

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση Επιχειρήσεων  
(MBA)**

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**



**Διοίκηση Ατόμων Με Ψηφιακές Δεξιότητες**

**Ανδρέας Χριστοδούλου**

**Επιβλέπων Καθηγητής  
Πάρης Κλεάνθους**

**Μάιος 2022**

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση Επιχειρήσεων  
(MBA)**

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Διοίκηση Ατόμων Με Ψηφιακές Δεξιότητες**

**Ανδρέας Χριστοδούλου**

**Επιβλέπων Καθηγητής  
Πάρης Κλεάνθους**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών  
Στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)  
από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης  
του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Σύνολο Λέξεων 14316



## Περίληψη

Η τεχνολογία επηρέασε όλους τους τομείς των βιομηχανιών. Σε κάθε οργανισμό έγινε ένταξη ηλεκτρονικού υλικού και γίνεται μια προσπάθεια μηχανογράφησης όλων των μηχανισμών των επιχειρήσεων. Αυτό εμφανίζει την ανάγκη κάθε διευθυντής να γνωρίζει τους τρόπους που θα κρατήσουν τον οργανισμό του στο προσκήνιο, για να παραδίδει πάντα το καλύτερο δυνατό προϊόν – υπηρεσία και η επιχείρηση που διευθύνει να είναι επικερδής.

Είναι ευρέως γνωστό ότι για την επίτευξη των παραπάνω, ο διευθυντής κάθε εταιρείας χρειάζεται να κατέχει ψηφιακές δεξιότητες που θα τον βοηθήσουν στην επικοινωνία με τους υφιστάμενους και τους πελάτες του. Χρειάζεται να εμπνεύσει τους υφιστάμενους του και να τους ωθήσει να ακολουθούν οι ίδιοι την τεχνολογία, να νιώθουν ευχαριστημένοι στην εργασία τους. Προϋποθέτει ότι γνωρίζει τρόπους που μετρούν την απόδοση τόσο των υπαλλήλων όσο και της πορείας της επιχείρησης. Πρέπει να παίρνει αποφάσεις που καθιστούν την επιχείρηση ελκυστική στους πελάτες και να είναι κερδοφόρα.

Όλα αυτά ξεκίνησαν να εφαρμόζονται στην Κύπρο και το εξωτερικό από τις πιο μικρές εταιρείες μέχρι τις μεγαλύτερες. Ενώ αρκετοί ήταν επιφυλακτικοί για αρκετό χρονικό διάστημα, αναγκάστηκαν να εφαρμόσουν αρκετές αλλαγές και να διαφοροποιήσουν τη στρατηγική τους αφού η πανδημία των τελευταίων ετών δεν άφηγε εναλλακτικές επιλογές. Κάποιοι οργανισμοί εναρμονίστηκαν με την τεχνολογία στο μέγιστο, κάποιοι σε μικρό βαθμό και κάποιοι ακόμη προσπαθούν.

Για την εύρεση απαντήσεων σχετικά με τη χρήση ψηφιακών δεξιοτήτων και εναρμόνισης με την τεχνολογία των οργανισμών, δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο. Διατέθηκε προς συμπλήρωση με στόχο υπαλλήλους σε διάφορους τομείς, κλίμακες, διαφορετικών ηλικιών, σε διαφορετικές χώρες. Ζητήθηκε η άποψη τους για τη χρήση ψηφιακών εργαλείων, για τη σχέση τους με τον προϊστάμενο τους και τη σχέση τους με τους πελάτες και το ποσοστό ικανοποίησής τους.

Παρουσιάστηκαν τα αποτελέσματα και εξήχθησαν συμπεράσματα για τις απαντήσεις που πάρθηκαν, μέσα από το συνδυασμό των ερωτήσεων. Καταγράφηκαν συμπεράσματα σχετικά με την ολοκλήρωση που νιώθουν υπάλληλοι και διευθυντές, πόσο ευχαριστημένοι είναι και εάν μπορούν να επικοινωνούν εύκολα και αποδοτικά μεταξύ τους και με τους πελάτες. Πόσο χρησιμοποιούν ψηφιακά εργαλεία για διεκπεραίωση των εργασιών τους. Εμφανίστηκαν οι διαφορές που δημιουργούνται σε επιχειρήσεις που οι διευθυντές κατέχουν ψηφιακές δεξιότητες και σε επιχειρήσεις που δεν κατέχουν. Ο τρόπος αντιμετώπισης των πελατών στις δυο αντίθετες περιπτώσεις και πόσο ελκυστική γίνεται μια εταιρεία και το προϊόν της.

Τελικά επιβεβαιώθηκε η βιβλιογραφική ανασκόπηση και καταγράφηκαν ιδέες για μελλοντική εργασία επί του ίδιου θέματος.

## **Ευχαριστίες**

Θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή μου δρ. Πάρη Κλεάνθους, για την υποστήριξη του, τη βοήθεια και την άψογη συνεργασία που είχαμε κατά τη διάρκεια εκπόνησης αυτής της μεταπτυχιακής διατριβής. Οι συμβουλές του, οι οδηγίες καθώς και οι κατευθύνσεις που με παρότρυνε να ακολουθήσω, βοήθησαν στην επιτυχή ολοκλήρωση αυτής της Ατομικής Μεταπτυχιακής Διατριβής.

Επίσης, θα ήθελα να εκφράσω ένα μεγάλο ευχαριστώ γενικότερα στους καθηγητές του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου που είχα την τιμή να συνεργαστώ και να παρακολουθήσω τα μαθήματά τους. Τους ευχαριστώ για την πολύτιμη γνώση και υποστήριξη που μου πρόσφεραν αλλά και για τις συμβουλές που μου έδωσαν καθ' όλο το χρονικό διάστημα της φοίτησής μου.

Εν κατακλείδι, θα ήθελα να εκφράσω ιδιαίτερες ευχαριστίες στον οικογενειακό και φιλικό μου περίγυρο που δε σταμάτησαν λεπτό να με στηρίζουν ηθικά και ψυχολογικά σε ολόκληρη τη φοίτησή μου στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου αλλά και την ιδιαίτερη και δύσκολη αυτή χρονιά.

# Περιεχόμενα

<b>1</b>	<b>Εισαγωγή</b> .....	<b>1</b>
1.1	Ορισμός Προβλήματος.....	1
1.2	Κίνητρα Εργασίας .....	3
1.3	Στόχοι.....	5
1.4	Μεθοδολογία - Περίγραμμα .....	6
<b>2</b>	<b>Υπόβαθρο</b> .....	<b>7</b>
2.1	Περιγραφή των ψηφιακών δεξιοτήτων – Ιστορικό Υπόβαθρο .....	7
2.2	Χρήση ψηφιακών εργαλείων .....	9
2.3	Επικοινωνία .....	11
2.4	Εκπαίδευση .....	13
2.5	Λήψη αποφάσεων .....	14
<b>3</b>	<b>Περιγραφή – Μεθοδολογία</b> .....	<b>15</b>
3.1	Περιγραφή υφιστάμενης κατάστασης – παγκόσμια.....	15
3.2	Περιγραφή της υφιστάμενης κατάστασης – Κύπρος.....	20
3.2.1	Υπεράκτιες – Μεγάλες Εταιρείες.....	20
3.2.2	Μικρομεσαίες επιχειρήσεις.....	22
3.2.3	Δημόσια Υπηρεσία.....	25
3.2.4	Η εποχή του κορονοϊού .....	27
3.3	Προδιαγραφές Εργασίας .....	29
3.4	Ανάδειξη Ερωτημάτων – Προβλήματος .....	31
<b>4</b>	<b>Μεθοδολογία Έρευνας – Δημιουργία Ερωτηματολογίου</b> .....	<b>33</b>
4.1	Λεπτομέρειες Έρευνας .....	33
4.2	Επεξήγηση Ερωτηματολογίου .....	35
4.3	Επεξήγηση Χρήσης Εργαλείων.....	40
4.4	Μεθοδολογία Αξιολόγησης .....	41
4.5	Προβλήματα που παρουσιάστηκαν .....	43
<b>5</b>	<b>Αποτελέσματα Ερωτηματολογίου – Ανάλυση Πληροφοριών</b> .....	<b>44</b>
5.1	Επεξήγηση Πληροφοριών .....	44
5.2	Ανάλυση Αποτελεσμάτων .....	57
<b>6</b>	<b>Συμπεράσματα – Μελλοντική Εργασία</b> .....	<b>64</b>
6.1	Συμπεράσματα.....	64
6.2	Μελλοντική Εργασία .....	72
<b>7</b>	<b>Βιβλιογραφία</b> .....	<b>74</b>
<b>8</b>	<b>Παράρτημα Α</b> .....	<b>76</b>





# Κεφάλαιο 1

## Εισαγωγή

### 1.1 Ορισμός Προβλήματος

Ο 21<sup>ος</sup> αιώνας ανάδειξε την εξέλιξη της τεχνολογίας και έχει ωθήσει μια σειρά τεχνολογιών που έφεραν επανάσταση στην κοινωνία. Ένας πυλώνας της τεχνολογίας που αναπτύσσεται είναι η ψηφιακή τεχνολογία. Ψηφιοποίηση σχεδόν σε όλους τους τομείς της καθημερινότητας. Πλέον παντού χρησιμοποιούνται υπολογιστές για διάφορες χρήσεις.

Κάθε άνθρωπος έχει πρόσβαση σε υπολογιστή και τον χρησιμοποιεί είτε για να ψυχαγωγηθεί, είτε για να ενημερωθεί, ακόμα και για να εκπαιδευτεί. Για την αξιοποίηση του, σε κάθε περίπτωση, χρειάζονται ψηφιακές δεξιότητες. Έτσι, οι ψηφιακές δεξιότητες γίνονται αδήριτη ανάγκη για τον κάθε ένα, στη ζωή αλλά και στην εργασία του. Αποκτώνται μέσω της εκπαίδευσης, της χρήσης της τεχνολογίας και πολλές φορές μέσω της αυτομάθειας με την πάροδο του χρόνου. Ένα άτομο μέσω των ψηφιακών δεξιοτήτων, καταφέρνει να βρίσκει, να αξιολογεί και να δημιουργεί πληροφορία που τη χρησιμοποιεί για υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης και κατάρτισης. Αυτό εξασφαλίζει αποδοτικότερα αποτελέσματα στην εργασία του.

Στην εποχή της ψηφιακής εξέλιξης κάθε διευθυντής πρέπει να έχει τις παραπάνω δεξιότητες ούτως ώστε να βοηθήσει το προσωπικό του να αναπτύξει τις γνώσεις του ευκολότερα και να συνεργαστούν για την ανάπτυξη της επιχείρησης. Μπορεί ευκολότερα να μεταλαμπαδεύσει τις γνώσεις του στους υφιστάμενους του και δε θα διστάσει να τους βοηθήσει όσο μπορεί για να φτάσουν ένα επιθυμητό επίπεδο, ωφέλιμο για την επιχείρηση. Εξάλλου, μέσα από τα εργαλεία που του προσφέρονται, το έργο του στη διοίκηση θα

απλουστευθεί. Έτσι, η επικοινωνία μεταξύ διοικητικών στελεχών και υπαλλήλων αλλά και πελατών είναι καλύτερη και πιο αποτελεσματική και η γνώμη και οι ιδέες μεταδίδονται αποδοτικότερα. Επιπρόσθετα, διευθυντές που νοιάζονται για τους υφιστάμενους τους και για την επιχείρηση, θα σπρώξουν και θα δώσουν χρόνο στους εργαζόμενους να δημιουργήσουν ψηφιακές δεξιότητες, Αυτές θα τους ευκολύνουν τη ζωή αλλά και θα ανεβάσουν το επίπεδο του κάθε υφιστάμενου ξεχωριστά αλλά και των υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση.

Μερικά από τα ζητήματα που θα εξεταστούν στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή είναι ο τρόπος που χειρίζεται ένας διευθυντής τις ψηφιακές δεξιότητες που κατέχει, στη λήψη αποφάσεων ούτως ώστε να διευθύνει σωστά την επιχείρηση. Πώς αντιδρούν οι υφιστάμενοι του σε αυτή την περίπτωση, πώς αντιδρούν όταν ο προϊστάμενος τους έχει λιγότερες ψηφιακές δεξιότητες από αυτούς. Παρομοίως, θα εξεταστούν οι περιπτώσεις όπου οι υφιστάμενοι έχουν περισσότερες ψηφιακές δεξιότητες και πώς τις χρησιμοποιούν για την δική τους προσωπική ανέλιξη αλλά και για την ανάπτυξη της εταιρείας όπου εργάζονται. Ποιες είναι οι συνέπειες στην επιχείρηση όταν το διευθυντικό προσωπικό δεν κατέχει ψηφιακές δεξιότητες.

Πώς η γνώση μεταβιβάζεται από την κορυφή της πυραμίδας προς τα κάτω και αντίστροφα και πώς λειτουργούν επιχειρήσεις με προσωπικό που χρησιμοποιεί ψηφιακές δεξιότητες σε σχέση με επιχειρήσεις που δεν τις κατέχουν.

Κατά πόσον η εξαγωγή πληροφοριών και ανάλυση δεδομένων είναι αποτελεσματική και πως μπορεί να μετρήσει την απόδοση των υπαλλήλων του. Πώς μπορεί μια επιχείρηση να γίνει ελκυστική, να αυξήσει τις πωλήσεις της και να κερδοφορήσει μέσω των ψηφιακών δεξιοτήτων του προσωπικού.

## 1.2 Κίνητρα Εργασίας

Τα τελευταία χρόνια έχει εξαπλωθεί η χρήση του υπολογιστή και εφόσον όλοι μπορούν να έχουν πρόσβαση σε αυτό και το χρησιμοποιούν καθημερινά στις δραστηριότητες τους, παρατηρείται η τάση να το χρησιμοποιούν και για σκοπούς εκπαίδευσης και εργασίας. Σχεδόν κάθε εργασιακός χώρος εξοπλίζεται με ηλεκτρονικούς υπολογιστές και κάθε ιδιοκτήτης προσπαθεί να εντάξει τη ψηφιοποίηση στην καθημερινότητα της επιχείρησής του. Παρατηρούνται ακόμα και περιπτώσεις όπου άτομα δουλεύουν ως ελεύθεροι επαγγελματίες μέσω του διαδικτύου από τη ζεστασιά του σπιτιού τους αφού η τεχνολογία τους δίνει αυτή τη δυνατότητα.

Εκτός των παραπάνω, τα δυο τελευταία χρόνια, οι καταστάσεις οδήγησαν πολλές επιχειρήσεις να λειτουργούν με μειωμένη φυσική παρουσία ή ακόμα και να λειτουργούν εξ ολοκλήρου, εξ αποστάσεως. Μέσω βιαστικών αποφάσεων και ανάγκης, χορηγούν ηλεκτρονικούς υπολογιστές στους υπαλλήλους τους και τους προτρέπουν να τους χρησιμοποιήσουν για να εργαστούν από το σπίτι. Δημιουργούνται όλο και περισσότερο διαδικτυακά μαθήματα για τη χρήση του υπολογιστή και εργαλείων που βοηθούν στην εξ αποστάσεως εργασία και αναπτύσσεται σε σχολεία και πανεπιστήμια η διδασκαλία χρήσης ηλεκτρονικών μέσων.

Το προσωπικό κάθε επιχείρησης μαθαίνει να χρησιμοποιεί ηλεκτρονικά εργαλεία προσαρμοσμένα στις ανάγκες κάθε κλάδου τόσο για τη διοίκηση, την εξαγωγή χρήσιμων πληροφοριών, για την επικοινωνία, τη διδασκαλία, τη συνεργασία, την κριτική σκέψη και την καινοτομία.

Πρόκληση λοιπόν, ένας τρόπος εξαγωγής συμπερασμάτων σχετικά με την απόδοση στην εργασία και κατά πόσο διαφοροποιείται αλλά και βρίσκει λύσεις στα προβλήματα που αναδύονται. Εάν με αυτό τον τρόπο, ο κάθε διευθυντής μιας επιχείρησης εκμεταλλεύεται τα

ηλεκτρονικά εργαλεία που ανέδειξε η τεχνολογία για την επικοινωνία μεταξύ του και τους υφιστάμενους του, την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης και τη λήψη αποφάσεων ωφέλιμων γι' αυτή και τους εργαζόμενους. Εάν οι υπάλληλοι γενικότερα χρησιμοποιούν τα ηλεκτρονικά εργαλεία που έχουν στη διάθεσή τους για καινοτόμες ιδέες με στόχο η επιχείρηση που εργάζονται να γίνεται επικερδής, να αναπτύσσεται και να παράγει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες και προϊόντα.

## 1.3 Στόχοι

Στόχοι της συγκεκριμένης εργασίας είναι:

(α) Η δημιουργία ερωτηματολογίου για συλλογή πληροφοριών για τη διοίκηση από άτομα με ψηφιακές δεξιότητες.

(β) Η περιγραφή της ισχύουσας κατάστασης στην Κύπρο και το εξωτερικό σχετικά με τη χρήση ψηφιακών δεξιοτήτων από τους διευθυντές για τη διοίκηση των επιχειρήσεων.

(γ) Να διαφανεί εάν μέσω των ψηφιακών εργαλείων οι επιχειρήσεις έχουν καλύτερη απόδοση, η διοίκηση γίνεται πιο αποτελεσματική και η λήψη αποφάσεων γίνεται πιο εύκολη.

(δ) Η εξαγωγή συμπερασμάτων για τις πληροφορίες που πάρθηκαν από το ερωτηματολόγιο για Κύπρο και εξωτερικό και σύγκριση των δύο.

(ε) Η ανάλυση των αποτελεσμάτων για τα άτομα που χρησιμοποιούν στη διοίκηση μιας επιχείρησης ψηφιακά εργαλεία και δεξιότητες, εάν έχουν υπαλλήλους πιο ευχαριστημένους, πιο αποφασισμένους να εργαστούν για την ανάπτυξη της επιχείρησης.

(στ) Εάν υφιστάμενοι με ψηφιακές δεξιότητες μπορούν να επικοινωνήσουν και να συνεργαστούν με τους προϊστάμενους τους όταν οι δεύτεροι δεν κατέχουν στοιχειώδεις ψηφιακές δεξιότητες.

(ζ) Η καταγραφή ιδεών για μελλοντική εργασία σχετικά με το θέμα.

## 1.4 Μεθοδολογία – Περίγραμμα

Το έργο που παράχθηκε στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή έχει κύριο στόχο να εντοπίσει τις διαφορές μεταξύ επιχειρήσεων, που οι διευθυντές τους χρησιμοποιούν ψηφιακές δεξιότητες για να εκτελέσουν τα καθήκοντα τους και επιχειρήσεων όπου οι διευθυντές τους δεν κατέχουν κάποιες ψηφιακές δεξιότητες και διοικούν με πιο παραδοσιακές μεθόδους.

Πρώτο μέρος ήταν μέσα από τη βιβλιογραφία η επεξήγηση των ψηφιακών δεξιοτήτων και ο διαχωρισμός τους σε τέσσερις κατηγορίες – χρήση ψηφιακών εργαλείων, επικοινωνία, εκπαίδευση, λήψη αποφάσεων – με βάση τις επιχειρήσεις. Επιπρόσθετα, έγινε μερική σύγκριση στην κάθε κατηγορία για τον τρόπο λειτουργίας της από το παρελθόν που δεν υπήρχαν ψηφιακά βοηθήματα άρα ούτε και δεξιότητες και στο παρόν όπου προσφέρονται ψηφιακά εργαλεία και είναι προσιτά στο προσωπικό.

Δεύτερο μέρος της μεταπτυχιακής διατριβής ήταν η δημιουργία ενός ερωτηματολογίου και η προώθηση του σε άτομα από διαφορετικές χώρες που είτε διοικούν είτε διοικούνται στις επιχειρήσεις που εργάζονται. Τα άτομα αυτά εργάζονται στο δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα. Έγινε προσπάθεια το ερωτηματολόγιο να φτάσει σε άτομα σε όλες τις κλίμακες - επίπεδα εργασιακών βαθμίδων και σε εύρος ηλικιών.

Στο τρίτο μέρος συλλέχθηκαν όλες οι πληροφορίες από το ερωτηματολόγιο, παρουσιάστηκαν τα αποτελέσματα του, έγινε ανάλυση των δεδομένων που πάρθηκαν και εξήχθησαν τα συμπεράσματα.

# Κεφάλαιο 2

## Υπόβαθρο

### 2.1 Περιγραφή των Ψηφιακών Δεξιοτήτων – Ιστορικό Υπόβαθρο

Οι ψηφιακές δεξιότητες περιγράφονται ως οι δεξιότητες που χρειάζονται για τη χρήση ψηφιακών μηχανών και εργαλείων, εφαρμογών επικοινωνίας και δικτύων εύρεσης. Παίζουν σημαντικό ρόλο στην ευκολότερη διαχείριση της πληροφορίας. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν για ανάλυση δεδομένων, εξαγωγή στατιστικών στοιχείων και να βοηθήσουν στη λήψη αποφάσεων σχετικά με τη διοίκηση μιας επιχείρησης και στα μελλοντικά βήματα της πολιτικής της επιχείρησης.

Πλέον υπάρχει μεγάλος όγκος δεδομένων και πληροφορίας που είναι προσβάσιμα από τις εταιρείες και οι ίδιες ζητούν από το διευθυντικό προσωπικό ή ακόμα και εξωτερικούς συνεργάτες να τις αξιοποιήσουν όσο το δυνατό καλύτερα για να επιτευχθεί μέγιστο κέρδος και ανάπτυξη. Η πληροφορία είναι περιουσιακό στοιχείο κάθε εταιρείας και για την καλύτερη αξιοποίησή της έχουν δημιουργηθεί άφθονα εργαλεία ανάλυσης, που προωθούνται στις επιχειρήσεις ούτως ώστε να αναλυθεί και να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά (van Laar, E., van Deursen, A.J., van Dijk, J.A. and de Haan, J., 2018).

Παρ' όλα αυτά για να γίνει εφικτό, πρέπει τουλάχιστον κάποιος από τους διευθυντές της επιχείρησης να κατέχει ψηφιακές δεξιότητες και να μπορέσει να αντλήσει τις πληροφορίες μέσω των εργαλείων που έχει στη διάθεσή του. Σημαντικό είναι να μπορεί να κατανοήσει τα αποτελέσματα που θα πάρει από τα εργαλεία ανάλυσης, να τα μεταδώσει σε προϊστάμενους

και υφιστάμενους του και να διαφοροποιηθεί κατάλληλα η πολιτική της εταιρείας ώστε να προοδεύει σε τομείς όπως η καινοτομία, η αποτελεσματικότητα και η απόδοση.



## 2.2 Χρήση ψηφιακών εργαλείων

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας έχει αλλάξει πλέον την καθημερινή ζωή όπως επίσης και τη λειτουργία των επιχειρήσεων. Μέσω των ψηφιακών τεχνολογιών οι επιχειρήσεις έχουν μεταμορφωθεί πλήρως. Χρησιμοποιούν καινούριες μεθόδους για την επίτευξη των στόχων τους και ανάλογα με τις τεχνολογίες που χρησιμοποιούν, δημιουργούν καινούριους μηχανισμούς ανταγωνιστικότητας που τις προωθούν στην καινοτομία και την αναγνωρισιμότητα μεταξύ των ανταγωνιστών εταιρειών (Antonopoulou, H., Halkiopoulos, C., Barlou, O. and Beligiannis, G.N., 2021).

Επιπρόσθετα, μπορούν να ανταποκριθούν σε μεγαλύτερες προκλήσεις και να ξεπεράσουν υψηλότερα εμπόδια. Σε περιπτώσεις όπου σενάρια φαίνονται σχεδόν ακατόρθωτα, η χρήση ψηφιακών εργαλείων δείχνει το δρόμο για την ολοκλήρωσή τους. Για παράδειγμα, ένας διευθυντής πωλήσεων σε μια μικρή τοπική εταιρεία που πωλεί προϊόντα, για να αυξήσει τον τζίρο της, μπορεί να χρησιμοποιήσει ηλεκτρονική προώθηση και διαφημίσεις στα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης με λιγότερα χρήματα. Σε αντίθεση με το παρελθόν, όπου θα φάνταζε σχεδόν αδύνατον να ακουστούν οι διαφημίσεις της εταιρείας σε μεγάλο αριθμό καταναλωτών χωρίς να επενδύσει μεγάλα πόσα ίσως τεράστια για τις οικονομικές δυνατότητές της.

Η χρήση ψηφιακών εργαλείων από το διευθυντή μιας εταιρείας μπορεί να του αποδώσει χρήσιμα δεδομένα για τη λειτουργία και τους υπαλλήλους της εταιρείας. Υπάρχουν εργαλεία όπου κρατούν το ιστορικό των πωλήσεων ανά μήνα και έτος, τα έσοδα και τα έξοδα της εταιρείας. Οι παραπάνω πληροφορίες είναι προσβάσιμες πολύ πιο εύκολα παρά τα πιο παλιά χρόνια που για να τα δει κάποιος, θα έπρεπε να ανατρέξει σε παχουλούς φακέλους και τεράστιες στοίβες από χαρτί. Από εργαλεία και μηχανές αναζήτησης μπορεί να έχει μπροστά του σε λιγότερο από δευτερόλεπτα ακριβώς ότι ψάχνει (Leahy, D. and Wilson, D., 2014, July).

Η απόδοση των εργαζομένων μπορεί πλέον να αναλυθεί από έτοιμα συστήματα τα οποία δημιουργήθηκαν συγκεκριμένα για κάθε κλάδο βιομηχανίας. Εμπεριέχουν λειτουργίες που χρειάζεται ο υπεύθυνος των εργαζομένων για να εξάγει συμπεράσματα σχετικά με τις ώρες που δουλεύουν, τις εργασίες που τελειώνουν μέσα στη μέρα ανάλογα με το χρόνο που χρειάζονται, πόσο χρόνο χρησιμοποιούν για να επικοινωνούν με τους πελάτες, ακόμα και το χρόνο που διαρκεί το διάλειμμα τους.

Όλα τα παραπάνω μπορούν επίσης να εξαχθούν σε αναφορές εύκολα μέσω των ψηφιακών εργαλείων, αντί να χρειάζεται αρκετό χρόνο ο διευθυντής από τα καθημερινά του καθήκοντα αναλύοντας όλα τα παραπάνω μέσω σύνθετων τύπων για να τα δημιουργήσει.

## 2.3 Επικοινωνία

Παλαιότερα, μία κλήση οπουδήποτε στον κόσμο ήταν περιττή πολυτέλεια λόγω του κόστους και της κακής ποιότητας στην κλήση. Εξάλλου, η φωνή ήταν το μοναδικό μέσο που υπήρχε για να επικοινωνήσει κάποιος με κάποιο συγγενή του ή φίλο στο εξωτερικό. Τα παραπάνω, έχουν πλέον αλλάξει και ένα άτομο μπορεί εύκολα, γρήγορα και σε χαμηλή τιμή να μιλήσει με κάποιο άλλο άτομο. Τώρα πια, η επικοινωνία δεν περιορίζεται στη φωνή. Η τεχνολογία εφηύρε νέους τρόπους που βοηθούν την εικόνα και τον ήχο να ταξιδεύουν παντού στον κόσμο. Έτσι, βοήθησε στο να μικραίνουν οι αποστάσεις και να γίνεται η επικοινωνία όλο και πιο εύκολη.

Η χρήση της τεχνολογίας και γενικότερα η ψηφιοποίηση σε πολλές επιχειρήσεις, έφερε την ψηφιακή επικοινωνία μεταξύ του προσωπικού. Η δεξιότητα της μετάδοσης της πληροφορίας μέσα από το διαδίκτυο έγινε ο καλύτερος τρόπος και ο πιο άμεσος για να παρουσιαστούν γεγονότα, να ανακοινωθούν αποφάσεις, να μεταφερθούν ιδέες και να σχεδιαστούν πολιτικές ανάμεσα στην εταιρεία. Συνεργάτες μπορούν να επικοινωνούν ακόμη και αν δεν βρίσκονται στον ίδιο χώρο και να ανταλλάξουν συμβουλές και πληροφορίες μεταξύ τους χωρίς κάποιο πρόβλημα.

Στη σύγχρονη επικοινωνία, συμπεριλαμβάνονται εκτός από τις ηχητικές κλήσεις και τα ηλεκτρονικά μηνύματα, οι τηλεδιασκέψεις και κανάλια ανταλλαγής μηνυμάτων. Ένας διευθυντής με καλή γνώση αυτών των τρόπων επικοινωνίας και των εργαλείων που απαιτούνται, κάνει το έργο του πολύ εύκολο αφού γνωρίζει πως θα ενημερώσει άμεσα τους υφιστάμενους του και πως θα τους συντονίσει για την επίτευξη των σε εξέλιξη έργων της επιχείρησης. Μπορεί να μοιράσει τις υπευθυνότητες πιο αποδοτικά στους υπαλλήλους, να τους ελέγξει καλύτερα και να τους εξηγήσει πως να συνεργαστούν πιο έξυπνα χρησιμοποιώντας ψηφιακούς τρόπους επικοινωνίας για την επίτευξη των στόχων τους συλλογικά (Antonopoulou, H., Halkiopoulos, C., Barlou, O. and Beligiannis, G.N., 2021).

Εκτός αυτού, ο διευθυντής με ψηφιακές δεξιότητες μπορεί να επικοινωνεί καλύτερα με τους πελάτες. Μεταφέρει τις πληροφορίες που χρειάζεται μέσω ψηφιακών μέσων, όπως παρουσιάσεις, για να εξηγήσει στους πελάτες ότι πρέπει να γνωρίζουν και παίρνει απαντήσεις άμεσα για να χειριστεί ορθότερα καταστάσεις που προκύπτουν. Επιπρόσθετα, μπορεί να πείσει ευκολότερα και σε μικρό χρονικό διάστημα υποψήφιους πελάτες να εμπιστευτούν την εταιρεία. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της άμεσης επικοινωνίας που παρέχουν τα ψηφιακά εργαλεία και μέσω της παροχής δεδομένων και καταστάσεις υφιστάμενων πελατών που συνεργάζεται η επιχείρηση.

## 2.4 Εκπαίδευση

Όλες οι εταιρείες, ειδικότερα τα τελευταία χρόνια όπου βλέπουν την ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, προσπαθούν να εισάγουν ψηφιακά εργαλεία στο εργασιακό περιβάλλον και επενδύουν στην εκπαίδευση του προσωπικού τους για να δημιουργήσουν ψηφιακές δεξιότητες και να χρησιμοποιούν όλες τις καινούριες μεθόδους. Δεν είναι τυχαίο το ρητό που υιοθετείται και προωθείται “Διά βίου μάθηση – Continuous Learning” και πλέον ακούγεται σχεδόν σε κάθε χώρο εργασίας(Head, A.J., Van Hoeck, M. and Garson, D.S., 2015).

Οι διευθυντές επιχειρήσεων που σέβονται τον εαυτό τους και την εταιρεία, προσπαθούν πρώτοι να μάθουν και να εκπαιδευτούν στη χρήση εργαλείων και νέων τεχνολογιών. Στη συνέχεια προβάλλουν και προωθούν κάθε τι καινούριο στους εργαζόμενους έτσι ώστε να ενημερώνονται και οι ίδιοι για τα νέα εργαλεία και να τα χρησιμοποιούν στην καθημερινότητά τους. Να συνεργάζονται και να εκμαιεύουν καινοτόμους, πιο εύκολους τρόπους για την ολοκλήρωση των εργασιών τους. Πέραν τούτου, μέσω της εμπειρίας στη χρήση ψηφιακών δεξιοτήτων, οι εργαζόμενοι μπορούν να αναπτύξουν καινούριες δεξιότητες και να έχουν καθαρές, καινοτόμες ιδέες και να δημιουργήσουν ευκαιρίες για παραγωγή υψηλής ποιότητας υπηρεσίες και προϊόντα που θα αποφέρουν κέρδος στην επιχείρηση(Leahy, D. and Wilson, D., 2014, Horner, M., 1997).

## 2.5 Λήψη αποφάσεων

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, ένας διευθυντής σε μια σύγχρονη εταιρεία, με ψηφιακές δεξιότητες και με την κατάλληλη πρόσβαση σε εργαλεία μπορεί να εξάγει συμπεράσματα για όλα τα ζητήματα που αφορούν την επιχείρηση που διευθύνει. Η τεχνολογία μπορεί να του δώσει τα πάντα που χρειάζεται για την απόδοση των υπαλλήλων, για την πορεία της επιχείρησης σε σχέση με τις πωλήσεις της ανάμεσα στο πέρασμα των χρόνων, για το αν οικονομικά η επιχείρηση είναι βιώσιμη. Εάν η πολιτική που ακολουθείται είναι ορθή ή πρέπει να αλλάξει και να αναπροσαρμοστεί για τις εκάστοτε ανάγκες της εταιρείας, των πελατών(Hamel, G., 2008).

Αντίθετα, μια συντηρητική επιχείρηση ή πιο παραδοσιακή δεν μπορεί να έχει άμεσα πρόσβαση στις παραπάνω πληροφορίες. Έτσι ο διευθυντής της έχει πολύ δύσκολο έργο και δεν μπορεί να γνωρίζει ανά πάσα στιγμή την κατάσταση που βρίσκεται η επιχείρηση που διευθύνει. Πρέπει να μισθώνει εξωτερικούς συνεργάτες για την ανάλυση των πληροφοριών που κατέχει και στη συνέχεια ο ίδιος να προσπαθεί να αποφασίσει πως να κινηθεί στο μέλλον για να είναι ανταγωνιστική. Είναι αποδεδειγμένο ότι δύσκολα επιβιώνουν επιχειρήσεις που δεν προλαβαίνουν τους ρυθμούς ανάπτυξης της τεχνολογίας.

Σε όλων των ειδών από οργανισμούς, απαιτείται όχι μόνο από τους διευθυντές και τα στελέχη αλλά και από τους υπαλλήλους να συμβαδίζουν με την τεχνολογική ανάπτυξη για την πρόοδο τους. Οι σύγχρονες εξελίξεις και οι καινούριες προκλήσεις που εμφανίζονται προωθούν τους οργανισμούς σε δυναμικές πολιτικές που ολοένα και αλλάζουν αλλά και δυναμικές δομές εταιρειών που μεταβάλλονται ανάλογα με τις ανάγκες των εποχών. Είναι στο χέρι του προσωπικού και κυρίως του διευθυντή να βλέπει τις ευκαιρίες και να παίρνει τις σωστές αποφάσεις για την πρόοδο της εταιρείας. Με αυτό τον τρόπο οι υπάλληλοι θα εργάζονται πιο αποδοτικά και η επιχείρηση θα παράγει καλύτερες υπηρεσίες, πιο ποιοτικά προϊόντα, θα αναπτύσσεται και θα είναι περισσότερο κερδοφόρα(Chanaron, J.J. and Jolly, D., 1999).

# Κεφάλαιο 3

## Περιγραφή – Μεθοδολογία

### 3.1 Περιγραφή υφιστάμενης κατάστασης – παγκόσμια

Μέσα στον 21<sup>ο</sup> αιώνα, η έννοια να εργάζεται ένα άτομο στον ίδιο χώρο εργασίας για όλη τη ζωή του έχει εξαφανιστεί. Η εργασία πλέον όπως και η ζωή ενός οργανισμού είναι αβέβαιη. Λόγω των πολλών αλλαγών στην τεχνολογία, παλαιότερα ένας οργανισμός είχε πολύ μεγαλύτερο προσδόκιμο ζωής από ότι οι σύγχρονες επιχειρήσεις (Horner, M., 1997). Επίσης, διαδίδεται ευρέως η εργασία με συμβόλαιο για λίγα χρόνια (τριετή ή πενταετή συμβόλαια), η μερική εργασία και η ευέλικτη εργασία. Έτσι, άτομα με ψηφιακές δεξιότητες μπορούν να διεκδικήσουν θέσεις σε οργανισμούς με καλύτερους όρους εργασίας, καλύτερα συμβόλαια, καλύτερο μισθό σφραγίζοντας τη θέση τους, χωρίς να φοβούνται ότι με τη λήξη του συμβολαίου τους θα τους διώξουν. Έχουν μάθει να μαθαίνουν καινούριες τεχνολογίες από μόνοι τους μέσω του διαδικτύου και κάνουν τους εαυτούς τους χρήσιμους για τον οργανισμό που εργάζονται, σχεδόν αναντικατάστατους. Ακόμα και αν τους διώξουν ή εάν ο οργανισμός κλείσει, μπορούν να βρουν αντίστοιχη θέση εργασίας ή και καλύτερη. Αυτό επιτυγχάνεται πολύ πιο εύκολα από άτομα που δεν έχουν ψηφιακές δεξιότητες και δεν γνωρίζουν πως να χρησιμοποιούν την επιστήμη της τεχνολογίας στην εργασία τους (Leahy, D. and Wilson, D., 2014).

Έχει αρχίσει να γίνεται κατανοητή η ανάγκη για χρήση της τεχνολογίας και όλο και περισσότερες επιχειρήσεις την εντάσσουν στην εργασία. Αυτό προϋποθέτει ότι προϊστάμενοι αλλά και υφιστάμενοι πρέπει να γνωρίζουν να διαχειρίζονται ηλεκτρονικά συστήματα. Είναι μια πρόκληση για το διοικητικό προσωπικό να βρει τον τρόπο να διδάξει στους εργαζόμενους το πεδίο της εταιρείας παράλληλα με τη διαδικασία να μαθαίνουν στους

δεύτερους να χρησιμοποιούν τα ηλεκτρονικά συστήματα που χρειάζονται. Έχουν αντιληφθεί ότι η δια βίου μάθηση, η διαχείριση γνώσης και η προσωπική ανάπτυξη είναι αυτό που χρειάζεται ένας σύγχρονος εργαζόμενος και προσπαθούν να μεταλαμπαδεύσουν αυτή την φιλοσοφία σε κάθε εργαζόμενο (Asgarkhani, M., 2004). Αυτό όμως πρέπει να συνδιάζεται με την πληροφοριακή παιδεία διότι υπάρχουν διαθέσιμα άπειρα δεδομένα στο διαδίκτυο και πρέπει να αντιλαμβάνεται ο κάθε ένας τι χρειάζεται, να μάθει να κρίνει πια είναι αληθή δεδομένα και να αξιολογεί την ακρίβεια και την ακεραιότητα των δεδομένων.

Μέσω της τεχνολογίας μπορεί κάποιος να εκπαιδευτεί οποιαδήποτε ώρα, σε οποιοδήποτε μέρος. Η δια βίου μάθηση έχει γίνει αποδεκτή ανάγκη σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο παγκόσμια. Χωρίς τη δεξιότητα να μαθαίνει κάποιος συνεχώς, δεν μπορεί να ανταγωνιστεί άτομα που την αντιλαμβάνονται και προσπαθούν να μένουν πάντα ενημερωμένοι στον τομέα τους. Η τεχνολογία έρχεται να προωθήσει τρεις τομείς πολύ αναγκαίους για τους οργανισμούς, την εκπαίδευση, την έρευνα και την καινοτομία. Εξάλλου, ο συνδυασμός των τριών είναι ο μόνος τρόπος για μια υγιή επιχείρηση, κερδοφόρα με ευχαριστημένους πελάτες και ικανοποιημένους εργαζόμενους (Leahy, D. and Wilson, D., 2014).

Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις αποδέχονται την ανάπτυξη της τεχνολογίας και πρώτο το διευθυντικό προσωπικό ξεκίνησε σε κάθε οργανισμό να εκπαιδευτεί και να εισάγει στη ζωή του – προσωπική και επαγγελματική – τις ψηφιακές δεξιότητες και τα ψηφιακά εργαλεία. Οι διευθυντές έχουν καταλάβει ότι υπάρχουν ισχυρά εργαλεία που μπορούν να τους βοηθήσουν στα διοικητικά τους καθήκοντα και ενισχύουν τις δεξιότητες τους ώστε να μπορούν να τα χρησιμοποιούν. Μέσω αυτών, οι επιδόσεις τους αυξάνονται και μπορούν να αντιληφθούν την ευκολία και τη μείωση φόρτου που τους προσφέρουν στην διεκπεραίωση των υποχρεώσεων τους (Flyverbom, M., Leonardi, P., Stohl, C. and Stohl, M., 2016).

Οι ικανότητες που απαιτούνται για την εκμετάλλευση των ευκαιριών που παρέχονται από την ανάπτυξη της τεχνολογίας μπορούν να βρεθούν κυρίως στο διαδίκτυο. Αλλά για την



εξασφάλιση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας σε διαφορετικούς οργανισμούς και της χρήσης καινούριων μεθόδων στη διοίκηση και στην εργασία, χρειάζονται όλα τα επίπεδα υπαλλήλων να δίνουν τις ιδέες τους και ο διευθυντής να έχει την ικανότητα να τις χρησιμοποιήσει κατάλληλα για την πρόοδο του οργανισμού.

Έτσι, το διοικητικό προσωπικό, επενδύει και εντάσσει στην καθημερινότητα των υφιστάμενων του διάφορες εκπαιδευτικές συνεδρίες για να προωθήσει τη χρήση των ψηφιακών εργαλείων και την ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων στους υπαλλήλους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι υπάλληλοι να γλιτώνουν πολύ χρόνο από τις καθημερινές εργασίες τους, να παραδίδουν ποιοτικότερα προϊόντα και υπηρεσίες και να νοιώθουν περισσότερη ικανοποίηση στη δουλειά τους. Επιπλέον, άτομα που ενθουσιάζονται με την τεχνολογία και συνεχώς μαθαίνουν, αναπτύσσουν ευκολότερα ψηφιακές δεξιότητες και αντιλαμβάνονται τη σημασία τους. Εισάγουν στη δουλειά τους καινούριες μεθόδους μέσω των δεξιοτήτων που κερδίζουν και τείνουν να είναι αποδοτικότεροι και να έχουν την ανάγκη για καινοτομία(Horner, M., 1997).

Κάθε διευθυντής που έχει τέτοια άτομα στο πλευρό του, μπορεί να τους εμπνεύσει και μαζί να οδηγήσουν τον οργανισμό σε πρωτοπορία στον κλάδο του, να πορευθούν σε νέα μονοπάτια εμπειρίας και επιτυχιών αφήνοντας πίσω ανταγωνιστές. Εξάλλου, μπορεί κανείς να κατανοήσει το παραπάνω φαινόμενο, που παρουσιάζεται πλέον συχνά στην εποχή της ανάπτυξης της τεχνολογίας, κοιτώντας την πορεία μεγάλων καινοτόμων εταιρειών που όλο και μεγαλώνουν χάρη στις επιτυχίες τους. Στην αντίπερα όχθη, εταιρείες που δεν επενδύουν στις ψηφιακές δεξιότητες των υπαλλήλων και διοικούνται από άτομα που φοβούνται την ψηφιακή αλλαγή, δεν καταφέρνουν να καινοτομούν και βουλιάζουν ξεχασμένες μέχρι να αγοραστούν από κάποια μεγαλύτερη εταιρεία ή να πτωχεύσουν.

Οι διευθυντές πλέον, μπορούν να αναγνωρίσουν το εύρος των ψηφιακών δεξιοτήτων που χρειάζονται οι υπάλληλοι για την επιχείρηση και πως αυτές σχετίζονται με τις παραδοσιακές δεξιότητες τους. Όλη αυτή η γνώση που αποφέρει η κτήση ψηφιακών δεξιοτήτων, δίνει

στους διευθυντές την ικανότητα να ξεκινούν να μετρούν τις ψηφιακές δεξιότητες των υφιστάμενων και αυτό προσφέρει βελτίωση στην παραγωγικότητα της επιχείρησης, προάγει την καινοτομία και έμμεσα βελτιώνει την κοινωνία(Taborda, C.G., 2000).

Συνοψίζοντας, έχει εμφανιστεί ευρέως η ένταξη ψηφιακών δεξιοτήτων σε όλους τους πυλώνες της εργασίας. Η γνώση Ηλεκτρονικού Υπολογιστή και ειδικότερα ψηφιακών εργαλείων είναι ανάγκη για κάθε άτομο.

Στους περισσότερους οργανισμούς υπάρχουν διευθυντές που δεν επαναπαύονται και παροτρύνουν τους εργαζόμενους συνεχώς να μαθαίνουν και να αναπτύσσουν ψηφιακές δεξιότητες βλέπουν τον οργανισμό τους να καινοτομεί, να είναι κερδοφόρος και να μεγαλώνει. Με το χρόνο που κερδίζουν χρησιμοποιώντας ψηφιακά εργαλεία, νιώθουν περισσότερο ολοκληρωμένοι και τον αξιοποιούν για εκπαίδευση. Επιπλέον, βλέπουν καλύτερα τη γενική εικόνα του οργανισμού και γνωρίζουν που πρέπει να επέμβουν για διορθώσεις όταν κάτι δεν γίνεται όπως το περιμένουν, στο σωστό χρόνο(Afuah, A., 2020).

Βαδίζουν σε δρόμους καινούριους για αυτούς και τον οργανισμό τους και έχουν εργαζόμενους που αναπτύσσονται ως επαγγελματίες, με όρεξη για εργασία, πιο αποδοτικούς. Βλέπουν τα προϊόντα – υπηρεσίες του οργανισμού να κατακτούν όλο και περισσότερη ποιότητα, μπορούν να τα πλασάρουν στο παζάρι ευκολότερα και να έχουν περισσότερη απήχηση. Κατ' επέκταση έχουν πελάτες πιο ευχαριστημένους και προωθούν στην κοινωνία ανάπτυξη και ευημερία(Gobble, M.M., 2018).

Σε λιγοστές περιπτώσεις όπου διευθυντικό προσωπικό διστάζει να εντάξει την εκπαίδευση για τη χρήση της τεχνολογίας στην εταιρεία του, παρατηρούνται εργαζόμενοι χωρίς όρεξη για εργασία, να μην είναι καθόλου αποδοτικοί και να παράγουν προϊόντα – υπηρεσίες που απέχουν πολύ από το θεμιτό, χωρίς ποιότητα. Δείχνουν να τους ενδιαφέρει μόνο ο μισθός στο τέλος του μήνα ή δεν είναι ευχαριστημένοι και προσπαθούν να βρουν κάτι άλλο για να συνεχίσουν την καριέρα τους. Δεν ολοκληρώνονται σαν επαγγελματίες στον τομέα τους και

σπαταλούν το χρόνο που θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν για ανάπτυξη σε χρονοβόρες και ανούσιες συζητήσεις ή ακόμα και στα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης (Ahlquist, J., 2014, Horner, M., 1997).

Όταν οι ίδιοι οι διευθυντές δεν έχουν ψηφιακές δεξιότητες και δεν τους ενδιαφέρει να αποκτήσουν, δεν έχουν σαφή, ολοκληρωμένη εικόνα του οργανισμού. Προσπαθούν με σπασμωδικές κινήσεις να κρατήσουν τον οργανισμό ζωντανό, με πρακτικές και πολιτικές βραχυχρόνιες μόνο για να αντέξουν ακόμη λίγες μέρες στις απαιτήσεις της εποχής. Είναι μπροστά από ευκαιρίες που δεν μπορούν να χρησιμοποιήσουν για το καλό της επιχείρησης που διευθύνουν και τις αφήνουν να περνούν ανεκμετάλλευτες. Βλέπουν τους ανταγωνιστές τους να προχωρούν γρήγορα και καινοτόμα και προσπαθούν μάταια να τους αντιγράψουν για να πάρουν και οι ίδιοι τις καινούριες μεθόδους που απαιτούνται, χωρίς αποτέλεσμα. Δεν μπορούν εύκολα να κλείσουν επικερδής συμφωνίες, αρκετοί από τους πελάτες τους προτιμούν κάποιο από τους ανταγωνιστές τους.

Με όλα τα παραπάνω επικρατεί κλίμα αβεβαιότητας στον οργανισμό, δεν υπάρχει ευχαριστημένο προσωπικό, ούτε ποιοτική παραγωγή προϊόντος – υπηρεσίας. Δυσανεστημένοι πελάτες που απομακρύνονται και ζημιά στον τζίρο. Αρκετές φορές, παρατηρείται η ανάγκη για κάποιο επενδυτή ή κάποια συγχώνευση για να κρατηθεί η επιχείρηση ζωντανή, αλλά συνήθως επέρχεται χρεοκοπία από τέτοιου είδους οργανισμούς και κλείσιμο.

## 3.2 Περιγραφή της υφιστάμενης κατάστασης – Κύπρος

### 3.2.1 Υπεράκτιες – Μεγάλες Εταιρείες

Όπως και στον υπόλοιπο κόσμο, έτσι και στην Κύπρο αρκετές επιχειρήσεις ξεκίνησαν να δραστηριοποιούνται χρησιμοποιώντας ψηφιακά εργαλεία και να εισάγουν την έννοια των ψηφιακών δεξιοτήτων. Αυτό παρατηρείται την τελευταία εικοσαετία, κυρίως από υπεράκτιες εταιρείες όπου είχαν ανοίξει γραφεία και στην Κύπρο. Ακολουθώντας την πολιτική που είχαν για τα παραρτήματα τους στο εξωτερικό, έτσι και στην Κύπρο εμφανίστηκαν εταιρείες που ζητούν από τους υποψήφιους υπαλλήλους τους να έχουν ψηφιακές δεξιότητες ως ένα από τα κριτήρια για την πρόσληψή τους. Το ίδιο και με το προσωπικό που έχουν ήδη προσλάβει, να τους παροτρύνουν να αναπτύσσουν τις ψηφιακές τους δεξιότητες κατά την ώρα της εργασίας και όχι μόνο.

Σε αρκετές περιπτώσεις όπου το διευθυντικό προσωπικό προερχόταν από το εξωτερικό, οι ίδιοι γνωρίζουν τη σημαντικότητα της γνώσης ψηφιακών εργαλείων και τις επιπτώσεις στην απόδοση του οργανισμού και των υπαλλήλων. Έτσι, οι διευθυντές μεταφέρουν τη γνώση αυτή στους υφιστάμενους τους και σιγά σιγά αρχίζουν και οι κύπριοι εργαζόμενοι να έρχονται σε επαφή με ψηφιακά εργαλεία και να δημιουργούν ψηφιακές δεξιότητες. Ανοίγεται μπροστά τους ο κόσμος της καινοτομίας στην εργασία τους, διευκολύνονται χρησιμοποιώντας ψηφιακές δεξιότητες και ξεκινούν να νιώθουν ολοκλήρωση ως εργαζόμενοι και επαγγελματίες στον τομέα τους (Hamel, G., 2008).

Σε άλλες περιπτώσεις όπου ο διευθυντής ενός οργανισμού μέρος μιας υπεράκτιας εταιρείας ήταν γηγενής και δεν είχε αναπτύξει ψηφιακές δεξιότητες, με τη βοήθεια των συναδέλφων του στο εξωτερικό έρχεται σε επαφή με ψηφιακά εργαλεία. Όσοι από αυτούς τους διευθυντές επιχειρήσεων είχαν όρεξη για να μάθουν να εργάζονται και αντιλαμβάνονταν το όραμα και τη σημασία των ψηφιακών δεξιοτήτων, εισήγαγαν στην επιχείρησή τους εκπαιδευτικές συνεδρίες μέσω των άλλων παραρτημάτων στο εξωτερικό και για το

παράρτημα του οργανισμού στην Κύπρο. Σε μερικά χρόνια, οι υπάλληλοι μαζί με το διευθυντικό προσωπικό μαθαίνουν καινούριες μεθόδους που τους βοηθούν στην ολοκλήρωση των καθημερινών τους εργασιών, τους βοηθούν να διευρύνουν τις γνώσεις τους σχετικά με την εργασία τους αλλά και πάλι ο ρυθμός ανάπτυξης των ψηφιακών δεξιοτήτων δεν είναι ικανοποιητικός σε σχέση με το εξωτερικό.

Όσοι οργανισμοί δεν είχαν διευθυντές με ψηφιακές δεξιότητες αλλά ούτε βοήθεια από πιο εξοικειωμένους στη χρήση ψηφιακών εργαλείων, έχουν μείνει αρκετά πίσω, όπως και οι οργανισμοί που το προσωπικό τους δεν ενδιαφερόταν να εισάγει στην καθημερινότητά του τη χρήση ψηφιακών εργαλείων. Άργησαν να αντιληφθούν ότι η εξέλιξη της τεχνολογίας απαιτεί πλέον κάθε εργαζόμενος να έχει ψηφιακές δεξιότητες και ξεκίνησαν να βλέπουν το χάσμα μεταξύ του οργανισμού τους και των οργανισμών που εισήγαγαν ψηφιακά εργαλεία να μεγαλώνει.

Η ποιότητα παραγωγής υπηρεσιών – προϊόντων δεν προόδευε όπως σε ανταγωνιστές που ξεκίνησαν να εργάζονται με πιο εξελιγμένες μεθόδους, πολλοί πελάτες τους άρχισαν να έχουν πολλές απαιτήσεις ως προς την εξέλιξη των προϊόντων που αγοράζουν και ζητούν όλο και περισσότερα ανεπτυγμένα προϊόντα που δεν μπορεί να τους προσφέρει ο οργανισμός. Ως αποτέλεσμα δεν ελκύουν νέους πελάτες και οι υπάρχοντες πελάτες δεν είναι ευχαριστημένοι όσο οι πελάτες ανταγωνιστών που ακολουθούν την τεχνολογία (Shivajee, V., Singh, R.K. and Rastogi, S., 2019). Αυτοί οι οργανισμοί συνήθως κλείνουν το γραφείο τους στην Κύπρο ή εξαγοράζονται από ανταγωνιστές ή απλά δουλεύουν μόνο για την κάλυψη των λειτουργικών τους εξόδων.

Οι πρώτοι εργαζόμενοι που αναπτύσσουν ψηφιακές δεξιότητες φεύγουν από εταιρείες που μένουν πίσω και ψάχνουν μια καλύτερη θέση σε κάποια άλλη εταιρεία όπου προχωρά παράλληλα με την τεχνολογία. Σε περίπτωση που μένουν στην εταιρεία που ήδη εργάζονται, γίνεται αντιληπτό από τους προϊστάμενους τους ότι έχουν ανάγκη τις δεξιότητες των συγκεκριμένων υπαλλήλων και συνήθως προάγονται. Από τη θέση που λαμβάνουν

προσπαθούν και αυτοί με τη σειρά τους να βοηθήσουν την επιχείρηση να εκσυγχρονιστεί και να το προσωπικό να αναπτύξει ψηφιακές δεξιότητες για να μπορέσει η εταιρεία να ανακάμψει, να λειτουργεί στα πρότυπα επιχειρήσεων στο εξωτερικό και να παράγει υπηρεσίες – προϊόντα ποιοτικότερα και ελκυστικά.

### **3.2.2 Μικρομεσαίες επιχειρήσεις**

Όπως και οι υπεράκτιες έτσι και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Κύπρου χωρίζονται σε επιχειρήσεις που άδραξαν την ευκαιρία για ανάπτυξη και εισαγωγή ψηφιακών εργαλείων στον εργασιακό τους χώρο και σε επιχειρήσεις που μένουν κολλημένες στον παραδοσιακό τρόπο που εργάζονται.

Από τη μία, διευθυντές εταιρειών που αντιλαμβάνονται τη σημαντικότητα του εκσυγχρονισμού και της χάραξης πολιτικής που ακολουθεί την ανάπτυξη της τεχνολογίας, μέσω έρευνας βρίσκουν τα μέσα και τα εργαλεία που χρειάζεται το προσωπικό τους για να εργαστεί αποδοτικότερα και επενδύουν σε αυτά. Μέσα στο χρόνο εργασίας των εργαζομένων εντάσσουν μαθήματα που θα τους βοηθήσουν να κατανοήσουν και οι εργαζόμενοι τις ωφέλειες που θα αποκομίσουν από την απόκτηση ψηφιακών δεξιοτήτων και μαθήματα για να χρησιμοποιήσουν τα ψηφιακά εργαλεία που χρειάζονται σωστά. Παρακολουθούν σεμινάρια για την καλύτερη διοίκηση των υφιστάμενων τους, για τον τρόπο που θα τους μεταλαμπαδεύσουν τις γνώσεις τους και για το πως θα συμπεριφέρονται στους υφιστάμενους τους για να τους δώσουν ώθηση και έμπνευση να προχωρήσουν στη σύγχρονη εποχή. Εξάλλου, οι εργαζόμενοι σαν ομάδα και όχι ατομικά, έχουν τη δύναμη να σπρώξουν την επιχείρηση στην ανάπτυξη και την καινοτομία και αυτό γίνεται αντιληπτό από τους διευθυντές που έχουν όραμα.

Στους υποψήφιους εργαζόμενους γίνεται σαφές ότι για να προσληφθούν χρειάζεται να έχουν όρεξη για μάθηση και προτιμούνται άτομα που κατέχουν ψηφιακές ικανότητες. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται εξονυχιστικός έλεγχος των ικανοτήτων των υποψηφίων εργαζομένων για αυτό γίνονται αρκετές συναντήσεις μεταξύ τους πριν προσληφθούν. Σε

πρόσληψη ενός ατόμου ακολουθείται μια αρκετά χρονοβόρα διαδικασία. Κατ' αρχάς γίνεται συλλογή και ανάλυση βιογραφικών για να βρουν μια μικρή λίστα υποψηφίων που πληρούν τα κριτήρια της θέσης. Γίνεται συνάντηση για γνωριμία και επεξήγηση των καθηκόντων τους, μια δεύτερη συνάντηση για να εξετασθούν οι ικανότητες και οι γνώσεις των υποψηφίων και τέλος μια συνάντηση στους δυο επικρατέστερους που εκτιμάται ο χαρακτήρας τους για να επιλεγεί ο καλύτερος των τελευταίων (Afuah, A., 2020).

Τα καθήκοντα όμως, των διευθυντών που θέλουν να προοδεύουν, δεν τελειώνουν στο προσωπικό. Χρησιμοποιούν το μάρκετινγκ για να προωθήσουν την επιχείρησή τους αποδοτικότερα όταν έχουν ψηφιακές δεξιότητες και μπορούν να πλασάρουν το προϊόν (είτε υπηρεσία) τους ευκολότερα, με έξυπνους τρόπους. Αναθέτουν στους υπεύθυνους υπαλλήλους μάρκετινγκ και προώθησης τη δημιουργία σελίδας στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης όπου ενημερώνουν συχνά για όλες τις εξελίξεις της επιχείρησής και τα καινούρια προϊόντα τους. Εκεί έχουν πιο άμεση επικοινωνία με τους πελάτες τους και μπορεί να τους βρει και να επικοινωνήσει μαζί τους κάθε υποψήφιος πελάτης.

Ψάχνουν για ευκαιρίες συνεργασίας με άλλες επιχειρήσεις όπου θα έχουν όφελος για τα προϊόντα τους και θα αποκομίσουν καινούριες ιδέες για την επιχείρησή. Λαμβάνουν μέρος σε εκθέσεις όπου μπορούν να αναδείξουν τις εργασίες τους και μέσω αυτών να βρουν συνεργάτες για να επενδύσουν στην επιχείρησή τους. Επιπλέον, μέσω συνεργασιών και εκθέσεων προωθούν την επιχείρησή και κερδίζουν νέους πελάτες. Τους εξηγούν γιατί πρέπει οι πελάτες να τους επιλέξουν σε σχέση με κάποιο ανταγωνιστή και τα κέρδη που θα αποκομίσουν από τη συνεργασία με μια επιχείρηση που χρησιμοποιεί την τεχνολογία για παραγωγή των προϊόντων – υπηρεσιών της. Με αυτό τον τρόπο, ο οραματιστής διευθυντής στην Κύπρο βλέπει την επιχείρησή του να προοδεύει, να καινοτομεί, να κερδίζει και να μεγαλώνει, αφού καλύπτει τις ανάγκες των υπαλλήλων για ολοκλήρωση και τις ανάγκες των πελατών για ποιοτικότερα προϊόντα – υπηρεσίες που εναρμονίζονται με τις απαιτήσεις του 21<sup>ου</sup> αιώνα και την τεχνολογία (Flyverbom, M., Leonardi, P., Stohl, C. and Stohl, M., 2016).

Στην αντίθετη πλευρά, επιχειρήσεις που διοικούνται από άτομα χωρίς τον πόθο της ανάπτυξης και της καινοτομίας, χρησιμοποιούν ξεπερασμένες μεθόδους στην εργασία. Ο εξοπλισμός τους δεν αντικατοπτρίζει μια επιχείρηση 21<sup>ου</sup> αιώνα, με αποτέλεσμα ο προγραμματισμός και η λήψη αποφάσεων για τα προβλήματα της επιχείρησης να χρειάζονται πολύ χρόνο και οι αποφάσεις να μην είναι απόλυτα ορθές.

Η διοίκηση και η επικοινωνία με το προσωπικό χρειάζεται πολύ χρόνο και έτσι χάνεται σημαντικός παραγωγικός χρόνος(Cantwell, B.L. and Richter, S.M., 2018). Δηλαδή η οργάνωση, ο συντονισμός και η κατανομή της εργασίας γίνονται περίπλοκες δραστηριότητες που αγχώνουν το διοικητικό προσωπικό και οι υφιστάμενοι που συμμετέχουν δυσανασχετούν και αρνούνται να δεχτούν τις αποφάσεις της διεύθυνσης. Αυτό επιφέρει κακή απόδοση των εργαζομένων, ο έλεγχος που διεξάγεται δεν είναι ακριβής αφού δεν χρησιμοποιούνται εκσυγχρονισμένες μέθοδοι και έχει αντίκτυπο σε όλη τη λειτουργία της επιχείρησης.

Οι επιλογές για πρόσληψη προσωπικού γίνονται πιο πρόχειρα, οι ικανότητες και η προσωπικότητα των υποψήφιων εργαζόμενων δεν ερευνάται σωστά και γίνεται λάθος επεξήγηση των καθηκόντων και των υποχρεώσεων του εργαζόμενου. Έτσι, αρκετές φορές γίνεται λάθος επιλογή με τους περισσότερους εργαζόμενους να μην είναι ευχαριστημένοι και σε μικρό χρονικό διάστημα να αναζητούν αλλού τον επόμενο σταθμό της καριέρας τους.

Λόγω της έλλειψης έρευνας και ανάπτυξης, οι επιχειρήσεις δεν προβάλλονται σωστά, δεν συμμετέχουν σε σωστά συνέδρια και δεν μπορούν να προσελκύσουν εύκολα συνεργάτες ούτε πελάτες. Η ακριβής εξήγηση των πλεονεκτημάτων τους έναντι των ανταγωνιστών τους δεν μπορεί να προωθηθεί στους υποψήφιους πελάτες και οι πελάτες προτιμούν ανταγωνιστές που προωθούν τα δικά τους προτερήματα με τη βοήθεια ψηφιακών εργαλείων. Επιπλέον, η ανάπτυξη της τεχνολογίας, τους φαίνεται σαν εφιάλτης, αφού δεν μπορούν να την ακολουθήσουν και να υιοθετήσουν τη φιλοσοφία της καινοτομίας αξιοποιώντας τις ευκαιρίες που προσφέρει. Οι διευθυντές προσπαθούν με βραχυχρόνιες



πολιτικές να κερδίσουν ότι μπορούν για να συνεχίσει τη λειτουργία της η επιχείρηση και το χάσμα μεταξύ τους και των επιχειρήσεων που ακολουθούν την επιστήμη της τεχνολογίας αμβλύνεται.

### **3.2.3 Δημόσια Υπηρεσία**

Στη δημόσια υπηρεσία έχει ξεκινήσει μια προσπάθεια από τις εκάστοτε κυβερνήσεις για εκσυγχρονισμό και ένταξη της τεχνολογίας σε όλα τα τμήματα του δημοσίου περίπου εδώ και δεκαπέντε χρόνια. Καθώς οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές υπήρχαν και παλαιότερα, δεν χρησιμοποιούνταν σχεδόν καθόλου από τους υπαλλήλους. Πολλές φορές διακοσμούσαν τα γραφεία, κλειστοί αφού οι περισσότεροι δημόσιοι υπάλληλοι δεν εκπαιδεύτηκαν για να χρησιμοποιούν Η/Υ για την ολοκλήρωση των καθημερινών τους έργων. Εκτός αυτού, δεν υπήρχαν εγκατεστημένα τα κατάλληλα εργαλεία για τον κάθε κλάδο και όσοι γνώριζαν να χρησιμοποιούν τον υπολογιστή, αρκούσαν στη χρήση του για συγγραφή επιστολών ή εκτύπωση κάποιων πληροφοριών που έβρισκαν στο διαδίκτυο.

Μέσα από την πάροδο του χρόνου και διορίζοντας άτομα πιο νεαρά, πιο μορφωμένα, η κατάσταση στη δημόσια υπηρεσία άρχισε να εξελίσσεται προς το καλύτερο. Σταδιακά δημιουργήθηκαν και αγοράστηκαν τα κατάλληλα ψηφιακά εργαλεία για τον κάθε τομέα, εξοπλίστηκαν με υπολογιστές όλα τα γραφεία και οι κυβερνήσεις επένδυσαν για εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων αναλόγως του κλάδου. Στέλλουν σε υποχρεωτικά σεμινάρια, ανά τακτά χρονικά διαστήματα, όλους τους εργαζομένους με σκοπό να μάθουν να χρησιμοποιούν τα κατάλληλα προγράμματα για καλύτερη απόδοση στην εργασία τους. Ένας σημαντικός παράγοντας που σπρώχνει στον εκσυγχρονισμό της δημόσιας υπηρεσίας είναι ότι έχει αρχίσει να γίνεται ηλεκτρονική χαρτογράφηση όλων των πληροφοριών που έχει η δημόσια υπηρεσία σε φακέλους.

Στην προσπάθεια των υπευθύνων για ψηφιοποίηση της δημόσιας υπηρεσίας, εγκρίνονται κάθε χρόνο αρκετά κονδύλια(Υφυπουργείο έρευνας, καινοτομίας και ψηφιακής πολιτικής, 2021). Αυτά χρησιμοποιούνται για δημιουργία και συντήρηση ιστότοπων, δημιουργία

εφαρμογών και εξέλιξη υπάρχοντων εργαλείων που μπορεί να χρησιμοποιήσει κάθε δημόσιος υπάλληλος για κάλυψη των αναγκών του αλλά και οι πολίτες, χωρίς να χρειάζεται προσωπική επίσκεψη στην κάθε υπηρεσία. Αποτέλεσμα, να εξοικονομείται αρκετός χρόνος στους εργαζόμενους για να εκμεταλλευτούν σε άλλες αρμοδιότητες και υποχρεώσεις που τυχόν να έμπαιναν σε δεύτερη μοίρα, αφού η εξυπηρέτηση του κοινού ήταν η σημαντικότερη και η πιο απαιτητική προτεραιότητα.

Στο διευθυντικό κομμάτι κάθε τομέα της δημόσιας υπηρεσίας, άρχισαν να προάγονται άτομα που κατέχουν αρκετές ψηφιακές δεξιότητες. Αυτοί με τη σειρά τους, χρησιμοποιώντας κάθε διαθέσιμο μέσο που έχουν στη διάθεσή τους, προσπαθούν να ακολουθούν την εξέλιξη της τεχνολογίας και να βοηθούν τους υφιστάμενους τους με τη χρήση των ψηφιακών εργαλείων για την διεκπεραίωση των υποχρεώσεων τους. Αντιλαμβάνονται ότι η τεχνολογία είναι μέρος της καθημερινότητας και χωρίς αυτή χάνεται πολύτιμος χρόνος αφού υπάλληλοι που δεν την εκμεταλλεύονται δεν ολοκληρώνουν αποτελεσματικά τα έργα τους. Επιπρόσθετα, με τη βοήθεια των ψηφιακών εργαλείων που χρησιμοποιούνται από το διευθυντικό προσωπικό κάθε εταιρείας ή οργανισμού, ξεκίνησε να γίνεται ανάλυση και εξαγωγή συμπερασμάτων και στο δημόσιο για το χρόνο που ξοδεύουν οι υπάλληλοι παραγωγικά. Ανά πάσα στιγμή μπορεί να ελεγχθεί το έργο κάθε υπάλληλου και να διαπιστωθεί εάν δουλεύει πραγματικά με επιπτώσεις στην επαγγελματική πορεία – ανέλιξη ή στασιμότητα του. Οι διευθυντές πλέον τυγχάνουν μεγαλύτερου σεβασμού από τους υφιστάμενους τους. Οι δεύτεροι αντιλαμβάνονται ότι οι προϊστάμενοι τους έχουν αρκετές ικανότητες και κατανοούν πως μέσω των συμβουλών τους μπορούν να μάθουν να χειρίζονται τα συστήματα της υπηρεσίας ευκολότερα, νιώθουν πιο ολοκληρωμένοι στην εργασία τους και πλέον η ανέλιξη εξαρτάται από τις ικανότητες και τις γνώσεις κάθε υπαλλήλου.

Μέχρι και οι διορισμοί στη δημόσια υπηρεσία έχουν εξελιχθεί. Παλαιότερα ήταν αναγκαίες μόνο γραπτές εξετάσεις γενικών γνώσεων για την ένταξη των νέων στο δημόσιο. Τελευταία έχουν εισαχθεί περισσότερες εξετάσεις, πιο συγκεκριμένες για κάθε τομέα, που ως επί το

πλείστον, προϋποθέτουν την κατοχή ψηφιακών δεξιοτήτων σε ειδικές εφαρμογές που χρησιμοποιούνται αντίστοιχα στην υπηρεσία.

### **3.2.4 Η εποχή του κορονοϊού**

Η πρωτόγνωρη κατάσταση της πανδημίας έφερε νέα τεχνολογική πραγματικότητα. Η τεχνολογική επιτάχυνση σε όλους τους βασικούς τομείς της εργασιακής βιομηχανίας είναι πλέον δεδομένη. Όλες οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί έχουν στείλει τους υπαλλήλους τους να εργαστούν από το σπίτι, μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή, κάποιιο όλους τους υπαλλήλους κάποιιο κατά ομάδες.

Οι διευθυντές για πρώτη φορά στην ιστορία της εργασίας, κλήθηκαν να πάρουν ριζοσπαστικές αποφάσεις, ούτως ώστε να συνεχιστεί η λειτουργία του οργανισμού τους, όσο πιο ομαλά μπορεί να γίνει. Ακόμη και σε περιπτώσεις όπου οι εργαζόμενοι δεν ήταν εφοδιασμένοι με υπολογιστές, οι διευθυντές κατόπιν συνεννόησης με τα οικονομικά τμήματα των επιχειρήσεων τους, αγόρασαν αρκετά τεμάχια για να συνεχίσουν οι εργαζόμενοι να εργάζονται από σπίτι, χωρίς να κλείσουν οι εργασίες της επιχείρησης. Ενώ σε κάποιους οργανισμούς ήταν επιτρεπτό να εργάζονται άτομα μακριά από τα γραφεία τους σε μικρό βαθμό, υπήρχαν οργανισμοί που το απαγόρευαν ρητά ακόμα και όταν θα ήταν εφικτό τέτοιο ενδεχόμενο. Ωστόσο, η ραγδαία επέκταση της πανδημίας, έφερε την αποδοχή της τηλεργασίας στους περισσότερους οργανισμούς. Έχει αποδειχτεί ότι οι εργαζόμενοι μέσω τηλεργασίας δεν έχασαν την απόδοση τους και κάποιιο από αυτούς αποδίδουν καλύτερα από την άνεση των σπιτιών τους.

Άτομα που δεν ήταν πρόθυμα να αναπτύξουν ψηφιακές δεξιότητες, υποχρεώθηκαν να το πράξουν, αφού η διαδικασία αυτοματοποίησης και ψηφιοποίησης επιταχύνθηκε. Μέσα στα παραπάνω άτομα ήταν και αρκετοί διευθυντές που δεν κατείχαν ψηφιακές δεξιότητες, ούτε είχαν σκοπό να ξεκινήσουν να αναπτύσσουν. Τους δόθηκε μια σημαντική ευκαιρία για μάθηση και για ανάπτυξη ώστε να καταφέρουν να αντεπεξέλθουν αυτή την κρίσιμη περίοδο.

Τα ψηφιακά εργαλεία που έχουν στη διάθεση τους, ξεκίνησαν να εκμεταλλεύονται σχεδόν από όλους για να συνεχίσει η λειτουργία του οργανισμού και αρκετοί από αυτούς άδραξαν την ευκαιρία, ενημερώνονται και ενθουσιάζονται με τις ικανότητες που προσφέρουν. Αν και δισταχτικοί, κατανοούν ότι με τις κατάλληλες ψηφιακές δεξιότητες κάθε διευθυντής μπορεί να ελέγξει τους εργαζόμενους χωρίς να χρειάζεται η προσωπική επαφή. Η δυνατότητα επεξεργασίας όλων των δεδομένων, μέσω σύγχρονων εργαλείων και ψηφιακών μεθόδων είναι ένα σημαντικό πλεονέκτημα που σε διαφορετικές συνθήκες, αρκετοί διευθυντές δεν θα γνώριζαν καθόλου στη διάρκεια της επαγγελματικής τους καριέρας.

Παρόλα αυτά, η καινοτομία και η ανάπτυξη μέσω της τηλεργασίας συνεχίζει να αμφισβητείται. Κάθε διευθυντής βρίσκει προκλήσεις που δεν υπήρχαν προηγουμένως και χωρίς ψηφιακές δεξιότητες δεν μπορεί να συντονίσει τους εργαζόμενους ώστε να αναπτύσσουν δεξιότητες, να καταρτιστούν και να αυξήσουν αποδοτικότητα και παραγωγικότητα. Είναι στο χέρι του όμως να αποτελέσει ο ίδιος την κινητήρια δύναμη, να εμπνεύσει και να μεταδώσει γνώσεις, για να επιτευχθεί η μεγάλη αλλαγή προς τη ψηφιοποίηση και την εξοικονόμηση οικονομικών και ανθρώπινων πόρων.

### 3.3 Προδιαγραφές Εργασίας

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή πρέπει να υλοποιηθεί ούτως ώστε να παρθούν απαντήσεις σχετικά με την τρέχουσα κατάσταση στον επιχειρηματικό τομέα, σχετικά με τη διοίκηση ατόμων χρησιμοποιώντας ψηφιακές δεξιότητες. Θα δημιουργηθεί ερωτηματολόγιο για να βρεθεί και να αναλυθεί η γνώμη υπαλλήλων, που εργάζονται σε διάφορες χώρες, στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα, ηλικιών από 18 μέχρι άνω των 60. Δεν χρειάζεται να παρθούν στοιχεία που να επιδεικνύουν άμεσα ή έμεσα την ταυτότητα του κάθε υπαλλήλου αφού δεν θα χρησιμοποιηθεί καθόλου.

Μετά τη συλλογή των ερωτηματολογίων θα εξαχθούν συμπεράσματα κατά πόσον οι διευθυντές χρησιμοποιούν ψηφιακές δεξιότητες, αναλύοντας δεδομένα και λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με τη διοίκηση των εργαζομένων και μιας επιχείρησης. Επιπρόσθετα θα εξαχθούν συμπεράσματα για τον τρόπο που επικοινωνούν οι διευθυντές με τους εργαζομένους. Εάν οι υπάλληλοι που κατέχουν ψηφιακές δεξιότητες τις χρησιμοποιούν για την επίτευξη της εργασίας τους. Θα γίνει εξαγωγή συμπερασμάτων κατά πόσο είναι ευχαριστημένοι οι εργαζόμενοι από τον τρόπο που διοικούνται από τους προϊστάμενους τους και εάν ο διευθυντής τους μπορεί να διαχειριστεί τους υπαλλήλους όταν κατέχει ψηφιακές δεξιότητες σε σχέση με κάποιο διευθυντή που δεν κατέχει ψηφιακές δεξιότητες.

Στη συνέχεια, θα αναλυθούν τα συμπεράσματα που εξήχθησαν από το ερωτηματολόγιο για να διαφανούν οι συνέπειες μιας επιχείρησης που το διευθυντικό προσωπικό δεν κατέχει ψηφιακές δεξιότητες. Θα αναλυθεί μέσα από τα συμπεράσματα, ο τρόπος που μια επιχείρηση μπορεί να γίνει ελκυστική για να προσελκύσει περισσότερους πελάτες με σκοπό να έχει μεγαλύτερα κέρδη. Με προσπάθεια να ανευρεθεί η επίτευξη δημιουργίας καινοτομίας στις επιχειρήσεις θα αναλυθεί ο τρόπος που ο διευθυντής μεταφέρει τις ιδέες του στους εργαζομένους και ανάλυση των συμπερασμάτων σχετικά με τους υφιστάμενους πελάτες, εάν είναι ευχαριστημένοι από τον τρόπο που τους διαχειρίζονται οι εργαζόμενοι.

Στόχος, μέσα από την προσπάθεια για συλλογή όσο πιο ειλικρινών απαντήσεων, είναι η εμφάνιση της σημαντικότητας των ευρημάτων από τα παραπάνω.

### 3.4 Ανάδειξη Ερωτημάτων – Προβλήματος

Η ευρεία χρήση του υπολογιστή και η ανάπτυξη της τεχνολογίας έχουν εισβάλει για τα καλά στο χώρο της εργασίας. Λόγω της ψηφιοποίησης σε κάθε τομέα, διάφορα ψηφιακά εργαλεία εισάγονται σε όλους τους χώρους εργασίας, από γιγάντιους οργανισμούς μέχρι και πολύ μικρές επιχειρήσεις. Είναι επιβεβλημένη ανάγκη η χρήση της τεχνολογίας και κάθε διευθυντής το γνωρίζει. Πρέπει πρώτα ο ίδιος να δημιουργήσει ψηφιακές δεξιότητες ούτως ώστε να μπορεί να χρησιμοποιεί αποδοτικά την τεχνολογία. Να χρησιμοποιεί τα κατάλληλα ψηφιακά εργαλεία για την επιχείρηση που διευθύνει, που μπορούν να ανεβάσουν επίπεδο την επιχείρηση και να δώσουν εύκολες λύσεις στη διοίκηση και τη λήψη αποφάσεων. Εξάλλου, διευθυντές που δεν έχουν όρεξη για μάθηση καινούριων τρόπων διοίκησης και εργασίας μέσα από την ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων, φτάνουν στο σημείο να έχουν δυσαρεστημένους υπάλληλους και πελάτες.

Από τη μία, οι υπάλληλοι γνωρίζουν ότι μπορούν να προσφέρουν περισσότερα στην εργασία τους μέσα από τη χρήση ψηφιακών εργαλείων, αλλά δεν τους επιτρέπεται λόγω του διευθυντή που δεν μπορεί να ακολουθήσει την τεχνολογία. Ακόμη, ένας διευθυντής που δεν ακολουθεί την τεχνολογία, πολλές φορές φέρνει στους εργαζόμενους, ακατάλληλα ψηφιακά εργαλεία για τον τομέα τους. Είτε περίπλοκα, είτε συστήματα που δεν βοηθούν τους εργαζόμενους στην υλοποίηση των εργασιών τους. Συνεπώς, καταλήγουν να αποδίδουν λιγότερο και να ασχολούνται με διάφορα άλλα θέματα που δεν τους βοηθούν στην ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων και να μένουν και οι ίδιοι στάσιμοι τεχνολογικά. Το αποτέλεσμα είναι η μείωση της παραγωγικότητας αλλά και τα προϊόντα – υπηρεσίες που παράγει η επιχείρηση να μην ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής.

Από την άλλη, πελάτες που συγκρίνουν τα προϊόντα – υπηρεσίες και τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν ψηφιακά εργαλεία και επιχειρήσεων χωρίς ψηφιακά εργαλεία, είναι δυσαρεστημένοι αφού βλέπουν την ποιότητα να μην είναι η ίδια με άλλες επιχειρήσεις. Πέρα από αυτό, χάνουν πολύ χρόνο στην επεξήγηση των απαιτήσεων τους και σίγουρα κατανοούν ότι άλλοι προμηθευτές που εναρμονίζονται με την τεχνολογία μπορούν

να τους προσφέρουν καλύτερα προϊόντα – υπηρεσίες χωρίς να σπαταλούν πολύτιμο χρόνο σε χρονοβόρες συναντήσεις και συζητήσεις.

Επομένως, οι δυσαρεστημένοι υπάλληλοι θα ψάξουν να βρουν αλλού εργασία όπου θα προτρέπονται να αναπτύξουν τις ψηφιακές τους δεξιότητες και να δουλεύουν με τα σωστά εργαλεία. Οι δυσαρεστημένοι πελάτες θα βρουν άλλους προμηθευτές για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους και η επιχείρηση που διευθύνεται από άτομα χωρίς ψηφιακές δεξιότητες να καταγράφει ζημιά.

Συγκριτικά με διευθυντές που έχουν όρεξη να αναπτύξουν ή κατέχουν ψηφιακές δεξιότητες υπάρχει διαφορά στον τρόπο και το χρόνο εύρεσης λύσεων στα προβλήματα που αναδύονται, στον τρόπο διοίκησης των υφιστάμενων και στον τρόπο προσέγγισης των πελατών. Δεν γνωρίζουν να χρησιμοποιήσουν ψηφιακές δεξιότητες και εργαλεία για ανάλυση δεδομένων και εξαγωγή στατιστικών στοιχείων σχετικά με την μακροχρόνια διοίκηση της επιχείρησης και ούτε να πάρουν στατιστικά σωστές αποφάσεις. Δεν μπορούν εύκολα να εμπνεύσουν τους υπάλληλους να δουλεύουν αποδοτικά, είναι δυσκολότερη η μετάδοση της φιλοσοφίας τους και η επικοινωνία μεταξύ των δυο πλευρών. Διευθυντές που αγνοούν τη χρήση ψηφιακών εργαλείων, αδυνατούν να εξάγουν πληροφορίες για να μετρήσουν την απόδοση των εργαζόμενων.

Η επιχείρηση όπου διευθύνεται από άτομα χωρίς ψηφιακές δεξιότητες δεν είναι ελκυστική σε καινούριους πελάτες αφού δεν καινοτομεί και δύσκολα αυξάνει τις πωλήσεις και τα κέρδη της. Η πολιτική που ακολουθεί είναι ξεπερασμένη και συνήθως δεν αλλάζει διότι τυχόν αλλαγή της, θα φέρει περισσότερο ρίσκο και θα είναι χρονοβόρα. Οι αποφάσεις δεν παίρνονται σωστά, ούτε μπορεί να ξεπεράσει στο σωστό χρονικό όριο και αποδοτικά τις δυσκολίες που βρίσκει στο δρόμο της.



# Κεφάλαιο 4

## Μεθοδολογία Έρευνας – Δημιουργία Ερωτηματολογίου

### 4.1 Λεπτομέρειες Έρευνας

Με βάση τη βιβλιογραφική ανασκόπηση αποφασίστηκε η δημιουργία ενός ερωτηματολογίου ούτως ώστε να συλλεχθούν πληροφορίες για ανάλυση δεδομένων και εξαγωγή συμπερασμάτων. Χρησιμοποιήθηκε το διαδίκτυο και τα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης (Πλατφόρμα Facebook, Instagram, στάλθηκε με email, δόθηκε σε σκληρή έκδοση και αργότερα συμπληρώθηκε ηλεκτρονικά) για να προωθηθεί αλλά και ο κοινωνικός περίγυρος του υποφαινόμενου. Το ερωτηματολόγιο ήταν διαθέσιμο για συμπλήρωση από τις αρχές Ιανουαρίου μέχρι το τέλος Φεβρουαρίου (Διατέθηκε για περίοδο δυο μηνών).

Συνεγράφηκε τόσο στα Ελληνικά όσο και στα Αγγλικά. Πάρθηκαν 226 απαντήσεις τόσο από την Κύπρο όσο και από το εξωτερικό. Ο λόγος που διατέθηκε και στο εξωτερικό ήταν για να διαφανούν τυχόν διαφορές της παρούσας κατάστασης στην Κύπρο σε σχέση με το εξωτερικό. Απαντήθηκε από υπαλλήλους 3 ηπείρων και 12 χωρών.

Το εύρος ηλικιών που καλύφθηκε ήταν από 18 ετών μέχρι και άνω των 60. Μέσα στις πληροφορίες που συλλέχθηκαν υπάρχει πληθώρα επαγγελματιών και τομέων. Συμπληρώθηκε από άντρες και γυναίκες που εργάζονται στον ιδιωτικό, ημικρατικό και δημόσιο τομέα. Οι πληροφορίες που μαζεύτηκαν καλύπτουν εργαζόμενους και διευθυντές – ιδιοκτήτες.

Σημειώνεται ότι δεν ζητήθηκαν καθόλου προσωπικά - ευαίσθητα δεδομένα αφού δεν ήταν απαραίτητα για τις ανάγκες της έρευνας.

## 4.2 Επεξήγηση Ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο χωρίστηκε σε πέντε τμήματα. Το πρώτο αφορούσε τα προσωπικά στοιχεία του εργαζόμενου, το δεύτερο τη χρήση ψηφιακών εργαλείων κατά τη διάρκεια της εργασίας. Το τρίτο τμήμα αφορούσε τη χρήση ψηφιακών δεξιοτήτων από τους διευθυντές, το τέταρτο είχε σχέση με τον τρόπο που συνομιλούν οι εργαζόμενοι με τους πελάτες και πως ικανοποιούν τις απαιτήσεις τους και το πέμπτο ήταν σχετικά με τη χρήση του διαδικτύου και των δυνατοτήτων που προσφέρει.

Στον παρακάτω πίνακα αναγράφονται όλες οι ερωτήσεις αναλυτικά:

<b>Μέρος Πρώτο – Προσωπικά Στοιχεία</b>
Επάγγελμα - Θέση εργασίας
Ηλικία
Σε ποια χώρα εργάζεσαι;
Επίπεδο εκπαίδευσης
<b>Μέρος Δεύτερο – Χρήση ψηφιακών εργαλείων κατά τη διάρκεια της εργασίας</b>
Χρησιμοποιείς Η/Υ στην εργασία σου;
Χρησιμοποιείς εργαλεία επικοινωνίας κατά τη διάρκεια της εργασίας σου; (π.χ. κάνεις απομακρυσμένες συναντήσεις μέσω Skype, Zoom, Slack)
Χρησιμοποιείς ψηφιακά εργαλεία; (π.χ. Χρήση εξειδικευμένων εφαρμογών για την εργασία σου, χρήση email, MS Word, MS Excel, MS Powerpoint, Photoshop)
Πώς έμαθες να χειρίζεσαι ψηφιακά εργαλεία;
Με κλιμακα 1 έως 5, πόσο χρησιμοποιείς ψηφιακά εργαλεία για την εκτέλεση των καθηκόντων σου;
Χρησιμοποιείς τα λογισμικά συστήματα που προσφέρονται από τον οργανισμό όπου εργάζεσαι;
Πιστεύεις ότι έχεις περισσότερες ψηφιακές δεξιότητες από όσες μπορείς να χρησιμοποιήσεις μέσα από τα ψηφιακά εργαλεία που προσφέρει ο χώρος εργασίας σου;
<b>Μέρος Τρίτο – Χρήση ψηφιακών δεξιοτήτων από τους διευθυντές</b>

Ο Διευθυντής σου κατέχει ψηφιακές δεξιότητες;
Είσαι ευχαριστημένος από τον τρόπο που ασκεί τα καθήκοντά του ο προϊστάμενος σου χρησιμοποιώντας την τεχνολογία;
Με κλίμακα 1 έως 5, πόσο πιστεύεις ότι ο διευθυντής σου χρησιμοποιεί το λογισμικό / ψηφιακά εργαλεία που παρέχεται από το χώρο εργασίας;
Σε συναντήσεις με τον προϊστάμενο σου, χρησιμοποιεί ψηφιακά εργαλεία για να βλέπει την απόδοση σου και να συζητάτε για αυτή;
<b>Μέρος Τέταρτο – Πελατειακό Κομμάτι</b>
Εάν συνομιλείς με πελάτες, χρησιμοποιείς Η/Υ για την κάλυψη των αναγκών τους;
Οι πελάτες σου νιώθεις ότι είναι ικανοποιημένοι από τον τρόπο που χειρίζεσαι ψηφιακά εργαλεία; (Κάποιες σκέψεις που μπορεί να κάνουν είναι: Είσαι αργός, είσαι γρήγορος, είσαι λεπτομερής, δίνεις καλύτερο αποτέλεσμα στα αιτήματά τους από αυτά που είχαν νωρίτερα κατά νου, δεν ικανοποίησες την ανάγκη τους)
<b>Μέρος Πέμπτο – Χρήση διαδικτύου και των δυνατοτήτων που προσφέρει</b>
Εργάστηκες ποτέ από το σπίτι;
Πόσο εύκολα μπορείς να πάρεις βοήθεια χρησιμοποιώντας το διαδίκτυο;
Με κλίμακα από 1 μέχρι 5, μπορείς να επικοινωνείς καλύτερα μέσω προσωπικής επαφής ή καλύτερα μέσω διαδικτυακής συνομιλίας;

**Πίνακας 1:** Οι ερωτήσεις που διατέθηκαν στο ερωτηματολόγιο.

Στο πρώτο τμήμα πάρθηκαν τα προσωπικά στοιχεία που χρειάζονται όπως το επάγγελμα, η θέση εργασίας, η ηλικία, η χώρα εργασίας και το επίπεδο εκπαίδευσης.

#### 4) Επίπεδο Εκπαίδευσης

- Απόφοιτος Δημοτικού
- Απόφοιτος Γυμνασίου - Λυκείου
- Πανεπιστήμιο
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό
- Other: .....

Διάγραμμα 1: Μια ερώτηση από τις προσωπικές πληροφορίες που ζητήθηκαν. (Το επίπεδο εκπαίδευσης σε πολλαπλή επιλογή με αποδοχή μόνο μιας επιλογής και επιλογή ελεύθερης συμπλήρωσης εάν δεν ικανοποιούνται από τις πρώτες πέντε κατηγορίες)

Στο δεύτερο τμήμα ερωτήσεων πάρθηκαν δεδομένα σχετικά με τη χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή, εάν γίνεται χρήση ψηφιακών εργαλείων επικοινωνίας, χρήση ψηφιακών εργαλείων για επίτευξη εργασιών, ερώτηση για τον τρόπο εκμάθησης χρήσης ψηφιακών εργαλείων και πόσο χρησιμοποιούνται τα ψηφιακά εργαλεία για την εκτέλεση καθηκόντων. Επιπλέον, εάν χρησιμοποιούνται τα λογισμικά συστήματα που προσφέρονται από τον οργανισμό και κατά πόσο χρησιμοποιούνται λιγότερες ψηφιακές δεξιότητες εφόσον τα συστήματα που προσφέρονται από τον οργανισμό είναι λίγα – ανεπαρκή.

8) Πώς έμαθες να χειρίζεσαι ψηφιακά εργαλεία;

- Διαδίκτυο
- Σπουδές
- Μέσω σεμιναρίων κατά τη διάρκεια της εργασίας
- Φίλους
- Αυτοδίδακτος
- Other: .....

Διάγραμμα 2: Ο τρόπος εκμάθησης χρήσης ψηφιακών εργαλείων σε ερώτηση με αποδοχή πολλαπλών επιλογών

Στο τρίτο τμήμα οι ερωτήσεις αφορούσαν τις ψηφιακές δεξιότητες των διευθυντών. Κατά πόσο οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι από τις ψηφιακές δεξιότητες των διευθυντών τους, με τον τρόπο που ασκούν τα καθήκοντα τους σαν διευθυντές, εάν χρησιμοποιούν τα ψηφιακά εργαλεία που παρέχονται από το χώρο εργασίας τους και για χρήση ψηφιακών εργαλείων για να βλέπουν την απόδοση των εργαζομένων.

15) Με κλίμακα 1 έως 5, πόσο πιστεύεις ότι ο διευθυντής σου χρησιμοποιεί το λογισμικό / ψηφιακά εργαλεία που παρέχεται από το χώρο εργασίας;

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Το χρησιμοποιεί στο μέγιστο δυνατό βαθμό

Διάγραμμα 3: Η γνώμη του εργαζόμενου για τον προϊστάμενό του σχετικά με τη χρήση ψηφιακών εργαλείων που παρέχονται από τον εργασιακό χώρο.

Στο τέταρτο τμήμα οι ερωτήσεις που προωθήθηκαν αφορούσαν το πελατειακό κομμάτι. Εάν χρησιμοποιείται ηλεκτρονικός υπολογιστής για κάλυψη των αναγκών των πελατών, εάν ο εργαζόμενος νιώθει ότι οι πελάτες μένουν ικανοποιημένοι και σε πιο βαθμό από τον τρόπο που διαχειρίζεται τα ψηφιακά εργαλεία.

17) Εάν συνομιλείς με πελάτες, χρησιμοποιείς Η/Υ για την κάλυψη των αναγκών τους;

- Ναι
- Όχι
- Δεν έχω επικοινωνία με τους πελάτες

Διάγραμμα 4: Ερώτηση σχετικά με τους πελάτες και τη χρήση Η/Υ για κάλυψη των αναγκών τους.

Στο τελευταίο τμήμα οι ερωτήσεις στοχεύουν στην ανάκτηση πληροφοριών σχετικά με την εργασία από το σπίτι (εφόσον η εργασία μπορεί να πραγματοποιηθεί από το σπίτι), πόσο εύκολα ο εργαζόμενος μπορεί να πάρει βοήθεια από το διαδίκτυο για εργασιακά θέματα και κατά πόσο μπορεί να επικοινωνεί εξίσου καλά μέσω προσωπικής επαφής και διαδικτυακής συνομιλίας.

20) Πόσο εύκολα μπορείς να πάρεις βοήθεια χρησιμοποιώντας το διαδίκτυο;

	1	2	3	4	5	
Πολύ Δύσκολα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πολύ Εύκολα

Διάγραμμα 5: Ερώτηση για το πόσο εύκολα μπορεί ο εργαζόμενος να πάρει βοήθεια χρησιμοποιώντας το διαδίκτυο.

## 4.3 Επεξήγηση χρήσης εργαλείων

Εφόσον αποφασίστηκε η δημιουργία ενός ερωτηματολογίου ούτως ώστε να συλλεχθούν πληροφορίες για ανάλυση δεδομένων και εξαγωγή συμπερασμάτων, χρησιμοποιήθηκαν τα εργαλεία που προσφέρονται δωρεάν από την πλατφόρμα Google. Το ερωτηματολόγιο χτίστηκε μέσω του Google Forms. Το Google Forms χρησιμοποιείται ευρέως για τη δημιουργία ερωτηματολογίων – ερευνών. Είναι απλό και εύκολο στη χρήση, καθώς προσφέρει διάφορους τρόπους για τη δημιουργία ερωτήσεων και μαζεύει τις απαντήσεις από μόνο του σε φύλλα εργασίας Excel.

Μετά τη δημιουργία του ερωτηματολογίου μπορεί να διαμοιραστεί πολύ εύκολα και γρήγορα μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, να προστεθεί σε ιστοσελίδα ή ακόμη και να προωθηθεί για συμπλήρωση μέσω Μέσων Κοινωνικών Δικτύων. Επιπρόσθετα, δεν υπάρχει όριο στον αριθμό απαντήσεων που μπορούν να συμπληρωθούν στο ερωτηματολόγιο χρησιμοποιώντας το Google Forms.

Μετά την συλλογή ερωτηματολογίων στη μορφή αρχείου Excel, η διαδικασία ανάλυσης γίνεται πιο απλή αφού η Microsoft Excel προσφέρει εργαλεία για κάθε είδος ανάλυσης δεδομένων, δημιουργία γραφικών παραστάσεων και χρήση φόρμουλων που χρησιμοποιούνται για εξαγωγή πιο σύνθετων συμπερασμάτων.



## 4.4 Μεθοδολογία Αξιολόγησης

Για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων πάρθηκε η κάθε ερώτηση ξεχωριστά και αναλύθηκε για να βρεθούν απαντήσεις στα ερωτήματα που δημιουργήθηκαν για τις ανάγκες της μεταπτυχιακής διατριβής. Μετά την ανάλυση κάθε ερώτησης ξεχωριστά εξήχθησαν συμπεράσματα για τις απαντήσεις που δόθηκαν.

Σε κάποιες περιπτώσεις συμπεράσματα προήλθαν μέσα από ανάλυση δύο ή περισσότερων ερωτήσεων μαζί. Δηλαδή, συνδυάστηκαν ερωτήσεις για να γίνει ανάλυση σε συμπεράσματα που δεν ήταν άμεσα εμφανείς στην ανάλυση μόνο μίας από τις ερωτήσεις. Ο συγκεκριμένος τρόπος ανάλυσης, επίσης, προσφέρει να διαφανεί εάν υπήρχαν τυχαίες απαντήσεις. Με λίγα λόγια να εμφανιστούν και ερωτηματολόγια που συμπληρώθηκαν χωρίς την απαραίτητη προσοχή από το άτομο που τα συμπληρώνει, ούτως ώστε να μη δοθεί η απαραίτητη βαρύτητα στις συγκεκριμένες υποβολές.

Ακολούθως, σε αρκετές ερωτήσεις, διαιρέθηκαν οι απαντήσεις σε δύο κατηγορίες. Μια κατηγορία είναι οι απαντήσεις που συμπληρώθηκαν από άτομα που εργάζονται στην Κύπρο και η δεύτερη κατηγορία, οι απαντήσεις που συμπληρώθηκαν από άτομα που εργάζονται στο εξωτερικό. Κατά συνέπεια, η εμφάνιση των διαφορών στην εργασία και στον τρόπο σκέψης των ατόμων που εργάζονται στην Κύπρο σε σχέση με εργαζόμενους άλλων χωρών.

Διαχωρίστηκαν και αναλύθηκαν ερωτήσεις ανάλογα με τον κλάδο εργασίας των ατόμων που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, έτσι ώστε να εξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με τη χρήση ψηφιακών δεξιοτήτων στη διοίκηση εργαζομένων από διαφορετικούς τομείς.

Ακόμη ένας διαμοιρασμός που έγινε, ήταν η ανάλυση απαντήσεων με βάση την ηλικία των εργαζόμενων για να εμφανιστούν οι διαφορές στη χρήση ψηφιακών εργαλείων και στην κατοχή ψηφιακών δεξιοτήτων ανά ηλικία. Συμπληρωματικά, αυτό έγινε για να εξαχθούν συμπεράσματα και στον τρόπο διοίκησης εργαζομένων διαφορετικών ηλικιών.

Συνοψίζοντας, αξιολογήθηκαν απαντήσεις στα ερωτήματα ξεχωριστά, σε συνδυασμό ερωτήσεων και σε διαχωρισμό με βάση την τοπογραφική κατάσταση των εργαζομένων, την ηλικία τους και τον κλάδο για να υπάρχει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα στον τρόπο που σκέφτονται οι εργαζόμενοι και διοικούνται συνολικά.

## 4.5 Προβλήματα που παρουσιάστηκαν

Το πρώτο από τα προβλήματα που παρουσιάστηκαν ήταν ο περιορισμός της γλώσσας στο ερωτηματολόγιο. Είχε διατεθεί στην Ελληνική και Αγγλική γλώσσα και εάν έφθανε σε άτομα που δεν γνώριζαν μία εκ των δύο γλωσσών δεν μπορούσε να συμπληρωθεί. Παράδειγμα ήταν όταν βρέθηκε μια υποβολή που υπήρχε συμπληρωμένο κείμενο, σε άγνωστη γλώσσα, σε ερωτήσεις όπου ζητήθηκε ελεύθερη συμπλήρωση κειμένου.

Το δεύτερο από τα προβλήματα που προέκυψαν ήταν ότι το ερωτηματολόγιο δεν ήταν προσβάσιμο σε άτομα που δεν είχαν σύνδεση στο διαδίκτυο. Στο συγκεκριμένο πρόβλημα δεν δόθηκε πολλή προσοχή αφού πολύ λίγοι από το δείγμα που στοχεύθηκε δεν έχουν πρόσβαση στο διαδίκτυο.

Ένα ακόμα πρόβλημα ήταν η επιπόλαιη – ψευδής συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από άτομα που ίσως δεν είχαν χρόνο να μελετήσουν πιο προσεκτικά τις ερωτήσεις ή το συμπλήρωσαν κακόβουλα. Η προσέγγιση που ακολουθήθηκε για την αποφυγή ανάλυσης τέτοιων υποβολών ήταν η χρήση φόρμουλων με ποσοστό λάθους και εισαγωγή ερωτήσεων που έρχονται σε αντίθεση όταν κάποιο άτομο προσπαθήσει να απαντήσει ψευδώς.

Τελευταίο πρόβλημα που παρουσιάστηκε κατά τη διάθεση και συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ήταν ότι σε συγκεκριμένα μοντέλα τηλεφώνου δεν ήταν ορατό το ερωτηματολόγιο, δε φόρτωνε για να μπορεί να συμπληρωθεί. Στα άτομα με το συγκεκριμένο μοντέλο προτάθηκε η συμπλήρωση μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή.

# Κεφάλαιο 5

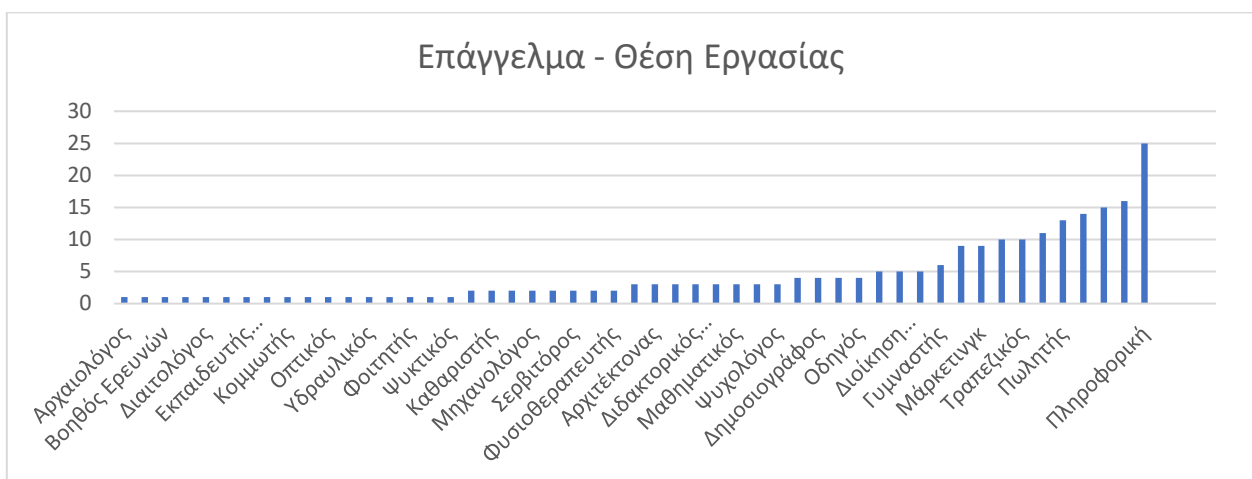
## Αποτελέσματα

### Ερωτηματολογίου και Ανάλυση

#### πληροφοριών

#### 5.1 Επεξήγηση Πληροφοριών

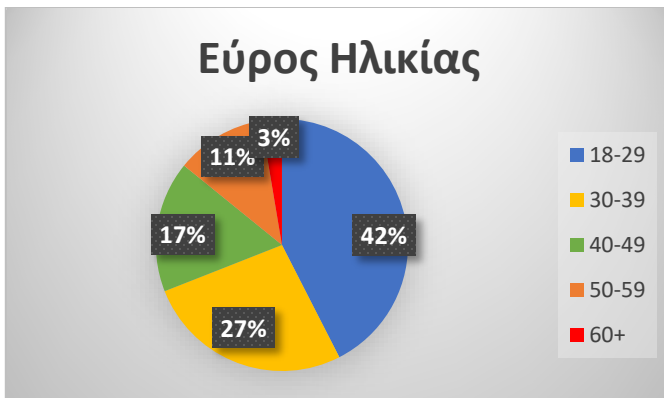
Πρώτη Ερώτηση ήταν το επάγγελμα – θέση εργασίας του κάθε ατόμου που συμπλήρωσε το ερωτηματολόγιο. Συμπληρώθηκε από 211 άτομα από το σύνολο 226 ερωτηματολογίων, με το εύρος των επαγγελμάτων – θέσεων εργασίας να είναι αρκετά περιεκτικό. Συνολικά έχουν αναφερθεί 49 επαγγέλματα – θέσεις εργασίας. Στην πρώτη θέση βρέθηκαν 25 άτομα τα οποία δήλωσαν ότι ασχολούνται – εργάζονται στον κλάδο της Πληροφορικής, ενώ στη δεύτερη θέση βρέθηκαν 16 άτομα τα οποία εργάζονται στον δημόσιο τομέα. Στο παρακάτω γράφημα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα συνολικά.



Διάγραμμα 6: Οι απαντήσεις για το επάγγελμα – θέση εργασίας, με 15 άτομα να αφήνουν κενή τη συγκεκριμένη ερώτηση.

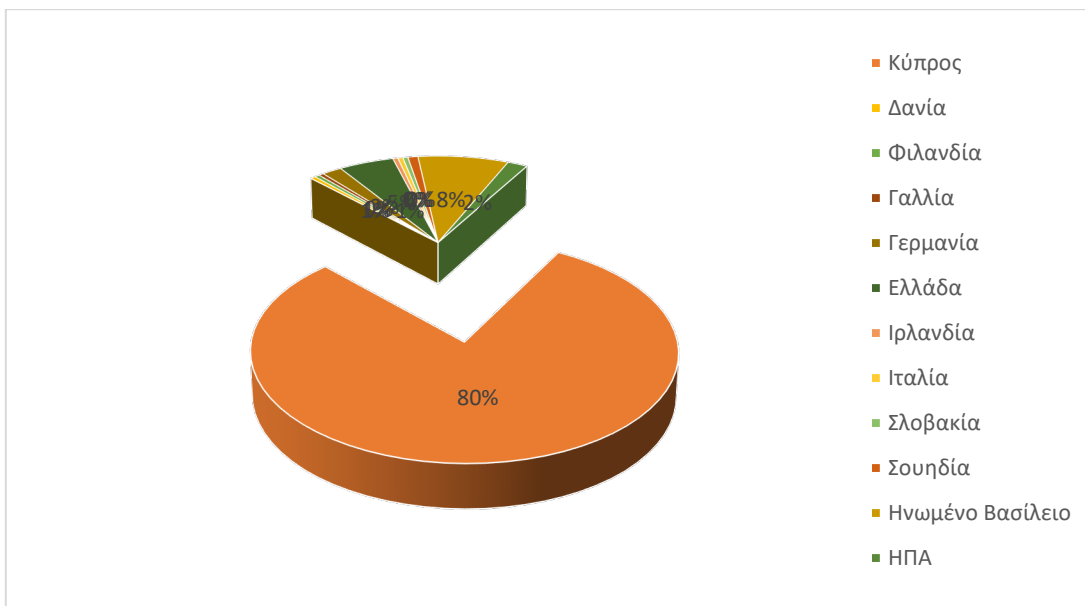
Από τις παραπάνω απαντήσεις οι 47 εργάζονται στο εξωτερικό, όπου και αναφέρθηκαν και αναλύθηκαν για σκοπούς μεταγενέστερης ερώτησης και οι υπόλοιπες 179 στην Κύπρο.

Στη δεύτερη ερώτηση (το εύρος ηλικιών) απάντησαν όλα τα άτομα που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο. Το επικρατέστερο εύρος ηλικίας ήταν η κατηγορία 19-29, όπου σε αυτή, 96 άτομα δήλωσαν ότι ανήκουν. Το λιγότερο επικρατέστερο εύρος ηλικίας ήταν η κατηγορία άνω των 60 χρονών με συνολικά 6 απαντήσεις. Ο μέσος όρος ηλικίας των ερωτηθέντων ήταν τα 34.5 χρόνια.



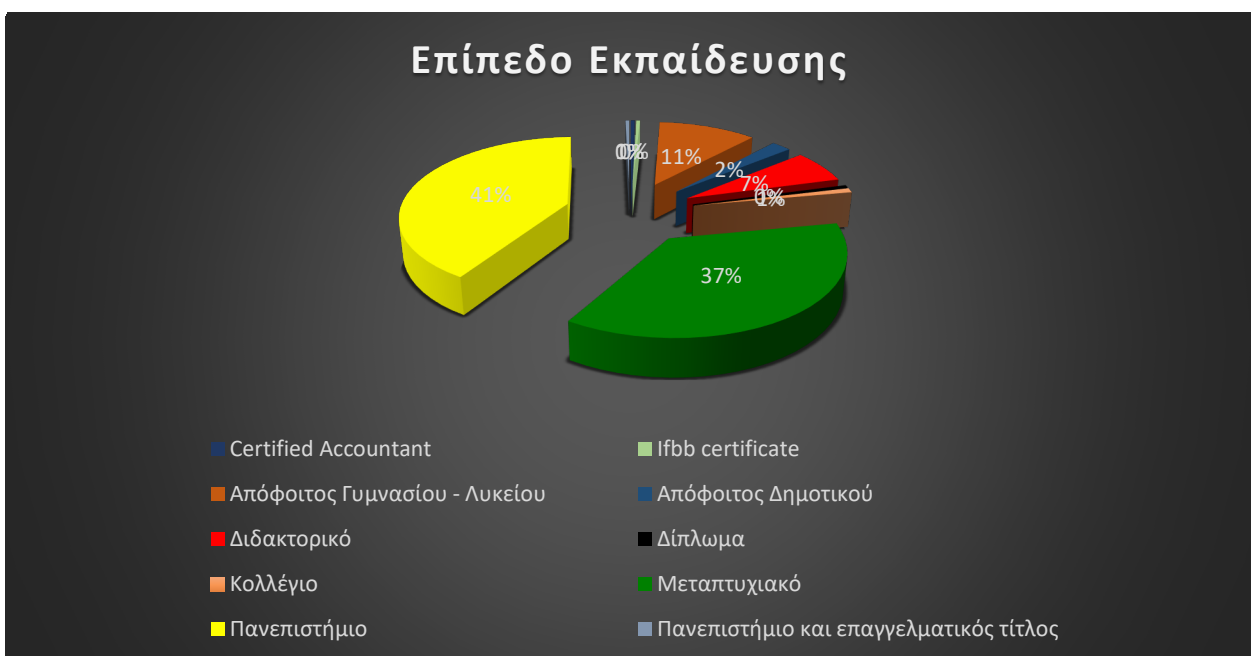
Διάγραμμα 7: Τα ποσοστά της κάθε ηλικίας που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο.

Στην Τρίτη ερώτηση πάρθηκε η χώρα εργασίας. Συνολικά συμπληρώθηκε από 224 άτομα ενώ σε δύο ερωτηματολόγια δεν απαντήθηκε. Οι απαντήσεις συμπεριλάμβαναν 12 χώρες. 179 απαντήσεις από την Κύπρο, 18 από το Ηνωμένο Βασίλειο, 11 από Ελλάδα, 4 από Γερμανία και Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, 2 από Σουηδία και 1 απάντηση από τις χώρες Δανία, Φιλανδία, Γαλλία, Ιρλανδία, Ιταλία και Σλοβακία.



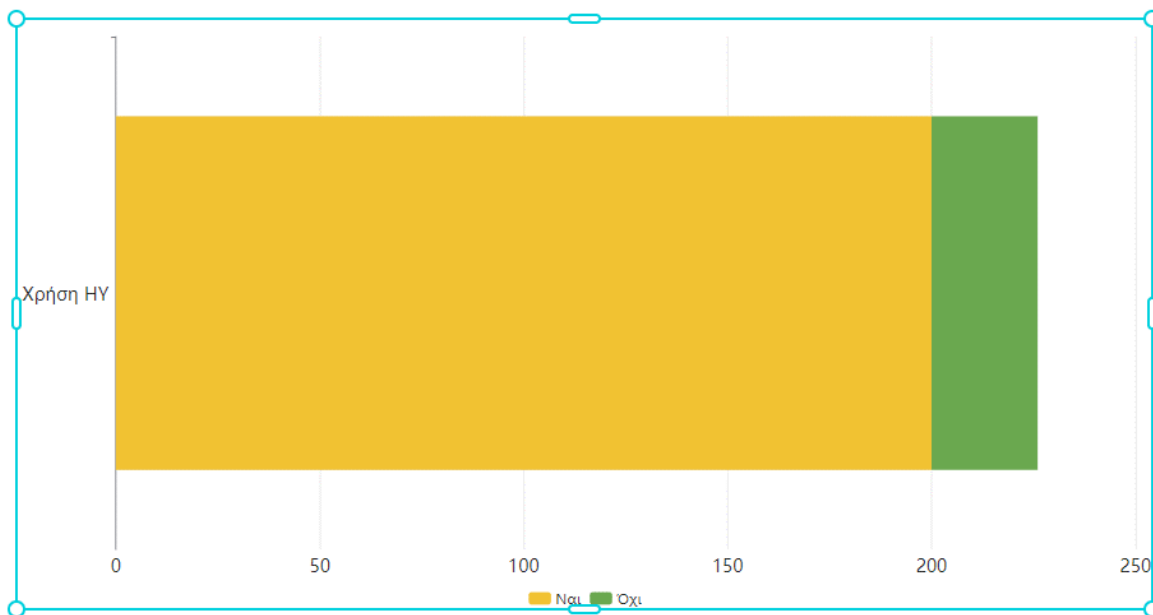
Διάγραμμα 8: Οι χώρες από όπου συμπληρώθηκε το ερωτηματολόγιο με υπολογισμένο το αντίστοιχο ποσοστό.

Η επόμενη ερώτηση αφορούσε το επίπεδο εκπαίδευσης που κατέχει το κάθε άτομο. Απαντήθηκε από όλα τα άτομα που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο με τους περισσότερους να δηλώνουν ότι είναι απόφοιτοι Πανεπιστημίου.



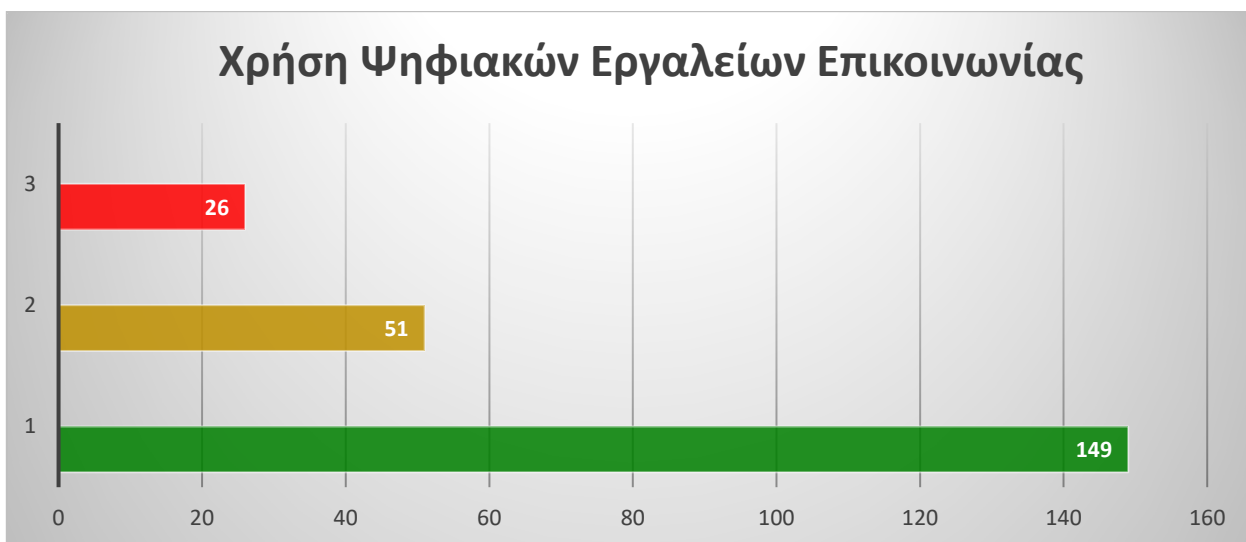
Διάγραμμα 9: Το επίπεδο εκπαίδευσης και το ποσοστό που αντιστοιχεί στην κάθε κατηγορία.

Στη συνέχεια ερωτήθηκε κατά πόσον χρησιμοποιείται Ηλεκτρονικός Υπολογιστής στο χώρο εργασίας του κάθε ατόμου. Απαντήθηκε από όλα τα άτομα που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, με το ποσοστό χρήσης Ηλεκτρονικού Υπολογιστή να υπερσχύει του ποσοστού μη χρήσης στο χώρο εργασίας.



Διάγραμμα 10: Αριθμός ατόμων που χρησιμοποιούν Η/Υ στην εργασία τους σε κίτρινο χρώμα. Σε πράσινο χρώμα τα άτομα που δεν χρησιμοποιούν Η/Υ στο χώρο εργασίας τους.

Στην έκτη ερώτηση, πάρθηκαν δεδομένα σχετικά με τη χρήση Ψηφιακών Εργαλείων Επικοινωνίας στο χώρο εργασίας του κάθε ατόμου. Η συγκεκριμένη ερώτηση απαντήθηκε από 200 άτομα, από τα οποία τα 149 απάντησαν θετικά.



Διάγραμμα 11: Παρουσίαση ερώτησης Χρήσης Ψηφιακών Εργαλείων Επικοινωνίας. Με πράσινο χρώμα (1) οι θετικές απαντήσεις, με κίτρινο χρώμα (2) οι αρνητικές απαντήσεις και με κόκκινο χρώμα (3) οι απαντήσεις που δεν συμπλήρωσαν την συγκεκριμένη ερώτηση.

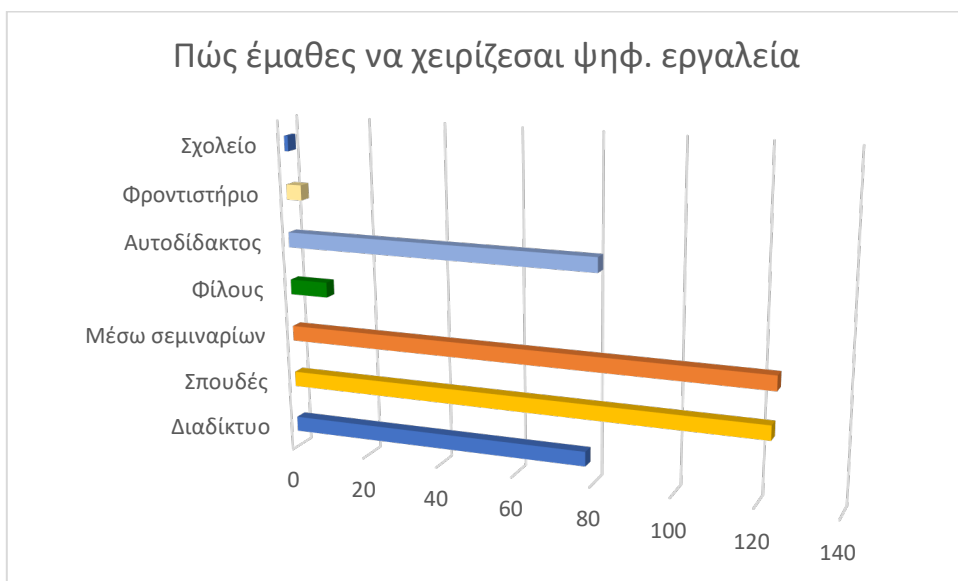
Επόμενη ερώτηση αφορούσε την χρήση Ψηφιακών Εργαλείων στο χώρο εργασίας. Απαντήθηκε από 201 άτομα και οι 191 από αυτούς δήλωσαν ότι όντως γίνεται χρήση ψηφιακών εργαλείων κατά τη διάρκεια της εργασίας τους.



Διάγραμμα 12: Αποτελέσματα ερώτησης χρήσης ψηφιακών εργαλείων κατά τη διάρκεια της εργασίας.



Ακολούθως, το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε ερώτηση στα άτομα που συμπλήρωσαν θετικά την προηγούμενη ερώτηση, από που έμαθαν να χειρίζονται τα ψηφιακά εργαλεία. Οι περισσότεροι δήλωσαν ότι έμαθαν μέσω σεμιναρίων κατά τη διάρκεια της εργασίας και στα προγράμματα σπουδών τους. Παρακάτω εμφανίζονται γραφικά οι απαντήσεις που δόθηκαν:



Διάγραμμα 13: Ο χώρος όπου έμαθαν οι ερωτηθέντες που χρησιμοποιούν ψηφιακά εργαλεία να τα χειρίζονται.

Στην ένατη ερώτηση, ερωτήθηκαν σε ποιο βαθμό χρησιμοποιούν ψηφιακά εργαλεία στην εργασία τους με το εύρος των απαντήσεων να χωρίζεται σε πέντε κατηγορίες. Οι περισσότεροι απαντούν ότι συνεχώς χρησιμοποιούν ψηφιακά εργαλεία για την κάλυψη των αναγκών της εργασίας τους. Η τυπική απόκλιση ανέρχεται στο 1.27. Απάντησαν όλοι όσοι συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο την παρούσα ερώτηση.



Διάγραμμα 14: Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιούνται τα ψηφιακά εργαλεία κατά τη διάρκεια της εργασίας.

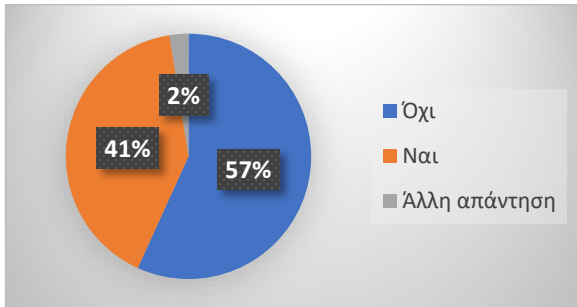
Η δέκατη ερώτηση που αφορούσε τη χρήση των λογισμικών συστημάτων που προσφέρονται στην εργασία απαντήθηκε από 81 άτομα εκ των οποίων οι 65 απάντησαν θετικά. Ενώ δεκαπέντε εκ των απαντήσεων ανέφεραν ότι δεν προσφέρεται κάποιο λογισμικό στο χώρο εργασίας τους.



Διάγραμμα 15: Αν χρησιμοποιούνται τα λογισμικά συστήματα που προσφέρονται από την εργασία.

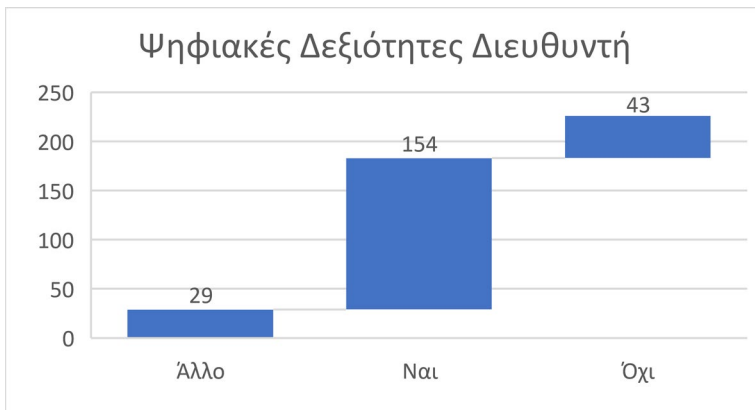
Στην επόμενη ερώτηση, ερωτήθηκε κατά πόσον πιστεύεται από το κάθε άτομο ότι έχει περισσότερες ψηφιακές δεξιότητες από όσες χρησιμοποιεί στην εργασία του, με βάση τα

ψηφιακά εργαλεία που έχει στη διάθεσή του. Απαντήθηκε από 81 άτομα, εκ των οποίων οι 46 πιστεύουν ότι δεν έχουν περισσότερες ψηφιακές δεξιότητες από όσες χρησιμοποιούν ήδη, για την επίτευξη των εργασιών τους.



Διάγραμμα 16: Ύπαρξη περισσότερων ψηφιακών δεξιοτήτων από όσες μπορούν να χρησιμοποιηθούν μέσα από τα ψηφιακά εργαλεία που υπάρχουν στο χώρο εργασίας.

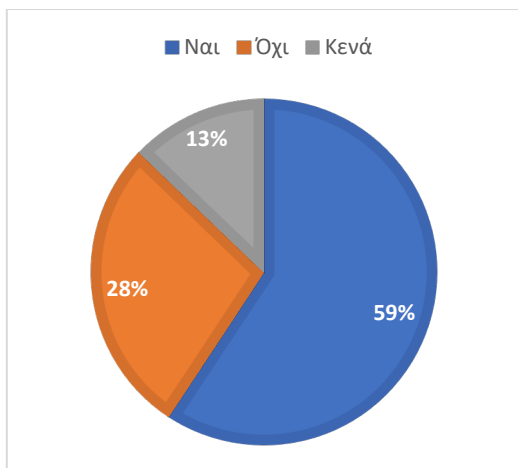
Ακολουθώντας, εκφράστηκε η ερώτηση εάν ο διευθυντής των όσων συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο κατέχει ψηφιακές δεξιότητες. Απαντήθηκε από όλους, με τους 29 από αυτούς να είναι οι ίδιοι διευθυντές ή να μην έχουν κάποιο ανώτερο.



Διάγραμμα 17: Αριθμός ατόμων που πιστεύει ότι ο διευθυντής του κατέχει ψηφιακές δεξιότητες ή όχι.

Στη συνέχεια, όσοι απάντησαν ότι δεν είναι οι ίδιοι διευθυντές και έχουν κάποιο ανώτερο, ερωτήθηκαν κατά πόσον είναι ευχαριστημένοι με τον τρόπο που ο διευθυντής τους

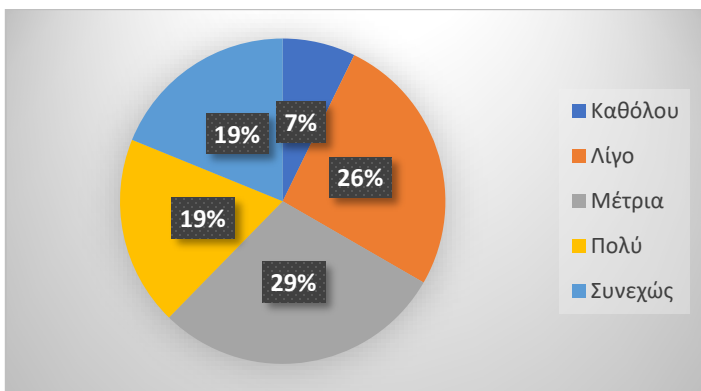
χειρίζεται την τεχνολογία για να ασκεί τα καθήκοντα του. Οι 134 από τους 197 απάντησαν ότι όντως είναι ευχαριστημένοι.



Διάγραμμα 18: Παρουσιάζονται οι πληροφορίες που συλλέχθηκαν για το εάν είναι ευχαριστημένοι οι εργαζόμενοι με τον τρόπο που ο διευθυντής τους χειρίζεται την τεχνολογία.

Η δέκατη τέταρτη ερώτηση, ζήτησε από όσους δεν είναι ευχαριστημένοι από το διευθυντή τους με βάση την προηγούμενη ερώτηση, να εξηγήσουν με λίγα λόγια τι δεν τους ευχαριστεί. Απαντήθηκε από 27 άτομα με τους περισσότερους να πιστεύουν ότι οι προϊστάμενοι τους έχουν έλλειψη γνώσης της τεχνολογίας και δεν είναι θετικοί στην εφαρμογή καινούριων μεθόδων ή ακόμα και να δυσκολεύονται να χρησιμοποιήσουν ηλεκτρονικό υπολογιστή.

Στη δέκατη πέμπτη ερώτηση, ανάλογα με μια κλίμακα από καθόλου έως συνεχώς, οι περισσότεροι ερωτηθέντες σχετικά με το πόσο ο διευθυντής τους χρησιμοποιεί τα λογισμικά συστήματα και τα ψηφιακά εργαλεία που παρέχονται από το χώρο εργασίας απάντησαν από λίγο μέχρι μέτρια. Η τυπική απόκλιση βρίσκεται στο 1.21. Η ερώτηση απαντήθηκε από 69 άτομα.



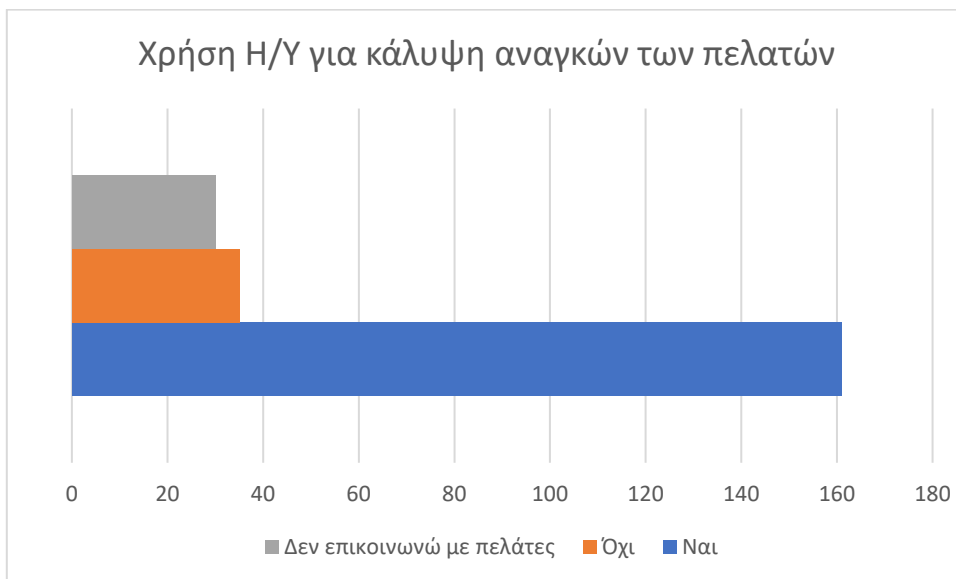
Διάγραμμα 19: Το ποσοστό των ερωτηθέντων που πιστεύει ότι ο διευθυντής τους χρησιμοποιεί τα λογισμικά συστήματα και τα ψηφιακά εργαλεία που προσφέρονται στην εργασία από καθόλου μέχρι συνεχώς.

Ακολούθως, οι εργαζόμενοι ερωτήθηκαν εάν ο προϊστάμενος τους χρησιμοποιεί Ηλεκτρονικό Υπολογιστή κατά τις συναντήσεις που έχουν μεταξύ τους για να συζητούν την πρόοδο και την απόδοσή τους. Απαντήθηκε από όλους με τους 29 εξ αυτών να το αφήνουν κενό εφόσον δεν έχουν κάποιο ανώτερο τους.



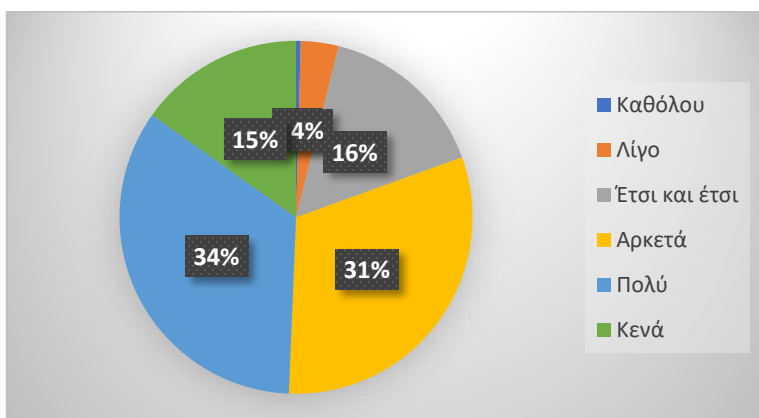
Διάγραμμα 20: Τα αποτελέσματα από την ερώτηση χρήσης Η/Υ κατά τις συναντήσεις προϊστάμενου – υφιστάμενου.

Στην επόμενη ερώτηση, τέθηκε το ερώτημα εάν γίνεται χρήση Ηλεκτρονικού Υπολογιστή για την κάλυψη των αναγκών των πελατών. Η παρούσα ερώτηση απαντήθηκε από όλους, με τους 30 από αυτούς να αναφέρουν ότι δεν επικοινωνούν με πελάτες κατά τη διάρκεια της εργασίας τους.



Διάγραμμα 21: Ερώτηση για τη χρήση Η/Υ για σκοπούς κάλυψης αναγκών των πελατών.

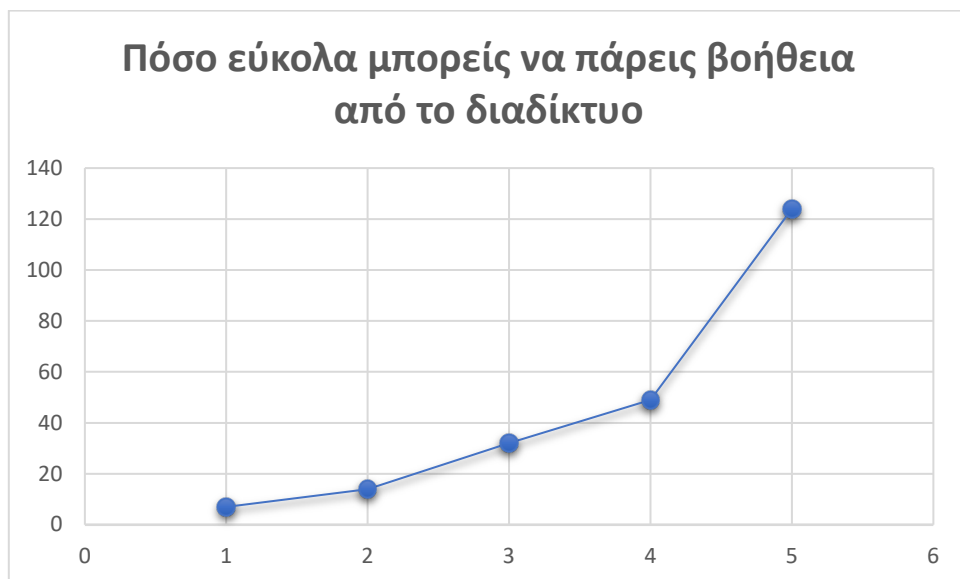
Στη δέκατη όγδοη ερώτηση, οι ερωτηθέντες που απάντησαν ότι έρχονται σε επαφή με τους πελάτες, απάντησαν κατά πόσον πιστεύουν ότι οι δεύτεροι είναι ικανοποιημένοι με τον τρόπο χρήσης των ψηφιακών εργαλείων από τους πρώτους. Απαντήθηκε σε 161 ερωτηματολόγια και σε 65 έμεινε κενή με την τυπική απόκλιση στο 0.85.



Διάγραμμα 22: Σε κλίμακα πέντε κατηγοριών οι απαντήσεις που συλλέχθηκαν για σκοπούς της δέκατης όγδοης ερώτησης.

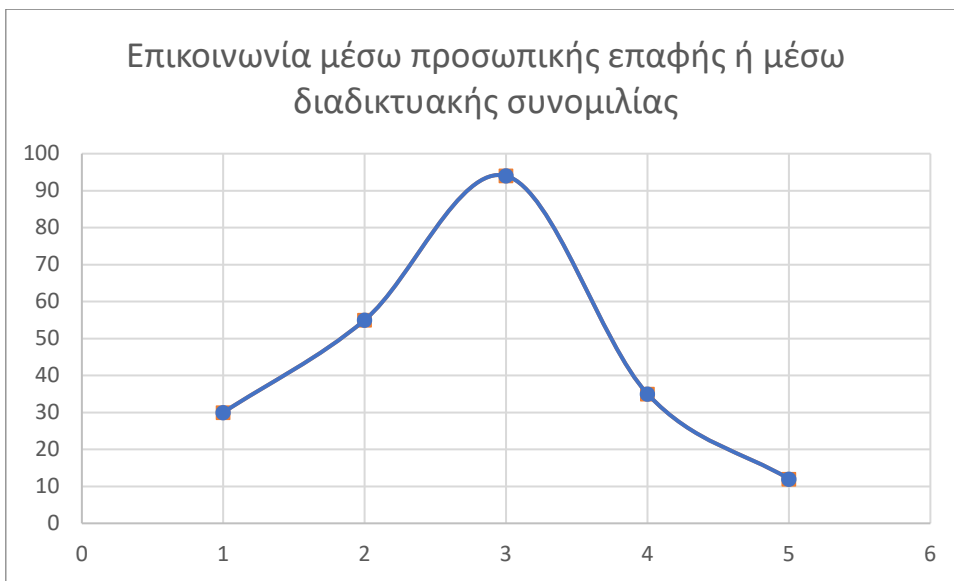
Συνεχίζοντας, οι ερωτηθέντες απάντησαν εάν εργάστηκαν ποτέ από το σπίτι. Η ερώτηση απαντήθηκε από 225. Οι 87 εξ αυτών δηλώνουν ότι δεν εργάστηκαν ποτέ από το σπίτι ή εξ αποστάσεως.

Στην προτελευταία ερώτηση, απαντήθηκε κατά πόσον μπορεί να παρθεί βοήθεια από το διαδίκτυο σε κλίμακα από 1 έως 5. Απαντήθηκε από όλους με τα αποτελέσματα να εμφανίζονται παρακάτω και τυπική απόκλιση 1.09.



Διάγραμμα 23: Με κλίμακα 1 έως 5 (Καθόλου Εύκολα μέχρι Πολύ Εύκολα) τα αποτελέσματα της ερώτησης για εύρεση βοήθειας από το διαδίκτυο.

Στην τελευταία ερώτηση, τα άτομα ερωτήθηκαν σε κλίμακα από 1 έως 5 κατά πόσον μπορούν να επικοινωνούν καλύτερα μέσω προσωπικής επαφής ή μέσω διαδικτυακής συνομιλίας. Απαντήθηκε από όλους, με τους περισσότερους να πιστεύουν ότι μπορούν το ίδιο καλά και με τις 2 μεθόδους. Η τυπική απόκλιση είναι 1.04.



Διάγραμμα 24: Επικοινωνία μέσω μόνο προσωπικής επαφής αρχίζοντας από το 1, μέσω μόνο διαδικτυακής συνομιλίας τελειώνοντας στο 5.



## 5.2 Ανάλυση Αποτελεσμάτων

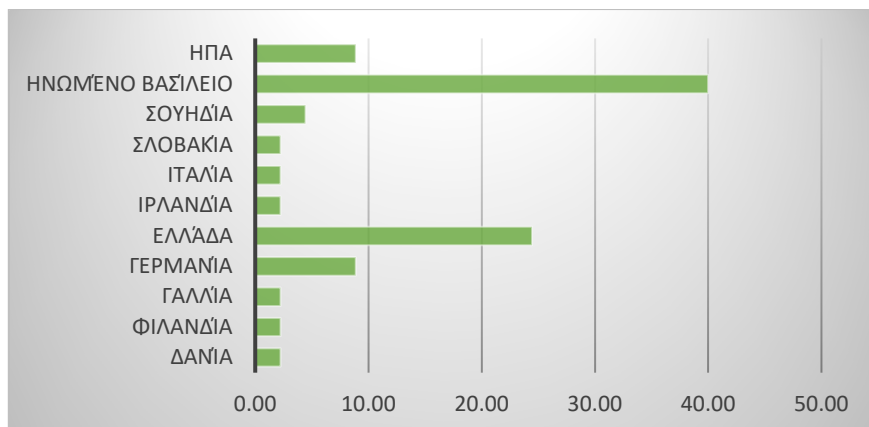
Εφόσον πάρθηκαν τα δεδομένα από το ερωτηματολόγιο, που αναφέρονται στο υποκεφάλαιο Επεξήγηση Πληροφοριών, αναλύθηκαν ξεχωριστά για κάθε ερώτηση αλλά και μέσα από μια συνδυαστική προσέγγιση διαφόρων ερωτήσεων. Τα παρακάτω αποτελέσματα εμφανίζονται μέσα από την ανάλυση των πληροφοριών που εξήχθησαν.

Ξεκινώντας από την πρώτη ερώτηση, μπορεί κανείς να παρατηρήσει ότι η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου έγινε κυρίως από εργαζόμενους στο χώρο της Πληροφορικής, Δημόσιους Υπάλληλους, Ιδιωτικούς Υπάλληλους αλλά και Πωλητές που δεν ξεκαθάρισαν ακριβώς τη θέση εργασίας τους. Οι παραπάνω έχουν συμπληρώσει το 32% των ερωτηματολογίων. Στις επόμενες θέσεις βρίσκονται άτομα που εργάζονται ως Δικηγόροι, Τραπεζικοί, Λογιστές και στο χώρο του Μάρκετινγκ με το ποσοστό συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου να ανέρχεται στο 19% από τις τέσσερις κατηγορίες επαγγελματιών αθροιστικά. Στις τελευταίες θέσεις με ένα συμπληρωμένο ερωτηματολόγιο αντίστοιχα βρίσκονται 17 κατηγορίες επαγγελματιών με μερικές εξ αυτών να είναι οι Διαιτολόγος, Ηλεκτρολόγος, Ψυκτικός, Κομμωτής, Στρατιωτικός και Υδραυλικός.

Στη δεύτερη ερώτηση, όπου ζητήθηκε το εύρος ηλικιών των όσων συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, σε ποσοστό 69% συμπληρώθηκε από άτομα κάτω των 40 ετών. Έτσι υπολογίζεται ότι τα συμπεράσματα θα ακολουθήσουν – επιβεβαιώσουν εν μέρει με τις υποθέσεις που έγιναν προηγουμένως αλλά και το μεγαλύτερο ποσοστό της βιβλιογραφικής ανασκόπησης που έγινε σε προγενέστερο κεφάλαιο. Αυτό συμπεραίνεται αφού οι νεότεροι γνωρίζουν καλύτερα να χρησιμοποιούν ψηφιακά εργαλεία άρα κατέχουν ψηφιακές δεξιότητες σε ικανοποιητικό βαθμό.

Σχετικά με το δείγμα που λήφθηκε βάση γεωγραφικής κατανομής και εφόσον το ζητούμενο ήταν να παρθούν δεδομένα κυρίως από την Κύπρο αλλά και σε κάποιο βαθμό από το εξωτερικό για να γίνει σύγκριση μεταξύ των διαφορών τους, η Τρίτη ερώτηση εμφανίζει

ικανοποιητικό ποσοστό συμπλήρωσης αλλά όχι τόσο ισορροπημένο. 80% του δείγματος εργάζεται στην Κύπρο και το υπόλοιπο 20% στο εξωτερικό.



Διάγραμμα 25: Ποσοστιαία εμφάνιση γεωγραφικής κατανομής που συμπλήρωσε το ερωτηματολόγιο και δεν εργάζεται στην Κύπρο.

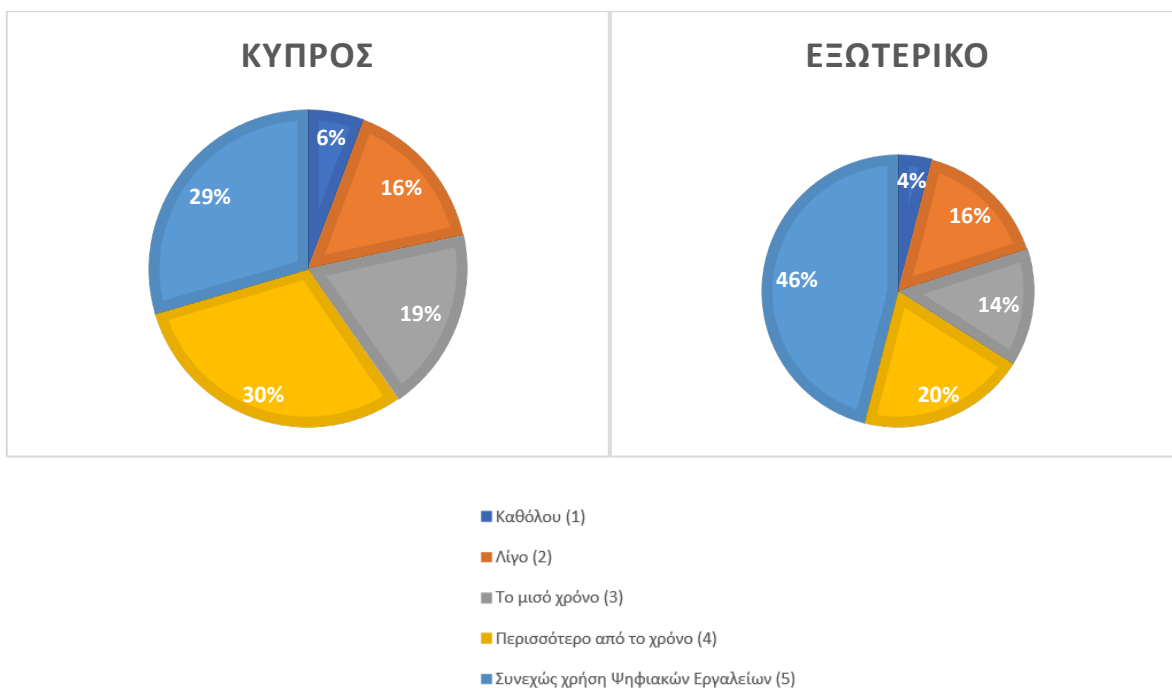
Όπως εμφανίζεται και παραπάνω, από τα ερωτηματολόγια που συμπληρώθηκαν για εργαζόμενους στο εξωτερικό, το 40% αυτών εργάζεται στο Ηνωμένο Βασίλειο, το 24,44% στην Ελλάδα και ένα ποσοστό της τάξης του 9% στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής. Τα συγκεκριμένα ερωτηματολόγια θα συγκριθούν σε μεταγενέστερο στάδιο για να βρεθούν οι διαφορές σχετικά με την κατοχή ψηφιακών δεξιοτήτων, αλλά και της διαφοράς της νοοτροπίας των εργαζομένων σε Κύπρο και εξωτερικό.

Τα δεδομένα από την ερώτηση για το επίπεδο εκπαίδευσης δείχνουν ότι η συντριπτική πλειοψηφία έχει αποφοιτήσει από την τριτοβάθμια εκπαίδευση ή και ψηλότερα. Συνεπώς, προβλέπεται ότι τα συμπεράσματα που θα εξαχθούν τείνουν να είναι στην ίδια γραμμή με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση και να φανερώνουν ότι η διοίκηση των περισσότερων γίνεται μέσω ισχυρής χρήσης ψηφιακών δεξιοτήτων που ευνοούν και προτρέπουν την ανάπτυξη και την καινοτομία στον κάθε τομέα. Αυτό έρχεται να ενισχυθεί με την ερώτηση χρήσης Ηλεκτρονικού Υπολογιστή στο χώρο εργασίας που επίσης βρίσκεται σε συντριπτική πλειοψηφία (Ποσοστό 88% χρησιμοποιεί Ηλεκτρονικό Υπολογιστή για την επίτευξη των εργασιών του στον εργασιακό του χώρο).

Στην επόμενη ερώτηση οι εργαζόμενοι στην Κύπρο απάντησαν κατά 74% ότι χρησιμοποιούν ψηφιακά εργαλεία επικοινωνίας όπως, Skype, zoom, Slack κ.α. για την επίτευξη απομακρυσμένων συναντήσεων κατά την εργασία τους. Το αντίστοιχο ποσοστό των εργαζομένων στο εξωτερικό είναι της τάξης του 77%. Στη συγκεκριμένη ερώτηση δεν φαίνεται αισθητά κάποια διαφορά μεταξύ Κύπρου και εξωτερικού στη χρήση ψηφιακών εργαλείων επικοινωνίας.

Στη συνέχεια ρωτήθηκαν για χρήση ψηφιακών εργαλείων, εξειδικευμένων εφαρμογών και ειδικού λογισμικού κατά την εργασία. Το 93% που εργάζονται στην Κύπρο απάντησε ότι χρησιμοποιεί Ψηφιακά εργαλεία στην εργασία του σε σχέση με το απόλυτο στο εξωτερικό (Όλοι απάντησαν θετικά στη χρήση ψηφιακών – εξειδικευμένων εργαλείων). Εδώ μπορεί κάποιος να κατανοήσει ότι όντως στην Κύπρο χρειάζεται ακόμη πρόοδος και αρκετή προσπάθεια για να φτάσουν οι επιχειρήσεις γενικότερα την ταχύτητα που τρέχει η επιστήμη, αν και βρίσκονται σε καλό στάδιο. Άξιο να σημειωθεί ότι το 30% των εργαζόμενων έμαθε να χειρίζεται τα ψηφιακά εργαλεία κατά τη διάρκεια των σπουδών του ή από φροντιστήρια και το 30% των εργαζομένων από σεμινάρια που προσφέρει ή προτρέπει η εργασία του. Επίσης, σημαντικό ρόλο δείχνουν τα ποσοστά όπου οι εργαζόμενοι από μόνοι τους ενδιαφέρονται να μάθουν να χειρίζονται ψηφιακά εργαλεία μέσω διαδικτύου και με άλλους τρόπους, που φτάνουν το 38%.

Στην ένατη ερώτηση, στην Κύπρο οι περισσότεροι απάντησαν ότι χρησιμοποιούν ψηφιακά εργαλεία τον περισσότερο από το χρόνο που εργάζονται με ποσοστό 30%, ενώ στο εξωτερικό το 46% απάντησε ότι εργάζεται συνεχώς με τη χρήση Ψηφιακών Εργαλείων. Αυτόματα, φαίνεται ότι στο εξωτερικό, όλο και περισσότεροι κατέχουν ψηφιακές δεξιότητες και τις χρησιμοποιούν σε μεγάλο βαθμό στην εργασία τους. Ακόμα και οι μεγαλύτεροι σε ηλικία (πέραν των 40 ετών) χρησιμοποιούν ψηφιακά εργαλεία που σημαίνει ότι οι προϊστάμενοι τους, τους παρακινούν ώστε να δημιουργήσουν ψηφιακές δεξιότητες σε αντίθεση με την αντίστοιχη ηλικία στην Κύπρο, όπου δεν είναι διατεθειμένοι να μάθουν καινούριες – ψηφιακές μεθόδους για να ασκούν τα καθήκοντα τους.



Διάγραμμα 26: Η χρήση ψηφιακών εργαλείων κατά τη διάρκεια της εργασίας σε Κύπρο και εξωτερικό.

Στη συνέχεια, οι εργαζόμενοι ερωτήθηκαν εάν χρησιμοποιούν τα λογισμικά συστήματα που προσφέρονται από τον εργοδότη τους, με το 1% να αναφέρει ότι δεν το χρησιμοποιεί. Αυτό το ποσοστό εμφανίστηκε μόνο από τους Κύπριους εργαζόμενους. Επίσης, από το ποσοστό που απάντησε ότι δεν προσφέρεται κάποιο είδος λογισμικού ή ψηφιακά εργαλεία από τον εργασιακό του χώρο, το 93% εργάζεται στην Κύπρο και μόλις το 7% βρίσκεται στο εξωτερικό.

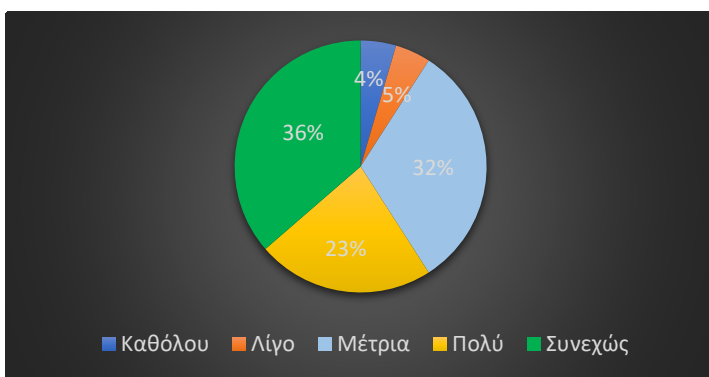
Ακολούθως, στην ερώτηση για την κατοχή περισσότερων ψηφιακών δεξιοτήτων από όσες μπορεί να χρησιμοποιήσει ο εργαζόμενος μέσω των ψηφιακών εργαλείων που προσφέρονται στην εργασία του, το 58% απάντησε αρνητικά. Παρόλα αυτά, στο εξωτερικό, το 55% πιστεύει ότι κατέχει περισσότερες ψηφιακές δεξιότητες από όσες μπορεί να χρησιμοποιεί στην εργασία του ενώ στην Κύπρο, μόνο 36% πιστεύει το ίδιο.

Στη δωδέκατη ερώτηση, οι εργαζόμενοι τόσο στην Κύπρο όσο και στο εξωτερικό με ποσοστό 78% ανέφεραν ότι ο προϊστάμενος τους κατέχει Ψηφιακές Δεξιότητες χωρίς κάποια ιδιαίτερη διαφορά μεταξύ της γεωγραφικής κατανομής. Στην Κύπρο αυτό φανερώνει ότι ακόμη και όταν ο Διευθυντής κατέχει κάποιες ψηφιακές δεξιότητες, δεν είναι πρόθυμος να τις χρησιμοποιήσει με βάση τις προηγούμενες ερωτήσεις ή απλά προτιμά να εργάζεται με πιο παραδοσιακές μεθόδους.

Σε ερώτημα εάν οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι με τον τρόπο που ασκούν τα καθήκοντά τους οι προϊστάμενοι τους, χρησιμοποιώντας την τεχνολογία παρατηρούνται τα εξής. Στην Κύπρο ένας στους τρεις εργαζόμενους δεν είναι ευχαριστημένος από το διευθυντή του σε σχέση με το εξωτερικό που μόνο 18% νοιώθει το ίδιο.

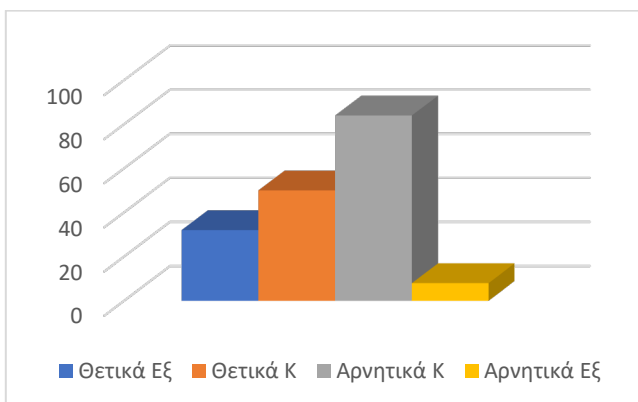
Στη δέκατη πέμπτη ερώτηση, οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν κατά πόσο πιστεύουν ότι ο προϊστάμενός τους χρησιμοποιεί τα ψηφιακά εργαλεία και τα λογισμικά συστήματα που παρέχονται από το χώρο εργασίας τους. Το 29% απάντησε ότι θεωρεί ότι ο προϊστάμενος του το χρησιμοποιεί μέτρια, με λίγα λόγια ότι θα προτιμούσε να το χρησιμοποιεί σε μεγαλύτερο βαθμό. Επίσης, ένας στους τρεις απάντησε ότι πιστεύει πως ο διευθυντής του χρησιμοποιεί τα ψηφιακά εργαλεία του οργανισμού από καθόλου μέχρι λίγο. Διαπιστώνεται ότι όντως, το ένα τρίτο των εργαζομένων δεν είναι ευχαριστημένοι από τον τρόπο χρήσης της τεχνολογίας που γίνεται από τον προϊστάμενο του.

Απομονώνοντας τις απαντήσεις που έγιναν από άτομα που εργάζονται στο εξωτερικό, φαίνεται αρκετή διαφορά στον τρόπο σκέψης τους. Το 36% των εργαζόμενων πιστεύει ότι ο διευθυντής του συνεχώς χρησιμοποιεί τα λογισμικά συστήματα και ψηφιακά εργαλεία που παρέχονται από την εργασία, ενώ μόνο το 4% πιστεύει ότι δεν χρησιμοποιούνται καθόλου.



Διάγραμμα 27: Οι απαντήσεις της 15ης ερώτησης από όσους εργάζονται στο εξωτερικό.

Στη συνέχεια ερωτήθηκαν εάν ο διευθυντής τους στις κατ' ιδίαν συναντήσεις χρησιμοποιεί κάποιο είδος ψηφιακών εργαλείων για να βλέπει την απόδοσή τους και να συζητούν γι' αυτή. Στο εξωτερικό το 76% των εργαζομένων απάντησε θετικά στην ερώτηση, σε αντίθεση με την Κύπρο όπου μόνο το 37% απάντησε θετικά. Αυτό φανερώνει γενικότερα τη διαφορά στον τρόπο σκέψης διευθυντών στο εξωτερικό σε σχέση με τη νοοτροπία του Κύπριου προϊστάμενου.



Διάγραμμα 28: Συνολικές απαντήσεις από Κύπρο και εξωτερικό για τη χρήση ψηφιακών εργαλείων κατά τη διάρκεια προσωπικών συναντήσεων μεταξύ εργαζόμενου – προϊστάμενου.

Η επόμενη ερώτηση αφορούσε τη συνομιλία με πελάτες και ειδικότερα τη χρήση Ηλεκτρονικού Υπολογιστή για την κάλυψη των αναγκών τους. Το 71% απάντησε θετικά και το 16% αρνητικά ενώ το υπόλοιπο 13% δεν έρχεται σε επαφή με πελάτες. Σε συνέχεια των

ερωτήσεων, οι εργαζόμενοι σε συντριπτική πλειοψηφία νοιώθουν ότι οι πελάτες τους είναι ευχαριστημένοι με τον τρόπο που χειρίζονται τον ηλεκτρονικό υπολογιστή με ποσοστό 78%. Αυτό δείχνει την αισιοδοξία που έχουν οι εργαζόμενοι γενικότερα, αν και δεν είναι μέσα στα όρια του πραγματικού. Σε αντίστοιχες έρευνες που έγιναν στο εξωτερικό για σκοπούς ευχαριστημένων πελατών το ποσοστό ανέρχεται γύρω στο 40-50%.

Ακολούθως, το ερωτηματολόγιο συμπεριλάμβανε ερωτήσεις που αποδεικνύουν την ανάγκη κατοχής ψηφιακών δεξιοτήτων. Οι ερωτήσεις αφορούσαν την εργασία από το σπίτι – απομακρυσμένη εργασία, πόσο εύκολα μπορεί να παρθεί βοήθεια χρησιμοποιώντας το διαδίκτυο για σκοπούς της εργασίας και εάν η επικοινωνία μέσω διαδικτυακής συνομιλίας είναι εύκολη για τους εργαζόμενους. Το 61% έχει εργαστεί από το σπίτι ή από άλλο χώρο εκτός του εργασιακού του χώρου. Σε σύγκριση μεταξύ Κύπρου και εξωτερικού, το χάσμα είναι ορατό και σε αυτή την ερώτηση. Οι εργαζόμενοι στην Κύπρο που εργάστηκαν απομακρυσμένα ανέρχονται στο 58%, ενώ στο εξωτερικό το 68% των εργαζόμενων. Το 42% από τους ερωτηθέντες ανέφερε ότι μπορεί να συνομιλεί μέσω προσωπικής επαφής το ίδιο εύκολα σε σχέση με διαδικτυακή επικοινωνία, ενώ 38% πιστεύει ότι δυσκολεύεται να επικοινωνεί μέσω διαδικτυακής συνομιλίας. Το ποσοστό αυτό διαμορφώνεται έτσι από τις απαντήσεις εργαζομένων άνω των 40 ετών αφού περισσότεροι από 2 στους 3 απάντησαν ότι προτιμούν την προσωπική επαφή. Αντίθετα, στην ερώτηση για εύρεση βοήθειας χρησιμοποιώντας το διαδίκτυο, ποσοστό 75% εμφανίζεται να μπορεί να λαμβάνει βοήθεια από το διαδίκτυο, από εύκολα μέχρι πολύ εύκολα.

# Κεφάλαιο 6

## Συμπεράσματα - Μελλοντική Εργασία

### 6.1 Συμπεράσματα

Ξεκινώντας από τις ερωτήσεις του πρώτου μέρους και βλέποντας τα κυρίως επαγγέλματα που συμπληρώθηκαν αναμένεται ότι οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες χρησιμοποιούν ηλεκτρονικό υπολογιστή στην εργασία τους. Αυτό επιβεβαιώνεται αφού 88% των ερωτηματολογίων έχουν θετική απάντηση στη συγκεκριμένη ερώτηση.

Επιπρόσθετα, από την ερώτηση για την ηλικία όπου το 69% είναι κάτω των 40 ετών και η πλειοψηφία έχει αποφοιτήσει από τριτοβάθμια εκπαίδευση, επιβεβαιώνεται ότι έχουν κάποιο είδος επαφής με την τεχνολογία. Σε όλα τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, τόσο σε Κύπρο όσο και στο εξωτερικό εισήχθησαν και διδάσκονται μαθήματα όπου απαιτείται χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή και συνεπώς ψηφιακές δεξιότητες. Εκτός αυτού, φανερώνεται και μέσα από την ερώτηση στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου όπου το 59% αθροιστικά, αναφέρει ότι έμαθε να χειρίζεται ψηφιακά εργαλεία είτε από τις σπουδές του ή μέσω σεμιναρίων στα πλαίσια της εργασίας του.

Συνεχίζοντας, στο δεύτερο μέρος όπου οι ερωτήσεις αφορούσαν χρήση ψηφιακών εργαλείων κατά τη διάρκεια της εργασίας, οι περισσότερες απαντήσεις που δόθηκαν ανέφεραν ότι ο ηλεκτρονικός υπολογιστής χρησιμοποιείται κατά κόρον στο εργασιακό περιβάλλον. Χρησιμοποιούνται διαδικτυακά εργαλεία επικοινωνίας κατά 75% και γίνονται ψηφιακές συνομιλίες μέσω των ψηφιακών εργαλείων επικοινωνίας.



Μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων απάντησε ότι χρησιμοποιεί αρκετά έως συνεχώς εξειδικευμένα ψηφιακά εργαλεία για την ολοκλήρωση των επαγγελματικών του υποχρεώσεων και ότι κυρίως χρησιμοποιούν τα λογισμικά συστήματα που προσφέρονται από τον οργανισμό που εργάζονται. Συνεπώς, οι εργαζόμενοι κατέχουν ψηφιακές δεξιότητες, το ίδιο και αρκετοί από τους προϊστάμενους τους. Το συγκεκριμένο συμπέρασμα, είναι εντονότερο στο εξωτερικό αφού τα ψηφιακά εργαλεία χρησιμοποιούνται περισσότερο από ότι στην Κύπρο.

Οι ψηφιακές δεξιότητες που κατέχονται από εργαζόμενους στην Κύπρο, χρησιμοποιούνται κυρίως στο χώρο εργασίας, αφού μόνο το 42% πιστεύει ότι κατέχει περισσότερες ψηφιακές δεξιότητες από όσες μπορεί να χρησιμοποιεί στην εκτέλεση των καθηκόντων του. Σε αντίθεση με το εξωτερικό όπου οι εργαζόμενοι απαντούν σε ποσοστό 55% ότι έχουν περισσότερες ψηφιακές δεξιότητες. Δηλαδή σε περίπτωση που τους ζητηθεί να εργαστούν με κάποιο καινούριο λογισμικό σύστημα πολύ πιθανόν να μπορέσουν να αντεπεξέλθουν ευκολότερα παρά οι Κύπριοι εργαζόμενοι.

Στο τρίτο μέρος όπου ερωτήθηκαν για τη χρήση ψηφιακών δεξιοτήτων των διευθυντών τους προκύπτουν πολύ ενδιαφέροντα συμπεράσματα. Τρεις στους τέσσερις εργαζόμενους απάντησαν ότι ο Διευθυντής τους κατέχει ψηφιακές δεξιότητες και ένας στους τρεις Κύπριους πιστεύει ότι δεν χρησιμοποιούνται σωστά από τον προϊστάμενο του για την άσκηση των καθηκόντων του. Στο εξωτερικό το ποσοστό μειώνεται αρκετά, με λιγότερο από ένα στους πέντε που απάντησαν, να μην είναι ευχαριστημένος με τον τρόπο που ο διευθυντής του χρησιμοποιεί την τεχνολογία για τις καθημερινές του δραστηριότητες.

Αρκετοί από τους εργαζόμενους που ερωτήθηκαν για το λόγο που δεν είναι ευχαριστημένοι από τον προϊστάμενό τους δήλωσαν ότι οι τεχνολογικές γνώσεις του διευθυντή τους είναι πολύ βασικές, ότι έχουν έλλειψη κάποιων δεξιοτήτων, δεν χρησιμοποιούν τα σωστά εργαλεία για την επίτευξη των εργασιών τους, κάποιοι ακόμη τηρούν βιβλία αντί να

χρησιμοποιούν υπολογιστή. Πέρα από αυτά, κάποιες απαντήσεις υποδήλωναν ότι δεν έχουν πραγματική επαφή με την τεχνολογία και δεν γνωρίζουν τι ακριβώς χρειάζεται στην εργασία για να το χρησιμοποιούν, δεν είναι θετικοί σε καινούριες και εκσυγχρονισμένες λειτουργικές διαδικασίες. Σε σχέση με τους πελάτες, υπήρχαν απαντήσεις που ανέφεραν ότι οι προϊστάμενοι τους δεν μπορούσαν εύκολα να μεταφέρουν πληροφορίες και απαιτήσεις στους πελάτες, ή και δεν χρησιμοποιούν τρόπους που ενημερώνουν καλύτερα, με περισσότερη σαφήνεια – ακρίβεια τους προμηθευτές.

Σε συνέχεια των προηγούμενων ερωτήσεων, οι περισσότεροι εργαζόμενοι νιώθουν ότι ο προϊστάμενος τους θα μπορούσε να χρησιμοποιεί περισσότερο τα λογισμικά συστήματα που υπάρχουν στον εργασιακό χώρο. Επιπρόσθετα, ερώτηση σχετικά με τις προσωπικές συναντήσεις μεταξύ προϊστάμενου – υφιστάμενου δείχνει την έλλειψη χρήσης της τεχνολογίας στη μέτρηση της απόδοσης των υπαλλήλων.

Εμφανίζεται η δυσανασχέτηση που νιώθει ο εργαζόμενος όταν ο ίδιος γνωρίζει πώς να χρησιμοποιεί τα λογισμικά συστήματα που χρειάζονται ενώ ο προϊστάμενος του δεν γνωρίζει ή δεν θέλει να τα χρησιμοποιήσει σωστά. Αυτό οδηγεί σε λιγότερη απόδοση, τόσο από τον εργαζόμενο, όσο και από το διευθυντή του, αφού ο πρώτος δεν είναι διατεθειμένος να εργαστεί με όρεξη και να αναδείξει τις ψηφιακές του ικανότητες, για να αναγνωριστεί από τον προϊστάμενο του. Άρα εξυπακούεται ότι η ανέλιξη του εργαζόμενου θα είναι πιο αργή, κάτι που δεν θα τον ευχαριστεί και πολύ πιθανόν να ψάξει για τον επόμενο σταθμό της καριέρας του.

Πέρα από αυτό, με το διευθυντή που αγνοεί τη συμβολή της τεχνολογίας στην απλουστεύωση των καθημερινών εργασιών αλλά και τη δύναμη που παρέχουν τα ψηφιακά εργαλεία στη λήψη αποφάσεων, τη διοίκηση του προσωπικού και τη χάραξη στρατηγικής και καινοτομίας, κάνει κακό στον ίδιο τον οργανισμό. Η εταιρεία δεν βλέπει τη σωστή ανάπτυξη που θα είχε με τη χρήση ψηφιακών δεξιοτήτων. Η χάραξη στρατηγικής δεν μπορεί να γίνει μακροχρόνια εφόσον μέσω της τεχνολογίας ζητούνται συνεχώς καινούριες μέθοδοι

και λύσεις που δεν μπορούν να υλοποιηθούν. Συνεπώς μια τέτοια επιχείρηση δεν καινοτομεί και 'υπογράφει' την ημερομηνία του τέλους της.

Ο συνδιασμός των εργαζομένων με ψηφιακές δεξιότητες και των προϊστάμενων τους χωρίς ψηφιακές δεξιότητες, μέσα από τις απαντήσεις, δείχνει ότι δεν μπορούν να επικοινωνήσουν ορθά μεταξύ τους. Η συνεργασία επιτυγχάνεται πολύ δύσκολα και οι αποφάσεις που παίρνει ο διευθυντής δεν είναι προσεγμένες. Οι πολιτικές που ακολουθούνται είναι πρόχειρα επιλεγμένες και αυτό έχει αντίκτυπο σε όλο τον οργανισμό. Υπάλληλους, στον ίδιο του τον εαυτό, πελάτες και κατ' επέκταση στην επιχείρηση.

Στο τέταρτο μέρος του ερωτηματολογίου, που αφορούσε την ικανοποίηση αναγκών των πελατών, ένα μεγάλο μέρος των ερωτηθέντων απάντησε ότι χρησιμοποιεί ηλεκτρονικό υπολογιστή για την εξυπηρέτηση των πελατών. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι κατά κύριο ρόλο πιστεύουν ότι εξυπηρετούν σωστά τους πελάτες τους και οι δεύτεροι είναι ικανοποιημένοι σε μεγάλο βαθμό. Αυτό φανερώνει τη μεγάλη σημασία των ψηφιακών ικανοτήτων στην διαχείριση των απαιτήσεων των πελατών.

Σε περιπτώσεις όπου οι απαντήσεις ήθελαν τους πελάτες τους να μην ήταν αρκετά ικανοποιημένοι από την εξυπηρέτηση που δέχονταν, σε όλες τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου εμφανιζόταν αρκετή απαισιοδοξία ή δε γινόταν σωστή χρήση υπολογιστή και ψηφιακών δεξιοτήτων στον εργασιακό χώρο. Στους συγκεκριμένους οργανισμούς ο διευθυντής δεν έχει το σωστό όραμα και αφού δεν είναι θετικός στη χρήση της τεχνολογίας δεν θα προσελκύσει ούτε καινούριους πελάτες. Αφού η επιχείρηση δεν είναι ελκυστική, βάζει τον οργανισμό σε μια φθίνουσα πορεία.

Στο τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου ζητήθηκαν απαντήσεις ως προς τη χρήση του διαδικτύου γενικότερα, ο τρόπος που μπορεί κάποιο άτομο να επικοινωνεί και την τηλεργασία. Με ποσοστό 61% απαντήθηκε ότι οι εργαζόμενοι έχουν εργαστεί μακριά από το γραφείο. Αυτό φανερώνει την ανάγκη κατοχής ψηφιακών δεξιοτήτων, τόσο για τους

εργαζόμενους όσο και για τους προϊστάμενους τους. Από την πλευρά των εργαζομένων χρειάζονται για τη σωστή υλοποίηση και παράδοση των εργασιών που είναι υπεύθυνοι, στο σωστό χρόνο, ακολουθώντας όλες τις προδιαγραφές και απαιτήσεις. Από την πλευρά των διευθυντών τους, απαιτούνται για το σωστό έλεγχο των εργαζομένων, για τη δεξιότητα να επικοινωνούν με τους υφιστάμενους αλλά και τους πελάτες τους και την σωστή υλοποίηση στρατηγικής για την επιχείρηση.

Με ψηφιακές δεξιότητες, αφού οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν την τηλεργασία, ο διευθυντής μπορεί να ελέγχει εάν όντως αξιοποιούν το χρόνο τους για εργασία, να εξάγει χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με την απόδοση και την αποτελεσματικότητα τους. Εκτός αυτού, μπορεί να πάρει σωστές αποφάσεις για τον τρόπο διοίκησης των εργαζομένων εξ αποστάσεως, χωρίς να δυσκολεύεται να καταλάβει εάν έχουν κάποιο πρόβλημα που ίσως τους επηρεάζει στην επίτευξη των εργασιών τους. Με την καταγραφή δεδομένων μέσω ψηφιακών εργαλείων, γνωρίζει μέχρι πόσο μπορεί να προσφέρει ο κάθε υπάλληλος. Έτσι, με τη σωστή επικοινωνία και έμπνευση, μπορεί να τον σπρώξει ούτως ώστε να επιτυγχάνει το μέγιστο δυνατό, να καινοτομεί και να είναι ευχαριστημένος για την απόδοση του αλλά και ευχαριστημένος γενικότερα στην εργασία του.

Στον τομέα της επικοινωνίας, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι ένα μεγάλο ποσοστό μπορεί να επικοινωνεί το ίδιο καλά μέσω προσωπικής επαφής όσο και με τη χρήση ψηφιακών εργαλείων επικοινωνίας. Συμπεραίνεται ότι είναι στο χέρι του διευθυντή κάθε εργαζόμενου να χρησιμοποιήσει το σωστό τρόπο μετάδοσης γνώσης και έμπνευσης στον υφιστάμενο του για να πάρει ότι χρειάζεται ο οργανισμός και να προοδεύει. Σε συνδυασμό με την προηγούμενη ερώτηση, να έχει στη φαρέτρα του τα χρήσιμα όπλα που προσφέρει η τεχνολογία και να δείξει στους εργαζόμενους με τον πιο κατανοητό τρόπο τι ζητά από αυτούς, είτε εργάζονται στο χώρο εργασίας είτε με τηλεργασία.

Ο διευθυντής που κατέχει ψηφιακές δεξιότητες γνωρίζει πως να διαχειριστεί τους υπαλλήλους και πρέπει να μπορεί να χρησιμοποιεί την επικοινωνία για να μεταδίδει στον

καθένα ξεχωριστά ότι χρειάζεται με τον τρόπο που χρειάζεται. Κάποια άτομα αντιλαμβάνονται καλύτερα μέσω εικόνων και σχεδιαγραμμάτων. Κάποια άλλα αναγνωρίζουν τι ζητά ο προϊστάμενος τους μέσα από στατιστικά στοιχεία και κάποια απλά χρειάζονται τη σωστή ψυχολογία για να αντιληφθούν τις απαιτήσεις του. Έτσι, μπορεί να συντονίσει το προσωπικό ευκολότερα, να τους δώσει κίνητρα να συνεργαστούν και να προωθή τις τακτικές της επιχείρησης σε όλους. Μέσω της γνώσης της τεχνικής της επικοινωνίας, είτε είναι πρόσωπο με πρόσωπο είτε εξ αποστάσεως, μπορεί να αναγνωρίσει και να λύσει προβλήματα που τυχόν παρουσιάζονται. Επιπρόσθετα, θα αναγνωρίσει όταν ένας υπάλληλος αντιμετωπίζει κάποιο πρόβλημα ή εμπόδιο και τον βοηθά να το ξεπεράσει.

Στη διαχείριση υφιστάμενων πελατών και την προσέλκυση υποψήφιων, η προσωπική επαφή είναι ένα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα. Η εποχή όμως, που επιτρέπει πλέον την διαδικτυακή συνομιλία με τον πελάτη, ίσως την προωθεί και περισσότερο παρά την προσωπική επαφή. Άρα το πλεονέκτημα της προσωπικής επαφής χάνεται. Στις αρμοδιότητες του διευθυντή ενός οργανισμού είναι μέσω των σωστών εργαλείων και δεξιοτήτων να συνεχίσει να ικανοποιεί τους πελάτες ακόμη και χωρίς προσωπική επαφή. Αφού η τεχνολογία προσφέρει άμεση επικοινωνία, ο διευθυντής που κατέχει ψηφιακές δεξιότητες, μπορεί να την εκμεταλλευτεί και να γλιτώσει αρκετό χρόνο για προσέλκυση νέων πελατών και υποστήριξη των υφιστάμενων. Από τα δεδομένα που έχει στη διάθεση του από τον οργανισμό που διοικεί, μπορεί να δημιουργήσει στατιστικές και παρουσιάσεις. Να δείχνει τα τελευταία στους πελάτες και να τους πείθει ότι η καλύτερη επιλογή είναι να συνεργαστούν. Ένας ενημερωμένος διευθυντής (πωλήσεων και όχι μόνο) μπορεί εύκολα να απαντήσει με τη χρήση της τεχνολογίας οτιδήποτε χρειαστεί για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και οι τελευταίοι να είναι ευχαριστημένοι με τον τρόπο που ο διευθυντής χειρίζεται τις ανάγκες τους.

Συνεχίζοντας, αφού σχεδόν όλοι οι εργαζόμενοι είναι οικείοι με τη χρήση ψηφιακών εργαλείων επικοινωνίας, έτσι και οι περισσότεροι από τα διευθυντικά στελέχη των οργανισμών. Μπορούν ευκολότερα να θέσουν τη γραμμή πλεύσης της επιχείρησης που διευθύνουν, χωρίς χρονοβόρες συναντήσεις που στο παρελθόν θα έπρεπε να βρίσκονται

όλοι παρόν, γύρω από το ίδιο τραπέζι. Με τη σωστή χρήση των ψηφιακών δεξιοτήτων τους και με καινούριες μεθόδους στη λήψη αποφάσεων, χαράσσουν μακροχρόνια στρατηγική για την επιχείρηση και αναπτύσσουν ιδέες για καινοτομία χωρίς να χάνουν χρόνο σε ανούσιες συζητήσεις. Τα προβλήματα που εμφανίζονται στη διοίκηση των εργαζομένων λύνονται πιο απλά και σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα μεταξύ της διαδικτυακής επικοινωνίας. Με αυτό τον τρόπο, γίνεται ανάλυση των στοιχείων που έχουν στην κατοχή τους και μοιράζεται (η ανάλυση στοιχείων) σε όλους την ίδια στιγμή διαδικτυακά, συντονίζονται όλες οι διοικητικές μονάδες στη διαχείριση πόρων – έμψυχων και άψυχων – για την η ομαλή λειτουργία της επιχείρησης σε εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Αποτέλεσμα η αύξηση της καινοτομίας και κατ' επέκταση η ανάπτυξη και η μακροζωία του οργανισμού.

Μέσα από τα αποτελέσματα που συλλέχθηκαν για την εύρεση βοήθειας από το διαδίκτυο και αφού η επαφή με αυτό είναι προσιτή καθημερινά σχεδόν, σε όλους τους εργαζόμενους, το διευθυντικό προσωπικό μπορεί εύκολα να αναζητήσει λύσεις στα προβλήματα που έρχεται αντιμέτωπο, μέσω του διαδικτύου. Υπάρχουν πολλές πηγές που μπορεί να τρέξει για βοήθεια από τυχόν παρόμοια εμπόδια που αντιμετώπιστηκαν προηγουμένως σε άλλους οργανισμούς. Άρα, ο διευθυντής κάθε οργανισμού, βρίσκει ευκολότερα και πιο γρήγορα έξυπνες απαντήσεις για οποιοδήποτε πρόβλημα προκύψει σε πελάτες ή εργαζόμενους, επιλέγει τη σωστή λύση που αναλογεί σε κάθε περίπτωση και την εφαρμόζει ανάλογα με την περίπτωση.

Ο συνδυασμός όλων των ερωτήσεων μπορεί κανείς να εξαγάγει το συμπέρασμα ότι μια επιχείρηση για είναι υγιής – να λειτουργεί με σωστό τρόπο, χρειάζεται να κινείται παράλληλα με την τεχνολογία. Όλοι οι υπάλληλοι, διευθυντές και υφιστάμενοι να ψάχνουν και να μαθαίνουν τις νέες πρακτικές και να κρίνουν εάν είναι χρήσιμες για αυτούς και την επιχείρηση. Στις συσκέψεις που πραγματοποιούνται, να εκφράζουν ελεύθερα την άποψη τους για τα νέα τις τεχνολογίας και να προτείνουν ιδέες και εργαλεία που τους βοηθούν να πορευθούν μπροστά από τους ανταγωνιστές και να παραδίνουν ποιοτικότερα προϊόντα – υπηρεσίες.

Ο διευθυντής έχει υποχρέωση να αφουγκραστεί όλες τις απόψεις και να αποφασίσει ποιες από αυτές είναι ωφέλιμες για την επιχείρηση. Παράλληλα, να μεταφέρει τις γνώσεις και τις δικές του ιδέες στους υφιστάμενους του. Συνδυάζοντας την πολιτική του οργανισμού και τις ιδέες των εργαζομένων, θα βρει τον τρόπο να τις εφαρμόσει σταδιακά για να μην επέλθουν απότομες αλλαγές και να συνεχίσει να ακολουθείται η στρατηγική που εξέθεσε το διευθύνον προσωπικό.

Αποτέλεσμα, όλοι να είναι ευχαριστημένοι και να αναπτύσσουν τις ψηφιακές τους δεξιότητες παράλληλα. Έτσι, επέρχεται και η καινοτομία μέσα από την εφαρμογή των καινούριων μεθόδων που προτείνει η τεχνολογία και τις ιδέες των υπαλλήλων. Τα προβλήματα να λύνονται γρήγορα πλέον, να γίνεται η σωστή λήψη αποφάσεων προς το καλύτερο, το προϊόν – υπηρεσία που παράγεται θα είναι άριστο και επεκτείνεται η μακροζωία του οργανισμού. Επίσης, οι ανταγωνιστές θα ζηλεύουν τα προϊόντα – υπηρεσίες, μαζί και την επιχείρηση. Η προσέλκυση των πελατών γίνεται ευκολότερη και οι υφιστάμενοι πελάτες παραμένουν ευχαριστημένοι και πρόθυμοι να αναβαθμίσουν τα προϊόντα που κατέχουν ή και να αγοράσουν τα τελευταία που παρέχει ο οργανισμός.

## 6.2 Μελλοντική Εργασία

Σε συνέχεια αυτής της μεταπτυχιακής διατριβής, εφαρμόζοντας στην πράξη τα αποτελέσματα και τα ευρήματα από την εργασία, θα μπορούσε κάποιος να επισκεφτεί δύο επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο ή παραπλήσιο τομέα. Στη μια να χρησιμοποιούνται ψηφιακές δεξιότητες τουλάχιστον από το διευθυντή για τη διεκπεραίωση των καθημερινών εργασιών και στην άλλη να μη χρησιμοποιούνται καθόλου ή ο διευθυντής να μην κατέχει ψηφιακές δεξιότητες.

Να συγκριθούν τα προϊόντα – υπηρεσίες που παράγονται από τις δύο επιχειρήσεις και να καταγραφούν και να αναλυθούν οι διαφορές τους. Να αναλυθεί κατά πόσο στην πάροδο του χρόνου τα προϊόντα – υπηρεσίες έχουν αναπτυχθεί και διαφοροποιηθεί και σε ποιο βαθμό καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών. Επιπλέον, μέσα από ερωτηματολόγια που θα διατεθούν στους πελάτες να εξηγηθεί η διαφορά των προϊόντων, να περιγραφεί η διαφορά στον τρόπο προσέγγισης που έχει ξεχωριστά η κάθε πολιτική των δύο επιχειρήσεων και σε ποια από τις δύο θα προτιμούσαν να επενδύουν τα χρήματά τους για να κατέχουν το προϊόν. Μέσα από μια σκιαγράφιση του προφίλ των υπεύθυνων πωλήσεων, να ερωτηθούν οι πελάτες με ποιο από τους δύο τύπους θα ένοιωθαν πιο άνετα, με ποιο θα προτιμούσαν να συνεργάζονται και να εξαχθούν γενικά συμπεράσματα.

Κατόπιν, να παρθούν συνεντεύξεις από τους εργαζόμενους στους δύο οργανισμούς και να συγκριθεί κατά πόσο έχουν κοινές εμπειρίες. Πόσο ευχαριστημένοι είναι στο χώρο εργασίας και εάν μπορούν να εκφράζουν τις ιδέες και τις απόψεις τους ελεύθερα μπροστά στον προϊστάμενο τους. Εάν ο προϊστάμενος τους είναι ανοιχτός στις προσεγγίσεις που ακολουθούν οι εργαζόμενοι και τους υποστηρίζει στη διαδικασία να μαθαίνουν νέους τρόπους εργασίας ή και τους προωθεί στη διαδικασία μάθησης μέσα από σεμινάρια που προσφέρει η εταιρεία. Αν είναι βοηθητικός στα ερωτήματα – προβλήματα τους και πόσο εύκολα μπορεί να τους μεταφέρει τις γνώσεις και το πάθος του για προσωπική ανάπτυξη και ανέλιξη. Να ερωτηθούν αν νιώθουν ότι καθημερινά μαθαίνουν καινούρια πράγματα μέσα



από τη διεκπεραίωση των εργασιών τους και πώς βλέπουν το μέλλον τους μέσα στον οργανισμό με τον τρόπο που λειτουργεί.

Εν κατακλείδι, να ερωτηθούν οι διευθυντές πώς ελέγχουν ότι οι υφιστάμενοι τους εργάζονται και αποδίδουν σωστά στο χρόνο που τους δίνεται. Πώς μετρούν και αναλύουν τα δεδομένα και τα στατιστικά στοιχεία που έχουν στη διάθεση τους για να φέρουν τον οργανισμό που διευθύνουν στη σωστή τροχιά της ανάπτυξης, της ανέλιξης και της κερδοφορίας. Να εξαχθούν συμπεράσματα για τον τρόπο που αντιμετωπίζουν τόσο τους πελάτες, όσο και τους εργαζόμενους και τις στρατηγικές που ακολουθούν για να προωθούν τα συμφέροντα της εταιρείας.

Εάν πιστεύουν ότι μέσω της χρήσης ψηφιακών δεξιοτήτων και ακολουθώντας την τάση της επιστήμης οι υποχρεώσεις τους τελειώνουν γρηγορότερα και πιο εύκολα σε σχέση με τη μη χρήση ψηφιακών δεξιοτήτων. Πόσο εύκολα ή δύσκολα μπορούν να επικοινωνούν με τους εργαζόμενους δίνοντας τους να καταλάβουν τις απαιτήσεις τους για να ακολουθείται η στρατηγική του οργανισμού. Να αναλυθούν τα αποτελέσματα για την αντίληψη των διευθυντών σε σχέση με το κέρδος, τη ζωή και την καινοτομία της επιχείρησης και πού βλέπουν τον εαυτό τους αλλά και τον οργανισμό που διευθύνουν να βαδίζει σε μερικά χρόνια μετά.

# Κεφάλαιο 7

## Βιβλιογραφία

- Afuah, A., 2020. Innovation management-strategies, implementation, and profits.
- Ahlquist, J., 2014. Trending now: Digital leadership education using social media and the social change model. *Journal of Leadership Studies*, 8(2), pp.57-60.
- Antonopoulou, H., Halkiopoulos, C., Barlou, O. and Beligiannis, G.N., 2021. Transformational leadership and digital skills in higher education institutes: during the COVID-19 pandemic. *Emerging science journal*, 5(1), pp.1-15.
- Asgarkhani, M., 2004. The Need for a Strategic Foundation for Digital Learning and Knowledge Management Solutions. *Electronic Journal of E-learning*, 2(1), pp.31-42.
- Cantwell, B.L. and Richter, S.M., 2018. Ir leadership in the digital institution. *New Directions for Institutional Research*, 2018(178), pp.99-110.
- Chanaron, J.J. and Jolly, D., 1999. Technological management: expanding the perspective of management of technology. *Management Decision*.
- Flyverbom, M., Leonardi, P., Stohl, C. and Stohl, M., 2016. Digital age| the management of visibilities in the digital age—introduction. *International Journal of Communication*, 10, p.12.
- Gobble, M.M., 2018. Digitalization, digitization, and innovation. *Research-Technology Management*, 61(4), pp.56-59.
- Hamel, G., 2008. The future of management. *Human resource management international digest*.
- Head, A.J., Van Hoeck, M. and Garson, D.S., 2015. Lifelong learning in the digital age: A content analysis of recent research on participation. *First Monday*.
- Horner, M., 1997. Leadership theory: past, present and future. *Team Performance Management: An International Journal*.

Leahy, D. and Wilson, D., 2014, July. Digital skills for employment. In IFIP Conference on Information Technology in Educational Management (pp. 178-189). Springer, Berlin, Heidelberg.

Quantum.gr 2020. Η επίδραση του κορονοϊού στη βιομηχανία της τεχνολογίας.

Shivajee, V., Singh, R.K. and Rastogi, S., 2019. Manufacturing conversion cost reduction using quality control tools and digitization of real-time data. *Journal of Cleaner Production*, 237, p.117678.

Taborda, C.G., 2000. Leadership, teamwork, and empowerment: Future management trends. *Cost Engineering*, 42(10), p.41.

Trendforce.com 2020. Comprehensive Analysis of COVID-19 Outbreak's Impact on Global High-Tech Industry.

Tuv-nord.com, 2021. Η τεχνολογία στην υπηρεσία της Πιστοποίησης στην μετά COVID-19 εποχή.

van Laar, E., van Deursen, A.J., van Dijk, J.A. and de Haan, J., 2018. 21st-century digital skills instrument aimed at working professionals: Conceptual development and empirical validation. *Telematics and informatics*, 35(8), pp.2184-2200.

Υφυπουργείο έρευνας, καινοτομίας και ψηφιακής πολιτικής, 2021. Ευρωπαϊκός Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας DESI 2021.

# Κεφάλαιο 8

## Παράρτημα Α

Παρακάτω εμφανίζονται όλες οι ερωτήσεις στην Ελληνική γλώσσα που συμπεριλήφθηκαν στο ερωτηματολόγιο, όπως εμφανίζονταν στα άτομα που το συμπλήρωσαν.

Managing People with digital skills	Managing People with Digital Skills
<p><b>* Required</b></p> <p>1. Please select the language you are most comfortable using *</p> <p>Mark only one oval.</p> <p><input type="radio"/> Greek</p> <p><input type="radio"/> English <i>Skip to section 21 (Managing people with digital skills)</i></p>	<p>3) Σε ποιά χώρα εργάζεσαι;</p> <hr/>
<p>Διοίκηση ατόμων με Ψηφιακές Δεξιότητες</p> <p>Το παρόν ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε για την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τη χρήση ψηφιακών δεξιοτήτων στην εργασία, δίνοντας έμφαση στον τρόπο διοίκησης των εργαζομένων από διευθυντές που κατέχουν ψηφιακές δεξιότητες και προσπαθούν να προωθήσουν τη φιλοσοφία εκμάθησης ψηφιακών δεξιοτήτων και στους υφιστάμενούς τους.</p>	<p>4) Επίπεδο Εκπαίδευσης</p> <p>Mark only one oval.</p> <p><input type="radio"/> Απόφοιτος Δημοτικού</p> <p><input type="radio"/> Απόφοιτος Γυμνασίου - Λυκείου</p> <p><input type="radio"/> Πανεπιστήμιο</p> <p><input type="radio"/> Μεταπτυχιακό</p> <p><input type="radio"/> Διδακτορικό</p> <p><input type="radio"/> Other: _____</p>
<p>Managing People with Digital Skills</p> <p>2) 1) Επάγγελμα - Θέση εργασίας</p> <hr/>	<p>Managing People with Digital Skills</p> <p>5) Χρησιμοποιείς Η/Υ στην εργασία σου; *</p> <p>Mark only one oval.</p> <p><input type="radio"/> Ναι</p> <p><input type="radio"/> Όχι <i>Skip to question 10</i></p>
<p>3) 2) Ηλικία</p> <p>Mark only one oval.</p> <p><input type="radio"/> 18-29</p> <p><input type="radio"/> 30-39</p> <p><input type="radio"/> 40-49</p> <p><input type="radio"/> 50-59</p> <p><input type="radio"/> 60 +</p>	<p>Managing People with Digital Skills</p> <p>6) 6) Χρησιμοποιείς εργαλεία επικοινωνίας κατά τη διάρκεια της εργασίας σου; (π.χ. κάνεις απομακρυσμένες συναντήσεις μέσω Skype, Zoom, Slack)</p> <p>Mark only one oval.</p> <p><input type="radio"/> Ναι</p> <p><input type="radio"/> Όχι</p>

Managing People with Digital Skills

8. 7) Χρησιμοποιείς ψηφιακά εργαλεία; (π.χ. Χρήση εξειδικευμένων εφαρμογών για την εργασία σου, χρήση email, MS Word, MS Excel, MS Powerpoint, Photoshop)

Mark only one oval.

- Ναι  
 Όχι Skip to question 10

Managing People with Digital Skills

9. 8) Πώς έμαθες να χειρίζεσαι ψηφιακά εργαλεία;

Check all that apply.

- Διαδίκτυο  
 Σπουδές  
 Μέσω σεμιναρίων κατά τη διάρκεια της εργασίας  
 Φίλους  
 Αυτοδίδακτος  
 Other: \_\_\_\_\_

Managing People with Digital Skills

10. 9) Με κλίμακα 1 έως 5 (1 - Καθόλου Ψηφιακά εργαλεία, 2 - Λιγότερο Ψηφιακά, 3 - Μισό χρόνο ψηφιακά, μισό χρόνο χωρίς ψηφιακά εργαλεία, 4- Περισσότερο Ψηφιακά, 5 - Μόνο Ψηφιακά Εργαλεία) πόσο χρησιμοποιείς ψηφιακά εργαλεία για την εκτέλεση των καθηκόντων σου;

Mark only one oval.

- 1 2 3 4 5  
Καθόλου Ψηφιακά      Μόνο Ψηφιακά

Managing People with Digital Skills

14. 13) Είσαι ευχαριστημένος από τον τρόπο που ασκεί τα καθήκοντά του ο προϊστάμενος σου χρησιμοποιώντας την τεχνολογία;

Mark only one oval.

- Ναι Skip to question 16  
 Όχι Skip to question 15

Managing People with Digital Skills

15. 14) Παρακαλώ εξήγησε με λίγα λόγια τι δεν σε ευχαριστεί.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Managing People with Digital Skills

16. 15) Με κλίμακα 1 έως 5, πόσο πιστεύεις ότι ο διευθυντής σου χρησιμοποιεί το λογισμικό / ψηφιακά εργαλεία που παρέχεται από το χώρο εργασίας;

Mark only one oval.

- 1 2 3 4 5  
Καθόλου      Το χρησιμοποιεί στο μέγιστο δυνατό βαθμό

Managing People with Digital Skills

11. 10) Χρησιμοποιείς τα λογισμικά συστήματα που προσφέρονται από τον οργανισμό όπου εργάζεσαι;

Mark only one oval.

- Ναι  
 Όχι  
 Δεν προσφέρεται κάποιο λογισμικό στο χώρο εργασίας μου

Managing People with Digital Skills

12. 11) Πιστεύεις ότι έχεις περισσότερες ψηφιακές δεξιότητες από όσες μπορείς να χρησιμοποιήσεις μέσα από τα ψηφιακά εργαλεία που προσφέρει ο χώρος εργασίας σου;

Mark only one oval.

- Ναι  
 Όχι  
 Other: \_\_\_\_\_

Managing People with Digital Skills

13. 12) Ο Διευθυντής σου κατέχει ψηφιακές δεξιότητες; (Εάν εσύ είσαι ο ανώτατος παρακαλώ επέλεξε "Άλλο")

Mark only one oval.

- Ναι  
 Όχι  
 Άλλο Skip to question 18

17. 16) Σε συναντήσεις με τον προϊστάμενο σου, χρησιμοποιεί ψηφιακά εργαλεία για να βλέπει την απόδοσή σου και να συζητάτε για αυτή;

Mark only one oval.

- Ναι  
 Όχι

Managing People with Digital Skills

18. 17) Εάν συνομιλείς με πελάτες, χρησιμοποιείς Η/Υ για την κάλυψη των αναγκών τους;

Mark only one oval.

- Ναι  
 Όχι Skip to question 20  
 Δεν έχω επικοινωνία με τους πελάτες Skip to question 20

Managing People with Digital Skills

19. 18) Οι πελάτες σου νιώθεις ότι είναι ικανοποιημένοι από τον τρόπο που χειρίζεσαι ψηφιακά εργαλεία; (Κάποιες σκέψεις που μπορεί να κάνουν είναι: Είσαι αργός, είσαι γρήγορος, είσαι λεπτομερής, δίνεις καλύτερο αποτέλεσμα στα αιτήματά τους από αυτά που είχαν νωρίτερα κατά νου, δεν ικανοποίησες την ανάγκη τους)

Mark only one oval.

- 1 2 3 4 5  
Καθόλου      Απόλυτα

20. 19) Εργάστηκες ποτέ από το σπίτι;

*Mark only one oval.*

- Ναι  
 Όχι

Managing People with Digital Skills

21. 20) Πόσο εύκολα μπορείς να πάρεις βοήθεια χρησιμοποιώντας το διαδίκτυο;

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Πολύ Δύσκολα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πολύ Εύκολα

Managing People with Digital Skills

22. 21) Με κλίμακα από 1 μέχρι 5, μπορείς να επικοινωνείς καλύτερα μέσω προσωπικής επαφής ή καλύτερα μέσω διαδικτυακής συνομιλίας;

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Μόνο Προσωπική Επαφή	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Μόνο Διαδικτυακή Συνομιλία