

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

**SkillGap και AI: πώς η τεχνητή νοημοσύνη βοηθά στην  
ανίχνευση ελλείψεων δεξιοτήτων στις επιχειρήσεις.**

**Σπυροπούλου Ευφροσύνη - Ανδριάννα**

**Επιβλέπων κ. Γεώργιος Κουμαρτζής**

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως  
μέρους των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Οικονομική και  
Επιχειρησιακή Στρατηγική

**Πειραιάς, Μάιος 2026**

**UNIVERSITY OF PIRAEUS**  
**DEPARTMENT OF ECONOMICS**



**MASTER PROGRAM IN**  
**ECONOMIC AND BUSINESS STRATEGY**

**Skill gap and AI:how Artificial Intelligence helps identify  
skill gaps in workplace.**

**By Spyropoulou Effrosyni - Andriana**

**Supervisor: Professor Georgios Koumartzis**

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the  
requirements for the degree of Master of Science in Economic and Business Strategy

**Piraeus, Greece, May 2026**

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι το έργο που εκπονήθηκε και παρουσιάζεται στην υποβαλλόμενη διπλωματική εργασία, έχει γραφτεί από εμένα αποκλειστικά στο σύνολο της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε 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 ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας αναφέρονται στο σύνολο 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.»

*Στην οικογένεια μου*

# **SkillGap και AI: πώς η τεχνητή νοημοσύνη βοηθά στην ανίχνευση ελλείψεων δεξιοτήτων στις επιχειρήσεις.**

Σημαντικοί όροι: Skillgap, τεχνικές δεξιότητες, οριζόντιες δεξιότητες, τεχνητή νοημοσύνη (AI), αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα AI, αντιλαμβανόμενη αξιοπιστία AI, πρόθεση χρήσης AI, upskilling, reskilling, απόκλιση αντιλήψεων managers– εργαζομένων.

## **Περίληψη**

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει το φαινόμενο των ελλειμμάτων δεξιοτήτων (skillgaps) στις επιχειρήσεις και τον ρόλο της τεχνητής νοημοσύνης (AI) στην ανίχνευση και διαχείρισή τους. Στόχος είναι η διερεύνηση της απόκλισης αντιλήψεων μεταξύ linemanagers και εργαζομένων ως προς τις απαιτούμενες και διαθέσιμες δεξιότητες, καθώς και η εξέταση των παραγόντων που επηρεάζουν την πρόθεση χρήσης εργαλείων AI και τη διάθεση για upskilling/reskilling. Η έρευνα βασίστηκε σε ποσοτική μεθοδολογία μέσω ερωτηματολογίου σε δείγμα 102 ατόμων (27 managers, 75 εργαζόμενοι) και ανάλυση με SPSS. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι δεν παρατηρείται στατιστικά σημαντική διαφορά στις τεχνικές δεξιότητες, ενώ εντοπίζεται σημαντικό έλλειμμα στις οριζόντιες δεξιότητες ( $p < .001$ ). Επιπλέον, η αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα και αξιοπιστία της AI προβλέπουν την πρόθεση χρήσης της, ενώ το αντιλαμβανόμενο skillgap συνδέεται θετικά με την πρόθεση συμμετοχής σε προγράμματα ανάπτυξης δεξιοτήτων.

# **Skill gap and AI; how Artificial Intelligence helps identify skill gaps in workplace.**

Keywords: Skill gap, technical skills, soft skills, artificial intelligence, perceived usefulness of AI, perceived reliability of AI, intention to use AI, upskilling, reskilling, managers–employees perception gap.

## **Abstract**

This master's thesis examines the phenomenon of skill gaps within organizations and explores the role of Artificial Intelligence (AI) in their identification and management. The study investigates the divergence in perceptions between line managers and employees regarding required and available skills, while also examining the factors that influence the intention to use AI tools and the willingness to engage in upskilling and reskilling initiatives.

A quantitative research design was employed using a structured questionnaire administered to a sample of 102 participants (27 line managers and 75 employees). Data were analyzed using SPSS. The results indicated no statistically significant difference between required and available technical skills, whereas a significant gap was identified in soft skills ( $p < .001$ ). Moreover, perceived usefulness and perceived reliability of AI were found to significantly predict the intention to use AI tools. In addition, perceived skill gaps were positively associated with the intention to participate in upskilling and reskilling programs.

The findings highlight the potential of AI as a supportive mechanism for effective skill gap management in contemporary organizations.

## Περιεχόμενα

Περίληψη

Abstract

Κατάλογος Πινάκων

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Εισαγωγή..... 1**

1.1 Πλαίσιο και επικαιρότητα του φαινομένου ..... 1

1.2 Ορισμοί και βασικές έννοιες ..... 2

1.3 Πρόβλημα και ερευνητικό κενό ..... 4

1.4 Σκοπός και ειδικοί στόχοι..... 6

1.5 Ερευνητικά ερωτήματα ..... 7

1.6 Αναμενόμενη θεωρητική και πρακτική συνεισφορά ..... 8

1.7 Δομή της εργασίας..... 10

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση..... 11**

2.1 Πλαίσια ικανοτήτων και ταξινομήσεις δεξιοτήτων ..... 11

2.2 Προσεγγίσεις εντοπισμού skillgaps χωρίς χρήση τεχνητής νοημοσύνης 13

2.3 Προσεγγίσεις εντοπισμού skillgaps με χρήση τεχνητής νοημοσύνης ..... 16

2.4 Αποδοχή και εμπιστοσύνη στην τεχνητή νοημοσύνη στον χώρο εργασίας  
..... 18

2.5 Upskilling, Reskilling και διάβιουμάθηση..... 21

2.6 Εννοιολογικό μοντέλο της έρευνας..... 23

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Μεθοδολογία ..... 26**

3.1 Σχεδιασμός μελέτης ..... 26

|                                                        |           |
|--------------------------------------------------------|-----------|
| 3.2 Πληθυσμός, δείγμα και δειγματοληψία .....          | 26        |
| 3.3 Μεταβλητές και δείκτες .....                       | 27        |
| 3.4 Ερευνητικό εργαλείο .....                          | 28        |
| 3.5 Διαδικασία συλλογής δεδομένων και δεοντολογία..... | 29        |
| 3.6 Σχέδιο ανάλυσης δεδομένων .....                    | 30        |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Αποτελέσματα .....</b>                  | <b>31</b> |
| 4.1 Περιγραφικά και προέλεγχοι.....                    | 31        |
| 4.2 Αξιοπιστία και εγκυρότητα κλιμάκων .....           | 33        |
| 4.3 Ευρήματα για ΕΕ1.....                              | 34        |
| 4.4 Ευρήματα για ΕΕ2.....                              | 35        |
| 4.5 Ευρήματα για ΕΕ3.....                              | 36        |
| 4.6 Ευρήματα για ΕΕ4.....                              | 37        |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. Συζήτηση .....</b>                      | <b>39</b> |
| 5.1 Σύνθεση και ερμηνεία ευρημάτων .....               | 39        |
| 5.2 Θεωρητικές συνεισφορές .....                       | 41        |
| 5.3 Πρακτικές προεκτάσεις.....                         | 42        |
| 5.4 Περιορισμοί.....                                   | 43        |
| 5.5 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα .....              | 44        |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. Συμπεράσματα και προτάσεις</b>          |           |
| <b>πολιτικής/πρακτικής .....</b>                       | <b>45</b> |
| <b>Βιβλιογραφία .....</b>                              | <b>47</b> |
| <b>Παραρτήματα.....</b>                                | <b>53</b> |



|                                           |    |
|-------------------------------------------|----|
| Παράρτημα 1 - Ερωτηματολόγιο Έρευνας..... | 53 |
| Παράρτημα 2 - SPSS Output .....           | 69 |

## **Κατάλογος Πινάκων**

|                                                                                                                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Πίνακας 1 Περιγραφική Στατιστική υπό Μελέτη Μεταβλητών.....                                                                                                                         | 32 |
| Πίνακας 2 Αποτέλεσμα ανάλυσης εσωτερικής συνοχής (Cronbach' salpha) ανά κλίμακα του ερωτηματολογίου.....                                                                            | 33 |
| Πίνακας 3 Αποτέλεσμα ελέγχων Mann- Whitney U ανεξάρτητων δειγμάτων μεταξύ απαιτούμενων και διαθέσιμων τεχνικών δεξιοτήτων.....                                                      | 35 |
| Πίνακας 4 Αποτελέσματα ελέγχων Mann- Whitney U ανεξάρτητων δειγμάτων μεταξύ απαιτούμενων και διαθέσιμων οριζόντιων δεξιοτήτων.....                                                  | 35 |
| Πίνακας 5 Συντελεστές Παλινδρόμησης της Χρησιμότητας ΑΙ και της Αξιοπιστίας ΑΙ ως προς την πρόθεση Χρήσης Εργαλείων ΑΙ από το σύνολο των Δεδομένων του Δείγματος (N= 102).....      | 37 |
| Πίνακας 6 Αποτελέσματα Συσχέτισης Spearman Μεταξύ Αντιλαμβανόμενων Skill Gap και Πρόθεσης Συμμετοχής σε upskilling/ reskilling στο Σύνολο των Δεδομένων του Δείγματος (N= 102)..... | 37 |

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## Εισαγωγή

### 1.1 Πλαίσιο και επικαιρότητα του φαινομένου

Με τη ραγδαία εξέλιξη της τεχνητής νοημοσύνης (ΑΙ), τα κενά δεξιοτήτων (skills gaps) αποτελούν σήμερα μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις που έχουν να αντιμετωπίσουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις. Η αυτοματοποίηση και η ταχεία διάδοση συστημάτων τεχνητής νοημοσύνης έχει αναδιαμορφώσει τις απαιτήσεις των θέσεων εργασίας και έχει δημιουργήσει νέες ανάγκες σε τεχνικές και οριζόντιες δεξιότητες (World Economic Forum, 2023). Η μετάβαση στην οικονομία της γνώσης και των δεδομένων σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις χρειάζονται εργαζόμενους με υψηλότερα επίπεδα εξειδίκευσης, προσαρμοστικότητας και ικανότητας αλληλεπίδρασης με ψηφιακά εργαλεία.

Παρά την έντονη αυτή ανάγκη, η απόσταση ανάμεσα σε ό,τι απαιτείται και σε ό,τι πραγματικά διαθέτει ένας εργαζόμενος ή μία ομάδα έχει αναγνωριστεί ως κρίσιμος παράγοντας που επηρεάζει την παραγωγικότητα, την ποιότητα υπηρεσιών και την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων σε διεθνές επίπεδο (OECD, 2022). Επίσης, οι παραδοσιακές μέθοδοι αξιολόγησης πχ με τις ετήσιες μεθόδους αξιολόγησης, βασίζονται σε σημαντικό βαθμό σε υποκειμενικές κρίσεις, δεν αντιπροσωπεύουν τις πραγματικές απαιτήσεις της αγοράς εργασίας σε πραγματικό χρόνο (Cascio&Aguinis, 2019). Έτσι λοιπόν οι σύγχρονοι οργανισμοί καλούνται να διαχειριστούν ταυτόχρονα δύο πραγματικότητες: από τη μία, τις τεχνικές δεξιότητες που σχετίζονται με την εξειδίκευση, τις τεχνολογίες και τα επαγγελματικά προσόντα που πρέπει να διαθέτει ένας εργαζόμενος, και από την άλλη, τις οριζόντιες δεξιότητες, όπως η επικοινωνία, η συνεργασία, η επίλυση προβλημάτων και η προσαρμοστικότητα. Μάλιστα, σύμφωνα με τους Autor και Dorn (2013) η έλλειψη οριζόντιων δεξιοτήτων μπορεί να είναι εξίσου επιβαρυντική για την οργανωσιακή λειτουργία όσο και η έλλειψη τεχνικών δεξιοτήτων, ενώ η ταυτόχρονη αδυναμία σε αυτές τις δύο κατηγορίες δεξιοτήτων δημιουργεί ένα πολυεπίπεδο skill gap το οποίο επηρεάζει όχι μόνο την απόδοση, αλλά και την οργανωσιακή μάθηση και την καινοτομία.

Παράλληλα, ένα ακόμη ζήτημα που συνδέεται άμεσα με την παρούσα έρευνα και το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε, είναι η διαπιστωμένη απόκλιση αντιλήψεων μεταξύ linemanagers και εργαζομένων σχετικά με τις απαιτούμενες και διαθέσιμες δεξιότητες. Οι linemanagers συχνά αντιλαμβάνονται υψηλότερες απαιτήσεις δεξιοτήτων λόγω της εποπτικής τους θέσης και της ευθύνης που φέρουν για την επίτευξη στόχων, ενώ οι εργαζόμενοι τείνουν να αξιολογούν τον εαυτό τους με βάση την προσωπική τους εμπειρία και την καθημερινή εκτέλεση των εργασιών (Deloitte, 2021). Αυτό επιφέρει ένα «γνωστικό χάσμα» που καθιστά δύσκολο τον σχεδιασμό αποτελεσματικών στρατηγικών κατάρτισης.

Καθώς η πολυπλοκότητα των καθηκόντων αυξάνεται, πολλές επιχειρήσεις στρέφονται σε τεχνολογικές λύσεις, ειδικά σε εργαλεία τεχνητής νοημοσύνης που μπορούν να υποστηρίξουν την αξιολόγηση και την πρόβλεψη δεξιοτήτων. Η ΑΙ έχει τη δυνατότητα να αναλύει μεγάλα σύνολα δεδομένων, να εντοπίζει μοτίβα και να ενσωματώνει πληροφορίες από πολλαπλές πηγές, προσφέροντας μια πιο αντικειμενική εικόνα των δεξιοτήτων σε επίπεδο εργαζομένου ή ομάδας (Brynjolfsson&McAfee, 2017). Παράλληλα, όμως, η χρήση ΑΙ σε διαδικασίες αξιολόγησης έχει δημιουργήσει ανησυχίες αναφορικά με την αξιοπιστία, τη διαφάνεια και τη δικαιοσύνη των αλγορίθμων, ζητήματα τα οποία επηρεάζουν την πρόθεση υιοθέτησης τέτοιων εργαλείων από εργαζομένους και στελέχη (Shin, 2021).

## **1.2 Ορισμοί και βασικές έννοιες**

Η ακριβής οριοθέτηση των εννοιών που συνδέονται με τις δεξιότητες και την τεχνητή νοημοσύνη αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την ερμηνεία των ερευνητικών μεταβλητών και των κλιμάκων που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα μελέτη. Η διεθνής βιβλιογραφία έχει αναπτύξει πλήθος ορισμών για τις δεξιότητες, οι οποίοι διαφοροποιούνται ανάλογα με το θεωρητικό πλαίσιο, τον κλάδο και την ερευνητική προσέγγιση, ωστόσο υπάρχουν βασικές αρχές που συνδέουν τις σύγχρονες προσεγγίσεις.

Ο όρος «δεξιότητα» (skill) συνήθως περιγράφεται ως η ικανότητα εφαρμογής γνώσεων και συμπεριφορών για την αποτελεσματική εκτέλεση συγκεκριμένων εργασιών (OECD, 2022). Δεν αφορά μόνο τεχνικά ή θεωρητικά στοιχεία, αλλά περιλαμβάνει και χαρακτηριστικά όπως η κρίση, η προσαρμοστικότητα και η επίλυση προβλημάτων. Η διάκριση μεταξύ τεχνικών και οριζόντιων δεξιοτήτων είναι

θεμελιώδης. Οι τεχνικές δεξιότητες σχετίζονται με την εξειδικευμένη γνώση, τα εργαλεία και τις διαδικασίες που απαιτούνται σε έναν επαγγελματικό ρόλο, όπως για παράδειγμα τη χρήση συγκεκριμένου λογισμικού ή την εφαρμογή τεχνικών προτύπων. Στο ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας, οι τεχνικές δεξιότητες αποτυπώνονται μέσα από συγκεκριμένα λήμματα που εξετάζουν τον βαθμό εξειδικευμένης χρήσης εργαλείων, την κατανόηση μετρήσεων και την επίλυση τεχνικών προβλημάτων, τόσο από την πλευρά των managers όσο και από την πλευρά των εργαζομένων. Αντίθετα, οι οριζόντιες ή μεταβιβάσιμες δεξιότητες (softskills ή transferableskills) είναι ικανότητες που μεταφέρονται σε διαφορετικά πλαίσια και επαγγελματικές συνθήκες. Περιλαμβάνουν την επικοινωνία, τη συνεργασία, την οργάνωση χρόνου, την προσαρμοστικότητα και τη δημιουργική σκέψη. Μελέτες έχουν αναδείξει ότι οι οριζόντιες δεξιότητες αποτελούν προγνωστικούς παράγοντες επαγγελματικής επιτυχίας και συχνά επηρεάζουν την απόδοση εξίσου με τις τεχνικές δεξιότητες (Heckman&Kautz, 2012). Το ερωτηματολόγιο της μελέτης επιδιώκει την αποτύπωση των διαθέσιμων οριζόντιων δεξιοτήτων από τους εργαζομένους και των απαιτούμενων οριζόντιων δεξιοτήτων από τους managers, ώστε να μπορούν να συγκριθούν οι σχετικές αντιλήψεις των δύο ομάδων.

Κεντρική θέση στο θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας καταλαμβάνει ο όρος skillsgap, ο οποίος μεταφράζεται ως η διαφορά μεταξύ του επιπέδου δεξιοτήτων που απαιτείται για την αποτελεσματική εκτέλεση ενός συγκεκριμένου ρόλου και του επιπέδου που διαθέτει πραγματικά ένας εργαζόμενος ή μία ομάδα (CEDEFOP, 2018). Το skillgap μπορεί να αφορά τεχνικές ή οριζόντιες δεξιότητες και μπορεί να εκδηλώνεται σε διαφορετική ένταση ανάλογα με το εργασιακό περιβάλλον. Η μέτρησή του αποτελεί σημαντική πρόκληση, καθώς απαιτεί ταυτόχρονη αξιολόγηση της προσδοκίας (π.χ. managers) και της πραγματικότητας (π.χ. εργαζόμενοι).

Μία άλλη έννοια είναι αυτή του «upskilling», η οποία αναφέρεται στη διαδικασία ενίσχυσης υφιστάμενων δεξιοτήτων και η έννοια του «reskilling» που περιγράφει την απόκτηση νέων δεξιοτήτων που απαιτούνται για διαφορετικό ή διευρυμένο εργασιακό ρόλο (ILO, 2020). Η πρόθεση συμμετοχής σε προγράμματα ενίσχυσης δεξιοτήτων αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την οργανωσιακή μάθηση, αφού η επιτυχία των προγραμμάτων κατάρτισης εξαρτάται όχι μόνο από την προσφορά εκπαίδευσης αλλά και από τη διάθεση των εργαζομένων να εμπλακούν ενεργά σε αυτά (Noeetal., 2014).

Τέλος, υπάρχει και ο όρος AI-based skills analytic, οποίος περιλαμβάνει αλγοριθμικά εργαλεία που χρησιμοποιούν δεδομένα δεξιοτήτων, συμπεριφορές, αξιολογήσεις ή περιγραφές θέσεων για να εντοπίσουν ελλείψεις ή μοτίβα δεξιοτήτων σε εργαζομένους ή οργανισμούς (Jarrahi, 2018).

### **1.3 Πρόβλημα και ερευνητικό κενό**

Παρά την εκτενή βιβλιογραφία γύρω από τις δεξιότητες και τη σημασία τους στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα, εξακολουθεί να υπάρχει ένα σημαντικό ερευνητικό κενό σχετικά με το πώς εντοπίζονται, ποσοτικοποιούνται και ερμηνεύονται τα skillgaps σε πραγματικές επιχειρησιακές συνθήκες. Καθώς οι εργασιακοί ρόλοι διαφοροποιούνται ταχύτερα από ποτέ λόγω της τεχνολογικής προόδου, οι παραδοσιακές μέθοδοι αξιολόγησης εμφανίζουν αδυναμία να προσφέρουν μια αξιόπιστη και σύγχρονη εικόνα των δεξιοτήτων που απαιτούνται σε κάθε θέση.

Η ύπαρξη αυτών των περιορισμών έχει οδηγήσει στην εμφάνιση ενός κενού γνώσης σχετικά με την ακρίβεια των αξιολογήσεων των managers και την αυτοαντίληψη των εργαζομένων. Σημαντική, όπως προαναφέρθηκε είναι και η διαφορά ανάμεσα στις αντιλήψεις των managers και των εργαζομένων ως προς το επίπεδο των δεξιοτήτων που είναι αναγκαίες για την αποτελεσματική εκτέλεση μιας εργασίας (Deloitte, 2021). Οι managers, λόγω της θέσης τους, έχουν μια πιο στρατηγική και ολιστική εικόνα των απαιτήσεων της ομάδας και της επιχείρησης συνολικά και αυτό μπορεί να τους οδηγεί σε υψηλότερη εκτίμηση των απαιτούμενων δεξιοτήτων και σε εντοπισμό ελλείψεων που οι εργαζόμενοι δεν αντιλαμβάνονται άμεσα και από την άλλη πλευρά, οι εργαζόμενοι βασίζονται στην καθημερινή πρακτική τους και πολλές φορές εκτιμούν ότι ανταποκρίνονται επαρκώς στις απαιτήσεις του ρόλου, ακόμη και όταν υπάρχουν σημαντικές αδυναμίες που δεν γίνονται εύκολα αντιληπτές (Bakker&Demerouti, 2018). Έτσι, το κενό που αντιλαμβάνεται η καθεμία από τις δύο πλευρές είναι διαφορετικό.

Το συγκεκριμένο πρόβλημα είναι ιδιαίτερα εμφανές σε περιβάλλοντα όπου οι τεχνολογικές αλλαγές συμβαίνουν γρήγορα. Με την εισαγωγή εργαλείων τεχνητής νοημοσύνης σε διοικητικές και επιχειρησιακές διαδικασίες, νέες απαιτήσεις τεχνικών γνώσεων αναδύονται, ενώ παράλληλα αυξάνει η σημασία των οριζόντιων δεξιοτήτων όπως η προσαρμοστικότητα, η επίλυση προβλημάτων και η αποτελεσματική

επικοινωνία (OECD, 2022). Παρ' όλα αυτά, η βιβλιογραφία δεν έχει διερευνήσει επαρκώς τον τρόπο με τον οποίο η τεχνητή νοημοσύνη επηρεάζει την αντίληψη των εργαζομένων και των managers σχετικά με τα skillgaps. Επίσης, ελάχιστες έρευνες έχουν εξετάσει την ταυτόχρονη αποτύπωση των δεξιοτήτων από δύο διαφορετικές οπτικές μέσα στο ίδιο οργανωσιακό πλαίσιο.

Ένα δεύτερο σημαντικό ερευνητικό κενό αφορά τη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης στην ανίχνευση δεξιοτήτων. Παρότι τα εργαλεία ΑΙ χρησιμοποιούνται πλέον ευρέως σε διαδικασίες επιλογής προσωπικού και σε μηχανισμούς αντιστοίχισης υποψηφίων με θέσεις εργασίας (Jarrahi, 2018), η αξιοποίησή τους στη διάγνωση ελλείψεων δεξιοτήτων εντός μιας επιχείρησης δεν έχει μελετηθεί επαρκώς, παρόλο που η ακριβής χαρτογράφηση των δεξιοτήτων μέσω ΑΙ μπορεί να συμβάλει στη μείωση της υποκειμενικότητας, την αύξηση της ακρίβειας και την αποτελεσματικότερη στοχοθέτηση προγραμμάτων κατάρτισης (Brynjolfsson&McAfee, 2017).

Ακόμη, οι περισσότερες μελέτες εστιάζουν είτε στη μέτρηση των δεξιοτήτων είτε στην αποδοχή της τεχνολογίας, χωρίς να εξετάζουν τη διασύνδεση των δύο αυτών περιοχών. Επιπροσθέτως, δεν έχει διερευνηθεί επαρκώς αν και κατά πόσο η εμπιστοσύνη των εργαζομένων στην τεχνητή νοημοσύνη επηρεάζει την αντίληψή τους για τα κενά δεξιοτήτων ή τη διάθεσή τους να συμμετάσχουν σε προγράμματα upskilling/reskilling. Η παρούσα έρευνα επιχειρεί να καλύψει αυτό το κενό εξετάζοντας ταυτόχρονα τις μεταβλητές δεξιοτήτων, τις μεταβλητές τεχνολογικής αποδοχής και την πρόθεση μάθησης των εργαζομένων, όπως αποτυπώνονται στο ερωτηματολόγιο

Τέλος, ένα ακόμη ερευνητικό κενό αφορά τη συγκριτική ανάλυση των αντιλήψεων των linemanagers και των εργαζομένων σε σχέση με τις απαιτούμενες και διαθέσιμες δεξιότητες. Παρότι υπάρχουν ενδείξεις ότι οι δύο ομάδες αντιλαμβάνονται διαφορετικά τις ανάγκες κατάρτισης (CEDEFOP, 2020), ελάχιστες έρευνες έχουν υιοθετήσει διπλή μεθοδολογική προσέγγιση, όπως αυτή της παρούσας μελέτης, όπου χρησιμοποιούνται διακριτές κλίμακες για να αποτυπωθούν οι αντιλήψεις των δύο ομάδων σχετικά με τις τεχνικές και τις οριζόντιες δεξιότητες. Η ανάγκη διερεύνησης αυτής της διάστασης είναι ιδιαίτερα επιτακτική, καθώς η

ευθυγράμμιση των αντιλήψεων αυξάνει την αποτελεσματικότητα των παρεμβάσεων κατάρτισης και μειώνει το ενδεχόμενο οργανωσιακών ασυμφωνιών.

#### **1.4 Σκοπός και ειδικοί στόχοι**

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας διαμορφώνεται μέσα από την ανάγκη για μια ολοκληρωμένη και τεκμηριωμένη αξιολόγηση των δεξιοτήτων στον σύγχρονο εργασιακό χώρο, όπου οι τεχνολογικές και οργανωσιακές μεταβολές δημιουργούν συνεχώς νέες απαιτήσεις. Η βιβλιογραφία έχει αναδείξει ότι η επιτυχής προσαρμογή στη νέα ψηφιακή πραγματικότητα εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από την έγκαιρη αναγνώριση των skillgaps και από την εξομάλυνση των αποκλίσεων στις αντιλήψεις των linemanagers και των εργαζομένων, οι οποίες επηρεάζουν καθοριστικά τον σχεδιασμό και την εφαρμογή στρατηγικών ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού (OECD, 2022). Στο πλαίσιο αυτό, η έρευνα επιδιώκει να συμβάλει στη συστηματική κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να υποστηρίξει τη μέτρηση, την ερμηνεία και την αξιοποίηση των δεξιοτήτων σε οργανισμούς.

Ο κεντρικός σκοπός της μελέτης είναι η ανταπόκριση σε τρεις αλληλένδετες ανάγκες: πρώτον, την αποτύπωση των απαιτούμενων και των διαθέσιμων δεξιοτήτων μέσα από τις διαφορετικές οπτικές των managers και των εργαζομένων, δεύτερον, την κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν την πρόθεση υιοθέτησης εργαλείων τεχνητής νοημοσύνης για την αξιολόγηση δεξιοτήτων και τρίτον, τη διερεύνηση των συνθηκών που ενισχύουν τη διάθεση για συμμετοχή σε προγράμματα ανάπτυξης δεξιοτήτων. Οι τρεις αυτές διαστάσεις δεν αποτελούν ανεξάρτητα πεδία ενδιαφέροντος, αλλά συνδέονται άμεσα μέσα από τη δυναμική που διαμορφώνεται ανάμεσα στις πραγματικές ικανότητες, στις αντιλήψεις για την τεχνολογία και στην οργανωσιακή μάθηση.

Παράλληλα, ο σκοπός της έρευνας περιλαμβάνει τη διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν τη χρήση εργαλείων τεχνητής νοημοσύνης για την ανίχνευση και αξιολόγηση δεξιοτήτων. Η διεθνής βιβλιογραφία έχει επισημάνει ότι η υιοθέτηση τέτοιων συστημάτων επηρεάζεται από δύο βασικές διαστάσεις: την αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα και την αντιλαμβανόμενη αξιοπιστία ή δικαιοσύνη της τεχνολογίας (Shin, 2021). Στο ερωτηματολόγιο της παρούσας μελέτης, οι διαστάσεις αυτές αποτυπώνονται μέσω ειδικά διαμορφωμένων κλιμάκων που επιτρέπουν την ποσοτική αξιολόγηση του βαθμού εμπιστοσύνης των συμμετεχόντων

στις αλγοριθμικές διαδικασίες και της προθυμίας τους να ενσωματώσουν τα ευρήματα της ΑΙ στη λήψη αποφάσεων. Η ανάλυση αυτών των μεταβλητών θα επιτρέψει να διαπιστωθεί κατά πόσο η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να αποτελέσει αξιόπιστο εργαλείο υποστήριξης της διαδικασίας αξιολόγησης δεξιοτήτων.

Τέλος, η παρούσα έρευνα στοχεύει στη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ του αντιλαμβανόμενου skillgap και της πρόθεσης συμμετοχής σε προγράμματα upskilling ή reskilling. Η διάσταση αυτή αναδεικνύεται ως ιδιαίτερα σημαντική σε ένα περιβάλλον όπου η συνεχιζόμενη μάθηση αποτελεί βασικό παράγοντα επαγγελματικής βιωσιμότητας έχοντας όμως ως προϋπόθεση το να μπορούν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι να αναγνωρίζουν τα κενά στις δεξιότητες τους (Noeetal., 2014).

## **1.5 Ερευνητικά ερωτήματα**

Τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας μελέτης διαμορφώθηκαν με βάση το θεωρητικό πλαίσιο που αφορά τα skillgaps, την τεχνολογική αποδοχή και τη συνεχιζόμενη ανάπτυξη δεξιοτήτων. Η ανάγκη για διατύπωση σαφών, μετρήσιμων και θεωρητικά τεκμηριωμένων ερευνητικών ερωτημάτων προκύπτει από την πολυπλοκότητα των φαινομένων που εξετάζονται: τη διαφορά ανάμεσα σε απαιτούμενες και διαθέσιμες δεξιότητες, τις αντιλήψεις γύρω από την τεχνητή νοημοσύνη και τη δυναμική της οργανωσιακής μάθησης.

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα επικεντρώνεται στη διερεύνηση της πιθανής απόκλισης ανάμεσα στις απαιτούμενες τεχνικές δεξιότητες, όπως τις αξιολογούν οι linemanagers, και στις διαθέσιμες τεχνικές δεξιότητες, όπως τις αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι. Η διεθνής βιβλιογραφία επισημαίνει ότι η απόσταση ανάμεσα σε αυτές τις δύο εκτιμήσεις μπορεί να αποτελεί ένδειξη οργανωσιακής δυσλειτουργίας ή ανεπαρκούς επικοινωνίας σε σχέση με τις πραγματικές απαιτήσεις της εργασίας (CEDEFOP, 2020). Εξετάζοντας εμπειρικά αυτή τη διαφορά, η έρευνα επιχειρεί να αναδείξει το εύρος και τη φύση του skillgap στον τεχνικό τομέα, χρησιμοποιώντας ζεύγη ερωτήσεων που έχουν σχεδιαστεί ειδικά για συγκριτική ανάλυση

Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα αφορά τις οριζόντιες δεξιότητες. Οι οριζόντιες δεξιότητες έχουν αναδειχθεί ως εξίσου κρίσιμες για την εργασιακή επιτυχία, ιδιαίτερα σε περιβάλλοντα όπου η συνεργασία, η επικοινωνία και η προσαρμοστικότητα αποτελούν αναπόσπαστο μέρος των καθημερινών δραστηριοτήτων (Heckman&Kautz, 2012). Η σύγκριση των αντιλήψεων των



managers και των εργαζομένων γύρω από τις οριζόντιες δεξιότητες επιτρέπει την εις βάθος κατανόηση πιθανών ελλείψεων που ενδέχεται να μην γίνονται άμεσα αντιληπτές από τις δύο πλευρές.

Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα συνδέεται με την τεχνητή νοημοσύνη και αφορά το κατά πόσο η αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα και η αντιλαμβανόμενη αξιοπιστία/δικαιοσύνη των αλγοριθμικών εργαλείων μπορούν να προβλέψουν την πρόθεση χρήσης τους. Το ερώτημα αυτό βασίζεται σε εδραιωμένα μοντέλα τεχνολογικής αποδοχής, όπως το TechnologyAcceptanceModel και το UTAUT, τα οποία έχουν δείξει ότι η προσωπική αντίληψη για την αξία και την ποιότητα μιας τεχνολογίας αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την υιοθέτησή της (Venkateshetal., 2003· Shin, 2021). Η παρούσα μελέτη επιχειρεί να εξετάσει αυτή τη σχέση σε ένα πλαίσιο που αφορά αποκλειστικά την αξιολόγηση δεξιοτήτων, κάτι που δεν έχει διερευνηθεί επαρκώς έως σήμερα.

Τέλος, το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα αφορά τη σχέση μεταξύ του αντιλαμβανόμενου skillgap και της πρόθεσης συμμετοχής σε προγράμματα upskilling/reskilling. Μετρώντας συστηματικά αυτή τη σχέση, η παρούσα μελέτη επιδιώκει να αποκαλύψει κατά πόσο η επίγνωση ελλείψεων οδηγεί σε ενεργητική διάθεση για μάθηση, ιδιαίτερα σε ένα περιβάλλον στο οποίο η τεχνητή νοημοσύνη αναδεικνύεται ως διαγνωστικός μηχανισμός.

## **1.6 Αναμενόμενη θεωρητική και πρακτική συνεισφορά**

Η παρούσα μελέτη αναμένεται να συμβάλει τόσο στη θεωρητική κατανόηση των skillgaps και της τεχνητής νοημοσύνης στον εργασιακό χώρο όσο και στην πρακτική διαχείριση δεξιοτήτων σε σύγχρονους οργανισμούς. Η συνεισφορά της έρευνας ενισχύεται από το γεγονός ότι συνδυάζει τρεις διαφορετικές, αλλά αλληλένδετες περιοχές: την αποτύπωση των δεξιοτήτων μέσα από δύο οπτικές ομάδων (managers και εργαζόμενοι), την ανάλυση των παραγόντων αποδοχής των συστημάτων τεχνητής νοημοσύνης, και τη διερεύνηση της πρόθεσης δια βίου μάθησης. Ο συνδυασμός αυτός επιτρέπει τη διαμόρφωση ενός ολιστικού θεωρητικού πλαισίου που όχι μόνο καταγράφει τις υπάρχουσες ελλείψεις, αλλά και εξετάζει τους μηχανισμούς μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι επιλέγουν να ανταποκριθούν σε αυτές. Σε θεωρητικό επίπεδο, η έρευνα επεκτείνει τη γνώση γύρω από την αποτύπωση δεξιοτήτων,

ενσωματώνοντας την ταυτόχρονη αξιολόγηση των απαιτούμενων και των διαθέσιμων δεξιοτήτων μέσα από δύο διαφορετικές πηγές πληροφόρησης.

Ακόμη, η έρευνα συμβάλλει θεωρητικά στην κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν την αποδοχή της τεχνητής νοημοσύνης σε διαδικασίες αξιολόγησης. Παρότι η βιβλιογραφία έχει μελετήσει εκτενώς τα μοντέλα τεχνολογικής αποδοχής (π.χ. TAM και UTAUT), η εφαρμογή τους στο πεδίο των συστημάτων AI-based skills analytics παραμένει περιορισμένη. Η παρούσα μελέτη ενσωματώνει δύο βασικούς παράγοντες των μοντέλων αυτών, την αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα και την αντιλαμβανόμενη αξιοπιστία/δικαιοσύνη και εξετάζει την επίδρασή τους στην πρόθεση χρήσης εργαλείων τεχνητής νοημοσύνης. Με αυτόν τον τρόπο, η μελέτη συμβάλλει στην επέκταση των θεωριών τεχνολογικής αποδοχής σε ένα νέο και ιδιαίτερα κρίσιμο πεδίο εφαρμογής.

Εξίσου σημαντική είναι η συνεισφορά της έρευνας στη θεωρητική κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τα κενά δεξιοτήτων επηρεάζουν τη διάθεσή τους για συμμετοχή σε προγράμματα ανάπτυξης. Η σύνδεση μεταξύ αντιλαμβανόμενου skill gap και πρόθεσης upskilling/reskilling είναι ένα ζήτημα που μέχρι σήμερα έχει εξεταστεί αποσπασματικά και κυρίως σε εκπαιδευτικά ή μακροοικονομικά πλαίσια, χωρίς εστίαση στις διαδικασίες εντός των επιχειρήσεων.

Σε πρακτικό επίπεδο, τα αποτελέσματα της έρευνας αναμένεται να αποτελέσουν πολύτιμο εργαλείο για τις επιχειρήσεις που επιδιώκουν να ενισχύσουν τη διαχείριση των δεξιοτήτων τους και αυτό για τρεις σημαντικούς λόγους: Αρχικά, η αποτύπωση της υπάρχουσας διάστασης των αντιλήψεων ανάμεσα στους managers και στους εργαζομένους επιτρέπει τον εντοπισμό περιοχών όπου η επικοινωνία, η ανατροφοδότηση ή οι διαδικασίες αξιολόγησης ενδέχεται να είναι δυσλειτουργικές. Δεύτερον, η ανάλυση των παραγόντων που επηρεάζουν την πρόθεση χρήσης εργαλείων AI μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να σχεδιάσουν στρατηγικές εισαγωγής τεχνητής νοημοσύνης με τρόπο που ενισχύει την εμπιστοσύνη και μειώνει τις αντιστάσεις και τρίτον, η διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα στο skill gap και την πρόθεση upskilling/reskilling προσφέρει πρακτική καθοδήγηση για τον σχεδιασμό στοχευμένων προγραμμάτων κατάρτισης που ανταποκρίνονται στις πραγματικές ανάγκες των εργαζομένων και ταυτόχρονα λαμβάνουν υπόψη τα κίνητρά τους.

## 1.7 Δομή της εργασίας

Το Κεφάλαιο 1 εισάγει τον αναγνώστη στο αντικείμενο της μελέτης, παρουσιάζοντας το πλαίσιο μέσα στο οποίο αναδύεται το πρόβλημα των skillgaps, τις βασικές έννοιες που το συνοδεύουν, την υφιστάμενη θεωρητική και πρακτική πρόκληση, καθώς και το ερευνητικό κενό που επιχειρεί να καλύψει η εργασία. Επιπλέον, διατυπώνονται ο σκοπός, οι ειδικοί στόχοι και τα ερευνητικά ερωτήματα, ενώ αποσαφηνίζεται η θεωρητική και πρακτική συμβολή της μελέτης.

Το Κεφάλαιο 2 παρουσιάζει μια εκτενή βιβλιογραφική ανασκόπηση, οργανωμένη γύρω από τις κύριες θεματικές της έρευνας: τα πλαίσια δεξιοτήτων και τις ταξινομήσεις τους, τις παραδοσιακές και σύγχρονες προσεγγίσεις εντοπισμού κενών δεξιοτήτων, τον ρόλο της τεχνητής νοημοσύνης στην ανάλυση δεξιοτήτων, και τους παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοχή αλγοριθμικών εργαλείων από τους εργαζομένους και τα στελέχη. Η ανασκόπηση καταλήγει σε ένα εννοιολογικό μοντέλο που συνδέει τις μεταβλητές της έρευνας, προετοιμάζοντας το μεθοδολογικό μέρος.

Το Κεφάλαιο 3 περιγράφει το μεθοδολογικό πλαίσιο της μελέτης. Αναλύεται ο σχεδιασμός της έρευνας, ο πληθυσμός και το δείγμα, οι μεταβλητές και οι δείκτες τους, καθώς και το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε, το οποίο περιλαμβάνει τις κλίμακες τεχνικών και οριζόντιων δεξιοτήτων, τις κλίμακες αντιλήψεων για την τεχνητή νοημοσύνη και τις κλίμακες πρόθεσης μάθησης, όπως αποτυπώνονται στο ερωτηματολόγιο που συνοδεύει τη μελέτη. Παρουσιάζονται επίσης οι διαδικασίες συλλογής δεδομένων, τα δεοντολογικά ζητήματα και το στατιστικό σχέδιο ανάλυσης.

Το Κεφάλαιο 4 παρουσιάζει τα αποτελέσματα της έρευνας, περιλαμβάνοντας τα περιγραφικά στατιστικά, τους ελέγχους αξιοπιστίας και εγκυρότητας, καθώς και τις αναλυτικές απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα.

Στο Κεφάλαιο 5 συζητούνται τα ευρήματα σε σχέση με τη βιβλιογραφία, αναλύονται οι θεωρητικές και πρακτικές προεκτάσεις τους, επισημαίνονται οι περιορισμοί της έρευνας και προτείνονται κατευθύνσεις για μελλοντική διερεύνηση.

Τέλος, το Κεφάλαιο 6 συνοψίζει τα βασικά συμπεράσματα και διατυπώνει συγκεκριμένες προτάσεις πολιτικής και εφαρμογής για οργανισμούς που επιθυμούν να αξιοποιήσουν συστήματα τεχνητής νοημοσύνης για τη διαχείριση δεξιοτήτων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

#### 2.1 Πλαίσια ικανοτήτων και ταξινομήσεις δεξιοτήτων

Η συστηματική μελέτη των δεξιοτήτων και των απαιτήσεων της αγοράς εργασίας βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στις διεθνείς ταξινομήσεις και στα πλαίσια ικανοτήτων που έχουν αναπτυχθεί από οργανισμούς, ερευνητικά κέντρα και θεσμούς με στόχο να παρέχουν μια κοινή γλώσσα περιγραφής των επαγγελματικών ικανοτήτων. Ένα από τα σημαντικότερα πλαίσια είναι το ESCO (European Skills, Competences, Qualifications and Occupations), το οποίο αναπτύχθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και χρησιμοποιείται ως επίσημη ταξινόμηση δεξιοτήτων και επαγγελμάτων στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Το ESCO οργανώνει τις δεξιότητες σε τρεις κεντρικές κατηγορίες (γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες) και προτείνει ένα λεπτομερές σύστημα που επιτρέπει την τυποποίηση περιγραφών θέσεων και επαγγελματικών απαιτήσεων (European Commission, 2022). Η δομή του αποτελείται από χιλιάδες αναγνωρισμένες δεξιότητες και επαγγέλματα, επιτρέποντας τη σύγκριση επαγγελματικών προφίλ σε διαφορετικούς κλάδους. Η σημασία του ESCO έγκειται στο ότι προσφέρει μια συνεκτική ορολογία που διευκολύνει τη μετάβαση των εργαζομένων μεταξύ επαγγελμάτων, καθώς και τον εντοπισμό των δεξιοτήτων που απαιτούνται σε αναδυόμενες αγορές εργασίας. Επιπλέον, το ESCO καταγράφει με σαφήνεια την ένταση των τεχνικών έναντι των οριζόντιων δεξιοτήτων, επιτρέποντας τον προσδιορισμό των πιο κρίσιμων παραγόντων επαγγελματικής επιτυχίας σε κάθε επάγγελμα.

Ένα δεύτερο σημαντικό πλαίσιο είναι το O\*NET, το οποίο αναπτύχθηκε από το U.S. Department of Labor και αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες βάσεις δεδομένων επαγγελματικών πληροφοριών διεθνώς. Το ONET περιλαμβάνει αναλυτικά στοιχεία για τις γνώσεις, τις ικανότητες, τα καθήκοντα και το εργασιακό περιβάλλον χιλιάδων επαγγελμάτων (National Center for ONET Development, 2021). Σε αντίθεση με το ESCO, το οποίο δομείται γύρω από δεξιότητες, το ONET εστιάζει στον συνδυασμό δεξιοτήτων, προσωπικών χαρακτηριστικών και απαιτήσεων εργασίας. Η λεπτομερής ανάλυση των εργασιακών καθηκόντων και των επιπέδων δεξιοτήτων καθιστά το ONET ιδιαίτερα χρήσιμο στη μελέτη των skillgaps, καθώς επιτρέπει τη σύγκριση των

απαιτήσεων των θέσεων με το προφίλ των εργαζομένων. Μελέτες που αξιοποιούν το O\*NET έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας παρουσιάζουν σημαντικές ελλείψεις σε δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων, συνεργασίας και ανάλυσης πληροφοριών, παρά την τεχνική τους επάρκεια (Autoretal., 2020).

Στο ευρωπαϊκό περιβάλλον, σημαντική επίσης είναι η συμβολή του CEDEFOP, το οποίο έχει αναπτύξει συστήματα πρόγνωσης δεξιοτήτων και αναλύσεις για τις μελλοντικές ανάγκες της αγοράς εργασίας. Τα μοντέλα του CEDEFOP αναδεικνύουν ότι τα skillgaps εντείνονται ιδιαίτερα σε περίοδο ψηφιακών μετασχηματισμών, και ότι η έλλειψη βασικών δεξιοτήτων σε τομείς όπως η επικοινωνία, η προσαρμοστικότητα και η ψηφιακή εγγραμματοσύνη συνιστά κρίσιμο κίνδυνο για τη βιωσιμότητα πολλών οργανισμών (CEDEFOP, 2020). Η έρευνα αναδεικνύει ότι οι εργαζόμενοι συχνά υποεκτιμούν τις απαιτήσεις των θέσεων, κάτι που συνάδει με τα ευρήματα διεθνών μελετών για τη διαφορά αντιλήψεων μεταξύ managers και εργαζομένων.

Στην ίδια κατεύθυνση, έχουν αναπτυχθεί διάφορα πλαίσια δεξιοτήτων στον χώρο της τεχνολογίας και της ψηφιακής εκπαίδευσης, όπως το DigitalCompetenceFramework for Citizens (DigComp) της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Το DigComp προτείνει ένα σύστημα δεξιοτήτων που σχετίζονται με τη χρήση ψηφιακών τεχνολογιών, από τη διαχείριση δεδομένων μέχρι την επίλυση προβλημάτων και την ασφάλεια πληροφοριών (Vuorikarietal., 2022). Δεδομένου ότι μεγάλο μέρος των αναδυόμενων skillgaps αφορά την ικανότητα προσαρμογής σε ψηφιακές πλατφόρμες, το DigComp αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη σημασία στο πλαίσιο των επιχειρησιακών αναλύσεων δεξιοτήτων.

Ένα κοινό σημείο σε όλα τα παραπάνω πλαίσια είναι ο σαφής διαχωρισμός των τεχνικών δεξιοτήτων από τις οριζόντιες δεξιότητες, διάκριση που αποτελεί κεντρικό στοιχείο και του ερωτηματολογίου της παρούσας έρευνας. Οι τεχνικές δεξιότητες συχνά περιγράφονται ως «δεξιότητες σχετικές με εργαλεία, μεθόδους και διαδικασίες», ενώ οι οριζόντιες ως «δεξιότητες σχετικές με τη συμπεριφορά, τη συνεργασία και τον τρόπο σκέψης» (Heckman&Kautz, 2012). Η διεθνής βιβλιογραφία δείχνει ότι η έλλειψη οριζόντιων δεξιοτήτων αποτελεί πιο σημαντικό ανασταλτικό παράγοντα επαγγελματικής ανάπτυξης από την έλλειψη τεχνικών

δεξιοτήτων, καθώς επηρεάζει τη δυνατότητα των εργαζομένων να προσαρμοστούν σε ομάδες, να διαχειριστούν ανατροφοδότηση και να αντιμετωπίσουν σύνθετα προβλήματα.

Παράλληλα, τα σύγχρονα πλαίσια δεξιοτήτων επιχειρούν να ενσωματώσουν δυναμικές διαστάσεις της τεχνολογικής αλλαγής, αναγνωρίζοντας ότι οι δεξιότητες δεν αποτελούν στατικό χαρακτηριστικό, αλλά εξελίσσονται παράλληλα με τις αυξανόμενες ανάγκες της αγοράς εργασίας. Η έννοια της «δεξιότητας στο χρόνο» (skillsovertime), η οποία περιγράφει την εξέλιξη των δεξιοτήτων κατά τη διάρκεια της εργασιακής ζωής, έχει προταθεί ως κρίσιμος παράγοντας στην ανάλυση μελλοντικών αναγκών της αγοράς εργασίας (ILO, 2021). Σε αυτό το πλαίσιο, η αποτύπωση τόσο των απαιτούμενων όσο και των διαθέσιμων δεξιοτήτων, όπως συμβαίνει στην παρούσα μελέτη, επιτρέπει την αξιολόγηση της «ζώνης απόκλισης» ανάμεσα στις προσδοκίες και τις δυνατότητες, ζώνης που θεωρείται δείκτης οργανωσιακής ικανότητας.

Επιπλέον, έχει αναπτυχθεί η έννοια των «μετα-δεξιοτήτων» (meta-skills), η οποία αφορά την ικανότητα των εργαζομένων να μαθαίνουν, να αξιολογούν κριτικά τις αλλαγές και να διαχειρίζονται γνωστική πολυπλοκότητα. Οι μετα-δεξιότητες δεν είναι άμεσα μετρήσιμες, αλλά σχετίζονται με τις οριζόντιες δεξιότητες και αποτελούν προγνωστικό παράγοντα προσαρμοστικότητας σε τεχνολογικές μεταβολές (Susskind&Susskind, 2020).

## **2.2 Προσεγγίσεις εντοπισμού skillgaps χωρίς χρήση τεχνητής νοημοσύνης**

Πριν από την εμφάνιση των εργαλείων τεχνητής νοημοσύνης, ο εντοπισμός των κενών δεξιοτήτων βασιζόταν κυρίως σε παραδοσιακές, ανθρωποκεντρικές και συχνά χρονοβόρες διαδικασίες, οι οποίες αν και προσέφεραν χρήσιμες πληροφορίες, εμφάνιζαν σημαντικούς περιορισμούς ως προς την ακρίβεια, την αντικειμενικότητα και τη δυνατότητα γενίκευσης. Σύμφωνα με τους Cascio και Aguinis (2019) οι κλασικές μέθοδοι ανάλυσης δεξιοτήτων έχουν ιστορικά διαμορφωθεί μέσα σε ένα περιβάλλον όπου η εργασία μεταβαλλόταν με αργότερους ρυθμούς και οι επαγγελματικές απαιτήσεις ήταν σαφέστερα ορισμένες. Η αύξηση της πολυπλοκότητας των σύγχρονων ρόλων, ωστόσο, έχει καταστήσει πολλές από αυτές

τις πρακτικές λιγότερο αποτελεσματικές, γεγονός που εν μέρει εξηγεί τη σημερινή μετατόπιση προς πιο προηγμένα εργαλεία.

Μία από τις πιο διαδεδομένες προσεγγίσεις ήταν (και εξακολουθεί να είναι) η ανάλυση καθηκόντων (Jobanalysis), η οποία αποτελεί θεμέλιο διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού. Η jobanalysis περιλαμβάνει τη χαρτογράφηση των καθηκόντων, των συμπεριφορών και των απαιτούμενων γνώσεων για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας (Brannicketal., 2007). Οι πληροφορίες συλλέγονται συνήθως μέσω συνεντεύξεων με στελέχη του οργανισμού, μέσω της παρατήρησης και της ανασκόπησης εγγράφων και workshops με ειδικούς του οργανισμού. Παρά την αξία της για την περιγραφή των απαιτήσεων της θέσης, η ανάλυση καθηκόντων έχει περιορισμένη δυνατότητα εντοπισμού skillgaps, καθώς επικεντρώνεται περισσότερο στις τυπικές απαιτήσεις των ρόλων παρά στο πώς οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται πραγματικά σε αυτές.

Συμπληρωματικά με τη jobanalysis, οι οργανισμοί χρησιμοποιούν συχνά τα μοντέλα ικανοτήτων (competencymodels), τα οποία περιγράφουν τις δεξιότητες, τα χαρακτηριστικά και τις συμπεριφορές που θεωρούνται κρίσιμες για την επιτυχή απόδοση σε έναν ρόλο ή σε έναν τομέα δραστηριότητας. Τα competencymodels αποκτούν ιδιαίτερη σημασία όταν συνδέονται με στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης (Campionetal., 2011). Ωστόσο, ο εντοπισμός skillgaps μέσα από competencymodels προϋποθέτει ότι τα μοντέλα αυτά είναι επίκαιρα, σωστά ευθυγραμμισμένα με τις πραγματικές απαιτήσεις και απαλλαγμένα από υποκειμενικότητα. Στην πράξη, πολλά competencymodels δεν ανανεώνονται με την απαιτούμενη συχνότητα, με αποτέλεσμα να μην αντικατοπτρίζουν τις μικρές αλλά κρίσιμες αλλαγές στους εργασιακούς ρόλους.

Μια τρίτη μέθοδος που χρησιμοποιείται εκτενώς είναι οι αξιολογήσεις απόδοσης (performanceappraisals). Παρότι σχεδιάστηκαν για να αποτιμούν την ατομική απόδοση, έχουν αξιοποιηθεί και ως εργαλεία εντοπισμού δεξιοτήτων, μέσα από την παρατήρηση των ισχυρών και αδύναμων σημείων των εργαζομένων (DeNisi& Murphy, 2017). Ωστόσο, οι αξιολογήσεις απόδοσης παρουσιάζουν σημαντικά μειονεκτήματα για τη συστηματική χαρτογράφηση skillgaps: επηρεάζονται από bias, όπως η πρόσφατη συμπεριφορά, η αλληλεπίδραση αξιολογητή-αξιολογούμενου ή οι προσδοκίες του προϊσταμένου, και έχουν συχνά

περιορισμένο βάθος ανάλυσης. Επειδή συνδέονται με θέματα προαγωγών ή αποδοχών, οι εργαζόμενοι συχνά δεν αποτυπώνουν με ειλικρίνεια τις αδυναμίες τους, γεγονός που δυσχεραίνει τη διάγνωση πραγματικών skillgaps.

Μια ακόμη τεχνική που έχει αξιοποιηθεί ιδιαίτερα σε περιβάλλοντα ηγεσίας και επαγγελματικής ανάπτυξης είναι η 360° αξιολόγηση. Η μέθοδος αυτή βασίζεται στη συγκέντρωση ανατροφοδότησης από πολλαπλές πηγές (προϊσταμένους, συναδέλφους, υφιστάμενους) και παρέχει μια σφαιρική εικόνα της απόδοσης και των συμπεριφορών του εργαζομένου (London&Smither, 2019). Παρότι χρήσιμη για την αποτύπωση οριζόντιων δεξιοτήτων, η 360° αξιολόγηση συχνά καταλήγει σε πολύπλοκα και δύσκολα ερμηνεύσιμα αποτελέσματα.

Επιπλέον, οι αυτοαξιολογήσεις αποτελούν επίσης συχνή πρακτική στον εντοπισμό δεξιοτήτων, κυρίως σε εκπαιδευτικά προγράμματα και πρωτοβουλίες επαγγελματικής ανάπτυξης. Ωστόσο, οι εργαζόμενοι τείνουν να υπερεκτιμούν τις ικανότητές τους σε τομείς που θεωρούν πως αποτελούν μέρος της ταυτότητάς τους (Dunningetal., 2004). Το φαινόμενο αυτό, μαζί με την ελλιπή ανατροφοδότηση που λαμβάνουν συχνά οι εργαζόμενοι, οδηγεί σε σημαντικές αποκλίσεις ανάμεσα στην αυτό-εικόνα και στην πραγματική απόδοση, κάτι που περιορίζει την αξία των αυτοαξιολογήσεων ως εργαλείων διάγνωσης skillgaps.

Ένας άλλος παραδοσιακός μηχανισμός ήταν οι εκπαιδευτικές ανάγκες (trainingneedsanalysis), οι οποίες βασίζονται στη σύγκριση ανάμεσα στις απαιτήσεις ενός ρόλου και στις υπάρχουσες ικανότητες του εργαζομένου, όπως αυτές δηλώνονται από τους managers. Παρότι θεωρητικά χρήσιμη, η μέθοδος περιορίζεται από το γεγονός ότι η εκτίμηση προέρχεται συνήθως από μία μόνο πηγή, τον προϊστάμενο του τμήματος, γεγονός που μπορεί να οδηγεί σε μεροληψία ή σε υπερβολική έμφαση σε συμπεριφορές που παρατηρούνται πρόσφατα ή συγκυριακά (Blanchard&Thacker, 2019).

Στον χώρο της οργανωσιακής ψυχολογίας έχουν χρησιμοποιηθεί επίσης τεστ ικανοτήτων, ψυχομετρικά εργαλεία που μετρούν γνωστικές ικανότητες, συμπεριφορές και προσωπικές δεξιότητες (Schmidt&Hunter, 2016). Αν και τα τεστ αυτά μπορούν να αποτυπώσουν σημαντικές πτυχές της εργασιακής ικανότητας, συνήθως δεν εστιάζουν στην αντιστοίχιση με συγκεκριμένα επαγγελματικά



καθήκοντα, ούτε επιτρέπουν την αποτύπωση της απόκλισης ανάμεσα στις ανάγκες του οργανισμού και τις πραγματικές δυνατότητες του εργαζομένου.

### **2.3 Προσεγγίσεις εντοπισμού skillgaps με χρήση τεχνητής νοημοσύνης**

Μία από τις βασικότερες εφαρμογές της τεχνητής νοημοσύνης στον εντοπισμό skillgaps αφορά τα συστήματα ανάλυσης δεξιοτήτων μέσω επεξεργασίας φυσικής γλώσσας (NaturalLanguageProcessing- NLP). Τα συστήματα αυτά αναλύουν περιγραφές θέσεων εργασίας, βιογραφικά, αξιολογήσεις απόδοσης, ακόμα και κείμενα που παράγονται στο πλαίσιο καθημερινών εργασιακών δραστηριοτήτων, ώστε να εξάγουν πληροφορίες για τις δεξιότητες που διαθέτουν ή απαιτούνται για έναν ρόλο (Sengeretal., 2024). Μέθοδοι όπως η αναγνώριση οντοτήτων (NER) και η σημασιολογική ομαδοποίηση επιτρέπουν την αυτόματη ταξινόμηση δεξιοτήτων σύμφωνα με διεθνείς ταξινομήσεις, όπως το ESCO ή το O\*NET. Η χρήση NLP είναι ιδιαίτερα χρήσιμη σε περιβάλλοντα όπου η περιγραφή των ρόλων δεν είναι στατική, αλλά εξελίσσεται με βάση τις ανάγκες των έργων και τις τεχνολογικές απαιτήσεις.

Παράλληλα, η AI χρησιμοποιείται για τη δημιουργία προφίλ δεξιοτήτων (skillprofiles) που βασίζονται σε δεδομένα από πολλαπλές πηγές. Τα συστήματα αυτά συνδυάζουν πληροφορίες από περιγραφές θέσεων, αυτοαξιολογήσεις, αξιολογήσεις προϊσταμένων και δεδομένα από την απόδοση του εργαζομένου, δημιουργώντας ένα λεπτομερές προφίλ των δεξιοτήτων του (Raghavanetal., 2020). Η σημαντική διαφορά από τις παραδοσιακές μεθόδους είναι ότι τα αλγοριθμικά προφίλ δεν βασίζονται αποκλειστικά σε δηλώσεις ή στην υποκειμενική κρίση των αξιολογητών, αλλά ενσωματώνουν πραγματικά δεδομένα συμπεριφοράς, όπως η συμμετοχή σε έργα, η παραγωγή τεχνικών λύσεων ή τα μοτίβα συνεργασίας.

Σημαντική εξέλιξη αποτελεί επίσης η χρήση των συστημάτων πρόβλεψης δεξιοτήτων (skillforecasting), τα οποία αξιοποιούν τεχνικές μηχανικής μάθησης για να εκτιμήσουν ποιες δεξιότητες θα χρειαστούν στο μέλλον, με βάση τις τάσεις του κλάδου, τις αλλαγές στην τεχνολογία και την πορεία των οργανωσιακών έργων. Έρευνες έχουν δείξει ότι η χρήση τέτοιων μοντέλων μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να εντοπίζουν έγκαιρα τις ανάγκες κατάρτισης και να σχεδιάζουν στοχευμένα προγράμματα ανάπτυξης (Bessen, 2019). Αυτή η δυναμική διάσταση της

ΑΙ είναι ιδιαίτερα σημαντική σε κλάδους που μεταβάλλονται ταχύτατα, όπως η τεχνολογία, η υγεία, ο χρηματοοικονομικός τομέας και οι δημιουργικές βιομηχανίες.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα AI-based recommendations systems, τα οποία αναλύουν τις υπάρχουσες δεξιότητες του εργαζομένου, τις απαιτήσεις της θέσης και τα μελλοντικά έργα του οργανισμού, προτείνοντας συγκεκριμένα μαθήματα ή εμπειρίες που μπορούν να μειώσουν τα skill gaps (Maetal., 2021). Οι προτάσεις αυτές βασίζονται συχνά σε λεπτομερείς δείκτες απόδοσης και σε προβλεπτικά μοντέλα που υπολογίζουν την πιθανή απόδοση ενός εργαζομένου μετά την ολοκλήρωση μιας εκπαιδευτικής παρέμβασης.

Επιπλέον, σε πολλές επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να ενσωματώνονται AI-driven εργαλεία χαρτογράφησης δεξιοτήτων (skill mapping platforms) που λειτουργούν ως ενιαία συστήματα και επιτρέπουν στη διοίκηση να δει τη συνολική εικόνα των δεξιοτήτων σε ένα τμήμα ή σε ολόκληρο τον οργανισμό, εντοπίζοντας περιοχές όπου οι διαθέσιμες ικανότητες δεν επαρκούν για την επίτευξη επιχειρησιακών στόχων (Maetal., 2019).

Παρά τα πλεονεκτήματα στην ακρίβεια και στην ταχύτητα ανάλυσης, η χρήση ΑΙ στον εντοπισμό skill gaps, εξακολουθούν να υπάρχουν προκλήσεις. Η βιβλιογραφία υπογραμμίζει ότι η επιτυχία αυτών των συστημάτων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα των δεδομένων, τον τρόπο που συλλέγονται και την ύπαρξη κρυφών μεροληψιών (bias) στα δεδομένα εκπαίδευσης των αλγορίθμων (Barocas et al., 2023). Εάν ένα σύστημα εκπαιδευτεί σε δεδομένα που αντανακλούν υφιστάμενες ανισότητες ή στερεότυπα, κινδυνεύει να αναπαράγει τις ίδιες αδικίες στον εντοπισμό δεξιοτήτων ή στην πρόταση μαθησιακών ευκαιριών.

Επιπλέον, πολλές μελέτες επισημαίνουν την ανάγκη για διαφάνεια και επεξήγηση (explainability) στα συστήματα ΑΙ. Οι εργαζόμενοι και οι managers επιθυμούν να κατανοήσουν πώς καταλήγει ένα σύστημα σε ένα συμπέρασμα σχετικά με τις δεξιότητες κάποιου εργαζομένου ή σχετικά με τις ανάγκες κατάρτισης (Shin, 2021). Η έλλειψη επεξήγησης της λογικής πίσω από τους αλγορίθμους και η έλλειψη διαφάνειας μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη εμπιστοσύνη και, κατά συνέπεια, σε μειωμένη πρόθεση υιοθέτησης εργαλείων ΑΙ. Παράλληλα, τα εργαλεία ΑΙ ενδέχεται να δημιουργήσουν ανησυχίες για αυξημένη επιτήρηση ή για μηχανιστική αποτύπωση πολύπλοκων ανθρώπινων ικανοτήτων, ειδικά όταν οι εργαζόμενοι δεν έχουν

συμμετάσχει στη διαδικασία εισαγωγής της τεχνολογίας (Lee, 2018). Επομένως, η επιτυχής εφαρμογή τέτοιων συστημάτων απαιτεί όχι μόνο αλγοριθμική ακρίβεια αλλά και προσεκτικό χειρισμό σε επίπεδο αλλαγής κουλτούρας.

## **2.4 Αποδοχή και εμπιστοσύνη στην τεχνητή νοημοσύνη στον χώρο εργασίας**

Η τεχνητή νοημοσύνη, όπως αναφέρουν οι Babashahietal. (2024) είναι μία συστημική μεταμορφωτική τεχνολογία, η οποία επηρεάζει τη δομή των επαγγελματιών, το περιεχόμενο των εργασιών και λειτουργεί ως ένα οικοσύστημα τεχνολογιών που περιλαμβάνει επιμέρους στοιχεία, όπως bigdataanalytics, deeplearning, νευρωνικά δίκτυα και machinelearning.

Σύμφωνα με τους Farooqetal. (2025) η τεχνητή νοημοσύνη επηρεάζει την εργασία όχι μόνο ως εργαλείο αυτοματοποίησης, αλλά και ως ένα στοιχείο που αναδιαμορφώνει τον τρόπο εργασίας, τις συμπεριφορές και τις αξίες. Πιο συγκεκριμένα, όπως αναφέρουν οι συγγραφείς, η ΑΙ επηρεάζει την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα (πχ μέσω της χρήσης chatbots), την εργασιακή εμπειρία (πχ μέσω digitalassistants για τη βελτίωση υπηρεσιών και την υποστήριξη των εργαζομένων, την αλλαγή κουλτούρα με τις νέες μορφές συνεργασίας ανθρώπου-μηχανής και φέρνει διάφορα κοινωνικά και ηθικά ζητήματα, όπως το θέμα της διαφάνειας ή των bias.

Ένα από τα βασικότερα θεωρητικά μοντέλα που εξηγεί την αποδοχή της τεχνολογίας είναι το TechnologyAcceptanceModel (TAM), το οποίο προτάθηκε από τον Davis (1989) και έκτοτε έχει επαληθευτεί σε εκατοντάδες εμπειρικές μελέτες. Το TAM υποστηρίζει ότι δύο παράγοντες επηρεάζουν κυρίως την πρόθεση χρήσης μιας τεχνολογίας: η αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα (perceivedusefulness) και η αντιλαμβανόμενη ευκολία χρήσης (perceivedease of use). Στα χρόνια που ακολούθησαν, η θεωρία εμπλουτίστηκε με επιπλέον παράγοντες, όπως η εμπιστοσύνη, η διαφάνεια και οι ηθικές διαστάσεις της τεχνολογίας (Venkatesh&Davis, 2000). Το TAM αποτελεί το θεωρητικό υπόβαθρο για τη διαμόρφωση της σχετικής υποενοτήτας του ερωτηματολογίου σου, στην οποία μετρώνται οι αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τη χρησιμότητα και την αξιοπιστία της ΑΙ στην αξιολόγηση δεξιοτήτων.

Παράλληλα, το Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT) αποτελεί ένα από τα πιο ολοκληρωμένα μοντέλα αποδοχής τεχνολογίας, συνδυάζοντας οκτώ προηγούμενες θεωρητικές προσεγγίσεις (Venkateshetal., 2003). Το UTAUT εμπλουτίζει το TAM ενσωματώνοντας παραμέτρους όπως η κοινωνική επιρροή, οι συνθήκες διευκόλυνσης και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Επιπλέον, το νεότερο μοντέλο UTAUT2 αναγνωρίζει ότι η προσωπική απόλαυση, η τιμή και η συνήθεια επηρεάζουν την τεχνολογική αποδοχή σε μη εργασιακά πλαίσια (Venkateshetal., 2012). Σε οργανωσιακά περιβάλλοντα, η αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα έχει αποδειχθεί ο ισχυρότερος προγνωστικός δείκτης πρόθεσης χρήσης, ειδικά για τεχνολογίες υψηλής πολυπλοκότητας όπως η AI (Williamsetal., 2015).

Κρίσιμη παράμετρος για την υιοθέτηση συστημάτων AI αποτελεί η έννοια της εμπιστοσύνης (trust). Η εμπιστοσύνη σε αλγοριθμικά συστήματα έχει μελετηθεί εκτενώς τα τελευταία χρόνια λόγω της αυξανόμενης αυτοματοποίησης αποφάσεων σε τομείς όπως η επιλογή προσωπικού, η διαχείριση ταλέντου και η αξιολόγηση απόδοσης (Glikson&Woolley, 2020). Μελέτες έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι εμπιστεύονται περισσότερο τεχνολογίες όταν γνωρίζουν πώς δημιουργούνται οι αλγοριθμικές συστάσεις, πώς χρησιμοποιούνται τα δεδομένα τους και όταν θεωρούν ότι το σύστημα λαμβάνει «δίκαιες» αποφάσεις (Binnsetal., 2018). Η έννοια της αλγοριθμικής δικαιοσύνης (algorithmic fairness) έχει αποκτήσει ιδιαίτερη σημασία, ειδικά μετά τη δημοσίευση ερευνών που αποκάλυψαν ότι ορισμένα μοντέλα μηχανικής μάθησης μπορεί να ενισχύουν τις υπάρχουσες κοινωνικές ανισότητες (Barocasetal., 2023).

Η αντιλαμβανόμενη αξιοπιστία (perceived reliability) αποτελεί σχετικά νέα αλλά ιδιαίτερα κρίσιμη διάσταση στη μελέτη της τεχνολογικής αποδοχής. Η αξιοπιστία συνδέεται συχνά με τη δυνατότητα επεξήγησης (explainability), καθώς σύμφωνα με τους Ribeiroetal. (2016), οι χρήστες τείνουν να εμπιστεύονται περισσότερο ένα μοντέλο όταν μπορούν να κατανοήσουν τα βασικά στοιχεία λειτουργίας του. Η διαφάνεια (transparency) αποτελεί επίσης κρίσιμο παράγοντα στην αποδοχή της AI. Η αντίληψη της διαφάνειας έχει αποδειχθεί πως αποτελεί έναν ισχυρό προγνωστικό δείκτη για την πρόθεση χρήσης εργαλείων AI στον τομέα του HR (Glikson&Woolley, 2020).

Η βιβλιογραφία εξετάζει επίσης τη σχέση ανάμεσα στην τεχνητή νοημοσύνη και τις αντιλήψεις απειλής ή ενίσχυσης της εργασίας. Σύμφωνα με τους Frey και Osborne (2017), η αυτοματοποίηση έχει δημιουργήσει ανησυχίες σχετικά με την πιθανή αντικατάσταση εργαζομένων από αλγοριθμικά συστήματα. Σύμφωνα με την έκθεση του IEDC (2024) οι εργαζόμενοι που κινδυνεύουν περισσότερο να αποκλειστούν είναι εργαζόμενοι χαμηλών δεξιοτήτων, καθώς είναι περισσότερο εκτεθειμένοι στην αυτοματοποίηση και έχουν λιγότερες ευκαιρίες reskilling. Από την άλλη, εργαζόμενοι μεσαίας ειδίκευσης απειλούνται, καθώς πολλές από τις αρμοδιότητες τους μπορεί να αυτοματοποιηθούν, ενώ εργαζόμενοι υψηλής ειδίκευσης έχουν οφέλη από την τεχνολογική μετάβαση, έχουν υψηλή ζήτηση και αμείβονται πιο υψηλά. Σημαντικό είναι όμως ότι εκτός από τους εργαζόμενους που κινδυνεύουν περισσότερο να μείνουν πίσω, υπάρχει περίπτωση να μείνουν πίσω και ολόκληρες περιφερειακές περιοχές που είναι οικονομικά αδύναμες, αφού η ΑΙ ευνοεί οικονομίες που διαθέτουν ισχυρή υποδομή (WorldAssociationofInvestmentPromotionAgencies).

Η αποδοχή της ΑΙ στον χώρο εργασίας συνδέεται επίσης με την οργανωσιακή κουλτούρα. Μελέτες έχουν καταδείξει ότι οργανισμοί με κουλτούρα μάθησης, συνεργασίας και καινοτομίας είναι πιο πιθανό να υιοθετήσουν τεχνολογίες που ενισχύουν τη λήψη αποφάσεων και την ανάλυση δεδομένων (Schein, 2017). Αντίθετα, οργανισμοί που χαρακτηρίζονται από υψηλό έλεγχο, κακή επικοινωνία ή χαμηλή εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζομένων εμφανίζουν συχνά μειωμένη αποδοχή σε συστήματα που συλλέγουν και επεξεργάζονται δεδομένα απόδοσης (Huang & Rust, 2021). Παρά την πίεση για επέκταση της ΑΙ σε όλους τους τομείς και κοινωνική προσαρμογή, φαίνεται ότι ακόμη δεν υπάρχει από πλευράς όλων των οργανισμών μία συνεκτική στρατηγική για τη χρήση της ΑΙ ως μαθησιακό εργαλείο. Οι Berbenmark και Kihlen (2024) σε έρευνα τους διαπίστωσαν ότι δεν υπάρχουν πάντα οργανωσιακές πολιτικές που να προωθούν τις καλές πρακτικές και να καθοδηγούν τη χρήση της ΑΙ, να εκπαιδεύουν εργαζόμενους και να ορίζουν μαθησιακούς στόχους, μία κατάσταση μάλιστα που από τους συμμετέχοντες της έρευνας περιγράφεται ως «shadowlearning», δηλαδή ως μάθηση που πραγματοποιείται πίσω από τις επίσημες διαδικασίες. Ένα άλλο θέμα που προκύπτει από την έρευνα είναι ότι υπάρχει μία ανισότητα στην πρόσβαση των εργαζομένων στην ΑΙ, αφού κάποιοι εργαζόμενοι έχουν πλήρη πρόσβαση, κάποιοι έχουν περιορισμένη ή και καθόλου πρόσβαση, ενώ

κάποιες εταιρείες έχουν και πολιτικές περιορισμού για λόγους ασφαλείας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να δημιουργούνται νέα skillsgaps μέσα σε έναν οργανισμό και αντί να μειώνονται οι ανισότητες, τελικά να αυξάνονται. Τα κενά αυτά ενισχύονται και από το γεγονός ότι σε αρκετές περιπτώσεις οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν την ΑΙ με προσωπική πρωτοβουλία, δηλαδή όταν υπάρχει έμφυτη περιέργεια, διάθεση εξερεύνησης και αυτοπεποίθηση ως προς τη χρήση ψηφιακών εργαλείων.

## **2.5 Upskilling, Reskilling και διάβιουμάθηση**

Η ταχεία τεχνολογική αλλαγή, η ψηφιοποίηση της εργασίας και η εισαγωγή συστημάτων τεχνητής νοημοσύνης έχουν δημιουργήσει την ανάγκη για μια νέα προσέγγιση στη μάθηση εντός των οργανισμών, η οποία να υπερβαίνει τα παραδοσιακά μοντέλα κατάρτισης και να ενσωματώνει πιο ευέλικτες μορφές ανάπτυξης δεξιοτήτων. Η έννοια της δια βίου μάθησης έχει αποκτήσει καθοριστικό ρόλο, τόσο σε επίπεδο εργαζομένων όσο και σε επίπεδο στρατηγικού σχεδιασμού επιχειρήσεων. Ερευνητικές εκθέσεις, όπως αυτές του World Economic Forum, δείχνουν ότι έως το 2030 περισσότεροι από ένα δισεκατομμύριο εργαζόμενοι θα χρειαστεί να αναπτύξουν νέες δεξιότητες για να παραμείνουν παραγωγικοί (World Economic Forum, 2020). Η ανάγκη αυτή δεν αφορά μόνο τεχνικές ικανότητες· περιλαμβάνει επίσης ικανότητες επίλυσης προβλημάτων, διαχείριση πολύπλοκων πληροφοριών, συνεργασία και ανθεκτικότητα.

Ο όρος upskilling χρησιμοποιείται για να περιγράψει τη διαδικασία ενίσχυσης των ήδη υπάρχουσών δεξιοτήτων ενός εργαζομένου, ώστε να ανταποκρίνεται στις νέες απαιτήσεις της θέσης του. Το upskilling συνδέεται συχνά με την ανανέωση τεχνικής γνώσης, την προσαρμογή σε νέα εργαλεία και τεχνολογικά συστήματα και τη βελτίωση δεξιοτήτων που βρίσκονται στο «κέντρο βάρους» των καθηκόντων (ILO, 2020). Ειδικά στον τομέα της τεχνητής νοημοσύνης και της ανάλυσης δεδομένων, οι εργαζόμενοι καλούνται να αναπτύξουν δεξιότητες που επιτρέπουν την αποτελεσματική συνεργασία με αλγοριθμικά συστήματα, ένα φαινόμενο που έχει ονομαστεί «human-AI teaming» (Dellermannetal., 2019). Η ανάπτυξη τέτοιων δεξιοτήτων απαιτεί συστηματική κατάρτιση, αλλά και θετική στάση απέναντι στις τεχνολογικές αλλαγές.

Αντίστοιχα, ο όρος reskilling αναφέρεται στην απόκτηση νέων δεξιοτήτων για έναν διαφορετικό ή ουσιαστικά μεταβαλλόμενο εργασιακό ρόλο. Σε αντίθεση με το

upskilling, που λειτουργεί εντός του ίδιου πλαισίου, το reskilling συχνά αφορά μετάβαση σε νέο επαγγελματικό πεδίο, ιδιαίτερα όταν οι υπάρχοντες ρόλοι τείνουν να αυτοματοποιηθούν ή να αλλάξουν δραστικά (Susskind&Susskind, 2020). Οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να επενδύουν στρατηγικά σε προγράμματα reskilling για να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους και να περιορίσουν τον κίνδυνο απώλειας θέσεων εργασίας λόγω αυτοματοποίησης. Μελέτες στον χώρο του HR δείχνουν ότι το reskilling σχετίζεται άμεσα με την οργανωσιακή ανθεκτικότητα, καθώς επιτρέπει την εσωτερική κινητικότητα και μειώνει την ανάγκη εξωτερικών προσλήψεων (Bessen, 2018).

Η πρόθεση συμμετοχής σε προγράμματα upskilling και reskilling, που αποτελεί μία από τις βασικές μεταβλητές του ερωτηματολογίου της παρούσας έρευνας, είναι ένα πολυδιάστατο ψυχολογικό φαινόμενο που επηρεάζεται από ατομικούς, οργανωσιακούς και τεχνολογικούς παράγοντες. Σε ατομικό επίπεδο, η αυτοαντίληψη για τα προσωπικά κενά δεξιοτήτων αποτελεί ισχυρό προγνωστικό δείκτη πρόθεσης μάθησης (Sitzmann&Ely, 2011). Όταν οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν ότι διαθέτουν ανεπαρκείς δεξιότητες, εμφανίζουν μεγαλύτερη διάθεση να συμμετάσχουν σε προγράμματα ανάπτυξης. Αντίθετα, η υπερεκτίμηση των ικανοτήτων τους οδηγεί συχνά σε αντίσταση στη μάθηση, φαινόμενο που συνδέεται με το γνωστό «Dunning-Krugereffect» (Kruger&Dunning, 1999).

Σε οργανωσιακό επίπεδο, κρίσιμο ρόλο παίζουν η κουλτούρα μάθησης, η παροχή ευκαιριών ανάπτυξης και η ποιότητα της ανατροφοδότησης από τους προϊσταμένους. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι επιχειρήσεις με ισχυρή κουλτούρα μάθησης παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης σε προγράμματα ανάπτυξης δεξιοτήτων, καθώς οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη μάθηση ως αναπόσπαστο μέρος της εργασιακής τους ταυτότητας (Schein, 2017). Παράλληλα, η πρόσβαση σε εξατομικευμένες διαδρομές μάθησης και η αξιοποίηση τεχνολογιών microlearning ενισχύουν τη συμμετοχή σε μακροπρόθεσμα προγράμματα κατάρτισης (Leongetal., 2022).

Η σύνδεση ανάμεσα στην τεχνητή νοημοσύνη και στη διάθεση για μάθηση έχει αποτελέσει αντικείμενο αυξανόμενης ερευνητικής προσοχής. Οι εργαζόμενοι εμφανίζουν μεγαλύτερη προθυμία να συμμετάσχουν σε upskilling/reskilling όταν πιστεύουν ότι τα αλγοριθμικά συστήματα είναι αξιόπιστα, δίκαια και χρήσιμα στην

αναγνώριση των δεξιοτήτων τους (Makariusetal., 2020). Η αντίληψη ότι ένα σύστημα τεχνητής νοημοσύνης μπορεί να εντοπίσει με ακρίβεια τα skillgaps φαίνεται να ενισχύει την αυτογνωσία και να κινητοποιεί τη μάθηση, υπό την προϋπόθεση ότι οι εργαζόμενοι εμπιστεύονται τα αποτελέσματα. Η εμπιστοσύνη αυτή, όπως υποστηρίζουν οι Glikson και Woolley (2020), διαμορφώνεται μέσα από τη διαφάνεια του συστήματος, τη σαφήνεια των αλγοριθμικών αποφάσεων και τη συμμετοχή των χρηστών στη διαδικασία αξιολόγησης.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η έννοια της μαθησιακής ευελιξίας (learningagility), η οποία περιγράφει την ικανότητα των εργαζομένων να μαθαίνουν γρήγορα από νέες εμπειρίες και να εφαρμόζουν τη γνώση σε νέες καταστάσεις. Η learningagility έχει αναδειχθεί ως ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες ανάπτυξης ταλέντου και προγνωστικός δείκτης οργανωσιακής επιτυχίας (De Meuseetal., 2010). Η υψηλή μαθησιακή ευελιξία συνδέεται θετικά με την πρόθεση upskilling/reskilling, καθώς οι εργαζόμενοι που διαθέτουν αυτό το χαρακτηριστικό θεωρούν τη μάθηση ως φυσικό μέρος της εξέλιξής τους.

Τέλος, η έννοια της δια βίου μάθησης δεν περιορίζεται στην ατομική ευθύνη των εργαζομένων, αλλά αποτελεί μέρος των ευρύτερων πολιτικών της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και της κοινωνικής συνοχής. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει υπογραμμίσει ότι η δια βίου μάθηση αποτελεί κεντρική προϋπόθεση για την οικονομική ανθεκτικότητα και την τεχνολογική προσαρμογή (European Commission, 2020). Προγράμματα όπως το «SkillsAgenda for Europe» στοχεύουν στην ενίσχυση τόσο των τεχνικών όσο και των οριζόντιων δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού, επιβεβαιώνοντας ότι η ανάπτυξη δεξιοτήτων αποτελεί πλέον στρατηγικό στόχο σε επίπεδο πολιτικής.

## **2.6 Εννοιολογικό μοντέλο της έρευνας**

Το εννοιολογικό μοντέλο της παρούσας έρευνας διαμορφώνεται από τις θεωρίες που αφορούν τα επαγγελματικά κενά δεξιοτήτων, καθώς και από τα μοντέλα τεχνολογικής αποδοχής και εμπιστοσύνης στην τεχνητή νοημοσύνη. Η σύζευξη των δύο αυτών πεδίων επιτρέπει την ανάπτυξη ενός πλαισίου που υπερβαίνει τη στατική διάγνωση των skillgaps και εξετάζει τους ψυχολογικούς και γνωστικούς μηχανισμούς που επηρεάζουν τη διάθεση των εργαζομένων να εμπλακούν σε διαδικασίες upskilling και



reskilling, λαμβάνοντας υπόψη τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται τη χρησιμότητα, την αξιοπιστία και τη δικαιοσύνη των συστημάτων ΑΙ.

Σε αυτό το πλαίσιο, το skillgap δεν αντιμετωπίζεται ως μια απλή απόκλιση μέσων όρων ανάμεσα σε απαιτούμενες και διαθέσιμες δεξιότητες, αλλά ως μια ψυχολογικά και βιωματικά φορτισμένη διαφοροποίηση. Προηγούμενη έρευνα έχει δείξει ότι ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι ερμηνεύουν τις προσωπικές τους ελλείψεις επηρεάζει άμεσα την προθυμία τους να συμμετάσχουν σε διαδικασίες μάθησης (Sitzmann&Ely, 2011), ενώ η αντιλαμβανόμενη απόσταση μεταξύ απαιτήσεων ρόλου και υφιστάμενων ικανοτήτων λειτουργεί ως ισχυρός δείκτης επαγγελματικής αυτογνωσίας και πρόβλεψης μελλοντικής κινητικότητας (Noeetal., 2014). Το skillgap, επομένως, αποτελεί την κεντρική μεταβλητή από την οποία εκκινούν και προς την οποία συγκλίνουν οι βασικές σχέσεις του μοντέλου.

Παράλληλα, κρίσιμο ρόλο διαδραματίζουν δύο μεταβλητές που προέρχονται από το TechnologyAcceptanceModel (Davis, 1989) και τις επεκτάσεις του (Venkatesh&Davis, 2000· Venkateshetal., 2003): η αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα της ΑΙ και η αντιλαμβανόμενη αξιοπιστία/δικαιοσύνη των συστημάτων. Η αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα συνδέεται τόσο με την αντίληψη του skillgap όσο και με την πρόθεση upskilling/reskilling, καθώς η πεποίθηση ότι η ΑΙ μπορεί να ενισχύσει την απόδοση ή να βελτιώσει την καθημερινή εργασία δρα ως μοχλός κινητοποίησης. Επιπλέον, η αντιλαμβανόμενη αξιοπιστία και δικαιοσύνη αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την αποδοχή συστημάτων που χρησιμοποιούνται σε διαδικασίες HR, όπου οι αλγόριθμοι συχνά συνδέονται με ανησυχίες για αδιαφάνεια, έλεγχο ή πιθανές προκαταλήψεις (Lee, 2018). Όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ένα σύστημα λειτουργεί με δικαιοσύνη και διαφάνεια, είναι πιο πρόθυμοι να επενδύσουν στη μάθηση και στην αναβάθμιση των δεξιοτήτων τους.

Η δυναμική αυτή επηρεάζεται από πιθανές διαφορές αντιλήψεων ανάμεσα σε managers και εργαζομένους σχετικά με τις ανάγκες δεξιοτήτων, τις απαιτήσεις της τεχνολογίας και τον ρόλο της τεχνητής νοημοσύνης στην εργασία. Οι αποκλίσεις αυτές επηρεάζουν την ερμηνεία του skillgap και μπορούν να λειτουργήσουν είτε ενισχυτικά είτε ανασταλτικά στην πρόθεση για ανάπτυξη δεξιοτήτων. Ένα περιβάλλον στο οποίο οι managers υποτιμούν ή υπερεκτιμούν το skillgap σε

σύγκριση με τους εργαζομένους μπορεί να οδηγήσει σε αστοχίες πολιτικής μάθησης, μειωμένη εμπιστοσύνη και περιορισμένη συμμετοχή σε προγράμματα κατάρτισης.

Συνοψίζοντας, παρότι η τεχνητή νοημοσύνη αναδιαμορφώνει ριζικά την αγορά εργασίας και εντείνει την ανάγκη για νέες δεξιότητες, η αξιοποίηση των δυνατοτήτων της προϋποθέτει την ύπαρξη επαρκώς καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού. Οι Bounfouretal. (2025) υπογραμμίζουν ότι οι δεξιότητες στη χρήση της ΑΙ αποτελούν σήμερα έναν από τους ισχυρότερους παράγοντες παραγωγικότητας και μπορούν να οδηγήσουν σε πραγματικά μακροπρόθεσμα οφέλη. Παράλληλα, η ΑΙ μετασχηματίζει και το ίδιο το νόημα της «δεξιότητας»: ο σύγχρονος εργαζόμενος καλείται όχι μόνο να χειρίζεται τεχνολογικά εργαλεία, αλλά να ερμηνεύει δεδομένα, να συνεργάζεται με συστήματα ΑΙ, να ανανεώνει συνεχώς τη γνώση του και να ασκεί ηθική και κριτική σκέψη. Το παρόν εννοιολογικό μοντέλο αποτυπώνει ακριβώς αυτή τη μετάβαση, προτείνοντας ένα συνεκτικό πλαίσιο κατανόησης των σχέσεων ανάμεσα στο skillgap, στην τεχνολογική αποδοχή και στην πρόθεση για ανάπτυξη δεξιοτήτων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### Μεθοδολογία

#### 3.1 Σχεδιασμός μελέτης

Η έρευνα χρησιμοποιεί έναν διατομικό ποσοτικό σχεδιασμό, καθώς τα δεδομένα συλλέχθηκαν σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο (25/1/2026 έως 25/02/2026), χωρίς την διαχρονική παρακολούθηση, χρησιμοποιώντας ένα δομημένο ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο (Παράρτημα 1). Λόγω του διατομικού χαρακτήρα της μελέτης, τα ευρήματα ερμηνεύονται ως ενδείξεις συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών και όχι ως αποδείξεις αιτιώδους σχέσης. Για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων χρησιμοποιήθηκε τόσο συγκριτικός, όσο και συσχετιστικός σχεδιασμός, όπου ο συγκριτικός σχεδιασμός εφαρμόστηκε για την εξέταση διαφορών μεταξύ ομάδων συμμετεχόντων, ενώ ο συσχετιστικός σχεδιασμός εφαρμόστηκε για τη διερεύνηση προβλεπτικών σχέσεων.

Συγκεκριμένα, για να εξεταστούν οι διαφορές μεταξύ απαιτούμενων (από managers) και διαθέσιμων (από υφιστάμενους) τεχνικών και οριζόντιων δεξιοτήτων, μελετήθηκαν δύο ανεξάρτητες ομάδες συμμετεχόντων μέσω του συγκριτικού σχεδιασμού, οι linemanagers και οι υφιστάμενοι. Επίσης για να εξεταστεί ο βαθμός στον οποίο η αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα και η αντιλαμβανόμενη αξιοπιστία των εργαλείων AI προβλέπουν την πρόθεση χρήσης τους, καθώς και η σχέση μεταξύ αντιλαμβανόμενου skillgap και πρόθεσης συμμετοχής σε προγράμματα upskilling/reskilling, εφαρμόστηκε συσχετιστικός σχεδιασμός, βασισμένος στις απαντήσεις του συνολικού δείγματος.

#### 3.2 Πληθυσμός, δείγμα και δειγματοληψία

Ο πληθυσμός της έρευνας περιλαμβάνει ενεργά εργαζόμενους και linemanagers διαφορετικών επαγγελματικών κλάδων, ανεξαρτήτως δημογραφικών χαρακτηριστικών, στους οποίους η ανάπτυξη δεξιοτήτων και η αξιοποίηση εργαλείων τεχνητής νοημοσύνης για τον εντοπισμό skillgaps αποτελούν σημαντικό ζήτημα.

Οι συμμετέχοντες της έρευνας συμμετείχαν εθελοντικά κατόπιν ενήμερης συγκατάθεσης και συλλέχθηκαν διαδικτυακά (GoogleForms), μέσω μη πιθανοκρατικής δειγματοληψίας ευκολίας, καθώς έγινε δημοσίευση του ερωτηματολογίου σε μέσο κοινωνικής δικτύωσης (Facebook). Αν και η χρήση της μη

πιθανοκρατικής δειγματοληψίας ενδέχεται να περιορίζει τη δυνατότητα γενίκευσης των ευρημάτων στον ευρύτερο πληθυσμό, επιτρέπει όμως την πρόσβαση σε ετερογενές δείγμα επαγγελματιών από διαφορετικά οργανωσιακά πλαίσια. Τα κριτήρια συμμετοχής στην έρευνα ήταν οι συμμετέχοντες να ήταν ηλικίας άνω των 18 ετών καθώς και ενεργά εργαζόμενοι σε ρόλο *linemanager* ή υφιστάμενου. Το δείγμα, αποτελείται από διαφορετικές λειτουργίες/τμήματα και κλάδους δραστηριότητας, με στόχο την επιδίωξη ετερογένειας δείγματος (κλάδου/τμήματα) ώστε να συμπεριληφθεί ποικιλία πλαισίων και κατ' επέκταση, την ενίσχυση της εξωτερικής εγκυρότητας ως προς την κάλυψη διαφορετικών οργανωσιακών πλαισίων.

Για την εξέταση της επάρκειας του δείγματος, πραγματοποιήθηκε ανάλυση ευαισθησίας σε παραμετρικό ισοδύναμο σχεδιασμό δύο ανεξάρτητων δειγμάτων (*t*-test), με βάση το τελικό μέγεθος δείγματος της μελέτης ( $N=102$ ), επίπεδο σημαντικότητας 0.05 και στατιστική ισχύ 0.80, σύμφωνα με τον Cohen (1988) και το λογισμικό *G\*Power* (Faul et al., 2007, 2009). Για τα συγκριτικά ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία εξετάζουν διαφορές μεταξύ δύο ανεξάρτητων ομάδων (*linemanagers* - $N=27$ - και υφιστάμενους - $N=75$ -), βρέθηκε πως το δείγμα επιτρέπει την ανίχνευση διαφορών περίπου *Cohen's d*=0.63 (μεσαίο μέγεθος επίδρασης; Cohen, 1988). Όσον αφορά το προβλεπτικό ερώτημα, στο οποίο εκτελείται πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση με δύο ανεξάρτητες μεταβλητές και μέγεθος δείγματος 102 παρατηρήσεων, προέκυψε πως είναι εφικτή η ανίχνευση συνολικού αποτελέσματος  $f^2=0.10$  ( $R^2=0.10$ )(μικρό μέγεθος επίδρασης; Cohen, 1988). Τέλος, για το συσχετιστικό ερώτημα, χρησιμοποιώντας το σύνολο των 102 παρατηρήσεων, προέκυψε πως η ελάχιστη ανιχνεύσιμη συσχέτιση είναι περίπου 0.27 (ασθενής συσχέτιση; Cohen, 1988).

### 3.3 Μεταβλητές και δείκτες

Για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων δημιουργήθηκε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο, οργανωμένο σε θεματικές κατηγορίες ορίζοντας τις απαραίτητες μεταβλητές τις έρευνας. Πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου ορίστηκε η ενότητα των δημογραφικών χαρακτηριστικών. Στη συνέχεια μέσω ερωτήσεων κλίμακας Likert (1-5), εκτιμήθηκαν οι μεταβλητές της έρευνας, ορίζοντας την συνολική βαθμολογία ως τον μέσο όρο των εκάστοτε απαντήσεων Likert με υψηλότερες βαθμολογίες να εκφράζουν εντονότερη παρουσία των περιγραφόμενων μεταβλητών. Κάθε μεταβλητή εκτιμήθηκε μέσω πολλαπλών δηλώσεων, με στόχο την επαρκή

κάλυψη του εννοιολογικού της περιεχομένου και τη μείωση του τυχαίου σφάλματος μέτρησης. Η επιλογή της χρήσης μέσου όρου των επιμέρους λημμάτων για τη δημιουργία συνολικών βαθμολογιών, επιλέχθηκε ώστε να γίνει εφικτή η σύγκριση μεταξύ κλιμάκων, διατηρώντας την αρχική μετρική της κλίμακας Likert.

Συγκεκριμένα εκτιμήθηκαν οι απαιτούμενες δεξιότητες (linemanagers) και οι διαθέσιμες δεξιότητες (υφιστάμενοι), μέσω δύο δεικτών, των τεχνικών δεξιοτήτων και των οριζόντιων δεξιοτήτων, όπου χρησιμοποιήθηκαν στους συγκριτικούς ελέγχους. Έπειτα εκτιμήθηκαν οι αντιλήψεις απέναντι στην τεχνητή νοημοσύνη (AI) μέσω δύο δεικτών (αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα και αντιλαμβανόμενη αξιοπιστίας AI), καθώς και η πρόθεση χρήσης εργαλείων AI, μέσω των οποίων έγινε εκτέλεση μέρους των συσχετιστικών ελέγχων. Τέλος, εκτιμήθηκαν το αντιλαμβανόμενο skillgap, το οποίο δηλώνει την αντιλαμβανόμενη απόσταση μεταξύ απαιτούμενων και διαθέσιμων δεξιοτήτων, καθώς και η πρόθεση συμμετοχής σε προγράμματα upskilling/reskilling, όπου εκφράζει την προθυμία εκπαίδευσης και ανάπτυξης δεξιοτήτων και χρησιμοποιήθηκαν για την ολοκλήρωση των συσχετιστικών ελέγχων.

### **3.4 Ερευνητικό εργαλείο**

Για τους σκοπούς της έρευνας χρησιμοποιήθηκε ένα δομημένο ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο (Παράρτημα 1). Το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε μία ενότητα δημογραφικών, όπου έγινε χρήση κλειστών ερωτήσεων και καταγράφηκαν το φύλο, η ηλικιακή ομάδα, το επίπεδο εκπαίδευσης, τα έτη συνολικής επαγγελματικής εμπειρίας, καθώς και στοιχεία σχετικά με το οργανωσιακό πλαίσιο, όπως ο ρόλος στην επιχείρηση (linemanager ή υφιστάμενος), το τμήμα/λειτουργία, τα χρόνια στον τρέχοντα εργασιακό ρόλο, ο κλάδος δραστηριότητα και το μέγεθος της επιχείρησης.

Έπειτα περιλάμβανε θεματικές ενότητες, όπου διαφοροποιούνταν ανάλογα με τον ρόλο του συμμετέχοντα (linemanager ή υφιστάμενος), όπου κάθε ενότητα αποτελούταν από έξι λήμματα, όπου αξιολογήθηκαν σε πενταβάθμια κλίμακα Likert (1-5), χωρίς αντίστροφες βαθμονομήσεις με υψηλότερες τιμές να υποδηλώνουν μεγαλύτερη αναγκαιότητα, επάρκεια ή συμφωνία. Οι επιμέρους δείκτες υπολογίστηκαν ως ο μέσος όρος των έξι λημμάτων που αντιστοιχούσαν σε κάθε θεματική ενότητα με υψηλότερες βαθμολογίες να αντανακλούν εντονότερη παρουσία της εκάστοτε μεταβλητής.

Συγκεκριμένα για τους linemenagers αξιολογήθηκαν οι απαιτούμενες τεχνικές δεξιότητες και οι απαιτούμενες οριζόντιες δεξιότητες που θεωρούνται αναγκαίες για την αποτελεσματική εκτέλεση των θέσεων των υφισταμένων τους, καθώς και η αντιλαμβανόμενη επάρκεια των τεχνικών και οριζόντιων δεξιοτήτων που διαθέτουν οι ήδη απασχολούμενοι υφιστάμενοι. Αντίστοιχα για τους υφιστάμενους αξιολογήθηκαν οι διαθέσιμες τεχνικές δεξιότητες και οι διαθέσιμες οριζόντιες δεξιότητες μέσω αυτοαναφορών. Έπειτα, για το σύνολο του δείγματος ανεξαρτήτως εργασιακού ρόλου, εκτιμήθηκαν οι αντιλήψεις απέναντι στην ΑΙ και η πρόθεση χρήσης εργαλείων ΑΙ, μέσω τριών δεικτών της αντιλαμβανόμενης χρησιμότητας ΑΙ, της αντιλαμβανόμενης αξιοπιστίας ΑΙ και της πρόθεσης χρήσης ΑΙ. Τέλος αξιολογήθηκαν το αντιλαμβανόμενο skillgap μέσω ξεχωριστής κλίμακας, αποτυπώνοντας τον βαθμό στον οποίο οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι υφίσταται απόκλιση μεταξύ απαιτούμενων και διαθέσιμων δεξιοτήτων στον οργανισμό τους και η πρόθεση ανάπτυξης δεξιοτήτων (upskilling/reskilling).

### **3.5 Διαδικασία συλλογής δεδομένων και δεοντολογία**

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε διαδικτυακά μέσω των φορμών Google, ενώ η συλλογή του δείγματος έγινε μέσω δειγματοληψίας ευκολίας, καθώς έγινε ανάρτηση του συνδέσμου που οδηγούσε στην παραπάνω φόρμα Google στο μέσο κοινωνικής δικτύωσης Facebook. Η συλλογή των δεδομένων διήρκεσε ένα μήνα και συγκεκριμένα από 25 Ιανουαρίου 2026 έως 25 Φεβρουαρίου 2026, χωρίς παρεμβάσεις ή πειραματικό χειρισμό των μεταβλητών στο πλαίσιο ενός διατομικού σχεδιασμού. Η συμμετοχή ήταν εθελοντική, κατόπιν ενήμερης συγκατάθεσης μέσω των αντίστοιχων φορμών ενημέρωσης και συγκατάθεσης, ενώ δόθηκε και η επιλογή διακοπής της διαδικασίας συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου οποιαδήποτε στιγμή, χωρίς καμία συνέπεια. Τέλος, η συμμετοχή στην έρευνα δεν ενείχε κανέναν αναμενόμενο ψυχολογικό, κοινωνικό ή επαγγελματικό κίνδυνο για τους συμμετέχοντες, ενώ δεν συλλέχθηκαν ευαίσθητα προσωπικά δεδομένα.

Η διεξαγωγή της έρευνας καθώς και η επεξεργασία των δεδομένων, πραγματοποιήθηκε σύμφωνα με τις αρχές δεοντολογίας της κοινωνικής έρευνας και τον Γενικό Κανονισμό Προστασίας Δεδομένων (GDPR - ΕΕ 2016/679). Συγκεκριμένα, τα δεδομένα συλλέχθηκαν ανώνυμα κι αναλύθηκαν κωδικοποιημένα, χωρίς καμία σύνδεση με τα προσωπικά στοιχεία των συμμετεχόντων. Αναλύθηκαν

μόνο για τον σκοπό της παρούσας έρευνας και μετά την ανάλυσή τους διαγράφηκαν οριστικά, χωρίς να υπάρχουν κοινοποιήσεις προς τρίτους.

### **3.6 Σχέδιο ανάλυσης δεδομένων**

Αρχικά έγινε έλεγχος λανθασμένων ή ελλείπων τιμών στα δεδομένα, καθώς και κωδικοποίηση των δημογραφικών χαρακτηριστικών. Έπειτα έγινε υπολογισμός των συνολικών βαθμολογιών για κάθε κλίμακα με βάση τις ερωτήσεις που τους αντιστοιχούν. Στην συνέχεια πραγματοποιήθηκε η περιγραφική στατιστική των δεδομένων, μέσω μέτρων θέσεων και διασποράς, κι έπειτα η επαγωγική τους στατιστική, η οποία περιλάμβανε ελέγχους κανονικότητας, καθώς και συγκριτικούς και συσχετιστικούς ελέγχους. Συγκεκριμένα, η απάντηση του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος πραγματοποιήθηκε μέσω ενός ελέγχου Mann-WhitneyU ανεξάρτητων δειγμάτων μεταξύ των «απαιτούμενων τεχνικών δεξιοτήτων» των linemanagers και των «διαθέσιμων τεχνικών δεξιοτήτων» των εργαζομένων. Η απάντηση του δεύτερου ερευνητικού ερωτήματος πραγματοποιήθηκε μέσω ενός ελέγχου Mann-WhitneyU ανεξάρτητων δειγμάτων μεταξύ των «απαιτούμενων οριζόντιων δεξιοτήτων» των linemanagers και των «διαθέσιμων οριζόντιων δεξιοτήτων» των εργαζομένων. Η απάντηση του τρίτου ερευνητικού ερωτήματος πραγματοποιήθηκε μέσω μιας πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την «πρόθεση χρήσης ΑΙ» κι ανεξάρτητες μεταβλητές τις «Χρησιμότητα ΑΙ» και «Αξιοπιστία ΑΙ», όπου πριν την εφαρμογή της παλινδρόμησης εξετάστηκαν οι βασικές προϋποθέσεις γραμμικότητας, ανεξαρτησίας, κανονικότητας κι ομοσκεδαστικότητας των σφαλμάτων παλινδρόμησης, καθώς και η ύπαρξη πολυσυγγραμμικότητας. Τέλος, η απάντηση του τέταρτου ερευνητικού ερωτήματος πραγματοποιήθηκε μέσω μιας ανάλυσης συσχέτισης μέσω του συντελεστή συσχέτισης Spearman'sr<sub>s</sub>.

Η επιλογή μη παραμετρικών ελέγχων (Mann-Whitney U και Spearman'sr<sub>s</sub>) βασίστηκε στα αποτελέσματα των ελέγχων κανονικότητας, καθώς βρέθηκαν παραβιάσεις κανονικότητας στις μεταβλητές ενδιαφέροντος. Όλες οι αναλύσεις πραγματοποιήθηκαν μέσω του προγράμματος στατιστικής ανάλυσης για κοινωνικές επιστήμες έκδοσης 26 (StatisticalPackageforSocialSciences, SPSS; IBM, 2019) σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05 κι έγινε χρήση διπλής κατεύθυνσης ελέγχων σημαντικότητας (two-tailed). Τέλος, εκτελέστηκε κι ανάλυση εσωτερικής συνοχής μέσω του δείκτη Cronbach's α για κάθε κλίμακα του ερωτηματολογίου.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### Αποτελέσματα

#### 4.1 Περιγραφικά και προέλεγχοι

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 102 ενήλικα άτομα (39 άνδρες, 63 γυναίκες), των οποίων η ηλικιακή κατανομή αναλύεται σε 6 (5.9%) άτομα 18-24 ετών, 59 (57.8%) άτομα 25-34 ετών, 17 (16.7%) άτομα 35-44 ετών 14 (13.7%) άτομα 45-54 ετών και 6 (5.9%) άτομα 55 κι άνω ετών. Ως προς το μορφωτικό επίπεδο, 1 (1.0%) άτομο δήλωσε δευτεροβάθμια εκπαίδευση, 6 (5.9%) τεχνική-επαγγελματική σχολή/ΙΕΚ, 40 (39.2%) πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ, 54 (52.9%) μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, ενώ 1 (1.0%) άτομο δεν επιθυμούσε να απαντήσει.

Εκ του συνόλου του δείγματος οι 75 (73.5%) ήταν υφιστάμενοι, ενώ οι υπόλοιποι 27 (26.5%) linemanagers, όπου τα έτη εμπειρίας στον συγκεκριμένο ρόλο, αναλύθηκαν ως 14 (13.7%) άτομα λιγότερο από 1 έτος, 35 (34.3%) άτομα 1-3 έτη, 27 (26.5%) άτομα 4-6 έτη, 15 (14.7%) άτομα 7-10 έτη και 11 (10.8%) άτομα 11 έτη και άνω. Σχετικά με τα έτη συνολικής επαγγελματικής εμπειρίας, 29 (28.4%) συμμετέχοντες δήλωσαν 3-5 έτη, 30 (29.4%) 6-10 έτη, 18 (17.6%) 11-15 έτη και 25 (24.5%) 16 έτη και άνω. Το μέγεθος των επιχειρήσεων όπου εργάζονται οι συμμετέχοντες αναλύεται σε 26 (26.5%) επιχειρήσεις με κάτω των 50 ατόμων προσωπικό, 25 (24.5%) επιχειρήσεις με 50-249 άτομα προσωπικό, 14 (13.7%) επιχειρήσεις με 250-999 άτομα προσωπικό και 36 (35.3%) επιχειρήσεις με 1000 κι άνω άτομα προσωπικό.

Ως προς το τμήμα/λειτουργία απασχόλησης, 27 (26.5%) εργάζονταν στο Ανθρώπινο Δυναμικό, 16 (15.7%) στο Μάρκετινγκ/Επικοινωνία, 13 (12.7%) στην Εξυπηρέτηση Πελατών, 8 (7.8%) στην Πληροφορική (IT), 6 (5.9%) στα Οικονομικά, 4 (3.9%) στις Πωλήσεις, 3 (2.9%) στην Παραγωγή και οι υπόλοιποι συμμετέχοντες σε επιμέρους ειδικότητες μικρότερης συχνότητας (π.χ. Εκπαίδευση, Υγεία, Νομικά, Διοίκηση, Παροχή Υπηρεσιών κ.ά.), καθώς και 14 (13.7%) που δήλωσαν «Άλλο». Τέλος, σχετικά με τον κλάδο δραστηριότητας της επιχείρησης, 30 (29.4%) εργάζονταν στον τομέα των Υπηρεσιών, 12 (11.8%) στον Δημόσιο Τομέα, 11 (10.8%) στη Λιανική/Εμπόριο, 10 (9.8%) στον τομέα ΤΠΕ/Τεχνολογία, 6 (5.9%) στη



Βιομηχανία, 5 (4.9%) στον τομέα Υγείας/Φροντίδας, 5 (4.9%) στον Αθλητισμό, 5 (4.9%) στην Εκπαίδευση, ενώ οι υπόλοιποι συμμετέχοντες κατανέμονταν σε επιμέρους κατηγορίες μικρότερης συχνότητας (π.χ. Τουρισμός, Μεταφορές, ΜΜΕ, Χρηματοοικονομικές Υπηρεσίες κ.ά.).

Έπειτα πραγματοποιήθηκαν οι περιγραφικές αναλύσεις μέσω μέτρων θέσεως και διασποράς των υπό μελέτη μεταβλητών, όπου παρουσιάζονται στον Πίνακα 1. Προέκυψε πως οι αντιλαμβανόμενες/διαθέσιμες τεχνικές δεξιότητες των υφισταμένων ( $N=75$ ) ήταν σε υψηλό επίπεδο ( $M=3.96$ ,  $SD=0.67$ ,  $Md=4.00$ ), όπως και οι διαθέσιμες οριζόντιες δεξιότητες τους ( $M=4.18$ ,  $SD=0.58$ ,  $Md=4.17$ ). Ωστόσο, οι linemanagers ( $N=27$ ) αξιολόγησαν τις αντιλαμβανόμενες δεξιότητες των υφισταμένων τους σε χαμηλότερο επίπεδο, τόσο στις τεχνικές δεξιότητες ( $M=3.57$ ,  $SD=0.82$ ,  $Md=3.67$ ), όσο και στις οριζόντιες δεξιότητες ( $M=3.62$ ,  $SD=0.81$ ,  $Md=3.83$ ). Ομοίως, οι απαιτούμενες δεξιότητες των υφισταμένων από τους linemanagers, αξιολογήθηκαν υψηλότερα από τις αντιλαμβανόμενες και συγκεκριμένα οι απαιτούμενες οριζόντιες δεξιότητες ήταν σε πολύ υψηλό επίπεδο ( $M=4.57$ ,  $SD=0.78$ ,  $Md=4.83$ ), ενώ οι απαραίτητες τεχνικές σε μέτριο προς υψηλό ( $M=3.85$ ,  $SD=0.98$ ,  $Md=4.00$ ).

Όσον αφορά τις κλίμακες που απαντήθηκαν από το σύνολο των συμμετεχόντων ( $N=102$ ) προέκυψε πως, η χρησιμότητα της ΑΙ βρέθηκε σε μέτριο προς υψηλό επίπεδο ( $M=3.61$ ,  $SD=0.83$ ,  $Md=3.58$ ), η αξιοπιστία της ΑΙ σε μέτριο επίπεδο ( $M=3.16$ ,  $SD=0.68$ ,  $Md=3.17$ ), η πρόθεση χρήσης ΑΙ σε μέτριο προς υψηλό επίπεδο ( $M=3.79$ ,  $SD=0.78$ ,  $Md=3.83$ ), το αντιλαμβανόμενο skillgap σε μέτριο επίπεδο ( $M=3.36$ ,  $SD=0.82$ ,  $Md=3.42$ ), ενώ η πρόθεση συμμετοχής σε upskilling/reskilling σε υψηλό επίπεδο ( $M=3.90$ ,  $SD=0.67$ ,  $Md=4.00$ ).

## Πίνακας 1

### Περιγραφική Στατιστική Υπό Μελέτη Μεταβλητών

|                         | N  | MO   | Md   | TA   | Min  | Max | Q1   | Q3   |
|-------------------------|----|------|------|------|------|-----|------|------|
| Διαθέσιμες τεχνικές     |    |      |      |      |      |     |      |      |
| δεξιότητες              | 75 | 3.96 | 4    | 0.67 | 2    | 5   | 3.5  | 4    |
| Διαθέσιμες οριζόντιες   |    |      |      |      |      |     |      |      |
| δεξιότητες              | 75 | 4.18 | 4.17 | 0.58 | 2.67 | 5   | 3.67 | 4.17 |
| Αντιλαμβανόμενες        |    |      |      |      |      |     |      |      |
| δεξιότητες υφισταμένων- | 27 | 3.57 | 3.67 | 0.82 | 1    | 5   | 3.33 | 3.67 |

|                          |     |      |      |      |   |   |      |      |
|--------------------------|-----|------|------|------|---|---|------|------|
| τεχνικές δεξιότητες      |     |      |      |      |   |   |      |      |
| Αντιλαμβανόμενες         |     |      |      |      |   |   |      |      |
| δεξιότητες υφισταμένων-  |     |      |      |      |   |   |      |      |
| οριζόντιες δεξιότητες    | 27  | 3.62 | 3.83 | 0.81 | 1 | 5 | 3.33 | 3.83 |
| Απαιτούμενες τεχνικές    |     |      |      |      |   |   |      |      |
| δεξιότητες               | 27  | 3.85 | 4    | 0.98 | 1 | 5 | 3.5  | 4    |
| Απαιτούμενες οριζόντιες  |     |      |      |      |   |   |      |      |
| δεξιότητες               | 27  | 4.57 | 4.83 | 0.78 | 1 | 5 | 4.5  | 4.83 |
| Χρησιμότητα AI           | 102 | 3.61 | 3.58 | 0.83 | 1 | 5 | 3    | 3.58 |
| Αξιοπιστία AI            | 102 | 3.16 | 3.17 | 0.68 | 1 | 5 | 2.83 | 3.17 |
| Πρόθεση χρήσης AI        | 102 | 3.79 | 3.83 | 0.78 | 1 | 5 | 3.5  | 3.83 |
| Αντιλαμβανόμενο skillgap | 102 | 3.36 | 3.42 | 0.82 | 1 | 5 | 2.83 | 3.42 |
| Πρόθεση συμμετοχής σε    |     |      |      |      |   |   |      |      |
| upskilling/reskilling    | 102 | 3.9  | 4    | 0.67 | 1 | 5 | 3.67 | 4    |

## 4.2 Αξιοπιστία και εγκυρότητα κλιμάκων

Στην συνέχεια, πραγματοποιήθηκε ανάλυση εσωτερικής συνοχής χρησιμοποιώντας των δείκτη Cronbach's  $\alpha$ , όπου βρέθηκε πολύ καλή έως άριστη εσωτερική συνοχή για όλες τις κλίμακες του δομημένου ερωτηματολογίου (Πίνακας 2). Συγκεκριμένα, στις κλίμακες που απαντήθηκαν από όλο το δείγμα ( $N=102$ ), βρέθηκε  $\alpha=.93$  για την αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα της AI,  $\alpha=.83$  για την αντιλαμβανόμενη αξιοπιστία της AI,  $\alpha=.92$  για την πρόθεση χρήσης εργαλείων AI,  $\alpha=.88$  για το αντιλαμβανόμενο skillgap και  $\alpha=.92$  για την πρόθεση συμμετοχής σε upskilling/reskilling. Για τις κλίμακες που αφορούσαν ειδικά τους linemenagers ( $N=27$ ), βρέθηκε  $\alpha=.91$  για τις απαιτούμενες τεχνικές δεξιότητες,  $\alpha=.97$  για τις απαιτούμενες οριζόντιες δεξιότητες,  $\alpha=.92$  για τις αντιλαμβανόμενες τεχνικές δεξιότητες υφισταμένων και  $\alpha=.93$  για τις αντιλαμβανόμενες οριζόντιες δεξιότητες υφισταμένων. Τέλος, για τους υφιστάμενους ( $N=75$ ), βρέθηκε  $\alpha=.88$  για τις διαθέσιμες τεχνικές δεξιότητες και  $\alpha=.85$  για τις διαθέσιμες οριζόντιες δεξιότητες.

## Πίνακας 2

Αποτελέσματα Ανάλυσης Εσωτερικής Συνοχής (Cronbach's  $\alpha$ ) Ανά Κλίμακα του

### Ερωτηματολογίου

| Κλίμακα                                            | Ομάδα            | N   | Στοιχεία | Cronbach's $\alpha$ |
|----------------------------------------------------|------------------|-----|----------|---------------------|
| Απαιτούμενες τεχνικές δεξιότητες                   | Line managers    | 27  | 6        | 0.91                |
| Απαιτούμενες οριζόντιες δεξιότητες                 | Line managers    | 27  | 6        | 0.97                |
| Αντιλαμβανόμενες τεχνικές δεξιότητες υφισταμένων   | Line managers    | 27  | 6        | 0.92                |
| Αντιλαμβανόμενες οριζόντιες δεξιότητες υφισταμένων | Line managers    | 27  | 6        | 0.93                |
| Διαθέσιμες τεχνικές δεξιότητες                     | Υφιστάμενοι      | 75  | 6        | 0.88                |
| Διαθέσιμες οριζόντιες δεξιότητες                   | Υφιστάμενοι      | 75  | 6        | 0.85                |
| Χρησιμότητα AI                                     | Σύνολο δείγματος | 102 | 6        | 0.93                |
| Αξιοπιστία AI                                      | Σύνολο δείγματος | 102 | 6        | 0.83                |
| Πρόθεση χρήσης AI                                  | Σύνολο δείγματος | 102 | 6        | 0.92                |
| Αντιλαμβανόμενο skillgap                           | Σύνολο δείγματος | 102 | 6        | 0.88                |
| Πρόθεση upskilling/reskilling                      | Σύνολο δείγματος | 102 | 6        | 0.92                |

### 4.3 Ευρήματα για ΕΕ1

Για να εξεταστεί εάν διαφέρουν οι απαιτούμενες τεχνικές δεξιότητες από τις διαθέσιμες τεχνικές δεξιότητες, αρχικά εξετάστηκε η κανονικότητα των παραπάνω μεταβλητών. Χρησιμοποιήθηκαν έλεγχοι κανονικότητας Kolmogorov-Smirnov για τα δεδομένα των υφισταμένων (διαθέσιμες δεξιότητες) λόγω του μεγάλου μεγέθους του δείγματος ( $N=75$ ) και έλεγχοι κανονικότητας Shapiro-Wilk για τα δεδομένα των linemenagers (απαιτούμενες δεξιότητες) λόγω του μικρού μεγέθους του δείγματος ( $N=27$ ). Προέκυψε παραβίαση της κανονικότητας για τις διαθέσιμες τεχνικές δεξιότητες (Kolmogorov-Smirnov,  $p<.05$ ; Παράρτημα 2), ενώ η κανονικότητα των απαιτούμενων τεχνικών δεξιοτήτων ικανοποιήθηκε (Shapiro-Wilk,  $p>.05$ ; Παράρτημα 2).

Συνεπώς, λόγω των παρατηρούμενων παραβιάσεων κανονικότητας για να εξεταστεί εάν διαφέρουν οι απαιτούμενες τεχνικές δεξιότητες από τις διαθέσιμες τεχνικές δεξιότητες, εκτελέστηκε ένας έλεγχος Mann-WhitneyU ανεξάρτητων δειγμάτων. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως δεν βρέθηκαν σημαντικές διαφορές μεταξύ

των διαθέσιμων τεχνικών δεξιοτήτων ( $MeanRank=51.53$ ) και των απαιτούμενων τεχνικών δεξιοτήτων ( $MeanRank=51.43$ ),  $U=1010.50$ ,  $Z=-0.02$ ,  $p=.988$  με αμελητέο μέγεθος επίδρασης ( $r<.01$ ) (Πίνακας 3).

### Πίνακας 3

*Αποτελέσματα Ελέγχων Mann-WhitneyU Ανεξάρτητων Δειγμάτων Μεταξύ Απαιτούμενων ( $N=27$ ) και Διαθέσιμων Τεχνικών Δεξιοτήτων ( $N=75$ )*

| Μεταβλητή           | Ομάδα        | Μέση Κατάταξη | U      | Z     | r     | p    |
|---------------------|--------------|---------------|--------|-------|-------|------|
| Τεχνικές δεξιότητες | Διαθέσιμες   | 51.53         | 1010.5 | -0.02 | 0.002 | .988 |
|                     | Απαιτούμενες | 51.43         |        |       |       |      |

## 4.4 Ευρήματα για ΕΕ2

Για να εξεταστεί εάν οι απαιτούμενες οριζόντιες δεξιότητες διαφέρουν από τις διαθέσιμες οριζόντιες δεξιότητες αρχικά εξετάστηκε η κανονικότητα των παραπάνω μεταβλητών. Χρησιμοποιήθηκαν έλεγχοι κανονικότητας Kolmogorov-Smirnov για τα δεδομένα των υφισταμένων (διαθέσιμες δεξιότητες) λόγω του μεγάλου μεγέθους του δείγματος ( $N=75$ ) και έλεγχοι κανονικότητας Shapiro-Wilk για τα δεδομένα των linemanagers (απαιτούμενες δεξιότητες) λόγω του μικρού μεγέθους του δείγματος ( $N=27$ ). Προέκυψε παραβίαση της κανονικότητας για τις διαθέσιμες οριζόντιες δεξιότητες (Kolmogorov-Smirnov,  $p<.05$ ; Παράρτημα 2) και για τις απαιτούμενες οριζόντιες δεξιότητες (Shapiro-Wilk,  $p<.05$ ; Παράρτημα 2).

Συνεπώς, λόγω των παρατηρούμενων παραβιάσεων κανονικότητας για να εξεταστεί εάν διαφέρουν οι απαιτούμενες οριζόντιες δεξιότητες από τις διαθέσιμες οριζόντιες δεξιότητες, εκτελέστηκε ένας έλεγχος Mann-WhitneyU ανεξάρτητων δειγμάτων. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως οι διαθέσιμες οριζόντιες δεξιότητες ( $MeanRank=44.95$ ) βρέθηκαν σε χαμηλότερο επίπεδο από τις απαιτούμενες οριζόντιες δεξιότητες ( $MeanRank=69.70$ ),  $U=1504.00$ ,  $Z=3.76$ ,  $p<.001$  με μέτριο μέγεθος επίδρασης ( $r=0.37$ ) (Πίνακας 4).

### Πίνακας 4

*Αποτελέσματα Ελέγχων Mann-WhitneyU Ανεξάρτητων Δειγμάτων Μεταξύ Απαιτούμενων ( $N=27$ ) και Διαθέσιμων Οριζόντιων Δεξιοτήτων ( $N=75$ )*

| Μεταβλητή | Ομάδα | Μέση Κατάταξη | U | Z | r | p |
|-----------|-------|---------------|---|---|---|---|
|-----------|-------|---------------|---|---|---|---|

|                       |              |       |      |      |      |       |
|-----------------------|--------------|-------|------|------|------|-------|
| Οριζόντιες δεξιότητες | Διαθέσιμες   | 44.95 | 1504 | 3.76 | 0.37 | <.001 |
|                       | Απαιτούμενες | 69.7  |      |      |      |       |

## 4.5 Ευρήματα για ΕΕ3

Για να εξεταστεί εάν η αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα και η αντιλαμβανόμενη αξιοπιστία των εργαλείων ΑΙ προβλέπουν την πρόθεση χρήσης τους για ανίχνευση ελλείψεων δεξιοτήτων εκτελέστηκε μία ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης στο σύνολο των δεδομένων του δείγματος ( $N=102$ ) με εξαρτημένη μεταβλητή την πρόθεση χρήσης τους για ανίχνευση ελλείψεων δεξιοτήτων κι ανεξάρτητες μεταβλητές την αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα και την αντιλαμβανόμενη αξιοπιστία των εργαλείων ΑΙ.

Αρχικά εξετάστηκαν οι προϋποθέσεις της γραμμικής παλινδρόμησης. Αρχικά δεν εντοπίστηκαν μη γραμμικές σχέσεις μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητών και των ανεξάρτητων μεταβλητών (Διαγράμματα σκεδασμού; Παράρτημα 2). Επίσης, δεν παρατηρήθηκε το φαινόμενο της πολυσυγγραμμικότητας ( $VIF < 5$ ; Παράρτημα 2), δεν βρέθηκαν ακραίες τιμές που να επηρεάζουν σημαντικά την εξίσωση παλινδρόμησης (Απόσταση Cook,  $max=0.18$ ; Παράρτημα 2), ενώ τα σφάλματα παλινδρόμησης φαίνονται ασυσχέτιστα (DurbinWatson,  $DW=2.07$ ; Παράρτημα 2). Ωστόσο παρατηρήθηκε ασθενής απόκλιση από την κανονικότητα των σφαλμάτων παλινδρόμησης και συγκεκριμένα ηπίου βαθμού αριστερή ασυμμετρία (Ιστόγραμμα, Θηκόγραμμα; Παράρτημα 2) και ηπίου βαθμού ετεροσκεδαστικότητα των σφαλμάτων παλινδρόμησης (Διαγνωστικό διάγραμμα σφαλμάτων-προβλεπόμενων τιμών; Παράρτημα 2).

Η ανάλυση της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο ταυτόχρονης εισαγωγής (entermethod), όπου τα αποτελέσματα έδειξαν πως η αξιοπιστία ΑΙ και η χρησιμότητα ΑΙ φαίνεται να μπορούν να προβλέψουν σημαντικά την πρόθεση χρήσης εργαλείων ΑΙ ( $F(2,99)=66.64$ ,  $p<.001$ ; Παράρτημα 2) σε μέτριο βαθμό ,εξηγώντας περίπου το 57% της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής ( $R^2=.57$ ,  $adjR^2=.56$ ; Παράρτημα 2). Αναλυτικότερα προέκυψε σημαντική προβλεπτική ικανότητα της χρησιμότητας ΑΙ ( $B=0.69$ ,  $SE=0.08$ ,  $\beta=.74$ ,  $t(99)=8.68$ ,  $p<.001$ ; Πίνακας 5), όχι όμως της αξιοπιστίας ΑΙ ( $B=0.04$ ,  $SE=0.10$ ,  $\beta=.03$ ,  $t(99)=0.37$ ,  $p=.711$ ; Πίνακας 5).

Η εξίσωση παλινδρόμησης ορίστηκε ως εξής:

$$[Πρόθεση Χρήσης ΑΙ] = 1.18 + 0.69 \cdot [Χρησιμότητα ΑΙ] + 0.04 \cdot [Αξιοπιστία ΑΙ],$$

υποδεικνύοντας πως αύξηση μίας μονάδας στην αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα συνδέεται με αύξηση 0.69 μονάδων στην πρόθεση χρήσης ΑΙ, ελέγχοντας για την αξιοπιστία, ενώ η αύξηση μίας μονάδας στην αντιλαμβανόμενη αξιοπιστία ελέγχοντας για την χρησιμότητα, συνδέεται με οριακή μεταβολή 0.04 μονάδων, η οποία δεν ήταν σημαντική.

## Πίνακας 5

*Συντελεστές Παλινδρόμησης της Χρησιμότητας ΑΙ και της Αξιοπιστίας ΑΙ ως προς την Πρόθεση Χρήσης Εργαλείων ΑΙ από το Σύνολο των Δεδομένων του Δείγματος (N=102)*

| Παράγοντας     | B    | SE   | β    | t    | p     |
|----------------|------|------|------|------|-------|
| Σταθερά        | 1.18 | 0.26 |      | 4.51 | <.001 |
| Χρησιμότητα ΑΙ | 0.69 | 0.08 | 0.74 | 8.68 | <.001 |
| Αξιοπιστία ΑΙ  | 0.04 | 0.10 | 0.03 | 0.37 | .711  |

## 4.6 Ευρήματα για ΕΕ4

Τέλος για να εξεταστεί εάν το αντιλαμβανόμενο skillgap σχετίζεται με την πρόθεση συμμετοχής σε προγράμματα upskilling/reskilling, αρχικά εξετάστηκε η κανονικότητα των παραπάνω μεταβλητών για το σύνολο των δεδομένων του δείγματος (N=102) μέσω ελέγχων κανονικότητας Kolmogorov-Smirnov. Τα αποτελέσματα έδειξαν παραβιάσεις κανονικότητας τόσο στο αντιλαμβανόμενο skillgap όσο και στην πρόθεση συμμετοχής σε προγράμματα upskilling/reskilling (Kolmogorov-Smirnov,  $p < .05$ ; Παράρτημα 2). Συνεπώς, η συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών, μελετήθηκε μέσω του συντελεστή συσχέτισης Spearman's  $r_s$ .

Τα αποτελέσματα έδειξαν πως το αντιλαμβανόμενο skillgap φαίνεται να σχετίζεται θετικά και με ασθενή ένταση με την πρόθεση συμμετοχής σε προγράμματα upskilling/reskilling ( $r_s = 0.31$ ,  $p = .002$ ; Πίνακας 6), υποδηλώνοντας πως αύξηση της αντίληψης ύπαρξης κενών δεξιοτήτων, συνδέεται με αύξηση της πρόθεσης συμμετοχής σε προγράμματα ανάπτυξης.

## Πίνακας 6

*Αποτελέσματα Συσχέτισης Spearman Μεταξύ Αντιλαμβανόμενου Skill Gap και Πρόθεσης Συμμετοχής σε upskilling/reskilling στο Σύνολο των Δεδομένων του Δείγματος (N=102)*

|                                                | Αντιλαμβανόμενο<br>Skill Gap | Πρόθεση συμμετοχής σε<br>upskilling/reskilling |
|------------------------------------------------|------------------------------|------------------------------------------------|
| Αντιλαμβανόμενο Skill Gap                      | 1.00                         | -                                              |
| Πρόθεση συμμετοχής σε<br>upskilling/reskilling | .31*                         | 1.00                                           |
| <i>Σημείωση. *: <math>p &lt; .01</math></i>    |                              |                                                |

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### Συζήτηση

#### 5.1 Σύνθεση και ερμηνεία ευρημάτων

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας έδειξαν πως δεν παρατηρήθηκαν σημαντικές διαφορές μεταξύ των απαιτούμενων τεχνικών δεξιοτήτων από τους linemanagers και των διαθέσιμων τεχνικών δεξιοτήτων από τους υφιστάμενους, όμως οι απαιτούμενες οριζόντιες δεξιότητες από τους linemanagers βρέθηκαν σε υψηλότερο επίπεδο από το επίπεδο των διαθέσιμων οριζόντιων δεξιοτήτων από τους υφιστάμενους. Επίσης προέκυψε πως συνδυαστικά η αξιοπιστία ΑΙ και η χρησιμότητα ΑΙ φαίνεται να μπορούν να προβλέψουν σημαντικά την πρόθεση χρήσης εργαλείων ΑΙ σε μέτριο βαθμό, καθώς επίσης και πως το αντιλαμβανόμενο skillgap φαίνεται να σχετίζεται θετικά και με ασθενής ένταση με την πρόθεση συμμετοχής σε προγράμματα upskilling/reskilling.

Η παρατηρούμενη μη σημαντική διαφορά μεταξύ απαιτούμενων και διαθέσιμων τεχνικών δεξιοτήτων, έρχεται σε εν μέρει διαφωνία με την υπάρχουσα διεθνή βιβλιογραφία, η οποία αναφέρει έντονα τεχνικά skillgaps λόγω ψηφιοποίησης και αυτοματοποίησης (World Economic Forum, 2023; OECD, 2022). Παρόλα αυτά, υπάρχει συμφωνία με έρευνες οι οποίες υποστηρίζουν ότι οι τεχνικές δεξιότητες, όταν ορίζονται μέσα από συγκεκριμένα πλαίσια ικανοτήτων (π.χ. ESCO, O\*NET), αξιολογούνται με μεγαλύτερη συνέπεια μεταξύ διαφορετικών ρόλων, οδηγώντας σε μικρότερες αποκλίσεις αντιλήψεων (Campionetal., 2011; Cascio&Aguinis, 2019). Η παραπάνω εν μέρει διαφωνία με την υπάρχουσα βιβλιογραφία αποδίδεται στο γεγονός πως οι εκθέσεις WEF/OECD αναφέρονται σε μακρο-επίπεδο αγοράς εργασίας, ενώ η παρούσα έρευνα αφορά οργανισμούς και ρόλους. Συνεπώς, η μεταξύ τους διαφωνία μπορεί να είναι φαινομενική και να οφείλεται σε διαφορετικό επίπεδο ανάλυσης.

Όσον αφορά το εύρημα ότι οι απαιτούμενες οριζόντιες δεξιότητες από τους linemanagers βρέθηκαν σε υψηλότερα επίπεδα σε σχέση με τις διαθέσιμες δεξιότητες των υφισταμένων, συμφωνεί με την υπάρχουσα βιβλιογραφία. Συγκεκριμένα, εκθέσεις του CEDEFOP (2020) και του World Economic Forum (2023) αναφέρουν πως τα σημαντικότερα skillgaps εντοπίζονται σε μεταβιβάσιμες δεξιότητες, όπως η συνεργασία, η προσαρμοστικότητα και η επίλυση προβλημάτων. Παράλληλα, έρευνες



για τη διάσταση managers-εργαζομένων έχουν δείξει ότι οι managers τείνουν να αντιλαμβάνονται υψηλότερες απαιτήσεις σε softskills, γεγονός που οδηγεί σε εντονότερες αποκλίσεις (Deloitte, 2021). Συνεπώς, η παραπάνω συμφωνία με τη βιβλιογραφία, αποδίδεται στο ότι οι οριζόντιες δεξιότητες είναι πιο υποκειμενικές και δυσκολότερα μετρήσιμες, με αποτέλεσμα οι linemanagers να θέτουν υψηλότερες προσδοκίες από αυτές που αντιλαμβάνονται ότι διαθέτουν οι εργαζόμενοι.

Συνολικά συνεπώς, όσον αφορά τη μη ύπαρξη σημαντικών διαφορών στις τεχνικές δεξιότητες και την ύπαρξη σημαντικών διαφορών στις οριζόντιες δεξιότητες, μπορούν επίσης να ερμηνευθούν από το γεγονός ότι οι οριζόντιες δεξιότητες περιγράφονται συχνά ως πιο συνδεδεμένες με συγκεκριμένα επαγγελματικά καθήκοντα και λειτουργίες, με σχετικά σαφέστερα και μετρήσιμα κριτήρια επάρκειας, οδηγώντας σε πιθανή διαφοροποίηση αξιολογήσεων μεταξύ προϊσταμένων και εργαζομένων (OECD, 2022). Αντίθετα ενώ οι τεχνικές δεξιότητες τείνουν να ορίζονται με πιο σαφή και μετρήσιμα κριτήρια, στοιχείο που μπορεί να περιορίζει την αντιληπτική απόκλιση μεταξύ των δύο ομάδων (WEF, 2023; OECD, 2022).

Σχετικά με την παρατηρούμενη σημαντική επίδραση της αντιλαμβανόμενης χρησιμότητας AI στην πρόθεση χρήσης, φαίνεται να συμφωνεί με τα μοντέλα TAM και UTAUT, βάσει των οποίων η χρησιμότητα αποτελεί τον βασικότερο προγνωστικό παράγοντα υιοθέτησης τεχνολογίας (Davis, 1989; Venkateshetal., 2003). Αντίθετα, η μη σημαντική επίδραση της αντιλαμβανόμενης αξιοπιστίας έρχεται σε εν μέρει διαφωνία με μελέτες, οι οποίες αναφέρουν πως υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ των ευρύτερων εννοιών εμπιστοσύνης και διαφάνειας με την αποδοχή της AI (Glikson&Woolley, 2020; Shin, 2021; Barocasetal., 2023). Συνολικά, η συμφωνία των ευρημάτων με μοντέλα TAM και UTAUT, καθώς και η διαφωνία από μελέτες όπου τονίζουν την σημαντικότητα της εμπιστοσύνης και της διαφάνειας, αποδίδεται στο ότι η παρούσα ανάλυση εστίασε στην πρόθεση χρήσης, όπου η αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα αποτελεί βασικό θεωρητικό προγνωστικό παράγοντα, ενώ η εμπιστοσύνη και κατ' επέκταση η αξιοπιστία, εξετάζεται σε νεότερες προσεγγίσεις του φαινομένου και κυρίως στην αποδοχή κι όχι στην πρόθεση χρήσης αλγοριθμικών συστημάτων. Τέλος, η μη σημαντική επίδραση της αντιλαμβανόμενης αξιοπιστίας ενδέχεται να ερμηνεύεται κι από το γεγονός πως οι συμμετέχοντες μπορεί να μην έχουν ακόμη άμεση εμπειρία χρήσης AI εργαλείων, καθώς σε πρώιμα στάδια τεχνολογικής υιοθέτησης, οι προσδοκίες λειτουργικής ωφέλειας φαίνεται να

υπερισχύουν των ζητημάτων εμπιστοσύνης, τα οποία αποκτούν μεγαλύτερη βαρύτητα σε μεταγενέστερα στάδια.

Τέλος, η θετική αλλά ασθενής έντασης συσχέτιση μεταξύ αντιλαμβανόμενου skillgap και πρόθεσης συμμετοχής σε προγράμματα ανάπτυξης δεξιοτήτων, έρχεται σε εν μέρει συμφωνία με την υπάρχουσα βιβλιογραφία. Συγκεκριμένα, διάφορες μελέτες αναφέρουν πως η επίγνωση ελλείψεων λειτουργεί ως κίνητρο μάθησης (Noeetal., 2014), όμως αυτή δεν αποτελεί τον μοναδικό παράγοντα που καθορίζει την πρόθεση εκπαίδευσης (Sitzmann&Ely, 2011). Κατ' επέκταση η ασθενής ένταση της παραπάνω συσχέτισης, φαίνεται επίσης να συμφωνεί με προσεγγίσεις οι οποίες αναφέρουν πως η πρόθεση upskilling επηρεάζεται επίσης από οργανωσιακούς και ψυχολογικούς παράγοντες, όπως η κουλτούρα μάθησης και οι ευκαιρίες ανάπτυξης (Makariusetal., 2020). Η παρατηρούμενη συμφωνία με τη βιβλιογραφία, αποδίδεται στο ότι παρόλο που η αντίληψη ύπαρξης κενών δεξιοτήτων λειτουργεί ως κίνητρο μάθησης, η τελική πρόθεση συμμετοχής σε εκπαίδευση πιθανόν επηρεάζεται κι από άλλους παράγοντες, όπως δημογραφικούς, οικονομικούς ή και οργανωσιακούς, ενισχύοντας την ανάγκη πολυπαραγοντικών μοντέλων πρόβλεψης πρόθεσης μάθησης.

## **5.2 Θεωρητικές συνεισφορές**

Η παρούσα έρευνα συνέβαλε στη σύνδεση των skillgaps με τα πεδία της τεχνητής νοημοσύνης και των HR analytics, ενσωματώνοντας στοιχεία από τα μοντέλα αποδοχής τεχνολογίας. Αρχικά, τα ευρήματα επέκτειναν τη συζήτηση γύρω από τη διάκριση τεχνικών και οριζόντιων δεξιοτήτων, δείχνοντας ότι τα αντιλαμβανόμενα κενά δεξιοτήτων δεν εμφανίζονται ομοιόμορφα. Συγκεκριμένα, αν και η υπάρχουσα βιβλιογραφία αναφέρει έντονα τεχνικά skillgaps σε μακρο-επίπεδο, τα αποτελέσματα υποστηρίζουν ότι σε οργανωσιακό επίπεδο οι αποκλίσεις ενδέχεται να εντοπίζονται κυρίως στις οριζόντιες δεξιότητες, ενισχύοντας θεωρητικές προσεγγίσεις που αντιμετωπίζουν τα softskills ως δυναμικά και υποκειμενικά αξιολογούμενα χαρακτηριστικά. Σε θεωρητικό επίπεδο, η διάκριση μεταξύ τεχνικών κι οριζόντιων δεξιοτήτων, ενισχύει προσεγγίσεις που αντιμετωπίζουν τα skillgaps ως πολυδιάστατο φαινόμενο κι όχι ως ενιαία έννοια, ενισχύοντας προσεγγίσεις που αντιμετωπίζουν τα skillgaps ως πολυπαραγοντικό φαινόμενο.

Επίσης η παρούσα έρευνα ενίσχυσε τη σημασία της αντιλαμβανόμενης χρησιμότητας ως βασικού προγνωστικού παράγοντα της πρόθεσης χρήσης εργαλείων AI, σε συμφωνία με τα μοντέλα TAM και UTAUT. Ωστόσο, η μη σημαντική επίδραση της αντιλαμβανόμενης αξιοπιστίας, υποδηλώνει πως η πρόθεση χρήσης ενδέχεται να καθοδηγείται περισσότερο από διάφορους λειτουργικούς παράγοντες, παρά από ζητήματα εμπιστοσύνης, προσθέτοντας εμπειρικά δεδομένα στη συζήτηση γύρω από τον ρόλο της εμπιστοσύνης, της δικαιοσύνης και της διαφάνειας στα AI-based HR analytics. Παράλληλα, ενισχύεται η δυνατότητα εφαρμογής των κλασικών μοντέλων τεχνολογικής αποδοχής σε οργανωσιακά περιβάλλοντα, υποδηλώνοντας πως οι επεκτάσεις τους με μεταβλητές εμπιστοσύνης, πιθανόν λειτουργούν διαφοροποιημένα ανάλογα με το είδος της τεχνολογικής χρήσης.

Τέλος, η θετική αλλά ασθενής συσχέτιση μεταξύ αντιλαμβανόμενου skillgap και πρόθεσης upskilling/reskilling, υποδηλώνει πως η επίγνωση ελλείψεων λειτουργεί ως έναυσμα μάθησης, χωρίς όμως να αποτελεί τον μοναδικό καθοριστικό παράγοντα, ενισχύοντας έτσι πολυπαραγοντικές αναλύσεις της επαγγελματικής ανάπτυξης. Συνολικά, τα παραπάνω ενισχύουν θεωρητικές προσεγγίσεις που αντιλαμβάνονται την επαγγελματική ανάπτυξη ως αποτέλεσμα αλληλεπίδρασης γνωστικών, οργανωσιακών και ψυχολογικών παραγόντων, όπου η αντίληψη ελλείψεων λειτουργεί ως σημαντική, αλλά όχι επαρκής συνθήκη ενεργοποίησης της πρόθεσης μάθησης.

### **5.3 Πρακτικές προεκτάσεις**

Με βάση τα ευρήματα της παρούσας μελέτης, μπορούν να προταθούν ορισμένες πρακτικές παρεμβάσεις. Αναλυτικότερα, σε επίπεδο διαδικασιών ανίχνευσης skillgaps, λόγω της απουσίας σημαντικής διαφοράς στις τεχνικές δεξιότητες, οι οργανισμοί μπορούν να αξιοποιούν καλά ορισμένες περιγραφές ρόλων για πιο συνεπή αξιολόγηση. Αντίθετα, λόγω των σημαντικών διαφορών στις οριζόντιες δεξιότητες, προτείνεται η ένταξη των softskills σε εργαλεία αξιολόγησης απόδοσης και σε μηχανισμούς ανατροφοδότησης, με στόχο τη μείωση των αποκλίσεων των αντιλήψεων μεταξύ managers και εργαζομένων. Σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού, προτείνεται διαφοροποιημένες πολιτικές ανάπτυξης δεξιοτήτων, με διακριτό σχεδιασμό μεταξύ τεχνικών κι οριζόντιων δεξιοτήτων. Συνεπώς, η συστηματική χαρτογράφηση των softskills μπορεί να ενταχθεί σε ετήσιους κύκλους αξιολόγησης και στρατηγικού workforceplanning.

Όσον αφορά τη διακυβέρνηση της ΑΙ (AI governance), λόγω της παρατηρούμενης σημαντικής επίδραση της αντιλαμβανόμενης χρησιμότητας στην πρόθεση χρήσης, προτείνεται η εφαρμογή εργαλείων ΑΙ σε επιμέρους HR διαδικασίες, ώστε να ενισχυθεί η αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα. Επιπλέον, η ενσωμάτωση των εργαλείων ΑΙ σε υφιστάμενα HR συστήματα μπορεί να μειώσει την αντίσταση χρήσης και να διευκολύνει την καθημερινή εφαρμογή τους, ενώ η παροχή εκπαίδευσης σχετικά με τη λειτουργία και τα οφέλη των εργαλείων ΑΙ, μπορεί να ενισχύσει την αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα και να μειώσει ενδεχόμενες ανησυχίες.

Τέλος, η θετική αλλά ασθενής συσχέτιση μεταξύ αντιλαμβανόμενου skillgap και πρόθεσης συμμετοχής σε προγράμματα αναβάθμισης ή επανακατάρτισης, υποδηλώνει πως η απλή ενημέρωση των εργαζομένων για τα κενά δεξιοτήτων τους, δεν είναι αρκετή για την ενίσχυση της πρόθεσης μάθησης. Συνεπώς υποδηλώνεται πως η επίγνωση ελλείψεων λειτουργεί ως αρχικό κίνητρο, αλλά η μετατροπή της σε πρόθεση μάθησης απαιτεί οργανωσιακή υποστήριξη και ευκαιρίες ανάπτυξης. Κατ' επέκταση, προτείνεται τα τμήματα του ανθρώπινου δυναμικού να συνδυάζουν τα αποτελέσματα των αναλύσεων δεξιοτήτων με μηχανισμούς υποστήριξης, όπως σαφή σχέδια ανάπτυξης και οργανωσιακά κίνητρα συμμετοχής σε εκπαίδευση, ώστε τα δεδομένα για τα skillgaps αξιοποιούνται ως εργαλείο καθοδήγησης και όχι ως μοναδική παρέμβαση ανάπτυξης.

## 5.4 Περιορισμοί

Παρόλο που η παρούσα έρευνα συνείσφερε στην συμπλήρωση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας με σύγχρονα δεδομένα, έχει ορισμένους περιορισμούς. Αρχικά, η χρήση μη πιθανοκρατικής δειγματοληψίας ευκολίας περιορίζει τη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων στον ευρύτερο πληθυσμό εργαζομένων και linemenagers. Επίσης, το σχετικά μικρό μέγεθος του δείγματος, ιδίως όσον αφορά τα δεδομένα των linemenagers (έντονη ανισορροπία μεταξύ linemenagers και υφιστάμενων), περιορίζουν την ισχύ των συγκριτικών ελέγχων, ενώ η ήπια παραβίαση της κανονικότητας και της ομοσκεδαστικότητας των σφαλμάτων παλινδρόμησης, ενδέχεται να επηρεάζει την εγκυρότητα του μοντέλου. Έπειτα, η χρήση αυτοσχέδιου ερωτηματολογίου ενδέχεται να εισάγει μεροληψία στα αποτελέσματα λόγω κοινής μεθοδολογικής διακύμανσης, ενώ η χρήση διατομικού μη πειραματικού σχεδιασμός, δεν επιτρέπει την εξαγωγή αιτιολογικών συμπερασμάτων ή την εξέταση δυναμικών μεταβολών, αλλά μόνο τη διερεύνηση συσχετίσεων μεταξύ

των μεταβλητών ενδιαφέροντος. Τέλος, όλες οι βασικές μεταβλητές βασίστηκαν σε αντιλήψεις των συμμετεχόντων κι όχι σε αντικειμενικούς δείκτες απόδοσης ή δεξιοτήτων, γεγονός που ενδέχεται να περιορίζει την αντικειμενικότητα των μετρήσεων.

## **5.5 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

Μελλοντικά προτείνεται η διεξαγωγή ερευνών με μεγαλύτερα και πιο αντιπροσωπευτικά δείγματα, καθώς και χρήση μικτών σχεδιασμών, με στόχο τόσο την αύξηση της γενικευσιμότητας των ευρημάτων όσο και της λεπτομερέστερης κατανόηση των υπό μελέτη φαινομένων. Επίσης, προτείνεται η χρήση διαχρονικών σχεδιασμών, ώστε να εξεταστεί η εξέλιξη των skillgaps και η αποδοχή της τεχνητής νοημοσύνης σε βάθος χρόνου, με στόχο την εξαγωγή πιθανών αιτιολογικών σχέσεων. Επιπλέον, προτείνεται η χρήση σταθμισμένων εργαλείων μέτρησης ή η χρήση αντικειμενικών δεικτών δεξιοτήτων, ώστε να μειωθεί η ύπαρξη της μεροληψίας στις αναλύσεις. Παράλληλα, προτείνεται η μελέτη της επίδρασης κι άλλων παραγόντων τόσο στους συγκριτικούς, όσο και στους συσχετιστικούς ελέγχους, όπως τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (ηλικία, φύλο, επίπεδο εκπαίδευσης), τα εργασιακά στοιχεία (έτη εμπειρίας, οργανωσιακός ρόλος, μέγεθος επιχείρησης) ή και οργανωσιακές μεταβλητές, όπως η κουλτούρα μάθησης, η αντιλαμβανόμενη υποστήριξη από τον οργανισμό, με στόχο τη βαθύτερη κατανόηση των υπό μελέτη φαινομένων. Τέλος, σημαντική κρίνεται και η χρήση πειραματικών σχεδιασμών, όπως η εφαρμογή κι η αξιολόγηση παρεμβάσεων ανάπτυξης δεξιοτήτων ή η πιλοτική εισαγωγή εργαλείων τεχνητής νοημοσύνης σε διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού, με στόχο τη διερεύνηση της αιτιολογικής επίδρασης συγκεκριμένων πρακτικών στις αντιλήψεις για τα skillgaps, στην πρόθεση χρήσης AI και στη συμμετοχή σε προγράμματα upskilling/reskilling.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### Συμπεράσματα και προτάσεις πολιτικής/πρακτικής

Με βάσει τα ευρήματα της παρούσας έρευνας βρέθηκε πως ως προς το ερευνητικό ερώτημα «Υπάρχει διαφορά μεταξύ της βαθμολογίας -απαιτούμενων τεχνικών δεξιοτήτων- (linemanagers) και της βαθμολογίας «διαθέσιμων τεχνικών δεξιοτήτων» (εργαζόμενοι/ες);» κατέσται αποδεκτή η μηδενική ερευνητική υπόθεση καθώς δεν βρέθηκαν σημαντικές διαφορές μεταξύ των απαιτούμενων και διαθέσιμων τεχνικών δεξιοτήτων.

Ως προς το ερευνητικό ερώτημα «Υπάρχει διαφορά μεταξύ της βαθμολογίας -απαιτούμενων οριζόντιων δεξιοτήτων- (linemanagers) και της βαθμολογίας -διαθέσιμων οριζόντιων δεξιοτήτων- (εργαζόμενοι/ες);» απορρίφθηκε η μηδενική ερευνητική υπόθεση, καθώς βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές, με τις απαιτούμενες οριζόντιες δεξιότητες να αξιολογούνται σε υψηλότερο επίπεδο από τις διαθέσιμες.

Ως προς το ερευνητικό ερώτημα «Σε ποιον βαθμό η αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα και η αντιλαμβανόμενη αξιοπιστία των εργαλείων ΑΙ προβλέπουν την πρόθεση χρήσης τους για ανίχνευση ελλείψεων δεξιοτήτων;», τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το συνολικό μοντέλο παλινδρόμησης ήταν στατιστικά σημαντικό, καθώς η αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα της ΑΙ αποτέλεσε σημαντικό θετικό προγνωστικό παράγοντα της πρόθεσης χρήσης, ενώ η αντιλαμβανόμενη αξιοπιστία δεν εμφάνισε στατιστικά σημαντική επίδραση.

Τέλος, ως προς το ερευνητικό ερώτημα «Σε ποιον βαθμό το αντιλαμβανόμενο skillgap σχετίζεται με την πρόθεση συμμετοχής σε προγράμματα upskilling/reskilling;», βρέθηκε στατιστικά σημαντική θετική αλλά ασθενής συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών, υποδηλώνοντας πως η αντίληψη ύπαρξης κενών δεξιοτήτων συνδέεται με αυξημένη πρόθεση συμμετοχής σε προγράμματα ανάπτυξης δεξιοτήτων, υποδηλώνοντας όμως την ύπαρξη παραγόντων που επίσης προβλέπουν/συσχετίζονται σημαντικά με την με την πρόθεση συμμετοχής σε προγράμματα upskilling/reskilling.

Συνολικά, τα ευρήματα υποδεικνύουν πως τα αντιλαμβανόμενα skillgaps δεν φαίνεται να εμφανίζονται ομοιόμορφα μεταξύ τεχνικών κι οριζόντιων δεξιοτήτων,

ενώ η αποδοχή εργαλείων ΑΙ για τη διαχείρισή τους, επηρεάζεται κυρίως από την αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα. Τέλος, η επίγνωση ύπαρξης κενών δεξιοτήτων, δεν επαρκεί από μόνη της για την ενίσχυση της πρόθεσης μάθησης, υποδεικνύοντας την ανάγκη συνδυασμού διάγνωσης κι οργανωσιακής υποστήριξης. Συνεπώς, βάσει των παραπάνω, προτείνεται μια λειτουργική αρχιτεκτονική ανίχνευσης skillgaps με αξιοποίηση εργαλείων τεχνητής νοημοσύνης σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού. Συγκεκριμένα, η διαδικασία μπορεί να περιλαμβάνει την συστηματική συλλογή δεδομένων δεξιοτήτων μέσω αξιολογήσεων από managers και αυτοαναφορών εργαζομένων, την χρήση αλγοριθμικών εργαλείων για τη χαρτογράφηση απαιτούμενων και διαθέσιμων δεξιοτήτων, την μετατροπή των αποτελεσμάτων σε σχέδια ανάπτυξης και προγράμματα μάθησης και τέλος την συνεχή παρακολούθηση της προόδου μέσω δεικτών απόδοσης. Ενδεικτικοί δείκτες επιτυχίας μιας τέτοιας αρχιτεκτονικής, μπορούν να είναι η μείωση του αντιλαμβανόμενου skillgap, η αύξηση της συμμετοχής σε προγράμματα upskilling/reskilling, η βελτίωση της αντιλαμβανόμενης χρησιμότητας των εργαλείων ΑΙ, καθώς και η ενίσχυση της πρόθεσης χρήσης τους σε διαδικασίες HR.

Συνολικά, με τον τρόπο αυτό, τα ευρήματα της μελέτης μεταφράζονται σε συγκεκριμένες πολιτικές και πρακτικές που υποστηρίζουν τον στρατηγικό σχεδιασμό ανάπτυξης δεξιοτήτων σε οργανωσιακό επίπεδο. Τέλος, σε επίπεδο ευρύτερης πολιτικής ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, τα ευρήματα υποστηρίζουν τη διαμόρφωση πλαισίων ενσωμάτωσης της τεχνητής νοημοσύνης σε διαδικασίες διάγνωσης και ανάπτυξης δεξιοτήτων, με έμφαση στη διαφάνεια, την εκπαίδευση των χρηστών και την ενίσχυση της οργανωσιακής κουλτούρας μάθησης.

## Βιβλιογραφία

Autor, D., Dorn, D., Katz, L. F., Patterson, C., & Van Reenen, J. (2020). The fall of the labor share and the rise of superstar firms. *The Quarterly Journal of Economics*, 135(2), 645-709. <https://doi.org/10.1093/qje/qjaa004>

Autor, D., Mindell, D., & Reynolds, E. (2020). *The work of the future: Shaping technology and institutions*. MIT Work of the Future Initiative.

Babashahi, L., & Baporikar, N. (2024). *AI in the workplace: A systematic review of skill requirements and workforce transformation*. *Administrative Sciences*, 14(6), 127. <https://doi.org/10.3390/admsci14060127>

Barocas, S., Hardt, M., & Narayanan, A. (2023). *Fairness and machine learning*. MIT Press.

Barocas, S., Hardt, M., & Narayanan, A. (2023). *Fairness and machine learning: Limitations and opportunities*. MIT Press.

Bervenmark, G. & Kihlén, L. (2024). *AI: The key to upskilling and reskilling within organizations?* (Master's thesis, Jönköping University). DiVA portal. [diva-portal.org](https://portal.org)

Bessen, J. E. (2018). AI and Jobs: The Role of Demand. NBER Working Paper No. 24235. <https://doi.org/10.3386/w24235>

Binns, R., Van Kleek, M., Veale, M., Lyngs, U., Zhao, J., & Shadbolt, N. (2018). 'It's reducing a human being to a percentage'; Perceptions of justice in algorithmic decisions. *ACM CHI Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI 2018)*, 1-14.

Bounfour, A., Nonnis, L., & Yang, S. (2025). *AI skills and productivity: Assessing the impact of artificial intelligence on organizational performance*.

Brannick, M. T., Levine, E. L., & Morgeson, F. P. (2007). *Job and work ANALYSIS: Methods, research, and applications for human resource management*. SAGE Publications, Inc., <https://doi.org/10.4135/9781483329505>



Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* New York. NY: *Academic*, 54, 77-155.

Campion, M.A., Fink, A.A., Ruggeberg, B.J., Carr, L.L., Phillips, G.M., & Odman, R.B. (2011). Doing competencies well: best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64, 225-262.

Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2019). *Applied psychology in human resource management* (8th ed.). Pearson.

Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2019). *Applied psychology in talent management* (8th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

CEDEFOP. (2020). *Skill mismatch: What can policy do?* Cedefop. <https://www.cedefop.europa.eu>

Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340. <https://doi.org/10.2307/249008>

DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421-433. <https://doi.org/10.1037/apl0000085>

DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421-433. <https://doi.org/10.1037/apl0000085>

Dunning, D., Heath, C., & Suls, J. M. (2004). Flawed Self-Assessment: Implications for Health, Education, and the Workplace: Implications for Health, Education, and the Workplace. *Psychological Science in the Public Interest*, 5(3), 69-106. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2004.00018.x>

Dunning, D., Heath, C., & Suls, J. M. (2004). Flawed Self-Assessment: Implications for Health, Education, and the Workplace. *Psychological science in the public interest : a journal of the American Psychological Society*, 5(3), 69-106. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2004.00018.x>

European Commission. (2022). *ESCO: European Skills, Competences, Qualifications and Occupations*. Publications Office of the European Union. <https://esco.ec.europa.eu>

Farooq, B. (2025). Navigating the future of work: Exploring the role of artificial intelligence in enhancing employee experience and organizational culture. *Asia-Pacific Journal of Management and Business Economics*, 14(1), 45-60. [Advances in Consumer Research](#)

Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A. G., & Buchner, A. (2007). G\* Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior research methods*, 39(2), 175-191.

Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using G\* Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior research methods*, 41(4), 1149-1160.

Frey, C. and Osborne, M. (2017) The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerization? *Technological Forecasting & Social Change*, 114, 254-280. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019>

Glikson, E., & Woolley, A. W. (2020). Human Trust in Artificial Intelligence: Review Of empirical Research. *Academy of Management Annals*, 14, 627-660. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0057>

Huang, M.-H., & Rust, R. T. (2021). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(1), 30-50. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00749-9>

IBM Corp. (2019). *IBM SPSS Statistics for Windows, Version 26.0*. IBM Corp.

International Labour Organization. (2020). *Global framework on core skills for life and work in the 21st century*. ILO.

Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizons*, 61(4), 577-586. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.01.004>

Kruger, J., & Dunning, D. (1999). Unskilled and unaware of it: How difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6), 1121-1134. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.77.6.1121>

Lee, M. K. (2018). Understanding perception of algorithmic decisions: Fairness, trust, and emotion in algorithmic management. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 2(CSCW), Article 54. <https://doi.org/10.1145/3274322>

Leong, C. M., Loi, A. M. W., & Woon, S. (2022). The influence of social media eWOM information on purchase intention. *Journal of Marketing Analytics*, 10(2), 145-157. <https://doi.org/10.1057/s41270-021-00132-9>

London, M., & Smither, J. W. (2019). Historical challenges of using 360 feedback for performance evaluation. In A. H. Church, D. W. Bracken, J. H. Fleenor, & D. S. Rose (Eds.), *The handbook of strategic 360 feedback* (pp. 61-75). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190879860.003.0004>

Ma, Y., Wang, L., Zhang, J., Liu, F., & Jiang, Q. (2023). A Personalized Learning Path Recommendation Method Incorporating Multi-Algorithm. *Applied Sciences*, 13(10), 5946. <https://doi.org/10.3390/app13105946>

Makarius, E. E., Mukherjee, D., Fox, J. D., & Fox, A. K. (2020). Rising with the machines: A sociotechnical framework for bringing artificial intelligence into the organization. *Journal of Business Research*, 120, 262-273.

Noe, R. A., Clarke, A. D. M., & Klein, H. J. (2014). Learning in the twenty-first-century workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 245-275. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091321>

Noe, R. A., Clarke, A. D., & Klein, H. J. (2014). Learning in the twenty-first-century workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 245-275. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091321>

OECD. (2022). *Skills for the future*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5f3c0bfb-en>

Raghavan, M., Barocas, S., Kleinberg, J., & Levy, K. (2020). Mitigating bias in algorithmic hiring: Evaluating claims and practices. In *Proceedings of the 2020 conference on fairness, accountability, and transparency* (pp. 469-481).

Ribeiro, M. T., Singh, S., & Guestrin, C. (2016). Why should i trust you?" Explaining the predictions of any classifier. In *Proceedings of the 22nd ACM SIGKDD international conference on knowledge discovery and data mining* (pp. 1135-1144).

Schmidt, F., & Hunter, J. (2015). *Methods of meta-analysis*. SAGE Publications, Ltd, <https://doi.org/10.4135/9781483398105>

Senger, E., Zhang, M., van der Goot, R., & Plank, B. (2024). Deep Learning-based computational job market analysis: A survey on skill extraction and classification from job postings. *Proceedings of the First Workshop on Natural Language Processing for Human Resources (NLP4HR 2024)*, 1-15. <https://doi.org/10.18653/v1/2024.nlp4hr-1.1>

Shin, D. (2021). The effects of explainability and causability on perception, trust, and acceptance of AI. *International Journal of Human-Computer Studies*, 146, 102551. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2020.102551>

Sitzmann, T., & Ely, K. (2011). A meta-analytic examination of the instructional effectiveness of computer-based simulation games. *Personnel Psychology*, 64(2), 489-528. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01190.x>

Susskind, R., & Susskind, D. (2020). *The future of the professions: How technology will transform the work of human experts* (Updated edition). Oxford University Press.

Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. *Management Science*, 46(2), 186-204. <https://doi.org/10.1287/mnsc.46.2.186.11926>

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425-478. <https://doi.org/10.2307/30036540>

Vuorikari, R., Kluzer, S., & Punie, Y. (2022). *DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for citizens - With new examples of knowledge, skills and attitudes* (EUR 31006 EN). Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2760/115376>

Williams, M. D., Rana, N. P., & Dwivedi, Y. K. (2015). The unified theory of acceptance and use of technology (UTAUT): A literature review. *Journal of Enterprise Information Management*, 28(3), 443-488. <https://doi.org/10.1108/JEIM-09-2014-0088>

World Association of Investment Promotion Agencies. (2024, September 15-18). *IEDC 2024 Annual Conference* [Conference session]. WAIPA. <https://waipa.org/events/iedc-2024-annual-conference/>

World Economic Forum. (2023). *The Future of Jobs Report 2023*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/publications/future-of-jobs-report-2023>

## Παραρτήματα

### Παράρτημα 1 - Ερωτηματολόγιο Έρευνας

Σημείωση εφαρμογής: Σημείωση εφαρμογής: Οι linemanagers απαντούν τα «απαιτούμενες δεξιότητες», οι εργαζόμενοι/ες τα «διαθέσιμες δεξιότητες», ενώ οι κλίμακες για αντιλήψεις ΑΙ και προθέσεις απαντώνται από όλους/ες.

(Μέσω GoogleForms, υπάρχει επιλογή, ώστε ανάλογα με το αν απαντήσουν linemanagers ή εργαζόμενοι να τους κατευθύνει στις ανάλογες κλίμακες και να μην εμφανίζει κάποιες άλλες.)

Παρακάτω οι ενότητες του ερωτηματολογίου με τις κατάλληλες κλίμακες, ξεκινώντας με την ενότητα των Δημογραφικών.

#### *Ενότητα Α. Δημογραφικά στοιχεία*

*Οδηγίες συμπλήρωσης:* Σε κάθε ερώτηση επιλέγεται μόνο μία απάντηση.

1. Φύλο

- ☐ Γυναίκα
- ☐ Άνδρας
- ☐ Άλλο
- ☐ Δεν επιθυμώ να απαντήσω

2. Ηλικιακή ομάδα

- ☐ 18-24
- ☐ 25-34
- ☐ 35-44
- ☐ 45-54
- ☐ 55+

3. Εκπαίδευση

- ☐ Δευτεροβάθμια

- ☐ Τεχνική - Επαγγελματική σχολή /IEK
  - ☐ Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ
  - ☐ Μεταπτυχιακό
  - ☐ Διδακτορικό
  - ☐ Δεν επιθυμώ να απαντήσω
4. Συνολική επαγγελματική εμπειρία (σε έτη)
- ☐ 0-2
  - ☐ 3-5
  - ☐ 6-10
  - ☐ 11-15
  - ☐ 16+

*Ενότητα Β: Στοιχεία θέσης και επιχείρησης*

*Οδηγίες συμπλήρωσης:* Σε κάθε ερώτηση επιλέγεται μόνο μία απάντηση. Οι πληροφορίες χρησιμοποιούνται αποκλειστικά για στατιστική ανάλυση και σύγκριση ομάδων. (Με βάση την Ερώτηση 6 «Ρόλος», θα εμφανιστούν οι αντίστοιχες ενότητες δεξιοτήτων.)

6. Ρόλος στην επιχείρηση
- ☐ Line manager
  - ☐ Υφιστάμενος/η
7. Τμήμα/Λειτουργία
- ☐ Πωλήσεις
  - ☐ Παραγωγή
  - ☐ Ανθρώπινο Δυναμικό
  - ☐ Οικονομικά/Λογιστήριο
  - ☐ Πληροφορική/IT

- ☐ Μάρκετινγκ/Επικοινωνία
- ☐ Εξυπηρέτηση πελατών
- ☐ Άλλο: (παρακαλώ σημειώστε): \_\_\_\_\_

8. Χρόνια στον τρέχοντα ρόλο

- ☐ <1
- ☐ 1-3
- ☐ 4-6
- ☐ 7-10
- ☐ 11+

9. Κλάδος δραστηριότητας της επιχείρησης

- ☐ Υπηρεσίες
- ☐ Βιομηχανία
- ☐ Λιανική/Εμπόριο
- ☐ ΤΠΕ/Τεχνολογία
- ☐ Υγεία/Φροντίδα
- ☐ Εκπαίδευση
- ☐ Δημόσιος τομέας/ΟΤΑ
- ☐ Άλλο (παρακαλώ σημειώστε): \_\_\_\_\_

10. Μέγεθος επιχείρησης (αριθμός εργαζομένων)

- ☐ <50
- ☐ 50-249
- ☐ 250-999
- ☐ 1.000+



## LINEMANAGERS

### Ενότητα Γ. Απαιτούμενες τεχνικές δεξιότητες

*Οδηγίες (Line managers):* Διαβάστε κάθε πρόταση και σημειώστε πόσο απαραίτητη είναι η συγκεκριμένη τεχνική δεξιότητα για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων των θέσεων των υφισταμένων σας.

Κλίμακα απαντήσεων (1-5): 1 = Καθόλου απαραίτητη, 2 = Λίγο απαραίτητη, 3 = Ούτε απαραίτητη ούτε μη απαραίτητη, 4 = Πολύ απαραίτητη, 5 = Εξαιρετικά απαραίτητη.

|                                                                                    | Καθόλου απαραίτητη | Λίγο απαραίτητη | Ούτε απαραίτητη ούτε μη απαραίτητη | Πολύ απαραίτητη | Εξαιρετικά απαραίτητη |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------|------------------------------------|-----------------|-----------------------|
| Για την αποτελεσματική εκτέλεση της θέσης, είναι                                   |                    |                 |                                    |                 |                       |
| 1 απαραίτητη η εξειδικευμένη χρήση των βασικών εργαλείων ή/και λογισμικού.         | 1                  | 2               | 3                                  | 4               | 5                     |
| Για την αποτελεσματική εκτέλεση της θέσης, είναι                                   |                    |                 |                                    |                 |                       |
| 2 απαραίτητη η εφαρμογή εγκεκριμένων τεχνικών προτύπων και διαδικασιών.            | 1                  | 2               | 3                                  | 4               | 5                     |
| Για την αποτελεσματική εκτέλεση της θέσης, είναι                                   |                    |                 |                                    |                 |                       |
| 3 απαραίτητη η ακριβής ανάλυση και ερμηνεία σχετικών τεχνικών δεδομένων/μετρήσεων. | 1                  | 2               | 3                                  | 4               | 5                     |
| Για την αποτελεσματική εκτέλεση της θέσης, είναι                                   |                    |                 |                                    |                 |                       |
| 4 απαραίτητη η αποτελεσματική διάγνωση και επίλυση τεχνικών προβλημάτων.           | 1                  | 2               | 3                                  | 4               | 5                     |
| Για την αποτελεσματική εκτέλεση της θέσης, είναι                                   |                    |                 |                                    |                 |                       |
| 5 απαραίτητη η αυστηρή τήρηση προδιαγραφών ποιότητας και ασφάλειας.                | 1                  | 2               | 3                                  | 4               | 5                     |
| Για την αποτελεσματική εκτέλεση της θέσης, είναι                                   |                    |                 |                                    |                 |                       |
| 6 απαραίτητη η συνεχής ενημέρωση και επικαιροποίηση των τεχνικών γνώσεων.          | 1                  | 2               | 3                                  | 4               | 5                     |

*Ενότητα Δ. Απαιτούμενες οριζόντιες δεξιότητες*

Οδηγίες συμπλήρωσης: Διαβάστε κάθε πρόταση και σημειώστε πόσο απαραίτητη είναι η συγκεκριμένη οριζόντια δεξιότητα για την επιτυχή εκτέλεση της θέσης.

Κλίμακα απαντήσεων (1-5): 1 = Καθόλου απαραίτητη, 2 = Λίγο απαραίτητη, 3 = Ούτε απαραίτητη ούτε μη απαραίτητη, 4 = Πολύ απαραίτητη, 5 = Εξαιρετικά απαραίτητη.

|                                                                             | Καθόλου απαραίτητη | Λίγο απαραίτητη | Ούτε απαραίτητη ούτε μη απαραίτητη | Πολύ απαραίτητη | Εξαιρετικά απαραίτητη |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------|------------------------------------|-----------------|-----------------------|
| Για την αποτελεσματική εκτέλεση της θέσης, είναι                            |                    |                 |                                    |                 |                       |
| 1 απαραίτητη η σαφής και αποτελεσματική επικοινωνία (προφορική και γραπτή). | 1                  | 2               | 3                                  | 4               | 5                     |
| Για την αποτελεσματική εκτέλεση της θέσης, είναι                            |                    |                 |                                    |                 |                       |
| 2 απαραίτητη η αποδοτική συνεργασία και ομαδικότητα.                        | 1                  | 2               | 3                                  | 4               | 5                     |
| Για την αποτελεσματική εκτέλεση της θέσης, είναι                            |                    |                 |                                    |                 |                       |
| 3 απαραίτητη η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων και κριτικής σκέψης.          | 1                  | 2               | 3                                  | 4               | 5                     |
| Για την αποτελεσματική εκτέλεση της θέσης, είναι                            |                    |                 |                                    |                 |                       |
| 4 απαραίτητη η προσαρμοστικότητα σε αλλαγές και νέες απαιτήσεις.            | 1                  | 2               | 3                                  | 4               | 5                     |
| Για την αποτελεσματική εκτέλεση της θέσης, είναι                            |                    |                 |                                    |                 |                       |
| 5 απαραίτητη η αποτελεσματική διαχείριση χρόνου και προτεραιοτήτων.         | 1                  | 2               | 3                                  | 4               | 5                     |
| Για την αποτελεσματική εκτέλεση της θέσης, είναι                            |                    |                 |                                    |                 |                       |
| 6 απαραίτητη η πρωτοβουλία και η διάθεση συνεχούς μάθησης/βελτίωσης.        | 1                  | 2               | 3                                  | 4               | 5                     |

*Ενότητα Ε. Αντιλαμβανόμενες δεξιότητες υφισταμένων- τεχνικές δεξιότητες*

*Οδηγίες συμπλήρωσης:* Διαβάστε κάθε πρόταση και σημειώστε σε ποιον βαθμό θεωρείτε ότι οι υφιστάμενοι σας διαθέτουν την αντίστοιχη τεχνική δεξιότητα.

Κλίμακα απαντήσεων (1-5): 1 = Καθόλου επαρκής, 2 = Λίγο επαρκής, 3 = Μέτρια επαρκής, 4 = Πολύ επαρκής, 5 = Εξαιρετικά επαρκής.

|                                                                         | Καθόλου<br>επαρκής | Λίγο<br>επαρκής | Μέτρια<br>επαρκής | Πολύ<br>επαρκής | Εξαιρετικά<br>επαρκής |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-----------------------|
| Οι υφιστάμενοι μου διαθέτουν επάρκεια στην                              |                    |                 |                   |                 |                       |
| 1 εξειδικευμένη χρήση των βασικών εργαλείων ή/και λογισμικού της θέσης. | 1                  | 2               | 3                 | 4               | 5                     |
| 2 Εφαρμόζουν με συνέπεια τις διαδικασίες.                               | 1                  | 2               | 3                 | 4               | 5                     |
| 3 Αναλύουν και ερμηνεύουν με ακρίβεια τεχνικά δεδομένα.                 | 1                  | 2               | 3                 | 4               | 5                     |
| 4 Διαγιγνώσκουν και επιλύουν αποτελεσματικά προβλήματα.                 | 1                  | 2               | 3                 | 4               | 5                     |
| 5 Τηρούν τις προδιαγραφές ποιότητας και ασφάλειας.                      | 1                  | 2               | 3                 | 4               | 5                     |
| 6 Ενημερώνουν και αναβαθμίζουν συστηματικά τις τεχνικές τους γνώσεις.   | 1                  | 2               | 3                 | 4               | 5                     |

*Ενότητα ΣΤ. Αντιλαμβανόμενες δεξιότητες υφισταμένων- οριζόντιες δεξιότητες*

*Οδηγίες συμπλήρωσης:* Διαβάστε κάθε πρόταση και σημειώστε σε ποιον βαθμό θεωρείτε ότι οι υφιστάμενοι σας διαθέτουν την αντίστοιχη δεξιότητα.

Κλίμακα απαντήσεων (1-5): 1 = Καθόλου επαρκής, 2 = Λίγο επαρκής, 3 = Μέτρια επαρκής, 4 = Πολύ επαρκής, 5 = Εξαιρετικά επαρκής.

|                                              | Καθόλου<br>επαρκής | Λίγο<br>επαρκής | Μέτρια<br>επαρκής | Πολύ<br>επαρκής | Εξαιρετικά<br>επαρκής |
|----------------------------------------------|--------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-----------------------|
| 1 Οι εργαζόμενοι της ομάδας μου επικοινωνούν | 1                  | 2               | 3                 | 4               | 5                     |

σαφώς και αποτελεσματικά.

|   |                                                                  |   |   |   |   |   |
|---|------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 2 | Συνεργάζονται αποδοτικά ως ομάδα.                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Επιδεικνύουν κριτική σκέψη και ικανότητα επίλυσης προβλημάτων.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Προσαρμόζονται αποτελεσματικά σε αλλαγές.                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Διαχειρίζονται σωστά τον χρόνο και τις προτεραιότητές τους.      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και δείχνουν διάθεση συνεχούς μάθησης. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

#### Ενότητα Ζ. Χρησιμότητα ΑΙ

*Οδηγίες συμπλήρωσης:* Διαβάστε κάθε πρόταση και σημειώστε πόσο συμφωνείτε με το περιεχόμενο σχετικά με τη χρησιμότητα των εργαλείων ΑΙ για την ανίχνευση ελλείψεων δεξιοτήτων. Κλίμακα απαντήσεων (1-5): 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα.

|   |                                                                                                   | Διαφωνώ<br>απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε συμφωνώ<br>ούτε διαφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ<br>απόλυτα |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------|------------------------------|---------|--------------------|
| 1 | Η χρήση εργαλείων ΑΙ βοηθά να εντοπίζονται έγκαιρα τα κενά δεξιοτήτων.                            | 1                  | 2       | 3                            | 4       | 5                  |
| 2 | Η χρήση εργαλείων ΑΙ βελτιώνει την ακρίβεια στον εντοπισμό ελλείψεων δεξιοτήτων.                  | 1                  | 2       | 3                            | 4       | 5                  |
| 3 | Τα ευρήματα των εργαλείων ΑΙ είναι χρήσιμα για τον προγραμματισμό στοχευμένων δράσεων κατάρτισης. | 1                  | 2       | 3                            | 4       | 5                  |
| 4 | Η χρήση εργαλείων ΑΙ διευκολύνει τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων για ανάπτυξη δεξιοτήτων.         | 1                  | 2       | 3                            | 4       | 5                  |
| 5 | Τα εργαλεία ΑΙ βοηθούν στην ιεράρχηση των πιο                                                     | 1                  | 2       | 3                            | 4       | 5                  |

κρίσιμων κενών δεξιοτήτων ανά ρόλο ή τμήμα.

Η εφαρμογή εργαλείων ΑΙ εξοικονομεί χρόνο και

|   |                                                                     |   |   |   |   |   |
|---|---------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 6 | πόρους σε σχέση με τις παραδοσιακές μεθόδους αποτύπωσης δεξιοτήτων. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|

#### *Ενότητα Η. Αξιοπιστία/Αμεροληψία ΑΙ*

*Οδηγίες συμπλήρωσης :* Διαβάστε κάθε πρόταση και σημειώστε πόσο συμφωνείτε σχετικά με την αξιοπιστία και την αμεροληψία των εργαλείων ΑΙ για την ανίχνευση ελλείψεων δεξιοτήτων. Κλίμακα απαντήσεων (1-5): 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα.

|   |                                                                                                            | Διαφωνώ<br>απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε συμφωνώ<br>ούτε διαφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ<br>απόλυτα |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------|------------------------------|---------|--------------------|
| 1 | Τα εργαλεία ΑΙ παράγουν σταθερά και συνεπή αποτελέσματα.                                                   | 1                  | 2       | 3                            | 4       | 5                  |
| 2 | Τα αποτελέσματα των εργαλείων ΑΙ απεικονίζουν με ακρίβεια τις πραγματικές δεξιότητες.                      | 1                  | 2       | 3                            | 4       | 5                  |
| 3 | Οι εκτιμήσεις των εργαλείων ΑΙ δεν ευνοούν ούτε αδικούν άτομα λόγω φύλου, ηλικίας ή άλλων χαρακτηριστικών. | 1                  | 2       | 3                            | 4       | 5                  |
| 4 | Οι ίδιοι κανόνες και κριτήρια εφαρμόζονται ισότιμα σε όλους τους ρόλους και τα τμήματα.                    | 1                  | 2       | 3                            | 4       | 5                  |
| 5 | Τα εργαλεία ΑΙ βασίζονται σε αξιόπιστα και ενημερωμένα δεδομένα.                                           | 1                  | 2       | 3                            | 4       | 5                  |
| 6 | Τα ευρήματα των εργαλείων ΑΙ μπορούν να ελεγχθούν και να επιβεβαιωθούν από ανεξάρτητες πηγές ή στοιχεία.   | 1                  | 2       | 3                            | 4       | 5                  |

#### *Ενότητα Θ. Πρόθεση χρήσης ΑΙ*

*Οδηγίες συμπλήρωσης:* Διαβάστε κάθε πρόταση και σημειώστε πόσο συμφωνείτε σχετικά με την πρόθεσή σας να χρησιμοποιείτε εργαλεία ΑΙ για την ανίχνευση ελλείψεων δεξιοτήτων. Κλίμακα απαντήσεων (1-5): 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα.

|   |                                                                                                            | Διαφωνώ<br>απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε συμφωνώ<br>ούτε διαφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ<br>απόλυτα |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------|------------------------------|---------|--------------------|
| 1 | Προτίθεται να χρησιμοποιώ εργαλεία ΑΙ για την ανίχνευση ελλείψεων δεξιοτήτων στο άμεσο μέλλον.             | 1                  | 2       | 3                            | 4       | 5                  |
| 2 | Αν έχω πρόσβαση σε εργαλεία ΑΙ, θα τα χρησιμοποιώ συστηματικά στην εργασία μου.                            | 1                  | 2       | 3                            | 4       | 5                  |
| 3 | Είμαι διατεθειμένος/η να ενσωματώνω τα ευρήματα των εργαλείων ΑΙ στις αποφάσεις ανάπτυξης δεξιοτήτων.      | 1                  | 2       | 3                            | 4       | 5                  |
| 4 | Θα υποστηρίζω/πρότεινα την υιοθέτηση εργαλείων ΑΙ στην ομάδα ή στο τμήμα μου.                              | 1                  | 2       | 3                            | 4       | 5                  |
| 5 | Είμαι πρόθυμος/η να αφιερώσω χρόνο για εκπαίδευση στη χρήση εργαλείων ΑΙ.                                  | 1                  | 2       | 3                            | 4       | 5                  |
| 6 | Όπου είναι δυνατό, θα επέλεγα λύσεις ΑΙ αντί για αποκλειστικά παραδοσιακές μεθόδους αποτύπωσης δεξιοτήτων. | 1                  | 2       | 3                            | 4       | 5                  |

### *Ενότητα Ι. Αντιλαμβανόμενο skillgap*

*Οδηγίες συμπλήρωσης:* Διαβάστε κάθε πρόταση και σημειώστε πόσο συμφωνείτε σχετικά με το αν υπάρχουν κενά δεξιοτήτων στη θέση/ομάδα σας. Κλίμακα απαντήσεων (1-5): 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα.

|   |                                                                                                                          | Διαφωνώ<br>απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε συμφωνώ<br>ούτε διαφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ<br>απόλυτα |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------|------------------------------|---------|--------------------|
|   | Υπάρχει σημαντική απόσταση μεταξύ των                                                                                    |                    |         |                              |         |                    |
| 1 | δεξιοτήτων που απαιτούνται και των δεξιοτήτων που είναι σήμερα διαθέσιμες στη θέση/ομάδα.                                | 1                  | 2       | 3                            | 4       | 5                  |
| 2 | Οι τρέχουσες δεξιότητες δεν καλύπτουν πλήρως τις απαιτήσεις της δουλειάς.                                                | 1                  | 2       | 3                            | 4       | 5                  |
| 3 | Για την επίτευξη των στόχων απαιτούνται πρόσθετες δεξιότητες που σήμερα λείπουν.                                         | 1                  | 2       | 3                            | 4       | 5                  |
| 4 | Το επίπεδο τεχνικών δεξιοτήτων χρειάζεται ενίσχυση για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις.                                  | 1                  | 2       | 3                            | 4       | 5                  |
| 5 | Το επίπεδο οριζόντιων δεξιοτήτων (π.χ. επικοινωνία, συνεργασία) χρειάζεται ενίσχυση για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις. | 1                  | 2       | 3                            | 4       | 5                  |
| 6 | Τα κενά δεξιοτήτων επηρεάζουν αρνητικά την απόδοση της θέσης/ομάδας.                                                     | 1                  | 2       | 3                            | 4       | 5                  |

#### Ενότητα ΙΑ. Πρόθεση συμμετοχής σε upskilling/reskilling

*Οδηγίες συμπλήρωσης:* Διαβάστε κάθε πρόταση και σημειώστε πόσο συμφωνείτε σχετικά με την πρόθεσή σας να συμμετέχετε σε προγράμματα upskilling/reskilling όταν τα κενά δεξιοτήτων αναδεικνύονται με τη βοήθεια εργαλείων ΑΙ. Κλίμακα απαντήσεων (1-5): 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα.

|   |                                                                                                      | Διαφωνώ<br>απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε συμφωνώ<br>ούτε διαφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ<br>απόλυτα |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------|------------------------------|---------|--------------------|
| 1 | Εφόσον εντοπίζονται κενά δεξιοτήτων με εργαλεία ΑΙ, προτίθεται να συμμετέχω σε στοχευμένη κατάρτιση. | 1                  | 2       | 3                            | 4       | 5                  |

|   |                                                                                                      |   |   |   |   |   |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
|   | Θα εγγραφόμουν άμεσα σε πρόγραμμα upskilling που                                                     |   |   |   |   |   |
| 2 | αντιστοιχεί στα κενά που προκύπτουν από την ανάλυση ΑΙ.                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Είμαι πρόθυμος/η να αφιερώσω τον απαιτούμενο χρόνο για σχετικές εκπαιδεύσεις.                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Θα παρακολουθούσα προγράμματα reskilling εφόσον απαιτείται αλλαγή ρόλου ή καθηκόντων.                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Θα αξιοποιούσα ενεργά εξατομικευμένα μονοπάτια μάθησης που προτείνει το σύστημα ΑΙ.                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Προτίθεμαι να εφαρμόζω άμεσα στην εργασία τις νέες δεξιότητες που θα αναπτύξω μέσω των προγραμμάτων. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

#### ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ/ΕΣ

##### Ενότητα Γ. Διαθέσιμες τεχνικές δεξιότητες

*Οδηγίες συμπλήρωσης:* Διαβάστε κάθε πρόταση και σημειώστε σε τι βαθμό διαθέτετε την αντίστοιχη τεχνική δεξιότητα για την τρέχουσα θέση. Κλίμακα απαντήσεων (1-5): 1 = Καθόλου επαρκής, 2 = Λίγο επαρκής, 3 = Μέτρια επαρκής, 4 = Πολύ επαρκής, 5 = Εξαιρετικά επαρκής.

|   |                                                                                             | Καθόλου<br>επαρκής | Λίγο<br>επαρκής | Μέτρια<br>επαρκής | Πολύ<br>επαρκής | Εξαιρετικά<br>επαρκής |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-----------------------|
| 1 | Διαθέτω επάρκεια στην εξειδικευμένη χρήση των βασικών εργαλείων ή/και λογισμικού της θέσης. | 1                  | 2               | 3                 | 4               | 5                     |
| 2 | Εφαρμόζω με συνέπεια τα εγκεκριμένα τεχνικά πρότυπα και διαδικασίες της δουλειάς.           | 1                  | 2               | 3                 | 4               | 5                     |
| 3 | Αναλύω και ερμηνεύω με ακρίβεια τα σχετικά τεχνικά δεδομένα/μετρήσεις.                      | 1                  | 2               | 3                 | 4               | 5                     |
| 4 | Διαγιγνώσκω και επιλύω αποτελεσματικά τεχνικά προβλήματα που προκύπτουν.                    | 1                  | 2               | 3                 | 4               | 5                     |



|   |                                                                         |   |   |   |   |   |
|---|-------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 5 | Τηρώ αυστηρά τις προδιαγραφές ποιότητας και ασφάλειας κατά την εργασία. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Ενημερώνω και αναβαθμίζω συστηματικά τις τεχνικές μου γνώσεις.          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

#### Ενότητα Δ. Διαθέσιμες οριζόντιες δεξιότητες

*Οδηγίες συμπλήρωσης:* Διαβάστε κάθε πρόταση και σημειώστε σε τι βαθμό διαθέτετε την αντίστοιχη οριζόντια (μεταβιβάσιμη) δεξιότητα για την τρέχουσα θέση. Κλίμακα απαντήσεων (1-5): 1 = Καθόλου επαρκής, 2 = Λίγο επαρκής, 3 = Μέτρια επαρκής, 4 = Πολύ επαρκής, 5 = Εξαιρετικά επαρκής.

|   |                                                                                  | Καθόλου<br>επαρκής | Λίγο<br>επαρκής | Μέτρια<br>επαρκής | Πολύ<br>επαρκής | Εξαιρετικά<br>επαρκής |
|---|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-----------------------|
| 1 | Επικοινωνώ με σαφήνεια και αποτελεσματικότητα, προφορικά και γραπτά.             | 1                  | 2               | 3                 | 4               | 5                     |
| 2 | Συνεργάζομαι αποδοτικά ως μέλος ομάδας για την επίτευξη κοινών στόχων.           | 1                  | 2               | 3                 | 4               | 5                     |
| 3 | Λύνω προβλήματα με κριτική σκέψη και τεκμηριωμένη προσέγγιση.                    | 1                  | 2               | 3                 | 4               | 5                     |
| 4 | Προσαρμόζομαι γρήγορα σε αλλαγές και νέες απαιτήσεις της εργασίας.               | 1                  | 2               | 3                 | 4               | 5                     |
| 5 | Διαχειρίζομαι αποτελεσματικά τον χρόνο μου και ιεραρχώ σωστά τις προτεραιότητες. | 1                  | 2               | 3                 | 4               | 5                     |
| 6 | Αναλαμβάνω πρωτοβουλίες και επιδιώκω συνεχή μάθηση και βελτίωση.                 | 1                  | 2               | 3                 | 4               | 5                     |

#### Ενότητα Ε. Χρησιμότητα ΑΙ

*Οδηγίες συμπλήρωσης:* Διαβάστε κάθε πρόταση και σημειώστε πόσο συμφωνείτε με το περιεχόμενο σχετικά με τη χρησιμότητα των εργαλείων ΑΙ για την ανίχνευση ελλείψεων δεξιοτήτων. Κλίμακα απαντήσεων (1-5): 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα.

|   |                                                                                                                   | Διαφωνώ<br>απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε συμφωνώ<br>ούτε διαφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ<br>απόλυτα |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------|------------------------------|---------|--------------------|
| 1 | Η χρήση εργαλείων ΑΙ βοηθά να εντοπίζονται έγκαιρα τα κενά δεξιοτήτων.                                            | 1                  | 2       | 3                            | 4       | 5                  |
| 2 | Η χρήση εργαλείων ΑΙ βελτιώνει την ακρίβεια στον εντοπισμό ελλείψεων δεξιοτήτων.                                  | 1                  | 2       | 3                            | 4       | 5                  |
| 3 | Τα ευρήματα των εργαλείων ΑΙ είναι χρήσιμα για τον προγραμματισμό στοχευμένων δράσεων κατάρτισης.                 | 1                  | 2       | 3                            | 4       | 5                  |
| 4 | Η χρήση εργαλείων ΑΙ διευκολύνει τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων για ανάπτυξη δεξιοτήτων.                         | 1                  | 2       | 3                            | 4       | 5                  |
| 5 | Τα εργαλεία ΑΙ βοηθούν στην ιεράρχηση των πιο κρίσιμων κενών δεξιοτήτων ανά ρόλο ή τμήμα.                         | 1                  | 2       | 3                            | 4       | 5                  |
| 6 | Η εφαρμογή εργαλείων ΑΙ εξοικονομεί χρόνο και πόρους σε σχέση με τις παραδοσιακές μεθόδους αποτύπωσης δεξιοτήτων. | 1                  | 2       | 3                            | 4       | 5                  |

#### Ενότητα ΣΤ. Αξιοπιστία/Δικαιοσύνη ΑΙ

*Οδηγίες συμπλήρωσης:* Διαβάστε κάθε πρόταση και σημειώστε πόσο συμφωνείτε σχετικά με την αξιοπιστία και τη δικαιοσύνη των εργαλείων ΑΙ για την ανίχνευση ελλείψεων δεξιοτήτων. Κλίμακα απαντήσεων (1-5): 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα.

|   |                                                          | Διαφωνώ<br>απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε συμφωνώ<br>ούτε διαφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ<br>απόλυτα |
|---|----------------------------------------------------------|--------------------|---------|------------------------------|---------|--------------------|
| 1 | Τα εργαλεία ΑΙ παράγουν σταθερά και συνεπή αποτελέσματα. | 1                  | 2       | 3                            | 4       | 5                  |

|   |                                                                                                            |   |   |   |   |   |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 2 | Τα αποτελέσματα των εργαλείων ΑΙ απεικονίζουν με ακρίβεια τις πραγματικές δεξιότητες.                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Οι εκτιμήσεις των εργαλείων ΑΙ δεν ευνοούν ούτε αδικούν άτομα λόγω φύλου, ηλικίας ή άλλων χαρακτηριστικών. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Οι ίδιοι κανόνες και κριτήρια εφαρμόζονται ισότιμα σε όλους τους ρόλους και τα τμήματα.                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Τα εργαλεία ΑΙ βασίζονται σε αξιόπιστα και ενημερωμένα δεδομένα.                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Τα ευρήματα των εργαλείων ΑΙ μπορούν να ελεγχθούν και να επιβεβαιωθούν από ανεξάρτητες πηγές ή στοιχεία.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

#### *Ενότητα Ζ. Πρόθεση χρήσης ΑΙ*

*Οδηγίες συμπλήρωσης:* Διαβάστε κάθε πρόταση και σημειώστε πόσο συμφωνείτε σχετικά με την πρόθεσή σας να χρησιμοποιείτε εργαλεία ΑΙ για την ανίχνευση ελλείψεων δεξιοτήτων. Κλίμακα απαντήσεων (1-5): 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα.

|   |                                                                                                       | Διαφωνώ<br>απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε συμφωνώ<br>ούτε διαφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ<br>απόλυτα |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------|------------------------------|---------|--------------------|
| 1 | Προτίθεμαι να χρησιμοποιώ εργαλεία ΑΙ για την ανίχνευση ελλείψεων δεξιοτήτων στο άμεσο μέλλον.        | 1                  | 2       | 3                            | 4       | 5                  |
| 2 | Αν έχω πρόσβαση σε εργαλεία ΑΙ, θα τα χρησιμοποιώ συστηματικά στην εργασία μου.                       | 1                  | 2       | 3                            | 4       | 5                  |
| 3 | Είμαι διατεθειμένος/η να ενσωματώνω τα ευρήματα των εργαλείων ΑΙ στις αποφάσεις ανάπτυξης δεξιοτήτων. | 1                  | 2       | 3                            | 4       | 5                  |
| 4 | Θα υποστήριζα/πρότεινα την υιοθέτηση εργαλείων ΑΙ στην ομάδα ή στο τμήμα μου.                         | 1                  | 2       | 3                            | 4       | 5                  |

|   |                                                                                                            |   |   |   |   |   |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 5 | Είμαι πρόθυμος/η να αφιερώσω χρόνο για εκπαίδευση στη χρήση εργαλείων ΑΙ.                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Όπου είναι δυνατό, θα επέλεγα λύσεις ΑΙ αντί για αποκλειστικά παραδοσιακές μεθόδους αποτύπωσης δεξιοτήτων. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

#### *Ενότητα Η. Αντιλαμβανόμενο skillgap*

*Οδηγίες (Όλοι/ες):* Διαβάστε κάθε πρόταση και σημειώστε πόσο συμφωνείτε σχετικά με το αν υπάρχουν κενά δεξιοτήτων στη θέση/ομάδα σας. Κλίμακα απαντήσεων (1-5): 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα.

|   |                                                                                                                          | Διαφωνώ<br>απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε συμφωνώ<br>ούτε διαφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ<br>απόλυτα |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------|------------------------------|---------|--------------------|
|   | Υπάρχει σημαντική απόσταση μεταξύ των                                                                                    |                    |         |                              |         |                    |
| 1 | δεξιοτήτων που απαιτούνται και των δεξιοτήτων που είναι σήμερα διαθέσιμες στη θέση/ομάδα.                                | 1                  | 2       | 3                            | 4       | 5                  |
| 2 | Οι τρέχουσες δεξιότητες δεν καλύπτουν πλήρως τις απαιτήσεις της δουλειάς.                                                | 1                  | 2       | 3                            | 4       | 5                  |
| 3 | Για την επίτευξη των στόχων απαιτούνται πρόσθετες δεξιότητες που σήμερα λείπουν.                                         | 1                  | 2       | 3                            | 4       | 5                  |
| 4 | Το επίπεδο τεχνικών δεξιοτήτων χρειάζεται ενίσχυση για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις.                                  | 1                  | 2       | 3                            | 4       | 5                  |
| 5 | Το επίπεδο οριζόντιων δεξιοτήτων (π.χ. επικοινωνία, συνεργασία) χρειάζεται ενίσχυση για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις. | 1                  | 2       | 3                            | 4       | 5                  |
| 6 | Τα κενά δεξιοτήτων επηρεάζουν αρνητικά την απόδοση της θέσης/ομάδας.                                                     | 1                  | 2       | 3                            | 4       | 5                  |

*Ενότητα Θ. Πρόθεση συμμετοχής σε upskilling/reskilling*

*Οδηγίες συμπλήρωσης:* Διαβάστε κάθε πρόταση και σημειώστε πόσο συμφωνείτε σχετικά με την πρόθεσή σας να συμμετέχετε σε προγράμματα upskilling/reskilling όταν τα κενά δεξιοτήτων αναδεικνύονται με τη βοήθεια εργαλείων ΑΙ. Κλίμακα απαντήσεων (1-5): 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα.

|   |                                                                                                                                                          | Διαφωνώ<br>απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε συμφωνώ<br>ούτε διαφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ<br>απόλυτα |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------|------------------------------|---------|--------------------|
| 1 | Εφόσον εντοπίζονται κενά δεξιοτήτων με εργαλεία ΑΙ, προτίθεμαι να συμμετέχω σε στοχευμένη κατάρτιση.<br>Θα εγγραφόμουν άμεσα σε πρόγραμμα upskilling που | 1                  | 2       | 3                            | 4       | 5                  |
| 2 | αντιστοιχεί στα κενά που προκύπτουν από την ανάλυση ΑΙ.                                                                                                  | 1                  | 2       | 3                            | 4       | 5                  |
| 3 | Είμαι πρόθυμος/η να αφιερώσω τον απαιτούμενο χρόνο για σχετικές εκπαιδεύσεις.                                                                            | 1                  | 2       | 3                            | 4       | 5                  |
| 4 | Θα παρακολουθούσα προγράμματα reskilling εφόσον απαιτείται αλλαγή ρόλου ή καθηκόντων.                                                                    | 1                  | 2       | 3                            | 4       | 5                  |
| 5 | Θα αξιοποιούσα ενεργά εξατομικευμένα μονοπάτια μάθησης που προτείνει το σύστημα ΑΙ.                                                                      | 1                  | 2       | 3                            | 4       | 5                  |
| 6 | Προτίθεμαι να εφαρμόζω άμεσα στην εργασία τις νέες δεξιότητες που θα αναπτύξω μέσω των προγραμμάτων.                                                     | 1                  | 2       | 3                            | 4       | 5                  |

## Παράρτημα 2 - SPSS Output

### Φύλο

|       |         | Frequency | Percent | ValidPercent | CumulativePercent |
|-------|---------|-----------|---------|--------------|-------------------|
| Valid | Ανδρας  | 39        | 38.2    | 38.2         | 38.2              |
|       | Γυναίκα | 63        | 61.8    | 61.8         | 100.0             |
|       | Total   | 102       | 100.0   | 100.0        |                   |

### Ηλικιακή Ομάδα

|       |       | Frequency | Percent | ValidPercent | CumulativePercent |
|-------|-------|-----------|---------|--------------|-------------------|
| Valid | 18-24 | 6         | 5.9     | 5.9          | 5.9               |
|       | 25-34 | 59        | 57.8    | 57.8         | 63.7              |
|       | 35-44 | 17        | 16.7    | 16.7         | 80.4              |
|       | 45-54 | 14        | 13.7    | 13.7         | 94.1              |
|       | 55+   | 6         | 5.9     | 5.9          | 100.0             |
|       | Total | 102       | 100.0   | 100.0        |                   |

### Μορφωτικό Επίπεδο

|       |                                        | Frequency | Percent | ValidPercent | CumulativePercent |
|-------|----------------------------------------|-----------|---------|--------------|-------------------|
| Valid | Δευτεροβάθμια                          | 1         | 1.0     | 1.0          | 1.0               |
|       | Τεχνική - Επαγγελματική<br>σχολή / ΙΕΚ | 6         | 5.9     | 5.9          | 6.9               |
|       | Πτυχίο AEI/ TEI                        | 40        | 39.2    | 39.2         | 46.1              |

|                         |     |       |       |       |
|-------------------------|-----|-------|-------|-------|
| Μεταπτυχιακό            | 54  | 52.9  | 52.9  | 99.0  |
| Δεν επιθυμώ να απαντήσω | 1   | 1.0   | 1.0   | 100.0 |
| Total                   | 102 | 100.0 | 100.0 |       |

#### *Ετη Επαγγελματικής Εμπειρίας*

|       |       | Frequency | Percent | ValidPercent | CumulativePercent |
|-------|-------|-----------|---------|--------------|-------------------|
| Valid | 3-5   | 29        | 28.4    | 28.4         | 28.4              |
|       | 6-10  | 30        | 29.4    | 29.4         | 57.8              |
|       | 11-15 | 18        | 17.6    | 17.6         | 75.5              |
|       | 16+   | 25        | 24.5    | 24.5         | 100.0             |
|       | Total | 102       | 100.0   | 100.0        |                   |

#### *Επαγγελματικός Ρόλος*

|       |               | Frequency | Percent | ValidPercent | CumulativePercent |
|-------|---------------|-----------|---------|--------------|-------------------|
| Valid | Υφιστάμενος/η | 75        | 73.5    | 73.5         | 73.5              |
|       | Line manager  | 27        | 26.5    | 26.5         | 100.0             |
|       | Total         | 102       | 100.0   | 100.0        |                   |

#### *Τμήμα*

|  |  | Frequency | Percent | ValidPercent | CumulativePercent |
|--|--|-----------|---------|--------------|-------------------|
|--|--|-----------|---------|--------------|-------------------|

|       |                                      |     |       |       |       |
|-------|--------------------------------------|-----|-------|-------|-------|
| Valid | IT                                   | 8   | 7.8   | 7.8   | 7.8   |
|       | Άλλο                                 | 14  | 13.7  | 13.7  | 21.6  |
|       | Ανθρώπινο Δυναμικό                   | 27  | 26.5  | 26.5  | 48.0  |
|       | Δημοσιος υπάλληλος                   | 1   | 1.0   | 1.0   | 49.0  |
|       | Διοίκηση                             | 1   | 1.0   | 1.0   | 50.0  |
|       | Διοργάνωσης event                    | 1   | 1.0   | 1.0   | 51.0  |
|       | Εκπαίδευση                           | 2   | 2.0   | 2.0   | 52.9  |
|       | Εξυπηρέτηση πελατών                  | 13  | 12.7  | 12.7  | 65.7  |
|       | Εξυπηρέτηση Πελατών                  | 1   | 1.0   | 1.0   | 66.7  |
|       | Κλάδος υγείας                        | 1   | 1.0   | 1.0   | 67.6  |
|       | Μάρκετινγκ/<br>Επικοινωνία           | 16  | 15.7  | 15.7  | 83.3  |
|       | Νομικά                               | 1   | 1.0   | 1.0   | 84.3  |
|       | Οικονομικά                           | 6   | 5.9   | 5.9   | 90.2  |
|       | Οικονομικά και<br>Ανθρώπινο Δυναμικό | 1   | 1.0   | 1.0   | 91.2  |
|       | Παραγωγή                             | 3   | 2.9   | 2.9   | 94.1  |
|       | Παροχή υπηρεσιών<br>μηχανικού        | 1   | 1.0   | 1.0   | 95.1  |
|       | Παροχή υπηρεσιών<br>υγείας           | 1   | 1.0   | 1.0   | 96.1  |
|       | Πωλήσεις                             | 4   | 3.9   | 3.9   | 100.0 |
|       | Total                                | 102 | 100.0 | 100.0 |       |



*Ετη Εμπειρίας Συγκεκριμένου Ρόλου*

|       |       | Frequency | Percent | ValidPercent | CumulativePercent |
|-------|-------|-----------|---------|--------------|-------------------|
| Valid | <1    | 14        | 13.7    | 13.7         | 13.7              |
|       | 1-3   | 35        | 34.3    | 34.3         | 48.0              |
|       | 4-6   | 27        | 26.5    | 26.5         | 74.5              |
|       | 7-10  | 15        | 14.7    | 14.7         | 89.2              |
|       | 11+   | 11        | 10.8    | 10.8         | 100.0             |
|       | Total | 102       | 100.0   | 100.0        |                   |

*Κλάδος Δραστηριότητας Επιχείρησης*

|       |                                                                      | Frequency | Percent | ValidPercent | CumulativePercent |
|-------|----------------------------------------------------------------------|-----------|---------|--------------|-------------------|
| Valid | Έρευνα                                                               | 1         | 1.0     | 1.0          | 1.0               |
|       | Marketing agency με<br>πολλαπλά brands και<br>κλάδους δραστηριότητας | 1         | 1.0     | 1.0          | 2.0               |
|       | Αθλητική ομοσπονδία                                                  | 2         | 2.0     | 2.0          | 3.9               |
|       | Αθλητισμός                                                           | 5         | 4.9     | 4.9          | 8.8               |
|       | Άλλο                                                                 | 4         | 3.9     | 3.9          | 12.7              |
|       | Αποθήκευση διανομή                                                   | 1         | 1.0     | 1.0          | 13.7              |
|       | Βιομηχανία                                                           | 6         | 5.9     | 5.9          | 19.6              |
|       | Δημόσιος Τομέας                                                      | 12        | 11.8    | 11.8         | 31.4              |
|       | Εκπαίδευση                                                           | 5         | 4.9     | 4.9          | 36.3              |

|                                 |     |       |       |       |
|---------------------------------|-----|-------|-------|-------|
| Εστίαση                         | 1   | 1.0   | 1.0   | 37.3  |
| Λιανική/ Εμπόριο                | 11  | 10.8  | 10.8  | 48.0  |
| Μεταφορές                       | 1   | 1.0   | 1.0   | 49.0  |
| MME                             | 1   | 1.0   | 1.0   | 50.0  |
| ΝΠΙΔ                            | 1   | 1.0   | 1.0   | 51.0  |
| Πιστοποιήσεις                   | 1   | 1.0   | 1.0   | 52.0  |
| Στοιχείμα                       | 1   | 1.0   | 1.0   | 52.9  |
| Τουρισμός                       | 1   | 1.0   | 1.0   | 53.9  |
| ΤΠΕ/ Τεχνολογία                 | 10  | 9.8   | 9.8   | 63.7  |
| τραπεζα                         | 1   | 1.0   | 1.0   | 64.7  |
| Υγεία/ Φροντίδα                 | 5   | 4.9   | 4.9   | 69.6  |
| Υπηρεσίες                       | 30  | 29.4  | 29.4  | 99.0  |
| Χρηματοοικονομικές<br>υπηρεσίες | 1   | 1.0   | 1.0   | 100.0 |
| Total                           | 102 | 100.0 | 100.0 |       |

*Μέγεθος επιχείρησης (αριθμός εργαζομένων)*

|       |         | Frequency | Percent | ValidPercent | CumulativePercent |
|-------|---------|-----------|---------|--------------|-------------------|
| Valid | <50     | 27        | 26.5    | 26.5         | 26.5              |
|       | 50-249  | 25        | 24.5    | 24.5         | 51.0              |
|       | 250-999 | 14        | 13.7    | 13.7         | 64.7              |
|       | 1000+   | 36        | 35.3    | 35.3         | 100.0             |
|       | Total   | 102       | 100.0   | 100.0        |                   |

**Scale: Απαιτούμενες τεχνικές δεξιότητες**

*Reliability Statistics*

| Cronbach's Alpha |  | N of Items |
|------------------|--|------------|
| .909             |  | 6          |

*Item-Total Statistics*

|    | Scale Mean if<br>Item Deleted | Scale Variance if<br>Item Deleted | Corrected Item-<br>Total Correlation | Cronbach's<br>Alpha if Item<br>Deleted |
|----|-------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------|
| G1 | 19.33                         | 27.462                            | .566                                 | .916                                   |
| G2 | 19.22                         | 23.718                            | .781                                 | .888                                   |
| G3 | 19.15                         | 23.593                            | .816                                 | .883                                   |
| G4 | 19.52                         | 24.105                            | .745                                 | .894                                   |
| G5 | 19.07                         | 24.533                            | .776                                 | .889                                   |
| G6 | 19.26                         | 24.199                            | .804                                 | .885                                   |

**Scale: Απαιτούμενες οριζόντιες δεξιότητες**

*Reliability Statistics*

| Cronbach's Alpha |  | N of Items |
|------------------|--|------------|
| .967             |  | 6          |

*Item-Total Statistics*

|    | Scale Mean if<br>Item Deleted | Scale Variance if<br>Item Deleted | CorrectedItem-<br>TotalCorrelation | Cronbach's<br>Alpha if Item<br>Deleted |
|----|-------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|----------------------------------------|
| D1 | 22.74                         | 15.430                            | .891                               | .961                                   |
| D2 | 22.85                         | 15.593                            | .835                               | .967                                   |
| D3 | 22.85                         | 15.208                            | .904                               | .960                                   |
| D4 | 22.85                         | 15.131                            | .918                               | .958                                   |
| D5 | 22.89                         | 15.179                            | .905                               | .960                                   |
| D6 | 23.04                         | 15.191                            | .907                               | .959                                   |

**Scale: Αντιλαμβανόμενες δεξιότητες υφισταμένων- τεχνικές δεξιότητες**

*ReliabilityStatistics*

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .918             | 6          |

*Item-TotalStatistics*

|    | Scale Mean if<br>Item Deleted | Scale Variance if<br>Item Deleted | CorrectedItem-<br>TotalCorrelation | Cronbach's<br>Alpha if Item<br>Deleted |
|----|-------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|----------------------------------------|
| E1 | 18.04                         | 17.268                            | .778                               | .902                                   |
| E2 | 17.74                         | 17.353                            | .784                               | .901                                   |
| E3 | 18.11                         | 17.718                            | .723                               | .909                                   |
| E4 | 17.74                         | 17.969                            | .735                               | .908                                   |
| E5 | 17.70                         | 16.601                            | .821                               | .895                                   |
| E6 | 17.89                         | 16.795                            | .766                               | .904                                   |

**Scale: Αντιλαμβανόμενες δεξιότητες υφισταμένων- οριζόντιες δεξιότητες**

*ReliabilityStatistics*

| Cronbach's AlphaN of Items |   |
|----------------------------|---|
| .931                       | 6 |

*Item-TotalStatistics*

|     | Scale Mean if<br>Item Deleted | Scale Variance if<br>Item Deleted | CorrectedItem-<br>TotalCorrelation | Cronbach's<br>Alpha if Item<br>Deleted |
|-----|-------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|----------------------------------------|
| St1 | 18.00                         | 16.385                            | .797                               | .919                                   |
| St2 | 17.81                         | 17.080                            | .712                               | .930                                   |
| St3 | 18.07                         | 16.148                            | .866                               | .910                                   |
| St4 | 18.15                         | 16.670                            | .876                               | .910                                   |
| St5 | 18.44                         | 16.026                            | .779                               | .922                                   |
| St6 | 18.04                         | 16.729                            | .780                               | .921                                   |

**Scale: Χρησιμότητα AI**

*ReliabilityStatistics*

| Cronbach's AlphaN of Items |   |
|----------------------------|---|
| .931                       | 6 |

*Item-TotalStatistics*

|    | Scale Mean if<br>Item Deleted | Scale Variance if CorrectedItem-<br>Item Deleted | Alpha if Item<br>TotalCorrelation Deleted |
|----|-------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| x1 | 18.0294                       | 17.593                                           | .829                                      |
| x2 | 18.0588                       | 16.868                                           | .830                                      |
| x3 | 17.9510                       | 17.314                                           | .813                                      |
| x4 | 18.1176                       | 17.075                                           | .840                                      |
| x5 | 18.2157                       | 17.280                                           | .780                                      |
| x6 | 17.8137                       | 17.737                                           | .705                                      |

#### Scale: Αξιοπιστία/Αμεροληψία AI

##### ReliabilityStatistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .834             | 6          |

##### Item-TotalStatistics

|    | Scale Mean if<br>Item Deleted | Scale Variance if CorrectedItem-<br>Item Deleted | Alpha if Item<br>TotalCorrelation Deleted |
|----|-------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| a1 | 16.0882                       | 12.160                                           | .597                                      |
| a2 | 16.0980                       | 11.713                                           | .728                                      |
| a3 | 15.5490                       | 11.597                                           | .598                                      |
| a4 | 15.5588                       | 12.170                                           | .583                                      |
| a5 | 15.8137                       | 11.500                                           | .640                                      |
| a6 | 15.5490                       | 12.488                                           | .515                                      |

**Scale: Πρόθεση χρήσης AI***Reliability Statistics*

| Cronbach's AlphaN of Items |   |
|----------------------------|---|
| .915                       | 6 |

*Item-Total Statistics*

|    | Scale Mean if<br>Item Deleted | Scale Variance if<br>Item Deleted | Corrected Item-<br>Total Correlation | Cronbach's<br>Alpha if Item<br>Deleted |
|----|-------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------|
| p1 | 19.0784                       | 14.865                            | .805                                 | .893                                   |
| p2 | 18.8725                       | 16.053                            | .705                                 | .907                                   |
| p3 | 19.0000                       | 14.436                            | .850                                 | .886                                   |
| p4 | 18.9216                       | 15.558                            | .815                                 | .893                                   |
| p5 | 18.6863                       | 16.158                            | .768                                 | .900                                   |
| p6 | 19.2647                       | 15.583                            | .649                                 | .917                                   |

**Scale: Αντιλαμβανόμενο skillgap***Reliability Statistics*

| Cronbach's AlphaN of Items |   |
|----------------------------|---|
| .880                       | 6 |

*Item-Total Statistics*

|    | Scale Mean if<br>Item Deleted | Scale Variance if<br>Item Deleted | CorrectedItem-<br>TotalCorrelation | Cronbach's<br>Alpha if Item<br>Deleted |
|----|-------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|----------------------------------------|
| s1 | 16.9608                       | 17.602                            | .678                               | .860                                   |
| s2 | 17.0686                       | 16.777                            | .721                               | .853                                   |
| s3 | 16.8431                       | 17.559                            | .754                               | .849                                   |
| s4 | 16.6275                       | 17.919                            | .714                               | .856                                   |
| s5 | 16.6667                       | 16.264                            | .728                               | .852                                   |
| s6 | 16.6176                       | 18.040                            | .555                               | .882                                   |

**Scale: Πρόθεση συμμετοχής σε upskilling/reskilling**

*ReliabilityStatistics*

| Cronbach's |            |
|------------|------------|
| Alpha      | N of Items |
| .920       | 6          |

*Item-TotalStatistics*

|    | Scale Mean if<br>Item Deleted | Scale Variance if<br>Item Deleted | CorrectedItem-<br>TotalCorrelation | Cronbach's<br>Alpha if Item<br>Deleted |
|----|-------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|----------------------------------------|
| u1 | 19.4412                       | 11.635                            | .784                               | .904                                   |
| u2 | 19.6275                       | 11.226                            | .762                               | .907                                   |
| u3 | 19.4216                       | 11.316                            | .839                               | .897                                   |
| u4 | 19.3824                       | 11.466                            | .786                               | .904                                   |



|    |         |        |      |      |
|----|---------|--------|------|------|
| u5 | 19.7549 | 11.613 | .698 | .916 |
| u6 | 19.3824 | 11.169 | .773 | .906 |

**Scale: Διαθέσιμες τεχνικές δεξιότητες**

*ReliabilityStatistics*

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .883             | 6          |

*Item-TotalStatistics*

|    | Scale Mean if<br>Item Deleted | Scale Variance if<br>Item Deleted | Corrected Item-<br>Total Correlation | Cronbach's<br>Alpha if Item<br>Deleted |
|----|-------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------|
| G1 | 19.65                         | 11.716                            | .733                                 | .857                                   |
| G2 | 19.60                         | 11.811                            | .772                                 | .853                                   |
| G3 | 19.92                         | 11.858                            | .692                                 | .863                                   |
| G4 | 19.91                         | 11.140                            | .669                                 | .867                                   |
| G5 | 19.73                         | 10.928                            | .706                                 | .861                                   |
| G6 | 19.99                         | 11.338                            | .633                                 | .874                                   |

**Scale: Διαθέσιμες οριζόντιες δεξιότητες**

*ReliabilityStatistics*

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .850             | 6          |

### Item-Total Statistics

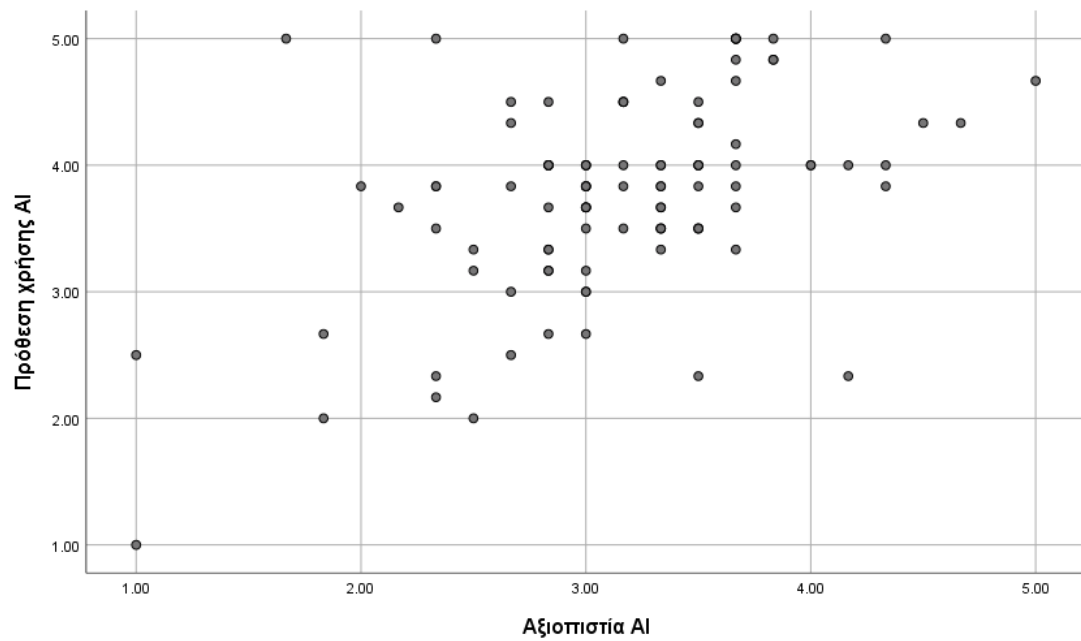
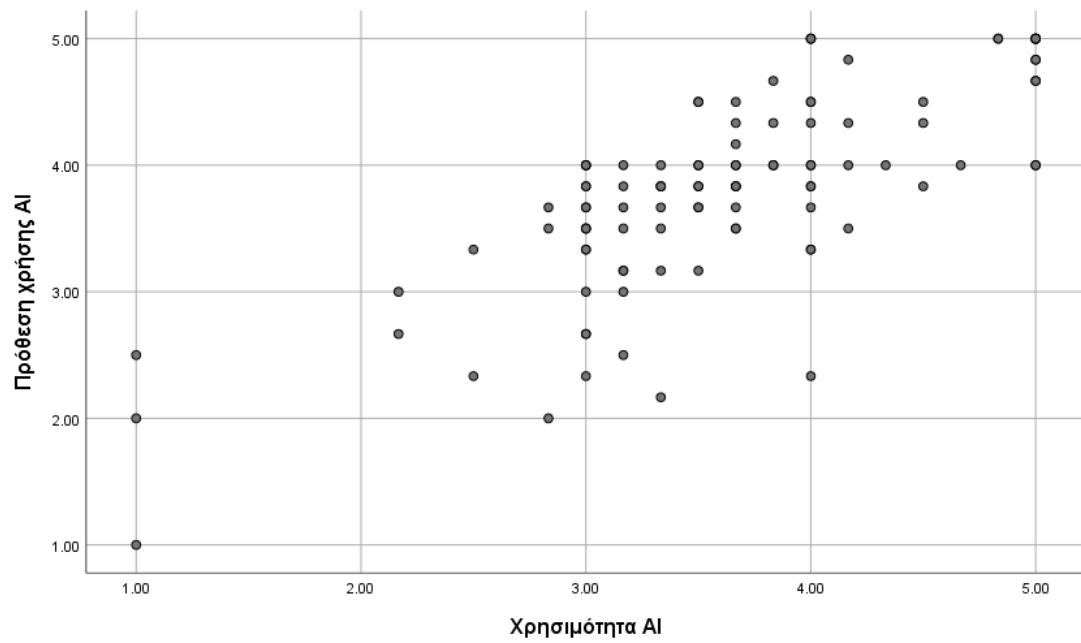
|    | Scale Mean if<br>Item Deleted | Scale Variance if<br>Item Deleted | Corrected Item-<br>Total Correlation | Cronbach's<br>Alpha if Item<br>Deleted |
|----|-------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------|
| D1 | 20.80                         | 9.081                             | .615                                 | .829                                   |
| D2 | 20.69                         | 9.405                             | .646                                 | .827                                   |
| D3 | 20.77                         | 8.934                             | .724                                 | .813                                   |
| D4 | 20.88                         | 8.594                             | .648                                 | .823                                   |
| D5 | 21.17                         | 8.172                             | .594                                 | .839                                   |
| D6 | 21.08                         | 8.210                             | .651                                 | .824                                   |

### Tests of Normality

|                                       | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |       | Shapiro-Wilk |    |      |
|---------------------------------------|---------------------------------|----|-------|--------------|----|------|
|                                       | Statistic                       | df | Sig.  | Statistic    | df | Sig. |
| Απαιτούμενες τεχνικές<br>δεξιότητες   | .175                            | 27 | .033  | .875         | 27 | .004 |
| Απαιτούμενες οριζόντιες<br>δεξιότητες | .292                            | 27 | .000  | .527         | 27 | .000 |
| Διαθέσιμες τεχνικές<br>δεξιότητες     | .086                            | 75 | .200* | .959         | 75 | .016 |
| Διαθέσιμες οριζόντιες<br>δεξιότητες   | .115                            | 75 | .016  | .948         | 75 | .004 |

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction



### ModelSummary<sup>b</sup>

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | .755 <sup>a</sup> | .570     | .561              | .51614                     | 2.065         |

a. Predictors: (Constant), Αξιοπιστία AI, Χρησιμότητα AI

b. Dependent Variable: ΠρόθεσηχρήσηςAI

*ANOVA<sup>a</sup>*

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 34.970         | 2   | 17.485      | 65.635 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 26.373         | 99  | .266        |        |                   |
|       | Total      | 61.343         | 101 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: Πρόθεση χρήσης AI

b. Predictors: (Constant), Αξιοπιστία AI, Χρησιμότητα AI

*Coefficients<sup>a</sup>*

|       |                | Standardize    |            |             |       |      |                        |       |
|-------|----------------|----------------|------------|-------------|-------|------|------------------------|-------|
|       |                | Unstandardized | Coeffici   | dCoefficien |       |      | CollinearityStatistics |       |
|       |                | ents           | ts         |             |       |      |                        |       |
| Model |                | B              | Std. Error | Beta        | t     | Sig. | Tolerance              | VIF   |
| 1     | (Constant)     | 1.181          | .262       |             | 4.511 | .000 |                        |       |
|       | Χρησιμότητα AI | .693           | .080       | .735        | 8.680 | .000 | .606                   | 1.650 |
|       | Αξιοπιστία AI  | .036           | .097       | .031        | .372  | .711 | .606                   | 1.650 |

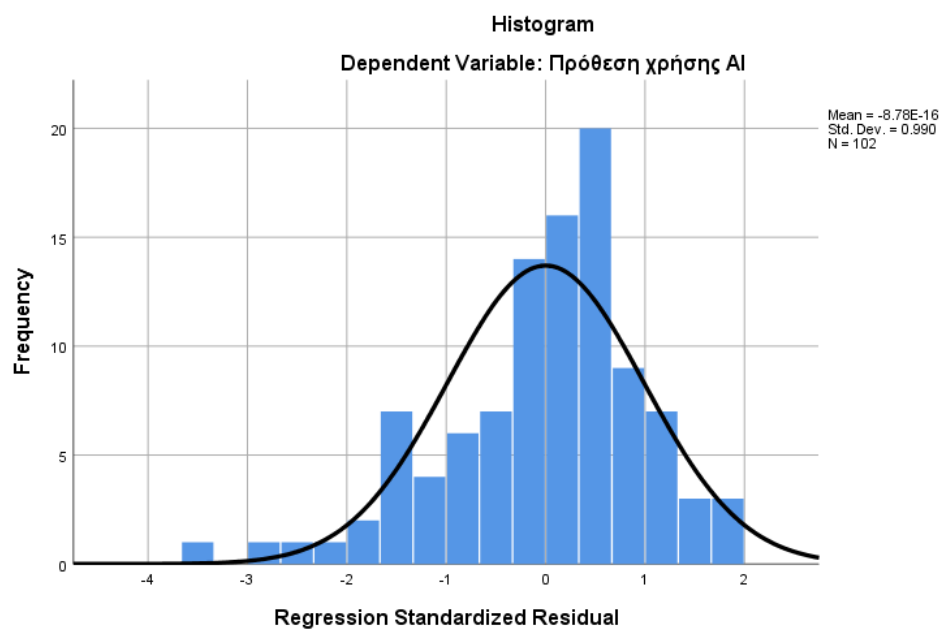
a. Dependent Variable: Πρόθεση χρήσης AI

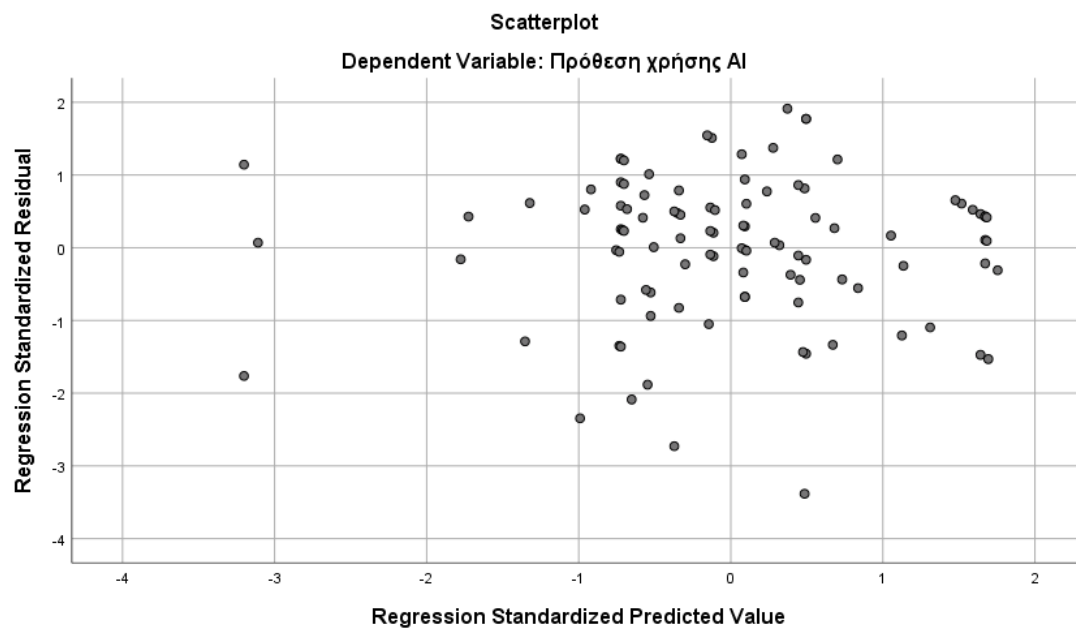
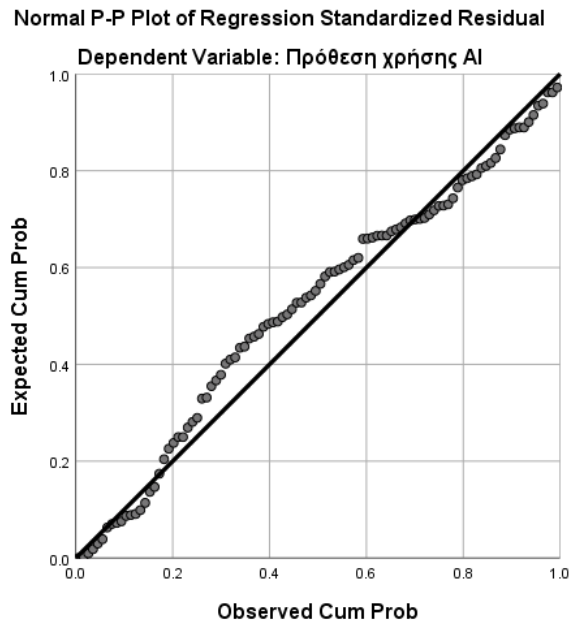
*Residuals Statistics<sup>a</sup>*

|                      | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation | N   |
|----------------------|---------|---------|--------|----------------|-----|
| Predicted Value      | 1.9103  | 4.8265  | 3.7941 | .58842         | 102 |
| Std. Predicted Value | -3.201  | 1.755   | .000   | 1.000          | 102 |

|                                   |          |         |         |        |     |
|-----------------------------------|----------|---------|---------|--------|-----|
| Standard Error of Predicted Value | .051     | .187    | .083    | .032   | 102 |
| AdjustedPredictedValue            | 1.8211   | 4.8410  | 3.7947  | .58685 | 102 |
| Residual                          | -1.74611 | .98675  | .00000  | .51100 | 102 |
| Std. Residual                     | -3.383   | 1.912   | .000    | .990   | 102 |
| Stud. Residual                    | -3.405   | 2.030   | -.001   | 1.007  | 102 |
| DeletedResidual                   | -1.76867 | 1.11277 | -.00060 | .52933 | 102 |
| Stud. DeletedResidual             | -3.605   | 2.063   | -.005   | 1.023  | 102 |
| Mahal. Distance                   | .007     | 12.284  | 1.980   | 2.711  | 102 |
| Cook'sDistance                    | .000     | .181    | .012    | .031   | 102 |
| CenteredLeverageValue             | .000     | .122    | .020    | .027   | 102 |

a. Dependent Variable: Πρόθεση χρήσης AI





### Tests of Normality

| Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |      | Shapiro-Wilk |    |      |
|---------------------------------|----|------|--------------|----|------|
| Statistic                       | df | Sig. | Statistic    | df | Sig. |

|                                             |      |     |      |      |     |      |
|---------------------------------------------|------|-----|------|------|-----|------|
| Αντιλαμβανόμενο skillgap                    | .094 | 102 | .028 | .974 | 102 | .039 |
| Πρόθεση συμμετοχής σε upskilling/reskilling | .167 | 102 | .000 | .843 | 102 | .000 |
| a. LillieforsSignificanceCorrection         |      |     |      |      |     |      |