



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

EXECUTIVE MBA

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

ΓΕΩΡΓΙΑ ΚΩΝ. ΚΕΦΑΛΟΠΟΥΛΟΥ

ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2022



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

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

ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

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

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας..... 

Όνοματεπώνυμο..... ΚΕΦΑΛΟΠΟΥΛΟΥ ΓΕΩΡΓΙΑ

Ημερομηνία..... 24/10/2022



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

EXECUTIVE MBA

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

Φιλόθεος Νταλιάνης – Επίκ. Καθηγητής (Επιβλέπων)

Ευαγγελία Κοπανάκη – Επίκ. Καθηγήτρια

Αλέξανδρος Παρασκευόπουλος – Επίκ. Καθηγητής

ΓΕΩΡΓΙΑ ΚΩΝ. ΚΕΦΑΛΟΠΟΥΛΟΥ

ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2022

ΑΦΙΕΡΩΣΕΙΣ

Η εργασία μου είναι αφιερωμένη στον άνδρα μου και την οικογένεια μου είναι το ελάχιστο ευχαριστώ απέναντι στην ανιδιοτελή τους υποστήριξη καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου!

ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός καταλαμβάνει ολοένα και μεγαλύτερο μέρος στην εργασιακή μας ζωή ανεξαρτήτως του τομέα και της θέσης εργασίας την οποία κατέχουμε.

Σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας είναι να μελετήσει και να ερευνήσει την συσχέτιση του ψηφιακού μετασχηματισμού με την εργασιακή παρακίνηση. Στην μελέτη του ερωτηματολογίου της έρευνας πήραν μέρος 183 εργαζόμενοι του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα από το νομό Αττικής, διαφόρων εκπαιδευτικών βαθμίδων, ηλικίας και οικογενειακής κατάστασης.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας προέκυψε ότι οι εργαζόμενοι είναι θετικά διακείμενοι απέναντι στον ψηφιακό μετασχηματισμό και νιώθουν πολύ ικανοποιημένοι με τον νέο τρόπο εργασίας τους, θεωρώντας ότι έχει συμβάλει σημαντικά στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των καθημερινών τους καθηκόντων. Ωστόσο ο ψηφιακός μετασχηματισμός, στη παρούσα χρονική στιγμή και με το βαθμό ωριμότητας που έχει για τους οργανισμούς / επιχειρήσεις, δεν αποτελεί το απόλυτο κίνητρο εργασιακής παρακίνησης. Αντίθετα, όπως προκύπτει από τη παρούσα έρευνα το πρωταρχικό κίνητρο των εργαζομένων είναι να αποδείξουν στους εαυτούς τους ότι είναι ικανοί.

Σημαντικοί όροι: εργασιακή παρακίνηση, ψηφιακός μετασχηματισμός, θεωρία της αυτοδιάθεσης, εσωτερικά κίνητρα, εξωτερικά κίνητρα, αυτόνομα κίνητρα, αντικίνητρα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας έρχεται το τέλος ενός ταξιδιού γνώσεων και νέων εμπειριών που με βοήθησε να διευρύνω την σκέψη μου και τις επαγγελματικές μου δεξιότητες. Στο τέλος αυτού του ταξιδιού λοιπόν θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους ανθρώπους που με συντρόφευσαν και με βοήθησαν.

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κύριο Φιλόθεο Νταλιάνη, για την καθοδήγηση που μου προσέφερε, την υπομονή και το χρόνο που μου διέθεσε δίνοντάς μου χρήσιμες συμβουλές και οδηγίες για την ολοκλήρωση της πτυχιακής μου εργασίας παρά τη δύσκολη περίοδο του κορωνοιού και το πιεστικό πρόγραμμα της εργασίας μου. Ήταν πάντα εκεί όποτε τον χρειαζόμουν.

Θα ήθελα, ακόμα, να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος, για τη συμβολή τους στην επιστημονική και τεχνολογική μου συγκρότηση στα χρόνια της φοίτησής μου στο Τμήμα.

Οφείλω επίσης ένα μεγάλο ευχαριστώ σε όλους εκείνους που συνέβαλαν στην ολοκλήρωση της έρευνάς μου με τη συμπλήρωση ερωτηματολογίων.

Τέλος, ένα τεράστιο ευχαριστώ στον άνδρα μου και στους γονείς μου για την αμέριστη υποστήριξη τους σε όλο το διάστημα των σπουδών μου. Χωρίς αυτούς δεν θα είχα καταφέρει να πάρω μέρος σε αυτήν την υπέροχη εμπειρία ζωής!

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΑΦΙΕΡΩΣΕΙΣ.....	iv
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	v
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	vi
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	vii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ, ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	ix
Εικόνες.....	ix
Διαγράμματα.....	ix
Πίνακες.....	ix
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
2. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ.....	3
2.1 Ορισμός.....	3
2.2 Διαστάσεις / Μορφές εργασιακής παρακίνησης.....	5
2.3 Παράγοντες της εργασιακής παρακίνησης.....	6
2.4 Η σημασία της εργασιακής παρακίνησης.....	8
2.5 Βιβλιογραφία.....	9
3. ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ.....	10
3.1 Ορισμός.....	10
3.2 Μορφές ψηφιακού μετασχηματισμού.....	11
3.3 Παράγοντες που συμβάλλουν στον ψηφιακό μετασχηματισμό.....	13
3.4 Αποτελέσματα (Πλεονεκτήματα / Μειονεκτήματα).....	14
3.5 Βιβλιογραφία.....	16
4. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ	18
4.1 Το επίπεδο ψηφιακού και τεχνολογικού επιπέδου στην Ελλάδα μέσα από μετρήσεις.....	21
4.2 Παράδειγμα ψηφιακού μετασχηματισμού στην Ελλάδα.....	23
4.3 Βιβλιογραφία.....	23
5. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	24
5.1 Εισαγωγή.....	24
5.2. Δομή ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου.....	25
5.3 Αξιοπιστία δεδομένων και επιμέρους των κλίμακων.....	25
5.3.2 Κλίμακα Αυτοδιάθεσης.....	26
6. ΑΝΑΛΥΣΕΙΣ – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	28

6.1 Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων	28
6.2 Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων σε συνάρτηση των κλιμάκων	32
6.3 Συσχετίσεις μεταβλητών	41
7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	43
7.1 Ανασκόπηση συμπερασμάτων	43
7.2 Περιορισμοί έρευνας	45
7.3 Μελλοντική έρευνα	45
7.4 Πρακτικές προεκτάσεις	46
8. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	48
8.1 Ελληνική Βιβλιογραφία	48
8.2 Ξένη Βιβλιογραφία	49
9. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	54
9.1 Ερωτηματολόγιο	54
9.2 Πίνακες	65

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ, ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΩΝ

Εικόνες

Εικόνα 1: Κατάταξη χωρών ΕΕ-27 βάσει ψηφιακής και τεχνολογικής ωριμότητας (SEV Digital Maturity Index).....	21
Εικόνα 2: Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (Digital Economy and Society Index).....	22
Εικόνα 4: Πίνακας αξιοπιστίας πρώτης κλίμακας.....	26
Εικόνα 5: Πίνακας αξιοπιστίας δεύτερης κλίμακας.....	27

Διαγράμματα

Διάγραμμα 6.1: Φύλο και ηλικιακό εύρος.....	28
Διάγραμμα 6.2: Εργασιακή εμπειρία του δείγματος.....	29
Διάγραμμα 6.3: Εκπαιδευτικό επίπεδο του δείγματος.....	29
Διάγραμμα 6.4: Ιεραρχικό επίπεδο ανά φύλο.....	30
Διάγραμμα 6.5: Τομέας εργασίας του δείγματος.....	31
Διάγραμμα 6.6: Τομέας εργασίας ανά φύλο.....	32
Διάγραμμα 6.7 Πίνακας συσχετίσεων.....	43

Πίνακες

Πίνακας 1: Περιγραφική Στατιστική ανάλυση κλίμακας ψηφιακού Μετασχηματισμού.....	33
Πίνακας 2: Περιγραφική Στατιστική ανάλυση κλίμακας ψηφιακού	

μετασχηματισμού με μεταβλητή το φύλο.....	33
Πίνακας 3: Περιγραφική Στατιστική ανάλυση κλίμακας ψηφιακού μετασχηματισμού με μεταβλητή το εκπαιδευτικό επίπεδο.....	34
Πίνακας 4: Περιγραφική Στατιστική ανάλυση κλίμακας ψηφιακού μετασχηματισμού με μεταβλητή την ιεραρχική θέση	36
Πίνακας 5: Περιγραφική Στατιστική ανάλυση κλίμακας ψηφιακού μετασχηματισμού με μεταβλητή την εργασιακή εμπειρία	36
Πίνακας 6: Περιγραφική Στατιστική ανάλυση κλίμακας αυτοδιάθεσης	37
Πίνακας 7: Περιγραφική Στατιστική ανάλυση κλίμακας αυτοδιάθεσης με μεταβλητή το φύλο.....	39
Πίνακας 8: Περιγραφική Στατιστική ανάλυση κλίμακας αυτοδιάθεσης με μεταβλητή την ιεραρχική θέση	40
Πίνακας 9: Περιγραφική Στατιστική ανάλυση κλίμακας αυτοδιάθεσης με μεταβλητή την ηλικία.....	65
Πίνακας 10: Περιγραφική Στατιστική ανάλυση κλίμακας αυτοδιάθεσης με μεταβλητή την εργασιακή εμπειρία.....	66
Πίνακας 11: Περιγραφική Στατιστική ανάλυση κλίμακας αυτοδιάθεσης με μεταβλητή την εκπαιδευτικό επίπεδο.....	68
Πίνακας 12: Περιγραφική Στατιστική ανάλυση κλίμακας αυτοδιάθεσης με μεταβλητή τον εργασιακό τομέα.....	69

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΚΡΩΝΥΜΙΩΝ

Θεωρία Γνωστικής Αξιολόγησης (Cognitive Evaluation Theory)	CET
Θεωρία Οργανικής Ενσωμάτωσης (Organismic Integration Theory)	OIT
Θεωρία Προσανατολισμών Αιτιότητας (Causality Orientations Theory)	COT
Θεωρία Βασικών Ψυχολογικών Αναγκών (Basic Psychological Needs Theory)	BPNT
Θεωρία του Περιεχομένου των Στόχων (Goal Contents Theory)	GCT
Θεωρία Παρακίνησης για σχέσεις (Relationships motivation Theory)	RMT
Internet of Things	IoT
Robotic Process Automation	RPA
Chief Digital Officer	CDO
Chief Analysis Officer	CAO
Vernetzung, Offenheit Agilitat, Partizipation	VOPA
Ευρωπαϊκή Ένωση	ΕΕ
Παγκόσμιο Οργανισμό Διανοητικής Ιδιοκτησίας	WIPO
Τεχνολογίες Πληροφορικής & Επικοινωνιών	ΤΠΕ
Research & Development	R&D
Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος	ΟΤΕ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρακίνηση των ανθρώπων αποτελεί εδώ και αρκετά χρόνια αντικείμενο μελέτης της επιστήμης. Η πρώτη θεωρία σχετικά με την παρακίνηση θεωρείται «η πυραμίδα ανθρώπινων αναγκών» του Maslow (1943). Ακολούθησαν πολλές θεωρίες, όπως η «Θεωρία της Αυτοδιάθεσης» («Self – Determination Theory»), η οποία περιγράφει τα εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα παρακίνησης των ανθρώπων (Deci & Ryan 1985). Παρά το γεγονός ότι οι θεωρίες αυτές δεν σχετίστηκαν καταρχάς άμεσα με την εργασία, βρίσκουν ωστόσο εφαρμογή σε αυτήν. Στην πλειονότητα των θεωριών που έχουν διατυπωθεί όλα αυτά τα χρόνια παρατηρούνται παρόμοιοι παράγοντες εργασιακής παρακίνησης. Μερικά παραδείγματα αυτών αποτελούν η αναγνώριση, η αξιοκρατία, η προσωπική ζωή, η αυτοεκτίμηση, η αυτονομία, το υγιές φυσικό περιβάλλον, ο μισθός, η εξέλιξη, η σταθερότητα και ασφάλεια θέσης, το ενδιαφέρον του αντικείμενου της εργασίας, η συμμετοχή σε ομάδες (Maslow, 1943). Σε κάθε περίπτωση, γίνεται αντιληπτή η σημασία της εργασιακής παρακίνησης στη ζωή του εργαζόμενου και στην απόδοσή του: όσο πιο ικανοποιημένος είναι ένας εργαζόμενος, τόσο περισσότερο θα προσφέρει και θα παράξει σε έναν οργανισμό / επιχείρηση.

Εν όψει των ανωτέρω, η παρούσα εργασία μελετά την εργασιακή παρακίνηση του ανθρώπου, η οποία αποτελεί θεμέλιο για τον οργανισμό / επιχείρηση στον οποίο εργάζεται, σε σχέση με μία σχετικά νέα μεταβλητή όπως είναι ο ψηφιακός μετασχηματισμός του τρόπου και χώρου εργασίας. Το φαινόμενο του «ψηφιακού μετασχηματισμού» αξίζει ιδιαίτερης έρευνας τα τελευταία χρόνια καθώς οι αλματώδεις ρυθμοί ανάπτυξης έχουν αλλάξει σε πολλές περιπτώσεις άρδην την εργασιακή ζωή των ανθρώπων. Πλέον με τον όρο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν αναφερόμαστε μόνο στην βελτίωση των τεχνολογικών μέσων αλλά και στην αλλαγή των διαδικασιών, των επιχειρησιακών μοντέλων, του κλάδου μιας επιχείρησης / οργανισμού και της οργανωσιακής κουλτούρας με αμείωτο ρυθμό.

Στην αρχή της εργασίας παρατίθενται κάποιες θεωρητικές προσεγγίσεις των δύο αυτών όρων (εργασιακή παρακίνηση – ψηφιακός μετασχηματισμός), η συσχέτιση μεταξύ τους καθώς και κάποια παραδείγματα ψηφιακού μετασχηματισμού στην Ελλάδα. Ακολούθως η μελέτη της σχέσης εργασιακής παρακίνησης – ψηφιακού μετασχηματισμού πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ενός ερωτηματολογίου που δημιουργήθηκε αποκλειστικά για την συγκεκριμένη εργασία. Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν πρώτα σε κάποια δημογραφικά στοιχεία, στη συνέχεια όσον αφορά

την επίδραση του ψηφιακού μετασχηματισμού στην εργασία και τέλος ως προς τους λόγους για τους οποίους καταβάλλουν προσπάθεια / εμπλέκονται ενεργά στην εργασία τους. Στο τέλος της εργασίας εκτίθενται οι αναλύσεις και τα συμπεράσματα τα οποία προέκυψαν μέσα από τη συγκεκριμένη έρευνα.

2. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

2.1 Ορισμός

Η παρακίνηση ως αντίδραση – ανταπόκριση του ατόμου σε διάφορες δυνάμεις ή ανάγκες, έχει αποτελέσει αντικείμενο εκτεταμένης μελέτης διαχρονικά. Ως απαρχή των σύγχρονων θεωριών περί παρακίνησης λογίζεται «Η πυραμίδα ανθρωπίνων αναγκών» του Maslow (1943), σύμφωνα με την οποία υπάρχουν πέντε κατηγορίες παραγόντων – αναγκών οι οποίες πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τους προϊσταμένους κατά την παρακίνηση των εργαζομένων: α) Βιολογικές ανάγκες (Τροφή, νερό κ.λπ., β) Ανάγκες ασφάλειας (Μισθός, άδειες κ.λπ.), γ) Κοινωνικές ανάγκες (π.χ. φιλία), δ) Ανάγκες εκτίμησης (π.χ. φήμη), ε) Ανάγκες για αυτοπραγμάτωση (π.χ. ένας δικαστής να ανεβαίνει στην έδρα και να εκδικάζει υποθέσεις) (Χυτήρης, 2017). Για να δώσουμε ένα σύντομο ορισμό, ως παρακίνηση «εννοείται μία διαδικασία ενεργοποίησης και κατεύθυνσης του εργαζόμενου προς την επίδειξη συγκεκριμένης συμπεριφοράς και καταβολής προσπάθειας» (Χυτήρης, 2017 σελ.192) ή «ένα σύνολο ενεργητικών δυνάμεων που πηγάζουν από τα ίδια τα άτομα, καθώς και από το περιβάλλον τους, για να προκαλέσουν συμπεριφορές που σχετίζονται με την εργασία, καθορίζοντας παράλληλα τη μορφή, την κατεύθυνση, την ένταση και τη διάρκειά τους» (Pinder, 2008 σελ.11).

Σήμερα στο πεδίο της (εργασιακής) παρακίνησης μια από τις επικρατούσες θεωρίες είναι η «Θεωρία της Αυτοδιάθεσης» («Self-Determination Theory») (Deci & Ryan, 1985). Η συγκεκριμένη θεωρία προσφέρει ένα ευρύ πλαίσιο για την μελέτη της παρακίνησης και της ανθρώπινης προσωπικότητας. Στην ουσία αποτελεί μία μετα-θεωρία η οποία προσδιορίζει τις εσωτερικές και εξωτερικές πηγές της παρακίνησης και περιγράφει το ρόλο των εσωτερικών και εξωγενών κινήτρων στη γνωστική και κοινωνική ανάπτυξη και στις διαφορές μεταξύ των ατόμων. Επιπλέον – το πλέον σημαντικό - η συγκεκριμένη θεωρία εστιάζει στον τρόπο με τον οποίο κοινωνικοί και πολιτιστικοί παράγοντες διευκολύνουν ή υπονομεύουν την αίσθηση της βούλησης και την πρωτοβουλία των ανθρώπων, καθώς επίσης την ευημερία και την ποιότητα της απόδοσής τους (Deci & Ryan, 1985, 2000).

Η «Θεωρία της αυτοδιάθεσης» περιλαμβάνει έξι μικρότερες θεωρίες, κάθε μία από τις οποίες αναπτύχθηκε για να εξηγήσει ένα σύνολο συναισθηματικών φαινομένων που

πηγάζουν από την εργαστηριακή έρευνα και την έρευνα πεδίου (Deci & Ryan, 1985, 2000):

1. Η «Θεωρία Γνωστικής Αξιολόγησης» (Cognitive Evaluation Theory-CET) αφορά το εσωτερικό κίνητρο, το κίνητρο δηλαδή που βασίζεται στην ικανοποίηση της συμπεριφοράς «για το δικό της καλό». Η θεωρία αυτή αντιμετωπίζει τις επιπτώσεις των κοινωνικών πλαισίων στα εγγενή κίνητρα ή πώς αυτά επηρεάζονται από παράγοντες όπως οι ανταμοιβές και η εμπλοκή του εγώ.

2. Η «Θεωρία Οργανικής Ενσωμάτωσης ή ενσωμάτωσης των Οργανισμών» (Organismic Integration Theory - OIT), πραγματεύεται το θέμα των εξωγενών κινήτρων στις διάφορες μορφές τους (ιδιότητες, συνέπειες κ.α.). Τα εξωτερικά κίνητρα στοχεύουν σε αποτελέσματα εξωγενή της ίδιας της συμπεριφοράς. Η συγκεκριμένη θεωρία ασχολείται με τα κοινωνικά πλαίσια που ενισχύουν ή αποτρέπουν την εσωτερική εστίαση - δηλαδή με ό,τι οδηγεί στους ανθρώπους να αντιστέκονται, να υιοθετούν εν μέρει ή να εσωτερικεύουν βαθιά αξίες, στόχους ή συστήματα πεποιθήσεων.

3. Η «Θεωρία Προσανατολισμών Αιτιότητας» (Causality Orientations Theory - COT), περιγράφει την τάση των ανθρώπων να προσανατολίζονται προς τα περιβάλλοντα και να ρυθμίζουν τη συμπεριφορά τους με διάφορους τρόπους. Η συγκεκριμένη θεωρία αξιολογεί τρεις τύπους προσανατολισμών αιτιότητας: τον προσανατολισμό της αυτονομίας (τα άτομα ενεργούν από ενδιαφέρον και εκτιμώντας αυτό που συμβαίνει), τον προσανατολισμό ελέγχου (η εστίαση γίνεται στις ανταμοιβές, τα κέρδη και την έγκριση) και τον απρόσωπο προσανατολισμό (άγχος σχετικά με την ικανότητα).

4. Η «Θεωρία Βασικών Ψυχολογικών Αναγκών» (Basic Psychological Needs Theory - BPNT). Οι βασικές ψυχολογικές ανάγκες σύμφωνα με τη θεωρία αυτή είναι η αυτονομία, η επιδεξιότητα και η συσχέτιση με άλλους. Όλες οι τρεις αυτές ανάγκες είναι απαραίτητες και εάν κάποια δεν ικανοποιηθεί, θα υπάρξει μετρήσιμο κόστος για το υποκείμενο, το οποίο βιώνει για μικρό ή μεγάλο χρονικό διάστημα αρνητικά συναισθήματα και μπορεί να εμφανίσει και αντίστοιχα αρνητική συμπεριφορά (π.χ. επιθετικότητα).

5. Η «Θεωρία του Περιεχομένου των Στόχων» (Goal Contents Theory - GCT), επικεντρώνει στη διάκριση μεταξύ εγγενών (στενές προσωπικές σχέσεις, προσωπική ανάπτυξη κ.α.) και εξωγενών (οικονομική επιτυχία, εξωτερική εμφάνιση, φήμη κ.α.) στόχων και τον αντίκτυπό τους στα κίνητρα και την ευημερία του ατόμου.

6. Η «Θεωρία Παρακίνησης για σχέσεις» (Relationships motivation Theory – RMT), εκκινά από την θέση ότι η ανάγκη του ανθρώπου για συσχέτιση (φιλία, ερωτικές σχέσεις) αποτελεί, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, μία από τις τρεις βασικές ψυχολογικές ανάγκες και καταλήγει στο ότι τέτοιου είδους αλληλεπιδράσεις δεν είναι μόνο επιθυμητές για τα περισσότερα άτομα, αλλά και απαραίτητες για την ευημερία τους.

2.2 Διαστάσεις / Μορφές εργασιακής παρακίνησης

Σύμφωνα με την «Θεωρία της αυτοδιάθεσης» υπάρχουν διαφορετικές μορφές παρακίνησης ανάλογα με τις αιτίες ή τους επιδιωκόμενους στόχους που μας ωθούν σε δράση. Ωστόσο η πλέον κοινή διάκριση είναι αυτή μεταξύ της εσωτερικής παρακίνησης η οποία αναφέρεται στο γεγονός ότι πράττουμε κάτι επειδή μας ευχαριστεί ή μας διασκεδάζει προσωπικά και της εξωτερικής παρακίνησης η οποία αναφέρεται στο ότι ενεργούμε επιδιώκοντας ένα διακριτό αποτέλεσμα.

Ειδικότερα, στην εσωτερική παρακίνηση, το κίνητρο της ανθρώπινης συμπεριφοράς είναι εγγενές, προέρχεται δηλαδή από το εσωτερικό του ατόμου και δεν σχετίζεται με εξωτερικές δυνάμεις ή ερεθίσματα, όπως η ανταμοιβή. Η εσωτερική παρακίνηση είναι ιδιαίτερα σημαντική καθώς ταυτίζεται με την ανθρώπινη φύση: παρατηρείται (Deci & Ryan 2000) ότι από τη γέννηση τους ήδη, τα ανθρώπινα όντα είναι φιλοπερίεργα και ερευνητικά, επιδεικνύοντας μία άνευ ορίων επιθυμία για γνώση και εξερεύνηση του φυσικού κόσμου, χωρίς να χρειάζονται επιπλέον εξωτερικά κίνητρα για να τροφοδοτήσουν την τάση τους αυτή. Συνεπώς η εσωτερική παρακίνηση είναι ουσιώδης για την γνωστική, κοινωνική και φυσική ανάπτυξη του ανθρώπου. Η εσωτερική παρακίνηση δεν υπάρχει μόνο εντός των υποκειμένων, αλλά και στη σχέση μεταξύ των υποκειμένων και των δραστηριοτήτων τους. Αυτό εξηγεί γιατί οι άνθρωποι εγγενώς παρακινούνται για συγκεκριμένες (και όχι όλες τις) εργασίες όπως και το γιατί δεν νιώθει ο καθένας την ίδια εσωτερική παρόρμηση για τις διάφορες δραστηριότητες.

Παρά τη σημασία της ωστόσο η εσωτερική παρακίνηση δεν είναι αυτή η οποία, κατά κύριο λόγο, ωθεί σε δράση τα άτομα. Αυτό συμβαίνει επειδή από την παιδική ηλικία η ελευθερία του να πράττει κάποιος με βάση τα εσωτερικά του κίνητρα περιορίζεται από τις κοινωνικές κατασκευές και απαιτήσεις που επιβάλλουν συγκεκριμένη δράση και συμπεριφορά ανάλογα με τις περιστάσεις. Στη περίπτωση αυτή κάνουμε λόγο για

εξωτερική παρακίνηση, όταν δηλαδή μία πράξη γίνεται προκειμένου να επιτευχθεί ένα διακριτό αποτέλεσμα (και όχι για την ευχαρίστηση που η ίδια η πράξη προσφέρει) (Deci & Ryan 2000). Για παράδειγμα, ο μαθητής ο οποίος κάνει τις σχολικές του εργασίες για να εισπράξει τον έπαινο του δασκάλου του ή να αποφύγει την τιμωρία των γονέων του, παρακινείται εξωτερικά. Η εξωτερική παρακίνηση διακρίνεται σε τέσσερις μικρότερες κατηγορίες με κριτήριο το βαθμό του ελέγχου στον οποίο υπόκειται το άτομο: α) εξωτερική ρύθμιση, η οποία είναι η λιγότερο αυτόνομη μορφή της εξωτερικής παρακίνησης (θεωρείται το ακριβές αντίθετο της εσωτερικής παρακίνησης), όταν δηλαδή η συμπεριφορά του ατόμου είναι ελεγχόμενη ή αποξενωμένη από αυτό, β) η ασυνείδητη ρύθμιση στην οποία και πάλι τα άτομα ενεργούν έχοντας το αίσθημα της (εξωτερικής) πίεσης για να αποφύγουν την τιμωρία ή για να κερδίσουν έπαινο. Χαρακτηριστική περίπτωση ασυνείδητης ρύθμισης είναι αυτή κατά την οποία τα άτομα πράττουν με σκοπό να ενισχύσουν ή να διατηρήσουν την αυτοεκτίμησή τους, γ) ταυτισμένη ρύθμιση, η οποία συνιστά μία περισσότερο αυτόνομη μορφή εξωτερικής παρακίνησης. Στη περίπτωση αυτή, το άτομο έχει ταυτιστεί με την σημασία μίας συμπεριφοράς και γι αυτό έχει αποδεχτεί τη ρύθμιση σαν να προέρχεται από το ίδιο, δ) ενσωματωμένη ρύθμιση, η πλέον αυτόνομη μορφή εξωτερικής παρακίνησης, κατά την οποία οι εξωτερικές ρυθμίσεις έρχονται σε απόλυτη ταύτιση και συμφωνία με τις αξίες και ανάγκες του προσώπου.

Παρά το γεγονός ωστόσο ότι η ενσωματωμένη ρύθμιση έχει πολλά κοινά ποιοτικά χαρακτηριστικά με την εσωτερική παρακίνηση διαφέρει από την τελευταία καθώς αποβλέπει σε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα που διακρίνεται από τη συμπεριφορά, όσο οικειοθελής και αν είναι αυτή.

2.3 Παράγοντες της εργασιακής παρακίνησης

Η εργασιακή παρακίνηση για να είναι αποτελεσματική πρέπει να λαμβάνει υπόψη της και να ενεργοποιεί και ικανοποιεί κάποιους συγκεκριμένους παράγοντες - ανάγκες των ατόμων / εργαζομένων. Στους παράγοντες αυτούς αναφέρονται όλες οι θεωρίες και οι σχετικές εργασίες για την (εργασιακή) παρακίνηση, προσπαθώντας να τους εντάξουν σε ευρύτερες κατηγορίες, για την καλύτερη κατανόηση και πλήρωσή τους.

Ξεκινώντας από τη «Θεωρία της Πυραμίδας των Ανθρώπινων Αναγκών» του Maslow και τις προαναφερθείσες (υπό 2.1) πέντε κατηγορίες παραγόντων – αναγκών του ανθρώπου, διαπιστώνουμε ότι παρότι δεν διατυπώθηκαν σε ευθεία αναφορά με τον εργασιακό χώρο, έχουν εν τούτοις αντιστοιχία και εφαρμογή (και) σε αυτόν. Ειδικότερα, οι βιολογικές ανάγκες στο πεδίο της εργασίας περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, ένα ανθρώπινο ωράριο και ένα ιδανικό φυσικό περιβάλλον (θερμοκρασία, αερισμός κ.α.), οι ανάγκες ασφάλειας ένα σταθερό μισθό και μία αόριστη διάρκεια της εργασιακής σύμβασης, οι κοινωνικές ανάγκες την συνεργασία με τους συναδέλφους και ενδεχομένως το συγχρωτισμό με αυτούς και εκτός εργασιακού χρόνου, οι ανάγκες εκτίμησης την κάθε είδους ανταμοιβή του εργαζομένου για την προσπάθεια που καταβάλει στη δουλειά του και, τέλος, οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης την επίτευξη στόχων που εξυψώνουν τον άνθρωπο ως εργαζόμενο (προαγωγή).

Ο Alderfer (1972) βασιζόμενος στη θεωρία του Maslow, αναφέρεται σε τρεις κατηγορίες παραγόντων και συγκεκριμένα: α) στις ανάγκες ύπαρξης, οι οποίες περιλαμβάνουν τις ανάγκες ασφαλείας και τις βιολογικές β) στις ανάγκες κοινωνικών σχέσεων, οι οποίες ταυτίζονται με την αντίστοιχη κατηγορία του Maslow και γ) στις ανάγκες ανάπτυξης, στις οποίες συγκαταλέγονται οι ανάγκες αυτοεκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης που έχουν να κάνουν με τον εσωτερικό κόσμο του ανθρώπου.

Η θεωρία της πυραμίδας των ανθρωπίνων αναγκών αποτέλεσε τη βάση και της θεωρίας παρακίνησης του Herzberg (1959). Ο Herzberg διαχώρισε τους παράγοντες σε δύο μεγάλες κατηγορίες: α) τους παράγοντες παρακίνησης, οι οποίοι ταυτίζονται με τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης και αυτοεκτίμησης του Maslow και η ύπαρξη τους αποτελεί κίνητρο ώστε οι εργαζόμενοι να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια στην εργασία τους (επίτευξη, ευθύνη, πρόοδος, αναγνώριση κ.α.) και β) τους παράγοντες υγιεινής, οι οποίοι αντιστοιχούν στις βιολογικές, κοινωνικές και ανάγκες ασφαλείας της πρώτης θεωρίας και η ύπαρξη τους είναι απαραίτητη για τη δημιουργία και συντήρηση ενός «υγιεινού» κλίματος στην εργασία (μισθός, σχέση με προϊστάμενο και συναδέλφους, προσωπική ζωή κ.α.) (Χυτήρης, ο.π.)

Τον ανωτέρω διαχωρισμό και κατηγοριοποίηση των παραγόντων παρακίνησης ακολουθούν σε γενικές γραμμές και οι νεότερες θεωρίες (B. Skinner¹ , R. Hackman – G. Oldman²) και έρευνες επί του θέματος. Ενδεικτικά, αναφέρεται ότι η παρακίνηση

¹ B. Skinner – «Θεωρία του Λειτουργικού Εθισμού», στην οποία γίνεται λόγος για επτά ομάδες κινήτρων που ενισχύουν θετικά την συμπεριφορά των εργαζομένων και αφορούν τον έλεγχο πάνω στην εργασία, το περιεχόμενο της εργασίας, το περιβάλλον της εργασίας, τα χρήματα, την κοινωνική ενίσχυση, την ενίσχυση του εγώ και τις «εσωτερικές» ενισχύσεις

² R. Hackman, G. Oldham – «Θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας», σύμφωνα με την οποία υπάρχουν πέντε παράγοντες – χαρακτηριστικά της εργασίας, τα οποία, εάν συντρέχουν, τότε γίνεται λόγος για υψηλό βαθμό παρακίνησης: Ποικιλία απαιτούμενων δεξιοτήτων, ταυτότητα εργασίας, σημαντικότητα εργασίας, αυτονομία, ανατροφοδότηση (Χυτήρης, ο.π.)

των εργαζομένων επηρεάζεται από τρεις ομάδες παραγόντων: α) ανθρωπίνους, εσωτερικούς παράγοντες που παρακινούν ένα πρόσωπο να κάνει κάτι, π.χ. εμπειρία, προσωπικότητα, προσωπικοί στόχοι κ.α., β) εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν τον εργαζόμενο, π.χ. η πολιτική της εταιρείας σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό της, η κουλτούρα της επιχείρησης κ.α., γ) παράγοντες που συνδέονται με τη φύση της δουλειάς και καθορίζουν το ύψος της αμοιβής του εργαζομένου, π.χ. υπευθυνότητα της θέσης, η πολυπλοκότητα του ρόλου του στην εταιρεία, το επίπεδο αυτονομίας κ.α. (Doan, Perfecto κ.ά., 2021)

Συνοψίζοντας τα ανωτέρω παρατηρούμε ότι στην συντριπτική πλειοψηφία των θεωριών και μελετών επί του θέματος εμφανίζονται, υπό τη μία ή την άλλη κατηγοριοποίηση, κοινός παράγοντες εργασιακής παρακίνησης. Σε αυτούς περιλαμβάνονται ενδεικτικά: εργασιακή σταθερότητα και ασφάλεια της θέσης, μισθός, αναγνώριση, αξιοκρατία, ενδιαφέρον του αντικειμένου της εργασίας, δυνατότητα εξέλιξης, ένταξη σε ομάδες – σχέση με το προϊστάμενο, προσωπική ζωή, αυτοεκτίμηση, αυτονομία, υγιές φυσικό περιβάλλον.

2.4 Η σημασία της εργασιακής παρακίνησης

Η εργασιακή παρακίνηση είναι σημαντική για πολλούς λόγους, ο κυριότερος εκ των οποίων είναι ότι οδηγεί σε αυξημένη παραγωγικότητα και επιτρέπει στον οργανισμό να επιτύχει καλύτερα αποτελέσματα. Πιο συγκεκριμένα, η εργασιακή παρακίνηση και η προσφορά κινήτρων στους εργαζομένους αυξάνει την δέσμευση και αφοσίωση των τελευταίων απέναντι στην εταιρεία με όλα τα θετικά επακόλουθα (=καταβολή αυξημένης προσπάθειας). Περαιτέρω, συνεισφέρει στην ικανοποίηση των εργαζομένων και συνεπώς στην καλλιέργεια ενός θετικού κλίματος και περιβάλλοντος στην επιχείρηση. Καθώς η εργασιακή παρακίνηση διευκολύνει τον εργαζόμενο να επιτύχει τους προσωπικούς του στόχους, βοηθάει αντίστοιχα και στην αυτοπραγμάτωση και αυτοβελτίωση του υποκειμένου. Γίνεται ξεκάθαρη η σύνδεση μεταξύ καταβολής μεγαλύτερης προσπάθειας και καλύτερων αποτελεσμάτων, γεγονός που ωθεί τους εργαζόμενους να συνεχίσουν με τον ίδιο ή και πιο έντονο ρυθμό (προς ωφέλεια τόσο των ίδιων, όσο και του οργανισμού). Σε τελική ανάλυση η παροχή κινήτρων αυξάνει την αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων, στη λογική ότι δεν αρκούν

μόνο οι ικανότητες και τα προσόντα για το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, αλλά απαιτείται και η προθυμία του εργαζομένου για αυτό (Heryati,2014).

Τα παραπάνω υπογραμμίζουν την σπουδαιότητα της εργασιακής παρακίνησης στην οργανωσιακή συμπεριφορά. Ωστόσο, για να λειτουργήσει πράγματι ευεργετικά η εργασιακή παρακίνηση και να επιφέρει τα αποτελέσματα της θα πρέπει να είναι προσαρμοσμένη στις ατομικές ανάγκες και επιθυμίες εκάστοτε εργαζομένου. Αυτό σημαίνει ότι συνίσταται στις επιχειρήσεις να μην προσφέρουν σε όλους τους υπαλλήλους τους τα ίδια κίνητρα, αλλά να επιλέγουν κάθε φορά αυτά που ταιριάζουν σε κάθε εργαζόμενο ή ακόμη και να δίνουν στους ίδιους τους εργαζομένους τη δυνατότητα να αποφασίσουν από μία ευρύτερη κατηγορία κινήτρων (εντός ενός σαφώς καθορισμένου οικονομικού πλαισίου). Για να το πετύχει ωστόσο αυτό η διοίκηση της εταιρείας θα πρέπει να γνωρίζει επαρκώς όλους τους παράγοντες που μπορούν να παρακινήσουν έναν εργαζόμενο, το πώς αυξομειώνεται στο χρόνο και ανάλογα με τις συνθήκες η σημασία του κάθε παράγοντα, καθώς επίσης και ποια ήταν η αποτελεσματικότητα των επιμέρους κινήτρων στο παρελθόν. Με αυτόν τον τρόπο, η διοίκηση της εταιρείας δεν θα προβεί σε άσκοπη δαπάνη οικονομικών πόρων (στους οποίους αντιστοιχούν τα παρεχόμενα κίνητρα), αλλά θα καταλείψει αυτούς προσηκόντως για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα (Němečková, 2017).

2.5 Βιβλιογραφία

CSDT, Self-Determination Theory, [Πρόσβαση 3 Ιανουαρίου 2022],
<https://selfdeterminationtheory.org/the-theory/>

Doan Hong Le and Perfecto Aquino and Revenio Jalagat and Nguyen Thanh Truc,
(2021) Factors Affecting Employee's Motivation, [Πρόσβαση 03 Ιανουαρίου
2022],
https://www.researchgate.net/publication/346569818_Factors_Affecting_Employee's_Motivation

Heryati R, Why Employee Motivation Is Important (& How to Improve It),
[Πρόσβαση 03 Ιανουαρίου 2022], <https://inside.6q.io/employee-motivation-important/>

Němečková Iveta, (2015), The role of benefits in employee motivation and retention in the financial sector of the Czech Republic, [Πρόσβαση 03 Ιανουαρίου 2022],
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1331677X.2017.1314827>

Pinder, C. C. (2008). Work Motivation in Organizational Behavior, 2nd edn, New York, NY: Psychology Press.

Ryan M. Richard and Edward L. Deci, (2000), Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions, [Πρόσβαση: 03 Ιανουαρίου 2022], https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_IntExtDefs.pdf

Shkoler Or, Kimura Takuma, (2020), How Does Work Motivation Impact Employees' Investment at Work and Their Job Engagement? A Moderated-Moderation Perspective Through an International Lens [Πρόσβαση 03 Ιανουαρίου 2022] <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.00038/full>

3. ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ

3.1 Ορισμός

Οι πρώτες αναφορές στον όρο «ψηφιακός μετασχηματισμός» έγιναν στις αρχές της δεκαετίας του 1950 (Davis 1954). Την εποχή εκείνη, ο ψηφιακός μετασχηματισμός σήμαινε τη μετάβαση από το χαρτί στα αποθηκευμένα μέσα, δηλαδή από το αναλογικό στο ψηφιακό: η ψηφιοποίηση των πληροφοριών ήταν στην ουσία η διαδικασία απούλοποίησης τους και αποσύνδεσης τους από τους φυσικούς τους φορείς και τα μέσα αποθήκευσης, μετάδοσης και επεξεργασίας τους. Η περιγραφή αυτή του ψηφιακού μετασχηματισμού και το νόημα που αποδιδόταν στην έννοια παρέμειναν ουσιαστικά αμετάβλητα μέχρι την εμφάνιση και σταδιακή διάδοση του διαδικτύου (από τα μέσα της δεκαετίας του 1990 και εφεξής). Η ανάδυση νέων αγορών και νέων επιχειρηματικών μοντέλων αλλά και η ουσιαστική συμβολή του τομέα ΤΠ στη δημιουργία (οικονομικής) αξίας προσέδωσαν νέα σημασία στον όρο (Meske, Junglas, 2020).

Ειδικότερα σήμερα, ο όρος «ψηφιακός μετασχηματισμός του χώρου εργασίας» περιλαμβάνει τις νέες τεχνολογίες οι οποίες προκαλούν σημαντικές αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι εκτελούν καθήκοντα και διαδικασίες, στις κοινωνικές τους σχέσεις εντός του οργανισμού - επιχείρησης, στη συνολική τους εργασιακή εμπειρία, στα προϊόντα και στις υπηρεσίες που προσφέρουν (Meske, Junglas, 2020). Τεχνολογικές τάσεις οι οποίες εμπεριέχονται και χαρακτηρίζουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό των σύγχρονων οργανισμών / επιχειρήσεων είναι τα Social Media (Μέσα κοινωνικής δικτύωσης), Mobility, Internet of Things (IoT), Cybersecurity (Κυβερνοασφάλεια), Big Data & Analytics (Ανάλυση mega-δεδομένων), Cloud

Computing (Υπολογιστικό Νέφος), Robotic Process Automation (RPA), Τεχνική Νοημοσύνη Artificial Intelligence, Blockchain κ.α. (Tang, 2021).

Τέλος, πέρα από το κλασσικό νόημα που αποδίδεται στην έννοια του ψηφιακού μετασχηματισμού ως άνω, ο όρος ταυτίζεται και με μια πολιτισμική αλλαγή που απαιτεί από τους οργανισμούς - επιχειρήσεις να αμφισβητούν συνεχώς το status quo, να πειραματίζονται συχνά και να μην φοβούνται να αποτύχουν. Αυτό στην πράξη μπορεί να σημαίνει την απομάκρυνση από μακροχρόνιες και καθιερωμένες επιχειρηματικές διαδικασίες προς όφελος σχετικά νέων πρακτικών που βρίσκονται ακόμη υπό διαμόρφωση.

3.2 Μορφές ψηφιακού μετασχηματισμού

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν είναι μονοσήμαντη έννοια αλλά εξειδικεύεται σε τέσσερις επιμέρους μορφές, οι οποίες πρέπει να εξετάζονται ως σύνολο προκειμένου να γίνεται αντιληπτό το φαινόμενο στην ολότητα του. Η απομόνωση και η εστίαση σε μία ή δύο μόνο από τις μορφές αυτές (ως κάτωθι), έχει ως αποτέλεσμα να μην αντλούνται από τον οργανισμό - επιχείρηση όλα τα οφέλη που δύναται να προσφέρει ο ψηφιακός μετασχηματισμός. Ειδικότερα, οι τέσσερις μορφές ψηφιακού μετασχηματισμού έχουν ως εξής (Vaughan, 2021), (Annaccone 2019):

A) Μετασχηματισμός διαδικασιών (Process transformation): το είδος αυτό μετασχηματισμού αναφέρεται στο πως η τεχνολογία προσέφερε νέους τρόπους στους οργανισμούς - επιχειρήσεις, προκειμένου οι τελευταίοι να επανακαθορίσουν τις διαδικασίες παραγωγής και προσφοράς αγαθών και υπηρεσιών επιτυγχάνοντας μείωση του λειτουργικού κόστους και αύξηση της ποιότητας. Αναφέρεται το παράδειγμα της “Domino’s Pizza” η οποία επανασχεδίασε εξ ολοκλήρου τη διαδικασία παραγγελίας φαγητού, καθιστώντας αυτή δυνατή μέσω οποιασδήποτε συσκευής (υπολογιστή, έξυπνα τηλέφωνα κ.α.) και επιτυγχάνοντας, σε τελική ανάλυση, να αποκτήσει με αυτό τον τρόπο σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων εταιρειών του οικείου κλάδου.

B) Μετασχηματισμός Επιχειρησιακών μοντέλων (Business model transformation): Οι ψηφιακές τεχνολογίες χρησιμοποιήθηκαν από αρκετές εταιρείες για να μεταμορφώσουν τα παραδοσιακά επιχειρησιακά μοντέλα, επιφέροντας με αυτόν τον τρόπο μία πραγματική κοσμογονία σε ολόκληρους κλάδους της βιομηχανίας.

Χαρακτηριστικά παραδείγματα αυτής της κατηγορίας είναι οι εταιρείες “Uber” η οποία επέφερε τομή στην παροχή υπηρεσιών ταξί, η εταιρεία “Netflix” ως προς την επινόηση ενός νέου καναλιού διανομής κινηματογραφικού και τηλεοπτικού υλικού και η εταιρεία “Apple” ως προς την εφαρμογή της iTunes που προκάλεσε επανάσταση στη μουσική βιομηχανία.

Αναδιαμορφώνοντας εκ βάθρων με τη βοήθεια της τεχνολογίας τον παραδοσιακό τρόπο δημιουργίας αξίας οι ανωτέρω εταιρείες αλλά και όσες ακολούθησαν και θα ακολουθήσουν το παράδειγμα τους σε κάθε κλάδο δημιουργούν σημαντικές ευκαιρίες για ανάπτυξη.

Γ) Μετασχηματισμός κλάδου (Domain transformation): Οι νέες τεχνολογίες εκτός από τον επανασχεδιασμό των παραδοσιακών μεθόδων παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών που είδαμε ανωτέρω, παρέχουν ευκαιρίες σε οργανισμούς - επιχειρήσεις ώστε να επεκταθούν και σε άλλους κλάδους ανταγωνιζόμενοι τους ήδη κυριάρχους σε αυτούς. Παραδείγματος χάρη, η Amazon με την εισαγωγή του Amazon Web services εισήλθε σε μία εντελώς νέα αγορά γι αυτήν, (πέρα από την διαδικτυακή λιανική πώληση προϊόντων), την παροχή υπηρεσιών υπολογιστικού νέφους (cloud computing infrastructure), καταφέροντας μάλιστα να κερδίσει το μερίδιο του λέοντος από εταιρείες κολοσσούς του χώρου όπως η IBM και η Microsoft. Μάλιστα τη σημερινή εποχή όπου η τεχνολογία αποτελεί κοινό κτήμα, η δυνατότητα επέκτασης σε άλλους κλάδους, δεν αφορά μόνο εταιρείες σαν την Amazon που εκ της φύσεως τους έχουν ψηφιακό προσανατολισμό, αλλά κάθε οργανισμό - επιχείρηση που επιθυμεί να εφαρμόσει στη πράξη μία (τεχνολογικά) καινοτόμα ιδέα.

Δ) Οργανωσιακός μετασχηματισμός (Cultural transformation): ο μακροπρόθεσμος και πλήρης ψηφιακός μετασχηματισμός επιφέρει επανακαθορισμό της οργανωσιακής κουλτούρας της εταιρείας. Οι οργανισμοί - επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται ότι η ψηφιακή εποχή απαιτεί μεγαλύτερη ευελιξία στις ροές εργασίες, αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων και επανεστίαση της διοίκησης και των εργαζομένων σε νέες αξίες. Παραδείγματος χάρη, η ασφαλιστική εταιρεία Interamerican, η οποία τα τελευταία δέκα χρόνια έχει αλλάξει το οργανόγραμμα της και τον τρόπο διάρθρωσης – ιεράρχησης του προσωπικού της [το κλασσικό μοντέλο ιεραρχίας «Διευθυντής-Προϊστάμενος-Υπάλληλος» μετασχηματίστηκε σε ομάδες (tribes) όπου δεν υπάρχουν οι παραπάνω τίτλοι πέρα του αρχηγού (leader) της ομάδας που έχει συμβουλευτικό και όχι αποφασιστικό ρόλο], τον τρόπο επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων (δημιουργήθηκαν νέες και υιοθετήθηκαν υπάρχουσες εφαρμογές εταιρειών τεχνολογίας, οι οποίες αντικαθιστούν την παραδοσιακή προφορική και γραπτή

επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και των τμημάτων) καθώς και τον φυσικό χώρο εργασίας που διαμορφώθηκε για να καλύψει τις νέες ανάγκες των εργαζομένων που προκύπτουν από τον ψηφιακό μετασχηματισμό (Vaughan, 2021), (Annacone 2019).

3.3 Παράγοντες που συμβάλλουν στον ψηφιακό μετασχηματισμό

Το ποσοστό επιτυχίας του ψηφιακού μετασχηματισμού ενός οργανισμού – επιχείρησης εξαρτάται από τις πρακτικές που επιλέγει η διοίκηση του για το σκοπό αυτό. Σύμφωνα με τις σχετικές έρευνες υπάρχουν πέντε ομάδες παραγόντων οι οποίοι αν ληφθούν υπόψη στο σύνολο τους, μεγιστοποιούν την πιθανότητα επιτυχίας του επιχειρούμενου ψηφιακού μετασχηματισμού (Bughin, Deakin, κ.α. 2019). Οι παράγοντες αυτοί είναι οι εξής: α) ο καθορισμός συγκεκριμένων προτεραιοτήτων, δηλαδή η εστίαση σε λίγα και σαφώς ορισμένα θέματα τα οποία είναι στενά συνδεδεμένα με μετρήσιμους στόχους της επιχείρησης. Εξίσου σημαντικός παράγοντας είναι η διοίκηση να αποφασίσει ποιες περιοχές του ψηφιακού μετασχηματισμού δεν μπορούν να αναθεωρηθούν και είναι καίριες για την κατεύθυνση που θα ακολουθήσει ο οργανισμός – επιχείρηση, καθώς και ο καθορισμός του τρόπου με τον οποίο θα προσεγγίσει αυτές τις περιοχές, β) κατάλληλη επιλογή του έμψυχου δυναμικού ειδικά σε επίπεδο ηγεσίας. Η επιτυχία του ψηφιακού μετασχηματισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την πρόσληψη σε καίριες - διευθυντικές θέσεις εργαζομένων με γνώσεις ανάλυσης δεδομένων και «ψηφιακές» ικανότητες. Ειδικά η θέση του υπεύθυνου του ψηφιακού μετασχηματισμού (Chief Digital Officer – CDO) θεωρείται εκ των ων ουκ άνευ σε μία επιτυχημένη εταιρεία. Εξίσου σημαντική έχει καταστεί στο ανωτέρω πλαίσιο και η θέση του υπεύθυνου ανάλυσης δεδομένων (Chief Analysis Officer – CAO), γ) ο οργανισμός – επιχείρηση πρέπει να αφιερώσει χρόνο και χρήμα για τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Αυτό σημαίνει ότι δεν αρκεί η ως άνω πρόσληψη των κατάλληλων και προικισμένων ανθρώπων στις καίριες θέσεις αλλά πρέπει επιπλέον ο μετασχηματισμός να αποτελεί βασική προτεραιότητα για τον οργανισμό – επιχείρηση υπό την έννοια της δέσμευσης στο σκοπό αυτό μέχρι την επίτευξη του. Επιπλέον θα πρέπει να διατίθενται επαρκείς πόροι, οι οποίοι να κατευθύνονται ειδικά και αποκλειστικά για τις ανάγκες του ψηφιακού μετασχηματισμού, δ) ο οργανισμός – επιχείρηση πρέπει να διαθέτει την κατάλληλη ευελιξία και προσαρμοστικότητα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και απαιτήσεις κατά τη διαδικασία

του ψηφιακού μετασχηματισμού. Έχει παρατηρηθεί ότι όσο πιο «πρόθυμος» και έτοιμος είναι ένας οργανισμός – επιχείρηση να μεταβάλλει και να επικαιροποιήσει τη ψηφιακή στρατηγική του τόσο πιο επιτυχημένη και ανταγωνιστική είναι η τελευταία. Σύμφωνα με σχετικές έρευνες επί παραδειγμάτων επιτυχημένου ψηφιακού μετασχηματισμού, υπάρχουν αυξημένες πιθανότητες επιπρόσθετης ανταμοιβής – αναγνώρισης του εργαζομένου όταν καλλιεργεί νέες ιδέες, αναλαμβάνει τα κατάλληλα ρίσκα και ακολουθεί νέες πρακτικές εξετάζοντας την επίδραση τους καθώς προσβλέπει σε νέες ευκαιρίες, ε) ο οργανισμός – επιχείρηση πρέπει να αναθέτει ξεκάθαρους ρόλους και αρμοδιότητες στους εργαζομένους σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας για κάθε νέο έργο ψηφιακού μετασχηματισμού. Περαιτέρω, θα πρέπει για την επιτυχία του εγχειρήματος, οι στόχοι των έργων που αποτελούν τον ψηφιακό μετασχηματισμό του οργανισμού – επιχείρησης να συμφωνούν με τους στόχους των επιμέρους τμημάτων αλλά και των ίδιων των εργαζομένων που συμμετέχουν στη διαδικασία.

3.4 Αποτελέσματα (Πλεονεκτήματα / Μειονεκτήματα)

Η εφαρμογή του ψηφιακού μετασχηματισμού δεν είναι μονοσήμαντη αλλά έχει επιφέρει στους οργανισμούς - επιχειρήσεις που τον υιοθέτησαν αλλαγές, οι οποίες έχουν και θετικό και αρνητικό αντίκτυπο στην καθημερινότητα της εργασίας και των επιμέρους διαδικασιών που ακολουθούνται.

Ένα πρώτο θετικό αποτέλεσμα του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι η βελτίωση της εμπειρίας του πελάτη, τόσο αναφορικά με τον τρόπο εξυπηρέτησής του, όσο και με τη δημιουργία νέων, καινοτόμων προϊόντων. Η προσέγγιση των τεχνολογικά ανεπτυγμένων οργανισμών - επιχειρήσεων είναι, πλέον, πελατοκεντρική, καθώς αυτές προσφέρουν μία πολυκαναλική (omnichannel) εμπειρία υπηρεσιών και εξυπηρέτησης. Έτερη θετική συνέπεια της εφαρμογής του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι η αύξηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του οργανισμού - επιχείρησης που τον υιοθετεί, έναντι των άλλων. Αυτό γιατί δίνει την ευκαιρία στον οργανισμό - επιχείρηση, αφού αναλύσει, ταξινομήσει και συνδυάσει σωστά όλα τα δεδομένα (τα διάσπαρτα δεδομένα των πελατών από όλα τα τμήματα της επιχείρησης μπορούν να υπάγονται μόνο σε ένα σύστημα δεδομένων, παρέχοντας ολοκληρωμένη και γρήγορη πληροφόρηση γι' αυτούς), να αφουγκραστεί καλύτερα τους πελάτες και τις ανάγκες τους και να χαράξει τις κατάλληλες στρατηγικές / προϊόντα. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός διευκολύνει και

απλοποιεί περαιτέρω και τη συνεργασία των εργαζομένων. Τα τελευταία χρόνια, ανεξαρτήτως του φυσικού χώρου στον οποίο βρίσκεται ο υπάλληλος, μπορεί να επικοινωνήσει, να ανταλλάξει απόψεις και να συνεργαστεί με τους συναδέλφους του, με την ίδια, αν όχι και μεγαλύτερη ευκολία, σε σχέση με το να βρισκόταν στο ίδιο γραφείο με αυτούς. Εργαλεία όπως το “Microsoft Teams” ή το “SharePoint” συμβάλλουν στο να γίνεται η καθημερινή συνεργασία των εργαζομένων ταχύτερη, ευκολότερη και με μεγαλύτερη διαφάνεια, καθώς αποφεύγονται οι περιττές μετακινήσεις και οι απόπειρες πρόσβασης σε φυσικά αρχεία και δίνεται η δυνατότητα σε όλη την ομάδα να γνωρίζει ανά πάσα στιγμή οποιαδήποτε αλλαγή στο αντικείμενο της εργασίας. Σχετικό με τους εργαζομένους είναι και το επόμενο θετικό αποτέλεσμα του ψηφιακού μετασχηματισμού, δηλαδή η δέσμευση αυτών στους οργανισμούς – επιχειρήσεις : προσφέροντας στους υπαλλήλους, άμεσα και εύκολα, όλα τα εργαλεία που χρειάζονται για να διεκπεραιώσουν τις καθημερινές τους εργασίες, αυξάνεται το αίσθημα του καθήκοντος και της προθυμίας. Τέλος, η ψηφιακή επανάσταση προκαλεί και γεννά ένα νέο, διαφορετικό και ευέλικτο τρόπο σκέψης των εργαζομένων (“problem-solving”), για την αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων, την επίλυση προβλημάτων και τη χάραξη στρατηγικών. Σύμφωνα με δημοσιεύσεις (SAP Center) το 80% των επιχειρήσεων – οργανισμών που έχουν ολοκληρώσει τον ψηφιακό μετασχηματισμό τους είχαν κέρδη, το 85% ανέβασαν το μερίδιο αγοράς τους, ενώ, κατά μέσο όρο, οι επιχειρήσεις-οργανισμοί που υιοθέτησαν μία νέα ψηφιακή κουλτούρα αναμένουν 23% υψηλότερη αύξηση εσόδων από τους ανταγωνιστές τους (Editorial team Virtru, 2021).

Όπως κάθε αλλαγή, ωστόσο, έτσι και ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν έχει μόνο θετικές, αλλά και αρνητικές επιπτώσεις. Το κυριότερο είναι η ανασφάλεια που μπορεί να νιώσουν οι εργαζόμενοι σχετικά με τη πιθανή μείωση των θέσεων εργασίας τους ή τη συνεχή απαίτηση για υιοθέτηση και βελτίωση νέων τεχνικών εργασίας. Παράλληλα υπάρχει το αίσθημα του ανικανοποίητου που καλλιεργείται στους πελάτες, μέσα από την απεριόριστη και ανεξάντλητη προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών, η οποία έχει επιτευχθεί μέσω του ψηφιακού μετασχηματισμού. Η αέναη συντήρηση και αναβάθμιση των ψηφιακών συστημάτων και διαδικασιών, δημιουργεί έναν ατέρμονο κύκλο εργασιών με μεγάλο κόστος, ενώ αυξημένα έξοδα απαιτεί και η ανάγκη της επιχείρησης – οργανισμού να ανταπεξέλθει σε εσωτερικούς και εξωτερικούς κινδύνους που σχετίζονται με την ασφάλεια των συστημάτων αυτών. Εξάλλου, τα νέα συστήματα και διαδικασίες πολλές φορές καθιστούν ευάλωτο τον οργανισμό - επιχείρηση, π.χ. μία νοσοκομειακή κλινική αρκούσε, σε παλαιότερη εποχή, να έχει μία φυσική αποθήκη με συγκεκριμένα μέτρα προστασίας για την ασφάλεια των δεδομένων των πελατών. Με

το νέο πρόγραμμα ψηφιακού μετασχηματισμού του χαρτοφυλακίου πελατών της όμως, πέρα από την ασφάλεια της φυσικής αποθήκης για την οποία πρέπει να μεριμνήσει, οφείλει να προβλέψει – και συνακόλουθα να προσπαθήσει να αποτρέψει - μία σειρά νέων κινδύνων : τον κίνδυνο να μπει οποιοσδήποτε «εισβολέας» στο σύστημα πελατών της εταιρείας με σκοπό την κλοπή χρημάτων, το ενδεχόμενο εισβολής μέσω των email των υπαλλήλων στα αρχεία της, την πιθανότητα κλοπής κάποιας ηλεκτρονικής συσκευής από τους υπαλλήλους της για συλλογή δεδομένων, τον κίνδυνο εισβολής μέσω των social media, την πιθανή δόλια μεταφορά δεδομένων μέσω ενιαίου σειριακού διαύλου (USB) εκ μέρους κάποιου υπαλλήλου, τον κίνδυνο να χαθούν δεδομένα πελατών κατά την μεταφορά, αποθήκευση ή αναβάθμιση των συστημάτων, καθώς και την περίπτωση διοχέτευσης προσωπικών δεδομένων σε τρίτο άτομο. Τέλος, ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να επιδράσει αρνητικά και στην γενικότερη κοινωνικοποίηση του ατόμου, οδηγώντας στην (ή ενισχύοντας την) απομόνωση του και συμβάλλοντας στη δημιουργία ενός ελλείματος κοινωνικών σχέσεων και δεξιοτήτων, με αντίκτυπο όχι μόνο στον χώρο εργασίας αλλά και στη λοιπή καθημερινότητα του.

3.5 Βιβλιογραφία

Annacone Andrew, (2019), The 4 Types of Digital Transformation, [Πρόσβαση 04 Ιανουαρίου 2022], <https://www.linkedin.com/pulse/4-types-digital-transformation-andrew-annacone/>

Bughin Jacques, Jonathan Deakin, and Barbara O'Beirne, (2019) Digital transformation: Improving the odds of success, [Πρόσβαση 04 Ιανουαρίου 2022], <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/digital-transformation-improving-the-odds-of-success>

Christian Meske, Iris Junglas, (2020), Investigating the elicitation of employees' support towards digital workplace transformation, [Πρόσβαση 04 Ιανουαρίου 2022], <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/0144929X.2020.1742382>

CyberDetectPro, (2021), Advantages and Disadvantages of Digital Transformation to the Cybersecurity Business, [Πρόσβαση 5 Ιανουαρίου 2022], <https://cyberdetectpro.com/advantages-and-disadvantages-of-digital-transformation-to-the-cybersecurity-business/>

David Tang, (2021), What is digital transformation? [Πρόσβαση 04 Ιανουαρίου 2022], <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/07366981.2020.1847813>

- Demand Jump team, (2020), Benefits of Digital Transformation, [Πρόσβαση 04 Ιανουαρίου 2022], <https://www.demandjump.com/blog/benefits-of-digital-transformation>*
- Digital Adoption Team, (2019), Digital Transformation Pros & Cons: Your Challenges & Solutions Laid Bare, [Πρόσβαση 04 Ιανουαρίου 2022], <https://www.digital-adoption.com/digital-transformation-pros-and-cons/>*
- Editorial Team, (2021), What are the Benefits of Digital Transformation, [Πρόσβαση 04 Ιανουαρίου 2022], <https://www.virtru.com/blog/8-benefits-digital-transformation/>*
- Gurumurthy Ragu, David Schatsky, Jonathan Camhi, (2020), Uncovering the connection between digital maturity and financial performance, [Πρόσβαση 04 Ιανουαρίου 2022], <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/digital-transformation/digital-transformation-survey.html>*
- Hortense de la Boutetière , Alberto Montagner, Angelika Reich, (2018), Unlocking success in digital transformations, [Πρόσβαση 04 Ιανουαρίου, 2022], <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations>*
- Kimberling Eric, (2020), Top 10 Benefits of Digital Transformation, [Πρόσβαση 04 Ιανουαρίου 2022], <https://www.thirdstage-consulting.com/top-10-benefits-of-digital-transformation/>*
- Louden Matt, (2017), The 10 key benefits of digital transformation, [Πρόσβαση 04 Ιανουαρίου 2022], <https://enterprise-cio.com/news/2017/jun/26/10-benefits-of-digital-transformation/>*
- The Enterprisers Project, 2016 What is digital transformation, [Πρόσβαση 04 Ιανουαρίου 2022], <https://enterpriseproject.com/what-is-digital-transformation#q1>*
- Thompson Noel, (2021), 8 Benefits of Digital Transformation for Your Employees, [Πρόσβαση 04 Ιανουαρίου], <https://www.conosco.com/blog/8-benefits-of-digital-transformation-for-your-employees-2021/>*
- Vaughan Tim, (2021), The 4 Main Areas of Digital Transformation, [Πρόσβαση 04 Ιανουαρίου 2022], <https://www.poppulo.com/blog/what-are-the-4-main-areas-of-digital-transformation>*
- Westerman George, 5 proven benefits of digital transformation, [Πρόσβαση 04 Ιανουαρίου 2022], <https://www.cnbc.com/advertorial/5-proven-benefits-of-digital-transformation/>*

4.ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός, όπως ήδη αναφέρθηκε, μπορεί να μεταβάλλει ολοκληρωτικά το εργασιακό περιβάλλον: όχι μόνο θα αλλάξει τα επιχειρηματικά μοντέλα, τις διαδικασίες παραγωγής, τον τρόπο εργασίας και τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, αλλά παράλληλα θα ευνοήσει τους εντονότερους ρυθμούς εργασίας, την ταχύτερη λήψη αποφάσεων και εφαρμογή τους, την ακόμα μεγαλύτερη τυποποίηση της εργασίας, συμβάλλοντας τελικά στην ευημερία των οργανισμών - επιχειρήσεων και των εργαζομένων. Πέρα όμως από τις θετικές επιπτώσεις, ο ψηφιακός μετασχηματισμός συνεπιφέρει και αρνητικά, όπως η εργασιακή ανασφάλεια, η πίεση και κατ' επέκταση η εξάντληση των εργαζομένων, η υψηλότερη πολυπλοκότητα της εργασίας και η κοινωνική απομόνωση (Ulrike, Marquardt κ.ά. 2018)

Καθώς η ψηφιοποίηση της οικονομίας, σε κάθε τομέα αυτής, λαμβάνει χώρα με ταχύτατο ρυθμό και σε βάθος, είναι σημαντικό να κατανοήσουμε πως ο ψηφιακός μετασχηματισμός επηρεάζει και μεταβάλλει τις πρακτικές της ηγεσίας σε οργανισμούς - επιχειρήσεις. Από τη βιομηχανία, τις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες και την εξυπηρέτηση πελατών, μέχρι τον τομέα της υγείας, της γεωργίας και τα logistics (υλικοτεχνική υποστήριξη), τη χρήση των big data (μεγα- δεδομένα) και των νέων τεχνολογιών τα οποία οδηγούν τους οργανισμούς - επιχειρήσεις στην επιβίωση τους (και μάλιστα σε ολοένα πιο ανταγωνιστικές αγορές) και στην ανάπτυξη τους. Η ψηφιοποίηση δεν συνεπάγεται αλλαγές μόνο στην οικονομία και στο σύστημα εργασίας αλλά και στη διαχείριση ηγεσίας, στον τρόπο σκέψης και ενέργειας σε έναν οργανισμό - επιχείρηση. Προαπαιτούμενο του ψηφιακού μετασχηματισμού και προϋπόθεση για την επιτυχημένη εφαρμογή του είναι η αλλαγή του παραδοσιακού ιεραρχικού μοντέλου και η μετατροπή της επιχείρησης σε έναν αποκεντρωμένο οργανισμό, στο πλαίσιο του οποίου η ηγεσία προσανατολίζεται με βάση τα έργα και τις ομάδες που τα αναλαμβάνουν έτσι ώστε να συμβαδίζει αφενός με ένα σύνθετο και διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και αφετέρου με τις αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών. Εξάλλου, η νέα οργανωσιακή δομή και το νέο μοντέλο ηγεσίας επιβάλλονται από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και προσόντα της νέας γενιάς εργαζομένων (Γενιά Z), η οποία διαφέρει σημαντικά ως προς τις ψηφιακές δεξιότητες σε σύγκριση με τις προηγούμενες γενιές.

Το νέο μοντέλο ηγεσίας δεν αναφέρεται μόνο στην χρήση ψηφιακών μέσων για συνεργασία και επικοινωνία, αλλά απαιτεί επίσης την προσαρμογή των τεχνικών ηγεσίας και μεθόδων στην ψηφιακή πραγματικότητα. Ο μελλοντικός ηγέτης θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα να χρησιμοποιεί τις νέες τεχνολογίες, να προσαρμόζεται γρήγορα στις αλλαγές και να τις διαχειρίζεται, να έχει καινοτόμα σκέψη και να μαθαίνει γρήγορα. Επιπρόσθετα, θα πρέπει να είναι συναισθηματικά ευφυής και αξιόπιστος, να διοικεί δημοκρατικά και όχι συγκεντρωτικά, να είναι αποφασιστικός και ομαδικός, να ελέγχει και ενθαρρύνει την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, να εμπιστεύεται και να παρακινεί αυτούς, καθώς και να συζητάει συχνά μαζί τους την επίδοσή τους. Το μοντέλο ηγεσίας VOPA (Vernetzung=Networking, Offenheit=Openness, Agilitat=Agility, Partizipation=Participation) (Buhse, 2014), συνδυάζει όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά και μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως το βασικό μοντέλο για την ηγεσία της ψηφιακής εποχής. Σε κάθε περίπτωση, αξίζει να σημειωθεί ότι οι νέες ψηφιακές τεχνολογίες και λύσεις δεν δημιουργούν απλώς την ανάγκη για αλλαγή, αλλά επιπλέον υποστηρίζουν οι ίδιες την αλλαγή αυτή: Για παράδειγμα, τα mega-δεδομένα σε συνδυασμό με τους κατάλληλους αλγόριθμους δίνουν τη δυνατότητα στους οργανισμούς - επιχειρήσεις και στους ηγέτες τους να προβλέπουν και να ελέγχουν τις εργασιακές διαδικασίες και τις εφαρμογές τους και να βελτιστοποιούν τη δουλειά τους, ως προς την παραγωγή των προϊόντων, την καλύτερη στόχευση κοινού, την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων και των καθηκόντων τους.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει μεγάλο αντίκτυπο και στους εργαζόμενους όσον αφορά τον τρόπο εργασίας τους, την απόδοσή τους, την αποτελεσματικότητά τους και την ανάπτυξη νέων ικανοτήτων. Οι ψηφιακές πλατφόρμες μπορούν να βελτιώσουν τα εσωτερικά εκπαιδευτικά και αναπτυξιακά προγράμματα των οργανισμών - επιχειρήσεων και αυτό όχι μόνο για τους εργαζόμενους αλλά και για την ηγεσία. Οι νέες αυτές εκπαιδευτικές μέθοδοι εφοδιάζουν ηγεσία και εργαζόμενους με προσόντα που βασίζονται στις στρατηγικές που χρειάζεται και ακολουθεί ο οργανισμός - επιχείρηση και τα οποία δεν μπορούν να αποκτηθούν με τα κλασσικά εκπαιδευτικά συστήματα (η δυνατότητα παρακολούθησης των νέων μεθόδων προϋποθέτει ασφαλώς την εξοικείωση με τις εκάστοτε τεχνολογικές καινοτομίες).

Από την άλλη πλευρά οι πρόοδοι που συντελούνται στον τεχνολογικό τομέα θέτουν σε κίνδυνο επαγγέλματα - θέσεις εργασίας που συνίστανται στην επανάληψη αυτοματοποιημένων ενεργειών οι οποίες μπορούν να εκτελεστούν χωρίς την εμπλοκή του ανθρώπινου παράγοντα (π.χ. υπάλληλοι πωλήσεων σε τηλεφωνικά κέντρα, συσκευαστές). Αντίθετα, επαγγέλματα που απαιτούν δημιουργικότητα και κοινωνική ευφυΐα δεν επηρεάζονται άμεσα από την ψηφιοποίηση της οικονομίας και του

εργασιακού περιβάλλοντος. Ως προς το μέλλον, το νέο ψηφιακό περιβάλλον φαίνεται να δημιουργεί νέους χώρους εργασίας που επιτρέπουν και επιβάλλουν νέες μορφές συνεργασίας, μέσω των νέων πλατφορμών και μεθοδολογιών όπως η Agile και το Scrum. Αυτός ο νέος τύπος εργασίας επιτρέπει στους διευθυντές να ελέγχουν την απόδοση κάθε παραδοτέου έργου. Επιπλέον, τους δίνει τη δυνατότητα να λαμβάνουν αποφάσεις και να κατευθύνουν την εργασία πιο γρήγορα ώστε να υπάρχει μεγαλύτερη διαφάνεια ως προς τον τρόπο εργασίας του κάθε εργαζόμενου, με τελικό αποτέλεσμα την ενδυνάμωση της ομάδας.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός μεταβάλλει ριζικά και το φυσικό περιβάλλον εργασίας για πολλές κατηγορίες εργαζομένων. Πλέον οι τελευταίοι δεν χρειάζεται να είναι στον ίδιο χώρο εργασίας (ούτε καν στην ίδια χώρα) αλλά ούτε να δουλεύουν μόνο για έναν οργανισμό - επιχείρηση. Υπό τις συνθήκες αυτές αποκτούν μεγαλύτερη σημασία οι επίπεδες³ ιεραρχίες, καθώς και οι αμοιβές βάση της απόδοσης των εργαζομένων. Στην ουσία οι εργαζόμενοι μετατρέπονται σε επιχειρηματίες και απαιτείται να διαθέτουν επιχειρηματική σκέψη ως απαραίτητο προσόν για τη σταδιοδρομία τους στη μελλοντική αγορά εργασίας. Τα μειονεκτήματα της αλλαγής αυτής για τους εργαζομένους είναι αφενός η σταδιακή αποξένωση τους από τους οργανισμούς - επιχειρήσεις και άρα η δυσκολία τους να συνδεθούν με το όραμα και τις αξίες των τελευταίων και αφετέρου η περιορισμένη προστασία που απολαμβάνουν από το εργατικό δίκαιο και τις κλασσικές συνδικαλιστικές οργανώσεις που δραστηριοποιούνται στους χώρους εργασίας.

Μία ακόμη επίδραση του ψηφιακού μετασχηματισμού στους εργαζόμενους είναι ότι πλέον έχουν διαθέσιμη περισσότερη πληροφορία μέσω των πλατφορμών επικοινωνίας, του intranet και των chat rooms, μειώνοντας το διαχειριστικό κόστος που υπήρχε μέχρι πρόσφατα. Έτσι, οι εργαζόμενοι νιώθουν πιο κοντά με την εταιρεία, υπάρχει μεγαλύτερη διαφάνεια, καλύτερες σχέσεις μεταξύ τους και δυνατότητα λήψης πιο ολοκληρωμένων αποφάσεων (ελλοχεύει βέβαια ο κίνδυνος διαρροής κρίσιμων πληροφοριών).

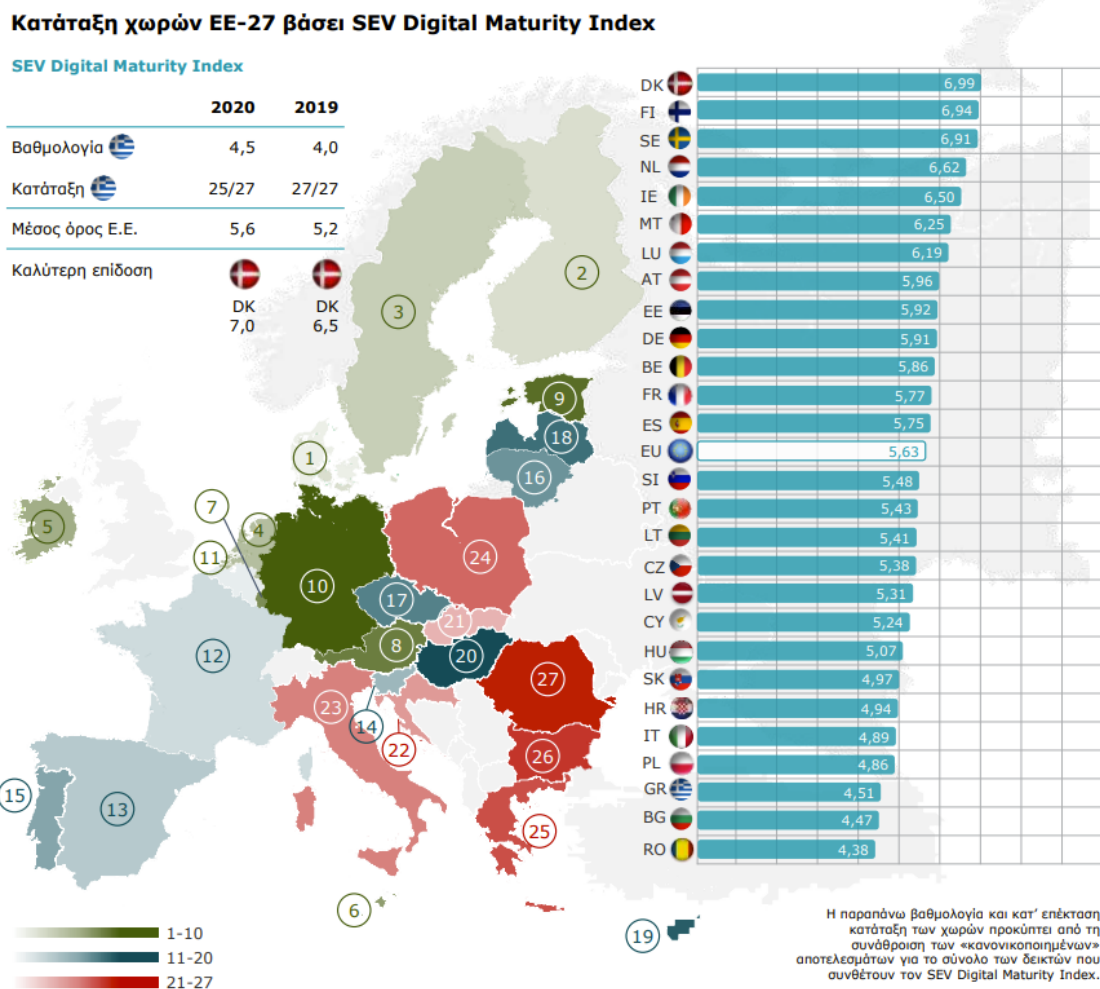
Συμπερασματικά και εν όψει των ανωτέρω είναι προφανές ότι η ψηφιοποίηση έχει μεταβάλλει ουσιαστικά το εργατικό δυναμικό, τα επαγγελματικά προσόντα και τον τρόπο αλληλεπίδρασης, συνεργασίας και επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων και των διευθυντικών στελεχών - ηγεσίας ενός οργανισμού - επιχείρησης. Όλες αυτές οι αλλαγές θα έχουν θετική επίδραση ως προς την παρακίνηση των εργαζομένων σε

³ Σε μια πιο επίπεδη οργανωτική δομή, υπάρχει μικρότερη απαίτηση για διευθυντική εποπτεία και έλεγχο της εκτέλεσης εργασιών. Έτσι, σε εταιρείες με επίπεδες οργανωτικές δομές, υπάρχει μειωμένη πιθανότητα εκτεταμένης μικροδιαχείρισης και παράλληλα διαθέτουν μειωμένο ανθρώπινο δυναμικό στα μεσαία επίπεδα διαχείρισης του οργανισμού. Οι ανώτεροι διευθυντές είναι επομένως πιο κοντά στους πρώτους εργαζόμενους σε ισοπεδωμένες διοικητικές ιεραρχίες, τουλάχιστον θεωρητικά.

έναν οργανισμό - επιχείρηση, βελτιώνοντας την καθημερινότητά τους. Παρόλο που θα πρέπει πρώτα να περάσει ένα εύλογο χρονικό διάστημα ωρίμανσης για τις παλαιότερες γενιές, ώστε να αντιληφθούν και να ενστερνιστούν τα οφέλη του ψηφιακού μετασχηματισμού, η θετική επίδραση δύναται να είναι άμεση. Αυτό προϋποθέτει όμως την ορθή υιοθέτηση και διαχείριση του ψηφιακού μετασχηματισμού, προκειμένου οι όποιες αρνητικές συνέπειες αναφέρθηκαν ανωτέρω να ελαχιστοποιηθούν και να εξαλειφθούν το συντομότερο δυνατό (Ulrike, Marquardt κ.ά. 2018).

4.1 Το επίπεδο ψηφιακού και τεχνολογικού επιπέδου στην Ελλάδα μέσα από μετρήσεις

Εικόνα 1:

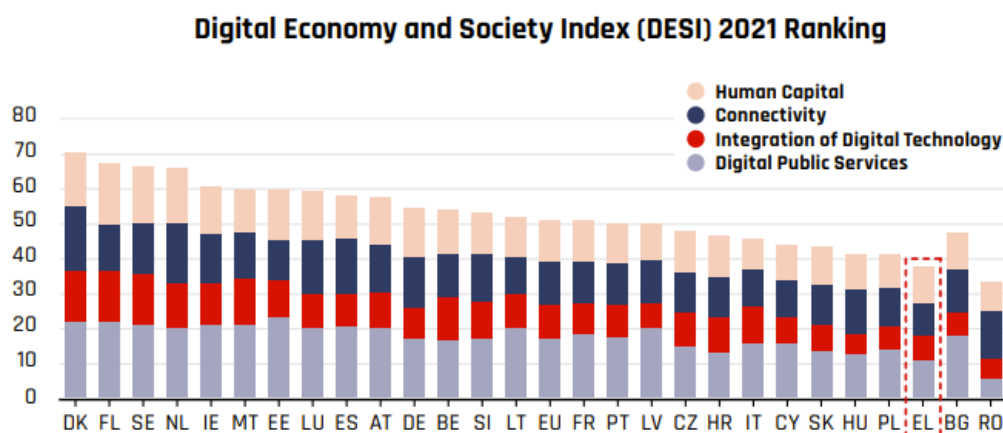


Πηγή: Παρατηρητήριο ΣΕΒ

Όπως προκύπτει από την παραπάνω Εικόνα 1 η Ελλάδα βρέθηκε το 2020 στην 25^η θέση μεταξύ των 27 κρατών - μελών της ΕΕ (ελαφρά βελτιωμένη κατά δύο θέσεις σε σχέση με το 2019), στον πίνακα ψηφιακής και τεχνολογικής ωριμότητας (SEV Digital Maturity Index). Περαιτέρω σύμφωνα με την ανωτέρω έκθεση η Ελλάδα κατέγραψε τις καλύτερες επιδόσεις της κατά πρώτον στον τομέα των «πολιτικών και ρυθμιστικού πλαισίου» και ακολούθως στους τομείς των «υποδομών συνδεσιμότητας» και «ψηφιακής ωριμότητας επιχειρήσεων και οικονομίας», ενώ κατετάγη στη τελευταία (27^η) θέση όσον αφορά «Κλάδους ΤΠΕ και υψηλής τεχνολογίας» (ΣΕΒ 2022).

Εξάλλου, στον δείκτη Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (Digital Economy and Society Index, Εικόνα 2) για το 2021 η Ελλάδα κατετάγη ομοίως στην 25^η θέση μεταξύ των κρατών – μελών της ΕΕ. Παρά το γεγονός ότι η χώρα μας βελτίωσε τις επιδόσεις της σε όλους τους τομείς (ιδιαίτερα στο πεδίο των ψηφιακών δεξιοτήτων και πιο συγκεκριμένα στο ρόλο των γυναικών σε θέσεις ΤΠΕ καθώς επίσης και στη συνδεσιμότητα), παραμένει κάτω από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο (ΣΕΒ 2022).

Εικόνα 2:



Source: European Commission, DESI 2021

1. Global Innovation Index 2021 https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/2021/
2. Digital Riser Report 2021 https://digital-competitiveness.eu/wp-content/uploads/Digital_Riser_Report-2021.pdf
3. DESI 2021 <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>

Τέλος, σύμφωνα με τον Δείκτη Παγκόσμιας Καινοτομίας (Global Innovation Index – καταρτίζεται ετησίως από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Διανοητικής Ιδιοκτησίας, WIPO) για το 2021, η χώρα μας κατετάγη 47^η μεταξύ 132 κρατών. Με βάση την έρευνα αυτή το δυνατό σημείο της Ελλάδας είναι το «ανθρώπινο κεφάλαιο και η έρευνα», τομέας στον οποίο καταλαμβάνει την 16^η θέση παγκοσμίως. Αντίθετα, μάλλον απογοητευτικές είναι οι επιδόσεις της χώρας μας στον τομέα της σύνδεσης και συνεργασίας

πανεπιστημίων και βιομηχανίας R&D, καθώς βρίσκεται μόλις στην 110^η θέση (ΣΕΒ 2022).

4.2 Παράδειγμα ψηφιακού μετασχηματισμού στην Ελλάδα

Από τους παραπάνω πίνακες προκύπτει ότι η Ελλάδα δεν κατέχει υψηλή θέση όσον αφορά την ψηφιακή και τεχνολογική ωριμότητα καθώς και τον δείκτη παγκόσμιας καινοτομίας, ωστόσο υπάρχουν ορισμένοι ελληνικοί οργανισμοί – επιχειρήσεις, οι οποίοι καινοτομούν και πρωτοπορούν στον τομέα τους. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα ψηφιακού μετασχηματισμού και αντικείμενο παγκόσμιας μελέτης είναι ο Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος (ΟΤΕ). Ο ΟΤΕ κατάφερε από το 2010 μέχρι σήμερα να χαράξει μία διαφορετική στρατηγική με τρεις βασικές κατευθύνσεις : την εμπειρία του πελάτη, τα δίκτυα και την εσωτερική λειτουργία του ομίλου. Έχει περάσει το φράγμα ενός απλού οργανισμού - επιχείρησης τηλεπικοινωνιών και είναι πλέον ένας οργανισμός - επιχείρηση με περιβαλλοντικό και κοινωνικό αποτύπωμα, με τεχνολογική υποδομή και καινοτομίες, έχοντας πάντα ως επίκεντρο τον πελάτη. Μερικά παραδείγματα που αναδεικνύουν την υπεροχή του ΟΤΕ είναι : η ταχεία ανάπτυξη των δικτύων οπτικών ινών, η κάλυψη του μισού τουλάχιστον πληθυσμού της χώρας (που εκτιμάται ότι θα φτάσει τελικά το 60%) από δίκτυο 5G, οι νέες λειτουργίες σε εφαρμογές, η προώθηση διαδικτυακών (on line) πωλήσεων και η ψηφιακή παρακολούθηση λειτουργίας δικτύων, η διάθεση νέων υπηρεσιών όπως οι ηλεκτρονικές πληρωμές (e-payments), η περαιτέρω ανάπτυξη του υπολογιστικού νέφους (cloud), η προσφορά στους πελάτες υψηλότερων ταχυτήτων στη σταθερή και περισσότερων δεδομένων στην κινητή τηλεφωνία. Όλα τα παραπάνω λειτουργούν με σκοπό ο ΟΤΕ να μετατραπεί στο μέλλον σε έναν οργανισμό - επιχείρηση τεχνολογίας που θα παρέχει ψηφιακές υπηρεσίες και θα απολαμβάνει της εμπιστοσύνης όλων : του καταναλωτή, της κοινωνίας, της πολιτείας και γενικότερα του τεχνολογικού οικοσυστήματος (Καράς, 2021).

4.3 Βιβλιογραφία

Καράς Πέτρος, (2021), Πώς έγινε ο ΟΤΕ case study ψηφιακού μετασχηματισμού Πηγή: Protagon.gr, [Πρόσβαση 04 Απριλίου 2022],

<https://www.protagon.gr/epikairoτητα/pws-egine-o-ote-case-study-psifiakou-metaximatismou-44342381951>

ΣΕΒ, (2022), Ψηφιακή και τεχνολογική ωριμότητα οικονομίας και επιχειρήσεων, [Πρόσβαση 04 Απριλίου 2022], https://www.sev.org.gr/wp-content/uploads/2022/02/PsifiakoParatiritirioSEV_KentrikiMeleti2021_2.2.2022.pdf

Ict plus, (2021), Ο μετασχηματισμός του Ομίλου ΟΤΕ διδάσκεται σε διεθνή πανεπιστήμια, [Πρόσβαση 04 Απριλίου 2022], <https://ictplus.gr/o-metaximatismos-tou-omilou-ote-didasketai-se-diethni-panepistimia/>

Bissas Costas, Christine Kitsati, Eleni Anastasopoulou, (2022), Digital Transformation in Greece – Annual report, [Πρόσβαση 04 Απριλίου 2022], <https://thefoundation.gr/wp-content/uploads/2021/12/DigitalTransformation-2021-by-EIT-Digital-and-Foundation.pdf>

Ulrike Stefanie Foerster-Metz, Katrin Marquardt, Nina Golowko, Andreas Kompalla and Christian Hell, (2018), Digital Transformation and its Implications on Organizational Behavior, [Πρόσβαση 5 Ιανουαρίου 2002], <https://pdfs.semanticscholar.org/798b/72e150bdba29066886841e80a7869ad8b89b.pdf><https://instech.gr/2020/11/20/epipedes-domes-orismos/>

5. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

5.1 Εισαγωγή

Στα πλαίσια της εργασίας εκπονήθηκε ένα ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο (μέσω της εφαρμογής «Google forms»), σκοπός του οποίου ήταν ο ποσοτικός συσχετισμός του ψηφιακού μετασχηματισμού με την εργασιακή παρακίνηση. Οι ερωτήσεις βασίστηκαν σε αξιόπιστες κλίμακες, για τις οποίες γίνεται διεξοδική ανάλυση στη συνέχεια του κεφαλαίου. Στην έρευνα πήραν μέρος 187 εργαζόμενοι του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα από το νομό Αττικής, διαφόρων εκπαιδευτικών βαθμίδων, ηλικίας και οικογενειακής κατάστασης. Το τελικό δείγμα που χρησιμοποιήθηκε για ανάλυση και εξαγωγή συμπερασμάτων είναι 183 ερωτηματολόγια.

5.2. Δομή ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας μας αποτελείται από τρεις ενότητες: την ενότητα Α (δημογραφικά χαρακτηριστικά), την ενότητα Β (κλίμακα για τον επίδραση του ψηφιακού μετασχηματισμού στην εργασία), την ενότητα Γ (κλίμακα εργασιακής παρακίνησης). Πιο συγκεκριμένα :

Ενότητα Α: Περιλαμβάνει πέντε δημογραφικές ερωτήσεις (*φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, έτη προϋπηρεσίας, τομέας εργασίας, θέση στην ιεραρχία*).

Ενότητα Β: Περιλαμβάνει δώδεκα ερωτήσεις για την αποτύπωση της επίδρασης του ψηφιακού μετασχηματισμού στην εργασία, με πενταβάθμια κλίμακα τύπου Likert (*1: καθόλου, 2: λίγο, 3: μέτρια 4: πολύ, 5: πάρα πολύ*) εκτός της πρώτης ερώτησης η οποία δέχεται αριθμητική τιμή. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε για να καλύψει τους σκοπούς της προκείμενης εργασίας.

Ενότητα Γ: Περιλαμβάνει δέκα οκτώ ερωτήσεις παρακίνησης, προκειμένου να ευρεθούν οι λόγοι για τους οποίους οι εργαζόμενοι καταβάλλουν προσπάθεια / εμπλέκονται ενεργά στην εργασία τους, με επταβάθμια κλίμακα τύπου Likert (*1=Καθόλου, 2 = Πολύ λίγο, 3 = Λίγο, 4 = Μέτρια, 5 = Πολύ, 6 = Πάρα πολύ, 7 = Εντελώς*). Για την μέτρηση της κλίμακας παρακίνησης χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο της εργασιακής παρακίνησης το οποίο έχει διαφορετικές διαστάσεις ανά ομάδα ερωτήσεων.

5.3 Αξιοπιστία δεδομένων και επιμέρους των κλίμακων

Η πρώτη κλίμακα περιέχει δώδεκα γενικές ερωτήσεις για τον ψηφιακό μετασχηματισμό, μέσω των οποίων αναζητούνται απαντήσεις στα εξής επιμέρους θέματα που αφορούν τους εργαζομένους: 1) πόσες ώρες την ημέρα χρησιμοποιούν ψηφιακά μέσα για την εργασία τους, 2) πόσο άλλαξε τη τελευταία τριετία ο τρόπος με τον οποίο διεκπεραιώνουν τις καθημερινές εργασίες (σε συνάρτηση με τη χρήση της τεχνολογίας), 3) αν αισθάνονται ικανοποιημένοι με τα ψηφιακά μέσα που τους παρέχει ο οργανισμός στον οποίο εργάζονται (φορητό υπολογιστή, ακουστικά, σύνδεση vnr κ.α.), 4) αν αισθάνονται μειονεκτικά ως προς τις τεχνολογικές γνώσεις που απαιτούνται σε σχέση με τους συναδέλφους τους, 5) αν φοβούνται ότι με τον ψηφιακό

μετασχηματισμό θα τεθεί σε κίνδυνο η θέση εργασίας τους, 6) αν έχει μειωθεί ο χρόνος που απαιτείται για την διεκπεραίωση των καθημερινών τους εργασιών, 7) αν έχει συμβάλει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των καθημερινών τους εργασιών, 8) αν νιώθουν ικανοποιημένοι με τον νέο, ψηφιακό τρόπο εργασίας τους, 9) αν νιώθουν ότι αναπτύσσονται σαν άνθρωποι αποκτώντας νέες τεχνολογικές δεξιότητες, 10) αν αισθάνονται ότι αυξάνονται οι υποχρεώσεις τους με την ψηφιοποίηση της εργασίας τους, 11) αν αισθάνονται ότι η αμοιβή τους είναι δίκαιη και ανάλογη του νέου τρόπου εργασίας τους μετά από τον ψηφιακό μετασχηματισμό αυτής, 12) αν αισθάνονται ότι στο νέο, ψηφιακό περιβάλλον εργασίας έχουν τα απαιτούμενα προσόντα για να ανέλθουν ιεραρχικά. Από τις δώδεκα ερωτήσεις που δημιουργήθηκαν για τις ανάγκες της έρευνας, χρησιμοποιήθηκαν μόνο οι πέντε ερωτήσεις οι οποίες είχαν υψηλότερη αξιοπιστία.

Η αξιοπιστία της πρώτης κλίμακας για την επίδραση του ψηφιακού μετασχηματισμού, όπως μετρήθηκε η τιμή του συντελεστή “Cronbach’s alpha” μέσω του στατιστικού εργαλείου “jasp”, ισούται με 0.78.

Reliability Analysis ▼

Scale Reliability Statistics ▼

	McDonald's ω	Cronbach's α	Greatest lower bound
scale	0.79	0.78	0.82

Note. Of the observations, 183 were used, 0 were excluded listwise, and 183 were provided.

5.3.2 Κλίμακα Αυτοδιάθεσης

Η δεύτερη κλίμακα αυτοδιάθεσης περιέχει δέκα οχτώ ερωτήσεις οι οποίες αφορούν την παρακίνηση των εργαζομένων σε μία επιχείρηση / οργανισμό. Οι ερωτήσεις της δεύτερης κλίμακας έχουν τέσσερις διαφορετικές διαστάσεις. Η πρώτη διάσταση αφορά τα εξωτερικά κίνητρα των εργαζομένων και διερευνά κατά πόσο οι εργαζόμενοι καταβάλουν προσπάθεια / εμπλέκονται ενεργά : α) για να πάρουν την έγκριση των άλλων (π.χ. προϊστάμενου, συναδέλφων, οικογένειας κ.α.), β) για να κερδίσουν μεγαλύτερο σεβασμό από τον προϊστάμενο, τους συναδέλφους, την οικογένεια, τους πελάτες, κ.α., γ) για να αποφύγουν την κριτική των άλλων (π.χ. προϊστάμενων,

συναδέλφων κ.α.), δ) επειδή η οικονομική τους ανταμοιβή συναρτάται με την προσπάθεια αυτή που καταβάλουν στη δουλειά τους, ε) επειδή κινδυνεύουν να χάσουν οικονομικές απολαβές αν δεν καταβάλουν αρκετή προσπάθεια στην εργασία τους, ζ) επειδή κινδυνεύουν να χάσουν τη δουλειά τους αν δεν καταβάλουν αρκετή προσπάθεια σε αυτή. Η δεύτερη διάσταση αφορά τα εσωτερικά κίνητρα και διερευνά κατά πόσο οι εργαζόμενοι καταβάλουν προσπάθεια / εμπλέκονται ενεργά : α) γιατί πρέπει να αποδείξουν στον εαυτό τους ότι μπορούν, β) γιατί αλλιώς θα αισθάνονταν ντροπή για τον εαυτό τους, γ) γιατί αλλιώς θα αισθάνονταν άσχημα για τον εαυτό τους, δ) γιατί αλλιώς θα αισθάνονταν ένοχοι. Η τρίτη διάσταση αφορά αυτόνομα κίνητρα και διερευνά κατά πόσο οι εργαζόμενοι καταβάλουν προσπάθεια / εμπλέκονται ενεργά : α) γιατί είναι γεννημένοι για αυτό το είδος δουλειάς, β) γιατί αυτοπραγματώνονται πλήρως μέσω αυτής της δουλειάς, γ) γιατί απολαμβάνουν αυτή τη δουλειά πάρα πολύ, δ) γιατί ότι κάνουν στη δουλειά τους είναι συναρπαστικό, ε) γιατί η δουλειά τους είναι ενδιαφέρουσα. Τέλος, η τέταρτη διάσταση αφορά “έλλειψη παρακίνησης” και προσπαθεί να απαντήσει στο αν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι χάνουν τον χρόνο τους στη δουλειά και γι’ αυτό δεν καταβάλουν προσπάθεια, στο αν καταβάλουν πολύ λίγη προσπάθεια στη δουλειά τους και στο ερώτημα αν βρίσκουν νόημα στη δουλειά τους.

Στη στατιστική ανάλυση χρησιμοποιήθηκαν όλες οι ερωτήσεις.

Η αξιοπιστία της κλίμακας αυτοδιάθεσης όπως μετρήθηκε η τιμή του συντελεστή “Cronbach’s alpha” μέσω του στατιστικού εργαλείου “jasp”, ισούται με 0.78

Reliability Analysis ▼

Scale Reliability Statistics ▼

	McDonald's ω	Cronbach's α	Greatest lower bound
scale	0.79	0.78	0.86

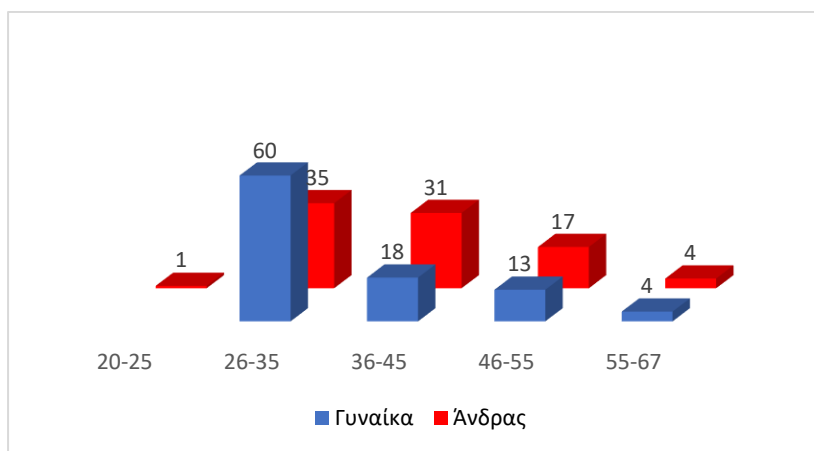
Note. Of the observations, 183 were used, 0 were excluded listwise, and 183 were provided.

6. ΑΝΑΛΥΣΕΙΣ – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

6.1 Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων

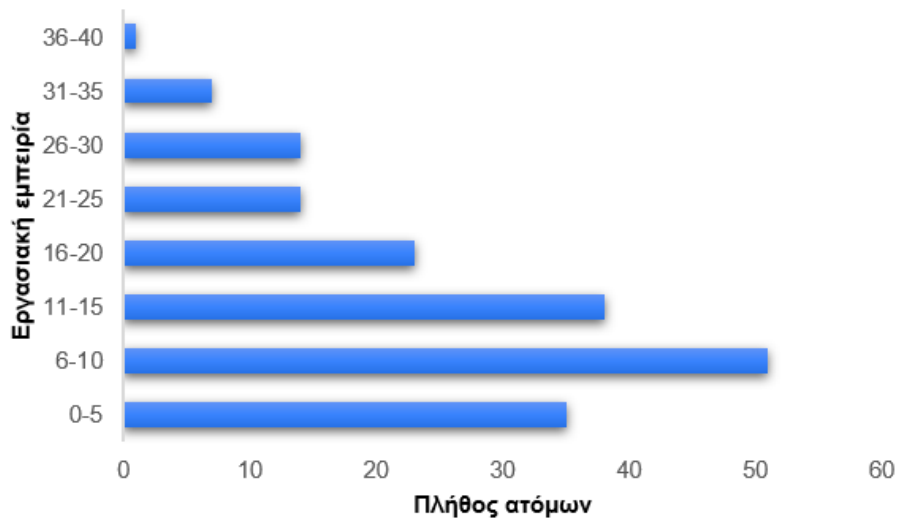
Μέσα από την ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων του δείγματος μας προκύπτει ότι από το σύνολο των 183 ατόμων, οι 95 είναι γυναίκες και οι 88 άνδρες.

Διάγραμμα 6.1: Το ηλικιακό εύρος σε σχέση με το φύλο και το πλήθος



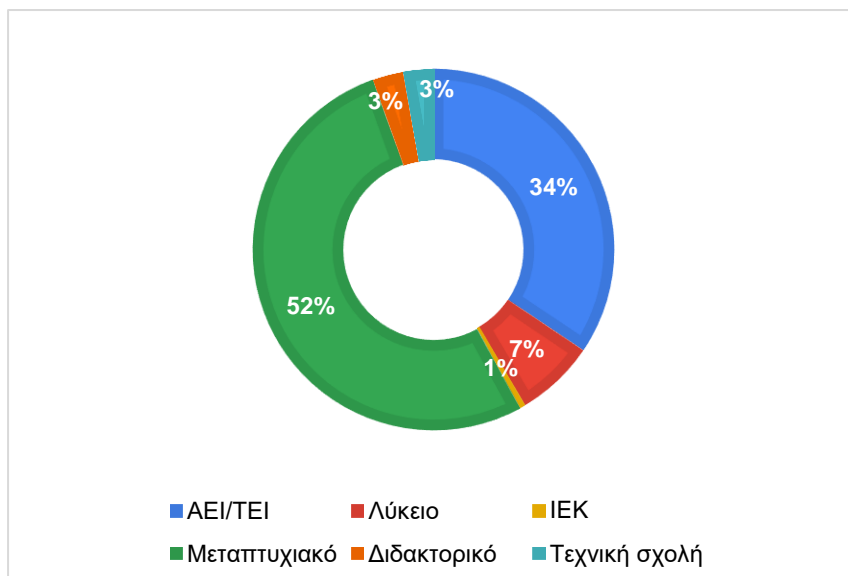
Από το Διάγραμμα 6.1 φαίνεται ότι το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 26-35 και στο εύρος αυτό περισσότερες είναι οι γυναίκες (60 έναντι 35). Η αμέσως επόμενη ηλικιακή ομάδα που ακολουθεί είναι η 36-45. Σε αυτή την ηλικιακή ομάδα πλειοψηφούν οι άνδρες (31 έναντι 18).

Διάγραμμα 6.2: Η εργασιακή εμπειρία του δείγματος



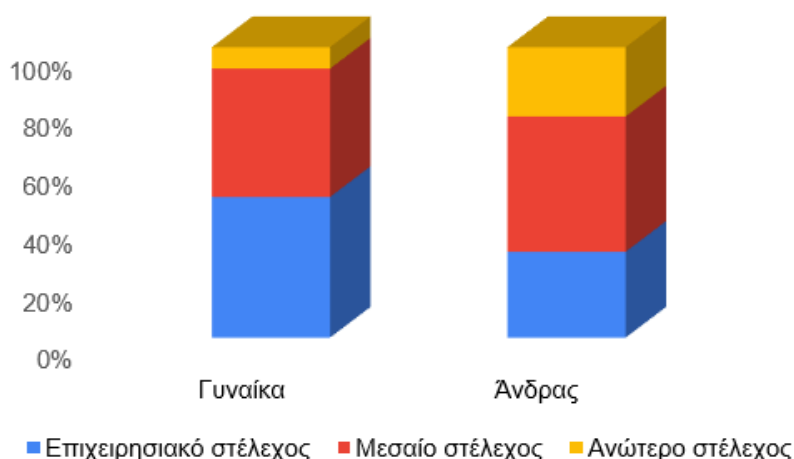
Στο Διάγραμμα 6.2 απεικονίζεται ότι το μεγαλύτερο τμήμα του δείγματός μας έχει εργασιακή εμπειρία 6-10 έτη και ακολουθεί στη δεύτερη θέση το εύρος 11-15 έτη.

Διάγραμμα 6.3: Το εκπαιδευτικό επίπεδο του δείγματος



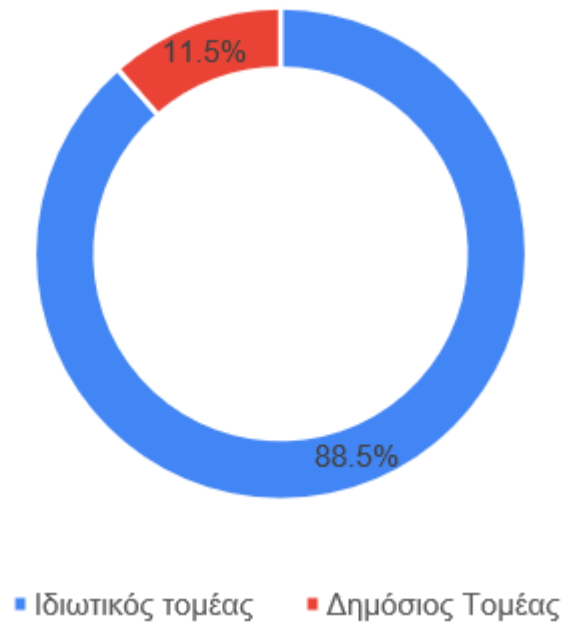
Από το ανωτέρω Διάγραμμα (6.3) προκύπτει ότι το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος (52%) είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, ενώ ένα 34% των ερωτηθέντων έχει αποφοιτήσει από ΑΕΙ/ΤΕΙ.

Διάγραμμα 6.4: Το ιεραρχικό επίπεδο ανά φύλο



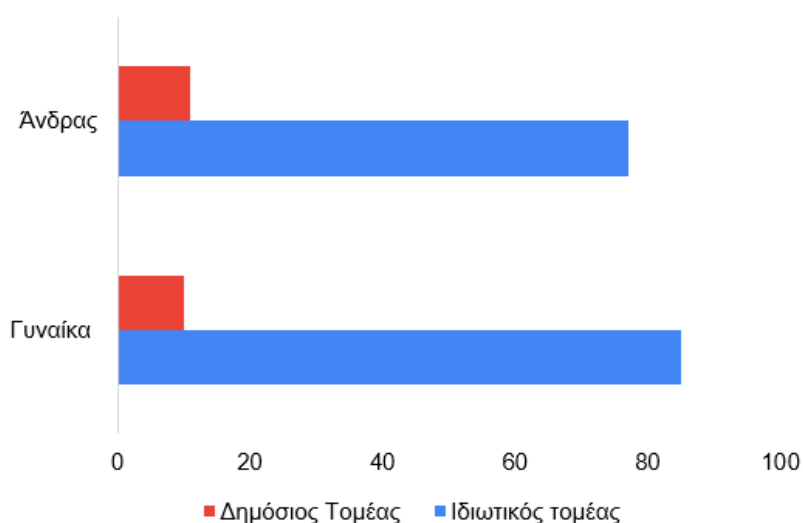
Όσον αφορά τη θέση των συμμετεχόντων στην έρευνα στην ιεραρχία, στο Διάγραμμα 6.4 φαίνεται ότι οι μεν γυναίκες εργάζονται στην πλειοψηφία τους ως επιχειρησιακά στελέχη και κατά δεύτερο λόγο, με μικρή διαφορά, ως μεσαία στελέχη σε οργανισμούς - επιχειρήσεις, οι δε άνδρες κατέχουν κατά κύριο λόγο θέση μεσαίου στελέχους, ενώ σημαντικά μικρότερος είναι ο αριθμός των ανώτερων και επιχειρησιακών στελεχών. Από τη σύγκριση των απαντήσεων των δύο φύλων στη συγκεκριμένη ερώτηση, προκύπτει ότι οι άνδρες κατέχουν σε μεγαλύτερο βαθμό θέση ανώτερου στελέχους σε σχέση με τις γυναίκες, οι οποίες αντίθετα καταλαμβάνουν περισσότερες θέσεις επιχειρησιακού στελέχους από τους άνδρες.

Διάγραμμα 6.5: Ο τομέας εργασίας του δείγματος



Από το Διάγραμμα 6.5 προκύπτει ότι η πλειοψηφία του δείγματος εργάζεται στον ιδιωτικό τομέα. Πιο συγκεκριμένα και με βάση τα αριθμητικά αποτελέσματα της έρευνας, 162 ερωτηθέντες (88,5%) εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα, τη στιγμή που οι δημόσιοι υπάλληλοι μόλις υπερβαίνουν το 10% (21 άτομα).

Διάγραμμα 6.6: Τομέας εργασίας ανά φύλο



Στο Διάγραμμα 6.6 παρατηρούμε ότι υπάρχει σχεδόν ισόποση κατανομή ανά φύλο στον τομέα εργασίας του δείγματος. Ενδεικτικά, όσον αφορά τον δημόσιο τομέα, συμμετείχαν στην έρευνα 11 άνδρες και 10 γυναίκες. Αντίστοιχα ήταν τα αποτελέσματα και για τον ιδιωτικό τομέα (85 έναντι 77).

Τέλος, στα δημογραφικά στοιχεία που ζητήθηκαν από τους συμμετέχοντες στην έρευνα, ήταν και η οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων. Με βάση τις απαντήσεις αυτό, η πλειοψηφία αποτελείται σχεδόν ισόποσα από παντρεμένους και ανύπανδρους.

6.2 Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων σε συνάρτηση των κλιμάκων

6.2.1 Ανάλυση κλίμακας ψηφιακού μετασχηματισμού

Κατά μέσο όρο τα άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα χρησιμοποιούν 7,3 ώρες την ημέρα ψηφιακά μέσα για να διεκπεραιώσουν την εργασία τους, ενώ παρατηρείται από τις απαντήσεις τους ότι την τελευταία ζετία έχει αλλάξει αρκετά ο τρόπος εργασίας τους εξαιτίας του ψηφιακού μετασχηματισμού.

Όπως προκύπτει από τις απαντήσεις στις ερωτήσεις της κλίμακας ψηφιακού μετασχηματισμού του πίνακα 1, οι εργαζόμενοι αισθάνονται πολύ ικανοποιημένοι από τα ψηφιακά μέσα που τους παρέχει ο οργανισμός - επιχείρηση. Περαιτέρω προκύπτει ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν έχει μεταβάλλει ουσιωδώς (δηλαδή ούτε έχει μειώσει ούτε έχει αυξήσει) το χρόνο που απαιτείται για την διεκπεραίωση των καθημερινών εργασιών. Απεναντίας, φαίνεται ότι έχει συμβάλει ικανοποιητικά στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των καθημερινών εργασιών. Τέλος, οι συμμετέχοντες στην έρευνα εργαζόμενοι δηλώνουν πολύ ικανοποιημένοι με το νέο, ψηφιακό, τρόπο εργασίας τους και αισθάνονται, όπως προκύπτει από τις απαντήσεις τους, ότι αναπτύσσονται σαν άνθρωποι αποκτώντας νέες τεχνολογικές δεξιότητες.

Πίνακας 1: Περιγραφική Στατιστική ανάλυση κλίμακας ψηφιακού μετασχηματισμού

1 ^η κλίμακα	Αισθάνεσαι ικανοποιημένος με τα ψηφιακά μέσα που σου παρέχουν?	Ο ψηφιακός μετασχηματισμός του οργανισμού / εταιρείας σου έχει μειώσει το χρόνο που απαιτείται για την διεκπεραίωση των καθημερινών σου εργασιών?	Ο ψηφιακός μετασχηματισμός του οργανισμού / εταιρείας σου έχει συμβάλει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των καθημερινών σου εργασιών?	Νιώθεις ικανοποιημένος με τον νέο, ψηφιακό τρόπο εργασίας σου?	Νιώθεις ότι αναπτύσσεσαι σαν άνθρωπος αποκτώντας νέες τεχνολογικές δεξιότητες?
Valid	183	183	183	183	183
Missing	0	0	0	0	0
Mean	3.8	3	3.6	3.7	3.9
Std. Deviation	1.1	1.2	1	0.9	1
Minimum	1	1	1	1	1
Maximum	5	5	5	5	5

Πίνακας 2: Περιγραφική Στατιστική ανάλυση κλίμακας ψηφιακού μετασχηματισμού με μεταβλητή το φύλο

1 ^η κλίμακα	Αισθάνεσαι ικανοποιημένος με τα ψηφιακά μέσα που σου παρέχουν?		Ο ψηφιακός μετασχηματισμός του οργανισμού / εταιρείας σου έχει μειώσει το χρόνο που απαιτείται για την διεκπεραίωση των καθημερινών σου εργασιών?		Ο ψηφιακός μετασχηματισμός του οργανισμού / εταιρείας σου έχει συμβάλει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των καθημερινών σου εργασιών?		Νιώθεις ικανοποιημένος με τον νέο, ψηφιακό τρόπο εργασίας σου?		Νιώθεις ότι αναπτύσσεσαι σαν άνθρωπος αποκτώντας νέες τεχνολογικές δεξιότητες?	
	Γυναίκα	Άνδρας	Γυναίκα	Άνδρας	Γυναίκα	Άνδρας	Γυναίκα	Άνδρας	Γυναίκα	Άνδρας
Valid	95	88	95	88	95	88	95	88	95	88
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.0	3.7	3.1	3.0	3.7	3.4	3.8	3.6	3.8	4.0
Std. Deviation	1	1.2	1.1	1.2	0.9	1.1	0.8	1	1	0.9
Minimum	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2
Maximum	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Αξιολογώντας τις ανωτέρω απαντήσεις από τον πίνακα 2 του ερωτηματολογίου με βάση το φύλο, συμπεραίνουμε ότι οι γυναίκες αισθάνονται πολύ ικανοποιημένες με τα ψηφιακά μέσα που τους διατίθενται από την επιχείρηση / οργανισμό (φορητό υπολογιστή, ακουστικά, σύνδεση vrn κ.α.) και σε κάθε περίπτωση περισσότερο ικανοποιημένες από τους άνδρες (μέσος όρος ικανοποίησης γυναικών =4.0 και ανδρών= 3.7).

Τα δύο φύλα συμφωνούν με βάση τις απαντήσεις τους, ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν έχει επηρεάσει σημαντικά, προς την κατεύθυνση της μείωσης, τον χρόνο που απαιτείται για την διεκπεραίωση των καθημερινών εργασιών τους (μέσος όρος γυναικών = 3.1 και ανδρών = 3.0).

Σχετικά με τη συμβολή του ψηφιακού μετασχηματισμού στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των καθημερινών εργασιών, οι γυναίκες αξιολογούν αυτή ως σημαντική σε μεγαλύτερο βαθμό από τους άνδρες ερωτηθέντες (μέσος όρος γυναικών = 3.7 και ανδρών = 3.4).

Επίσης οι γυναίκες νιώθουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από τους άνδρες σχετικά με τον νέο ψηφιακό τρόπο εργασίας τους, με τα αποτελέσματα ωστόσο να είναι θετικά και για τα δύο φύλα (μέσο όρος γυναικών = 3.8 και ανδρών = 3.6).

Τέλος, οι άνδρες απάντησαν σε μεγαλύτερο βαθμό θετικά στην ερώτηση κατά πόσο αισθάνονται ότι αναπτύσσονται ως άνθρωποι αποκτώντας νέες τεχνολογικές δεξιότητες με την ψηφιακό μετασχηματισμό (μέσος όρος ανδρών = 4.0 και γυναικών = 3.8)

Πίνακας 3: Περιγραφική Στατιστική ανάλυση κλίμακας ψηφιακού μετασχηματισμού με μεταβλητή το εκπαιδευτικό επίπεδο

1 ^η κλίμακα	Αισθάνεσαι ικανοποιημένος με τα ψηφιακά μέσα που σου παρέχουν?						Ο ψηφιακός μετασχηματισμός του οργανισμού / εταιρείας σου έχει μειώσει το χρόνο που απαιτείται για την διεκπεραίωση των καθημερινών σου εργασιών?					
	Bachelor	High School	IEK	Master	PhD	Technical school	Bachelor	High School	IEK	Master	PhD	Technical school
Valid	63	13	1	96	5	5	63	13	1	96	5	5
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.7	4.2	4	3.8	3.8	4	3	3.6	4	2.9	3.6	2.6
Std. Deviation	1.2	1.2	NaN	1	1.1	1	1.3	1	NaN	1.1	1.1	0.9
Minimum	1	1	4	2	2	3	1	2	4	1	2	1
Maximum	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	3

1 ^η κλίμακα	Ο ψηφιακός μετασχηματισμός του οργανισμού / εταιρείας σου έχει συμβάλει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των καθημερινών σου εργασιών?						Νιώθεις ικανοποιημένος με τον νέο, ψηφιακό τρόπο εργασίας σου?						Νιώθεις ότι αναπτύσσεσαι σαν άνθρωπος αποκτώντας νέες τεχνολογικές δεξιότητες?					
	Bachelor	High School	IEK	Master	PhD	Technical school	Bachelor	High School	IEK	Master	PhD	Technical school	Bachelor	High School	IEK	Master	PhD	Technical school
Valid	63	13	1	96	5	5	63	13	1	96	5	5	63	13	1	96	5	5
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.6	3.8	4	3.5	4	3	3.7	3.8	4	3.7	3.6	3.4	4	3.5	4	4	3.2	3.6
Std. Deviation	1.1	0.7	NaN	1	1.2	0.7	1.1	0.8	NaN	0.8	0.9	0.9	0.9	1.2	NaN	1	0.8	0.9
Minimum	1	3	4	1	2	2	1	3	4	1	2	3	2	1	4	1	2	3
Maximum	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5

Με βάση το εκπαιδευτικό επίπεδο είναι πιο ασφαλές να εξαγάγουμε συμπεράσματα για τους εργαζόμενους οι οποίοι είναι κάτοχοι πτυχίου ΑΕΙ / ΤΕΙ και μεταπτυχιακού, γιατί αυτοί αποτελούν την πλειοψηφία του δείγματος. Αμφότερες οι ανωτέρω κατηγορίες εργαζομένων, όπως προκύπτει από τις απαντήσεις τους, εμφανίζονται αρκετά ικανοποιημένες από τα ψηφιακά μέσα που τους παρέχει ο οργανισμός / επιχείρηση στην οποία εργάζονται. Όπως έχει σημειωθεί επανειλημμένως ανωτέρω στην εργασία με βάση άλλες μεταβλητές, παρατηρείται και εδώ (με βάση τη μεταβλητή του εκπαιδευτικού επιπέδου), ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν έχει μεταβάλλει ουσιαδώς προς τα κάτω τον χρόνο που απαιτείται για τη διεκπεραίωση των καθημερινών εργασιών. Και οι δύο ανωτέρω ομάδες εργαζομένων θεωρούν ότι η τεχνολογία έχει συμβάλει, έστω μερικώς, στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των καθημερινών εργασιών τους. Τέλος, οι δύο αυτές κύριες ομάδες συμμετεχόντων στην έρευνα με βάση το εκπαιδευτικό τους επίπεδο, συμφωνούν όσο αφορά την έντονη ικανοποίηση τους για το νέο ψηφιακό τρόπο εργασίας τους και τις δυνατότητες προσωπικής ανάπτυξης που τους προσφέρει μέσω της απόκτησης νέων τεχνολογικών δεξιοτήτων.

Πίνακας 4: Περιγραφική Στατιστική ανάλυση κλίμακας ψηφιακού μετασχηματισμού με μεταβλητή την ιεραρχική θέση

1 ^η κλίμακα	Αισθάνεσαι ικανοποιημένος με τα ψηφιακά μέσα που σου παρέχουν?			Ο ψηφιακός μετασχηματισμός του οργανισμού / εταιρείας σου έχει μειώσει το χρόνο που απαιτείται για την διεκπεραίωση των καθημερινών σου εργασιών?			Ο ψηφιακός μετασχηματισμός του οργανισμού / εταιρείας σου έχει συμβάλει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των καθημερινών σου εργασιών?			Νιώθεις ικανοποιημένος με τον νέο, ψηφιακό τρόπο εργασίας σου?			Νιώθεις ότι αναπτύσσεσαι σαν άνθρωπος αποκτώντας νέες τεχνολογικές δεξιότητες?		
	Business Executive	Middle	Senior	Business Executive	Middle	Senior	Business Executive	Middle	Senior	Business Executive	Middle	Senior	Business Executive	Middle	Senior
Valid	72	83	28	72	83	28	72	83	28	72	83	28	72	83	28
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.8	3.7	4.3	2.9	3	3.2	3.5	3.5	3.8	3.7	3.7	3.7	3.9	3.9	4
Std. Deviation	1.2	1	0.8	1.3	1.1	1.1	1.1	1	1	1	0.8	0.9	0.9	1	0.9
Minimum	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2
Maximum	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Όσοι εκ των συμμετεχόντων στην έρευνα ανήκουν στην κατηγορία των ανώτερων στελεχών, δηλώνουν γενικά ικανοποιημένοι από τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Αυτό αποδεικνύεται από τις επιμέρους απαντήσεις τους στις ερωτήσεις της πρώτης κλίμακας, στις οποίες (με την εξαίρεση των απαντήσεων στην ερώτηση σχετικά με την ικανοποίηση τους από τον νέο ψηφιακό τρόπο εργασίας, όπου εμφανίζονται εξίσου ευχαριστημένοι με τις άλλες δύο ομάδες εργαζομένων, δηλαδή τα μεσαία και επιχειρησιακά στελέχη) παρουσιάζουν μεγαλύτερο βαθμό θετικότητας από τις υπόλοιπες ομάδες.

Πίνακας 5: Περιγραφική Στατιστική ανάλυση κλίμακας ψηφιακού μετασχηματισμού με μεταβλητή την εργασιακή εμπειρία

1 ^η κλίμακα	Αισθάνεσαι ικανοποιημένος με τα ψηφιακά μέσα που σου παρέχουν?	Ο ψηφιακός μετασχηματισμός του οργανισμού / εταιρείας σου έχει μειώσει το χρόνο που απαιτείται για την διεκπεραίωση των καθημερινών σου εργασιών?	Ο ψηφιακός μετασχηματισμός του οργανισμού / εταιρείας σου έχει συμβάλει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των καθημερινών σου εργασιών?	Νιώθεις ικανοποιημένος με τον νέο, ψηφιακό τρόπο εργασίας σου?	Νιώθεις ότι αναπτύσσεσαι σαν άνθρωπος αποκτώντας νέες τεχνολογικές δεξιότητες?
	21-25	21-25	21-25	21-25	21-25
Valid	14	14	14	14	14
Missing	0	0	0	0	0
Mean	4.3	3.1	4	3.9	4.3
Std. Deviation	0.9	1.3	0.8	0.8	0.8
Minimum	2	1	3	3	3
Maximum	5	5	5	5	5

Παρότι ενδεχομένως θα αναμενόταν η θετική αποδοχή του ψηφιακού μετασχηματισμού και των συνεπειών του στην καθημερινή εργασία να ήταν σε ευθεία συνάρτηση με το νεαρό της ηλικίας (και συνακόλουθα με τη μικρή εργασιακή εμπειρία) των εργαζομένων, από τα αποτελέσματα της έρευνας (μέρος των οποίων εκτίθεται συνοπτικά στον ανωτέρω πίνακα) προκύπτει ότι η ηλικιακή ομάδα με εργασιακή εμπειρία 21 με 25 έτη (δηλαδή κατά τεκμήριο υπάλληλοι μέσης ηλικίας) είναι αυτή που εκφράζει σε γενικές γραμμές και κατά μέσο όρο, τα μεγαλύτερα ποσοστά ικανοποίησης και αποδοχής σχετικά με τον νέο τρόπο εργασίας που κυριαρχείται από την τεχνολογία και τα ψηφιακά μέσα.

Οι δύο μεταβλητές που, όπως προέκυψε, δεν αποτελούν παράγοντες προς αξιολόγηση βάσει αποτελεσμάτων είναι η ηλικία των ερωτηθέντων (καθώς οι απαντήσεις τους δεν επηρεάζονται καθόλου από αυτή) και ο εργασιακός τομέας (καθώς η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων, οι 9 στους 10 συγκεκριμένα, απασχολούνται στον ιδιωτικό τομέα). Συνεπώς, για τον λόγο αυτό δεν παρατίθενται ειδικοί πίνακες στην εργασία για τις μεταβλητές αυτές.

6.2.2 Ανάλυση κλίμακας αυτοδιάθεσης

Πίνακας 6: Περιγραφική Στατιστική ανάλυση κλίμακας αυτοδιάθεσης

2 ^η κλίμακα	Για να πάρω την έγκριση των άλλων (π.χ. προϊστάμενου, συναδέλφων, οικογένειας, πελατών, κ).	Γιατί οι άλλοι θα με σεβαστούν περισσότερο (π.χ. προϊστάμενος, συναδέλφοι, οικογένεια, πελάτες, κ).	Για να αποφύγω την κριτική των άλλων (π.χ. προϊστάμενων, συναδέλφων κ).	Γιατί οι άλλοι θα με ανταμείψουν οικονομικά μόνο αν καταβάλω αρκετή προσπάθεια στην εργασία μου (π.χ. εργοδότης, προϊστάμενος).	Γιατί κινδυνεύω να χάσω οικονομικές απολαβές αν δεν καταβάλω αρκετή προσπάθεια στην εργασία μου.	Γιατί κινδυνεύω να χάσω την δουλειά μου αν δεν καταβάλω αρκετή προσπάθεια σε αυτή	Επειδή πρέπει να αποδείξω στον εαυτό μου πως μπορώ.	Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν ντροπή για τον εαυτό μου.	Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν άσχημα για τον εαυτό μου.	Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν ένοχος.
Valid	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.3	4.5	3.8	4.3	3.9	3.9	5.1	3.8	4.3	3.2
Std. Deviation	1.5	1.5	1.7	1.8	1.9	1.9	1.7	2.1	2	2
Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Maximum	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7

2 ^η κλίμακα	Γιατί είμαι γεννημένος για αυτό το είδος δουλειάς.	Γιατί αυτοπραγματώνομαι πλήρως μέσω αυτής της δουλειάς.	Γιατί απολαμβάνω αυτή τη δουλειά πάρα πολύ.	Γιατί ό,τι κάνω στη δουλειά μου είναι συναρπαστικό.	Γιατί η δουλειά που κάνω είναι ενδιαφέρουσα.	Δεν καταβάλω προσπάθεια γιατί πραγματικά πιστεύω ότι χάνω τον χρόνο μου στη δουλειά.	Ειλικρινά καταβάλω πολύ λίγη προσπάθεια σε αυτή τη δουλειά.	Δεν ξέρω γιατί κάνω αυτή τη δουλειά, δεν έχει νόημα.
Valid	183	183	183	183	183	183	183	183
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.4	4.2	4.8	4.1	4.9	1.7	1.9	1.8
Std. Deviation	1.8	1.7	1.5	1.5	1.5	1.2	1.4	1.4
Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1
Maximum	7	7	7	7	7	6	7	7

Από τις απαντήσεις της κλίμακας αυτοδιάθεσης, προκύπτει ότι τα ισχυρότερα κίνητρα που παρακινούν τους εργαζομένους είναι ο σεβασμός που αναμένουν από τους άλλους ανθρώπους (π.χ. προϊστάμενοι, συνάδελφοι, οικογένεια, πελάτες κ.α.), η αυτό-επιβεβαίωση τους (να αποδείξουν δηλαδή στον εαυτό τους ότι μπορούν να ανταποκριθούν και να τα καταφέρουν), η προσωπική ικανοποίηση που τους προσφέρει η εργασία τους και το ενδιαφέρον που έχει το αντικείμενο της τελευταίας.

Περαιτέρω παρατηρείται στο σύνολο του δείγματος ότι οι απαντήσεις στις ερωτήσεις που εκφράζουν αρνητικά συναισθήματα και θέσεις απέναντι στην εργασία («Δεν καταβάλω προσπάθεια γιατί πραγματικά πιστεύω ότι χάνω τον χρόνο μου στη δουλειά», «Ειλικρινά καταβάλω πολύ λίγη προσπάθεια σε αυτή τη δουλειά», «Δεν ξέρω γιατί κάνω αυτή τη δουλειά, δεν έχει νόημα») συγκεντρώνουν χαμηλό μέσο όρο, πράγμα που σημαίνει ότι οι απόψεις αυτές δεν υιοθετούνται και δεν αντιπροσωπεύουν γενικά τους συμμετέχοντες στην έρευνα.

Πίνακας 7: Περιγραφική Στατιστική ανάλυση κλίμακας αυτοδιάθεσης με μεταβλητή το φύλο

2 ^η κλίμακα	Για να πάρω την έγκριση των άλλων (π.χ. προϊσταμένου, συναδέλφων, οικογένειας, πελατών, κα).		Γιατί οι άλλοι θα με σεβαστούν περισσότερο (π.χ. προϊστάμενος, συναδέλφοι, οικογένεια,		Για να αποφύγω την κριτική των άλλων (π.χ. προϊσταμένων, συναδέλφων κα).		Γιατί οι άλλοι θα με ανταμείψουν οικονομικά μόνο αν καταβάλω αρκετή προσπάθεια στην εργασία μου		Γιατί κινδυνεύω να χάσω οικονομικές απολαβές αν δεν καταβάλω αρκετή προσπάθεια στην εργασία μου.		Γιατί κινδυνεύω να χάσω την δουλειά μου αν δεν καταβάλω αρκετή προσπάθεια σε αυτή		Επειδή πρέπει να αποδείξω στον εαυτό μου πως μπορώ.		Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν ντροπή για τον εαυτό μου.		Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν άσχημα για τον εαυτό μου.	
	Γυναίκα	Άνδρας	Γυναίκα	Άνδρας	Γυναίκα	Άνδρας	Γυναίκα	Άνδρας	Γυναίκα	Άνδρας	Γυναίκα	Άνδρας	Γυναίκα	Άνδρας	Γυναίκα	Άνδρας	Γυναίκα	Άνδρας
Valid	95	88	95	88	95	88	95	88	95	88	95	88	95	88	95	88	95	88
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.4	4.1	4.7	4.2	4.1	3.5	4.5	4.1	4.1	3.6	4	3.7	5	5.2	3.6	4	4	4.5
Std. Deviation	1.5	1.5	1.5	1.5	1.7	1.7	1.7	2	1.9	1.9	1.9	2	1.8	1.7	2.1	2	2.2	1.9
Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Maximum	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7

2 ^η κλίμακα	Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν ένοχος.		Γιατί είμαι γεννημένος για αυτό το είδος δουλειάς.		Γιατί αυτοπραγματώνομαι πλήρως μέσω αυτής της δουλειάς.		Γιατί απολαμβάνω αυτή τη δουλειά πάρα πολύ.		Γιατί ό,τι κάνω στη δουλειά μου είναι συναρπαστικό.		Γιατί η δουλειά που κάνω είναι ενδιαφέρουσα.		Δεν καταβάλω προσπάθεια γιατί πραγματικά πιστεύω ότι χάνω τον χρόνο μου στη δουλειά.		Ειλικρινά καταβάλω πολύ λίγη προσπάθεια σε αυτή τη δουλειά.		Δεν ξέρω γιατί κάνω αυτή τη δουλειά, δεν έχει νόημα.	
	Γυναίκα	Άνδρας	Γυναίκα	Άνδρας	Γυναίκα	Άνδρας	Γυναίκα	Άνδρας	Γυναίκα	Άνδρας	Γυναίκα	Άνδρας	Γυναίκα	Άνδρας	Γυναίκα	Άνδρας	Γυναίκα	Άνδρας
Valid	95	88	95	88	95	88	95	88	95	88	95	88	95	88	95	88	95	88
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.1	3.2	4.2	4.6	4.1	4.4	4.6	5	4	4.3	4.7	5.1	1.7	1.8	1.9	2	1.8	1.7
Std. Deviation	2	2	1.8	1.7	1.8	1.6	1.7	1.3	1.7	1.3	1.6	1.3	1.2	1.1	1.5	1.3	1.5	1.2
Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Maximum	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	7	7	7	7

Αναλύοντας τις απαντήσεις στη δεύτερη κλίμακα με βάση το φύλο παρατηρείται ότι οι μεν γυναίκες παρακινούνται σε μεγαλύτερο βαθμό από εξωτερικούς παράγοντες (έγκριση τρίτων, αποφυγή κριτικής, οικονομική ανταμοιβή κ.α.), οι δε άνδρες κινητοποιούνται όσον αφορά τα εργασιακά κίνητρα από εσωτερικούς παράγοντες (αυτό-επιβεβαίωση, ενοχές κ.α.). Ειδικότερα οι άνδρες συγκεντρώνουν, με βάση τις απαντήσεις τους, μεγαλύτερο μέσο όρο από τις γυναίκες στις ερωτήσεις που έχουν αυτόνομη διάσταση (αυτοπραγμάτωση, προσωπική ικανοποίηση, ενδιαφέρον στην εργασία κ.α.).

Πίνακας 8: Περιγραφική Στατιστική ανάλυση κλίμακας αυτοδιάθεσης με μεταβλητή την ιεραρχική θέση

2 ^ο κλίμακα	Για να πάρω την έγκριση των άλλων (π.χ. προϊστάμενου, συναδέλφων, οικογένειας, πελατών, κα).			Γιατί οι άλλοι θα με σεβαστούν περισσότερο (π.χ. προϊστάμενος, συνάδελφοι, οικογένεια, πελάτες, κα).			Για να αποφύγω την κριτική των άλλων (π.χ. προϊσταμένων, συναδέλφων κα).			Γιατί οι άλλοι θα με ανταμείψουν οικονομικά μόνο αν καταβάλω αρκετή προσπάθεια στην εργασία μου (π.χ. εργοδότης, προϊστάμενος).			Γιατί κινδυνεύω να χάσω οικονομικές απολαβές αν δεν καταβάλω αρκετή προσπάθεια στην εργασία μου.			Γιατί κινδυνεύω να χάσω την δουλειά μου αν δεν καταβάλω αρκετή προσπάθεια σε αυτή			Επειδή πρέπει να αποδείξω στον εαυτό μου πως μπορώ.		
	Business Executive	Middle	Senior	Business Executive	Middle	Senior	Business Executive	Middle	Senior	Business Executive	Middle	Senior	Business Executive	Middle	Senior	Business Executive	Middle	Senior	Business Executive	Middle	Senior
Valid	72	83	28	72	83	28	72	83	28	72	83	28	72	83	28	72	83	28	72	83	28
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.1	4.5	3.8	4.4	4.7	3.8	3.7	3.9	3.7	4.1	4.4	4.3	3.9	3.8	4.2	3.8	4	3.9	5	5.3	5
Std. Deviation	1.5	1.5	1.5	1.5	1.4	1.6	1.7	1.7	1.8	1.8	1.9	1.8	1.9	1.9	2	1.9	1.9	2.2	1.8	1.6	2
Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Maximum	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7

2 ^ο κλίμακα	Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν ντροπή για τον εαυτό μου.			Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν άσχημα για τον εαυτό μου.			Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν ένοχος.			Γιατί είμαι γεννημένος για αυτό το είδος δουλειάς.			Γιατί αυτοπραγματώνομαι πλήρως μέσω αυτής της δουλειάς.			Γιατί απολαμβάνω αυτή τη δουλειά πάρα πολύ.			Γιατί ό,τι κάνω στη δουλειά μου είναι συναρπαστικό.		
	Business Executive	Middle	Senior	Business Executive	Middle	Senior	Business Executive	Middle	Senior	Business Executive	Middle	Senior	Business Executive	Middle	Senior	Business Executive	Middle	Senior	Business Executive	Middle	Senior
Valid	72	83	28	72	83	28	72	83	28	72	83	28	72	83	28	72	83	28	72	83	28
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.4	4	4	3.8	4.6	4.4	3	3.2	3.3	4.3	4.3	5	4.1	4.1	4.9	4.5	4.9	5.3	3.9	4.1	4.7
Std. Deviation	2	2.1	2.2	2.1	1.9	2.1	1.8	2.1	2.2	1.8	1.7	1.6	1.6	1.8	1.6	1.6	1.6	1.2	1.5	1.7	1.3
Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1
Maximum	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7

2 ^ο κλίμακα	Γιατί η δουλειά που κάνω είναι ενδιαφέρουσα.			Δεν καταβάλω προσπάθεια γιατί πραγματικά πιστεύω ότι χάνω τον χρόνο μου στη δουλειά.			Ειλικρινά καταβάλω πολύ λίγη προσπάθεια σε αυτή τη δουλειά.			Δεν ξέρω γιατί κάνω αυτή τη δουλειά, δεν έχει νόημα.		
	Business Executive	Middle	Senior	Business Executive	Middle	Senior	Business Executive	Middle	Senior	Business Executive	Middle	Senior
Valid	72	83	28	72	83	28	72	83	28	72	83	28
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.6	4.9	5.5	1.7	1.8	1.8	2	1.8	2.1	1.8	1.6	2
Std. Deviation	1.4	1.6	1.2	1.1	1.2	1.2	1.5	1.2	1.7	1.5	1.2	1.6
Minimum	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Maximum	7	7	7	5	6	6	7	6	7	7	6	7

Αξιολογώντας τις απαντήσεις με κριτήριο τη θέση των εργαζομένων στην ιεραρχία παρατηρούμε ότι τα ανώτερα στελέχη επηρεάζονται ή κινητοποιούνται σε μικρότερο βαθμό από τους εξωτερικούς παράγοντες σε σύγκριση με τα μεσαία και τα επιχειρησιακά στελέχη. Αντίθετα, η αυτή κατηγορία εργαζομένων (ανώτερα στελέχη)

παρακινείται από ανεξάρτητα κίνητρα (δηλαδή αυτά που αντιστοιχούν στις ερωτήσεις 11 – 15 της κλίμακας) περισσότερο από ότι οι υπόλοιποι εργαζόμενοι.

Περαιτέρω παρατηρείται ότι οι εργαζόμενοι με τα περισσότερα χρόνια προϋπηρεσίας παρακινούνται κυρίως από κίνητρα με εξωτερική διάσταση, όπως αυτά εκτίθενται ανωτέρω. Απεναντίας οι εργαζόμενοι με μικρότερη χρονικά εργασιακή πείρα ελαύνονται από εσωτερικά κίνητρα: να αποδείξουν στον εαυτό τους, να μην αισθανθούν ντροπή ή ενοχή.

Τέλος, οι μεταβλητές οι οποίες δεν φαίνεται να επηρεάζουν ουσιωδώς τις απαντήσεις των εργαζομένων και επομένως παρέλκει η αξιολόγηση τους είναι η ηλικία και το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων (Πίνακας 9 & 11, Παραρτήματα). Ομοίως δεν προσφέρονται για περαιτέρω αξιολόγηση και ανάλυση οι απαντήσεις με κριτήριο τον τομέα της επιχείρησης όπου απασχολούνται οι εργαζόμενοι (Πίνακας 12, Παραρτήματα). Πράγματι, όπως έχουμε ήδη αναφέρει ανωτέρω η πλειοψηφία του δείγματος είναι στον ιδιωτικό τομέα και συνεπώς δεν είναι απόλυτα ασφαλές να εξάγουμε κάποια συμπεράσματα με βάση τη διάκριση αυτή. Ωστόσο αξίζει να σημειωθεί ότι όπως προκύπτει από τις απαντήσεις στις ερωτήσεις 4,5,6 και 10 (οικονομική ανταμοιβή, κίνδυνος απώλειας της θέσης εργασίας σε περίπτωση μη καταβολής προσπάθειας, ή κίνδυνος περικοπής αποδοχών) οι δημόσιοι υπάλληλοι νιώθουν εύλογα μεγαλύτερη ασφάλεια από τους εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα.

6.3 Συσχετίσεις μεταβλητών

Από τον πίνακα συσχέτισης παρατηρούμε ότι υπάρχει αρνητική σημαντική στατιστική συσχέτιση μεταξύ της μεταβλητής οικογενειακής κατάστασης και εκπαίδευσης, ερμηνεύοντας τη σχέση αυτή καταλαβαίνουμε ότι υπάρχει αντίστροφη σχέση μεταξύ αυτών των μεταβλητών ($r=-0.32^{***}$, $p<.001$). Μία ακόμα αρνητική σημαντική στατιστική συσχέτιση παρουσιάζουν οι μεταβλητές εργασιακής εμπειρίας και εκπαίδευσης ($r=-0.47^{***}$, $p<.001$) το οποίο δηλώνει ότι οι άνθρωποι που έχουν μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία τείνουν να έχουν λάβει εκπαίδευση σε μικρότερο βαθμό. Επίσης αρνητική σημαντική συσχέτιση παρουσιάζουν το ιεραρχικό επίπεδο με το φύλο ($r=-0.25^{***}$, $p<.001$), το οποίο φανερώνει την ανισότητα την οποία υπάρχει στο εργασιακό περιβάλλον.

Θετική σημαντική συσχέτιση παρουσιάζουν οι μεταβλητές εργασιακής εμπειρίας και οικογενειακής κατάστασης ($r=0.58^{***}$, $p<.001$), ιεραρχικού επιπέδου και εκπαίδευσης, το οποίο αποκαλύπτει ότι όσο περισσότερη εκπαίδευση έχεις λάβει τόσο ιεραρχικά έχεις ανώτερες θέσεις ($r=0.35^{***}$, $p<.001$).

Οριακή θετική συσχέτιση παρουσιάζει η μεταβλητή ιεραρχία με την κλίμακα αυτοδιάθεσης, το οποίο δείχνει ότι όσο πιο ψηλά είναι ένας εργαζόμενος ιεραρχικά τόσο αυξάνονται τα κίνητρα παρακίνησης προς εργασία.

Τέλος, θετική σημαντική συσχέτιση παρουσιάζει η κλίμακα αυτοδιάθεσης με την κλίμακα ψηφιακού μετασχηματισμού, το οποίο φανερώνει ότι οι εργαζόμενοι είναι θετικά διακείμενοι απέναντι στην νέα ψηφιακή εποχή όπως έχει διαπιστωθεί και από τις ανωτέρω αναλύσεις σε προηγούμενη ενότητα.

Διάγραμμα 6.7 Πίνακας συσχετίσεων

		ΦΥΛΟ	ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ	ΤΟΜΕΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΙΕΡΑΡΧΙΑ	Μ.Ο. ΚΛΙΜΑΚΑΣ ΨΗΦΙΑΚΟΥ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ	Μ.Ο. ΚΛΙΜΑΚΑΣ ΑΥΤΟΔΙΑΘΕΣΗΣ
ΦΥΛΟ	Pearson'	—							
	s r	—							
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	Pearson'	-0.05	—						
	s r	-0.05	—						
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Pearson'	-0.12	-0.32 ***	—					
	s r	-0.12	-0.32 ***	—					
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ	Pearson'	-0.13	0.58 ***	-0.47 ***	—				
	s r	-0.13	0.58 ***	-0.47 ***	—				
ΤΟΜΕΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	Pearson'	-0.03	0	0.04	0.04	—			
	s r	-0.03	0	0.04	0.04	—			
ΙΕΡΑΡΧΙΑ	Pearson'	-0.25 ***	0.09	0.35 ***	0.1	-0.02	—		
	s r	-0.25 ***	0.09	0.35 ***	0.1	-0.02	—		
Μ.Ο. ΚΛΙΜΑΚΑΣ ΨΗΦΙΑΚΟΥ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣ	Pearson'	0.1	0.04	-0.04	0.01	-0.16 *	0.1	—	
	s r	0.1	0.04	-0.04	0.01	-0.16 *	0.1	—	
Μ.Ο. ΚΛΙΜΑΚΑΣ ΑΥΤΟΔΙΑΘΕΣΗΣ	Pearson'	-0.01	-0.09	-0.03	-0.08	-0.18 *	0.15 *	0.31 ***	—
	s r	-0.01	-0.09	-0.03	-0.08	-0.18 *	0.15 *	0.31 ***	—
	p-value	0.92	0.25	0.7	0.3	0.02	0.05	<.001	—

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

7.1 Ανασκόπηση συμπερασμάτων

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν η διερεύνηση του αν και σε ποιο βαθμό ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί κίνητρο για τους εργαζόμενους καθώς επίσης ποια είναι η στάση - αισθήματα των τελευταίων απέναντι του. Το μέσο με το οποίο πραγματοποιήθηκε η έρευνα είναι το ερωτηματολόγιο σε πλήθος 183 ατόμων, εκ των οποίων οι 95 είναι γυναίκες και οι 88 άνδρες.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες σε αυτή χρησιμοποιούν κατά μέσο όρο 7,3 ώρες την ημέρα ψηφιακά μέσα για να διεκπεραιώσουν την εργασία τους, την τελευταία δε ζετία έχει αλλάξει εξ αυτού του λόγου ο τρόπος με τον οποίο εργάζονται.

Γενικά παρατηρείται από τις ερωτήσεις της κλίμακας ψηφιακού μετασχηματισμού ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται πολύ ικανοποιημένοι από τα ψηφιακά μέσα που τους παρέχει ο οργανισμός - επιχείρηση. Παρότι θεωρούν ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν έχει επηρεάσει ούτε θετικά ούτε αρνητικά τον χρόνο που απαιτείται για την διεκπεραίωση των καθημερινών εργασιών, πιστεύουν ότι έχει συμβάλει ικανοποιητικά στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας αυτών. Συνεπώς, νιώθουν πολύ ικανοποιημένοι με τον νέο τρόπο εργασίας τους και αισθάνονται ότι αναπτύσσονται σαν άνθρωποι αποκτώντας νέες τεχνολογικές δεξιότητες.

Από την αξιολόγηση των απαντήσεων της κλίμακας αυτοδιάθεσης προκύπτει ότι τα ισχυρότερα κίνητρα για τους εργαζομένους είναι ο σεβασμός που θα εισπράττουν από τρίτους (π.χ. προϊστάμενοι, συνάδελφοι, οικογένεια, πελάτες κ.α.), η απόδειξη στον εαυτό τους πως μπορούν να τα καταφέρουν, η ικανοποίηση που νιώθουν από τη δουλειά τους και το ενδιαφέρον που βρίσκουν για την εργασία τους.

Όσον αφορά τις απαντήσεις στις ερωτήσεις που αφορούν τα αντικίνητρα της εργασίας (Δεν καταβάλω προσπάθεια γιατί πραγματικά πιστεύω ότι χάνω τον χρόνο μου στη δουλειά, Ειλικρινά καταβάλω πολύ λίγη προσπάθεια σε αυτή τη δουλειά, Δεν ξέρω γιατί κάνω αυτή τη δουλειά, δεν έχει νόημα) υπάρχει σχεδόν απόλυτη ταύτιση των συμμετεχόντων, οι οποίοι στο σύνολο τους δεν φαίνεται να καταλαμβάνονται από τέτοια συναισθήματα.

Συμπερασματικά, οι εργαζόμενοι φαίνεται να είναι θετικοί ως προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό των οργανισμών - επιχειρήσεων. Ωστόσο, επειδή ως χώρα βρισκόμαστε ακόμα στα πρώτα χρόνια του ψηφιακού μετασχηματισμού και δεν έχουμε δει σε απόλυτο πρακτικό βαθμό τις προεκτάσεις του και τις επιπτώσεις του σε όλα τα επίπεδα, είναι λογικό οι εργαζόμενοι, όπως φαίνεται και από τις απαντήσεις τους, να μην μπορούν να εκφραστούν με σαφήνεια σχετικά με την παρακίνησή τους από τα νέα τεχνολογικά μέσα και μεθόδους. Έτσι, από την έρευνα προκύπτει ότι ως πλέον σημαντικό κίνητρο για τους εργαζομένους είναι η επιθυμία τους να αποδείξουν στον εαυτό τους ότι μπορούν να τα καταφέρουν, κίνητρο εν ολίγοις εσωτερικής διάστασης και συνεπώς άσχετο καταρχάς με τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Βέβαια, οι επόμενες απαντήσεις σχετικά με την παρακίνηση (ικανοποίηση από και ενδιαφέρον για την εργασία) συνδέονται, έστω και έμμεσα, με τον ψηφιακό μετασχηματισμό, καθώς οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν (με βάση τις απαντήσεις της πρώτης κλίμακας) ότι αυτός έχει συμβάλει ικανοποιητικά στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των καθημερινών εργασιών και νιώθουν πολύ ικανοποιημένοι με τον νέο τρόπο εργασίας. Σε κάθε περίπτωση, για περισσότερο ασφαλή συμπεράσματα (και για επαλήθευση όσων

εξάγουμε με την παρούσα έρευνα), απαιτείται χρόνος και νέες, πιο ενδεδειγμένες έρευνες στο μέλλον επί του πεδίου.

7.2 Περιορισμοί έρευνας

Η παρούσα έρευνα υπόκειται σε κάποιους περιορισμούς ορισμένοι εκ των οποίων είναι εγγενείς ενώ άλλοι έχουν να κάνουν με το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε.

Ειδικότερα, από τη μία πλευρά, η συλλογή δεδομένων μέσω ερωτηματολογίου, και μάλιστα ανώνυμου, δεν δίνει τη δυνατότητα για περεταίρω διευκρινήσεις στις απαντήσεις των ερωτηθέντων, σε περίπτωση που αυτό χρειαστεί. Από την άλλη πλευρά και σε σχέση με το δείγμα, ο αριθμός του τελευταίου - λόγω των συγκεκριμένων ερωτήσεων για εργαζόμενους που είχαν ψηφιακό μετασχηματισμό στον τρόπο εργασίας τους τη τελευταία ζετία και της εξ αυτής ιδιαιτερότητας ως προς τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου - ήταν σχετικά μικρός (183). Επιπλέον, η αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος επηρεάζεται από το γεγονός ότι η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων απασχολείται στον ιδιωτικό τομέα και αφορά άτομα ηλικίας 25 με 55 ετών. Συνεπώς, δεν γνωρίζουμε αν τα αποτελέσματα θα ήταν τα ίδια ή διαφορετικά στην περίπτωση που το δείγμα θα ήταν μεγαλύτερο ή που θα συμμετείχαν περισσότεροι εργαζόμενοι από τον δημόσιο τομέα και με μεγαλύτερη κατανομή στις ηλικίες (το μεγαλύτερο μέρος των ηλικιών είναι από 26 μέχρι 55).

7.3 Μελλοντική έρευνα

Η εργασιακή παρακίνηση σε σχέση με τον ψηφιακό μετασχηματισμό είναι αντικείμενο μελέτης των τελευταίων ετών και για το λόγο αυτό δεν υπάρχουν προς το παρόν πολλές έρευνες στο συγκεκριμένο πεδίο. Μελλοντικά θα βοηθούσε να μελετηθεί περαιτέρω η παρακίνηση των εργαζομένων σε σχέση με τον ψηφιακό μετασχηματισμό ενός οργανισμού - επιχείρησης σε όλο το φάσμα των επιπτώσεων και των προεκτάσεων, τα κίνητρα ή τα αντικίνητρα που τυχόν μπορεί να δημιουργεί, γιατί στην εποχή μας όλες οι εταιρείες, ανεξαρτήτως κλάδου και αντικειμένου, έχουν ξεκινήσει την ψηφιοποίησή τους και συνεπώς είναι σημαντικό να γνωρίζουμε με ακρίβεια τη στάση των απασχολούμενων απέναντι της (δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν το πιο

σημαντικό μέρος της ψηφιακής αλλαγής αλλά και της πορείας του εκάστοτε οργανισμού – επιχείρησης και πρέπει γι αυτό να είναι ταυτόχρονα χαρούμενοι και αποδοτικοί). Πλέον ειδικότερα, οι επόμενες έρευνες επί του πεδίου θα πρέπει να αφορούν όχι μόνο τη μέτρηση της εργασιακής παρακίνησης μετά τον ψηφιακό μετασχηματισμό αλλά και πριν την υλοποίηση του ψηφιακού μετασχηματισμού. Με τον τρόπο αυτό θα μπορούμε να έχουμε στα αποτελέσματα όλες τις διακυμάνσεις των συναισθημάτων των εργαζομένων και να γνωρίζουμε με ακρίβεια τι είναι εκείνο που θα μπορούσε να τους παρακινήσει ανά πάσα στιγμή ώστε η εκάστοτε εταιρεία να προσαρμόζεται ανάλογα και να διατηρεί καλό κλίμα εργασίας. Ακόμη, θα πρέπει να γίνουν πιο εξειδικευμένες έρευνες ως προς την εργασιακή παρακίνηση και τον ψηφιακό μετασχηματισμό με κύρια μεταβλητή το αντικείμενο του εκάστοτε οργανισμού / επιχείρησης και τον τομέα εργασίας (Ιδιωτικός, Δημόσιος τομέας), γιατί διαφορετικά κίνητρα έχει π.χ. ένας ιδιωτικός υπάλληλος που εργάζεται στο λογιστήριο και κάνει δουλειά ρουτίνας (και μπορεί με την ψηφιοποίηση να ξεκινήσει να δουλεύει πιο δημιουργικά) από έναν πωλητή, ο οποίος χρησιμοποιεί επικουρικά πλην όμως άμεσα τα ψηφιακά μέσα στην εργασία του. Επίσης, διαφορετικά κίνητρα έχει ένας δημόσιος υπάλληλος, ο οποίος εργάζεται στο ταμείο εφορίας και χρειάζεται πολύ βασικές λειτουργίες και γνώσεις ηλεκτρονικού υπολογιστή, από έναν άλλο δημόσιο υπάλληλο ο οποίος εργάζεται στην Ελληνική Στατιστική Υπηρεσία και χρειάζεται νέα τεχνολογικά εργαλεία για τις αναλύσεις και αποτελέσματα που πρέπει να εξαγει.

7.4 Πρακτικές προεκτάσεις

Οι πρακτικές προεκτάσεις πρέπει να εστιάσουν περισσότερο στο είδος των έργων που αφορούν τον ψηφιακό μετασχηματισμό ενός οργανισμού - επιχείρησης και τον χρόνο που επιλέγεται να γίνουν. Οι περισσότεροι οργανισμοί - επιχειρήσεις στην εποχή μας έχουν αντιληφθεί ότι πρέπει να αποκτήσουν την «ψηφιακή νοοτροπία» για να έχουν μακροήμερευση και οικονομική ευμάρεια στο μέλλον. Ωστόσο, οι περισσότεροι επιχειρούν να εφαρμόσουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό χωρίς σωστή οργάνωση, εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό και ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης και διαδικασιών του οργανισμού - επιχείρησης. Κατά συνέπεια έχουμε το φαινόμενο να ξεκινούν έργα τα οποία δεν επιφέρουν άμεσα αποτελέσματα στον οργανισμό - επιχείρηση, δεν αποσβένουν την επένδυση που έγινε, ενώ μεγαλώνουν τους χρόνους εργασίας των υπαλλήλων χωρίς την επιθυμητή αύξηση στην αμοιβή τους. Επιπλέον πρόκειται για έργα που γίνονται χωρίς το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο θα μπορούσε να καθοδηγήσει σωστά τους εργαζόμενους περί του τρόπου εμπλοκής

τους στο έργο και της ωφέλειας που αναμένεται από αυτό και χωρίς την ορθή ανάλυση των υφιστάμενων διαδικασιών, στις οποίες θα «πατήσουν» οι βέλτιστες μελλοντικές. Τα ανωτέρω σφάλματα - παραλείψεις συντελούν στην μη παρακίνηση των εργαζόμενων γιατί συνεπάγονται μόνο πίεση και μεγαλύτερες απαιτήσεις από τους εργαζομένους, χωρίς πραγματικά οφέλη για τον οργανισμό - επιχείρηση.

Συνεπώς, για την αποτελεσματικότερη παρακίνηση των εργαζομένων, κάθε οργανισμός - επιχείρηση θα πρέπει να ιδρύσει μία ομάδα εργασίας αποτελούμενη από τις σωστές ειδικότητες (το μέγεθος της ομάδας είναι ανάλογο του μεγέθους της εταιρείας και των αναγκών της), η οποία θα υιοθετεί την κατάλληλη μεθοδολογία ανάλογα με τη φύση της εταιρείας και το επιδιωκόμενο έργο. Η ομάδα αυτή θα κατανέμει σωστά τους ανθρώπινους πόρους ανά εργασία, θα φροντίζει για τη υλικοτεχνική υποστήριξη (logistics) των έργων, θα παρουσιάζει τα οφέλη που θα επιφέρει το έργο και θα εκθέτει τις ευκαιρίες και τις προοπτικές για νέα αντικείμενα και θέσεις εργασίας. Περαιτέρω, οι εκπαιδεύσεις του προσωπικού θα πρέπει να αφορούν όχι μόνο τον χειρισμό των νέων ψηφιακών συστημάτων - διαδικασιών αλλά και την καλλιέργεια και εμπέδωση της νέας κουλτούρας και σκέψης που πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι. Ακολουθώντας τα παραπάνω οι εργαζόμενοι, ανεξάρτητα από το επίπεδο ιεραρχίας στο οποίο βρίσκονται, θα νιώσουν ότι είναι μέρος της νέας αυτής εποχής και ότι συμβάλλουν στην επιτυχία της εταιρείας (η οποία θα οφείλεται ως ένα σημείο και σε αυτούς), με αποτέλεσμα να θέλουν να συμμετέχουν στα έργα και στην αλλαγή αυτή. Εν ολίγοις, η με αυτό τον τρόπο υιοθέτηση και εφαρμογή του ψηφιακού μετασχηματισμού θα οδηγήσει σε βραχυπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη ευημερία τον οργανισμό - επιχείρηση.

8. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

8.1 Ελληνική Βιβλιογραφία

Καράς, Π. (2021, November 8). Πώς έγινε ο OTE case study ψηφιακού μετασχηματισμού. *Protagon.gr*. Retrieved September 26, 2022, from <https://www.protagon.gr/epikairoτητα/pws-egine-o-ote-case-study-psifiakou-metasximatismou-44342381951>

Λαπατσιώρας Σπύρος, Μηλιός Γιάννης, Μιχαηλίδης Παναγιώτης, (2020), Οι επιπτώσεις της ψηφιοποίησης στην αγορά εργασίας, [Πρόσβαση 05 Ιανουαρίου 2022], https://www.inegsee.gr/wp-content/uploads/2020/01/46_MELETH_Final_E-Book.pdf

Πατεράκης Κωνσταντίνος, (2020), Επίπεδες Δομές, [Πρόσβαση 04 Απριλίου 2022], <https://instech.gr/2020/11/20/epipedes-domes-orismos/>

ΣΕΒ, (2022), Ψηφιακή και τεχνολογική ωριμότητα οικονομίας και επιχειρήσεων, [Πρόσβαση 04 Απριλίου 2022], https://www.sev.org.gr/wp-content/uploads/2022/02/PsifiakoParatiritirioSEV_KentrikiMeleti2021_2.2.2022.pdf

Χυτήρης Λεωνίδα Σ. (2017). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, Εκδόσεις, Αθήνα

Ict plus, (2021), *Ο μετασχηματισμός του Ομίλου ΟΤΕ διδάσκεται σε διεθνή πανεπιστήμια*, [Πρόσβαση 04 Απριλίου 2022], <https://ictplus.gr/o-metasximatismos-tou-omilou-ote-didasketai-se-diethni-panepistimia/>

8.2 Ξένη Βιβλιογραφία

Al-Madi N. Faisal, Husam Assal, Fayiz Shrafat, Dia Zeglat, (2017), *The Impact of Employee Motivation on Organizational Commitment*, [Πρόσβαση 03 Ιανουαρίου 2022], https://www.researchgate.net/profile/Fayiz-Shrafat-2/publication/343141142_The_Impact_of_Employee_Motivation_on_Organizational_Commitment/links/5f18c0f3299bf1720d5c898b/The-Impact-of-Employee-Motivation-on-Organizational-Commitment.pdf

Annacone Andrew, (2019), *The 4 Types of Digital Transformation*, [Πρόσβαση 04 Ιανουαρίου 2022], <https://www.linkedin.com/pulse/4-types-digital-transformation-andrew-annacone/>

Bastian Bill II, *The Material Handling Blog*, [Πρόσβαση 03 Ιανουαρίου 2022], <https://www.bastiansolutions.com/blog/22-factors-that-can-affect-employee-motivation-and-engagement/>

Bissas Costas, Christine Kitsati, Eleni Anastasopoulou, (2022), *Digital Transformation in Greece – Annual report*, [Πρόσβαση 04 Απριλίου 2022], <https://thefoundation.gr/wp-content/uploads/2021/12/DigitalTransformation-2021-by-EIT-Digital-and-Foundation.pdf>

Bughin Jacques, Jonathan Deakin, and Barbara O'Beirne, (2019) *Digital transformation: Improving the odds of success*, [Πρόσβαση 04 Ιανουαρίου 2022], <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/digital-transformation-improving-the-odds-of-success>

Chadwick Gemma, (2019), *5 Factors that affect employee motivation*, [Πρόσβαση 03 Ιανουαρίου 2022], <https://www.penguins.co.uk/incentive-travel-blog/5-factors-that-affect-employee-motivation>

Company Culture, (2022), *5 Factors That Restore the Power of Intrinsic Motivation in The Workplace*, [Πρόσβαση 03 Ιανουαρίου 2022], <https://blog.vantagecircle.com/intrinsic-motivation-in-the-workplace/>

CSDT, *Self-Determination Theory*, [Πρόσβαση 3 Ιανουαρίου 2022], <https://selfdeterminationtheory.org/the-theory/>

CyberDetectPro, (2021), *Advantages and Disadvantages of Digital Transformation to the Cybersecurity Business*, [Πρόσβαση 5 Ιανουαρίου 2022], <https://cyberdetectpro.com/advantages-and-disadvantages-of-digital-transformation-to-the-cybersecurity-business/>

- Demand Jump Team, (2020), What are the 4 main areas of digital transformation? [Πρόσβαση 04 Ιανουαρίου 2022], <https://www.demandjump.com/blog/what-are-the-4-main-areas-of-digital-transformation>*
- Demand Jump team, (2020), Benefits of Digital Transformation, [Πρόσβαση 04 Ιανουαρίου 2022], <https://www.demandjump.com/blog/benefits-of-digital-transformation>*
- Dickson George, (2021), 20 Simple Ways to Increase Motivation in the Workplace, [Πρόσβαση 03 Ιανουαρίου 2022], <https://blog.bonus.ly/20-simple-ways-to-increase-motivation-in-the-workplace/>*
- Digital Adoption Team, (2019), Digital Transformation Pros & Cons: Your Challenges & Solutions Laid Bare, [Πρόσβαση 04 Ιανουαρίου 2022], <https://www.digital-adoption.com/digital-transformation-pros-and-cons/>*
- Doan Hong Le and Perfecto Aquino and Revenio Jalagat and Nguyen Thanh Truc, (2021) Factors Affecting Employee's Motivation, [Πρόσβαση 03 Ιανουαρίου 2022], https://www.researchgate.net/publication/346569818_Factors_Affecting_Employee's_Motivation*
- Editorial Team, (2021), What are the Benefits of Digital Transformation, [Πρόσβαση 04 Ιανουαρίου 2022], <https://www.virtru.com/blog/8-benefits-digital-transformation/>*
- European Business Management, (2020), Understanding the impact of Digital Transformation, [Πρόσβαση 04 Ιανουαρίου 2022], <https://europeanbusinessmagazine.com/business/understanding-impact-digital-transformation/>*
- Gagne Marylene, Forest Jacques, Gilbert Marie-Helene, Aube Caroline, (2010), The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages, [Πρόσβαση 03 Ιανουαρίου 2022], https://www.researchgate.net/publication/230846109_The_Motivation_at_Work_Scale_Validation_Evidence_in_Two_Languages*
- Gurumurthy Ragu, David Schatsky, Jonathan Camhi, (2020), Uncovering the connection between digital maturity and financial performance, [Πρόσβαση 04 Ιανουαρίου 2022], <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/digital-transformation/digital-transformation-survey.html>*
- Heathfield M. Susan, (2020), What Exactly Is Employee Motivation, [Πρόσβαση 03 Ιανουαρίου 2022], <https://www.thebalancecareers.com/what-is-employee-motivation-1918108>*
- Heryati R, Why Employee Motivation Is Important (& How to Improve It), [Πρόσβαση 03 Ιανουαρίου 2022], <https://inside.6q.io/employee-motivation-important/>*

- Hong Jon-Chao, Sung-De Yang, Li-Jung Wang, En-Fu Chiou, Fan-Yin Su, sui-Lan Huang , (1995), *Impact of employee benefits on work motivation and productivity*, [Πρόσβαση 03 Ιανουαρίου 2022], <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09556219510098064/full/pdf?title=impact-of-employee-benefits-on-work-motivation-and-productivity>
- Hortense de la Boutetière , Alberto Montagner, Angelika Reich, (2018), *Unlocking success in digital transformations*, [Πρόσβαση 04 Ιανουαρίου, 2022], <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations>
- Jouany Valène and Kristina Martic, *Why Is Employee Motivation So Important in the Workplace?* [Πρόσβαση: 03 Ιανουαρίου 2022], <https://blog.smarp.com/top-15-employee-motivation-tips-and-benefits>
- Imy Ahmed, M.M. Nawaz , Naveed Iqbal Chaudhry, Imran Ali, (2010), *Effects of motivational factors on employees job satisfaction a case study of University of Punjab, Pakistan*, [Πρόσβαση 03 Ιανουαρίου 2022], https://www.researchgate.net/publication/287098281_Effects_of_motivational_factors_on_employees_job_satisfaction_a_case_study_of_University_of_Punjab_Pakistan
- i-Scoop, *what is digital business transformation? The essential guide to DX*, [Πρόσβαση 04 Ιανουαρίου 2022], <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/>
- Kimberling Eric, (2020), *Top 10 Benefits of Digital Transformation*, [Πρόσβαση 04 Ιανουαρίου 2022], <https://www.thirdstage-consulting.com/top-10-benefits-of-digital-transformation/>
- Louden Matt, (2017), *The 10 key benefits of digital transformation*, [Πρόσβαση 04 Ιανουαρίου 2022], <https://enterprise-cio.com/news/2017/jun/26/10-benefits-of-digital-transformation/>
- Maznah Wan Omar, Kamaruzaman Jusoff and Harniyati Hussin, (2010), *Employee Motivation and its Impact on Employee Loyalty*, [Πρόσβαση 03 Ιανουαρίου 2022], <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.388.2050&rep=rep1&type=pdf>
- Meske Christian, Iris Junglas, (2020), *Investigating the elicitation of employees' support towards digital workplace transformation*, [Πρόσβαση 04 Ιανουαρίου 2022], <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/0144929X.2020.1742382>
- Melena Sylvia, (2020), *Employee Motivation is the Force that Produces Results*, [Πρόσβαση 03 Ιανουαρίου 2022], <https://leadershipstrength.com/2019/01/employee-motivation-is-the-force-that-produces-results/>

- Moise David, (2021), *How Low-Code And No-Code Tools Can Help Your Digital Transformation Journey*, [Πρόσβαση 04 Ιανουαρίου 2022], <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2021/03/16/how-low-code-and-no-code-tools-can-help-your-digital-transformation-journey/>
- Monster, *What are the big motivation factors for employees?*, [Πρόσβαση 03 Ιανουαρίου 2022], <https://www.monster.co.uk/advertise-a-job/hr-resources/workforce-management-and-planning/staff-retention/what-are-the-big-motivation-factors-for-employees/>
- Němečková Iveta, (2015), *The role of benefits in employee motivation and retention in the financial sector of the Czech Republic*, [Πρόσβαση 03 Ιανουαρίου 2022], <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1331677X.2017.1314827>
- OECD, (2018), *Implications of the digital transformation for the business sector*, <https://www.oecd.org/sti/ind/digital-transformation-business-sector-summary.pdf>
- Perk box, *Why employee motivation is important and how to improve, measure and maintain it*, [Πρόσβαση 03 Ιανουαρίου 2022], <https://www.perkbox.com/uk/resources/blog/why-employee-motivation-is-important-and-how-to-improve-measure-and-maintain-it>
- Pinder, C. C. (2008). *Work Motivation in Organizational Behavior*, 2nd edn, New York, NY: Psychology Press.
- Prophet, *8 Factors of a Successful Digital Transformation Strategy*, [Πρόσβαση 04 Ιανουαρίου 2022], <https://www.prophet.com/2016/02/brief-the-opposite-approach-8-success-factors-of-digital-transformation/>
- Question Pro, *Employee Motivation: The Complete Guide*, [Πρόσβαση 03 Ιανουαρίου 2022] <https://www.questionpro.com/blog/employee-motivation/>
- Rahaman, Md. Atikur, Ali, Md. Julfikar, Wafik, HM Atif, Mamoon, Zahidur Rahman, Islam, Md. Monwarul (2020), *What Factors Do Motivate Employees at the Workplace? Evidence from Service Organizations*, [Πρόσβαση 03 Ιανουαρίου 2022], <https://www.koreascience.or.kr/article/JAKO202034651879323.page>
- Resego Morakanyane, Philip O' Reilly, John Mcavoy, Audrey Grace, (2020), *Determining Digital Transformation Success Factors*, [Πρόσβαση 04 Ιανουαρίου 2022], https://www.researchgate.net/publication/339026516_Determining_Digital_Transformation_Success_Factors
- Roe David, (2021), *How Digital Transformation Is Driving Low-Code/No-Code Growth*, [Πρόσβαση 04 Ιανουαρίου 2022], <https://www.reworked.co/information-management/how-digital-transformation-is-driving-low-codeno-code-growth/>

- Rosalyn Page, (2020), *Five lessons for digital transformation success*, [Πρόσβαση 04 Ιανουαρίου 2022], <https://www.raconteur.net/digital/digital-transformation-success-factors/>
- Ryan M. Richard and Edward L. Deci, (2000), *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions*, [Πρόσβαση: 03 Ιανουαρίου 2022], https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_IntExtDefs.pdf
- Shkoler Or, Kimura Takuma, (2020), *How Does Work Motivation Impact Employees' Investment at Work and Their Job Engagement? A Moderated-Moderation Perspective Through an International Lens* [Πρόσβαση 03 Ιανουαρίου 2022] <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.00038/full>
- Sing Rahul and Shehzad Amin, West Monroe Partners, (2020), *5 digital transformation success factors for 2021*, [Πρόσβαση 04 Ιανουαρίου], <https://searchcio.techtarget.com/tip/5-digital-transformation-success-factors>
- Souders Beata, (2020), *The Science of Improving Motivation at Work*, [Πρόσβαση 03 Ιανουαρίου 2022], <https://positivepsychology.com/improving-motivation-at-work/>
- Tang David, (2021), *What is digital transformation?* [Πρόσβαση 04 Ιανουαρίου 2022], <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/07366981.2020.1847813>
- Team Asana, (2021), *What is intrinsic motivation and how does it work*, [Πρόσβαση 03 Ιανουαρίου 2022], <https://asana.com/resources/intrinsic-motivation>
- The Enterprisers Project, 2016 *What is digital transformation*, [Πρόσβαση 04 Ιανουαρίου 2022], <https://enterpriseproject.com/what-is-digital-transformation#q1>
- Thompson Noel, (2021), *8 Benefits of Digital Transformation for Your Employees*, [Πρόσβαση 04 Ιανουαρίου], <https://www.conosco.com/blog/8-benefits-of-digital-transformation-for-your-employees-2021/>
- Ulrike Stefanie Foerster-Metz, Katrin Marquardt, Nina Golowko, Andreas Kompalla and Christian Hell (2018), *Digital Transformation and its Implications on Organizational Behavior*, [Πρόσβαση 04 Ιανουαρίου 2022], <https://pdfs.semanticscholar.org/798b/72e150bdba29066886841e80a7869ad8b89b.pdf>
- Ulrike Stefanie Foerster-Metz, Katrin Marquardt, Nina Golowko, Andreas Kompalla and Christian Hell, (2018), *Digital Transformation and its Implications on Organizational Behavior*, [Πρόσβαση 5 Ιανουαρίου 2002], <https://pdfs.semanticscholar.org/798b/72e150bdba29066886841e80a7869ad8b89b.pdf><https://instech.gr/2020/11/20/epipedes-domes-orismos/>

Vaughan Tim, (2021), The 4 Main Areas of Digital Transformation, [Πρόσβαση 04 Ιανουαρίου 2022], <https://www.poppulo.com/blog/what-are-the-4-main-areas-of-digital-transformation>

Westerman George, 5 proven benefits of digital transformation, [Πρόσβαση 04 Ιανουαρίου 2022], <https://www.cnbc.com/advertorial/5-proven-benefits-of-digital-transformation/>

Zijada Rahimi ć, (2021), Employee Motivation- specific situations during pandemics [Πρόσβαση 03 Ιανουαρίου 2022] <https://www.ipsantarem.pt/wp-content/uploads/2021/05/Employee-Motivation-specific-situations-during-the-pandemics.pdf>

9. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

9.1 Ερωτηματολόγιο

Ερωτηματολόγιο Έρευνας

Το παρόν ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε στο πλαίσιο εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών " Executive MBA" του Πανεπιστημίου Πειραιά.

1. Η διαμόρφωση του ερωτηματολογίου έγινε με τέτοιο τρόπο ώστε να διαφυλάσσεται η ανωνυμία των ερωτώμενων και η εμπιστευτικότητα των στοιχείων.
2. Τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τις ανάγκες της συγκεκριμένης εργασίας.
3. Για περαιτέρω πληροφορίες μπορείτε να επικοινωνήσετε στο gkefaloroulou@gmail.com
4. Μην ξεχάσετε να πατήσετε το κουμπί "Υποβολή" στο τέλος.
5. Ο εκτιμώμενος χρόνος συμπλήρωσης ερωτηματολογίου είναι λιγότερο από 10 λεπτά

Ευχαριστώ θερμά για τη συνεργασία και το χρόνο σας!

Γεωργία Κεφαλοπούλου

Στο πλαίσιο ισχύος του νέου κανονισμού προστασίας Προσωπικών Δεδομένων (GDPR) * παρακαλώ δηλώστε μας εάν συμφωνείτε στην επεξεργασία και αξιοποίηση, αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς του Πανεπιστημίου Πειραιώς τυχόν προσωπικών δεδομένων σας που απορρέουν από τις απαντήσεις στο παρόν ερωτηματολόγιο;

- Ναι
- Όχι

ΕΝΟΤΗΤΑ Α



Ακολουθούν ορισμένες ερωτήσεις που αφορούν δημογραφικά χαρακτηριστικά σας.

1. Φύλο: *

- Άνδρας
- Γυναίκα
- Άλλο...

2. Ηλικία: *

- Κάτω των 25 ετών
- 26-35 ετών
- 36-45 ετών
- 46-55 ετών

3. Οικογενειακή κατάσταση: *

- Ανύπανδρος / η
- Παντρεμένος / η
- Διαζεγμένος / η
- Χήρος / α

4. Εκπαίδευση *

- Γυμνάσιο
- Λύκειο
- Τεχνική / Επαγγελματική σχολή
- ΑΕΙ / ΤΕΙ
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό
- Άλλο...

5. Έτη προϋπηρεσίας: *

Κείμενο σύντομης απάντησης

6. Τομέας στον οποίο εργάζεστε: *

- Δημόσιος Τομέας
- Ιδιωτικός Τομέας

7. Θέση στην ιεραρχία *

- Ανώτερο στέλεχος
- Μεσαίο στέλεχος (Επιστήμονες, χειριστές γνώσεων)
- Επιχειρησιακό στέλεχος (Εργαζόμενοι παραγωγής & εξυπηρέτησης, χειριστές δεδομένων)

ΕΝΟΤΗΤΑ Β



Παρακαλώ απαντήστε τις ακόλουθες ερωτήσεις

1. Πόσες ώρες την ημέρα χρησιμοποιείς ψηφιακά μέσα για την εργασία σου? *

Συνολικά στις ώρες που εργάζεστε, εάν είναι λιγότερο από 1 ώρα, για παράδειγμα μισή ώρα γράφουμε 0.5

Κείμενο σύντομης απάντησης

2. Πόσο άλλαξε τη τελευταία Ζετία ο τρόπος με τον οποίο διεκπεραιώνεις τις καθημερινές σου εργασίες? (σε συνάρτηση με τη χρήση της τεχνολογίας) *

- | | | | | | | |
|---------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Καθόλου | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Πάρα πολύ |

3. Αισθάνεσαι ικανοποιημένος με τα ψηφιακά μέσα που σου παρέχει ο οργανισμός στον οποίο εργάζεσαι (φορητό υπολογιστή, ακουστικά, σύνδεση γρη κ.α.)? *

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

4. Αισθάνεσαι μειονεκτικά ως προς τις τεχνολογικές σου γνώσεις που απαιτούνται στην εργασία σου σε σχέση με τους συναδέλφους σου? *

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

5. Φοβάσαι ότι με τον ψηφιακό μετασχηματισμό θα τεθεί σε κίνδυνο η θέση εργασίας σου? *

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

6. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός του οργανισμού / εταιρείας σου έχει μειώσει το χρόνο που απαιτείται για την διεκπεραίωση των καθημερινών σου εργασιών? *

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

7. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός του οργανισμού / εταιρείας σου έχει συμβάλει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των καθημερινών σου εργασιών? *

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

8. Νιώθεις ικανοποιημένος με τον νέο, ψηφιακό τρόπο εργασίας σου? *

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

9. Νιώθεις ότι αναπτύσσεσαι σαν άνθρωπος αποκτώντας νέες τεχνολογικές δεξιότητες? *

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

10. Αισθάνεσαι ότι αυξάνονται οι υποχρεώσεις σου με την ψηφιοποίηση της εργασίας σου? *

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

11. Αισθάνεσαι ότι η αμοιβή σου είναι δίκαιη και ανάλογη του νέου τρόπου εργασίας σου, μετά από τον ψηφιακό μετασχηματισμό αυτής? *

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ



12. Αισθάνεσαι ότι στο νέο, ψηφιακό περιβάλλον εργασίας έχεις τα απαιτούμενα προσόντα *
για να ανέβεις ιεραρχικά?

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

ΕΝΟΤΗΤΑ Γ



Κατά πόσο οι ακόλουθες προτάσεις αποτελούν λόγους για να καταβάλετε προσπάθειες/ να εμπλακείτε ενεργά στη δουλειά σας; Με τη βοήθεια της παρακάτω κλίμακας προσδιορίστε τον βαθμό:

- 1 - Καθόλου
- 2 - Πολύ λίγο
- 3 - Λίγο
- 4 - Μέτρια
- 5 - Πολύ
- 6 - Πάρα πολύ
- 7 - Εντελώς

1. Για να πάρω την έγκριση των άλλων (π.χ. προϊσταμένου, συναδέλφων, οικογένειας, πελατών, κα). *

	1	2	3	4	5	6	7	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Εντελώς

⋮

2. Γιατί οι άλλοι θα με σεβαστούν περισσότερο (π.χ. προϊστάμενος, συνάδελφοι, οικογένεια, * πελάτες, κα).

	1	2	3	4	5	6	7	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Εντελώς

3. Για να αποφύγω την κριτική των άλλων (π.χ. προϊσταμένων, συναδέλφων κα). *

	1	2	3	4	5	6	7	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Εντελώς

4. Γιατί οι άλλοι θα με ανταμείψουν οικονομικά μόνο αν καταβάλω αρκετή προσπάθεια στην * εργασία μου (π.χ. εργοδότης, προϊστάμενος).

	1	2	3	4	5	6	7	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Εντελώς

⋮

5. Γιατί κινδυνεύω να χάσω οικονομικές απολαβές αν δεν καταβάλω αρκετή προσπάθεια * στην εργασία μου.

	1	2	3	4	5	6	7	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Εντελώς

6. Γιατί κινδυνεύω να χάσω την δουλειά μου αν δεν καταβάλω αρκετή προσπάθεια σε αυτή. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Εντελώς

7. Επειδή πρέπει να αποδείξω στον εαυτό μου πως μπορώ. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Εντελώς

8. Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν ντροπή για τον εαυτό μου. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Εντελώς

9. Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν άσχημα για τον εαυτό μου. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Εντελώς

10. Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν ένοχος. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Εντελώς

⋮

11. Γιατί είμαι γεννημένος για αυτό το είδος δουλειάς. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Εντελώς

12. Γιατί αυτοπραγματώνομαι πλήρως μέσω αυτής της δουλειάς. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Εντελώς

13. Γιατί απολαμβάνω αυτή τη δουλειά πάρα πολύ. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Εντελώς



14. Γιατί ό,τι κάνω στη δουλειά μου είναι συναρπαστικό. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Εντελώς

15. Γιατί η δουλειά που κάνω είναι ενδιαφέρουσα. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Εντελώς

16. Δεν καταβάλω προσπάθεια γιατί πραγματικά πιστεύω ότι χάνω τον χρόνο μου στη δουλειά. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Εντελώς



17. Ειλικρινά καταβάλω πολύ λίγη προσπάθεια σε αυτή τη δουλειά. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Εντελώς

18. Δεν ξέρω γιατί κάνω αυτή τη δουλειά, δεν έχει νόημα. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Εντελώς

Ολοκλήρωση ερωτηματολογίου



Περιγραφή (προαιρετικό)

Έχετε ολοκληρώσει την έρευνα; *

Ναι

Όχι

Παρακαλώ πατήσετε το κουμπί "Submit ή
Υποβολή" κάτωθι.
Σας ευχαριστώ πολύ!



Περιγραφή (προαιρετικό)

9.2 Πίνακες

Πίνακας 9: Περιγραφική Στατιστική ανάλυση κλίμακας αυτοδιάθεσης με μεταβλητή την ηλικία

2 ^ο κλίμακα	Για να πάρω την έγκριση των άλλων (π.χ. προϊστάμενος, συναδέλφων, οικογένειας, πελατών, κα).					Γιατί οι άλλοι θα με σεβαστούν περισσότερο (π.χ. προϊστάμενος, συναδέλφοι, οικογένεια, πελάτες, κα).					Για να αποφύγω την κριτική των άλλων (π.χ. προϊσταμένων, συναδέλφων κα).					Γιατί οι άλλοι θα με ανταμείψουν οικονομικά μόνο αν καταβάλω αρκετή προσπάθεια στην εργασία μου (π.χ. εργοδότης, προϊστάμενος).				
	20-25	26-35	36-45	46-55	55-67	20-25	26-35	36-45	46-55	55-67	20-25	26-35	36-45	46-55	55-67	20-25	26-35	36-45	46-55	55-67
Valid	1	95	49	30	8	1	95	49	30	8	1	95	49	30	8	1	95	49	30	8
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	5	4.4	4	4.2	4.6	5	4.5	4.5	4.3	4.5	6	3.9	3.5	4	3.9	6	4.3	4	4.6	3.9
Std. Deviation	NaN	1.5	1.4	1.6	1.3	NaN	1.6	1.5	1.5	1.3	NaN	1.7	1.6	1.9	1.7	NaN	1.8	1.8	1.9	2.3
Minimum	5	1	1	1	3	5	1	1	1	3	6	1	1	1	1	6	1	1	1	1
Maximum	5	7	7	7	7	5	7	7	7	7	6	7	7	7	7	6	7	7	7	7

2 ^ο κλίμακα	Γιατί κινδυνεύω να χάσω οικονομικές απολαβές αν δεν καταβάλω αρκετή προσπάθεια στην εργασία μου.					Γιατί κινδυνεύω να χάσω την δουλειά μου αν δεν καταβάλω αρκετή προσπάθεια σε αυτή					Επειδή πρέπει να αποδείξω στον εαυτό μου πως μπορώ.					Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν ντροπή για τον εαυτό μου.				
	20-25	26-35	36-45	46-55	55-67	20-25	26-35	36-45	46-55	55-67	20-25	26-35	36-45	46-55	55-67	20-25	26-35	36-45	46-55	55-67
Valid	1	95	49	30	8	1	95	49	30	8	1	95	49	30	8	1	95	49	30	8
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	6	3.9	3.4	4.7	3.9	7	3.8	3.5	4.7	3.6	6	5.2	5.4	4.6	3.3	7	4	3.7	3.7	2
Std. Deviation	NaN	1.9	1.8	1.8	2.5	NaN	1.9	1.8	1.9	2.6	NaN	1.7	1.3	2	1.8	NaN	2	2.1	2	1.3
Minimum	6	1	1	1	1	7	1	1	1	1	6	1	3	1	1	7	1	1	1	1
Maximum	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	5	7	7	7	7	4

2 ^ο κλίμακα	Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν άσχημα για τον εαυτό μου.					Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν ένοχος.					Γιατί είμαι γεννημένος για αυτό το είδος δουλειάς.					Γιατί αυτοπραγματόμμαι πλήρως μέσω αυτής της δουλειάς.				
	20-25	26-35	36-45	46-55	55-67	20-25	26-35	36-45	46-55	55-67	20-25	26-35	36-45	46-55	55-67	20-25	26-35	36-45	46-55	55-67
Valid	1	95	49	30	8	1	95	49	30	8	1	95	49	30	8	1	95	49	30	8
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	7	4.4	4.2	4.1	2.8	7	3.4	3	2.8	2	4	4.5	4.2	4.5	3.4	5	4.3	4.1	4.4	3.5
Std. Deviation	NaN	2.1	2	2.1	1.8	NaN	2	2	2	1.3	NaN	1.8	1.7	1.6	1.8	NaN	1.8	1.7	1.6	1.9
Minimum	7	1	1	1	1	7	1	1	1	1	4	1	1	1	1	5	1	1	1	1
Maximum	7	7	7	7	6	7	7	7	7	4	4	7	7	7	7	5	7	7	7	7

2 ^ο κλίμακα	Γιατί απολαμβάνω αυτή τη δουλειά πάρα πολύ.					Γιατί ό,τι κάνω στη δουλειά μου είναι συναρπαστικό.					Γιατί η δουλειά που κάνω είναι ενδιαφέρουσα.					Δεν καταβάλω προσπάθεια γιατί πραγματικά πιστεύω ότι χάνω τον χρόνο μου στη δουλειά.				
	20-25	26-35	36-45	46-55	55-67	20-25	26-35	36-45	46-55	55-67	20-25	26-35	36-45	46-55	55-67	20-25	26-35	36-45	46-55	55-67
Valid	1	95	49	30	8	1	95	49	30	8	1	95	49	30	8	1	95	49	30	8
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	5	4.9	4.5	5.3	3.8	5	4.2	3.8	4.6	3.3	5	4.9	4.9	4.9	4.1	2	1.8	1.7	1.5	2.5
Std. Deviation	NaN	1.6	1.5	1.4	1.7	NaN	1.7	1.4	1.3	1.3	NaN	1.6	1.4	1.4	1.4	NaN	1.3	0.9	0.9	1.7
Minimum	5	1	1	2	1	5	1	1	2	1	5	1	1	2	2	2	1	1	1	1
Maximum	5	7	7	7	6	5	7	7	7	5	5	7	7	7	6	2	6	5	4	5

2 ^ο κλίμακα	Ειλικρινά καταβάλω πολύ λίγη προσπάθεια σε αυτή τη δουλειά.					Δεν ξέρω γιατί κάνω αυτή τη δουλειά, δεν έχει νόημα.				
	20-25	26-35	36-45	46-55	55-67	20-25	26-35	36-45	46-55	55-67
Valid	1	95	49	30	8	1	95	49	30	8
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	2	1.9	1.9	1.8	3	1	1.7	1.8	1.5	2.6
Std. Deviation	NaN	1.5	1.2	1.6	1.4	NaN	1.4	1.3	1	1.6
Minimum	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Maximum	2	7	7	7	5	1	7	7	4	5

Πίνακας 10: Περιγραφική Στατιστική ανάλυση κλίμακας αυτοδιάθεσης με μεταβλητή την εργασιακή εμπειρία

2 ^ο κλίμακα	Για να πάρω την έγκριση των άλλων (π.χ. προϊστάμενου, συναδέλφων, οικογένειας, πελατών, κ.α).								Γιατί οι άλλοι θα με σεβαστούν περισσότερο (π.χ. προϊστάμενος, συνάδελφοι, οικογένεια, πελάτες, κ.α).								Για να αποφύγω την κριτική των άλλων (π.χ. προϊστάμενων, συναδέλφων κ.α).							
	0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40
Valid	35	51	38	23	14	14	7	1	35	51	38	23	14	14	7	1	35	51	38	23	14	14	7	1
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.5	4.2	4.4	3.9	3.8	4.3	4.7	5	4.9	4.2	4.6	4.2	4.6	4.1	4.7	5	4.1	3.5	3.9	3.2	4.1	3.8	4.6	5
Std. Deviation	1.7	1.4	1.2	1.9	1.5	1.1	1.5	NaN	1.7	1.4	1.4	1.9	1.5	0.9	1.8	NaN	1.8	1.6	1.7	1.8	2	1.5	1.5	NaN
Minimum	1	2	1	1	1	3	2	5	1	1	1	1	2	3	2	5	1	1	1	1	1	1	3	5
Maximum	7	7	6	7	7	6	7	5	7	7	7	7	7	6	7	5	7	7	7	7	7	7	7	5

2 ^η κλίμακα	Γιατί οι άλλοι θα με ανταμείψουν οικονομικά μόνο αν καταβάλω αρκετή προσπάθεια στην εργασία μου (π.χ. εργοδότης, προϊστάμενος).								Γιατί κινδυνεύω να χάσω οικονομικές απολαβές αν δεν καταβάλω αρκετή προσπάθεια στην εργασία μου.								Γιατί κινδυνεύω να χάσω την δουλειά μου αν δεν καταβάλω αρκετή προσπάθεια σε αυτή							
	0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40
Valid	35	51	38	23	14	14	7	1	35	51	38	23	14	14	7	1	35	51	38	23	14	14	7	1
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.9	4.2	4.9	3.9	4.6	3.5	5.1	6	3.3	3.9	4.2	3.4	4.7	3.9	4.7	7	3.3	3.8	4	3.7	4.4	4.6	4.6	7
Std. Deviation	2	1.6	1.8	2	1.9	2	1.7	NaN	2	1.6	1.8	2.2	2	1.8	1.8	NaN	1.9	1.7	1.9	2.1	2.1	2.1	2.1	NaN
Minimum	1	1	1	1	1	1	2	6	1	1	1	1	1	1	2	7	1	1	1	1	1	1	1	7
Maximum	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7

2 ^η κλίμακα	Επειδή πρέπει να αποδείξω στον εαυτό μου πως μπορώ.								Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν ντροπή για τον εαυτό μου.								Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν άσχημα για τον εαυτό μου.							
	0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40
Valid	35	51	38	23	14	14	7	1	35	51	38	23	14	14	7	1	35	51	38	23	14	14	7	1
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	5.7	5	5.1	5.3	5.6	3.9	3.7	1	4.1	4	3.9	3.3	4.2	2.8	3.4	1	4.7	4.4	4.4	3.8	4.8	3.4	3.4	1
Std. Deviation	1.3	1.8	1.6	1.6	1.3	2.1	2.1	NaN	2	2.1	1.9	2.2	2.2	1.8	1.8	NaN	2	2.2	1.8	2.3	1.7	2.2	1.8	NaN
Minimum	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Maximum	7	7	7	7	7	7	6	1	7	7	7	7	7	6	6	1	7	7	7	7	7	7	6	1

2 ^η κλίμακα	Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν ένοχος.								Γιατί είμαι γεννημένος για αυτό το είδος δουλειάς.								Γιατί αυτοπραγματίζομαι πλήρως μέσω αυτής της δουλειάς.							
	0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40
Valid	35	51	38	23	14	14	7	1	35	51	38	23	14	14	7	1	35	51	38	23	14	14	7	1
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.7	3.4	3.1	2.6	3.5	1.9	3	1	4.5	4.5	4.3	4.4	4.3	4.6	4	1	4.3	4.4	4	3.9	4.5	4.7	3.7	1
Std. Deviation	2	2	1.9	1.9	2.2	1.4	1.7	NaN	1.9	1.8	1.8	1.6	2.1	1.4	1.4	NaN	1.8	1.6	1.7	1.8	1.9	1.3	1.1	NaN
Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1
Maximum	7	7	7	7	7	5	6	1	7	7	7	7	7	7	6	1	7	7	7	7	7	7	5	1

2 ^η κλίμακα	Γιατί απολαμβάνω αυτή τη δουλειά πάρα πολύ.								Γιατί ό,τι κάνω στη δουλειά μου είναι συναρπαστικό.								Γιατί η δουλειά που κάνω είναι ενδιαφέρουσα.							
	0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40
Valid	35	51	38	23	14	14	7	1	35	51	38	23	14	14	7	1	35	51	38	23	14	14	7	1
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	5	4.7	4.7	4.4	5.1	5.1	4.7	1	4.4	4.2	3.6	4	4.4	4.7	3.9	1	5.2	4.8	5	4.7	4.7	5.2	4.3	5
Std. Deviation	1.6	1.6	1.3	1.6	1.7	1.2	1.7	NaN	1.5	1.7	1.4	1.6	1.6	1.1	1.1	NaN	1.1	1.8	1.4	1.6	1.9	1.1	1.5	NaN
Minimum	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	3	2	1	3	1	1	1	1	3	2	5
Maximum	7	7	7	7	7	6	7	1	7	7	7	7	7	6	5	1	7	7	7	7	7	6	6	5

2 ^η κλίμακα	Δεν καταβάλω προσπάθεια γιατί πραγματικά πιστεύω ότι χάνω τον χρόνο μου στη								Ειλικρινά καταβάλω πολύ λίγη προσπάθεια σε αυτή τη δουλειά.								Δεν ξέρω γιατί κάνω αυτή τη δουλειά, δεν έχει νόημα.							
	0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40
Valid	35	51	38	23	14	14	7	1	35	51	38	23	14	14	7	1	35	51	38	23	14	14	7	1
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	1.7	1.9	1.7	1.5	1.4	1.6	2.7	1	1.8	2.1	1.6	2.2	1.2	2.1	3.1	1	1.7	1.9	1.6	1.8	1.5	1.6	2.7	1
Std. Deviation	1	1.4	1	0.8	0.9	1.1	1.5	NaN	1.2	1.6	0.9	1.7	0.8	1.6	1.5	NaN	1.4	1.6	1.1	1.5	1.1	1.2	1.4	NaN
Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Maximum	5	6	5	4	4	4	5	1	5	7	5	7	4	6	5	1	7	7	5	7	4	4	5	1

Πίνακας 11: Περιγραφική Στατιστική ανάλυση κλίμακας αυτοδιάθεσης με μεταβλητή την εκπαιδευτικό επίπεδο

2 ^η κλίμακα	Για να πάρω την έγκριση των άλλων (π.χ. προϊσταμένου, συναδέλφων, οικογένειας, πελατών, κα).						Γιατί οι άλλοι θα με σεβαστούν περισσότερο (π.χ. προϊστάμενος, συναδέλφοι, οικογένεια, πελάτες, κα).						Για να αποφύγω την κριτική των άλλων (π.χ. προϊσταμένων, συναδέλφων κα).						Γιατί οι άλλοι θα με ανταμείψουν οικονομικά μόνο αν καταβάλω αρκετή προσπάθεια στην εργασία μου (π.χ. εργοδότης, προϊστάμενος).					
	Bachelor	High School	IEK	Master	PhD	Technical school	Bachelor	High School	IEK	Master	PhD	Technical school	Bachelor	High School	IEK	Master	PhD	Technical school	Bachelor	High School	IEK	Master	PhD	Technical school
Valid	63	13	1	96	5	5	63	13	1	96	5	5	63	13	1	96	5	5	63	13	1	96	5	5
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.2	4.8	3	4.3	3.2	4.4	4.5	5	3	4.5	2.8	4.2	3.8	4.8	3	3.8	2.2	3.4	4.3	4.8	2	4.4	3	2.8
Std. Deviation	1.5	1	NaN	1.5	0.8	1.5	1.6	1.4	NaN	1.5	1.1	1.8	1.7	1.5	NaN	1.7	1.1	2.1	1.9	1.9	NaN	1.8	2	1.3
Minimum	1	3	3	1	2	2	1	3	3	1	2	2	1	2	3	1	1	2	1	1	2	1	1	1
Maximum	7	7	3	7	4	6	7	7	3	7	4	7	7	7	3	7	4	7	7	7	2	7	6	4
2 ^η κλίμακα	Γιατί κινδυνεύω να χάσω οικονομικές απολαβές αν δεν καταβάλω αρκετή προσπάθεια στην εργασία μου.						Γιατί κινδυνεύω να χάσω την δουλειά μου αν δεν καταβάλω αρκετή προσπάθεια σε αυτή						Επειδή πρέπει να αποδείξω στον εαυτό μου πως μπορώ.						Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν ντροπή για τον εαυτό μου.					
	Bachelor	High School	IEK	Master	PhD	Technical school	Bachelor	High School	IEK	Master	PhD	Technical school	Bachelor	High School	IEK	Master	PhD	Technical school	Bachelor	High School	IEK	Master	PhD	Technical school
Valid	63	13	1	96	5	5	63	13	1	96	5	5	63	13	1	96	5	5	63	13	1	96	5	5
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.1	4.7	1	3.8	2.6	3.8	4	4.8	1	3.8	3.2	3	5.2	4.6	6	5.1	4.8	5.4	3.9	3.8	1	3.8	2.4	3.6
Std. Deviation	1.9	2	NaN	1.8	1.8	1.6	1.9	2.1	NaN	1.9	2.3	1.6	1.8	1.9	NaN	1.7	1.9	2.1	2.1	1.7	NaN	2.1	1.3	2.8
Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6	1	2	2	1	1	1	1	1	1
Maximum	7	7	1	7	5	5	7	7	1	7	6	5	7	7	6	7	7	7	7	6	1	7	4	7
2 ^η κλίμακα	Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν άσχημα για τον εαυτό μου.						Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν ένοχος.						Γιατί είμαι γεννημένος για αυτό το είδος δουλειάς.						Γιατί αυτοπραγματοίνομαι πλήρως μέσω αυτής της δουλειάς.					
	Bachelor	High School	IEK	Master	PhD	Technical school	Bachelor	High School	IEK	Master	PhD	Technical school	Bachelor	High School	IEK	Master	PhD	Technical school	Bachelor	High School	IEK	Master	PhD	Technical school
Valid	63	13	1	96	5	5	63	13	1	96	5	5	63	13	1	96	5	5	63	13	1	96	5	5
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.4	4.1	1	4.3	3.6	3.6	3.4	2.8	1	3.2	1.8	2.2	4.7	3.9	3	4.4	4	3	4.5	3.9	2	4.2	4	2
Std. Deviation	2.1	2	NaN	2	2.6	2.8	2.1	1.7	NaN	2	1.1	1.6	1.7	1.7	NaN	1.8	1.9	1.6	1.5	1.4	NaN	1.8	1.2	1.7
Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	2	1	2	1
Maximum	7	7	1	7	7	7	7	6	1	7	3	5	7	6	3	7	6	5	7	6	2	7	5	5

2 ^ο κλίμακα	Γιατί απολαμβάνω αυτή τη δουλειά πάρα πολύ.						Γιατί ό,τι κάνω στη δουλειά μου είναι συναρπαστικό.						Γιατί η δουλειά που κάνω είναι ενδιαφέρουσα.						Δεν καταβάλω προσπάθεια γιατί πραγματικά πιστεύω ότι χάνω τον χρόνο μου στη δουλειά.					
	Bachelor	High School	IEK	Master	PhD	Technical school	Bachelor	High School	IEK	Master	PhD	Technical school	Bachelor	High School	IEK	Master	PhD	Technical school	Bachelor	High School	IEK	Master	PhD	Technical school
Valid	63	13	1	96	5	5	63	13	1	96	5	5	63	13	1	96	5	5	63	13	1	96	5	5
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.9	4.8	3	4.8	5	4	4.2	4.1	3	4.1	4.6	3.8	4.9	4.7	4	5	5.4	3.8	1.9	1.6	1	1.7	1.6	1
Std. Deviation	1.6	1.7	NaN	1.5	1	2.2	1.5	1.7	NaN	1.5	1.1	2.4	1.5	1.4	NaN	1.6	0.5	1.9	1.3	1.2	NaN	1.1	0.9	0
Minimum	1	1	3	1	4	1	1	1	3	1	3	1	1	2	4	1	5	1	1	1	1	1	1	1
Maximum	7	7	3	7	6	7	7	6	3	7	6	7	7	6	4	7	6	6	6	5	1	6	3	1

2 ^ο κλίμακα	Ειλικρινά καταβάλω πολύ λίγη προσπάθεια σε αυτή τη δουλειά.						Δεν ξέρω γιατί κάνω αυτή τη δουλειά, δεν έχει νόημα.					
	Bachelor	High School	IEK	Master	PhD	Technical school	Bachelor	High School	IEK	Master	PhD	Technical school
Valid	63	13	1	96	5	5	63	13	1	96	5	5
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	2.3	1.8	1	1.7	2.2	2.2	1.9	1.5	4	1.7	1.4	2.2
Std. Deviation	1.7	1.5	NaN	1.1	1.8	2.7	1.5	1.1	NaN	1.2	0.9	2.7
Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1
Maximum	7	5	1	6	5	7	7	5	4	7	3	7

Πίνακας 12: Περιγραφική Στατιστική ανάλυση κλίμακας αυτοδιάθεσης με μεταβλητή τον εργασιακό τομέα

2 ^ο κλίμακα	Για να πάρω την έγκριση των άλλων (π.χ. προϊστάμενου, συναδέλφων, οικογένειας, πελατών, κα).		Γιατί οι άλλοι θα με σεβαστούν περισσότερο (π.χ. προϊστάμενος, συνάδελφοι, οικογένεια, πελάτες, κα).		Για να αποφύγω την κριτική των άλλων (π.χ. προϊστάμενων, συναδέλφων κα).		Γιατί οι άλλοι θα με ανταμείψουν οικονομικά μόνο αν καταβάλω αρκετή προσπάθεια στην εργασία μου (π.χ. εργοδότης, προϊστάμενος).		Γιατί οι άλλοι θα με ανταμείψουν οικονομικά μόνο αν καταβάλω αρκετή προσπάθεια στην εργασία μου (π.χ. εργοδότης, προϊστάμενος).		Γιατί κινδυνεύω να χάσω οικονομικές απολαβές αν δεν καταβάλω αρκετή προσπάθεια στην εργασία μου.		Γιατί κινδυνεύω να χάσω την δουλειά μου αν δεν καταβάλω αρκετή προσπάθεια σε αυτή		Επειδή πρέπει να αποδείξω στον εαυτό μου πως μπορώ.		Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν ντροπή για τον εαυτό μου.	
	Private Sector	Public Sector	Private Sector	Public Sector	Private Sector	Public Sector	Private Sector	Public Sector	Private Sector	Public Sector	Private Sector	Public Sector	Private Sector	Public Sector	Private Sector	Public Sector	Private Sector	Public Sector
Valid	162	21	162	21	162	21	162	21	162	21	162	21	162	21	162	21	162	21
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.3	3.6	4.5	4.3	3.8	3.8	4.6	1.9	4.1	2	4.1	2.1	5.1	5.3	3.8	3.6	4.2	4.6
Std. Deviation	1.5	1.5	1.5	1.5	1.7	1.5	1.7	1.4	1.8	1.4	1.8	1.6	1.7	1.6	2.1	1.9	2.1	1.7
Minimum	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Maximum	7	7	7	7	7	7	7	5	7	5	7	6	7	7	7	7	7	7

2 ^ο κλίμακα	Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν άσχημα για τον εαυτό μου.		Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν ένοχος.		Γιατί είμαι γεννημένος για αυτό το είδος δουλειάς.		Γιατί αυτοπραγματοώνομαι πλήρως μέσω αυτής της δουλειάς.		Γιατί απολαμβάνω αυτή τη δουλειά πάρα πολύ.		Γιατί η δουλειά που κάνω είναι ενδιαφέρουσα.		Δεν καταβάλω προσπάθεια γιατί πραγματικά πιστεύω ότι χάνω τον χρόνο μου στη δουλειά.		Ειλικρινά καταβάλω πολύ λίγη προσπάθεια σε αυτή τη δουλειά.		Δεν ξέρω γιατί κάνω αυτή τη δουλειά, δεν έχει νόημα.	
	Private Sector	Public Sector	Private Sector	Public Sector	Private Sector	Public Sector	Private Sector	Public Sector	Private Sector	Public Sector	Private Sector	Public Sector	Private Sector	Public Sector	Private Sector	Public Sector	Private Sector	Public Sector
Valid	162	21	162	21	162	21	162	21	162	21	162	21	162	21	162	21	162	21
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.2	2.6	4.4	4.7	4.2	4.3	4.8	4.8	4.1	4	4.9	5	1.7	1.7	1.9	2.2	1.8	1.3
Std. Deviation	2	1.8	1.8	1.8	1.7	1.5	1.6	1.4	1.6	1.5	1.5	1.2	1.2	1	1.4	1.2	1.4	0.7
Minimum	1	1	1	2	1	2	1	3	1	2	1	3	1	1	1	1	1	1
Maximum	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	4	7	5	7	4