μειώνει το λειτουργικό κόστος και δημιουργεί επενδυτικές συνθήκες για άλλους τομείς που πρέπει να αλλάξουν. Επιπλέον, εργαλεία και μέσα όπως το Διαδίκτυο και η τηλεδιάσκεψη ενισχύουν τις πληροφορίες εντός των οργανισμών, ενισχύοντας τη συλλογική ευαισθητοποίηση, την ατομική ευθύνη και τη συμμετοχή σε ένα κοινό όραμα. Είναι επίσης σημαντικό να υλοποιηθεί η κάθετη και οριζόντια ενημέρωση και εκπαίδευση, καθώς και η ψηφιακή δέσμευση που συμβάλλει στον ψηφιακό μετασχηματισμό και την επιτυχία, με την τόνωση του εργατικού δυναμικού, τη διάδοση της γνώσης και την ενίσχυση των δικτύων (McAfee & Welch, 2013). Ακολουθεί μια σύνοψη των οφελών που δημιουργούνται από τις επιχειρηματικές μονάδες μετά τον ψηφιακό μετασχηματισμό των εσωτερικών λειτουργικών τους περιβαλλόντων (I-Scoop, 2018).

- Βελτιστοποιήστε την εμπειρία του πελάτη
- Ικανοποίηση των πελατών
- Απόκτηση νέων πελατών
- Αύξηση τηλεθέασης
- Βελτίωση των εσωτερικών λειτουργιών της επιχείρησης
- Δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών
- Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Επέκταση συνεργασιών

Εξαιρετικό ενδιαφέρον παρουσιάζουν επίσης τα αποτελέσματα μελέτης του MIT του 2015 σχετικά με τις δυνατότητες και τις στρατηγικές των ψηφιακών επιχειρηματικών μονάδων. Πιο συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης δείχνουν ότι οι ψηφιακά και τεχνολογικά προηγμένες επιχειρηματικές μονάδες επικεντρώνονται στην ανάπτυξη προηγμένων ψηφιακών τεχνολογιών και εφαρμογών. Ενισχύστε περαιτέρω το ανταγωνιστικό σας πλεονέκτημα (I-Scoop, 2018).

Σε αντίθεση με τις μη τεχνικές επιχειρηματικές μονάδες, οι τελευταίες χρησιμοποιούν τη δική τους ψηφιακή τεχνολογία για να βρουν λύσεις σε μοναδικά και εξατομικευμένα επιχειρηματικά προβλήματα. Είναι σαφές ότι τα ψηφιακά συστήματα που έχουν κατασκευαστεί για τις επιχειρήσεις απαιτούν την ανάπτυξη ψηφιακών ικανοτήτων και τη συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων για την ομαλή προσαρμογή τους σε αυτά. Οι επιχειρήσεις καλούνται να αναλάβουν κινδύνους και να πειραματιστούν με νέους τρόπους καινοτομίας όσον αφορά την παραγωγικότητα και τις λειτουργίες, ώστε να προχωρήσει το περιβάλλον. Ένα άλλο συμπέρασμα από την παραπάνω μελέτη είναι ότι ο πιο καθοριστικός ρόλος στον ψηφιακό μετασχηματισμό δεν είναι οι τεχνολογικές εξελίξεις, αλλά οι στρατηγικές που υιοθετούν οι επιχειρηματικές μονάδες (I-Scoop, 2018).

## 1.9 Συνέπειες από την μετάβαση στην ψηφιακή οικονομική

Η μετάβαση των επιχειρηματικών τομέων στην ψηφιακή οργάνωση συμβάλλει στην αύξηση της οικονομικής παραγωγής μέσω αυξημένων εισροών που συμβάλλουν στην αναδιαμόρφωση των χώρων, στις επενδύσεις κεφαλαίου και στην είσοδο νέων εργαζομένων που είναι πιο εξειδικευμένοι στο εργασιακό περιβάλλον. Σύμφωνα με τους οικονομολόγους, το φαινόμενο αυτό ονομάζεται συσσώρευση κεφαλαίου. Η αύξηση του ατομικού κεφαλαίου και της παραγωγής συνδέεται με την αύξηση της παραγωγικότητας, η οποία θεωρείται το κλειδί για τη συνεχή βελτίωση και την ανάπτυξη (Kozma, 2005:3).

Αυτό δημιούργησε μια νέα κατάσταση στην οποία οι άνθρωποι πόροι διαδραματίζουν κυρίαρχο ρόλο, καθώς πρέπει να είναι ψηφιακά εγγράμματοι για να αντιμετωπίσουν τη νέα κατάσταση. Το γεγονός ότι η αυτοματοποίηση των υπηρεσιών και των λειτουργιών δεν αποτελεί πλέον στόχο αλλά αναγκαιότητα και συγκεκριμένη πραγματικότητα, η οποία ενισχύεται από διεθνείς οργανισμούς που δημοσιεύουν ετήσιες εκθέσεις και προτείνουν βέλτιστες πρακτικές σε διεθνές επίπεδο. Οι εργαζόμενοι αναπτύσσονται και εκπαιδεύονται συνεχώς σε νέες ικανότητες και κοινωνικές δεξιότητες για να ενισχύσουν τη θέση τους στην αγορά εργασίας. (Kozma, 2005:3).

Αυτό σημαίνει ότι κανένας επιχειρηματικός τομέας δεν μπορεί να αναλάβει την κατάλληλη επενδυτική δράση χωρίς πρώτα να κατανοήσει πλήρως τις αλλαγές στον κλάδο. Η ενδελεχής και λεπτομερής μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης αποτελεί μέρος αυτής της δήλωσης (Bondarouk, Ruël & Looise, 2011).

Αν και εκ πρώτης όψης φαίνεται απλό, υπάρχουν πολλές περιπτώσεις όπου τα συμπεράσματα σχετικά με το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι λανθασμένα και όπου τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα έχουν υιοθετήσει λανθασμένη επενδυτική στρατηγική. Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθούν οι τέσσερις υποκατηγορίες θεμελιωδών αλλαγών που μπορεί να υποστεί ο επιχειρηματικός τομέας (Bondarouk et al., 2011).

Ειδικότερα, μπορεί να συναντήσουν θεμελιώδεις, σταδιακές, δημιουργικές και ενδιάμεσες αλλαγές. Στην πραγματικότητα, αυτοί οι τέσσερις τύποι αλλαγών επιβάλλουν διαφορετικούς περιορισμούς στις πηγές κέρδους κάθε επιχειρηματικής μονάδας.

### • Θεμελιώδεις αλλαγή

Όταν όλες οι βασικές δραστηριότητες μιας επιχειρηματικής μονάδας, όλα τα κορυφαία περιουσιακά στοιχεία, αντιμετωπίζουν την απειλή της υποτίμησης, πρέπει να επέλθει αλλαγή. Πρόκειται για μια δύσκολη αλλαγή, η οποία όμως συχνά γίνεται σε μια περίοδο κατά την οποία νέες τεχνολογικές μέθοδοι εισάγονται στην αγορά. Οι επιχειρηματικές μονάδες δραστηριοποιούνται σε κλάδους όπου αναμένονται σημαντικές αλλαγές στο μέλλον και πρέπει να προβλέψουν αυτή την κατάσταση και να προσαρμόσουν τις αντίστοιχες επιχειρηματικές στρατηγικές τους. Ωστόσο, σε πολλές περιπτώσεις, οι εταιρείες επιλέγουν να αποχωρήσουν οριστικά από την αγορά, αυξάνοντας έτσι την κερδοφορία των εναπομεινάντων εταιρειών.

### • Αλλαγές στη διαμεσολάβηση.

Αυτός είναι ένας πιο συνηθισμένος τύπος αλλαγής από τον προηγούμενο. Τόσο οι αγοραστές όσο και οι προμηθευτές μπορούν να παρατηρήσουν αυτή την αλλαγή και να επιλέξουν νέες παραμέτρους, καθώς οι νέες πληροφορίες είναι εύκολα και γρήγορα διαθέσιμες. Σε αυτό το σημείο, οι βασικές δραστηριότητες σε κάθε τομέα απειλούνται ιδιαίτερα.

Ωστόσο, τα βασικά στοιχεία που καθορίζουν αυτούς τους κλάδους, όπως η τεχνογνωσία, οι πατέντες, η αξιοπιστία και τα εμπορικά σήματα, δεν πρέπει να υποτιμηθούν. Μπορούν να

διατηρήσουν την αξία τους μόνο αν χρησιμοποιούνται με καινοτόμους τρόπους. Πράγματι, η λειτουργία μιας επιχειρηματικής μονάδας σε έναν κλάδο όπου η διαμεσολάβηση αλλάζει δεν είναι ιδιαίτερα εύκολη. Ο λόγος για αυτό έγκειται στο γεγονός ότι ένας οικονομικός τομέας καλείται αφενός να διατηρήσει την αξία των περιουσιακών του στοιχείων και αφετέρου να επαναπροσδιορίσει τη θεμελιώδη σχέση μεταξύ του ίδιου και των τρίτων μερών που έχουν συμφέροντα σε αυτόν.

- **Δημιουργική αλλαγή**

Σε έναν τόσο μεταβαλλόμενο κλάδο, η σχέση με κάθε πελάτη και προμηθευτή είναι σταθερή. Ωστόσο, τα περιουσιακά τους στοιχεία μεταβάλλονται συνεχώς.

- **Προοδευτική αλλαγή**

Αυτός ο τύπος αλλαγής δεν διαφέρει από πολλές απόψεις από προηγούμενες αλλαγές, συμπεριλαμβανομένης της δημιουργικής αλλαγής. Αυτό το είδος αλλαγής είναι ιδιαίτερα πιθανό να συμβεί όταν τρίτα μέρη, όπως οι προμηθευτές και οι πελάτες, έχουν συμφέροντα στον επιχειρηματικό τομέα και τα απαραίτητα κίνητρα για τη διατήρηση της υφιστάμενης κατάστασης. Οι αναδυόμενες εξελίξεις και οι τεχνολογικές εξελίξεις μπορεί να είναι ισοψηφικό επίπεδο, αλλά η συνολική αλλαγή λαμβάνει χώρα στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Οι οντότητες που πετυχαίνουν και λειτουργούν σε έναν μεταβαλλόμενο κλάδο θεωρούνται γενικά περίπλοκη χαμηλού κινδύνου για τους επενδυτές και μπορούν να πραγματοποιήσουν πολύ υψηλές αποδόσεις μακροπρόθεσμα.

## **1.10 Επιπτώσεις της τεχνολογικής εξέλιξης**

Οι επιπτώσεις των τεχνολογικών εξελίξεων σε εθνικό, περιφερειακό και διεθνές επίπεδο είναι σημαντικές για τον μετασχηματισμό των κοινωνιών και των πολιτών. Αρχικά, οι υπηρεσίες και τα προϊόντα διαμορφώνονται μέσω πλατφορμών, στηριζόμενων σε δεδομένα και περιβάλλοντα λογισμικού με στόχο τη μείωση του χρόνου και του τόπου. Ταυτόχρονα, τα άτομα και τα περιβάλλοντα δραστηριοτήτων που διατηρούν την ανταγωνιστικότητα, όπως οι λιανοπωλητές και οι πολυεθνικές εταιρείες, εξερευνούν νέες ευκαιρίες και νέα προϊόντα διερευνώντας τις ανάγκες και τα πεδία δραστηριότητας των ατόμων, των ομάδων ή του ευρύτερου κοινού (Chaffey, 2002).

Σε γενικές γραμμές, οι επαναστατικές αλλαγές στα τεχνολογικά συστήματα έχουν οδηγήσει σε ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις που δημιουργούν νέα τεχνολογικά και οικονομικά συστήματα, ο αντίκτυπος των οποίων έχει εξαπλωθεί σε ολόκληρη την οικονομία και την κοινωνία, δημιουργώντας πολλές καινοτομίες και νέα συστήματα. Πολλοί ερευνητές κάνουν λόγο για μια "νέα οικονομία" που βασίζεται σε επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν νέες τεχνολογίες. Φυσικά, είναι απαραίτητο ότι η παγκοσμιοποίηση έχει άμεσο αντίκτυπο στη σύγχρονη επιχειρηματική δραστηριότητα και δημιουργεί την ανάγκη αύξησης της παραγωγικότητας (Javala και Pohjola, 2001). Η νέα κατάσταση ανατρέπει το παραδοσιακό κόστος, τις δομές των εισροών και τις συνθήκες παραγωγής και διανομής των προϊόντων στην παραγωγική διαδικασία (Freeman and Perez, 1988: Καλογήρου κ.α., 2015).

Στην πρόσφατη ιστορία, δύο σημεία αναφοράς έχουν τεθεί στις επαναστατικές πτυχές της τεχνολογικής ανακάλυψης: η δεκαετία του 1970 ήταν η εποχή των πρώτων υπολογιστών που λειτουργούσαν στο δωμάτιο, με την ανάπτυξη των ψηφιακών και μικροηλεκτρονικών

τεχνολογιών τον Νοέμβριο του 1971, η Intel εγκαινίασε τον California στη Σάντα Κλάρα, δημιούργησε τον πρώτο μικροεπεξεργαστή (Καλογήρου κ.α., 2015) η συνέχεια, η εφεύρεση του διαδικτύου θεωρείται καθοριστική, σηματοδοτώντας την έναρξη μιας νέας εποχής επικοινωνίας και επιρροής σε όλα τα επίπεδα.

Έκτοτε, υπήρξαν πολλές νέες ανακαλύψεις και τεχνολογικές αλλαγές. Η πιο σημαντική από αυτές ήταν η εισαγωγή της τεχνολογίας των πληροφοριών και των επικοινωνιών (ΤΠΕ) σε όλα τα επίπεδα της κοινωνίας και της οικονομίας ο επαναστατικός χαρακτήρας των ΤΠΕ έγκειται στην ευκολία με την οποία οι πληροφορίες μπορούν να χειρίζονται, να παράγονται, να ανταλλάσσονται, να αποθηκεύονται και να επεξεργάζονται υπό πλήρη έλεγχο, και κυρίως στην ταχύτητά τους (Καλογήρου κ.α., 2015).

Σιγά σιγά, έφτασε μια καινούρια εποχή, η "κοινωνία της πληροφορίας". Με την χρήση των ΤΠΕ στην εποχή αυτή να οδηγεί σε κοινωνικές, οικονομικές και πολιτικές εξελίξεις, οι οποίες συνοδεύτηκαν από την κατοχή καινούργιων πληροφοριών και καινούργιων μορφών μέσω επικοινωνίας (Fitzgerald et al. 2013). Η "οικονομία της γνώσης" (Καλογήρου κ.α., 2015) εξελίχθηκε επίσης μέσω της "κοινωνίας της πληροφορίας", την οποία χαρακτηρίζει η σημαντική συμβολή των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών στην οικονομική δραστηριότητα και την αυξανόμενη αξία σε άυλους πόρους σε σχέση με τους υλικούς πόρους. Το "νέο τεχνολογικό σύστημα" προέρχεται από το γεγονός ότι "οι εκτεταμένες αλλαγές στην τεχνολογία επηρέασαν διάφορους τομείς της οικονομίας και οδήγησαν στην εμφάνιση νέων βιομηχανιών" (Freeman and Perez, 1988: Καλογήρου κ.α., 2015). Ως αποτέλεσμα, έχουν αναδυθεί νέες τεχνολογικές βιομηχανίες, συμπεριλαμβανομένης της παραγωγής προϊόντων υλικού και λογισμικού και συναφών υπηρεσιών. Ομοίως, μια σειρά οργανωτικών και τεχνολογικών αλλαγών που προκύπτουν από τις πρωτογενείς βιομηχανίες και τις τομεακές αναδιαρθρώσεις στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα είναι υπεύθυνες για την προώθηση της κοινωνικής και οικονομικής ανάπτυξης.

Για να μπει μια νέα τεχνολογία στη ζωή των ανθρώπων, πρέπει να περάσει από ορισμένα στάδια. Ο κύκλος ζωής ενός τεχνικού συστήματος έχει τις ακόλουθες διαδοχικές φάσεις (Καλογήρου κ.α., 2015).

- **Εφευρέσεις του Ινστιτούτου**
  - **Συνεχής ανάπτυξη**
  - **Ταχεία ανάπτυξη και διάδοση συστημάτων νέας τεχνολογίας**
  - **Φάσεις φθίνουσας και εξαφανιζόμενης κερδοφορίας λόγω συνύπαρξης με τις νέες τεχνολογίες**
- Για αρχή, η ανακάλυψη ξεκινά στο στάδιο της εργαστηριακής εφεύρεσης. Το στάδιο αυτό βρίσκεται ακόμη στα σπάργανα, με τις εφαρμογές να αποδεικνύουν την τεχνική και εμπορική τους σκοπιμότητα και να δοκιμάζονται μέχρι να φτάσουν στο επόμενο στάδιο.
    - Το δεύτερο στάδιο είναι η άμεση ανάπτυξη και ευρεία υιοθέτηση καινοτόμων τεχνολογικών συστημάτων, ενώ παράλληλα αναπτύσσεται ένα ρυθμιστικό καλούπι θα λέγαμε για να χρησιμοποιηθούν.
    - Το σύστημα νέας τεχνολογίας έχει εισέλθει στο στάδιο της συνεχούς ανάπτυξης. Κυριαρχούν σε τεχνολογικά προηγμένες και οικονομικά ανεπτυγμένες χώρες και στη συνέχεια απορροφώνται από τον εμπορικό και τον τομέα των υπηρεσιών καθώς η εφαρμογή τους επεκτείνεται.

- Τελικά, με την εισαγωγή νέων τεχνολογιών, τα προϊόντα μπορεί να παρουσιάσουν μείωση της κερδοφορίας ή ακόμη και να καταστούν παρωχημένα καθώς συνυπάρχουν παράλληλα με τις νέες τεχνολογίες.

Οι εταιρείες που ασχολούνται με την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών πληροφοριών και επικοινωνίας διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στον οικονομικό τομέα συμβάλλοντας στο ΑΕΠ των ανεπτυγμένων χωρών και προάγοντας τη συνολική οικονομική ευημερία. Η ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών στην κοινωνία ενισχύει επίσης την παραγωγικότητα και την ανταγωνιστικότητα στην οικονομία στο σύνολό της, με αποτέλεσμα τις γνωστές οικονομίες «έντασης γνώσης» που δίνουν προτεραιότητα σε θέσεις εργασίας και επαγγέλματα έντασης γνώσης, ειδικά στον τομέα της πληροφορικής ο οποίος αποτελεί σημαντικό μοχλό οικονομικής ανάπτυξης, με το άυλο κεφάλαιο να αντιπροσωπεύει μεγαλύτερο μερίδιο του πραγματικού ακαθάριστου εισοδήματος από ό,τι το φυσικό κεφάλαιο (Dominique Foray, 2004).

Σύμφωνα με τους Καλογήρου κ.α. (2015), οι τεχνολογίες της πληροφορίας και των επικοινωνιών διαθέτουν διακριτά χαρακτηριστικά που έχουν οδηγήσει σε σημαντικούς μετασχηματισμούς στη δομή, τη δυναμική και την εξέλιξη της οικονομίας και της κοινωνίας. Συγκεκριμένα.

- Έχοντας παγκόσμια επιρροή οι ΤΠΕ, μπορούν να διασχίσουν τα σύνορα και να μειώσουν τις γεωγραφικές αποστάσεις με μια κίνηση. Ως εκ τούτου, δημιουργήσαμε ένα παγκόσμιο δίκτυο που καταρρίπτει τα εμπόδια του χώρου και του χρόνου και επιτρέπει την επικοινωνία σε χρόνο πραγματικό, ανεξάρτητα από τη γεωγραφική απόσταση.
- Ευέλικτη τεχνολογία. Ο όρος χρησιμοποιείται συχνά στις τρέχουσες μελέτες σχετικά με τον αντίκτυπο της τεχνολογίας στην οικονομική ανάπτυξη, ιδιαίτερα όσον αφορά τις επιπτώσεις της στη δυναμική της οικογένειας και στις επιχειρηματικές λειτουργίες (Berman, 2012). Αυτές οι στρατηγικές έχουν σχεδιαστεί για να είναι εφαρμόσιμες και αποτελεσματικές σε οποιονδήποτε κλάδο ή υπηρεσία, ανεξάρτητα από τον οργανισμό ή τη φύση της εταιρείας.
- Αυτές είναι "ανατρεπτικές και μη ρυθμιζόμενες" και επιφέρουν αλλαγές στην οργάνωση της εργασίας, στα μοντέλα διαχείρισης των επιχειρήσεων και στις δεξιότητες που απαιτούνται από τους εργαζόμενους. Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν την τεχνολογία για να εμπλουτίσουν, να επεκτείνουν και να μεταφέρουν τη γνώση, διευκολύνοντας την καινοτομία μέσω της μάθησης.
- Οι τεχνολογίες της πληροφορίας και της επικοινωνίας εισάγουν καινοτόμους τρόπους κωδικοποίησης των πληροφοριών και της γνώσης, διευκολύνοντας την ανταλλαγή, τη διάδοση και τον διαμοιρασμό των πληροφοριών, καθώς και την από κοινού απόκτηση και χρήση της γνώσης. Συνεπώς, η επόμενη φάση του έργου θα επικεντρωθεί στη συμβολή των τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνιών στην αποτελεσματική συνεργασία. Ως αποτέλεσμα, το εργασιακό περιβάλλον και η παραγωγή γνώσης θα χαρακτηρίζονται από συστηματικά δίκτυα και τη δημιουργία κοινών κοινοτήτων.
- Η ενσωμάτωση των ΤΠΕ στην κοινωνική και οικονομική ζωή θα βοηθήσει τις αναπτυσσόμενες χώρες να ξεπεράσουν τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν, να αυξήσουν τους ρυθμούς ανάπτυξής τους και να τις ενθαρρύνει περαιτέρω να

πλησιάσουν τις ανεπτυγμένες δυτικές χώρες. Οι ΤΠΕ συμβάλλουν έτσι στον εκδημοκρατισμό του παγκόσμιου οικονομικού συστήματος, δημιουργώντας ίσους όρους ανταγωνισμού για τις οικονομικά ασθενέστερες χώρες και στηρίζοντάς τις περαιτέρω.

Εκτός από την ανάδυση νέων ευκαιριών, είναι σημαντικό να εξεταστεί η κατάσταση σφαιρικά, προκειμένου να βρεθούν οι εκάστοτε δυσκολίες, όπως ο "ψηφιακός αποκλεισμός" Καλογήρου κ.α. (2015), η άνιση πρόσβαση των εμπλεκόμενων και οι ίσες ευκαιρίες για άνδρες και γυναίκες. Επιπλέον, η παρουσία των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών στην κοινωνική και οικονομική ζωή οδηγεί συχνά στο φαινόμενο της υποαξιοποίησης των πόρων και των ευκαιριών, ενώ, αντίθετα, ορισμένοι άνθρωποι αισθάνονται πιο ασφαλείς αξιοποιώντας μέρος ή το σύνολο του τεχνολογικού δυναμικού.

Σύμφωνα με τους Καλογήρου κ.α. (2015), "οι δυνατότητες που προσφέρουν οι τεχνολογίες της πληροφορίας και της επικοινωνίας δεν είναι ούτε αυτόματες ούτε πλήρεις". Επιπλέον, οι οργανισμοί συχνά αδυνατούν να συμβαδίσουν με τον ταχύτατο ρυθμό της τεχνολογικής ανάπτυξης, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει ακόμη και σε καθυστερήσεις στη διάχυση και αξιοποίηση των καινοτομιών.

Δεδομένης της φύσης και της ιδιαιτερότητας των ΤΠΕ, οι δυσκολίες αυτές δεν είναι αμελητέες. Το γεγονός ότι πρόκειται για μια καθολική τεχνολογία οδηγεί σε αλλαγές στον τομέα μέσω της διαχείρισης των προϊόντων, των υπηρεσιών, των οικονομικών φορέων και των αλληλεπιδράσεών τους, έτσι ώστε η υιοθέτηση παρόμοιων πρακτικών να οδηγεί σε οικονομικές αλλαγές. Η κατάσταση αυτή προκαλείται από την εμφάνιση νέων διαδικασιών μάθησης, οι οποίες έχουν εξαλείψει ορισμένους φορείς, οι οποίοι έχουν χάσει την ανάγκη για καλή τεχνογνωσία και την ικανότητα να ακολουθούν τις αρχές της παγκόσμιας εξέλιξης (Καλογήρου κ.α. (2015)).

Η κατάσταση περιπλέκεται περαιτέρω από το γεγονός ότι οι ΤΠΕ θεωρούνται παγκόσμια τεχνολογία (Soete and ter Weel, 1999: Kalogerou et al, 2015). Ειδικότερα, μια ενιαία πλατφόρμα που μπορεί να επεξεργάζεται και να συνδυάζει μεγάλο όγκο δεδομένων σε σύντομο χρονικό διάστημα και να μεταδίδει πολλαπλές πληροφορίες σε μεγάλες αποστάσεις. Η ανακάλυψη του Διαδικτύου θα μπορούσε να έχει καταστροφικές συνέπειες για την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη των χωρών που αποκλείονται από αυτό το δίκτυο.

Οι ΤΠΕ έχουν επίσης οδηγήσει σε θεμελιώδεις αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον, καθώς μπορούν να αποθηκεύουν, να κωδικοποιούν, να ανταλλάσσουν, να μεταδίδουν, να χρησιμοποιούν και να συνδυάζουν μεγάλες ποσότητες πληροφοριών με μεγάλη ακρίβεια. Με άλλα λόγια, η διάδοση των πληροφοριών βασίζεται στην ύπαρξη δικτύων, τα οποία αποτελούν μηχανισμούς ανταλλαγής γνώσεων σε διάφορα επίπεδα (περιφερειακά, εθνικά και υπερεθνικά). Ως εκ τούτου, στις σύγχρονες κοινωνίες, η δικτύωση θεωρείται απολύτως απαραίτητη για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων και της οικονομίας γενικότερα (Καλογήρου κ.α., 2006).

Όλοι οι συμμετέχοντες, οι επιχειρήσεις και οι υπηρεσίες σε μια χώρα, είτε πρόκειται για άτομα, εταιρείες ή οργανισμούς, πρέπει να συμμετάσχουν στον ψηφιακό μετασχηματισμό. Οι ΤΠΕ, ιδίως το Διαδίκτυο, χαρακτηρίζονται από το λεγόμενο "φαινόμενο του δικτύου", όπου όσο περισσότεροι είναι οι χρήστες, τόσο μεγαλύτερα είναι τα οφέλη της τεχνολογίας (δίκτυο). Όσο περισσότεροι χρήστες, τόσο μεγαλύτερα τα οφέλη της τεχνολογίας (δίκτυο). (Καλογήρου κ.α., 2015).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

#### 2.1 Ορισμός

Οι διαχρονικές αξίες της ηθικής και της κοινωνικής φιλοσοφίας των αρχαίων Ελλήνων, με καθοδήγηση του Αριστοτέλη, είναι εμφανείς στο Leadership Walkthrough, ιδιαίτερα στους ορισμούς, στις θεωρίες ηγεσίας, στα μοντέλα ηγεσίας, στα μοντέλα και στα συλ. Η ηθική φιλοσοφία του Αριστοτέλη στη Νικομάχεια ηθική, σε συνδυασμό με ένα συγκεντρωμένο εγχειρίδιο ρητορικής που προέρχεται από την πένα του μεγάλου φιλοσόφου, διαμορφώνει ένα μοντέλο «αλεταϊκής» ηθικής και της επικοινωνιακής αλληλεπίδρασης των ηγετών. Οι τέσσερις αρετές της αρχαίας ελληνικής σοφίας, η σύνεση, η δικαιοσύνη, το θάρρος και τα παράγωγά τους, είναι θεμελιώδεις πηγές της επικοινωνιακής στρατηγικής, των κινήτρων και της λήψης αποφάσεων ενός ηγέτη. Η αναταραχή που προκαλεί η πανδημία συνεχίζεται και σήμερα. Οι ηγέτες δοκιμάζονται σε καταστάσεις κρίσης και σε περιβάλλοντα που αλλάζουν συνεχώς. Η σύγχρονη πανδημία έδωσε την ευκαιρία να τονιστούν εκ νέου οι δυναμικές έννοιες της επιρροής, της αποτελεσματικότητας και της πειθούς που μπορούν να ασκήσουν οι ηγέτες. Οι πράξεις και οι σκέψεις του κρίνονται στο πλαίσιο του αριστοτελικού ηθικού ρεαλισμού. Οι ηγέτες χρειάζεται μόνο να επιδείξουν δύο πλευρές της δημιουργικότητάς τους. Έτσι από την μία πλευρά στην κρίση φαντάζεται, αναδομεί, οργανώνει, εμπνέει, βρίσκει ευκαιρίες προσαρμογής, μετατρέπει το χάος σε ευκαιρία και δυνατότητα. Η άλλη πλευρά είναι αυτοκτονική και μέσα από ενέργειες που μοιάζουν με τη σκοτεινή πλευρά του εγωιστή και αλαζονικού ηγέτη του Μακιαβέλι, προκαλεί αυτοσυγκράτηση και δημιουργεί τη δική του ψυχοπαθητική αναταραχή! ( Τριαντάρη Σ. 2020)

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM), έχει αναβαθμιστεί πρόσφατα ως επιστήμη που μελετά το ανθρώπινο δυναμικό ως πλεονέκτημα στο οποίο κάθε οργανισμός και επιχείρηση πρέπει να επενδύσει. Η διαχείριση των ανθρώπων στο χώρο εργασίας, είτε εργαζόμενοι είτε διευθυντικά στελέχη, έχει εξελιχθεί κυρίως από την υποστήριξη της θεωρίας και τη ρύθμιση νόμων που παρέχουν αυστηρούς ελέγχους και διατάξεις κατά της ανισότητας και της κατάχρησης.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM), οι λειτουργίες και οι δραστηριότητές της είναι τόσο περίπλοκες που δημιουργήθηκε ένα αντικείμενο που απαιτεί συστηματική εκπαίδευση των μελών του προσωπικού. Οι αναθεωρήσεις των νόμων και των νέων καταστάσεων μπορεί να είναι ένα τρομακτικό έργο ακόμη και για το προσωπικό ανθρώπινου δυναμικού.

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού καλύπτει έναν πολύ ευρύτερο και πιο σημαντικό τομέα από τη διαχείριση του εργατικού δυναμικού, τις συνθήκες εργασίας, τα θέματα

αποδοχών και διάφορα άλλα θέματα. Δίνεται έμφαση στην ανάπτυξη και διατήρηση βασικών υπαλλήλων με την πάροδο του χρόνου. Ως εκ τούτου, μια νέα προσέγγιση οδήγησε στην ανάπτυξη διαφόρων συστημάτων που απλοποιούν τη διαδικασία και δημιουργούν μηχανισμούς που επιτρέπουν στους εργαζόμενους να αναπτύξουν και να αναπτύξουν τις δυνατότητές τους.

Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί ότι η επίτευξη επιχειρηματικών/οργανωτικών στόχων είναι σημαντικό μέρος κάθε μορφής διοίκησης και αν δεν εκπληρωθούν οι στόχοι, η επιχείρηση ή ο οργανισμός παύει να λειτουργεί (Τερζίδης Κ. Τζορτζάκης Κ 2004).

Οι άνθρωποι παίζουν τον πιο σημαντικό ρόλο σε κάθε επιχείρηση ή οργανισμό. Είναι οι άνθρωποι που εφαρμόζουν σχέδια, διαμορφώνουν στρατηγικές, παράγουν αγαθά και υπηρεσίες, ελέγχουν την ποιότητα, κατανέμουν σωστά τα κεφάλαια και πωλούν αγαθά και υπηρεσίες και αποτελούν το ανθρώπινο δυναμικό ή το ανθρώπινο κεφάλαιο μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Η διοίκηση ορίζει τους όρους <<ανθρώπινο δυναμικό>> ή <<ανθρώπινο κεφάλαιο>> για να αναφέρονται σε διάφορα χαρακτηριστικά που φέρνουν οι άνθρωποι στο εργασιακό περιβάλλον, όπως ικανότητα, δεξιότητα, ευφυΐα, εμπειρία, αποτελεσματικότητα, αποτελεσματικότητα και ικανότητα μάθησης. Ωστόσο, οι συνεισφορές αυτών των ανθρώπινων πόρων είναι ποικίλες και συχνά απρόβλεπτες. Ωστόσο, αυτές οι αβεβαιότητες στις διάφορες δραστηριότητες ενός οργανισμού είναι που τους καθιστούν απαραίτητο και απαιτητικό παράγοντα στη διαχείριση των επιχειρήσεων. Μπορούμε να πούμε ότι διαφέρουν πολύ από τους άλλους πόρους της εταιρείας επειδή είναι ισχυροί και συνεργάσιμοι.

## **2.2. Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού**

Αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν τη λογική των διαφόρων επιχειρήσεων και την επίτευξη των συνολικών τους στόχων, όπως η σχέση διοίκησης και εργαζομένων, είναι αυτός που συχνά αντιδρά μέσα στα πλαίσια της κοινωνίας, Είναι σχέδιο. Τα τελευταία χρόνια, η σχέση μεταξύ ηγετών και εργαζομένων έχει αλλάξει σημαντικά. Πολυάριθμες ερευνητικές μελέτες και συνεχιζόμενα στατιστικά αποτελέσματα αποδεικνύουν ότι όσο περισσότερο οι ηγέτες των επιχειρήσεων νοιάζονται για τους ανθρώπους τους, τόσο καλύτερη είναι η μακροπρόθεσμη βελτίωση και η απόδοσή τους. Σε αυτό το μέρος της εργασίας, πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος του προγραμματισμού στη διαχείριση προσωπικού, ποιες ενέργειες πρέπει να κάνουν οι εταιρείες ή οι οργανισμοί, πώς προβλέπουν τις ανάγκες τους, πώς αναζητούν υποψηφίους, την επιλογή και την αποχώρησή τους (Κανελόπουλος Χ. 2002).

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού (HRP) είναι η διαδικασία με την οποία μια εταιρεία ή οργανισμός καταβάλλει τις απαραίτητες προσπάθειες για να διασφαλίσει ότι έχει το κατάλληλο προσωπικό στους σωστούς αριθμούς, στις κατάλληλες στιγμές και στα σωστά μέρη για την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών. και επιτέλους να φτάσει στο στόχο. Επομένως, υπό αυτή την έννοια, ο σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού έχει αφενός ποιοτικό και ποσοτικό χαρακτήρα. Ο προγραμματισμός του προσωπικού επηρεάζεται και εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη στρατηγική της εταιρείας. Αυτός είναι ο κύριος λόγος για



τον οποίο οι σχεδιαστές πρέπει να συνεργάζονται απευθείας με τους υπεύθυνους στρατηγικής της εταιρείας (Τερζίδης Κ. Τζωρτζάκης Κ. 2004).

Οι κύριοι στόχοι του σχεδιασμού προσωπικού είναι:

1. Ανάλυση προσφοράς και ζήτησης ανθρώπινου δυναμικού στην αγορά εργασίας.
2. Πρόβλεψη αναγκών ταλέντων με βάση τους στόχους της εταιρείας.
3. Ύπαρξη κατάλληλων σχεδίων και οργανισμών για την εξασφάλιση του ανθρώπινου δυναμικού σε ποιοτικό και ποσοτικό επίπεδο.
4. Σωστός χειρισμός προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν σε περίπτωση έλλειψης ή υπερπροσωπικού.

Η επίτευξη των παραπάνω στόχων σημαίνει ότι κάθε εταιρεία που σκοπεύει να προγραμματίσει σωστά πρέπει να έχει πλήρη κατανόηση των δυνατοτήτων, των προσόντων και των φιλοδοξιών του υπάρχοντος εργατικού δυναμικού της, καθώς και να προβλέπει και να παρακολουθεί τη μελλοντική ζήτηση. Προμήθεια σε εξωτερικό περιβάλλον. Επιπλέον, οι αλλαγές στις στρατηγικές όταν αλλάζουν οι συνθήκες εργασίας θα πρέπει να θεωρούνται δεδομένες και αναγκαίες (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράτας Δ. 2003).

Οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις που δεν εφαρμόζουν τέτοια σχέδια ενδέχεται να μην είναι σε θέση να καλύψουν ορισμένες από τις μελλοντικές τους ανάγκες και να αναγκαστούν να προβούν σε υποχρεωτικές απολύσεις (Τερζίδης Κ. Τζωρτζάκης Κ. 2004).

### **2.3. Στόχοι της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού**

Σε γενικές γραμμές, ο σκοπός της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων είναι να επιτρέψει σε έναν οργανισμό να λειτουργεί κανονικά και να αξιοποιεί τους υπάρχοντες ανθρώπινους πόρους και να επιτυγχάνει τους στόχους της μέσω των ανθρώπων. Τα συστήματα ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να αποτελέσουν πηγή οργανωτικής ικανότητας που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να μαθαίνουν και να εκμεταλλεύονται νέες ευκαιρίες (Lado και Wilson, 1994). Τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού ασχολούνται συνήθως με την επίτευξη των οργανωτικών στόχων και σκοπών.

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η επιχειρηματική επιτυχία εξαρτάται από τους ανθρώπους που εργάζονται στον οργανισμό. Με άλλα λόγια, οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης σήμερα αποτελούν το ανθρώπινο κεφάλαιο ενός οργανισμού και αυτό έχει μεγάλη σημασία. Οι άνθρωποι παράγοντες ενός οργανισμού αποτελούνται γενικά από έναν συνδυασμό εμπειρίας, ευφυΐας και δεξιοτήτων, τα οποία συνδυάζονται για να ξεχωρίσουν έναν οργανισμό από τους ανταγωνιστές του (Lado and Wilson, 1994). Ο σωστός προσδιορισμός του ανθρώπινου στοιχείου ενός οργανισμού είναι βασική ευθύνη των διευθυντών HR.

Οι άνθρωποι που έχουν σημασία για έναν οργανισμό είναι εκείνοι που μπορούν να προσαρμοστούν, να μάθουν, να καινοτομήσουν και να φέρουν δημιουργικές ιδέες στον οργανισμό. Παρακινώντας σωστά τους εργαζομένους, μπορούν να κάνουν ουσιαστικές προσπάθειες για τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα του οργανισμού.

Στους περισσότερους οργανισμούς, το πρωταρχικό πλεονέκτημα είναι το ανθρώπινο δυναμικό τους, επομένως είναι σημαντικό να επενδύσουν στο ανθρώπινο δυναμικό όχι μόνο για να εξασφαλιστεί η ανάπτυξη και η επιβίωση, αλλά και για να εξασφαλιστεί η ικανότητά τους να προσαρμοστούν στις οργανωτικές αλλαγές και να αντιμετωπίσουν μελλοντικές προκλήσεις. Στην περίπτωση αυτή, ο στόχος της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων είναι η

απόκτηση και η διατήρηση αφοσιωμένου και εξειδικευμένου ανθρώπινου κεφαλαίου. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την κάλυψη των περισσότερων ή όλων των μελλοντικών αναγκών των ανθρώπων που εργάζονται στον οργανισμό. Όπου είναι δυνατόν, θα πρέπει επίσης να αναπτύσσονται οι δεξιότητες των εργαζομένων. Η μετατροπή του οργανισμού σε οργανισμό μάθησης, η παροχή ευκαιριών μάθησης στους εργαζόμενους και η αύξηση των ευκαιριών για συνεχή ανάπτυξη θα διασφαλίσει ότι θα αξιοποιηθούν τα οφέλη από την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.

Στόχος της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων είναι η αύξηση της δέσμευσης των εργαζομένων στον οργανισμό μέσω κατάλληλων κινήτρων και πολιτικών. Με τον τρόπο αυτό διασφαλίζεται η αναγνώριση των αξιών του ανθρώπινου δυναμικού και η ανταμοιβή του ανάλογα με τα επιτεύγματά του και το επίπεδο γνώσεων και δεξιοτήτων του. Σύμφωνα με τον Story (1989), η διαχείριση της γνώσης αναφέρεται σε κάθε πρακτική ή διαδικασία που παράγει γνώση. Οι οργανισμοί θα πρέπει να ενθαρρύνουν την ανταλλαγή γνώσεων προκειμένου να βελτιώσουν τα επίπεδα μάθησης και τη συνολική απόδοση. Ως εκ τούτου, το Ανθρώπινο Δυναμικό υποστηρίζει και συμβάλλει στην ανάπτυξη των γνώσεων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων.

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι ένας σημαντικός τομέας εταιρικής στρατηγικής ανάπτυξης. Το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι η ραχοκοκαλιά της εταιρείας μας, η κινητήρια δύναμη πίσω από τους στόχους μας και ο οδηγός μας για την υλοποίηση του κοινού μας οράματος. Ο απώτερος στόχος του IAS είναι να ενσωματώσει όλες τις διαδικασίες που οδηγούν σε αυξημένη παραγωγικότητα και βιωσιμότητα της οντότητας. Το ανθρώπινο δυναμικό αναφέρεται σε όλα τα μέλη ενός οργανισμού, από απλούς εργοδηγούς μέχρι ανώτερα στελέχη.

Οι άνθρωποι ενός οργανισμού είναι ένα κρίσιμο πλεονέκτημα που συμβάλλει στο σχεδιασμό και την εφαρμογή της εταιρικής στρατηγικής. Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων είναι σημαντική καθώς το 85% των οργανισμών παρέχει υπηρεσίες που εκτελούνται από υπαλλήλους. Επιπλέον, διαχειρίζονται οργανωτικές γνώσεις. Ως εκ τούτου, η επένδυση σε ανθρώπινο κεφάλαιο και γνώση έχει γίνει ο ακρογωνιαίος λίθος της κερδοφορίας στις μεταβιομηχανικές κοινωνίες. Στόχος της διοίκησης είναι η αξιοποίηση και αποτελεσματική διαχείριση όλων των πόρων. Στη σύγχρονη κοινωνία, ένα νέο τμήμα έχει προκύψει για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και των δεξιοτήτων του: ο τομέας του εταιρικού οργανογράμματος. Σε άλλα επιστημονικά πεδία όπως η ψυχολογία, υπάρχει τώρα μια συζήτηση για τη βιομηχανική ψυχολογία. Τα ευρήματά του και η έρευνά του βοηθούν τους οργανισμούς να μεγιστοποιήσουν και να παρακινήσουν όλους τους εργαζόμενους, ενώ μετριάζουν προβλήματα όπως κρίσεις και βλάβες επικοινωνίας. Είναι μια πολυδιάστατη κατάσταση που αναφέρεται σε όλους τους τομείς της επιχείρησης, εκτιμώντας τα άτομα που συμβάλλουν στο μάθημα με μοναδικούς τρόπους.

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, μια επιχειρηματική μονάδα δεν μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά χωρίς το ανθρώπινο δυναμικό να συμβάλλει σημαντικά στις καθημερινές της δραστηριότητες. Επομένως, γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι ο σημαντικότερος παράγοντας στην παραγωγή μιας εταιρείας είναι το ανθρώπινο δυναμικό. Εξίσου σημαντικές είναι οι ιδέες των υπαλλήλων του τμήματος και οι γενικές αξίες και τα ιδανικά που το τμήμα προωθεί και υποστηρίζει στις καθημερινές του δραστηριότητες. Ανεξάρτητα από τις σύγχρονες και καινοτόμες επαγγελματικές εγκαταστάσεις που διαθέτει μια εταιρεία, χωρίς τους κατάλληλους ανθρώπους ταυτόχρονα, δεν υπάρχει καμία πιθανότητα επιτυχίας στον επιχειρηματικό κόσμο. Στη συνέχεια, στο πλαίσιο των εργασιακών τους καθηκόντων,

εργάζονται με τον προαναφερθέντα εξειδικευμένο εξοπλισμό (Bonnet, D., McAfee, A., Westerman, G., 2014).

Θα πρέπει να σημειωθεί σε αυτό το σημείο ότι ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού δεν παίζει μόνο σημαντικό ρόλο στη βιωσιμότητα και τη μελλοντική ανάπτυξη της επιχείρησης, αλλά συμβάλλει και σε μια εξαιρετικά πολύπλοκη επιχείρηση. Αυτός ο τομέας σχετίζεται άμεσα με τον ανθρώπινο παράγοντα και μπορεί να οδηγηθεί από απρόβλεπτες, απερίσκεπτες, συναισθηματικές και προσωπικές ανάγκες.

Με άλλα λόγια, ο απώτερος στόχος και ο κύριος ρόλος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού είναι να διαχειρίζεται τους υπαλλήλους και το προσωπικό σε όλα τα τμήματα της εταιρείας με τον πλέον κατάλληλο και αποτελεσματικό τρόπο. Αυτός ο ρόλος αντιπροσωπεύει μια συνεχή προσπάθεια οργάνωσης και καθοδήγησης των εργαζομένων εντός της επιχειρηματικής μονάδας με την πάροδο του χρόνου.

Οι Levitt & March (1988) προσδιόρισαν τέσσερις παραδοσιακές αρχές της οργανωσιακής μάθησης. Αυτές περιλαμβάνουν τη μάθηση μέσω της εμπειρίας, την ερμηνεία των γεγονότων όπως συμβαίνουν σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή, τη μάθηση από την οργανωτική μνήμη με τη χρήση διαύλων επικοινωνίας και ορισμένων επαναλαμβανόμενων ρουτινών και τη μάθηση από την εμπειρία των άλλων. Οι τρεις πρώτες αρχές της οργανωσιακής μάθησης σχετίζονται με την ανάθεση δραστηριοτήτων εντός και εκτός της επιχείρησης που θα αποδυνάμωναν την επιχείρηση. Αυτό είναι ένα σημαντικό σημείο ισορροπίας και συνεργασίας σε όλα τα επίπεδα.

Οι στόχοι που παρέχει το DAD είναι κοινωνικοί στόχοι, καθώς είναι οι στόχοι του ίδιου του οργανισμού και επηρεάζουν τις δραστηριότητες των κοινωνικών ομάδων και τους στόχους των ίδιων των εργαζομένων. Ο κύριος σκοπός του DAD είναι η οικονομική απόδοση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, συμβάλλοντας στον ανταγωνισμό και τη βιωσιμότητα. Μετατρέπει επίσης το ανθρώπινο δυναμικό σε επενδυτικό κεφάλαιο και βοηθά στη δημιουργία ιδεών και εμπειριών που ενισχύουν τους οργανισμούς αναπτύσσοντας γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες και εμπειρία. Είναι ένα «μοντέλο φιλοσοφίας» που δίνει έμφαση στη στάση όλων των εργαζομένων να εργαστούν για την επίτευξη του αρχικού σκοπού της εταιρείας. (Caloghirou et al., 2006).

## **2.4. Στρατηγική της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού**

Στη σημερινή εποχή, οι εταιρείες επικεντρώνονται στη στρατηγική διαχείριση ταλέντων. Επειδή ο ρόλος των εργαζομένων στις επιχειρήσεις είναι καθοριστικός για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Με αυτόν τον τρόπο, γίνεται αντιληπτό ότι ο σχεδιασμός και οι δραστηριότητες του ανθρώπινου δυναμικού στοχεύουν στην επίτευξη εταιρικών στόχων για τη βελτίωση της απόδοσης μιας ευέλικτης και καινοτόμου επιχείρησης.

Όταν αναφερόμαστε στον όρο Στρατηγική Ανθρώπινου Δυναμικού (HR), εννοούμε μερικούς από τους τρόπους με τους οποίους οι εταιρείες και οι οργανισμοί διαχειρίζονται το ανθρώπινο δυναμικό τους για να επιτύχουν τους στόχους τους. Μπορείτε συχνά να βρείτε στελέχη επιχειρήσεων που έχουν διαφορετικές απόψεις σχετικά με τον τρόπο εφαρμογής της στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού τους.

Από τη μία πλευρά, υπάρχουν στελέχη σε επιχειρήσεις και οργανισμούς που πιστεύουν ότι η διαχείριση της AD δεν απαιτεί στρατηγική. Σχετικά με αυτή τη θεωρία, οι διευθυντές

επιχειρήσεων πιστεύουν ότι η δράση του προσωπικού είναι απαραίτητη μόνο για μικρές πυρκαγιές. Δηλαδή, πολλοί υπάλληλοι αμείβονται μια δεδομένη ημέρα, οι αγγελίες φτάνουν την κατάλληλη στιγμή και οι διευθυντές πωλήσεων απολύουν άτομα που θεωρούν αγνώριστα. εταιρικούς στόχους.

Από την άλλη, ορισμένα στελέχη εταιρειών και οργανισμών πιστεύουν ότι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι απαραίτητη για την εκτέλεση της στρατηγικής της εταιρείας. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, ο ρόλος του HRM είναι να δημιουργήσει και να εκτελέσει ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα για την εκτέλεση αυτής της επιχειρηματικής στρατηγικής. Η γενική ιδέα είναι ότι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει επίσης να προσαρμόζεται σύμφωνα με τις απαιτήσεις της επιχειρηματικής στρατηγικής.

Σύμφωνα με την τρίτη θεωρία, οι μάνατζερ βλέπουν τους ανθρώπινους πόρους ως ισότιμα μέλη στον στρατηγικό σχεδιασμό μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Σχετικά με αυτή τη θεωρία, ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι μόνο να διασφαλίζει την πληρωμή των μισθών και να συντονίζει τη στρατηγική συμπεριφορά των επιχειρήσεων, αλλά και να δημιουργεί στρατηγικά πλεονεκτήματα για την ίδια την επιχείρηση. Επομένως, με την εφαρμογή όλων των παραπάνω, το ανθρώπινο δυναμικό συμβάλλει εξίσου σημαντικά στη δημιουργία και υλοποίηση του στρατηγικού σχεδίου μιας εταιρείας.

Οι άνθρωποι μπορούν και παίζουν διαφορετικούς ρόλους ταυτόχρονα. Μπορούν να παρέχουν πληροφορίες για προγράμματα που χρησιμοποιούν οι ανταγωνιστές, πληροφορίες και λεπτομέρειες σχετικά με την ισχύουσα νομοθεσία και τέλος, στοιχεία και έρευνες σχετικά με παράπονα πελατών, τα οποία μπορεί να είναι πολύ χρήσιμα (Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., 2004).

Ο Fitzenz (2000) δηλώνει ότι ο βασικός παράγοντας διαφοροποίησης για τις μεγάλες εταιρείες είναι οι άνθρωποι και όχι τα χρήματα, τα κτίρια ή ο εξοπλισμός. Η φράση «οι άνθρωποι είναι το πιο σημαντικό κεφάλαιο σε έναν οργανισμό» χρησιμοποιείται συχνά στις επιχειρήσεις, αλλά στην πράξη αυτό το επιχείρημα έχει αποδειχθεί τουλάχιστον επιφανειακό (Snell et al. 2005: 627).

Επομένως, αν και η αξία αυτού του στοιχείου αναγνωρίζεται από τις εταιρείες, λίγοι πιστεύουν πραγματικά ότι το ανθρώπινο στοιχείο είναι τόσο σημαντικό. Η στρατηγική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (SHRM) επικεντρώνεται ουσιαστικά στη βελτίωση των οργανωτικών επιδόσεων μέσω της στρατηγικής χρήσης των ανθρώπινων πόρων.

Ο Dessler (2003: 11,481) το ορίζει ως «σύνδεση της ΕΚΕ με στρατηγικούς στόχους για τη βελτίωση της επιχειρηματικής απόδοσης και την ανάπτυξη μιας οργανωτικής κουλτούρας που προωθεί την καινοτομία και την ευελιξία». Τα βασικά στοιχεία της Στρατηγικής Ανθρώπινου Δυναμικού (HRS) είναι: (i) ενσωμάτωση των σχετικών δραστηριοτήτων των εργαζομένων στη συνολική στρατηγική και τις πολιτικές του οργανισμού· (ii) ευέλικτη και εύκολα προσαρμόσιμη οργανωτική δομή· (iii) ποιοτικά προϊόντα/υπηρεσίες· συμμετοχή.

Η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ένα πλαίσιο δραστηριοτήτων του προσωπικού που έχει σχεδιαστεί για να επιτρέψει την κατάκτηση των στρατηγικών στόχων μιας εταιρείας (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Σύμφωνα με τον Wrighl (1998), αυτός ο ορισμός περιλαμβάνει δραστηριότητες/προγράμματα/πολιτικές/πρακτικές που έχουν στρατηγικό αντίκτυπο και αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ανθρώπινου δυναμικού και τα μέσα με τα οποία μπορούν να αξιοποιηθούν τα άτομα σε μια εταιρεία. Γράψτε πρότυπα και σχέδια, στρατηγικούς στόχους και διαδικασίες και συγκεντρώστε όλα τα παραπάνω γύρω από έναν κοινό στόχο για να αποκτήσετε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Διάφορες προσεγγίσεις έχουν διαμορφωθεί στην ανάπτυξη της θεωρίας της στρατηγικής

διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Αυτά χαρακτηρίζονται άλλοτε ως πρότυπα DAP και άλλοτε ως προσεγγίσεις SDAP.

Σύμφωνα με αυτή τη λογική, οι επιχειρήσεις πρέπει να "αποκτούν", να αξιοποιούν και να αναπτύσσουν το ανθρώπινο δυναμικό όσο το δυνατόν φθηνότερα. Αντίθετα, η ανθρωπιστική προσέγγιση (Σχολή του Χάρβαρντ) (Beer et al 1984) δίνει έμφαση στις "ανθρώπινες" πτυχές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Για παράδειγμα, παρακινεί τους ανθρώπους μέσω της συμβολής τους στη λήψη αποφάσεων και αναπτύσσει μια οργανωσιακή κουλτούρα βασισμένη στην εμπιστοσύνη και την ομαδική εργασία (Price, 2004: 40). Η πολιτική προσέγγιση των Hendry και Petligrew (Warwick School) αποτελεί ένα καλό παράδειγμα της προσέγγισης της Σχολής του Χάρβαρντ, καθώς και της αλληλεπίδρασης μεταξύ της ΔΑΔ και των μακροπρόθεσμων στόχων, της ανάγκης να ληφθεί υπόψη η αυξανόμενη πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος και της αναγνώρισης της ανάγκης καθορισμού του ρόλου της ΔΑΔ.

Το μοντέλο των τεσσάρων μεταβλητών του Guessl αναγνωρίζει το ρόλο της επιχειρηματικής στρατηγικής και υποδηλώνει ότι ο τρόπος διαχείρισης των εργαζομένων οδηγεί σε αποτελέσματα όπως η αφοσίωση, η ποιότητα και η ευελιξία (κυρίως λειτουργικά).

Το μοντέλο των Praauwe και Richardson εξετάζει τον αντίκτυπο των πρακτικών ΜΑΠ.

Οι Mabey και Salaman, από την άλλη πλευρά, περιγράφουν μια «ανοικτή» προσέγγιση στη στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού ως ένα δυναμικό μοντέλο που περιλαμβάνει μια θετική και αμοιβαία σχέση ανάμεσα στο εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση και της εσωτερικής της δομής. Το εργατικό δυναμικό θα πρέπει να συνδέεται με την εταιρική στρατηγική και την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού και οι σχέσεις που αναπτύσσονται θα αξιοποιηθούν για να βοηθήσουν την επιχείρηση να αντιμετωπίσει τις περιβαλλοντικές συνθήκες.

Ο Price (2004) ορίζει μια βασική κατανόηση της DAP, κατηγοριοποιώντας τους ανθρώπινους πόρους ως άτομα (άνθρωποι διαχείριση), τους ανθρώπινους πόρους ως προσωπικό της εταιρείας (διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού) και τους ανθρώπινους πόρους ως στρατηγικούς πόρους κεφαλαίου (στρατηγική διαχείριση). Το θεωρώ σημαντικό. Σημειώνουν επίσης ότι ο προσδιορισμός της σχέσης μεταξύ της DAP και της στρατηγικής είναι ένα πολύ δύσκολο έργο, το οποίο επιβεβαιώνεται από μια σειρά θεωρητικών μοντέλων, τα οποία ενίοτε αναφέρονται ως μοντέλα DAP ή SDAP.

Οι Papalexandri και Burantas (2003: 89) σχολιάζουν ότι αν και το άλλο άκρο αντανάκλα μια κατάσταση όπου η ΔΑΔ απλώς αντιδρά και προσαρμόζεται στους στρατηγικούς στόχους, αναγνωρίζεται ο σημαντικός ρόλος που διαδραματίζει η ΔΑΔ στη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών για την επίτευξη των στόχων αυτών (ο αντιδραστικός ρόλος).

Οι Torrington και Hall (1995: 47) κατηγοριοποιούν τις επιχειρήσεις σε πέντε εναλλακτικές ομάδες ανάλογα με την προσέγγισή τους στη στρατηγική των ανθρώπινων πόρων. Έτσι, κατά κανόνα, υπάρχουν επιχειρήσεις (κυρίως παλαιότερες, αλλά υπάρχουν και νεότερες και μικρότερες επιχειρήσεις) στις οποίες δεν λαμβάνεται υπόψη τίποτα σχετικό με το ανθρώπινο δυναμικό κατά την προετοιμασία της στρατηγικής οργάνωσης.

Οι γενικές ικανότητες προσθέτουν αξία στην επιχείρησή σας, αλλά είναι κοινές και σε άλλες επιχειρήσεις. Φυσικά, δεν πρέπει να υποτιμάται η αξία της γενικής ικανότητας για διασφάλιση της ανταγωνιστικής ισότητας. Οι εξειδικευμένες δεξιότητες, από την άλλη, δεν συγκεντρώνονται μόνο σε συγκεκριμένα άτομα, αλλά μεταφέρονται και εντός της εταιρείας, προσθέτοντας αξία μόνο σε εταιρείες που διαθέτουν άτομα με αυτές τις δεξιότητες.

Ως αποτέλεσμα, οι εταιρείες πρέπει να επενδύσουν στην εύρεση και απόκτηση ταλέντων με εξειδικευμένες ικανότητες ή να επενδύσουν στην ανάπτυξη υπαρχόντων ταλέντων. Η σημασία του «ανθρώπινου κεφαλαίου» βασίζεται στην έννοια της γνώσης. "Οι άνθρωποι

είναι τα βασικά δομικά στοιχεία της δημιουργίας γνώσης. Η γνώση παράγεται αλλά αποθηκεύεται συλλογικά και όχι ατομικά σε συνεκτικές ομάδες ή κοινωνίες με κοινή εφαρμογή της γνώσης."

Ένα σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να σχεδιαστεί με βάση τις ανάγκες της εταιρείας σε ανθρώπινο δυναμικό ενώ πρέπει να διαχειρίζεται κατά τη λειτουργία του. Η ενσωμάτωση ολοκληρωμένων συστημάτων στην επιχειρηματική στρατηγική σας είναι επίσης επιτακτική, καθώς συμβάλλει στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Τα συστήματα επιχειρηματικής στρατηγικής και οι σχετικές διαδικασίες είναι εγγενώς οργανωτικό κεφάλαιο- οι Snell κ.ά. (2005) καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι ο συνδυασμός ανθρώπινου, οργανωτικού και κοινωνικού κεφαλαίου αποτελεί το αποτέλεσμα διαδικασιών που ενισχύουν την υποκείμενη βάση πόρων και τη διαχείριση της γνώσης.

## **2.5. Η επίδραση του περιβάλλοντος στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού**

Γενικά, η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και οι στρατηγικές δεν είναι διαδικασίες που λειτουργούν μεμονωμένα, αλλά είναι σημαντικές διαδικασίες που επηρεάζονται από ευρύτερες δυνάμεις, όπως οι οικονομικές, πολιτικές και τεχνολογικές δυνάμεις, και διαδραματίζουν ρόλο σε αυτές. Τοπικές και παγκόσμιες εξελίξεις

Σύμφωνα με την κοινωνιολογική θεωρία, οι άνθρωποι δρουν μέσα στο περιβάλλον και το κοινωνικό τους πλαίσιο, τα οποία επηρεάζουν σημαντικά τη συμπεριφορά τους. Αναλύοντας τις παραπάνω θεωρίες, οι ειδικοί συμφωνούν ότι οι εξωτερικές δυνάμεις παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στον επιχειρηματικό κόσμο. Πρόσφατες έρευνες αναλυτών έδειξαν ότι όχι μόνο οι επιχειρήσεις επηρεάζουν το περιβάλλον, αλλά και το περιβάλλον επηρεάζει τις επιχειρήσεις. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να γίνει αναφορά στο "μοντέλο των ανοικτών συστημάτων". Σύμφωνα με αυτό, ένα σύστημα είναι μια δέσμη διασυνδεδεμένων και αλληλοεξαρτώμενων μερών που υφίστανται μετασχηματισμούς, παράγουν εισροές και εκροές, παράγουν προϊόντα και υπηρεσίες.

Τέλος, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι υπάρχουν δύο διαφορετικοί τύποι συστημάτων. Το ένα είναι ένα σύστημα ανοικτό στο περιβάλλον και το άλλο είναι ένα σύστημα κλειστό στο περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις ανήκουν στην κατηγορία των ανοικτών συστημάτων, επειδή χρειάζονται εισροές από το περιβάλλον για να παράγουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους. Τα συστήματα, από την άλλη πλευρά, είναι κλειστά συστήματα, τα οποία γενικά θεωρούνται ανεξάρτητα και ξεχωριστά από το περιβάλλον (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουρατάς Δ. 2003).

## **2.6. Ανάλυση PESTEL στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού**

Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνει την ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος καθώς και των επιμέρους λειτουργιών. Όταν μιλάμε για το

εξωτερικό περιβάλλον στη διοίκηση, μιλάμε για νέες ευκαιρίες, πιθανούς κινδύνους και απειλές και εξωτερικούς παράγοντες που η διοίκηση πρέπει να εντοπίσει σωστά προκειμένου να σχεδιάσει αποτελεσματικά προϊόντα και υπηρεσίες. Επηρεάζει τα όρια της επιχείρησης αλλά μπορεί να επηρεάσει την υλοποίηση των στόχων της. Το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει το έμμεσο/μακροπεριβάλλον και το άμεσο/μικροπεριβάλλον.

Το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον είναι το στοιχείο του εξωτερικού περιβάλλοντος του οποίου οι δυνάμεις επηρεάζουν άμεσα την επιχείρηση. Αποτελείται από καταναλωτές, ανταγωνιστές, προμηθευτές, πελάτες, κεφαλαιαγορές και δημόσιες υπηρεσίες.

Οι καταναλωτές επηρεάζουν άμεσα τις λειτουργίες ενός οργανισμού μέσω των προτιμήσεων ποσότητας, ποιότητας, τιμής και χρόνου. Αυτή η σχέση μεταξύ καταναλωτή και οργανισμού είναι αμφίδρομη, με τον ίδιο τον οργανισμό να λαμβάνει υπόψη τις προτιμήσεις του καταναλωτή και την ιδιαιτερότητα της επιθυμίας να αποκτήσει το προϊόν στη σωστή μορφή, τόπο και χρόνο, συμπεριφορά επιρροής (Πετρίδου). 2001).

"Ανταγωνιστές είναι οι οργανισμοί που προσφέρουν τα ίδια, παρόμοια ή εναλλακτικά προϊόντα" (Πετρίδου, 2001). Ο ανταγωνισμός είναι αναπόφευκτος στον κόσμο των επιχειρήσεων. Συνεπώς, οι οργανισμοί πρέπει να παρακολουθούν τις κινήσεις των ανταγωνιστών τους και να αντιδρούν γρήγορα για να συμβαδίζουν μαζί τους. Η διοίκηση πρέπει να παρακολουθεί τις διάφορες επίσημες και ανεπίσημες συμφωνίες μεταξύ των ανταγωνιστών, τις συνθήκες εισόδου ή εξόδου από τον κλάδο, την ποιότητα και τα χαρακτηριστικά των προϊόντων που προσφέρουν, κ.λπ.

Τα τελευταία χρόνια, μεγάλοι οργανισμοί έχουν υιοθετήσει τεχνικές συγκριτικής αξιολόγησης. Με άλλα λόγια, μετράμε και βαθμολογούμε τις δραστηριότητές μας σε σχέση με τις πιο ανταγωνιστικές εταιρείες στον τομέα τους. Αυτή η τεχνική επιτρέπει στις εταιρείες να επωφεληθούν από τα καλύτερα στοιχεία των ανταγωνιστών τους και να τα βελτιώσουν.

«Ένας προμηθευτής είναι ένα άτομο ή οργανισμός που παρέχει τους πόρους που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση για να παράγει ένα προϊόν ή να παρέχει μια υπηρεσία» (Στειακάκης και Κάτζος 2002). Η ποσότητα, η ποιότητα, η τιμή και η παράδοση (χρόνος, τόπος, τρόπος πληρωμής) των αγαθών που παρέχονται από τον προμηθευτή επηρεάζουν τη διαδικασία παραγωγής των παραγόμενων προϊόντων, επομένως για να λειτουργεί σωστά ο οργανισμός, η σχέση με τον προμηθευτή πρέπει να είναι καλό και σταθερό. Όπως και η ποιότητά του. Για το λόγο αυτό, η παροχή σε μια εταιρεία με τα σωστά υλικά και υπηρεσίες επηρεάζει τις αποφάσεις της διοίκησης ενός οργανισμού σχετικά με τις διαδικασίες παραγωγής, τη διανομή των προϊόντων στους καταναλωτές, το απόθεμα, τον προγραμματισμό προσωπικού, ακόμη και τις οικονομικές πολιτικές.

Η ανάλυση Swot χρησιμοποιείται για την ανάλυση του μικροπεριβάλλοντος βάσει του οποίου διερευνώνται δυνάμεις, ευκαιρίες, πιθανοί κίνδυνοι και απειλές. Η φήμη και η εμπειρία μιας εταιρείας είναι θετικοί παράγοντες για την υιοθέτηση οποιασδήποτε στρατηγικής, τα αρνητικά μπορεί να περιλαμβάνουν τόσο την ίδια την εταιρεία όσο και τις πολιτικές που ακολουθεί, έλλειψη χρηματοδότησης και περιορισμούς στις διαθέσιμες επενδύσεις. Μπορείτε να σχολιάσετε ότι υπάρχουν. Δυσκολίες στην οικονομική κατάσταση, το εξωτερικό περιβάλλον ή τη χώρα λειτουργίας, καθώς και ταμεία.

Οι έμμεσοι περιβαλλοντικοί παράγοντες απαιτούν επίσης αντίστοιχη ανάλυση. Αυτό σας επιτρέπει να τα διερευνήσετε ανεξάρτητα και να τεκμηριώσετε τον αντίκτυπό τους στην επιχείρησή σας. Το έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον επηρεάζει τις εταιρείες με κύκλους δραστηριότητας σε συγκεκριμένο εθνικό, περιφερειακό και ακόμη και παγκόσμιο επίπεδο (πολυεθνικές). Αποτελείται από οικονομικό, τεχνολογικό, πολιτικό και νομικό περιβάλλον, κοινωνικό περιβάλλον, οικολογικό περιβάλλον και διεθνές περιβάλλον.

Η ανάλυση παρασίτων (πολιτική, οικονομική, κοινωνική και τεχνική) χρησιμοποιείται για την αποτελεσματικότερη ανάλυση αυτών των πτυχών και για την αξιολόγηση των βασικών εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν τις λειτουργίες ενός οργανισμού και αυξάνουν την ανταγωνιστικότητά του στην αγορά. Η μέθοδος χρησιμοποιείται. Μια κοινή παραλλαγή της μορφής ανάλυσης PEST είναι η προσέγγιση Στρατηγικού Σχεδιασμού PESTLE, η οποία περιλαμβάνει νομικά και περιβαλλοντικά πρόσθετα πεδία. Οι έξι λέξεις σε αυτόν τον όρο περιγράφουν το μακροπρόθεσμο περιβάλλον της εταιρείας, την τρέχουσα κατάστασή της σε σχέση με τα συστήματα και τις δομές που την περιβάλλουν. Αυτές είναι οι δυνάμεις που επηρεάζουν μια εταιρεία και δημιουργούν τις ανάλογες συνθήκες και προϋποθέσεις για την υλοποίηση των στόχων της.

Το πολιτικό περιβάλλον αναφέρεται στην πολιτική κατάσταση που επικρατεί σε μια χώρα και στις σχέσεις που επηρεάζουν τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Ένα σταθερό πολιτικό περιβάλλον και πλαίσιο μπορεί να λειτουργήσει υπέρ ή κατά των επιχειρήσεων. Αυτό περιλαμβάνει το θεσμικό πλαίσιο (κανόνες ανταγωνισμού, νόμοι που σχετίζονται με μονοπωλιακές ή μη μονοπωλιακές πολιτικές και μέτρα, φορολογία και διορθωτικά μέτρα που προκύπτουν από το ρυθμιστικό πλαίσιο).

Η πολιτική σταθερότητα αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του επιχειρηματικού κύκλου μιας χώρας, διότι αντικατοπτρίζει τις ευκαιρίες και τις απειλές που μπορεί να παραμείνουν ή να μην παραμείνουν στις επιχειρήσεις. Ένα σταθερό πολιτικό περιβάλλον αυξάνει την όρεξη για επενδύσεις και εισροές κεφαλαίων, διευκολύνοντας τους μάνατζερ και τους ηγέτες των επιχειρήσεων να διαμορφώσουν συγκεκριμένα σχέδια δράσης. Για παράδειγμα, οι χώρες με σταθερά και δημοκρατικά πολιτικά καθεστάτα παρέχουν ένα ελκυστικό περιβάλλον για επενδύσεις και επιχειρηματικό σχεδιασμό, όπως επιτεύχθηκε στις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης μέσω της κατάρρευσης των υφιστάμενων καθεστώτων και της επέκτασης προς τα δυτικά. Αυτές οι χώρες αντιπροσωπεύουν ευκαιρίες για εταιρείες και οι επενδυτές να προσφέρουν συγκεκριμένες αποδόσεις και να μειώσουν την αβεβαιότητα και τον κίνδυνο.

Ένα άλλο κλασικό παράδειγμα είναι η Ευρωπαϊκή Ένωση. Η Ευρωπαϊκή Ένωση, με το κανονιστικό και κανονιστικό της πλαίσιο, δημιουργεί ένα σταθερό περιβάλλον για την επιχειρηματικότητα και την τύχη. Σύμφωνα με επίσημες δηλώσεις, η προστασία και η προώθηση της επιχειρηματικότητας στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι ο κύριος στόχος για την αναζωογόνηση της οικονομίας. Βασίζεται στην επιχειρηματικότητα, την καινοτομία και τη βιομηχανική ανάπτυξη για να επιτευχθεί οικονομική σύγκλιση και ταυτόχρονα να καταστήσει την οικονομία της ΕΕ ανταγωνιστική στο ευρύτερο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον της Τέταρτης Βιομηχανικής Επανάστασης. Επιπλέον, η ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας υποστηρίζεται μέσω ενός αυστηρού ρυθμιστικού και θεσμικού πλαισίου που σχετίζεται με την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών και την προστασία των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας των πρωτότυπων ιδεών. Κλασικό παράδειγμα πολιτικής σταθερότητας είναι αυτό της Ελλάδας, η οποία τη δεκαετία του 1980, μετά από επτά χρόνια δικτατορίας, εισήλθε σε μια περίοδο ευημερίας, ανάπτυξης και αλλαγής των οικονομικών και κοινωνικών συνθηκών λόγω της πολιτικής σταθερότητας. Το 2010, η παγκόσμια αναταραχή οδήγησε σε επτά -ετής περίοδο πολιτικής και οικονομικής αστάθειας μετά την οικονομική κρίση, η οποία είχε ως αποτέλεσμα την εξάρτηση από δεσμεύσεις προς το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο και εθνικά μνημόνια συνεννόησης.

Κατά τη συγκεκριμένη περίοδο, η συνεχιζόμενη προεκλογική εκστρατεία και η δημιουργία συνεργατικών συνασπισμών μεταξύ των πολιτικών δυνάμεων οδήγησαν σε αυξημένες αναταραχές και κινδύνους, με αποτέλεσμα τη μείωση των επενδύσεων και της



επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η πολυεθνική έδρα οδήγησε σε κοινωνική αναταραχή και φτώχεια των πολιτών.

Το οικονομικό περιβάλλον σχετίζεται με τη συνολική οικονομική ζωή μιας χώρας. Κατά τη λήψη αποφάσεων, οι οικονομικοί διευθυντές πρέπει να λαμβάνουν υπόψη ορισμένα χαρακτηριστικά της οικονομίας, όπως τα επιτόκια δανεισμού, τον πληθωρισμό, τις συναλλαγματικές ισοτιμίες, τα ποσοστά απασχόλησης και ανεργίας και τις προοπτικές ανάπτυξης του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος.

Ένας εξίσου σημαντικός οικονομικός παράγοντας είναι το ακαθάριστο εγχώριο προϊόν (ΑΕΠ). Σύμφωνα με τους Montana και Charnov (2004), το ΑΕΠ είναι το άθροισμα της αγοραίας αξίας όλων των τελικών αγαθών και υπηρεσιών που παράγονται σε μια χώρα σε ένα έτος. Αποτελεί σημαντικό δείκτη του βιοτικού επιπέδου μιας χώρας και χρησιμοποιείται για τον υπολογισμό του κατά κεφαλήν εισοδήματος, το οποίο αποτελεί δείκτη των γενικών οικονομικών συνθηκών.

Σε σχέση με άλλους οικονομικούς παράγοντες, οι συναλλαγματικές ισοτιμίες επηρεάζουν το κόστος των εισαγωγών και των εξαγωγών, ενώ τα επιτόκια καθορίζουν το κόστος δανεισμού, μια σημαντική πηγή κεφαλαίων, και το μέγεθος της επέκτασης των επιχειρήσεων. Στο μάρκετινγκ, το οικονομικό περιβάλλον καθορίζει αν μια αγορά είναι ευνοϊκή για ένα συγκεκριμένο προϊόν. Για παράδειγμα, μια περιοχή με υψηλή ανεργία δεν είναι κατάλληλη για προϊόντα υψηλής ελαστικότητας, όπως τα είδη πολυτελείας, αλλά είναι κατάλληλη για λιγότερο ελαστικά προϊόντα, όπως τα είδη πρώτης ανάγκης.

Το κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την επιχειρηματικότητα καθώς σχετίζεται με αξίες, ιδέες και πεποιθήσεις που επηρεάζουν τη στάση της αγοράς και των καταναλωτών. Εκτός από τους προφανείς εξωτερικούς παράγοντες που διαμορφώνουν το παραπάνω πλαίσιο, υπάρχουν και εσωτερικοί παράγοντες όπως αυτοί που αναφέρθηκαν παραπάνω που διαμορφώνουν τη στάση και τη συμπεριφορά των επιχειρήσεων και των καταναλωτών, με ιδιαίτερη σημασία λόγω θεσμών όπως η οικογένεια, οι τέχνες και ο αθλητισμός. Η θέση των γυναικών και τα καθιερωμένα πρότυπα επηρεάζουν τον στρατηγικό σχεδιασμό των εταιρειών που επιδιώκουν να είναι βιώσιμες, κερδοφόρες και ανταγωνιστικές. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι οι ιδιωτικές εταιρικές χορηγίες αθλητικών εκδηλώσεων και αθλητών ή η εθελοντική και οικονομική υποστήριξη μέσω συγκεκριμένων προγραμμάτων και διαφημιστικών εκστρατειών. Κλασικό παράδειγμα είναι η διαφημιστική καμπάνια Goodies, η οποία διεξήχθη για αρκετά χρόνια την περίοδο των Χριστουγέννων και της οποίας απώτερος στόχος ήταν η κατασκευή ή η ανακαίνιση νοσοκομείων για τη φροντίδα ευάλωτων κοινωνικών ομάδων και πληθυσμών. Ήταν η συγκέντρωση κεφαλαίων για μια νέα πτέρυγα στο Νοσοκομείο Παιδών Πατρών στο Καραμαντάνειο. Οι δραστηριότητες προώθησης αυτών των εταιρειών αποτελούν ένα πλαίσιο κοινωνικής συνεισφοράς, ενισχύουν τη δύναμη της επωνυμίας, ενισχύουν τη συνεργασία και το αίσθημα αλληλεγγύης στις τοπικές κοινωνίες και η υποστήριξη από διεθνείς οργανισμούς με κοινωνικό χαρακτήρα διαμορφώνει νέα δεδομένα επί τόπου.

Το τεχνολογικό περιβάλλον αναφέρεται στις τεχνολογικές τάσεις που εμφανίζονται σε εθνικό και διεθνές επίπεδο και επηρεάζουν την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Η προσαρμοστικότητα και η ευελιξία μέσω της ταυτόχρονης ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί σημείο ανάπτυξης, αλλά και παράγοντα κινδύνου για τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης, αν δεν μπορεί να ανταποκριθεί στα νέα δεδομένα λόγω κακών αναγνώσεων. Οι αλλαγές στο τεχνολογικό περιβάλλον συμβάλλουν σημαντικά στη μείωση του κόστους παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά η έγκαιρη πρόβλεψη μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο στην είσοδο σε νέες αγορές.

Συμπερασματικά, μπορεί να ειπωθεί ότι η στρατηγική ανάλυση PESTEL διερευνά τους παράγοντες που διαμορφώνουν το εξωτερικό περιβάλλον μιας εταιρείας και εξάγει συμπεράσματα σχετικά με τον αντίκτυπό τους στην εταιρεία. Κανένας από αυτούς τους παράγοντες δεν είναι πιο σημαντικός από τους άλλους. Ο συνδυασμός τους θεωρείται κρίσιμος για να αναπτυχθεί μια εταιρεία και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι παρόμοιων εταιρειών.

## 2.7. Παγκοσμιοποίηση και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

Ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά της σύγχρονης εποχής είναι η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας. Αυτό σημαίνει ότι οι εταιρείες μπορούν να εξάγουν τα προϊόντα τους σε πολλές χώρες με πολύ απλό τρόπο. Σε αυτό συμβάλλει η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, η οποία διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ εταιρειών σε διαφορετικά μέρη και πραγματοποιεί συναλλαγές σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα. Ταυτόχρονα, ο ανταγωνισμός εντείνεται, οι κύκλοι ζωής των προϊόντων μικραίνουν και οι πιέσεις στις τιμές αυξάνονται. Εν ολίγοις, όσον αφορά τις τάσεις ανάπτυξης της παγκόσμιας οικονομίας, η οικονομική παγκοσμιοποίηση έχει τόσο αρνητικές όσο και θετικές επιπτώσεις στις οικονομικές δραστηριότητες των χωρών. Φυσικά, μια οικονομική κρίση στη μία άκρη του κόσμου θα επηρεάσει τις οικονομίες των χωρών στην άλλη άκρη (Freeman και Perez, 1988). *«Η πρόκληση που αντιμετωπίζει η πλειοψηφία των επιχειρήσεων παγκοσμίως είναι ότι δεν είναι προετοιμασμένες να αντιμετωπίσουν τις μεγαλύτερες προκλήσεις που επηρεάζουν το ανθρώπινο δυναμικό σήμερα. Οι ριζικές αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στα δημογραφικά δεδομένα όπως επίσης και στην τεχνολογία, καθιστούν τις υφιστάμενες πρακτικές στον χώρο του ανθρώπινου δυναμικού ανεπαρκείς.*

*Η επιχείρηση του 21ου αιώνα είναι παγκόσμια, τεχνολογικά προηγμένη και απαιτητική. Οι διοικήσεις και ειδικά οι επικεφαλές των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού, χρειάζεται να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα αν θέλουν να προσελκύσουν και να αναπτύξουν το κατάλληλο προσωπικό στη σημερινή ανταγωνιστική αγορά»* (Ελεάνα Γιαμπανά, Human Capital Consulting Partner της Deloitte).

Στη σύγχρονη εποχή οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν το πρόβλημα της έλλειψης πόρων, το οποίο έμμεσα τις αναγκάζει να μεγιστοποιήσουν τη χρήση των διαθέσιμων πόρων και να αυξήσουν την αποδοτικότητα. Στους διαθέσιμους πόρους για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων περιλαμβάνονται οι ανθρώπινοι πόροι, οι οποίοι είναι ζωτικής σημασίας για τη διοίκηση μιας επιχείρησης στον 21ο αιώνα. Προκειμένου να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οι επιχειρήσεις εστιάζουν στην απόκτηση του αφοσιωμένου και επαγγελματικού ανθρώπινου δυναμικού που απαιτείται για την κάλυψη όλων των επιχειρηματικών αναγκών (Τζωρτζάκης, 2014).

Μια άλλη παράμετρος που πρέπει να λάβουν υπόψη τους οι επιχειρήσεις είναι η ραγδαία ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών. Γενικά, οι νέες τεχνολογίες έχουν γίνει αναπόσπαστο μέρος της ζωής των ανθρώπων στον 21ο αιώνα. Η αξιοσημείωτη "έκρηξη" της τεχνολογίας και ο πρωτοφανής ρυθμός ανάπτυξης απαιτούν από τις επιχειρήσεις να ενσωματώσουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό στις οργανωτικές τους δομές (Τζωρτζάκης, 2014).

Συνολικά, η καθολική δέσμευση της εταιρείας δεν έχει άλλο σκοπό από την ανάπτυξη των πελατών και την ικανοποίηση των απαιτήσεων της εποχής. Όλες οι εταιρείες επιδιώκουν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκειμένου να καλύψουν και να συμπληρώσουν τις ανάγκες των σημερινών και μελλοντικών αγοραστών τους (Freeman και Perez, 1988).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3°

### ΨΗΦΙΑΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

#### 3.1 Ψηφιακή ετοιμότητα του ανθρώπου

Η μετάβαση σε μια ψηφιοποιημένη οικονομία και κοινωνία είναι μια εξελισσόμενη διαδικασία σε όλες τις χώρες του κόσμου. Διευκολύνεται αφενός από τη σιωπηρή διάδοση των ψηφιακών τεχνολογιών και αφετέρου από στοχευμένες πολιτικές που αναγνωρίζουν τη σημασία αυτής της μετάβασης για την οικονομική ανταγωνιστικότητα και τον κοινωνικό εκσυγχρονισμό. Η πανδημία του Covid-19 και η ανάγκη για κοινωνική αποστασιοποίηση αυξάνουν περαιτέρω την ανάγκη ψηφιοποίησης της επικοινωνιακής υποδομής των επιχειρήσεων, του προσωπικού και των δημόσιων υπηρεσιών.

Αν και ιδιαίτερα δημοφιλής τα τελευταία χρόνια, η εργασία από το σπίτι δεν είναι κάτι καινούργιο. Αντίθετα, η παραγωγή πλούτου και η οικιακή οικονομική δραστηριότητα έχουν την προέλευσή τους σε μικρές εγχώριες μονάδες παραγωγής όπου τα μέλη του νοικοκυριού επεξεργάζονται ύφασμα, ξύλο, πηλό κ.λπ. ως πυρήνας. Ακόμη και όταν ο άνδρας έφυγε από το σπίτι και πήγε στα χωράφια, η σύνδεση με αυτόν τον πυρήνα ήταν αδιάκοπη.

Μετά ήρθαν τα μηχανήματα και τα εργοστάσια.

βιομηχανική επανάσταση.

Τώρα ένα άτομο φεύγει από το σπίτι όχι για να πάει στη γη του, αλλά για να πάει στη δουλειά. Σε εργοστάσια, σε ορυχεία, σε λατομεία, σε μηχανουργεία. Και ήταν ακριβώς αυτό το ταξίδι στο χώρο εργασίας που άλλαξε την πορεία της ιστορίας της ανθρώπινης κατάστασης.

Γιατί το ταξίδι στη δουλειά ήταν η στιγμή που οι άνθρωποι βγήκαν από την ιδιωτική σφαίρα και εκτέθηκαν στο κοινωνικό/πολιτικό πεδίο. Ο άνθρωπος επηρεαζόταν πλέον άμεσα από την κατάσταση των «κοινών». Ο δρόμος που πήρε, ο χρόνος που έχασε στο τρένο για το σπίτι, οι πλατείες που περπάτησε, οι ώρες και οι συνθήκες στις οποίες δούλευε ήταν προβολές μιας άλλης δεύτερης σφαίρας. Ο άνθρωπος δεν ήταν πλέον μέλος μιας οικογένειας, αλλά μέλος μιας κοινότητας ανθρώπων.

Αλλά την ίδια στιγμή, η ίδια η ιδιωτική σφαίρα έχει αλλάξει. Οι ορθάνοιχτες πόρτες σε «απρόσκλητους» γείτονες και συγγενείς στο σπίτι της αγροτικής οικογένειας άρχισαν να

κλείνουν σιγά σιγά. Οι τέσσερις τοίχοι του σπιτιού είναι πλέον το όριο μεταξύ ανθρώπου και πόλης, μεταξύ του «ιδιωτικού» και του «δημόσιου». Ένα μέρος ξεκούρασης και απομόνωσης μακριά από την καθημερινότητα. Ένα μέρος όπου οι άνθρωποι είχαν το αναφαίρετο δικαίωμα να «μείνουν μόνοι».

Μετά συνειδητοποίησε ότι μόλις ο άντρας έφευγε από το εργοστάσιο, θα έκλεινε και η δουλειά του θα άφηνε αυτόν και εκείνη μόνους. Σε συλλογική δράση με άλλους για την οικογένειά του, την εκπαίδευση, την ψυχαγωγία ή ένα καλύτερο μέλλον.

Μετά ήρθε το διαδίκτυο.

Τα πάντα είναι πλέον προσβάσιμα με την αφή. Φαγητό, ψώνια, διάβασμα, άσκηση, εργασία... Η Τέταρτη Βιομηχανική Επανάσταση, όπως θέλει να την αποκαλεί το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ.

Η υπόλοιπη εποχή της πληροφορίας.

Η πρώτη φάση της μετάβασης της εργασίας πραγματοποιήθηκε στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, τις εφαρμογές smartphone, το ανθρώπινο δυναμικό και την τεχνολογία διαχείρισης έργων. Ο εργαζόμενος έγινε «φίλος» της εργοδοσίας και άναψε το πράσινο φως για πλήρη απασχόληση. Κάπως έχουν αλλάξει τα όρια μεταξύ εργασίας και μη εργασιακού χρόνου. Οι γραμμές της βιομηχανικής εποχής που κάποτε ήταν ξεκάθαρες είναι θολές.

Δεύτερη φάση εργασιακής μετάβασης. Στο στάδιο που ο χώρος αλλάζει και επαναπροσδιορίζεται μαζί με την αίσθηση του χρόνου εργασίας. Στο στάδιο που χρησιμοποιείτε το σπίτι σας ως χώρο εργασίας. Ένας χώρος που η Βιομηχανική Επανάσταση διαμόρφωσε ως το καταφύγιό του για ξεκούραση και γαλήνη.

Ακόμη και πριν από την πανδημία, η εργασία από το σπίτι ήταν μια δημοφιλής στρατηγική για τη διασφάλιση της ευελιξίας στο χώρο εργασίας. Μέσω της συνεργασίας ανθρώπου-τεχνολογίας, παρέχουμε απαντήσεις στα ερωτήματα που έχουν σημασία, χτίζουμε μια βιώσιμη ψηφιακή κοινωνία και παρέχουμε ίσες ευκαιρίες για όλους. Μια κοινωνία όπου η τεχνολογία χρησιμοποιείται για την κοινωνική ευημερία, την υγεία, την εκπαίδευση, τις θέσεις εργασίας και την καταπολέμηση της κλιματικής αλλαγής. Η συνεργασία μεταξύ των ανθρώπων και η καινοτομία είναι η κινητήρια δύναμη της πρόοδου. «Η τεχνολογία μπορεί να βελτιώσει τις ζωές των ανθρώπων, αλλά οι άνθρωποι που τη χρησιμοποιούν μπορούν να κάνουν τη διαφορά», είναι μια επένδυση στη δύναμη της τεχνολογίας ως εργαλείο για την ανθρώπινη ανάπτυξη.

Από το 2014, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή παρακολουθεί συστηματικά τη διαδικασία ψηφιοποίησης μέσω του Δείκτη Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI), ο οποίος αποτελεί το πιο αξιόπιστο και συγκρίσιμο μέτρο της ψηφιακής ετοιμότητας των κρατών μελών της ΕΕ και παρέχει αξιόπιστα στοιχεία για τη συνολική πρόοδο των χωρών σε πέντε τομείς. Ο DESI παρέχει αξιόπιστα στοιχεία για τη συνολική πρόοδο των χωρών σε πέντε διαφορετικές διαστάσεις της ψηφιοποίησης: ανθρώπινο κεφάλαιο, χρήση του διαδικτύου, ενσωμάτωση των ψηφιακών τεχνολογιών στις επιχειρήσεις και ψηφιοποίηση των δημόσιων υπηρεσιών (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020).

Με βάση τον συνολικό Δείκτη DESI 2020, η Ελλάδα υστερεί πολύ πίσω από τις χώρες της ΕΕ, καταλαμβάνοντας την 27η θέση και ελαφρώς μπροστά από τη Βουλγαρία. Πιο συγκεκριμένα, η Ελλάδα κατέχει την 28η θέση στη συνδεσιμότητα, την 25η στο ανθρώπινο κεφάλαιο και τη χρήση του διαδικτύου, την 24η στην ενσωμάτωση ψηφιακής τεχνολογίας από τις επιχειρήσεις και την 27η στην ψηφιοποίηση των δημόσιων υπηρεσιών.

Όσον αφορά τον Δείκτη Ανθρώπινου Κεφαλαίου DESI 2020, η Ελλάδα κατατάσσεται στην 25η θέση, με τα επίπεδα ψηφιακών δεξιοτήτων να ποικίλλουν ανάλογα με τον βαθμό ένταξης στην αγορά εργασίας.

Εκτός από την τρέχουσα κατάσταση της ψηφιακής ετοιμότητας της Ελλάδας, είναι επίσης σημαντικό να αναλυθεί η τάση ανάπτυξης του αποθεματικού αυτού με την πάροδο του χρόνου: Μεταξύ 2015 και 2020, ο συνολικός δείκτης DESI της Ελλάδας και ο αντίστοιχος δείκτης της ΕΕ ακολούθησαν παρόμοια ανοδική τάση, γεγονός που υποδηλώνει ότι η πρόοδος της Ελλάδας τα τελευταία χρόνια έχει επιβραδυνθεί ελαφρώς σε σύγκριση με την ΕΕ τα τελευταία χρόνια. Ειδικότερα όσον αφορά το ανθρώπινο κεφάλαιο, ο DESI της Ελλάδας επιβραδύνθηκε ελαφρώς μεταξύ 2015 και 2018, αλλά έκτοτε παραμένει ελαφρώς πάνω από την ΕΕ.

Εξετάζοντας το ρυθμό ανάπτυξης των επιμέρους διαστάσεων του ανθρώπινου κεφαλαίου σε σύγκριση με τον μέσο ρυθμό ανάπτυξης της ΕΕ, διαπιστώνουμε ότι η Ελλάδα τα πηγαίνει καλύτερα από ορισμένες απόψεις, αλλά όχι τόσο μεγάλη όσο θα θέλαμε να δούμε σύγκλιση. Στον δρόμο προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό, η Ελλάδα καταλαμβάνει μια από τις τελευταίες θέσεις και ταυτόχρονα αργεί να προχωρήσει, αποτρέποντας βραχυπρόθεσμα την επίτευξη μελλοντικής σύγκλισης. Απαιτούνται επειγόντως συστηματικές, συντονισμένες και στοχευμένες παρεμβάσεις για την ανάπτυξη.

### 3.2 Ψηφιακή ένταξη και ψηφιακές δεξιότητες

Στην Ελλάδα, το ζήτημα της ψηφιακής ένταξης ή του ψηφιακού χάσματος απασχολεί έντονα, τόσο σε σύγκριση με άλλες χώρες όσο και σε σχέση με την εθνική δυναμική, όσον αφορά τις "επιδόσεις" που καταγράφονται στις επιμέρους κοινωνικές ομάδες. Σε ατομικό επίπεδο, η τεχνολογία επηρεάζει τη θέση στην αγορά εργασίας, τις σχέσεις, τις ευκαιρίες μάθησης, την καθημερινότητα και τη συνολική ποιότητα ζωής. Σε μακροοικονομικό επίπεδο, οι ψηφιακές τεχνολογίες επιταχύνουν τις οικονομικές και κοινωνικές αλλαγές και οι αλλαγές που επιφέρουν εξαρτώνται, μεταξύ άλλων, από την ανάπτυξη και τη διάδοση των ψηφιακών δεξιοτήτων στην κοινωνία (Fonseca, 2010). Καθώς η τεχνολογία εξελίσσεται, ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζονται η ψηφιακή ένταξη και το ψηφιακό χάσμα αλλάζει. Ενώ το πρώτο ψηφιακό χάσμα αφορά την τεχνολογική υποδομή και την πρόσβαση σε αυτήν, το δεύτερο αφορά τις ψηφιακές δεξιότητες χρήσης της τεχνολογίας (Seljan, et al., 2020). Ως εκ τούτου, το ζήτημα των ψηφιακών δεξιοτήτων αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη σημασία στις συζητήσεις για την ψηφιακή ένταξη.

Αρκετές μελέτες έχουν υπογραμμίσει το χάσμα ψηφιακών δεξιοτήτων στην Ελλάδα γενικά και σε συγκεκριμένες ομάδες πληθυσμού, όπως οι ηλικιωμένοι. Για παράδειγμα, η μελέτη του Cedefop α.) ) ότι υπάρχει χάσμα ψηφιακών δεξιοτήτων στην ΕΕ και ότι είναι μεγαλύτερο στην Ελλάδα- β.) ότι οι ψηφιακές δεξιότητες δεν απαιτούνται γενικά για τις διαθέσιμες θέσεις εργασίας στην Ελλάδα (σε σύγκριση με την ΕΕ). γ.) ότι αυτό ισχύει για τους εργαζόμενους ηλικίας 40-54 ετών, ιδίως για τους εργαζόμενους ηλικίας 55-64 ετών. ) η κατάσταση αυτή είναι πιο έντονη στους εργαζόμενους ηλικίας 40-54 ετών, ιδίως στους εργαζόμενους ηλικίας 55-64 ετών, στις γυναίκες και στους εργαζόμενους με χαμηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης (Cedefop,

2018)- η έρευνα του ΟΟΣΑ για τις δεξιότητες (PIACC: Programme for the International Assessment of Adult Competencies, η οποία εστιάζει ειδικά στις δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων σε τεχνολογικό περιβάλλον) δείχνει ότι η δεξιότητα αυτή είναι χαμηλότερη στην Ελλάδα σε σύγκριση με τον μέσο όρο του ΟΟΣΑ και ότι υπάρχουν διαφορές στη χρήση της δεξιότητας αυτής από τους εργαζόμενους σε σύγκριση με τον μέσο όρο του ΟΟΣΑ (OECD, 2016). Η αργή ψηφιοποίηση της χώρας αντικατοπτρίζεται επίσης στις χαμηλές επιδόσεις της στον δείκτη DESI της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Η παρούσα σύντομη παρουσίαση παρουσιάζει τα αποτελέσματα μιας έρευνας σχετικά με την ψηφιακή συμμετοχή διαφόρων ηλικιακών ομάδων στην Ελλάδα. Στόχος της παρουσίασης είναι να αναδείξει ορισμένες από τις παραμέτρους που επηρεάζουν την ψηφιακή συμμετοχή στην Ελλάδα και τη σχέση τους με την ηλικία. Ωστόσο, ο κύριος στόχος είναι να παρατεθούν ορισμένα συμπεράσματα που θα βοηθήσουν στην κατανόηση των ευρημάτων και θα συμβάλουν στο σχεδιασμό συστάσεων πολιτικής για τη μείωση του ψηφιακού χάσματος.

Ακολουθούν τα βασικά συμπεράσματα που προέκυψαν από συγκεκριμένη έρευνα σε διαφορετικές ηλικιακές ομάδες με αυξημένη ψηφιακή ένταξη ή αυξημένο ψηφιακό χάσμα:

1. Σε σύγκριση με άλλες χώρες, το επίπεδο των ψηφιακών δεξιοτήτων στην Ελλάδα είναι χαμηλό
2. Υπάρχει ψηφιακό χάσμα με βάση την ηλικία σε όλες τις χώρες (δυσμενές για τους ηλικιωμένους).
3. Το χάσμα στην ψηφιακή εποχή φαίνεται να είναι μικρότερο στην Ελλάδα σε σύγκριση με άλλες χώρες.

Διάφορες μελέτες δείχνουν ότι η Ελλάδα υστερεί όσον αφορά την ψηφιακή ένταξη και ότι υπάρχει ένα ηλικιακό ψηφιακό χάσμα. Ανεξάρτητα από τη μεθοδολογία ή άλλα χαρακτηριστικά, όλες οι μελέτες συμφωνούν στα δύο προαναφερθέντα χαρακτηριστικά. Ένα άλλο ενδιαφέρον εύρημα είναι η αλληλεξάρτηση μεταξύ των διαφόρων χαρακτηριστικών και των επιπέδων ψηφιακών δεξιοτήτων. Εκτός από την ηλικία, το φύλο και ιδίως το επίπεδο εκπαίδευσης φαίνεται να είναι σημαντικές παράμετροι που σχετίζονται με το επίπεδο ψηφιακών δεξιοτήτων- η μελέτη PIAAC αποκάλυψε επίσης ότι τα επίπεδα δεξιοτήτων (συμπεριλαμβανομένων των δεξιοτήτων επίλυσης προβλημάτων σε τεχνολογικό περιβάλλον) διαφέρουν λιγότερο μεταξύ των χωρών από ό,τι μεταξύ άλλων χωρών σε σχέση με δημογραφικές και κοινωνικοοικονομικές μεταβλητές. Τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης δείχνουν ότι η PIAAC είναι ο σημαντικότερος παράγοντας για την ανάπτυξη της PIAAC. Άλλες μελέτες έχουν δείξει ότι υπάρχουν μεγάλες γεωγραφικές διαφορές στην ψηφιακή ένταξη στην Ελλάδα (Tsekeris, et al., 2020).

Στην πράξη, ωστόσο, όλες οι μελέτες επισημαίνουν την ύπαρξη κενών γνώσεων που σχετίζονται με την ηλικία. Άλλες μελέτες παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες για την εξήγηση αυτού του φαινομένου. Για παράδειγμα, οι ηλικιωμένοι είναι λιγότερο ανοιχτοί στην τεχνολογία (Morris & Venkatesh, 2000) και δείχνουν άγχος, φόβο και έλλειψη εμπιστοσύνης όταν μαθαίνουν νέα πράγματα (Jimoyiannis & Gravani, 2011)., 2011).

Κατά την ανάλυση του ζητήματος του ψηφιακού χάσματος, είναι σημαντικό να λαμβάνεται υπόψη η σχετική θέση της Ελλάδας και ο βαθμός των διαφορών στο εσωτερικό της χώρας λόγω δημογραφικών, γεωγραφικών και κοινωνικοοικονομικών χαρακτηριστικών. Οι υπάρχουσες μελέτες δείχνουν σαφώς ότι παρά την τάση σύγκλισης, το επίπεδο των ψηφιακών δεξιοτήτων στην Ελλάδα παραμένει χαμηλό σε σύγκριση με άλλες χώρες. Επιβεβαιώνεται επίσης ότι αν και η διακύμανση των ψηφιακών δεξιοτήτων στην Ελλάδα είναι γενικά υψηλή, όταν οι ψηφιακές δεξιότητες συσχετίζονται με δημογραφικά και

κοινωνικοοικονομικά χαρακτηριστικά, είναι σχετικά χαμηλή σε σύγκριση με άλλες χώρες. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι είναι επίσης σημαντικό να εξετάζονται τα επίπεδα δεξιοτήτων εκτός από τους μέσους όρους των χωρών: αν και οι μέσοι όροι για τις δύο χώρες είναι οι ίδιοι, αντικατοπτρίζουν πολύ διαφορετικές καταστάσεις. Για παράδειγμα, η Ελλάδα έχει όχι μόνο χαμηλότερο μέσο επίπεδο ψηφιακών δεξιοτήτων, αλλά και υψηλότερο ελάχιστο επίπεδο ψηφιακών δεξιοτήτων από τον μέσο όρο του ΟΟΣΑ (Hatzigianni, et al. Ο παράγοντας ηλικία είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες ανισότητας στην ψηφιακή συμμετοχή. Βέβαια, υπάρχουν και άλλες σημαντικές παράμετροι, όπως το φύλο και κυρίως το επίπεδο εκπαίδευσης, που αλληλεπιδρούν με την ηλικία στη διαμόρφωση των σχετικών δεικτών. Η ανάδειξη αυτής της αλληλεπίδρασης είναι σημαντική τόσο για τον παραδειγματισμό στη συζήτηση για τις δεξιότητες όσο και για τη διαμόρφωση κατάλληλων πολιτικών. Θα πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι διάφορες μελέτες δείχνουν ότι υπάρχει συμπληρωματικότητα μεταξύ ψηφιακών και άλλων δεξιοτήτων, τουλάχιστον όσον αφορά το εργασιακό περιβάλλον (OECD, 2016- Cedefop, 2018).

Τα παραπάνω υπογραμμίζουν την πολυπλοκότητα της έννοιας των δεξιοτήτων, συμπεριλαμβανομένων των υποκειμενικών και κοινωνικών διαστάσεων, καθώς και τη δυσκολία μέτρησης των δεξιοτήτων, των ελλείψεων δεξιοτήτων και των αναντιστοιχιών δεξιοτήτων. Επισημαίνουν επίσης την ανάγκη προσεκτικής ανάγνωσης των αποτελεσμάτων των διαφόρων μελετών και εξαγωγής συμπερασμάτων σχετικά με την ερμηνεία των κενών και τις συγκρίσεις μεταξύ χωρών και κοινωνικών ομάδων (Lindzeris, 2020).

Στόχος όλων των πολιτικών είναι αναμφίβολα η βελτίωση των ψηφιακών δεξιοτήτων ολόκληρου του πληθυσμού, ιδίως των ηλικιωμένων, και η κάλυψη του χάσματος ψηφιακής ηλικίας. Αφού εξεταστεί τι πρέπει να μάθουν τα μέλη μιας συγκεκριμένης ομάδας και ποιες παράμετροι επηρεάζουν τη διαδικασία μάθησης, οι χαρακτηριστικές συμπεριφορές πρέπει να προσαρμοστούν στην ομάδα-στόχο. Στη συνέχεια πρέπει να σχεδιαστεί κατάλληλα, να εφαρμοστεί και τέλος να αξιολογηθεί επιστημονικά. Αυτό θα παρέχει χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με τη διαδικασία. Είναι σαφές ότι οι ομάδες με χαμηλότερες ψηφιακές δεξιότητες, ακόμη και οι ηλικιωμένοι, θα πρέπει να αντιμετωπίζονται διαφορετικά. Βέβαια, το ερώτημα που τίθεται πάντα σε θέματα κοινωνικής πολιτικής είναι αν θα πρέπει να δοθεί προτεραιότητα στους χειρότερους ή σε εκείνους που είναι πιο πιθανό να ξεφύγουν.

Η απάντηση στο ερώτημα αυτό εξαρτάται, μεταξύ άλλων, από τη σημασία που αποδίδεται στην προώθηση της ψηφιακής ένταξης. Ωστόσο, οι έρευνες δείχνουν ότι η ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων είναι σημαντική όχι μόνο για την εργασία, αλλά και για την πλήρη συμμετοχή στην κοινωνία και την κοινωνική συνοχή (OECD, 2019). Οι σχεδιασμένες συστάσεις πολιτικής θα πρέπει, μεταξύ άλλων, να λαμβάνουν υπόψη τόσο τη θέση των ηλικιωμένων στην κοινωνική ιεραρχία όσο και τον τρόπο με τον οποίο η συγκεκριμένη ιεραρχία επηρεάζει τα σχέδια δράσης των συμμετεχόντων και τις αντίστοιχες αντιδράσεις τους.

Εν κατακλείδι, η πρόσφατη κρίση υγείας του Covid-19 δημιούργησε τις κατάλληλες συνθήκες για την ενίσχυση της ψηφιακής ένταξης ολόκληρου του πληθυσμού, αλλά και των ατόμων που βρίσκονται πιο πίσω σε αυτόν τον τομέα. Φυσικά, πρέπει να σχεδιαστούν κατάλληλα προγράμματα για τη μείωση του ψηφιακού χάσματος. Με βάση τη στέρεη έρευνα σχετικά με τις παραμέτρους που συνιστούν το πρόβλημα του ψηφιακού χάσματος για τις επιμέρους κοινωνικές ομάδες, τα προγράμματα μπορούν να προσαρμοστούν καλά στις ανάγκες κάθε ομάδας.

### **3.3 Η επιρροή της ψηφιακής οικονομικής στο ανθρώπινο δυναμικό**

Η έλλειψη δεσμών μεταξύ εκπαίδευσης και επιχειρήσεων, η αγορά εργασίας, η διαρροή εγκεφάλων, τα χαμηλά επίπεδα δια βίου μάθησης και η έλλειψη μηχανισμών παρακολούθησης και αξιολόγησης των ψηφιακών δεξιοτήτων στο δημόσιο τομέα είναι μερικές από τις σημαντικότερες αιτίες ψηφιακής οπισθοδρόμησης. Η ενημέρωση και η επικοινωνία στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι οι κύριοι λόγοι χρήσης του Διαδικτύου. Η προσαρμογή και η υιοθέτηση ψηφιακών τεχνολογιών δεν είναι μια προαιρετική ενέργεια, αλλά μια αναγκαιότητα για τις εταιρείες που θέλουν να παραμείνουν στον επιχειρηματικό χάρτη.

Οι επιχειρήσεις χρειάζονται χρόνο για να ενσωματώσουν την ψηφιακή τεχνολογία στις δραστηριότητές τους. Οι επιχειρήσεις πρέπει να ενισχύσουν περαιτέρω την ψηφιακή τους ολοκλήρωση, ώστε να μπορούν να αποκομίσουν τα οφέλη του ψηφιακού μετασχηματισμού. Η ψηφιοποίηση των εταιρειών αναμένεται να οδηγήσει σε βελτιωμένη παραγωγικότητα και διευρυμένη απασχόληση. Τέλος, όσον αφορά την πτυχή της ψηφιακής ωριμότητας της κυβέρνησης, παρά τις σημαντικές επενδύσεις και τα σημαντικά έργα που έχουν πραγματοποιηθεί τα τελευταία χρόνια, κυρίως στο πλαίσιο του κοινοτικού πλαισίου στήριξης, η Ελλάδα βρίσκεται σε μεγάλο βαθμό σε θέματα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης με την κατάταξη να παραμένει χαμηλή. Ως αποτέλεσμα της έλλειψης συνέχειας στη διοίκηση και των σημαντικών καθυστερήσεων ή/και σχεδιαστικών ελαττωμάτων σε σημαντικά έργα (Jetter, et al., 2016).

Η ταχεία ταχύτητα της τεχνολογικής αλλαγής σε συνδυασμό με τη χαμηλή ψηφιακή ωριμότητα της Ελλάδας θα επιτρέψει στη χώρα να ενεργεί άμεσα και συγχρονισμένα σε πολλαπλούς άξονες εντός περιορισμένου χρονικού πλαισίου μέσω της εφαρμογής μιας «ολιστικής» ψηφιακής προσέγγισης. Ο αντίκτυπος της πανδημίας του κορωνοϊού έδωσε την ευκαιρία να ληφθούν μέτρα ψηφιακής μεταρρύθμισης και να αναπτυχθούν κρίσιμες ψηφιακές τεχνολογίες με πολύ γρήγορους ρυθμούς, όπως το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης. Οι επόμενες δεκαετίες θα χαρακτηριστούν από τη δημιουργία ψηφιακού χάσματος, όπως αναφέρει που δεν μπορούν να αξιοποιήσουν αποτελεσματικά ψηφιακά εργαλεία όπως η ευφυΐα και η ανάλυση «μεγάλων δεδομένων» θα περιθωριοποιηθούν μοιραία (Καλογήρου, 2015).

### **3.4 Τεχνολογία και ψηφιακό περιβάλλον εργασίας**

Τα τελευταία 25 χρόνια, η έρευνα σε ακαδημαϊκό και επιχειρηματικό επίπεδο έχει προσανατολιστεί όλο και περισσότερο στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι τεχνολογικές εξελίξεις επηρεάζουν το περιβάλλον του χώρου εργασίας, ιδιαίτερα τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων (Strohmeier 2007). Επιπλέον, αυτός ο τομέας μελέτης αποτελεί αντικείμενο έρευνας από συμβουλευτικές εταιρείες και ερευνητικά ιδρύματα (Deloitte, Boston Consulting Group, Accenture κ.λπ.). Λαμβάνοντας υπόψη την προοπτική της τεχνολογίας όπως ισχύει για το ανθρώπινο δυναμικό, πρώτον, τον γενικό ρόλο του



ανθρώπινου δυναμικού (HR) στις επιχειρήσεις, τον γενικό σκοπό της πληροφορικής στις δραστηριότητές του και δεύτερον, τον τρόπο με τον οποίο οι μελετητές ορίζουν το τελευταίο. Πρέπει να αναλύσετε πόσο εξετάζετε. επηρεάζει το πρώτο. Δεδομένου ότι το πρώτο μέρος έχει ήδη αναλυθεί στο προηγούμενο κεφάλαιο, σε αυτό το σημείο θα εξετάσουμε τον ρόλο των ψηφιακών τεχνολογιών στον μετασχηματισμό των υπηρεσιών ανθρώπινου δυναμικού.

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες, επαγγελματίες και ακαδημαϊκοί τόνισαν ότι ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού έχει μετακινηθεί από έναν καθαρά λειτουργικό και διαχειριστικό ρόλο σε έναν πιο στρατηγικό και επιχειρηματικό ρόλο. Η αλλαγή της προοπτικής έγκειται στη συνειδητοποίηση ότι το HR μπορεί να δημιουργήσει αξία και να προσφέρει αποτελέσματα για την εταιρεία. Είναι σαφές ότι ο ρόλος του HR γίνεται πιο διαφοροποιημένος και διαφοροποιημένος (Τερζίδης, 2004). Το 1997, ο Ulrich προσδιόρισε τέσσερις βασικούς ρόλους που πρέπει να διαδραματίσει το ανθρώπινο δυναμικό για να δημιουργήσει προστιθέμενη αξία για την εταιρεία. Αρχικά, προτείναμε έναν ρόλο στρατηγικού εταίρου για το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού. Επομένως, τα τμήματα πρέπει να είναι σε θέση να ευθυγραμμίζουν τη στρατηγική της εταιρείας με την οργανωσιακή συμπεριφορά και πρακτικές. Δεύτερον, το HR διατηρεί τον ρόλο του ειδικού διαχείρισης, παρέχοντας αποτελεσματικά όλες τις διαδικασίες που είναι υπεύθυνες για την ολοκλήρωση. Τρίτον, τα τμήματα πρέπει να είναι σε θέση να παρακινούν και να διατηρούν κίνητρα στους υπαλλήλους και να τους παρέχουν ό,τι χρειάζονται για να εκτελέσουν τη δουλειά τους στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Τέλος, ο Ulrich βλέπει το HR ως βασικό πόρο που μπορεί να διευκολύνει την αλλαγή και τον μετασχηματισμό ενεργώντας ως παράγοντες αλλαγής.

Μεταξύ των γενικότερων προσεγγίσεων της τεχνολογίας της πληροφορίας, η βιβλιογραφία προσδιορίζει τρία κύρια στάδια χρήσης: αυτοματισμό, πληροφόρηση και μετασχηματισμό (Zuboff, 1988). Ο αυτοματισμός σχετίζεται κυρίως με τις καθημερινές λειτουργίες. Η τεχνολογία μπορεί να βοηθήσει στη μείωση του αριθμού των εργασιών και του χρόνου που απαιτείται για την ολοκλήρωσή τους. Η ανταλλαγή πληροφοριών καθίσταται δυνατή από την τεχνολογία, διευκολύνοντας έτσι τον συντονισμό μεταξύ των οργανισμών και αυξάνοντας τα συνολικά κέρδη και την αποτελεσματικότητα του συστήματος. Η καινοτόμος χρήση της τεχνολογίας δίνει τη δυνατότητα να καλλιεργηθεί μια νέα κουλτούρα, επιτρέποντάς μας να αντιμετωπίσουμε την αλλαγή με ανοιχτή προοπτική και σωστή νοοτροπία.

Δεν είναι δύσκολο να εντοπιστεί ο αντίκτυπος της εφαρμογής των παραπάνω τεχνολογιών στο ανθρώπινο δυναμικό. Ο μετασχηματισμός που επιφέρει η τεχνολογία της πληροφορίας μπορεί επίσης να οδηγήσει σε καινοτόμες πρακτικές από επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού και στην παράδοση καινοτόμων εφαρμογών ανθρώπινου δυναμικού στους πελάτες τους (Bartol, 2003). Πρέπει επίσης να επισημανθεί ότι η πληροφορική επιτρέπει την πραγματοποίηση διαφόρων δραστηριοτήτων. Για παράδειγμα, μπορούν να σας δείξουν πώς να βελτιώσετε την επαγγελματική σας σταδιοδρομία ή τουλάχιστον να εξερευνήσετε μια επαγγελματική σταδιοδρομία.

Σήμερα, η συμβολή του αυτοματισμού έχει ενσωματωθεί σε μεγάλο βαθμό στις λειτουργίες των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού. Στην πραγματικότητα, οι ειδικοί μπορούν να αυτοματοποιήσουν ορισμένες εργασίες και να αφιερώσουν περισσότερο χρόνο στην ερμηνεία πληροφοριών (Papalexandri, 2003). Δεδομένου του αντίκτυπου των πληροφοριών και του γεγονότος ότι τα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού εκτελούν συχνά ενημερωτικά καθήκοντα, η πληροφορική θα πρέπει να αυξήσει την ανταπόκριση και την αυτονομία των μνησμάτων διασφαλίζοντας ταυτόχρονα τη διαφάνεια, την κατανόηση και την επεξεργασία των απαιτούμενων πληροφοριών. Μπορεί να θεωρηθεί ως παράγοντας βελτίωσης. υπό τον έλεγχο του προσωπικού.

Η τεχνολογία πληροφοριών βοηθά επίσης στη σύνδεση των εσωτερικών λειτουργιών ενός οργανισμού και στη σύνδεση του οργανισμού με εξωτερικούς συνεργάτες. Συνοπτικά, η τεχνολογία είναι μια ευκαιρία για το HR επειδή επιτρέπει στους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού να έχουν πρόσβαση και να μοιράζονται πληροφορίες πιο αποτελεσματικά. Η τεχνολογία της πληροφορίας μπορεί επίσης να επηρεάσει κάθε εργασία και τον επαγγελματικό ρόλο ενός εργαζομένου με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας της ανθρώπινης εργασίας και την αντικατάστασή της.

Το 2016, ο Bondarouk και οι συνάδελφοί του ερευνήσαν την υιοθέτηση της τεχνολογίας της πληροφορίας στο ανθρώπινο δυναμικό και τις συνέπειες αυτής της ολοκλήρωσης από την άποψη της διαχείρισης. Το E-HRM "περιλαμβάνει όλους τους πιθανούς μηχανισμούς ολοκλήρωσης και περιεχομένου μεταξύ της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και της τεχνολογίας πληροφοριών (IT) με στόχο τη δημιουργία αξίας εντός και μεταξύ των οργανισμών για υπαλλήλους και διευθυντές. ορίζεται ως "ένας μόνος όρος που

Οι ερευνητές και οι ακαδημαϊκοί δεν ήταν πάντα σε θέση να αποδείξουν ότι η υιοθέτηση λύσεων e-HRM δεν δημιουργεί προβλήματα στην εφαρμογή και τη χρήση και δεν δημιουργεί πιθανά εμπόδια για το εργαζόμενο προσωπικό. Καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η υιοθέτηση της τεχνολογίας e-HRM όχι μόνο βοηθά στην επίτευξη στρατηγικών στόχων, αλλά επιτυγχάνει επίσης οφέλη διαχείρισης, όπως μείωση κόστους, βελτίωση υπηρεσιών και επιχειρησιακό επαναπροσανατολισμό. Απλά λειτουργικό.

Στο παρελθόν, η υιοθέτηση μιας λύσης e-HRM θα μπορούσε να αντικαταστήσει διοικητικές εργασίες, επιτρέποντας στους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού να επικεντρωθούν σε άλλες δραστηριότητες που προσδίδουν αξία. Η πρόσληψη δεν οδηγεί πάντα σε καλύτερες υπηρεσίες ανθρώπινου δυναμικού. Από το 2000, η τεχνολογία e-HRM έχει αρχίσει να θεωρείται ως στρατηγική λύση υποστήριξης για το ανθρώπινο δυναμικό, καθώς αυτή η ικανότητα έχει αποκτήσει μεγαλύτερη σημασία χάρη στον αυξημένο όγκο έρευνας που διεξάγεται σε αυτόν τον τομέα. Προσδιορίστηκαν οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχή εφαρμογή του e-HRM. Πρέπει να τονιστεί ότι αυτοί οι παράγοντες δεν είναι απαραίτητα ενδεικτικοί της οργανωτικής αποτελεσματικότητας του e-HRM (Wright, Dunford, & Snell, 2001).

Πρώτον, υπάρχουν τεχνικοί παράγοντες που αναφέρονται στην αξιολόγηση και την απόφαση για την ακεραιότητα των δεδομένων, τη χρηστικότητα του συστήματος, την εσωτερική ανάπτυξη ή τη χρήση εξωτερικού λογισμικού. Οι οργανωτικοί παράγοντες, με τη σειρά τους, θεωρούν τα οργανωτικά χαρακτηριστικά που έχουν γενικά θετικό αντίκτυπο, τον σχεδιασμό και τη διαχείριση του έργου, την ικανότητα και τους πόρους που εξετάζουν τις επενδύσεις σε συστήματα και τις πιθανές ελλείψεις προσωπικού ως πιθανά εμπόδια.

Τέλος, ο ανθρώπινος παράγοντας θεωρείται ο πιο σημαντικός καθώς είναι βασικός παράγοντας για την επιτυχή πρόσληψη. Η διοίκηση μερικές φορές προβάλλει ισχυρή αντίσταση επειδή τα μέλη δεν γνωρίζουν τα οφέλη και είναι δύσκολο να δικαιολογήσουν το υψηλό κόστος. Η αποδοχή του χρήστη, η οποία επιτρέπει τη συμμετοχή των χρηστών κατά την ανάπτυξη του συστήματος, έχει θετική επίδραση στην ικανοποίηση του προσωπικού (DeSanctis, 1986).

Είτε έτσι είτε αλλιώς, είναι επιτακτική ανάγκη το ανθρώπινο δυναμικό και η πληροφορική να έχουν το ίδιο όραμα, δεξιότητες και εξειδίκευση, καθώς πρέπει να αντιμετωπίσουν την πιθανή αντίσταση του προσωπικού που χαρακτηρίζει την οργανωτική αλλαγή (Papalexandri, 2003). Η εκπαίδευση του προσωπικού HR παίζει σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Πολιτιστικά, τα τμήματα θα πρέπει να υποστηρίζουν και να ενθαρρύνουν την

υιοθέτηση λύσεων e-HRM. Ειδικά αν έχετε ήδη μια κουλτούρα φιλική προς την πληροφορική στην εταιρεία σας.

Στο πλαίσιο της υιοθέτησης νέων τεχνολογιών στο εργασιακό τους περιβάλλον, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να είναι ευέλικτοι και να διαθέτουν την κατάλληλη τεχνογνωσία για να αξιοποιήσουν την εφαρμογή νέων τεχνολογιών στο επιχειρηματικό πλαίσιο. Αυτή η κατανόηση είναι απαραίτητη προκειμένου να είναι «προγραμματίσιμα» και μεταβιβάσιμα. Αυτοματοποιημένες εργασίες σε συστήματα πληροφοριών για την εστίαση της προσπάθειας σε δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας που απαιτούν δημιουργικότητα και καινοτομία. Αυτό αντιπροσωπεύει μια σημαντική πτυχή του ρόλου της τεχνολογίας στο χώρο εργασίας.

### **3.5 Τεχνολογίες που επηρεάζουν το ανθρώπινο δυναμικό**

Είναι σημαντικό να κατανοήσουμε τη φύση της τεχνολογίας που επηρεάζει την εξέλιξη των σημερινών τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων. Συμβουλευτικές εταιρείες όπως η Deloitte, η Accenture και η KPMG, καθώς και καθιερωμένες εταιρείες στον τομέα (όπως η Oracle) που παρέχουν τεχνολογικές λύσεις που υποστηρίζουν διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού στην αγορά B2B, εντοπίζουν τις τεχνολογικές τάσεις που θα επηρεάσουν περισσότερο τους ερευνητικούς τομείς. Ικανός να. Συγκεκριμένα, η KPMG International πραγματοποίησε μια μελέτη το 2012 που επικεντρώθηκε στην εξέταση της λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Ο σκοπός αυτής της μελέτης ήταν να διερευνήσει τις δυνάμεις που επηρεάζουν τις λειτουργίες του HR και πώς η τεχνολογία διαμορφώνει τις αποκρίσεις του HR. Η έρευνα υπογραμμίζει κυρίως την άνοδο των «κινητών, διαδικτυακών και αυτοεξυπηρέτησης λειτουργιών ανθρώπινου δυναμικού». Παρουσιάζει τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ως ευκαιρία εφαρμογής αποτελεσματικών στρατηγικών για να βοηθήσει τις εταιρείες να προσελκύσουν και να διατηρήσουν ταλέντα και τονίζει την ανάγκη αξιοποίησης δεδομένων για να βοηθηθούν οι εταιρείες να επιτύχουν τους στόχους τους (Τερζίδης, 2004).

Από τη σχετική μελέτη του 2015 «Modern HR in the Cloud», η Oracle υπογραμμίζει την αυξημένη χρήση λύσεων cloud στα τμήματα HR, ειδικά με τη μορφή λογισμικού ως υπηρεσία (SaaS) και τη μείωση του χρόνου που απαιτείται για να γίνει αυτό. Παροχή συστήματος διαχείρισης προσωπικού με χρήση υπηρεσιών cloud. Η εταιρεία έδειξε επίσης αύξηση στη χρήση μέσων κινητής τηλεφωνίας και κοινωνικών δικτύων που σχετίζονται άμεσα με τη διαδικασία πρόσληψης. Τα εργαλεία οδηγούν σε καλύτερη επιλογή υποψηφίων. ”

Το 2017, η Deloitte Global Human Capital Trends δημοσίευσε μια έκθεση που τονίζει μερικούς από τους νέους κανόνες για τον τρόπο λειτουργίας του HR στην ψηφιακή εποχή. Μεταξύ των 10 τάσεων που προκύπτουν από την έρευνα και την έρευνα, οι τεχνολογίες που ενδέχεται να έχουν ισχυρό αντίκτυπο στις λειτουργίες ανθρώπινου δυναμικού είναι οι κοινωνικές τεχνολογίες, η ανάλυση μεγάλων δεδομένων, η ρομποτική και άλλα υπολογιστικά συστήματα. Όλα αυτά τα συστήματα συμβάλλουν ουσιαστικά στη διαφάνεια και τη διευκόλυνση της διαδικασίας πρόσληψης.

Συνοπτικά, τα τμήματα HR διαδραματίζουν ολοένα και πιο σημαντικό ρόλο στις επιχειρήσεις, καθώς οι εταιρείες δεν μπορούν να σταματήσουν να εξερευνούν τη σχέση μεταξύ των πρακτικών HR και της εταιρικής απόδοσης. Δουλεύοντας στο πλαίσιο της συνεργιστικής ενσωμάτωσης της λειτουργίας HR σε στρατηγικούς επιχειρηματικούς ρόλους, ο ρόλος της πληροφορικής μπορεί να γίνει κατανοητός και να επιδιωχθεί να αξιοποιηθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο από την επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων της. Σας αφήνουμε ένα σεξουαλικά φορτισμένο πεδίο Φυσικά, η εξειδίκευση στην τεχνολογία για την επίτευξη επιχειρηματικών στόχων είναι μια πτυχή του νομίσιματος. Εξίσου σημαντικές είναι οι δεξιότητες που σχετίζονται αποκλειστικά με τον ανθρώπινο παράγοντα, όπως η δημιουργικότητα, η πρωτοβουλία, η κριτική σκέψη και η ευελιξία.

### **3.6 Η πανδημία του κοροναϊού ως πρόκληση για την ψηφιακή οικονομική**

Σήμερα η κοινωνία γίνεται μια κοινότητα ψηφιακών οργανισμών και νέων ομάδων ανθρώπων και εταιρειών εξαπλωμένων σε όλο τον κόσμο. Σε αυτό το πλαίσιο, ο ψηφιακός μετασχηματισμός και η εισαγωγή της Τέταρτης Βιομηχανικής Επανάστασης είναι εμφανείς, μια εποχή που χαρακτηρίζεται από μια διάχυτη σύγκλιση τεχνολογιών που θολώνει τα όρια μεταξύ του ψηφιακού και του βιολογικού κόσμου.

Η κρίση της πανδημίας του κορωνοϊού έχει ανακόψει ξαφνικά μεγάλο μέρος της οικονομικής και κοινωνικής δραστηριότητας, αυξάνοντας τη χρήση της τεχνολογίας για τη διατήρηση της κοινωνικής απόστασης όπου είναι δυνατόν, θέτοντας το ζήτημα της επιτάχυνσης του ψηφιακού μετασχηματισμού της οικονομίας.

Η πρώτη βιομηχανική επανάσταση έφερε ατμομηχανές και άλλες καινοτομίες, ενώ η δεύτερη έφερε τις τηλεπικοινωνίες και τη μηχανή εσωτερικής καύσης. Με την Τρίτη Επανάσταση, η κοινωνία αντιμετώπισε νέες τεχνολογίες πληροφορικής και το Διαδίκτυο. Η έλευση του Διαδικτύου και όλων των άλλων ψηφιακών τεχνολογιών έχει αλλάξει ριζικά το πρότυπο των τηλεπικοινωνιών και των αλληλεπιδράσεων μεταξύ ανθρώπων και επιχειρήσεων, παρέχοντας πρόσβαση σε εικονικούς χώρους για την ανάπτυξη αλληλεπιδράσεων και επικοινωνιών (AIHR Digital, 2020).

Βασικό χαρακτηριστικό της Τέταρτης Βιομηχανικής Επανάστασης είναι η χρήση νέων τεχνολογιών όπως η ρομποτική, το blockchain, ο κβαντικός υπολογισμός και το Διαδίκτυο των Πραγμάτων. Η Τέταρτη Βιομηχανική Επανάσταση θα φτάσει στην πρώτη της κορύφωση το 2025, όταν κάθε άνθρωπος στον πλανήτη θα έχει πρόσβαση στο διαδίκτυο. Σήμερα, περίπου ο μισός πληθυσμός του πλανήτη χρησιμοποιεί το Google και 3,5 δισεκατομμύρια αναζητήσεις πραγματοποιούνται στο Google καθημερινά.

Σε επτά χρόνια από τώρα, 8 δισεκατομμύρια άνθρωποι θα συνδέονται σε πραγματικό χρόνο χρησιμοποιώντας smartphone και συνδέσεις στο διαδίκτυο. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει εισέλθει εγγενώς στη ζωή των ατόμων και των επιχειρήσεων, φέρνοντας πολλές αλλαγές στην καθημερινή ζωή και τη λειτουργία τους.

Ειδικά στο HR, η ενσωμάτωση ψηφιακών συστημάτων στις λειτουργίες αποτελεί πρόκληση για τους οργανισμούς. Ο Peter Cheese, Διευθύνων Σύμβουλος της CI PD, έγραψε σε ένα άρθρο για το People Management ότι, παρά την υπόσχεση για τεχνολογία HR, προβλήματα που σχετίζονται με την επιθετική φύση της τεχνολογίας μειώνουν την παραγωγικότητα και αυξάνουν το άγχος των εργαζομένων.

Αυτό το εύρημα υποστηρίζεται επίσης από μελέτες των Boseman (2011) και Eberher (2009). Υποστηρίζουν ότι η κινητή τεχνολογία μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο στον χώρο εργασίας καθώς οι άνθρωποι εξαρτώνται από αυτόν. Υπολογίζεται ότι οι άνθρωποι ελέγχουν τα κινητά τους τηλέφωνα πάνω από 150 φορές την ημέρα. Ο Bersin (2015) περιγράφει μερικές από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί κατά τη μετάβαση στο ψηφιακό ανθρώπινο δυναμικό. Πρώτον, οι πρακτικές διαχείρισης πρέπει να προσαρμοστούν για να προσαρμόσουν τις αλλαγές στον ψηφιακό χώρο εργασίας. Τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού σε όλες τις εταιρείες πρέπει να επαναπροσδιορίσουν την εργασία και να υιοθετήσουν νέους τρόπους εργασίας που αγκαλιάζουν την τεχνολογική αλλαγή. Ωστόσο, ο ρόλος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι αποφασιστικός για την αποφυγή ανεπιθύμητων σεναρίων που χαρακτηρίζονται από έλλειψη ταλέντου, τεράστια ανεργία και αυξανόμενη ανισότητα. απαιτούμενους υπαλλήλους.

Οι επιχειρηματικές διαδικασίες και πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να επανασχεδιαστούν για να προσφέρουν ψηφιακές λύσεις προστιθέμενης αξίας, καθώς η υιοθέτηση τεχνολογίας αποτυγχάνει χωρίς αλλαγή διαδικασίας. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα όταν ένας οργανισμός χρειάζεται να προσελκύσει μεγάλο αριθμό εργαζομένων τελευταίας γενιάς. Για να είναι επιτυχείς στον ψηφιακό μετασχηματισμό, οι οργανισμοί χρειάζονται την πλήρη δέσμευση των εργαζομένων τους. Αυτή η αλλαγή δεν μπορεί να γίνει από μεμονωμένους διαχειριστές οργανισμού. Μια άλλη πρόκληση είναι ο Γενικός Κανονισμός Προστασίας Δεδομένων (GDPR). Αυτοί οι κανονισμοί είναι κανονισμοί της ΕΕ που διέπουν ζητήματα προστασίας δεδομένων, όπως το δικαίωμα διόρθωσης και δίκαιης χρήσης δεδομένων, η διαγραφή δεδομένων αφού εξυπηρετήσουν τον αρχικό τους σκοπό και η εξαγωγή δεδομένων εκτός ΕΕ.

Με την ανάπτυξη νέου λογισμικού ανθρώπινου δυναμικού, τεχνολογιών που βασίζονται στο cloud και την ενοποίηση προσωπικών δεδομένων με δεδομένα απασχόλησης και απόδοσης (όπως η απόδοση πωλήσεων), οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν πολλές προκλήσεις από αυτή την άποψη (Κανονισμός (ΕΕ) 2016/679). Ο GDPR θα πρέπει να ληφθεί πολύ σοβαρά υπόψη από τους οργανισμούς, καθώς μπορεί να αντιμετωπίσει πρόστιμα έως και 20 εκατομμυρίων ευρώ (O'Neill, 2017), για να μην αναφέρουμε ζημιές σε πελάτες και υπαλλήλους και ζημιά στη φήμη. Δεν θα λειτουργήσει.

Βασικό παράδειγμα μιας πολύ μεγάλης φαρμακευτικής εταιρείας είναι η Unilever, η οποία αλλάζει ριζικά τη διαδικασία πρόσληψης. Η εταιρεία πειραματίζεται με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, τα διαδικτυακά παιχνίδια και την τεχνητή νοημοσύνη, μεταξύ άλλων, για την περαιτέρω ψηφιοποίηση της διαδικασίας πρόσληψης (AIHR Digital, 2020).

Ένα άλλο παράδειγμα προέρχεται από τη Jeanne Meister που μίλησε για τη Cisco. Η εταιρεία διοργανώνει hackathons για την κατασκευή νέων προϊόντων HR, όπως η εφαρμογή YouBelong @ Cisco και το Ask Alex. Το πρώτο έχει σκοπό να βοηθήσει τους νέους προσλήψεις και τους διευθυντές τους κατά τη διάρκεια της περιόδου επιβίβασής τους και το δεύτερο είναι μια εφαρμογή φωνητικών εντολών που παρέχει γρήγορες απαντήσεις σε διάφορες ερωτήσεις ανθρώπινου δυναμικού σχετικά με τις πολιτικές διακοπών, τα έξοδα και άλλα.

Η IBM είναι γνωστή για τα πειράματά της στην προώθηση νέων ψηφιακών λύσεων HR. Μια αμερικανική εταιρεία τεχνολογίας ξεκίνησε μια πλατφόρμα ψηφιακής εκμάθησης που προσφέρει μια πλήρως προσαρμοσμένη εμπειρία στους υπαλλήλους της (AIHR Digital, 2020). Μόνο η Ευρωζώνη κατέγραψε ιστορικά χαμηλούς δείκτες παραγωγής (εξαιρουμένων των φαρμακευτικών προϊόντων και της βιοτεχνολογίας), αλλά οι εκτιμήσεις του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου δείχνουν ότι το διεθνές εμπόριο αναμένεται να συρρικνωθεί κατά 13% έως 32% το 2021 (UNCTAD, 2020a).

Παράλληλα, οι νέες συνθήκες που δημιούργησε η πανδημία φαίνεται να έχουν επιταχύνει την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών. Σε παγκόσμιο επίπεδο, πολλές επιχειρήσεις έχουν αναγκαστεί να κλείσουν, ενώ όσες παραμένουν ανοιχτές προσπαθούν αφενός να καλύψουν τις ανάγκες των πελατών τους και αφετέρου να προστατεύσουν την υγεία των εργαζομένων τους. Οι επιχειρήσεις, οι εργαζόμενοι και το επιστημονικό προσωπικό, που τους επιτρέπει η φύση της δραστηριότητάς τους, έχουν ως εκ τούτου αρχίσει να υιοθετούν ένα σύνολο μεθόδων εργασίας που δεν σταματούν εντελώς την εργασία, αλλά μάλλον συμμορφώνονται με την επιβαλλόμενη «κοινωνική απόσταση».

Τα περισσότερα ιδρύματα όλων των βαθμίδων εκπαίδευσης χρειάστηκε να προσαρμοστούν σε μια ποικιλία νέων μεθόδων εξ αποστάσεως εκπαίδευσης και εξ αποστάσεως αξιολόγησης από μαθητή σε μαθητή.

Μια σειρά πρακτικών εργασίας και εκπαίδευσης, όπως η τηλεργασία και η εξ αποστάσεως εκπαίδευση, και επιχειρηματικά μοντέλα όπως το ηλεκτρονικό εμπόριο, που λίγο πολύ εφαρμόστηκαν ακόμη και πριν από την πανδημία, έχουν γίνει πανταχού παρόντα μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα. Ως αποτέλεσμα, η χρήση διαφόρων εφαρμογών τηλεργασίας και τηλεμάθησης έχει αυξηθεί από τις πρώτες ημέρες των μέτρων κοινωνικής αποστασιοποίησης. Χαρακτηριστικά, η Microsoft αναφέρει αύξηση 40% στη χρήση λογισμικού για διαδικτυακή συνεργασία την πρώτη εβδομάδα του μετριασμού (UNCTAD, 2020b).

### **3.7 Αποτίμηση των επιδράσεων της ψηφιακής οικονομικής**

Η επικοινωνία βασίζεται στην ηθική και κοινωνική σημασία της ρητορικής που θέτει τις αρχές που ορίζουν τη φιλοσοφία της επικοινωνίας. Η ρητορική περιλαμβάνει γνωστικές και συναισθηματικές αντιληπτικές ικανότητες, από τις οποίες προκύπτουν κώδικες ηθικής και κοινωνικής συμπεριφοράς, ηθικές και κοινωνικές αξιακές ιεραρχίες. Αυτός ο στόχος εκπληρώνεται από το υπερσύγχρονο μοντέλο συναισθηματικής και αντιληπτικής σχέσης. Με βάση την άποψη του Αριστοτέλη για το προτεινόμενο μοντέλο επικοινωνίας, η διαδικασία της επικοινωνίας επαναπροσδιορίζεται με τη μορφή της «φιλοσοφικής επικοινωνίας». Η επικοινωνία είναι τα μέσα και οι μέθοδοι με τις οποίες κάποιος καλλιεργεί τις δικές του στάσεις και συμπεριφορές απέναντι στους άλλους και τις στάσεις και συμπεριφορές των αποστολέων προς τους δέκτες. Σε αυτή τη βιωματική επικοινωνία, δίνεται η ευκαιρία στους υπαλλήλους των οργανισμών/επιχειρήσεων να αναπτύξουν επικοινωνιακές δεξιότητες, ενσυναίσθηση και συναισθηματικές ικανότητες. Αυτή η βιωματική επικοινωνία βοηθά στην εκπαίδευση των υπαλλήλων και των ηγετών να διαμορφώσουν την κουλτούρα τους. Ηχώ της αρχαίας ελληνικής φιλοσοφίας, ιδιαίτερα στους τομείς της ηθικής και κοινωνικής σκέψης στις επικοινωνιακές πρακτικές, αποτίμησε το να γίνουν οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις συναισθηματικά ευφυείς και ο προσανατολισμός των εργασιακών σχέσεων και της συλλογικής συμπεριφοράς προς την αρετή της συναισθηματικής αυτογνωσίας. Αυτοέλεγχος, αυτοκριτική, ειλικρίνεια, σύνεση, αξιοπιστία. Ακριβής και καλή επικοινωνία σημαίνει ταυτόχρονα απώλεια του άγχους, ανακούφιση από το άγχος, επίλυση έντονων συγκρούσεων μέσω της συμβολής της διαπραγμάτευσης και της διαμεσολάβησης. Η καλή επικοινωνία βασίζεται στην κατανόηση, τη γνώση, την αντίληψη, την ενσυναίσθηση και την εμπειρία και επαναλαμβάνεται και απαιτείται στην καθημερινή ζωή του ανθρώπου. Η καλή, μη βίαιη επικοινωνία είναι πρόσκληση για ειρήνη και αποτρεπτικός παράγοντας στον πόλεμο. Η καλή

επικοινωνία δημιουργεί αρμονικές σχέσεις, συναισθηματική απελευθέρωση, σκέψη και πολιτισμική αλλαγή. Η καλή και αρμονική επικοινωνία είναι «φιλοσοφική επικοινωνία». (Τριαντάρη Σ. 2020)

Η πανδημία έχει σαφώς επιταχύνει μια σειρά αλλαγών στον ψηφιακό μετασχηματισμό της κοινωνίας, οι οποίες μπορούν να θεωρηθούν θετικές σε κάποιο βαθμό. Ωστόσο, υπάρχουν και ορισμένες προκλήσεις που δημιουργούνται για συγκεκριμένες κοινωνικές ομάδες (Cassidy F., 2019).

Η εστίαση σε αλλαγές που λειτούργησαν ευεργετικά κατά τη διάρκεια της πανδημίας έχει δει σχετική ανάπτυξη της αγοράς. Ειδικά για τις ΜΜΕ, η δυνατότητα πώλησης μέσω ηλεκτρονικών καταστημάτων και διαφόρων ηλεκτρονικών πλατφορμών τις βοήθησε να ξεφύγουν από τα στενά όρια γειτονιάς και πόλης και να επεκτείνουν τα γεωγραφικά όρια των αγορών-στόχων τους. Αδυνατώντας να εκτελέσουν δαπανηρές διαφημιστικές καμπάνιες, καταφέρνουν να φαίνονται μέσα από διαδικτυακές πλατφόρμες και να γίνονται τόσο ανταγωνιστικές όσο οι μεγάλες εταιρείες. Πράγματι, η τηλεργασία, η εξ αποστάσεως εκπαίδευση, η αύξηση των ηλεκτρονικών συναλλαγών με τον δημόσιο τομέα και άλλους παρόχους και οι έμμεσοι περιορισμοί στα ιδιωτικά οχήματα έχουν ωφελήσει το περιβάλλον, καθώς έχουν παρατηρηθεί μειωμένοι περιβαλλοντικοί ρύποι. Ένα εξίσου προφανές όφελος που προκύπτει από την περίοδο της πανδημίας είναι το μειωμένο λειτουργικό κόστος για τις επιχειρήσεις. Αυτό συμβαίνει γιατί είναι εμφανής η μείωση του λειτουργικού κόστους όπως η ηλεκτρική ενέργεια που απαιτείται για ψύξη, θέρμανση και άλλες ανάγκες και η μείωση του κόστους κατασκευής με την πάροδο του χρόνου. Με την ψηφιοποίηση της εκπαίδευσης, αξίζει επίσης να σημειωθεί η πιθανή συμμετοχή πληθυσμιακών ομάδων που ζουν σε απομακρυσμένες περιοχές ή δεν έχουν την οικονομική δυνατότητα να μετεγκατασταθούν στην περιοχή του εκπαιδευτικού τους ιδρύματος.

Αλλά πέρα από τις θετικές επιπτώσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού εν μέσω της πανδημίας, υπάρχουν επίσης προκλήσεις που αξίζουν την προσοχή και την προσοχή των πολιτών, των επιχειρήσεων, των κυβερνήσεων και της κοινωνίας γενικότερα. Παρά την πρόοδο που έχει σημειωθεί, είναι αλήθεια ότι σημαντικός αριθμός πολιτών και επιχειρήσεων παραμένει αποκλεισμένος από την ψηφιοποίηση, αποκαλύπτοντας την ασυμμετρία πρόσβασης στις νέες τεχνολογίες. (Έρευνα ΕΙΕΑΔ - Παιδούση, 2020). Έτσι, αναδεικνύονται οι έντονες αντιθέσεις στη διάχυση των νέων τεχνολογιών μεταξύ νέων και ηλικιωμένων, κατοίκων της υπαίθρου και των αστικών περιοχών, πληθυσμών με χαμηλή και υψηλή μόρφωση και μικρών και μεγάλων επιχειρήσεων. Επιπλέον, η μετάβαση στη νέα ψηφιακή οικονομία συνεπάγεται κόστος που σχετίζεται με την αγορά εξοπλισμού, λογισμικού, διαμορφώσεις δικτύου και συνδρομές σε εφαρμογές απομακρυσμένης διαχείρισης. Φυσικά, η αγορά και η ενσωμάτωση όλων των παραπάνω στην καθημερινή ζωή του προσωπικού απαιτεί εκπαίδευση και εξοικείωση των χρηστών για την απόκτηση των κατάλληλων ψηφιακών δεξιοτήτων που απαιτούνται για το χειρισμό νέου τεχνολογικού εξοπλισμού. Πρέπει να τεθούν σε ισχύ σαφείς κανονισμοί για το περιβάλλον τηλεργασίας, καθώς μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τη συμβατότητα σπιτιού-εργασίας. Φαινόμενα και καταστάσεις όπως οι μη τακτικές υπερωρίες και οι ακανόνιστες ώρες εργασίας παρατηρούνται έντονα από πολλούς εργαζόμενους που ανησυχούν για τη συνέχιση αυτών των εκμεταλλευτικών συνθηκών εργασίας. Η αποκλειστική, πολύωρη τηλεργασία μπορεί να αποξενώσει κοινωνικά τους υπαλλήλους, να μειώσει το πνεύμα συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων και να επηρεάσει αρνητικά την παραγωγικότητα των εργαζομένων και τη συνολική αποτελεσματικότητα της εταιρείας (Bonnet , D., McAfee, A., Westerman, G., (2014) .

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

### Η ΨΗΦΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

#### 4.1 Ενσωμάτωση της ψηφιακής λειτουργίας σε Ελλάδα και Ευρώπη

Οι σημερινές προηγμένες ψηφιακές οικονομίες ξεκίνησαν το ταξίδι τους υιοθετώντας και εφαρμόζοντας "βασικές" στρατηγικές για τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που ευνοεί τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Τρία βασικά στοιχεία στηρίζουν αυτές τις στρατηγικές: η εφαρμογή της ψηφιακής διακυβέρνησης, η επικαιροποίηση του νομικού και κανονιστικού πλαισίου και η ανάπτυξη ψηφιακών υποδομών σε εθνικό επίπεδο.

Η εφαρμογή ενός συγκεντρωτικού και ευέλικτου μοντέλου ψηφιακής διακυβέρνησης κατέστησε δυνατό τον συντονισμό της εφαρμογής αυτών των εθνικών ψηφιακών στρατηγικών. Ταυτόχρονα, η επικαιροποίηση και η εφαρμογή του εθνικού ρυθμιστικού και πολιτικού πλαισίου απλοποίησε τις προϋποθέσεις για την εισαγωγή των ψηφιακών μέσω και επέτρεψε την ομαλή ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών στις επιχειρηματικές και κυβερνητικές πρακτικές. Τέλος, η ανάπτυξη των υποδομών πληροφόρησης και επικοινωνίας έθεσε τα θεμέλια για τη δημιουργία και τη διάχυση της καινοτομίας στην οικονομία.

Έχοντας θέσει τα θεμέλια, οι σημερινές ψηφιακά προηγμένες χώρες αναθεώρησαν τους στόχους τους και υιοθέτησαν μια "εξελεγκτική" στρατηγική. Οι κυβερνητικές υπηρεσίες άρχισαν να προσφέρουν "παραδοσιακές" υπηρεσίες στο διαδίκτυο (και αργότερα σε κινητές συσκευές), βελτιστοποιώντας τον τρόπο με τον οποίο οι πολίτες αλληλεπιδρούν και συναλλάσσονται μέσω πολλαπλών καναλιών. Ταυτόχρονα, πρωτοπόρες εταιρείες εκμεταλλεύτηκαν τις νέες τεχνολογίες για να διασυνδέσουν τις αλυσίδες εφοδιασμού τους και να εισέλθουν στο ηλεκτρονικό εμπόριο. Η μετάβαση αυτή επέτρεψε στις εθνικές οικονομίες να επιτύχουν υψηλότερη παραγωγικότητα, λειτουργική αποδοτικότητα και διαφάνεια.

Στις αρχές της δεκαετίας του 2000, ο ρυθμός της τεχνολογικής ανάπτυξης αυξήθηκε ραγδαία. Το τεχνολογικό κόστος μειώθηκε σημαντικά και εμφανίστηκαν νέες ψηφιακές τεχνολογίες. Ο συνδυασμός αυτών των παραγόντων είχε "πολλαπλασιαστικό" αποτέλεσμα, προκαλώντας ριζικές αλλαγές στη λειτουργία της κοινωνίας και της οικονομίας. Εν μέσω αυτών των αλλαγών, οι ψηφιακά προηγμένες χώρες βρέθηκαν έτοιμες να "αλλάξουν ταχύτητα". Σε αυτή την νέα εποχή, οι χώρες αυτές υιοθετούν "στοχευμένες" στρατηγικές για να αυξήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα και να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες των ψηφιακών τεχνολογιών για την επιτάχυνση της οικονομικής ανάπτυξης και την ενίσχυση της συνολικής ανταγωνιστικότητάς τους.

Τώρα, με βάση τα επίσημα ευρωπαϊκά στατιστικά στοιχεία για την ψηφιακή οικονομία, καταρτίζεται ετησίως ένας σύνθετος δείκτης για τη μέτρηση της προόδου και την παροχή



ολοκληρωμένης ανάλυσης που είναι συγκρίσιμη μεταξύ των ευρωπαϊκών χωρών. Αυτός είναι ο Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI). Το DESI είναι ένας σύνθετος δείκτης που δημοσιεύεται ετησίως (από το 2014) από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή για τη μέτρηση της προόδου προς την ψηφιακή οικονομία και κοινωνία των χωρών της ΕΕ. Ο δείκτης DESI συγκεντρώνει και συνοψίζει μια σειρά από (30) σχετικούς δείκτες για τις ψηφιακές επιδόσεις της Ευρώπης, παρακολουθώντας την πρόοδο των κρατών μελών της ΕΕ στην ψηφιακή ανταγωνιστικότητα. Οι πέντε διαστάσεις του DESI έχουν ως εξής (Digital Transformation Scoreboard 2017)

- Συνδεσιμότητα: Σταθερή ευρυζωνικότητα, κινητή ευρυζωνικότητα, ευρυζωνική ταχύτητα, τιμή
- Ανθρώπινο κεφάλαιο: χρήση του διαδικτύου, βασικές και προηγμένες ψηφιακές δεξιότητες
- Χρήση του διαδικτύου: χρήση περιεχομένου από τους πολίτες, επικοινωνία, ηλεκτρονικές συναλλαγές
- Ψηφιακή ολοκλήρωση: ψηφιοποίηση των επιχειρήσεων, ηλεκτρονικό εμπόριο
- Ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες: ηλεκτρονική διακυβέρνηση, ηλεκτρονική υγεία

Σύμφωνα με τα στοιχεία DESI για το 2017, η Δανία, η Φινλανδία και η Σουηδία έχουν τις υψηλότερες βαθμολογίες DESI μεταξύ των 28 χωρών της ΕΕ, ενώ η Ρουμανία, η Βουλγαρία και η Ελλάδα έχουν τις χαμηλότερες βαθμολογίες DESI. Συνεπώς, η Ελλάδα υστερεί σαφώς σε αυτόν τον τομέα και υπολείπεται του μέσου όρου της ΕΕ σε όλες τις πτυχές, παρά τις βελτιώσεις σε σύγκριση με το 2016. Σε ευρωπαϊκό επίπεδο δημοσιεύεται επίσης ένα σύνθετο σύνολο άλλων δεικτών για την υποστήριξη των κατάλληλων πολιτικών αποφάσεων. Ο δείκτης ψηφιακού μετασχηματισμού (DTEI) μετρά την πρόοδο των διαφόρων χωρών της ΕΕ όσον αφορά την ψηφιοποίηση των οικονομιών τους. Η Σουηδία και η Φινλανδία λαμβάνουν τις υψηλότερες βαθμολογίες (78 και 73 αντίστοιχα), ενώ η Ελλάδα με βαθμολογία 30 βρίσκεται πάνω από την Κροατία, τη Βουλγαρία, τη Λετονία και τη Ρουμανία στην ομάδα των χωρών που χαρακτηρίζονται ως χώρες με "μέτρια ισχυρές συνθήκες" (Digital Transformation Matrix.) 2017).

Στις επτά διαστάσεις που μελετήθηκαν, η Ελλάδα βρίσκεται πάνω από τον μέσο όρο μόνο στην επιχειρηματική κουλτούρα. Από την άλλη πλευρά, η Ελλάδα έχει χαμηλά επίπεδα ψηφιακής ενσωμάτωσης και χαμηλές βαθμολογίες στις επιχειρήσεις ΤΠΕ, στην ηλεκτρονική ηγεσία, στις επενδύσεις και στην πρόσβαση στη χρηματοδότηση. Ωστόσο, η διάσταση στην οποία η Ελλάδα σημείωσε πολύ χαμηλές επιδόσεις είναι η προσφορά και η ζήτηση ψηφιακών δεξιοτήτων (Digital Transformation Scoreboard 2017).

Ο δείκτης ολοκλήρωσης ψηφιακής τεχνολογίας (DTII) παρακολουθεί επίσης τις αλλαγές στον ψηφιακό μετασχηματισμό των ευρωπαϊκών εταιρειών και μετρά τις επιδόσεις των κρατών μελών όσον αφορά τις συνθήκες και τον μετασχηματισμό. Και πάλι, στο τέλος της λίστας η Ρουμανία, η Λετονία και η Ελλάδα υστερούν. Άλλωστε, στην Ελλάδα, σε αντίθεση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες, οι τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών υποχρησιμοποιήθηκαν από τις εταιρείες ως εργαλείο αύξησης της παραγωγικότητας. Για να ελαχιστοποιήσουν το κόστος, οι περισσότερες εταιρείες στην Ελλάδα επέλεξαν να αποκομίσουν άμεσα οφέλη ενσωματώνοντας νέες τεχνολογίες όπως η αυτοματοποίηση. Τελικά, οι προκλήσεις που θέτει το επιχειρηματικό περιβάλλον του μέλλοντος θα αντιμετωπιστούν από εταιρείες που υιοθετούν πρακτικές για να ενδυναμώσουν τους ανθρώπους τους στο ταξίδι του ψηφιακού μετασχηματισμού. Η τεχνολογική ανάπτυξη δεν στοχεύει στην αντικατάσταση του ανθρώπινου δυναμικού με σύγχρονα μηχανήματα, αλλά στην καλύτερη χρήση της γνώσης για την άνθηση της επιχειρηματικότητας σε νέους τομείς. (Παπασθόπουλος, 2009)

## **4.2 Ψηφιακή οικονομική στις Ελληνικές επιχειρήσεις και στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού.**

Η επιχειρηματική ηθική αναφέρεται όχι μόνο στην υιοθέτηση ηθικών προτύπων, αλλά και στην κοινωνική ευθύνη και υπευθυνότητα, τη λεγόμενη εταιρική κοινωνική ευθύνη, προς τις εταιρείες σε διάφορους ενδιαφερόμενους όπως εργαζόμενους, μετόχους, προμηθευτές και καταναλωτές. Σήμερα, οι εταιρείες υπόκεινται σε αυξανόμενο έλεγχο των μετόχων και αυτό είναι ένα σημαντικό κίνητρο για τις εταιρείες να επικεντρωθούν στην επιχειρηματική ηθική. Ένα άλλο σημαντικό κίνητρο είναι η φήμη της εταιρείας. Αυτό ενισχύει το κύρος της εταιρείας σε σχέση με τους υπαλλήλους της που προτιμούν να συνυπάρχουν σε ένα καλό περιβάλλον επικοινωνίας όπου μπορούν να βασίζονται τις πράξεις και τις αποφάσεις τους σε ηθικές αρχές και κανόνες. Σε αυτά τα κίνητρα προστίθεται η παρουσία ηθικής ηγεσίας, ή ευαίσθητης ηγεσίας, που μπορεί να αποφύγει αρνητικά σχόλια από ακτιβιστές, κυρίως λόγω της έλλειψης κοινωνικής ευθύνης τους. Όλα αυτά τα θέματα αφορούν τους βασικούς τομείς που διέπονται από ηθικές αρχές, κανόνες και κώδικες δεοντολογίας, που οδηγούν στην τήρηση κανόνων και συστημάτων. Κάτι που πρέπει να ακολουθήσει ένα άτομο ή μια εταιρεία. (Τριαντάρη Σ., 2022)

Η σημερινή ψηφιακή εποχή είναι μια πρόκληση, αλλά είναι και μια ευκαιρία για τη μελλοντική πορεία και τον ρόλο που διαδραματίζουν τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού στις ελληνικές εταιρείες. Αυτά τα τμήματα, αφενός, πρέπει να καθορίσουν επιχειρησιακές διαδικασίες για την προετοιμασία για την ενσωμάτωση και την τεχνική προσαρμογή των νέων τεχνολογιών και, αφετέρου, να συμμετέχουν ενεργά στη διαμόρφωση της σωστής κουλτούρας ανοιχτής στον ψηφιακό μετασχηματισμό (Scott and Grant, 2016). . Καθώς οι εταιρείες που επιλέγουν να μεταμορφώσουν ψηφιακά τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού τους επικεντρώνονται κυρίως στην ολοκλήρωση της εργασίας αντί να βοηθήσουν τους υπαλλήλους να προσαρμοστούν, θα εμφανιστεί η αυτοματοποίηση και θα πρέπει να ενσωματωθεί. Κάντε το αντιληπτό ως απειλή από τους υπαλλήλους σας.

Ταυτόχρονα, σχετική έρευνα αναφέρει ότι η δέσμευση του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού μιας εταιρείας από την αρχή της διαδικασίας σχεδιασμού μπορεί να συμβάλει σημαντικά στην άμβλυση των προκλήσεων που συναντώνται στον ψηφιακό μετασχηματισμό.

Παράλληλα, η έρευνα δείχνει ότι η εμπλοκή του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού μιας εταιρείας από την αρχή της διαδικασίας σχεδιασμού μπορεί να συμβάλει σημαντικά στη μείωση των προκλήσεων που θέτει ο ψηφιακός μετασχηματισμός. Παράλληλα, μπορεί να διευκολύνει την τεχνολογική καινοτομία, κατευθύνοντας καλύτερα την αποτελεσματικότερη χρήση των εργαζομένων και των ευκαιριών που προκύπτουν από τα συστήματα ψηφιακού μετασχηματισμού (PWC, 2019).

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στον ελληνικό κλάδο του ανθρώπινου δυναμικού αναγνωρίζεται ως η μεγαλύτερη ευκαιρία για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Οι εργαζόμενοι εργάζονται πλέον πιο αποτελεσματικά και μπορούν να αφιερώνουν το χρόνο τους σε αυτά που έχουν σημασία και όχι στις τυπικές διαδικασίες. Ο στόχος του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι να μπορέσουν οι εργαζόμενοι να αφιερώσουν όσο το δυνατόν περισσότερο χρόνο στις σχέσεις με τους πελάτες καθώς και σε άλλες σημαντικές δραστηριότητες.

Η ψηφιακή οικονομία των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού των ελληνικών εταιρειών έχει διευκολύνει και ταχύτερα την πρόσβαση των ανθρώπων στις πληροφορίες που κρίνουν απαραίτητες. Ωστόσο, το γεγονός ότι μπορούν να πραγματοποιήσουν πολλές δραστηριότητες μόνοι τους συχνά μας κάνει να αναρωτιόμαστε γιατί υπάρχουν τμήματα HR (Scott and Grattion, 2016). Αναμφίβολα, αυξάνει την ταχύτητα και την αποτελεσματικότητα της επεξεργασίας εργασιών. Για παράδειγμα, οι ηγέτες ομάδων μπορούν εύκολα να έχουν πρόσβαση και να αναλύουν δεδομένα. Επίσης, εάν οι δυνατότητες ψηφιακού μετασχηματισμού ενσωματωθούν περαιτέρω στους τομείς που αναλύονται, οι άνθρωποι θα μπορούν να λαμβάνουν τις σωστές αποφάσεις με ελάχιστες πιθανότητες λάθους.

### 4.3 Δημόσια διοίκηση και ψηφιακή οικονομική

Η δημόσια διοίκηση συνδέεται άμεσα με τη ψηφιακή οικονομία, διότι η συνεχής ανάπτυξη των τεχνολογιών τηλεπικοινωνιών και πληροφορικής έχει σημαντικό αντίκτυπο στην εφαρμογή της δημόσιας πολιτικής. Αξιοποιώντας σωστά τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η προηγμένη τεχνολογία, οι δημόσιοι φορείς μπορούν να δράσουν πιο αποτελεσματικά εξυπηρετώντας αποτελεσματικά τους πολίτες τους. Έτσι, γίνονται προσπάθειες να αλλάξουν ολοκληρωτικά οι κυβερνητικές δομές αλλάζοντας εντελώς διαδικασίες, οργανωτικές δομές, νοοτροπίες και κουλτούρες. Μια συγκεκριμένη στρατηγική που αποσκοπεί στην απλούστευση των διαδικασιών μέσω προηγμένης τεχνολογίας ονομάζεται Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση. (Αποθράκης, Ρούκης και Σαλάλης, 2008).

Τα πιο συνηθισμένα βήματα που χαρακτηρίζουν την ηλεκτρονική διακυβέρνηση είναι η μετάβαση της διοικητικής γραφειοκρατίας από την παραδοσιακή έντυπη στην ηλεκτρονική μορφή, η παροχή συγκεκριμένων πληροφοριών και υπηρεσιών στους πολίτες μέσω Διαδικτύου και ο πλήρης μετασχηματισμός της υπάρχουσας πληροφόρησης (Πανταζή Ι., 2018).

Η πολυπλοκότητα της τεχνολογίας που παρατηρείται θα φέρει επανάσταση στη συμπεριφορά της δημόσιας διοίκησης διαμορφώνοντας έναν νέο τρόπο σκέψης που θα επικεντρώνεται στην κατανόηση της συμπεριφοράς των πολιτών μας, των πελατών μας και στην κάλυψη των αναγκών τους. Βελτιώνει ακόμη και τις συνεργασίες και τις επικοινωνίες μεταξύ των δημόσιων αρχών, διευκολύνοντας τον σχεδιασμό και την εφαρμογή δημόσιων πολιτικών και προγραμμάτων.

Προκειμένου να διασφαλιστεί η ομαλή λειτουργία των δημόσιων φορέων και να διασφαλιστεί η επίτευξη των επιθυμητών στόχων, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση πρέπει να τηρεί τις βασικές αρχές που ορίζονται στο κείμενο της ελληνικής στρατηγικής ηλεκτρονικής διακυβέρνησης για την περίοδο 2014-2020. Οι κυβερνήσεις δεσμεύονται να ακολουθούν αυτές τις αρχές για την αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται μέσω των νέων τεχνολογιών. Ορισμένες από αυτές τις αρχές σχετίζονται με την καλύτερη διαχείριση των δημοσιονομικών και δημοσιονομικών πόρων, την πρόσβαση σε δημόσιες πληροφορίες, τη βελτίωση της καθημερινής ζωής των πολιτών και τη μείωση του διοικητικού φόρτου για την ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας. Εξίσου σημαντική με τα υπόλοιπα είναι η δράση για την ενδυνάμωση των ατόμων με ψηφιακές δεξιότητες ώστε να επιτύχουν την κοινωνική ένταξη. (Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών, 2017).

Ακόμη και η ηλεκτρονική διακυβέρνηση συνδέεται λογικά άμεσα με τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι υπάρχει μια απτή ανάγκη αλλαγής των μοντέλων διαχείρισης ως αποτέλεσμα της μετάβασης από ένα γραφειοκρατικό μοντέλο σε ένα πιο ευέλικτο μοντέλο που βασίζεται στη νέα, εξελιγμένη τεχνολογία. Για να είναι επιτυχής αυτή η μετάβαση, οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να συνεργαστούν με την ανώτερη διοίκηση για να αναπτύξουν ένα στρατηγικό σχέδιο σύμφωνα με τους νέους στόχους, διασφαλίζοντας παράλληλα ότι οι απαραίτητοι πόροι είναι διαθέσιμοι. Πρέπει επίσης να αναθέσουν ευθύνες, να ορίσουν προθεσμίες και να παρακολουθούν την πρόοδο των νέων υποθέσεων. Σε συνδυασμό με την αμοιβή, το HR είναι χαλαρό, δεν δείχνει σημάδια αντίστασης, εργάζεται περισσότερο ως ομάδα και (Πεχτελίδου Διογένη Αναστασία, 2014).

#### 4.4 Η υλοποίηση της ελληνικής συνολικής ψηφιακής στρατηγικής

Η επιτυχής εφαρμογή μιας παγκόσμιας ψηφιακής στρατηγικής θα βελτιστοποιήσει τις ψηφιακές ευκαιρίες της Ελλάδας και την ανεκμετάλλευτη αξία και δυνατότητες της χώρας.

- Το εθνικό ψηφιακό όραμα πρέπει να ευθυγραμμιστεί με την εθνική στρατηγική. εθνική και οικονομική ανάπτυξη και μεταρρύθμιση, και η πολιτική ηγεσία πρέπει να δεσμευτεί για την υλοποίησή του. Με άλλα λόγια, η ανώτατη πολιτική ηγεσία πρέπει να διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στη στρατηγική κατεύθυνση της εθνικής ψηφιακής στρατηγικής, στην εποπτεία και την εφαρμογή.
- Μια ψηφιακή στρατηγική πρέπει να εκτείνεται πέρα από τον στενό εταιρικό κύκλο ζωής. Η κυβέρνηση πρέπει να έχει ένα εθνικό σχέδιο με ευρύτερες πολιτικές και να υπάρχει οικονομική και κοινωνική συναίνεση.
- Ο ψηφιακός μετασχηματισμός της Ελλάδας πρέπει να πραγματοποιηθεί σε όλους τους κρατικούς φορείς, εταιρείες, ακαδημαϊκά ιδρύματα κ.λπ.
- Η απόδοση ευθύνης είναι το κλειδί για μια επιτυχημένη εφαρμογή στρατηγικής. Επιτυγχάνεται με τη δημιουργία ενός πλαισίου για την διαχείριση απόδοσης που προσαρμόζεται για διαφορετικές συνθήκες. Θεσμικά όργανα για να εξασφαλιστεί η επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Το σύστημα θα πρέπει να περιλαμβάνει αξιόπιστους δείκτες για τη μέτρηση της ψηφιακής ωριμότητας της οικονομίας, των υποδομών και της δημόσιας διοίκησης. Καθώς η πρόοδος σε αυτούς τους δείκτες επανεκτιμάται ετησίως. Με βάση αυτά, θα σχεδιάσουμε ρεαλιστικές πολιτικές και δράσεις, και όπου αυτό κριθεί σκόπιμο, θα γίνουν οι απαραίτητες αλλαγές.
- Στον πυρήνα της ψηφιακής στρατηγικής μας βρίσκεται ο βασικός στόχος της πολιτικής. Όπως έχει γίνει στο παρελθόν, θα χρησιμοποιήσουμε εθνικούς και κοινοτικούς πόρους, αλλά με την προσοχή να είναι απλώς η απορρόφηση των σχετικών να καλύπτει υποδομές, οικονομικούς τομείς και ηλεκτρονικές υπηρεσίες. Το παραπάνω είναι μια διακυβέρνηση που δημιουργεί προστιθέμενη αξία και σχετίζεται άμεσα με τον ψηφιακό μετασχηματισμό της χώρας.
- Ανάπτυξη και εφαρμογή ενός ευνοϊκού νομικού και κανονιστικού πλαισίου. Το πλαίσιο για την επικαιροποίηση των νόμων που ρυθμίζουν την προστασία της ιδιωτικής ζωής και την ιδιοκτησία δεδομένων αποτελεί σημαντικό ορόσημο για το σύνολο των

- Η ανάπτυξη μιας σύγχρονης ευρυζωνικής υποδομής σε ολόκληρη τη χώρα είναι απαραίτητη για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της Ελλάδας. Είναι επίσης απαραίτητη για τη διασφάλιση της απρόσκοπτης συνδεσιμότητας και την προώθηση της εξελισσόμενης χρήσης του διαδικτύου για καινοτομία και βελτιωμένες υπηρεσίες.
- Η εστίαση του ελληνικού κράτους θα πρέπει να είναι στη βελτίωση των ψηφιακών υπηρεσιών με επίκεντρο τον χρήστη. Αυτό θα διευκολυνθεί από τη μετάβαση των εσωτερικών λειτουργιών του δημόσιου τομέα. Τα ευέλικτα δομημένα και ψηφιοποιημένα πληροφοριακά συστήματα αποτελούν αναγκαία διαδικασία για την κυβέρνηση.
- Τα κράτη οφείλουν να συνεργαστούν με τους πολίτες και τον ιδιωτικό τομέα μέσω: Μιας δημόσιας διαβούλευσης και πρωτοβουλίας crowdsourcing για Πληροφορίες για ψηφιακές πολιτικές και συναφείς νόμους. Πρέπει να γίνει αξιοποίηση για συνδημιουργία υπηρεσιών με τα ενδιαφερόμενα μέρη.
- Πρέπει να δημιουργηθεί ένα συντονισμένο «Εθνικό Ψηφιακό Σχέδιο». Οι ενδιαφερόμενοι διαμορφώνουν μια πολυτομεακή στρατηγική. Κοινές επενδύσεις από δημόσιες και ιδιωτικές επενδύσεις θα υλοποιηθούν μέσω σύμπραξης δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, όπως απαιτείται.
- Οι ψηφιακές δεξιότητες είναι ψηφιακές «ηλεκτρικές δυνάμεις» για την μεταμόρφωση της Ελλάδας. Επομένως πρέπει να γίνουν με στοχευμένο τρόπο οι Δράσεις ψηφιακής αναβάθμισης και μετεκπαίδευσης της ελληνικής κοινωνίας. Ψηφιακή ένταξη των πολιτών στην κοινωνία και το ενεργό εργατικό δυναμικό της είναι η πρωτοβουλία που ανταποκρίνεται στην επείγουσα ανάγκη πρόσβασης των πολιτών να γίνει μέλος του ψηφιακού κόσμου στο διαδίκτυο και όχι μόνο αλλά και να επικεντρωθεί στη διασφάλιση συνεχούς ροής ειδικευμένων εργαζομένων με τη δυνατότητα κατοχής ψηφιακών δεξιοτήτων που θα είναι περιζήτητες στο μέλλον.

#### **4.5 Ψηφιακή στρατηγική με τη δημιουργία ψηφιακού κόμβου στην Ελλάδα με διεθνή παρουσία**

Μια συνολική ψηφιακή στρατηγική ενσωματώνει μια σειρά αλληλένδετων ενεργειών. Σε 4 διαφορετικούς άξονες. Αυτοί οι άξονες αλληλοσυμπληρώνονται, και φτάνουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό της χώρας.

##### **1. Υλοποίηση των Βασικών Προαπαιτούμενων (Fix the brilliant basics)**

Ο πρώτος άξονας της συνολικής ψηφιακής στρατηγικής είναι η υλοποίηση της βασικής προϋπόθεσης (πυρηνοποίηση των λαμπρών βασικών). Η Ελλάδα καλείται να εφαρμόσει ένα σύνολο θεμελιωδών δράσεων που αποτελούν προϋπόθεση για την υλοποίηση της ψηφιακής στρατηγικής της και αφετηρία για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της χώρας. Η Ελλάδα καλείται να υλοποιήσει μια σειρά από θεμελιώδεις δράσεις που αποτελούν προϋποθέσεις για την υλοποίηση της ψηφιακής στρατηγικής και αφετηρία για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της χώρας. Η Ελλάδα θα πρέπει να επικεντρώσει τις προσπάθειές της στους ακόλουθους τομείς δράσης.

- Δημιουργία ενός ανεξάρτητου μοντέλου ψηφιακής διακυβέρνησης για την εποπτεία της εφαρμογής της στρατηγικής.
- Ταχεία ανάπτυξη δικτύων οπτικών ινών και ασύρματων ευρυζωνικών δικτύων σε όλη την περιοχή, ώστε να εξασφαλιστεί πλήρης και αδιάλειπτη συνδεσιμότητα υψηλής ταχύτητας.
- Ενίσχυση του απαραίτητου νομικού και κανονιστικού πλαισίου: εξασφάλιση ανοικτών δεδομένων και βελτίωση της διαφάνειας, της ηλεκτρονικής ιδιωτικότητας και της ασφάλειας στον κυβερνοχώρο.
- Αύξηση του ψηφιακού αλφαριθμητισμού στην Ελλάδα μέσω δράσεων που στοχεύουν στην εκπαίδευση και τη δια βίου μάθηση.

## 2. Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση - Κράτος 2.0 (Government 2.0)

Οι πολίτες απαιτούν πλέον από τις κυβερνήσεις να είναι τόσο έξυπνες όσο και τα smartphones τους. Πρέπει να είναι εύκολα προσβάσιμες. Για να ανταποκριθεί σε αυτές τις αυξανόμενες απαιτήσεις, η ελληνική κυβέρνηση πρέπει να μετατραπεί σε έναν πάροχο υπηρεσιών που ανταποκρίνεται προληπτικά στις ανάγκες των πολιτών της. Με άλλα λόγια, να μεταμορφωθεί σε ένα κράτος 2.0.

Το Κράτος 2.0 θα πρέπει να διέπεται από τις ακόλουθες αρχές:

> Ψηφιοποίηση υπηρεσιών εξ ορισμού - Σε όλες τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ του κράτους και των χρηστών των υπηρεσιών, οι χρήστες πρέπει να μπορούν να χρησιμοποιούν ψηφιακά κανάλια. Σταδιακά όλες οι δημόσιες υπηρεσίες θα πρέπει να διατίθενται αποκλειστικά ψηφιακά.

> Διαθέσιμες φιλικές προς τον χρήστη υπηρεσίες – η αρχή της ψηφιακής εξ ορισμού σημαίνει ότι οι ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες θα πρέπει να είναι διαθέσιμες σε όλους, όχι μόνο σε μια επιλεγμένη ομάδα του ψηφιακά έμπειρου πληθυσμού.

> Πρόκειται για την εξάλειψη της ανάγκης των χρηστών να παρέχουν δημόσιες υπηρεσίες με τις ίδιες πληροφορίες πολλές φορές, μειώνοντας έτσι τον περιττό διοικητικό φόρτο.

> Ενάντια στην Παθητική Συντήρηση Ξεπερασμένης Τεχνολογίας - Η αρχή αυτή απαιτεί την αναβάθμιση όλων των συστημάτων κυβερνητικής τεχνολογίας/ΤΠ ώστε να ανταποκρίνονται στις αλλαγές του περιβάλλοντος.

> Τεχνολογία ικανή να παρέχει δημόσιες υπηρεσίες σε πραγματικό χρόνο. Οι ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες δεν σταματούν και δεν κλείνουν μετά τις 3 μ.μ.

> Ενιαίο σημείο πρόσβασης - Για διευκόλυνση του χρήστη, η πύλη θα πρέπει να έχει πρόσβαση στις δημόσιες υπηρεσίες μέσω μίας σύνδεσης. Οι χρήστες δεν χρειάζεται να περιηγηθούν στον λαβύρινθο των κυβερνητικών ιστοσελίδων.

> Διακαναλικές υπηρεσίες - οι χρήστες θα πρέπει να έχουν απρόσκοπτη εμπειρία, ανεξάρτητα από τη συσκευή που χρησιμοποιούν για την πρόσβαση στις ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες.

> Ανοιχτά πρότυπα - εάν είναι απαραίτητο, να αναπτύσσονται υπηρεσίες που παρέχουν λύσεις με επίκεντρο τον χρήστη, βασισμένες σε ανοιχτά πρότυπα και τεχνολογίες ανοιχτού κώδικα για τη διευκόλυνση της ψηφιακής συνεργασίας.

### 3. Τη δημιουργία "εθνικών τομειακών δράσεων" σε τομείς με ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ("εθνικό παιχνίδι εξουσίας").

Η ψηφιακή επανάσταση αλλάζει ριζικά όλους τους τομείς της οικονομίας. Η ψηφιακή υιοθέτηση και η χρήση ψηφιακών δεξιοτήτων δεν αποτελούν πλέον προαιρετικές ενέργειες για τις επιχειρήσεις, αλλά βασικούς παράγοντες επιβίωσης. Ωστόσο, η δυναμική και τα χαρακτηριστικά κάθε κλάδου υπαγορεύουν διαφορετικές ψηφιακές ανάγκες και προτεραιότητες για επιμέρους δράσεις. Σε γενικές γραμμές, όλοι ανεξαιρέτως οι κλάδοι οργανώνουν τις δραστηριότητές τους γύρω από τέσσερις τομείς της αλυσίδας αξίας: στρατηγική, παραγωγή, διαχείριση πωλήσεων και πελατών και λειτουργίες. Ή όλες οι δραστηριότητες σχετίζονται με το τι αναπτύσσεται, τι παράγεται, σε ποιον πωλείται και πώς γίνεται η εσωτερική διαχείρισή του. Έτσι, αυτοί οι διαφορετικοί τομείς στην αλυσίδα αξίας κάθε κλάδου ορίζουν διαφορετικά "σημεία περιστροφής" για τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Συγκεκριμένα, βλέπουμε ότι η ψηφιακή τεχνολογία επηρεάζει τέσσερις διαφορετικούς τομείς. Η αλυσίδα αξίας φαίνεται παρακάτω:

> Στρατηγική: Οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν ότι η ενοποίηση της ψηφιακής τεχνολογίας αποτελεί προϋπόθεση για την ανάπτυξη, σχεδιάζουν μια ψηφιακή στρατηγική και εγκρίνουν τον σχετικό προϋπολογισμό για την ενσωμάτωση σχετικών τεχνολογιών και την απόκτηση οφελών.

> Κατασκευή: Οι εταιρείες χρησιμοποιούν ψηφιακές τεχνολογίες και ανοίγουν την καινοτομία για να σχεδιάσουν και να κατασκευάσουν καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες. Χρησιμοποιούμε επίσης ψηφιακή τεχνολογία για να βελτιώσουμε την αποτελεσματικότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας.

> Πωλήσεις και Διαχείριση πελατών: Οι επιχειρήσεις αλληλεπιδρούν με τους πελάτες μέσω ψηφιακών μέσων, προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες μέσω πολλαπλών ψηφιακών καναλιών και παρέχουν στους πελάτες απρόσκοπτες διακαναλικές εμπειρίες (άνευ ραφής πολυκαναλικές εμπειρίες).

> Λειτουργίες: Οι εταιρείες αξιολογούν και ενημερώνουν την τεχνολογική τους υποδομή για να ανταποκριθούν στην αυξανόμενη ανάγκη χρήσης ψηφιακών τεχνολογιών, χρήσης νέων τεχνολογιών για τη βελτίωση της παραγωγικότητας και βελτίωσης των ψηφιακών δεξιοτήτων του εργατικού τους δυναμικού.

### 4. Δημιουργία ενός Ελληνικού Ψηφιακού Κόμβου με διεθνή παρουσία (The Hellenic Digital Hub)

Οι τρεις πυλώνες της ψηφιακής στρατηγικής μέχρι σήμερα έχουν θέσει τα θεμέλια για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της Ελλάδας. Μια πρόσθετη δράση που θα κάνει ένα μεγάλο βήμα προς την ανάπτυξη και την τόνωση της ψηφιακής οικονομίας είναι η ενίσχυση του τομέα των ΤΠΕ.

Αυτό θα επιτευχθεί με τη δημιουργία του Ελληνικού Ψηφιακού Κέντρου, του τέταρτου πυλώνα της ψηφιακής στρατηγικής της Ελλάδας. Η διεθνής εμπειρία δείχνει ότι η δημιουργία ενός ψηφιακού κέντρου διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στη δημιουργία ενός νέου οικοσυστήματος και συμβάλλει σημαντικά στην ψηφιακή ωριμότητα και ανταγωνιστικότητα της χώρας.

- Οι τομείς της ενέργειας, του φυσικού αερίου και της ύδρευσης μπορούν να χρησιμοποιήσουν ψηφιακές πλατφόρμες για την ανάλυση και την αξιοποίηση δεδομένων που σχετίζονται με την ενεργειακή κατανάλωση των τελικών χρηστών και να σχεδιάσουν έξυπνα σπίτια δημιουργώντας ένα οικοσύστημα γύρω από αυτά. Ένα «έξυπνο σπίτι» αναλύει τη συμπεριφορά του ιδιοκτήτη και οργανώνει, αυτοματοποιεί και βελτιστοποιεί τις λειτουργίες του σπιτιού ανάλογα με τις ανάγκες.
- Στον τομέα των μεταφορών και της εφοδιαστικής, οι αισθητήρες που είναι εγκατεστημένοι σε φορτηγά μεταδίδουν δεδομένα σε έναν κεντρικό πύργο ελέγχου. Μέσω μιας πλατφόρμας ανάλυσης μεγάλων δεδομένων, ο κεντρικός πύργος ελέγχου αναλύει την απόδοση του οχήματος, ελέγχει την κατανάλωση καυσίμου, βελτιστοποιεί τις διαδρομές που ακολουθούνται και διαγιγνώσκει πιθανές βλάβες. Εμφανίζεται σε οχήματα που δημιουργούν έναν "έξυπνο στόλο"
- Σε ευρύτερη κλίμακα, οι πλατφόρμες ανάλυσης δεδομένων συμβάλλουν αναπόσπαστα στο σχεδιασμό έξυπνων πόλεων. Κάτω από την ομπρέλα των έξυπνων πόλεων, περιλαμβάνει μια σειρά ψηφιακών λύσεων, όπως η εξ αποστάσεως εκπαίδευση, η «έξυπνη» μεταφορά, ο «έξυπνος» φωτισμός, η «έξυπνη» στάθμευση και η διασυνδεδεμένη διαχείριση απορριμμάτων.

Είναι σαφές ότι διάφοροι κλάδοι συγχωνεύονται για να χρησιμοποιήσουν τα δεδομένα για τη δημιουργία "έξυπνων λύσεων". Οι ασφαλιστές αναγνωρίζουν την ευκαιρία να προσφέρουν εξατομικευμένες λύσεις μέσω πιο ακριβούς ανάλυσης κινδύνου σε «έξυπνα σπίτια» και «έξυπνους στόλους». Μια «έξυπνη πόλη» απαιτεί συνεργασία μεταξύ του κράτους και των clusters σε τομείς όπως οι τηλεπικοινωνίες, οι τράπεζες, η παροχή ρεύματος και η φύση. Η δύναμη ενός κόμβου είναι η συγκέντρωση βάσεων όπως το αέριο, το νερό, οι μεταφορές και τα logistics.



## Βιβλιογραφία

### Ελληνική Βιβλιογραφία

- Αποστολάκης Ι., Λούκης Ε., Χάλαρης Ι., (2008), Ηλεκτρονική Δημόσια Διοίκηση Οργάνωση, Τεχνολογία και Εφαρμογές Ανακτήθηκε από: [https://www.researchgate.net/publication/271805973\\_Elektronike\\_Demosia\\_Dioikes\\_e\\_Organose\\_Technologia\\_kai\\_Epharmoges](https://www.researchgate.net/publication/271805973_Elektronike_Demosia_Dioikes_e_Organose_Technologia_kai_Epharmoges) (26/04/21)
- Δουκίδης, Γ. (2011). Καινοτομία, στρατηγική, ανάπτυξη και πληροφοριακά συστήματα . Αθήνα: Ι. Σιδέρης.
- Καλογήρου, Ι., (2015), «Κοινωνία της Πληροφορίας & Οικονομία της Γνώσης», Αθήνα : Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.
- Κανελλόπουλος Χ. (2002) Διοίκηση Προσωπικού Ανθρώπινου Δυναμικού
- Μουζά - Λαζαρίδη Α, 2013, «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Θεσσαλονίκη, Ζυγός.
- Μπόγκα - Καρτέρη, Κ. (2003), «Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού». Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις University Studio Press.
- Παπαλεξανδρή Ν., Γλανάκη Ε., Παναγιωτοπούλου Λ., (2012), «Έρευνα στις πρακτικές ΔΑΔ στην Ελλάδα». Διαθέσιμο στο: [https://www.aueb.gr/sites/default/files/hrm/Research/cranet\\_report\\_2012.pdf](https://www.aueb.gr/sites/default/files/hrm/Research/cranet_report_2012.pdf) [Ανακτήθηκε 01/04/2021]
- Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ, 2016, «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Αθήνα: Μπένου.
- Πετρίδου Ε. (2001), «Διοίκηση μάνατζμεντ», Θεσσαλονίκη: Ζυγός
- Στειακάκης ε & Καντζός Ν. (2002), «Management Μια σύγχρονη άποψη», Θεσσαλονίκη: Ζήτη
- Τερζίδης Κ. Τζωρτζάκης Κ. (2004) Διοίκηση ανθρώπινων πόρων: Διοίκηση προσωπικού. Αθήνα: Rosili.
- Τζωρτζάκης Κ., 2014, «Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο ελληνικό επιχειρεί», Αθήνα, Rosilli.
- Τριαντάρη Σωτηρία 2020, «Ηγεσία και θεωρίες της ηγεσίας»
- Τριαντάρη Σωτηρία 2020, «Ηθική και κοινωνική φιλοσοφία»
- Τριαντάρη Σωτηρία 2012, «Η φιλοσοφία του προγραμματισμού στην εκπαίδευση»
- Χυτήρη Α. (2017), «Η σχέση πρακτικών ΔΑΔ & οργανωσιακής απόδοσης στην κρίση, HR professional online». Διαθέσιμο στο: <http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&clD=4&arId=5940> [Ανακτήθηκε 3/3/2021]
- Φαναριώτης Παναγιώτης (1999) Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών και Οργανισμών - Εισαγωγή στο Σύγχρονο Δημόσιο Management - Δημόσια Διοίκηση II

- Παϊδούση Χ. (2020). «Ψηφιακός Μετασχηματισμός: Προσοχή στο ψηφιακό χάσμα», ΕΙΕΑΔ.
- Κρανάκη Μαρία – Σταυρούλα, Διπλωματική εργασία: «Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σε Τεχνικές Εταιρείες»  
<https://dspace.lib.ntua.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/52926/%ce%94%ce%95%20%ce%9a%cf%81%ce%b1%ce%bd%ce%ac%ce%ba%ce%b7%20%ce%9c.%ce%a3..pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Κορράκε Κριστ Μόες, Διπλωματική εργασία: «Ο ρόλος του Ανθρώπινου Δυναμικού στην επίτευξη των Εταιρικών Στόχων»  
[https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/9489/Korrake\\_Krist.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/9489/Korrake_Krist.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Μαμούνας Δημήτριος, Διπλωματική εργασία: «Ο ψηφιακός μετασχηματισμός των οργανώσεων και οι επιπτώσεις του στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού»  
<https://hellanicus.lib.aegean.gr/bitstream/handle/11610/24119/%ce%94%ce%99%ce%a0%ce%9b%ce%a9%ce%9c%ce%91%ce%a4%ce%99%ce%9a%ce%97%20%ce%95%ce%a1%ce%93%ce%91%ce%a3%ce%99%ce%91%ce%9c%ce%91%ce%9c%ce%9f%ce%a5%ce%9d%ce%91%ce%a3%20%ce%94%ce%97%ce%9c%ce%97%ce%a4%ce%a1%ce%99%ce%9f%ce%a3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Πιτσακτσή Αναστασία, Διπλωματική εργασία: «Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΨΗΦΙΑΚΟ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟ»  
<https://hellanicus.lib.aegean.gr/bitstream/handle/11610/22062/%CE%A4%CE%95%CE%9B%CE%99%CE%9A%CE%97%20%20%CE%9C%CE%94%CE%95.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

### ***Ξένη Βιβλιογραφία***

- Armstrong M. (2000) Human Resource Management Practice 7<sup>th</sup> Edition, Kogan Page Unlimited London
- Basarad D. (1992) The Training Evaluation Process: A practical approach to Evaluating Corporate Training Programs. Kluwer Academic
- Beer, M. (2003) Note on Performance Appraisal. Reading in Human Resource Management Ed. M. Beer and Spector B.
- Bruce A., Pepitone J.S. (1999), Motivating Employees, New York: McGraw-Hill Book
- George L. Morrisey (1991) “Management by Objectives and Results in the Public Sector”
- George S. Odiorne (1982) “Management Decisions by Objectives”, Prentice-Hall N. Jersey,
- Grove D. and Ostroff C. (2001) Program Evaluation in Developing Human Resources
- Handy C. 1993 Understanding Organizations
- Latham G. P. (2007), Work motivation: history, theory, research and practice, London
- Laundry F. (2002) The Measurement of Work Performance: Methods, Theory and Applications (p.p. 39-65) N.Y. Academic Press

- M.Leavitt 1989 Managerial Psychology
- Noe R. (2003) Employee Development to Business Redefinition
- Rosenberg M. (2002) E-Learning Strategies for developing Knowledge in the digital Age
- Schuler R., Huber V.1993 Personnel and Human Resource Management 5<sup>TH</sup> Ed. West Publ  
111
- Smith D. (2001) ‘Training Programms for Performance Appraisal’: A Review Academy Of Managing Review
- Torrington D. & Hall, L. 1998) Human Resource Management 4<sup>TH</sup> Ed. Prentice Hall Eirope

### *Διαδικτυακοί Τόποι*

- <https://www.secdigital.gov.gr/wp-content/uploads/2020/07/secdigital-digital-Greece-060517.pdf>
- <http://edujob.gr/arthrografia/sinentefksi-aksiologisis>
- [https://en.wikipedia.org/wiki/Elton\\_Mayo](https://en.wikipedia.org/wiki/Elton_Mayo)
- [https://en.wikipedia.org/wiki/Frederick\\_Winslow\\_Taylor](https://en.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor)
- <http://traveldailynews.gr/columns/article/1895>
- [https://en.wikipedia.org/wiki/Two-factor\\_theory](https://en.wikipedia.org/wiki/Two-factor_theory)
- <http://mythagogia.blogspot.gr/2014/11/maslow.html>
- <http://www.arisnotis.gr/2010-06-06-17-02-40/87-herzberg.html>
- [http://www.capitalinvest.gr/info.php?category\\_id=42&product\\_id=320](http://www.capitalinvest.gr/info.php?category_id=42&product_id=320)
- <http://www.otoe.gr/GESS/drasthriothtes/meletes/ARTICLEAXIOL.htm>
- <http://www.tutor2u.net/business/reference/theories-of-motivation-gcse>