
ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΛΟΓΙΑΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ

«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Πληροφοριακά Συστήματα στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης -

Στάσεις και αντιλήψεις εκπαιδευτικών για την εφαρμογή του e-HRM (electronic Human Resource Management) στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στην Εκπαίδευση»

ΚΟΛΟΒΟΥ ΜΑΡΙΑ-ΕΡΜΙΟΝΗ

ΜΕΛΗ ΤΡΙΜΕΛΟΥΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ

ΑΝΝΑ ΣΑΪΤΗ
ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΒΛΑΜΟΣ
ΠΕΤΡΟΣ ΠΑΠΑΓΕΩΡΓΙΟΥ

ΑΘΗΝΑ 2016

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	4
ABSTRACT	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
Οριοθέτηση του θέματος	8
Δομή της εργασίας.....	10
Ευχαριστίες.....	11
1 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΚΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	14
1.1 Περίληψη	14
1.2 Τοποθέτηση του προβλήματος.....	14
1.3 Σκοπός, επιμέρους στόχοι της έρευνας και ερευνητικές υποθέσεις	16
1.4 Αναγκαιότητα της έρευνας	18
1.5 Σπουδαιότητα της έρευνας.....	19
1.6 Προϋποθέσεις.....	19
1.7 Οριοθέτηση του προβλήματος	19
2 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	21
2.1 Περίληψη	21
2.2 Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Δ.Α.Π.).....	21
2.2.1 Διοίκηση Προσωπικού και Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.....	22
2.2.2 Σημασία και αναγκαιότητα της Δ.Α.Π.....	24
2.2.3 Σκοπός και ρόλος της Δ.Α.Π.	25
2.2.4 Αρμοδιότητες - Λειτουργίες της Δ.Α.Π.	27
2.3 Πληροφοριακά Συστήματα	33
2.3.1 Πληροφοριακά Συστήματα (Π.Σ.) Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (Δ.Α.Π.)	36
2.3.2 Σημασία και αναγκαιότητα των Π.Σ. Δ.Α.Π.....	37
2.3.3 Σκοπός και ρόλος των Π.Σ. Δ.Α.Π.	39
2.3.4 Λειτουργίες των Π.Σ. Δ.Α.Π.	40
2.4 Ηλεκτρονικά Συστήματα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (eHRM)	43
2.4.1 Πλεονεκτήματα του eHRM	46
2.4.2 Μειονεκτήματα του eHRM	48
2.4.3 Αποδοχή των Νέων Τεχνολογιών	49
3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	56

3.1	Περίληψη	56
3.2	Μεθοδολογική Προσέγγιση	56
3.3	Το δείγμα	56
3.4	Το ερωτηματολόγιο	57
3.5	Στατιστικές Τεχνικές	59
4	ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	61
4.1	Περίληψη	61
4.2	Δημογραφικά Στοιχεία - Χαρακτηριστικά του δείγματος	61
4.3	Χρήση της Τεχνολογίας – Τεχνολογική Ετοιμότητα	64
4.4	Αποδοχή του eHRM από τους εκπαιδευτικούς	69
5	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΧΗ/ΠΡΟΘΕΣΗ ΧΡΗΣΗΣ ΤΟΥ eHRM	74
5.1	Περίληψη	74
5.2	Παράγοντες που επηρεάζουν τη στάση απέναντι στη χρήση και την πρόθεση χρήσης του eHRM	75
6	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	80
6.1	Περίληψη	80
6.2	Σύνοψη συμπερασμάτων	80
6.3	Προτάσεις	84
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	85
	ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ	85
	ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ	89
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	97

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Αποτελεί ευρύτερη παραδοχή πως ο βαθμός επίτευξης των σκοπών και των στόχων ενός οργανισμού συνδέεται στενά με τη βέλτιστη αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων του. Η αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Δ.Α.Π.) (Human Resource Management-HRM) προϋποθέτει ένα ολοκληρωμένο σύστημα για την ενοποίηση των επιμέρους λειτουργιών της προκειμένου να συνδυασθεί η επίτευξη των αντικειμενικών και επιδιωκόμενων στόχων με την εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα, ώστε να εξασφαλισθεί η γενικότερη απόδοση της διοίκησης. Στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση και ειδικότερα στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης, η αιτούμενη αποτελεσματικότητα-αποδοτικότητα-ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στον τομέα της Παιδείας εξαρτάται σημαντικά από την ορθή διαχείριση του κατάλληλου προσωπικού.

Η σύγχρονη διάδοση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών έχει επιφέρει την αξιοποίηση τεχνολογικών καινοτομιών στον τομέα των λειτουργιών της Δ.Α.Π. Η διασύνδεση της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και της χρήσης Πληροφοριακών Συστημάτων αποτελεί γεγονός και δύναται να συμβάλει αποτελεσματικά στην ανάπτυξη ενός οργανισμού και των ανθρωπίνων πόρων του.

Στην περίπτωση που οι συναλλαγές των Πληροφοριακών Συστημάτων Ανθρωπίνων Πόρων γίνονται με τη βοήθεια και χρήση του διαδικτύου, τότε αναφερόμαστε στην Ηλεκτρονική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (*electronic HR/ eHR/ eHRM*). Το eHRM συνίσταται στην αποκέντρωση των λειτουργιών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στους εργαζομένους και τη διοίκηση και η πρόσβαση σε αυτές τις λειτουργίες βασίζεται σε διαδικτυακές τεχνολογίες.

Αντικείμενο της παρούσας έρευνας είναι η αποτύπωση των στάσεων και αντιλήψεων των εκπαιδευτικών για την εφαρμογή του eHRM (electronic Human Resource Management) ως εργαλείου Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Εκπαίδευση.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε τον Μάρτιο 2016, σε δείγμα 120 εκπαιδευτικών, με τη χρήση ανώνυμου ερωτηματολογίου.

Τα πορίσματα της έρευνας έδειξαν πως η πρόθεση χρήσης μιας νέας τεχνολογίας, όπως είναι το eHRM, εξαρτάται από την τεχνολογική ετοιμότητα των επίδοξων χρηστών, δηλαδή από μια συνολική κατάσταση του νου που καθορίζει συλλογικά την προδιάθεση ενός ατόμου να χρησιμοποιεί τις νέες τεχνολογίες, και προσδιορίζεται μέσω των παραγόντων της αισιοδοξίας για την τεχνολογία, της καινοτομικότητας, της δυσφορίας (λόγω έλλειψης οικειότητας) και της ανασφάλειας αναφορικά με τις νέες τεχνολογίες. Η δε τεχνολογική ετοιμότητα συνδέεται, με τη σειρά της, με τη γνώση ηλεκτρονικών υπολογιστών (Η/Υ).

Λέξεις-κλειδιά: διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, διοίκηση της εκπαίδευσης, πληροφοριακά συστήματα, ηλεκτρονική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, τεχνολογική ετοιμότητα, συμπεριφορική πρόθεση χρήσης

ABSTRACT

The achievement of organizational objectives, regardless the type of the organization, is closely related to the effectiveness of Human Resource Management (HRM) implementation.

Human Resource Information Systems (HRIS), being part of current technology development, are considered to be a core tool of the successfully operated HRM procedure.

Moreover, electronic Human Resource Management (eHRM) embody all HR systems and activities using web based-technologies and is considered to delegate HR functions to management and employees.

The purpose of this research is to investigate the views of teachers regarding the application of eHRM within the field of public education system.

More specifically, this study aims at looking into the influence of potential users' technology readiness on technology acceptance as far as the eHRM sphere of study is concerned.

The survey was conducted in March 2016, on a sample of 120 teachers, using an anonymous questionnaire.

The results of the study showed that the intention of use of a new technology such as eHRM depends on potential users' technology readiness, while technology readiness is connected to computer literacy.

Key-words: human resource management, education management, information systems, electronic human resource management (eHRM), technology readiness, behavioral intention of use

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οριοθέτηση του θέματος

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Α.Π.) εξελίχθηκε σε μία δυναμική επιστήμη από τα μέσα του 20^{ου} αιώνα, η οποία προσβλέπει, μεταξύ άλλων, στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τον οργανισμό ή την επιχείρηση, μέσω της εφαρμογής στρατηγικών ενεργειών και λειτουργιών που εξασφαλίζουν την απόκτηση και διατήρηση ικανών ανθρώπινων πόρων που θα διακρίνονται για την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητά τους και θα συμβάλλουν, συνεπώς, στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και την επιτυχία του οργανισμού (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003; Χυτήρης, 2001).

Η λειτουργία της Δ.Α.Π. στο πλαίσιο του εκπαιδευτικού συστήματος καλείται να διαχειριστεί την προσέλκυση, διατήρηση, ανάπτυξη και παρακίνηση των ανθρώπινων πόρων, προκειμένου να υλοποιηθούν οι βασικοί σκοποί της εκπαίδευσης μέσω της υποστήριξης του προσωπικού ώστε να ανταποκριθεί στις ανάγκες/απαιτήσεις της θέσης εργασίας του, της παροχής σε αυτό ευκαιριών και μέσων για να εξελιχθεί κατά την διάρκεια της επαγγελματικής του σταδιοδρομίας, και τέλος, της σύνδεσης των ατομικών με τους οργανωσιακούς στόχους (Castetter, 1981 οπ. αναφ. στον Σαρδέλη, 2011).

Στη σύγχρονη εποχή της ευρύτερα διαδεδομένης χρήσης των Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνίας, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αξιοποιεί προοδευτικά περισσότερο τη χρήση των Πληροφοριακών Συστημάτων Ανθρώπινων Πόρων (Π.Σ. Δ.Α.Π.), προκειμένου να εξασφαλίζει ακριβείς και έγκαιρες αποφάσεις σε θέματα προσωπικού μέσω της κατάλληλης διαχείρισης των διαθέσιμων σχετικών δεδομένων, ώστε να επιτυγχάνονται μεσοπρόθεσμα στρατηγικά, οικονομικά και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Τα Ηλεκτρονικά Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (electronic Human Resource Management – eHRM) αποτελούν υποκατηγορία των Π.Σ. Δ.Α.Π. και αναφέρονται στην εκτέλεση των λειτουργιών της Δ.Α.Π. μέσω της χρήσης του διαδικτύου (internet) ή του ενδοδικτύου (intranet) ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης ώστε να καθίσταται η πληροφορία διαθέσιμη σε υπαλλήλους και διοίκηση σε οποιοδήποτε τόπο και χρόνο. Η γοργή ανάπτυξη και

διάδοση του διαδικτύου κατά τις τελευταίες δεκαετίες συνέβαλε στην αύξηση της εφαρμογής και χρήσης ηλεκτρονικών συστημάτων διοίκησης ανθρωπίνων πόρων διεθνώς.

Τα ηλεκτρονικά συστήματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων συγκαταλέγονται στις νέες τεχνολογίες που έκαναν την πρώτη τους εμφάνιση κατά τη δεκαετία του 1990 και έκτοτε παρατηρείται προοδευτική αύξηση του βαθμού χρήσης και αξιοποίησής τους στο πλαίσιο οργανισμών και επιχειρήσεων. Η υιοθέτηση και εξάπλωση μιας νέας τεχνολογίας βασίζεται σημαντικά στην πρόθεση χρήσης της, για την εκτίμηση της οποίας εισήχθη από τον **Davis (1989)** το Μοντέλο Αποδοχής Τεχνολογίας (M.A.T./Technology Acceptance Model–T.A.M.). Το συγκεκριμένο μοντέλο περιλαμβάνει τους παράγοντες της αντιληπτής χρησιμότητας, της αντιληπτής ευκολίας χρήσης και της στάσης απέναντι στη χρήση, οι οποίοι καθορίζουν με τη σειρά τους τον παράγοντα της πρόθεσης χρήσης της νέας τεχνολογίας (**Davis, Bagozzi, & Warshaw, 1989**). Επιπλέον, το M.A.T. συνεξετάζεται συχνά εκ παραλλήλου με τον Δείκτη Τεχνολογικής Ετοιμότητας (Δ.Τ.Ε.) (**Parasuraman, 2000**) των επίδοξων χρηστών προκειμένου να συμπληρωθεί με στοιχεία που αφορούν την προσωπικότητα του χρήστη και σκιαγραφούν την προδιάθεσή του απέναντι στις νέες τεχνολογίες. Ο Δείκτης Τεχνολογικής Ετοιμότητας διακρίνει τέσσερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα προσωπικότητας, ειδικότερα, την *Αισιοδοξία* για την τεχνολογία, την *Καινοτομία*, τη *Δυσφορία* (λόγω έλλειψης οικειότητας) και την *Ανασφάλεια* ή *Αβεβαιότητα* αναφορικά με τις νέες τεχνολογίες.

Αντικείμενο της παρούσας έρευνας είναι η *καταγραφή των στάσεων και αντιλήψεων* των εκπαιδευτικών σχετικά με την εφαρμογή και αξιοποίηση του eHRM ως εργαλείου διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και η διερεύνηση του βαθμού στον οποίον τα *ατομικά χαρακτηριστικά* και οι *στάσεις των ατόμων απέναντι στην τεχνολογία* επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται τη χρησιμότητα εφαρμογής ενός συστήματος eHRM καθώς και την πρόθεσή τους να το χρησιμοποιήσουν σε ενδεχόμενη εφαρμογή του.

Η διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών κρίνεται απαραίτητη, στο πλαίσιο αυτής της μελέτης, προκειμένου να *εντοπισθούν*, από τη μία πλευρά, *οι παράγοντες που επηρεάζουν* τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται την αναγκαιότητα εφαρμογής μιας νέας τεχνολογίας και κατά συνέπεια, την πρόθεσή τους για χρήση αυτής της τεχνολογίας, και από την άλλη

μεριά, για να προταθούν τρόποι καλλιέργειας της αποδοχής τεχνολογικών καινοτομιών στο πλαίσιο του εκπαιδευτικού συστήματος, προκειμένου η διοίκηση της εκπαίδευσης να αντεπεξέλθει στις νέες προκλήσεις της εποχής και να αξιοποιήσει τις νέες ευκαιρίες που εμφανίζονται ώστε να επιτευχθούν στρατηγικά, οικονομικά και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα τόσο σε ατομικό προσωπικό όσο και σε ομαδικό οργανωσιακό επίπεδο.

Για την επίτευξη του σκοπού της έρευνας κρίθηκε απαραίτητη η ηλεκτρονική συμπλήρωση ερωτηματολογίων από εκπαιδευτικούς Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης που υπηρετούν σε διοικητικές θέσεις της Γενικής Γραμματείας Παιδείας και Θρησκευμάτων του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων, οι οποίοι αποτελούν τον πληθυσμό της έρευνάς μας.

Δομή της εργασίας

Η παρούσα ερευνητική μελέτη διακρίνεται σε τρία μέρη. Το **πρώτο μέρος** περιλαμβάνει το θεωρητικό υπόβαθρο, στο **δεύτερο μέρος** παρατίθεται η έρευνα και τα αποτελέσματά της και το **τρίτο μέρος** αποτελείται από το παράρτημα και τη βιβλιογραφία.

Η εργασία περιλαμβάνει έξι κεφάλαια, συνολικά :

Στο **πρώτο κεφάλαιο** διατυπώνεται η προβληματική της έρευνας. Εκφράζεται ο σκοπός της εργασίας και οι ερευνητικές υποθέσεις, η αναγκαιότητα, η σπουδαιότητα, όπως επίσης και οι προϋποθέσεις της έρευνας. Τέλος, οριοθετείται το πρόβλημα.

Στο **δεύτερο κεφάλαιο** παρουσιάζεται η βιβλιογραφική ανασκόπηση των παραμέτρων της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (Δ.Α.Π.), των Πληροφοριακών Συστημάτων (Π.Σ.) και ειδικότερα εκείνων που χρησιμοποιούνται στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και των Ηλεκτρονικών Συστημάτων Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (eHRM). Στη συνέχεια, γίνεται αναφορά στο θεωρητικό υπόβαθρο, το οποίο σχετίζεται με την Αποδοχή των Νέων Τεχνολογιών και ειδικότερα το Μοντέλο Αποδοχής Τεχνολογίας καθώς και την έννοια της Τεχνολογικής Ετοιμότητας.

Στο **τρίτο κεφάλαιο** παρατίθεται η μεθοδολογία της έρευνας. Αναλυτικότερα, περιγράφεται η διαδικασία εκπόνησης της μελέτης, το δείγμα και το ερευνητικό εργαλείο, όπως επίσης και οι στατιστικές τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν.

Στο **τέταρτο κεφάλαιο** παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ερευνητικής εργασίας.

Στο **πέμπτο κεφάλαιο** γίνεται η ανάλυση και η ερμηνεία των αποτελεσμάτων ως προς τους παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοχή/πρόθεση χρήσης eHRM, όπως προέκυψαν από τη στατιστική επεξεργασία.

Στο **έκτο κεφάλαιο** καταγράφονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την ερευνητική αυτή μελέτη και διατυπώνονται προτάσεις για την επιτυχή εισαγωγή και αποδοχή συστημάτων νέων τεχνολογιών στο πλαίσιο της λειτουργίας της Διοίκησης της Εκπαίδευσης.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τη διδάκτορα, Σοφία Προβατάρη, για την πολύτιμη συμβολή της στην επιτυχή εκπόνηση της εργασίας μου.

*It isn't that people resist change as much as
they don't know how to cope with it*

(Fullan, 1991)

ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ
Θεωρητική Διερεύνηση

1 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΚΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

1.1 Περίληψη

Στο κεφάλαιο αυτό περιγράφουμε το ερευνητικό μας πρόβλημα και διατυπώνουμε τον σκοπό της εργασίας. Παρουσιάζονται οι επιμέρους ερευνητικοί στόχοι, οι λόγοι που καθιστούν αναγκαία την έρευνα, η σπουδαιότητά της, οι προϋποθέσεις καθώς και η οριοθέτηση του προβλήματος.

1.2 Τοποθέτηση του προβλήματος

Όλοι οι οργανισμοί και επιχειρήσεις, ανεξαιρέτως, απαρτίζονται από ανθρώπους σε επίπεδο στελέχωσης και διοίκησης, δίχως τους οποίους δεν θα υφίσταντο. Συνεπώς, δύνανται οι εργαζόμενοι να θεωρηθούν ως ο πιο καθοριστικός συντελεστής παραγωγής προκειμένου μια επιχείρηση να λειτουργήσει και να επιτύχει τους στόχους της (Χυτήρης, 2013).

Ο όρος “Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων” σηματοδοτεί μια προσπάθεια συστηματικής και μακροχρόνιας αντιμετώπισης του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού μας οργάνωσης, το οποίο αντιμετωπίζεται ως “πόρος” (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001), κατ’επέκταση, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων δύναται να ορισθεί ως «η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης» (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003: 19).

Η ιδιαίτερη έμφαση που αποδίδεται, στην εποχή μας, στον τρόπο διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων σε μια επιχείρηση στηρίζεται σε αυτήν ακριβώς τη διαπίστωση ότι οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης συμβάλλουν σημαντικά στην επίτευξη των στόχων της, συνεπώς η διοίκηση αυτών των εργαζομένων έχει δεσπόζουσα σημασία (Weather & Davis, 1996).

Οι αλλαγές στις τεχνολογίες πληροφορικής έχουν επηρεάσει τις παραδοσιακές λειτουργίες της Διοίκησης Προσωπικού και έχουν δημιουργήσει προκλήσεις για την υιοθέτηση τεχνολογικών καινοτομιών (Δρονούδα, 2009). Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων πλέον συνδέεται σημαντικά με την Τεχνολογία μέσω της ευρείας εφαρμογής των Πληροφοριακών Συστημάτων Ανθρωπίνων Πόρων, τα οποία είναι συστήματα με τη βοήθεια των οποίων γίνεται η συλλογή, η αποθήκευση, η χρήση, η ανάλυση, η ανάκτηση και η διανομή πληροφοριών σχετικών με το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης (Tannenbaum, 1990).

Βασικός σκοπός των Πληροφοριακών Συστημάτων Ανθρωπίνων Πόρων είναι η παροχή ενδεδειγμένης πληροφόρησης στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού προκειμένου να υποστηρίζονται αποφάσεις σχετικές με το προσωπικό της επιχείρησης. Εξίσου σημαντικός στόχος της χρήσης ενός τέτοιου πληροφοριακού συστήματος πρέπει να είναι η εξοικονόμηση κόστους και χρόνου και στη συνέχεια η ανάλυση δεδομένων και η λήψη αποφάσεων (Kovach & Cathcart, 1999).

Όταν οι συναλλαγές των Πληροφοριακών Συστημάτων Ανθρωπίνων Πόρων γίνονται με τη βοήθεια και χρήση του διαδικτύου, τότε γίνεται λόγος για την Ηλεκτρονική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (*electronic HR/ eHR/ eHRM*). Συχνά, απαιτείται η εφαρμογή συμβατικών, δικτυακών τεχνολογιών και προηγμένων τεχνολογιών φωνής και εφαρμογών του παγκόσμιου ιστού για τη χρήση αυτών των συστημάτων (Panayotopoulou, Vakola, & Galanaki, 2007).

Το eHRM είναι στην ουσία η αποκέντρωση των λειτουργιών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στους εργαζομένους και τη διοίκηση. Η πρόσβαση σε αυτές τις λειτουργίες γίνεται μέσω του intranet ή άλλων καναλιών βασισμένες σε διαδικτυακές τεχνολογίες. Η ενδυνάμωση των στελεχών και των εργαζομένων για την εκτέλεση ορισμένων λειτουργιών που αφορούν τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων απαλλάσσει το τμήμα ανθρωπίνων πόρων από την εκτέλεση επιπλέον καθηκόντων, επιτρέποντάς του να επικεντρώνονται λιγότερο στα επιχειρησιακά και περισσότερο στα στρατηγικά σημεία του ανθρώπινου δυναμικού, και επιτρέποντας στους οργανισμούς να μειώνουν τα επίπεδα στελέχωσης του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού (Strohmeier, 2007).

Σήμερα, υπάρχει δραματική αύξηση της χρήσης των ηλεκτρονικών συστημάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (eHRM) στους οργανισμούς, ως μέσο για τη διαχείριση των διαδικασιών ανθρώπινων πόρων (HR) (π.χ., πρόσληψη, επιλογή, εκπαίδευση, διαχείριση απόδοσης και αμοιβές) (Gueutal & Stone, 2005).

Στη βιβλιογραφία αναφορικά με το eHRM, οι ερευνητές προτείνουν πως αυτή η νέα τεχνολογία αναμένεται (α) να οδηγήσει σε σημαντικά αυξημένη αποδοτικότητα μέσω του εξορθολογισμού της λειτουργίας Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (Marler, 2009), (β) να συμβάλει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των οργανισμών μέσα από την καλύτερη παροχή υπηρεσιών (Ruël, Bondarouk, & Looise, 2004) και (γ) να οδηγήσει σε μετασχηματισμό της λειτουργίας HRM σε στρατηγικό επιχειρηματικό εταίρο (M. L. Lengnick-Hall & Moritz, 2003; Lepak & Snell, 1998; Shrivastava & Shaw, 2003). Σε κάθε περίπτωση, πρόκειται για ένα πεδίο έρευνας που εξακολουθεί να είναι υπό διερεύνηση.

Εστιάζοντας στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, στον δημόσιο τομέα στην Ελλάδα, ειδικότερα δε στο πλαίσιο του εκπαιδευτικού συστήματος, γεννήθηκε η ανάγκη διερεύνησης των απόψεων των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης που υπηρετούν σε διοικητικές θέσεις του Υπουργείου Παιδείας για την εφαρμογή και χρήση του eHRM, ως εργαλείου διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, και για τους παράγοντες που επηρεάζουν την πρόθεσή τους να το αξιοποιήσουν.

Στην παρούσα μελέτη, με τη μέθοδο του ανώνυμου ερωτηματολογίου, το eHRM εξετάζεται για την εφαρμογή στον κλάδο της εκπαίδευσης. Ειδικότερα, μέσω της εξέτασης των στάσεων και των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών, και υιοθετώντας μοντέλα αποδοχής τεχνολογίας, μπορεί να γίνει πρόβλεψη της χρήσης του eHRM από τους εκπαιδευτικούς.

1.3 Σκοπός, επιμέρους στόχοι της έρευνας και ερευνητικές υποθέσεις

Η παρούσα έρευνα αποσκοπεί (α) στην καταγραφή των στάσεων και αντιλήψεων των εκπαιδευτικών σχετικά με την εφαρμογή και αξιοποίηση του eHRM ως εργαλείου διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και (β) στη διερεύνηση του βαθμού στον οποίο τα ατομικά χαρακτηριστικά και οι στάσεις των ατόμων απέναντι στην τεχνολογία επηρεάζουν τον τρόπο με

τον οποίο αντιλαμβάνονται τη χρησιμότητα εφαρμογής ενός συστήματος eHRM καθώς και την πρόθεσή τους να το χρησιμοποιήσουν σε ενδεχόμενη εφαρμογή του.

Ειδικότερα, σε ό,τι αφορά τις στάσεις απέναντι στην τεχνολογία, οι επιμέρους ερευνητικοί στόχοι αναφέρονται στη διερεύνηση : (α) της επίδρασης (i) της «προσωπικής αισιοδοξίας για την τεχνολογία» (*Optimism*), (ii) της «προσωπικής καινοτομίας για την τεχνολογία» (*Innovativeness*), (iii) της «προσωπικής δυσφορίας για την τεχνολογία» (*Discomfort*), και (iv) της «προσωπικής αβεβαιότητας/ανασφάλειας για την τεχνολογία» (*Insecurity*) στην «αντιληπτή ευκολία χρήσης» (*Perceived Ease of Use*) και «αντιληπτή χρησιμότητα» (*Perceived Usefulness*) του eHRM για τους εκπαιδευτικούς, και (β) της σχέσης της αντιληπτής ευκολίας χρήσης και της αντιληπτής χρησιμότητας του eHRM με την πρόθεση χρήσης (*Intention to Use*) του από τους εκπαιδευτικούς.

Οι επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις είναι οι εξής:

Y1. Η *προσωπική αισιοδοξία* για την τεχνολογία επηρεάζει *θετικά* την *αντιληπτή ευκολία χρήσης* και *αντιληπτή χρησιμότητα* (Erdoğmuş & Esen, 2011; Walczuch, Lemmink, & Streukens, 2007), δηλαδή τα άτομα που έχουν τη θετική πεποίθηση ότι η τεχνολογία αυξάνει τη δυνατότητα ελέγχου, ευελιξίας και αποτελεσματικότητας θα θεωρούν εύχρηστη και χρήσιμη την εφαρμογή του eHRM.

Y2. Η *προσωπική καινοτομία* για την τεχνολογία επηρεάζει *θετικά* την *αντιληπτή ευκολία χρήσης* και *αντιληπτή χρησιμότητα* (Erdoğmuş & Esen, 2011; Walczuch et al., 2007), δηλαδή τα άτομα που έχουν την τάση να χρησιμοποιούν από τους πρώτους μια νέα τεχνολογία θα θεωρούν εύχρηστη και χρήσιμη την εφαρμογή του eHRM.

Y3. Η *προσωπική δυσφορία* για την τεχνολογία επηρεάζει *αρνητικά* την *αντιληπτή ευκολία χρήσης* και *αντιληπτή χρησιμότητα*, δηλαδή τα άτομα που έχουν την ανάγκη ελέγχου επί της τεχνολογίας και νιώθουν καταπιεσμένοι κατά τη χρήση της δεν θα θεωρούν εύχρηστη και χρήσιμη την εφαρμογή του eHRM (Erdoğmuş & Esen, 2011).

Y4. Η *προσωπική αβεβαιότητα* για την τεχνολογία επηρεάζει *αρνητικά* την *αντιληπτή ευκολία χρήσης* και *αντιληπτή χρησιμότητα*, δηλαδή τα άτομα που δεν εμπιστεύονται την τεχνολογία

για λόγους ασφάλειας και ιδιωτικότητας δεν θα θεωρούν εύχρηστη και χρήσιμη την εφαρμογή του eHRM (Erdoğmuş & Esen, 2011).

Y5. Θα υπάρξει θετική σχέση μεταξύ αντιληπτής ευκολίας χρήσης και αντιληπτής χρησιμότητας, δηλαδή τα άτομα που θα θεωρούν εύχρηστη την εφαρμογή του eHRM θα τη θεωρούν και χρήσιμη (Erdoğmuş & Esen, 2011).

Y6. Θα υπάρξει θετική σχέση μεταξύ αντιληπτής ευκολίας χρήσης και της πρόθεσης χρήσης, δηλαδή τα άτομα που θα θεωρούν εύχρηστη την εφαρμογή του eHRM θα προτίθενται να τη χρησιμοποιήσουν (Erdoğmuş & Esen, 2011).

Y7. Θα υπάρξει θετική σχέση μεταξύ της αντιληπτής χρησιμότητας και της πρόθεσης χρήσης, δηλαδή τα άτομα που θα θεωρούν χρήσιμη την εφαρμογή του eHRM θα προτίθενται να τη χρησιμοποιήσουν (Erdoğmuş & Esen, 2011).

1.4 Αναγκαιότητα της έρευνας

Έχοντας ως εφιαλτήριο τα οφέλη που επιφέρει η εφαρμογή των τεχνολογιών και στον τομέα της διοίκησης προσωπικού, στην περίπτωση της εκπαίδευσης θεωρείται επιβεβλημένη η εφαρμογή ενός αποτελεσματικού συστήματος διαχείρισης του προσωπικού διότι κάθε χρόνο υπάρχει καθυστέρηση στην κάλυψη των λειτουργικών κενών στα σχολεία, καθώς από το υπουργείο εποπτεύονται χιλιάδες εκπαιδευτικές μονάδες και στις τρεις βαθμίδες της εκπαίδευσης όπως επίσης και διοικητικές δομές σε ολόκληρη τη χώρα, ενώ υπηρετούν σε αυτές εργαζόμενοι περισσότερων από 120 (κατ' εκτίμηση) διαφορετικών ειδικοτήτων.

Δεδομένου ότι δεν έχει διενεργηθεί μέχρι στιγμής παρόμοια έρευνα σε εκπαιδευτικούς για την υιοθέτηση του eHRM, ενώ παράλληλα, η βιβλιογραφία εν γένει για το eHRM είναι περιορισμένη, στο βαθμό που είμαστε σε θέση να γνωρίζουμε, τα αποτελέσματα αναμένεται να δείξουν τον βαθμό στον οποίο οι εκπαιδευτικοί έχουν θετικές στάσεις και αντιλήψεις για το eHRM, αλλά και το αν έχουν πρόθεση χρήσης του. Κάτι που δύναται να προβλέψει και την πραγματική χρήση του eHRM από την πλευρά των εκπαιδευτικών μελλοντικά.

Η υιοθέτηση του eHRM στον κλάδο της εκπαίδευσης είναι κρίσιμη, καθώς έτσι οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί ενδέχεται να οδηγηθούν σε υψηλότερη αποτελεσματικότητα από πλευράς ανθρωπίνων πόρων.

Για τους παραπάνω λόγους θεωρήθηκε απαραίτητη η πραγματοποίηση της παρούσας εργασίας εξετάζοντας το συγκεκριμένο θέμα.

1.5 Σπουδαιότητα της έρευνας

Η σπουδαιότητα της συγκεκριμένης εργασίας έγκειται στο γεγονός ότι τα αποτελέσματα που θα προκύψουν θα οδηγήσουν δυνάμει στη διαμόρφωση προτάσεων ως προς τη βελτίωση της λειτουργίας της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον κλάδο της εκπαίδευσης, συμβάλλοντας έτσι στην αποδοτικότερη λειτουργία των σχολικών μονάδων και του συνόλου των φορέων αρμοδιότητας Υπουργείου Παιδείας της χώρας.

1.6 Προϋποθέσεις

Για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας χρησιμοποιήθηκε η μεθοδολογία του ανώνυμου γραπτού ερωτηματολογίου. Κρίνεται απαραίτητη, συνεπώς, η συλλογή ενός ικανοποιητικού αριθμού πλήρως συμπληρωμένων ερωτηματολογίων από εκπαιδευτικούς Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης που υπηρετούν σε διοικητικές θέσεις του Υπουργείου Παιδείας.

1.7 Οριοθέτηση του προβλήματος

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η καταγραφή και η διερεύνηση των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών για τη χρήση του eHRM, ως εργαλείου διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Η έρευνά μας περιορίστηκε στους εκπαιδευτικούς που στελεχώνουν τις διοικητικές δομές της Κεντρικής Υπηρεσίας του Υπουργείου Παιδείας. Το δείγμα μας αποτελείται από εκπαιδευτικούς διαφόρων ειδικοτήτων των δύο βαθμίδων της δημόσιας εκπαίδευσης.

Δεν έχουν συμπεριληφθεί εκπαιδευτικοί που υπηρετούν σε σχολικές μονάδες δηλαδή εκπαιδευτικοί των δημοτικών, ημερήσιων γυμνασίων, ημερήσιων γενικών λυκείων, επαγγελματικών λυκείων, μουσικών, καλλιτεχνικών, πειραματικών σχολείων κ.ά. Επίσης, δεν

καταγράφηκαν οι απόψεις εκπαιδευτικών που κατέχουν θέση ευθύνης στον φορέα όπου υπηρετούν.

2 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 Περίληψη

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η βιβλιογραφία που σχετίζεται με το θέμα της μελέτης. Αρχικά, γίνεται αναφορά στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, έτσι ώστε να μπορεί να αποτυπωθεί το πλαίσιο στο οποίο διενεργείται η παρούσα έρευνα. Στη συνέχεια, προσεγγίζεται το περιεχόμενο των πληροφοριακών συστημάτων, εστιάζοντας σε εκείνα που εφαρμόζονται στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Ακολουθεί η παρουσίαση μελετών αναφορικά με το e-HRM, την αποδοχή του, τις στάσεις και τις αντιλήψεις σχετικά, καθώς και το γενικότερο θεωρητικό υπόβαθρο αναφορικά με την αποδοχή των νέων τεχνολογιών.

2.2 Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Δ.Α.Π.)

Αναφορικά με τη *διοίκηση* (ελληνική απόδοση του αγγλικού όρου management), η βιβλιογραφία παραθέτει αρκετούς ορισμούς (Hersey & Blanchard, 1977; Montana & Charnov, 2008; Κανελλόπουλος, 1991) που συνοψίζονται στον συντονισμό των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού, προκειμένου να εκπληρωθούν με αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα οι αντικειμενικοί στόχοι του οργανισμού και των μελών του.

Ο κύριος θεμελιωτής της *επιστήμης της διοίκησης*, ο Frederick Taylor, διατύπωσε τέσσερις προσδιοριστικές αρχές της διοίκησης, ως εξής (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2008:18):

α. Ανάπτυξη της διοίκησης ως μίας επιστήμης που να ασχολείται με την εργασία, αποσκοπώντας στον προσδιορισμό της έννοιας της «δίκαιης εργάσιμης ημέρας» και του «κανονικού ορίου της απόδοσης / ημέρα».

β. Επιστημονική επιλογή και προοδευτική εξέλιξη του προσωπικού.

γ. Συνδυασμός της επιστήμης της εργασίας και των ανθρώπων, οι οποίοι επιλέγονται και εκπαιδεύονται με τρόπο επιστημονικό. Οι δύο αυτές παράμετροι θεωρούνται ως μία αδιάσπαστη ενότητα.

δ. Συνεχής και ειλικρινής συνεργασία μεταξύ της Διοίκησης και του προσωπικού.

Διαχρονικά, εντοπίζονται στη βιβλιογραφία ποικίλλες ταξινομήσεις των θεωριών της επιστήμης της διοίκησης καθώς και αναλύσεις των διαφόρων θεωρητικών προσεγγίσεων που αναπτύχθηκαν σχετικά. Η σύγχρονη προσέγγιση στη διοίκηση των οργανισμών διαμορφώθηκε στα τέλη της δεκαετίας του '60, επισημαίνοντας την άρρηκτη σχέση και τις αλληλοεπιδράσεις του οργανισμού με το περιβάλλον του (Αναστασίου, 2011).

Αναφορικά με τον όρο *ανθρώπινοι πόροι* ή *ανθρώπινο δυναμικό*, ο ορισμός των Jackson & Schuler (2000) σχετικά, ως ο συνδυασμός του συνόλου των ταλέντων των εργαζομένων με τη διάθεσή τους για απόδοση, που δύναται να συντελέσει στην ολοκλήρωση των στόχων, της αποστολής και του οράματος και ενός οργανισμού, υπογραμμίζει τη σχέση που υπάρχει μεταξύ της προθυμίας των εργαζομένων να επενδύσουν το δυναμικό τους (γνώσεις, ταλέντα) στην εργασία τους και της τελικής επίτευξης των στόχων της επιχείρησης.

Συνεπώς, θα μπορούσε να ειπωθεί πως ο όρος διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αναφέρεται στη διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που αρχικά, σχεδιάζει και στη συνέχεια, εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, αναγνωρίζοντας τον ανθρώπινο παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

2.2.1 Διοίκηση Προσωπικού και Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Η Διοίκηση (ή διαχείριση) ανθρωπίνων πόρων είναι ένας σύγχρονος όρος που αντικατέστησε την άλλοτε παραδοσιακή ονομασία Διοίκηση Προσωπικού.

Το γεγονός ότι κατά τις δεκαετίες του '50 και του '60 ευοδώθηκε η ανάπτυξη διαφόρων θεμάτων της Διοίκησης που αφορούσαν τις ατομικές ανάγκες των εργαζομένων, την παρακίνηση, την αξιολόγηση της απόδοσης, όπως επίσης και την ανάγκη για επιμόρφωση (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2008) οδήγησε στη δημιουργία μίας νέας επιστήμης και ταυτόχρονα λειτουργίας των επιχειρήσεων που ονομάζεται «Διοίκηση Προσωπικού» (Μανιάτης, 2016).

Στο πλαίσιο της Διοίκησης Προσωπικού συμπεριλαμβάνονταν «ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση και ο έλεγχος της στελέχωσης, ανάπτυξης, αμοιβής, ολοκλήρωσης, διατήρησης και διαχωρισμού των ανθρώπινων πόρων έτσι ώστε οι ατομικοί, οργανωσιακοί και κοινωνικοί στόχοι να ικανοποιούνται» (Flippo, 1986:5).

Προοδευτικά, στα τέλη της δεκαετίας του 1970, η Διοίκηση Προσωπικού μετεξελίσσεται σταδιακά σε «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» δεδομένης της διεύρυνσης του πεδίου εφαρμογής της και της συστηματοποίησης πολλών διοικητικών εργαλείων της. Ο ανθρώπινος παράγοντας θεωρείται πλέον σημαντικός πόρος για την επιχείρηση, εξίσου ή ακόμη και περισσότερο από άλλους (Μανιάτης, 2016).

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ορίζεται, μεταξύ άλλων, ως «το κατανοητό σύνολο από διοικητικές δραστηριότητες και έργα που σχετίζονται με την ανάπτυξη και τη διατήρηση ενός καταρτισμένου εργατικού δυναμικού με τρόπους που συνεισφέρουν στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα» (DeNisi & Griffin, 2001:4).

Αν και οι δύο παραπάνω έννοιες χρησιμοποιούνται συχνά ως ταυτόσημες, διακρίνονται κυρίως ως προς τη φιλοσοφία τους, και όχι τόσο λόγω των λειτουργιών που επιτελούν, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία. Ο όρος Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι ευρύτερος και emphaticός ως προς τη διοίκηση των εργαζομένων δίχως να περιορίζεται απλά στον έλεγχο και την ανταμοιβή τους (Χυτήρης, 2001).

Συνοψίζοντας τη βιβλιογραφία ως προς τις διαφορές μεταξύ της Διοίκησης Προσωπικού (Δ.Π.) και της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Α.Π.), θα μπορούσαν να σταχυολογηθούν τα εξής σημεία (Παπαλεξανδρή, Χαλικιάς, & Παναγιωτοπούλου, 2001):

1. Η Δ.Π. ως διοικητική διαδικασία στοχεύει σε υφισταμένους, ενώ η Δ.Α.Π. εστιάζει στην ανάπτυξη των εργαζομένων και των διοικητικών στελεχών.

2. Η Δ.Π. μεριμνά για την επίλυση καθημερινών προβλημάτων, κυρίως, (απουσίες, εργασιακή δυσαρέσκεια), ενώ η Δ.Α.Π. προσανατολίζεται προς την επίτευξη αποδοτικότητας, ποιότητας και σύνδεσης με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης σε καθολικό επίπεδο του οργανισμού.

3.Η Δ.Α.Π., σε αντίθεση με τη Δ.Π., αποσκοπεί στη διαμόρφωση της κουλτούρας της επιχείρησης από τα στελέχη της, με γνώμονα την προβολή των αξιών και των οραμάτων της επιχείρησης καθώς και την ενσωμάτωση των εργαζομένων σε αυτή.

4.Η Δ.Π. δίνει έμφαση στην ατομική εργασία, τα καθήκοντα και την ιεραρχία, ενώ η Δ.Α.Π. στην ομαδική εργασία, τη διοίκηση της απόδοσης και την ευελιξία.

5.Η Δ.Α.Π. προβάλλει ένα πολύπλευρο ψυχολογικό συμβόλαιο μεταξύ της επιχείρησης και του ανθρώπινου δυναμικού της με αυξανόμενη προοδευτικά αλληλεξάρτηση.

2.2.2 Σημασία και αναγκαιότητα της Δ.Α.Π.

Ο ανθρώπινος παράγοντας παραμένει - αναλλοίωτα και ανεξάρτητα από τις ραγδαία εναλλασσόμενες αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον και την τεχνολογία - σημείο αναφοράς για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Η σημασία της λειτουργίας της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων απορρέει από τον ίδιο τον ορισμό του Μάνατζμεντ, ο οποίος καθορίζει την έννοια ως το σύνολο των πρακτικών που εστιάζονται στην επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης ή οργανισμού αξιοποιώντας τους υλικούς και ανθρώπινους πόρους (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Η σημασία των ανθρωπίνων πόρων υπογραμμίζεται στις μέρες μας από πληθώρα λεγομένων διαφόρων στελεχών επιχειρήσεων, από θέσεις φορέων εξωτερικών προς τις επιχειρήσεις, καθώς και από τον αυξανόμενης βαρύτητας ρόλο που αποδίδεται στις θέσεις ειδικών σε θέματα Δ.Α.Π. (Μυλούλη, 2012).

Λαμβάνοντας υπόψη ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κατακτάται από μια επιχείρηση επιτυγχάνοντας τον βέλτιστο συνδυασμό των παραγωγικών της πόρων με την οργανωτική της κουλτούρα (τις αξίες της) μέσα από το ανθρώπινο δυναμικό που τις υλοποιεί (Bacon, Ackers, Storey, & Coates, 1996:14), αντιλαμβανόμαστε την αναγκαία βαρύτητα που κάθε επιχείρηση χρειάζεται να δίνει στην επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού (Σκουλάς, 2002:273), στην εκπαίδευση και στην εξέλιξή του (Γριντάκης, 2013).

Προοδευτικά, η θεώρηση του ανθρώπινου παράγοντα ως στρατηγικού πόρου αντικαθιστά την παραδοσιακή αντίληψη που αντιμετώπιζε τον ανθρώπινο παράγοντα ως κόστος για την επιχείρηση (Ιορδάνογλου, 2008).

Συνεπώς, η επένδυση στον ανθρώπινο παράγοντα, πέραν από τους φυσικούς πόρους, προβάλλει ως αδήριτη αναγκαιότητα στο σύγχρονο ανταγωνιστικό πλαίσιο της παγκοσμιοποιημένης οικονομικής και κοινωνικής δράσης και λειτουργίας, εάν ο επιχειρησιακός προσανατολισμός δεν περιορίζεται σε βραχυπρόθεσμα πλάνα. Σύμφωνα με τους **Storey & Sisson (1993)**, το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον κρίσιμο παράγοντα της επιχείρησης και σημειώνει τη διαφορά με το να συμβάλλει αποφασιστικά στην εξασφάλιση συγκριτικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών, θέτοντας την τεχνολογία και το κεφάλαιο στην επιθυμητή, ιδανική λειτουργία (**Μυλούλη, 2012**).

2.2.3 Σκοπός και ρόλος της Δ.Α.Π.

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποσκοπεί στην υλοποίηση της αποστολής του οργανισμού, δηλαδή την επίτευξη των σκοπών και των στόχων του, μέσω της βέλτιστης αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού του, προκειμένου να εξασφαλιστεί η «ποιοτική βελτίωση των παραγόμενων αγαθών/υπηρεσιών, της αποδοτικότητας, παραγωγικότητας, αποτελεσματικότητας και ανταγωνιστικότητας σε εθνικό και υπερεθνικό επίπεδο» (**Παγκάκης, 2003**).

Συνοψίζοντας τη βιβλιογραφία ως προς τους βασικούς διοικητικούς στόχους της λειτουργίας της Δ.Α.Π., εντοπίζουμε τα παρακάτω σημεία (**Κωστή, 2010**):

α. Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τον οργανισμό μέσω της διαμόρφωσης και διατήρησης εξειδικευμένου, αφοσιωμένου και με ισχυρά κίνητρα εργατικού δυναμικού.

β. Βελτίωση της ποιότητας στον εργασιακό χώρο, της οργανωσιακής κουλτούρας, του κλίματος μεταξύ Διοίκησης και εργαζομένων και της παραγωγικότητας

γ. Ανάπτυξη και ενίσχυση της ευελιξίας, της δημιουργικότητας, της καινοτομίας, της επικοινωνίας και της ομαδικότητας του ανθρώπινου δυναμικού

δ. Γνώση και τήρηση της νομοθεσίας και των κοινωνικών-ηθικών υποχρεώσεων του οργανισμού.

Αναφορικά με τον ρόλο της Δ.Α.Π., θα λέγαμε πως είναι δυναμικός κι εξελισσόμενος με την πάροδο του χρόνου. Αρχικά, εντοπίζεται η αμιγώς διοικητική λειτουργία της

οργανωτικής μονάδας της Δ.Α.Π. που εντάσσεται στο πλαίσιο του καθημερινού επιχειρησιακού προσανατολισμού και που ενδεχομένως αναλαμβάνει ρόλους ως εξής (Μυλούλη, 2012) :

- Επιτελικό, μέσω του καθορισμού των πολιτικών, των μεθόδων και των λειτουργιών της Δ.Α.Π.
- Υποστηρικτικό και Συμβουλευτικό, μέσω της παροχής υπηρεσιών και συμβουλών στις υπόλοιπες οργανωτικές μονάδες
- Εποπτικό, μέσω της παρακολούθησης της εφαρμογής των πολιτικών και των λειτουργιών της Δ.Α.Π. από τις υπόλοιπες οργανωτικές μονάδες
- Εκτελεστικό, μέσω της εκτέλεσης δράσεων προκειμένου να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Επιπρόσθετα και συμπληρωματικά στους παραπάνω ρόλους, η σύγχρονη Δ.Α.Π. υπόκειται σε μια διαδικασία μετασχηματισμού προκειμένου να εκπληρώσει και τον στρατηγικό της ρόλο (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2006) που αναδύεται ολοένα πιο ξεκάθαρα και τείνει να αναδείξει τη Δ.Α.Π. ως **α.στρατηγικό** εταίρο – **β.διοικητικό** εμπειρογνώμονα – **γ.φορέα** αλλαγής – και **δ.συνήγορο** του υπαλλήλου. Οι ανωτέρω εκφάνσεις του στρατηγικού προσανατολισμού της Δ.Α.Π. δύνανται να υλοποιηθούν, κατ'αντιστοιχία, στο πλαίσιο της :

α.διαχείρισης των στρατηγικών ανθρώπινων πόρων (μέσω της ευθυγράμμισης των στρατηγικών Δ.Α.Π. με τις επιχειρηματικές στρατηγικές)

β.διαχείρισης της εταιρικής υποδομής (μέσω του σχεδιασμού και της εφαρμογής αποτελεσματικών και αποδοτικών συστημάτων και πρακτικών Δ.Α.Π., όπως είναι για παράδειγμα τα συστήματα επιλογής, κατάρτισης, εξέλιξης, αξιολόγησης και αμοιβής των υπαλλήλων)

γ.διαχείρισης του μετασχηματισμού και της αλλαγής (μέσω της συνδρομής της Δ.Α.Π. στον μετασχηματισμό των επιχειρήσεων προκειμένου να ανταποκρίνονται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανταγωνιστικές συνθήκες)

δ.διαχείρισης της συνεισφοράς των υπαλλήλων (μέσω της διαχείρισης της αφορίωσης και της συνεισφοράς των υπαλλήλων, προκειμένου να εξασφαλίζονται

ικανοποιημένοι υπάλληλοι, οι οποίοι με τη σειρά τους θα αποτελέσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τις επιχείρησης).

2.2.4 Αρμοδιότητες - Λειτουργίες της Δ.Α.Π.

Το σύνολο των λειτουργιών - αρμοδιοτήτων και διαδικασιών της Δ.Α.Π. αποσκοπεί στην ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού οργανισμού όπου θα συνδυάζεται η επίτευξη των αντικειμενικών και επιδιωκόμενων στόχων με την εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003) και οι βασικότερες από τις λειτουργίες αυτές συνοψίζονται ως εξής :

α. Προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού.

Ο Προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού σε όλους τους οργανισμούς αποσκοπεί στην εξασφάλιση του απαραίτητου, κατάλληλου και αποτελεσματικού προσωπικού, στο κατάλληλο μέρος, τη σωστή χρονική στιγμή, για την υλοποίηση των οργανωσιακών στόχων (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 1999).

Συνεπικουρεί, πρακτικά, τον οργανισμό στην απόπειρα υπολογισμού των υπαρχουσών και των μελλοντικών του αναγκών σε προσωπικό για τη διασφάλιση της απρόσκοπτης ομαλής λειτουργίας του (Αναστασίου, 2011).

Ο προγραμματισμός αποτελεί μια σύνθετη και διαρκή διαδικασία, εξελισσόμενη δια βίου, παράλληλα με τον οργανισμό, και χρειάζεται ως προαπαιτούμενο την πολύ καλή γνώση της αγοράς εργασίας καθώς και του υπάρχοντος προσωπικού και της κινητικότητάς του, όπως επίσης και την ικανή και εύστοχη πρόβλεψη μελλοντικών αναγκών (Κωστή, 2010).

β. Στελέχωση του οργανισμού

Η στελέχωση ενός οργανισμού με το ικανό και επαρκές ανθρώπινο δυναμικό περιλαμβάνει διάφορα στάδια, όπως είναι ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, η περιγραφή της κάθε θέσης εργασίας (απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχή προσέλκυση), η προσέλκυση (εσωτερική ή εξωτερική), η επιλογή των υποψηφίων (βάσει των κριτηρίων επιλογής που έχουν ορισθεί), η τοποθέτηση, η υποδοχή, η

εγκατάσταση και η αρχική εκπαίδευση του προσωπικού μέσα στον οργανισμό (Steyn & Van Niekerk, 2002; Κανελλόπουλος, 1991; Σαϊτης, 2002α).

Η διαδικασία της στελέχωσης (Σακκά & Χάιδου, 2009) τείνει να διαφοροποιείται ανάλογα με το μέγεθος, το περιβάλλον και τον διοικητικό χαρακτήρα της επιχείρησης/οργανισμού όπου συντελείται, δεδομένου ότι εξαρτάται άμεσα από αυτά τα χαρακτηριστικά.

Ειδικότερα, η τοποθέτηση και η εισαγωγή των υπαλλήλων στη νέα θέση εργασίας στο πλαίσιο του τελευταίου σταδίου της διαδικασίας της στελέχωσης σε έναν οργανισμό, θεωρείται ως μια σημαντική παράμετρος στην αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (Bush & Middlewood, 2006; Smith & Garvis, 2009) ικανή να διασφαλίσει τη μέγιστη αξιοποίηση των δυνατοτήτων και του ταλέντου τους μέσω της αρμονικής ένταξής τους.

Η σημασία της υποδοχής και εισαγωγής του εργαζόμενου στη νέα θέση εργασίας έγκειται στη δυνατότητα που του προσφέρει το γεγονός αυτό (Kakabadse, Ludlow, Vinnicombe, 1987) να προσαρμοστεί στο νέο περιβάλλον και να κατανοήσει πώς θα εφαρμόσει τις δεξιότητες που ήδη έχει και εάν χρειάζεται να αποκτήσει νέες δεξιότητες για να επιτύχει τη βέλτιστη απόδοσή του.

γ. Εκπαίδευση, επιμόρφωση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού

Μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων συνίσταται στην *εκπαίδευση* και κατ'επέκταση στην ανάπτυξη των εργαζόμενων, η οποία συνεπάγεται και την ανάπτυξη του οργανισμού. Περιλαμβάνει τη διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών, τον σχεδιασμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, την επιλογή των μεθόδων εκπαίδευσης των εκπαιδευομένων, τον συντονισμό όλης της εκπαιδευτικής διαδικασίας καθώς και τον προσδιορισμό του κόστους της, και τέλος, την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου (Μανιάτης, 2016; Χυτήρης, 2001).

Η εκπαίδευση ανθρωπίνων πόρων αποτελεί μια οργανωμένη διαδικασία για την απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων, και έχει ως αντικειμενικό σκοπό τη μεταβολή στη συμπεριφορά των εκπαιδευόμενων, ώστε εκείνοι να οδηγηθούν στην απόκτηση νέων τεχνικών και διοικητικών γνώσεων, νέων ικανοτήτων χειρισμού αλλά και επίλυσης των

προβλημάτων που παρουσιάζονται με τρόπο αποτελεσματικό (Gomez-Mejia, Balkin, & Cardy, 1998:2-15).

Συνοπτικότερα, ως εκπαίδευση θεωρείται κάθε δραστηριότητα παροχής προς τους εργαζόμενους συγκεκριμένων δεξιοτήτων ή βοήθειας προκειμένου εκείνοι να διορθώσουν τις ανεπάρκειες στην επίδοσή τους (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Δεδομένου ότι η επιτυχία ενός οργανισμού είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με το προσωπικό του, η εκπαίδευση του προσωπικού θεωρείται η πιο σίγουρη και κερδοφόρα επένδυση για τη συνολική ανάπτυξη του οργανισμού (Evans & Lindsay, 2008).

Επιπρόσθετα, η δια βίου *επιμόρφωση* του ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να επικαιροποιούνται οι γνώσεις του καθίσταται αναγκαία ώστε να ανταποκρίνεται ο εργαζόμενος στα νέα καθήκοντα του και στις μεταβαλλόμενες συνθήκες εργασίας (Βεργίδης, 2005:55-72; Μακρυδημήτρης, 1996).

Παρατηρείται συχνά η ταύτιση της εκπαίδευσης με την ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων, ωστόσο αξίζει να αναφερθεί πως οι όροι αυτοί αποτελούν δύο διακριτές έννοιες.

Η *ανάπτυξη* ανθρώπινου δυναμικού αναφέρεται στις συστηματικές και εντατικές προσπάθειες της διοίκησης με σκοπό την αύξηση των ικανοτήτων των εργαζομένων μέσω της βελτίωσης της παρούσας αλλά και της μελλοντικής επίδοσής τους (Ξυροτήρη-Κουφίδου, 1997).

Η συγκεκριμένη διαδικασία μάθησης έχει μακροπρόθεσμο χρονικό προσανατολισμό και αποσκοπεί στην απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων από πλευράς του εργαζόμενου που θα του χρησιμεύσουν στο μέλλον, σε εργασίες που απαιτούν μεγαλύτερη ευθύνη και λήψη πρωτοβουλίας (Χυτήρης, 2001:113).

δ.Παρακίνηση και επαγγελματική ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού

Η λειτουργία της παρακίνησης / παρώθησης στοχεύει στον εντοπισμό των παραγόντων που ενισχύουν την παρακίνηση και την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων.

Ως παρακίνηση ορίζεται η απόπειρα για διαμόρφωση των κατάλληλων ερεθισμάτων εντός του εργασιακού περιβάλλοντος, ικανών να κινητοποιήσουν τις δυνατότητες των εργαζομένων και να συμβάλουν στη δημιουργία συνεργασίας, εξέλιξης και από κοινού προσπάθειας για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων (Θεοδωράτος, 2004:176).

Η παρακίνηση/κινητροδότηση λογίζεται πολλές φορές ως σημαντικότερη από την ίδια την ικανότητα στην εργασία, δεδομένης της διαπίστωσης ότι εργαζόμενοι ικανότεροι σε γνώσεις και δεξιότητες συμβαίνει να μην αποδίδουν το αναμενόμενο σύμφωνα με αυτές, ενώ παράλληλα, πιο μέτριοι σε επίπεδο τεχνικών γνώσεων υπάλληλοι επιτυγχάνουν ικανοποιητική απόδοση χάρη σε παρακινητικούς παράγοντες κατά την εκτέλεση της εργασίας (Κόντης, 1994:62).

Αξίζει να σημειωθεί πως η δυνατότητα των επιχειρήσεων για μέγιστη αξιοποίηση του δυναμικού των εργαζομένων τους αποτελεί μοναδική «κρυφή αξία», δίχως να μπορεί να αντιγραφεί από τον ανταγωνισμό (Μπουραντάς, 2005:67).

ε.Καθορισμός και παροχή αμοιβών, κινήτρων, ωφελημάτων και πρόσθετων παροχών

Θα λέγαμε ότι η αμοιβή, ως λειτουργία της Δ.Α.Π., αποτελεί αποφασιστικό παράγοντα παρακίνησης, δεδομένου ότι συντελεί στο αίσθημα επαγγελματικής ικανοποίησης του εργαζόμενου, είτε περιλαμβάνει άμεσες χρηματικές απολαβές (αυξήσεις μισθού, προαγωγές, επιδόματα) (Polychroniou, 2007) κι έμμεσες οικονομικές παροχές (πρόσθετα οφέλη όπως είναι οι άδειες, απουσίες, διακοπές, ασφάλεια ζωής) (Χυτήρης, 2001), είτε αναφέρεται σε άυλες ανταμοιβές, όπως είναι οι έπαινοι και η αναγνώριση (Πρασανάκη, 2015).

Ένα σύγχρονο και άρτιο σύστημα αμοιβών (Μανιάτης, 2016) που λαμβάνει υπόψη του τις εκθέσεις αξιολόγησης, το φάσμα των αμοιβών της αγοράς εργασίας και την ειδική αξία που η κάθε θέση εργασίας κατέχει, δύναται να αποδειχθεί αποτελεσματικό μέσω της διαμόρφωσης ενός αξιοκρατικού συστήματος αποδοτικότητας με ξεκάθαρες επιβραβεύσεις που προωθεί μια πιο συναδελφική ατμόσφαιρα (Lofgren, Nyce, & Schieber, 2003).

στ.Αξιολόγηση του έργου

Σύμφωνα με τον Polychroniou (2008), η αξιολόγηση δύναται να ορισθεί ως η διαδικασία αναγνώρισης, αποτίμησης και ανάπτυξης της εργασιακής απόδοσης του εργαζόμενου προκειμένου να εξασφαλίζεται η αποτελεσματική επίτευξη των οργανωσιακών στόχων και να ωφελείται, παράλληλα, ο εργαζόμενος μέσω της αναγνώρισης, την επαναπληροφόρησης και της ανάπτυξης της σταδιοδρομίας του.

Με την αξιολόγηση της απόδοσης, η εκτίμηση που προκύπτει αναφορικά με την εργασιακή συμπεριφορά (Μπόγκα-Καρτέρη, 2003:77-79) των εργαζομένων κατά το παρελθόν και το παρόν δύναται να αξιοποιηθεί προς όφελος της μελλοντικής τους εξέλιξης.

Η λειτουργία της αξιολόγησης, σύμφωνα με την Ξυροτήρη-Κουφίδου (2001), συνεπικουρεί σημαντικά την τυπική οργάνωση κατά την οργάνωση συστημάτων προαγωγών, μεταθέσεων, αμοιβών και προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού.

Ωστόσο, η εξασφάλιση μιας αξιόπιστης μεθόδου αξιολόγησης απαιτεί την τήρηση βασικών διαδικασιών (Μπόγκα-Καρτέρη, 2003), προϋποθέτει την επιλογή των κατάλληλων μεθόδων, διαδικασιών, αξιολογητών και εμπεριέχει τη ρητή επαναπληροφόρηση του εργαζόμενου ως προς το πώς και πόσο η σε δεδομένη περίοδο απόδοσή του μπορεί να βελτιωθεί (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Σε κάθε περίπτωση, είναι απαραίτητη η διατήρηση του ανθρώπινου στοιχείου της αξιολόγησης της απόδοσης, για καλύτερη και ταυτόχρονη εξυπηρέτηση ατομικών επιδιώξεων και οργανωσιακών στόχων (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Ο Hall (2008) επισημαίνει σχετικά πως η αξιολόγηση, εναρμονισμένη με τη στρατηγική και την κουλτούρα του οργανισμού, οφείλει να ενώνει τα διάφορα κομμάτια και να ενδυναμώνει τους συμμετέχοντες προκειμένου να επιτυγχάνει τα επιθυμητά αποτελέσματα μέσω των κατάλληλων βημάτων (Μπιλίρη, 2011).

ζ. Εργασιακές σχέσεις

Η έννοια των καλών εργασιακών σχέσεων συνεπάγεται τη δίκαιη και συνεπή μεταχείριση όλων των εργαζομένων, ώστε εκείνοι να παραμένουν αφοσιωμένοι στην επιχείρηση (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004). Σύμφωνα με την Παπαστεφανάκη (2006), η Δ.Α.Π. είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση των σχέσεων της επιχείρησης με τις συνδικαλιστικές ενώσεις των εργαζομένων, αναλαμβάνει τις διαπραγματεύσεις και τις συμφωνίες για τις συλλογικές συμβάσεις και τις συνθήκες εργασίας, για τους όρους απασχόλησης, για θέματα αμοιβών-παροχών και κοινωνικής ασφάλισης, όπως επίσης και για την υγιεινή και την ασφάλεια στους χώρους εργασίας (Πρασανάκη, 2015:10).

Μία συμπληρωματική ερμηνεία του όρου εργασιακές σχέσεις αναφέρεται στον εργαζόμενο, στις συνθήκες εργασίας, στην συμπεριφορά των εργαζομένων μέσα στο εργασιακό περιβάλλον και την απόδοση τους σε σύγκριση με τους στόχους της επιχείρησης ή του Οργανισμού (Ευαγγέλου & Θεοδωράτου, 1999).

Η συγκεκριμένη λειτουργία της Δ.Α.Π. δύναται να εξασφαλίσει ότι τα διοικητικά στελέχη συμμορφώνονται με τις αρχές περί ίσης μεταχείρισης και συνεπικουρεί την επίλυση παραπόνων στο πλαίσιο της εν γένει διαχείρισης των εργασιακών σχέσεων, διευκολύνοντας κατά συνέπεια την ομαλή επιχειρησιακή λειτουργία (Χρίτη, 2007:12-13).

η.Υγιεινή και ασφάλεια στην εργασία

Η Δ.Α.Π. καλείται να εξασφαλίζει τη διατήρηση της υγείας και της ασφάλειας των εργαζομένων στο πλαίσιο του επιχειρησιακού περιβάλλοντος προκειμένου να δύναται οι υπάλληλοι να επιδιώξουν την αποτελεσματική επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Η εργασιακή υγεία και ασφάλεια περιλαμβάνει την αποσόβηση κινδύνων (τεχνολογικών, φυσικών, βιολογικών ή χημικών) που συνδέονται με το φυσικό περιβάλλον εργασίας, αλλά και δυνάμει ψυχολογικών διαταραχών, όπως είναι το εργασιακό άγχος. Η απασχόληση σε μία «υγιή επιχείρηση» διατρανώνεται προοδευτικά ως αίτημα των εργαζομένων (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία (B. Becker & Gerhart, 1996; McDuffie, 1995; Μούζα-Λαζαρίδη, 2006), οι λειτουργίες της Δ.Α.Π. αλληλοσυνδέονται, συνεπώς, είναι απαραίτητη η επιτυχής διαχείριση κάθε επιμέρους αρμοδιότητας προκειμένου να εξασφαλισθεί συλλογική αποτελεσματικότητα και κατ'επέκταση επίτευξη του επιδιωκόμενου σκοπού.

2.3 Πληροφοριακά Συστήματα

Η εφαρμογή Πληροφοριακών Συστημάτων αποτελεί μία σημαντική παράμετρο επιτυχίας όσον αφορά τη διαχείριση ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης (Kaur & Aggrawal, 2013), ειδικότερα, στη σύγχρονη ψηφιακή εποχή της ραγδαίας εξέλιξης των Τεχνολογιών της Πληροφορίας και Επικοινωνίας (Τ.Π.Ε.).

Σταχυολογώντας τους ορισμούς της βιβλιογραφίας (Alter, 2008), θα λέγαμε πως Πληροφοριακό Σύστημα (Π.Σ.) ονομάζουμε τον συνδυασμό ανθρώπων, διαδικασιών και πόρων σε έναν οργανισμό που σχετίζεται με τη συλλογή, τον μετασχηματισμό και τη διάδοση της πληροφορίας, μετατρέποντας τα εισερχόμενα δεδομένα σε εκροή επεξεργασμένων πληροφοριών προς διανομή στους ανθρώπους που θα τις χρησιμοποιήσουν (O'Brien, 2003) ή επίσης, ένα σύνολο συνδεδεμένων στοιχείων που συνεργάζονται για τη συλλογή, την επεξεργασία, την αποθήκευση και τη διάχυση πληροφοριών με σκοπό την υποστήριξη του ελέγχου, της λήψης αποφάσεων, του συντονισμού και της απεικόνισης σε έναν Οργανισμό ή Επιχείρηση (Laudon & Laudon, 2007). Οι (Turban, Rainer, & Potter, 2007) χαρακτήρισαν ως Π.Σ. την ολοκληρωμένη διαδικασία μέσω της οποίας υλοποιούνται οι παραπάνω ενέργειες, κυρίως μέσω υπολογιστή, στο πλαίσιο ενός συγκεκριμένου σκοπού, ενώ αντίστοιχα ο Watson (2008) το σύνολο των ενσωματωμένων και συνεργαζόμενων τεχνολογιών της πληροφορίας που υποστηρίζουν στόχους σε ατομικό, συλλογικό, επιχειρησιακό ή κοινωνικό επίπεδο. Τέλος, ο Kroenke (2008) συμπεριέλαβε στον ορισμό του Π.Σ. τη διάδραση πέντε συνιστωσών (υλικού εξοπλισμού, λογισμικού, βάσεων δεδομένων, διαδικασιών, ανθρώπων) που αποσκοπούν στην παραγωγή πληροφορίας.

Αξίζει να επισημανθεί σε αυτό το σημείο, πως ένα Πληροφοριακό Σύστημα δύναται είτε να βασίζεται στην τεχνολογία των ηλεκτρονικών υπολογιστών για την επίτευξη των σκοπών του είτε να ολοκληρώνει τις λειτουργίες του χειρωνακτικά (Τσουπάκη, 2014). Τα σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα, ωστόσο, βασίζονται στον ηλεκτρονικό υπολογιστή για τη συνολική διαδικασία διάχυσης των πληροφοριών (Stair & Reynolds, 2008 οπ. αναφ. στη Σταυριανουδάκη, 2013). Συμπληρωματικά, ο (Hilman, 2012) επισημαίνει πως στα μέρη

του πληροφοριακού συστήματος συγκαταλέγεται η τεχνολογία (υλική υποδομή, λογισμικό, πλατφόρμα) μαζί με τα δεδομένα που συλλέγονται.

Συνοψίζοντας, ένα Πληροφοριακό Σύστημα είναι ένα επιχειρησιακό σύνολο από οντότητες (ανθρώπους, μηχανήματα, προγράμματα, διαδικασίες) που διαδρά με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, αποσκοπώντας στη λήψη δεδομένων και τον κατόπιν μετασχηματισμό τους σε χρήσιμες πληροφορίες, ικανές να αξιοποιηθούν από τους χρήστες του Π.Σ. για την επίτευξη οργανωσιακών στόχων (Αποστολάκης, Κουτσάκας, Μανουσαρίδης, Πράπας, & Στεφανίδης, 2015).

Οι παράμετροι που συνθέτουν το Π.Σ. μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο κατηγορίες, τις τεχνολογικές ή τις κοινωνικές. Σύμφωνα με τους Boonstra, Kennedy, & Boddy (2005 οπ. αναφ. στην Τσουπάκη, 2014) στις τεχνολογικές συγκαταλέγονται το Υλικό (*Hardware*) που περιλαμβάνει τα εξαρτήματα που αποτελούν το μηχανικό μέρος του συστήματος, το Λογισμικό (*Software*) που αναφέρεται σε προγράμματα και εντολές που διέπουν τη λειτουργία του υπολογιστή, τα δίκτυα τηλεπικοινωνιών που καθιστούν τη λειτουργία του Π.Σ. εφικτή και τέλος, τα δεδομένα που συλλέγονται και αποτελούν αντικείμενο επεξεργασίας. Οι άνθρωποι (κατασκευαστές, διαχειριστές ή και τελικοί χρήστες του Π.Σ.) καθώς και οι διαδικασίες χρήσης/αλληλεπίδρασης με το Π.Σ. αποτελούν τις κοινωνικές συνιστώσες του πληροφοριακού συστήματος (Δημητριάδης, 2007).

Ο βασικός λόγος εφαρμογής ενός πληροφοριακού συστήματος, σύμφωνα με τους Οικονόμου & Γεωργόπουλο (2004), επικεντρώνεται στη συστηματική συγκέντρωση και ανάλυση δεδομένων προκειμένου να παραχθούν αξιοποιήσιμες πληροφορίες σε λειτουργικό αλλά και στρατηγικό επίπεδο του οργανισμού, από τους υπαλλήλους και τα στελέχη, αντίστοιχα. Πρακτικά, αυτό θα μπορούσε να συνεπάγεται τη βελτίωση των ροών εργασιών και του επιδιωκόμενου συντονισμού εντός του οργανισμού καθώς και την αποφασιστική υποστήριξη στρατηγικών αποφάσεων. Επαγωγικά, θα μπορούσαμε να πούμε πως ένα Π.Σ., αντιμετωπίζοντας επιτυχώς υφιστάμενα προβλήματα του οργανισμού, δύναται να δημιουργήσει αξία (Wang & Wang, 2012) εντός του πλαισίου λειτουργίας του, είτε αυτό μεταφράζεται σε επιπρόσθετα οικονομικά οφέλη είτε όχι μόνο αποκλειστικά

αυτό. Η μείωση του λειτουργικού κόστους, η αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων/υπηρεσιών ή δυνητικά η ανάπτυξη νέων, και τέλος η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Βιέννας & Μπαγορδάκης, 2016) περιλαμβάνονται στο εύρος των οφελών που μπορεί να αποκομίσει ένας οργανισμός επιλέγοντας την εφαρμογή ενός Π.Σ. για την ικανοποίηση των αναγκών λειτουργίας και ανάπτυξής του.

Η *κατηγοριοποίηση* των Πληροφοριακών Συστημάτων ποικίλλει με βάση το κριτήριο ταξινόμησης. Συγκεκριμένα, η ταξινόμηση των Π.Σ. ως προς την *οργανωτική δομή* του οργανισμού (Βάρδα, 2008) περιλαμβάνει τα *Π.Σ. Τμημάτων ή Διευθύνσεων* (Departmental I.S.) που χρησιμοποιούνται σε μια συγκεκριμένη λειτουργική περιοχή, τα *Εταιρικά Π.Σ.* (Enterprise - Wide I.S.) που χρησιμοποιούνται ευρύτερα από όλους σχεδόν τους εργαζόμενους (π.χ. ERP=Enterprise Resource Planning - Σύστημα Διαχείρισης και Σχεδιασμού Επιχειρησιακών Πόρων) και τέλος, τα *Διεπιχειρησιακά Π.Σ.* (Inter – Enterprise I.S.) μέσω των οποίων γίνεται η διασύνδεση σε επίπεδο επιχειρήσεων.

Έχοντας ως κριτήριο την *περιοχή λειτουργίας* του Π.Σ. και την επιχειρηματική δραστηριότητα που υποστηρίζεται, εντοπίζουμε τα Συστήματα Χρηματοοικονομικής Διαχείρισης και Λογιστηρίου (*Finance and Accounting Systems*), τα Συστήματα Κατασκευής και Παραγωγής (*Manufacturing and Production Systems*) (Καβακλή, 2012), τα Συστήματα Πωλήσεων και Μάρκετινγκ (*Sales and Marketing Systems*) όπως επίσης και τα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (HRIS) (Οικονόμου & Γεωργόπουλος, 2004).

Συμπληρωματικά, η διάκριση των Π.Σ. με βάση την *υποστήριξη που παρέχεται σε συγκεκριμένο επίπεδο* του οργανισμού (Λειτουργικό, Γνωστικό, Διοικητικό, Στρατηγικό) και κατ' επέκταση σε συγκεκριμένου εργασιακού προφίλ υπαλλήλους (Λειτουργικά, Εξειδικευμένα/Επιστημονικά, Μεσαία, Ανώτερα Στελέχη) (Ψωμάς, 2012), προβλέπει τα *Συστήματα Λειτουργικού Επιπέδου* που διευκολύνουν την εύρυθμη διεκπεραίωση καθημερινών εργασιών, τα *Συστήματα Επιπέδου Γνώσης* που ενισχύουν την υιοθέτηση νέων γνώσεων από το σύνολο των υπαλλήλων, τα *Συστήματα Διοικητικού Επιπέδου* που υποστηρίζουν τις διοικητικές δραστηριότητες των μεσαίων στελεχών, καθώς επίσης και τα

Συστήματα Στρατηγικού Επιπέδου που απευθύνονται στα ανώτερα στελέχη και τα υποβοηθούν με τη χάραξη της στρατηγικής.

Επιπρόσθετα, καθένα από τα παραπάνω πληροφοριακά συστήματα κατατάσσεται σε κάποιον από τους ακόλουθους τύπους πληροφοριακού συστήματος (Καβάρνου, 2013; Σιμιντζή, 2006):

- 1) Συστήματα επεξεργασίας συναλλαγών (*Transaction processing systems – TPS*) που δραστηριοποιούνται στο λειτουργικό οργανωτικό επίπεδο του οργανισμού ρυθμίζοντας τις καθιερωμένες καθημερινές λειτουργίες του οργανισμού.
- 2) Γνωστικά Συστήματα Εργασίας (*Knowledge Work Systems – KWS*) και Συστήματα Αυτοματισμού Γραφείου (*Office Automation Systems – OAS*) που αντιστοιχούν στο γνωστικό οργανωτικό επίπεδο του οργανισμού και υποστηρίζουν την παραγωγή και ενσωμάτωση της νέας γνώσης, καθώς και τη ροή των πληροφοριών.
- 3) Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης (*Management Information System – MIS*) και Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων (*Decision-Support Systems – DSS*) που εξυπηρετούν το διοικητικό οργανωτικό επίπεδο και υποβοηθούν τη διαχείριση του οργανισμού.
- 4) Συστήματα Υποστήριξης της Εκτελεστικής Εξουσίας (*Executive Support Systems – ESS*), τα οποία υποστηρίζουν τα ανώτερα επιτελικά στελέχη του στρατηγικού οργανωτικού επιπέδου στη λήψη αποφάσεων στρατηγικής φύσεως.

2.3.1 Πληροφοριακά Συστήματα (Π.Σ.) Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (Δ.Α.Π.).

Ένα Πληροφοριακό Σύστημα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, ουσιαστικά, αξιοποιεί τις Τεχνολογίες της Πληροφορίας και Επικοινωνίας (Τ.Π.Ε.) προκειμένου να υλοποιηθεί η στρατηγική διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού και συχνά παρατηρείται να έχει ενσωματωθεί στο ERP σύστημα της επιχείρησης (Αποστολάκης κ.α., 2015).

Στη βιβλιογραφία (Beadles, Lowery, & Johns, 2005; Kundu & Kadian, 2012) αναφέρεται ως Π.Σ. Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων το σύστημα εκείνο που συλλέγει, αποθηκεύει,

επεξεργάζεται, αναλύει, ανακτά και διανέμει πληροφορίες σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού (Tannenbaum, 1990) ή μεταγενέστερα, ως η συνέργεια υλικού εξοπλισμού, λογισμικού, εφαρμογών ηλεκτρονικών υπολογιστών και βάσεων δεδομένων προκειμένου να επιτυγχάνεται η αλυσίδα συλλογής-επεξεργασίας-παρουσίασης και διαχείρισης δεδομένων που αφορούν τους ανθρώπινους πόρους ενός οργανισμού (Broderick & Boudreau, 1992).

Συμπληρωματικά, όταν οι λειτουργίες των Πληροφοριακών Συστημάτων Ανθρωπίνων Πόρων διεκπεραιώνονται μέσω της χρήσης του διαδικτύου, τότε αναφερόμαστε στην ηλεκτρονική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (*electronic Human Resource Management / eHRM*) που αξιοποιεί πλήθος συμβατικών αλλά και προηγμένων τεχνολογιών (Panayotopoulou et al., 2007).

Ο τομέας της Δ.Α.Π. συγκαταλέγεται στους πρωτοπόρους αναφορικά με την υιοθέτηση πληροφοριακών συστημάτων βασισμένων στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές με σκοπό την επίτευξη των στόχων του (Bondarouk & Ruël, 2009), καθώς η αυξανόμενη ανάγκη για διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου επιφέρει την είσοδο εκλεπτυσμένων εργαλείων στην αγορά, τα οποία διευκολύνουν προοδευτικά τη βελτίωση και την κατανόηση του ρόλου των εργαζομένων (Haines & Lafleur, 2008).

2.3.2 Σημασία και αναγκαιότητα των Π.Σ. Δ.Α.Π.

Σύμφωνα με τον Hempel (2004), η εφαρμογή των Τ.Π.Ε. στο πεδίο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων αναμένεται να αλλάξει τον ρόλο των λειτουργιών της, καθώς παράλληλα, η Δ.Α.Π. ευνοεί την πλήρη ανάπτυξη της τεχνολογίας. Συμπληρωματικά, οι Panayotopoulou, Galanaki, & Papalexandris (2010) επισημαίνουν πως η εγκατάσταση Πληροφοριακών Συστημάτων Δ.Α.Π. καταγράφεται στη βιβλιογραφία (Florkowski & Olivas-Luján, 2006; Marler, 2009; Shrivastava & Shaw, 2003) ως μορφή τεχνολογικής και διοικητικής, ταυτόχρονα, καινοτομίας που επιφέρει οργανωσιακές αλλαγές.

Η αποτελεσματική διασύνδεση της Τεχνολογίας με τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων μπορεί να επιφέρει, μέσω της αυτοματοποίησης καθιερωμένων τυπικών διαδικασιών, τη μείωση κόστους καθώς και την εξοικονόμηση χρόνου προς όφελος των στελεχών Δ.Α.Π.,

προκειμένου να ενισχυθεί η ενασχόλησή τους με στρατηγικού προσανατολισμού ζητήματα και να συμβάλουν με αυτόν τον τρόπο στην ανάπτυξη του οργανισμού (Αντζούλης & Βούλας, 2009).

Συμπληρωματικά, η Δρονούδα (2009) επισημαίνει τη σημασία των Π.Σ. Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων για τους μάνατζερ των οργανισμών/επιχειρήσεων (Fein, 2001), ως χρήσιμου εργαλείου για την αποτίμηση ποικίλων λειτουργιών με απώτερο σκοπό την επίτευξη της βελτίωσής τους.

Επιπρόσθετα, οι Beckers & Bsat (2002) καταγράφουν ποικίλα οφέλη, τα οποία δύνανται να αποκομίσουν οι οργανισμοί/επιχειρήσεις που επιλέγουν να επενδύσουν στην εφαρμογή Πληροφοριακών Συστημάτων Δ.Α.Π., ως εξής :

- *Εξασφάλιση διεξοδικής ενημέρωσης μέσω ενιαίων, περιεκτικών βάσεων δεδομένων, γεγονός που ενδυναμώνει τη συνδεσιμότητα δομών και δραστηριοτήτων εντός του οργανισμού και αυξάνει την ταχύτητα συναλλαγής των πληροφοριών (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 2006).*
- *Αύξηση της ανταγωνιστικότητας μέσω της βελτίωσης των λειτουργιών της Δ.Α.Π. και των διαδικασιών της διοίκησης.*
- *Συλλογή και στη συνέχεια μετασχηματισμός των κατάλληλων δεδομένων σε πληροφορία, με σκοπό τη βελτιωμένης ποιότητας λήψη αποφάσεων.*
- *Παραγωγή περισσότερων και ευρύτερης ποικιλίας αναφορών (reports) με ακριβή και σε πραγματικό χρόνο στοιχεία σχετικά με λειτουργίες της Δ.Α.Π.*
- *Εξορθολογισμός και ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των διοικητικών λειτουργιών της Δ.Α.Π.*
- *Μετατόπιση του προσανατολισμού της Δ.Α.Π. από την επεξεργασία συναλλαγών προς την υιοθέτηση ενός στρατηγικού ρόλου ικανού να συμβάλει στην χάραξη μακροπρόθεσμων στόχων και πολιτικής για τον οργανισμό.*
- *Ανασχεδιασμός των διαδικασιών και λειτουργιών της Δ.Α.Π.*

- Βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων μέσω της παροχής σε αυτούς υπηρεσιών Δ.Α.Π. με πιο γρήγορο και ακριβή τρόπο.

2.3.3 Σκοπός και ρόλος των Π.Σ. Δ.Α.Π.

Τα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων αποσκοπούν στην ενίσχυση του έργου της Δ.Α.Π. μέσω της τεχνολογικής διευκόλυνσης των λειτουργιών της, συντελώντας με αυτόν τον τρόπο στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Αντζούλης & Βούλας, 2009).

Ειδικότερα, η συγκεκριμένη κατηγορία πληροφοριακών συστημάτων καλείται να υιοθετήσει έναν διπλό ρόλο προκειμένου να αυξηθεί η οργανωσιακή αξία. Από τη μια πλευρά, επιδιώκεται η αποτελεσματική ικανοποίηση των διαφόρων συναλλαγών που εμπίπτουν στο φάσμα της λειτουργίας της Δ.Α.Π. σε διοικητικό επίπεδο και αφορούν καθημερινές εργασίες ρουτίνας, κυρίως, σε σχέση με τη διαχείριση και διανομή της πληροφορίας που αναφέρεται στους εργαζόμενους. Επιπρόσθετα ωστόσο, τα Π.Σ. Δ.Α.Π. καλούνται να συμβάλουν στη στρατηγικής φύσεως αξιοποίηση της πληροφορίας αυτής, στο πλαίσιο λήψης στρατηγικών αποφάσεων (π.χ. στρατολόγηση υπαλλήλων), προκειμένου να επιτευχθεί η συνολική αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα ενός οργανισμού (Beadles et al., 2005).

Συμπληρωματικά, σύμφωνα με τους Boselie, Dietz, & Boon (2005 οπ. αναφ. στον Bakker, 2010), τα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων χρειάζεται να «μεταφράζουν» τις διάφορες πολιτικές της Δ.Α.Π. σε αντίστοιχες πρακτικές της Δ.Α.Π., να ικανοποιούν και εξασφαλίζουν την ομαλή λειτουργία των πρακτικών αυτών, τη βέλτιστη οργανωσιακή ενσωμάτωσή τους, την ευελιξία, την ποιότητα του έργου και την αφοσίωση των εργαζομένων, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η προσδοκώμενη καλύτερη απόδοση του οργανισμού.

2.3.4 Λειτουργίες των Π.Σ. Δ.Α.Π.

Οι Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς (2003) κατέγραψαν τρεις ουσιαστικές και διακριτές λειτουργίες των Πληροφοριακών Συστημάτων Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, ως εξής :

- Παροχή υποστήριξης στα στελέχη Δ.Α.Π. στο πλαίσιο άσκησης των *παραδοσιακών τους αρμοδιοτήτων*, δηλαδή της στελέχωσης του οργανισμού, της εκπαίδευσης του προσωπικού, της αξιολόγησης και παροχής αμοιβών στους εργαζόμενους και στην εξασφάλιση των κατάλληλων συνθηκών ασφαλείας κατά την εργασία.
- Παροχή *ενημέρωσης* σχετικά με το ανθρώπινο κεφάλαιο του οργανισμού/ επιχείρησης *σε τρίτα μέλη*, όπως είναι τα στελέχη γραμμής, τυχόν εξωτερικοί φορείς και εκπρόσωποι συνδικαλιστικών οργανώσεων.
- Παροχή *πληροφοριών* στα *ανώτερα στελέχη* του οργανισμού προκειμένου να ληφθούν στρατηγικές αποφάσεις και να επιτευχθεί ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων.

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τους (Krishna & Bhaskar, 2011), στις κύριες λειτουργίες των Πληροφοριακών Συστημάτων Δ.Α.Π., κατά τη βιβλιογραφία, συγκαταλέγονται η τήρηση βάσεων δεδομένων, η προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, η διαχείριση ωφελημάτων και πρόσθετων παροχών, η διαχείριση της μισθοδοσίας καθώς και οι διεπαφές μεταξύ των εργαζομένων.

Ο Bakker (2010) συνόψισε την εξέλιξη που σημειώθηκε στις λειτουργίες των Πληροφοριακών Συστημάτων Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων κατά τις τελευταίες δεκαετίες σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, αναφέροντας πως στην δεκαετία του '80 η Δ.Α.Π. υιοθέτησε και ανέπτυξε τις Τ.Π.Ε. για την εφαρμογή των πολιτικών και των πρακτικών της, εστιάζοντας πρωταρχικά στην ολοκλήρωση *διοικητικών διαδικασιών* και στην *επεξεργασία της μισθοδοσίας* (DeSanctis, 1986). Στην πορεία των ετών ωστόσο, τα Π.Σ. Δ.Α.Π. στράφηκαν προς τις πιο *στρατηγικές εφαρμογές* ενός οργανισμού (Bell, Lee, & Yeung, 2006; CedarCrestone, 2006; Lengnick-Hall & Moritz, 2003; Panayotopoulou et al., 2007), όπως είναι η *διοίκηση της στελέχωσης* και οι υπηρεσίες *στρατολόγησης ταλέντων*, η *διοίκηση της απόδοσης*, των *παροχών* και των *αμοιβών*, καθώς επίσης οι *τεχνολογίες αυτο-*

εξυπηρέτησης των υπαλλήλων (*self-service*) και η εναρμόνιση του σχεδιασμού της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων με τον ευρύτερο σχεδιασμό του οργανισμού.

Συμπληρωματικά, σύμφωνα με την (Τσουπάκη, 2014), τη χρήση των Πληροφοριακών Συστημάτων Δ.Α.Π. για την καταχώρηση των στοιχείων των εργαζομένων προκειμένου να δημιουργούνται ατομικές καρτέλες και μισθολογικές αναφορές (*reports*) διαδέχθηκε, προοδευτικά, η αξιοποίηση του πλήρους φάσματος των δυνατοτήτων τους ώστε να τηρείται ολοκληρωμένο αρχείο με τα στοιχεία του προσωπικού ικανό να υποστηρίζει εφαρμογές παρακολούθησης της σταδιοδρομίας των υπαλλήλων, των δεξιοτήτων τους, της εκπαίδευσης που λαμβάνουν καθώς και της αξιολόγησης της απόδοσής τους και του αντίστοιχου προγραμματισμού αμοιβών που εκείνη συνεπάγεται. Συνάγεται πως η λειτουργία των Π.Σ. Δ.Α.Π δραστηριοποιείται στο πλαίσιο και των τεσσάρων οργανωτικών επιπέδων του οργανισμού (λειτουργικού-γνωστικού-διοικητικού-στρατηγικού), εποπτεύοντας την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των υπαλλήλων (λειτουργικό επίπεδο), καταγράφοντας παράλληλα τον σχεδιασμό της σταδιοδρομίας των εργαζομένων (γνωστικό επίπεδο), αναλύοντας το φάσμα των αμοιβών και παροχών τους (διοικητικό επίπεδο) (Δημητριάδης, 2007), προκειμένου να καθίσταται, τελικά, εφικτός ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων και η κάλυψη των μακροπρόθεσμων αναγκών σε προσωπικό (στρατηγικό επίπεδο)(Laudon & Laudon, 2005).

Ο Shaikh (2012) επισημαίνει πως τα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων αποτελούν ένα διοικητικό εργαλείο-κλειδί, το οποίο μέσω της συστηματικής συλλογής καθώς και της δομημένης ενσωμάτωσης όλων των διαθέσιμων στοιχείων που αφορούν ανθρώπους και θέσεις εργασίας σε μία ενιαία βάση δεδομένων, συνθέτει σημαντικά συμπεράσματα που αποτελούν μετρήσιμες πληροφορίες. Αυτές οι πληροφορίες μπορούν να αξιοποιηθούν από τα αρμόδια στελέχη κατ'αρχάς, σε μικρο-επίπεδο, για την κατανόηση των μοτίβων της πολιτικής και δράσης της Δ.Α.Π. όπως και της στάσης και συμπεριφοράς των υπαλλήλων και συνεπώς, δύνανται να υποβοηθήσουν την αποτίμηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος της Δ.Α.Π. ή τον εντοπισμό τυχόν κενών σε αυτόν. Μπορούν ταυτόχρονα, ωστόσο, να χρησιμεύσουν στην υποστήριξη του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού, σε μακρο-επίπεδο.

Ανακεφαλαιώνοντας, θα λέγαμε πως χάρη στην τεχνολογία που αξιοποιεί η σύγχρονη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων καθίσταται εφικτή η εξασφάλιση αποτελεσματικών και εξορθολογισμένων υπηρεσιών στον συγκεκριμένο τομέα (Jani & Muduli, 2015).

Αναλυτικότερα, σε λειτουργικό οργανωσιακό επίπεδο αρχικά, οι υπάλληλοι του Τμήματος ανθρωπίνων πόρων δύνανται να διευκολύνονται στα καθημερινά τους καθήκοντα και να βελτιώνουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η αυτοματοποίηση συναλλαγών ρουτίνας (διοικητικές διαδικασίες, διαχείριση εισερχόμενης ηλεκτρονικής αλληλογραφίας) και η προώθηση υπηρεσιών αυτο-εξυπηρέτησης των εργαζομένων για λειτουργίες της Δ.Α.Π. μέσω ενδοδικτύου (*intranet HR self-service*) θεωρούνται επωφελείς για όλα τα εμπλεκόμενα μέλη. Επιπρόσθετα, η αξιοποίηση των δεδομένων που τηρούνται στα Πληροφοριακά Συστήματα Δ.Α.Π. ευνοεί την ικανοποίηση διαφόρων αναγκών αρμοδιότητας ανθρώπινου δυναμικού (κάλυψη κενών θέσεων, εξοικονόμηση οικονομικών πόρων, ανάπτυξη της σταδιοδρομίας των υπαλλήλων). Τελευταίο αλλά εξίσου σημαντικό, η χρήση της τεχνολογίας στην υπηρεσία της διαφάνειας των διαδικασιών δύναται να βελτιώσει την αξιοπιστία των αποφάσεων της Δ.Α.Π. στη συνείδηση των υπαλλήλων.

Καταληκτικά, σε συνέχεια των παραπάνω και αναφορικά με το στρατηγικό οργανωσιακό επίπεδο, θεωρείται εφικτή η αναβάθμιση της ενεργούς δραστηριοποίησης του Τμήματος ανθρώπινου δυναμικού στο πλαίσιο του στρατηγικού σχεδιασμού του οργανισμού. Οι επαγγελματίες της Δ.Α.Π. έχουν τη δυνατότητα, χάρη στην πληροφορία που προσφέρουν τα Πληροφοριακά Συστήματα, να συμβάλουν στην εναρμόνιση των στόχων τους με εκείνους των εργαζόμενων και τη στρατηγική του οργανισμού, καταστρώνοντας στρατηγικά πλάνα με μετρήσιμα αποτελέσματα και προτείνοντας, ενδεχομένως, αλλαγές προληπτικά, ώστε να ενισχύσουν την ανάπτυξη του οργανισμού.

2.4 Ηλεκτρονικά Συστήματα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (eHRM)

Από τα πρώτα χρόνια ήδη της έρευνας αναφορικά με τη σύζευξη της βασιζόμενης στο διαδίκτυο τεχνολογίας και της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, η βιβλιογραφία αριθμεί έναν ικανό αριθμό ορισμών που προτάθηκαν προκειμένου να προσδιορισθεί το φαινόμενο που στην πορεία ονομάστηκε eHRM (Bondarouk & Ruël, 2009).

Όροι συναφείς με το συγκεκριμένο φαινόμενο όπως είναι το «*virtual HR(M)*» (Lepak & Snell, 1998), το «*web-based HR(M)*» (Ruël et al., 2004) ή το «*business-to-employee (B2E)*» (Huang, Jin, & Yang, 2004), μοιράζονται κοινά βασικά χαρακτηριστικά με το eHRM, δεν συμπίπτουν με αυτό, ωστόσο.

Θα μπορούσαμε να πούμε πως το eHRM περιλαμβάνει τις συναλλαγές/λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που γίνονται μέσω του διαδικτύου (*Internet*) ή του ενδοδικτύου μιας επιχείρησης (*Intranet*) (Lengnick-Hall & Moritz, 2003), με στόχο την ανεμπόδιστη πρόσβαση στις πληροφορίες από πλευράς μάνατζερ και υπαλλήλων, δίχως περιορισμούς χώρου και χρόνου εφόσον υπάρχει σύνδεση στο διαδίκτυο, ενώ οι Ruël et al. (2004) τόνισαν την πρακτική διάσταση του eHRM, αποδίδοντάς του την έννοια της εφαρμογής και ολοκλήρωσης στρατηγικών και πρακτικών της Δ.Α.Π. με την αρωγή των καναλιών της διαδικτυακής τεχνολογίας.

Στο πλαίσιο μιας προσπάθειας να προσδιορισθεί με μεγαλύτερη ακρίβεια το περιεχόμενο της έννοιας και δεδομένου ότι ήταν ήδη σαφής η ταύτιση του eHRM με τη διαδικτυακή υποστήριξη των λειτουργιών που εκείνο υπηρετούσε, ο Strohmeier (2007) το περιέγραψε ως τον σχεδιασμό, την εφαρμογή και την υλοποίηση της τεχνολογίας των πληροφοριών που υποστηρίζουν τουλάχιστον δύο άτομα ή συλλογικούς φορείς, για τον διαμοιρασμό πληροφόρησης που αφορά τις δραστηριότητες ανθρωπίνων πόρων.

Το eHRM αναφέρεται, ουσιαστικά, στην ηλεκτρονική επικοινωνία της πληροφορίας από τον οργανισμό ή την επιχείρηση προς τους εργαζόμενους και τα στελέχη, στην αυτοματοποίηση των προβλεπόμενων συναλλαγών ηλεκτρονικά, καθώς και στη δύναμη

ανάδειξη του στρατηγικού χαρακτήρα του τμήματος ανθρωπίνων πόρων. Η τελευταία παράμετρος θα μπορούσε να γίνει εφικτή μέσα από την αποκέντρωση των λειτουργιών της Δ.Α.Π. στους εργαζομένους και τη Διοίκηση και συνεπώς, την ενδυνάμωση των στελεχών και των εργαζομένων για την εκτέλεση ορισμένων λειτουργιών που αφορούν τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Η απαλλαγή του αρμοδίου τμήματος από την εκτέλεση επιπλέον καθηκόντων θα του επέτρεπε να επικεντρώνεται λιγότερο στα επιχειρησιακά και περισσότερο στα στρατηγικά σημεία του ανθρώπινου δυναμικού (Fletcher, 2005), αξιοποιώντας την ενεργή συμμετοχή των υπαλλήλων του στο πεδίο των αποφάσεων στρατηγικής σημασίας (Panayotopoulou et al., 2007).

Μεταξύ των ποικίλων διαθέσιμων ορισμών αναφορικά με τα ηλεκτρονικά συστήματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (eHRM), εκείνος που εμφανίζεται ως καθολικής αποδοχής είναι ένας *ορισμός-ομπρέλα που καλύπτει όλους τους πιθανούς μηχανισμούς ενσωμάτωσης συστημάτων τεχνολογιών και πληροφορικής στην υπηρεσία της Δ.Α.Π. (HRM), στοχεύοντας στη δημιουργία αξίας εντός και μεταξύ των οργανισμών για τους εργαζόμενους - στόχο και τη Διοίκηση (Bondarouk & Ruël, 2009)*. Πρόκειται για έναν ευρύ ορισμό, σύμφωνα με τον οποίον, το eHRM χρησιμοποιεί τεχνολογία βασισμένη στο διαδίκτυο για την εκτέλεση των λειτουργιών της Δ.Α.Π. (HRM) και θεωρείται ως η ολοκλήρωση ανθρώπων, διαδικασιών και τεχνολογίας. Επιπρόσθετα, εισηγείται την ένταξη τεσσάρων πτυχών (Bondarouk & Ruël, 2009) του eHRM που αφορούν το περιεχόμενό του, την εφαρμογή, το κοινό-στόχο και τις συνέπειές του, αντίστοιχα, και αποτελούν δυνητικά πεδίο περαιτέρω έρευνας, ως εξής:

- 1.** Το eHRM αφορά όλα τα είδη πρακτικών της Δ.Α.Π. που θα μπορούσαν να υποστηριχθούν από πληροφοριακά συστήματα καθώς και όλες τις κατηγορίες πληροφοριακών συστημάτων που δύνανται να διευκολύνουν λειτουργίες της Δ.Α.Π.
- 2.** Δίδεται έμφαση στη διαδικασία υιοθέτησης και χρήσης του eHRM από οργανωσιακά μέλη.
- 3.** Σκοπός του eHRM είναι η εξυπηρέτηση εργαζομένων και Διοίκησης, πέραν των επαγγελματιών της Δ.Α.Π.

4. Προτείνεται μια πολυεπίπεδη προοπτική του eHRM ως φορέα δημιουργίας αξίας τόσο για τον οργανισμό όσο και για τον χρήστη-στόχο.

Αξίζει να σημειωθεί πως η εφαρμογή του eHRM προϋποθέτει τη συμπερίληψη των εργαζομένων και επίσης, την αποδοχή τους ώστε να υιοθετήσουν τα αντίστοιχα συστήματα. Προηγούμενες έρευνες έδειξαν πως η παρακίνηση των εργαζομένων για χρήση συστημάτων eHRM και η αντίληψή τους προς την κατεύθυνση αυτή φαίνεται να διαφοροποιείται με βάση τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά, και συγκεκριμένα, την ηλικία (Igbaria & Nachman, 1990) και το φύλο (Venkatesh, Morris, Davis, & Davis, 2003), τα οποία δύνανται να επηρεάσουν την ατομική υιοθέτηση της τεχνολογίας. Ενδεχομένως, ωστόσο, τα δημογραφικά στοιχεία των χρηστών να μην επηρεάζουν πλέον καθοριστικά, στις μέρες μας, το συγκεκριμένο πεδίο εφαρμογής, όπως καταδεικνύει η μελέτη των Strohmeier & Kabst (2009).

Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενοι μπορεί να μην έχουν αναπτύξει τα απαραίτητα βασικά προσόντα και ως αποτέλεσμα να αντιστέκονται στη χρήση τέτοιων συστημάτων (Morris, Venkatesh, & Ackerman, 2005). Επίσης, το φύλο φαίνεται να είναι μια ενδιαφέρουσα δημογραφική μεταβλητή, πολύ περισσότερο επειδή η έρευνα δείχνει ότι οι γυναίκες στο παρελθόν είχαν μικρότερη συνολική εμπειρία με τις τεχνολογίες πληροφορικής και κατά συνέπεια, έτειναν να έχουν αρνητική στάση απέναντι σε αυτές, ειδικότερα οι γυναίκες μεγαλύτερης ηλικίας (Morris et al., 2005)). Άλλες μεταβλητές περιλαμβάνουν τη διάρκεια της υπηρεσίας σε μια εταιρεία και το επίπεδο της επαγγελματικής εμπειρίας (Gardner, Lepak, & Bartol, 2003 ; Venkatesh et al., 2003) καθώς και τις γενικές γνώσεις πληροφορικής (Igbaria & Chakrabarti, 1990).

Ωστόσο, δεν υπάρχουν αρκετές μελέτες οι οποίες να έχουν μελετήσει την αποδοχή του eHRM σε επίπεδο αποδοχής τεχνολογίας και τεχνολογικής ετοιμότητας, παρά μόνο σε σχέση με την πραγματική χρήση του συστήματος και τα δημογραφικά στοιχεία των χρηστών. Οι (Erdoğmuş & Esen, 2011) διερεύνησαν τις επιπτώσεις των παραμέτρων της τεχνολογικής ετοιμότητας στην αποδοχή της τεχνολογίας στον τομέα του eHRM. Τα δεδομένα για τη συγκεκριμένη μελέτη συλλέχθηκαν από 65 διευθυντές Ανθρώπινου

Δυναμικού (HRM) εταιρειών του ιδιωτικού τομέα στην Τουρκία, οι οποίες συγκαταλέγονται στις 500 μεγαλύτερες της χώρας. Το ερευνητικό μοντέλο βασίστηκε σε δύο θεωρίες: στη θεωρία της Τεχνολογικής Ετοιμότητας του (Parasuraman, 2000) και στο Μοντέλο Αποδοχής της Τεχνολογίας του (Davis, 1986). Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η αισιοδοξία και η καινοτομία για την τεχνολογία (συνιστώσες του δείκτη τεχνολογικής ετοιμότητας) από πλευράς χρήστη επηρεάζουν θετικά την αντιληπτή χρησιμότητα και την αντιληπτή ευκολία χρήσης αναφορικά με το σύστημα, ενώ αντιθέτως, η δυσφορία και η ανασφάλεια δεν έχουν θετική επίδραση σε αυτές τις παραμέτρους.

2.4.1 Πλεονεκτήματα του eHRM

Στις μέρες μας, διαπιστώνεται η αύξηση της εφαρμογής της ηλεκτρονικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με διάφορους στόχους και επιθυμητά αποτελέσματα, όπως είναι η μείωση του λειτουργικού κόστους, η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, και η απόδοση, ενδεχομένως, ενός πιο στρατηγικού χαρακτήρα στη λειτουργία της Δ.Α.Π. (Strohmeier, 2006).

Διάφορες μελέτες συνηγορούν για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και την αυξημένη αποτελεσματικότητα του ρόλου της Δ.Α.Π. μέσω του eHRM (Bondarouk & Ruël, 2009; Gardner et al., 2003; Payne, Horner, Boswell, Schroeder, & Stine-Cheyne, 2009), καθώς επίσης και για τη συμβολή του στην προτυποποίηση και ομογενοποίηση των λειτουργιών της διαχείρισης του ανθρώπινου κεφαλαίου εντός μεγάλων και πολυτμηματικών, πολυεθνικών οργανισμών (Ruël et al., 2004).

Οι Panayotopoulou et al. (2007) μίλησαν για τη θετική επίδραση του eHRM στην επιλογή του προσωπικού και τη στρατολόγησή του μέσω του *e-recruitment*, στην εφαρμογή συστημάτων αμοιβών που δομούνται σε ηλεκτρονικά δεδομένα και των οποίων η τεχνική υλοποίηση υποστηρίζεται ηλεκτρονικά, καθώς επίσης και στην ενδυνάμωση του τομέα της εκπαίδευσης-επιμόρφωσης-ανάπτυξης των εργαζομένων μέσω του e-learning.

Επιπρόσθετα, οι Flåten & Shneor (2008), συνοψίζοντας τη βιβλιογραφία (Cairns, 2005; Cambern, 2006; Ensher, Nielson, & Grant-Vallone, 2002; Karakanian, 2000; M. L. Lengnick-Hall & Moritz, 2003) αναφορικά με τα πλεονεκτήματα της χρήσης του eHRM, αναφέρθηκαν

στη διαμόρφωση διαδικασιών που εξοικονομούν χρόνο και κόστος και στην ανάθεση αρμοδιοτήτων στους χρήστες μέσω «employee self-service» συστημάτων για διάφορες διοικητικές φύσης εργασίες (επικαιροποίηση του ατομικού τους μητρώου, συμπλήρωση εντύπων αξιολόγησης, υποβολή αιτήσεων αποζημίωσης για έξοδα ταξιδιού). Συμπληρωματικά, κατέγραψαν την καλύτερη διάχυση της πληροφορίας και της ενημέρωσης σε όλα τα εξουσιοδοτημένα μέλη (υπαλλήλους, Διοίκηση, στελέχη Δ.Α.Π., εταιρικούς πελάτες, κοινό) καθώς και τη στρατηγική ενσωμάτωση των λειτουργιών της Δ.Α.Π. στην ευρύτερη οργανωσιακή λειτουργία της επιχείρησης και τις παρακείμενες διαδικασίες της (λογιστήριο, τροφοδοτική αλυσίδα/logistics, εξυπηρέτηση πελατών).

Η έρευνα για το eHRM συνδέεται άμεσα με εκείνη για τη στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων (Marler & Fisher, 2013), δεδομένου ότι και στις δύο περιπτώσεις υφίσταται το ζητούμενο για τα στρατηγικά αποτελέσματα που συνδέονται με τη διαχείριση ανθρώπινου κεφαλαίου στο πλαίσιο ενός οργανισμού. Η βιβλιογραφία επικεντρώνεται στα θετικά αποτελέσματα της στρατηγικής λειτουργίας της Δ.Α.Π., μεταξύ των οποίων συγκαταλέγονται η οργανωσιακή απόδοση (Becker & Huselid, 1998), η ευθυγράμμιση της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με την υπερκείμενη στρατηγική του οργανισμού (Schuler & Jackson, 2007), και τα παρεπόμενα στρατηγικά οφέλη που εξασφαλίζονται (Wright, Dunford, & Snell, 2001). Παράλληλα, οι μελέτες που εξετάζουν το φαινόμενο του eHRM σημειώνουν πως οι οργανισμοί προσδοκούν σημαντικά αυξημένη αποδοτικότητα μέσω του εξορθολογισμού της λειτουργίας Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (Marler, 2009), εξοικονόμηση οικονομικών πόρων και ελάφρυνση διοικητικών βαρών χάρη στον αυτοματισμό (σύμφωνα με Hawking, Stein, & Foster, 2004; Ruël et al., 2004 οπ. αναφ. στον Strohmeier, 2007) και μετασχηματισμό της Δ.Α.Π. σε στρατηγικό επιχειρηματικό εταίρο (Lengnick-Hall & Moritz, 2003; Lepak & Snell, 1998; Shrivastava & Shaw, 2003).

Αξίζει να αναφερθεί σε αυτό το σημείο πως η επένδυση στο eHRM από έναν οργανισμό, στον οποίο η Δ.Α.Π. λειτουργεί ήδη ως στρατηγικός συνεργάτης δίχως να περιορίζεται αποκλειστικά σε αρμοδιότητες διαχείρισης, φέρεται να έχει μεγάλες πιθανότητες για δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Στην περίπτωση που η Δ.Α.Π. έχει υιοθετήσει περισσότερο διοικητικό προσανατολισμό, οι

στόχοι που προσδοκείται να επιτύχει το eHRM αφορούν κυρίως το πλαίσιο της αποτελεσματικότητας των συναλλαγών (Marler, 2009).

2.4.2 Μειονεκτήματα του eHRM

Αν και η υπάρχουσα βιβλιογραφία έχει επικεντρωθεί περισσότερο στα οφέλη της ηλεκτρονικής διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, η Sareen (2015) συνοψίζει ορισμένες δυνητικές αρνητικές εκβάσεις της υιοθέτησης του eHRM. Συγκεκριμένα, αναφέρεται ότι η *εξοικονόμηση χρόνου ως αποτέλεσμα του eHRM δεν μπορεί να μεταφραστεί άμεσα σε οικονομικά οφέλη* (Dias, 2001). Επιπρόσθετα, η εφαρμογή του eHRM *ενέχει υψηλό κόστος, πέρα από το αρχικό κόστος επένδυσης*. Επίσης, η κεφαλαιοποίηση όλων των πιθανών οφελών του eHRM *συνεπάγεται κόστος για τη συμμετοχή του εργατικού δυναμικού*. Η έρευνα της CIPD (2007) καταγράφει τα αποτελέσματα της αρχικής μελέτης, σύμφωνα με τα οποία, οι πανθομολογούμενες κοινές υπηρεσίες (shared services), η εξωτερική ανάθεση (outsourcing) καθώς και το eHRM είχαν σχετικά μικρή επίδραση στο κόστος ή τον αριθμό του προσωπικού. Τελευταίο αλλά εξίσου σημαντικό, εκφράζονται *ανησυχίες σχετικά με τη διαχείριση της αλλαγής και την αποδοχή της τεχνολογίας από τον τελικό χρήστη* (Martin, Reddington, & Alexander, 2008; Ruël et al., 2004).

Οι Flåten & Shneor (2008) επισημαίνουν πως στα μειονεκτήματα που συνδέονται με την εφαρμογή συστημάτων όπως το eHRM και αναφέρονται συχνά στη βιβλιογραφία, συγκαταλέγεται η *αγωνία για τη διαφύλαξη της ιδιωτικότητας και των προσωπικών πληροφοριών*, ειδικότερα των ευαίσθητων προσωπικών δεδομένων που συλλέγονται και αποτελούν αντικείμενο επεξεργασίας στο πλαίσιο λειτουργιών της Δ.Α.Π (αξιολογήσεις υπαλλήλων, στοιχεία σφυγμομετρήσεων/surveys, προγράμματα απόδοσης αμοιβών και οφελών) (Karakanian, 2000; M. L. Lengnick-Hall & Moritz, 2003). Συμπληρωματικά, η παράμετρος που ανακύπτει σχετικά με *θέματα υγείας και ασφάλειας στην εργασία*, συχνά συνδεδεμένα με τη διεξοδικότερη εργασία με υπολογιστές, χρειάζεται παρακολούθηση και επίλυση από τη Διοίκηση (Ensher et al., 2002). Επιπρόσθετα, τα ζητήματα που αφορούν την *ενδεχόμενη αντίσταση στην εγκαθίδρυση μιας γκρίζας ζώνης μεταξύ εργασιακής ζωής και ιδιωτικής ζωής* (απόρροια της εύκολης πρόσβασης σε εργασιακά θέματα από όπου τυχόν υπάρχει διαδικτυακή σύνδεση), οι κίνδυνοι που ελλοχεύουν σχετικά με τη

μεταμόρφωση υπαλλήλων σε μανιώδεις χρήστες πληροφορικής (*“information junkies”*) καθώς και η πιθανή άρνηση των εργαζομένων να αναλάβουν επιπρόσθετα βάρη μέσω της επικαιροποίησης από πλευράς τους των αρχείων που τηρεί το τμήμα προσωπικού χρήζουν προβληματισμού και διερεύνησης (Lengnick-Hall & Moritz, 2003).

Η αποφυγή της *αποπροσωποποίησης των λειτουργιών της Δ.Α.Π.* καθώς επίσης και της απειλής της *μη ορθολογιστικής μείωσης του ανθρώπινου δυναμικού* (Δρονούδα, 2009), κάποιων δυνάμει αρνητικών συνεπειών δηλαδή της χρήσης ηλεκτρονικών συστημάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, αποτελεί μια σημαντική πρόκληση για τους εισηγητές του μοντέλου διαχείρισης της αλλαγής, προκειμένου να εγκαθιδρυθεί μια βιώσιμη μετάβαση στην αναμενόμενη επικοινωνιακή χρήση του eHRM.

Ως επίλογο στην παράθεση των διαφόρων πτυχών του eHRM που επιχειρήθηκε, αξίζει να αναφέρουμε πως ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που καθορίζουν την επιτυχία των τεχνολογικών αλλαγών είναι η αποδοχή του χρήστη (Fisher & Howell, 2004). Ένας κρίσιμος λόγος ενδεχόμενης μη αποδοχής της τεχνολογίας είναι ότι *δεν θεωρείται άμεσα χρήσιμη στους μάνατζερ και στους εργαζόμενους στις θέσεις εργασίας τους και/ή είναι δύσκολη στη χρήση* (Martin et al., 2008; Ruta, 2005), όπως αναφέρει η Sareen (2015). Στο ίδιο πλαίσιο κινείται και η διαπίστωση των Voermans & Van Veldhoven (2007), ότι η εφαρμογή του eHRM επηρεάζεται από τις προτιμήσεις των μάνατζερ ως προς τον ρόλο που θα πρέπει να έχει η λειτουργία της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού εντός του οργανισμού. Υπέρμαχοι του eHRM ή όχι, αποτελεί ικανό κοινό τόπο η παραδοχή ότι η ηλεκτρονική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μια καινοτόμο και ουσιαστική εξέλιξη διαρκείας στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων που επιφέρει νέα φαινόμενα και μεγάλες αλλαγές (Strohmeier, 2007).

2.4.3 Αποδοχή των Νέων Τεχνολογιών

Το κεφάλαιο αυτό πραγματεύεται το θεωρητικό υπόβαθρο αναφορικά με την Αποδοχή των Νέων Τεχνολογιών και ειδικότερα το Μοντέλο Αποδοχής Τεχνολογίας του Davis (1986) καθώς και την έννοια της Τεχνολογικής Ετοιμότητας, στο οποίο βασίζεται η εμπειρική μας μελέτη.

2.4.3.1 Μοντέλο Αποδοχής Τεχνολογίας

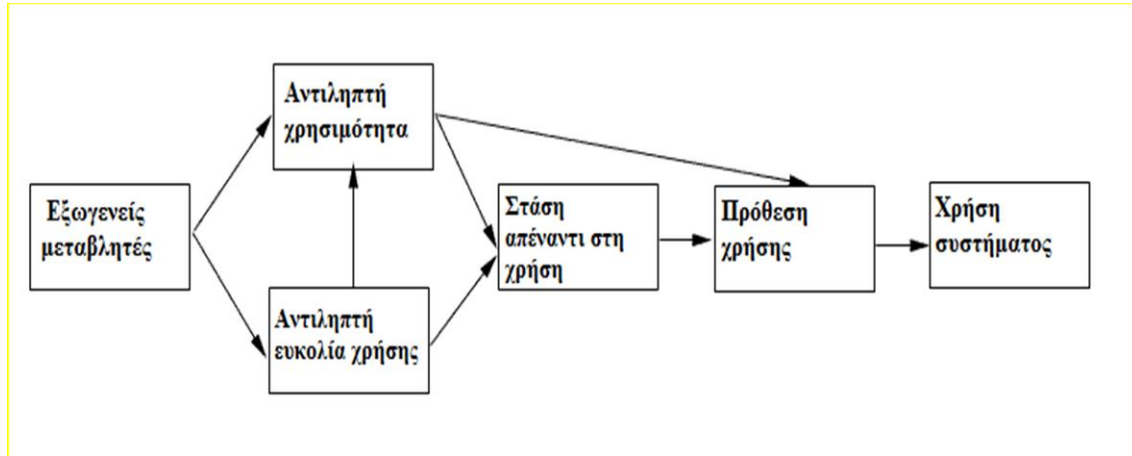
Με βάση τη θεωρία της αιτιολογημένης δράσης των **Ajzen & Fishbein (1975)**, ο **Davis (1986)** ανέπτυξε το Μοντέλο Αποδοχής της Τεχνολογίας που ασχολείται, ειδικότερα, με την πρόβλεψη της δυνατότητας αποδοχής ενός συστήματος πληροφορικής. Σκοπός αυτού του μοντέλου είναι να προβλέψει την αποδοχή ενός εργαλείου και να προσδιορίσει τις τροποποιήσεις που πρέπει να γίνουν στο σύστημα, ώστε να γίνει αποδεκτό από τους χρήστες. Το συγκεκριμένο μοντέλο υποστηρίζει ότι η αποδοχή ενός συστήματος πληροφορικής καθορίζεται από δύο βασικούς παράγοντες: την αντιληπτή χρησιμότητα και την αντιληπτή ευκολία χρήσης.

Η *αντιληπτή χρησιμότητα* ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο πιστεύει ότι η χρήση του συστήματος θα βελτιώσει τις επιδόσεις του. Η *αντιληπτή ευκολία χρήσης* αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο ένα άτομο πιστεύει ότι η χρήση του συστήματος θα είναι εύκολη. Αρκετές παραγοντικές αναλύσεις έδειξαν ότι η αντιληπτή χρησιμότητα και η αντιληπτή ευκολία χρήσης μπορούν να θεωρηθούν ως δύο διαφορετικές διαστάσεις (**Hauser & Shugan, 1980; Larcker & Lessig, 1980**).

Με βάση τη θεωρία της αιτιολογημένης δράσης, το Μοντέλο Αποδοχής της Τεχνολογίας υποθέτει ότι η *χρήση* ενός συστήματος πληροφορικής καθορίζεται από τη *συμπεριφορική πρόθεση* του χρήστη και η συμπεριφορική πρόθεση (χρήσης), με τη σειρά της, εξαρτάται από τη *στάση του ατόμου απέναντι στη χρήση* του συστήματος καθώς επίσης και από την *αντίληψη του για τη χρησιμότητά* του συστήματος. Δεδομένου ότι η στάση ενός ατόμου δεν είναι ο μοναδικός παράγοντας που καθορίζει τη χρήση του συστήματος, αλλά και η επίπτωση που μπορεί να έχει η χρήση του συστήματος στην απόδοσή του (**Davis, 1986**), ακόμη κι αν ο εργαζόμενος δεν αποδέχεται ένα σύστημα πληροφορικής, υπάρχει υψηλή πιθανότητα να το χρησιμοποιήσει, αν αντιλαμβάνεται ότι το σύστημα θα βελτιώσει την απόδοσή του στην εργασία (**Dillon & Morris, 1996**).

Επιπρόσθετα, το Μοντέλο Αποδοχής της Τεχνολογίας υποθέτει μια άμεση σχέση μεταξύ αντιληπτής χρησιμότητας και αντιληπτής ευκολίας χρήσης. Μεταξύ δύο

συστημάτων που προσφέρουν τα ίδια χαρακτηριστικά, ο χρήστης θα θεωρήσει πιο χρήσιμο το σύστημα που θεωρεί πιο εύκολο στη χρήση (Dillon & Morris, 1996). Το Μοντέλο Αποδοχής Τεχνολογίας συμπυκνώνεται στο ακόλουθο διάγραμμα:



Μοντέλο Αποδοχής Τεχνολογίας Davis (1986)

Η αντιληπτή *ευκολία χρήσης* επηρεάζει, επίσης, σε σημαντικό βαθμό τη *στάση ενός ατόμου* μέσα από δύο κύριους μηχανισμούς: την αίσθηση *αυτο-αποτελεσματικότητας* και την αίσθηση ότι η επιτυχής χρήση θα οδηγήσει σε οφέλη ή αμοιβές (Davis et al., 1989). Η αυτο-αποτελεσματικότητα είναι μια έννοια που αναπτύχθηκε από τον Bandura (1982), ο οποίος εξηγεί ότι όσο πιο εύκολο στη χρήση είναι ένα σύστημα, τόσο μεγαλύτερη θα είναι η αίσθηση της αποτελεσματικότητας εκ μέρους του χρήστη. Επιπλέον, ένα εργαλείο που είναι εύκολο στη χρήση, δίνει την αίσθηση στο χρήστη ότι έχει τον έλεγχο των πράξεών του (Lepper, 1985) ως προς την επιτυχή χρήση του συστήματος. Η αποτελεσματικότητα είναι ένας από τους κύριους παράγοντες που ευθύνονται για τα εσωτερικά κίνητρα (Bandura, 1982; Lepper, 1985) και υποδεικνύει την άμεση σχέση μεταξύ αντιληπτής ευκολίας χρήσης και στάσης. Η αντιληπτή ευκολία χρήσης μπορεί επίσης να αποφέρει οφέλη, συμβάλλοντας με καθοριστικό τρόπο στη βελτίωση της απόδοσης ενός ατόμου. Λόγω του ότι ο χρήστης θα χρειασθεί να καταβάλει λιγότερη προσπάθεια χρησιμοποιώντας ένα εργαλείο που είναι εύκολο στη χρήση, θα είναι σε θέση να εξοικονομεί προσπάθειες προκειμένου να εκτελεί και άλλα καθήκοντα (Davis et al., 1989).

Ωστόσο, είναι ενδιαφέρον να σημειωθεί ότι η έρευνα που παρουσιάστηκε από τον **Davis (1989)** για την επιβεβαίωση του μοντέλου του, αποδεικνύει ότι η σχέση μεταξύ της πρόθεσης χρήσης ενός συστήματος πληροφορικής και της αντιληπτής χρησιμότητας είναι ισχυρότερη από ό, τι με την αντιληπτή ευκολία χρήσης. Συνάγεται, λοιπόν, ότι ο παράγοντας που επηρεάζει περισσότερο τον χρήστη είναι η αντιληπτή χρησιμότητα ενός εργαλείου.

Στην πορεία των ετών, το αρχικό μοντέλο εμπλουτίστηκε στο πλαίσιο της προσπάθειας ανάδειξης των λανθανόντων παραγόντων στους οποίους οφείλεται η αντιληπτή ευκολία χρήσης και η αντιληπτή χρησιμότητα. Οι **Venkatesh et al. (2003)** έδειξαν ότι οι διαδικασίες κοινωνικής επιρροής (υποκειμενικές νόρμες, κοινωνικοί παράγοντες, άποψη χρήστη για την εικόνα του) και οι οργανωσιακές διευκολυντικές συνθήκες (συμβατότητα εργασίας χρήστη με τη χρήση συστήματος, υποστηρικτικός μηχανισμός για επίλυση προβλημάτων κατά τη χρήση) επηρεάζουν την αντιληπτή χρησιμότητα και την πρόθεση χρήσης.

Μια αξιοσημείωτη βελτίωση του Μοντέλου Αποδοχής της Τεχνολογίας προτείνεται από τους **McFarland & Hamilton (2006)**. Το μοντέλο τους προϋποθέτει ότι 6 ανεξάρτητες μεταβλητές (προηγούμενη εμπειρία, χρήση από άλλους, άγχος λόγω του υπολογιστή, ποιότητα του συστήματος, δομή της εργασίας, και οργανωτική υποστήριξη) επηρεάζουν την εξαρτημένη μεταβλητή της χρήσης του συστήματος μέσω 3 μεσολαβητικών μεταβλητών (αποτελεσματικότητα υπολογιστή, αντιληπτή ευκολία χρήσης και αντιληπτή χρησιμότητα). Το μοντέλο αυτό υποθέτει επίσης άμεσες σχέσεις μεταξύ των εξωτερικών μεταβλητών και της χρήσης του συστήματος, και όχι μόνο δια της διαμεσολάβησης της αντιληπτής ευκολίας χρήσης και της αντιληπτής χρησιμότητας.

2.4.3.2 Τεχνολογική Ετοιμότητα

Η *τεχνολογική ετοιμότητα* αναφέρεται στην τάση των ανθρώπων για αποδοχή και χρήση των νέων τεχνολογιών με σκοπό την επίτευξη των στόχων τους στην προσωπική ζωή και στην εργασία. Μπορεί να θεωρηθεί ως μια συνολική κατάσταση του νου που καθορίζει συλλογικά την προδιάθεση ενός ατόμου να χρησιμοποιεί τις νέες τεχνολογίες (**Parasuraman, 2000**).

Σύμφωνα με τον (Parasuraman, 2000), η βιβλιογραφία επί δεκαετίες καταγράφει διάφορα πεδία της καθημερινότητας των ανθρώπων όπου εισχώρησε ή πολλαπλασιάστηκε η χρήση νέων τεχνολογιών, αποσκοπώντας στη διερεύνηση των προσδιοριστικών παραγόντων και των συνεπειών της υιοθέτησης των νέων συστημάτων. Ο τομέας των τηλεπικοινωνιών και η άνθισή του αποτελεί μια σχετική περίπτωση και διερευνήθηκε από τα πρώτα στάδια της ανάπτυξής του από τους Short, Williams, & Christie (1976), με μεταγενέστερη σχετική μελέτη να διαπιστώνει ότι η αγορά αυτοκινήτων χρειάστηκε 55 χρόνια για να επιτύχει ποσοστό ιδιοκτησίας αυτοκινήτων 25% επί του πληθυσμού σε αντιδιαστολή με την αγορά κινητών τηλεφώνων που έφτασε στο ίδιο επίπεδο ιδιοκτησίας μέσα σε 13 μόνο χρόνια (Berry, 1999).

Ωστόσο, παράλληλα με τα αυξημένα ποσοστά διείσδυσης των νέων τεχνολογιών στην καθημερινότητα του πληθυσμού, έρευνες καταγράφουν σημάδια αυξημένης απογοήτευσης των καταναλωτών (Alsop, 1999; Mossberg, 1999).

Εκτεταμένη ποιοτική έρευνα των Mick & Fournier (1998) διαπίστωσε ότι οι χρήστες των νέων τεχνολογιών δύνανται να έχουν τόσο θετικά όσο και αρνητικά συναισθήματα για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που βασίζονται στην τεχνολογία και κατέγραψε μέσα από τις απόψεις των ερωτηθέντων καταναλωτών οκτώ παράδοξα της τεχνολογίας, ως απόρροιές της, τα οποία εκείνοι καλούνται να αντιμετωπίσουν στην καθημερινότητά τους: 1.έλεγχος-χάος, 2.ελευθερία-υποδούλωση, 3.καινοτομία-παρωχημένη ιδέα, 4.ικανότητα/ανικανότητα, 5.αποτελεσματικότητα-αναποτελεσματικότητα, 6.ικανοποίηση αναγκών-δημιουργία αναγκών, 7.ένταξη-απομόνωση, 8.συμμετοχή-απεμπλοκή.

Ο συνδυασμός των θετικών και αρνητικών συναισθημάτων σχετικά με την τεχνολογία διέπει τον τομέα της τεχνολογικής ετοιμότητας. Τα θετικά συναισθήματα ωθούν τους ανθρώπους προς τις νέες τεχνολογίες, ενώ τα αρνητικά συναισθήματα δύνανται να τους αποτρέψουν από τη χρήση τους. Οι διχοτομήσεις στα οκτώ παράδοξα της τεχνολογίας από τους Mick & Fournier (1998) αντανακλούν τις γενικές πτυχές των πιθανών οδηγιών και αναστολέων της τεχνολογικής ετοιμότητας.

Ο [Parasuraman \(2000\)](#) ήταν εκείνος που ανέπτυξε μία κλίμακα για τη μέτρηση της Τεχνολογικής Ετοιμότητας, έχοντας ως εφαλτήριο τα ευρήματα προγενέστερων μελετών που διερευνούσαν πεποιθήσεις-κίνητρα-συναισθήματα καταναλωτών αναφορικά με τεχνολογικές υπηρεσίες. Συγκεκριμένα, διάφορες έρευνες είχαν καταλήξει στο ότι η παράμετρος των διαφορετικών στάσεων και πεποιθήσεων υποδήλωνε την ύπαρξη κατηγοριών χρηστών ([Cowles, 1991; Cowles, 1989; Cowles & Crosby, 1990; Dabholkar, 1996](#)), ότι οι πεποιθήσεις συσχετίζονταν θετικά με την πρόθεση χρήσης τεχνολογιών ([Dabholkar, 1996](#)) και ότι συγκεκριμένες από αυτές ήταν σε θέση να αυξήσουν ή να μειώσουν την υιοθέτηση της τεχνολογίας ([Dabholkar, 1994; Davis et al., 1989](#)). Επιπρόσθετα, είχε διαπιστωθεί πως οι πεποιθήσεις αυτές των ανθρώπων ήταν ένα καλό μέσο πρόβλεψης της τάσης τους για χρήση ([Eastlick, 1996](#)).

Σκοπός της προσπάθειάς του ήταν η κατανόηση των στάσεων και συμπεριφορών των καταναλωτών που σχετίζονταν με την τεχνολογία. Η έρευνά του κατέληξε στον προσδιορισμό της τεχνολογικής ετοιμότητας μέσω των παραγόντων της *αισιοδοξίας* για την τεχνολογία, της *καινοτομικότητας*, της *δυσφορίας* (λόγω έλλειψης οικειότητας) και της *ανασφάλειας* αναφορικά με τις νέες τεχνολογίες.

ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ

Εμπειρική Προσέγγιση

3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1 Περίληψη

Στο παρόν κεφάλαιο περιγράφουμε τη μεθοδολογική προσέγγιση που ακολουθήθηκε. Παρουσιάζονται το δείγμα και το ερευνητικό εργαλείο και δίνονται πληροφορίες για τις στατιστικές τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν στο πλαίσιο ανάλυσης των δεδομένων.

3.2 Μεθοδολογική Προσέγγιση

Η έρευνα μας βασίστηκε στην ποσοτική προσέγγιση μέσω ενός δομημένου ερωτηματολογίου, το οποίο κλήθηκαν οι συμμετέχοντες να συμπληρώσουν ανώνυμα. Στόχος της έρευνας ήταν αφενός, η καταγραφή των στάσεων και των αντιλήψεων εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης που υπηρετούν σε διοικητική θέση στη Γενική Γραμματεία Παιδείας και Θρησκευμάτων του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων σχετικά με την ενδεχόμενη εφαρμογή του ηλεκτρονικού συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (E-HRM = Electronic human resource management) ως εργαλείου διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην εκπαίδευση, αφετέρου, η διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν τη διαμόρφωση αυτών των αντιλήψεων προκειμένου αξιοποιώντας τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης να οδηγηθούμε στην εξαγωγή γενικότερων συμπερασμάτων επί του πληθυσμού (Κατσιλλής, 1995).

3.3 Το δείγμα

Ο πληθυσμός της έρευνάς μας αποτελείται από εκπαιδευτικούς Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης που υπηρετούν σε διοικητικές θέσεις της Γενικής Γραμματείας Παιδείας και Θρησκευμάτων του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων.

Στη μελέτη αυτή επελέγη η απλή τυχαία δειγματοληψία λόγω της αντιπροσωπευτικότητας των τυχαίων δειγμάτων που επιτρέπουν την επαγωγή των συμπερασμάτων από το δείγμα στον πληθυσμό χρησιμοποιώντας τους νόμους των πιθανοτήτων (Παπαγεωργίου, 1998).

Επιδιώξαμε τη συγκέντρωση ενός ικανού αριθμού ερωτηματολογίων αποσκοπώντας στην υλοποίηση της έρευνας σε πλαίσιο εγκυρότητας και αξιοπιστίας.

Η έρευνα έλαβε χώρα κατά τον Μάρτιο του 2016. Διανεμήθηκαν ηλεκτρονικά 250 ερωτηματολόγια και συλλέχθηκαν 120 απαντήσεις (ποσοστό απόκρισης 48%). Το δείγμα μας ήταν δηλαδή 120 εκπαιδευτικοί, που αντιστοιχεί στο 33% (περίπου) του συνολικού πληθυσμού.

3.4 Το ερωτηματολόγιο

Για τις ανάγκες της έρευνας κατασκευάστηκε το κατάλληλο ερωτηματολόγιο, ως ερευνητικό εργαλείο συλλογής των δεδομένων της μελέτης μας, που στηρίχθηκε στη σχετική βιβλιογραφία και παρατίθεται αυτούσιο στο παράρτημα της έρευνας.

Τα ερωτηματολόγια απεστάλησαν ηλεκτρονικά στους συμμετέχοντες, παράλληλα με τη σχετική γραπτή επισήμανση ως προς την απαρένγκλιτη τήρηση της ανωνυμίας του δείγματος καθώς και ως προς την αξιοποίηση των απαντήσεων για αποκλειστικά ερευνητικούς σκοπούς. Η ολοκλήρωση της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου ήταν εφικτή σε 10 λεπτά της ώρας, κατόπιν σχετικού υπολογισμού.

Μία πιλοτική έρευνα σε δείγμα 15 εκπαιδευτικών προηγήθηκε της τελικής αποστολής του οριστικοποιημένου ερωτηματολογίου. Μέσω της συγκεκριμένης ανατροφοδότησης υποβοηθήθηκε η διόρθωση αστοχιών στη διατύπωση, το ερευνητικό εργαλείο κατέστη σαφέστερο ως οφείλει να είναι (Παρασκευόπουλος, 1993) και συνεπώς πιο αξιόπιστο.

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας αποτελείται από συνολικά τρία μέρη, καθένα εκ των οποίων απαρτίζεται από ομαδοποιημένες ερωτήσεις βάσει περιεχόμενου.

- ✓ Στο πρώτο μέρος εξετάζεται ο βαθμός τεχνολογικής ετοιμότητας των εκπαιδευτικών του δείγματος. Το ερωτηματολόγιο αυτό προέρχεται από τον Parasuraman (2000) και σκοπό έχει να μετρήσει το πόσο «έτοιμοι» είναι οι εκπαιδευτικοί του δείγματος να δεχθούν μία νέα τεχνολογία. Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει τριάντα έξι ερωτήσεις κλειστού τύπου, δομημένες σε μία

πενταβάθμια κλίμακα Likert (που λαμβάνει τιμές από 1=«Διαφωνώ απόλυτα» έως 5=«Συμφωνώ απόλυτα»). Ο Parasuraman ορίζει την τεχνολογική ετοιμότητα μέσω τεσσάρων παραγόντων. Οι πρώτες δέκα ερωτήσεις μετρούν την αισιοδοξία (1-10) των επίδοξων χρηστών, ενώ οι επόμενες επτά την καινοτομία (11-17). Οι δέκα ερωτήσεις (18-27) που ακολουθούν μετρούν τον παράγοντα της δυσφορίας. Οι τελευταίες δε εννέα ερωτήσεις (28-36) μετρούν τον παράγοντα της ανασφάλειας.

- ✓ **Το δεύτερο μέρος** βασίζεται στο μοντέλο αποδοχής τεχνολογίας του Davis (1986) και μετρά συγκεκριμένα την αποδοχή του e-HRM από τους εκπαιδευτικούς του δείγματος. Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει συνολικά είκοσι έξι ερωτήσεις κλειστού τύπου, δομημένες σε μία πενταβάθμια κλίμακα Likert (που λαμβάνει τιμές από 1=«Διαφωνώ απόλυτα» έως 5=«Συμφωνώ απόλυτα»). Οι πρώτες δεκαεπτά ερωτήσεις (1-17) περιλαμβάνουν την αρχική κλίμακα που δημιούργησε ο Davis (1989) και θεώρησε πως η αποδοχή μιας νέας τεχνολογίας ορίζεται μέσω των παραγόντων της αντιληπτής χρησιμότητας (ερωτήσεις 1-12) και της αντιληπτής ευκολίας χρήσης (ερωτήσεις 13-17). Ωστόσο, οι Davis, Bagozzi, & Warshaw, (1989) δήλωσαν πως η πρόβλεψη της πραγματικής χρήσης του συστήματος βασίζεται όχι μόνο στην αντιληπτή χρησιμότητα και ευκολία χρήσης του, αλλά επιπλέον και στη στάση απέναντι στη χρήση και στη συμπεριφορική πρόθεση χρήσης. Έτσι, με βάση το τελευταίο, στην αρχική κλίμακα του Davis (1989) προστέθηκαν επιπλέον ερωτήσεις που μετρούν τη στάση απέναντι στη χρήση του e-HRM και την πρόθεση χρήσης του. Οι ερωτήσεις 18-21 μετρούν τη στάση και οι ερωτήσεις 22-26 την πρόθεση χρήσης.
- ✓ **Το τρίτο και τελευταίο μέρος** του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων όπως είναι το φύλο, η ηλικία, το εκπαιδευτικό επίπεδο, καθώς επίσης και ερωτήσεις που αφορούν στην επαγγελματική τους κατάσταση (ειδικότητα, έτη προϋπηρεσίας ως εκπαιδευτικός στην παρούσα θέση εργασίας, συνολικά έτη προϋπηρεσίας ως εκπαιδευτικός) αλλά και στο επίπεδο γνώσεών τους σχετικά με τον χειρισμό των Ηλεκτρονικών

Υπολογιστών (H/Y) και τη συχνότητα χρήσης του διαδικτύου (internet) από πλευράς τους.

Αφού συγκεντρώθηκαν οι απαντήσεις, προχωρήσαμε στην κωδικοποίηση των ερωτηματολογίων προκειμένου να ακολουθήσει η στατιστική τους επεξεργασία με το Πακέτο Στατιστικής Ανάλυσης Κοινωνικών Επιστημών SPSS 23 (Statistical Package for the Social Sciences).

3.5 Στατιστικές Τεχνικές

Οι στατιστικές μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν για την ανάλυση των δεδομένων είναι οι παρακάτω:

Αρχικά με τη χρήση *πινάκων κατανομής συχνοτήτων* (μέθοδοι περιγραφικής στατιστικής) αποτυπώνονται τα χαρακτηριστικά του δείγματος καθώς και οι στάσεις και οι αντιλήψεις τους, που συνδέονται με τον βαθμό τεχνολογικής ετοιμότητας και την αποδοχή του eHRM. Κατόπιν, πραγματοποιούνται *έλεγχοι συσχέτισης* (μέθοδοι επαγωγικής στατιστικής) με τη χρήση του συντελεστή συσχέτισης Pearson (r), ανάμεσα στους παράγοντες που περιγράφουν την αισιοδοξία των επίδοξων χρηστών, την καινοτομία, τη δυσφορία και την ανασφάλεια σε σχέση με τη χρήση των νέων τεχνολογιών και τους παράγοντες που καθορίζουν την αποδοχή του eHRM (αντιληπτή χρησιμότητα και ευκολία χρήσης, στάση απέναντι στη χρήση και πρόθεση χρήσης του eHRM). Τέλος, πραγματοποιούνται έλεγχοι συσχέτισης ανάμεσα στα ατομικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών και την αποδοχή του eHRM.

Οι τιμές ενός *συντελεστή γραμμικής συσχέτισης* δύο μεταβλητών κυμαίνονται από -1 έως +1. Αρνητικές τιμές του συντελεστή συσχέτισης υποδηλώνουν την ύπαρξη αρνητικής γραμμικής συσχέτισης. Θετικές τιμές του συντελεστή υποδεικνύουν την ύπαρξη θετικής γραμμικής συσχέτισης μεταξύ δύο μεταβλητών. Με τιμές κοντά στο μηδέν δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική γραμμική συσχέτιση. Όσο μεγαλύτερες είναι οι τιμές του συντελεστή ή όσο πιο κοντά εμφανίζονται στη μονάδα σε απόλυτη τιμή, τόσο ισχυρότερη είναι η γραμμική συσχέτιση μεταξύ δύο μεταβλητών. Η μηδενική και η εναλλακτική υπόθεση διαμορφώνονται ως εξής (Τσαγρής, 2014 :53-54) :

$H_0 : \rho=0$ ή δεν υπάρχει γραμμική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών

H1 : $\rho \neq 0$ ή υπάρχει γραμμική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών

Μία από τις κατηγοριοποιήσεις που έχουν προταθεί μεταξύ των δύο ορίων (-1 έως +1) και αναφέρονται στην αξιολόγηση του μεγέθους του δείκτη συσχέτισης είναι και η ακόλουθη (Εμβαλώτης, Κατσής, & Σιδερίδης, 2006 :30) :

- ✓ 0.00-0.20 : Μηδενική σχέση
- ✓ 0.21-0.40 : Μικρή σχέση
- ✓ 0.41-0.60 : Μέτρια σχέση
- ✓ 0.61-0.80 : Δυνατή σχέση
- ✓ >0.81 : Εξαιρετικά δυνατή σχέση

4 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

4.1 Περίληψη

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζουμε τα αποτελέσματα της εργασίας σε συνέχεια της στατιστικής επεξεργασίας των απαντήσεων του δείγματος. Αποτυπώνονται (α) τα δημογραφικά στοιχεία/χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών, (β) οι στάσεις τους απέναντι στη χρήση της τεχνολογίας σύμφωνα με την τεχνολογική τους ετοιμότητα και (γ) η αποδοχή του eHRM από τους εκπαιδευτικούς.

4.2 Δημογραφικά Στοιχεία - Χαρακτηριστικά του δείγματος

Παρατίθεται η ανάλυση συχνοτήτων των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματός μας, σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν σε ερωτήσεις του ερωτηματολογίου σχετικές με το φύλο των εκπαιδευτικών, την ηλικία τους, την ειδικότητα, τους τίτλους σπουδών τους, τα έτη προϋπηρεσίας τους, τις τυχόν επιμορφώσεις που έχουν σχετικά με τη χρήση των Ηλεκτρονικών Υπολογιστών (Η/Υ), καθώς και τον βαθμό εξοικείωσής τους με το χειρισμό των Η/Υ και του διαδικτύου.

Το δείγμα που συμμετείχε στην έρευνά μας αριθμούσε 120 εκπαιδευτικούς, και συγκεκριμένα 85 γυναίκες (**70.8%**) και 35 άνδρες (29.2%).

Οι ηλικίες των εκπαιδευτικών εμφανίζονται στον **Πίνακα 1** που ακολουθεί, βάσει του οποίου διαπιστώνουμε ότι η πλειονότητα των συμμετεχόντων κυμαίνεται ηλικιακά μεταξύ 36-45 ετών (62.5%), ενώ το αμέσως επόμενο υψηλό ποσοστό εντοπίζεται στην κατηγορία ηλικίας μεταξύ 46-55 ετών (23.3%).

Πίνακας 1: Κατανομή του δείγματος ως προς την ηλικία				
ΗΛΙΚΙΑ		Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
	26-35	16	13,3	23,3
	36-45	75	62,5	75,8
	46-55	28	23,3	99,2

56-65	1	,8	100,0
Σύνολο	120	100,0	

Στον επόμενο πίνακα (**Πίνακας 2**) αποτυπώνεται το φάσμα ειδικοτήτων των εκπαιδευτικών του δείγματος, με υψηλότερο ποσοστό εκείνο της ειδικότητας των εκπαιδευτικών Γαλλικής Γλώσσας (20,8%). Ακολουθεί στην κατάταξη η ειδικότητα των Φιλολόγων (15,0%) και στη συνέχεια, εκείνη των εκπαιδευτικών Αγγλικής Γλώσσας (12,5%).

Πίνακας 2: Κατανομή του δείγματος ως προς την ειδικότητα				
ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ		Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
	ΓΑΛΛΙΚΗΣ	25	20,8	20,8
	ΦΙΛΟΛΟΓΟΙ	18	15,0	35,8
	ΜΑΘΗΜΑΤΙΚΟΙ	8	6,7	42,5
	ΦΥΣΙΚΟΙ/ΧΗΜΙΚΟΙ/ΒΙΟΛΟΓΟΙ Ι/ΓΕΩΛΟΓΟΙ	7	5,8	48,3
	ΑΓΓΛΙΚΗΣ	15	12,5	60,8
	ΓΕΡΜΑΝΙΚΗΣ	7	5,8	66,7
	ΚΑΛΛΙΤΕΧΝΙΚΩΝ ΜΑΘΗΜΑΤΩΝ	4	3,3	70,0
	ΟΙΚΟΝΟΜΟΛΟΓΟΙ	1	,8	70,8
	ΚΟΙΝΩΝΙΟΛΟΓΟΙ	1	,8	71,7
	ΦΥΣΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ	6	5,0	76,7
	ΠΟΛΙΤΙΚΟΙ ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ	1	,8	77,5
	ΝΟΜΙΚΩΝ & ΠΟΛΙΤ. ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ	3	2,5	80,0
	ΜΟΥΣΙΚΗΣ	3	2,5	82,5
	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΙ	3	2,5	85,0
	ΤΕΧΝΟΛΟΓΟΣ ΥΓΕΙΑΣ	1	,8	85,8
	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ (ΑΕΙ)	7	5,8	91,7
	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ (ΑΕΙ)	4	3,3	95,0
	ΔΑΣΚΑΛΟΙ	6	5,0	100,0
	Σύνολο	120	100,0	

Ένα μεγάλο ποσοστό του δείγματος κατέχει μόνο πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (**49.2%**), ένα σημαντικό μέρος διαθέτει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών (**48.3%**), ενώ ελάχιστοι έχουν διδακτορικό (2.5%).

Ακολουθεί ο **Πίνακας 3** όπου παρουσιάζονται τόσο τα συνολικά έτη προϋπηρεσίας των εκπαιδευτικών όσο και τα έτη προϋπηρεσίας τους στη σημερινή τους διοικητική θέση. Η πλειοψηφία του δείγματος διαθέτει 6-10 έτη συνολικής προϋπηρεσίας σε ποσοστό 43,3%, ενώ υπηρετεί 0-5 έτη στην παρούσα θέση σε ποσοστό 45,8%.

Πίνακας 3: Κατανομή του δείγματος ως προς τη συνολική προϋπηρεσία & την προϋπηρεσία στην παρούσα θέση							
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό	ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΘΕΣΗ	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
0-5	7	5,8	5,8	0-5	55	45,8	45,8
6-10	52	43,3	49,2	6-10	53	44,2	90,0
11-15	40	33,3	82,5	11-15	9	7,5	97,5
16-20	12	10,0	92,5	16-20	3	2,5	100,0
21-25	7	5,8	98,3				
26-30	2	1,7	100,0				
Σύνολο	120	100,0		Σύνολο	120	100,0	

Καταγράφεται ότι ένα μεγάλο ποσοστό του δείγματος (**87,5%**) έχει παρακολουθήσει επιμορφώσεις ως προς τη χρήση των Η/Υ, σε αντίθεση με ένα 12,5% που δηλώνει ότι δεν έχει επιμορφωθεί καθόλου σε αυτόν τον τομέα.

Αναφορικά με το επίπεδο γνώσεων που διαθέτουν οι ερωτηθέντες ως προς τον χειρισμό των Η/Υ, ο **Πίνακας 4** που ακολουθεί εμφανίζει ότι οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί (**42,5%**) χαρακτηρίζουν ως μέτριο το επίπεδο των γνώσεών τους, ενώ ως υψηλού ή εξαιρετικά υψηλού επιπέδου θεωρεί τις αντίστοιχες γνώσεις του το 53,3% του δείγματος.

Πίνακας 4: Κατανομή του δείγματος ως προς το επίπεδο γνώσεων σχετικά με τον χειρισμό των Η/Υ			
ΕΠΙΠΕΔΟ	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Χαμηλό	5	4,2	4,2
Μέτριο	51	42,5	46,7
Υψηλό	42	35,0	81,7
Εξαιρετικά Υψηλό	22	18,3	100,0
Σύνολο	120	100,0	

Σχετικά με τη συχνότητα με την οποία οι εκπαιδευτικοί χρησιμοποιούν το διαδίκτυο (internet), **60%** των ερωτηθέντων δήλωσε ότι το χρησιμοποιεί με εξαιρετικά υψηλή συχνότητα,

με αμέσως επόμενο υψηλότερο ποσοστό το 30,8% του δείγματος που χαρακτηρίζει την αντίστοιχη χρήση του ως υψηλής συχνότητας.

4.3 Χρήση της Τεχνολογίας – Τεχνολογική Ετοιμότητα

Στο πλαίσιο της έρευνας, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να συμφωνήσουν με ένα σύνολο δηλώσεων που σχετίζονταν με τη χρήση της τεχνολογίας και τους τέσσερις παράγοντες της τεχνολογικής ετοιμότητας, ειδικότερα, με την αισιοδοξία για την τεχνολογία, την καινοτομία, τη δυσφορία και την ανασφάλεια για τις νέες τεχνολογίες.

Για το σύνολο των παραμέτρων των επιμέρους διαστάσεων της τεχνολογικής ετοιμότητας που αναφέρονται στον παράγοντα *αισιοδοξία* και παρατίθενται στον Πίνακα 5 που ακολουθεί, οι ερωτώμενοι, στην πλειονότητά τους, συμφώνησαν σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό ότι έχουν ωφέλεια από την εκμάθηση νέων τεχνολογιών (90.8%) και ότι προτιμούν να χρησιμοποιούν την πλέον προηγμένη τεχνολογία που είναι διαθέσιμη (68.4%), καθώς και ότι η τεχνολογία προσφέρει μεγαλύτερη ελευθερία κινήσεων (77.5%), ότι δίνει τη δυνατότητα στους ανθρώπους να οργανώνουν καλύτερα την καθημερινότητά τους (89.1%) και ότι είναι σίγουροι πως μέσω του ηλεκτρονικού υπολογιστή (ή φορητού υπολογιστή tablet ή κινητού τηλεφώνου) θα ολοκληρώσουν επιτυχώς τη συναλλαγή που επιλέγουν να κάνουν (65.8%).

Πίνακας 5: Απόψεις των εκπαιδευτικών που υποδεικνύουν τον βαθμό τεχνολογικής ετοιμότητάς τους						
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ – ΑΙΣΙΟΔΟΞΙΑ						
ΑΙΣΙΟΔΟΞΙΑ ΕΠΙΔΟΞΩΝ ΧΡΗΣΤΩΝ	ΒΑΘΜΟΣ ΑΙΣΙΟΔΟΞΙΑΣ					
	Καθόλου (Διαφωνώ απόλυτα)	Λίγο (Διαφωνώ)	Μέτρια (Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ)	Πολύ (Συμφωνώ)	Πάρα πολύ (Συμφωνώ απόλυτα)	Μέση τιμή (τυπική απόκλιση)
1. Η σύγχρονη τεχνολογία δίνει τη δυνατότητα στους ανθρώπους να οργανώνουν καλύτερα την καθημερινότητά τους	1 (0.8%)	1 (0.8%)	11 (9.2%)	52 (43.3%)	55 (45.8%)	4.33 (0.747)
2. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που χρησιμοποιούν την "τελευταία λέξη της τεχνολογίας" είναι πιο εύκολα στη χρήση τους	2 (1.7%)	9 (7.5%)	42 (35%)	53 (44.2%)	14 (11.7%)	3.57 (0.857)
3. Μου αρέσει η ιδέα να κάνω τις δουλειές μου μέσω του Η/Υ επειδή δεν περιορίζομαι στο σύνηθες εργασιακό ωράριο	2 (1.7%)	3 (2.5%)	31 (25.8%)	32 (26.7%)	52 (43.3%)	4.08 (0.972)

4. Προτιμώ να χρησιμοποιώ την πλέον προηγμένη τεχνολογία που είναι διαθέσιμη	3 (2.5%)	10 (8.3%)	25 (20.8%)	62 (51.7%)	20 (16.7%)	3.72 (0.927)
5. Μου αρέσουν τα παραμετροποιησιμα προγράμματα Η/Υ (ή tablet ή κινητού τηλ.) τα οποία καλύπτουν καλύτερα τις ανάγκες μου	1 (0.8%)	10 (8.3%)	30 (25%)	46 (38.3%)	33 (27.5%)	3.83 (0.956)
6. Η σύγχρονη τεχνολογία με κάνει πιο αποδοτικό/ή στο επάγγελμά μου/στην εργασία μου	–	4 (3.3%)	24 (20%)	52 (43.3%)	40 (33.3%)	4.07 (0.817)
7. Οι νέες τεχνολογίες διεγείρουν (κεντρίζουν) την ανθρώπινη σκέψη	–	8 (6.7%)	47 (39.2%)	48 (40%)	17 (14.2%)	3.62 (0.812)
8. Η τεχνολογία προσφέρει μεγαλύτερη ελευθερία κινήσεων	–	6 (5%)	21 (17.5%)	57 (47.5%)	36 (30%)	4.03 (0.825)
9. Η εκμάθηση νέων τεχνολογιών είναι επωφελής διαδικασία	–	1 (0.8%)	10 (8.3%)	45 (37.5%)	64 (53.3%)	4.43 (0.683)
10. Είμαι σίγουρος/η ότι μέσω του Η/Υ (ή tablet ή κινητού τηλ.) θα ολοκληρώσω επιτυχώς τη συναλλαγή που επιλέγω να κάνω	1 (0.8%)	12 (10%)	28 (23.3%)	55 (45.8%)	24 (20%)	3.74 (0.921)

Σε σύγκριση με την αισιοδοξία, οι απαντήσεις αναφορικά με την καινοτομία (παρατίθενται παρακάτω στον Πίνακα 6) κινήθηκαν σε μια μέση τιμή, κυρίως. Πέρα από τη σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό καταγεγραμμένη συμφωνία των ερωτώμενων ως προς το ότι γενικά, αντιμετωπίζουν λιγότερα προβλήματα σε σχέση με άλλους ανθρώπους κατά τη χρήση μιας συσκευής υψηλής τεχνολογίας (55%), στις υπόλοιπες ερωτήσεις είχαν μάλλον ουδέτερη στάση δηλώνοντας ότι οι συνάδελφοί τους απευθύνονται σε εκείνους για πληροφορίες σχετικές με τις νέες τεχνολογίες (41.7%), ότι απολαμβάνουν την ενασχόληση με συσκευές υψηλής τεχνολογίας (40%) και ότι οι φίλοι τους μάλλον μαθαίνουν περισσότερα για τις τελευταίες εξελίξεις στις νέες τεχνολογίες από εκείνους (40%), καθώς επίσης και ότι παρακολουθούν τις τελευταίες τεχνολογικές εξελίξεις στους τομείς που τους ενδιαφέρουν (37.5%) και ότι είναι, γενικά, από τους πρώτους μεταξύ του στενού φιλικού περιβάλλοντός τους που χρησιμοποιούν μια νέα τεχνολογία μόλις εμφανισθεί στην αγορά (35%).

Πίνακας 6: Απόψεις των εκπαιδευτικών που υποδεικνύουν τον βαθμό τεχνολογικής ετοιμότητάς τους						
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ – ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ						
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΕΠΙΔΟΞΩΝ ΧΡΗΣΤΩΝ	ΒΑΘΜΟΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ					
	Καθόλου (Διαφωνώ απόλυτα)	Λίγο (Διαφωνώ)	Μέτρια (Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ)	Πολύ (Συμφωνώ)	Πάρα πολύ (Συμφωνώ απόλυτα)	Μέση τιμή (τυπική απόκλιση)

11. Οι συνάδελφοί μου έρχονται σε μένα για να τους δώσω πληροφορίες σχετικά με τις νέες τεχνολογίες	9 (7.5%)	21 (17.5%)	50 (41.7%)	27 (22.5%)	13 (10.8%)	3.12 (1.063)
12. Ο φίλοι μου μάλλον μαθαίνουν περισσότερα για τις τελευταίες εξελίξεις στις νέες τεχνολογίες από μένα	11 (9.2%)	11 (9.2%)	48 (40%)	35 (29.2%)	15 (12.5%)	3.27 (1.090)
13. Γενικά, είμαι από τους πρώτους, μεταξύ των ατόμων του στενού μου φιλικού περιβάλλοντος, που αποκτούν (χρησιμοποιούν) μια νέα τεχνολογία μόλις εμφανιστεί στην αγορά	16 (13.3%)	42 (35%)	42 (35%)	17 (14.2%)	3 (2.5%)	2.58 (0.976)
14. Συνήθως, τα καταφέρνω με τα υψηλής τεχνολογίας (high-tech) προϊόντα και υπηρεσίες, χωρίς βοήθεια από άλλα άτομα	7 (5.8%)	20 (16.7%)	37 (30.8%)	40 (33.3%)	16 (13.3%)	3.32 (1.085)
15. Παρακολουθώ τις τελευταίες τεχνολογικές εξελίξεις στους τομείς που με ενδιαφέρουν	7 (5.8%)	16 (13.3%)	45 (37.5%)	35 (29.2%)	17 (14.2%)	3.33 (1.062)
16. Απολαμβάνω την ενασχόληση με συσκευές υψηλής τεχνολογίας	5 (4.2%)	14 (11.7%)	48 (40%)	34 (28.3%)	19 (15.8%)	3.40 (1.024)
17. Γενικά, αντιμετωπίζω λιγότερα προβλήματα σε σχέση με άλλους ανθρώπους κατά τη χρήση μιας high-tech συσκευής	4 (3.3%)	12 (10%)	38 (31.7%)	54 (45%)	12 (10%)	3.48 (0.926)

Στη συνέχεια, στον Πίνακα 7 αποτυπώνεται πως σε γενικές γραμμές το δείγμα δεν εξέφρασε ιδιαίτερη *δυσφορία*, δηλαδή διαφώνησε ως επί το πλείστον με τις επιμέρους προτάσεις που εξέφραζαν τον βαθμό δυσφορίας του σε σχέση με τις νέες τεχνολογίες. Συγκεκριμένα, οι ερωτώμενοι διαφώνησαν σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό με την πρόταση ότι οι νέες τεχνολογίες σχεδόν πάντα αποτυγχάνουν να λειτουργήσουν σωστά την πιο κρίσιμη στιγμή (64.1%) και με το ότι νιώθουν αμηχανία κάθε φορά που αντιμετωπίζουν κάποιο πρόβλημα με μια συσκευή νέας τεχνολογίας σε παρουσία τρίτων (55%), ενώ, παράλληλα, εξέφρασαν μια μέτρια δυσφορία αναφορικά με το ότι δεν υπάρχει εγχειρίδιο για προϊόντα υψηλής τεχνολογίας που να είναι γραμμένο σε απλή και κατανοητή γλώσσα (40.8%) και ως προς το ότι οι διάφορες τηλεφωνικές γραμμές «τεχνικής/τεχνολογικής υποστήριξης» δεν βοηθούν γιατί δεν εξηγούν τα πράγματα με κατανοητό τρόπο (37.5%).

Πίνακας 7: Απόψεις των εκπαιδευτικών που υποδεικνύουν τον βαθμό τεχνολογικής ετοιμότητάς τους						
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ – ΔΥΣΦΟΡΙΑ						
ΔΥΣΦΟΡΙΑ ΕΠΙΔΟΞΩΝ ΧΡΗΣΤΩΝ	ΒΑΘΜΟΣ ΔΥΣΦΟΡΙΑΣ					
	Καθόλου (Διαφωνώ απόλυτα)	Λίγο (Διαφωνώ)	Μέτρια (Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ)	Πολύ (Συμφωνώ)	Πάρα πολύ (Συμφωνώ απόλυτα)	Μέση τιμή (τυπική απόκλιση)
18. Οι διάφορες τηλεφωνικές γραμμές "τεχνικής /τεχνολογικής υποστήριξης" δεν βοηθούν γιατί δεν εξηγούν τα πράγματα με τρόπο κατανοητό.	5 (4.2%)	33 (27.5%)	45 (37.5%)	28 (23.3%)	9 (7.5%)	3.03 (0.991)
19. Καμιά φορά πιστεύω ότι οι Η/Υ δεν έχουν σχεδιαστεί για να χρησιμοποιούνται από απλούς ανθρώπους	26 (21.7%)	35 (29.2%)	34 (28.3%)	24 (20%)	1 (0.8%)	2.49 (1.069)
20. Δεν υπάρχει εγχειρίδιο (manual) για high-tech προϊόντα που να είναι γραμμένο σε απλή και κατανοητή γλώσσα	6 (5%)	36 (30%)	49 (40.8%)	23 (19.2%)	6 (5%)	2.89 (0.942)
21. Όταν λαμβάνω τεχνολογική υποστήριξη από το κατάστημα που αγόρασα μια συσκευή νέας τεχνολογίας, μερικές φορές νιώθω σαν να με εκμεταλλεύεται κάποιος που ξέρει πιο πολλά από μένα	21 (17.5%)	40 (33.3%)	35 (29.2%)	18 (15%)	6 (5%)	2.57 (1.098)
22. Όταν αγοράζω ένα προϊόν νέας τεχνολογίας, προτιμώ το βασικό μοντέλο σε σχέση με κάποιο που έχει πολλά άλλα extra χαρακτηριστικά	9 (7.5%)	30 (25%)	37 (30.8%)	31 (25.8%)	13 (10.8%)	3.08 (1.116)
23. Νιώθω αμηχανία κάθε φορά που αντιμετωπίζω κάποιο πρόβλημα με μια συσκευή νέας τεχνολογίας σε παρουσία άλλων/τρίτων	25 (20.8%)	41 (34.2%)	29 (24.2%)	22 (18.3%)	3 (2.5%)	2.48 (1.092)
24. Η αντικατάσταση της εκτέλεσης σημαντικών εργασιών από μηχανές θα πρέπει να γίνεται με μεγάλη προσοχή, καθώς οι μηχανές μπορεί να χαλάσουν ή να αποσυνδεθούν	9 (7.5%)	22 (18.3%)	29 (24.2%)	35 (29.2%)	25 (20.8%)	3.38 (1.217)
25. Πολλές νέες τεχνολογίες ενέχουν κινδύνους για την υγεία και την ασφάλεια, οι οποίοι ανακαλύπτονται αφού οι άνθρωποι τις χρησιμοποιήσουν	3 (2.5%)	17 (14.2%)	39 (32.5%)	34 (28.3%)	27 (22.5%)	3.54 (1.068)
26. Οι νέες τεχνολογίες διευκολύνουν τις κυβερνήσεις και τις εταιρείες να κατασκοπεύουν τους ανθρώπους	1 (0.8%)	12 (10%)	29 (24.2%)	40 (33.3%)	38 (31.7%)	3.85 (1.010)

27. Οι νέες τεχνολογίες σχεδόν πάντα αποτυγχάνουν να λειτουργήσουν σωστά την πιο κρίσιμη στιγμή	25 (20.8%)	52 (43.3%)	30 (25%)	11 (9.2%)	2 (1.7%)	2.28 (0.952)
---	---------------	-----------------------	-------------	--------------	-------------	-----------------

Αναφορικά με τις παραμέτρους της *ανασφάλειας* (Πίνακας 8 που ακολουθεί), οι ερωτώμενοι διαφώνησαν σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό με τις δηλώσεις ότι δεν είναι ασφαλές να κάνουν οποιαδήποτε οικονομική συναλλαγή μέσω Η/Υ και διαδικτύου (55.8%) και ότι ποτέ δεν είναι σίγουροι αν θα φθάσει στο σωστό μέρος μια πληροφορία που δίνουν μέσω internet (52.5%), ενώ συμπληρωματικά, εξέφρασαν μια μέτρια ανασφάλεια ως προς το ότι τις πληροφορίες που θα στείλουν μέσω του διαδικτύου θα δούνε και άτομα μη εξουσιοδοτημένα (34.2%) και ότι δεν είναι ασφαλές να δίνουν τον αριθμό της πιστωτικής τους κάρτας μέσω του διαδικτύου (31.7%).

Αντιθέτως, οι ερωτώμενοι εξέφρασαν την ανασφάλειά τους σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό σχετικά με την αντικατάσταση της ανθρώπινης επικοινωνίας κατά τις συναλλαγές μέσω τεχνολογίας. Συγκεκριμένα, συμφώνησαν σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό ότι προτιμούν να μιλάνε με ανθρώπους παρά με μηχανές (αυτόματους τηλεφωνητές) όταν επικοινωνούν με μια εταιρεία (81.7%), ότι η ανθρώπινη επαφή είναι σημαντική κατά τη συναλλαγή με μια εταιρεία/έναν οργανισμό (61.7%), ότι όποτε μια εργασία γίνεται με αυτόματο τρόπο χρειάζεται να ελέγχουν προσεκτικά ότι το μηχάνημα-Η/Υ δεν έχει κάνει λάθος (49.1%) και ότι κάθε ηλεκτρονική συναλλαγή που κάνουν θα πρέπει να επιβεβαιώνεται αργότερα και γραπτά (50.9%).

Πίνακας 8: Απόψεις των εκπαιδευτικών που υποδεικνύουν τον βαθμό τεχνολογικής ετοιμότητάς τους						
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ – ΑΝΑΣΦΑΛΕΙΑ						
ΑΝΑΣΦΑΛΕΙΑ ΕΠΙΔΟΞΩΝ ΧΡΗΣΤΩΝ	ΒΑΘΜΟΣ ΑΝΑΣΦΑΛΕΙΑΣ					Μέση τιμή (τυπική απόκλιση)
	Καθόλου (Διαφωνώ απόλυτα)	Λίγο (Διαφωνώ)	Μέτρια (Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ)	Πολύ (Συμφωνώ)	Πάρα πολύ (Συμφωνώ απόλυτα)	
28. Δεν είναι ασφαλές να δίνω τον αριθμό της πιστωτικής μου κάρτας μέσω Η/Υ (διαδικτύου)	5 (4.2%)	34 (28.3%)	38 (31.7%)	24 (20%)	19 (15.8%)	3.15 (1.128)
29. Δεν θεωρώ ότι είναι ασφαλές να κάνω οποιαδήποτε οικονομική	18 (15%)	49 (40.8%)	23 (19.2%)	22 (18.3%)	8 (6.7%)	2.61 (1.147)

συναλλαγή μέσω Η/Υ online (διαδικτύου)						
30. Ανησυχω ότι τις πληροφορίες που στέλνω μέσω internet θα τις δουν και άλλα άτομα, μη εξουσιοδοτημένα	6 (5%)	25 (20.8%)	41 (34.2%)	34 (28.3%)	14 (11.7%)	3.21 (1.060)
31. Δεν νιώθω σιγουριά όταν κάνω συναλλαγές με μια εταιρεία την οποία βρίσκω μόνο online	6 (5%)	30 (25%)	36 (30%)	29 (24.2%)	19 (15.8%)	3.21 (1.137)
32. Κάθε ηλεκτρονική συναλλαγή που κάνω θα πρέπει να επιβεβαιώνεται αργότερα και γραπτά	5 (4.2%)	26 (21.7%)	28 (23.3%)	32 (26.7%)	29 (24.2%)	3.45 (1.194)
33. Όποτε μια εργασία γίνεται με αυτόματο τρόπο, χρειάζεται να ελέγχω προσεκτικά ότι το μηχάνημα ή ο Η/Υ δεν έχει κάνει λάθος	12 (10%)	23 (19.2%)	26 (21.7%)	34 (28.3%)	25 (20.8%)	3.31 (1.275)
34. Η ανθρώπινη επαφή είναι σημαντική κατά τη συναλλαγή με μια εταιρεία/ έναν οργανισμό	1 (0.8%)	14 (11.7%)	31 (25.8%)	39 (32.5%)	35 (29.2%)	3.78 (1.025)
35. Όταν επικοινωνώ με μια εταιρεία, προτιμώ να μιλώ με ανθρώπους παρά με μηχανές (με αυτόματους τηλεφωνητές)	3 (2.5%)	6 (5%)	13 (10.8%)	35 (29.2%)	63 (52.5%)	4.24 (1.004)
36. Ποτέ δεν είμαι σίγουρος/η ότι θα φτάσει στο σωστό μέρος, μια πληροφορία που δίνω μέσω του internet.	20 (16.7%)	43 (35.8%)	34 (28.3%)	16 (13.3%)	7 (5.8%)	2.56 (1.098)

4.4 Αποδοχή του eHRM από τους εκπαιδευτικούς

Προκειμένου να μετρηθεί η αποδοχή του ηλεκτρονικού συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (electronic Human Resource Management – eHRM) από πλευράς του δείγματος, μέσω των παραγόντων της αντιληπτής χρησιμότητας, της αντιληπτής ευκολίας χρήσης, της στάσης απέναντι στη χρήση και της (συμπεριφορικής) πρόθεσης χρήσης, χρησιμοποιήθηκαν δηλώσεις δομημένες σε πενταβάθμια κλίμακα Likert (που λαμβάνει τιμές από 1=«Διαφωνώ Απόλυτα» έως 5=«Συμφωνώ Απόλυτα») για την καταγραφή των στάσεων και αντιλήψεων των ερωτώμενων ως προς τις επιμέρους παραμέτρους εκάστου ενός παράγοντα. Παράλληλα, υπολογίσθηκε η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση των απαντήσεων. Όσο η μέση τιμή καθεμιάς επιμέρους πρότασης τείνει προς το 5, καταλαβαίνουμε ότι οι ερωτώμενοι αποδέχονται το περιεχόμενο των προτάσεων που σε όλες τις ανωτέρω περιπτώσεις είναι θετικό.

Ειδικότερα, ως προς τον παράγοντα της *αντιληπτής χρησιμότητας* του eHRM (ακολουθεί ο σχετικός Πίνακας 9), σύμφωνα με τις επικρατέστερες απαντήσεις, οι ερωτώμενοι συμφώνησαν ότι το eHRM θα τους βοηθούσε να εξοικονομούν χρόνο κατά τις συναλλαγές τους με την Υπηρεσία Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (Μέση Τιμή : 4.23), ότι θα βελτιώσει την εγκυρότητα της πληροφόρησης που λαμβάνουν αναφορικά με θέματα πλήρωσης θέσεων από εκπαιδευτικούς μέσω αποσπάσεων-μεταθέσεων-τοποθετήσεων (Μ.Τ. : 4.23), ότι θα βελτιώσει τον χρόνο και τρόπο ανατροφοδότησης από πλευράς Υπηρεσίας Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού σε συνεχεία υποβολής από μεριάς τους του εκάστοτε ερωτήματός τους (Μ.Τ. : 4.19) και ότι το eHRM βελτιώνει την ποιότητα ενημέρωσης που λαμβάνουν οι υπάλληλοι αναφορικά με θέματα σχετικά με την υπηρεσιακή τους κατάσταση (Μ.Τ. : 4.17).

Πίνακας 9: Απόψεις των εκπαιδευτικών που υποδεικνύουν την αποδοχή του eHRM από πλευράς τους						
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ – ΑΝΤΙΛΗΠΤΗ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ						
ΑΝΤΙΛΗΠΤΗ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ eHRM	ΒΑΘΜΟΣ ΑΝΤΙΛΗΠΤΗΣ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑΣ					Μέση τιμή (τυπική απόκλιση)
	Καθόλου (Διαφωνώ απόλυτα)	Λίγο (Διαφωνώ)	Μέτρια (Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ)	Πολύ (Συμφωνώ)	Πάρα πολύ (Συμφωνώ απόλυτα)	
1.Οι υπηρεσίες του δημοσίου θα πρέπει να εφαρμόζουν ηλεκτρονικό σύστημα διαχείρισης του προσωπικού (E-HRM)	1 (0.8%)	2 (1.7%)	23 (19.2%)	50 (41.7%)	44 (36.7%)	4.12 (0.832)
2.Η ηλεκτρονική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού επιτρέπει την έγκαιρη κάλυψη των υπηρεσιακών αναγκών	1 (0.8%)	3 (2.5%)	23 (19.2%)	57 (47.5%)	36 (30%)	4.03 (0.819)
3.Η ψηφιακή καταγραφή των επαγγελματικών πληροφοριών για τους εργαζόμενους είναι αναγκαία για τη διαχείριση του προσωπικού στις υπηρεσίες	2 (1.7%)	3 (2.5%)	20 (16.7%)	53 (44.2%)	42 (35%)	4.08 (0.875)
4.Η ηλεκτρονική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλει στην καλύτερη κατανομή του προσωπικού σε θέσεις εργασίας	1 (0.8%)	9 (7.5%)	28 (23.3%)	46 (38.3%)	36 (30%)	3.89 (0.951)
5.Το ηλεκτρονικό σύστημα διαχείρισης του προσωπικού (E-HRM) βελτιώνει την ποιότητα ενημέρωσης που λαμβάνουν οι υπάλληλοι αναφορικά με θέματα σχετικά με την υπηρεσιακή τους κατάσταση	—	4 (3.3%)	17 (14.2%)	54 (45%)	45 (37.5%)	4.17 (0.792)

6.Το ηλεκτρονικό σύστημα διαχείρισης του προσωπικού (E-HRM) διευκολύνει την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού γενικότερα	1 (0.8%)	6 (5%)	20 (16.7%)	51 (42.5%)	42 (35%)	4.06 (0.892)
7.Το E-HRM θα με βοηθούσε να εξοικονομώ χρόνο κατά τις συναλλαγές μου με την Υπηρεσία Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	–	3 (2.5%)	16 (13.3%)	51 (42.5%)	50 (41.7%)	4.23 (0.775)
8.Το E-HRM θα βελτιώσει την εγκυρότητα της πληροφόρησης που λαμβάνω αναφορικά με θέματα πλήρωσης θέσεων από εκπαιδευτικούς μέσω αποσπάσεων, μεταθέσεων, τοποθετήσεων	–	2 (1.7%)	18 (15%)	55 (45.8%)	45 (37.5%)	4.23 (0.793)
9. Το E-HRM θα βελτιώσει τον χρόνο και τρόπο ανατροφοδότησης από πλευράς Υπηρεσίας Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, σε συνέχεια υποβολής από μεριάς μου του εκάστοτε αιτήματός μου	–	2 (1.7%)	18 (15%)	55 (45.8%)	45 (37.5%)	4.19 (0.748)
10. Το E-HRM θα βελτιώσει την εικόνα που έχω για την αποτελεσματικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από την Υπηρεσία Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	–	4 (3.3%)	22 (18.3%)	57 (47.5%)	37 (30.8%)	4.06 (0.792)
11. Το E-HRM θα διευκολύνει τις συναλλαγές μου με την Υπηρεσία Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, στην οποία υπάγομαι	–	4 (3.3%)	20 (16.7%)	56 (46.7%)	40 (33.3%)	4.10 (0.793)
12.Γενικά πιστεύω ότι το E-HRM θα μου είναι χρήσιμο κατά την επικοινωνία μου με την Υπηρεσία Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στην οποία υπάγομαι	1 (0.8%)	4 (3.3%)	17 (14.2%)	55 (45.8%)	43 (35.8%)	4.13 (0.836)

Αναφορικά με την *αντιληπτή ευκολία χρήσης (Πίνακας 10)*, το δείγμα συμφώνησε ότι θα του είναι πιο ξεκούραστη η συναλλαγή με την Υπηρεσία Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού μέσω του eHRM αντί μέσω των παραδοσιακών τρόπων επικοινωνίας (Μ.Τ. : 4.06) και ότι θα είναι εύκολη η αλληλεπίδραση με την Υπηρεσία Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού μέσω αυτού του συστήματος (Μ.Τ. : 3.80), ότι γενικότερα το eHRM είναι εύκολο στη χρήση του (Μ.Τ. : 3.80), ότι μπορεί εύκολα να μάθει κάποιος να το χειρίζεται (Μ.Τ. : 3.78) και ότι είναι εύκολο για τους χρήστες να ελέγχουν τις συναλλαγές που θα επιχειρούν μέσω του eHRM (Μ.Τ. : 3.78).

Πίνακας 10: Απόψεις των εκπαιδευτικών που υποδεικνύουν την αποδοχή του eHRM από πλευράς τους
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ – ΑΝΤΙΛΗΠΤΗ ΕΥΚΟΛΙΑ ΧΡΗΣΗΣ

ΑΝΤΙΛΗΠΤΗ ΕΥΚΟΛΙΑ ΧΡΗΣΗΣ eHRM	ΒΑΘΜΟΣ ΑΝΤΙΛΗΠΤΗΣ ΕΥΚΟΛΙΑΣ ΧΡΗΣΗΣ					
	Καθόλου (Διαφωνώ απόλυτα)	Λίγο (Διαφωνώ)	Μέτρια (Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ)	Πολύ (Συμφωνώ)	Πάρα πολύ (Συμφωνώ απόλυτα)	Μέση τιμή (τυπική απόκλιση)
13.Είναι εύκολο να μάθω να χειρίζομαι ένα E-HRM	–	4 (3.3%)	45 (37.5%)	52 (43.3%)	19 (15.8%)	3.78 (0.769)
14. Είναι εύκολο να ελέγχω τις συναλλαγές που θα επιχειρώ μέσω του E-HRM.	–	3 (2.5%)	41 (34.2%)	56 (46.7%)	20 (16.7%)	3.78 (0.750)
15.Θα μου είναι εύκολη η αλληλεπίδραση με την Υπηρεσία Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού μέσω του E-HRM	1 (0.8%)	4 (3.3%)	35 (29.2%)	58 (48.3%)	22 (18.3%)	3.80 (0.805)
16.Θα μου είναι πιο ξεκούραστη η συναλλαγή με την Υπηρεσία Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού μέσω του E-HRM αντί μέσω των παραδοσιακών τρόπων επικοινωνίας	1 (0.8%)	3 (2.5%)	20 (16.7%)	60 (50%)	36 (30%)	4.06 (0.802)
17. Γενικά, πιστεύω ότι το E-HRM είναι εύκολο στη χρήση του	–	4 (3.3%)	40 (33.3%)	52 (43.3%)	24 (20%)	3.80 (0.795)

Στη συνέχεια, παρατίθεται ο Πίνακας 11 όπου καταγράφεται η στάση των ερωτώμενων απέναντι στη χρήση του eHRM. Παρατηρείται ότι το δείγμα θεωρεί τη χρήση του eHRM ως καλή ιδέα (Μ.Τ. : 4.13) και ότι είναι θετικά διακείμενο απέναντι στη χρήση του (Μ.Τ. : 4.11), ότι οι ερωτώμενοι αισθάνονται ασφαλείς με τη χρήση του eHRM διότι η πρόσβαση στα στοιχεία των υπαλλήλων δίδεται μόνο σε εξουσιοδοτημένους χρήστες (Μ.Τ. : 3.59) και τέλος, ότι αισθάνονται ασφάλεια που τα προσωπικά τους στοιχεία βρίσκονται on line στο πλαίσιο λειτουργίας αυτού του ηλεκτρονικού συστήματος (Μ.Τ. : 3.41).

Πίνακας 11: Απόψεις των εκπαιδευτικών που υποδεικνύουν την αποδοχή του eHRM από πλευράς τους						
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ – ΣΤΑΣΗ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΗ ΧΡΗΣΗ						
ΣΤΑΣΗ ΕΠΙΔΟΞΩΝ ΧΡΗΣΤΩΝ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΗ ΧΡΗΣΗ	ΒΑΘΜΟΣ ΣΤΑΣΗΣ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΗ ΧΡΗΣΗ					
	Καθόλου (Διαφωνώ απόλυτα)	Λίγο (Διαφωνώ)	Μέτρια (Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ)	Πολύ (Συμφωνώ)	Πάρα πολύ (Συμφωνώ απόλυτα)	Μέση τιμή (τυπική απόκλιση)
18.Είμαι θετικά διακείμενος/η απέναντι στη χρήση του E-HRM	1 (0.8%)	4 (3.3%)	22 (18.3%)	47 (39.2%)	46 (38.3%)	4.11 (0.877)
19. Η χρήση του E-HRM μου φαίνεται ως καλή ιδέα	1 (0.8%)	3 (2.5%)	21 (17.5%)	49 (40.8%)	46 (38.3%)	4.13 (0.849)
20.Αισθάνομαι ασφάλεια που προσωπικά μου στοιχεία βρίσκονται on line στο πλαίσιο λειτουργίας του E-	7 (5.8%)	12 (10%)	41 (34.2%)	45 (37.5%)	15 (12.5%)	3.41 (1.025)

HRM						
21. Αισθάνομαι ασφαλής με τη χρήση του E-HRM διότι η πρόσβαση στα στοιχεία των υπαλλήλων δίδεται μόνο σε εξουσιοδοτημένους χρήστες	5 (4.2%)	14 (11.7%)	28 (23.3%)	51 (42.5%)	22 (18.3%)	3.59 (1.049)

Η παρουσίαση των απόψεων των ερωτώμενων ολοκληρώνεται με την καταγραφή των απαντήσεων τους αναφορικά με τον παράγοντα της (συμπεριφορικής) πρόθεσης χρήσης του eHRM (Πίνακας 12). Σύμφωνα με αυτές, οι ερωτώμενοι συμφώνησαν ότι θα χρησιμοποιούν το eHRM για να αιτούνται τις άδειές τους (Μ.Τ. : 4.31), διότι η ηλεκτρονική διαδικασία θα διευκολύνει και επιταχύνει την ολοκλήρωση του αιτήματος, καθώς και για να ενημερώνονται σχετικά με τις υπηρεσιακές τους μεταβολές (Μ.Τ. : 4.25). Επιπλέον, παρατηρείται ότι έχουν την πρόθεση να χρησιμοποιούν το eHRM για θέματα μισθοδοσίας και ασφαλιστικού (Μ.Τ. : 3.99), ότι προβλέπουν ότι θα το χρησιμοποιούν συχνά (Μ.Τ. : 3.84) και τέλος, ότι επιθυμούν όλο το φάσμα των συναλλαγών τους με την Υπηρεσία Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού να γίνεται μέσω eHRM (Μ.Τ. : 3.60).

Πίνακας 12: Απόψεις των εκπαιδευτικών που υποδεικνύουν την αποδοχή του eHRM από πλευράς τους						
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ – ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΙΚΗ ΠΡΟΘΕΣΗ ΧΡΗΣΗΣ						
ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΙΚΗ ΠΡΟΘΕΣΗ ΧΡΗΣΗΣ ΕΠΙΔΟΞΩΝ ΧΡΗΣΤΩΝ	ΒΑΘΜΟΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΙΚΗΣ ΠΡΟΘΕΣΗΣ ΧΡΗΣΗΣ					
	Καθόλου (Διαφωνώ απόλυτα)	Λίγο (Διαφωνώ)	Μέτρια (Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ)	Πολύ (Συμφωνώ)	Πάρα πολύ (Συμφωνώ απόλυτα)	Μέση τιμή (τυπική απόκλιση)
22. Έχω την πρόθεση να χρησιμοποιώ το E-HRM για θέματα μισθοδοσίας και ασφαλιστικού	–	6 (5%)	27 (22.5%)	49 (40.8%)	38 (31.7%)	3.99 (0.865)
23. Επιθυμώ όλο το φάσμα των συναλλαγών μου με την Υπηρεσία Διαχείρισης να γίνεται μέσω E-HRM	1 (0.8%)	11 (9.2%)	45 (37.5%)	41 (34.2%)	22 (18.3%)	3.60 (0.920)
24. Προβλέπω ότι θα χρησιμοποιώ συχνά το E-HRM	1 (0.8%)	4 (3.3%)	38 (31.7%)	47 (39.2%)	30 (25%)	3.84 (0.870)
25. Θα χρησιμοποιώ το E-HRM για να ενημερώνομαι σχετικά με τις υπηρεσιακές μου μεταβολές	2 (1.7%)	1 (0.8%)	15 (12.5%)	49 (40.8%)	53 (44.2%)	4.25 (0.833)
26. Θα χρησιμοποιώ το E-HRM για να αιτούμαι τις άδειές μου διότι η ηλεκτρονική διαδικασία θα διευκολύνει και επιταχύνει την ολοκλήρωση του αιτήματος	1 (0.8%)	4 (3.3%)	12 (10%)	42 (35%)	60 (50%)	4.31 (0.851)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

5 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΧΗ/ΠΡΟΘΕΣΗ ΧΡΗΣΗΣ ΤΟΥ eHRM

5.1 Περίληψη

Στο κεφάλαιο αυτό, προκειμένου να δούμε ποιοι παράγοντες επηρεάζουν τη στάση απέναντι στη χρήση και την πρόθεση χρήσης του eHRM και τελικά, την αποδοχή του, ελέγχονται οι παράγοντες που συνθέτουν την τεχνολογική ετοιμότητα των επίδοξων χρηστών (δηλαδή η αισιοδοξία για την τεχνολογία, η καινοτομία, η δυσφορία και η ανασφάλεια για τις νέες τεχνολογίες) καθώς επίσης και οι παράγοντες της αντιληπτής χρησιμότητας και ευκολίας χρήσης, της στάσης απέναντι στη χρήση και τέλος, της (συμπεριφορικής) πρόθεσης χρήσης.

Καθένας από τους παραπάνω παράγοντες έχει προκύψει από το άθροισμα των απαντήσεων στις διάφορες επιμέρους προτάσεις. Όσο μεγαλύτερο είναι αυτό το άθροισμα τόσο μεγαλύτερος είναι και ο βαθμός αποδοχής από το δείγμα του περιεχομένου των προτάσεων που εκφράζονται εδώ.

Στη συνέχεια παρατίθεται ο Πίνακας 13 με τα περιγραφικά μέτρα των νέων μεταβλητών που εκφράζουν το σύνολο των παραμέτρων κάθε παράγοντα.

Πίνακας 13 : Περιγραφικά μέτρα των διαστάσεων της τεχνολογικής ετοιμότητας, της αντιληπτής χρησιμότητας και ευκολίας χρήσης, της στάσης απέναντι στη χρήση και της (συμπεριφορικής) πρόθεσης χρήσης					
	N	Ελάχιστο (minimum)	Μέγιστο (maximum)	Μέση τιμή (Mean)	Τυπική απόκλιση (Std. Deviation)
sum_ΑΙΣΙΟΔΟΞΙΑ (10-50)	120	21,00	50,00	39,4000	5,98794
sum_ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ (7-35)	120	8,00	33,00	22,4833	4,96709
sum_ΔΥΣΦΟΡΙΑ (10-50)	120	15,00	44,00	29,5667	6,61642

sum_ΑΝΑΣΦΑΛΕΙΑ (9-45)	120	12,00	45,00	29,5083	7,16316
sum_ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ (12-60)	120	24,00	60,00	49,2833	8,04523
sum_ΕΥΚΟΛΙΑ (5-25)	120	10,00	25,00	19,1500	3,40205
sum_ΣΤΑΣΗ (4-20)	120	4,00	20,00	15,2417	3,27197
sum_ΠΡΟΘΕΣΗ (5-25)	120	7,00	25,00	20,0000	3,78853

5.2 Παράγοντες που επηρεάζουν τη στάση απέναντι στη χρήση και την πρόθεση χρήσης του eHRM

Για να βρούμε τους παράγοντες που επηρεάζουν τη στάση απέναντι στη χρήση και την πρόθεση χρήσης του eHRM χρησιμοποιούμε τον έλεγχο γραμμικής συσχέτισης των προαναφερόμενων νέων μεταβλητών με τον συντελεστή του Pearson (r).

Στον ακόλουθο Πίνακα 14 φαίνονται οι συντελεστές συσχέτισης Pearson ανάμεσα στις μεταβλητές που περιγράφουν την τεχνολογική ετοιμότητα (αισιοδοξία-καινοτομία-δυσφορία-ανασφάλεια), στην αντιληπτή χρησιμότητα και ευκολία χρήσης, στη στάση απέναντι στη χρήση και στην πρόθεση χρήσης του eHRM .

Από την τιμή του συντελεστή συσχέτισης Pearson που προέκυψε κατά τον έλεγχο φαίνεται ότι υπάρχει :

- α) στατιστικά σημαντική μέτρια θετική συσχέτιση σε επίπεδο σημαντικότητας 1% ανάμεσα στην **αισιοδοξία** και την **αντιληπτή ευκολία χρήσης** ($r=0,558$) και β) στατιστικά σημαντική μέτρια θετική συσχέτιση σε επίπεδο σημαντικότητας 1% ανάμεσα στην **αισιοδοξία** και την **αντιληπτή χρησιμότητα** ($r=0,568$). Θα λέγαμε δηλαδή ότι όσο περισσότερο αισιόδοξα αισθάνονται τα άτομα για το ότι τα καταφέρνουν με την τεχνολογία ή ακόμη όσο ενισχύεται το αίσθημα αισιοδοξίας τους σχετικά με τη χρήση της τεχνολογίας, ενισχύεται και η αντίληψή τους για την ευκολία αξιοποίησης όπως και για τη χρησιμότητα του eHRM.
- α) στατιστικά σημαντική μέτρια θετική συσχέτιση σε επίπεδο σημαντικότητας 1% ανάμεσα στην **καινοτομία** και την **αντιληπτή ευκολία χρήσης** ($r=0,492$) και β)

στατιστικά σημαντική μέτρια θετική συσχέτιση σε επίπεδο σημαντικότητας 1% ανάμεσα στην **καινοτομία** και την **αντιληπτή χρησιμότητα** ($r=0,408$). Τα άτομα δηλαδή που έχουν την τάση να χρησιμοποιούν από τους πρώτους μια νέα τεχνολογία και να εκφράζουν μια τάση καινοτομίας στο πλαίσιο χρήσης της τεχνολογίας, θα θεωρούν εύχρηστη και χρήσιμη την εφαρμογή του eHRM.

3. α) στατιστικά σημαντική μικρή αρνητική συσχέτιση σε επίπεδο σημαντικότητας 5% ανάμεσα στη **δυσφορία** και την **αντιληπτή ευκολία χρήσης** ($r=-0,219$) δηλαδή όσο αυξάνεται η δυσφορία του επίδοξου χρήστη για την τεχνολογία μειώνεται η αντίληψή του για τον βαθμό ευκολίας χρήσης του eHRM και β) αρνητική μεν συσχέτιση μεταξύ **δυσφορίας** και **αντιληπτής χρησιμότητας** ($r=-0,116$), ωστόσο αυτή δεν βρέθηκε στατιστικά σημαντική.
4. α) στατιστικά σημαντική μικρή αρνητική συσχέτιση σε επίπεδο σημαντικότητας 1% ανάμεσα στη **ανασφάλεια** και την **αντιληπτή ευκολία χρήσης** ($r=-0,293$) και β) στατιστικά σημαντική μικρή αρνητική συσχέτιση σε επίπεδο σημαντικότητας 5% ανάμεσα στη **ανασφάλεια** και την **αντιληπτή χρησιμότητα** ($r=-0,228$) δηλαδή όσο αυξάνεται η ανασφάλεια του επίδοξου χρήστη για τις νέες τεχνολογίες (ή με άλλα λόγια, μειώνεται η εμπιστοσύνη του στην τεχνολογία για λόγους ασφάλειας και ιδιωτικότητας) μειώνεται η αντίληψή του ως προς το ότι το eHRM είναι εύχρηστο και χρήσιμο.
5. στατιστικά σημαντική δυνατή θετική συσχέτιση σε επίπεδο σημαντικότητας 1% μεταξύ **αντιληπτής ευκολίας χρήσης** και **αντιληπτής χρησιμότητας** ($r=0,732$). Θα λέγαμε δηλαδή ότι τα άτομα που θα θεωρούν την εφαρμογή του eHRM εύκολη στη χρήση, θα τη θεωρούν και χρήσιμη.
6. στατιστικά σημαντική δυνατή θετική συσχέτιση σε επίπεδο σημαντικότητας 1% μεταξύ **αντιληπτής ευκολίας χρήσης** και **πρόθεσης χρήσης** ($r=0,756$), δηλαδή τα άτομα που θα θεωρούν εύχρηστη την εφαρμογή του eHRM, θα προτιμούνται να τη χρησιμοποιήσουν.

7. στατιστικά σημαντική δυνατή θετική συσχέτιση σε επίπεδο σημαντικότητας 1% μεταξύ **αντιληπτής χρησιμότητας** και **πρόθεσης χρήσης** ($r=0,793$), δηλαδή τα άτομα που θα θεωρούν χρήσιμη την εφαρμογή του eHRM, θα προτίθενται να τη χρησιμοποιήσουν.

Πίνακας 14 : Αποτελέσματα για τον δείκτη συσχέτισης Pearson's r μεταξύ των παραγόντων τεχνολογικής ετοιμότητας, της αντιληπτής χρησιμότητας και ευκολίας χρήσης καθώς και της στάσης απέναντι στη χρήση και της πρόθεσης χρήσης

		ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑ				ΑΝΤΙΛΗΠΤΗ		sum_ΣΤΑΣΗ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΗ ΧΡΗΣΗ	sum_ΣΥΜΠΕΡΙ ΦΟΡΙΚΗ ΠΡΟΘΕΣΗ ΧΡΗΣΗΣ
		sum_ΑΙΣΙΟ ΔΟΞΙΑ	sum_ΚΑΙΝΟ ΤΟΜΙΑ	sum_ΔΥ ΣΦΟΡΙΑ	sum_ΑΝΑΣΦΑ ΛΕΙΑ	sum_ΧΡΗΣΙ ΜΟΤΗΤΑ	sum_ΕΥΚΟ ΛΙΑ ΧΡΗΣΗΣ		
sum_ΑΙΣΙΟΔΟΞΙΑ	Pearson Correlation	1	,566**	-,354**	-,430**	,568**	,558**	,534**	,621**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
sum_ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	Pearson Correlation	,566**	1	-,255**	-,327**	,408**	,492**	,321**	,463**
	Sig. (2-tailed)	,000		,005	,000	,000	,000	,000	,000
sum_ΔΥΣΦΟΡΙΑ	Pearson Correlation	-,354**	-,255**	1	,681**	-,116	-,219*	-,146	-,202*
	Sig. (2-tailed)	,000	,005		,000	,208	,016	,111	,027
sum_ΑΝΑΣΦΑΛΕΙΑ	Pearson Correlation	-,430**	-,327**	,681**	1	-,228*	-,293**	-,341**	-,375**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,012	,001	,000	,000
sum_ΑΝΤΙΛΗΠΤΗ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ	Pearson Correlation	,568**	,408**	-,116	-,228*	1	,732**	,744**	,793**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,208	,012		,000	,000	,000
sum_ΑΝΤΙΛΗΠΤΗ ΕΥΚΟΛΙΑ ΧΡΗΣΗΣ	Pearson Correlation	,558**	,492**	-,219*	-,293**	,732**	1	,722**	,756**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,016	,001	,000		,000	,000

sum_ΣΤΑΣΗ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΗ ΧΡΗΣΗ	Pearson Correlation	,534**	,321**	-,146	-,341**	,744**	,722**	1	,796**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,111	,000	,000	,000		,000
sum_ΠΡΟΘΕΣΗ ΧΡΗΣΗΣ	Pearson Correlation	,621**	,463**	-,202*	-,375**	,793**	,756**	,796**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,027	,000	,000	,000	,000	
	N	120	120	120	120	120	120	120	120
* Επίπεδο σημαντικότητας 5% και **Επίπεδο σημαντικότητας 1%									

Από τους ελέγχους που πραγματοποιήθηκαν ανάμεσα σε μεταβλητές που εκφράζουν τα ατομικά χαρακτηριστικά του δείγματος (φύλο, ηλικία, ειδικότητα, προϋπηρεσία, μορφωτικό επίπεδο) και (α) τους επιμέρους παράγοντες τεχνολογικής ετοιμότητας, (β) τη στάση απέναντι στη χρήση του eHRM και (γ) την πρόθεση χρήσης του, δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις. Συνάγεται ότι αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι οι ερωτώμενοι είναι εργαζόμενοι και συνεπώς, καθίσταται αναπόφευκτη η επαφή τους με τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Επιπλέον, στις μέρες μας όπου παρατηρείται γενικότερη διάδοση της τεχνολογίας και της χρήσης των Η/Υ, τα ατομικά χαρακτηριστικά δεν φαίνεται να επηρεάζουν, στον βαθμό που ίσχυε άλλοτε, την επαφή με την τεχνολογία και τη χρήση της (Strohmeier & Kabst, 2009).

Από τους παράγοντες που περιγράφουν τα ατομικά χαρακτηριστικά, μονάχα το *επίπεδο των γνώσεων Η/Υ και η συχνότητα χρήσης του διαδικτύου* βρέθηκαν να έχουν στατιστικά σημαντική θετική σχέση τόσο με παράγοντες που δηλώνουν *τεχνολογική ετοιμότητα (αισιοδοξία, καινοτομία)* όσο και με την *αντιληπτή χρησιμότητα και ευκολία* χρήσης και τελικά, με την *πρόθεση χρήσης*. Παρατίθεται στη συνέχεια ο σχετικός Πίνακας 15.

Πίνακας 15 : Αποτελέσματα για τον δείκτη συσχέτισης Pearson's r μεταξύ ατομικών χαρακτηριστικών, των παραγόντων τεχνολογικής ετοιμότητας, της αντιληπτής χρησιμότητας και ευκολίας χρήσης καθώς και της στάσης απέναντι στη χρήση και της πρόθεσης χρήσης

		ΕΠΙΠΕΔΟ ΓΝΩΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΧΕΙΡΙΣΜΟ Η/Υ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΧΡΗΣΗΣ INTERNET (ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ)
ΕΠΙΠΕΔΟ_ΓΝΩΣΕΩΝ_ΧΕΙΡΙΣΜΟ_ΥΗ	Pearson Correlation	1	,492**
	Sig. (2-tailed)		,000
ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ_ΧΡΗΣΗΣ INTERNET	Pearson Correlation	,492**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
sum_ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ	Pearson Correlation	,267**	,276**
	Sig. (2-tailed)	,003	,002
sum_ΕΥΚΟΛΙΑ	Pearson Correlation	,396**	,293**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001
sum_ΣΤΑΣΗ	Pearson Correlation	,208*	,187*
	Sig. (2-tailed)	,023	,041
sum_ΠΡΟΘΕΣΗ	Pearson Correlation	,248**	,294**
	Sig. (2-tailed)	,006	,001
sum_ΑΙΣΙΟΔΟΞΙΑ	Pearson Correlation	,435**	,384**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
sum_ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	Pearson Correlation	,638**	,578**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
sum_ΔΥΣΦΟΡΙΑ	Pearson Correlation	-,273**	-,233*
	Sig. (2-tailed)	,003	,010
sum_ΑΝΑΣΦΑΛΕΙΑ	Pearson Correlation	-,236**	-,223*
	Sig. (2-tailed)	,010	,014
N=120			

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

6.1 Περίληψη

Στο κεφάλαιο αυτό συνοψίζονται τα συμπεράσματα στα οποία καταλήξαμε σε συνέχεια της ανάλυσης και ερμηνείας των αποτελεσμάτων της ερευνητικής μας μελέτης αναφορικά με την εφαρμογή του eHRM (Electronic Human Resource Management) ως εργαλείου Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Εκπαίδευση. Ακολουθεί, επίσης, η διατύπωση προτάσεων ως προς την αποτελεσματικότερη υιοθέτηση νέων τεχνολογιών όπως είναι το eHRM, καθώς και προτάσεις για άλλες μελλοντικές έρευνες.

6.2 Σύνοψη συμπερασμάτων

Η αξιοποίηση των Πληροφοριακών Συστημάτων (Π.Σ.) στη διοίκηση της εκπαίδευσης αποτελεί αδήριτη ανάγκη δεδομένης της σύγχρονης ευρύτερης διάδοσης και ανάπτυξης των Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνίας (Τ.Π.Ε.) σε κάθε πεδίο ανθρώπινης δράσης. Η εφαρμογή καινοτόμων τεχνολογιών στον τομέα, ειδικότερα, της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (Δ.Α.Π.), στο πλαίσιο του εκπαιδευτικού συστήματος, εμφανίζεται ως δυνάμει ευκαιρία για την αποκόμιση ωφελειών για λογαριασμό της υπηρεσίας και των μελών της που τις χρησιμοποιεί.

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν η καταγραφή των στάσεων και αντιλήψεων των εκπαιδευτικών σχετικά με την εφαρμογή και αξιοποίηση του eHRM ως εργαλείου διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και η διερεύνηση του βαθμού στον οποίο τα ατομικά χαρακτηριστικά και οι στάσεις των ατόμων απέναντι στην τεχνολογία επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται τη χρησιμότητα εφαρμογής ενός συστήματος eHRM καθώς και την πρόθεσή τους να το χρησιμοποιήσουν σε ενδεχόμενη εφαρμογή του.

Η έρευνα μας βασίστηκε στην ποσοτική προσέγγιση μέσω ενός δομημένου ερωτηματολογίου, το οποίο συμπλήρωσαν ανώνυμα και ηλεκτρονικά 120 από τους 250 εκπαιδευτικούς Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στους οποίους διανεμήθηκε, κατά τη διάρκεια της υπηρεσίας τους σε διοικητικές θέσεις της Γενικής Γραμματείας Παιδείας και Θρησκευμάτων του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων, κατά τον Μάρτιο 2016.

Μέσω του ερευνητικού εργαλείου, έγινε προσπάθεια να καταγραφούν οι απόψεις των εργαζομένων στον εκπαιδευτικό χώρο αναφορικά με τις (νέες) τεχνολογίες καθώς και να διερευνηθεί η τεχνολογική ετοιμότητά τους, όπως αυτή εκφράζεται μέσω των ακολούθων τεσσάρων παραγόντων, της τεχνολογικής ετοιμότητας, της αισιοδοξίας για την τεχνολογία, της καινοτομίας, της δυσφορίας και της ανασφάλειας για τις νέες τεχνολογίες.

Στη συνέχεια, προκειμένου να μετρηθεί η αποδοχή του ηλεκτρονικού συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (electronic Human Resource Management – eHRM) από πλευράς τους, διερευνήθηκαν οι παράγοντες της αντιληπτής χρησιμότητας και της αντιληπτής ευκολίας χρήσης του eHRM, όπως επίσης και της στάσης των υπαλλήλων απέναντι στη χρήση καθώς και της (συμπεριφορικής) πρόθεσης χρήσης.

Επιπλέον, έγινε προσπάθεια να διερευνηθεί αν η τεχνολογική ετοιμότητα και οι παράγοντες που συνθέτουν την αποδοχή του eHRM εξαρτάται από το φύλο των εργαζόμενων, την ηλικία τους, την ειδικότητά τους, την συνολική προϋπηρεσία τους καθώς και την προϋπηρεσία τους στη διοικητική θέση, το μορφωτικό τους επίπεδο, το επίπεδο των γνώσεων ηλεκτρονικών υπολογιστών (Η/Υ) που κατέχουν και τη συχνότητα με την οποία χρησιμοποιούν το διαδίκτυο.

Η επεξεργασία των δεδομένων έγινε με το Πακέτο Στατιστικής Ανάλυσης Κοινωνικών Επιστημών SPSS 23 (Statistical Package for the Social Sciences), μέσω του οποίου υπολογίσθηκαν τα αθροίσματα και οι μέσες τιμές των απαντήσεων που μας έδωσαν οι εργαζόμενοι προκειμένου να μετρηθεί ο βαθμός *τεχνολογικής ετοιμότητας* των επίδοξων χρηστών (μέσω των παραγόντων της *αισιοδοξίας* για την τεχνολογία, της *καινοτομίας*, της *δυσφορίας* και της *ανασφάλειας* για τις νέες τεχνολογίες) καθώς επίσης και ο βαθμός αποδοχής του eHRM μέσω της *αντιληπτής χρησιμότητας και ευκολίας χρήσης*, της *στάσης απέναντι στη χρήση* και τέλος, της *(συμπεριφορικής) πρόθεσης χρήσης*. Διαπιστώθηκε πως όσο μεγαλύτερο είναι αυτό το άθροισμα τόσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός αποδοχής από τους υπαλλήλους του περιεχομένου των δηλώσεων με τις οποίες κλήθηκαν να συμφωνήσουν.

Από τη στατιστική ανάλυση προέκυψαν οι πίνακες κατανομής των συχνοτήτων, οι μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις καθώς και οι συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών.

Αναφορικά με τα γενικά δημογραφικά στοιχεία/χαρακτηριστικά, καταγράφηκε μεγαλύτερο ποσοστό γυναικών, η πλειοψηφία των υπαλλήλων παρουσιάστηκε να είναι από 36 έως 45 ετών και το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων ανήκε στην ειδικότητα ΠΕ05 Γαλλικής Γλώσσας. Επιπλέον, η πλειοψηφία των εργαζομένων διέθετε συνολική προϋπηρεσία από 6-10 έτη και προϋπηρεσία στη διοικητική θέση έως 5 έτη. Τέλος, ένα σημαντικό μέρος εξ αυτών διέθετε μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών πέραν του πτυχίου τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, ένα μικρό ποσοστό δε διέθετε και διδακτορικό.

Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων προέκυψε η επιβεβαίωση των ερευνητικών υποθέσεων (συμπεριλαμβανομένων και των αρνητικών), αναλυτικότερα καταγράφηκε ότι :

- ✓ Τα άτομα που έχουν τη θετική πεποίθηση ότι η τεχνολογία αυξάνει τη δυνατότητα ελέγχου, ευελιξίας και αποτελεσματικότητας και που έχουν την τάση να χρησιμοποιούν από τους πρώτους μια νέα τεχνολογία θεωρούν εύχρηστη και χρήσιμη την εφαρμογή του eHRM (Erdogmus & Esen, 2011; Walczuch et al, 2007).
- ✓ Τα άτομα που έχουν την ανάγκη ελέγχου επί της τεχνολογίας και νιώθουν καταπιεσμένοι κατά τη χρήση της και που δεν εμπιστεύονται την τεχνολογία για λόγους

ασφάλειας και ιδιωτικότητας δεν θεωρούν εύχρηστη και χρήσιμη την εφαρμογή του eHRM (Erdogmus & Esen, 2011).

- ✓ Τα άτομα που θεωρούν εύχρηστη την εφαρμογή του eHRM, παράλληλα τη θεωρούν και χρήσιμη, ενώ τα άτομα που θεωρούν εύχρηστη και χρήσιμη την εφαρμογή του eHRM προτίθενται να τη χρησιμοποιήσουν (Erdogmus & Esen, 2011).
- ✓ *Συνοψίζοντας τα παραπάνω πορίσματα, η τεχνολογική ετοιμότητα του επίδοξου χρήστη (όπως αυτή καθορίζεται μέσω των τεσσάρων συνιστωσών της) παίζει καθοριστικό ρόλο στην αντιληπτή χρησιμότητα και ευκολία χρήσης μιας τεχνολογίας και κατ'επέκταση, στη στάση απέναντι στη χρήση και την πρόθεση χρήσης της.*
- ✓ Οι εργαζόμενοι στον εκπαιδευτικό χώρο είναι σχετικά υψηλού μορφωτικού επιπέδου, με αυξημένα προσόντα, με επιμόρφωση στις Τ.Π.Ε., καθώς και με εξοικείωση στη χρήση αυτών, στην πλειοψηφία τους.
- ✓ *Τα δημογραφικά στοιχεία δεν εμφανίστηκαν στατιστικά σημαντικά στο πλαίσιο της έρευνάς μας. Το συγκεκριμένο κοινό είναι εργαζόμενοι και ειδικότερα σε διοικητική θέση, συνεπώς, έχουν αναπόφευκτη επαφή με τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Επιπλέον, στη σύγχρονη εποχή της γενικότερης διάδοσης της τεχνολογίας και της χρήσης των Η/Υ, τα ατομικά χαρακτηριστικά δεν φαίνεται να επηρεάζουν, όπως στο παρελθόν, την επαφή με την τεχνολογία και τη χρήση της (Strohmeier & Kabst, 2009). Επιπλέον, πρόκειται για υπαλλήλους που διαθέτουν προσόντα, γεγονός που συμπαρασύρει κι άλλες δεξιότητες.*
- ✓ Η διαφορά ως προς τα ατομικά χαρακτηριστικά σημειώθηκε στο πόσο καλή είναι η γνώση υπολογιστών που κατέχουν. Η γνώση αυτή επηρεάζει τόσο παράγοντες της τεχνολογικής ετοιμότητας (αισιοδοξία, καινοτομία) όσο και την αντιληπτή χρησιμότητα και ευκολία χρήσης και τελικά, την πρόθεση χρήσης. *Συνοπτικά, η πρόθεση χρήσης εξαρτάται από την τεχνολογική ετοιμότητα, η οποία με τη σειρά της συνδέεται με τη γνώση Η/Υ.*

6.3 Προτάσεις

Από τα πορίσματα της έρευνας θα μπορούσαμε να προβούμε σε κάποιες προτάσεις για την ενίσχυση της εισαγωγής και υιοθέτησης νέων τεχνολογικών συστημάτων, όπως είναι το eHRM, στα εργασιακά περιβάλλοντα τόσο του εκπαιδευτικού συστήματος αλλά και όχι μόνο, δεδομένης της αδιαμφισβήτητη ψηφιακής εποχής που διανύουμε, στο πλαίσιο της οποίας καλούμαστε να λειτουργήσουμε και να φανούμε δημιουργικοί και παραγωγικοί ως εργαζόμενοι.

Προτείνεται λοιπόν:

- ✓ Η ενίσχυση της εκπαίδευσης και της επιμόρφωσης στις νέες τεχνολογίες για να καθίσταται εφικτή η εισαγωγή νέων συστημάτων, η χρησιμότητα και η ωφελιμότητα των οποίων θα είναι πια αδιαμφισβήτητες. Δεδομένου ότι η γνώση καθορίζει τη στάση, η άσκηση πολιτικής πάνω στην ενίσχυση αυτής της γνώσης, θα διασφάλιζε ότι το κοινό-αποδέκτης γνωρίζει υπολογιστές, συνεπώς δύναται να αντιληφθεί τη χρησιμότητα των τεχνολογικών καινοτομιών.
- ✓ Η διάδοση των νέων τεχνολογιών, σε επίπεδο άσκησης πολιτικής, προκειμένου να μειωθεί η δυσφορία και η ανασφάλεια του κοινού-αποδέκτη και να ενισχυθεί η στάση απέναντι στη χρήση και η πρόθεση χρήσης.
- ✓ Η συμπερίληψη των ιδιαίτερων και διαφορετικών χαρακτηριστικών γνωρισμάτων της προσωπικότητας των υπαλλήλων στους οποίους απευθύνεται μια νέα τεχνολογία στο πλαίσιο ενός οργανισμού, κατά το στάδιο του στρατηγικού σχεδιασμού της εισαγωγής της, προκειμένου να αυξηθεί ο βαθμός αποδοχής τεχνολογίας βάσει της προσωπικότητας των χρηστών, μέσω των απαραίτητων βημάτων παραμετροποίησης και προσαρμογής του συστήματος στο κοινό-αποδέκτη.

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε στους εκπαιδευτικούς Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης που υπηρετούν σε διοικητικές θέσεις της Γενικής Γραμματείας Παιδείας και Θρησκευμάτων του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων και αποτελεί μια πρώτη απόπειρα καταγραφής των απόψεων υπαλλήλων του εκπαιδευτικού χώρου σε σχέση με την ενδεχόμενη εφαρμογή του eHRM . Η μελλοντική έρευνα θα μπορούσε

να εστιάσει σε διαφορετικές κατηγορίες προσωπικού, όχι μόνο σε εργαζόμενους σε διοικητικές θέσεις αλλά και στα σχολεία, δεδομένου του σημαντικού ζητήματος που αφορά τις τοποθετήσεις των εκπαιδευτικών στην έναρξη κάθε σχολικής χρονιάς και καθίσταται διαχρονικά επίκαιρο και ακανθώδες. Επιπλέον, ιδιαίτερο ενδιαφέρον θα παρουσίαζε μία ανάλογη συγκριτική μελέτη μεταξύ διοικητικών υπαλλήλων σε φορείς εκπαίδευσης και εκπαιδευτικών, ή ακόμη μεταξύ εκπαιδευτικών του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα, είτε τέλος, μεταξύ εκπαιδευτικών της Ελλάδας και του εξωτερικού.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Αναστασίου, Σ. (2011). *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού της Εκπαίδευσης: Μελέτη περίπτωσης στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση της Ηπείρου*. Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων.
- Αντζούλης, Δ., & Βούλας, Β. (2009). *Σχεδιασμός και Υλοποίηση Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος Διαχείρισης Πόρων*. Διπλωματική Εργασία, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, Αθήνα.
- Αποστολάκης, Ι., Κουτσάκας, Φ., Μανουσαρίδης, Ζ., Πράπας, Λ., & Στεφανίδης, Β. (2015). *Πληροφοριακά Συστήματα σε Επιχειρήσεις και Οργανισμούς - Γ' Τάξη ΕΠΑ.Λ*. Σημειώσεις Μαθητή, Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής, Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων, Ι.Τ.Υ.Ε. «ΔΙΟΦΑΝΤΟΣ». Retrieved from <http://tinyurl.com/ju3cygg>, Ανάκτηση 16/08/2016.
- Βαξεβανίδου, Μ., & Ρεκλείτης, Π. (2008). *Management Ανθρώπινων Πόρων – Θεωρία &*

Πράξη. Εκδόσεις Προπομπός.

- Βάρδα, Κ. (2008). *Τα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης στον χώρο των Επιχειρήσεων – Μελέτη Περίπτωσης*. Πτυχιακή Εργασία, Τ.Ε.Ι. Κρήτης, Ηράκλειο.
- Βεργίδης, Δ. (2005). Η εκπαίδευση ενηλίκων στην Ελλάδα: επιτεύγματα και δυσλειτουργίες. In *Πρακτικά του 1ου Συνεδρίου της Επιστημονικής Ένωσης Εκπαίδευσης Ενηλίκων* (pp. 55–72). Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Βιέννας, Α., & Μπαγορδάκης, Γ. (2016). *Πληροφοριακό Σύστημα για τη Μελέτη του Εθισμού στο Διαδίκτυο στις Ηλικίες 12-15*. Πτυχιακή Εργασία, Τ.Ε.Ι. Ηρακλείου.
- Γριντάκης, Ε. (2013). *Διοίκηση και Αξιοποίηση του Ανθρώπινου Δυναμικού στο Τραπεζικό Σύστημα*. Πτυχιακή Εργασία, Τ.Ε.Ι. Κρήτης, Ηράκλειο.
- Δημητριάδης, Α. (2007). *Διοίκηση-Διαχείριση Πληροφοριακών Συστημάτων*. Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών.
- Δρονούδα, Μ. (2009). *Πληροφοριακά Συστήματα Ανθρωπίνων Πόρων : Τάσεις και Προοπτικές στην Ελλάδα και το Εξωτερικό*. Διπλωματική Εργασία, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.
- Εμβαλώτης, Α., Κατσή, Α., & Σιδερίδης, Γ. (2006). *Στατιστική Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας* (Α' έκδοση). Ιωάννινα. Retrieved from [ftp://ftp.soc.uoc.gr/Psycho/Zampetakis/%D3%F4%E1%F4%E9%F3%F4%E9%EA%E7%C9%C9/%D3%C7%CC%C5%C9%D9%D3%C5%C9%D3/Embalotis et al_ Stat_Notes.pdf](ftp://ftp.soc.uoc.gr/Psycho/Zampetakis/%D3%F4%E1%F4%E9%F3%F4%E9%EA%E7%C9%C9/%D3%C7%CC%C5%C9%D9%D3%C5%C9%D3/Embalotis%20et%20al_%20Stat_Notes.pdf), Ανάκτηση 17/09/2016.
- Ευαγγέλου, Δ., & Θεοδωράτου, Φ. (1999). *Εργασιακές Σχέσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
- Θεοδωράτος, Ε. (2004). *Διοίκηση και Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
- Ιορδάνογλου, Δ. (2008). *Διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις-νέες τάσεις και πρακτικές*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Καβακλή, Ε. (2012). *Επιχειρησιακά Πληροφοριακά Συστήματα*. Εαρινό Εξάμηνο 2012-2013, Τμήμα Πολιτισμικής Τεχνολογίας και Επικοινωνίας, Πανεπιστήμιο Αιγαίου. Retrieved from <http://docplayer.gr/931145-Pliroforiaka-systimata-epiheirisiaka-vaggelio-kavakli-panepistimio-aigaiou-stohoi-toy-mathimatos-vasika-eidi-ps-kai-o-rolos-toys.html>, Ανάκτηση 20/08/2016.
- Καβάρνου, Ε. (2013). *Το πληροφοριακό σύστημα στην εταιρεία Βαρβαγιάννη*. Πτυχιακή Εργασία, Τ.Ε.Ι. Καβάλας.
- Κανελλόπουλος, Χ. Κ. (1991). *Διοίκηση Προσωπικού*. Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
- Κατσιλλής, Ι. (1995). *Περιγραφική Στατιστική εφαρμοσμένη στις Κοινωνικές Επιστήμες και την Εκπαίδευση με έμφαση στην ανάλυση με υπολογιστές*. Εκδόσεις Πανεπιστημίου Πατρών, Πάτρα.
- Κόντης, Θ. (1994). *Διοικητική Ψυχολογία*. Αθήνα: Εκδόσεις Σύγχρονη Εποχή.

- Κωστή, Κ. (2010). *Διερεύνηση των στάσεων και των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών των Λυκείων της Γ' Διεύθυνσης Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Αθηνών ως προς την επιλογή και την επιμόρφωση των βαθμολογητών των Πανελλαδικών Εξετάσεων*. Διπλωματική Εργασία, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα.
- Μακρυδημήτρης, Α. (1996). *Η Διοίκηση σε κρίση*. Αθήνα: Νέα σύνορα. Α.Α. Λιβάνη.
- Μανιάτης, Α. (2016). *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού*. ΑΕΝ Ασπροπύργου, Σχολή Πλοίαρχων. Retrieved from <http://maredu.gunet.gr/modules/document/file.php/ASP311/DAD.pdf>, Ανάκτηση 19/07/2016.
- Μούζα-Λαζαρίδη, Α. Μ. (2006). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Μπιλέρη, Β. (2011). *Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων στις Σύγχρονες Επιχειρήσεις*. Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πατρών.
- Μπόγκα-Καρτέρη, Κ. (2003). *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού*. University Studio Press.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Μυλούλη, Ε. (2012). *Οργανωσιακή αλλαγή: Εφαρμογή Πληροφοριακού Συστήματος στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Μεταπτυχιακή Εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Αθήνα.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις ΑΝΙΚΟΥΛΑ.
- Ξυροτήρη-Κουφίδου, Σ. (1997). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις ΑΝΙΚΟΥΛΑ.
- Οικονόμου, Γ., & Γεωργόπουλος, Ν. (2004). *Πληροφοριακά Συστήματα για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Παγκάκης, Γ. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα.
- Παπαγεωργίου, Γ. (1998). *Μέθοδοι στην Κοινωνιολογική Έρευνα* (1η Έκδοση). Εκδόσεις Τυπωθήτω, Αθήνα.
- Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Παπαλεξανδρή, Ν., Χαλικιάς, Γ., & Παναγιωτοπούλου, Λ. (2001). *Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση*. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Παπαστεφανάκη, Σ. (2006). *Σημειώσεις για το μάθημα Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων*. Α.Τ.Ε.Ι. Κρήτης, Ηράκλειο.
- Παρασκευόπουλος, Ι. (1993). *Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας (Τόμος 1 και 2)*. Αθήνα.
- Πρασανάκη, Ε. (2015). *Βαθμός Ικανοποίησης των Εργαζομένων στην Παγκρήτια Τράπεζα*.

- Πτυχιακή Εργασία, Α.Τ.Ε.Ι. Κρήτης, Ηράκλειο.
- Σαϊτης, Χ. (2002). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης: Θεωρία και Πράξη* (3η Έκδοση). Αθήνα: Εκδόσεις Ατραπός.
- Σακκά, Β., & Χάιδου, Ι. (2009). *Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού*. Πτυχιακή εργασία, Τ.Ε.Ι. Δυτικής Μακεδονίας.
- Σαρδέλης, Α. (2011). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς - Αξιολόγηση εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης - Ελληνική και Ευρωπαϊκή Πραγματικότητα*. Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Σιμιντζή, Χ. (2006). *Ανάπτυξη και Υλοποίηση Πληροφοριακού Συστήματος Εμπορικής Επιχείρησης Τροφοδοσίας Οργανισμών και Επιχειρήσεων με χρήση MS ACCESS και VBA*. Πτυχιακή Εργασία, Τ.Ε.Ι. Καβάλας.
- Σκουλάς, Ν. (2002). *Το Εγχειρίδιο του Μικρού και Μεσαίου Επιχειρηματία*. Ηράκλειο: NSA.
- Σταυριανουδάκη, Ε. (2013). *Επιτυχία και Αποτυχία των Πληροφοριακών Συστημάτων*. Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Retrieved from <http://docplayer.gr/3406462-Epityhia-kai-apotyhia-ergon-pliροφοriakon-systimaton.html>, Ανάκτηση 16/08/2016.
- Τερζίδης, Κ., & Τζωρτζάκης, Κ. (2004). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Rosili.
- Τζωρτζάκης, Κ., & Τζωρτζάκη, Α. (1999). *Οργάνωση & Διοίκηση*. Αθήνα: Rosili.
- Τσαγρής, Μ. (2014). *Στατιστική με τη χρήση του IBM SPSS 22 –Statistical Package for the Social Sciences*. Αθήνα και Nottingham. Retrieved from <https://mathbooksggr.files.wordpress.com/2014/03/spss-22.pdf>, Ανάκτηση 17/09/2016.
- Τσουπάκη, Κ. (2014). *Πληροφοριακά Συστήματα στην Επιστήμη της Διοίκησης Επιχειρήσεων*. Πτυχιακή Εργασία, Τ.Ε.Ι. Κρήτης, Ηράκλειο.
- Χρίτη, Κ. (2007). *Ο ρόλος του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού στη σύγχρονη επιχείρηση και η συμβολή του στην ανάπτυξή της*. Μεταπτυχιακή Εργασία, Πάντειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα.
- Χυτήρης, Λ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
- Χυτήρης, Λ. (2013). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Αντωνακοπούλου Β. Ελένη – Φαίδιμος Εκδόσεις.
- Ψωμάς, Δ. (2012). *Ο ρόλος των συστημάτων υποστήριξης αποφάσεων στη σύγχρονη επιχείρηση (case study)*. Πτυχιακή Εργασία, Τ.Ε.Ι. Κρήτης, Ηράκλειο.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. misc, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Alsop, S. (1999). Alsop on Infotech: Have I told you lately that I hate Windows? *Fortune-European Edition*, 140, 177–180.
- Alter, S. (2008). Defining information systems as work systems: implications for the IS field. *European Journal of Information Systems*, 17(5), 448–469.
- Bacon, N., Ackers, P., Storey, J., & Coates, D. (1996). It's a small world: managing human resources in small businesses. *International Journal of Human Resource Management*, 7(1), 82–100. article.
- Bakker, Y. (2010). *Back to the Future of Human Resource Information Systems? "A survey towards the role of country differences regarding adoption and deployment outcomes of e-HRM."* Student Theses, University of Twente. Retrieved from <http://essay.utwente.nl/60095/>, ???????? 18/08/2016
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122–147. article.
- Beadles, N. A., Lowery, C., & Johns, K. (2005). The impact of human resource information systems: An exploratory study in the public sector. *Communications of the IIMA*, 5(4), 6.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, 53–101. inproceedings.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779–801.
- Beckers, A. M., & Bsai, M. Z. (2002). A DSS classification model for research in human resource information systems. *Information Systems Management*, 19(3), 41–50.
- Bell, B. S., Lee, S.-W., & Yeung, S. K. (2006). The impact of e-HR on professional competence in HRM: Implications for the development of HR professionals. *Human Resource Management*, 45(3), 295–308.
- Berry Leonard, L. (1999). *Discovering the Soul of Service*. New York: The Free Press.
- Bondarouk, T. V., & Ruël, H. J. M. (2009). Electronic Human Resource Management: challenges in the digital era. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 505–514.
- Boonstra, A., Kennedy, G., & Boddy, D. (2005). *Managing Information Systems: An Organisational Perspective* (2nd Editio). Prentice Hall.

- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67–94.
- Broderick, R., & Boudreau, J. W. (1992). Human resource management, information technology, and the competitive edge. *The Executive*, 6(2), 7–17.
- Bush, T., & Middlewood, D. (2006). *Leading and managing people in education*. book, London: Sage.
- Cairns, T. D. (2005). Changing the way HR departments do business through employee self-service. *Employment Relations Today*, 32(4), 25–31.
- Cambern, J. (2006). Online Benefits Management Systems: An HR Evolution. *Compensation & Benefits Review*, 38(4), 65–70.
- Castetter, W. B. (1981). *The personnel function in educational administration* (3rd Edition). book, New York: Mac Milian Publishing Co., New York.
- CedarCrestone. (2006). CedarCrestone 2006 Workforce technologies and service delivery approaches survey. *9th Annual Edition*.
- CIPD, A. (2007). Barometer of HR Trends and Prospects. *London: CIPD*. article.
- Cowles, D. (1989). Consumer perceptions of interactive media. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 33(1), 83–89.
- Cowles, D. (1991). Retail Bankers: Marketing May Not Be Enough. *Bank Marketing*, 23(1), 22–25. article.
- Cowles, D., & Crosby, L. A. (1990). Consumer acceptance of interactive media in service marketing encounters. *Service Industries Journal*, 10(3), 521–540. article.
- Dabholkar, P. A. (1994). Incorporating choice into an attitudinal framework: Analyzing models of mental comparison processes. *Journal of Consumer Research*, 21(1), 100–118.
- Dabholkar, P. A. (1996). Consumer evaluations of new technology-based self-service options: an investigation of alternative models of service quality. *International Journal of Research in Marketing*, 13(1), 29–51.
- Davis, F. D. (1986). *A technology acceptance model for empirically testing new end-user information systems: Theory and results*. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.
- Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1989). User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models. *Management Science*, 35(8), 982–1003.
- DeNisi, A. S., & Griffin, R. W. (2001). *Human Resource Management*. misc, Boston: Houghton Mifflin Company.

- DeSanctis, G. (1986). Human resource information systems: a current assessment. *MIS Quarterly*, 10(1), 15–27.
- Dias, C. (2001). Corporate portals: a literature review of a new concept in Information Management. *International Journal of Information Management*, 21(4), 269–287.
- Dillon, A., & Morris, M. G. (1996). User acceptance of new information technology: theories and models. *Annual Review of Information Science and Technology*, (31), 3–32.
- Eastlick, M. A. (1996). Consumer intention to adopt interactive teleshopping. *Report-Marketing Science Institute Cambridge Massachusetts*, 96–113. article.
- Ensher, E. A., Nielson, T. R., & Grant-Vallone, E. (2002). Tales from the hiring line: effects of the internet and technology on HR processes. *Organizational Dynamics*, 31(3), 224–244.
- Erdoğan, N., & Esen, M. (2011). An investigation of the effects of technology readiness on technology acceptance in e-HRM. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 487–495.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2008). *The Management and Control of Quality* (7th Editio). book, Thomson - South-Western. Retrieved from <https://books.google.gr/books?id=6rCsPAAACAAJ>
- Fisher, S. L., & Howell, A. W. (2004). Beyond user acceptance: An examination of employee reactions to information technology systems. *Human Resource Management*, 43(2–3), 243–258.
- Flåten, B.-T., & Shneor, R. (2008). Strategic e-HR: Matching e-Business Value Drivers and HR Management Tasks. *Flåten, BT. Shneor, R.* article.
- Fletcher, P. A. K. (2005). From Personnel Administration to Business-Driven Human Capital Management. *The Professional Practice Series*, 1.
- Flippo, E. B. (1986). *Personnel management*. book, Singapore: McGraw Hill Book Company. Retrieved from <https://books.google.gr/books?id=ZawrAAAAYAAJ>
- Florkowski, G. W., & Olivas-Luján, M. R. (2006). The diffusion of human-resource information-technology innovations in US and non-US firms. *Personnel Review*, 35(6), 684–710.
- Gardner, S. D., Lepak, D. P., & Bartol, K. M. (2003). Virtual HR: The impact of information technology on the human resource professional. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 159–179.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (1998). *Managing human resources*. Book, Prentice Hall International, New Jersey.
- Gueutal, H. G., & Stone, D. L. (2005). *The Brave New World of eHR: Human Resources Management in the Digital Age*. Management. San Francisco: Jossey-Bass.
- Haines, V. Y., & Lafleur, G. (2008). Information technology usage and human resource roles and effectiveness. *Human Resource Management*, 47(3), 525–540.

- Hall, B. W. (2008). *The new human capital strategy: improving the value of your most important investment--year after year*. book, New York: AMACOM.
- Hauser, J. R., & Shugan, S. M. (1980). Intensity measures of consumer preference. *Operations Research*, 28(2), 278–320.
- Hawking, P., Stein, A., & Foster, S. (2004). e-HR and employee self service: a case study of a victorian public sector organisation. *Journal of Issues in Informing Science and Information Technology*, 1, 1019–1026.
- Hempel, P. S. (2004). Preparing the HR profession for technology and information work. *Human Resource Management*, 43(2–3), 163–177. <http://doi.org/10.1002/hrm.20013>
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (3rd Editio). book, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Hilman, M. H. (2012). Information System as a Service: Issues and Challenges. *Jurnal Sistem Informasi*, 8(2), 71–77. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/236935943_Information_System_as_a_Service_Issues_and_Challenges, ???????? 17/08/2016
- Huang, J.-H., Jin, B.-H., & Yang, C. (2004). Satisfaction with business-to-employee benefit systems and organizational citizenship behavior: An examination of gender differences. *International Journal of Manpower*, 25(2), 195–210.
- Igbaria, M., & Chakrabarti, A. (1990). Computer anxiety and attitudes towards microcomputer use. *Behaviour & Information Technology*, 9(3), 229–241.
- Igbaria, M., & Nachman, S. A. (1990). Correlates of user satisfaction with end user computing: an exploratory study. *Information & Management*, 19(2), 73–82.
- Jackson S.E. ; Schuler, R. . S. (2000). *Managing Human Resources: A management Perspective*. book, South-Western College Publishing.
- Jani, A., & Muduli, A. (2015). Role of Technology for HR Transformation Enabling Higher Organizational Performance. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/291321468_Role_of_Technology_for_HR_Transformation_Enabling_Higher_Organizational_Performance, ???????? 19/08/2016
- Kakabadse, Ludlow, Vinnicombe, S. (1987). Kakabadse, A., Ludlow, R. & Vinnicombe, S. 1987. Working in organizations. misc, Penguin Business, London.
- Karakanian, M. (2000). Are human resources departments ready for e-HR? *Information Systems Management*, 17(4), 35–39.
- Kaur, B. P., & Aggrawal, H. (2013). Exploration of success Factors of information system. *International Journal of Computer Science*, 10(1), 226–235.
- Kovach, K. A., & Cathcart, C. E. (1999). Human resource information systems (HRIS): Providing business with rapid data access, information exchange and strategic advantage. *Public*

- Personnel Management*, 28(2), 275–281.
- Krishna, C., & Bhaskar, S. V. (2011). Assessment of support and benefits of HRIS in medium-scale textile industries. *International Journal of Research in Economics & Social Sciences*, 1(2), 48–57.
- Kroenke, D. (2008). *Experiencing mis.* book, Upper Saddle River, NJ,: Prentice Hall International, New Jersey.
- Kundu, S. C., & Kadian, R. (2012). Applications of HRIS in human resource management in India: A study. *European Journal of Business and Management*, 4(21), 34–41.
- Larcker, D. F., & Lessig, V. P. (1980). Perceived usefulness of information: A psychometric examination. *Decision Sciences*, 11(1), 121–134.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. (2007). *Management information systems: managing the digital firm.* Pearson Prentice-Hall (10th ed.). article, Upper Saddle River, NJ.: Pearson Prentice-Hall.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2005). *Essentials of management information systems: Managing the digital firm and student multimedia edition package* (6th Editio). Pearson Education Inc - Prentice Hall.
- Lengnick-Hall, C. A., & Lengnick-Hall, M. L. (2006). HR, ERP, and knowledge for competitive advantage. *Human Resource Management*, 45(2), 179–194.
- Lengnick-Hall, M. L., & Moritz, S. (2003). The impact of e-HR on the human resource management function. *Journal of Labor Research*, 24(3), 365–379.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1998). Virtual HR: Strategic human resource management in the 21st century. *Human Resource Management Review*, 8(3), 215–234.
- Lepper, M. R. (1985). Microcomputers in education: Motivational and social issues. *American Psychologist*, 40(1), 1–18. article.
- Lofgren, E. P., Nyce, S. A., & Schieber, S. J. (2003). Designing total reward programs for tight labor markets. *Benefits for the Workplace of the Future*, 151–157.
- Marler, J. H. (2009). Making human resources strategic by going to the Net: reality or myth? *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 515–527.
- Marler, J. H., & Fisher, S. L. (2013). An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 23(1), 18–36.
- Martin, G., Reddington, M., & Alexander, H. (2008). Technology, outsourcing, and HR transformation: an introduction. *Technology, Outsourcing and Transforming HR*, 12(3), 1–37.
- McDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial & Labor Relations Review*, 48(2), 197–221.

- McFarland, D. J., & Hamilton, D. (2006). Adding contextual specificity to the technology acceptance model. *Computers in Human Behavior*, 22(3), 427–447. article.
- Mick, D. G., & Fournier, S. (1998). Paradoxes of technology: Consumer cognizance, emotions, and coping strategies. *Journal of Consumer Research*, 25(2), 123–143.
- Montana, P. J., & Charnov, B. H. (2008). *Management* (4th Editio). book, NY: Barron's Educational Series.
- Morris, M. G., Venkatesh, V., & Ackerman, P. L. (2005). Gender and age differences in employee decisions about new technology: An extension to the theory of planned behavior. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 52(1), 69–84.
- Mossberg, W. S. (1999). AT&T's one-rate plan falls short of promise for broad, easy use. *Wall Street Journal*, 8, B1.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2006). *Διαχείριση Ανθρώπων Πόρων: Ένα Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- O'Brien, J. A. (2003). *Introduction to Inform Systems-Essential for the E-Business Enterprise. America: McGraw Hill* (11th Editi). Irwin, Boston, MA: McGraw Hill.
- Panayotopoulou, L., Galanaki, E., & Papalexandris, N. (2010). Adoption of electronic systems in HRM: Is national background of the firm relevant? *New Technology, Work and Employment*, 25(3), 253–269.
- Panayotopoulou, L., Vakola, M., & Galanaki, E. (2007). E-HR adoption and the role of HRM: evidence from Greece. *Personnel Review*, 36(2), 277–294.
- Parasuraman, A. (2000). Technology Readiness Index (TRI) a multiple-item scale to measure readiness to embrace new technologies. *Journal of Service Research*, 2(4), 307–320.
- Payne, S. C., Horner, M. T., Boswell, W. R., Schroeder, A. N., & Stine-Cheyne, K. J. (2009). Comparison of online and traditional performance appraisal systems. *Journal of Managerial Psychology*, 24(6), 526–544.
- Polychroniou, P. (2007). HR Practices in Greek Organizations: Financial Participation, Compensation System and Employee Satisfaction. In *European Reward Management Conference*. The European Institute for Advanced Studies in Management.
- Polychroniou, P. (2008). Human resources management theory & practice: the impact on modern organizations. *Advances in Management*, 1(4).
- Ruël, H., Bondarouk, T., & Looise, J. K. (2004). E-HRM: innovation or irritation?: an exploration of web-based human resource management in large companies.
- Ruta, C. D. (2005). The application of change management theory to HR portal implementation in subsidiaries of multinational corporations. *Human Resource Management*, 44(1), 35–53. article.
- Sareen, P. (2015). Study of employee satisfaction towards e-HRM system. *European Journal of*

- Applied Business and Management*, 1(1), 1–18.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2007). *Strategic human resource management: A Reader*. book, London: Blackwell Publishers.
- Shaikh, M. D. S. (2012). Human resource information system (HRIS) designing needs for business application. *JSET*, 4(1), 19–24.
- Short, J., Williams, E., & Christie, B. (1976). *The social psychology of telecommunications*. London: John Wiley and Sons Ltd.
- Shrivastava, S., & Shaw, J. B. (2003). Liberating HR through technology. *Human Resource Management*, 42(3), 201–222.
- Smith, N., & Garvis, S. (2009). The Rollercoaster Ride of Establishing a Middle Years of Schooling Beginning Teaching Identity: A Narrrative Account. In *Annual Conference of the Australian Association for Research in Education*. article, Canberra: Australian Association of Research in Education.
- Stair, R., & Reynolds, G. (2008). *Fundamentals of information systems*. Thomson Course Technology Press.
- Steyn, G. M., & Van Niekerk, E. J. (2002). *Human resource management in education*. book, University of South Africa.
- Storey, J., & Sisson, K. (1993). *Managing human resources and industrial relations*. Open University Press.
- Strohmeier, S. (2006). Coping with contradictory consequences of e-HRM. In *Proceedings of the First European Academic Workshop on Electronic Human Resource Management, Enschede, The Netherlands, October* (pp. 25–26). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/264675072_COPING_WITH_CONTRADICTIONARY_CONSEQUENCES_OF_E-HRM, ???????? 10/08/2016
- Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: Review and implications. *Human Resource Management Review*, 17(1), 19–37. <http://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.11.002>
- Strohmeier, S., & Kabst, R. (2009). Organizational adoption of e-HRM in Europe: An empirical exploration of major adoption factors. *Journal of Managerial Psychology*, 24(6), 482–501.
- Tannenbaum, S. I. (1990). Human resource information systems: User group implications. *Journal of Systems Management*, 41(1), Journal of Systems Management.
- Turban, E., Rainer, R. K., & Potter, R. E. (2007). *Introduction to Information Systems: Supporting and Transforming Business*. John Wiley & Sons, Inc.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478.
- Voermans, M., & van Veldhoven, M. (2007). Attitude towards E-HRM: an empirical study at Philips. *Personnel Review*, 36(6), 887–902.

- Walczuch, R., Lemmink, J., & Streukens, S. (2007). The effect of service employees' technology readiness on technology acceptance. *Information & Management*, 44(2), 206–215.
- Wang, S., & Wang, H. (2012). *Information Systems Analysis and Design*. book, Universal Publishers Boca Raton. Retrieved from https://books.google.gr/books?id=-juUvC2_16IC, 17/08/2016
- Watson, R. T. (2008). *Information Systems* (Release 6). Global Text Project.
- Weather, W. B., & Davis, K. (1996). Human Resource and Personnel Management. *Irwin Mc Graw Hill, USA*, 9–12.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701–721.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΣΤΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΑΝΤΙΛΗΨΕΩΝ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ eHRM ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιείται στο πλαίσιο εκπόνησης διπλωματικής εργασίας για το Π.Μ.Σ. του Χαροκοπέιου Πανεπιστημίου "Εκπαίδευση και Πολιτισμός" κι έχει ως σκοπό τη διερεύνηση των στάσεων και των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών αναφορικά με την εφαρμογή του eHRM (ηλεκτρονικού συστήματος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων) στην εκπαίδευση. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι ανώνυμη και τα στοιχεία θα χρησιμοποιηθούν μόνο για ερευνητικούς λόγους.

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ - ΔΕΙΚΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗΣ ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑΣ

Παρακαλώ σημειώστε τον βαθμό στον οποίον συμφωνείτε ή διαφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω φράσεις :

<i>Διαφωνώ απόλυτα</i>	<i>Μάλλον διαφωνώ</i>	<i>Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ</i>	<i>Μάλλον συμφωνώ</i>	<i>Συμφωνώ απόλυτα</i>
1	2	3	4	5

1. Η σύγχρονη τεχνολογία δίνει τη δυνατότητα στους ανθρώπους να οργανώνουν καλύτερα την καθημερινότητά τους
2. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που χρησιμοποιούν την "τελευταία λέξη της τεχνολογίας" είναι πιο εύκολα στη χρήση τους
3. Μου αρέσει η ιδέα να κάνω τις δουλειές μου μέσω του Η/Υ επειδή δεν περιορίζομαι στο σύνθηδες εργασιακό ωράριο
4. Προτιμώ να χρησιμοποιώ την πλέον προηγμένη τεχνολογία που είναι διαθέσιμη

5. Μου αρέσουν τα παραμετροποιήσιμα προγράμματα Η/Υ (ή tablet ή κινητού τηλ.) τα οποία καλύπτουν καλύτερα τις ανάγκες μου
6. Η σύγχρονη τεχνολογία με κάνει πιο αποδοτικό/ή στο επάγγελμά μου/ στην εργασία μου
7. Οι νέες τεχνολογίες διεγείρουν (κεντρίζουν) την ανθρώπινη σκέψη
8. Η τεχνολογία προσφέρει μεγαλύτερη ελευθερία κινήσεων
9. Η εκμάθηση νέων τεχνολογιών είναι επωφελής διαδικασία
10. Είμαι σίγουρος/η ότι μέσω του Η/Υ (ή tablet ή κινητού τηλ.) θα ολοκληρώσω επιτυχώς τη συναλλαγή που επιλέγω να κάνω
11. Οι συνάδελφοί μου έρχονται σε μένα για να τους δώσω πληροφορίες σχετικά με τις νέες τεχνολογίες
12. Ο φίλοι μου μάλλον μαθαίνουν περισσότερα για τις τελευταίες εξελίξεις στις νέες τεχνολογίες από μένα
13. Γενικά είμαι από τους πρώτους, μεταξύ των ατόμων του στενού μου φιλικού περιβάλλοντος, που αποκτούν (χρησιμοποιούν) μια νέα τεχνολογία μόλις εμφανιστεί στην αγορά
14. Συνήθως τα καταφέρνω με τα υψηλής τεχνολογίας (high-tech) προϊόντα και υπηρεσίες, χωρίς βοήθεια από άλλα άτομα
15. Παρακολουθώ τις τελευταίες τεχνολογικές εξελίξεις στους τομείς που με ενδιαφέρουν
16. Απολαμβάνω την ενασχόληση με συσκευές υψηλής τεχνολογίας
17. Γενικά, αντιμετωπίζω λιγότερα προβλήματα σε σχέση με άλλους ανθρώπους κατά τη χρήση μιας high-tech συσκευής
18. Οι διάφορες τηλεφωνικές γραμμές "τεχνικής /τεχνολογικής υποστήριξης" δεν βοηθούν γιατί δεν εξηγούν τα πράγματα με τρόπο κατανοητό.
19. Καμιά φορά πιστεύω ότι οι Η/Υ δεν έχουν σχεδιαστεί για να χρησιμοποιούνται από απλούς ανθρώπους
20. Δεν υπάρχει εγχειρίδιο (manual) για high-tech προϊόντα που να είναι γραμμένο σε απλή και κατανοητή γλώσσα
21. Όταν λαμβάνω τεχνολογική υποστήριξη από το κατάστημα που αγόρασα μια συσκευή νέας τεχνολογίας, μερικές φορές νιώθω σαν να με εκμεταλλεύεται κάποιος που ξέρει πιο πολλά από μένα
22. Όταν αγοράζω ένα προϊόν νέας τεχνολογίας, προτιμώ το βασικό μοντέλο σε σχέση με κάποιο το οποίο έχει πολλά άλλα extra χαρακτηριστικά
23. Νιώθω αμηχανία κάθε φορά που αντιμετωπίζω κάποιο πρόβλημα με μια συσκευή νέας τεχνολογίας σε παρουσία άλλων/τρίτων
24. Η αντικατάσταση της εκτέλεσης σημαντικών εργασιών από μηχανές θα πρέπει να γίνεται με μεγάλη προσοχή, καθώς οι μηχανές μπορεί να χαλάσουν ή να αποσυνδεθούν
25. Πολλές νέες τεχνολογίες ενέχουν κινδύνους για την υγεία και την ασφάλεια, οι οποίοι ανακαλύπτονται αφού οι άνθρωποι τις χρησιμοποιήσουν

26. Οι νέες τεχνολογίες διευκολύνουν τις κυβερνήσεις και τις εταιρείες να κατασκοπεύουν τους ανθρώπους
27. Οι νέες τεχνολογίες σχεδόν πάντα αποτυγχάνουν να λειτουργήσουν σωστά την πιο κρίσιμη στιγμή
28. Δεν είναι ασφαλές να δίνω τον αριθμό της πιστωτικής μου κάρτας μέσω Η/Υ (διαδικτύου)
29. Δεν θεωρώ ότι είναι ασφαλές να κάνω οποιαδήποτε οικονομική συναλλαγή μέσω Η/Υ online (διαδικτύου)
30. Ανησυχώ ότι τις πληροφορίες που στέλνω μέσω internet θα τις δουν και άλλα άτομα, μη εξουσιοδοτημένα
31. Δεν νιώθω σιγουριά όταν κάνω συναλλαγές με μια εταιρεία την οποία βρίσκω μόνο online
32. Κάθε ηλεκτρονική συναλλαγή που κάνω θα πρέπει να επιβεβαιώνεται αργότερα και γραπτά
33. Όποτε μια εργασία γίνεται με αυτόματο τρόπο, χρειάζεται να ελέγχω προσεκτικά ότι το μηχάνημα ή ο Η/Υ δεν έχει κάνει λάθος
34. Η ανθρώπινη επαφή είναι σημαντική κατά τη συναλλαγή με μια εταιρεία/ έναν οργανισμό
35. Όταν επικοινωνώ με μια εταιρεία, προτιμώ να μιλώ με ανθρώπους παρά με μηχανές (με αυτόματους τηλεφωνητές)
36. Ποτέ δεν είμαι σίγουρος/η ότι θα φτάσει στο σωστό μέρος, μια πληροφορία που δίνω μέσω του internet.

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ - ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΠΟΔΟΧΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

Παρακαλώ σημειώστε τον βαθμό στον οποίον συμφωνείτε ή διαφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω φράσεις :

Διαφωνώ απόλυτα Μάλλον διαφωνώ Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ Μάλλον συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

1

2

3

4

5

1. Οι υπηρεσίες του δημοσίου θα πρέπει να εφαρμόζουν ηλεκτρονικό σύστημα διαχείρισης του προσωπικού (E-HRM)
2. Η ηλεκτρονική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού επιτρέπει την έγκαιρη κάλυψη των υπηρεσιακών αναγκών
3. Η ψηφιακή καταγραφή των επαγγελματικών πληροφοριών για τους εργαζόμενους είναι αναγκαία για τη διαχείριση του προσωπικού στις υπηρεσίες

- 4.** Η ηλεκτρονική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλει στην καλύτερη κατανομή του προσωπικού σε θέσεις εργασίας
- 5.** Το ηλεκτρονικό σύστημα διαχείρισης του προσωπικού (E-HRM) βελτιώνει την ποιότητα ενημέρωσης που λαμβάνουν οι υπάλληλοι αναφορικά με θέματα σχετικά με την υπηρεσιακή τους κατάσταση
- 6.** Το ηλεκτρονικό σύστημα διαχείρισης του προσωπικού (E-HRM) διευκολύνει την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού γενικότερα
- 7.** Το E-HRM θα με βοηθούσε να εξοικονομώ χρόνο κατά τις συναλλαγές μου με την Υπηρεσία Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού
- 8.** Το E-HRM θα βελτιώσει την εγκυρότητα της πληροφόρησης που λαμβάνω αναφορικά με θέματα πλήρωσης θέσεων από εκπαιδευτικούς μέσω αποσπάσεων, μεταθέσεων, τοποθετήσεων
- 9.** Το E-HRM θα βελτιώσει τον χρόνο και τρόπο ανατροφοδότησης από πλευράς Υπηρεσίας Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, σε συνέχεια υποβολής από μεριάς μου του εκάστοτε αιτήματός μου
- 10.** Το E-HRM θα βελτιώσει την εικόνα που έχω για την αποτελεσματικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από την Υπηρεσία Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού
- 11.** Το E-HRM θα διευκολύνει τις συναλλαγές μου με την Υπηρεσία Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, στην οποία υπάγομαι
- 12.** Γενικά πιστεύω ότι το E-HRM θα μου είναι χρήσιμο κατά την επικοινωνία μου με την Υπηρεσία Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στην οποία υπάγομαι
- 13.** Είναι εύκολο να μάθω να χειρίζομαι ένα E-HRM
- 14.** Είναι εύκολο να ελέγχω τις συναλλαγές που θα επιχειρώ μέσω του E-HRM.
- 15.** Θα μου είναι εύκολη η αλληλεπίδραση με την Υπηρεσία Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού μέσω του E-HRM
- 16.** Θα μου είναι πιο ξεκούραστη η συναλλαγή με την Υπηρεσία Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού μέσω του E-HRM αντί μέσω των παραδοσιακών τρόπων επικοινωνίας
- 17.** Γενικά, πιστεύω ότι το E-HRM είναι εύκολο στη χρήση του
- 18.** Είμαι θετικά διακείμενος/η απέναντι στη χρήση του E-HRM
- 19.** Η χρήση του E-HRM μου φαίνεται ως καλή ιδέα
- 20.** Αισθάνομαι ασφάλεια που προσωπικά μου στοιχεία βρίσκονται on line στο πλαίσιο λειτουργίας του E-HRM
- 21.** Αισθάνομαι ασφαλής με τη χρήση του E-HRM διότι η πρόσβαση στα στοιχεία των υπαλλήλων δίδεται μόνο σε εξουσιοδοτημένους χρήστες
- 22.** Έχω την πρόθεση να χρησιμοποιώ το E-HRM για θέματα μισθοδοσίας και ασφαλιστικού
- 23.** Επιθυμώ όλο το φάσμα των συναλλαγών μου με την Υπηρεσία Διαχείρισης να γίνεται μέσω E-HRM

24. Προβλέπω ότι θα χρησιμοποιώ συχνά το E-HRM

25. Θα χρησιμοποιώ το E-HRM για να ενημερώνομαι σχετικά με τις υπηρεσιακές μου μεταβολές

26. Θα χρησιμοποιώ το E-HRM για να αιτούμαι τις άδειές μου διότι η ηλεκτρονική διαδικασία θα διευκολύνει και επιταχύνει την ολοκλήρωση του αιτήματος

ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ - ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο

Άνδρας ☐ Γυναίκα (1) ☐

2. Ηλικία

έως 25 ☐

26-35 ☐

36-45 ☐

46-55 ☐

56 -65 ☐

άνω των 65 ☐

3. Εκπαιδευτικό επίπεδο:

-Μεταλυκειακή εκπαίδευση (ΙΕΚ) ☐

- Τριτοβάθμια εκπαίδευση (ΑΕΙ-ΤΕΙ) ☐

- Μεταπτυχιακό ☐

- Διδακτορικό ☐

4. Ειδικότητα:

5. Έτη προϋπηρεσίας ως εκπαιδευτικός στην παρούσα θέση εργασίας:

- 0-5 ☐

- 6-10 ☐

- 11-15 ☐
- 16-20 ☐
- 21-25 ☐
- 26-30 ☐
- 31 και άνω ☐

6. Συνολική προϋπηρεσία ως εκπαιδευτικός:

- 0-5 ☐
- 6-10 ☐
- 11-15 ☐
- 16-20 ☐
- 21-25 ☐
- 26-30 ☐
- 31 και άνω" ☐

7. Έχετε επιμορφώσεις σχετικά με τη χρήση Η/Υ ? Όχι ☐ Ναι ☐

8. Βαθμολογήστε σε κλίμακα από το 1 (= εξαιρετικά χαμηλό) - 5 (= εξαιρετικά υψηλό) το επίπεδο των γνώσεών σας σχετικά με το χειρισμό των Η/Υ :

9. Καταγράψτε σε κλίμακα από το 1 (= εξαιρετικά χαμηλό) - 5 (= εξαιρετικά υψηλό) τη συχνότητα χρήσης του internet από πλευράς σας :

Σας ευχαριστούμε για τη συμμετοχή σας