



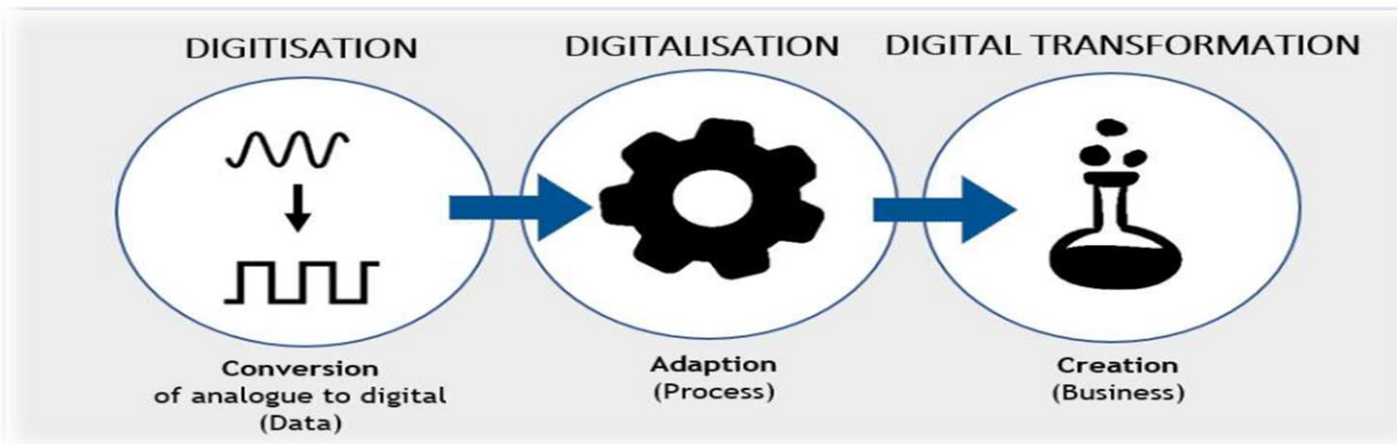
ΔΙΕΘΝΕΣ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ



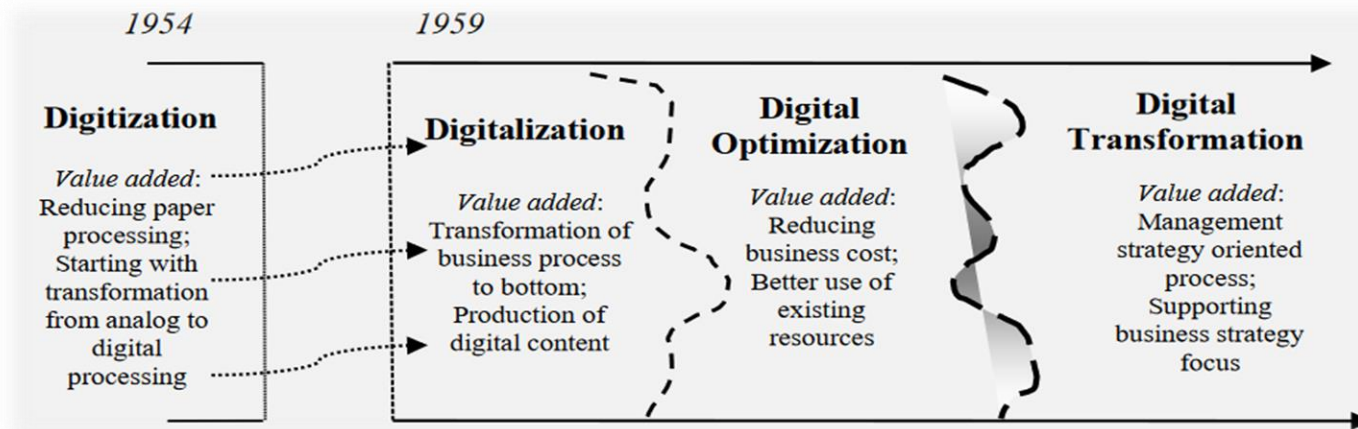
Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον Ψηφιακό Μετασχηματισμό των παραδοσιακών μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Παρουσίαση αποτελεσμάτων έρευνας

Χρηματοδοτείται από το έργο με τίτλο «Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) στον ψηφιακό μετασχηματισμό των παραδοσιακών Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων (ΜΜΕ)» (Κωδικός έργου 81987), μέσω του Ειδικού Λογαριασμού Κονδυλίων Έρευνας του Διεθνούς Πανεπιστημίου της Ελλάδος (ΔΙΠΑΕ), στο πλαίσιο του προγράμματος Ενίσχυσης Έρευνας ΕΛΚΕ/ΔΙΠΑΕ ΠΕΕ 2022.



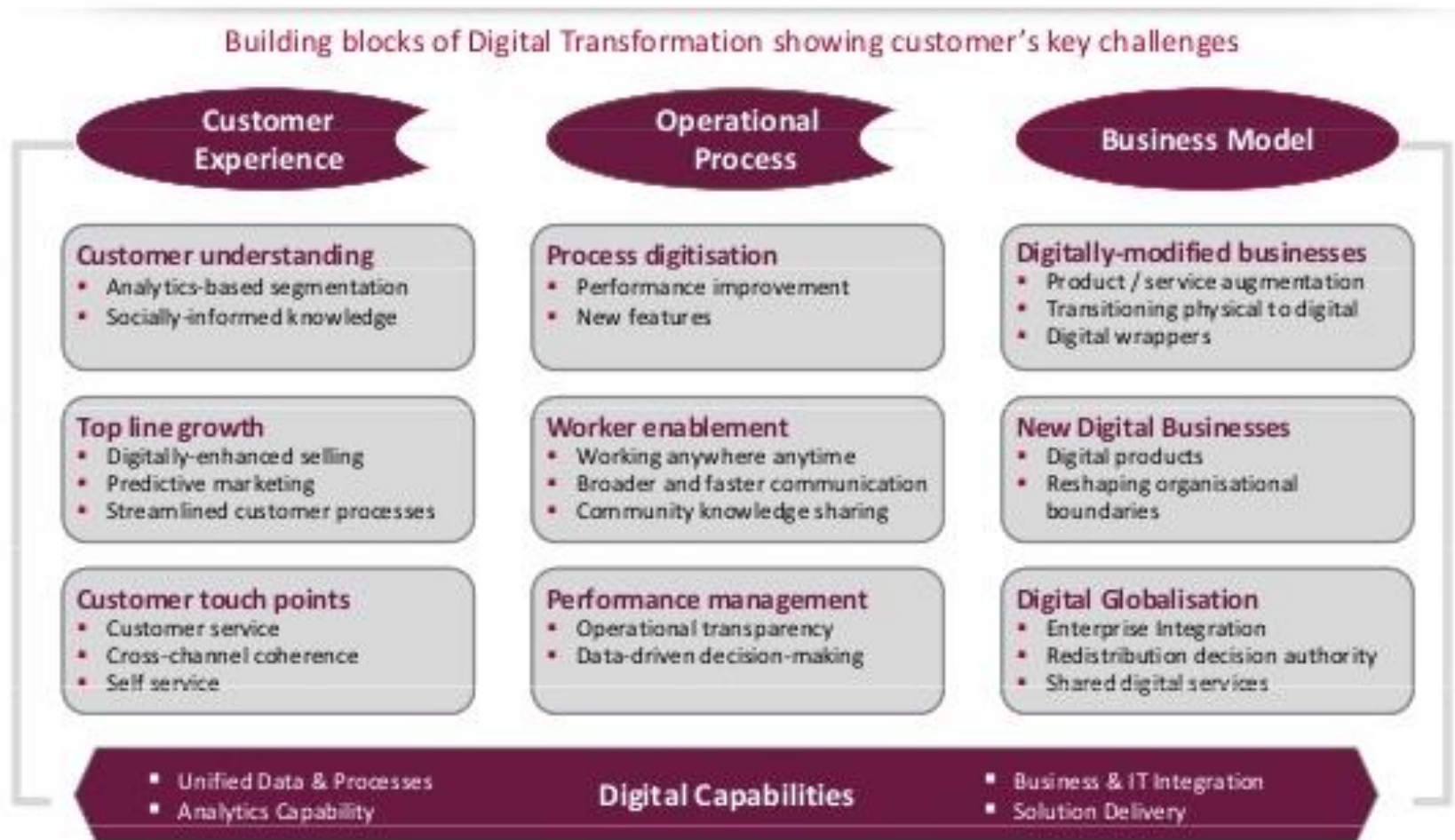
Digitization, Digitalization, Digital Transformation (Bumann and Peter, 2019)



The way to digital transformation (Przygoda et al., 2019)

Ψηφιακός Μετασχηματισμός (Digital Transformation)

The MIT study shows that organisations are digitally transforming three key areas: customer experience, operational processes and business models

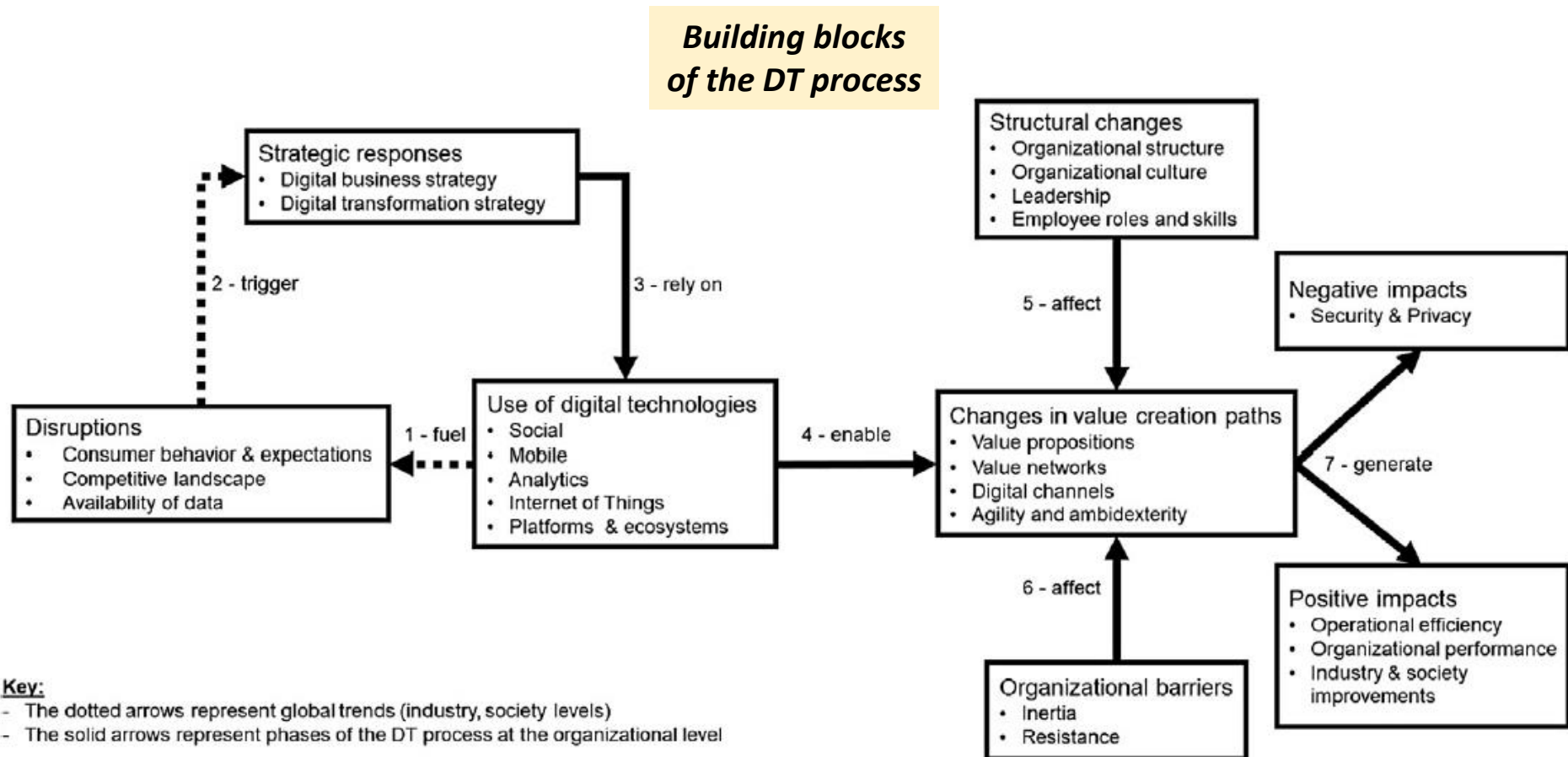


Source: Capgemini Consulting-MIT Analysis

Digital Transformation

“μια διαδικασία που στοχεύει στη βελτίωση μιας οντότητας ενεργοποιώντας σημαντικές αλλαγές στις ιδιότητές της, μέσω συνδυασμών πληροφοριών, υπολογιστών, επικοινωνίας και τεχνολογιών συνδεσιμότητας”.

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



Ψηφιακός Μετασχηματισμός (Digital Transformation)



Η στρατηγική αξιοποίηση της τεχνολογίας με σκοπό τη **δραστική αλλαγή** του τρόπου με τον οποίο οι επιχειρήσεις & οι οργανισμοί ανταποκρίνονται στις διαρκώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των πελατών αλλά και στις συνθήκες του οικονομικού περιβάλλοντος.

Συνεχής βελτίωση - αναδιοργάνωση διαδικασιών – υιοθέτηση νέων τάσεων στις ΤΠΕ – καινοτομία – πελάτης στο επίκεντρο – αλλαγή κουλτούρας

Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (Small and Medium-sized enterprises - SMEs)

Κριτήρια καθορισμού:

- Αριθμός υπαλλήλων
- Ετήσιος κύκλος εργασιών ή σύνολο ισολογισμού

Κατηγορία επιχείρησης	Αριθμός απασχολούμενων: Μονάδα ετήσιας εργασίας (ΜΕΕ)	Ετήσιος κύκλος εργασιών	Ετήσιος συνολικός ισολογισμός
Μεσαία επιχείρηση	< 250	≤ 50 εκατ. ευρώ (το 1996 40 εκατ. ευρώ)	≤ 43 εκατ. ευρώ (το 1996 27 εκατ. ευρώ)
Μικρή επιχείρηση	< 50	≤ 10 εκατ. ευρώ (το 1996 7 εκατ. ευρώ)	≤ 10 εκατ. ευρώ (το 1996 5 εκατ. ευρώ)
Πολύ μικρή επιχείρηση	< 10	≤ 2 εκατ. ευρώ (χωρίς προηγούμενη αναφορά)	≤ 2 εκατ. ευρώ (χωρίς προηγούμενη αναφορά)



https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-fundamentals/sme-definition_en

Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις:

- Διαφέρουν σημαντικά από τις μεγάλες επιχειρήσεις και έχουν **ιδιαιτερότητες** όπως: δυσκολία πρόσβασης σε χρηματοδότηση, έλλειψη πόρων-κεφαλαίων, έλλειψη διοικητικών και τεχνικών δεξιοτήτων, οργανωσιακή δομή, κουλτούρα, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, ηγεσία, τρόπος διοίκησης-λήψης αποφάσεων κλπ.
- Αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της ευρωπαϊκής οικονομίας, αντιπροσωπεύοντας **~99% του συνόλου των επιχειρήσεων στην Ε.Ε.** και δημιουργώντας >85% των νέων θέσεων εργασίας.

Human Resource Management – Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

“Περιλαμβάνει αποφάσεις που σχετίζονται με πολιτικές και πρακτικές που διαμορφώνουν τις εργασιακές σχέσεις και αποσκοπούν στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων”.

Boselie P., Van Harten J., Veld M. (2021). A human resource management review on public management and public administration research: stop right there... before we go any further...., Public Manag. Rev.23, 483–500



Πρακτικές ΔΑΔ

Επιλογή-πρόσληψη-αξιολόγηση προσωπικού, Εκπαίδευση, Διαχείριση-Αξιολόγηση Απόδοσης, Αμοιβές-Αποδοχές-Ανταμοιβές, Δέσμευση Εργαζομένων, Ομαδική δουλειά, Λήψη αποφάσεων κλπ.

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

ως ένας κύριος παράγοντας (ή επιταχυντής-καταλύτης κλπ.) του Ψηφιακού Μετασχηματισμού στις ΜΜΕ

Προκλήσεις: έλλειψη κατάλληλων δεξιοτήτων και ψηφιακής κουλτούρας, αντίδραση-αντίσταση στην αλλαγή, έλλειψη ξεκάθαρα οράματος και στρατηγικής, έλλειψη πόρων και παλαιά-παραδοσιακή οργανωσιακή κουλτούρα.

Σκοπός – στόχοι έρευνας

Η διερεύνηση και ανάλυση του **ρόλου της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον Ψηφιακό Μετασχηματισμό των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων**, μέσα από την έρευνα σε παράγοντες όπως η **Ψηφιακή Ωριμότητα**, οι **Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού**, η **Ψηφιακή Ηγεσία**, η **Ψηφιακή Κουλτούρα** και οι **Ψηφιακές Δεξιότητες**, καθώς και οι **ψηφιακές τεχνολογίες** και τα **πληροφοριακά συστήματα** που χρησιμοποιούνται, αλλά και τα **προβλήματα**, οι **προκλήσεις** και τα **πλεονεκτήματα** των ΜΜΕ κατά τη διαδικασία του Ψηφιακού Μετασχηματισμού.

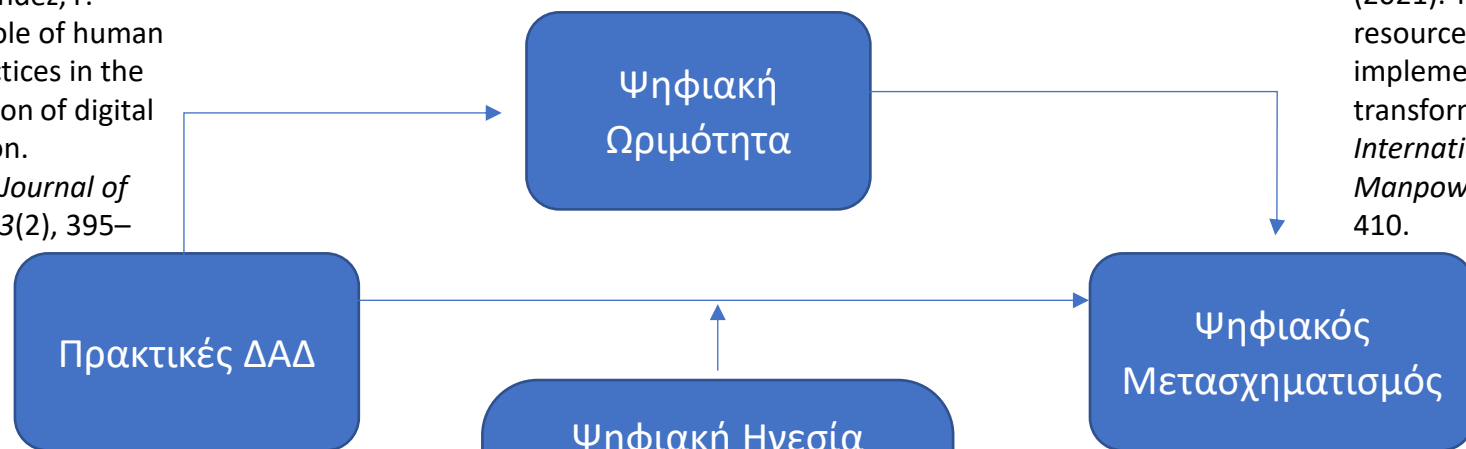


Μοντέλο έρευνας

Nicolás-Agustín, Á., Jiménez-Jiménez, D., & Maeso-Fernandez, F. (2021). The role of human resource practices in the implementation of digital transformation. *International Journal of Manpower*, 43(2), 395–410.

Jie, H., Gooi, L. M., & Lou, Y. (2025). Digital maturity, dynamic capabilities and innovation performance in high-tech SMEs. *International Review of Economics & Finance*, 99, 103971

Nicolás-Agustín, Á., Jiménez-Jiménez, D., & Maeso-Fernandez, F. (2021). The role of human resource practices in the implementation of digital transformation. *International Journal of Manpower*, 43(2), 395–410.



Δημογραφικά στοιχεία
(συμμετεχόντων και
επιχειρήσεων)

Κρίσιμοι παράγοντες
ΨΜ, Εμπόδια,
Πλεονεκτήματα

Ψηφιακή Ηγεσία

Ψηφιακή Κουλτούρα

Ψηφιακές Δεξιότητες

Χρήση ψηφιακών
εργαλείων / τεχνολογιών

Χρήση Πληροφοριακών
Συστημάτων

Braojos, J., Weritz, P., & Matute, J. (2024). Empowering organisational commitment through digital transformation capabilities: The role of digital leadership and a continuous learning environment. *Information Systems Journal*, 34(5), 1466–1492

Held, P., Heubeck, T., & Meckl, R. (2025). Boosting SMEs' digital transformation: The role of dynamic capabilities in cultivating digital leadership and digital culture. *Review of Managerial Science*

Teng, X., Wu, Z., & Yang, F. (2022). Research on the Relationship between Digital Transformation and Performance of SMEs. *Sustainability*, 14(10), Article 10

Kargas, A., Gialeris, E., Komisopoulos, F., Lymperiou, A., & Salmon, I. (2023). Digital Maturity and Digital Transformation Strategy among Greek Small and Medium Enterprises. *Administrative Sciences*, 13(11), Article 11.

Digital Transformation Survey,
German-Hellenic Chamber (2022).

Special Report, Digital
Transformation Observatory, Hellenic
Federation of Enterprises (2023)

Μεθοδολογία

Ποσοτική έρευνα

Ερευνητικό εργαλείο - διαδικασία

- Ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο, βασισμένο σε προηγούμενες έρευνες – κατάλληλα διαμορφωμένο
- Ερωτήσεις κλειστού τύπου (5-point Likert scale)
- Διανομή μέσω email
- Νοέμβριος 2025 – Φεβρουάριος 2026

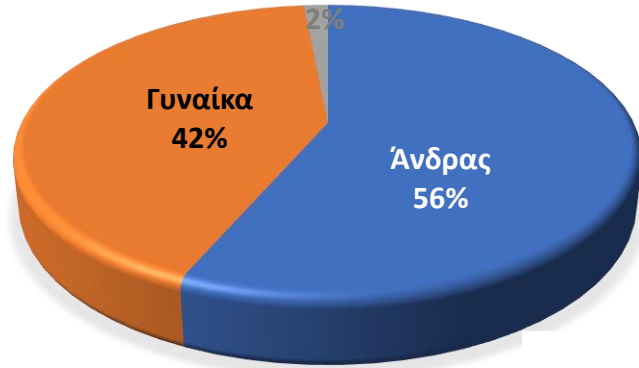
Factor	No of items	Cronbach's Alpha
Χρήση Ψηφιακών Εργαλείων-Τεχν.	18	,787
Χρήση Πληροφ. Συστημάτων	8	,868
Κρίσιμοι παράγοντες ΨΜ	7	,905
Εμπόδια για τον ΨΜ	7	,774
Πλεονεκτήματα από τον ΨΜ	14	,934
Πρακτικές ΔΑΔ	7	,843
Ψηφιακή Ωριμότητα	9	,835
Ψηφιακός Μετασχηματισμός	8	,864
Ψηφιακή Ηγεσία	5	,918
Ψηφιακή Κουλτούρα	4	,718
Ψηφιακές Δεξιότητες	5	,875

Δειγματοληψία: Σκόπιμη + ευκολίας

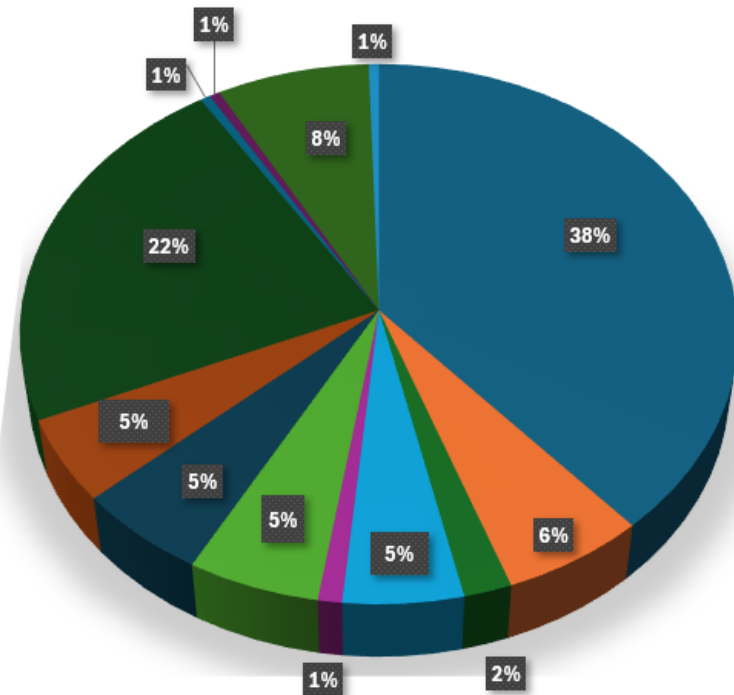
Δείγμα: 200 managers και στελέχη Ελληνικών Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

Δημογραφικά (N=200)

Προτιμώ να μην απαντήσω



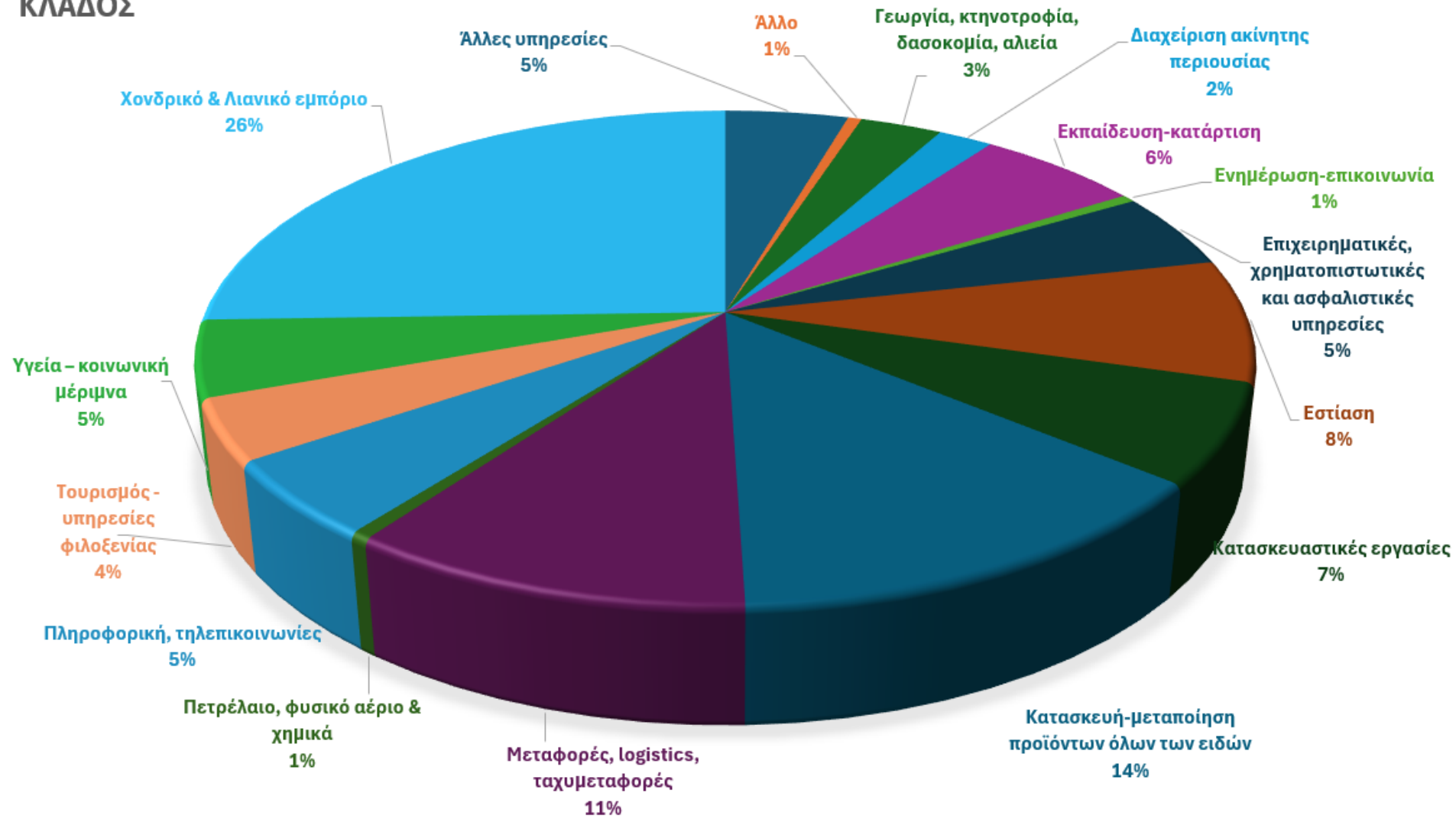
Θέση στην επιχείρηση



- Ιδιοκτήτης / Εταίρος-μέτοχος
- Διευθύνων Σύμβουλος / Γενικός Διευθυντής
- Εκτελεστικός Διευθυντής
- Διευθυντής - Προϊστάμενος Ανθρώπινου Δυναμικού
- Διευθυντής - Προϊστάμενος Πληροφορικής
- Διευθυντής - Προϊστάμενος Πωλήσεων & Μάρκετινγκ
- Διευθυντής - Προϊστάμενος Οικονομικών
- Διευθυντής - Προϊστάμενος Εφοδιαστικής / Logistics
- Προϊστάμενος άλλου τμήματος
- Στέλεχος τμήματος HR
- Στέλεχος τμήματος Πληροφορικής
- Στέλεχος άλλου τμήματος
- Εξωτερικός σύμβουλος

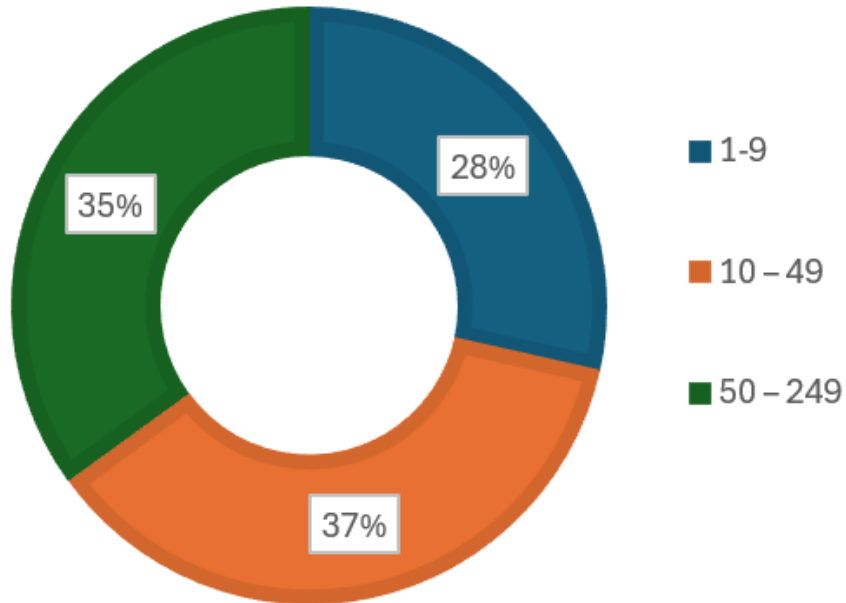
Δημογραφικά (N=200)

ΚΛΑΔΟΣ

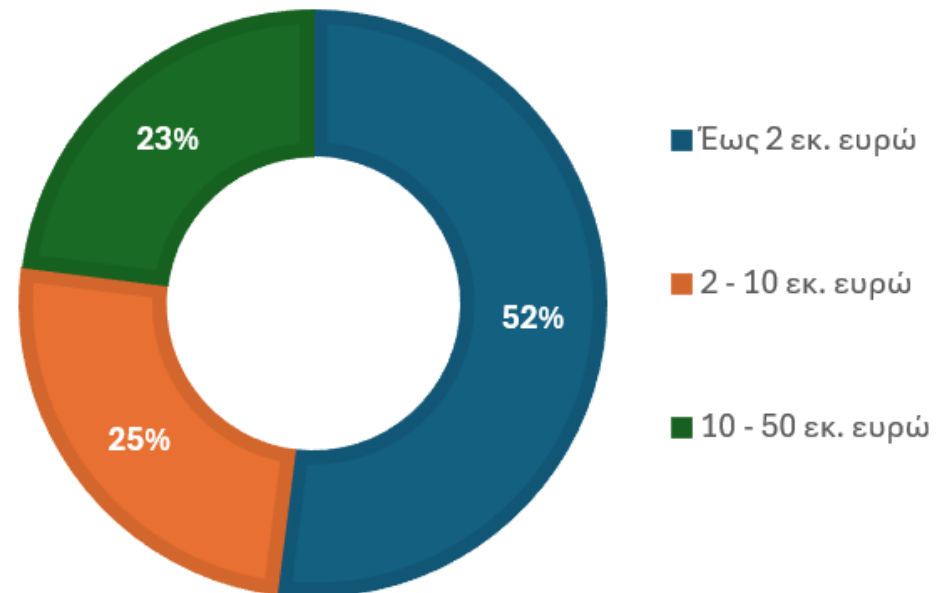


Δημογραφικά (N=200)

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

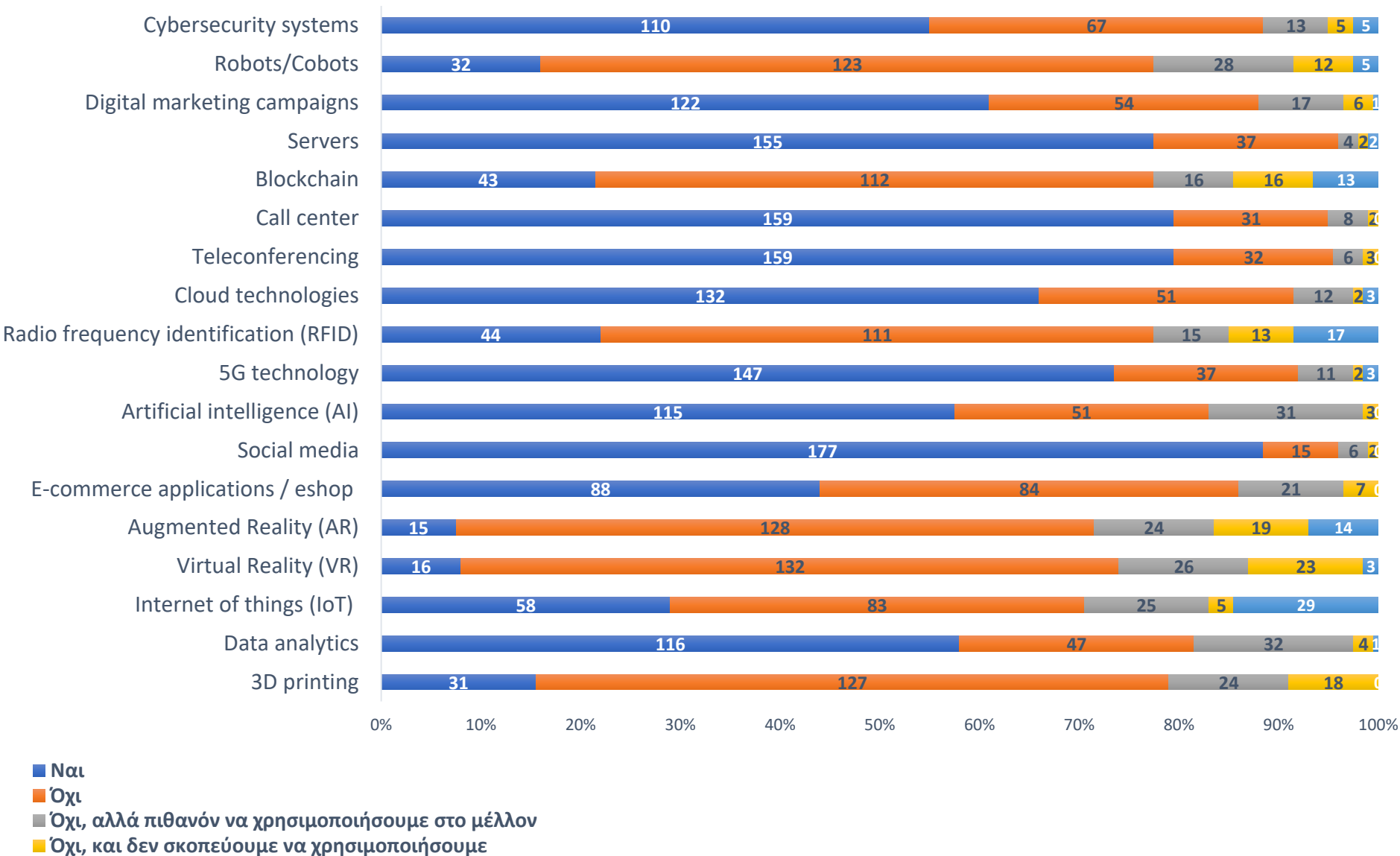


ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ



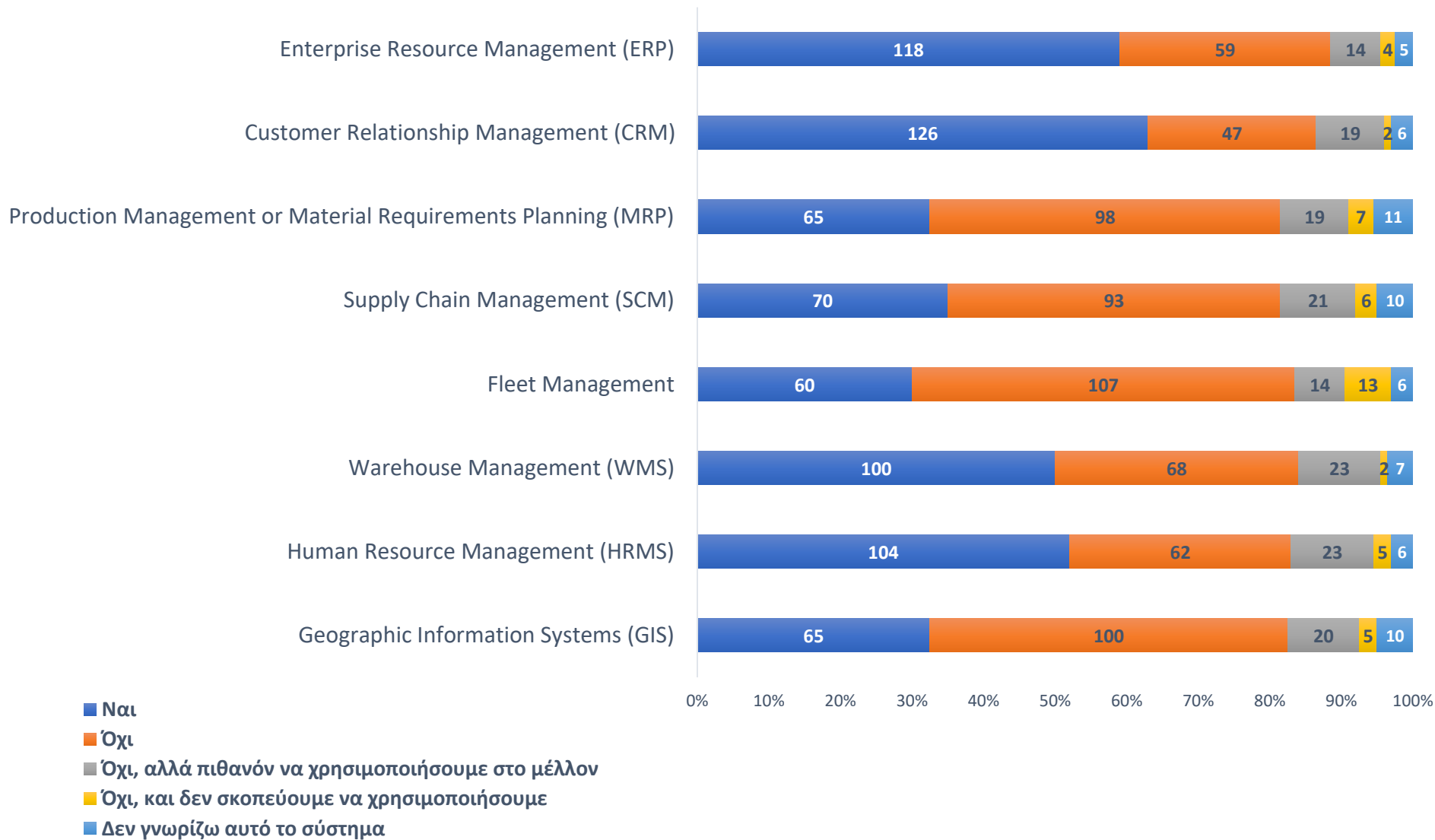
Αποτελέσματα

Χρήση Ψηφιακών Τεχνολογιών & Εργαλείων



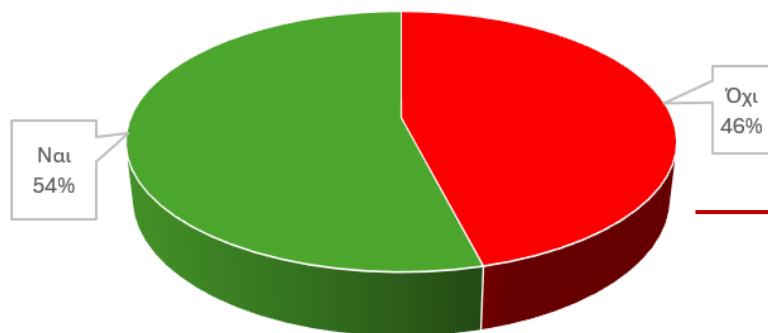
Αποτελέσματα

Χρήση Πληροφοριακών Συστημάτων



Αποτελέσματα

Υπάρχει τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού στην επιχείρηση;

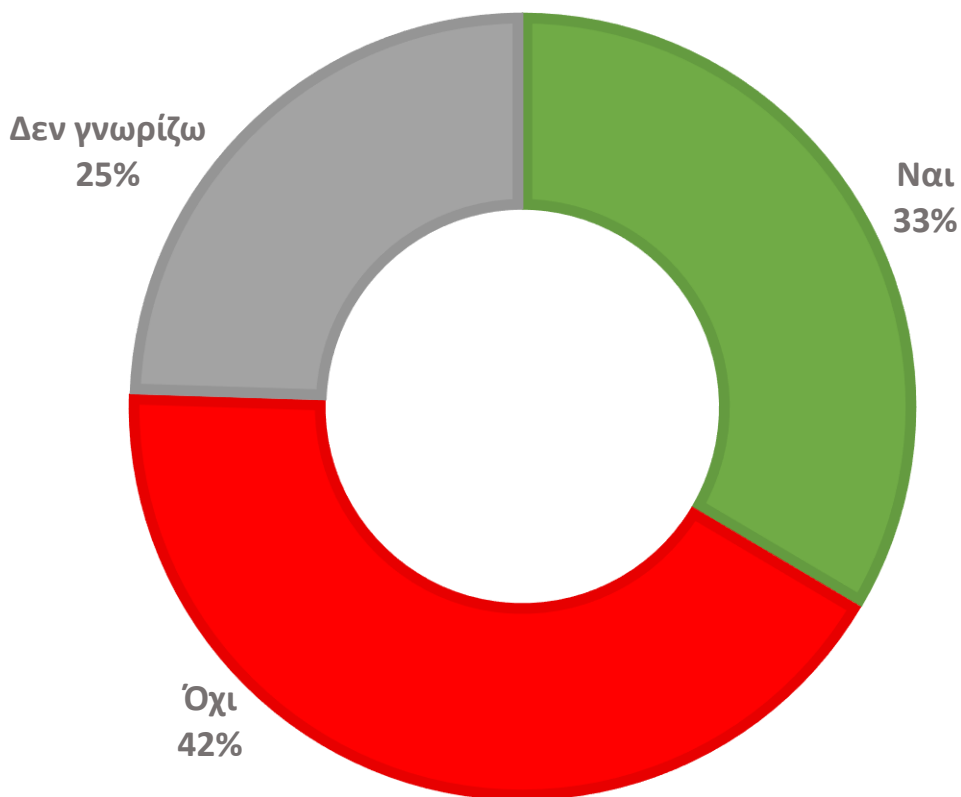


ΑΝ ΌΧΙ, ΠΟΙΟΣ ΕΙΝΑΙ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ;



Αποτελέσματα

Η επιχείρησή σας έχει ξεκάθαρη και καταγεγραμμένη στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού;



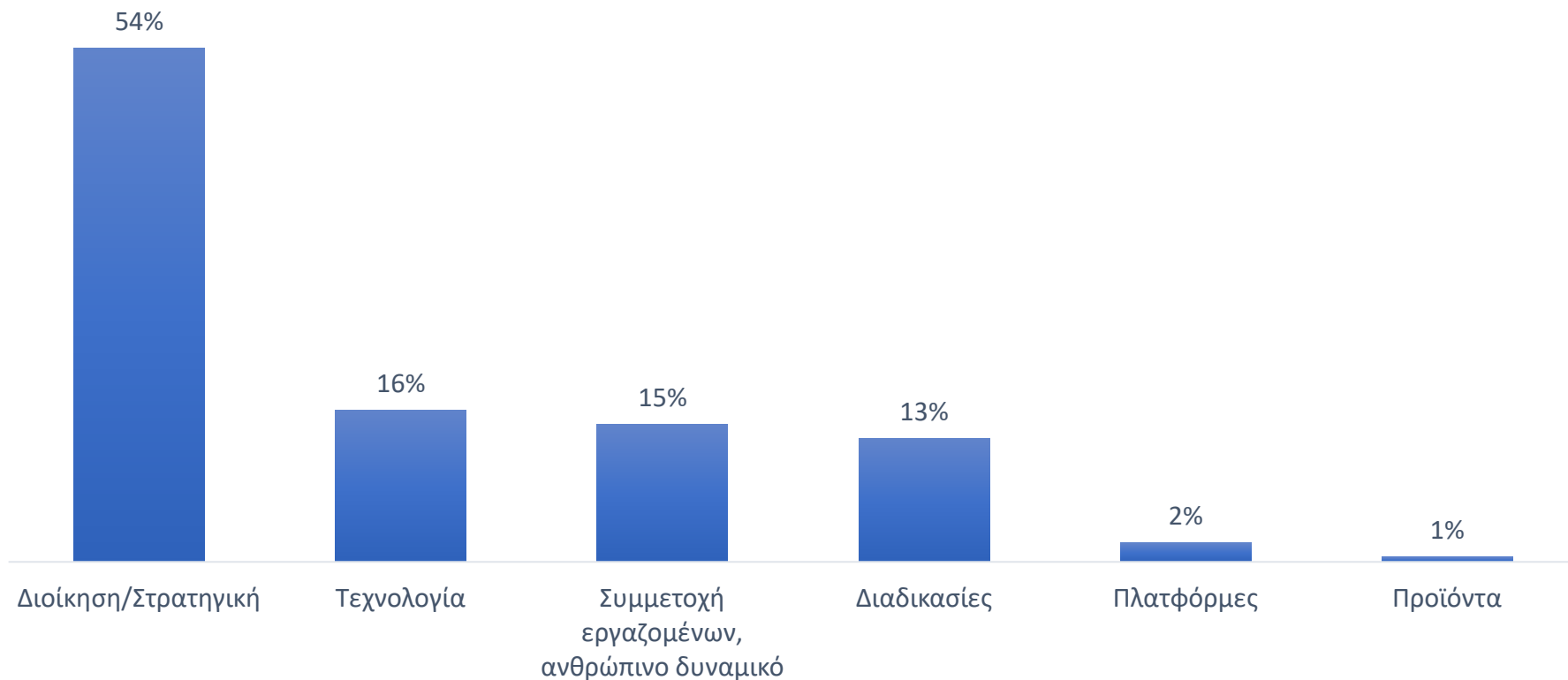
Αποτελέσματα

Την τρέχουσα χρονική περίοδο, ποιος ηγείται του ψηφιακού μετασχηματισμού της επιχείρησής σας;



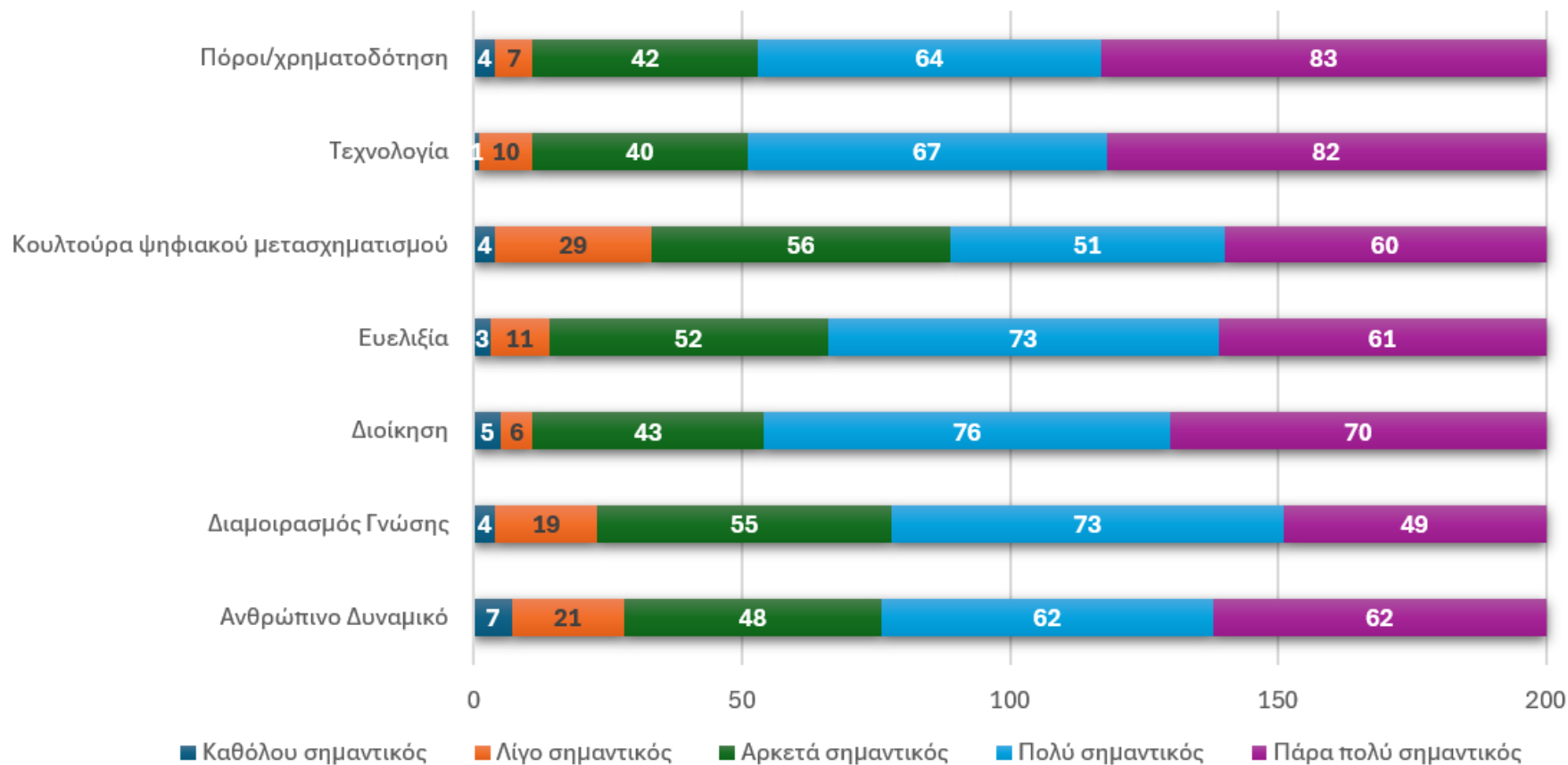
Αποτελέσματα

Από πού πιστεύετε ότι πρέπει να ξεκινούν οι επιχειρήσεις τη διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού τους;



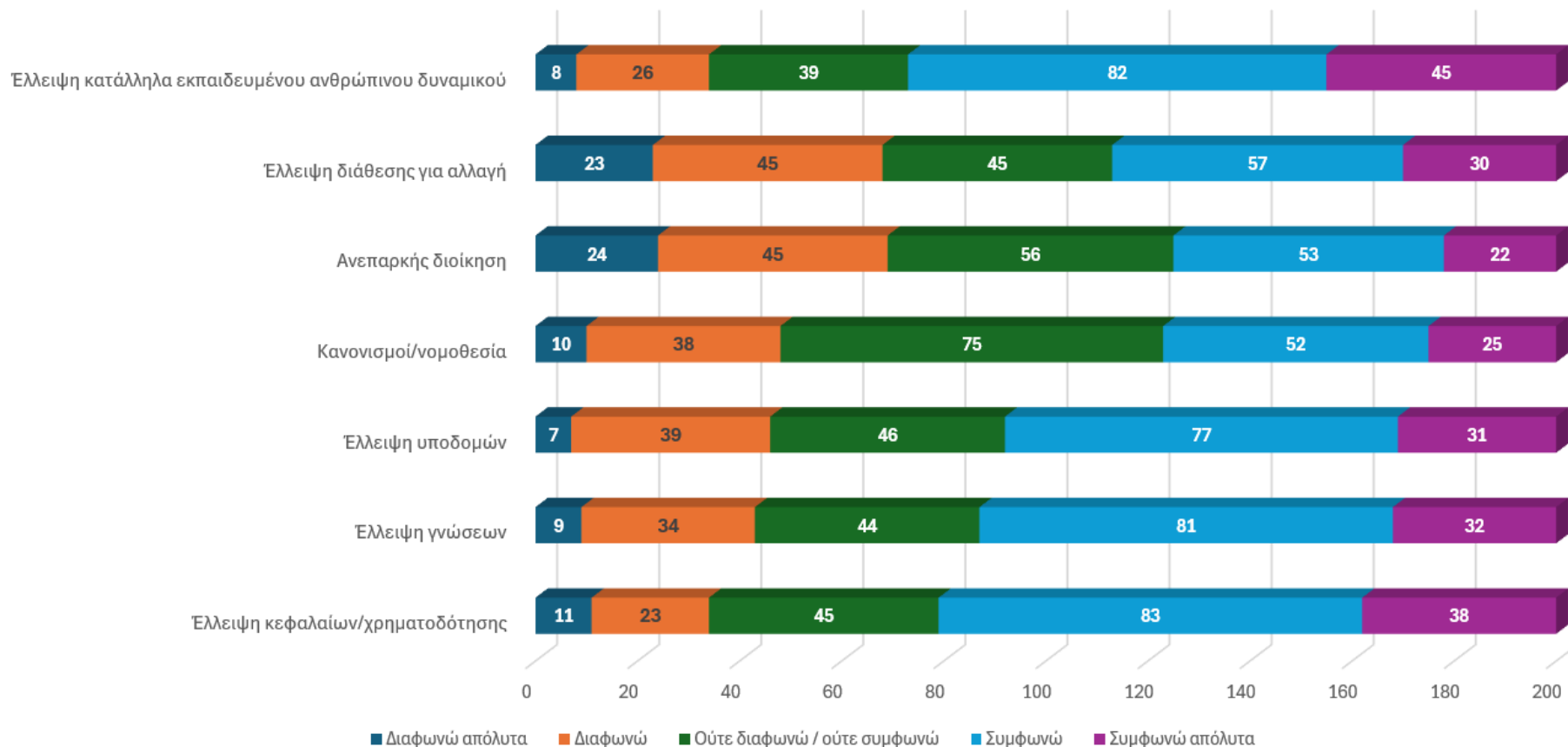
Αποτελέσματα

Πόσο σημαντικοί είναι οι παρακάτω παράγοντες για τη στρατηγική Ψηφιακού Μετασχηματισμού της επιχείρησής σας;



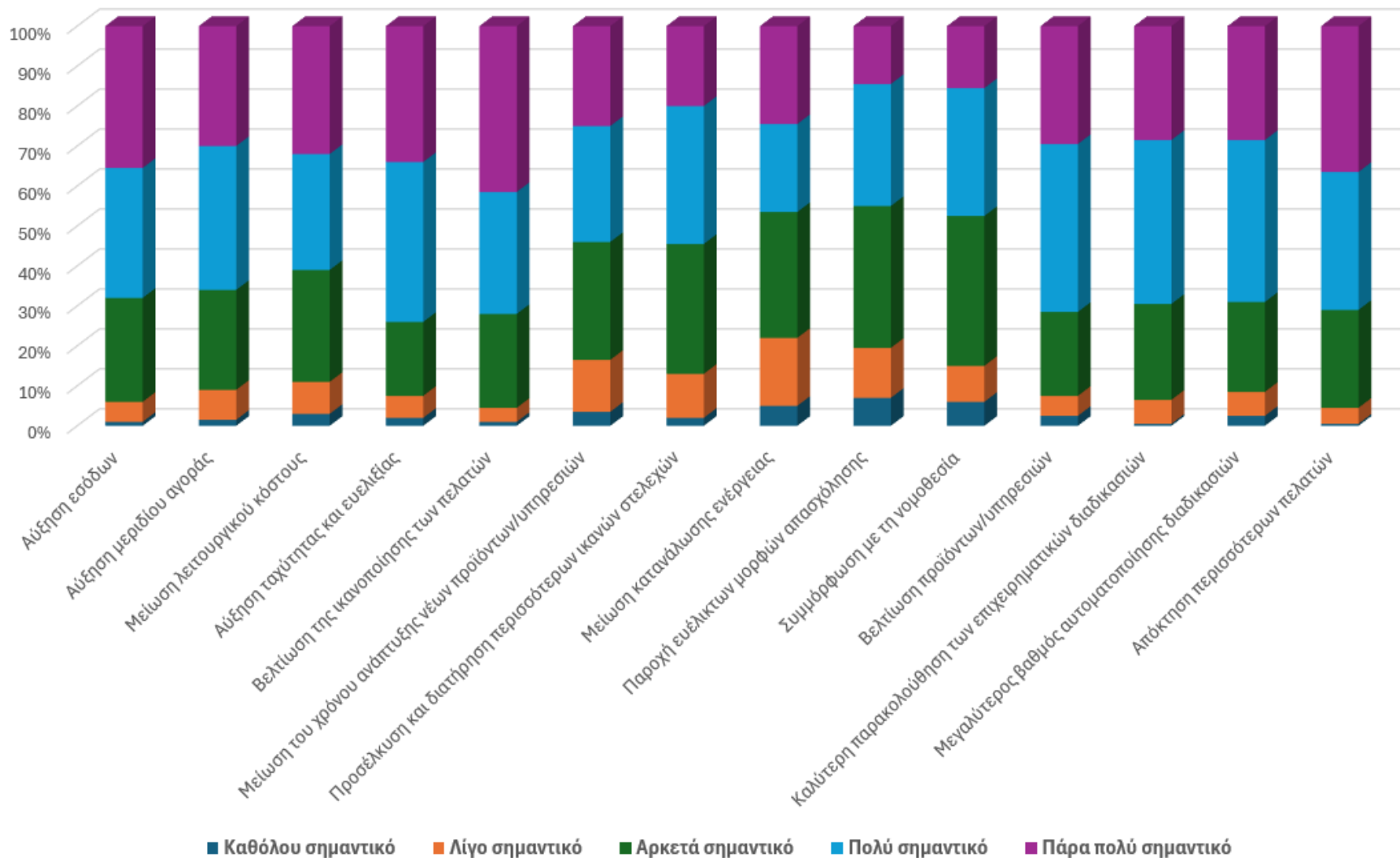
Αποτελέσματα

Ποια είναι τα κύρια εμπόδια για τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό της επιχείρησής σας;



Αποτελέσματα

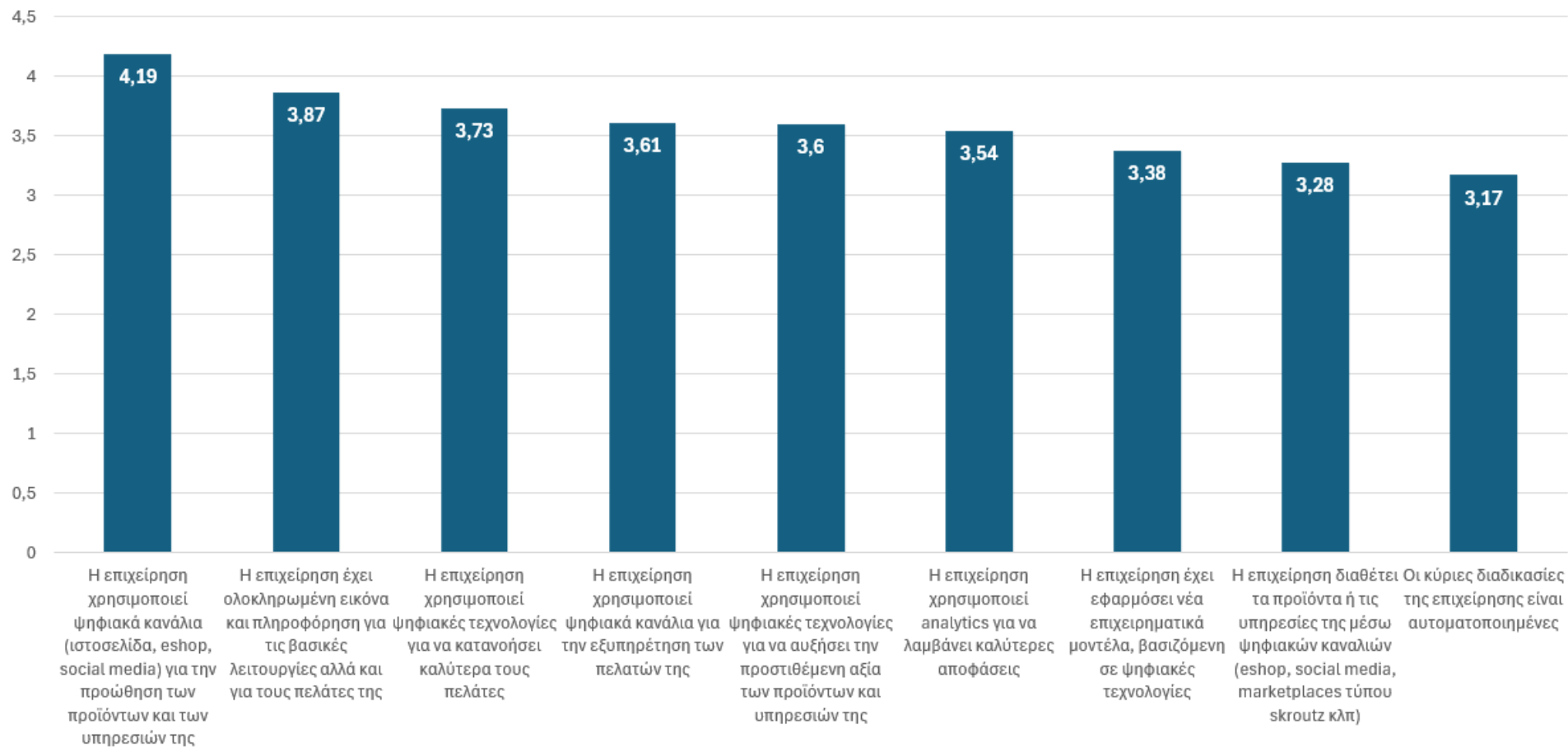
Πόσο σημαντικά είναι τα παρακάτω οφέλη της επιχείρησής σας από τον ψηφιακό μετασχηματισμό;



Αποτελέσματα

ΨΗΦΙΑΚΗ ΩΡΙΜΟΤΗΤΑ

(1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ απόλυτα)

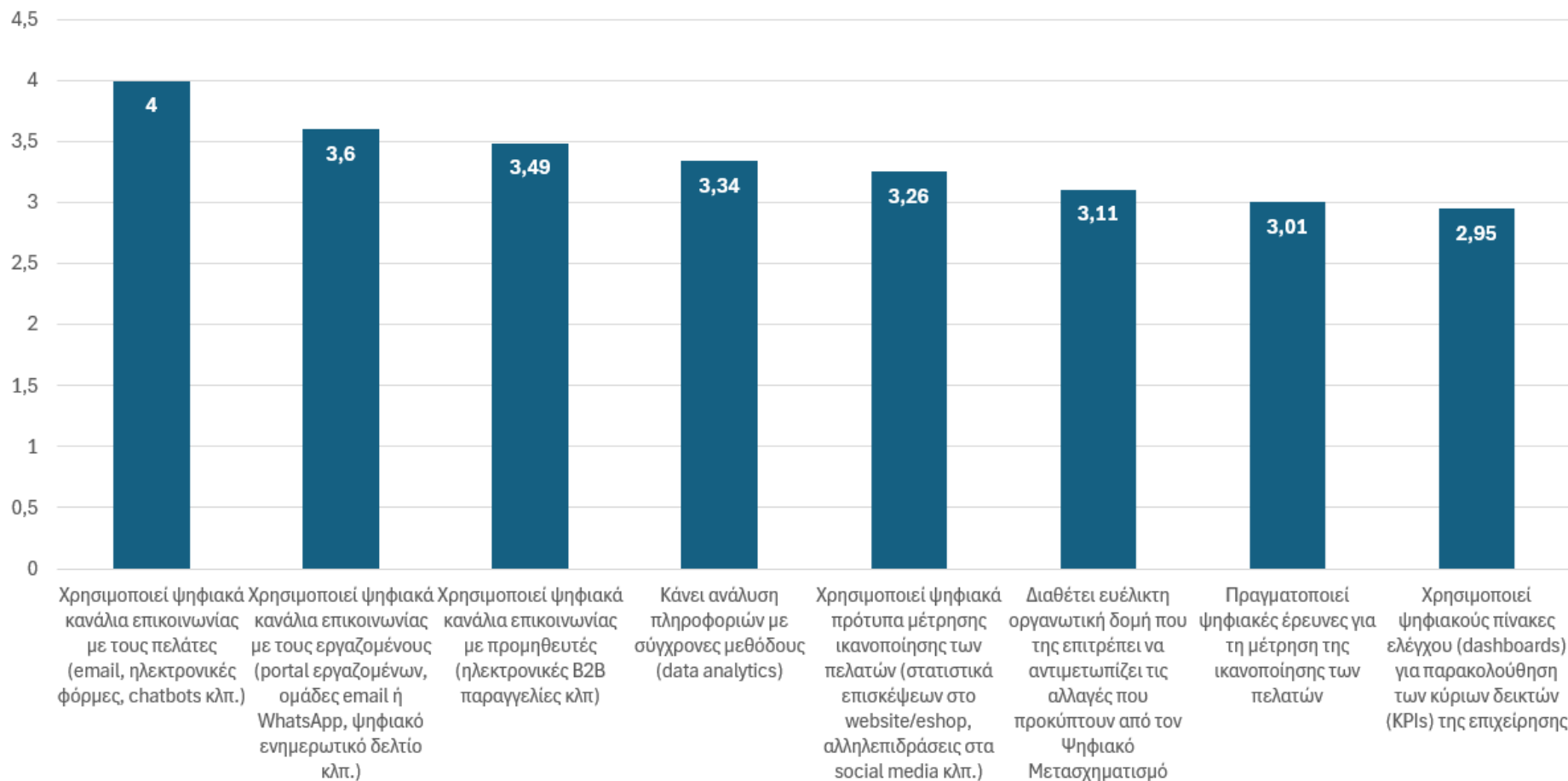


Αποτελέσματα

ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ

Παρακαλούμε να σημειώσετε τον βαθμό που η επιχείρησή σας:

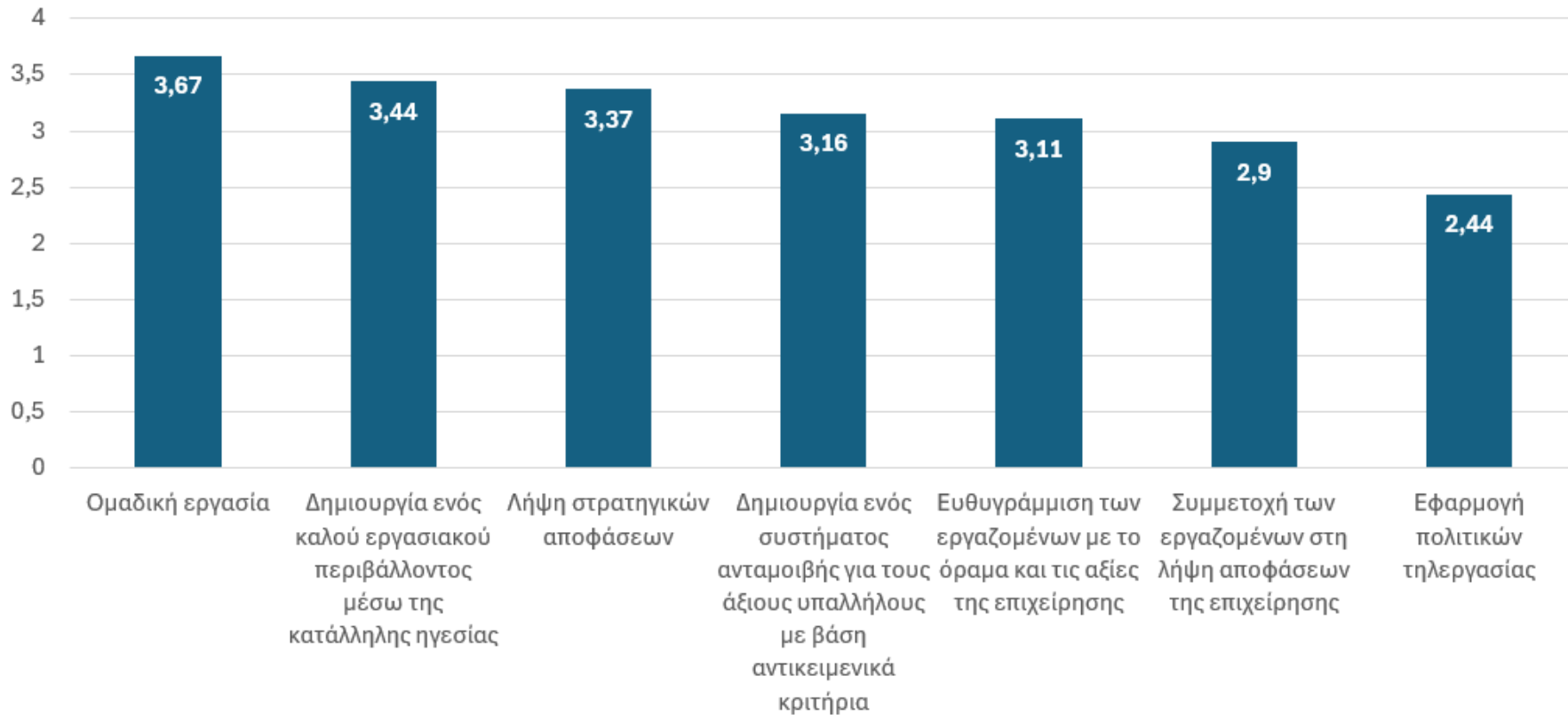
(1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Αρκετά, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ)



Αποτελέσματα

Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων 3 ετών,
σε ποιο βαθμό έχουν επιτευχθεί τα παρακάτω στην επιχείρησή σας;
(1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Αρκετά, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ)

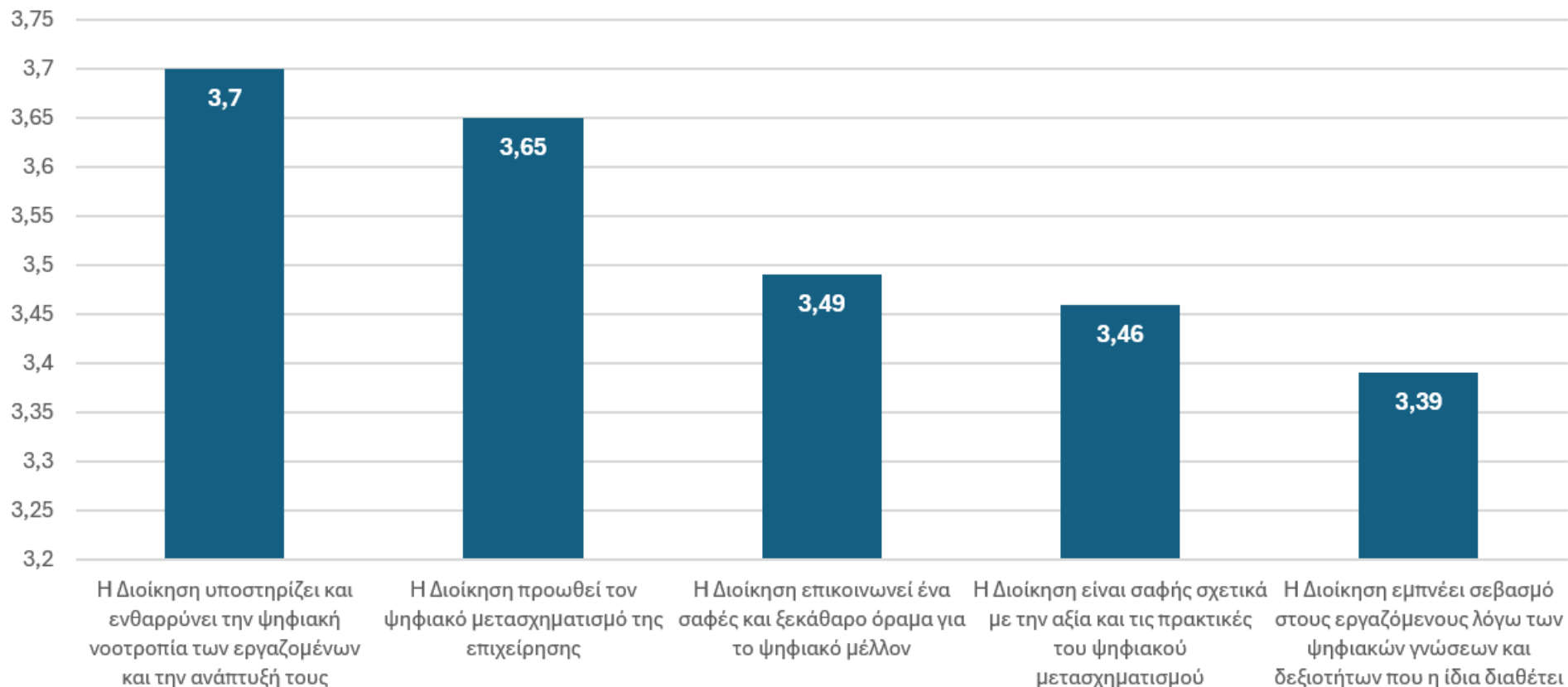


Επιβεβαιώθηκε η σχέση μεταξύ πρακτικών ΔΑΔ και ψηφιακού μετασχηματισμού
όσο πιο ισχυρή η εφαρμογή πρακτικών ΔΑΔ , τόσο υψηλότερο το επίπεδο ΨΜ στη ΜμΕ
(προάγουν → οργανωσιακή κουλτούρα, καινοτόμο συμπεριφορά, ευελιξία)

Αποτελέσματα

ΨΗΦΙΑΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

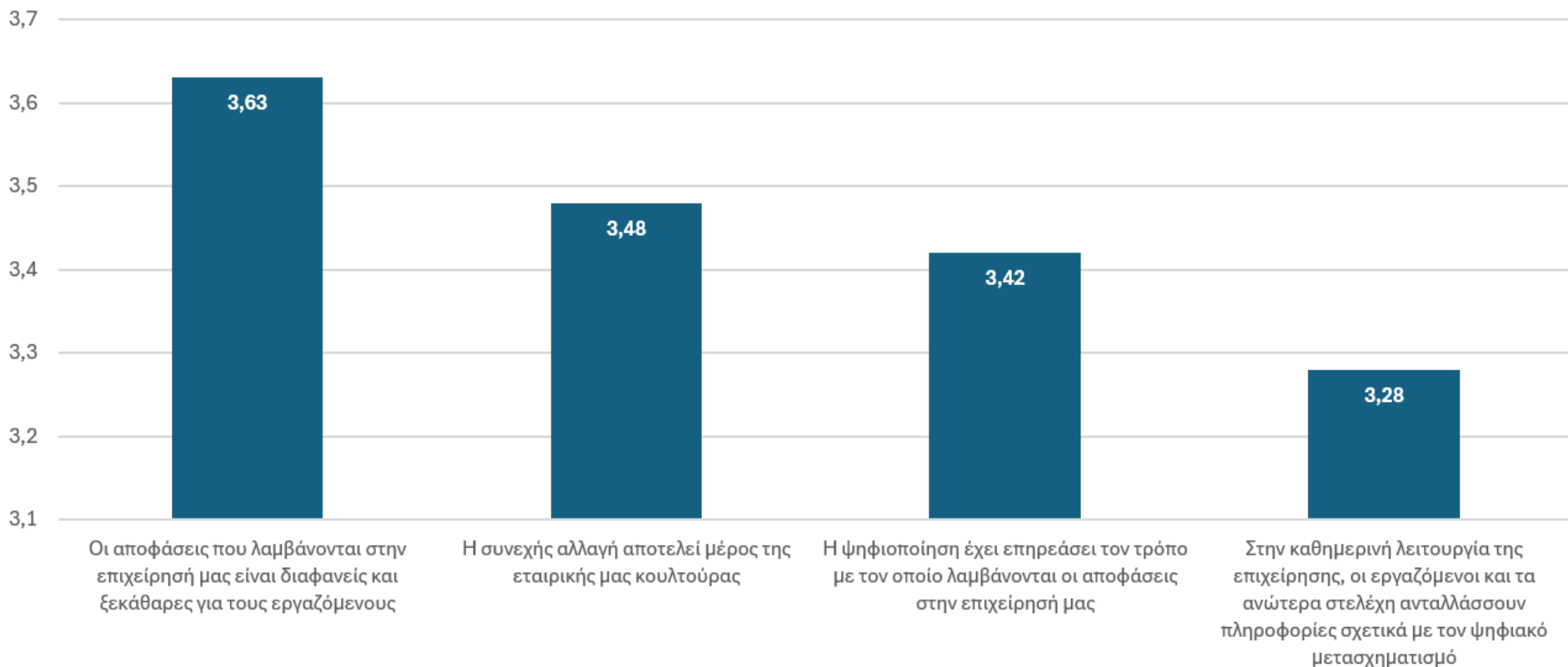
(1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ απόλυτα)



Αποτελέσματα

ΨΗΦΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

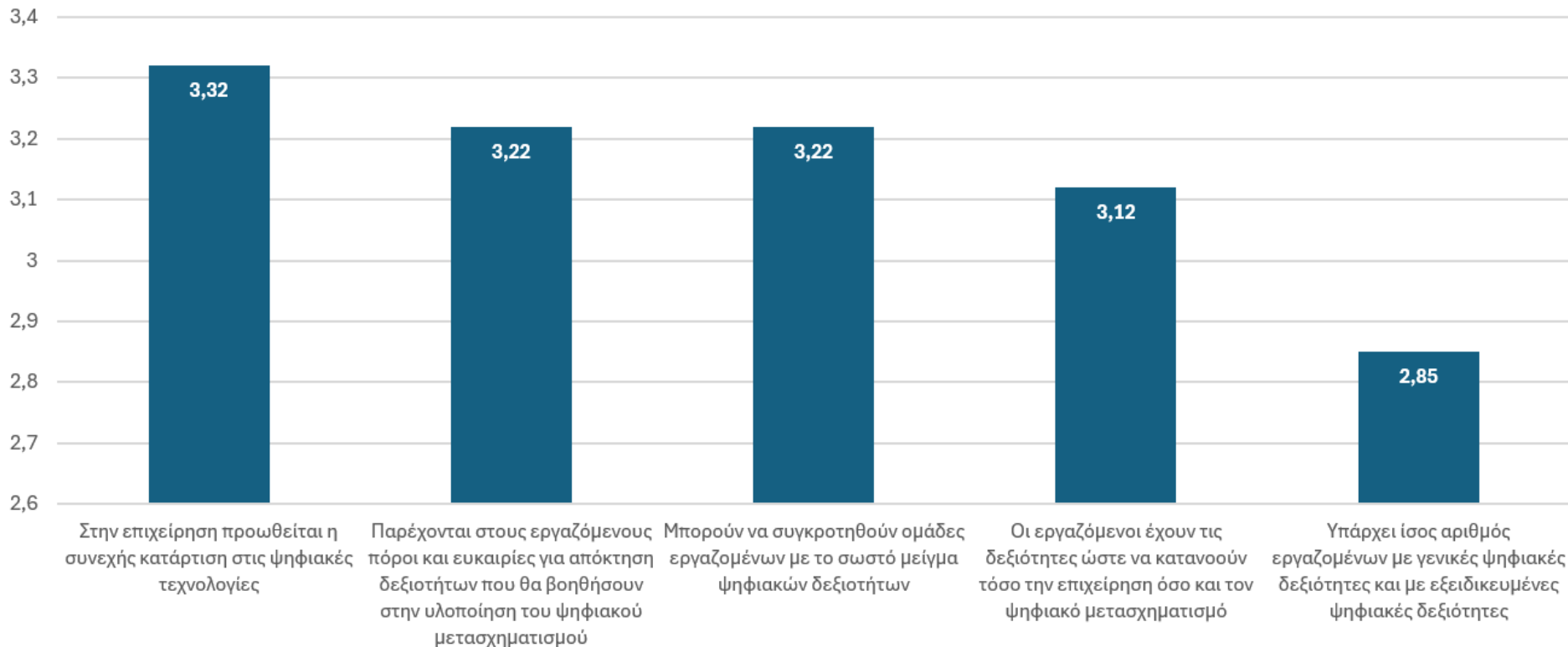
(1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ απόλυτα)



Αποτελέσματα

ΨΗΦΙΑΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

(1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ απόλυτα)



Συμπεράσματα

- Οι Ελληνικές ΜΜΕ του δείγματος χρησιμοποιούν σε μεγάλο βαθμό «βασικές» τεχνολογίες και πληροφοριακά συστήματα. Η χρήση πιο «προχωρημένων» τεχνολογιών και συστημάτων είναι σε χαμηλότερο βαθμό, εκτός από τη χρήση AI και Data Analytics.
- Οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν φαίνεται να έχουν σαφή και καταγεγραμμένη στρατηγική Ψηφιακού Μετασχηματισμού.
- Ο ΨΜ στις ΜΜΕ φαίνεται να καθοδηγείται κυρίως από τους ιδιοκτήτες και τα ανώτατα στελέχη των επιχειρήσεων.
- Οι συμμετέχοντες δείχνουν να αναγνωρίζουν την πελατοκεντρική φιλοσοφία του Ψηφιακού Μετασχηματισμού και τη σημασία της κατάλληλης διοίκησης και στρατηγικής.
- Οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν αρκετά προβλήματα και προκλήσεις όσον αφορά στον ΨΜ, τα οποία αναφέρονται κυρίως στην έλλειψη κατάλληλα εκπαιδευμένου ανθρώπινου δυναμικού, στην έλλειψη πόρων-χρηματοδοτικών εργαλείων και στην έλλειψη σχετικών γνώσεων και δεξιοτήτων.



Συμπεράσματα

- Τα κυριότερα οφέλη που οι επιχειρήσεις αναμένουν μέσω του ΨΜ είναι η ικανοποίηση των πελατών, η απόκτηση νέων πελατών, η επιχειρηματική ταχύτητα και ευελιξία, η αύξηση εσόδων και η βελτίωση των προϊόντων-υπηρεσιών.
- Οι πιο χρησιμοποιούμενες πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η Ομαδική Εργασία, η Δημιουργία καλού εργασιακού περιβάλλοντος μέσω κατάλληλης ηγεσίας, η Στρατηγική λήψη αποφάσεων και η ανάπτυξη ενός συστήματος ανταμοιβών για τους υπαλλήλους, βασισμένου σε αντικειμενικά κριτήρια.
- Όσον αφορά στην Ψηφιακή Ηγεσία, οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι η επιχείρησή τους υποστηρίζει και ενθαρρύνει την ψηφιακή νοοτροπία των εργαζομένων και την ανάπτυξή τους.
- Οι επιχειρήσεις του δείγματος φαίνεται να βρίσκονται σε ένα μέτριο επίπεδο Ψηφιακής Κουλτούρας, αλλά σε μάλλον χαμηλό επίπεδο Ψηφιακών Δεξιοτήτων.
- **Η ΔΑΔ είναι ένας κρίσιμος παράγοντας για τον ΨΜ μιας μικρομεσαίας επιχείρησης.**



Περιορισμοί – Περαιτέρω έρευνα

➤ Δείγμα

✓ Έρευνα σε:

- ✓ Μεγαλύτερο δείγμα
- ✓ Ειδικά δείγματα
(π.χ. πολύ μικρές, μικρές, μεσαίες επιχειρήσεις)



➤ Μοντέλο έρευνας

- ✓ Ενσωμάτωση παραγόντων σχετικά με τις πρωτοβουλίες και τα προγράμματα ενίσχυσης των ΜΜΕ για τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό, προερχόμενα από το Ελληνικό Κράτος και την Ευρωπαϊκή Ένωση
- ✓ Μέτρηση-ανάλυση του οικονομικού αποτελέσματος μετά τον ΨΜ
- ✓ Μέτρηση-αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της ΔΑΔ μετά την υιοθέτηση του ΨΜ

➤ Δείγμα με επιχειρήσεις από όλους τους κλάδους

- ✓ Διενέργεια έρευνας σε επιμέρους κλάδους π.χ. Χονδρικό-Λιανικό Εμπόριο, Logistics, Τουρισμός κλπ.

➤ Διενέργεια έρευνας με ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο

- ✓ Διεξαγωγή έρευνας με συνεντεύξεις ή/και case studies.

Last takeaway points...

- Οι πρακτικές ΔΑΔ μπορούν να θεωρηθούν ως **Δυναμικές Ικανότητες**.
 - *Θεωρία Δυναμικών Ικανοτήτων (DCT)*
- Το Ανθρώπινο Κεφάλαιο (που διαμορφώνεται από τις Πρακτικές ΔΑΔ) αναδεικνύεται **πολύτιμος, σπάνιος, μη αντιγράφιμος** και **αναντικατάστατος** πόρος για μία επιχείρηση. → **Επενδύσεις σε εξειδικευμένη κατάρτιση για ψηφιακές δεξιότητες**
 - *Θεωρία που Βασίζεται στους Πόρους (RBV)*
- Αντιμετώπιση της **ΔΑΔ** ως στρατηγικό εργαλείο για τον ΨΜ της επιχείρησης
- Υιοθέτηση ενός ολιστικού οδικού χάρτη για τον ΨΜ, θέτοντας ξεκάθαρους στρατηγικούς στόχους και ευθυγραμμίζοντας τις ψηφιακές πρωτοβουλίες με τις πρακτικές ΔΑΔ.





INTERNATIONAL
HELLENIC
UNIVERSITY

Εκ μέρους της ομάδας έργου

Γιάννης Νάνος

Επίκουρος Καθηγητής ΔΙΠΑΕ, Τμήμα Λογιστικής & Πληροφοριακών Συστημάτων
nanos@ihu.gr

Χρηματοδοτείται από το έργο με τίτλο «Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) στον ψηφιακό μετασχηματισμό των παραδοσιακών Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων (ΜΜΕ)» (Κωδικός έργου 81987), μέσω του Ειδικού Λογαριασμού Κονδυλίων Έρευνας του Διεθνούς Πανεπιστημίου της Ελλάδος (ΔΙΠΑΕ), στο πλαίσιο του προγράμματος Ενίσχυσης Έρευνας ΕΛΚΕ/ΔΙΠΑΕ ΠΕΕ 2022.