



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ**

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

στη «Δημόσια Διοίκηση»



Διπλωματική Εργασία

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΟΥ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΛΤΑ

Της

Στέλλας Καλαϊτζίδου

Επιβλέπουσα καθηγήτρια:

Ειρήνη Κορωνάκη, Επίκουρη Καθηγήτρια

ΙΟΥΝΙΟΣ 2024

Περιεχόμενα

Περίληψη	
Εισαγωγή	
Κεφάλαιο 1ο: Βιβλιογραφική επισκόπηση	1
Δημόσια διοίκηση και Ψηφιακός μετασχηματισμός.....	1
1.1 Η έννοια της δημόσιας διοίκησης	1
1.2 Το περιεχόμενο του ψηφιακού μετασχηματισμού	3
1.3 Ψηφιακός μετασχηματισμός και δημόσια διοίκηση	6
1.4 Η σπουδαιότητα του ψηφιακού μετασχηματισμού	10
1.5 Ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην Δημόσια διοίκηση	12
1.6 Δημόσια διοίκηση και ψηφιακές δεξιότητες	16
1.7 Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στην ελληνική δημόσια διοίκηση	18
Κεφάλαιο 2ο: Μεθοδολογία	26
2.1 Η μελέτη περίπτωσης των ΕΛΤΑ.....	26
2.2 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα	27
2.3 Μεθοδολογικός σχεδιασμός της έρευνας	28
Κεφάλαιο 3ο : Αποτελέσματα έρευνας	29
3.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά	29
3.2 Περιγραφική στατιστική - Απάντηση στα ερευνητικά ερωτήματα.....	36
Συμπεράσματα έρευνας	69
Κεφάλαιο 4ο : Επίλογος.....	73
4.1 : Τελικά συμπεράσματα.....	73
4.2 : Περιορισμοί της έρευνας	74
4.3 : Προτάσεις μελλοντικής έρευνας	75
Βιβλιογραφία	78
Παράρτημα	80
Ερωτηματολόγιο	80

Περίληψη

Η παρούσα έρευνα εστιάζει στον ψηφιακό μετασχηματισμό που λαμβάνει χώρα στα Ελληνικά Ταχυδρομεία (ΕΛΤΑ). Στόχος της έρευνας είναι η διερεύνηση του αντίκτυπου που έχει η υιοθέτηση ψηφιακών τεχνολογιών και εφαρμογών στον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού.

Αρχικά, πραγματοποιείται μια εκτεταμένη επισκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας εστιάζοντας στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Στόχος είναι η χαρτογράφηση των υφιστάμενων τάσεων, προκλήσεων και βέλτιστων πρακτικών στον δημόσιο τομέα, λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες των ταχυδρομικών υπηρεσιών.

Στο κύριο μέρος της έρευνας, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα μίας έρευνας που διεξήχθη στους υπαλλήλους των ΕΛΤΑ. Η έρευνα εστιάζει στο βαθμό προσαρμογής των υπαλλήλων στις νέες ψηφιακές υπηρεσίες και στην εμπειρία της ενσωμάτωσής τους στην καθημερινή εργασία.

Η έρευνα λαμβάνει υπόψη δημογραφικά κριτήρια, όπως ηλικία, εκπαιδευτικό επίπεδο, χρόνο προϋπηρεσίας και επίπεδο γνώσης χρήσης ηλεκτρονικού υπολογιστή. Στόχος είναι να εντοπιστούν οι ομάδες που υιοθετούν ευκολότερα ή δυσκολότερα τις ψηφιακές υπηρεσίες και να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα.

Επιπλέον, η έρευνα εστιάζει στην ανάλυση των οφελών και των πλεονεκτημάτων που προκύπτουν από την υιοθέτηση των ψηφιακών εργαλείων από τους εργαζόμενους στα ΕΛΤΑ.

Συνοψίζοντας, η παρούσα έρευνα φιλοδοξεί να συμβάλει στην κατανόηση του ρόλου που διαδραματίζει η ψηφιακή μετάβαση στην εκσυγχρονισμό των Ελληνικών Ταχυδρομείων. Η έρευνα και η ανάλυση των δεδομένων προσφέρουν πολύτιμες πληροφορίες για τις τάσεις υιοθέτησης των ψηφιακών υπηρεσιών, τις εμπειρίες των εργαζομένων και τα οφέλη που δύναται να προκύψουν για την εταιρεία και τους πελάτες της.

Abstract:

This research focuses on the digital transformation taking place at Hellenic Post (ELTA). The aim of the research is to investigate the impact of the adoption of digital technologies and applications on the organization's way of working.

Initially, an extensive review of the international literature is conducted, focusing on e-government. The goal is to map existing trends, challenges, and best practices in the public sector, taking into account the specificities of postal services.

In the main part of the research, the results of a survey conducted among ELTA employees are presented. The survey focuses on the degree of adaptation of employees to the new digital services and the experience of integrating them into their daily work.

The survey takes into account demographic criteria such as age, educational level, years of service, and level of computer literacy. The aim is to identify the groups that adopt digital services more or less easily and to draw useful conclusions.

In addition, the research focuses on analyzing the benefits and advantages of adopting digital tools by ELTA employees.

In summary, this research aims to contribute to the understanding of the role that digital transformation plays in the modernization of Hellenic Post. The research and data analysis offer valuable information on the adoption trends of digital services, employee experiences, and the benefits that can arise for the company and its customers.

Εισαγωγή

Είναι κοινός τόπος πως ο ψηφιακός μετασχηματισμός στη σύγχρονη εποχή υποδεικνύεται ως ο βασικός πόλος διαμόρφωσης, μεταξύ άλλων, και της δημόσιας διοίκησης. Η καλπάζουσα ανάπτυξη τεχνολογικών καινοτομιών και η εφαρμογή τους έχουν επιφέρει σημαντικές αλλαγές στην οργάνωση, στη λειτουργία και την χρηστικότητα των δημοσίων υπηρεσιών.

Ενσωματώνοντας την ψηφιακή τεχνολογία στις διαδικασίες της και υιοθετώντας ψηφιακές πλατφόρμες επικοινωνίας, η δημόσια διοίκηση προσαρμόζεται στις σύγχρονες απαιτήσεις και προσδοκίες πολιτών και επιχειρήσεων. Χρησιμοποιώντας ψηφιακά εργαλεία και υιοθετώντας νέες μεθόδους, οι δημόσιες υπηρεσίες μπορούν να γίνουν πιο προσιτές, αποτελεσματικές και διαφανείς, ενθαρρύνοντας παράλληλα την ενεργή συμμετοχή των πολιτών. (Bharadwaj, ElSawy, Pavlou,&Venkatraman, 2013).

Στο περιβάλλον ραγδαίας τεχνολογικής εξέλιξης και μεταβαλλόμενων αναγκών των πελατών, τα Ελληνικά Ταχυδρομεία (ΕΛΤΑ) καλούνται να προσαρμοστεί. Η υιοθέτηση ψηφιακών λύσεων και η ανάπτυξη τεχνογνωσίας αποτελούν καίρια ζητήματα για την επιτυχή πορεία του οργανισμού.

Στο πλαίσιο αυτό, η ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων και η εξοικείωση με τα σύγχρονα τεχνολογικά εργαλεία κρίνονται απαραίτητες για το προσωπικό των ΕΛΤΑ. Η παρούσα μελέτη εστιάζει στις ευκαιρίες που προσφέρει ο ψηφιακός μετασχηματισμός για την αναβάθμιση της λειτουργίας και της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού, λαμβάνοντας υπόψη τις σύγχρονες τάσεις στον τομέα των ταχυδρομικών υπηρεσιών.

Παράλληλα, η μελέτη διερευνά πιθανές προκλήσεις και χαρτογραφεί στρατηγικές για την ομαλή υλοποίηση του ψηφιακού μετασχηματισμού. Η επιτυχής υιοθέτηση ψηφιακών πρακτικών και εργαλείων αναμένεται να βελτιώσει την αποδοτικότητα, την ποιότητα των υπηρεσιών και την ικανοποίηση των πελατών, διασφαλίζοντας την βιώσιμη ανάπτυξη των ΕΛΤΑ στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός των ΕΛΤΑ δύναται να φέρει πολλαπλά οφέλη, όπως:

- Βελτιωμένη Αποτελεσματικότητα και Αποδοτικότητα: Η υιοθέτηση ψηφιακών λύσεων μπορεί να αυτοματοποιήσει εργασίες, να βελτιστοποιήσει διαδρομές και να επιταχύνει την αποστολή και παραλαβή δεμάτων, οδηγώντας σε αύξηση της παραγωγικότητας και μείωση του κόστους.
- Ενισχυμένη Ψηφιακή Παρουσία και Σύνδεση με τους Πελάτες: Η ανάπτυξη ψηφιακών καναλιών επικοινωνίας, η προσφορά ηλεκτρονικών υπηρεσιών και η αξιοποίηση δεδομένων πελατών μπορούν να ενισχύσουν την ικανοποίηση των πελατών, να αυξήσουν την πιστότητά τους και να δημιουργήσουν νέες πηγές εσόδων.
- Προώθηση Καινοτομίας και Ανταγωνιστικότητας: Ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να ωθήσει τα ΕΛΤΑ να υιοθετήσουν νέες υπηρεσίες, να αναπτύξει καινοτόμα προϊόντα και να ενισχύσει τη θέση του στον ανταγωνιστικό τομέα των ταχυδρομικών υπηρεσιών.

Ωστόσο, η επιτυχημένη υλοποίηση του ψηφιακού μετασχηματισμού προϋποθέτει:

- Επαρκή Εκπαίδευση Προσωπικού: Η επένδυση στην εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού σε ψηφιακές δεξιότητες και νέες τεχνολογίες είναι απαραίτητη για την ομαλή υιοθέτηση των αλλαγών.
- Αποτελεσματική Διαχείριση Αλλαγών: Η διαχείριση της αντίστασης στην αλλαγή, η ενθάρρυνση της συνεργασίας και η εξασφάλιση της ομαλής μετάβασης σε νέες διαδικασίες είναι κρίσιμες για την επιτυχία του εγχειρήματος.
- Στρατηγική Προσέγγιση: Ο ψηφιακός μετασχηματισμός οφείλει να υλοποιείται με βάση ένα σαφές στρατηγικό πλάνο που λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες του οργανισμού, τις τάσεις του κλάδου και τις δυνατότητες της τεχνολογίας.

Συνοψίζοντας, ο ψηφιακός μετασχηματισμός φέρει πλήθος ευκαιριών για τα ΕΛΤΑ, με την προϋπόθεση της σωστής προετοιμασίας, υλοποίησης και διαχείρισης.

Κεφάλαιο 1ο: Βιβλιογραφική επισκόπηση

Δημόσια διοίκηση και Ψηφιακός μετασχηματισμός

1.1 Η έννοια της δημόσιας διοίκησης

Σκοπός του παρόντος υποκεφαλαίου είναι ο προσδιορισμός του περιεχομένου της δημόσιας διοίκησης και των χαρακτηριστικών του στοιχείων. Η διοίκηση αποτελεί ένα θεμελιώδες στοιχείο της κοινωνικής και οικονομικής ζωής, αναδυόμενη από τις αλληλεπιδράσεις και τις συνεργασίες μεταξύ ατόμων και ομάδων. Εκδηλώνεται με ποικίλους τρόπους, διαπερνώντας διάφορα επίπεδα, από την κλίμακα της κοινότητας έως το έθνος και την κοινωνία στο σύνολό της. Σε κάθε περίπτωση, η διοίκηση εστιάζει στην επίτευξη κοινών στόχων και σκοπών, αξιοποιώντας συλλογικές προσπάθειες και συντονισμένες ενέργειες.

Στο πλαίσιο της σύγχρονης οργανωμένης συνύπαρξης, η διοίκηση λαμβάνει θεσμική μορφή μέσω του κράτους. Η Δημόσια Διοίκηση, ως ένας από τους τρεις βασικούς πυλώνες του κρατικού μηχανισμού, πλαισιώνεται από το Νομοθετικό και το Δικαστικό σύστημα, διασφαλίζοντας την ομαλή λειτουργία και την αρμονική ισορροπία των κρατικών εξουσιών.

Η νομοθετική βάση για την οριοθέτηση του δημόσιου τομέα τέθηκε με τον Νόμο 1256/1982. Στη συνέχεια, ο Νόμος 1892/1990, με στόχο τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη της χώρας, επαναπροσδιόρισε την έννοια του οργανικού τομέα. Ο νόμος αυτός έθεσε ως στόχο την σαφή περιγραφή των νομικών προσώπων που υπάγονται στον δημόσιο τομέα, συμπεριλαμβανομένων των δημοσίων υπηρεσιών, των δημοσίων τραπεζών και όλων των Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου.

Η Δημόσια Διοίκηση λειτουργεί ως ουσιαστικός μηχανισμός για την υλοποίηση των κυβερνητικών στόχων. Βασική επιδίωξή της είναι η επίτευξη των στόχων

αυτών με το ελάχιστο δυνατό κόστος, λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη την προστασία των δικαιωμάτων και των ελευθεριών των πολιτών.

Παράλληλα με την ιδιωτική διοίκηση, η Δημόσια Διοίκηση αξιοποιεί κοινές τεχνικές για την υλοποίηση των λειτουργιών της, όπως ο προγραμματισμός, η εκπόνηση προϋπολογισμού και ο έλεγχος. Η βασική διαφορά έγκειται στο ότι η Δημόσια Διοίκηση φέρει στοιχεία κυριαρχίας, σε αντίθεση με την ιδιωτική. Επιπλέον, ενώ η ιδιωτική διοίκηση εστιάζει στο κέρδος, η Δημόσια Διοίκηση υπηρετεί το δημόσιο συμφέρον.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού διαδραματίζει καίριο ρόλο στην επιτυχία κάθε οργανισμού, δημόσιου ή ιδιωτικού. Η στενή σύνδεσή της με τη στρατηγική του οργανισμού και η διαρκής επικοινωνία είναι απαραίτητες για την επίτευξη των τεθέντων στόχων. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για την αποτελεσματική λειτουργία και διοίκηση μίας επιχείρησης (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Στην Ελλάδα, το μοντέλο οργάνωσης και λειτουργίας της διοίκησης βασίζεται στο Ναπολεόντειο Σύστημα. Το σύστημα αυτό, υιοθετημένο από το γαλλικό πρότυπο του 19ου αιώνα, χαρακτηρίζεται από συγκεντρωτισμό και έμφαση στη νομιμότητα έναντι των αποτελεσμάτων. Το Ναπολεόντειο Σύστημα περιλαμβάνει γραφειοκρατικές διαδικασίες προσλήψεων και σταδιοδρομίας, ενώ η αλληλεπίδραση με κοινωνικούς εταίρους και οικονομικούς φορείς κατά τη διαμόρφωση και υλοποίηση μέτρων δημόσιας πολιτικής παραμένει περιορισμένη (Singh&Hess, 2017).

Το Ναπολεόντειο Σύστημα παρουσιάζει τα ακόλουθα βασικά χαρακτηριστικά:

- Σύστημα Διοικητικού Δικαίου: Σαφής διαχωρισμός μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, με ένα θεσμικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία τους.
- Συγκεντρωτικός Μηχανισμός: Η εξουσία εστιάζεται στην κεντρική διοίκηση, με περιορισμένη αυτονομία στις αποκεντρωμένες υπηρεσίες και τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου.
- Επαγγελματική Δημοσιοϋπαλληλία: Βασίζεται στο σύστημα σταδιοδρομίας, προσδιορίζοντας την εξέλιξη και την καριέρα των υπαλλήλων.

Περαιτέρω ιδιαιτερότητες:

- Έμφαση στη Νομιμότητα: Η αυστηρή τήρηση των νόμων, ενώ θεμελιώδης αρχή, δύναται να οδηγήσει σε γραφειοκρατία και δυσλειτουργίες.
- Περιορισμένη Διοίκηση Αποτελεσμάτων: Η εστίαση στις διαδικασίες υπερτερεί έναντι της επίτευξης ουσιαστικών αποτελεσμάτων.
- Παραδοσιακά Μοντέλα Εργασίας: Η αντίσταση στην αλλαγή και ο φόβος για αλλαγές στους τρόπους εργασίας αποτελούν τροχοπέδη στην εξέλιξη.

Σημάδια Αλλαγής:

- Υιοθέτηση Διοίκησης με Στόχους: Η ανάγκη προσαρμογής σε εξωτερικές πιέσεις οδηγεί σε στροφή προς μια πιο αποτελεσματική προσέγγιση (Featherstone, 2005).
- Ψηφιοποίηση: Η αξιοποίηση της ψηφιακής τεχνολογίας συμβάλλει στην απλοποίηση διαδικασιών και στην επιτάχυνση της λήψης αποφάσεων.

Το Ναπολεόντειο Σύστημα στην Ελλάδα, ενώ φέρει οφέλη, όπως η νομική ασφάλεια και η ισονομία, παρουσιάζει και αδυναμίες, όπως η γραφειοκρατία και η έλλειψη ευελιξίας (Curtis, 2019). Η στροφή προς μια πιο σύγχρονη διοίκηση, με έμφαση στα αποτελέσματα και την αξιοποίηση της τεχνολογίας, αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματική λειτουργία της δημόσιας διοίκησης.

1.2 Το περιεχόμενο του ψηφιακού μετασχηματισμού

Στο παρόν υποκεφάλαιο θα παρουσιαστεί το περιεχόμενο και οι λειτουργίες του ψηφιακού μετασχηματισμού και της συμβολής του στην εύρυθμη λειτουργία ενός οργανισμού. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός, φαινόμενο που διαπερνά κάθε πτυχή της σύγχρονης ζωής, επηρεάζει δραστικά επιχειρήσεις, κυβερνήσεις, τομείς υγείας και εκπαίδευσης, ψυχαγωγία και κοινωνικές σχέσεις. Η επίδρασή του διαμορφώνει εκ νέου τον τρόπο με τον οποίο

εργαζόμαστε, επικοινωνούμε, μαθαίνουμε, διασκεδάζουμε και αλληλεπιδρούμε με τον κόσμο γύρω μας.

Στον πυρήνα του ψηφιακού μετασχηματισμού βρίσκεται η βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της καινοτομίας μέσω της αξιοποίησης της ψηφιακής τεχνολογίας. Η υιοθέτηση ψηφιακών λύσεων οδηγεί σε αυξημένη παραγωγικότητα, βελτιωμένη εμπειρία χρήστη, ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και σε πρωτοποριακές λύσεις για την αντιμετώπιση κοινωνικών και περιβαλλοντικών προκλήσεων. Επιπλέον, η στροφή προς τον ψηφιακό κόσμο αποτελεί κομβικό παράγοντα για τη διασφάλιση της ανταγωνιστικότητας οργανισμών και χωρών στο παγκόσμιο ψηφιακό τοπίο (Cardy, Miller, & Ellis, 2007).

Σύμφωνα με τον Vial (2019), ο ψηφιακός μετασχηματισμός ορίζεται ως μια διαρκής διαδικασία αλλαγών που στοχεύει στην αναβάθμιση ενός οργανισμού ή μιας οντότητας, όπως ο δημόσιος τομέας ή μια μεμονωμένη δημόσια υπηρεσία. Αυτές οι αλλαγές αγγίζουν όλες τις πτυχές της λειτουργίας τους και βασίζονται σε μια συνδυαστική αξιοποίηση πληροφορικής, υπολογιστικής, τηλεπικοινωνιών και τεχνολογιών δικτύωσης. Βασικό χαρακτηριστικό αυτού του ορισμού, αποτελεί η αναγνώριση δύο θεμελιωδών στοιχείων: η κεντρική θέση των ψηφιακών τεχνολογιών και η αναγκαιότητα για ουσιαστικές εσωτερικές αλλαγές στον οργανισμό.

Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός φέρνει τα κύματα του και στον δημόσιο τομέα, εκμεταλλευόμενος τις δυνατότητες που προσφέρουν οι ψηφιακές τεχνολογίες για την αναβάθμιση της λειτουργίας και την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Στόχος του είναι η υλοποίηση αλλαγών και ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών, της αλληλεπίδρασης με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, καθώς και των οργανωτικών δομών και δραστηριοτήτων των δημόσιων οργανισμών.

Στην καρδιά του ψηφιακού μετασχηματισμού βρίσκονται οι ψηφιακές πλατφόρμες, το διαδίκτυο των πραγμάτων, το υπολογιστικό νέφος και η τεχνητή νοημοσύνη. Η αξιοποίηση αυτών των τεχνολογιών δύναται να φέρει σημαντικά οφέλη, όπως:

- Μείωση του κόστους: Η αυτοματοποίηση διαδικασιών και η ψηφιοποίηση εγγράφων συμβάλλουν στην εξοικονόμηση πόρων και

στην τόνωση της αποτελεσματικότητας(Kiefer, Hartley, Conway, & Briner, 2015).

- Βελτιστοποίηση διαδικασιών: Η απλοποίηση γραφειοκρατικών εμποδίων και η ταχύτερη διεκπεραίωση αιτημάτων βελτιώνουν την εμπειρία των πολιτών και των επιχειρήσεων.
- Ενίσχυση της διαφάνειας: Η ψηφιοποίηση δεδομένων και η διαδικτυακή πρόσβαση σε πληροφορίες αυξάνουν τη διαφάνεια και τον έλεγχο στη δημόσια διοίκηση.
- Προώθηση της καινοτομίας: Η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών ανοίγει τον δρόμο για την ανάπτυξη καινοτόμων υπηρεσιών και λύσεων προς όφελος των πολιτών.
- Βελτίωση της προσβασιμότητας: Η ψηφιακή εξυπηρέτηση καθιστά τις δημόσιες υπηρεσίες πιο προσίτες σε όλους, ανεξαρτήτως γεωγραφικής θέσης ή φυσικής αναπηρίας.

Η υιοθέτηση του ψηφιακού μετασχηματισμού στην δημόσια διοίκηση δεν είναι μια εύκολη υπόθεση. Απαιτείται στρατηγικός σχεδιασμός, επένδυση σε υποδομές και εκπαίδευση του προσωπικού, καθώς και αλλαγή νοοτροπίας και κουλτούρας. Επιπλέον, η ψηφιοποίηση οφείλει να υλοποιείται με γνώμονα την ασφάλεια των δεδομένων και την προστασία της ιδιωτικής ζωής.

Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός, όρος που συχνά συναντάμε, φέρει μια σαφή σημασία: "Ψηφιακός": Επειδή αναφέρεται στην αξιοποίηση ηλεκτρονικών μέσων, όπως υπολογιστές, κινητά τηλέφωνα ή εφαρμογές, για την υλοποίηση διαδικασιών. Αυτό σηματοδοτεί την αντικατάσταση χειρωνακτικών μεθόδων ή χρήσης φυσικών εγγράφων με ψηφιακά εργαλεία. "Μετασχηματισμός": Επισημαίνει την ουσιαστική αλλαγή που υφίσταται μια υφιστάμενη διαδικασία, μεταβαίνοντας από την παραδοσιακή μορφή της στην ψηφιακή. Η μετάβαση αυτή ακολουθεί συγκεκριμένα βήματα και οδηγεί σε μια νέα, βελτιωμένη πραγματικότητα.

Στην Ελλάδα, η "Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού" αποτελεί τον οδηγό για την υλοποίηση αυτής της στρατηγικής. Αυτό το 346 σελίδων έγγραφο, εκδοθέν

το 2020 από το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, ορίζει το όραμα, τη φιλοσοφία και τους στόχους της εθνικής στρατηγικής για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της χώρας. Η Βίβλος περιγράφει πάνω από 400 έργα που στοχεύουν στον εκσυγχρονισμό του Δημοσίου και του Ιδιωτικού Τομέα.

Επιπλέον, χαρτογραφεί τις απαραίτητες παρεμβάσεις:

- ο Στις τεχνολογικές υποδομές του κράτους.
- ο Στην εκπαίδευση και κατάρτιση του πληθυσμού για την ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων.
- ο Στον τρόπο αξιοποίησης της ψηφιακής τεχνολογίας σε όλους τους τομείς της οικονομίας και της δημόσιας διοίκησης (Vial, 2019).

Συνοψίζοντας, ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχοντας συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και ιδιότητες μπορεί να συμβάλλει στην εύρυθμη λειτουργία ενός οργανισμού παρέχοντας διευκολύνσεις και καθιστώντας απλούστερη την διαδικασία υλοποίησης μιας δραστηριότητας.

1.3 Ψηφιακός μετασχηματισμός και δημόσια διοίκηση

Σε αυτό το υποκεφάλαιο θα παρουσιαστεί η σχέση του ψηφιακού μετασχηματισμού και της δημόσιας διοίκησης. Η ραγδαία ανάπτυξη της ψηφιακής οικονομίας φέρνει στο προσκήνιο μια νέα πραγματικότητα, όπου η παροχή υπηρεσιών από το δημόσιο ή τον ιδιωτικό τομέα προς τον πολίτη οφείλει να υιοθετεί νέα πρότυπα. Στο επίκεντρο τίθεται ο πολίτης-χρήστης, ο οποίος απαιτεί αδιάλειπτη, αδιάκοπη και πελατοκεντρική εξυπηρέτηση. Επίσης προσδοκά υψηλού επιπέδου ψηφιακές υπηρεσίες, ανεξαρτήτως του φορέα που τις προσφέρει (δημόσιος ή ιδιωτικός) και επιπλέον αναμένει αποτελεσματικές, προσβάσιμες 24/7, εξατομικευμένες και ευέλικτες υπηρεσίες (Mergel, Gong, & Bertot, 2018).

Συνειδητοποιώντας αυτή την παγκόσμια τάση, κυβερνήσεις σε ανεπτυγμένες χώρες, όπως η Ελλάδα και η Κύπρος, υιοθετούν τον ψηφιακό μετασχηματισμό ως κομβικής σημασίας πρωτοβουλία. Στόχος είναι η βελτίωση της παρεχόμενης ποιότητας υπηρεσιών, η αναβάθμιση της εμπειρίας του χρήστη, η εξορθολογισμός του κόστους και η αύξηση της παραγωγικότητας ενώ παράλληλα, ανοίγουν οι δρόμοι για την υλοποίηση καινοτόμων επιχειρηματικών μοντέλων.

Ο όρος "ψηφιακές τεχνολογίες" ορίζεται ως ο συνδυασμός πληροφορικής, υπολογιστικής, επικοινωνίας και συνδεσιμότητας (Bharadwajetal., 2013). Σε αυτές εντάσσονται: Μέσα κοινωνικής δικτύωσης, κινητή τηλεφωνία, "έξυπνες" συσκευές, BigData, CloudComputing, InternetofThings (IoT). Η αλληλεπίδραση αυτών των τεχνολογιών συμπυκνώνεται στον όρο "SMACIT", που περιλαμβάνει τεχνητή νοημοσύνη, ρομποτική και εικονική πραγματικότητα (Sebastianetal., 2017). Αυτά τα χαρακτηριστικά διαφοροποιούν τον ψηφιακό μετασχηματισμό από προηγούμενες εξελίξεις, όπως τα συστήματα ERP. Για τις κυβερνήσεις, η υιοθέτηση αυτών των τεχνολογιών φέρνει νέες προκλήσεις, καθώς οι απαιτούμενες αλλαγές είναι πρωτόγνωρες και πολυδιάστατες.

Αναλύοντας τις απαιτούμενες αλλαγές στον Ψηφιακό Μετασχηματισμό είναι σαφές ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός φέρνει μαζί του μια σειρά από απαραίτητες αλλαγές, οι οποίες οφείλουν να αγγίξουν κάθε πτυχή της λειτουργίας του Δημοσίου. Ας δούμε μερικά από τα πιο κρίσιμα σημεία:

Εκτεταμένες Μεταβολές:

- Υποδομές: Εκσυγχρονισμός και αναβάθμιση των υφιστάμενων υποδομών, υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και εξασφάλιση ασφαλούς και αξιόπιστης πρόσβασης σε αυτές.
- Προϊόντα και Υπηρεσίες: Επανεξέταση και ανασχεδιασμός των προσφερόμενων υπηρεσιών με γνώμονα την ψηφιακή εξυπηρέτηση και την απρόσκοπτη εμπειρία του πολίτη.

- Επιχειρησιακές Διαδικασίες: Απλοποίηση, αυτοματοποίηση και ψηφιοποίηση των εσωτερικών διαδικασιών του Δημοσίου για βελτίωση της αποδοτικότητας και της διαφάνειας.
- Επιχειρηματικά Μοντέλα: Αναθεώρηση και υιοθέτηση νέων επιχειρηματικών μοντέλων που ταιριάζουν στην ψηφιακή εποχή και λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες των πολιτών.
- Στρατηγικές: Εκπόνηση και υλοποίηση ολοκληρωμένων στρατηγικών ψηφιακού μετασχηματισμού σε κεντρικό και περιφερειακό επίπεδο, με αποτελεσματικό συντονισμό.
- Σχέσεις και Αλληλεπιδράσεις: Ενίσχυση της συνεργασίας και του συντονισμού μεταξύ της κεντρικής εξουσίας και των υπόλοιπων φορέων και επιπέδων της Δημόσιας Διοίκησης.

Συνεργατικότητα και Συντονισμός:

Σε πολλές περιπτώσεις, ο ψηφιακός μετασχηματισμός απαιτεί την ομαδική προσπάθεια και τον αποτελεσματικό συντονισμό πολλαπλών υπηρεσιών, φορέων και επιπέδων διοίκησης (Chaniasetal., 2019). Η υιοθέτηση μίας ολιστικής προσέγγισης, που λαμβάνει υπόψη τις αλληλεξαρτήσεις και τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των διαφορετικών εμπλεκόμενων μερών, αποτελεί κομβικό παράγοντα για την επιτυχή υλοποίηση του ψηφιακού μετασχηματισμού.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν αποτελεί απλά μια τεχνολογική αλλαγή, αλλά αγγίζει κάθε πτυχή της λειτουργίας του Δημοσίου. Η υλοποίησή του απαιτεί εκτεταμένες μεταβολές σε υποδομές, προϊόντα, υπηρεσίες, διαδικασίες, μοντέλα και στρατηγικές. Παράλληλα, η καλλιέργεια πνεύματος συνεργασίας και αποτελεσματικού συντονισμού σε όλα τα επίπεδα διοίκησης αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχή υλοποίηση αυτού του φιλόδοξου εγχειρήματος.

Σύμφωνα με πλήθος μελετών, η επιτυχία του ψηφιακού μετασχηματισμού στο Δημόσιο βασίζεται στην υιοθέτηση μίας ολοκληρωμένης προσέγγισης. Η αποσπασματική υλοποίηση αλλαγών, αγνοώντας τις αλληλεξαρτήσεις και τις

πολυπλοκότητες του οργανισμού, δύναται να οδηγήσει σε αποτυχία (Weerakkody, Omar, El-Haddadeh&Al-Busaidy, 2016).

Πέρα από την απλή βελτίωση της αποδοτικότητας ο ψηφιακός μετασχηματισμός οφείλει να αγγίξει σε βάθος τις δομές και την κουλτούρα του Δημοσίου. Απαιτείται η ριζική αλλαγή των οργανωτικών δομών και διαδικασιών, η αναθεώρηση της οργανωσιακής κουλτούρας αλλά και η μεταμόρφωση των διοικητικών σχέσεων μεταξύ υπηρεσιών και πολιτών-πελατών (Meijer&Bekkers, 2015).

Η υλοποίηση του ψηφιακού μετασχηματισμού οφείλει να υλοποιηθεί με συνέπεια σε όλα τα επίπεδα και τους τομείς της δημόσιας διοίκησης. Αυτό περιλαμβάνει φυσικά κεντρικό σχεδιασμό και στρατηγική, έναν αποτελεσματικό συντονισμό σε περιφερειακό επίπεδο αλλά και υιοθέτηση αλλαγών σε κάθε βαθμίδα της ιεραρχίας.

Ως στόχοι τίθενται η βελτίωση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας, η μείωση του γραφειοκρατικού φόρτου, η αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και η καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών.

Η υιοθέτηση μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης, με συνέπεια και σε βάθος, αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για την επιτυχή υλοποίηση του ψηφιακού μετασχηματισμού στο Δημόσιο. Μόνο με αυτόν τον τρόπο δύναται να επιτευχθούν οι στόχοι για βελτίωση της λειτουργίας του Δημοσίου προς όφελος των πολιτών.

Συνοψίζοντας, ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει επηρεάσει σημαντικά τη δημόσια διοίκηση και τις δημόσιες υπηρεσίες. Μέσω της ψηφιακής τεχνολογίας, οι δημόσιοι οργανισμοί μπορούν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα, την προσβασιμότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν στους πολίτες. Η χρήση ψηφιακών εργαλείων μπορεί να ενισχύσει την αυτοματοποίηση των διαδικασιών, να μειώσει τα γραφειοκρατικά εμπόδια και να ενισχύσει την ανοικτή και διαφανή διακυβέρνηση.

1.4 Η σπουδαιότητα του ψηφιακού μετασχηματισμού

Στο παρόν υποκεφάλαιο παρουσιάζεται η σπουδαιότητα και η συμβολή του ψηφιακού μετασχηματισμού. Η υιοθέτηση της φιλοσοφίας του ψηφιακού μετασχηματισμού φέρνει στο προσκήνιο πρακτικές που απλοποιούν και βελτιώνουν την καθημερινότητα των πολιτών. Ας δούμε δύο χαρακτηριστικά παραδείγματα:

Η ψηφιακή πύλη e-efka2, η οποία δημιουργήθηκε με στόχο την απλή και γρήγορη υποβολή αιτήσεων από μισθωτούς, ελεύθερους επαγγελματίες, συνταξιούχους, αγρότες και εργοδότες, χωρίς την ανάγκη φυσικής παρουσίας στις αρμόδιες υπηρεσίες. Μέσω της πλατφόρμας, οι πολίτες δύνανται να λάβουν ηλεκτρονικά διάφορα σημαντικά έγγραφα, όπως, ασφαλιστική ικανότητα έμμεσου μέλους, αίτηση επιδόματος ασθένειας και υπηρεσίες πληρωμών.

Το εμβολιαστικό πρόγραμμα COVID-19, στο οποίο ο ψηφιακός μετασχηματισμός διαδραμάτισε καίριο ρόλο στην αποτελεσματική υλοποίηση του εμβολιαστικού προγράμματος. Η εγγραφή στην πλατφόρμα άυλης συνταγογράφησης επέτρεπε στους πολίτες να κλείσουν αυτοματοποιημένα το ραντεβού τους για τον εμβολιασμό και να επιλέξουν το επιθυμητό εμβόλιο και τον τόπο εμβολιασμού. Στη συνέχεια, οι πολίτες λάμβαναν αυτόματες ειδοποιήσεις μέσω SMS για το ραντεβού τους και δυνατότητα επιβεβαίωσης του εμβολιασμού τους με απλό γραπτό μήνυμα.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί αδιαμφισβήτητα κύρια πρόκληση και παράλληλα μια χρυσή ευκαιρία για όλα τα σύγχρονα κράτη. Η υλοποίησή του με επιτυχία απαιτεί μια σφαιρική στρατηγική, η οποία εδράζεται σε βασικούς πυλώνες, όπως οι σημαντικές επενδύσεις στις σύγχρονες τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνίας: Η υιοθέτηση καινοτόμων ψηφιακών εργαλείων αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την απλοποίηση των διαδικασιών και την εύκολη πρόσβαση των πολιτών σε κρίσιμες υπηρεσίες. Εξίσου σημαντική είναι η Δέσμευση των κυβερνήσεων για ριζικές αλλαγές. Ο εκσυγχρονισμός του Δημοσίου οφείλει να αγγίξει σε βάθος τις δομές και την

κουλτούρα του. Απαιτείται ριζική αναθεώρηση των διαδικασιών και υιοθέτηση νέων προτύπων λειτουργίας με γνώμονα την αποτελεσματικότητα και την εξυπηρέτηση του πολίτη. Τέλος βασική είναι η σφαιρική αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η αξιοποίηση της ψηφιακής τεχνολογίας οφείλει να οδηγήσει σε βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρει το Δημόσιο, εξαλείφοντας γραφειοκρατικές αγκυλώσεις και αδυναμίες που ταλανίζουν τον τομέα εδώ και χρόνια.

Η Ελλάδα έχει δρομολογήσει με αποφασιστικότητα την ψηφιακή της μετάβαση, υλοποιώντας σειρά σημαντικών πρωτοβουλιών, όπως η ίδρυση Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης. Η συγκέντρωση των αρμοδιοτήτων σε ένα ενιαίο υπουργείο αποτελεί κρίσιμο βήμα για τον συντονισμό και την αποτελεσματικότητα του ψηφιακού μετασχηματισμού. Μεγάλο βήμα υπήρξε και η λειτουργία ψηφιακών πλατφορμών: Η πλατφόρμα της ΑΑΔΕ, του ΕΦΚΑ και η ψηφιακή συνταγογράφηση στο πλαίσιο του εμβολιαστικού προγράμματος φέρνουν στην πράξη την ψηφιακή εξυπηρέτηση, απλοποιώντας διαδικασίες και εξοικονομώντας χρόνο για τους πολίτες.

Παράλληλα με τις τεχνικές και οργανωτικές αλλαγές, απαιτείται και ριζική αλλαγή νοοτροπίας στο Δημόσιο. Η ψηφιακή κουλτούρα οφείλει να εδραιωθεί με εστίαση στην ψηφιακή καινοτομία. Η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και η ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων οφείλουν να αποτελούν προτεραιότητα. Σε όλα αυτά κεντρικός στόχος είναι η εξυπηρέτηση του πολίτη. Η κάθε ενέργεια και αλλαγή οφείλει να υλοποιείται με γνώμονα την άμεση και αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πολιτών.

Κλείνοντας, ο ψηφιακός μετασχηματισμός φέρνει επίσης νέες προκλήσεις. Οι δημόσιοι οργανισμοί πρέπει να αντιμετωπίσουν θέματα ασφάλειας δεδομένων και ιδιωτικότητας, να εξασφαλίσουν την υποδομή και την τεχνολογική επάρκεια και να διαχειριστούν την ψηφιακή μετατόπιση με τρόπο που να εξυπηρετεί τις ανάγκες των πολιτών και να διατηρεί την εμπιστοσύνη τους.

1.5 Ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην Δημόσια διοίκηση

Σε αυτό το υποκεφάλαιο παρουσιάζεται ο ρόλος της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στο πεδίο της δημόσιας διοίκησης και τα χαρακτηριστικά του στοιχεία. Η Δημόσια Διοίκηση διαδραματίζει καίριο ρόλο στο πλαίσιο ενός κράτους, λειτουργώντας ως διοικητική μηχανή με στόχο την υλοποίηση των κυβερνητικών στόχων. Βασικές αρχές της αποτελεσματικής λειτουργίας της είναι η ευελιξία, δηλαδή η υλοποίηση των στόχων με το μικρότερο δυνατό κόστος αναφορικά με τους διαθέσιμους πόρους και η διασφάλιση δικαιωμάτων και ελευθεριών του λαού.

Παρόμοια με την Ιδιωτική Διοίκηση, η Δημόσια Διοίκηση αξιοποιεί κοινές τεχνικές για την οργάνωση, τον προγραμματισμό, τον προϋπολογισμό, τον έλεγχο, τον συντονισμό και την εξουσιοδότηση.

Ωστόσο, οι δύο διοικητικές οντότητες διαφοροποιούνται σε ένα βασικό σημείο, αυτό της κυριαρχίας. Η Δημόσια Διοίκηση διαθέτει στοιχεία κυριαρχίας, ασκώντας εξουσία στους πολίτες. Η Ιδιωτική Διοίκηση, αντίθετα, δεν διαθέτει κυριαρχικά χαρακτηριστικά. Επιπλέον, οι στόχοι τους διαφοροποιούνται όσον αφορά το κέρδος: Η Ιδιωτική Διοίκηση εστιάζει στην επίτευξη κέρδους για τους ιδιοκτήτες ή μετόχους της ενώ η Δημόσια Διοίκηση υπηρετεί το γενικό συμφέρον της κοινωνίας, θέτοντας ως προτεραιότητα την ευημερία των πολιτών (Παναγόπουλος, 2021).

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην υλοποίηση της στρατηγικής κάθε οργανισμού, δημόσιου ή ιδιωτικού. Η συνεχής εναρμόνιση και επικοινωνία της με τους υπόλοιπους τομείς είναι απαραίτητη για την επίτευξη των στόχων. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί κύρια εισροή για κάθε οργανισμό, επηρεάζοντας άμεσα την αποτελεσματική λειτουργία και ανάπτυξή του. Η αποτελεσματική ΔΑΔ λοιπόν οφείλει να εστιάζει στην:

- Προσέλκυση: Εύρεση και προσέλκυση ταλαντούχων ατόμων που ταιριάζουν με το όραμα και τους στόχους του οργανισμού.
- Ανάπτυξη: Εκπαίδευση και εξέλιξη των εργαζομένων, ενισχύοντας τις δεξιότητες και τις γνώσεις τους.
- Διατήρηση: Δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος που παρακινεί και διατηρεί τα άριστα στελέχη.

Στο πλαίσιο της αποτελεσματικής λειτουργίας της, η ΔΑΔ στον δημόσιο τομέα οφείλει να εστιάζει σε πέντε βασικούς άξονες:

1. Αναγνώριση της σημασίας του ανθρώπινου δυναμικού:

- Η επιτυχία των οργανισμών στηρίζεται άμεσα στην ικανότητα και την αφοσίωση των εργαζομένων τους.
- Η ΔΑΔ οφείλει να υιοθετήσει μια ανθρωποκεντρική προσέγγιση, αναγνωρίζοντας τους εργαζομένους ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

2. Συνεχής ανάπτυξη δεξιοτήτων:

- Η επένδυση στην εκπαίδευση και την εξειδίκευση των εργαζομένων αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις και την ενίσχυση της παραγωγικότητας.
- Η ΔΑΔ οφείλει να διασφαλίζει την διαρκή ανάπτυξη των επαγγελματικών δεξιοτήτων (competencies) κάθε εργαζομένου.

3. Ενδυνάμωση των εργαζομένων:

- Η δημιουργία ενός εμπιστευτικού περιβάλλοντος όπου οι εργαζόμενοι νιώθουν εκτιμημένοι και ενδυναμωμένοι αυξάνει το κίνητρο και την παραγωγικότητά τους.
- Η ΔΑΔ οφείλει να υιοθετήσει πρακτικές που προάγουν την αυτονομία και την ανάληψη πρωτοβουλιών από τους εργαζομένους.

4. Αποτελεσματική λειτουργία ομάδων:

- Η συνεργασία και η ομαδικότητα αποτελούν κλειδιά για την επίτευξη κοινών στόχων.

- Η ΔΑΔ οφείλει να εστιάζει στην ενίσχυση της συνεργασίας και στην ομαδική εργασία, προωθώντας ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον.

5. Ολιστική προσέγγιση:

- Η ΔΑΔ οφείλει να υιοθετεί μια ολιστική προσέγγιση στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, λαμβάνοντας υπόψη όλες τις διαστάσεις που επηρεάζουν την εργασιακή σχέση.
- Η εφαρμογή σύγχρονων πρακτικών και η υιοθέτηση καινοτόμων λύσεων αποτελούν απαραίτητες προϋποθέσεις για την αποτελεσματικότητα της ΔΑΔ.

Κάθε τμήμα ΔΑΔ διαμορφώνει τη δική του στρατηγική, εναρμονισμένη με τη συνολική στρατηγική του οργανισμού. Βασικός πυλώνας αποτελεί ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, όπου στόχος είναι η πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, τόσο σε ποσοτικό όσο και σε ποιοτικό επίπεδο. Ως εργαλείο υπάρχει η χρήση στατιστικών μεθόδων και επιστημονικών προσεγγίσεων για την ανάλυση δεδομένων και την εξαγωγή συμπερασμάτων. Σε πολλούς οργανισμούς, το Excel αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο για την δημιουργία πλάνων που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό. Τα οφέλη που προκύπτουν είναι η προδραστική και η μη αντιδραστική λειτουργία του οργανισμού, διασφαλίζοντας την ύπαρξη των απαραίτητων πόρων για την επίτευξη των στόχων του (Ελευθερίου, 2017).

Οι πολιτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) διαδραματίζουν καίριο ρόλο στη διασφάλιση της ομαλής και αποτελεσματικής λειτουργίας κάθε οργανισμού. Αποτελούν το θεμέλιο λίθο πάνω στον οποίο χτίζεται η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, καθοδηγώντας τις αποφάσεις και διαμορφώνοντας ένα ασφαλές και σταθερό πλαίσιο λειτουργίας (Ακρίβος & Γυαλιά, 2019).

Τα χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών πολιτικών ΔΑΔ, πρέπει καταρχήν να βασίζονται στη δικαιοσύνη και ηθική. Οι ηθικές αρχές διασφαλίζουν ίση μεταχείριση όλων των εργαζομένων. Επίσης σημαντική είναι η σαφήνεια. Οι πολιτικές οφείλουν να είναι σαφώς διατυπωμένες, εύκολα κατανοητές και

προσβάσιμες σε όλους τους εργαζομένους και μάλιστα με Γραπτή Τεκμηρίωση. Η τήρηση γραπτής τεκμηρίωσης διασφαλίζει τη διαφάνεια και την αποφυγή παρερμηνειών. Εξίσου βασική είναι και η εσωτερική ενημέρωση. Η γνωστοποίηση των πολιτικών σε όλο τον οργανισμό διασφαλίζει την ευαισθητοποίηση και την τήρησή τους.

Η υιοθέτηση και η εφαρμογή πολιτικών ΔΑΔ οφείλουν να λαμβάνουν υπόψη τόσο το οργανωσιακό πλαίσιο όσο και τις ειδικές ανάγκες του τμήματος ΔΑΔ. Αυτό γίνεται ξεκάθαρο όταν οι πολιτικές ευθυγραμμίζονται με τους στρατηγικούς στόχους και το όραμα του οργανισμού, συμβάλλοντας στην επίτευξή τους. Συγχρόνως οι πολιτικές οφείλουν να εστιάζουν στις λειτουργίες και στις αρμοδιότητες του τμήματος ΔΑΔ, διασφαλίζοντας την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά του (Ακρίβος & Γυαλιά, 2019).

Ενώ οι διακρίσεις στην εργασία δεν επιτρέπονται, εξαιρέσεις δύναται να υφίστανται, εφόσον τεκμηριώνονται και αιτιολογούνται νομικά. Για παράδειγμα η εντοπιότητα ως κριτήριο για την πρόσληψη ή την εξέλιξη εργαζομένων, δύναται να θεωρηθεί εύλογη, εφόσον σχετίζεται με τις λειτουργικές ανάγκες του οργανισμού. Οι στρατηγικές δραστηριότητες της ΔΑΔ, όπως η επιλογή, η ανάπτυξη και η αξιολόγηση του προσωπικού, επηρεάζουν σημαντικά την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του τμήματος.

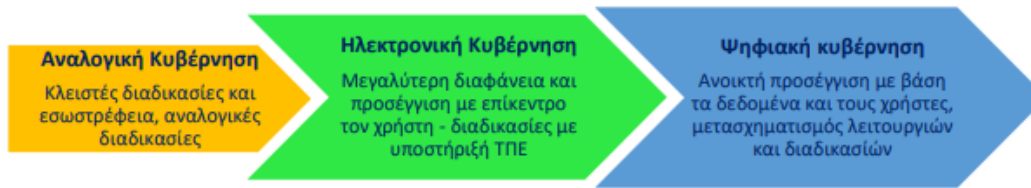
Συνοψίζοντας, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στη δημόσια διοίκηση αναδεικνύεται ως ένας ζωτικός παράγοντας για την επίτευξη των στόχων και την αποτελεσματική λειτουργία του δημόσιου τομέα. Η επιτυχής διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού απαιτεί συστηματική προσέγγιση και επενδύσεις σε πολλαπλά επίπεδα. Η κατάλληλη εκπαίδευση και κατάρτιση των υπαλλήλων αποτελεί το θεμέλιο για την ανάπτυξη των απαιτούμενων δεξιοτήτων και γνώσεων. Προγράμματα εκπαίδευσης πρέπει να προωθούνται τακτικά, λαμβάνοντας υπόψη τις εξελίξεις στον τομέα και τις ανάγκες του προσωπικού.

1.6 Δημόσια διοίκηση και ψηφιακές δεξιότητες

Στο παρόν υποκεφάλαιο αναλύεται η σχέση της δημόσιας διοίκησης με τις ψηφιακές δεξιότητες μέσα από την εξέλιξη της στην πορεία των ετών. Κατά τον 18ο αιώνα, στην Ευρώπη εμφανίστηκε η έννοια της "δημόσιας σφαίρας", η οποία αντιπροσωπεύει έναν χώρο συζήτησης και διαλόγου με ανοικτή και ελεύθερη πρόσβαση για όλους. Ο Habermas, το 1991, περιέγραψε τη δημόσια σφαίρα ως ένα "χώρο" που εντάσσεται στην κοινωνία, όπου διαμορφώνεται η κοινή γνώμη. Αυτή η έννοια στενά συνδέεται με τον έλεγχο και την κριτική της πολιτικής εξουσίας, και αποτελεί έναν χώρο όπου οι πολίτες μπορούν να εκφράσουν τις απόψεις τους και να επηρεάσουν στη διαμόρφωση των αποφάσεων που λαμβάνονται.

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση περιλαμβάνει τη χρήση σύγχρονων τεχνολογιών για τη βελτίωση της αποδοτικής και προσβάσιμης παροχής υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης προς επιχειρήσεις, πολίτες και δημόσιους λειτουργούς (Silcock, 2001). Ο όρος "e-democracy" ή ηλεκτρονική δημοκρατία συνδέεται άμεσα με την επέκταση και βελτίωση των διαδικασιών που στοχεύουν στη δημοκρατία μέσω της χρήσης σύγχρονων τεχνολογικών εφαρμογών και μέσων. Η ηλεκτρονική δημοκρατία μπορεί να υλοποιηθεί σε διάφορα επίπεδα, από το τοπικό και περιφερειακό έως την κεντρική κυβέρνηση, μέσω διαφόρων μορφών, όπως η διαβούλευση και η ηλεκτρονική ψηφοφορία.

Η ψηφιακή εξέλιξη προσφέρει νέες προοπτικές για την Ελληνική κοινωνία, ενσωματώνοντας τα αποτελέσματά της σε επιταχυνόμενους ρυθμούς σε διάφορους τομείς. Αναμένεται να αποτελέσει κρίσιμο παράγοντα για τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής. Παρά την προηγούμενη αδυναμία στην υιοθέτηση ψηφιακών τεχνολογιών, η Ελλάδα εισήγαγε το 2016 την "Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική" (ΕΨΣ), η οποία ορίζει τις αλλαγές που πρέπει να υλοποιηθούν. Μέσω αυτής της στρατηγικής, ορίζονται οι τομείς παρέμβασης προς τους οποίους η χώρα πρέπει να επικεντρωθεί έως το 2021, με στόχο την ένταξή της στον ψηφιακό ευρωπαϊκό χάρτη.



Εικόνα1: Ψηφιακή εξέλιξη ενός δημόσιου οργανισμού

Ένας από τους τομείς παρέμβασης της Εθνικής Ψηφιακής Στρατηγικής (ΕΨΣ) είναι η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού μέσω ψηφιακών δεξιοτήτων. Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί μία από τις κυριότερες κινητήριες δυνάμεις για την ανάπτυξη της ψηφιακής οικονομίας και τη διάχυση των οφελών της στην κοινωνία. Η σταθερή ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων στον ανθρώπινο παράγοντα πρέπει να συνεχίζεται, συμβαδίζοντας με την τεχνολογική εξέλιξη. Αυτό έχει σημαντικές επιπτώσεις, καθώς:

- ✓ Δημιουργείται το κατάλληλο υπόβαθρο για την ανάπτυξη επιχειρηματικότητας στον τομέα της ψηφιακής οικονομίας.
- ✓ Αποτελεί μοχλό που επηρεάζει άμεσα τα παραδοσιακά επαγγέλματα και τη διαδικασία της ψηφιοποίησής τους.
- ✓ Στηρίζει την καινοτομία και την έρευνα στον τομέα των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) και δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την εμφάνιση start-up εταιρειών.
- ✓ Μεταφέρει την ανάπτυξη του ψηφιακού τομέα και τα οφέλη του σε όλη την οικονομία.

Συγκεκριλώνοντας, η δημόσια διοίκηση χρειάζεται να υιοθετήσει ψηφιακές δεξιότητες και να διενεργήσει μετασχηματισμό προκειμένου να προσαρμοστεί στις τεχνολογικές εξελίξεις και να βελτιώσει την απόδοση και την αποτελεσματικότητά της. Η χρήση ψηφιακών εργαλείων στη δημόσια διοίκηση μπορεί να βελτιώσει την πρόσβαση του κοινού σε υπηρεσίες και πληροφορίες, μειώνοντας το χρόνο αναμονής και το κόστος.

1.7 Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στην ελληνική δημόσια διοίκηση

Στον ψηφιακό μετασχηματισμό του κρατικού μηχανισμού στην Ελλάδα, κεντρικό ρόλο διαδραματίζει το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης. Αυτό το νέο υπουργείο συγκεντρώνει κρίσιμες δομές πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών που αφορούν στην παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών προς τους πολίτες και την ευρύτερη ψηφιακή μετασχηματική διαδικασία της χώρας. Η ανάγκη δημιουργίας αυτού του υπουργείου προέκυψε από την αναγνώριση της ελληνικής κυβέρνησης ότι μέχρι τότε οι αρμοδιότητες για την καθοδήγηση της ψηφιακής πολιτικής, την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και την εξυπηρέτηση του πολίτη είχαν διατεθεί σε διάφορες δημόσιες υπηρεσίες και φορείς. Η ίδρυση αυτού του υπουργείου επέτρεψε τη συγκέντρωση των διάσπαρτων αρμοδιοτήτων και των διασπαρμένων πληροφοριακών συστημάτων σε μία ενιαία δομή, επιτρέποντας έτσι τη βελτίωση της ποιότητας και την εξορθολόγηση του κόστους των παρεχόμενων υπηρεσιών (Singh, & Hess, 2017).

Από τα μέσα της δεκαετίας του 1990, πολλές κυβερνητικές δηλώσεις και προγράμματα επεκτείνονταν στην προώθηση της επιστήμης της πληροφορικής για την ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα. Ένδειξη αυτής της προσπάθειας ήταν ο διορισμός ενός συμβούλου πληροφορικής του πρωθυπουργού και η ανακατασκευή της Γενικής Γραμματείας Πληροφοριακών Συστημάτων. Το επιχειρησιακό πρόγραμμα "ΚΛΕΙΣΘΕΝΗΣ", το οποίο υλοποιήθηκε το 1994, αποτέλεσε το πρώτο σημαντικό βήμα προς τον λειτουργικό και οργανωτικό εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα. Αυτό περιελάμβανε την ανάπτυξη ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων και την εκπαίδευση του προσωπικού σε τεχνικά, οργανωτικά και εκπαιδευτικά θέματα.

Ένα άλλο σημαντικό ορόσημο στην πολιτική αυτής της πορείας ήταν η έκδοση της Λευκής Βίβλου "Η Ελλάδα στην Κοινωνία της Πληροφορίας: Στρατηγική και Δράσεις" το 1999. Αυτή η βίβλος παρείχε μια ολοκληρωμένη στρατηγική και ένα πλαίσιο για πιλοτικές, επεκτάσιμες δράσεις. Μεταξύ αυτών

περιλαμβάνονταν προγράμματα όπως το "ΑΡΙΑΔΝΗ", που είχε ξεκινήσει το 2000 για τη διάδοση και ενημέρωση των τοπικών και περιφερειακών διοικητικών υπηρεσιών, καθώς και το "ΠΟΛΙΤΕΙΑ", το οποίο στόχευε στη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό του δημόσιου τομέα. Οι στόχοι αυτής της Λευκής Βίβλου επαναλήφθηκαν σε ένα ενημερωμένο έγγραφο "Η Ελλάδα στην Κοινωνία της Πληροφορίας" το 2002, το οποίο συνδυάστηκε με τους στόχους του 3ου Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης της ΕΕ. Αυτό πρόσφερε περαιτέρω κατευθυντήριες γραμμές και συγκεκριμένα μέσα για την κοινωνία της πληροφορίας, εξετάζοντας το συνολικό πλαίσιο πολιτικής για ανοιχτές και αποτελεσματικές διοικητικές υπηρεσίες, πολιτικές υγείας και περιβάλλοντος, οικονομική ανάπτυξη και ανταγωνιστικότητα, δικαιοσύνη και δημόσια τάξη.

Απαραίτητη προϋπόθεση για όλα αυτά είναι φυσικά η συνεχής και βαθιά συνεργασία και ο αποτελεσματικός συντονισμός του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης με όλα τα υπόλοιπα εμπλεκόμενα υπουργεία και τους φορείς, οι οποίοι έχουν κρίσιμο ρόλο για την βέλτιστη ψηφιακή εξυπηρέτηση των πολιτών. Η διαδικασία ψηφιακού μετασχηματισμού προβλέπει την απλοποίηση της ψηφιακής μορφής, προκειμένου να ελαχιστοποιηθεί ο κίνδυνος ψηφιακών παραβιάσεων ή εσφαλμένων διαδικασιών. Με αυτόν τον τρόπο, διασφαλίζεται ότι δεν θα διαιωνίζεται η γραφειοκρατία μέσω απλής μετάβασης σε νέες ψηφιακές μορφές. Στις επόμενες παραγράφους παρουσιάζονται ορισμένα βήματα - σταθμοί στη συνεχή προσπάθεια ψηφιακού μετασχηματισμού της Δημόσιας Διοίκησης.

Τον Ιούνιο του 2021, το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης κοινοποίησε την τελική έκδοση της συνολικής ψηφιακής στρατηγικής του για την περίοδο 2021-2025, γνωστή ως "Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού". Ένα μεγάλο μέρος των προτεινόμενων έργων και δράσεων που προβλέπονται να υλοποιηθούν στο πλαίσιο αυτής της φιλόδοξης μεσοπρόθεσμης στρατηγικής αναμένεται να λάβει χρηματοδότηση μέσω του Εθνικού Σχεδίου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας "Ελλάδα 2.0", το οποίο έχει ήδη εγκριθεί από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Αυτό το σχέδιο ουσιαστικά συγκεντρώνει σε ένα ενιαίο πλάνο όλες τις απαραίτητες επενδύσεις, δράσεις και παρεμβάσεις που απαιτούνται σε διάφορους τομείς, όπως η δημόσια ψηφιακή υποδομή, η ψηφιακή εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων, ο εκσυγχρονισμός της

Δημόσιας Διοίκησης, καθώς και η εκπαίδευση και κατάρτιση στον τομέα των ψηφιακών δεξιοτήτων (Σακελλαρίου, 2017).

Ταυτόχρονα, η ελληνική κυβέρνηση άρχισε να εκπονεί ένα νέο σχέδιο σχετικά με την προσπάθεια εισαγωγής μηχανισμών ηλεκτρονικής δημοκρατίας στην ελληνική δημόσια ζωή, εκκινώντας από την διαμόρφωση ενός συστήματος πιλοτικής ηλεκτρονικής ψηφοφορίας που θα εφαρμοζόταν στις ευρωπαϊκές και παγκόσμιες υποθέσεις, κατά την εξάμηνη θητεία της χώρας στην προεδρία της Ένωσης το 2003.

Η Ελληνική Προεδρία καλλιέργησε επίσης διαβουλεύσεις μεταξύ εταίρων της ΕΕ και γειτονικών χωρών, σχετικά με το συντονισμό της δράσης και την ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών με τη διοργάνωση Υπουργικής Συνάντησης με θέμα «Εργαλεία ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην Ευρωπαϊκή Ένωση και τους γείτονές της στη Νοτιοανατολική Ευρώπη». Η αλλαγή της κυβέρνησης το 2004 είχε ως αποτέλεσμα μια προβλέψιμη επιβράδυνση της δραστηριότητας χάραξης πολιτικής στο ερευνώμενο πεδίο, κατά την περίοδο εγκατάστασης της νέας συντηρητικής κυβέρνησης και τον καθορισμό νέων προτεραιοτήτων, ειδικά πριν από τους Ολυμπιακούς Αγώνες της Αθήνας το 2004, οι οποίοι αποτέλεσαν την πρώτη προτεραιότητα της νεοεκλεγείσας κυβέρνησης. Η παραπάνω δέσμευση της νεοεκλεγείσας κυβέρνησης σχετικά με την προώθηση της εφαρμογής λύσεων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης υποστηρίχθηκε από τη λήψη νέων πρωτοβουλιών, όπως η εκκίνηση του έργου της ψηφιακής πόλης (e-Trikala) στην πόλη των Τρικάλων το 2004.

Στον δημόσιο τομέα, τόσο εσωτερικά όσο και στην αλληλεπίδρασή του με τους πολίτες, εφαρμόστηκαν σύγχρονες λύσεις. Αυτές περιλάμβαναν τη χρήση τηλεδιασκέψεων και τηλεργασίας, την ψηφιακή υπογραφή, την ηλεκτρονική έκδοση εγγράφων μέσω της πλατφόρμας gov.gr, καθώς και την υποβολή ηλεκτρονικών αιτήσεων σε Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ). Επιπλέον, εφαρμόστηκε η εξ αποστάσεως εξυπηρέτηση των πολιτών μέσω της υπηρεσίας "ψηφιακό ραντεβού" σε πολλούς δημόσιους φορείς, ενώ παρείχε υποστήριξη στους χρήστες των προαναφερόμενων ηλεκτρονικών υπηρεσιών μέσω διάφορων μέσων, όπως τηλεφωνική επικοινωνία, ηλεκτρονική αλληλογραφία και διαδικτυακή αλληλεπίδραση. Παράλληλα, ανταποκρίθηκαν σε νέες ανάγκες στον τομέα της υγείας λόγω της πανδημίας,

όπως οι ρυθμίσεις για τον εμβολιασμό και η εγγραφή και υποστήριξη ασθενών, καθώς και μια σειρά από απλοποιήσεις διαδικασιών στον τομέα της κοινωνικής ασφάλισης.

Σε σχέση με τις πιο πρόσφατες εξελίξεις στον τομέα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα, ιδιαίτερη μνεία πρέπει να γίνει για το e-Gov. Η πλατφόρμα που λειτουργεί μέσω του ιστότοπου www.gov.gr έχει ως στόχο να αποτελέσει την κεντρική ψηφιακή πύλη του ελληνικού δημοσίου. Η εν λόγω πλατφόρμα ξεκίνησε τη λειτουργία της κατά τη διάρκεια της πανδημίας τον Μάρτιο του 2020, προσφέροντας στους πολίτες ψηφιακές υπηρεσίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης από ολοένα και αυξανόμενο αριθμό κρατικών φορέων και υπηρεσιών, όπως υπουργεία, οργανισμοί και ανεξάρτητες δημόσιες αρχές. Οι υπηρεσίες G2B περιλαμβάνουν ψηφιοποίηση από άκρο σε άκρο, διασυνδεδεμένα μητρώα και αυτοματοποιημένη ροή εργασιών, ενώ ο ιστότοπος λειτουργεί επί του παρόντος ως ψηφιακό front-end, παρέχοντας απαντήσεις ή τη λήψη πιστοποιητικών, η οποία είναι ασύγχρονη για τις περισσότερες συναλλαγές.

Όσον αφορά την πλατφόρμα "myData", αυτή αναπτύχθηκε ως μια Ψηφιακή Λογιστική και Φορολογική Εφαρμογή που επιτρέπει στην ελληνική φορολογική διοίκηση (ΑΑΔΕ) να υιοθετήσει τα σύγχρονα ψηφιακά εργαλεία της ηλεκτρονικής τιμολόγησης και ηλεκτρονικής τήρησης βιβλίων από τις επιχειρήσεις. Αυτή η πλατφόρμα επιδρά αναδιαμορφώνοντας τον τρόπο που η φορολογική διοίκηση αλληλοεπιδρά με τις επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα, μέσω του "myData" δημιουργείται μια ψηφιακή πλατφόρμα για την εκπλήρωση φορολογικών υποχρεώσεων και φορολογικών δηλώσεων, προωθώντας τη μείωση του διοικητικού κόστους και την ενίσχυση της διαφάνειας στις ηλεκτρονικές συναλλαγές και την τιμολόγηση.

Ένα σημαντικό βήμα προς την κατεύθυνση του ψηφιακού μετασχηματισμού του δημόσιου τομέα θεωρείται ο σχεδιασμός και η επικείμενη υλοποίηση του καινοτόμου σχεδίου Gov-ERP, με την επίσημη ονομασία "Μεταρρύθμιση του Δημοσιονομικού Συστήματος στην Κεντρική Διοίκηση και τη Λοιπή Γενική Κυβέρνηση". Τον Ιούνιο του 2021, η κυβέρνηση και το αρμόδιο υπουργείο ανακοίνωσαν τη διενέργεια διεθνούς ανοιχτού διαγωνισμού με προϋπολογισμό περίπου 51.522.000 ευρώ για την υλοποίηση του έργου. Υπολογίζεται ότι η υλοποίηση αυτής της πρωτοβουλίας θα διαρκέσει 4 έτη, με

τη χρηματοδότησή της να προέρχεται από το Ταμείο Ανάκαμψης. Το εν λόγω σφαιρικό πληροφοριακό σύστημα Gov-ERP αναμένεται να φέρει σημαντικά οφέλη. Βασικά, θα παρέχει στην κυβέρνηση μια λεπτομερή και ακριβή εικόνα της χρηματοοικονομικής κατάστασης της χώρας σε πραγματικό χρόνο, βοηθώντας την στην αποτελεσματική χάραξη της οικονομικής και δημοσιονομικής πολιτικής της.

Ανάμεσα στις διάφορες λειτουργίες του σχεδίου θα περιλαμβάνονται η καταγραφή όλων των ροών των δημόσιων κεφαλαίων, η επιτάχυνση των διαδικασιών των πληρωμών του δημοσίου προς τους ιδιώτες, η ακριβής και ταχεία εκτίμηση της πιστοληπτικής ικανότητας της χώρας, η αποτελεσματικότερη εκπόνηση, παρακολούθηση και εκτέλεση του δημοσίου προϋπολογισμού και η απλούστερη ενσωμάτωση των ελληνικών λογιστικών προτύπων με τα διεθνή λογιστικά πρότυπα (ΔΛΠ). Ένα επιπλέον μέτρο που θα διευκολύνει τον ψηφιακό μετασχηματισμό των δημόσιων λειτουργιών είναι η έκδοση των νέων ψηφιακών ταυτοτήτων, η οποία έχει ήδη θεσμοθετηθεί από τον Σεπτέμβριο του 2020. Αυτό το μέτρο προέκυψε μετά από τη συνεργασία μεταξύ των υπουργείων Προστασίας του Πολίτη και Ψηφιακής Διακυβέρνησης και είχε ως οδηγό παρόμοιο μέτρο που έχει εφαρμοστεί ήδη από την κυβέρνηση της Εσθονίας (Mergel, Edelmann, & Haug, 2019).

Η ιδέα που κρύβεται πίσω από την εφαρμογή των νέων ψηφιακών ταυτοτήτων πηγάζει από το γεγονός ότι ο κάθε πολίτης έχει μέχρι σήμερα πολλούς διαφορετικούς μοναδικούς κωδικούς για τις διαφορετικές του συναλλαγές με τους φορείς του Δημοσίου. Αυτό δημιουργεί δυσκολίες στην ενοποίηση των διαφορετικών υπηρεσιών και φορέων του Δημοσίου, καθώς και στη διατήρηση ενός συστήματος παρακολούθησης των αλληλεπιδράσεων του πολίτη με αυτούς.

Η καινούργια ψηφιακή ταυτότητα έρχεται να λύσει αυτό το πρόβλημα, αναθέτοντας σε κάθε πολίτη έναν μοναδικό προσωπικό 12-ψήφιο αριθμό, ο οποίος θα αντικαταστήσει όλους τους προηγούμενους. Έτσι, με την ολοκλήρωση της έκδοσης των ψηφιακών ταυτοτήτων έως το 2023, κάθε πολίτης θα μπορεί να χρησιμοποιεί αυτόν τον μοναδικό και μόνιμο αριθμό σε όλες του τις συναλλαγές με το κράτος, όπως με τη φορολογική υπηρεσία, τις τοπικές αυτοδιοικήσεις, τα ασφαλιστικά ταμεία, τα δημόσια νοσοκομεία, την

εκπαίδευση κ.λπ. Ο νέος "Προσωπικός Αριθμός" (ΠΑ) που θα αναγράφεται στη νέα ψηφιακή ταυτότητα θα αποτελείται από τα 9 ψηφία του υφιστάμενου αριθμού φορολογικού μητρώου του πολίτη, με τα υπόλοιπα τρία ψηφία να είναι γράμματα και να τοποθετούνται στην αρχή του αριθμού.

Η διαδικασία εξορθολογισμού και εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα αντιμετωπίζει πολύπλοκες προκλήσεις. Απαιτείται η υιοθέτηση πολιτικών, στρατηγικών και εφαρμογών που σχεδιάζουν και εναρμονίζουν διαφορετικά συστήματα, καθώς και πρωτοβουλίες επανεκπαίδευσης και ριζικής επαναξιολόγησης των διαδικασιών, των ανθρώπινων δεξιοτήτων και των πόρων που χρησιμοποιούνται.

Αυτές οι ελλείψεις πιθανόν κατέστησαν πιο εύκολη την απόφαση για την υιοθέτηση μιας ολιστικής προσέγγισης και την προώθηση στρατηγικών που θα υποστηριχθούν από το κράτος και θα χρηματοδοτηθούν από την Ευρωπαϊκή Ένωση, σε συνδυασμό παράλληλα με την προσέλκυση ιδιωτικών επενδύσεων. Επιπλέον, η έλλειψη "βέλτιστης πρακτικής" που υπήρχε στις πιο έμπειρες χώρες στον τομέα της πληροφορικής κατά τη διαμόρφωση των δικών τους πολιτικών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, μπορούσε να θεωρηθεί ως πλεονέκτημα για την Ελλάδα. Αυτό διότι οι πρωτοπόρες χώρες έχοντας αντιμετωπίσει και επιλύσει πολλά προβλήματα, θα μπορούσαν να αποτελέσουν ένα ισχυρό πλαίσιο αναφοράς για την Ελλάδα ενόψει της υλοποίησης των συστημάτων εδώ (Ελευθερίου, 2017).

Η εμφάνιση της πανδημίας COVID-19 και οι επιβλαβείς περιορισμοί που επιβλήθηκαν στις μετακινήσεις και την οικονομική δραστηριότητα αποτέλεσαν μεγάλη κινητήρια δύναμη για την επιτάχυνση του ψηφιακού μετασχηματισμού της Δημόσιας Διοίκησης. Καθώς οι πολίτες δεν είχαν τη δυνατότητα να παρουσιαστούν απευθείας στις δημόσιες υπηρεσίες και υπήρχε ο κίνδυνος παράλυσης της οικονομίας, το κράτος αξιοποίησε την ευκαιρία για την άμεση ψηφιοποίηση ευρέος φάσματος δημόσιων υπηρεσιών. Συγκεκριμένα, από τον Απρίλιο του 2020, το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης προέβη σε επείγουσες ενέργειες για τη βελτίωση της λειτουργίας των ΚΕΠ. Με στόχο τη μείωση των μετακινήσεων των πολιτών, το υπουργείο ενθάρρυνε τους πολίτες να μην επισκέπτονται απευθείας τα ΚΕΠ για την παραλαβή εγγράφων τους, αλλά να εξυπηρετούνται είτε μέσω ταχυδρομείου των ΕΛΤΑ είτε μέσω

της υπηρεσίας Πόρτα-Πόρτα της ίδιας εταιρείας διανομής.

Συγκεκριμένα, παρουσιάστηκε η δυνατότητα στους πολίτες να υποβάλλουν ηλεκτρονικά τις αιτήσεις για τα έγγραφα που χρειάζονται και να λαμβάνουν στη συνέχεια αυτά τα έγγραφα είτε ταχυδρομικά είτε μέσω ηλεκτρονικού μηνύματος στην ψηφιακή τους θυρίδα. Μέσω της ψηφιακής πύλης gov.gr, ο πολίτης μπορεί να επιλέξει το Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) που επιθυμεί να συνδεθεί και να υποβάλει αίτηση έκδοσης πιστοποιητικού αποκλειστικά μέσω διαδικτύου, χρησιμοποιώντας τους ίδιους κωδικούς που χρησιμοποιεί για την πλατφόρμα taxisnet. Έπειτα, ο αρμόδιος υπάλληλος του ΚΕΠ παραλαμβάνει την αίτηση και εκτελεί τις απαραίτητες εσωτερικές διαδικασίες για την επεξεργασία του αιτήματος. Μόλις εκδοθεί το πιστοποιητικό, αποστέλλεται είτε στο email του πολίτη είτε στην ψηφιακή του θυρίδα.

Η προσοχή στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση στην Ελλάδα εστιάστηκε στην ανάγκη δημιουργίας και ανάπτυξης ευέλικτων προσεγγίσεων για τη σύνδεση και τη διαλειτουργικότητα προσιτών, χρήσιμων υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Αυτό επέτρεψε την απλοποίηση και τη διαφάνεια των πολύπλοκων γραφειοκρατικών διαδικασιών για τους πολίτες, καθώς και την αυξανόμενη αλληλεπίδραση σχετικά με την εξυπηρέτηση και τη συμμετοχή τους. Η σημαντικότερη ίσως εφαρμογή ηλεκτρονικής διακυβέρνησης που προέκυψε από τις παραπάνω πρώιμες προσπάθειες της χώρας είναι το διαδικτυακό φορολογικό σύστημα TAXIS (TaxationInformationSystem). Το συγκεκριμένο σύστημα αναπτύχθηκε και τέθηκε σε λειτουργία αρχικά το 1995 από τη Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων (GSIS) του Υπουργείου Οικονομικών της Ελλάδας.

Το κόστος ανάπτυξης του που ήταν περίπου 50 εκατομμύρια ευρώ καλύφθηκε, τόσο από εθνικούς, όσο και από ευρωπαϊκούς πόρους προερχόμενους κυρίως από τα διαρθρωτικά ταμεία της ΕΕ. Συγκεκριμένα, το taxis παρείχε υποστήριξη σε επίπεδο υποδομών πληροφορικής στις κεντρικές φορολογικές αρχές στην πρωτεύουσα, την Αθήνα, και έναν ιστό φορολογικών υπηρεσιών σε όλη την Ελλάδα, δημιουργώντας τελικά μηχανισμούς για την κάλυψη ποικίλων αναγκών, από την πτυχή της χάραξης πολιτικής και παρακολούθησης της φορολογίας, έως και την πλήρη πρόσβαση των

φορολογουμένων, την παροχή πληροφοριών, αλλά και η ηλεκτρονική διεξαγωγή των φορολογικών συναλλαγών (Boufeas, Halaris, & Kokkinou,2004).

Η ψηφιακή θυρίδα αποτελεί το ψηφιακό αποθηκευτικό χώρο στο gov.gr όπου αποθηκεύονται όλα τα πιστοποιητικά που έχει αιτηθεί ο πολίτης. Μέσω αυτής της υπηρεσίας μπορούν να εκδοθούν πιστοποιητικά όπως αντίγραφα ποινικού μητρώου, ληξιαρχικές πράξεις γέννησης, θανάτου και γάμου, ενώ μπορούν να χορηγηθούν βεβαιώσεις μόνιμης κατοικίας, πιστοποιητικά σπουδών, βεβαιώσεις χρόνου ασφαλίσεως στο ΙΚΑ και άλλα σχετικά έγγραφα.

Με βάση τα προαναφερθέντα, για πρώτη φορά, ο πολίτης έχει τη δυνατότητα να αποκτήσει το απαραίτητο έγγραφο για τις υποθέσεις του με μια απλή αίτηση μέσω της εφαρμογής, χωρίς να υποχρεούται να πληρώσει επιπρόσθετα έξοδα. Επιπλέον, έχει τη δυνατότητα να αποστείλει τα απαραίτητα δικαιολογητικά για την έκδοση εγγράφων μέσω των υπηρεσιών courier, οι οποίες παραλαμβάνουν τα έγγραφα από τον χώρο διαμονής του πολίτη, χωρίς καμία επιβάρυνση. Ωστόσο, σε περιπτώσεις όπου δεν έχει προηγηθεί συνεννόηση με το ΚΕΠ της περιοχής ή όταν η υπηρεσία δεν έχει επισημάνει επείγουσα ανάγκη, τότε ο πολίτης ενδέχεται να υποχρεωθεί να καταβάλει τα έξοδα αποστολής.

Αρχικά, το εν λόγω σύστημα επικρίθηκε για την «εσωστρέφειά» του και δη το γεγονός ότι δεν ήταν αρκετά προσανατολισμένο στον τελικό χρήστη. Στη συνέχεια βέβαια η στρατηγική του συστήματος ενισχύθηκε υπέρ της ευκολότερης διάθεσης ενός ευρύτερου φάσματος υπηρεσιών στους πολίτες και για το σκοπό αυτό δημιουργήθηκε ο ιστότοπος του TAXISnet (www.taxisnet.gr). Το TAXISnet προσέφερε νέες δυνατότητες, όπως ηλεκτρονική υποβολή δηλώσεων ΦΠΑ, εντύπων φορολογίας εισοδήματος, αλλά και διευκολύνσεις πληρωμής φόρου μέσω διασύνδεσης με τραπεζικές υπηρεσίες, τηλεφωνικά κέντρα κ.λπ., διασφαλίζοντας 24ωρη ανταπόκριση επτά ημέρες την εβδομάδα σε πραγματικό χρόνο στις συναλλαγές, με στόχο μεμονωμένους πολίτες και ιδιώτες λογιστές.

Κεφάλαιο 2ο: Μεθοδολογία

2.1 Η μελέτη περίπτωσης των ΕΛΤΑ



Εικόνα 2: Η μελέτη περίπτωσης της ΕΛΤΑ

Η παρούσα έρευνα θα ασχοληθεί με το ρυθμό ανταπόκρισης των ΕΛΤΑ στις προκλήσεις της ψηφιακής μετάβασης, την ανάλυση των ψηφιακών εργαλείων που υλοποιήθηκαν έως σήμερα, το βαθμό προσαρμογής των υπαλλήλων καθώς και την εμπειρία των χρηστών στις νέες ψηφιακές υπηρεσίες.

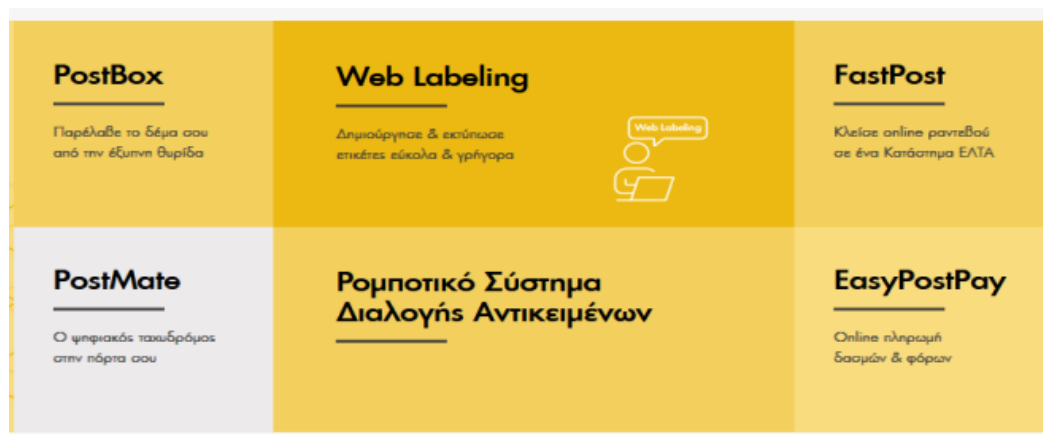
Τα Ελληνικά Ταχυδρομεία δημοσίευσαν στην επίσημη ιστοσελίδα τους την πρώτη Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης του Ομίλου - δεύτερη για τα ΕΛΤΑ, πρώτη για την ΕΛΤΑ Courier - με έτος αναφοράς το 2022.

Ο όμιλος ΕΛΤΑ οραματίστηκε, από την πρώτη στιγμή της δημιουργίας του, τη σύνδεση πολιτών και επιχειρήσεων μέσω σύγχρονων ολοκληρωμένων και αξιόπιστων υπηρεσιών, σε κάθε σημείο της Ελλάδας, σε κάθε σημείο του κόσμου. Συμβάλλει στη μετάβαση της ελληνικής οικονομίας στη νέα ψηφιακή εποχή, με το ρόλο του ως ο καθολικός και πλέον αξιόπιστος πάροχος απλών, σύγχρονων και ποιοτικών υπηρεσιών ταχυδρομείου, ταχυμεταφορών και χρηματοοικονομικών συναλλαγών, σε κάθε σημείο της χώρας.

Η Μόσχα (2022) αναφέρει σε άρθρο της ηλεκτρονικής εφημερίδας Euro2day ότι τα ΕΛΤΑ μεταβαίνουν στην ψηφιακή εποχή του ταχυδρομείου, ακολουθώντας τη σταδιακή εισαγωγή ψηφιακών υπηρεσιών στις δημόσιες υπηρεσίες για την εξυπηρέτηση των καταναλωτών. Ο ψηφιακός ταχυδρόμος, οι έξυπνες θυρίδες και άλλες προηγμένες υπηρεσίες που έχουν εισάγει τα Ελληνικά Ταχυδρομεία αναμένεται να αλλάξουν την εξυπηρέτηση των πελατών, συμβάλλοντας σημαντικά στη μείωση των χρόνων παράδοσης και την απαλλαγή από την τλαιπωρία της αναμονής. Προσθέτει ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός των ΕΛΤΑ μετά την απόφαση του Γενικού Γραμματέα

Ψηφιακής Διακυβέρνησης και Απλούστευσης Διαδικασιών Λεωνίδα Χριστόπουλου είναι συναφής με τους Τομείς Παρέμβασης της Βίβλου Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025.

Τα ψηφιακά εργαλεία τα οποία τα Ελληνικά Ταχυδρομεία έχουν ενσωματώσει στη λειτουργία τους είναι ο Ψηφιακός Ταχυδρόμος – Postmate, οι Έξυπνες Θυρίδες – Post Boxes, το online κλείσιμο ραντεβού σε κατάσταση - FastPost τη δημιουργία και εκτύπωση ετικετών - Web Labeling, το Ρομποτικό Σύστημα Διαλογής Αντικειμένων.



Εικόνα3: Τα ψηφιακή εργαλεία των ΕΛΤΑ

2.2 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας διερευνάται η επίδραση του ψηφιακού μετασχηματισμού και των εφαρμογών της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης, ενώ ως κύριος ερευνητικός σκοπός της προκρίνεται η αναζήτηση των οφελών και των πλεονεκτημάτων που προκύπτουν από την υιοθέτηση των συγκεκριμένων εφαρμογών.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που προκύπτουν:

- α) ο βαθμός ικανοποίησης των υπαλλήλων από τη χρήση των εργαλείων στην εργασία τους
- β) η δεκτικότητα των υπαλλήλων στις αλλαγές
- γ) ο βαθμός εξοικείωσης των υπαλλήλων στις νέες τεχνολογίες

δ) ο βαθμός εμπιστοσύνης των εργαζομένων στην ασφάλεια χρήσης των ψηφιακών υπηρεσιών

ε) η αξιολόγηση των εργαζομένων για τη χρηστικότητα και την αποτελεσματικότητα των ψηφιακών υπηρεσιών

Μέσω του ερωτηματολογίου επιχειρείται να διαφανεί ο βαθμός σύνδεσης του ψηφιακού μετασχηματισμού με την εμπειρία των εργαζομένων. Η ερευνητική υπόθεση θα εξετάσει την επίδραση του ψηφιακού μετασχηματισμού στην απόδοση και την ικανοποίηση των εργαζομένων και θα καταδείξει τον βαθμό που επηρεάζει το εργασιακό αποτέλεσμα.

2.3 Μεθοδολογικός σχεδιασμός της έρευνας

- Το ερωτηματολόγιο της έρευνας απευθύνθηκε σε 100 εργαζόμενους των ΕΛΤΑ, με τυχαία επιλογή από διάφορες υπηρεσιακές λειτουργίες και με γεωγραφική διασπορά. Οι υπάλληλοι εργάζονται στους 25 νομούς της Περιφερειακής Διεύθυνσης που περιλαμβάνει τις περιφερειακές ενότητες Μακεδονίας, Θράκης, Θεσσαλίας, Ηπείρου και Κερκύρας. Συλλέχθηκαν 92 έγκυρα συμπληρωμένα.
- Χρησιμοποιήθηκε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο με κλειστού τύπου ερωτήσεις, τύπου Likert. Ο λόγος που επελέγη ο συγκεκριμένος τύπος ερωτηματολογίου είναι η αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων που παρέχει η υιοθέτηση της συγκεκριμένης προσέγγισης και κυρίως η ευκολία της συμπλήρωσης και η βελτιστοποίηση της στατιστικής επεξεργασίας.
- Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε μέσω της εφαρμογής Google Forms και περιλαμβάνει (25) ερωτήσεις, η σύνταξη των οποίων είχε ως γνώμονα να είναι κατανοητές από τους ερωτηθέντες.
- Η διανομή έγινε μέσω e-mails αλλά και μέσω της εφαρμογής viber.
- Σε όλα τα στάδια της έρευνας οι συμμετέχοντες διατήρησαν την ανωνυμία τους, ενώ τέλος τα αποτελέσματά της χρησιμοποιήθηκαν αποκλειστικά και μόνο για την προσέγγιση του ερευνητικού σκοπού και των στόχων της παρούσας εργασίας και για κανέναν απολύτως άλλο λόγο ή σκοπό.

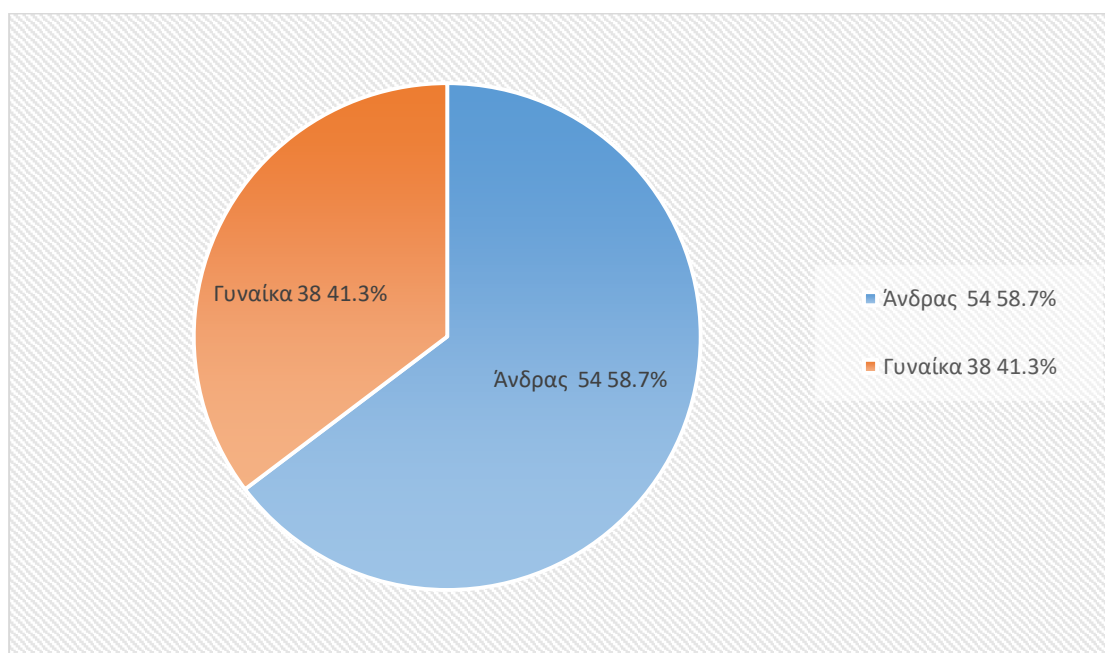
Κεφάλαιο 3ο : Αποτελέσματα έρευνας

3.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Η πλειοψηφία του δείγματος ήταν άνδρες (58.7%) (βλέπε Πίνακα 3.1, βλέπε Σχήμα 3.1).

Πίνακας 3.1: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με το φύλο

Φύλο	Συχνότητα	Ποσοστό
Άνδρας	54	58.7%
Γυναίκα	38	41.3%
Σύνολο	92	100.0%

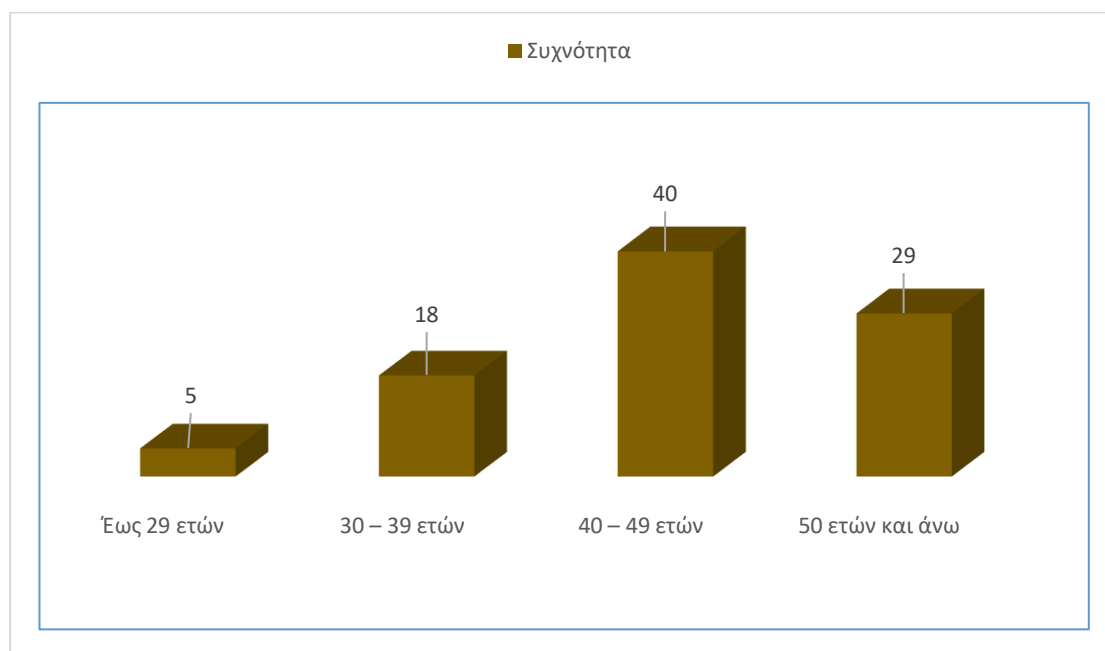


Σχήμα 3.1: Διάγραμμα πίτας για το φύλο

Η πλειοψηφία του δείγματος ανήκε στην ηλικιακή ομάδα από 40 έως 49 ετών (43.5%). Ωστόσο, υψηλό ήταν και το ποσοστό όσων ήταν 50 ετών και άνω (31.5%) (βλέπε Πίνακα 3.2, βλέπε Σχήμα 3.2).

Πίνακας 3.2: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με την ηλικιακή ομάδα

Ηλικιακή ομάδα	Συχνότητα	Ποσοστό
Έως 29 ετών	5	5.4%
30 – 39 ετών	18	19.6%
40 – 49 ετών	40	43.5%
50 ετών και άνω	29	31.5%
Σύνολο	92	100.0%

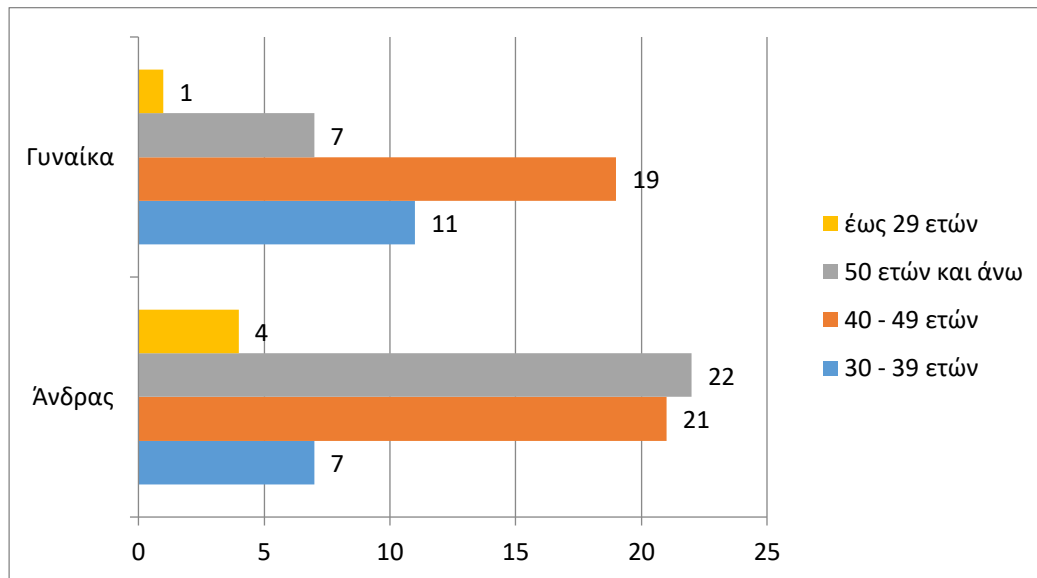


Σχήμα 3.2: Ραβδόγραμμα για την ηλικιακή ομάδα

Η πλειοψηφία των ανδρών είναι ηλικίας 40 ετών και άνω, ενώ η πλειοψηφία των γυναικών ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 40 έως 49 ετών (βλέπε Πίνακα 3.3, βλέπε Σχήμα 3.3).

Πίνακας 3.3: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με την ηλικιακή ομάδα

Ετικέτες γραμμής	30 - 39 ετών	40 - 49 ετών	50 ετών και άνω	έως 29 ετών	Γενικό άθροισμα
Άνδρας	7	21	22	4	54
Γυναίκα	11	19	7	1	38
Γενικό άθροισμα	18	40	29	5	92

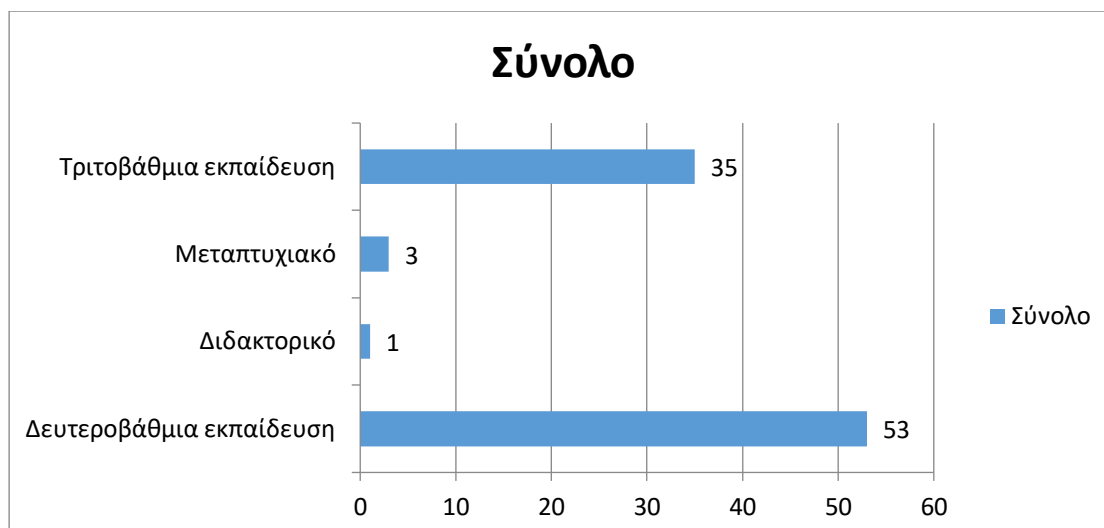


Σχήμα 3.3: Ραβδόγραμμα για την ηλικιακή ομάδα, σε σχέση με το φύλο

Πάνω από τους μισούς είχαν ολοκληρώσει την Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (57.6%), ενώ υψηλό ήταν και το ποσοστό όσων είχαν ολοκληρώσει την Τριτοβάθμια εκπαίδευση (38.0%) (βλέπε Πίνακα 3.4, βλέπε Σχήμα 3.4).

Πίνακας 3.4: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με το επίπεδο εκπαίδευσης

Επίπεδο εκπαίδευσης	Συχνότητα	Ποσοστό
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	53	57.6%
Τριτοβάθμια εκπαίδευση	35	38.0%
Μεταπτυχιακό	3	3.3%
Διδακτορικό	1	1.1%
Σύνολο	92	100.0%

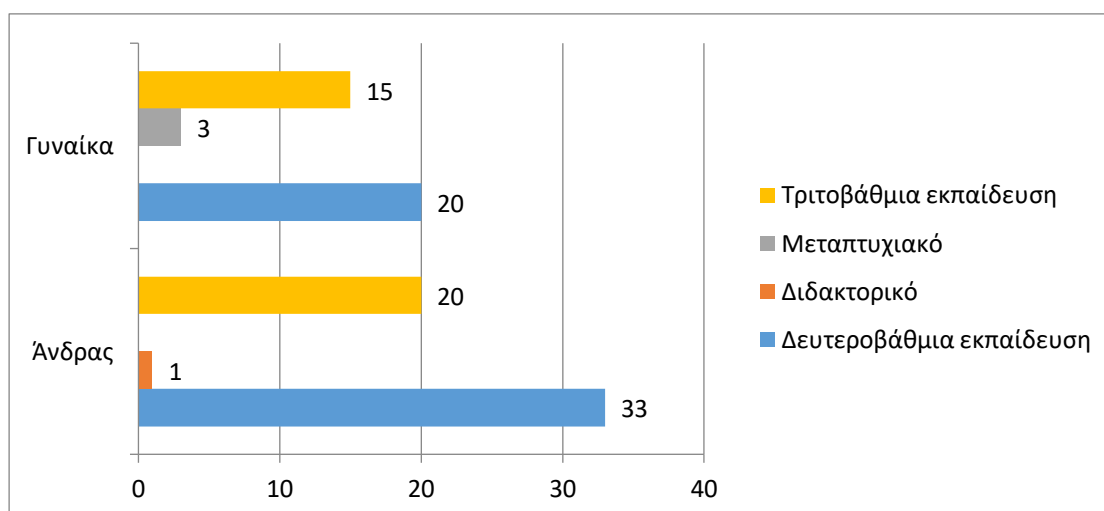


Σχήμα 3.4: Ραβδόγραμμα για το επίπεδο εκπαίδευσης

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ανδρών έχει ολοκληρώσει τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Ιδιαίτερα χαμηλό είναι το ποσοστό των γυναικών με μεταπτυχιακό τίτλο, ενώ μόλις ένας άντρας είναι κάτοχος διδακτορικού τίτλου (βλέπε Πίνακα 3.5, βλέπε Σχήμα 3.5).

Πίνακας 3.5: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με το επίπεδο εκπαίδευσης

Ετικέτες γραμμής	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	Διδακτορικό	Μεταπτυχιακό	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	Γενικό άθροισμα
Άνδρας	33	1		20	54
Γυναίκα	20		3	15	38
Γενικό άθροισμα	53	1	3	35	92

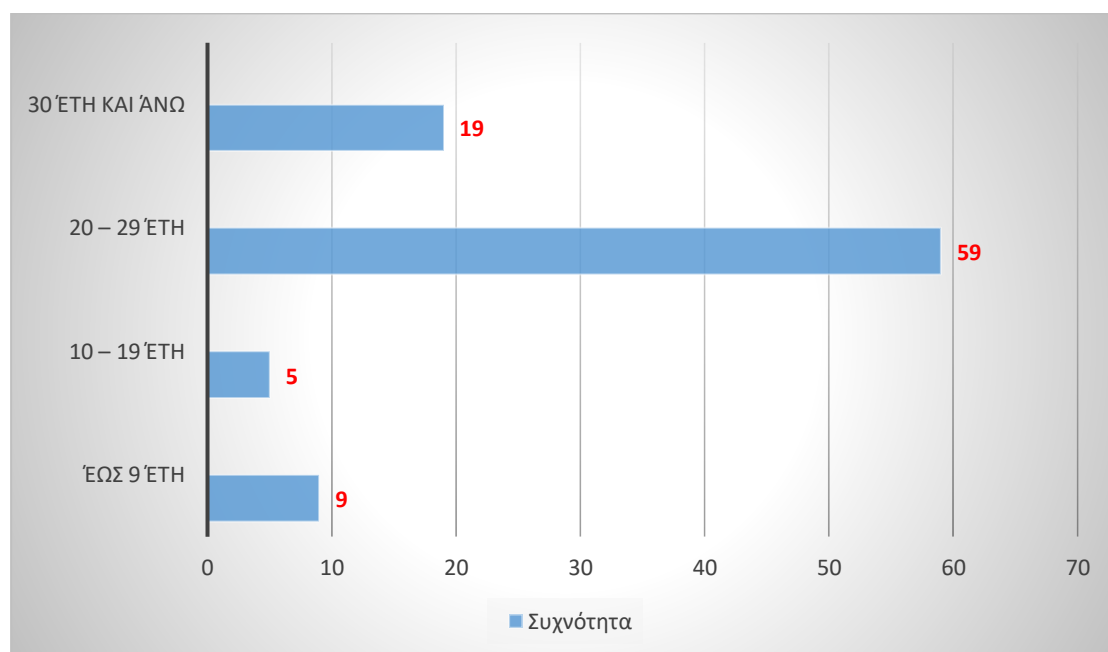


Σχήμα 3.5: Ραβδόγραμμα για το επίπεδο εκπαίδευσης, σε σχέση με το φύλο

Η πλειοψηφία του δείγματος είχαν από 20 έως 29 έτη προϋπηρεσίας (64.1%), ενώ αρκετά μικρότερο ποσοστό είχαν από 30 έτη και άνω (20.7%) (βλέπε Πίνακα 3.6, βλέπε Σχήμα 3.6).

Πίνακας 3.6: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τα έτη προϋπηρεσίας

Έτη προϋπηρεσίας	Συχνότητα	Ποσοστό
Έως 9 έτη	9	9.8%
10 – 19 έτη	5	5.4%
20 – 29 έτη	59	64.1%
30 έτη και άνω	19	20.7%
Σύνολο	92	100.0%

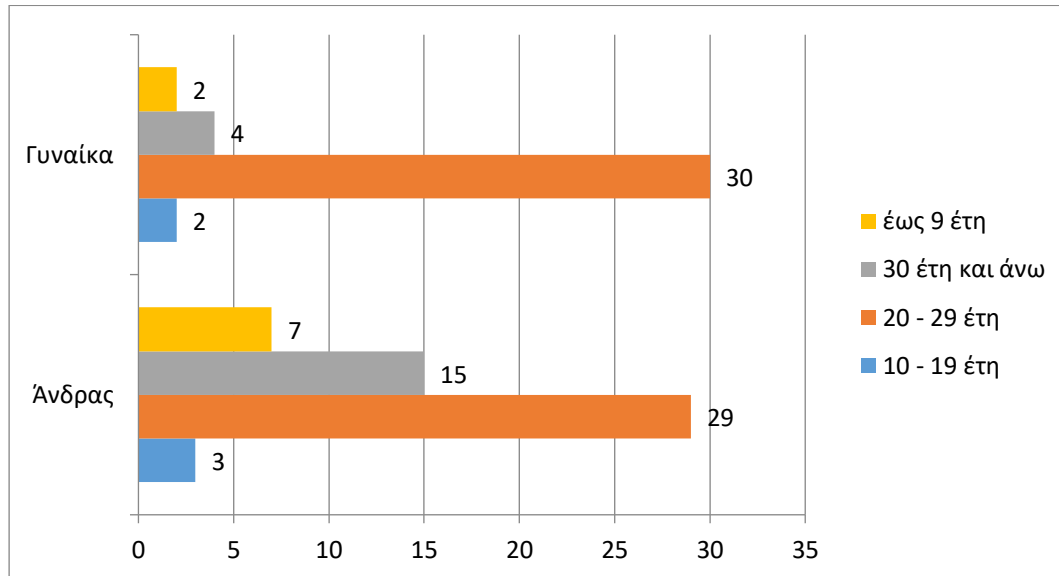


Σχήμα 3.6: Ραβδόγραμμα για τα έτη προϋπηρεσίας

Τα ποσοστά ανδρών και γυναικών που έχουν 20 έως 29 έτη προϋπηρεσίας είναι σχεδόν ίσα. Περισσότεροι είναι οι άνδρες που έχουν προϋπηρεσία 30 ετών και άνω, ενώ ιδιαίτερα χαμηλά είναι τα ποσοστά σε άνδρες και γυναίκες με προϋπηρεσία έως 19 έτη (βλέπε Πίνακα 3.7, βλέπε Σχήμα 3.7).

Πίνακας 3.7: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τα έτη προϋπηρεσίας

Ετικέτες γραμμής	10 - 19 έτη	20 - 29 έτη	30 έτη και άνω	έως 9 έτη	Γενικό άθροισμα
Ανδρας	3	29	15	7	54
Γυναίκα	2	30	4	2	38
Γενικό άθροισμα	5	59	19	9	92

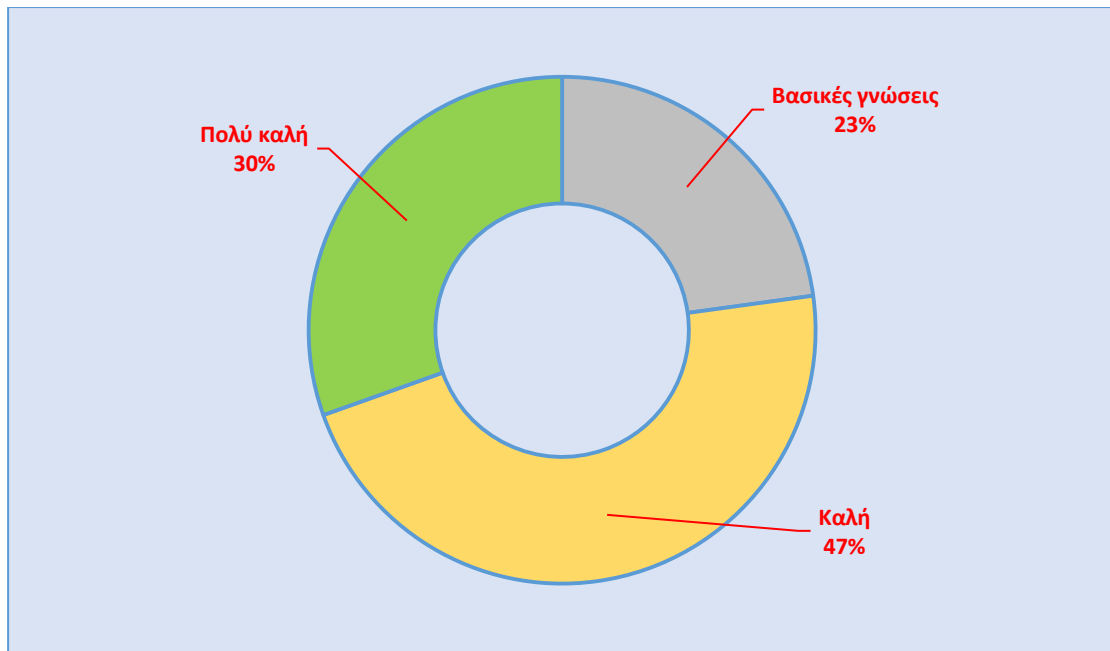


Σχήμα 3.7: Ραβδόγραμμα για τα έτη προϋπηρεσίας, σε σχέση με το φύλο

Σχεδόν οι μισοί ερωτώμενοι είχαν καλή γνώση χρήσης ηλεκτρονικού υπολογιστή (46.7%), ενώ υψηλό ήταν και το ποσοστό όσων είχαν πολύ καλή γνώση (30.4%) (βλέπε Πίνακα 3.8, βλέπε Σχήμα 3.8).

Πίνακας 3.8: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με την γνώση χρήσης Η/Υ

Γνώση χρήσης Η/Υ	Συχνότητα	Ποσοστό
Βασικές γνώσεις	21	22.8%
Καλή	43	46.7%
Πολύ καλή	28	30.4%
Σύνολο	92	100.0%

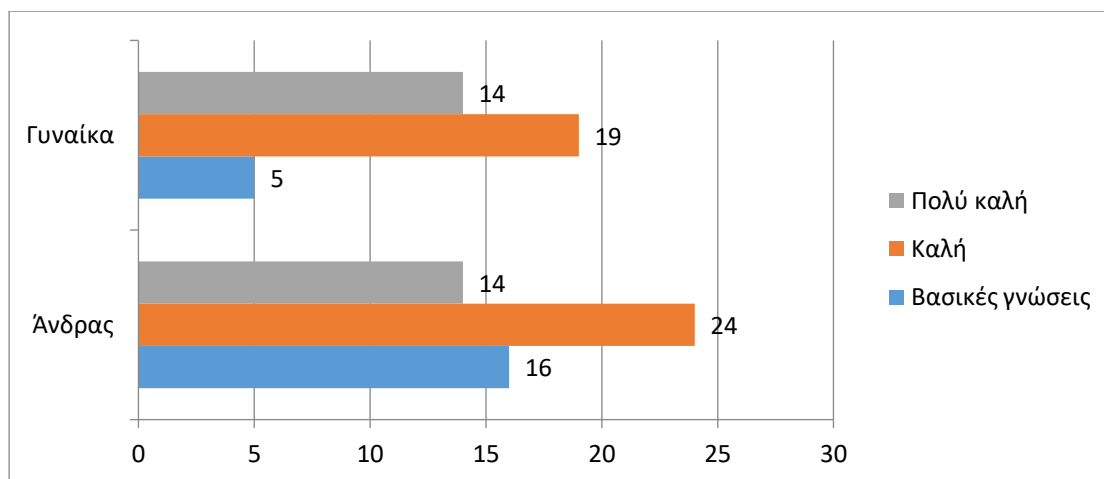


Σχήμα 3.8: Διάγραμμα δακτυλίου για τη γνώση χρήσης Η/Υ

Οι περισσότεροι άντρες έχουν καλή γνώση χρήσης Η/Υ, αρκετοί έχουν βασικές γνώσεις, ενώ λιγότεροι έχουν πολύ καλή γνώση. Στις γυναίκες το μεγαλύτερο ποσοστό έχει καλή γνώση Η/Υ, υψηλό ποσοστό έχει πολύ καλή γνώση, ενώ πολύ μικρότερο είναι το ποσοστό που έχει βασικές γνώσεις (βλέπε Πίνακα 3.9, βλέπε Σχήμα 3.9).

Πίνακας 3.9: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με την γνώση χρήσης Η/Υ

Ετικέτες γραμμής	Βασικές γνώσεις	Καλή	Πολύ καλή	Γενικό άθροισμα
Άνδρας	16	24	14	54
Γυναίκα	5	19	14	38
Γενικό άθροισμα	21	43	28	92



Σχήμα 3.9: Ραβδόγραμμα για τη γνώση χρήσης Η/Υ, σε σχέση με το φύλο

3.2 Περιγραφική στατιστική - Απάντηση στα ερευνητικά ερωτήματα

Πρώτο ερευνητικό ερώτημα:

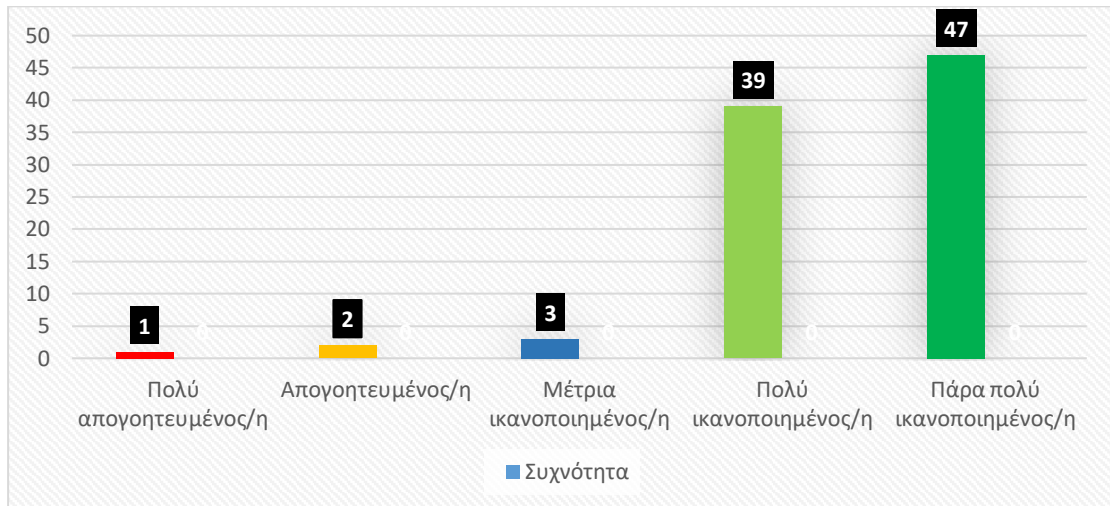
«Ο βαθμός ικανοποίησης των υπαλλήλων από τη χρήση των εργαλείων στην εργασία τους»

1/25. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τις νέες ψηφιακές τεχνολογίες που έχουν εισαχθεί στην εργασία σας;

Οι μισοί ερωτώμενοι απάντησαν ότι ήταν πάρα πολύ ικανοποιημένοι από τις νέες ψηφιακές τεχνολογίες που έχουν εισαχθεί στην εργασία τους (51.1%) (βλέπε Πίνακα 3.10, βλέπε Σχήμα 3.10).

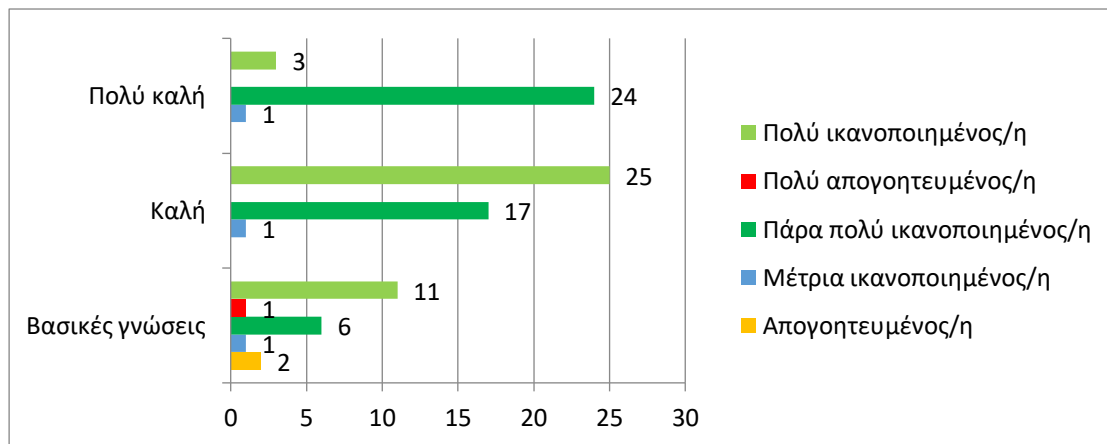
Πίνακας 3.10: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με την ερώτηση 1/25

Ερώτηση 1/25	Συχνότητα	Ποσοστό
Πολύ απογοητευμένος/η	1	1.1%
Απογοητευμένος/η	2	2.2%
Μέτρια ικανοποιημένος/η	3	3.3%
Πολύ ικανοποιημένος/η	39	42.4%
Πάρα πολύ ικανοποιημένος/η	47	51.1%
Σύνολο	92	100.0%



Σχήμα 3.10: Ραβδόγραμμα για την ικανοποίηση των εργαζομένων από τις νέες ψηφιακές τεχνολογίες που έχουν εισαχθεί στην εργασία τους

Οι εργαζόμενοι οι οποίοι έχουν καλή ή πολύ καλή γνώση χρήσης Η/Υ δηλώνουν πολύ ή πάρα πολύ ικανοποιημένοι, ενώ όσοι έχουν βασικές γνώσεις εμφανίζουν χαμηλότερα ποσοστά ικανοποίησης (βλέπε Σχήμα 3.11).



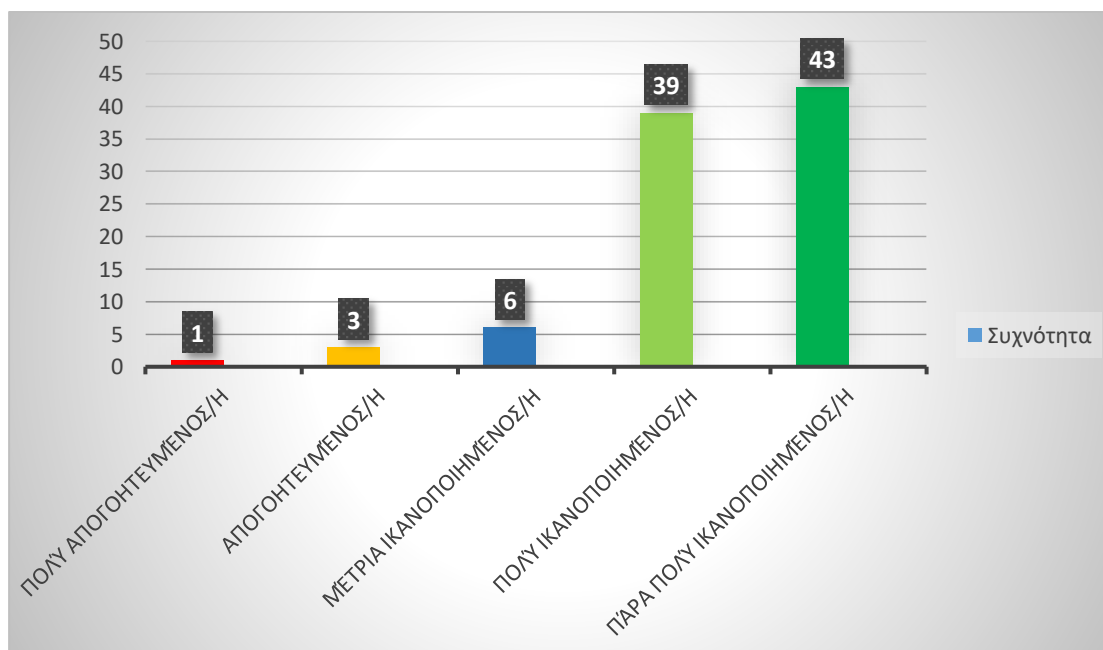
Σχήμα 3.11: Ραβδόγραμμα για την ικανοποίηση των εργαζομένων από τις νέες ψηφιακές τεχνολογίες που έχουν εισαχθεί στην εργασία τους, σε σχέση με το επίπεδο γνώσεων ηλεκτρονικού υπολογιστή

2/25. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την ταχύτητα με την οποία πραγματοποιούνται οι ψηφιακές διαδικασίες σε σχέση με τις παραδοσιακές μεθόδους;

Παρόμοιο ποσοστό ατόμων δήλωσαν ότι ήταν πολύ ικανοποιημένοι από την ταχύτητα με την οποία πραγματοποιούνται οι ψηφιακές διαδικασίες σε σχέση με τις παραδοσιακές μεθόδους (42.4%) με όσους δήλωσαν ότι ήταν πάρα πολύ ικανοποιημένοι (46.7%) (βλέπε Πίνακα 3.11, βλέπε Σχήμα 3.12).

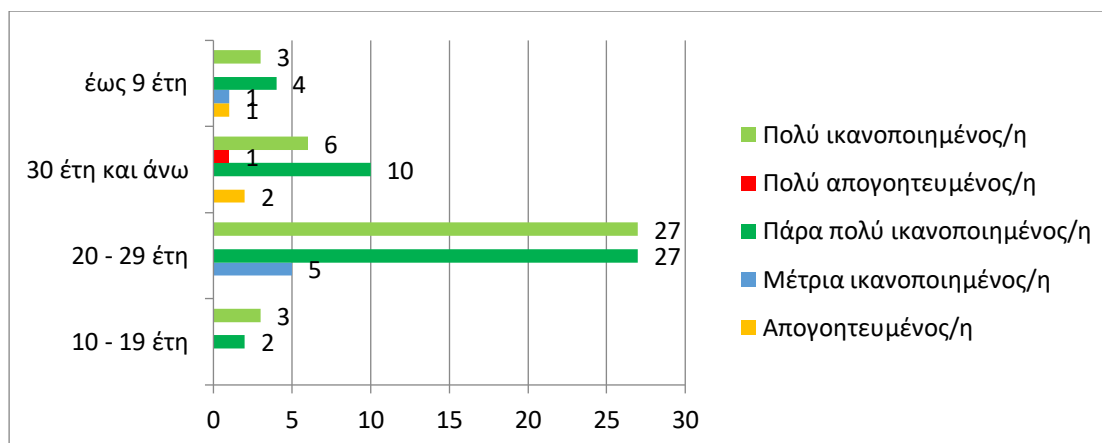
Πίνακας 3.11: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με την ερώτηση 2/25

Ερώτηση 2/25	Συχνότητα	Ποσοστό
Πολύ απογοητευμένος/η	1	1.1%
Απογοητευμένος/η	3	3.3%
Μέτρια ικανοποιημένος/η	6	6.5%
Πολύ ικανοποιημένος/η	39	42.4%
Πάρα πολύ ικανοποιημένος/η	43	46.7%
Σύνολο	92	100.0%



Σχήμα 3.12: Ραβδόγραμμα για την ικανοποίηση των εργαζομένων από την ταχύτητα με την οποία πραγματοποιούνται οι ψηφιακές διαδικασίες σε σχέση με τις παραδοσιακές μεθόδους

Τα χαμηλότερα ποσοστά ικανοποίησης καταγράφονται στους εργαζόμενους με έτη προϋπηρεσίας 30 έτη και άνω (βλέπε Σχήμα 3.13).



Σχήμα 3.13: Ραβδόγραμμα για την ικανοποίηση των εργαζομένων από την ταχύτητα με την οποία πραγματοποιούνται οι ψηφιακές διαδικασίες σε σχέση με τις παραδοσιακές μεθόδους, σε σχέση με την ηλικία

3/25. Πόσο καλά εκπαιδευτήκατε στη χρήση των νέων ψηφιακών εργαλείων;

Πολύ καλά εκπαιδεύτηκαν ακριβώς οι μισοί ερωτώμενοι στη χρήση των νέων ψηφιακών εργαλείων (50.0%), ενώ πάρα πολύ καλά εκπαιδεύτηκαν σχεδόν οι υπόλοιποι μισοί (42.4%) (βλέπε Πίνακα 3.12, βλέπε Σχήμα 3.14).

Πίνακας 3.12: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με την ερώτηση 3/25

Ερώτηση 3/25	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου	1	1.1%
Λίγο	3	3.3%
Μέτρια	3	3.3%
Πολύ	46	50.0%
Πάρα πολύ	39	42.4%
Σύνολο	92	100.0%



Σχήμα 3.14: Διάγραμμα πίτας για την εκπαίδευση των εργαζομένων στη χρήση των νέων ψηφιακών εργαλείων

4/25. Πόσο πιστεύετε ότι οι ψηφιακές αλλαγές θα ωφελήσουν την εργασιακή σας ανέλιξη;

Οι μισοί ερωτώμενοι πιστεύουν ότι οι ψηφιακές αλλαγές θα ωφελήσουν πολύ την εργασιακή τους ανέλιξη (50.0%) =, ενώ υψηλό είναι και το ποσοστό όσων πιστεύουν ότι θα ωφελήσουν πάρα πολύ (33.7%) (βλέπε Πίνακα 3.13, βλέπε Σχήμα 3.15).

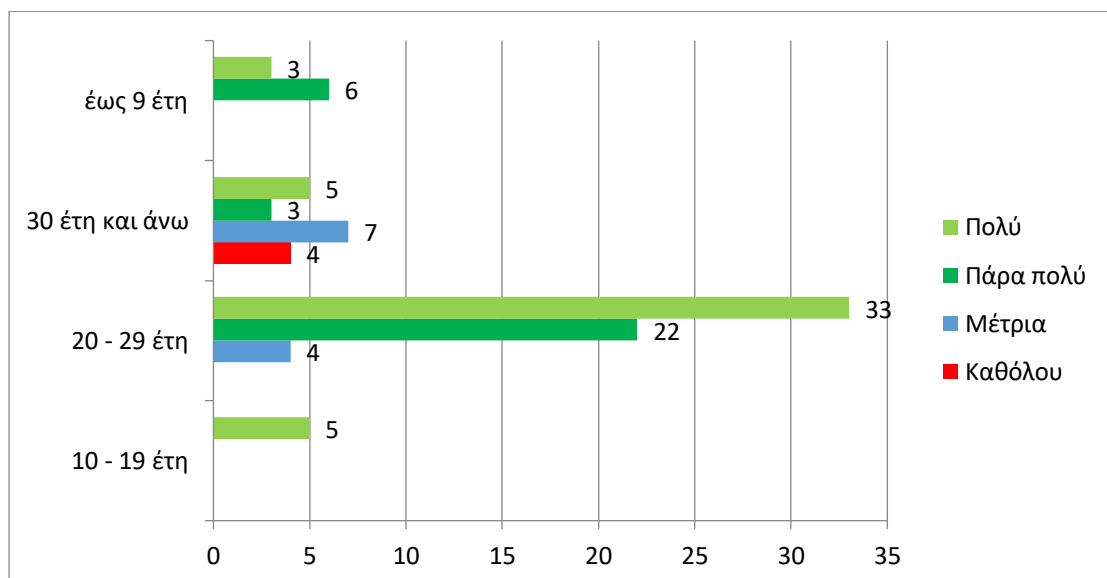
Πίνακας 3.13: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με την ερώτηση 4/25

Ερώτηση 4/25	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου	4	4.3%
Μέτρια	11	12.0%
Πολύ	46	50.0%
Πάρα πολύ	31	33.7%
Σύνολο	92	100.0%



Σχήμα 3.15: Διάγραμμα πίτας για την άποψη των εργαζομένων εάν οι ψηφιακές αλλαγές θα ωφελήσουν στην εργασιακή τους ανέλιξη

Το υψηλότερο ποσοστό των εργαζομένων που πιστεύει ότι οι ψηφιακές αλλαγές θα ωφελήσουν την εργασιακή τους ανέλιξη έχει προϋπηρεσία έως 29 έτη, ενώ το χαμηλότερο ποσοστό αναφέρεται στους εργαζόμενους με προϋπηρεσία 30 ετών και άνω (βλέπε Σχήμα 3.16).



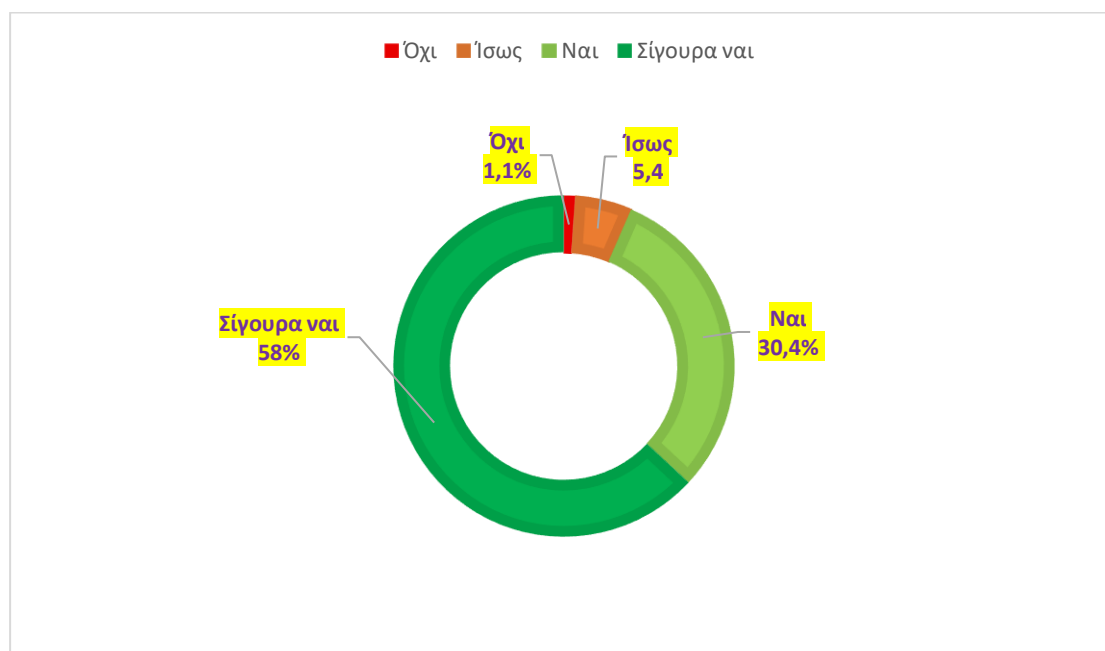
Σχήμα 3.16: Ραβδόγραμμα για την άποψη των εργαζομένων εάν οι ψηφιακές αλλαγές θα ωφελήσουν στην εργασιακή τους ανέλιξη, σε σχέση με το χρόνο προϋπηρεσίας

5/25. Θα ενθαρρύνετε τους πελάτες να χρησιμοποιούν τις νέες ψηφιακές υπηρεσίες;

Η πλειοψηφία του δείγματος σίγουρα θα ενθάρρυνε τους πελάτες να χρησιμοποιούν τις νέες ψηφιακές υπηρεσίες (63%) (βλέπε Πίνακα 3.14, βλέπε Σχήμα 3.17).

Πίνακας 3.14: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με την ερώτηση 5/25

Ερώτηση 5/25	Συχνότητα	Ποσοστό
Όχι	1	1.1%
Ίσως	5	5.4%
Ναι	28	30.4%
Σίγουρα ναι	58	63.0%
Σύνολο	92	100.0%



Σχήμα 3.17: Διάγραμμα δακτυλίου για την ενθάρρυνση των εργαζομένων προς τους πελάτες να χρησιμοποιούν τις νέες ψηφιακές υπηρεσίες

Δεύτερο ερευνητικό ερώτημα:

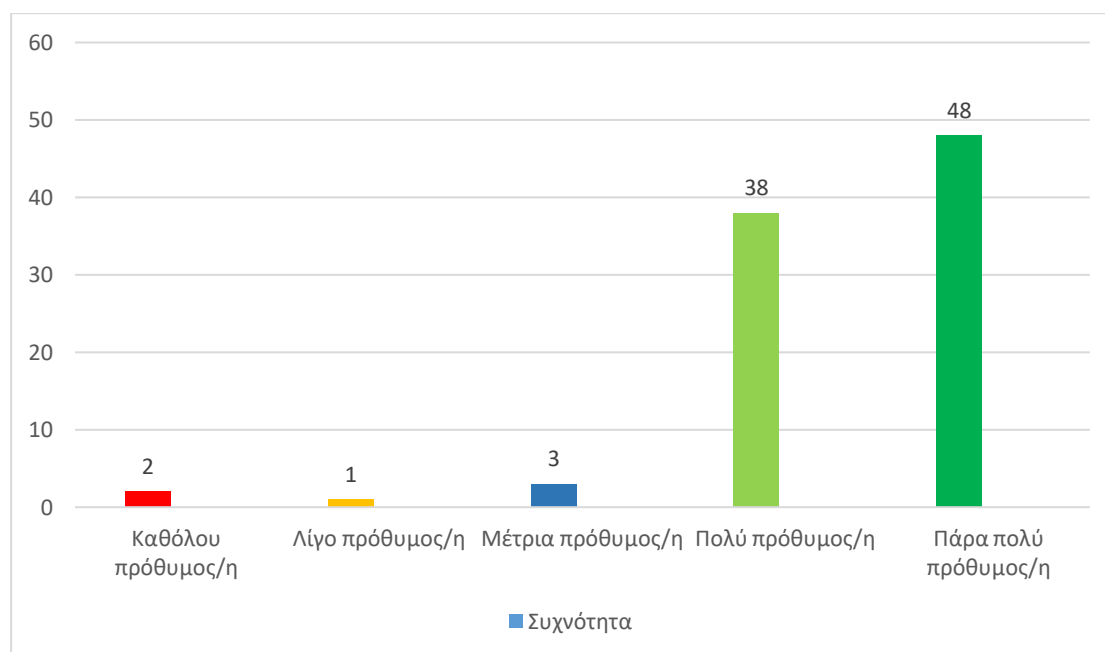
«Η δεκτικότητα των υπαλλήλων στις αλλαγές»

6/25. Πόσο πρόθυμοι είστε να μάθετε νέες ψηφιακές τεχνολογίες που εισάγονται στην εργασία σας;

Πάρα πολύ πρόθυμοι είναι να μάθουν νέες ψηφιακές τεχνολογίες που εισάγονται στην εργασία τους οι μισοί ερωτώμενοι (52.2%) (βλέπε Πίνακα 3.15, βλέπε Σχήμα 3.18).

Πίνακας 3.15: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με την ερώτηση 6/25

Ερώτηση 6/25	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου πρόθυμος/η	2	2.2%
Λίγο πρόθυμος/η	1	1.1%
Μέτρια πρόθυμος/η	3	3.3%
Πολύ πρόθυμος/η	38	41.3%
Πάρα πολύ πρόθυμος/η	48	52.2%
Σύνολο	92	100.0%

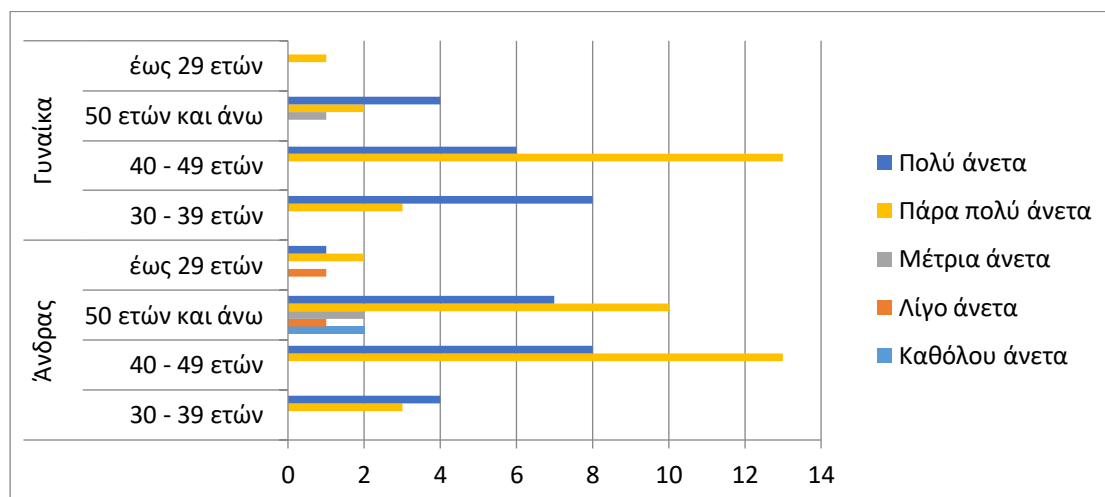


Σχήμα 3.18: Ραβδόγραμμα για τον βαθμό προθυμίας των εργαζομένων για μάθηση των νέων ψηφιακών τεχνολογιών που εισάγονται στην εργασία

Σχεδόν όλοι οι εργαζόμενοι ηλικίας έως 49 ετών είναι πολύ ή πάρα πολύ πρόθυμοι στη μάθηση των νέων ψηφιακών τεχνολογιών, ενώ όσοι είναι ηλικίας 50 ετών και άνω δήλωσαν λιγότερο πρόθυμοι. Τα ποσοστά είναι περίπου ίδια για άντρες και γυναίκες (βλέπε Πίνακα 3.16, βλέπε Σχήμα 3.19).

Πίνακας 3.16: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με την ερώτηση 6/25

Ετικέτες γραμμής	Καθόλου πρόθυμος/η	Λίγο πρόθυμος/η	Μέτρια πρόθυμος/η	Πάρα πολύ πρόθυμος/η	Πολύ πρόθυμος/η	Γενικό άθροισμα
Άνδρας	2	1	1	28	22	54
10 - 19 έτη				2	1	3
20 - 29 έτη				16	13	29
30 έτη και άνω	2	1	1	5	6	15
έως 9 έτη				5	2	7
Γυναίκα			2	20	16	38
10 - 19 έτη					2	2
20 - 29 έτη			1	19	10	30
30 έτη και άνω			1		3	4
έως 9 έτη				1	1	2
Γενικό άθροισμα	2	1	3	48	38	92



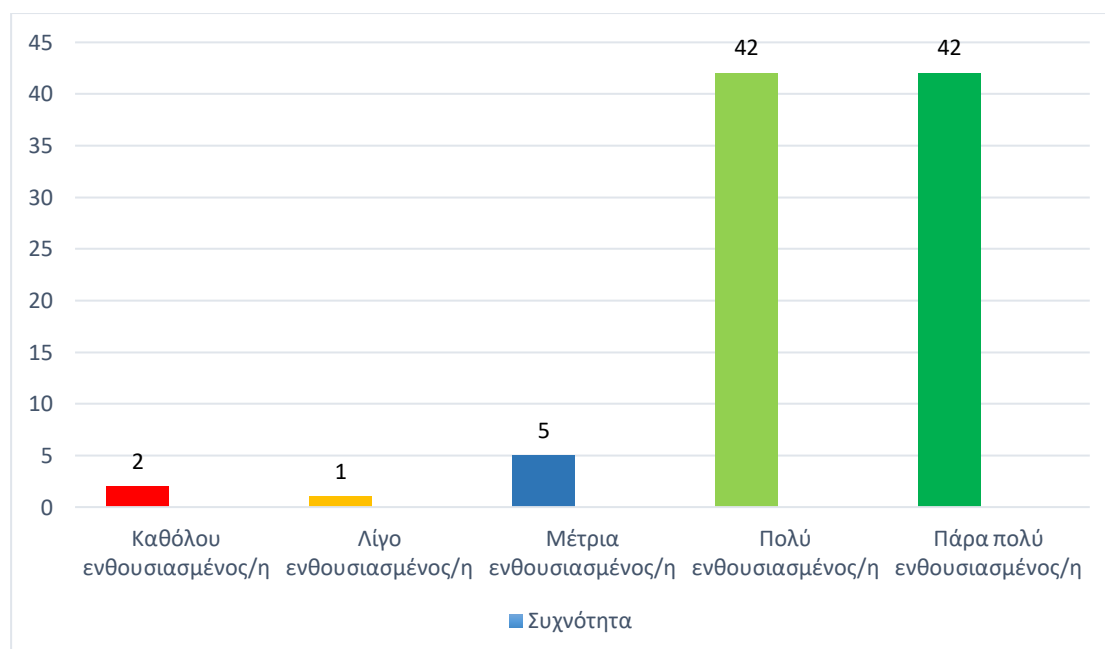
Σχήμα 3.19: Ραβδόγραμμα για τον βαθμό προθυμίας των εργαζομένων για μάθηση των νέων ψηφιακών τεχνολογιών που εισάγονται στην εργασία, σε σχέση με την ηλικία

7/25. Πόσο ενθουσιασμένοι είστε με τις ευκαιρίες που προσφέρει ο ψηφιακός μετασχηματισμός;

Ίδιο ποσοστό ατόμων είναι πολύ ενθουσιασμένοι (45.7%) και πάρα πολύ ενθουσιασμένοι (45.7%) με τις ευκαιρίες που προσφέρει ο ψηφιακός μετασχηματισμός (βλέπε Πίνακα 3.17, βλέπε Σχήμα 3.20, βλέπε Σχήμα 3.21).

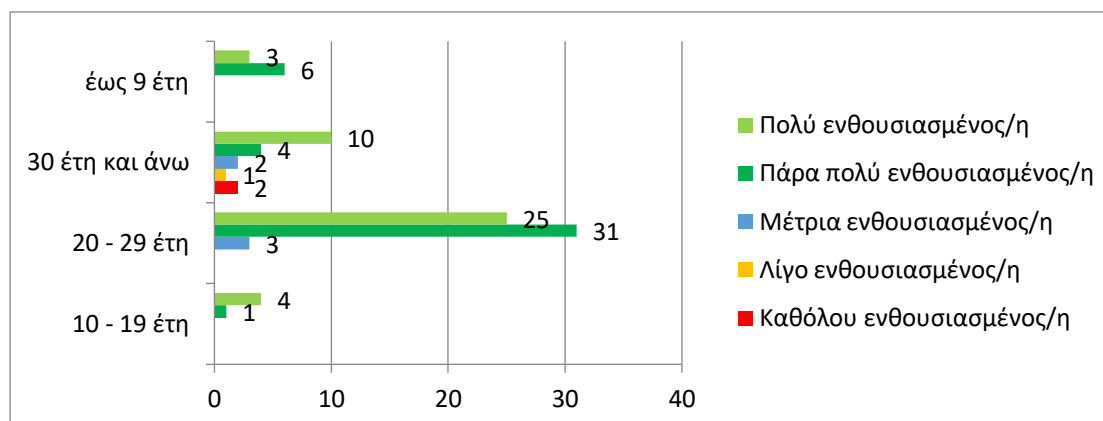
Πίνακας 3.17: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με την ερώτηση 7/25

Ερώτηση 7/25	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου ενθουσιασμένος/η	2	2.2%
Λίγο ενθουσιασμένος/η	1	1.1%
Μέτρια ενθουσιασμένος/η	5	5.4%
Πολύ ενθουσιασμένος/η	42	45.7%
Πάρα πολύ ενθουσιασμένος/η	42	45.7%
Σύνολο	92	100.0%



Σχήμα 3.20: Ραβδόγραμμα για τον βαθμό ενθουσιασμού των εργαζομένων για τις ευκαιρίες που προσφέρει ο ψηφιακός μετασχηματισμός

Πολύ ή πάρα πολύ ενθουσιασμένοι δήλωσαν όσοι εργαζόμενοι έχουν προϋπηρεσία έως 29 έτη, ενώ μικρότερος είναι ο βαθμός ενθουσιασμού για τους εργαζόμενους με προϋπηρεσία 30 έτη και άνω.



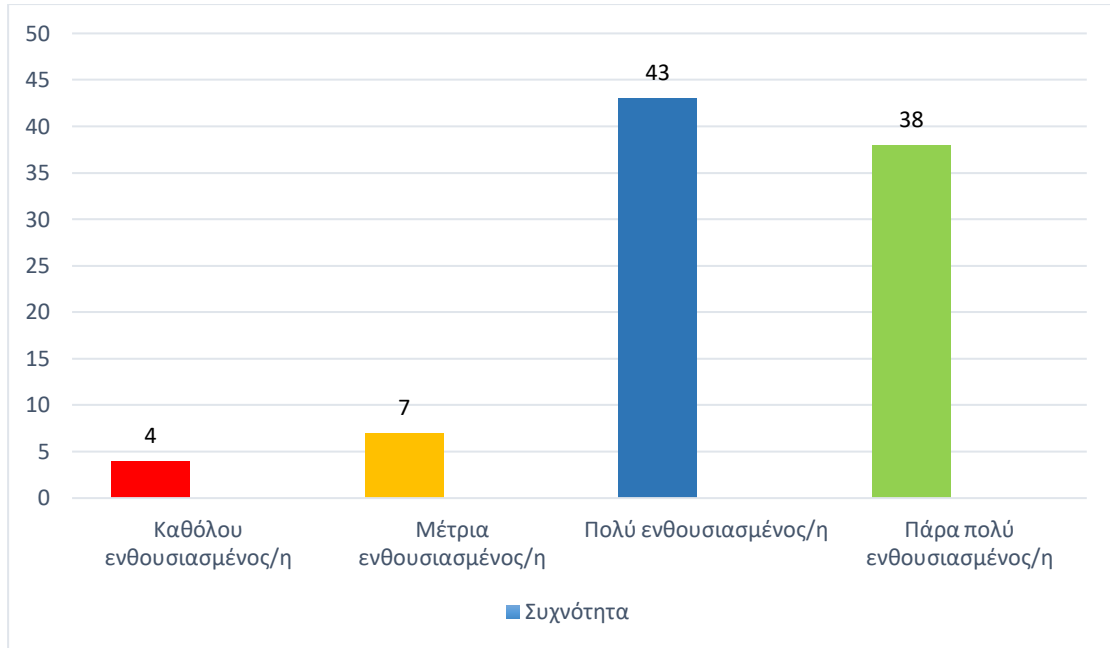
Σχήμα 3.21: Ραβδόγραμμα για τον βαθμό ενθουσιασμού των εργαζομένων για τις ευκαιρίες που προσφέρει ο ψηφιακός μετασχηματισμός, σε σχέση με το χρόνο προϋπηρεσίας

8/25. Πόσο ενθουσιασμένοι είστε με την προοπτική να εργαστείτε σε ένα πιο ψηφιακό περιβάλλον;

Πολύ ενθουσιασμένοι δηλώνουν οι περισσότεροι ερωτώμενοι ότι είναι με την προοπτική να εργαστούν σε ένα πιο ψηφιακό περιβάλλον (46.7%) και πάρα πολύ ενθουσιασμένοι δηλώνουν λίγο λιγότεροι (41.3%) (βλέπε Πίνακα 3.18, βλέπε Σχήμα 3.22).

Πίνακας 3.18: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με την ερώτηση 8/25

Ερώτηση 8/25	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου ενθουσιασμένος/η	4	4.3%
Μέτρια ενθουσιασμένος/η	7	7.6%
Πολύ ενθουσιασμένος/η	43	46.7%
Πάρα πολύ ενθουσιασμένος/η	38	41.3%
Σύνολο	92	100.0%



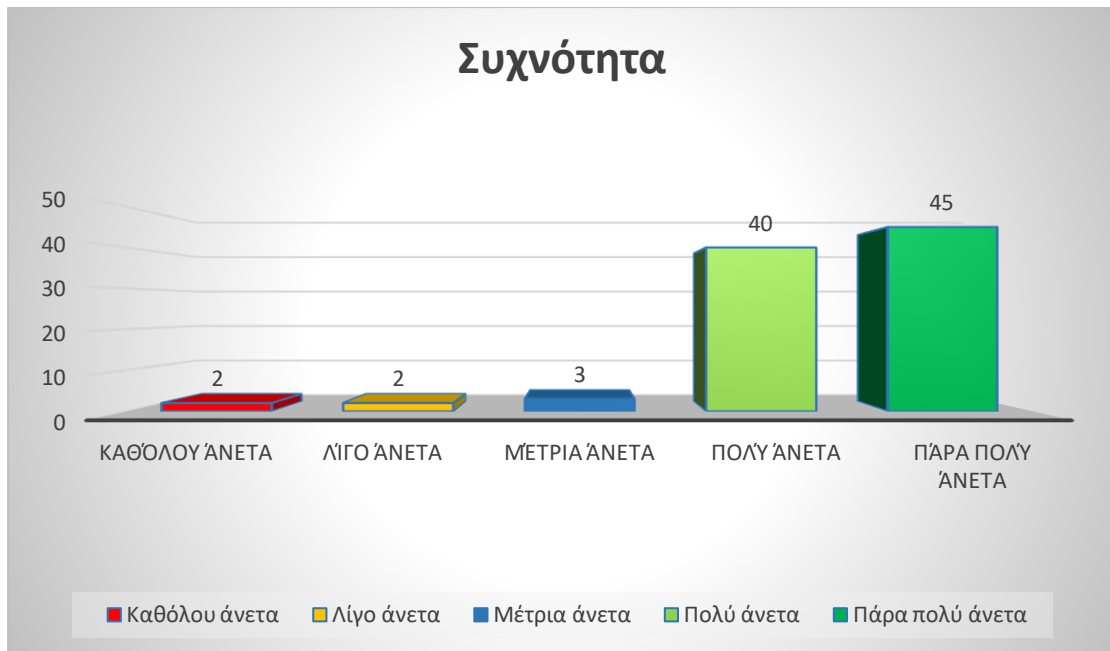
Σχήμα 3.22: Ραβδόγραμμα για τον βαθμό ενθουσιασμού των εργαζομένων για την προοπτική να εργαστούν σε ένα πιο ψηφιακό περιβάλλον

9/25. Πόσο άνετα αισθάνεστε με την εκπαίδευση και επιμόρφωση μέσω ψηφιακών πλατφορμών;

Πάρα πολύ άνετα αισθάνεται η πλειοψηφία του δείγματος με την εκπαίδευση και επιμόρφωση μέσω ψηφιακών πλατφορμών (48.9%) (βλέπε Πίνακα 3.19, βλέπε Σχήμα 3.23).

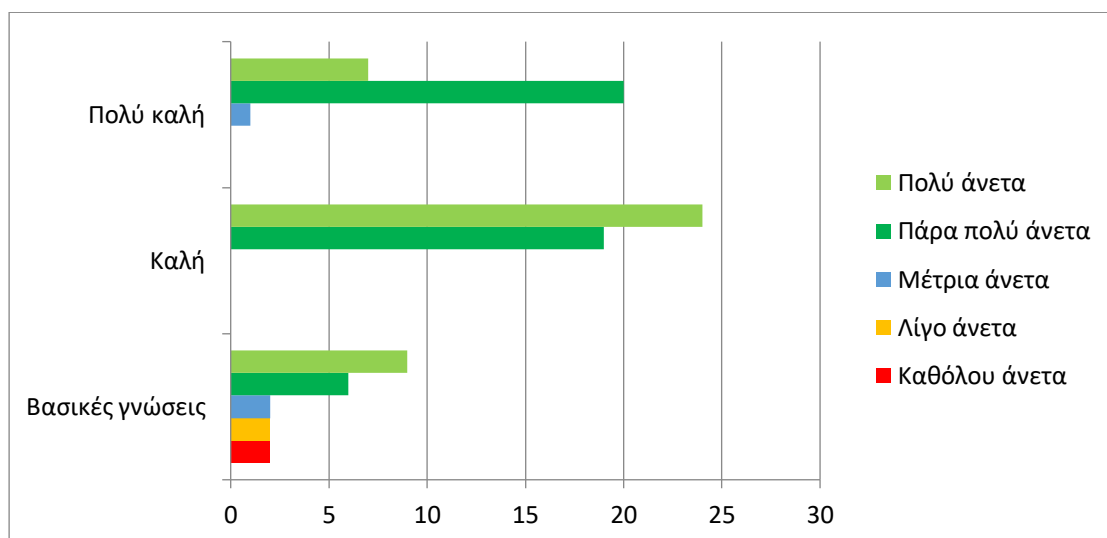
Πίνακας 3.19: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με την ερώτηση 9/25

Ερώτηση 9/25	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου άνετα	2	2.2%
Λίγο άνετα	2	2.2%
Μέτρια άνετα	3	3.3%
Πολύ άνετα	40	43.5%
Πάρα πολύ άνετα	45	48.9%
Σύνολο	92	100.0%



Σχήμα 3.23: Ραβδόγραμμα για την άνεση των εργαζομένων στην εκπαίδευση και επιμόρφωση μέσω ψηφιακών πλατφορμών

Όσοι εργαζόμενοι έχουν καλή ή πάρα πολύ καλή γνώση χρήσης Η/Υ αισθάνονται άνετα ή πάρα πολύ άνετα με την εκπαίδευση και επιμόρφωση μέσω ψηφιακών πλατφορμών, ενώ όσοι έχουν βασικές γνώσεις αισθάνονται λιγότερο ή και καθόλου άνετα (βλέπε Σχήμα 3.24).



Σχήμα 3.24: Ραβδόγραμμα για την άνεση των εργαζομένων στην εκπαίδευση και επιμόρφωση μέσω ψηφιακών πλατφορμών, σε σχέση με το επίπεδο γνώσεων ηλεκτρονικού υπολογιστή

10/25. Πόσο εύκολες βρίσκετε τις νέες ψηφιακές διαδικασίες στη δουλειά σας;

Πολύ εύκολες βρίσκουν οι περισσότεροι τις νέες ψηφιακές διαδικασίες στην δουλειά τους (48.9%), ενώ παρόμοιο ποσοστό τις βρίσκουν πάρα πολύ εύκολες (45.7%) (βλέπε Πίνακα 3.20, βλέπε Σχήμα 3.25).

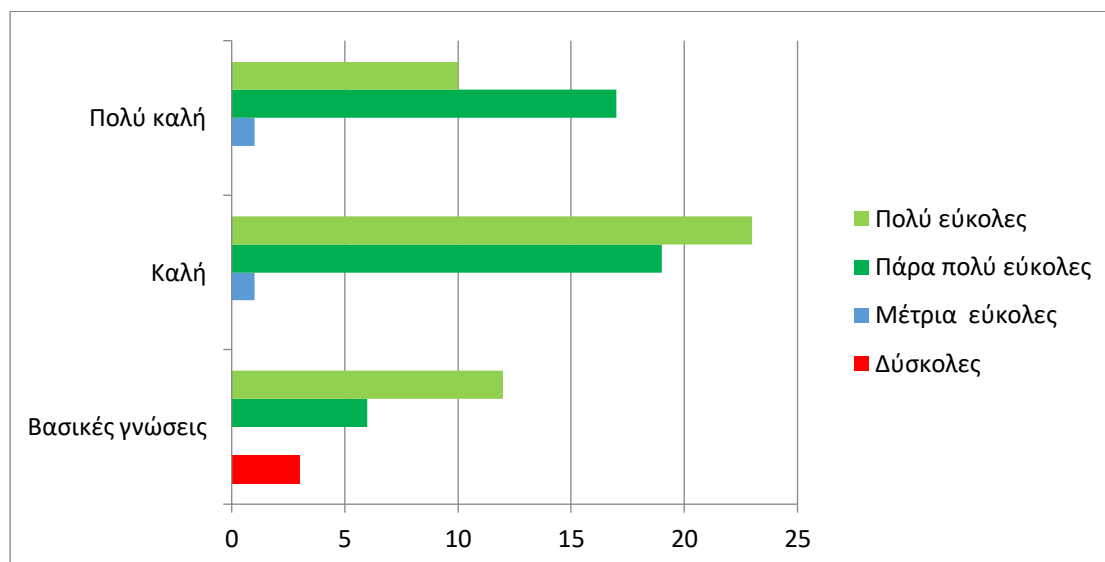
Πίνακας 3.20: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με την ερώτηση 10/25

Ερώτηση 10/25	Συχνότητα	Ποσοστό
Πολύ δύσκολες	2	2.2%
Δύσκολες	3	3.3%
Πολύ εύκολες	45	48.9%
Πάρα πολύ εύκολες	42	45.7%
Σύνολο	92	100.0%



Σχήμα 3.25: Διάγραμμα πίτας για το βαθμό ευκολίας των νέων ψηφιακών διαδικασιών

Όσοι εργαζόμενοι έχουν καλή ή πολύ καλή γνώση χρήσης Η/Υ βρίσκουν εύκολες ή πολύ εύκολες τις νέες ψηφιακές διαδικασίες, ενώ δυσκολίες αντιμετωπίζουν όσοι έχουν βασικές γνώσεις (βλέπε Σχήμα 3.26).



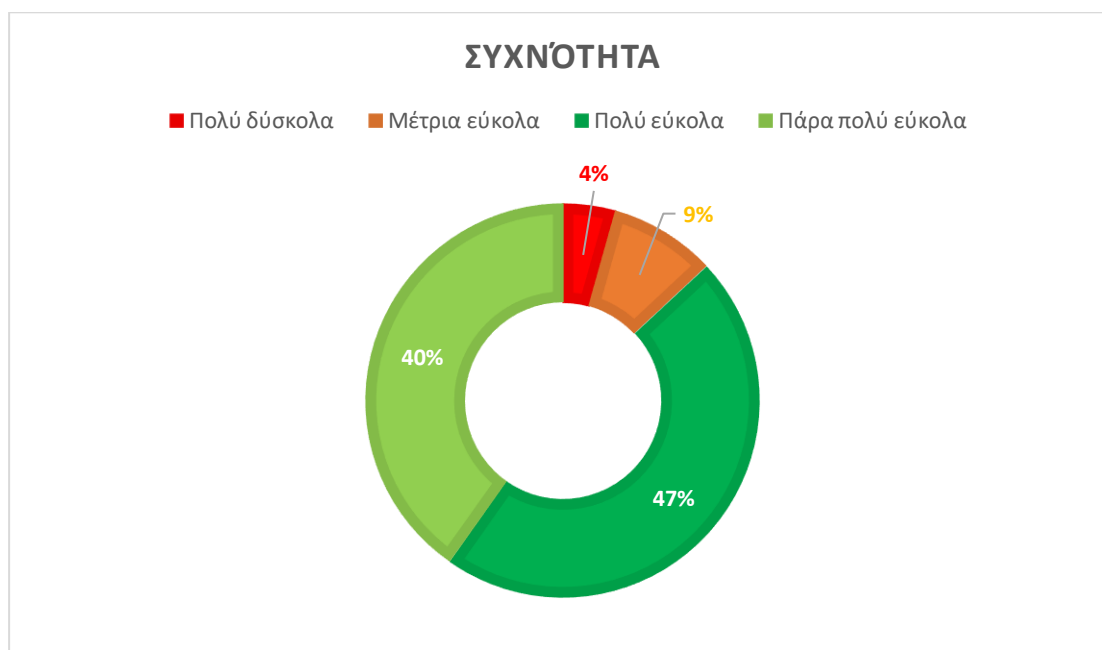
Σχήμα 3.26: Ραβδόγραμμα για το βαθμό ευκολίας των νέων ψηφιακών διαδικασιών, σε σχέση με το επίπεδο γνώσεων ηλεκτρονικού υπολογιστή

11/25. Πόσο εύκολα προσαρμόζεστε στην αλλαγή των εργασιακών πρακτικών λόγω της χρήσης ψηφιακών τεχνολογιών;

Πολύ (46.7%) και πάρα πολύ εύκολα (40.2%) προσαρμόζονται στην αλλαγή των εργασιακών πρακτικών λόγω της χρήσης ψηφιακών τεχνολογιών (βλέπε Πίνακα 3.21, βλέπε Σχήμα 3.27).

Πίνακας 3.21: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με την ερώτηση 11/25

Ερώτηση 11/25	Συχνότητα	Ποσοστό
Πολύ δύσκολα	4	4.3%
Μέτρια εύκολα	8	8.7%
Πολύ εύκολα	43	46.7%
Πάρα πολύ εύκολα	37	40.2%
Σύνολο	92	100.0%

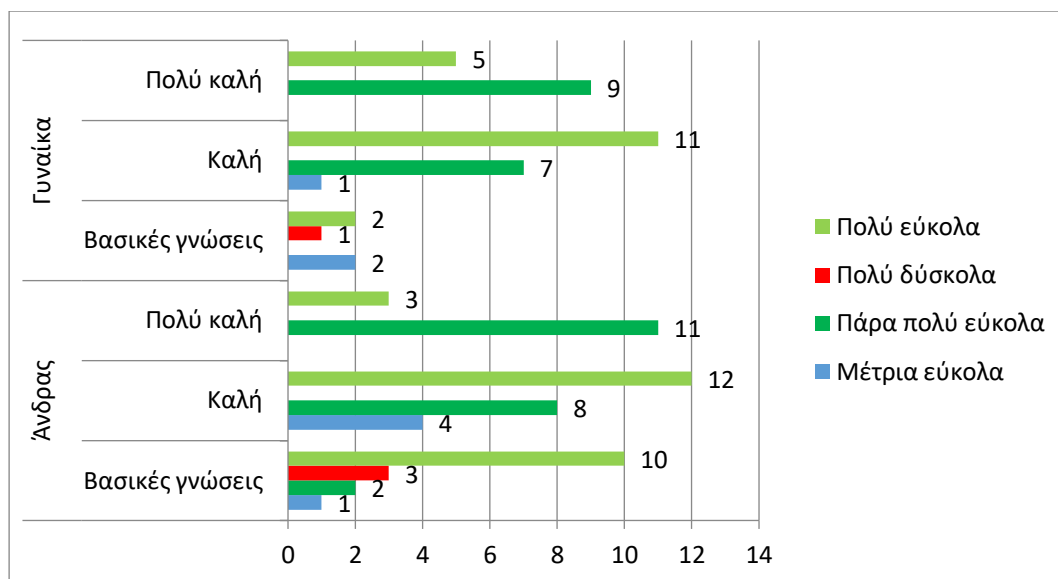


Σχήμα 3.27: Διάγραμμα δακτυλίου για το βαθμό προσαρμογής των εργαζομένων στην αλλαγή των εργασιακών πρακτικών λόγω της χρήσης ψηφιακών τεχνολογιών

Σχεδόν το ίδιο ποσοστό ανδρών και γυναικών που έχουν καλή ή πολύ καλή γνώση χρήσης Η/Υ προσαρμόζεται πολύ εύκολα ή πάρα πολύ εύκολα στην αλλαγή των εργασιακών πρακτικών, ενώ όσοι έχουν βασικές γνώσεις αντιμετωπίζουν περισσότερες δυσκολίες προσαρμογής (βλέπε Πίνακα 3.22, βλέπε Σχήμα 3.28).

Πίνακας 3.22: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με την ερώτηση 11/25

Ετικέτες γραμμής	Μέτρια εύκολα	Πάρα πολύ εύκολα	Πολύ δύσκολα	Πολύ εύκολα	Γενικό άθροισμα
Ανδρας	5	21	3	25	54
Βασικές γνώσεις	1	2	3	10	16
Καλή	4	8		12	24
Πολύ καλή		11		3	14
Γυναίκα	3	16	1	18	38
Βασικές γνώσεις	2		1	2	5
Καλή	1	7		11	19
Πολύ καλή		9		5	14
Γενικό άθροισμα	8	37	4	43	92



Σχήμα 3.28: Ραβδόγραμμα για το βαθμό προσαρμογής των εργαζομένων στην αλλαγή των εργασιακών πρακτικών λόγω της χρήσης ψηφιακών τεχνολογιών, σε σχέση με το επίπεδο γνώσεων ηλεκτρονικού υπολογιστή

Τρίτο ερευνητικό ερώτημα:

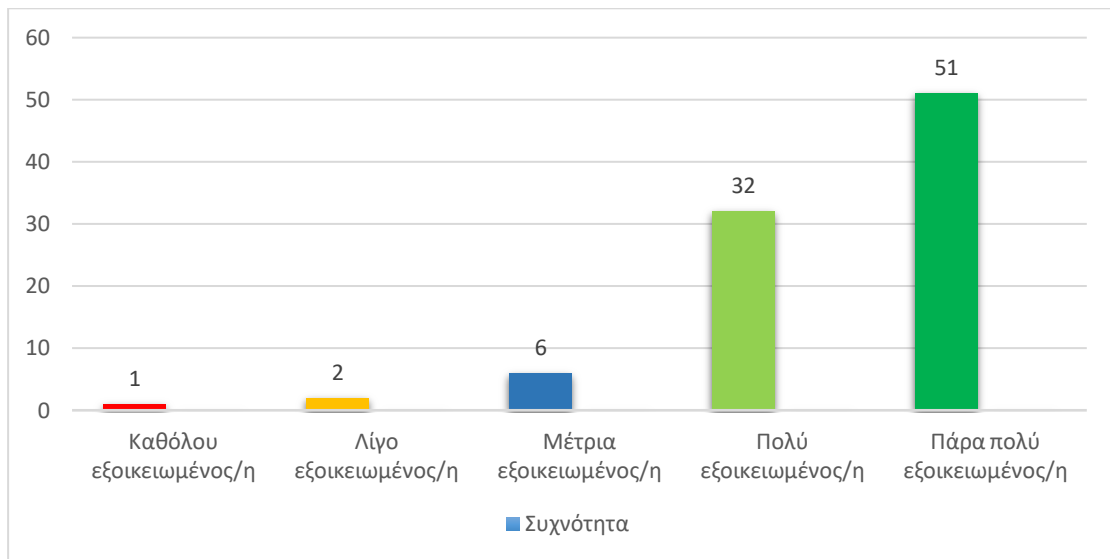
«Ο βαθμός εξοικείωσης των υπαλλήλων στις νέες τεχνολογίες»

12/25. Πόσο εξοικειωμένοι είστε με τη χρήση των νέων ψηφιακών εργαλείων;

Πάρα πολύ εξοικειωμένοι είναι περισσότεροι από τους μισούς συμμετέχοντες με τη χρήση των νέων ψηφιακών εργαλείων (55.4%) (βλέπε Πίνακα 3.23, βλέπε Σχήμα 3.29).

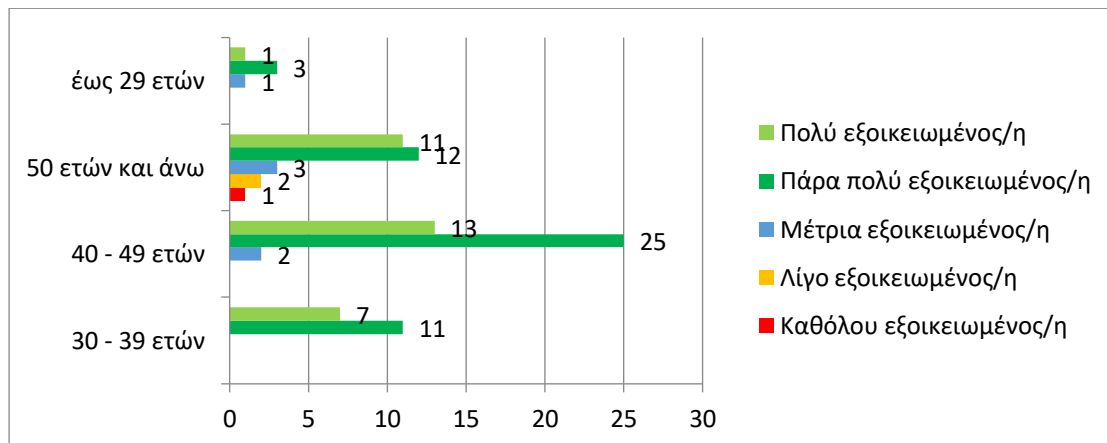
Πίνακας 3.23: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με την ερώτηση 12/25

Ερώτηση 12/25	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου εξοικειωμένος/η	1	1.1%
Λίγο εξοικειωμένος/η	2	2.2%
Μέτρια εξοικειωμένος/η	6	6.5%
Πολύ εξοικειωμένος/η	32	34.8%
Πάρα πολύ εξοικειωμένος/η	51	55.4%
Σύνολο	92	100.0%



Σχήμα 3.29: Ραβδόγραμμα για την εξοικείωση των εργαζομένων με τη χρήση των νέων ψηφιακών εργαλείων

Οι εργαζόμενοι έως 49 ετών δηλώνουν πολύ ή πάρα πολύ εξοικειωμένοι με τη χρήση των ψηφιακών εργαλείων, ενώ όσοι είναι 50 ετών και άνω εμφανίζουν μικρότερο βαθμό εξοικείωσης (βλέπε Σχήμα 3.30).



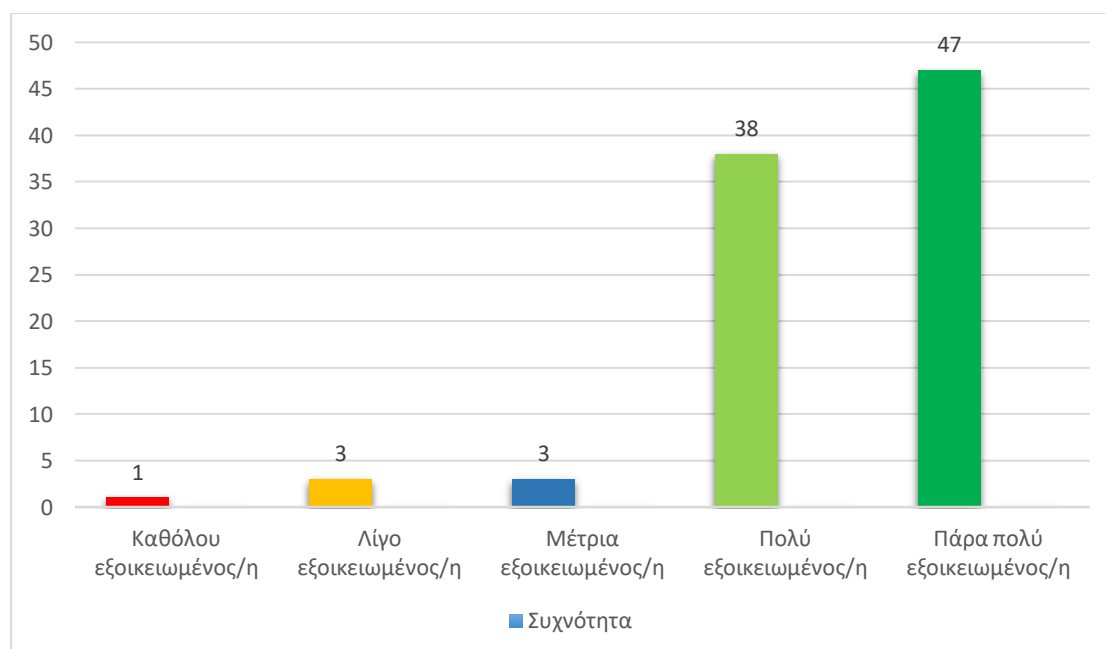
Σχήμα 3.30: Ραβδόγραμμα για την εξοικείωση των εργαζομένων με τη χρήση των νέων ψηφιακών εργαλείων, σε σχέση με την ηλικία

13/25. Πόσο εξοικειωμένοι είστε με τη χρήση των ψηφιακών εργαλείων για τη διαχείριση των καθημερινών εργασιών σας;

Πάρα πολύ εξοικειωμένοι δηλώνουν ότι είναι η πλειοψηφία των ερωτώμενων με τη χρήση των ψηφιακών εργαλείων για τη διαχείριση των καθημερινών εργασιών τους (51.1%) (βλέπε Πίνακα 3.24, βλέπε Σχήμα 3.31).

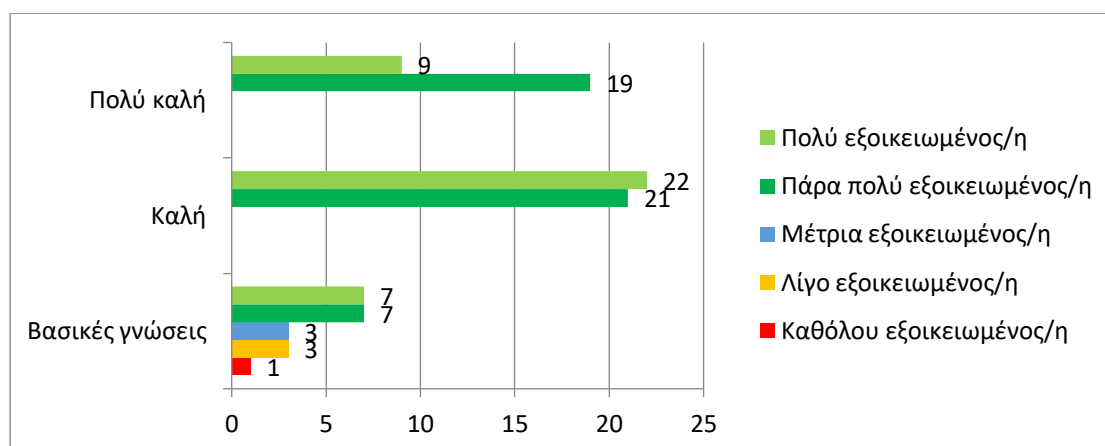
Πίνακας 3.24: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με την ερώτηση 13/25

Ερώτηση 13/25	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου εξοικειωμένος/η	1	1.1%
Λίγο εξοικειωμένος/η	3	3.3%
Μέτρια εξοικειωμένος/η	3	3.3%
Πολύ εξοικειωμένος/η	38	41.3%
Πάρα πολύ εξοικειωμένος/η	47	51.1%
Σύνολο	92	100.0%



Σχήμα 3.31: Ραβδόγραμμα για την εξοικείωση των εργαζομένων με τη χρήση των νέων ψηφιακών εργαλείων για τη διαχείριση των καθημερινών εργασιών

Οι εργαζόμενοι που έχουν καλή ή πολύ καλή γνώση χρήσης Η/Υ δηλώνουν πολύ ή πάρα πολύ εξοικειωμένοι με τη χρήση των νέων ψηφιακών εργαλείων για τη διαχείριση των καθημερινών εργασιών τους, ενώ όσοι έχουν βασικές γνώσεις νοιώθουν λιγότερο εξοικειωμένοι (βλέπε Σχήμα 3.32).



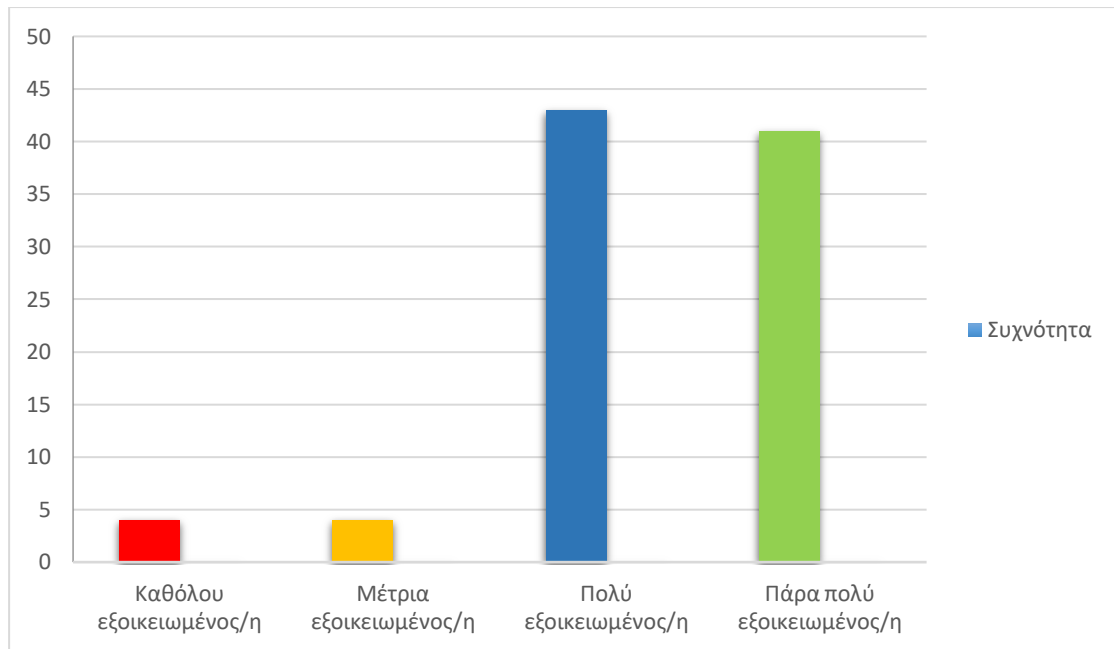
Σχήμα 3.32: Ραβδόγραμμα για την εξοικείωση των εργαζομένων με τη χρήση των νέων ψηφιακών εργαλείων για τη διαχείριση των καθημερινών εργασιών, σε σχέση με το επίπεδο γνώσεων ηλεκτρονικού υπολογιστή

14/25. Πόσο εξοικειωμένοι είστε με τις νέες μορφές ψηφιακής επικοινωνίας μέσω των ψηφιακών συσκευών;

Ένα υψηλό ποσοστό ατόμων αναφέρουν ότι είναι πολύ εξοικειωμένοι με τις νέες μορφές ψηφιακής επικοινωνίας μέσω των ψηφιακών συσκευών (44.6%) (βλέπε Πίνακα 3.25, βλέπε Σχήμα 3.33).

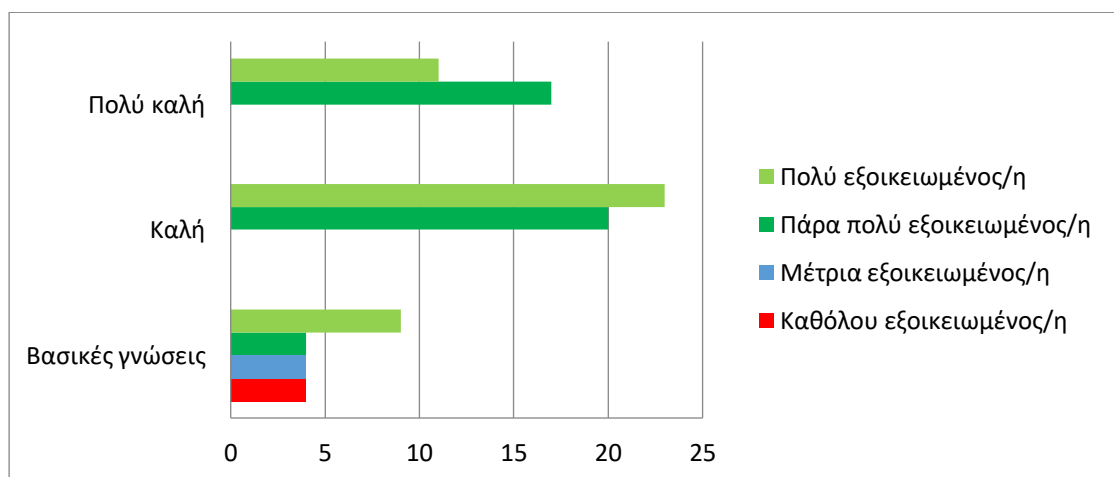
Πίνακας 3.25: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με την ερώτηση 14/25

Ερώτηση 14/25	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου εξοικειωμένος/η	4	4.3%
Μέτρια εξοικειωμένος/η	4	4.3%
Πολύ εξοικειωμένος/η	43	46.7%
Πάρα πολύ εξοικειωμένος/η	41	44.6%
Σύνολο	92	100.0%



Σχήμα 3.33: Ραβδόγραμμα για την εξοικείωση των εργαζομένων στις νέες μορφές ψηφιακής επικοινωνίας μέσω των ψηφιακών συσκευών

Ο βαθμός εξοικείωσης των εργαζομένων στις νέες μορφές ψηφιακής επικοινωνίας είναι υψηλότερος σε όσους έχουν καλή ή πολύ καλή γνώση χρήσης Η/Υ, ενώ για όσους έχουν βασικές γνώσεις ο βαθμός εξοικείωσης είναι χαμηλότερος (βλέπε Σχήμα 3.34).



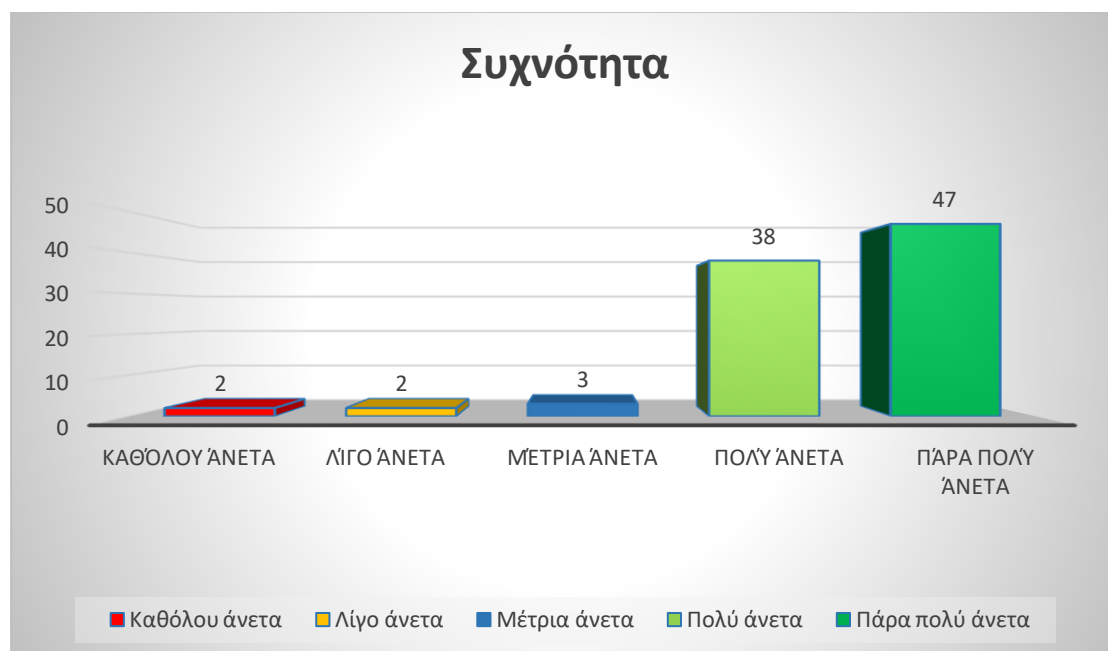
Σχήμα 3.34: Ραβδόγραμμα για την εξοικείωση των εργαζομένων στις νέες μορφές ψηφιακής επικοινωνίας μέσω των ψηφιακών συσκευών, σε σχέση με το επίπεδο γνώσεων ηλεκτρονικού υπολογιστή

15/25. Πόσο άνετα αισθάνεστε με την εφαρμογή των ψηφιακών εργαλείων στην καθημερινή εργασία σας;

Πάρα πολύ άνετα αισθάνονται οι μισοί ερωτώμενοι με την εφαρμογή των ψηφιακών εργαλείων στην καθημερινή εργασία τους (51.1%) (βλέπε Πίνακα 3.26, βλέπε Σχήμα 3.35).

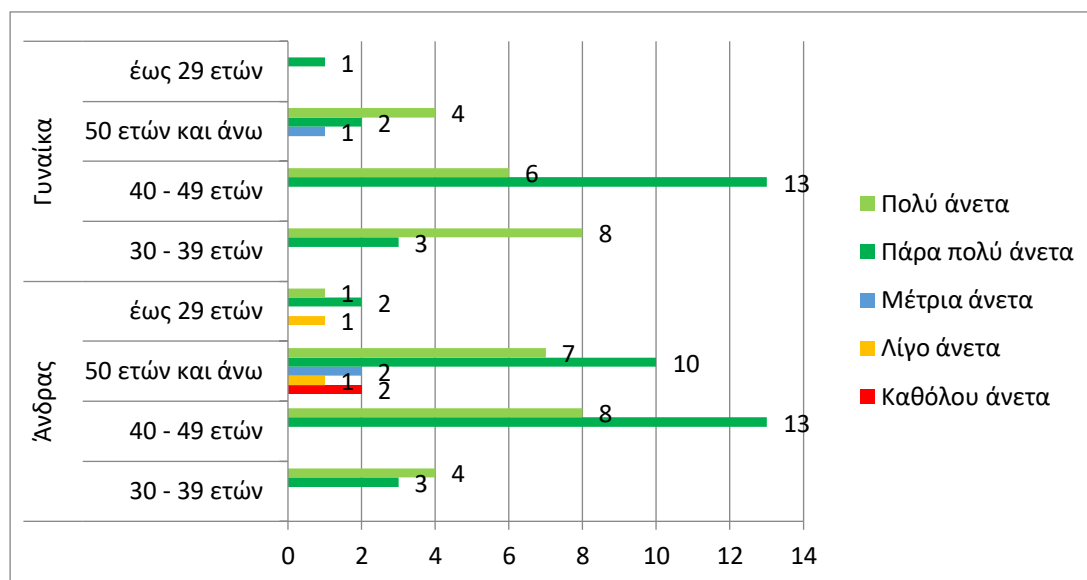
Πίνακας 3.26: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με την ερώτηση 15/25

Ερώτηση 15/25	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου άνετα	2	2.2%
Λίγο άνετα	2	2.2%
Μέτρια άνετα	3	3.3%
Πολύ άνετα	38	41.3%
Πάρα πολύ άνετα	47	51.1%
Σύνολο	92	100.0%



Σχήμα 3.35: Ραβδόγραμμα για την άνεση των εργαζομένων με την εφαρμογή των ψηφιακών εργαλείων στην καθημερινή εργασία τους

Σχεδόν ίδιο ποσοστό ανδρών και γυναικών σε όλες τις ηλικιακές ομάδες νοιώθει πολύ ή πάρα πολύ άνετα με την εφαρμογή των ψηφιακών εργαλείων στην καθημερινή εργασία τους (βλέπε Σχήμα 3.36).



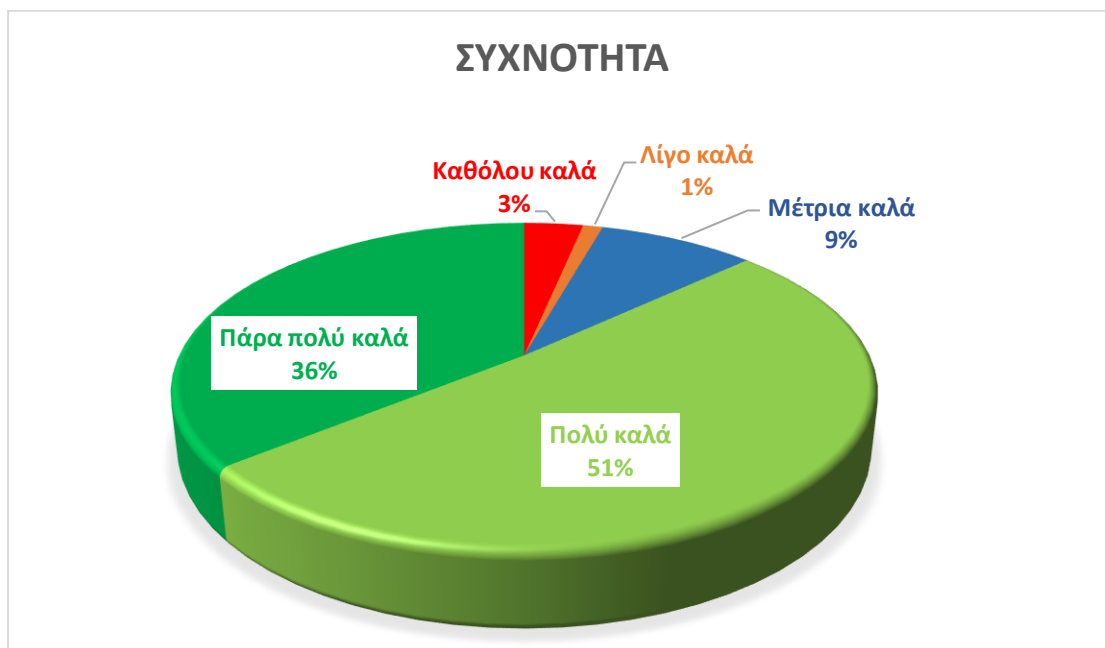
Σχήμα 3.36: Ραβδόγραμμα για την άνεση των εργαζομένων με την εφαρμογή των ψηφιακών εργαλείων στην καθημερινή εργασία τους, σε σχέση με την ηλικία

16/25. Πόσο καλά γνωρίζετε την εκτέλεση εργασιών μέσω ψηφιακών πλατφορμών;

Πολύ καλά γνωρίζει η πλειοψηφία του δείγματος την εκτέλεση εργασιών μέσω ψηφιακών πλατφορμών (51.1%) (βλέπε Πίνακα 3.27, βλέπε Σχήμα 3.37).

Πίνακας 3.27: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με την ερώτηση 16/25

Ερώτηση 16/25	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου καλά	3	3.3%
Λίγο καλά	1	1.1%
Μέτρια καλά	8	8.7%
Πολύ καλά	47	51.1%
Πάρα πολύ καλά	33	35.9%
Σύνολο	92	100.0%



Σχήμα 3.37: Διάγραμμα πίτας για το βαθμό γνώσης των εργαζομένων της εκτέλεσης εργασιών μέσω ψηφιακών πλατφορμών

Τέταρτο ερευνητικό ερώτημα:

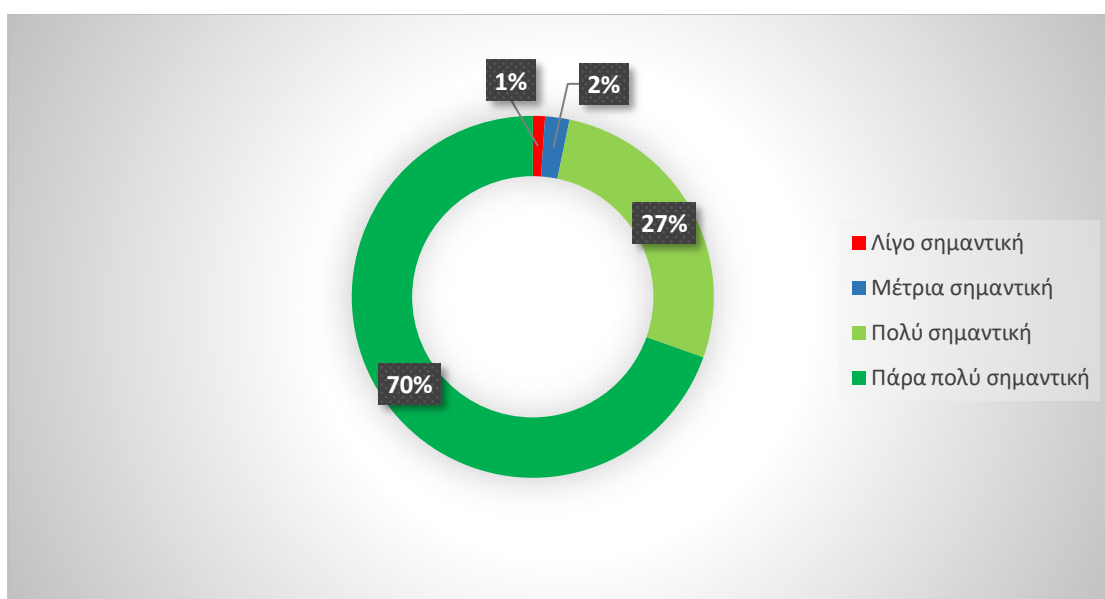
«Ο βαθμός εμπιστοσύνης των εργαζομένων στην ασφάλεια χρήσης των ψηφιακών υπηρεσιών»

17/25. Πόσο σημαντική πιστεύετε είναι να υπάρχει διαθεσιμότητα για ψηφιακή πληρωμή στα ταχυδρομεία;

Πάρα πολύ σημαντική πιστεύει η πλειοψηφία ότι είναι να υπάρχει διαθεσιμότητα για ψηφιακή πληρωμή στα ταχυδρομεία (69.6%) (βλέπε Πίνακα 3.28, βλέπε Σχήμα 3.38).

Πίνακας 3.28: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με την ερώτηση 17/25

Ερώτηση 17/25	Συχνότητα	Ποσοστό
Λίγο σημαντική	1	1.1%
Μέτρια σημαντική	2	2.2%
Πολύ σημαντική	25	27.2%
Πάρα πολύ σημαντική	64	69.6%
Σύνολο	92	100.0%



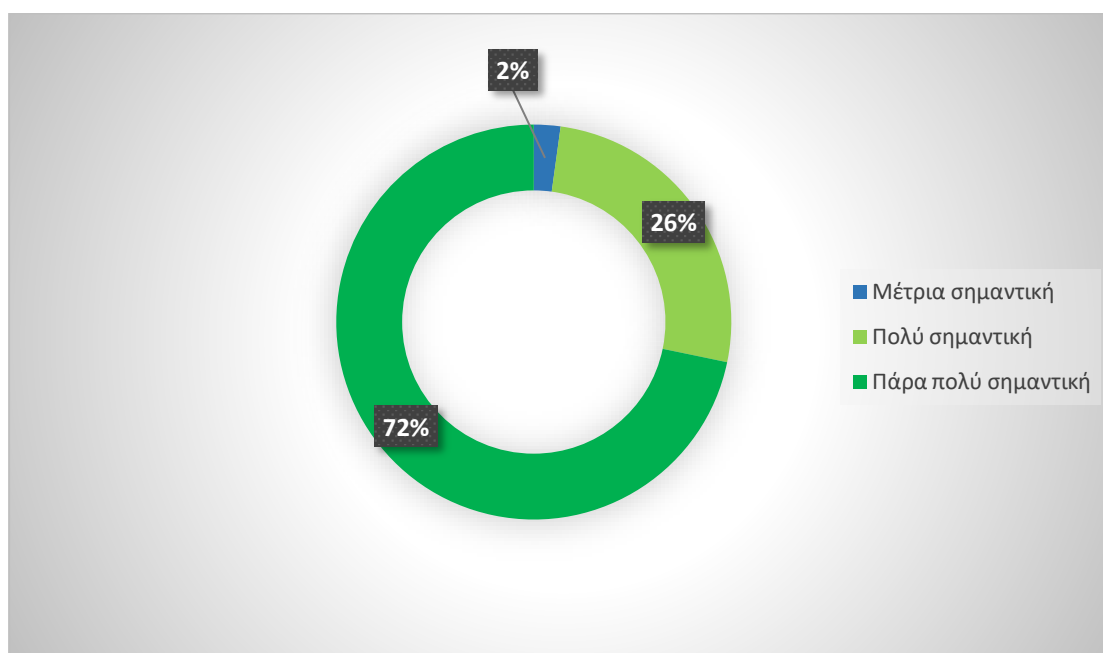
Σχήμα 3.38: Διάγραμμα δακτυλίου για τη σημαντικότητα διαθεσιμότητας ψηφιακής πληρωμής στα ταχυδρομεία

18/25. Πόσο σημαντική είναι για εσάς η προστασία των προσωπικών δεδομένων κατά τη χρήση των ψηφιακών υπηρεσιών των ταχυδρομείων;

Πάρα πολύ σημαντική είπαν οι περισσότεροι συμμετέχοντες ότι είναι για αυτούς η προστασία των προσωπικών δεδομένων κατά τη χρήση των ψηφιακών υπηρεσιών των ταχυδρομείων (71.7%) (βλέπε Πίνακα 3.29, βλέπε Σχήμα 3.39).

Πίνακας 3.29: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με την ερώτηση 18/25

Ερώτηση 18/25	Συχνότητα	Ποσοστό
Μέτρια σημαντική	2	2.2%
Πολύ σημαντική	24	26.1%
Πάρα πολύ σημαντική	66	71.1%
Σύνολο	92	100.0%



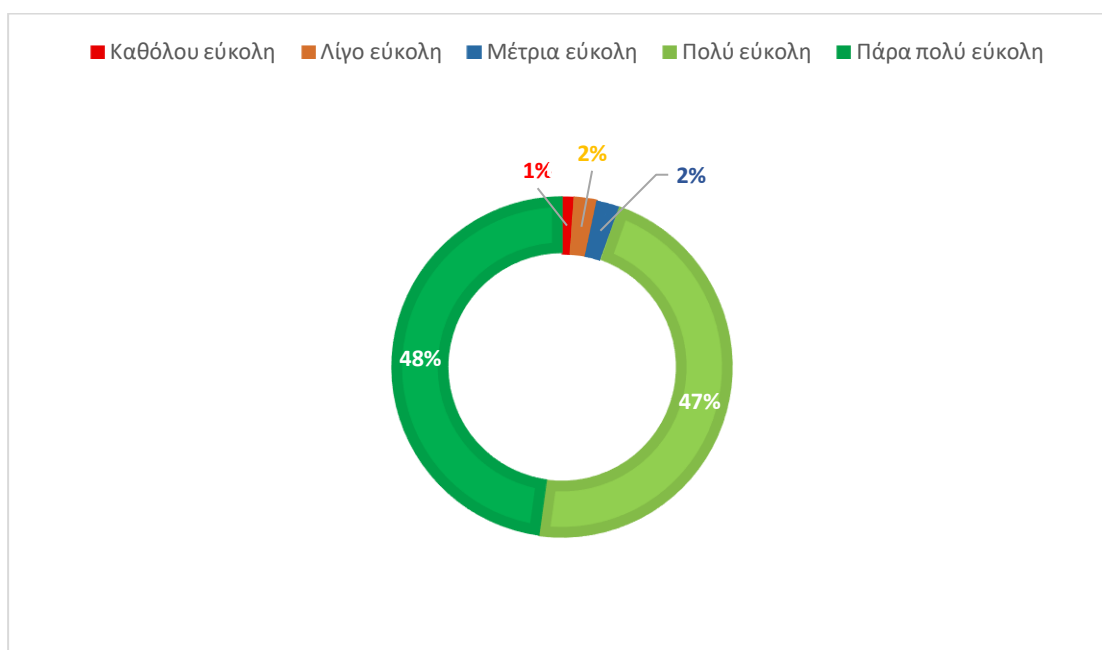
Σχήμα 3.39: Διάγραμμα δακτυλίου για τη σημαντικότητα προστασίας των προσωπικών δεδομένων κατά τη χρήση των ψηφιακών υπηρεσιών των ταχυδρομείων

19/25. Πόσο εύκολη είναι η πρόσβαση σε τεχνική υποστήριξη όταν αντιμετωπίζετε πρόβλημα με τα ψηφιακά εργαλεία;

Πολύ και πάρα πολύ εύκολη υποστηρίζει ένα υψηλό ποσοστό ατόμων ότι είναι η πρόσβαση σε τεχνική υποστήριξη όταν αντιμετωπίζουν πρόβλημα με τα ψηφιακά εργαλεία (46.7% & 47.8% αντίστοιχα) (βλέπε Πίνακα 3.30, βλέπε Σχήμα 3.40).

Πίνακας 3.30: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με την ερώτηση 19/25

Ερώτηση 19/25	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου εύκολη	1	1.1%
Λίγο εύκολη	2	2.2%
Μέτρια εύκολη	2	2.2%
Πολύ εύκολη	43	46.7%
Πάρα πολύ εύκολη	44	47.8%
Σύνολο	92	100.0%



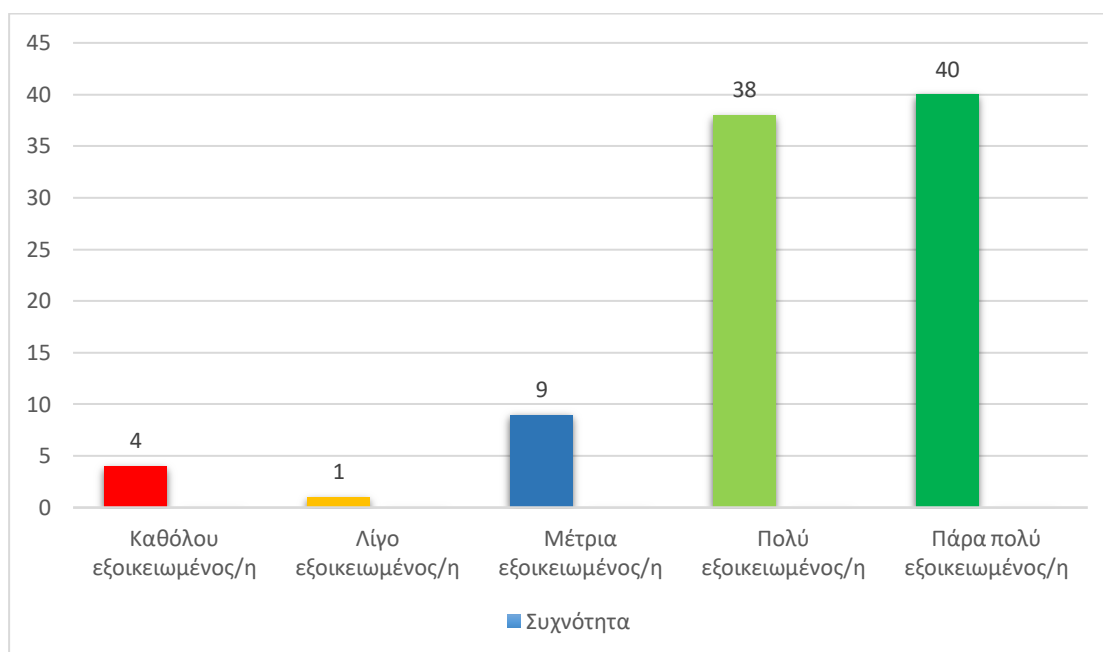
Σχήμα 3.40: Διάγραμμα δακτυλίου για το βαθμό ευκολίας πρόσβασης των εργαζομένων σε τεχνική υποστήριξη όταν αντιμετωπίζουν πρόβλημα με τα ψηφιακά εργαλεία

20/25. Πόσο εξοικειωμένοι είστε με τις διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων στα νέα ψηφιακά συστήματα;

Στην ερώτηση πόσο εξοικειωμένοι είναι οι υπάλληλοι με τις διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων στα νέα ψηφιακά συστήματα, η απάντηση ήταν πολύ (41.3%) και πάρα πολύ (43.5%) (βλέπε Πίνακα 3.31, βλέπε Σχήμα 3.41).

Πίνακας 3.31: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με την ερώτηση 20/25

Ερώτηση 20/25	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου εξοικειωμένος/η	4	4.3%
Λίγο εξοικειωμένος/η	1	1.1%
Μέτρια εξοικειωμένος/η	9	9.8%
Πολύ εξοικειωμένος/η	38	41.3%
Πάρα πολύ εξοικειωμένος/η	40	43.5%
Σύνολο	92	100.0%



Σχήμα 3.41: Ραβδόγραμμα για την εξοικείωση των εργαζομένων με τις διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων στα νέα ψηφιακά συστήματα

Πέμπτο ερευνητικό ερώτημα:

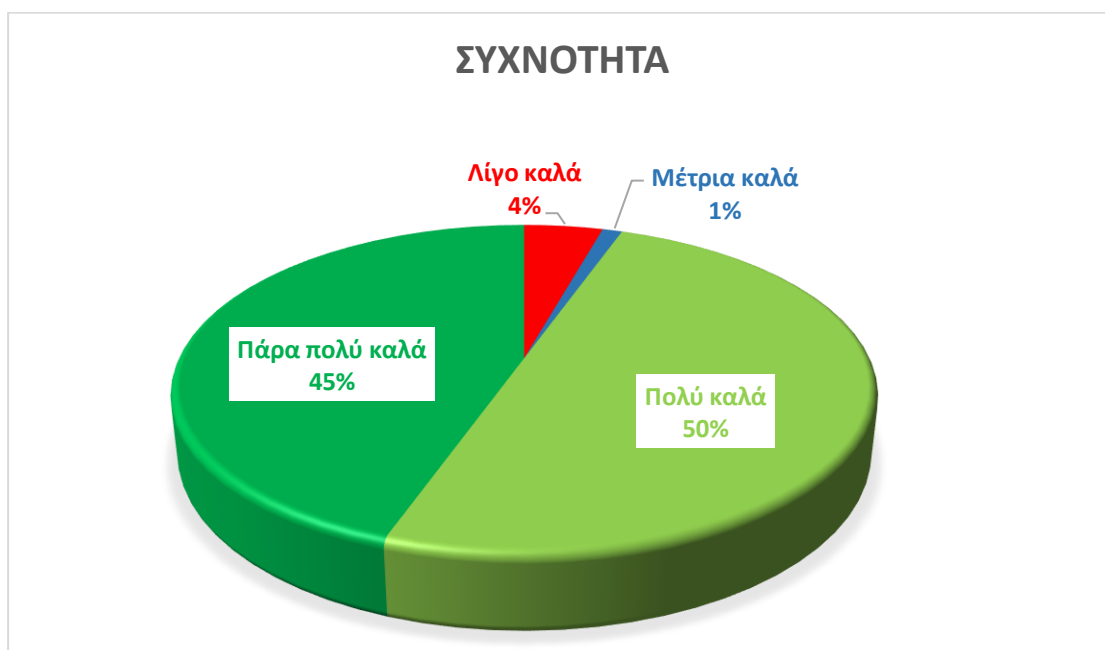
«Η αξιολόγηση των εργαζομένων για τη χρηστικότητα και την αποτελεσματικότητα των ψηφιακών υπηρεσιών»

21/25. Πόσο καλά γνωρίζετε τη χρήση και τις λειτουργίες των ψηφιακών συσκευών που χρησιμοποιείτε;

Οι μισοί ερωτώμενοι υποστήριξαν ότι γνωρίζουν τη χρήση και τις λειτουργίες των ψηφιακών συσκευών που χρησιμοποιούν πολύ καλά (50%) και σχεδόν οι υπόλοιποι ότι τα γνωρίζουν πάρα πολύ καλά (44.6%) (βλέπε Πίνακα 3.32, βλέπε Σχήμα 3.42).

Πίνακας 3.32: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με την ερώτηση 21/25

Ερώτηση 21/25	Συχνότητα	Ποσοστό
Λίγο καλά	4	4.3%
Μέτρια καλά	1	1.1%
Πολύ καλά	46	50.0%
Πάρα πολύ καλά	41	44.6%
Σύνολο	92	100.0%



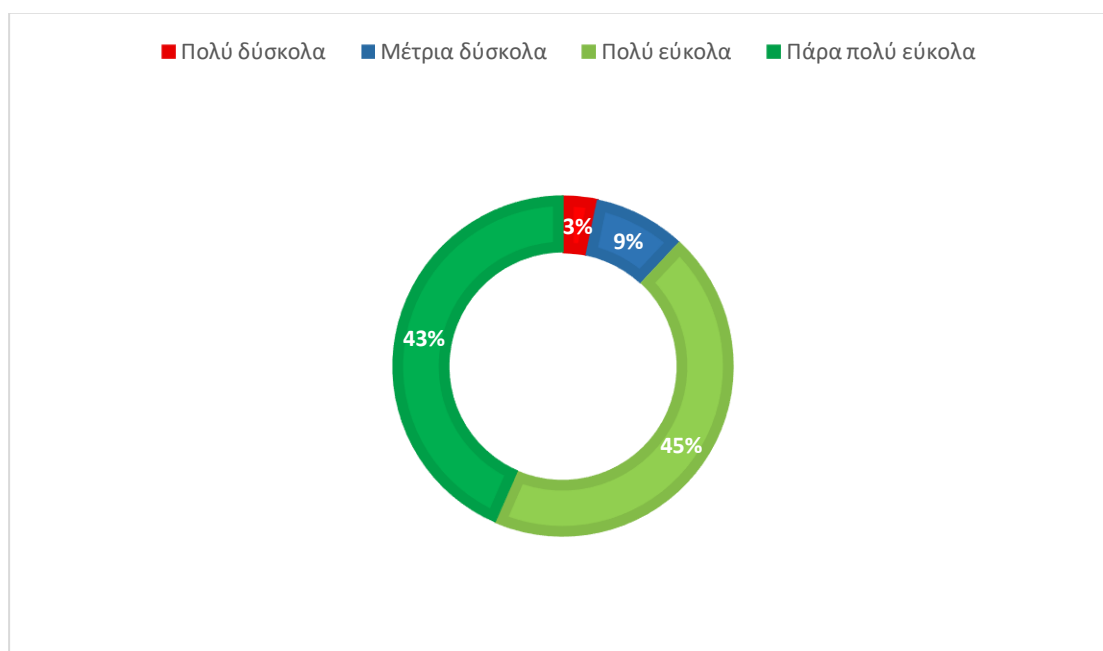
Σχήμα 3.42: Διάγραμμα πίτας για τη γνώση των εργαζομένων στη χρήση και τις λειτουργίες των ψηφιακών συσκευών που χρησιμοποιούν

22/25. Πόσο εύκολα μπορείτε να βρείτε και να χρησιμοποιήσετε πληροφορίες από τα νέα ψηφιακά συστήματα;

Πολύ και πάρα πολύ εύκολα μπορούν να βρουν και να χρησιμοποιήσουν πληροφορίες από τα νέα ψηφιακά συστήματα οι περισσότεροι ερωτώμενοι (44.6% & 43.5% αντίστοιχα) (βλέπε Πίνακα 3.33, βλέπε Σχήμα 343).

Πίνακας 3.33: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με την ερώτηση 22/25

Ερώτηση 22/25	Συχνότητα	Ποσοστό
Πολύ δύσκολα	3	3.3%
Μέτρια δύσκολα	8	8.7%
Πολύ εύκολα	41	44.6%
Πάρα πολύ εύκολα	40	43.5%
Σύνολο	92	100.0%



Σχήμα 3.43: Διάγραμμα δακτυλίου για το βαθμό ευκολίας των εργαζομένων να βρίσκουν και να χρησιμοποιούν πληροφορίες από τα νέα ψηφιακά συστήματα

23/25. Πόσο έχει βελτιωθεί η αποτελεσματικότητά σας στην εργασία σας από την εφαρμογή των νέων ψηφιακών εργαλείων;

Για τους μισούς ερωτώμενους έχει βελτιωθεί πάρα πολύ η αποτελεσματικότητά τους στην εργασία τους από την εφαρμογή των νέων ψηφιακών εργαλείων (50.0%) και σχεδόν για τους υπόλοιπους πολύ (42.4%) (βλέπε Πίνακα 3.34, βλέπε Σχήμα 3.44).

Πίνακας 3.34: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με την ερώτηση 23/25

Ερώτηση 23/25	Συχνότητα	Ποσοστό
Λίγο	2	2.2%
Μέτρια	5	5.4%
Πολύ	39	42.4%
Πάρα πολύ	46	50.0%
Σύνολο	92	100.0%



Σχήμα 3.44: Διάγραμμα πίτας για την εκπαίδευση των εργαζομένων στη χρήση των νέων ψηφιακών εργαλείων

24/25. Πόσο θεωρείτε ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας της εργασίας σας;

Η πλειοψηφία θεωρούν ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός συμβάλλει πάρα πολύ στη βελτίωση της ποιότητας της εργασίας τους (71.7%) (βλέπε Πίνακα 3.35, βλέπε Σχήμα 3.45).

Πίνακας 3.35: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με την ερώτηση 24/25

Ερώτηση 24/25	Συχνότητα	Ποσοστό
Μέτρια	3	3.3%
Πολύ	23	25.0%
Πάρα πολύ	66	71.7%
Σύνολο	92	100.0%



Σχήμα 3.45: Διάγραμμα πίτας για τη συμβολή του ψηφιακού μετασχηματισμού στη βελτίωση της ποιότητας της εργασίας

25/25. Πόσο θεωρείτε ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός συμβάλλει στη μείωση του χρόνου εξυπηρέτησης των πελατών;

Τα περισσότερα άτομα του δείγματος θεωρούν ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός συμβάλλει πάρα πολύ στη μείωση του χρόνου εξυπηρέτησης των πελατών (76.1%) (βλέπε Πίνακα 3.36, βλέπε Σχήμα 3.46).

Πίνακας 3.36: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με την ερώτηση 25/25

Ερώτηση 25/25	Συχνότητα	Ποσοστό
Μέτρια	2	2.2%
Πολύ	20	21.7%
Πάρα πολύ	70	76.1%
Σύνολο	92	100.0%



Σχήμα 3.46: Διάγραμμα πίτας για τη συμβολή του ψηφιακού μετασχηματισμού στη μείωση του χρόνου εξυπηρέτησης των πελατών

Συμπεράσματα έρευνας

Στην παρούσα έρευνα η οποία είχε ως στόχο την διερεύνηση του ψηφιακού μετασχηματισμού των ΕΛΤΑ και συμμετείχαν συνολικά 92 άτομα, εκ των οποίων η πλειοψηφία ήταν άνδρες, με τις γυναίκες να ακολουθούν με μικρή διαφορά. Η ηλικιακή ομάδα στην οποία ανήκαν οι περισσότεροι ήταν αυτή των 40 έως 49 ετών, ενώ ακολουθούσαν οι άνω των 50 ετών. Το επίπεδο εκπαίδευσής της πλειοψηφίας ήταν η Δευτεροβάθμια εκπαίδευση και η Τριτοβάθμια εκπαίδευση. Όσον αφορά τα έτη προϋπηρεσίας οι περισσότεροι διέθεταν από 20 έως 29 έτη και είχαν καλή και πολύ καλή γνώση χρήσης ηλεκτρονικού υπολογιστή.

Αναφορικά με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, το οποίο αφορά στην ικανοποίηση των υπαλλήλων από τα ψηφιακά εργαλεία στην εργασία τους, τα αποτελέσματα αποκαλύπτουν υψηλά ποσοστά ικανοποίησης, θέτοντας σε φως θετικές τάσεις όσον αφορά την υιοθέτηση του ψηφιακού μετασχηματισμού στα ΕΛΤΑ.

Τα ευρήματα υποδεικνύουν θετική στάση απέναντι στον ψηφιακό μετασχηματισμό. Η ικανοποίηση από τα ψηφιακά εργαλεία, ιδιαίτερα από εκπαιδευμένους και έμπειρους χρήστες, φέρνει αισιοδοξία για το μέλλον. Η σύνδεση της ικανοποίησης με την ηλικία και την προϋπηρεσία ίσως αντικατοπτρίζει εξοικείωση με την τεχνολογία και προσαρμοστικότητα στις αλλαγές.

Συνεπώς:

- Η θετική στάση των εργαζομένων αποτελεί κύριο παράγοντα για την επιτυχή υλοποίηση του ψηφιακού μετασχηματισμού.
- Η επένδυση στην εκπαίδευση και στην ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων είναι κρίσιμης σημασίας.
- Η εστίαση στις ανάγκες και στις ανησυχίες των εργαζομένων, ιδιαίτερα όσων ανήκουν σε ομάδες με χαμηλότερη ψηφιακή εξοικείωση, κρίνεται απαραίτητη.

Συνεχίζοντας την ανάλυση των δεδομένων, εστιάζουμε στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, το οποίο αφορά στην δεκτικότητα των υπαλλήλων στις αλλαγές που φέρνει ο ψηφιακός μετασχηματισμός. Τα αποτελέσματα αποκαλύπτουν θετική στάση απέναντι στις αλλαγές, υποδηλώνοντας προθυμία για εκμάθηση και ενθουσιασμό για τις νέες δυνατότητες.

Τα ευρήματα υποδηλώνουν θετικό κλίμα για την υιοθέτηση του ψηφιακού μετασχηματισμού. Η υψηλή δεκτικότητα και ο ενθουσιασμός, ιδιαίτερα από νεότερες γενιές και εργαζόμενους με ψηφιακές δεξιότητες, αποτελούν σημαντικά πλεονεκτήματα. Η ηλικία και η γνώση Η/Υ φανερώνουν σχέσεις με την δεκτικότητα, υπογραμμίζοντας την ανάγκη για στοχευμένη υποστήριξη σε ομάδες με χαμηλότερες ψηφιακές δεξιότητες.

Συνεπώς:

- Η ενθάρρυνση της εκμάθησης και η παροχή υποστήριξης σε όλους τους εργαζόμενους είναι πρωταρχικής σημασίας.
- Η δημιουργία ενός φιλικού προς τον χρήστη ψηφιακού περιβάλλοντος θα διευκολύνει την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών.

Συνεχίζοντας την ερμηνεία των δεδομένων, εστιάζουμε στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα, το οποίο αφορά στον βαθμό εξοικείωσης των υπαλλήλων με τις νέες τεχνολογίες. Τα αποτελέσματα αποκαλύπτουν υψηλό επίπεδο εξοικείωσης, υποδηλώνοντας άνεση και εμπειρία στην υιοθέτηση ψηφιακών εργαλείων.

Τα ευρήματα υποδεικνύουν θετική προσαρμογή των εργαζομένων στο ψηφιακό περιβάλλον. Η υψηλή εξοικείωση, ιδιαίτερα από νεότερες γενιές και εργαζόμενους με ψηφιακές δεξιότητες, αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα. Η γνώση Η/Υ διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην άνεση με τα ψηφιακά εργαλεία και στην υλοποίηση εργασιών.

Συνεπώς προκρίνονται:

- Η ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

- Η δημιουργία ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος που θα ενθαρρύνει την εξερεύνηση και την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών.

Αναφορικά στο τέταρτο ερευνητικό ερώτημα, το οποίο αφορά στο βαθμό εμπιστοσύνης των εργαζομένων στις ψηφιακές υπηρεσίες, τα αποτελέσματα αποκαλύπτουν υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης, υποδηλώνοντας αισιοδοξία για την ασφάλεια και την αξιοπιστία των ψηφιακών λύσεων.

Τα ευρήματα υποδεικνύουν θετική στάση απέναντι στις ψηφιακές υπηρεσίες. Η υψηλή εμπιστοσύνη στην ασφάλεια και στην υποστήριξη αποτελεί βασικό παράγοντα για την υιοθέτηση ψηφιακών λύσεων. Η σημασία που δίνεται στην προστασία δεδομένων και η ευκολία πρόσβασης σε υποστήριξη ενισχύουν την αισιοδοξία.

Συνεπώς:

- Μεγάλη σημασία θα πρέπει να δοθεί τόσο στη διατήρηση και ενίσχυση της ασφάλειας των ψηφιακών υπηρεσιών, όσο και στη διαφάνεια όσον αφορά τη διαχείριση δεδομένων και την εφαρμογή αυστηρών προτύπων ασφαλείας.
- Η παροχή εύκολης πρόσβασης σε τεχνική υποστήριξη και η ανάπτυξη φιλικών προς τον χρήστη διαδικασιών επίλυσης προβλημάτων θα ενισχύσουν την εμπιστοσύνη και την ικανοποίηση.

Καταλήγοντας, εστιάζουμε στο πέμπτο και τελευταίο ερευνητικό ερώτημα, το οποίο αφορά στην χρηστικότητα και αποτελεσματικότητα των ψηφιακών υπηρεσιών. Τα αποτελέσματα αποκαλύπτουν θετική αξιολόγηση, υποδηλώνοντας ικανοποίηση από την ευκολία χρήσης και τα οφέλη που προσφέρουν οι ψηφιακές λύσεις.

Τα ευρήματα υποδεικνύουν θετική αξιολόγηση της χρηστικότητας και της αποτελεσματικότητας των ψηφιακών υπηρεσιών. Η καλή γνώση των ψηφιακών συσκευών, η εύκολη πρόσβαση σε πληροφορίες και η βελτιωμένη απόδοση στην εργασία αποτελούν σημαντικά πλεονεκτήματα.

Συνεπώς:

- Επιβάλλεται η απλοποίηση των διαδικασιών και η συνεχής βελτίωση της χρηστικότητας και της φιλικότητας προς τον χρήστη των ψηφιακών υπηρεσιών.
- Η παροχή εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την αξιοποίηση των ψηφιακών εργαλείων στο έπακρο θα ενισχύσει την αποτελεσματικότητα και την ικανοποίηση.

Κεφάλαιο 4ο : Επίλογος

4.1 : Τελικά συμπεράσματα

Η παρούσα έρευνα έρχεται να φωτίσει την πορεία του ψηφιακού μετασχηματισμού στα Ελληνικά Ταχυδρομεία (ΕΛΤΑ). Τα αποτελέσματα καταδεικνύουν μια δυναμική στροφή προς την ψηφιακή εποχή, με την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και εργαλείων που εκσυγχρονίζουν τον τρόπο εξυπηρέτησης και λειτουργίας του οργανισμού.

Η εύκολη προσαρμογή των εργαζομένων στα νέα ψηφιακά εργαλεία αποτελεί ένα από τα βασικά κλειδιά στην επιτυχημένη υλοποίηση του ψηφιακού μετασχηματισμού.

- Εξοικείωση με την τεχνολογία: Η πλειοψηφία των εργαζομένων, όντας ήδη χρήστες κινητών συσκευών και υπολογιστών, υιοθέτησε με ταχύτητα και ευκολία τα νέα εργαλεία.
- Κατανόηση και αισιοδοξία: Η γρήγορη κατανόηση των λειτουργιών και διαδικασιών οδήγησε σε αισιόδοξα συναισθήματα για το μέλλον.
- Προσωπική και εταιρική ανάπτυξη: Οι εργαζόμενοι εκφράζουν προσδοκίες για ατομική εξέλιξη και θετική πορεία της εταιρείας.

Παράλληλα με την αισιοδοξία, αναδεικνύεται η σημασία της ασφάλειας και της προστασίας των προσωπικών δεδομένων. Η ψηφιακή εποχή φέρνει μαζί της νέες προκλήσεις σε αυτό το πεδίο, οι οποίες οφείλουν να αντιμετωπιστούν με εγρήγορση και υπευθυνότητα.

Συνοψίζοντας η έρευνα καταδεικνύει πρόοδο στον ψηφιακό μετασχηματισμό των ΕΛΤΑ, με θετικές προοπτικές για το μέλλον. Η εύκολη προσαρμογή των εργαζομένων, η αισιοδοξία τους και η εστίαση στην ασφάλεια αποτελούν σημαντικά βήματα προς μια πιο ψηφιακή και αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού.

Η ψηφιακή εποχή φέρνει ευκαιρίες και προκλήσεις. Τα ΕΛΤΑ, με στρατηγική σκέψη και συνεχή προσπάθεια, βρίσκονται σε καλό δρόμο για να

αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες αυτές και να ξεπεράσουν τις προκλήσεις, διασφαλίζοντας έτσι ένα εκσυγχρονισμένο και αποτελεσματικό μέλλον.

4.2 : Περιορισμοί της έρευνας

Η παρούσα έρευνα, η οποία εστιάζει στον ψηφιακό μετασχηματισμό στα Ελληνικά Ταχυδρομεία (ΕΛΤΑ), έλαβε χώρα υπό ορισμένους περιορισμούς, οι οποίοι επηρέασαν το σχεδιασμό και την υλοποίηση της μελέτης. Αξίζει να γίνει λόγος για τους περιορισμούς αυτούς, καθώς προσφέρουν πολύτιμες πληροφορίες για την ερμηνεία των αποτελεσμάτων και για μελλοντικές έρευνες στον ίδιο τομέα.

✓ Δειγματοληψία και Διαθεσιμότητα:

Η έρευνα διεξήχθη σε εργαζόμενους των ΕΛΤΑ, γεγονός που δημιούργησε δύο βασικές προκλήσεις:

- Πρώτον, η εύρεση των κατάλληλων συμμετεχόντων. Η έρευνα βασίστηκε στην προθυμία των εργαζομένων να αφιερώσουν χρόνο για να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο.
- Δεύτερον, η διασφάλιση μίας αντιπροσωπευτικής ομάδας συμμετεχόντων.

Παρόλο που καταβλήθηκε προσπάθεια για την εύρεση μίας ισορροπημένης ομάδας ως προς το φύλο, την ηλικία, την εμπειρία και τη θέση εργασίας, ενδέχεται η έρευνα να μην αντικατοπτρίζει πλήρως το σύνολο του εργατικού δυναμικού των ΕΛΤΑ.

✓ Ψηφιακή Ετοιμότητα:

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε υποκαταστήματα που έχουν ήδη υιοθετήσει ψηφιακές τεχνολογίες και εργαλεία. Αυτό σημαίνει ότι τα συμπεράσματα ίσως μην ισχύουν για υποκαταστήματα που βρίσκονται σε πιο αρχικά στάδια ψηφιακού μετασχηματισμού.

✓ Σχεδιασμός Ερωτηματολογίου:

Λαμβάνοντας υπόψη την καινοτομία του έργου του ψηφιακού μετασχηματισμού και το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι βρίσκονται ακόμα σε φάση εξοικείωσης με τις νέες τεχνολογίες, επιλέχθηκε η χρήση απλών και κατανοητών ερωτήσεων:

- Ερωτήσεις τύπου Likert: Προτιμήθηκαν ερωτήσεις τύπου Likert, οι οποίες επιτρέπουν στους συμμετέχοντες να εκφράσουν την συμφωνία ή διαφωνία τους με μία δήλωση σε κλίμακα.
- Αποφυγή τεχνικών ερωτήσεων: Αποφεύχθηκαν ερωτήσεις που εστίαζαν σε λεπτομερή τεχνικά στοιχεία της ψηφιακής τεχνολογίας, καθώς θεωρήθηκε ότι οι εργαζόμενοι ίσως δεν έχουν ακόμα την απαραίτητη εξοικείωση με αυτά.

Αυτές οι επιλογές σχεδιασμού εξασφάλισαν υψηλό ποσοστό συμμετοχής και αξιόπιστες απαντήσεις, ωστόσο ίσως περιορίζουν το εύρος και το βάθος των δεδομένων που συλλέχθηκαν.

Συνοψίζοντας, η παρούσα έρευνα, παρά τους περιορισμούς της, προσφέρει πολύτιμες πληροφορίες για την κατανόηση του ψηφιακού μετασχηματισμού στα ΕΛΤΑ. Η γνώση των περιορισμών αυτών είναι απαραίτητη για την κριτική ερμηνεία των αποτελεσμάτων και για τον σχεδιασμό μελλοντικών ερευνών.

4.3 : Προτάσεις μελλοντικής έρευνας

Η παρούσα μελέτη, εστιάζοντας στον ψηφιακό μετασχηματισμό που λαμβάνει χώρα στην Δημόσια Διοίκηση, θέτει τα θεμέλια για μελλοντικές έρευνες που θα διερευνήσουν σε βάθος την υιοθέτηση ψηφιακών τεχνολογιών και εφαρμογών στον δημόσιο τομέα. Με την εισαγωγή διαρκώς νέων τεχνολογιών και ψηφιακών εργαλείων, η διενέργεια μίας επαναλαμβανόμενης έρευνας ανά τακτά χρονικά διαστήματα, θα προσφέρει συγκρίσιμα δεδομένα, επιτρέποντας

την παρακολούθηση της εξέλιξης και την εξαγωγή αξιόπιστων συμπερασμάτων.

Μέσα από αυτή τη διαχρονική προσέγγιση, θα μπορέσουμε να χαρτογραφήσουμε με ακρίβεια:

- Την ταχύτητα και το εύρος υιοθέτησης των ψηφιακών εργαλείων από τους υπαλλήλους.
- Τις τυχόν δυσκολίες προσαρμογής και τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν.
- Τον αντίκτυπο των ψηφιακών υπηρεσιών στην καθημερινή εργασία και στην παραγωγικότητα.
- Τις αλλαγές στις δεξιότητες που απαιτούνται από τους δημόσιους υπαλλήλους.
- Την ικανοποίηση των πολιτών από τις ψηφιακές υπηρεσίες που προσφέρονται.

Η υιοθέτηση ψηφιακών τεχνολογιών φέρνει μαζί της ριζικές αλλαγές, οι οποίες οφείλουν να μελετηθούν σε βάθος. Η συνεχής έρευνα θα συμβάλει στην ομαλή μετάβαση προς ένα πιο ψηφιακό δημόσιο τομέα, διασφαλίζοντας παράλληλα την αποτελεσματικότητα και την ομαλή λειτουργία του.

Εκτός από την παρακολούθηση της υιοθέτησης ψηφιακών εργαλείων, η μελλοντική έρευνα οφείλει να εστιάσει και στην τεχνητή νοημοσύνη (TN), η οποία αναδύεται ως δυναμική καινοτομία με ριζοσπαστικές δυνατότητες στον τομέα της ψηφιακής διακυβέρνησης.

Η TN έχει τη δυνατότητα να βελτιστοποιήσει την παροχή υπηρεσιών, να αυτοματοποιήσει εργασίες, να αναλύσει δεδομένα με πρωτοφανή ακρίβεια και να προσωποποιήσει την εμπειρία των πολιτών. Η έρευνα οφείλει να διερευνήσει:

- Την αποτελεσματικότητα της TN στην ψηφιακή διακυβέρνηση.
- Τα οφέλη που δύναται να προσφέρει, όπως η μείωση του κόστους, η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και η αύξηση της διαφάνειας.

- Τους κινδύνους που σχετίζονται με την υιοθέτησή της, όπως η απώλεια θέσεων εργασίας, η ηθική διάσταση και η πιθανότητα μεροληψίας.
- Τις απαραίτητες αλλαγές στις υποδομές και το θεσμικό πλαίσιο που θα συνοδεύουν την εισαγωγή της ΤΝ στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση.

Η συνεχής έρευνα, με εστίαση στην υιοθέτηση ψηφιακών εργαλείων και στην αξιοποίηση της τεχνητής νοημοσύνης, αποτελεί κλειδί για την επιτυχημένη υλοποίηση του ψηφιακού μετασχηματισμού.

Βιβλιογραφία

Bharadwaj, A., ElSawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482.

Cardy, R. L., Miller, J. S., & Ellis, A. D. (2007). Employee equity: Toward a personbased approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 17(2), 140-151.

Chanas, S., Myers, M. D., & Hess, T. (2019). Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(1), 17–33.

Curtis, S. (2019). Digital transformation—The silver bullet to public service improvement? *PublicMoney&Management*, 39(5), 322–324.

Ελευθερίου, Α. (2017). Περί αξιολόγησης στο Δημόσιο Τομέα- Πως μπορεί να βοηθήσει η εμπειρία του ιδιωτικού τομέα στην σωστή εφαρμογή της. *On Public Management*, 5, 46-47.

Featherstone, K. (2005). Introduction: ‘Modernisation’ and the structural constraints of Greek politics. *West European Politics*, 28(2), 223-241.

Habermas, J. (1991). Base and superstructure in Marxist cultural theory. Rethinking Popular Culture: Contemporary Perspectives in *Cultural Studies*, 398-404.

Kiefer, T., Hartley, J., Conway, N., & Briner, R. B. (2015). Feeling the squeeze: Public employees’ experiences of cutback-and innovation-related organizational changes following a national announcement of budget reductions. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(4), 1279-1305.

Mergel, I., Gong, Y., & Bertot, J. (2018). Agile government: Systematic literature review and future research. *Government Information Quarterly*, 35(2).

Mergel, I., Edelman, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *GovernmentInformationQuarterly*, 36(4), 101-385.

Παναγόπουλος, Α. (2021). *Διοίκηση Δημόσια Διοίκηση Αυτοδιοίκηση Τοπική Διακυβέρνηση (αποτελεσματική ηγεσία, διακυβέρνηση, διαχείριση)*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταύρος Σαρτίνας.

Σακελλαρίου, Μ. (2017). Μια ευκαιρία για διοίκηση αλλαγής και εισαγωγή καινοτομίας στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα. *On Public Management*, 5, 53-55.

Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K. G., & Fonstad, N. O. (2017). How big old companies navigate digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, 16(3), 197–213.

Singh, A., & Hess, T. (2017). How chief digital officers promote the digital transformation of their companies. *MIS Quarterly Executive*, 16(1), 1–17.

Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ., (2004. *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Διοίκ. Προσωπικού)*, Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.

Weerakkody, V., Omar, A., El-Haddadeh, R., & Al-Busaidy, M. (2016). Digitally enabled service transformation in the public sector: The lure of institutional pressure and strategic response towards change. *Government Information Quarterly*, 33(4), 658–668.

Μόσχου Μ. (2022, Φεβρουάριος 09). 'ΕΛΤΑ: Ποιες ψηφιακές υπηρεσίες φέρνει ο μετασχηματισμός'. Euro2day. Ανακτήθηκε από:
<https://www.euro2day.gr/news/enterprises/article/2118600/elta-poes-pshfiakes-yphresies-fernei-o-metashhmat.html>

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο

1^η Ενότητα – Εισαγωγή

Αγαπητέ συνάδελφε, στο πλαίσιο της φοίτησής μου στο Μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών "Ψηφιακός μετασχηματισμός τη Δημόσια Διοίκηση" του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας (Καστοριά) συγγράφω τη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία μου, που αφορά τον Ψηφιακό μετασχηματισμό στα ΕΛΤΑ. Η έρευνα στο πλαίσιο της εργασίας δεν είναι δυνατή χωρίς τη συμμετοχή σου. Γι' αυτό και σε παρακαλώ να αφιερώσεις λίγο χρόνο απαντώντας στις 25 ερωτήσεις που ακολουθούν. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και τα δεδομένα θα αξιοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς.

Ευχαριστώ πολύ,

Στέλλα Καλαϊτζίδου, μεταπτυχιακή φοιτήτρια (ΜΡΑ, Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας)

2^η Ενότητα – Δημογραφικά στοιχεία:

- Φύλο
 - Άνδρας
 - Γυναίκα
- Ηλικιακή ομάδα στην οποία ανήκετε
 - έως 29 ετών
 - 30 - 39 ετών
 - 40 - 49 ετών
 - 50 ετών και άνω
- Επίπεδο εκπαίδευσης
 - Πρωτοβάθμια εκπαίδευση

- Δευτεροβάθμια εκπαίδευση
- Τριτοβάθμια εκπαίδευση
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό
- Έτη προϋπηρεσίας
 - έως 9 έτη
 - 10 - 19 έτη
 - 20 - 29 έτη
 - 30 έτη και άνω
- Γνώση χρήσης Η/Υ
 - Καθόλου
 - Βασικές γνώσεις
 - Καλή
 - Πολύ καλή

3η Ενότητα – Ερωτήσεις

Οι ερωτήσεις ανά ερευνητικό ερώτημα:

α) Ο βαθμός ικανοποίησης των υπαλλήλων από τη χρήση των εργαλείων στην εργασία τους	
1/25. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τις νέες ψηφιακές τεχνολογίες που έχουν εισαχθεί στην εργασία σας;	Πολύ απογοητευμένος/η Απογοητευμένος/η Μέτρια ικανοποιημένος/η Πολύ ικανοποιημένος/η Πάρα πολύ ικανοποιημένος/η

<p>2/25. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την ταχύτητα με την οποία πραγματοποιούνται οι ψηφιακές διαδικασίες σε σχέση με τις παραδοσιακές μεθόδους;</p>	<p>Πολύ απογοητευμένος/η</p> <p>Απογοητευμένος/η</p> <p>Μέτρια ικανοποιημένος/η</p> <p>Πολύ ικανοποιημένος/η</p> <p>Πάρα πολύ ικανοποιημένος/η</p>
<p>3/25. Πόσο καλά εκπαιδευτήκατε στη χρήση των νέων ψηφιακών εργαλείων;</p>	<p>Καθόλου</p> <p>Λίγο</p> <p>Μέτρια</p> <p>Πολύ</p> <p>Πάρα πολύ</p>
<p>4/25. Πόσο πιστεύετε ότι οι ψηφιακές αλλαγές θα ωφελήσουν την εργασιακή σας ανέλιξη;</p>	<p>Καθόλου</p> <p>Λίγο</p> <p>Μέτρια</p> <p>Πολύ</p> <p>Πάρα πολύ</p>
<p>5/25. Θα ενθαρρύνετε τους πελάτες να χρησιμοποιούν τις νέες ψηφιακές υπηρεσίες;</p>	<p>Σίγουρα όχι</p> <p>Όχι</p> <p>Ίσως</p> <p>Ναι</p> <p>Σίγουρα ναι</p>

β) Η δεκτικότητα των υπαλλήλων στις αλλαγές	
6/25. Πόσο πρόθυμοι είστε να μάθετε νέες ψηφιακές τεχνολογίες που εισάγονται στην εργασίας;	Καθόλου πρόθυμος/η Λίγο πρόθυμος/η Μέτρια πρόθυμος/η Πολύ πρόθυμος/η Πάρα πολύ πρόθυμος/η
7/25. Πόσο ενθουσιασμένοι είστε με τις ευκαιρίες που προσφέρει ο ψηφιακός μετασχηματισμός;	Καθόλου ενθουσιασμένος/η Λίγο ενθουσιασμένος/η Μέτρια ενθουσιασμένος/η Πολύ ενθουσιασμένος/η Πάρα πολύ ενθουσιασμένος/η
8/25. Πόσο ενθουσιασμένοι είστε με την προοπτική να εργαστείτε σε ένα πιο ψηφιακό περιβάλλον;	Καθόλου ενθουσιασμένος/η Λίγο ενθουσιασμένος/η Μέτρια ενθουσιασμένος/η Πολύ ενθουσιασμένος/η Πάρα πολύ ενθουσιασμένος/η
9/25. Πόσο άνετα αισθάνεστε με την εκπαίδευση και επιμόρφωση μέσω ψηφιακών πλατφορμών;	Καθόλου άνετα Λίγο άνετα Μέτρια άνετα Πολύ άνετα Πάρα πολύ άνετα
10/25. Πόσο εύκολες βρίσκετε τις νέες ψηφιακές διαδικασίες στη δουλειά σας;	Πολύ δύσκολες Δύσκολες Μέτρια εύκολες

	<p>Πολύ εύκολες</p> <p>Πάρα πολύ εύκολες</p>
<p>11/25. Πόσο εύκολα προσαρμόζεστε στην αλλαγή των εργασιακών πρακτικών λόγω της χρήσης ψηφιακών τεχνολογιών;</p>	<p>Πολύ δύσκολα</p> <p>Δύσκολα</p> <p>Μέτρια εύκολα</p> <p>Πολύ εύκολα</p> <p>Πάρα πολύ εύκολα</p>

γ) Ο βαθμός εξοικείωσης των υπαλλήλων στις νέες τεχνολογίες	
<p>12/25. Πόσο εξοικειωμένοι είστε με τη χρήση των νέων ψηφιακών εργαλείων;</p>	<p>Καθόλου εξοικειωμένος/η</p> <p>Λίγο εξοικειωμένος/η</p> <p>Μέτρια εξοικειωμένος/η</p> <p>Πολύ εξοικειωμένος/η</p> <p>Πάρα πολύ εξοικειωμένος/η</p>
<p>13/25. Πόσο εξοικειωμένοι είστε με τη χρήση των ψηφιακών εργαλείων για τη διαχείριση των καθημερινών εργασιών σας;</p>	<p>Καθόλου εξοικειωμένος/η</p> <p>Λίγο εξοικειωμένος/η</p> <p>Μέτρια εξοικειωμένος/η</p> <p>Πολύ εξοικειωμένος/η</p> <p>Πάρα πολύ εξοικειωμένος/η</p>
<p>14/25. Πόσο εξοικειωμένοι είστε με τις νέες μορφές ψηφιακής επικοινωνίας μέσω των ψηφιακών συσκευών;</p>	<p>Καθόλου εξοικειωμένος/η</p> <p>Λίγο εξοικειωμένος/η</p> <p>Μέτρια εξοικειωμένος/η</p> <p>Πολύ εξοικειωμένος/η</p> <p>Πάρα πολύ εξοικειωμένος/η</p>

<p>15/25. Πόσο άνετα αισθάνεστε με την εφαρμογή των ψηφιακών εργαλείων στην καθημερινή εργασία σας;</p>	<p>Καθόλου άνετα</p> <p>Λίγο άνετα</p> <p>Μέτρια άνετα</p> <p>Πολύ άνετα</p> <p>Πάρα πολύ άνετα</p>
<p>16/25. Πόσο καλά γνωρίζετε την εκτέλεση εργασιών μέσω ψηφιακών πλατφορμών;</p>	<p>Καθόλου καλά</p> <p>Λίγο καλά</p> <p>Μέτρια καλά</p> <p>Πολύ καλά</p> <p>Πάρα πολύ καλά</p>

<p>δ) Ο βαθμός εμπιστοσύνης των εργαζομένων στην ασφάλεια χρήσης των ψηφιακών υπηρεσιών</p>	
<p>17/25. Πόσο σημαντική πιστεύετε είναι να υπάρχει διαθεσιμότητα για ψηφιακή πληρωμή στα ταχυδρομεία;</p>	<p>Καθόλου σημαντική</p> <p>Λίγο σημαντική</p> <p>Μέτρια σημαντική</p> <p>Πολύ σημαντική</p> <p>Πάρα πολύ σημαντική</p>
<p>18/25. Πόσο σημαντική είναι για εσάς η προστασία των προσωπικών δεδομένων κατά τη χρήση των ψηφιακών υπηρεσιών των ταχυδρομείων;</p>	<p>Καθόλου σημαντική</p> <p>Λίγο σημαντική</p> <p>Μέτρια σημαντική</p> <p>Πολύ σημαντική</p> <p>Πάρα πολύ σημαντική</p>

<p>19/25. Πόσο εύκολη είναι η πρόσβαση σε τεχνική υποστήριξη όταν αντιμετωπίζετε πρόβλημα με τα ψηφιακά εργαλεία;</p>	<p>Καθόλου εύκολη</p> <p>Λίγο εύκολη</p> <p>Μέτρια εύκολη</p> <p>Πολύ εύκολη</p> <p>Πάρα πολύ εύκολη</p>
<p>20/25. Πόσο εξοικειωμένοι είστε με τις διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων στα νέα ψηφιακά συστήματα;</p>	<p>Καθόλου εξοικειωμένος/η</p> <p>Λίγο εξοικειωμένος/η</p> <p>Μέτρια εξοικειωμένος/η</p> <p>Πολύ εξοικειωμένος/η</p> <p>Πάρα πολύ εξοικειωμένος/η</p>

ε) Η αξιολόγηση των εργαζομένων για τη χρηστικότητα και την αποτελεσματικότητα των ψηφιακών υπηρεσιών

<p>21/25. Πόσο καλά γνωρίζετε τη χρήση και τις λειτουργίες των ψηφιακών συσκευών που χρησιμοποιείτε;</p>	<p>Καθόλου καλά</p> <p>Λίγο καλά</p> <p>Μέτρια καλά</p> <p>Πολύ καλά</p> <p>Πάρα πολύ καλά</p>
<p>22/25. Πόσο εύκολα μπορείτε να βρείτε και να χρησιμοποιήσετε πληροφορίες από τα νέα ψηφιακά συστήματα;</p>	<p>Πολύ δύσκολα</p> <p>Δύσκολα</p> <p>Μέτρια εύκολα</p> <p>Πολύ εύκολα</p> <p>Πάρα πολύ εύκολα</p>

<p>23/25. Πόσο έχει βελτιωθεί η αποτελεσματικότητά σας στην εργασία σας από την εφαρμογή των νέων ψηφιακών εργαλείων;</p>	<p>Καθόλου</p> <p>Λίγο</p> <p>Μέτρια</p> <p>Πολύ</p> <p>Πάρα πολύ</p>
<p>24/25. Πόσο θεωρείτε ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας της εργασίας σας;</p>	<p>Καθόλου</p> <p>Λίγο</p> <p>Μέτρια</p> <p>Πολύ</p> <p>Πάρα πολύ</p>
<p>25/25. Πόσο θεωρείτε ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός συμβάλλει στη μείωση του χρόνου εξυπηρέτησης των πελατών;</p>	<p>Καθόλου</p> <p>Λίγο</p> <p>Μέτρια</p> <p>Πολύ</p> <p>Πάρα πολύ</p>

Σύνδεσμος φόρμας ερωτηματολογίου:

https://docs.google.com/forms/d/1mCEJEWROLaGuj8v8x-Suz1HCzkRn_BoNFFTq6_cwnps/edit