

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση και το
Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου και
Ιδιωτικού Τομέα**

Executive MBA in Financial Planning



Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Αντίσταση των τελικών χρηστών στα συστήματα ERP και πρόθεση
αποχώρησης: Ο διαμεσολαβητικός ρόλος των ευκαιριών προαγωγής
και της αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης**

Πλάγου Πολυξένη

Επιβλέπων Καθηγητής: Γιακουμάτος Στέφανος

Διατριβή υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του
Πανεπιστημίου Πελοποννήσου. Η παρούσα διατριβή αποτελεί μέρος των
απαιτήσεων για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος στη Διοίκηση και
τον Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα

Καλαμάτα, Μάρτιος 2024

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση και το
Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου και
Ιδιωτικού Τομέα**

Executive MBA in Financial Planning



Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή

**ΓΙΑΚΟΥΜΑΤΟΣ ΣΤΕΦΑΝΟΣ, Καθηγητής, Τμήμα Λογιστικής &
Χρηματοοικονομικής, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου**

**ΜΠΑΜΠΑΛΟΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ, Αναπληρωτής Καθηγητής, Τμήμα
Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου**

**ΓΙΑΝΝΟΠΟΥΛΟΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ, Επίκουρος Καθηγητής, Τμήμα Λογιστικής
& Χρηματοοικονομικής, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου**

UNIVERSITY OF PELOPONNESE

DEPARTMENT OF ACCOUNTING & FINANCE

**Postgraduate Master Program in Management and Financial
Planning for executives of the Public and Private Sector**

Executive MBA in Financial Planning



Master Thesis

**End-user resistance to ERP systems and intention to quit: The
moderating role of promotion opportunities and perceived
organizational support**

Plagou Polyxeni

Supervising Professor: Giakoumatos Stefanos

Thesis submitted to the Department of Accounting & Finance of the University of Peloponnese. This dissertation is part of the requirements for obtaining the Master's Degree in Management and Financial Planning for executives of the Public and Private Sector

Kalamata, March 2024

UNIVERSITY OF PELOPONNESE

DEPARTMENT OF ACCOUNTING & FINANCE

**Postgraduate Master Program in Management and Financial
Planning for executives of the Public and Private Sector**

Executive MBA in Financial Planning



Thesis Committee

**GIAKOUMATOS STEFANOS, Professor, Department of accounting &
finance, University of Peloponnese**

**BABALOS VASSILIOS, Associate Professor, Department of accounting &
finance, University of Peloponnese**

**GIANNOPOULOS VASILEIOS, Assistant Professor, Department of
accounting & finance, University of Peloponnese**

Η Πλάγου Πολυξένη

δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- 1)** Είμαι ο κάτοχος των πνευματικών δικαιωμάτων της πρωτότυπης αυτής εργασίας και από όσο γνωρίζω η εργασία μου δε συκοφαντεί πρόσωπα, ούτε προσβάλλει τα πνευματικά δικαιώματα τρίτων.

- 2)** Αποδέχομαι ότι το Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής μπορεί, χωρίς να αλλάξει το περιεχόμενο της εργασίας μου, να τη διαθέσει σε ηλεκτρονική μορφή μέσα από τη ψηφιακή Βιβλιοθήκη του Ιδρύματος, να την αντιγράψει σε οποιοδήποτε μέσο ή/και σε οποιοδήποτε μορφότυπο καθώς και να κρατά περισσότερα από ένα αντίγραφα για λόγους συντήρησης και ασφάλειας.

Φοβάται κανένας την αλλαγή; Αλλά τι μπορεί να γίνει χωρίς αλλαγή!

Marcus Aurelius, 121-180 μ.Χ.

Ρωμαίος Αυτοκράτωρ



ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση της παρούσας διατριβής, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους διδάσκοντες του προγράμματος eMBA, οι οποίοι όχι μόνο με εφοδίασαν με πολύτιμες γνώσεις, αλλά ταυτόχρονα μου ενίσχυσαν τη θέληση για περαιτέρω μάθηση και συνεχή εξέλιξη. Θα ήθελα να εκφράσω τις ιδιαίτερες ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή κ. Στέφανο Γιακουμάτο, διότι με εμπιστεύθηκε για την πραγματοποίηση αυτής της έρευνας, η οποία ευελπιστώ πως έχει σημαντικές θεωρητικές και πρακτικές συνεισφορές και επιπλέον με βοήθησε να εξελίξω σημαντικά τις γνώσεις μου.

Επιπλέον, οφείλω ευγνωμοσύνη στον ΑΔΜΗΕ για την οικονομική υποστήριξη των μεταπτυχιακών μου σπουδών και ιδιαίτερα στην Διευθύντρια Εκπαίδευσης κα. Παπαδέδε Φλώρα για την πολύτιμη αρωγή της στη διεξαγωγή της έρευνας.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ από καρδιάς και ταυτόχρονη αφιέρωση της παρούσας διατριβής στον σύζυγό μου, Παναγιώτη και στα δύο μας παιδιά, Γιώργο και Μαριέλενα, για την υποστήριξη και την ανοχή που επέδειξαν σε αυτό το υπέροχο ακαδημαϊκό μου ταξίδι. Τέλος, χρωστώ ιδιαίτερη ευγνωμοσύνη στη μητέρα μου, Λένα, και στα αδέρφια μου, Γιάννη και Κατερίνα, διότι στέκονται συμπαραστάτες μου σε κάθε νέα μου ακαδημαϊκή αναζήτηση και ενστερνίζονται την ανάγκη μου για συνεχή εξέλιξη.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ.....	VII
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	XI
ABSTRACT.....	XII
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ	XIII
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	XIV
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ.....	XVII
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Συστήματα διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων	4
1.1 Εισαγωγή.....	4
1.2 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των συστημάτων ERP	5
1.3 Κύκλος ζωής των συστημάτων ERP	6
1.4 Παράγοντες επιτυχίας και αποτυχίας των συστημάτων ERP.....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Αντίσταση των τελικών χρηστών στα συστήματα ERP	11
2.1 Εννοιολογικό πλαίσιο	11
2.2 Παράγοντες αντίστασης των χρηστών	12
2.3 Συμπεριφορές εκδήλωσης της αντίστασης των χρηστών.....	14
2.4 Στρατηγικές διαχείρισης αντίστασης των χρηστών	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη	18
3.1 Εννοιολογικό πλαίσιο	18
3.2 Διαστάσεις και παράγοντες της αντιληπτής οργανωσιακής δέσμευσης.....	18
3.3 Συνέπειες της αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης.....	21
3.4 Επίδραση της αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης στην αντίσταση των χρηστών	22

3.5 Επίδραση της αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης στην πρόθεση αποχώρησης	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Πρόθεση αποχώρησης εργαζομένων	25
4.1 Θεωρητική πλαισίωση αποχώρησης.....	25
4.2 Λόγοι αποχώρησης των εργαζομένων	25
4.3 Συνέπειες	26
4.4 Εννοιολογικό πλαίσιο πρόθεσης αποχώρησης	27
4.5 Στρατηγικές για την αποτροπή των εθελοντικών αποχωρήσεων.....	28
4.6 Επίδραση της αντίστασης των χρηστών στην πρόθεση αποχώρησης.....	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Ευκαιρίες προαγωγής	30
5.1 Θεωρητική πλαισίωση	30
5.2 Τύποι ευκαιριών προαγωγής.....	31
5.3 Παράγοντες που επηρεάζουν τις ευκαιρίες προαγωγής	32
5.4 Επίδραση των ευκαιριών προαγωγής στην αντίσταση των χρηστών.....	33
5.5 Επίδραση των ευκαιριών προαγωγής στην πρόθεση αποχώρησης.....	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Ερευνητικά ερωτήματα και ερευνητικές υποθέσεις	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Μεθοδολογία	37
7.1 Ερευνητικός σχεδιασμός	37
7.2 Πληθυσμός και δειγματοληψία.....	37
7.3 Ερευνητικό εργαλείο	38
7.4 Ζητήματα δεοντολογίας	39
7.5 Ερευνητικά μοντέλα	39
7.6 Ορισμός μεταβλητών.....	40
7.7 Ανάλυση δεδομένων	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: Αποτελέσματα	43

8.1 Δείγμα της έρευνας	43
8.2 Αξιοπιστία του ερευνητικού εργαλείου	44
8.3 Περιγραφικά στατιστικά παραγόντων αντίστασης	44
8.4 Περιγραφικά στατιστικά αντίστασης των χρηστών	49
8.5 Περιγραφικά στατιστικά αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης	49
8.6 Περιγραφικά στατιστικά ευκαιριών προαγωγής	50
8.7 Περιγραφικά στατιστικά πρόθεσης αποχώρησης.....	50
8.8 Συσχετιστική ανάλυση παραγόντων αντίστασης.....	51
8.9 Επίδραση των παραγόντων αντίστασης στην αντίσταση των χρηστών	52
8.10 Συσχετιστική ανάλυση μεταβλητών ερευνητικού μοντέλου 2	53
8.11 Επίδραση της αντίστασης των χρηστών στην πρόθεση αποχώρησης.....	55
8.12 Ανάλυση του διαμεσολαβητικού ρόλου της αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης.....	56
8.13 Ανάλυση του διαμεσολαβητικού ρόλου των ευκαιριών προαγωγής.....	59
8.14 Επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στις μεταβλητές.....	61
8.14.1 Επίδραση του φύλου	62
8.14.2 Επίδραση της σχέσης εργασίας.....	62
8.14.3 Επίδραση του εκπαιδευτικού επιπέδου	63
8.14.3 Επίδραση της ειδικότητας	63
8.14.4 Επίδραση της ιδιότητας του χρήστη του SAP.....	65
8.15 Περαιτέρω σχολιασμοί.....	66
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: Συζήτηση	68
9.1 Συζήτηση αποτελεσμάτων.....	68
9.2 Θεωρητική και πρακτική συνεισφορά της έρευνας.....	75
9.3 Περιορισμοί και συστάσεις για μελλοντική έρευνα	78

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	79
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι. Ερωτηματολόγιο της έρευνας.....	84

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Παρά τα πλεονεκτήματα που συνδέονται με τα συστήματα ERP, συχνά αποτυγχάνουν να εκπληρώσουν τους στόχους τους επειδή οι οργανισμοί αποτυγχάνουν να ενσωματώσουν τον παράγοντα 'χρήστη' στην εξίσωση της επιτυχίας. Η παρούσα έρευνα εμβάθυνε στους μηχανισμούς που πυροδοτούν την αντίσταση των τελικών χρηστών στο στάδιο της λειτουργίας και στη σύνδεση αυτής με την πρόθεση αποχώρησης. Παράλληλα, εξετάστηκε ο διαμεσολαβητικός ρόλος των ευκαιριών προαγωγής και της αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης στην σχέση μεταξύ της αντίστασης και της πρόθεσης αποχώρησης, ενώ λήφθηκε υπόψη και η σχέση εργασίας. Επιλέχθηκε η ποσοτική προσέγγιση μέσω ερωτηματολογίου, με δείγμα 115 εργαζόμενους. Διαπιστώθηκε πως η οργανωσιακή υποστήριξη της αλλαγής και η αντιληπτή αξία μπορούν να μειώσουν την αντίσταση των χρηστών, ενώ τα κόστη απωλειών την ενισχύουν. Αποδείχθηκε πως η αντίσταση των χρηστών αυξάνει την πρόθεση αποχώρησης. Η αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη αποτελεί συντονιστή της επίδρασης της αντίστασης στην πρόθεση αποχώρησης, μειώνοντας την ένταση της σχέσης αυτής για το έκτακτο προσωπικό. Οι ευκαιρίες προαγωγής αποτελούν συντονιστή της επίδρασης της αντίστασης στην πρόθεση αποχώρησης, μειώνοντας την ένταση της σχέσης αυτής για το μόνιμο προσωπικό. Η έρευνα έχει θεωρητική συμβολή στη βιβλιογραφία σχετικά με την αντίσταση των χρηστών στα συστήματα ERP και σημαντική πρακτική συνεισφορά για τους υπεύθυνους που διαχειρίζονται τις οργανωτικές αλλαγές και για τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικών, δεδομένου πως η σταθερότητα του εργατικού δυναμικού είναι σημαντική για τους οργανισμούς και την οικονομία.

Λέξεις κλειδιά: Αντίσταση χρηστών στα συστήματα ERP, πρόθεση αποχώρησης, αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη, ευκαιρίες προαγωγής.

ABSTRACT

Despite the advantages associated with ERP systems, they often fail because organizations fail to incorporate the 'user' factor into the success equation. The present research delved into the mechanisms that trigger end-users' resistance in the operation stage and its connection with intention to quit. At the same time, the moderating role of promotion opportunities and perceived organizational support in the relationship between resistance and intention to leave was examined, while the work relationship was also taken into account. The quantitative approach was chosen through a questionnaire, with a sample of 115 employees. It was found that organizational support for change and perceived value can reduce user resistance, while loss costs increase it. It was shown that user resistance increases the intention to quit. Perceived organizational support is a moderator of the effect of resistance on intention to leave, reducing the intensity of this relationship for temporary staff. Promotion opportunities are a moderator of the effect of resistance on intention to leave, moderating the intensity of this relationship for permanent staff. The research makes a theoretical contribution to the literature on user resistance to ERP systems and important practical contributions to organizational change managers and policy makers, given that workforce stability is important for the organizations and the economy.

Keywords: User resistance to ERP systems, intention to quit, perceived organizational support, promotion opportunities.

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1. Ερευνητικό μοντέλο αντίστασης χρηστών	40
Εικόνα 2. Ερευνητικό μοντέλο πρόθεσης αποχώρησης.....	40
Εικόνα 3. Αποτελέσματα Jamonί, συντονιστής: οργανωσιακή υποστήριξη, δείγμα έκτακτων υπαλλήλων	58
Εικόνα 4. Αποτελέσματα Jamonί, συντονιστής: ευκαιρίες προαγωγής, δείγμα μόνιμων υπαλλήλων.....	60
Εικόνα 5. Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	64
Εικόνα 6. Αποτελέσματα ερευνητικού μοντέλου αντίστασης των χρηστών * $p < 0,05$ ** $p < 0,001$	71
Εικόνα 7. Αποτελέσματα 2ου ερευνητικού μοντέλου	75

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Οφέλη των συστημάτων ERP	5
Πίνακας 2. Εμπόδια στις φάσεις υλοποίησης και χρήσης των συστημάτων ERP	10
Πίνακας 3. Παράγοντες αποδοχής και αντίστασης των χρηστών.....	13
Πίνακας 4. Πλαίσιο στρατηγικών διαχείρισης της αλλαγής	17
Πίνακας 5. Παράγοντες αποχώρησης εργαζομένων.....	26
Πίνακας 6. Ορισμός μεταβλητών	41
Πίνακας 7. Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος.....	43
Πίνακας 8. Τιμές Cronbach's Alpha	44
Πίνακας 9. Περιγραφικά στατιστικά αντιληπτής χρησιμότητας.....	45
Πίνακας 10. Περιγραφικά στατιστικά αντιληπτής ευκολίας χρήσης	45
Πίνακας 11. Περιγραφικά στατιστικά αντιληπτής αξίας.....	45
Πίνακας 12. Περιγραφικά στατιστικά κοινής πεποίθησης.....	46
Πίνακας 13. Περιγραφικά στατιστικά οργανωσιακής υποστήριξης της αλλαγής	46
Πίνακας 14. Περιγραφικά στατιστικά εκπαίδευσης	46
Πίνακας 15. Περιγραφικά στατιστικά κοστών απωλειών	47
Πίνακας 16. Περιγραφικά στατιστικά κινήτρων.....	47
Πίνακας 17. Περιγραφικά στατιστικά ικανοποίησης	47
Πίνακας 18. Περιγραφικά στατιστικά αντίστασης στην αλλαγή	48
Πίνακας 19. Συνοπτικός πίνακας στατιστικών παραγόντων αντίστασης	48
Πίνακας 20. Περιγραφικά στατιστικά αντίστασης των χρηστών	49
Πίνακας 21. Περιγραφικά στατιστικά αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης.....	50
Πίνακας 22. Περιγραφικά στατιστικά ευκαιριών προαγωγής	50
Πίνακας 23. Περιγραφικά στατιστικά πρόθεσης αποχώρησης	51
Πίνακας 24. Συσχετιστική ανάλυση παραγόντων αντίστασης.....	52

Πίνακας 25. Επίδραση των παραγόντων αντίστασης στην αντίσταση των χρηστών.	52
Πίνακας 26. Αποτελέσματα stepwise regression	53
Πίνακας 27. Συσχετιστική ανάλυση μεταβλητών 2ου ερευνητικού μοντέλου.....	54
Πίνακας 28. Αποτελέσματα απλών παλινδρομικών αναλύσεων μεταξύ των μεταβλητών	54
Πίνακας 29. Επίδραση της αντίστασης των χρηστών στην πρόθεση αποχώρησης ...	55
Πίνακας 30. Επίδραση της αντίστασης των χρηστών στην πρόθεση αποχώρησης, ανά σχέση εργασίας.....	56
Πίνακας 31. Αποτελέσματα moderation analysis, συντονιστής: οργανωσιακή υποστήριξη, συνολικό δείγμα	56
Πίνακας 32. Αποτελέσματα moderation analysis, συντονιστής: οργανωσιακή υποστήριξη, δείγμα μόνιμων υπαλλήλων.....	57
Πίνακας 33. Αποτελέσματα moderation analysis + process macro, συντονιστής: οργανωσιακή υποστήριξη, δείγμα έκτακτων υπαλλήλων	58
Πίνακας 34. Αποτελέσματα moderation analysis, συντονιστής: ευκαιρίες προαγωγής, συνολικό δείγμα	59
Πίνακας 35. Αποτελέσματα moderation analysis, συντονιστής: ευκαιρίες προαγωγής, δείγμα μόνιμων υπαλλήλων.....	60
Πίνακας 36. Αποτελέσματα moderation analysis, συντονιστής: ευκαιρίες προαγωγής, δείγμα έκτακτων υπαλλήλων	61
Πίνακας 37. Επίδραση του φύλου στις μεταβλητές.....	62
Πίνακας 38. Επίδραση της σχέσης εργασίας στις μεταβλητές	62
Πίνακας 39. Επίδραση του εκπαιδευτικού επιπέδου στις μεταβλητές	63
Πίνακας 40. Επίδραση της ειδικότητας	64
Πίνακας 41. Pairwise Comparisons of Ειδικότητα.....	65
Πίνακας 42. Επίδραση της ιδιότητας του χρήστη του SAP	65
Πίνακας 43. Περαιτέρω σχολιασμοί.....	67

Πίνακας 44. Απόρριψη/ επιβεβαίωση ερευνητικών υποθέσεων H1-H10.....	71
Πίνακας 45. Απόρριψη/ επιβεβαίωση ερευνητικών υποθέσεων H11-H17.....	75

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

ERP: Enterprise Resource Planning

IQ: Intention to Quit

POS: Perceived Organizational Support

ΑΔΜΗΕ: Ανεξάρτητος Διαχειριστής Μεταφοράς Ηλεκτρικής Ενέργειας

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα συστήματα ενδοεπιχειρησιακού σχεδιασμού (ERP) επιτρέπουν την αποτελεσματική διαχείριση των πόρων ενός οργανισμού με ολοκληρωμένο τρόπο (Azevedo, et al., 2012). Τα συστήματα ERP εξυπηρετούν την αυτοματοποίηση των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού, κάνουν διαθέσιμες τις πληροφορίες στους χρήστες τον σωστό χρόνο και υποστηρίζουν με μεγάλη ακρίβεια την λήψη αποφάσεων εντός των οργανισμών (Azevedo, et al., 2012).

Παρά τα πλεονεκτήματα που συνδέονται με τα συστήματα ERP, η υιοθέτησή τους είναι συχνά προβληματική, αφού έχει αποδειχθεί πως περίπου το 50% του συνόλου των υλοποιήσεων ERP αποτυγχάνουν να ανταποκριθούν στις προσδοκίες των οργανισμών (Salih, et al., 2013; Kim, 2010). Μάλιστα, οι Al-Mashari et al. (2003) αναφέρουν πως το 70% των συστημάτων ERP αποτυγχάνουν να εκπληρώσουν τους στόχους τους, ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις η αποτυχία ενός συστήματος ERP μπορεί να οδηγήσει μέχρι και σε πτώχευση του οργανισμού (Wong, et al., 2005). Ένα από τους κύριους λόγους για τους οποίους η υλοποίηση ενός συστήματος ERP αποτυγχάνει να επιτύχει τους επιδιωκόμενους στόχους είναι επειδή οι οργανισμοί αποτυγχάνουν να ενσωματώσουν τον παράγοντα 'χρήστη' στην εξίσωση της επιτυχίας (Al-Mashari, 2003). Σύμφωνα με τον Chang (2004, p. 1) *«πολλά συστήματα ERP αντιμετωπίζουν προβλήματα εφαρμογής λόγω της αντίστασης των εργαζομένων»*, ενώ ο Henry (1994, p. 20) αποφαινεται πως *«ένας από τους λόγους που αναφέρονται συνήθως στις αποτυχίες των ERP είναι η απροθυμία των τελικών χρηστών να χρησιμοποιήσουν το πρόσφατα υλοποιημένο σύστημα ERP»*. Συχνά οι οργανισμοί καταβάλλουν μεγάλες προσπάθειες στα αρχικά στάδια της υλοποίησης των συστημάτων ERP και πολλές φορές αγνοούν να στρέψουν την προσοχή τους και να αντιμετωπίσουν ζητήματα που προκύπτουν στο στάδιο της πραγματικής λειτουργίας.

Η αντίσταση στην αλλαγή από τους εργαζόμενους αποτελεί σημαντικό εμπόδιο για την επιτυχή εισαγωγή νέων πρακτικών μέσα σε έναν οργανισμό (Srivastava & Agrawal, 2020). Η αβεβαιότητα που αισθάνονται οι εργαζόμενοι κατά τη διαδικασία αλλαγής μπορεί να οδηγήσει σε αρνητικά συναισθήματα προς τον οργανισμό και να λειτουργήσει ως «σοκ», πυροδοτώντας τους την πρόθεση να αποχωρήσουν οικειοθελώς από τον οργανισμό (Lee, et al., 1999; Srivastava & Agrawal, 2020). Επομένως, η αντίσταση στην αλλαγή συνδέεται θετικά με την πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων.

Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται πως ο οργανισμός είναι υποστηρικτικός απέναντί τους σε θέματα που έχουν αξία για αυτούς (π.χ. ισορροπία επαγγελματικής – οικογενειακής ζωής,

ευκαιρίες σταδιοδρομίας, συνεχιζόμενη κατάρτιση κ.λπ.) εκδηλώνουν θετικές στάσεις και συμπεριφορές και εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης εργασιακής δέσμευσης απέναντι στον οργανισμό (Eisenberger, et al., 2002). Συνεπώς, ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την ύπαρξη οργανωσιακής υποστήριξης μπορεί να επηρεάσει την πρόθεση αποχώρησης με δύο τρόπους: α) επιδρώντας άμεσα, μέσω της ανάπτυξης θετικών αισθημάτων σύνδεσης με τον οργανισμό και υποχρέωσης παραμονής και β) επιδρώντας έμμεσα, μειώνοντας την αντίσταση στην αλλαγή (Srivastava & Agrawal, 2020).

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί θεμελιώδη λίθο της ευημερίας των εργαζομένων και της επιτυχούς λειτουργίας ενός οργανισμού (Tsounis & Sarafis, 2018). Σύμφωνα με τον Quarles (1994) η ικανοποίηση που πηγάζει από τις ευκαιρίες προαγωγής δύναται να εξασθενίζει την πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων, ενώ οι ευκαιρίες προαγωγής (ως κρίσιμος παράγοντας της εργασιακής ικανοποίησης) έχουν διαμεσολαβητικό ρόλο στη σχέση μεταξύ της αντίστασης στην αλλαγή και την πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων (Struijs, 2012).

Οι μηχανισμοί αντίστασης στην αλλαγή και η σύνδεσή τους με την πρόθεση αποχώρησης έχουν ερευνηθεί ελάχιστα ενώ οι περισσότερες προηγούμενες μελέτες επικεντρώνονται στη φάση πριν την υλοποίηση του συστήματος ERP (Cho, et al., 2021). Συνεπώς, υπάρχει έλλειψη έρευνας η οποία πρέπει να αντιμετωπιστεί, καθώς η αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή μπορεί να υπονομεύσει την ανταγωνιστικότητα των οργανισμών (Srivastava & Agrawal, 2020). Η παρούσα έρευνα φιλοδοξεί να δημιουργήσει ένα νέο πλαίσιο εξήγησης της αντίστασης των χρηστών, λαμβάνοντας υπόψη τόσο στοιχεία αποδοχής όσο και στοιχεία αντίστασης. Επίσης, επιχειρεί να καλύψει το βιβλιογραφικό κενό εξετάζοντας τον διαμεσολαβητικό ρόλο των ευκαιριών προαγωγής και της αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης στην σχέση μεταξύ της αντίστασης των τελικών χρηστών στα συστήματα ERP και της πρόθεσης αποχώρησης. Ταυτόχρονα, επιχειρεί να εισάγει τη σχέση εργασίας στην υπό εξέταση σχέση. Για τους οργανισμούς είναι σημαντικό να κατέχουν την γνώση σχετικά με τους δυνητικούς συντονιστές της σχέσης αυτής, αφού τους δίνεται η ευκαιρία να αναπτύξουν στρατηγικές με τις οποίες μπορούν να περιορίσουν τις «ζημίες» από την αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή.

Οι κύριοι στόχοι της παρούσας μελέτης είναι: α) ο εντοπισμός των παραγόντων που οδηγούν στην αντίσταση των εργαζομένων στην χρήση των συστημάτων ERP στο στάδιο της λειτουργίας, β) ο προσδιορισμός του βαθμού στον οποίο οι εργαζόμενοι προτίθενται να αποχωρήσουν οικειοθελώς από την εργασία τους, γ) η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της αντίστασης των εργαζομένων στην χρήση συστημάτων ERP και της πρόθεσης αποχώρησης, δ) η

μελέτη του διαμεσολαβητικού ρόλου των ευκαιριών προαγωγής και της αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης στην σχέση μεταξύ της αντίστασης των χρηστών των συστημάτων ERP και της πρόθεσης αποχώρησης και ε) η παρουσίαση κατευθυντήριων γραμμών για την αποφυγή της αντίστασης των χρηστών στο στάδιο της λειτουργίας των συστημάτων ERP.

Η παρούσα διπλωματική εργασία διαρθρώνεται σε οχτώ (9) κεφάλαια. Τα πρώτα πέντε (5) κεφάλαια φιλοξενούν το θεωρητικό υπόβαθρο της έρευνας, το οποίο αποτελείται από την θεωρητική θεμελίωση των συστημάτων ERP, της αντίστασης των χρηστών, της αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης, της πρόθεσης αποχώρησης και των ευκαιριών προαγωγής. Το έκτο κεφάλαιο εμπεριέχει τα ερευνητικά ερωτήματα και τις ερευνητικές υποθέσεις, ενώ το έβδομο κεφάλαιο αναφέρεται στην μεθοδολογία της έρευνας. Το όγδοο κεφάλαιο φιλοξενεί τα αποτελέσματα της έρευνας. Τέλος, στο ένατο κεφάλαιο πραγματοποιείται συζήτηση επί των αποτελεσμάτων, διατυπώνονται οι περιορισμοί της έρευνας, εξάγονται χρήσιμα συμπεράσματα και προτείνονται τρόποι για αξιοποίηση των αποτελεσμάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Συστήματα διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων

1.1 Εισαγωγή

Στη σύγχρονη εποχή, οι επιχειρήσεις, προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της ψηφιακής εποχής, τείνουν να μετασχηματίζουν τις διαδικασίες τους ώστε να γίνονται πιο ευέλικτες και πιο αποτελεσματικές. Για να είναι αποδοτικές και να κατέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οι σημερινές επιχειρήσεις επιβάλλεται να εξασφαλίζουν απρόσκοπτη ροή στην εφοδιαστική αλυσίδα, να διαχειρίζονται άριστα τις πελατειακές τους σχέσεις και να διεξάγουν το ηλεκτρονικό επιχειρείν. Παραδοσιακά, στο παρελθόν δημιουργούνταν ξεχωριστές οντότητες εντός των οργανισμών για την εκτέλεση των διαφόρων λειτουργιών, ενώ για αυτές τις λειτουργικές περιοχές υλοποιούνταν ξεχωριστά πληροφοριακά συστήματα. Συνεπώς, μια επιχείρηση μπορούσε να έχει πληθώρα διαφορετικών συστημάτων ενώ υπήρχε η ανάγκη για εισαγωγή των ίδιων πληροφοριών σε πολλά διαφορετικά υπολογιστικά περιβάλλοντα. Σύντομα γεννήθηκε η ανάγκη για ενσωμάτωση όλων των πληροφοριών που χρησιμοποιούνται από όλες τις λειτουργικές περιοχές μιας επιχείρησης σε μια ενιαία βάση δεδομένων με σκοπό των εξορθολογισμό των επιχειρηματικών διαδικασιών (Nah, 2002). Μέσα από αυτήν την ανάγκη αναδύθηκαν τα συστήματα διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων (Enterprise Resource Planning, ERP).

Τα συστήματα ERP είναι εκτενή λογισμικά συστήματα τα οποία ενσωματώνουν πληθώρα επιχειρηματικών διαδικασιών, όπως είναι η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, η κατάρτιση προϋπολογισμών, η λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας κ.λπ. (Wenrich & Ahmad, 2009). Ουσιαστικά, τα συστήματα ERP επιτρέπουν τον προγραμματισμό και την ενοποίηση όλων των επιχειρησιακών πόρων με τη χρήση της Τεχνολογίας της Πληροφορίας (Information Technology, IT), τα οποία επιτυγχάνονται με τη συγκέντρωση όλων των βασικών επιχειρηματικών λειτουργιών σε μια ολοκληρωμένη βάση δεδομένων. Οι κύριες επιχειρησιακές λειτουργίες που καλύπτουν τα συστήματα ERP είναι (Rashid, et al., 2002): α) Λογιστική διαχείριση, β) Οικονομική διαχείριση, γ) Διοίκηση παραγωγής, δ) Διαχείριση παραγωγής, ε) Διαχείριση μεταφορών, στ) Διαχείριση πωλήσεων και διανομής, ζ) Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, η) Διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας, θ) Διαχείριση πελατειακών σχέσεων και ι) Ηλεκτρονικό επιχειρείν.

Τα κύρια χαρακτηριστικά των συστημάτων ERP είναι (Rashid, et al., 2002):

- ❖ Σπονδυλωτός σχεδιασμός με την συμπερίληψη πολλών ξεχωριστών επιχειρηματικών ενοτήτων
- ❖ Χρήση κεντρικού συστήματος διαχείρισης βάσεων δεδομένων
- ❖ Ενσωματωμένα δομοστοιχεία και απρόσκοπτη ροή δεδομένων μεταξύ αυτών
- ❖ Λειτουργία των δομοστοιχείων σε πραγματικό χρόνο με δυνατότητα επεξεργασίας και ομαδοποίησης διαδικτυακά

1.2 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των συστημάτων ERP

Ίσως το σημαντικότερο πλεονέκτημα των συστημάτων ERP είναι η εξοικονόμηση και η αποτελεσματική διαχείριση των πόρων με ολοκληρωμένο τρόπο, ενώ παράλληλα υποστηρίζουν με μεγάλη ακρίβεια την λήψη αποφάσεων εντός των οργανισμών (Azevedo, et al., 2012). Τα πιθανά οφέλη από την υιοθέτηση συστημάτων ERP για τους οργανισμούς είναι (Shang & Seddon, 2000):

Πίνακας 1. Οφέλη των συστημάτων ERP

Λειτουργικά οφέλη
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Μείωση κόστους (κόστος εργασίας, κόστος αποθεμάτων, διοικητικά έξοδα κ.λπ.) ❖ Μείωση του χρόνου διεκπεραίωσης των διεργασιών ❖ Βελτίωση παραγωγικότητας
Διοικητικά οφέλη
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Καλύτερη διαχείριση πόρων ❖ Αποδοτικότερη λήψη αποφάσεων ❖ Καλύτερος έλεγχος της απόδοσης του οργανισμού
Στρατηγικά οφέλη
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Υποστήριξη τρέχοντος και μελλοντικού επιχειρηματικού σχεδίου ανάπτυξης ❖ Υποστήριξη επιχειρηματικής συμμαχίας (π.χ. θυγατρικών εταιρειών) ❖ Δημιουργία επιχειρηματικής καινοτομίας ❖ Απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος λόγω της επίτευξης οικονομικών κλίμακας ❖ Δημιουργία ή βελτίωση της διαφοροποίησης προϊόντων ❖ Δημιουργία εξωτερικών συνδέσεων με προμηθευτές, διανομείς και άλλα συνδεδεμένα επιχειρηματικά μέρη ❖ Διευκόλυνση στρατηγικών διεθνοποίησης ❖ Ενεργοποίηση ηλεκτρονικού επιχειρείν
Οφέλη για την υποδομή πληροφορικής

- ❖ Αυξημένη επιχειρησιακή ευελιξία
- ❖ Μείωση κόστους πληροφορικής
- ❖ Ενίσχυση της ευελιξίας και της σταθερότητας της υποδομής πληροφορικής του οργανισμού

Οργανωτικά οφέλη

- ❖ Υποστήριξη οργανωτικών αλλαγών
- ❖ Διευκόλυνση της επιχειρησιακής μάθησης και διεύρυνση των δεξιοτήτων απασχόλησης
- ❖ Ενδυνάμωση του ίδιου του οργανισμού
- ❖ Βελτίωση κουλτούρας
- ❖ Αλλαγή της συμπεριφοράς των εργαζομένων με μετατοπισμένη εστίαση
- ❖ Βελτίωση του ηθικού και της ικανοποίησης των εργαζομένων

Πηγή: Shang & Seddon (2000), ίδια επεξεργασία

Ωστόσο, για να μπορέσουν οι οργανισμοί να καρπωθούν τα οφέλη των συστημάτων ERP, θα πρέπει να ξεπεράσουν τα παρακάτω σημαντικά μειονεκτήματα που τα συνοδεύουν (Nah, 2002; Rashid, et al., 2002):

- ❖ Χρονοβόρες διαδικασίες εγκατάστασης, παραμετροποίησης και εκπαίδευσης των χρηστών
- ❖ Υψηλά κόστη αγοράς, παραμετροποίησης και συντήρησης
- ❖ Ασυμφωνία με τις επιχειρησιακές διαδικασίες, τους στόχους και την κουλτούρα του οργανισμού
- ❖ Υψηλή εξάρτηση από τον προμηθευτή του συστήματος ERP
- ❖ Πολυπλοκότητα και δυσκολία στην απόλυτη παραμετροποίηση του συστήματος
- ❖ Άκαμπτη ιεραρχική οργάνωση των λειτουργιών
- ❖ Ύπαρξη κρυφών κοστών
- ❖ Συχνή ανάγκη για επέκταση και περαιτέρω ανάπτυξη του συστήματος

1.3 Κύκλος ζωής των συστημάτων ERP

Κατά τη διερεύνηση φαινομένων που σχετίζονται με τα πληροφοριακά συστήματα, είναι χρήσιμο να διευκρινίζεται το στάδιο για το οποίο ένα υπό εξέταση φαινόμενο διερευνάται, αφού σε κάθε στάδιο εμφανίζονται διαφορετικές ευκαιρίες και απειλές για τους οργανισμούς. Ο κύκλος ζωής ενός συστήματος ERP υποδηλώνει τα στάδια από τα οποία περιέρχεται το σύστημα από την αρχή μέχρι το τέλος του. Στην πάροδο των χρόνων αναπτύχθηκαν πολλά

μοντέλα που περιγράφουν τον κύκλο ζωής ενός συστήματος ERP. Στην παρούσα έρευνα υιοθετείται η απλοποιημένη έκδοση του μοντέλου που πρότειναν οι Esteves και Pastor (1999a, 1999b, όπως αναφέρεται στο Rashid et al., 2002), οι φάσεις του οποίου είναι:

1. **Φάση απόφασης υιοθέτησης:** Είναι το στάδιο κατά το οποίο οι υπεύθυνοι του οργανισμού εξετάζουν την ανάγκη για την αγορά ενός συστήματος ERP. Σε αυτό το στάδιο ορίζονται οι απαιτήσεις του συστήματος, οι στόχοι που αναμένεται να εκπληρώσει και ο αντίκτυπος που μπορεί να έχει σε οργανωτικό επίπεδο.
2. **Φάση απόκτησης:** Σε αυτό το στάδιο επιλέγεται το σύστημα που ταιριάζει καλύτερα στις ανάγκες του οργανισμού και αναλύονται κρίσιμοι παράγοντες για την επιλογή όπως η τιμή, το κόστος εκπαίδευσης, παραμετροποίησης και συντήρησης, ενώ πραγματοποιείται και ανάλυση της απόδοσης του συστήματος ως επένδυση.
3. **Φάση υλοποίησης:** Σε αυτή τη φάση το σύστημα ERP παραμετροποιείται και προσαρμόζεται στις ανάγκες του οργανισμού.
4. **Φάση χρήσης και συντήρησης:** Είναι το στάδιο κατά το οποίο οι χρήστες εκκινούν τη χρήση του συστήματος σε καθημερινή βάση. Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης συνήθως αναδύονται δυσλειτουργίες οι οποίες πρέπει να διορθωθούν ενώ υποβάλλονται αιτήματα βελτιστοποίησης του συστήματος.
5. **Φάση εξέλιξης:** Σε αυτή τη φάση ενσωματώνονται περισσότερες δυνατότητες στο σύστημα ERP για την παροχή νέων πλεονεκτημάτων.
6. **Φάση απόσυρσης:** Πρόκειται για το τελικό στάδιο ενός συστήματος ERP κατά το οποίο το σύστημα αποσύρεται από τον οργανισμό είτε λόγω της εμφάνισης νέων τεχνολογιών, είτε λόγω της ανεπάρκειας του επιλεγμένου συστήματος να ικανοποιήσει τις ανάγκες του οργανισμού.

Η παρούσα έρευνα διερευνά παραμέτρους που σχετίζονται με την τέταρτη (4^η) φάση, δηλαδή τη φάση της χρήσης και συντήρησης του συστήματος. Συνήθως αυτό το στάδιο αναφέρεται και ως «περίοδος σταθεροποίησης», ενώ σε αυτή τη φάση πολλοί οργανισμοί διαπιστώσουν βύθιση της αποδοτικότητάς τους (O'Leary, 2000). Επίσης σε αυτό το στάδιο παρατηρείται η αύξηση απτών κοστών για την διόρθωση των δυσλειτουργιών, την αναπροσαρμογή του συστήματος σύμφωνα με τις επιχειρησιακές ανάγκες και για την κάλυψη των ζημιών που προέρχονται από τις αστοχίες του συστήματος (Rashid, et al., 2002).

Παράλληλα, προκύπτουν και άυλα κόστη όπως τα έμμεσα κόστη από την αποτυχία του συστήματος (π.χ. απώλεια πίστης των πελατών, απώλεια πρόσβασης σε πληροφορίες ζωτικής σημασίας) και η απώλεια της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού (Rashid, et al., 2002). Ταυτόχρονα, σε αυτή τη φάση αναδύονται προβλήματα στην ποιότητα και την ποσότητα της εργασίας κυρίως λόγω της μη εξοικείωσης των χρηστών με το σύστημα (O'Leary, 2000). Επιπλέον, αναδεικνύονται προβλήματα που σχετίζονται με την υποδομή του οργανισμού, όπως για παράδειγμα η αργή σύνδεση των χρηστών στο διαδίκτυο που καθιστά χρονοβόρα την εργασία στο σύστημα ERP (O'Leary, 2000).

Στο στάδιο της χρήσης και συντήρησης είναι πολύ σημαντική η υποστήριξη των χρηστών από τον οργανισμό η οποία μπορεί να μετουσιωθεί με (O'Leary, 2000):

- ❖ Τον εντοπισμό και την απόκριση στα σφάλματα του συστήματος
- ❖ Την πραγματοποίηση των απαιτούμενων αλλαγών
- ❖ Τη διατήρηση και την ενημέρωση του εκπαιδευτικού υλικού
- ❖ Την αναβάθμιση του λογισμικού

1.4 Παράγοντες επιτυχίας και αποτυχίας των συστημάτων ERP

Αναντίρρητα, η εισαγωγή ενός συστήματος ERP σε έναν οργανισμό χαρακτηρίζεται από ισχυρή πολυπλοκότητα και ύπαρξη πολλών διαφορετικών παραγόντων και συνθηκών που δυνητικά μπορούν να επηρεάσουν την επιτυχία του ή να οδηγήσουν σε αποτυχία. Παρά τον μεγάλο αριθμό πλεονεκτημάτων που προσφέρουν τα συστήματα ERP, η επίτευξη όλων αυτών συχνά αποδεικνύεται δύσκολη, ενώ υπάρχουν πολλά έργα τα οποία είτε δεν επιφέρουν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα είτε καταλήγουν σε εγκατάλειψη. Μάλιστα, οι Al-Mashari et al. (2003) αναφέρουν πως το 70% των συστημάτων ERP αποτυγχάνουν να εκπληρώσουν τους στόχους τους, ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις η αποτυχία ενός συστήματος ERP μπορεί να οδηγήσει μέχρι και σε πτώχευση του οργανισμού (Wong, et al., 2005).

Ύστερα από εκτενή βιβλιογραφική επισκόπηση, ο Soja (2006) κατέληξε πως οι υπεύθυνοι των οργανισμών κατατάσσουν στις πρώτες θέσεις των παραγόντων που κρίνουν την επιτυχή έκβαση ενός συστήματος ERP τους παρακάτω παράγοντες: α) την σύνθεση της ομάδας υλοποίησης, β) την ενεργή συμμετοχή της ομάδας υλοποίησης στην υλοποίηση του έργου και γ) το λεπτομερή καθορισμό του πεδίου εφαρμογής, του χρονοδιαγράμματος και της κατανομής των ευθυνών, δ) την υποδομή πληροφορικής και ε) την υποστήριξη από την ανώτερη Διοίκηση.

Αναφορικά με το μέγεθος του οργανισμού, ο παράγων «Εμπειρία υλοποίησης» (της ομάδας έργου) αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ενώ για τις μεγάλες επιχειρήσεις οι κρίσιμότεροι παράγοντες είναι: α) ο λεπτομερής καθορισμός του πεδίου εφαρμογής, του χρονοδιαγράμματος και της κατανομής των ευθυνών και β) η ευαισθητοποίηση της ανώτερης Διοίκησης σχετικά με τους στόχους του έργου, την πολυπλοκότητα, την απαιτούμενη εργασία, τους υπάρχοντες περιορισμούς και τις απαιτούμενες επενδύσεις σε κεφάλαιο (Soja, 2006). Ακόμα, για τα έργα μεγάλης εμβέλειας, ο παράγων «Αξιοπιστία του συστήματος» αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα, ενώ για τα έργα περιορισμένης εμβέλειας η «Σύνδεση του έργου υλοποίησης με την επιχειρησιακή στρατηγική» αποτελεί τον κρίσιμότερο παράγοντα επιτυχίας (Soja, 2006).

Στον αντίποδα, οι κρίσιμοι παράγοντες αποτυχίας που έχουν εντοπιστεί στην βιβλιογραφία είναι (Wong, et al., 2005):

- ❖ Αποτυχημένη προσαρμογή στις ανάγκες του οργανισμού
- ❖ Υψηλό ποσοστό αποχώρησης των μελών της ομάδας έργου
- ❖ Υπερβολικές ανάγκες για προσαρμογή του συστήματος (π.χ. λόγω λανθασμένης επιλογής)
- ❖ Αναποτελεσματικότητα των ειδικών εγκατάστασης
- ❖ Ανεπαρκής υποδομή πληροφορικής
- ❖ Ανεπαρκής μεταφορά της γνώσης (εκπαίδευση των χρηστών)
- ❖ Αποτυχημένη αναπροσαρμογή των επιχειρησιακών διαδικασιών
- ❖ Χαμηλή υποστήριξη χρηστών από την ανώτερη Διοίκηση
- ❖ Περιορισμένο και αυστηρό χρονοδιάγραμμα έργου
- ❖ Ασαφής μετάδοση της χρησιμότητας του συστήματος από την ανώτατη Διοίκηση προς τους χρήστες
- ❖ Μη ρεαλιστικές προσδοκίες σχετικά με το σύστημα εκ μέρους της ανώτατης Διοίκησης
- ❖ Αντίσταση των χρηστών

Αξίζει να σημειωθεί πως τα ζητήματα που κρίνουν την επιτυχή έκβαση ενός συστήματος ERP διαφοροποιούνται ανάλογα την φάση του κύκλου ζωής του συστήματος. Σε σχετική έρευνα της Deloitte (1999) προέκυψαν οι παρακάτω παράγοντες που δρουν ως εμπόδια για την επιτυχία ενός συστήματος ERP στην φάση της υλοποίησης και στη φάση της χρήσης:

Πίνακας 2. Εμπόδια στις φάσεις υλοποίησης και χρήσης των συστημάτων ERP

Φάση υλοποίησης	Φάση χρήσης
<ul style="list-style-type: none">❖ Ανθρώπινος παράγοντας, 62%❖ Ζητήματα επιχειρησιακών διαδικασιών, 16%❖ Τεχνικά ζητήματα, 12%	<ul style="list-style-type: none">❖ Ανθρώπινος παράγοντας, 51%❖ Ζητήματα επιχειρησιακών διαδικασιών, 19%❖ Τεχνικά ζητήματα, 19%

Πηγή: Deloitte (1999), *Ιδία επεξεργασία*

Όπως προκύπτει από την παραπάνω έρευνα, ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί τον πιο σημαντικό παράγοντα για τον καθορισμό της επιτυχίας (Deloitte, 1999). Αξίζει να σημειωθεί πως κατά τη φάση της υλοποίησης ο ανθρώπινος παράγοντας αντιστοιχεί στους εξωτερικούς συμβούλους, την ομάδα διαχείρισης έργου, τα ανώτατα στελέχη και τους μελλοντικούς χρήστες, ενώ στη φάση της χρήσης ο ανθρώπινος παράγοντας αντιστοιχεί κατεξοχήν στους χρήστες του συστήματος (O'Leary, 2000).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Αντίσταση των τελικών χρηστών στα συστήματα ERP

2.1 Εννοιολογικό πλαίσιο

Στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον, η αλλαγή αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της καθημερινότητας. Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός και η παγκοσμιοποίηση αναγκάζει τους οργανισμούς σε συνεχείς αλλαγές (π.χ. οργανωσιακές αλλαγές, υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, κ.λπ.) για να μπορούν να επιβιώνουν. Στην βιβλιογραφία, οι αλλαγές εντός ενός οργανισμού μπορούν να εξηγηθούν ως μια μετάβαση από το γνωστό στο άγνωστο. Για την επιτυχή εφαρμογή της αλλαγής, το πιο σημαντικό συστατικό στοιχείο είναι η ανθρώπινη διάσταση, η οποία μετουσιώνεται με την ανταπόκριση των εργαζομένων στην αλλαγή (Srivastava & Agrawal, 2020).

Στην βιβλιογραφία κυριαρχούν δύο έννοιες οι οποίες επιχειρούν να αναδείξουν την στάση των χρηστών απέναντι σε ένα νέο πληροφοριακό σύστημα: η αντίσταση και η αποδοχή των χρηστών. Η αντίσταση των χρηστών στα πληροφοριακά συστήματα δεν είναι το αντίθετο της αποδοχής, αφού και κατά την αποδοχή ενός συστήματος ο χρήστης μπορεί να εμφανίσει αντίσταση σε κάποιο βαθμό. Επιπλέον, η αποδοχή αντιστοιχεί στον βαθμό όπου ένας χρήστης προτίθεται να χρησιμοποιήσει ή χρησιμοποιεί ήδη ένα νέο σύστημα. Όμως, σε οργανισμούς όπου η χρήση ενός νέου συστήματος είναι υποχρεωτική, η έννοια της αντίστασης των χρηστών φαίνεται πως μπορεί να αναδείξει όλες τις πτυχές του προβλήματος, αφού ακόμα και οι χρήστες που είναι υποχρεωμένοι να χρησιμοποιούν ένα σύστημα μπορούν εύκολα να αναπτύξουν συμπεριφορές αντίστασης όπως π.χ. καθυστέρηση στη διεκπεραίωση των εργασιών (Cho, et al., 2021). Παράλληλα, η αποδοχή στοχεύει σε ένα συγκεκριμένο σύστημα, ενώ η αντίσταση δεν επικεντρώνεται στο σύστημα αυτό καθ' αυτό αλλά στις αλλαγές που δημιουργούνται στο status quo εξαιτίας της εισαγωγής του νέου συστήματος (Cho, et al., 2021). Η παρούσα έρευνα φιλοδοξεί να δημιουργήσει ένα νέο πλαίσιο εξήγησης της αντίστασης των χρηστών, λαμβάνοντας υπόψη τόσο στοιχεία αποδοχής όσο και στοιχεία αντίστασης.

Η «αντίσταση στην αλλαγή» μπορεί να οριστεί ως «η συμπεριφορά που αποσκοπεί στην προστασία ενός ατόμου από τις επιπτώσεις πραγματικής ή φανταστικής αλλαγής» (Zander, 1950 όπως αναφέρεται στο Ahmed et al., 2006) και αποτελεί αναμενόμενη συμπεριφορά των ανθρώπων κατά την διαδικασία αλλαγής (Bovey & Hede, 2001). Κατά αντιστοιχία, η αντίσταση των χρηστών στα συστήματα ERP μπορεί να οριστεί ως «η ανεπιθύμητη αντίδραση ή η αντίθετη

στάση ενός χρήστη στην αλλαγή που σχετίζεται με την υλοποίηση ενός νέου πληροφοριακού συστήματος ERP» (Kim & Kankanhalli, 2009, p. 568). Η αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή συχνά συμβάλλει σημαντικά στην αποτυχία της ίδιας αλλαγής (Bovey & Hede, 2001).

2.2 Παράγοντες αντίστασης των χρηστών

Η αντίσταση των χρηστών στα νέα πληροφοριακά συστήματα μπορεί να θεωρηθεί ως βασικός δείκτης για την αξιολόγηση του ποσοστού επιτυχίας της υλοποίησης (Cho, et al., 2021). Συνεπώς, είναι απαραίτητη η κατανόηση των λόγων για τους οποίους οι χρήστες αντιστέκονται. Στην βιβλιογραφία έχουν πραγματοποιηθεί πολλές έρευνες οι οποίες εστιάζουν στον εντοπισμό των παραγόντων που ευθύνονται για την ανάπτυξη συμπεριφορών αντίστασης στους χρήστες. Οι περισσότερες εξ' αυτών περιορίζονται στην απαρίθμηση αυτών των αιτιών και στην απόδοση εννοιολογικών εξηγήσεων για την αντίσταση των χρηστών, ενώ έχουν αναπτυχθεί πολλά ερευνητικά μοντέλα για την κατανόηση της συμπεριφοράς των χρηστών.

Συνοπτικά, οι λόγοι αντίστασης των χρηστών είναι (Shang & Su, 2004):

- ❖ **Προσβολή προσωπικών συμφερόντων:** συμπεριλαμβάνονται η απώλεια ισχύος, θέσεως, αυτονομίας και ελέγχου, η μείωση του περιθωρίου ανέλιξης και η ενίσχυση της εργασιακής ανασφάλειας.
- ❖ **Παρεξήγηση και έλλειψη εμπιστοσύνης:** συμπεριλαμβάνονται λανθασμένες αντιλήψεις σχετικά με τις επιπτώσεις της υλοποίησης ενός νέου συστήματος και ανεπαρκής ενημέρωση σχετικά με τα αναμενόμενα οφέλη, παρανοήσεις σχετικά με την εφαρμογή της αλλαγής και ανεπαρκείς γνώσεις χρήσης νέων συστημάτων.
- ❖ **Διαφορετική αξιολόγηση του συστήματος:** οι εργαζόμενοι εντοπίζουν περισσότερα κόστη από ότι οφέλη από την υλοποίηση του νέου συστήματος.
- ❖ **Μειωμένη ανοχή στην αλλαγή:** συμπεριλαμβάνονται ο φόβος απώλειας της τρέχουσας κατάστασης, η σύγκρουση ρόλων και η ασάφεια των ρόλων εντός του οργανισμού, ο φόβος για την αλλαγή των σχέσεων και ο φόβος για την ανεπάρκεια των δεξιοτήτων που χρειάζονται για την χρήση του νέου συστήματος.
- ❖ **Αυξημένες απαιτήσεις:** συμπεριλαμβάνονται οι επιπρόσθετες προσπάθειες ή δεξιότητες που απαιτούνται και ο επιπλέον χρόνος εργασίας.

Αντίστοιχα, οι σημαντικότερες συνιστώσες που συνδέονται σε ερευνητικό επίπεδο με την αντίσταση των χρηστών και μπορούν να παίξουν τον ρόλο των υποκινητών (στοιχεία αντίστασης) ή των αναστολέων της (στοιχεία αποδοχής), εμπεριέχονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 3. Παράγοντες αποδοχής και αντίστασης των χρηστών

ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΑΝΑΦΟΡΑ
Αντιληπτή ευκολία χρήσης	Ορίζεται ως βαθμός στον οποίο ο χρήστης πιστεύει πως η χρήση του νέου συστήματος θα είναι απαλλαγμένη από οποιαδήποτε προσπάθεια.	(Davis, 1989)
Αντιληπτή χρησιμότητα	Αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο ο χρήστης θεωρεί πως το νέο σύστημα ενισχύει την εργασιακή του απόδοση.	(Davis, 1989)
Αντιληπτή αξία	Αναφέρεται στα αντιληπτά οφέλη σε σχέση με το κόστος της εφαρμογής ενός νέου συστήματος ERP.	(Kim & Kankanhalli, 2009)
Οργανωσιακή υποστήριξη	Ορίζεται ως η αντιληπτή διευκόλυνση του οργανισμού να επιτρέπει στους χρήστες να προσαρμόζονται εύκολα στις αλλαγές που σχετίζονται με το πληροφοριακό σύστημα/	(Kim & Kankanhalli, 2009)
Κόστη απωλειών	Αναφέρονται στην αντιληπτή δυσλειτουργία που θα είχε ένας χρήστης κατά την μετάβαση στο νέο πληροφοριακό σύστημα και αποτελείται από το κόστος μετάβασης, το κόστος αβεβαιότητας και τα μη ανακτήσιμα κέρδη.	(Kim & Kankanhalli, 2009; Kim, 2010)
Κοινή πεποίθηση	Αναφέρεται στην πεποίθηση που υφίσταται μεταξύ όλων των τελικών χρηστών πως το νέο σύστημα θα έχει μια συνολική θετική επίδραση στον οργανισμό.	(Seymour, et al., 2007)
Εκπαίδευση	Αναφέρεται στην εκπαίδευση των τελικών χρηστών πάνω στο νέο σύστημα.	(Seymour, et al., 2007)
Κίνητρα για χρήση	Περιλαμβάνονται παράγοντες που δρουν ως κίνητρα όπως τα προσωπικά κέρδη και ανταμοιβές, περαιτέρω ευκαιρίες προαγωγής και η ευχάριστη χροιά της χρήσης του νέου συστήματος.	(Tejumola, 2017)
Ικανοποίηση	Ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο ο χρήστης πως το συγκεκριμένο πληροφοριακό σύστημα πληροί τις απαιτήσεις του.	(Tejumola, 2017; Kanellou & Spathis, 2013)
Αντίσταση στην αλλαγή	Ορίζεται ως η προτίμηση των χρηστών να συνεχίσουν να εργάζονται με τα παλαιά πληροφοριακά συστήματα και τα αρνητικά συναισθήματα που αναδύονται εξαιτίας μιας επερχόμενης αλλαγής.	(Cho, et al., 2021)

2.3 Συμπεριφορές εκδήλωσης της αντίστασης των χρηστών

Η αντίσταση των χρηστών μπορεί να εκδηλωθεί με ποικίλους τρόπους σε διάφορες εντάσεις. Οι Lapointe & Rivard (2005) προτείνουν την ταξινόμηση των συμπεριφορών αντίστασης σύμφωνα με τα παρακάτω επίπεδα αντίστασης:

- ❖ **Απάθεια:** Περιλαμβάνονται συμπεριφορές όπως η έλλειψη ενδιαφέροντος, η αδράνεια και η αποστασιοποίηση.
- ❖ **Παθητική στάση:** Περιλαμβάνονται ήπιες συμπεριφορές όπως π.χ. τακτικές καθυστέρησης, απόσυρση, η αποφυγή, η προβολή δικαιολογιών και επιμονή στο προηγούμενο σύστημα.
- ❖ **Ενεργητική αντίσταση:** Χαρακτηρίζεται από έντονες συμπεριφορές οι οποίες όμως δεν είναι καταστροφικές, όπως π.χ. η σύναψη συνασπισμών εναντίων του νέου συστήματος, η έκφραση αντίθετων απόψεων, η αναζήτηση παρεμβάσεων από άλλους, η άρνηση εκμάθησης και χρήσης του συστήματος.
- ❖ **Επιθετική αντίσταση:** Εκδηλώνεται συνήθως με αποτρεπτικές ή καταστροφικές συμπεριφορές όπως π.χ. απειλές, απεργίες, δολιοφθορές, μποϊκοτάζ, εσωτερικές διαμάχες και εκδήλωση προθέσεων αποχώρησης από τον οργανισμό.

2.4 Στρατηγικές διαχείρισης αντίστασης των χρηστών

Η αντίσταση των χρηστών και η απροθυμία των τελικών χρηστών να χρησιμοποιήσουν το πρόσφατα υλοποιημένο σύστημα ERP είναι δύο από τους βασικότερους λόγους για τους οποίους τα συστήματα ERP αποτυγχάνουν (Henry, 1994) και εξαιτίας των οποίων τα συστήματα ERP αντιμετωπίζουν προβλήματα εφαρμογής (Chang, 2004). Ουσιαστικά, ένας από τους κύριους λόγους για τους οποίους η υλοποίηση ενός συστήματος ERP αποτυγχάνει να επιτύχει τους επιδιωκόμενους στόχους είναι επειδή οι οργανισμοί αποτυγχάνουν να ενσωματώσουν τον παράγοντα 'χρήστη' στην εξίσωση της επιτυχίας (Al-Mashari, 2003). Καθώς το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον που επηρεάζεται από την παγκοσμιοποίηση επιτάσσει την χρήση συστημάτων ERP, είναι απαραίτητο οι οργανισμοί να διαχειρίζονται την αλλαγή με τις κατάλληλες στρατηγικές. Χωρίς τις κατάλληλες στρατηγικές διαχείρισης της αλλαγής, οι οργανισμοί ενδέχεται να μην μπορέσουν να προσαρμοστούν στα νέα συστήματα και να αξιοποιήσουν τα οφέλη τους (Kim & Kankanhalli, 2009).

Για την ελαχιστοποίηση της αντίστασης των χρηστών έχουν προταθεί αμέτρητες στρατηγικές διαχείρισης της αλλαγής. Για παράδειγμα, οι Jiang et al. (2000) προτείνουν τις παρακάτω είκοσι (20) στρατηγικές:

1. Συμμετοχή των εργαζομένων στην ανάπτυξη των νέων συστημάτων με σκοπό την ενθάρρυνση του αισθήματος ιδιοκτησίας.
2. Δημιουργία ανοικτών διαύλων επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων και της Διοίκησης τόσο στο στάδιο υλοποίησης όσο και στο στάδιο της χρήσης και εξέλιξης.
3. Παροχή πληροφοριών προς τους εργαζόμενους σχετικά με τις επερχόμενες αλλαγές.
4. Υλοποίηση δραστηριοτήτων που τονώνουν το ηθικό των εργαζομένων (π.χ. εταιρικά πάρτι).
5. Αλλαγή ρυθμού εργασίας προκειμένου να υπάρξει ομαλή προσαρμογή στο νέο σύστημα.
6. Αναπροσαρμογή των εταιρικών λειτουργιών.
7. Επιβράβευση ιδεών που βελτιώνουν την απόδοση του συστήματος.
8. Έγγραφο τεκμηρίωση προτύπων που θα διευκολύνουν την εκμάθηση των νέων διαδικασιών.
9. Σαφής καθορισμός των εξουσιών που θα υπάρχουν μετά την μετάβαση και αποσαφήνιση των νέων ρόλων.
10. Αναβάθμιση του εργασιακού περιβάλλοντος (π.χ. περισσότερος χώρος και σχεδιασμός με βάση την άνεση των χρηστών).
11. Διεξαγωγή πιλοτικών ερευνών που θα εξετάζουν τον αντίκτυπο της αλλαγής.
12. Διαμόρφωση των τίτλων εργασίας ώστε να αντικατοπτρίζουν την αυξημένη ευθύνη στους αποσαφηνισμένους ρόλους.
13. Επίδειξη συμπάθειας και δεκτικότητα στα παράπονα των χρηστών.
14. Διεξαγωγή σεμιναρίων με σκοπό την διαχείριση της αλλαγής.
15. Μετακίνηση των χρηστών που δεν ενδιαφέρονται για το νέο σύστημα σε άλλες θέσεις εργασίας.
16. Τροποποίηση εταιρικής κουλτούρας.
17. Πάγωμα νέων προσλήψεων έως ότου επανατοποθετηθεί όλο το εκτοπισμένο προσωπικό ώστε να αποφευχθούν οι απολύσεις και επανασχεδιασμός προσλήψεων με βάση τις νέες ανάγκες.
18. Παροχή επαγγελματικής συμβουλευτικής προς τους χρήστες με σκοπό την προσαρμογή στο νέο σύστημα.

19. Οργάνωση ομαδικών συνεδριών με σκοπό την ανταλλαγή ιδεών για την προσαρμογή στο σύστημα.
20. Επανεκπαίδευση των εργαζομένων ώστε να είναι αποτελεσματικοί χρήστες του νέου συστήματος.

Αντίστοιχα, οι Shang & Su (2004) προτείνουν την ταξινόμηση των παραπάνω στρατηγικών σε τέσσερις (4) τύπους: α) τις συμμετοχικές, β) τις συμβουλευτικές, γ) τις κατευθυντικές και γ) τις καταναγκαστικές. Με τις συμμετοχικές στρατηγικές επιδιώκεται η ευρεία συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη σημαντικών αποφάσεων σχετικά με το μέλλον του οργανισμού και των μέσων που θα επιτευχθεί η αλλαγή (π.χ. συμμετοχή των εργαζομένων στην ανάπτυξη του συστήματος, παροχή πληροφοριών, ανεμπόδιστη επικοινωνία με την Διοίκηση και δραστηριότητες τόνωσης του ηθικού). Οι συμβουλευτικές στρατηγικές έχουν ως στόχο την πληροφόρηση και τη υποστήριξη των εργαζομένων και την διαβούλευση μαζί τους κυρίως για τα μέσα που θα επιφέρουν την αλλαγή, λαμβάνοντας υπόψη και την εμπειρία του καθενός στο τομέα ευθύνης του (π.χ. παροχή επαγγελματικής συμβουλευτικής, η οργάνωση ομαδικών συνεδριών με θέμα την προσαρμογή, η συναισθηματική υποστήριξη και η δεκτικότητα στα παράπονα). Στις κατευθυντικές στρατηγικές γίνεται χρήση της διοικητικής εξουσίας για την πραγματοποίηση των αλλαγών (π.χ. η μεταβολή του ρυθμού με σκοπό την ομαλή προσαρμογή, η τεκμηρίωση προτύπων, η επανεκπαίδευση των εργαζομένων, η επιβράβευση των ιδεών, η μετατροπή των τίτλων εργασίας, η εθελοντική μετακίνηση χρηστών σε άλλες θέσεις εργασίας, το πάγωμα των προσλήψεων, η παροχή οικονομικών κινήτρων προς τους χρήστες και η ανάθεση της υλοποίησης της αλλαγής σε ηγέτες που τυγχάνουν σεβασμό από τους εργαζόμενους). Τέλος, οι καταναγκαστικές στρατηγικές επιβάλλουν την αλλαγή μέσω του εξαναγκασμού, με μεθόδους όπως οι σιωπηρές απειλές για απώλεια της εργασίας και ανακοπή επαγγελματικής εξέλιξης, απολύσεις ή μεταθέσεις εργαζομένων που αντιστέκονται στην αλλαγή σε δυσμενείς θέσεις.

Τέλος, οι Klaus et al. (2015) προτείνουν το παρακάτω πλαίσιο στρατηγικών για την διαχείριση της αλλαγής:

Πίνακας 4. Πλαίσιο στρατηγικών διαχείρισης της αλλαγής

	ΔΙΑΣΤΑΣΗ	ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	Επικοινωνία από πάνω προς τα κάτω	Παροχή πληροφοριών σχετικά με την διαδικασία της αλλαγής, των ωφελειών του συστήματος, των επιθυμητών στόχων και του οράματος.
	Ακρόαση σχολίων και ανατροφοδοτήσεων	Διαμοιρασμός ερωτηματολογίων και δημιουργία τμήματος παραπόνων.
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ / ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ	Παροχή βοήθειας/ υποστήριξης	Διάθεση συμβούλων υποστήριξης και βοήθειας, τηλεφωνική γραμμή υποστήριξης.
	Εκπαίδευση	Εκπαιδευτές με τεχνογνωσία/ επικοινωνιακές δεξιότητες, αξιολόγηση των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων.
	Παροχή κινήτρων	Κίνητρα για συμμετοχή στα σεμινάρια εκμάθησης και για τον επιπρόσθετο φόρτο εργασίας.
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	Σαφές και ξεκάθαρο σχέδιο αλλαγής	Σαφής κατεύθυνση της αλλαγής, ολοκλήρωση με βάση οργανωμένα σχέδια.
	Εμπειρία στην διαχείριση	Υπεύθυνοι της λήψης αποφάσεων οι οποίοι κατανοούν την πολυπλοκότητα του συστήματος.
	Προσαρμογή του συστήματος	Παραμετροποίηση του συστήματος ώστε να ταιριάζει με τις ανάγκες των χρηστών.

Πηγή: Klaus et al. (2015), Ιδία επεξεργασία

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη

3.1 Εννοιολογικό πλαίσιο

Οι οργανισμοί έχουν ανάγκη από εργαζόμενους που χαρακτηρίζονται από πίστη και αφοσίωση. Οι εργαζόμενοι που παρουσιάζουν υψηλή συναισθηματική αφοσίωση στον οργανισμό χαρακτηρίζονται από ενισχυμένη απόδοση, μειωμένα ποσοστά απουσιών και χαμηλή πιθανότητα εγκατάλειψης της εργασίας τους (Rhoades & Eisenberger, 2002). Στον αντίποδα, οι εργαζόμενοι έχουν ανάγκη από την δέσμευση του οργανισμού προς αυτούς, η οποία εκπληρώνεται με υψηλότερες αμοιβές, ευκαιρίες προαγωγής, επίδειξη σεβασμού κ.λπ. Στις σχέσεις οργανισμού – εργαζομένων με όλα τα παραπάνω δημιουργείται ένας κανόνας αμοιβαιότητας με ευεργετικά αποτελέσματα και για τα δύο μέρη.

Μέσα από την εφαρμογή της θεωρίας της κοινωνικής ανταλλαγής στους οργανισμούς, αναδύθηκε η έννοια της «αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης» (Perceived Organizational Support, POS) η οποία αναπαριστά τις αντιλήψεις των εργαζομένων «*σχετικά με τον βαθμό στον οποίο ο οργανισμός εκτιμά τη συνεισφορά τους και ενδιαφέρεται για την ευημερία τους*» (Rhoades & Eisenberger, 2002, p. 698). Παράλληλα η POS ταυτίζεται με την διασφάλιση της παροχής βοήθειας από τον οργανισμό προς τους εργαζόμενους ώστε να αντιμετωπίσουν στρεσογόνες καταστάσεις (Rhoades & Eisenberger, 2002). Τόσο σε θεωρητικό όσο και σε ερευνητικό επίπεδο, εργαζόμενοι οι οποίοι αναφέρουν υψηλότερα επίπεδα POS, είναι πιο πιθανό να αναπτύξουν ευνοϊκές συμπεριφορές απέναντι στον οργανισμό και να αποπληρώσουν τον οργανισμό με υψηλότερη απόδοση.

3.2 Διαστάσεις και παράγοντες της αντιληπτής οργανωσιακής δέσμευσης

Οι εργαζόμενοι σε κάθε περίπτωση έχουν σαφή άποψη για το αν ο οργανισμός έχει απέναντί τους θετική ή αρνητική στάση, αν εκτιμά τις προσπάθειές τους και αν επιδιώκει την ευημερία τους. Η θελκτικότητα της θεωρίας της POS έγκειται στο γεγονός πως περιγράφει με σαφήνεια τις διαστάσεις της POS, δηλαδή τις συμπεριφορές του οργανισμού οι οποίες υποδηλώνουν υψηλά ή χαμηλά επίπεδα POS. Οι Eisenberger et al. (1986) υποστηρίζουν πως για την αξιολόγηση της POS είναι σκόπιμο να αξιολογούνται οι παρακάτω συμπεριφορές:

- ❖ Εκδήλωση ικανοποίησης εκ μέρους του οργανισμού επειδή ο εργαζόμενος αποτελεί μέλος του.

- ❖ Εκδήλωση ικανοποίησης εκ μέρους του οργανισμού εξαιτίας της απόδοσης του εργαζόμενου.
- ❖ Εκτίμηση της προβλεπόμενης μελλοντικής αξίας του εργαζόμενου.
- ❖ Αναγνώριση και εκτίμηση της επιπρόσθετης προσπάθειας του εργαζόμενου.
- ❖ Σεβασμός στους στόχους και τις απόψεις του εργαζομένου.
- ❖ Ενδιαφέρον του οργανισμού σχετικά με τις δίκαιες αμοιβές.
- ❖ Εμπλουτισμός της εργασίας ώστε να είναι ενδιαφέρουσα.
- ❖ Πλήρης αξιοποίηση των δυνατοτήτων του εργαζόμενου.
- ❖ Ενδιαφέρον του οργανισμού για την ικανοποίηση του εργαζόμενου.
- ❖ Ενδιαφέρον του οργανισμού για την ευημερία του εργαζόμενου.
- ❖ Προθυμία για την παροχή βοήθειας για την επίλυση των εργασιακών προβλημάτων.
- ❖ Αντικατάσταση του εργαζομένου με νέους εργαζόμενους που λαμβάνουν χαμηλότερο μισθό.
- ❖ Ανταπόκριση στα παράπονα του εργαζόμενου.
- ❖ Συγχώρεση λαθών που δεν γίνονται εσκεμμένα από τον εργαζόμενο.
- ❖ Συγχώρεση της μείωσης της απόδοσης του εργαζομένου.
- ❖ Εκτίμηση της ενίσχυσης της απόδοσης του εργαζομένου.
- ❖ Ικανοποίηση των αιτημάτων του εργαζομένου για αλλαγή των εργασιακών συνθηκών.
- ❖ Ικανοποίηση ειδικών εξυπηρετήσεων που επιθυμεί ο εργαζόμενος.
- ❖ Προσπάθεια ανατροπής της απόφασης παραίτησης του εργαζομένου.
- ❖ Κατανόηση της αποτυχίας ολοκλήρωσης μιας εργασίας εγκαίρως.
- ❖ Διατήρηση του εργαζομένου μετά από απαξίωση της εργασίας του.
- ❖ Επαναπρόσληψη μετά από απόλυση.
- ❖ Παροχή ευκαιριών προαγωγής.

Όλες οι ανωτέρω διαστάσεις συνιστούν αντιλήψεις των εργαζομένων αναφορικά με την POS σε παγκόσμιο επίπεδο (Rhoades & Eisenberger, 2002). Επιπλέον, οι Eisenberger et al. (1986) αποφαινόνται πως η ενίσχυση της POS μπορεί να επιτευχθεί μέσω τριών (3) γενικών μορφών ευνοϊκής μεταχείρισης: α) την εργασιακή δικαιοσύνη, β) την υποστήριξη και γ) τις ανταμοιβές και τις συνθήκες εργασίας. Η δικαιοσύνη αναφέρεται στη δίκαια κατανομή των πόρων μεταξύ των εργαζομένων και δύναται να ενισχύσει την POS διότι υποδεικνύει μέριμνα για την ευημερία των εργαζομένων (Rhoades & Eisenberger, 2002). Η εργασιακή δικαιοσύνη μπορεί να

εκπληρωθεί μέσω πολιτικών που αφορούν τις αποφάσεις οι οποίες επηρεάζουν τους εργαζόμενους (π.χ. ειδοποίηση πριν την εφαρμογή αποφάσεων, συμπερίληψη των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, παροχή πλήρους πληροφόρησης) αλλά και διαμέσου της δίκαιης αντιμετώπισης των εργαζομένων και της μεταχείρισης τους με αξιοπρέπεια και σεβασμό (Eisenberger, et al., 1986). Αντίθετα, τακτικές όπως η εξυπηρέτηση των συμφερόντων του οργανισμού εις βάρος των εργαζομένων, η μη δίκαιη λήψη αποφάσεων και η παροχή προαγωγών μέσω ευνοιοκρατίας φαίνεται πως μειώνουν σημαντικά την POS (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Παράλληλα, η υποστήριξη που νιώθουν πως λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από τον οργανισμό κυρίως μέσω των άμεσων προϊστάμενών τους, τροποποιεί τις αντιλήψεις τους σχετικά με την POS. Είναι σημαντικό πως η υποστήριξη που οι εργαζόμενοι νιώθουν πως λαμβάνουν από τον προϊστάμενό τους, αποτελεί ενδεικτικό της αντιληπτής υποστήριξης από τον οργανισμό, αφού συνήθως οι προϊστάμενοι ενεργούν ως εκπρόσωποι του οργανισμού (Rhoades & Eisenberger, 2002). Δηλαδή, ο βαθμός στον οποίο οι προϊστάμενοι εκτιμούν τη συνεισφορά των εργαζομένων και νοιάζονται για την ευημερία τους προκαλεί μεταβολές στη POS.

Ακόμα, οι Rhoades & Eisenberger (2002) αποφαινόνται πως πρακτικές που εφαρμόζονται από τις Διευθύνσεις Ανθρώπινου Δυναμικού και υποδηλώνουν αναγνώριση των συνεισφορών των εργαζομένων, σχετίζονται θετικά με την POS. Τέτοιες πρακτικές είναι (Rhoades & Eisenberger, 2002):

- ❖ Παροχή ευκαιριών προαγωγής.
- ❖ Αναγνώριση των προσπαθειών των εργαζομένων.
- ❖ Παροχή δίκαιων αμοιβών.
- ❖ Εξασφάλιση της εργασίας και η διαβεβαίωση πως ο οργανισμός επιθυμεί να διατηρήσει τον εργαζόμενο στην θέση του.
- ❖ Παροχή αυτονομίας στον προγραμματισμό και την εκτέλεση της εργασίας.
- ❖ Μείωση στρεσογόνων παραγόντων. Ως στρεσογόνοι παράγοντες μπορούν να χαρακτηριστούν η υπερφόρτωση εργασίας, οι υπερβολικές απαιτήσεις, η ασάφεια των καθηκόντων, η απουσία πληροφόρησης σχετικά με τις εργασιακές ευθύνες και η σύγκρουση ρόλων.
- ❖ Παροχή ευκαιριών εκπαίδευσης και κατάρτισης οι οποίες υποδεικνύουν πως ο εργαζόμενος αποτελεί επένδυση για τον οργανισμό.

- ❖ Παροχή ευελιξίας στις ατομικές ανάγκες των εργαζομένων, κυρίως σε μεγάλους οργανισμούς.

Μεταξύ των τριών κύριων οργανωτικών παραγόντων που επηρεάζουν την POS (δικαιοσύνη, υποστήριξη και ανταμοιβές και συνθήκες εργασίας), οι Eisenberger et al. (1986) βρήκαν πως η δικαιοσύνη έχει την ισχυρότερη θετική συσχέτιση με την POS, και ακολουθεί η υποστήριξη ενώ οι ανταμοιβές/συνθήκες εργασίας έχουν την πιο ασθενή επίδραση. Τέλος, συγκεκριμένα δημογραφικά στοιχεία των εργαζόμενων όπως είναι η ηλικία, το φύλο, η εκπαίδευση, ο μισθός και τα έτη εμπειρίας, δεν φαίνεται να προκαλούν μεταβολές στα επίπεδα POS (Eisenberger, et al., 1986).

3.3 Συνέπειες της αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης

Στην βιβλιογραφία επισημαίνεται η αξία της αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τον οργανισμό συνολικά, αφού έχει θετική συμβολή στην εγκαθίδρυση μιας συνολικά θετικής κουλτούρας εντός του εργασιακού χώρου. Οι Rhoades & Eisenberger (2002) αναφέρουν πως εξαιτίας του κανόνα αμοιβαιότητας, η POS επιφέρει ισχυρή συναισθηματική δέσμευση του εργαζομένου, παράγει ισχυρό αίσθημα του «ανήκειν» στον οργανισμό, και ενισχύει το αίσθημα του κοινού σκοπού. Παράλληλα, η POS έχει τη δύναμη να μειώσει το αίσθημα παγίδευσης που αισθάνονται οι εργαζόμενοι οι οποίοι αναγκάζονται να μείνουν σε έναν οργανισμό λόγω του υψηλού κόστους παραίτησης.

Επιπλέον, άμεση απόρροια της υψηλής POS για τους εργαζόμενους αποτελεί η ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης, η επίδειξη θετικών στάσεων, το αυξημένο ενδιαφέρον για την εργασία και η αύξηση της εργασιακής τους εμπλοκής (Eisenberger, et al., 1986). Όλες οι παραπάνω συνιστώσες οδηγούν σε ενίσχυση της εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων και σε πράξεις οι οποίες υπερβαίνουν τις ευθύνες που τους έχουν ανατεθεί, όπως για παράδειγμα η παροχή βοήθειας στους συναδέλφους, η λήψη μέτρων που προστατεύουν τον οργανισμό από κινδύνους και η απόκτηση επιπρόσθετων γνώσεων που θα μπορούσαν να ωφελήσουν τον οργανισμό (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Ταυτόχρονα, η POS συνδέεται με μειωμένες ψυχοσωματικές και ψυχολογικές αντιδράσεις σε στρεσογόνους εργασιακούς παράγοντες, αφού οι εργαζόμενοι νιώθουν πως έχουν στην διάθεσή τους βοήθεια όταν την χρειαστούν. Φαίνεται πως η POS έχει ρυθμιστική

επίδραση στην κόπωση, την εξουθένωση, το εργασιακό άγχος και την εκδήλωση πονοκεφάλων, ενώ μειώνει το επίπεδο του στρες των εργαζομένων (Rhoades & Eisenberger, 2002). Επιπρόσθετα, η POS έχει ισχυρή θετική συσχέτιση με την επιθυμία των εργαζομένων να παραμείνουν στον οργανισμό και ισχυρή αρνητική σχέση με τα ποσοστά εγκατάλειψης από τον οργανισμό (Eisenberger, et al., 1986). Τέλος, σε διάφορες μελέτες επισημαίνεται πως η POS δύναται να μειώσει συμπεριφορές απόσυρσης όπως π.χ. καθυστέρηση κατά την προσέλευση και απουσίες και να αυξήσει την ενεργητική συμμετοχή των εργαζομένων στο εργασιακό περιβάλλον (Rhoades & Eisenberger, 2002).

3.4 Επίδραση της αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης στην αντίσταση των χρηστών

Η POS αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχημένη υιοθέτηση νέων συστημάτων στους οργανισμούς, κυρίως επηρεάζοντας θετικά την συμπεριφορική πρόθεση των εργαζομένων να χρησιμοποιήσουν το νέο σύστημα (Lee, et al., 2010). Οι Lee et al. (2010) αποφαινόμενοι πως υψηλότερα επίπεδα POS συνδέονται με αυξημένη αποδοχή των συστημάτων ERP από τους χρήστες. Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται υψηλή υποστήριξη από τον οργανισμό, είναι πιο πιθανό να αποδεχθούν τις αλλαγές, κυρίως λόγω του κανόνα αμοιβαιότητας (Rhoades & Eisenberger, 2002), και να αναπτύξουν θετικές στάσεις απέναντι σε αλλαγές όπως η εφαρμογή ενός συστήματος ERP (Eisenberger, et al., 1986). Αυτές οι θετικές στάσεις μπορούν να καταστήσουν τους χρήστες πιο ανοικτούς στη μάθηση και την προσαρμογή στο νέο σύστημα και εν τέλει να μειώσουν την αντίστασή τους (Lee, et al., 2010).

Παράλληλα, βασικές παράμετροι της οργανωσιακής υποστήριξης αποτελούν η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ της Διοίκησης και των εργαζομένων και η δεκτικότητα στα παράπονα τους (Eisenberger, et al., 1986). Οι Jiang et al. (2000) αναφέρουν τις δύο αυτές παραμέτρους ως στρατηγικές για την μείωση της αντίστασης των χρηστών και την άμβλυση των ανησυχιών τους. Η αποτελεσματική επικοινωνία μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την ενίσχυση της αντιληπτής αξίας και χρησιμότητας των συστημάτων ERP και την μείωση των αντιληπτών κοστών απωλειών, άρα και την μείωση της αντίστασης των χρηστών (Davis, 1989).

Ακόμα, οι οργανισμοί οι οποίοι δίνουν προτεραιότητα στην υποστήριξη των εργαζομένων, είναι πιο πιθανό να επενδύσουν σε ολοκληρωμένα προγράμματα εκπαίδευσης και υποστήριξης των χρηστών των ERP συστημάτων. Η επαρκής εκπαίδευση έχει τη δύναμη να

μετριάσει την αντίσταση των χρηστών, διασφαλίζοντας πως οι εργαζόμενοι αισθάνονται επαρκώς προετοιμασμένοι και υποστηρίζονται κατά τη διάρκεια της χρήσης του νέου συστήματος ERP (Kim & Kankanhalli, 2009).

Επιπλέον, βασική συνέπεια της POS αποτελεί η αφοσίωση και η εμπιστοσύνη που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι προς τον οργανισμό (Eisenberger, et al., 1986). Συνεπώς, όταν οι εργαζόμενοι εμπιστεύονται την Διοίκηση, είναι πιο πιθανό να αποδεχθούν αλλαγές όπως είναι η εφαρμογή ενός συστήματος ERP. Επιπρόσθετα, η POS έχει τη δύναμη να μειώσει το εργασιακό στρες και το άγχος που προκύπτουν από την εισαγωγή ενός νέου συστήματος και να ενισχύσει την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων (Cullen, et al., 2014; Rhoades & Eisenberger, 2002). Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι και οι εργαζόμενοι που δεν κατακλύζονται από εργασιακό στρες, είναι πιο ανοικτοί στις αλλαγές και είναι λιγότερο πιθανό να αντισταθούν σε μια αλλαγή όπως είναι η υιοθέτηση ενός συστήματος ERP (Kim & Kankanhalli, 2009).

Συμπερασματικά, οι θετικές αντιλήψεις που σχετίζονται με τα επίπεδα POS μπορούν να συμβάλλουν στην δημιουργία ενός πιο ευνοϊκού περιβάλλοντος για την υλοποίηση των συστημάτων ERP, μειώνοντας την αντίσταση των χρηστών και ενισχύοντας την αποδοχή.

3.5 Επίδραση της αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης στην πρόθεση αποχώρησης

Η σχέση μεταξύ της αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης και της πρόθεσης αποχώρησης των εργαζομένων έχει αποτελέσει αντικείμενο αναρίθμητων ερευνών. Στην συντριπτική πλειοψηφία αυτών επισημαίνεται η τεράστια συνεισφορά της POS στην αναστολή της πρόθεσης αποχώρησης, με άμεσους ή έμμεσους τρόπους. Σε περιπτώσεις όπου πηγή της πρόθεσης αποχώρησης αποτελεί η αντίσταση των χρηστών στα συστήματα ERP, ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την ύπαρξη οργανωσιακής υποστήριξης μπορεί να επηρεάσει την πρόθεση αποχώρησης με δύο τρόπους: α) επιδρώντας άμεσα, μέσω της ανάπτυξης θετικών αισθημάτων σύνδεσης με τον οργανισμό και υποχρέωσης παραμονής και β) επιδρώντας έμμεσα, μειώνοντας την αντίσταση στην αλλαγή (Srivastava & Agrawal, 2020).

Ταυτόχρονα, κοινές παράμετροι μεταξύ της POS και της πρόθεσης αποχώρησης, οι οποίες ενισχύουν την μεταξύ τους σχέση είναι (Eisenberger, et al., 1986; Cotton & Tuttle, 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002):

- ❖ **Εργασιακή ικανοποίηση**, η οποία προκύπτει από την POS και δύναται να αναστείλει την πρόθεση αποχώρησης.
- ❖ **Δέσμευση των εργαζομένων**, η οποία ενισχύεται από την POS και συνδέεται με χαμηλή πρόθεση αποχώρησης.
- ❖ **Εργασιακή εμπλοκή**, η οποία ενισχύεται από την POS και μειώνει την πρόθεση αποχώρησης.
- ❖ **Εργασιακό στρες**, το οποίο αυξάνεται από την απουσία POS και αποτελεί κύριο αίτιο της πρόθεσης αποχώρησης.
- ❖ **Σαφής επικοινωνία**, η οποία αποτελεί κύριο συστατικό της POS και όταν υλοποιείται στα πλαίσια της ανάδειξης των πολιτικών του οργανισμού, των ωφελειών και των ευκαιριών ανάπτυξης, μπορεί να επηρεάσει θετικά την πρόθεση παραμονής στον οργανισμό.

Συμπερασματική, η POS έχει ισχυρή θετική συσχέτιση με την επιθυμία των εργαζομένων να παραμείνουν στον οργανισμό και ισχυρή αρνητική σχέση με τα ποσοστά εγκατάλειψης από τον οργανισμό (Eisenberger, et al., 1986)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Πρόθεση αποχώρησης εργαζομένων

4.1 Θεωρητική πλαισίωση αποχώρησης

Η διατήρηση του προσωπικού αποτελεί ζήτημα ύψιστης σημασίας που επηρεάζει άμεσα τους οργανισμούς. Πολλές μελέτες έχουν αφιερωθεί στην κατανόηση των λόγων που οδηγούν τους εργαζόμενους στην αποχώρηση από τους οργανισμούς. Ο όρος «αποχώρηση» περιγράφει την μόνιμη μετακίνηση ενός εργαζομένου έξω από τα όρια του οργανισμού, ενώ μπορεί να ταξινομηθεί σε τρεις (3) βασικές κατηγορίες: α) αναπόφευκτη αποχώρηση (π.χ. για λόγους συνταξιοδότησης, ασθένειας ή οικογενειακούς λόγους), β) επιθυμητή αποχώρηση (π.χ. όταν αποχωρούν εργαζόμενοι οι οποίοι δεν συνεισφέρουν τίποτα στον οργανισμό) και γ) ανεπιθύμητη αποχώρηση (όταν ταλαντούχοι εργαζόμενοι, οι οποίοι είναι ανταγωνιστικοί και ικανοί αποχωρούν παρά τη θέληση των εργοδοτών) (Cohen, et al., 2016).

Επιπλέον, η αποχώρηση των εργαζομένων μπορεί να είναι εθελοντική ή ακούσια. Κατά την εθελοντική αποχώρηση *«οι εργαζόμενοι ψάχνουν για νέα εργασία ως αποτέλεσμα ελεύθερης επιλογής»* και αποτελεί είδος αποχώρησης το οποίο τις περισσότερες φορές μπορεί να αποφευχθεί (Tsaousoglou, 2021, p. 34). Στον αντίποδα, η ακούσια αποχώρηση υφίσταται όταν ο οργανισμός απομακρύνει έναν εργαζόμενο (π.χ. λόγω οικονομικής ύφεσης, κακής απόδοσης κ.λπ.) και αποτελεί είδος αποχώρησης το οποίο πολλές φορές είναι αναπόφευκτο (Tsaousoglou, 2021, p. 34). Γίνεται σαφές πως στην παρούσα έρευνα διερευνώνται ζητήματα τα οποία σχετίζονται με την εθελοντική αποχώρηση.

4.2 Λόγοι αποχώρησης των εργαζομένων

Στην βιβλιογραφία υπάρχουν αρκετές μελέτες οι οποίες διερευνούν τους λόγους πίσω από την αποχώρηση των εργαζομένων. Οι Cotton & Tuttle (1986) συγκέντρωσαν τους σημαντικότερους παράγοντες, τους οποίους ταξινόμησαν σε τρεις (3) βασικές κατηγορίες: α) τους εξωτερικούς παράγοντες, β) τους εργασιακούς παράγοντες και γ) τους προσωπικούς παράγοντες. Οι παράγοντες κατά τους Cotton & Tuttle (1986) είναι:

Πίνακας 5. Παράγοντες αποχώρησης εργαζομένων

ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Αντιλήψεις σχετικά με την εργασία ▪ Ποσοστό ανεργίας ▪ Ποσοστό προσλήψεων ▪ Παρουσία συνδικάτων ▪ Ποσοστό απολύσεων ▪ Ποσοστό κενών θέσεων ▪ Μέγεθος του οργανισμού ▪ Μέγεθος μονάδας εργασίας 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Αμοιβή ▪ Εργασιακή απόδοση ▪ Αποσαφήνιση ρόλου ▪ Επανάληψη εργασιών ▪ Γενική εργασιακή ικανοποίηση ▪ Ικανοποίηση από την αμοιβή ▪ Ικανοποίηση από την φύση της εργασίας ▪ Ικανοποίηση από τον άμεσο προϊστάμενο ▪ Ικανοποίηση από τους συναδέλφους ▪ Ικανοποίηση από τις ευκαιρίες προαγωγής ▪ Οργανωσιακή δέσμευση ▪ Ένταξη και συμμετοχή στην εργασία ▪ Εγγενής αξία της εργασίας ▪ Αυτονομία ▪ Εργασιακή συμμετοχή ▪ Εργασιακό άγχος ▪ Μεταβλητές που σχετίζονται με την εξέλιξη 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ηλικία ▪ Εργασιακή εμπειρία ▪ Φύλο ▪ Στοιχεία του βιογραφικού ▪ Εκπαίδευση ▪ Οικογενειακή κατάσταση ▪ Αριθμός εξαρτώμενων μελών ▪ Ικανότητες και δεξιότητες ▪ Νοημοσύνη ▪ Προθέσεις συμπεριφοράς ▪ Προσδοκίες που έχουν ικανοποιηθεί ▪ Στυλ ηγεσίας

Πηγή: Cotton & Tuttle (1986), *Ιδία επεξεργασία*

Αξίζει να σημειωθεί πως οι Shaw et al. (1998) διατυπώνουν την άποψη πως η εθελοντική αποχώρηση των εργαζομένων επηρεάζεται κατά κύριο λόγο από δύο βασικούς παράγοντες: α) την ελκυστικότητα της τρέχουσας εργασίας και β) την διαθεσιμότητα των εναλλακτικών επιλογών.

4.3 Συνέπειες

Στην πλειοψηφία των ερευνών που εξετάζουν τις συνέπειες της εθελοντικής αποχώρησης, τονίζεται η κρισιμότητα του προβλήματος για τους οργανισμούς, αφού κατά κύριο λόγο η εθελοντική αποχώρηση αποτελεί κύρια αιτία απώλειας ικανού και ταλαντούχου προσωπικού. Η Ngo-Henha (2018) χαρακτηρίζει την εθελοντική αποχώρηση ως «κατάρρα» για τους οργανισμούς, με καταστροφικές συνέπειες τόσο για τους οργανισμούς όσο και για τους

εργαζόμενους. Συνοπτικά, η εθελοντική αποχώρηση των εργαζομένων μπορεί να προκαλέσει (Ngo-Henha, 2018; Tsaousoglou, 2021; Heavey, et al., 2013):

- ❖ Απώλεια πολύτιμου κοινωνικού και οικονομικού κεφαλαίου.
- ❖ Απώλεια πολύτιμων γνώσεων και δεξιοτήτων.
- ❖ Ζημίες στο ηθικό των εργαζομένων που παραμένουν στον οργανισμό.
- ❖ Εξασθένηση της φήμης του οργανισμού.
- ❖ Αναστάτωση στην ομάδα εργασίας.
- ❖ Σοβαρές καθυστερήσεις σε έργα που διεκπεραιώνονται μέσω ομάδας συνεργασίας.
- ❖ Μείωση της εργασιακής εμπλοκής των εναπομεινάντων εργαζομένων.
- ❖ Απώλεια παραγωγικότητας για τον οργανισμό.
- ❖ Εμφάνιση επιπρόσθετων εξόδων για την πρόσληψη νέου προσωπικού (διενέργεια συνεντεύξεων, εκπαίδευση νέου προσωπικού κ.λπ.)
- ❖ Αρνητικό οικονομικό αντίκτυπο σε περίπτωση που ο εργαζόμενος που αποχωρεί, προσληφθεί από έναν ανταγωνιστή.
- ❖ Εκτροπή της προσοχής του οργανισμού σε μη παραγωγικές δραστηριότητες.
- ❖ Δυσaréσκεια των πελατών.

4.4 Εννοιολογικό πλαίσιο πρόθεσης αποχώρησης

Οι έρευνες οι οποίες εξετάζουν παραμέτρους σχετικές με το ανθρώπινο δυναμικό, συνήθως διερευνούν την πρόθεση αποχώρησης και όχι την αποχώρηση, αφού είναι δύσκολος ο εντοπισμός και η λήψη των αντιλήψεων των εργαζομένων που έχουν αποχωρήσει (Tsaousoglou, 2021). Η πρόθεση αποχώρησης είναι «η υποκειμενική εκτίμηση ενός ατόμου σχετικά με την πιθανότητα να αποχωρήσει από τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται στο εγγύς μέλλον» (Carmeli & Weisberg, 2006, p. 193). Ουσιαστικά, αντανακλά μια στάση που έχει ο εργαζόμενος απέναντι στον οργανισμό, η οποία μπορεί να αποτελέσει ασφαλή δείκτη για την συμπεριφορά που πρόκειται να ακολουθήσει, ενώ παράλληλα περιλαμβάνει τόσο τις σκέψεις για αποχώρηση όσο και την πρόθεση για ενεργητική ή παθητική αναζήτηση άλλου εργοδότη (Ngo-Henha, 2018; Carmeli & Weisberg, 2006). Η πρόθεση αποχώρησης αποτελεί το τελευταίο βήμα πριν την πραγματική αποχώρηση του εργαζομένου και επομένως μπορεί να θεωρηθεί ως ο καλύτερος προγνωστικός παράγοντας της αποχώρησης (Tsaousoglou, 2021; Ngo-Henha, 2018).

4.5 Στρατηγικές για την αποτροπή των εθελοντικών αποχωρήσεων

Όπως διαφάνηκε, η εθελοντική αποχώρηση των εργαζομένων δεν συνεπάγεται μόνο υλικά κόστη για τους οργανισμούς, αλλά αποτελεί και «κρυφό» κόστος αφού σχετίζεται με την απώλεια δεξιοτήτων και αναποτελεσματικότητα. Η πρόληψη και η διαχείριση της εθελοντικής αποχώρησης αποτελεί πρόκληση για όλους τους κλάδους. Η αντίστοιχη βιβλιογραφία στηρίζεται στους παράγοντες αποχώρησης που έχουν αναδειχθεί για την δόμηση στρατηγικών οι οποίες θα μειώνουν το ποσοστό εθελοντικής αποχώρησης. Οι Shaw et al. (1998) προτείνουν ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για την διαχείριση της εθελοντικής αποχώρησης, το οποίο στηρίζεται κατά κύριο λόγο στην παροχή θέλητρων προς τους εργαζόμενους, όπως για παράδειγμα ελκυστικές αμοιβές και επιπρόσθετες παροχές. Ακόμα, φαίνεται πως τα σύγχρονα συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Human Resource Management Systems, HRMS) τα οποία ενισχύουν την εργασιακή εμπλοκή, μειώνουν την εθελοντική αποχώρηση (Shaw, et al., 1998). Οι Heavey et al. (2013) προτείνουν την παροχή κινήτρων και την υλοποίηση επενδύσεων για την αποφυγή της εθελοντικής αποχώρησης, δηλαδή την επένδυση σε HRMS που στοχεύουν στην ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων, την επίλυση των διαφορών, την ενίσχυση της εσωτερικής κινητικότητας, τον επανασχεδιασμό της εργασίας ώστε να ενισχύεται η συμμετοχή των εργαζομένων, την αύξηση του ποσοστού εργαζομένων πλήρους απασχόλησης, την παροχή ευκαιριών κατάρτισης, τον επανασχεδιασμό των αμοιβών κ.λπ.

Παράλληλα, οι Heavey et al. (2013) τονίζουν πως όλες οι παραπάνω στρατηγικές, ακριβώς επειδή είναι δαπανηρές, θα πρέπει να εντάσσονται σε μακροπρόθεσμο πλάνο και όχι να αντιμετωπίζονται ως βραχυπρόθεσμα διορθωτικά μέτρα, ενώ πρέπει να λαμβάνεται υπόψη το γεγονός πως ορισμένες στρατηγικές όπως π.χ. ο επανασχεδιασμός της εργασίας, μπορεί να επιφέρουν αντίθετα αποτελέσματα. Επιπρόσθετα, οι Shaw et al. (1998) αποφαίνονται πως ορισμένες στρατηγικές θα πρέπει να προτιμώνται έναντι άλλων, αναφέροντας ως παράδειγμα την διευκόλυνση των συνθηκών εργασίας για όλους τους εργαζόμενους έναντι της παροχής μόνον για ατομικά επιτεύγματα.

Ακόμα, οι οργανισμοί μπορούν να δρουν προληπτικά, στα στάδια κατά τα οποία σχεδιάζουν την πρόσληψη προσωπικού, και αντί να επενδύουν στην βελτίωση της ποιότητας των μέσων επιλογής προσωπικού, να στοχεύουν στην αύξηση της ποιότητας και του μεγέθους της ομάδας υποψηφίων (Heavey, et al., 2013). Επιπλέον, οι Shaw et al. (1998) προτείνουν την υλοποίηση πιλοτικών παρεμβάσεων και αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας τους σε τυχαία τμήματα εντός του οργανισμού και στη συνέχεια καθολική εφαρμογή των πλάνων αποτροπής.

Τέλος, οι Bergiel et al. (2009) υποστηρίζουν πως οι παρακάτω τεχνικές HRM έχουν τη δύναμη να ενισχύσουν την εργασιακή ενσωμάτωση, η οποία με την σειρά της επηρεάζει αρνητικά την εθελοντική αποχώρηση:

- ❖ Παροχή υψηλών αμοιβών και πρόσθετων παροχών.
- ❖ Γενική αύξηση των μισθών.
- ❖ Υποστήριξη των εργαζομένων από τους άμεσους προϊστάμενους.
- ❖ Εκτίμηση της συνεισφοράς και φροντίδας της ευημερίας των εργαζομένων.
- ❖ Ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων, ακρόαση των παραπόνων τους, υποστήριξη της οικογενειακής ζωής τους και ο διαμοιρασμός ιδεών που μπορούν να επιλύσουν προβλήματα.
- ❖ Παροχή ευκαιριών προαγωγής εξέλιξης.
- ❖ Παροχή ευκαιριών εκπαίδευσης.

4.6 Επίδραση της αντίστασης των χρηστών στην πρόθεση αποχώρησης

Η αβεβαιότητα που αισθάνονται οι εργαζόμενοι κατά τη διαδικασία αλλαγής μπορεί να οδηγήσει σε αρνητικά συναισθήματα προς τον οργανισμό και να λειτουργήσει ως «σοκ», πυροδοτώντας τους την πρόθεση να αποχωρήσουν οικειοθελώς από τον οργανισμό (Lee, et al., 1999; Srivastava & Agrawal, 2020). Επομένως, η αντίσταση στην αλλαγή συνδέεται θετικά με την πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων. Συνοπτικά, οι συμπεριφορές που εκδηλώνουν οι εργαζόμενοι κατά την αντίσταση και η ίδια η αντίσταση των χρηστών, μπορούν να επιφέρουν τις παρακάτω καταστάσεις, οι οποίες με την σειρά τους έχουν διαμεσολαβητικό ρόλο στην πρόθεση αποχώρησης (Lapointe & Rivard, 2005; Cotton & Tuttle, 1986): α) Εργασιακή δυσαρέσκεια και απογοήτευση, β) μειωμένη παραγωγικότητα, γ) αυξημένο εργασιακό στρες και εξουθένωση, δ) κενά δεξιοτήτων και γνώσεων και ε) διατάραξη των εργασιακών σχέσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Ευκαιρίες προαγωγής

5.1 Θεωρητική πλαισίωση

Ο όρος «ευκαιρίες προαγωγής» αναφέρεται στις πιθανότητες ή τις προοπτικές που έχει ένας εργαζόμενος για πρόοδο εντός ενός οργανισμού (Pergamit & Veum, 1999). Οι ευκαιρίες προαγωγής υποδεικνύουν στους εργαζόμενους ότι η επαγγελματική ανέλιξη είναι δυνατή εντός του οργανισμού (Frenkel & Bednall, 2016). Στις περισσότερες περιπτώσεις, οι ευκαιρίες προαγωγής σχετίζονται με την μετάβαση ενός εργαζομένου σε υψηλότερη θέση στην ιεραρχία, και συμπορεύονται με υψηλότερα επίπεδα ευθυνών και εξουσίας και υψηλότερο μισθό ή και επιπρόσθετες αμοιβές. Οι ευκαιρίες προαγωγής χρησιμοποιούνται για την παρακίνηση των εργαζομένων, κυρίως σε εργασιακά πλαίσια στα οποία είναι δύσκολη η άμεση εποπτεία των εργαζομένων, ενώ πολλές φορές ταυτίζονται με τις ανταμοιβές προς τους συνεπείς εργαζομένους (Pergamit & Veum, 1999).

Οι ευκαιρίες προαγωγής διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στο εργασιακό πλαίσιο, προσφέροντας οφέλη τόσο στους ίδιους τους εργαζόμενους όσο και στους οργανισμούς. Τα σημαντικότερα οφέλη των ευκαιριών προαγωγής είναι (Frenkel & Bednall, 2016; Pergamit & Veum, 1999; Phelan & Lin, 2001):

- ❖ Ενίσχυση της εργασιακής εμπλοκής και της παρακίνησης των εργαζομένων.
- ❖ Διατήρηση των ταλαντούχων εργαζομένων εντός του οργανισμού.
- ❖ Ανάπτυξη νέων ικανοτήτων και απόκτηση νέων δεξιοτήτων.
- ❖ Ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης.
- ❖ Προώθηση αποτελεσματικού πλάνου προαγωγών.
- ❖ Αύξηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας των εργαζομένων.
- ❖ Ανάπτυξη του οργανισμού και ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού.
- ❖ Ενθάρρυνση της συνεχούς βελτίωσης και της καινοτομίας.
- ❖ Προαγωγή θετικής οργανωσιακής κουλτούρας, σύμφωνα με την οποία αναγνωρίζονται και βραβεύονται οι κόποι των εργαζομένων.
- ❖ Μείωση ποσοστού απουσιών και καθυστερήσεων.

5.2 Τύποι ευκαιριών προαγωγής

Οι ευκαιρίες προαγωγής μπορούν να λάβουν διαφορετικές μορφές ανάλογα με τον κλάδο, τη δομή και τις πολιτικές που ακολουθεί ο οργανισμός. Οι συνηθέστεροι τύποι ευκαιριών προαγωγής είναι (Pergamit & Veum, 1999; Yuliza, et al., 2021; Phelan & Lin, 2001):

- ❖ **Κάθετη προαγωγή:** Αναφέρεται στην ανοδική κίνηση των εργαζομένων προς τις ανώτερες ιεραρχικά θέσεις. Αποτελεί την πιο παραδοσιακή μορφή προαγωγής η οποία συνήθως συνεπάγεται αυξημένες ευθύνες, υψηλότερη εξουσία και μεγαλύτερο μισθό.
- ❖ **Οριζόντια προαγωγή:** Αυτό το είδος προαγωγής ταυτίζεται με την αναγνώριση των προσπαθειών ενός υπαλλήλου και επιφέρει αύξηση μισθού και ελάχιστη ή καθόλου αλλαγή στις ευθύνες.
- ❖ **Διαγώνια προαγωγή:** Αναφέρεται στην μετακίνηση ενός εργαζομένου σε μια νέα θέση η οποία δεν βρίσκεται στο ίδιο τμήμα με την τρέχουσα θέση του. Δηλαδή, οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν έναν διαφορετικό ρόλο σε παρόμοιο επίπεδο αλλά σε διαφορετικό τμήμα εντός του οργανισμού.
- ❖ **«Ξηρή» προαγωγή:** Αποτελεί το είδος της προαγωγής κατά το οποίο ο εργαζόμενος προάγεται σε ανώτερη θέση με υψηλότερη εξουσία και ευθύνες, αλλά όχι με υψηλότερες απολαβές.
- ❖ **Προαγωγή Up-or-Out:** Σε αυτό το είδος ο εργαζόμενος προάγεται εάν σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα επιτύχει κάποιους στόχους απόδοσης. Αν δεν τους επιτύχει, τίθεται εκτός του οργανισμού.
- ❖ **Απόλυτη προαγωγή με βάση την απόδοση.** Οι εργαζόμενοι προάγονται σε υψηλότερα επίπεδα μόνο εάν η απόδοσή τους είναι πάνω από ορισμένα κριτήρια και εάν υπάρχει διαθέσιμη θέση.
- ❖ **Σχετική προαγωγή με βάση την απόδοση.** Σε αυτό το είδος, κάθε εργαζόμενος προάγεται, απολύεται ή παραμένει στην τρέχουσα θέση του με βάση τη σχετική απόδοσή του μεταξύ των συναδέλφων.
- ❖ **Προαγωγή με βάση την αρχαιότητα.** Σε αυτό το είδος, ένας εργαζόμενος προάγεται σε υψηλότερη θέση εξαιτίας της μεγαλύτερης θητείας που έχει στον οργανισμό σε σχέση με τους συναδέλφους του.
- ❖ **Τυχαία προαγωγή.** Σε αυτό το είδος γίνεται τυχαία επιλογή ενός εργαζομένου για προαγωγή, χωρίς να λαμβάνονται υπόψη η απόδοση ή η αρχαιότητά του.

5.3 Παράγοντες που επηρεάζουν τις ευκαιρίες προαγωγής

Παρόλο που οι ευκαιρίες προαγωγής μπορούν να επηρεαστούν από παράγοντες που σχετίζονται με το είδος του οργανισμού και τον ίδιο τον οργανισμό, στην βιβλιογραφία έχουν εντοπιστεί οι παρακάτω κοινοί παράγοντες που διαδραματίζουν μικρό ή μεγάλο ρόλο (Pergamit & Veum, 1999; Yuliza, et al., 2021; Phelan & Lin, 2001):

- ❖ Επίδειξη ισχυρών εργασιακών επιδόσεων.
- ❖ Κατοχή δεξιοτήτων και ικανοτήτων.
- ❖ Κατοχή σχετικής εμπειρία κυρίως σε θέματα ηγεσίας.
- ❖ Κατοχή εμπειρίας, τεχνογνωσίας και γνώσης των τάσεων του κλάδου.
- ❖ Εκπαιδευτικό επίπεδο- προσόντων και απόκτηση πρόσθετων πιστοποιήσεων.
- ❖ Επίδειξη ηγετικών δεξιοτήτων (π.χ. ικανότητα παρακίνησης και καθοδήγησης ομάδων, ανάληψη πρωτοβουλιών, κ.λπ.)
- ❖ Κατοχή ισχυρής ικανότητας επίλυσης προβλημάτων.
- ❖ Ανοικοδόμηση θετικών σχέσεων εντός του οργανισμού.
- ❖ Θετικές συνεισφορές στον οργανισμό οι οποίες είναι ορατές κυρίως στα ανώτερα στελέχη.
- ❖ Ευελιξία απέναντι στα εργασιακά καθήκοντα και στην ανάληψη διαφορετικών ρόλων.
- ❖ Ευθυγράμμιση με την εταιρική κουλτούρα, την αποστολή, το όραμα και τις αξίες του οργανισμού.
- ❖ Επίδειξη ισχυρής εργασιακής ηθικής και αξιοπιστίας.
- ❖ Επίδειξη δέσμευσης απέναντι στον οργανισμό.
- ❖ Κατοχή επικοινωνιακών δεξιοτήτων όπως π.χ. γραπτό και προφορικό λόγο.
- ❖ Ύπαρξη πλάνου προαγωγών από τον οργανισμό.

Πολλές φορές οι ανωτέρω παράγοντες είναι αλληλένδετοι και η σημασία του καθενός διαφοροποιείται ανάλογα με την στρατηγική και τις αξίες του οργανισμού. Όμως, στις περισσότερες περιπτώσεις, ο συνδυασμός πολλών παραγόντων δύναται να αυξήσει τις πιθανότητες για προαγωγή (Phelan & Lin, 2001).

5.4 Επίδραση των ευκαιριών προαγωγής στην αντίσταση των χρηστών

Η άμεση επίδραση των ευκαιριών προαγωγής στην αντίσταση των χρηστών δεν έχει ερευνηθεί επαρκώς από τις υπάρχουσες μελέτες. Όμως, οι ευκαιρίες προαγωγής ως κρίσιμος παράγοντας της εργασιακής ικανοποίησης, έχουν τη δύναμη να μειώσουν την αντίσταση των χρηστών και να ενισχύσουν την αποδοχή και την ανάπτυξη θετικών στάσεων απέναντι στα συστήματα ERP (Pergamit & Veum, 1999; Klaus, et al., 2015; Tejumola, 2017). Παράλληλα, οι ευκαιρίες προαγωγής, επίσης ως κρίσιμος παράγοντας της εργασιακής ικανοποίησης, έχουν διαμεσολαβητικό ρόλο στη σχέση μεταξύ της αντίστασης στην αλλαγή και την πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων (Struijs, 2012). Ακόμα, οι ευκαιρίες προώθησης δυνητικά μπορούν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους να εναγκαλιστούν με τις αλλαγές που επιφέρουν τα συστήματα ERP, ενώ η προοπτική επαγγελματικής ανέλιξης μπορεί να τους ενθαρρύνει να προσαρμοστούν στις νέες διαδικασίες. Τέλος, οι εργαζόμενοι οι οποίοι αντιλαμβάνονται πως η επιτυχημένη εφαρμογή ενός συστήματος ERP ευθυγραμμίζεται με τους μακροπρόθεσμους στόχους της σταδιοδρομίας τους, μπορεί να είναι πιο διατεθειμένοι να υποστηρίξουν την αλλαγή.

5.5 Επίδραση των ευκαιριών προαγωγής στην πρόθεση αποχώρησης

Στις περισσότερες μελέτες που έχουν διενεργηθεί για την διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των ευκαιριών προαγωγής και της πρόθεσης αποχώρησης, οι ευκαιρίες προαγωγής αποτελούν συστατικό και αναπόσπαστο μέρος της εργασιακής ικανοποίησης, η οποία με τη σειρά της επηρεάζει την πρόθεση αποχώρησης. Αναμφίβολα, η ικανοποίηση που πηγάζει από τις ευκαιρίες προαγωγής δύναται να εξασθενίζει την πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων (Quarles, 1994). Στο ίδιο συμπέρασμα καταλήγει και ο Kim (2012), ο οποίος εντοπίζει αρνητική συσχέτιση και αρνητική αιτιώδη σχέση μεταξύ των ευκαιριών προαγωγής και της πρόθεσης αποχώρησης σε εργαζόμενους του Δημόσιου Τομέα.

Ταυτόχρονα, οι ευκαιρίες προαγωγής μπορούν να έχουν τις ακόλουθες επιπτώσεις στην πρόθεση αποχώρησης (Frenkel & Bednall, 2016; Pergamit & Veum, 1999; Phelan & Lin, 2001):

- ❖ Αύξηση εργασιακής ικανοποίησης, η οποία αποδυναμώνει την πρόθεση αποχώρησης.
- ❖ Παρακίνηση των εργαζομένων και ενίσχυση της δέσμευσής τους απέναντι στον οργανισμό, παράγοντες οι οποίοι αναστέλλουν την πρόθεση αποχώρησης.

- ❖ Ενίσχυση της αντιληπτής εργασιακής δικαιοσύνης, η οποία αυξάνει τις πιθανότητες παραμονής.

Συνοψίζοντας, η παροχή δίκαιων ευκαιριών προαγωγής μπορεί να επηρεάσει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση και την δέσμευση των εργαζομένων, και εν τέλει να οδηγήσει σε μειωμένη πρόθεση αποχώρησης. Αντίθετα, η έλλειψη ευκαιριών προαγωγής ή ακόμα και η έλλειψη αξιοκρατίας στην επιλογή των εργαζομένων που προάγονται, μπορεί να συμβάλει στην δυσαρέσκεια των εργαζομένων και να τους καταστήσει πιο επιρρεπείς στο να εξετάσουν ευκαιρίες εργασίας σε άλλους οργανισμούς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Ερευνητικά ερωτήματα και ερευνητικές υποθέσεις

Κύριος σκοπός της μελέτης ήταν η διερεύνηση της σχέσης της αντίστασης των τελικών χρηστών στα συστήματα ERP και της πρόθεσης αποχώρησης, ενώ παράλληλα εξετάστηκε και ο διαμεσολαβητικός ρόλος των ευκαιριών προαγωγής και της αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης.

Τα επιμέρους ερωτήματα προς διερεύνηση ήταν:

1. Ποιοι είναι οι παράγοντες που οδηγούν στην αντίσταση των εργαζομένων στην χρήση των συστημάτων ERP στο στάδιο της λειτουργίας;
2. Η αντίσταση των εργαζομένων στην χρήση των συστημάτων ERP στο στάδιο της λειτουργίας σχετίζεται με την πρόθεση αποχώρησης από τον οργανισμό;
3. Οι ευκαιρίες προαγωγής και η αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη έχουν διαμεσολαβητικό ρόλο στην σχέση μεταξύ της αντίστασης των τελικών χρηστών των συστημάτων ERP και της πρόθεσης αποχώρησης από τον οργανισμό;
4. Πως η σχέση εργασίας τροποποιεί τα αποτελέσματα της ανάλυσης του συντονιστικού ρόλου της αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης και των ευκαιριών προαγωγής;

Σύμφωνα με την βιβλιογραφική επισκόπηση των προηγούμενων κεφαλαίων, οι ερευνητικές υποθέσεις ορίζονται ως εξής:

- ✚ **H1:** Η αντιληπτή χρησιμότητα έχει αρνητική επίδραση στην αντίσταση των τελικών χρηστών στα συστήματα ERP (Cho, et al., 2021; Davis, 1989; Seymour, et al., 2007).
- ✚ **H2:** Η αντιληπτή ευκολία χρήσης έχει αρνητική επίδραση στην αντίσταση των τελικών χρηστών στα συστήματα ERP (Cho, et al., 2021; Davis, 1989; Seymour, et al., 2007).
- ✚ **H3:** Η αντιληπτή αξία έχει αρνητική επίδραση στην αντίσταση των τελικών χρηστών στα συστήματα ERP (Kim & Kankanhalli, 2009).
- ✚ **H4:** Η κοινή πεποίθηση έχει αρνητική επίδραση στην αντίσταση των τελικών χρηστών στα συστήματα ERP (Seymour, et al., 2007; Cho, et al., 2021).
- ✚ **H5:** Η εκπαίδευση (εκ μέρους του οργανισμού) έχει αρνητική επίδραση στην αντίσταση των τελικών χρηστών στα συστήματα ERP (Cho, et al., 2021; Kim & Kankanhalli, 2009; Tejumola, 2017; Seymour, et al., 2007).

- ✚ **H6:** Η οργανωσιακή υποστήριξη σχετικά με την αλλαγή έχει αρνητική επίδραση στην αντίσταση των τελικών χρηστών στα συστήματα ERP (Cho, et al., 2021; Kim & Kankanhalli, 2009; Tejumola, 2017; Seymour, et al., 2007).
- ✚ **H7:** Τα κόστη απωλειών έχουν θετική επίδραση στην αντίσταση των τελικών χρηστών στα συστήματα ERP (Kim, 2010; Tejumola, 2017; Assefa, 2022).
- ✚ **H8:** Τα κίνητρα για χρήση έχουν αρνητική επίδραση στην αντίσταση των τελικών χρηστών στα συστήματα ERP (Tejumola, 2017).
- ✚ **H9:** Η ικανοποίηση των χρηστών έχει αρνητική επίδραση στην αντίσταση των τελικών χρηστών στα συστήματα ERP (Tejumola, 2017).
- ✚ **H10:** Η αντίσταση στην αλλαγή έχει θετική επίδραση στην αντίσταση των τελικών χρηστών στα συστήματα ERP (Kim & Kankanhalli, 2009; Assefa, 2022).
- ✚ **H11:** Η αντίσταση των τελικών χρηστών στα συστήματα και η πρόθεση αποχώρησης από τον οργανισμό έχουν θετική σχέση μεταξύ τους (Lee, et al., 1999; Srivastava & Agrawal, 2020; Lapointe & Rivard, 2005; Cotton & Tuttle, 1986).
- ✚ **H12:** Η αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη μετριάζει την σχέση μεταξύ της αντίστασης των τελικών χρηστών και της πρόθεσης αποχώρησης (Srivastava & Agrawal, 2020).
- ✚ **H13:** Οι ευκαιρίες προαγωγής μετριάζουν την σχέση μεταξύ της αντίστασης των τελικών χρηστών και της πρόθεσης αποχώρησης (Struijs, 2012).
- ✚ **H14:** Η αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη και η αντίσταση των χρηστών έχουν αρνητική συσχέτιση μεταξύ τους (Kim & Kankanhalli, 2009; Davis, 1989; Jiang, et al., 2000; Lee, et al., 2010; Eisenberger, et al., 2002).
- ✚ **H15:** Η αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη και η πρόθεση αποχώρησης έχουν αρνητική συσχέτιση μεταξύ τους (Srivastava & Agrawal, 2020; Eisenberger, et al., 2002; Cotton & Tuttle, 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002).
- ✚ **H16:** Οι ευκαιρίες προαγωγής μειώνουν την αντίσταση των χρηστών (Pergamit & Veum, 1999; Klaus, et al., 2015; Tejumola, 2017; Struijs, 2012).
- ✚ **H17:** Οι ευκαιρίες προαγωγής αποδυναμώνουν την πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων (Kim, 2012; Quarles, 1994; Pergamit & Veum, 1999; Phelan & Lin, 2001; Frenkel & Bednall, 2016).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Μεθοδολογία

7.1 Ερευνητικός σχεδιασμός

Για τους σκοπούς της έρευνας επιλέχθηκε η ποσοτική προσέγγιση μέσω ερωτηματολογίου για τον έλεγχο των υποθέσεων με πραγματικά δεδομένα. Η διεξαγωγή ποσοτικής έρευνας μέσω ερωτηματολογίου είναι οικονομική και χρονικά αποδοτική, ενώ τα δεδομένα της μπορούν να αναλυθούν στατιστικά και να υλοποιηθούν εύκολα συγκρίσεις μεταξύ αυτών (Tsaousoglou, 2021). Παράλληλα, τα ευρήματα μπορούν να γενικευτούν στον ευρύτερο πληθυσμό αν το δείγμα είναι αντιπροσωπευτικό, ενώ οι σχέσεις που εξετάζονται μπορούν να οδηγήσουν στην κατασκευή μοντέλων (Tsaousoglou, 2021). Αρχικά πραγματοποιήθηκε πιλοτική έρευνα σε δείγμα δέκα (10) εργαζομένων, ώστε να εντοπιστούν αστοχίες του ερευνητικού εργαλείου οι οποίες θα μπορούσαν να προσβάλλουν την αξιοπιστία της έρευνας. Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε από τις 18 Ιανουαρίου 2024 έως 06 Φεβρουαρίου 2024.

7.2 Πληθυσμός και δειγματοληψία

Τον πληθυσμό της έρευνας αποτέλεσαν εργαζόμενοι επιλεγμένων Διευθύνσεων του Ανεξάρτητου Διαχειριστή Μεταφοράς Ηλεκτρικής Ενέργειας (ΑΔΜΗΕ Α.Ε.), οι οποίοι είναι περίπου 430 άτομα. Οι λόγοι επιλογής του συγκεκριμένου οργανισμού ήταν: α) διότι η ερευνήτρια αποτελεί μέρος του ανθρώπινου δυναμικού, β) επειδή η εταιρεία και πιο συγκεκριμένα η αρμόδια Διεύθυνση Εκπαίδευσης χαρακτηρίζεται από εξωστρέφεια σχετικά με την υλοποίηση αντίστοιχων ερευνών εντός του οργανισμού και γ) διότι από την 1^η Ιανουαρίου 2023 όλες οι ενδοεπιχειρησιακές διαδικασίες υλοποιούνται μέσω του συστήματος ERP SAP. Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων. Η επιλογή του δείγματος έγινε με δειγματοληψία ευκολίας. Η Διεύθυνση Εκπαίδευσης προώθησε το σύνδεσμο του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου στις ηλεκτρονικές διευθύνσεις των εργαζομένων που απαρτίζουν τον πληθυσμό της έρευνας. Συνολικά ελήφθησαν αποκρίσεις από 115 εργαζόμενους, οι οποίοι όλοι συναίνεσαν στην καταχώρηση των απαντήσεών τους. Συνεπώς, το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 115 εργαζόμενους του ΑΔΜΗΕ.

7.3 Ερευνητικό εργαλείο

Το ερευνητικό εργαλείο αποτέλεσε ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο ήταν χωρισμένο σε πέντε (5) βασικές ενότητες. Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε ηλεκτρονικά, μέσω της εφαρμογής Microsoft Office Forms. Η πρώτη σελίδα του ερωτηματολογίου ήταν η συνοδευτική επιστολή, με την οποία οι ερωτώμενοι ενημερώθηκαν σχετικά με τον σκοπό της έρευνας και με ζητήματα δεοντολογίας που την διέπουν. Σε όλες τις περιπτώσεις, οι απαντήσεις των ερωτήσεων ήταν κλειστού τύπου. Το ερωτηματολόγιο της έρευνας παρατίθεται στο Παράρτημα Ι.

Στην πρώτη ενότητα εμπεριέχονταν τα δημογραφικά και επαγγελματικά στοιχεία των ερωτωμένων. Η δεύτερη ενότητα φιλοξενεί τις ερωτήσεις που εξετάζουν τους παράγοντες της αντίστασης των χρηστών και άλλων συναφών παραμέτρων, όπως είναι τα κίνητρα για χρήση του ERP και η ικανοποίηση χρηστών. Καθώς οι σχετικές κλίμακες δεν έχουν μεταφραστεί στα ελληνικά, πραγματοποιήθηκε μετάφραση δύο φάσεων (back to back translation) και στην συνέχεια αξιολογήθηκαν οι διαφορές. Η απόδοση στα ελληνικά πραγματοποιήθηκε σε συνεργασία με Φιλολόγο PhD, κάτοχο πτυχίου Proficiency. Στην συνέχεια, η μετάφραση ελέγχθηκε από πέντε (5) υπαλλήλους του ΑΔΜΗΕ, οι οποίοι επεσήμαναν τις ερωτήσεις που ενδεχομένως να μην είναι κατανοητές. Με βάση τους σχολιασμούς των συναδέλφων, περιορίστηκε σημαντικά ο αριθμός των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου. Οι σχετικές ενότητες της κλίμακας αντίστασης των χρηστών και άλλων σχετικών παραμέτρων είναι:

- ❖ Αντιληπτή χρησιμότητα, 3 ερωτήσεις (Cho, et al., 2021; Davis, 1989; Seymour, et al., 2007)
- ❖ Αντιληπτή ευκολία χρήσης, 3 ερωτήσεις (Cho, et al., 2021; Davis, 1989; Seymour, et al., 2007)
- ❖ Αντιληπτή αξία, 2 ερωτήσεις (Kim & Kankanhalli, 2009)
- ❖ Κοινή πεποίθηση, 1 ερώτηση (Seymour, et al., 2007; Cho, et al., 2021)
- ❖ Οργανωσιακή υποστήριξη σχετικά με την αλλαγή στο SAP, 3 ερωτήσεις (Cho, et al., 2021; Kim & Kankanhalli, 2009)
- ❖ Εκπαίδευση, 2 ερωτήσεις (Cho, et al., 2021; Kim & Kankanhalli, 2009; Tejumola, 2017; Seymour, et al., 2007)
- ❖ Κόστη απωλειών, 3 ερωτήσεις, (Kim, 2010; Tejumola, 2017; Assefa, 2022)
- ❖ Κίνητρα για χρήση του SAP, 2 ερωτήσεις (Tejumola, 2017)
- ❖ Ικανοποίηση χρηστών, 1 ερώτηση (Tejumola, 2017)
- ❖ Αντίσταση χρήστη, 7 ερωτήσεις (Kim & Kankanhalli, 2009; Assefa, 2022; Lapointe & Rivard, 2005)
- ❖ Αντίσταση στην αλλαγή, 2 ερωτήσεις (Cho, et al., 2021)

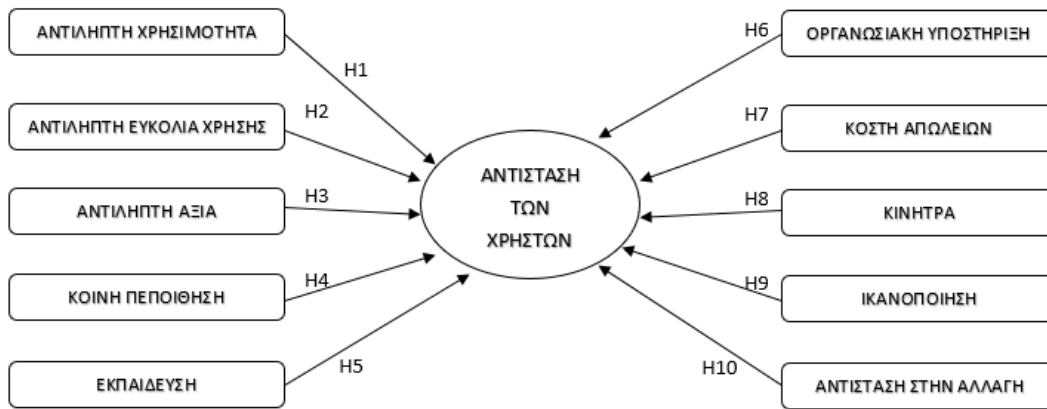
Στην τρίτη ενότητα φιλοξενήθηκε η σύντομη έκδοση της κλίμακας Αντιληπτής Οργανωσιακής Υποστήριξης Eisenberger (Eisenberger, et al., 1986), η οποία αποτελείται από οχτώ (8) ερωτήσεις (Rhoades & Eisenberger, 2002) και η οποία έχει μεταφραστεί στα ελληνικά από την Γκλιάτη (2018). Στην τέταρτη ενότητα φιλοξενήθηκαν οι ερωτήσεις που σχετίζονται με τις ευκαιρίες προαγωγής. Πρόκειται για δύο (2) ερωτήσεις οι οποίες έχουν εξαχθεί από την κλίμακα Job Satisfaction Survey (JSS) του Spector (1985), ενώ η συγκεκριμένη κλίμακα έχει μεταφραστεί στα ελληνικά και έχει σταθμιστεί στον ελληνικό πληθυσμό από τους Tsounis & Sarafis (2018) με υψηλή αξιοπιστία και εγκυρότητα. Τέλος, στην πέμπτη ενότητα εμπεριέχονταν τρεις (3) ερωτήσεις οι οποίες εξετάζουν την πρόθεση αποχώρησης από τον οργανισμό (Tsaousoglou, 2021).

7.4 Ζητήματα δεοντολογίας

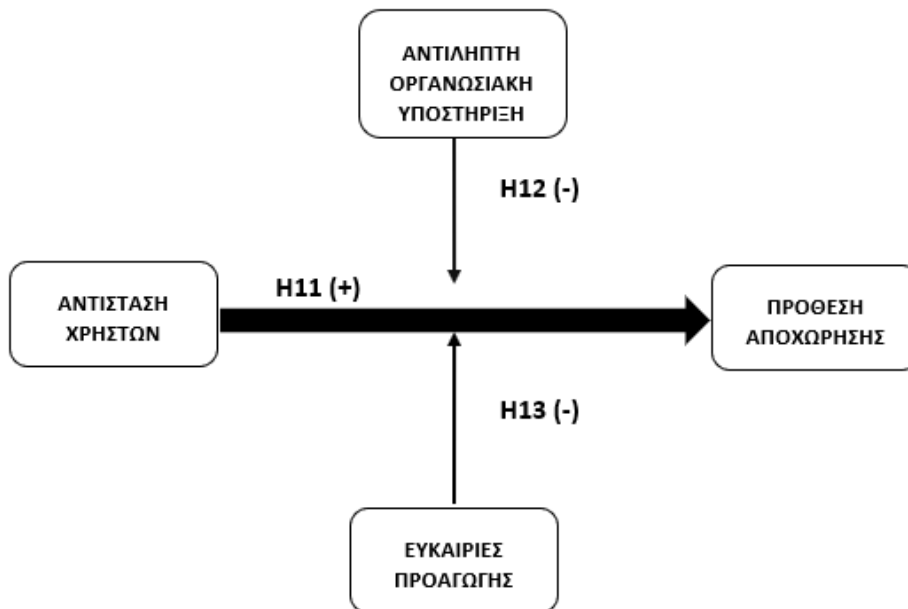
Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων ήταν ανώνυμη και απόρρητη, ενώ δεν συλλέχθηκε κάποιο στοιχείο που να ταυτοποιεί τους συμμετέχοντες. Οι συμμετέχοντες είχαν στην διάθεσή τους τα στοιχεία της ερευνήτριας, τους δόθηκε η δυνατότητα να απευθυνθούν στον αρμόδιο φορέα για την εκδήλωση των παραπόνων τους, ενώ είχαν τη δυνατότητα να αποχωρήσουν οποιαδήποτε στιγμή από τη διαδικασία χωρίς καμία συνέπεια. Σαφέστατα διασφαλίστηκε η αρχή της εμπιστευτικότητας και της ακεραιότητας των δεδομένων. Όλες οι απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο θεωρήθηκαν προσωπικά δεδομένα και διαχειρίστηκαν με βάση τον ισχύοντα νόμο περί προστασίας δεδομένων (ΓΚΠΔ 2016/679). Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν θα παραμείνουν στη διάθεση της ερευνήτριας για είκοσι τέσσερις (24) μήνες, η οποία είναι υποχρεωμένη να διασφαλίσει τη φύλαξη αυτών. Για τη διενέργεια της έρευνας ελήφθη γραπτή άδεια από την Διεύθυνση Εκπαίδευσης του ΑΔΜΗΕ, η οποία είναι διαθέσιμη αν ζητηθεί.

7.5 Ερευνητικά μοντέλα

Για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων χρησιμοποιήθηκαν δύο ερευνητικά μοντέλα. Το πρώτο μοντέλο αφορά τους παράγοντες που αιτιάζουν την αντίσταση των χρηστών και το δεύτερο μοντέλο σχετίζεται με την πρόθεση αποχώρησης. Σύμφωνα με τις υποθέσεις H1-H11, αναπτύσσεται το μοντέλο 1 ενώ σύμφωνα με τις υποθέσεις H12-H18 αναπτύσσεται το μοντέλο 2.



Εικόνα 1. Ερευνητικό μοντέλο αντίστασης χρηστών



Εικόνα 2. Ερευνητικό μοντέλο πρόθεσης αποχώρησης

7.6 Ορισμός μεταβλητών

Για τους σκοπούς της έρευνας ορίζονται οι κάτωθι μεταβλητές:

Πίνακας 6. Ορισμός μεταβλητών

ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ	ΡΟΛΟΣ
Αντιληπτή χρησιμότητα	13-15	PERCEIVED_USEFULNESS	
Αντιληπτή ευκολία χρήσης	16-18	PERCEIVED_EASE	
Αντιληπτή αξία	19-20	PERCEIVED_VALUE	
Κοινή πεποίθηση	21	SHARED_BELIEF	
Οργανωσιακή υποστήριξη της αλλαγής	22-24	ORG_SUPPORT	
Εκπαίδευση	25-26	TRAINING	
Κόστη απωλειών	27-29	LOSS_COSTS	
Κίνητρα για χρήση	30-31	MOTIVATION	
Ικανοποίηση χρηστών	32	USER_SATISFACTION	
Αντίσταση χρηστών	33-39	USER_RESISTANCE	ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ
Αντίσταση στην αλλαγή	40-41	RESISTANCE_CHANCE	
Αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη	42-49	POS	ΡΥΘΜΙΣΤΙΚΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ
Ευκαιρίες προαγωγής	50-51	PROMOTION	ΡΥΘΜΙΣΤΙΚΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ
Πρόθεση αποχώρησης	52-54	IQ	ΕΞΑΡΤΗΜΕΝΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ

Η υπό εκτίμηση εξίσωση της αντίστασης των χρηστών έχει την παρακάτω μορφή:

$$USER_RESISTANCE = b_0 + b_1 * PERCEIVED_USEFULNESS + b_2 * PERCEIVED_EASE + b_3 * PERCEIVED_VALUE + b_4 * SHARED_BELIEF + b_5 * ORG_SUPPORT + b_6 * TRAINING + b_7 * LOSS_COSTS + b_8 * MOTIVATION + b_9 * USER_SATISFACTION + b_{10} * RESISTANCE_CHANCE + \varepsilon$$

(Εξίσωση 1)

Η υπό εκτίμηση εξίσωση της πρόθεσης αποχώρησης έχει την παρακάτω μορφή:

$$IQ = b_0 + b_1 * USER_RESISTANCE + \varepsilon$$

(Εξίσωση 2)

Οι υπό εκτίμηση εξισώσεις που εμπεριέχουν τον διαμεσολαβητικό ρόλο των ρυθμιστικών μεταβλητών έχουν την παρακάτω μορφή:

$$IQ = b_0 + b_1 * USER_RESISTANCE + b_2 * POS + b_3 * USER_RESISTANCE * POS + \varepsilon \quad (\text{Εξίσωση 3})$$

$$IQ = b_0 + b_1 * USER_RESISTANCE + b_2 * PROMOTION + b_3 * USER_RESISTANCE * PROMOTION + \varepsilon \quad (\text{Εξίσωση 4})$$

7.7 Ανάλυση δεδομένων

Αρχικά υλοποιήθηκε κωδικοποίηση των απαντήσεων σύμφωνα με τις υποδείξεις των δημιουργών της κάθε κλίμακας και στην συνέχεια τα δεδομένα επεξεργάστηκαν με το πρόγραμμα στατιστικής ανάλυσης για κοινωνικές επιστήμες IBM 29.0 για Windows. Στο πρώτο βήμα πραγματοποιήθηκε υπολογισμός των περιγραφικών στατιστικών (μέσος όρος, εύρος, τυπική απόκλιση). Στην συνέχεια, πραγματοποιήθηκε ανάλυση των συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών με υπολογισμό του συντελεστή συσχέτισης Pearson r . Η αξιολόγηση της συμβολής των επιμέρους παραμέτρων στην αντίσταση των χρηστών υλοποιήθηκε με την αξιολόγηση του δομικού μοντέλου και της στατιστικής σημαντικότητας των παραμέτρων, τόσο με το πακέτο SPSS όσο και με το λογισμικό Jamovi 2.3.28. Ακόμα, πραγματοποιήθηκε ανάλυση παλινδρόμησης για την εκτίμηση της συμβολής της αντίστασης των χρηστών στην πρόθεση αποχώρησης. Παράλληλα, πραγματοποιήθηκαν μονόδρομες αναλύσεις διακύμανσης μεταβλητότητας (One-Way ANOVA) και έλεγχοι ανεξάρτητων δειγμάτων t-Test για την διαπίστωση των διαφορών στους μέσους όρους των διαφόρων ομάδων. Για τον έλεγχο του διαμεσολαβητικού ρόλου της αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης και των ευκαιριών προαγωγής στη σχέση μεταξύ της αντίστασης των χρηστών και την πρόθεση αποχώρησης, πραγματοποιήθηκαν αναλύσεις ρύθμισης (moderation analysis), με το εργαλείο PROCESS MACRO του SPSS. Η αξιοπιστία των κλιμάκων του ερωτηματολογίου εκτιμήθηκε με τον υπολογισμό του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's Alpha. Για την υλοποίηση όλων των ελέγχων, το επίπεδο σημαντικότητας ορίστηκε ίσο ή μικρότερο του 5% (0,05).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: Αποτελέσματα

8.1 Δείγμα της έρευνας

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 115 εργαζόμενους, εκ των οποίων το 66,1% είναι άνδρες, το 32,2% είναι ηλικίας 41-50 ετών, το 48,7% είναι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ, το 51,3% έχουν προϋπηρεσία στον ΑΔΜΗΕ από 1 έως 10 έτη και το 55,7% ανήκουν στο μόνιμο προσωπικό της εταιρείας. Το 62,6% είναι Τεχνικοί και το 79,1% είναι υπάλληλοι (χωρίς θέση ευθύνης). Το 89,6% του δείγματος έχει παρακολουθήσει κάποιο σεμινάριο, το 54,8% είναι χρήστες του πρόσφατα υλοποιημένου υπο-προγράμματος του SAP (EAM) και το 80% είναι χρήστες του SAP (συμπεριλαμβανομένου και του EAM). Στον πίνακα 7 παρουσιάζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος.

Πίνακας 7. Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος

	ΠΛΗΘΟΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Φύλο		
Άνδρας	76	66,1%
Γυναίκα	39	33,9%
Ηλικία		
18-30 ετών	12	10,4%
31-40 ετών	31	27,0%
41-50 ετών	37	32,2%
51-60 ετών	28	24,3%
60+ ετών	7	6,1%
Εκπαιδευτικό επίπεδο		
Απόφοιτος/η Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (ΥΕ)	1	0,9%
Απόφοιτος/η Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΔΕ)	34	29,6%
Απόφοιτος/η ΑΕΙ/ΤΕΙ	56	48,7%
Κάτοχος μεταπτυχιακού/ διδακτορικού / μεταδιδακτορικού τίτλου σπουδών	24	20,9%
Έτη προϋπηρεσίας στον ΑΔΜΗΕ		
Κάτω από 1 έτος	4	3,5%
1-10 έτη	59	51,3%
11-20 έτη	21	18,3%
20+ έτη	31	27,0%
Σχέση εργασίας		
Δελτίο Παροχής Υπηρεσιών (ΔΠΥ)	51	44,3%
Σύμβαση αορίστου χρόνου	64	55,7%
Ειδικότητα		
Διοικητικό-οικονομικός (ΔΟ1, ΔΟ2, ΔΟ3)	36	31,3%
Στέλεχος Γενικών θέσεων (Γ)	6	5,2%
Τεχνικός (Τ1, Τ2, Τ3, Τ4, Τ5)	72	62,6%
Υγειονομικός (Υ1, Υ2, Υ3)	1	0,9%
Θέση		
Διευθυντής/ρια ΒΟΚ	1	0,9%

Τομεάρχης ΒΟΚ	7	6,1%
Υποτομεάρχης ΒΟΚ	16	13,9%
Υπάλληλος	91	79,1%
Οι γνώσεις σας στον χειρισμό Η/Υ είναι:		
2= Μέτριες	18	15,7%
3= Καλές	52	45,2%
4= Άριστες	45	39,1%
Έχετε παρακολουθήσει κάποιο σεμινάριο σχετικά με το SAP;		
Ναι	103	89,6%
Όχι	12	10,4%
Είστε χρήστης του EAM- SAP;		
Ναι	63	54,8%
Όχι	52	45,2%
Είστε χρήστης του SAP (συμπεριλαμβανομένης και της χρήσης του EAM μετά την 01.01.2024);		
Ναι	92	80,0
Όχι	23	20,0

8.2 Αξιοπιστία του ερευνητικού εργαλείου

Η αξιοπιστία του ερευνητικού εργαλείου υπολογίστηκε με τη βοήθεια του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's Alpha. Στον πίνακα 8 παρουσιάζονται οι τιμές για κάθε κλίμακα του ερωτηματολογίου. Όλες οι τιμές είναι από 0,820 έως 0,964 και χαρακτηρίζονται ως καλές και εξαιρετικές (Taber, 2018).

Πίνακας 8. Τιμές Cronbach's Alpha

ΚΛΙΜΑΚΑ	ΠΛΗΘΟΣ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ	ΤΙΜΗ CRONBACH' A
Παράγοντες αντίστασης	22	0,888
Αντίσταση χρηστών	7	0,909
Αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη	8	0,964
Ευκαιρίες προαγωγής	2	0,820
Πρόθεση αποχώρησης	3	0,949

8.3 Περιγραφικά στατιστικά παραγόντων αντίστασης

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα 9, η αντιληπτή χρησιμότητα λαμβάνει μέση τιμή 3,07 ($\pm 2,004$), η οποία στην κλίμακα 1-7 χαρακτηρίζεται ως χαμηλή προς μέτρια. Η υψηλότερη μέση τιμή εμφανίζεται στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας (3,40, $\pm 2,12$) και η χαμηλότερη μέση τιμή στην γρηγορότερη εκτέλεση των εργασιών (2,76, $\pm 2,07$).

Πίνακας 9. Περιγραφικά στατιστικά αντιληπτής χρησιμότητας

ΕΡΩΤΗΣΗ	ΚΛΙΜΑΚΑ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
Η χρήση του SAP ενισχύει την αποτελεσματικότητα μου στην εργασία.	1-7	3,40	2,128
Η χρήση του SAP κάνει την εργασία μου πιο εύκολη.	1-7	3,07	2,069
Η χρήση του SAP μου δίνει τη δυνατότητα να εκτελώ τις εργασίες πιο γρήγορα.	1-7	2,76	2,077
PERCEIVED_USEFULNESS	1-7	3,07	2,004

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα 10, η αντιληπτή ευκολία χρήσης λαμβάνει μέση τιμή 4,13 ($\pm 1,91$), η οποία στην κλίμακα 1-7 χαρακτηρίζεται ως μέτρια. Την υψηλότερη μέση τιμή λαμβάνει η ξεκάθαρη κατανόηση αλληλεπίδρασης (4,52, $\pm 2,11$), και την χαμηλότερη μέση τιμή η θεώρηση πως το SAP είναι εύκολο στη χρήση (3,65, $\pm 2,03$).

Πίνακας 10. Περιγραφικά στατιστικά αντιληπτής ευκολίας χρήσης

ΕΡΩΤΗΣΗ	ΚΛΙΜΑΚΑ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
Η εκμάθηση του χειρισμού του SAP ήταν εύκολη για εμένα.	1-7	4,22	1,943
Θεωρώ πως το SAP είναι εύκολο στην χρήση.	1-7	3,65	2,035
Κατανοώ ξεκάθαρα πως πρέπει να αλληλοεπιδρώ με το SAP.	1-7	4,52	2,110
PERCEIVED_EASE	1-7	4,13	1,915

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα 11, η αντιληπτή αξία λαμβάνει μέση τιμή 3,94 ($\pm 2,12$), η οποία στην κλίμακα 1-7 χαρακτηρίζεται ως μέτρια. Την υψηλότερη μέση τιμή λαμβάνει η απόδοση προστιθέμενης αξίας (4,03, $\pm 2,16$), και την χαμηλότερη μέση τιμή η αξία της αλλαγής (3,85, $\pm 2,20$).

Πίνακας 11. Περιγραφικά στατιστικά αντιληπτής αξίας

ΕΡΩΤΗΣΗ	ΚΛΙΜΑΚΑ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
Λαμβάνοντας υπόψη τον χρόνο και την προσπάθεια που έπρεπε να ξοδέψω, η αλλαγή στο νέο τρόπο εργασίας με το SAP άξιζε.	1-7	3,85	2,204
Συνολικά, η αλλαγή στον νέο τρόπο εργασίας με το SAP μου αποφέρει προστιθέμενη αξία.	1-7	4,03	2,161
PERCEIVED_VALUE	1-7	3,94	2,126

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα 12, η κοινή πεποίθηση λαμβάνει μέση τιμή 2,17 ($\pm 1,58$), η οποία στην κλίμακα 1-7 χαρακτηρίζεται ως χαμηλή.

Πίνακας 12. Περιγραφικά στατιστικά κοινής πεποίθησης

ΕΡΩΤΗΣΗ	ΚΛΙΜΑΚΑ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
Οι συνάδελφοί μου πιστεύουν στα οφέλη του SAP.	1-7	2,17	1,580
SHARED_BELIEF	1-7	2,17	1,580

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα 13, η οργανωσιακή υποστήριξη της αλλαγής λαμβάνει μέση τιμή 3,49 ($\pm 1,775$), η οποία στην κλίμακα 1-7 χαρακτηρίζεται ως μέτρια. Την υψηλότερη μέση τιμή λαμβάνει η επίσημη καθοδήγηση κατά τη διάρκεια της αλλαγής (4,37, $\pm 1,86$), και την χαμηλότερη μέση τιμή η καταμέτρηση των αναγκών των χρηστών (2,97, $\pm 1,95$).

Πίνακας 13. Περιγραφικά στατιστικά οργανωσιακής υποστήριξης της αλλαγής

ΕΡΩΤΗΣΗ	ΚΛΙΜΑΚΑ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
Κατά την διάρκεια της αλλαγής στον νέο τρόπο εργασίας με το SAP, υπήρχε διαθέσιμη επίσημη καθοδήγηση από τον ΑΔΜΗΕ.	1-7	4,37	1,862
Κατά την υλοποίηση του SAP ελήφθησαν υπόψη οι ανάγκες των χρηστών.	1-7	2,97	1,952
Η συμμετοχή των χρηστών ενθαρρύνθηκε κατά τον σχεδιασμό και την εφαρμογή του SAP.	1-7	3,15	2,117
ORG_SUPPORT	1-7	3,49	1,775

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα 14, η εκπαίδευση λαμβάνει μέση τιμή 3,78 ($\pm 1,82$), η οποία στην κλίμακα 1-7 χαρακτηρίζεται ως μέτρια. Την υψηλότερη μέση τιμή λαμβάνει η καλή γνώση του συστήματος από τους εκπαιδευτές (4,09, $\pm 2,00$), και την χαμηλότερη μέση τιμή η επάρκεια των οδηγιών (3,49, $\pm 2,07$).

Πίνακας 14. Περιγραφικά στατιστικά εκπαίδευσης

ΕΡΩΤΗΣΗ	ΚΛΙΜΑΚΑ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
Η εκπαίδευση και οι εξειδικευμένες οδηγίες που μου δόθηκαν για την εργασία στο SAP ήταν επαρκείς.	1-7	3,49	2,078
Οι εκπαιδευτές ήταν καλοί γνώστες του SAP και με βοήθησαν στην κατανόηση του συστήματος.	1-7	4,09	2,004
TRAINING	1-7	3,78	1,822

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα 15, τα κόστη απωλειών λαμβάνουν μέση τιμή 5,77 ($\pm 1,25$), η οποία στην κλίμακα 1-7 χαρακτηρίζεται ως υψηλή. Την υψηλότερη μέση τιμή λαμβάνει ο υψηλότερος φόρτος και οι μεγαλύτερες ευθύνες (6,28, $\pm 1,207$), και την χαμηλότερη μέση τιμή ο φόβος λαθών που μπορεί να επιφέρουν συνέπειες (5,47, $\pm 1,67$).

Πίνακας 15. Περιγραφικά στατιστικά κοστών απωλειών

ΕΡΩΤΗΣΗ	ΚΛΙΜΑΚΑ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
Με τον παλιό τρόπο εργασίας (πριν το SAP) είχα μεγαλύτερο έλεγχο της εργασίας μου.	1-7	5,57	1,646
Με τον νέο τρόπο εργασίας με το SAP έχω υψηλότερο φόρτο εργασίας και μεγαλύτερες ευθύνες.	1-7	6,28	1,207
Φοβάμαι ότι μπορεί να κάνω λάθη στο SAP τα οποία να έχουν σοβαρές συνέπειες.	1-7	5,47	1,674
LOSS_COSTS	1-7	5,77	1,254

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα 16, τα κίνητρα λαμβάνουν μέση τιμή 2,72 ($\pm 1,67$), η οποία στην κλίμακα 1-7 χαρακτηρίζεται ως χαμηλή. Την υψηλότερη μέση τιμή λαμβάνει η δημιουργία ευκαιριών προαγωγής (2,75, $\pm 1,87$), και την χαμηλότερη μέση τιμή η μετάφραση σε οικονομικά οφέλη και ανταμοιβές (2,70, $\pm 1,66$).

Πίνακας 16. Περιγραφικά στατιστικά κινήτρων

ΕΡΩΤΗΣΗ	ΚΛΙΜΑΚΑ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
Θεωρώ πως η παραγωγική χρήση του SAP θα μεταφραστεί σε προσωπικά οικονομικά οφέλη και ανταμοιβές για εμένα.	1-7	2,70	1,669
Θεωρώ πως η παραγωγική χρήση του SAP θα δημιουργήσει περαιτέρω ευκαιρίες προαγωγής για εμένα.	1-7	2,75	1,879
MOTIVATION	1-7	2,72	1,671

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα 17, η ικανοποίηση λαμβάνει μέση τιμή 3,60 ($\pm 1,81$), η οποία στην κλίμακα 1-7 χαρακτηρίζεται ως μέτρια.

Πίνακας 17. Περιγραφικά στατιστικά ικανοποίησης

ΕΡΩΤΗΣΗ	ΚΛΙΜΑΚΑ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
Συνολικά, πόσο ικανοποιημένοι είστε από τη χρήση του συστήματος SAP;	1-7	3,60	1,810
USER_SATISFACTION	1-7	3,60	1,810

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα 18, η αντίσταση στην αλλαγή λαμβάνει μέση τιμή 4,20 ($\pm 1,51$), η οποία στην κλίμακα 1-7 χαρακτηρίζεται ως μέτρια. Την υψηλότερη μέση τιμή λαμβάνει το αίσθημα άγχους εξαιτίας της εισαγωγής του συστήματος (4,82, $\pm 1,70$), και την χαμηλότερη μέση τιμή το άσχημο προαίσθημα πριν την εισαγωγή (3,59 $\pm 1,81$).

Πίνακας 18. Περιγραφικά στατιστικά αντίστασης στην αλλαγή

ΕΡΩΤΗΣΗ	ΚΛΙΜΑΚΑ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
Είχα άσχημο προαίσθημα σχετικά με την εισαγωγή του SAP στην εργασία μου.	1-7	3,59	1,811
Η εισαγωγή του SAP στην εργασία μου με έκανε να αισθάνομαι άγχος.	1-7	4,82	1,703
RESISTANCE_CHANCE	1-7	4,20	1,511

Στον πίνακα 19 εμπεριέχονται συνοπτικά τα στατιστικά όλων των παραγόντων αντίστασης. Διαφάνηκε πως η υψηλότερη μέση τιμή παρουσιάζεται στα κόστη απωλειών (5,77 \pm 1,25), η οποία στην κλίμακα 1-7 χαρακτηρίζεται ως υψηλή. Αντίθετα, η χαμηλότερη μέση τιμή εμφανίζεται στην κοινή πεποίθηση (2,17 \pm 1,58), η οποία στην κλίμακα 1-7 χαρακτηρίζεται ως χαμηλή.

Πίνακας 19. Συνοπτικός πίνακας στατιστικών παραγόντων αντίστασης

ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ	ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ	ΚΛΙΜΑΚΑ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
Αντιληπτή χρησιμότητα	PERCEIVED_USEFULNESS	1-7	3,07	2,004
Αντιληπτή ευκολία χρήσης	PERCEIVED_EASE	1-7	4,13	1,915
Αντιληπτή αξία	PERCEIVED_VALUE	1-7	3,94	2,126
Κοινή πεποίθηση	SHARED_BELIEF	1-7	2,17	1,580
Οργανωσιακή υποστήριξη της αλλαγής	ORG_SUPPORT	1-7	3,49	1,775
Εκπαίδευση	TRAINING	1-7	3,78	1,822
Κόστη απωλειών	LOSS_COSTS	1-7	5,77	1,254
Κίνητρα για χρήση	MOTIVATION	1-7	2,72	1,671
Ικανοποίηση χρηστών	USER_SATISFACTION	1-7	3,59	1,809
Αντίσταση στην αλλαγή	RESISTANCE_CHANCE	1-7	4,20	1,511

8.4 Περιγραφικά στατιστικά αντίστασης των χρηστών

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα 20, η αντίσταση των χρηστών λαμβάνει μέση τιμή 3,30 ($\pm 1,72$), η οποία στην κλίμακα 1-7 χαρακτηρίζεται ως μέτρια. Την υψηλότερη μέση τιμή έλαβε η συζήτηση με τους συναδέλφους για την εκδήλωση παραπόνων (5,52 $\pm 1,93$), η οποία χαρακτηρίζεται ως υψηλή. Αντίθετα, την χαμηλότερη μέση τιμή έλαβε η εισαγωγή ανακριβών πληροφοριών για την υπονόμηση της αξιοπιστίας του συστήματος (1,42 $\pm 1,12$), η οποία χαρακτηρίζεται ως χαμηλή. Συνολικά, η απάθεια εμφανίζεται με μέτρια ένταση, η παθητική στάση ομοίως με μέτρια ένταση, ενώ η μια μορφή ενεργητικής αντίστασης (συζήτηση με συνάδελφους) εμφανίζεται με υψηλή ένταση, ενώ η άλλη μορφή ενεργητικής αντίστασης (άρνηση χειρισμού) εμφανίζεται με μέτρια ένταση. Η επιθετική αντίσταση εμφανίζεται συνολικά με χαμηλή ένταση.

Πίνακας 20. Περιγραφικά στατιστικά αντίστασης των χρηστών

ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	ΕΡΩΤΗΣΗ	ΚΛΙΜΑΚΑ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
Απάθεια	Όσο μπορώ δεν εκδηλώνω ενδιαφέρον για να εργαστώ στο SAP και να μοιραστώ ιδέες για την βελτίωση του SAP.	1-7	3,43	2,210
Παθητική στάση	Όσο μπορώ χρησιμοποιώ τακτικές καθυστέρησης για να αποφύγω την εργασία στο SAP.	1-7	3,13	2,264
Παθητική στάση	Όσο μπορώ αποφεύγω την εργασία στο SAP.	1-7	3,48	2,492
Ενεργητική αντίσταση	Συζητώ με τους συναδέλφους μου προκειμένου να παραπονεθώ για τα προβλήματα του SAP.	1-7	5,52	1,936
Ενεργητική αντίσταση	Όσο μπορώ αρνούμαι να εργαστώ στο SAP ή αρνούμαι να μάθω να χειρίζομαι το SAP.	1-7	3,12	2,394
Επιθετική αντίσταση	Θέλω να αλλάξω τη θέση εργασίας μου ώστε να αποφύγω την εργασία στο SAP.	1-7	3,02	2,273
Επιθετική αντίσταση	Όσο μπορώ εισάγω ανακριβείς πληροφορίες στο SAP για να υπονομεύσω την αξιοπιστία του.	1-7	1,42	1,122
USER_RESISTANCE		1-7	3,30	1,721

8.5 Περιγραφικά στατιστικά αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης

Σύμφωνα με τον πίνακα 21, η αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη λαμβάνει μέση τιμή 3,41 ($\pm 1,03$), η οποία στην κλίμακα 1-5 χαρακτηρίζεται ως μέτρια προς υψηλή. Η υψηλότερη μέση τιμή εμφανίζεται στην εκτίμηση της συνεισφοράς των εργαζομένων (3,50, $\pm 1,07$), ενώ η

χαμηλότερη μέση τιμή στο ενδιαφέρον του οργανισμού για την ικανοποίηση των εργαζομένων (3,31, ±1,15).

Πίνακας 21. Περιγραφικά στατιστικά αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης

ΕΡΩΤΗΣΗ	ΚΛΙΜΑΚΑ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
Ο ΑΔΜΗΕ εκτιμά την συνεισφορά μου στην ευημερία του.	1-5	3,50	1,071
Ο ΑΔΜΗΕ δεν εκτιμά οποιαδήποτε επιπλέον προσπάθεια από εμένα. (R)	1-5	3,45	1,134
Ο ΑΔΜΗΕ αγνοεί τα παράπονά μου. (R)	1-5	3,36	1,258
Ο ΑΔΜΗΕ νοιάζεται πραγματικά για την ευημερία μου.	1-5	3,34	1,146
Ακόμα και εάν έκανα την καλύτερη δυνατή δουλειά, ο ΑΔΜΗΕ δεν θα το αναγνώριζε. (R)	1-5	3,49	1,165
Ο ΑΔΜΗΕ νοιάζεται για την γενικότερη ικανοποίηση μου από την εργασία.	1-5	3,31	1,157
Ο ΑΔΜΗΕ δείχνει πολύ μικρό ενδιαφέρον για εμένα. (R)	1-5	3,39	1,226
Ο ΑΔΜΗΕ εκτιμά τα επιτεύγματά μου στην εργασία μου.	1-5	3,49	1,142
POS	1-5	3,41	1,039

(R): έχει γίνει αντιστροφή της βαθμολογίας

8.6 Περιγραφικά στατιστικά ευκαιριών προαγωγής

Σύμφωνα με τον πίνακα 22, οι ευκαιρίες προαγωγής λαμβάνουν μέση τιμή 3,33 (±1,70), η οποία στην κλίμακα 1-7 χαρακτηρίζεται ως μέτρια. Την υψηλότερη μέση τιμή λαμβάνει η διεκδίκηση πιθανότητας προαγωγής από όσους τα πηγαίνουν καλά στη δουλειά τους (3,49, ±1,81), και τη χαμηλότερη μέση τιμή λαμβάνει η ικανοποίηση από τις ευκαιρίες προαγωγής (3,19, ±1,89).

Πίνακας 22. Περιγραφικά στατιστικά ευκαιριών προαγωγής

ΕΡΩΤΗΣΗ	ΚΛΙΜΑΚΑ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
Όσοι τα πηγαίνουν καλά στη δουλειά τους στον ΑΔΜΗΕ, διεκδικούν πιθανότητα προαγωγής.	1-7	3,49	1,818
Είμαι ικανοποιημένος-η από τις ευκαιρίες προαγωγής που μου παρέχονται από τον ΑΔΜΗΕ.	1-7	3,19	1,896
PROMOTION	1-7	3,33	1,709

8.7 Περιγραφικά στατιστικά πρόθεσης αποχώρησης

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα 23, η πρόθεση αποχώρησης λαμβάνει μέση τιμή 3,10 (±2,17), η οποία στην κλίμακα 1-7 θεωρείται ως χαμηλή προς μέτρια. Την υψηλότερη

μέση τιμή λαμβάνει η συχνότητα σκέψης αποχώρησης (3,33, $\pm 2,37$), και τη χαμηλότερη μέση τιμή η πιθανότητα αποχώρησης εντός δύο ετών (2,83, $\pm 2,14$).

Πίνακας 23. Περιγραφικά στατιστικά πρόθεσης αποχώρησης

ΕΡΩΤΗΣΗ	ΚΛΙΜΑΚΑ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
Πόσο συχνά σκέφτεστε να αποχωρήσετε από τον ΑΔΜΗΕ; (1= Καθόλου συχνά, 7= Πολύ συχνά)	1-7	3,33	2,376
Πόσο πιθανό είναι να αναζητήσετε εργασία σε άλλον εργοδότη; (1= Καθόλου πιθανό, 7= Πολύ πιθανό)	1-7	3,14	2,332
Πόσο πιθανό είναι να αποχωρήσετε από τον ΑΔΜΗΕ μέσα στα επόμενα δύο έτη (2023-2025); (1= Καθόλου πιθανό, 7= Πολύ πιθανό)	1-7	2,83	2,140
IQ	1-7	3,10	2,176

8.8 Συσχετιστική ανάλυση παραγόντων αντίστασης

Πραγματοποιήθηκε υπολογισμός του συντελεστής συσχέτισης Pearson r για την αξιολόγηση της συσχέτισης μεταξύ της αντίστασης των χρηστών και των επιμέρους παραγόντων αντίστασης. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα 24, όλοι οι παράγοντες εκτός από την αντίσταση στην αλλαγή, συσχετίζονται σημαντικά με την αντίσταση των χρηστών. Αυτό σημαίνει πως οι συσχετίσεις αυτές πιθανόν δεν είναι τυχαίες. Σύμφωνα με τις αναλύσεις, αναδείχθηκε χαμηλή αρνητική συσχέτιση με τα κίνητρα ($r=-0,350$, $p<0,01$).

Επίσης, αναδείχθηκαν οι παρακάτω μέτριες αρνητικές συσχετίσεις με:

- ❖ Αντιληπτή ευκολία χρήσης ($r=-0,415$, $p<0,01$)
- ❖ Αντιληπτή αξία ($r=-0,563$, $p<0,01$)
- ❖ Κοινή πεποίθηση ($r=-0,539$, $p<0,01$)
- ❖ Οργανωσιακή υποστήριξη της αλλαγής ($r=-0,415$, $p<0,01$)
- ❖ Εκπαίδευση χρηστών ($r=-0,486$, $p<0,01$)
- ❖ Ικανοποίηση χρηστών ($r=-0,563$, $p<0,01$)

Ακόμα, αναδείχθηκε υψηλή αρνητική συσχέτιση με την αντιληπτή χρησιμότητα ($r=-0,636$, $p<0,01$) και υψηλή θετική συσχέτιση με τα κόστη απωλειών ($r=0,664$, $p<0,01$).

Πίνακας 24. Συσχετιστική ανάλυση παραγόντων αντίστασης

ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ Pearson r
PERCEIVED_USEFULNESS	-0,636**
PERCEIVED_EASE	-0,415**
PERCEIVED_VALUE	-0,563**
SHARED_BELIEF	-0,539**
ORG_SUPPORT	-0,415**
TRAINING	-0,486**
LOSS_COSTS	0,664**
MOTIVATION	-0,350**
USER_SATISFACTION	-0,563**
RESISTANCE_CHANCE	0,146

***. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).*

8.9 Επίδραση των παραγόντων αντίστασης στην αντίσταση των χρηστών

Πραγματοποιήθηκε πολλαπλή παλινδρόμηση για την αξιολόγηση της επίδρασης των επιμέρους παραγόντων στην αντίσταση των χρηστών. Από τον έλεγχο της στατιστικής F επιβεβαιώνεται η σημαντικότητα του μοντέλου ($p < 0,001$). Η τιμή του συντελεστή προσδιορισμού R^2 είναι 0,616, υποδεικνύοντας πως το μοντέλο εξηγεί το 61,6% της μεταβλητότητας της διακύμανσης της αντίστασης των χρηστών. Προέκυψε πως μόνο η οργανωσιακή υποστήριξη της αλλαγής και τα κόστη απωλειών επιδρούν στην αντίσταση των χρηστών. Τα αποτελέσματα του ελέγχου παρουσιάζονται στον πίνακα 25.

Πίνακας 25. Επίδραση των παραγόντων αντίστασης στην αντίσταση των χρηστών

ΕΞΑΡΤΗΜΕΝΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ: USER_RESISTANCE		R Square: 0,616	Sig. F: <0,001
ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	B	Std. Error	Sig.
(ΣΤΑΘΕΡΟΣ ΟΡΟΣ)	1,458	1,037	0,163
PERCEIVED_USEFULNESS	-0,112	0,138	0,419
PERCEIVED_EASE	0,113	0,115	0,327
PERCEIVED_VALUE	-0,174	0,124	0,165
SHARED_BELIEF	-0,027	0,122	0,828
ORG_SUPPORT	-0,294	0,137	0,035
TRAINING	-0,100	0,118	0,399
LOSS_COSTS	0,716	0,134	<0,001
MOTIVATION	-0,096	0,087	0,276
USER_SATISFACTION	0,150	0,154	0,335
RESISTANCE_CHANCE	-0,129	0,085	0,133

Στη συνέχεια, εφαρμόστηκε η μέθοδος της βηματικής παλινδρόμησης (stepwise regression) προκειμένου να επιλεγεί το βέλτιστο υποσύνολο των ανεξάρτητων μεταβλητών που εξηγούν την αντίσταση των χρηστών. Με τη μέθοδο αυτή προστέθηκε μια ακόμα μεταβλητή η οποία είναι προγνωστικός παράγοντας για την αντίσταση των χρηστών, η αντιληπτή αξία. Έτσι, αυξάνοντας κατά μια μονάδα την αντιληπτή αξία, η αντίσταση των χρηστών μειώνεται κατά 0,153 μονάδες. Επίσης, αυξάνοντας κατά μια μονάδα την οργανωσιακή υποστήριξη της αλλαγής, η αντίσταση των χρηστών μειώνεται κατά 0,244 μονάδες. Ακόμα, αυξάνοντας κατά μια μονάδα τα κόστη απωλειών, η αντίσταση των χρηστών αυξάνεται κατά 0,772 μονάδες. Τα αποτελέσματα του ελέγχου παρουσιάζονται στον πίνακα 26.

Πίνακας 26. Αποτελέσματα stepwise regression

ΕΞΑΡΤΗΜΕΝΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ: USER_RESISTANCE		R Square: 0,584	Sig. F: <0,001
ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	B	Std. Error	Sig.
(ΣΤΑΘΕΡΟΣ ΟΡΟΣ)	0,301	0,738	0,684
PERCEIVED_VALUE	-0,153	0,075	0,046
ORG_SUPPORT	-0,244	0,083	0,004
LOSS_COSTS	0,772	0,105	<0,001

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της βηματικής παλινδρόμησης, η εκτιμημένη εξίσωση της αντίστασης των χρηστών λαμβάνει την παρακάτω μορφή:

$$USER_RESISTANCE = 0,301 - 0,153 * PERCEIVED_VALUE - 0,244 * ORG_SUPPORT + 0,772 * LOSS_COSTS \quad (Εξίσωση 5)$$

8.10 Συσχετιστική ανάλυση μεταβλητών ερευνητικού μοντέλου 2

Πραγματοποιήθηκε υπολογισμός του συντελεστή συσχέτισης Pearson r για την αξιολόγηση της συσχέτισης των μεταβλητών του 2^{ου} ερευνητικού μοντέλου (αντίσταση χρηστών, αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη, ευκαιρίες προαγωγής, πρόθεση αποχώρησης). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα 27, αναδείχθηκαν οι εξής στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις:

- ❖ Μικρή θετική συσχέτιση μεταξύ της αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης και των ευκαιριών προαγωγής ($r=0,342$, $p<0,01$).
- ❖ Ισχυρή αρνητική συσχέτιση μεταξύ της αντίστασης των χρηστών και των ευκαιριών προαγωγής ($r=-0,716$, $p<0,01$).

- ❖ Ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ της αντίστασης των χρηστών και της πρόθεσης αποχώρησης ($r=0,682$, $p<0,01$).
- ❖ Μικρή αρνητική συσχέτιση μεταξύ της πρόθεσης αποχώρησης και της αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης ($r=-0,234$, $p<0,05$).
- ❖ Ισχυρή αρνητική συσχέτιση μεταξύ της πρόθεσης αποχώρησης και των ευκαιριών προαγωγής ($r=-0,671$, $p<0,01$).

Πίνακας 27. Συσχετιστική ανάλυση μεταβλητών 2ου ερευνητικού μοντέλου

	USER_RESISTANCE	POS	PROMOTION
POS	-0,163		0,342**
PROMOTION	-0,716**	0,342**	
IQ	0,682**	-0,234*	-0,671**

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Παράλληλα, διενεργήθηκαν απλές παλινδρομήσεις για τη διαπίστωση της επίδρασης της αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης και των ευκαιριών προαγωγής στην αντίσταση των χρηστών και την πρόθεση αποχώρησης. Προέκυψε πως η αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη δεν επιδρά στην αντίσταση των χρηστών. Αντίθετα, επιδρά στην πρόθεση αποχώρησης. Συγκεκριμένα, αυξάνοντας την αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη κατά μια μονάδα, η πρόθεση αποχώρησης μειώνεται κατά 0,490 μονάδες. Ακόμα, οι ευκαιρίες προαγωγής μειώνουν την αντίσταση των χρηστών και την πρόθεση αποχώρησης. Συγκεκριμένα, αύξηση των ευκαιριών προαγωγής κατά μια μονάδα μειώνει την αντίσταση των χρηστών κατά 0,709 μονάδες και την πρόθεση αποχώρησης κατά 0,855 μονάδες. Τα αποτελέσματα των απλών παλινδρομικών αναλύσεων εμπεριέχονται στον πίνακα 28.

Πίνακας 28. Αποτελέσματα απλών παλινδρομικών αναλύσεων μεταξύ των μεταβλητών

Εξαρτημένη μεταβλητή: USER_RESISTANCE	β
Ανεξάρτητη μεταβλητή: POS	-0,259
Εξαρτημένη μεταβλητή: USER_RESISTANCE	β
Ανεξάρτητη μεταβλητή: PROMOTION	-0,709**
Εξαρτημένη μεταβλητή: IQ	β
Ανεξάρτητη μεταβλητή: POS	-0,490*
Εξαρτημένη μεταβλητή: IQ	β
Ανεξάρτητη μεταβλητή: PROMOTION	-0,855*

* $p<0,05$ ** $p<0,001$

8.11 Επίδραση της αντίστασης των χρηστών στην πρόθεση αποχώρησης

Πραγματοποιήθηκε απλή παλινδρόμηση για την αξιολόγηση της επίδρασης της αντίστασης των χρηστών στην πρόθεση αποχώρησης. Από τον έλεγχο της στατιστικής F επιβεβαιώνεται η σημαντικότητα του μοντέλου ($p < 0,001$). Η τιμή του συντελεστή προσδιορισμού R^2 είναι 0,465, υποδεικνύοντας πως το μοντέλο εξηγεί το 46,5% της μεταβλητότητας της διακύμανσης της πρόθεσης αποχώρησης των χρηστών του SAP. Προέκυψε πως η επίδραση της αντίστασης των χρηστών είναι στατιστικά σημαντική. Συγκεκριμένα, αυξάνοντας κατά μια μονάδα αντίσταση των χρηστών, η πρόθεση αποχώρησης αυξάνεται κατά 0,895 μονάδες. Τα αποτελέσματα του ελέγχου παρουσιάζονται στον πίνακα 29.

Πίνακας 29. Επίδραση της αντίστασης των χρηστών στην πρόθεση αποχώρησης

ΕΞΑΡΤΗΜΕΝΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ: IQ	R Square: 0,465		Sig. F: <0,001
	B	Std. Error	Sig.
(ΣΤΑΘΕΡΟΣ ΟΡΟΣ)	0,418	0,377	0,270
USER_RESISTANCE	0,895	0,101	<0,001

Παράλληλα, διενεργήθηκαν απλές παλινδρομήσεις για την αξιολόγηση της επίδρασης της αντίστασης των χρηστών στην πρόθεση αποχώρησης του μόνιμου προσωπικού και των έκτακτων υπαλλήλων (ΔΠΥ). Από τον έλεγχο της στατιστικής F επιβεβαιώνεται η σημαντικότητα των μοντέλων ($p < 0,001$). Η τιμή του συντελεστή προσδιορισμού R^2 είναι 0,566 για το δείγμα των μόνιμων υπαλλήλων, υποδεικνύοντας πως το μοντέλο εξηγεί το 56,6% της μεταβλητότητας της διακύμανσης της πρόθεσης αποχώρησης. Η τιμή του συντελεστή προσδιορισμού R^2 είναι 0,549 για το δείγμα των έκτακτων υπαλλήλων, υποδεικνύοντας πως το μοντέλο εξηγεί το 54,9% της μεταβλητότητας της διακύμανσης της πρόθεσης αποχώρησης. Προέκυψε πως η επίδραση της αντίστασης των χρηστών είναι στατιστικά σημαντική και για τα δύο δείγματα. Για το δείγμα των μόνιμων υπαλλήλων, αυξάνοντας την αντίσταση των χρηστών κατά μια μονάδα, η πρόθεση αποχώρησης αυξάνεται κατά 0,884 μονάδες. Αντίστοιχα, για το δείγμα των έκτακτων υπαλλήλων, αυξάνοντας την αντίσταση των χρηστών κατά μια μονάδα, η πρόθεση αποχώρησης αυξάνεται κατά 1,044 μονάδες. Τα αποτελέσματα των ελέγχων παρουσιάζονται στον πίνακα 30.

Πίνακας 30. Επίδραση της αντίστασης των χρηστών στην πρόθεση αποχώρησης, ανά σχέση εργασίας

ΜΟΝΙΜΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ			
ΕΞΑΡΤΗΜΕΝΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ: IQ		R Square: 0,566	Sig. F: <0,001
	B	Std. Error	Sig.
(ΣΤΑΘΕΡΟΣ ΟΡΟΣ)	-0,206	0,426	0,631
USER_RESISTANCE	0,884	0,109	<0,001
ΕΚΤΑΚΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ (ΔΠΥ)			
ΕΞΑΡΤΗΜΕΝΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ: IQ		R Square: 0,549	Sig. F: <0,001
	B	Std. Error	Sig.
(ΣΤΑΘΕΡΟΣ ΟΡΟΣ)	0,829	0,537	0,130
USER_RESISTANCE	1,044	0,154	<0,001

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, οι εκτιμώμενες εξισώσεις της πρόθεσης αποχώρησης στα επιμέρους δείγματα, λαμβάνουν την παρακάτω μορφή:

$$IQ_{\text{συνολικό δείγμα}} = 0,418 + 0,895 * USER_RESISTANCE \text{ (Εξίσωση 6)}$$

$$IQ_{\text{μόνιμοι}} = -0,206 + 0,885 * USER_RESISTANCE \text{ (Εξίσωση 7)}$$

$$IQ_{\text{έκτακτοι}} = 0,829 + 1,044 * USER_RESISTANCE \text{ (Εξίσωση 8)}$$

8.12 Ανάλυση του διαμεσολαβητικού ρόλου της αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης

Πραγματοποιήθηκε ανάλυση ρύθμισης (moderation analysis) για την αξιολόγηση του διαμεσολαβητικού ρόλου της αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης στη σχέση μεταξύ της πρόθεσης αποχώρησης και της αντίστασης των χρηστών για το συνολικό δείγμα. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης (πίνακας 31), η αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη δεν αποτελεί συντονιστή της σχέσης μεταξύ της πρόθεσης αποχώρησης και της αντίστασης των χρηστών για το συνολικό δείγμα ($\beta=0,376$, $p=0,053$).

Πίνακας 31. Αποτελέσματα moderation analysis, συντονιστής: οργανωσιακή υποστήριξη, συνολικό δείγμα

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΜΟΝΤΕΛΟΥ		
Μέγεθος δείγματος: 92		
ΕΞΑΡΤΗΜΕΝΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ: IQ		
Βήμα 1. Ανεξάρτητες μεταβλητές	R Square: 0,471	Sig. F: <0,001
	B	Sig.
USER_RESISTANCE	0,878	<0,001
POS	-0,167	0,307
Βήμα 2. Ανεξάρτητες μεταβλητές	R Square Change: 0,022	Sig. F Change: 0,053
USER_RESISTANCE	0,841	<0,001
POS	-0,202	0,214
USER_RESISTANCE * POS	0,376	0,053

Η ίδια διαδικασία ακολουθήθηκε και για την αξιολόγηση της επίδρασης της οργανωσιακής υποστήριξης στη σχέση μεταξύ αντίστασης και πρόθεση αποχώρησης για τους μόνιμους υπαλλήλους. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης (πίνακας 32), η αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη δεν αποτελεί συντονιστή της σχέσης μεταξύ της πρόθεσης αποχώρησης και της αντίστασης των χρηστών για το δείγμα των μόνιμων υπαλλήλων ($\beta=0,17$, $p=0,404$).

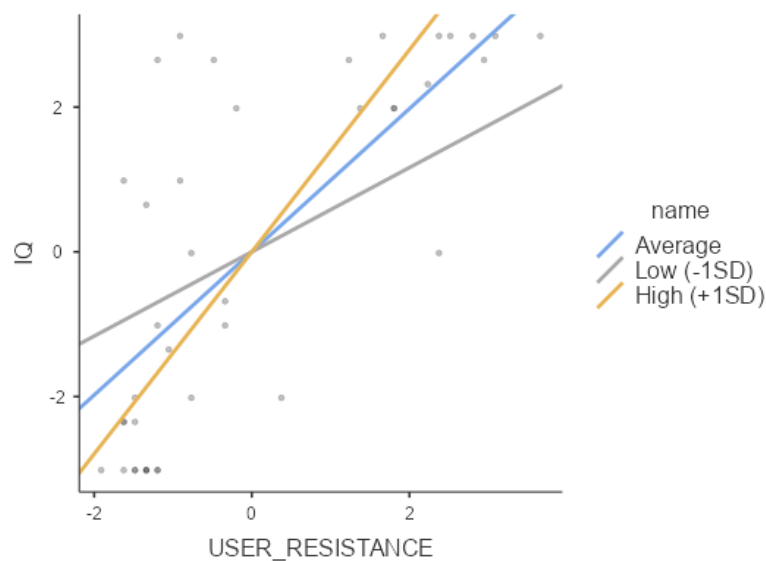
Πίνακας 32. Αποτελέσματα moderation analysis, συντονιστής: οργανωσιακή υποστήριξη, δείγμα μόνιμων υπαλλήλων

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΜΟΝΤΕΛΟΥ		
Μέγεθος δείγματος: 52		
ΕΞΑΡΤΗΜΕΝΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ: IQ		
Βήμα 1. Ανεξάρτητες μεταβλητές	R Square: 0,575	Sig. F: <0,001
	B	Sig.
USER_RESISTANCE	0,871	<0,001
POS	-0,165	0,330
Βήμα 2. Ανεξάρτητες μεταβλητές	R Square Change: 0,006	Sig. F Change: 0,404
USER_RESISTANCE	0,853	<0,001
POS	-0,192	0,268
USER_RESISTANCE * POS	0,170	0,404

Ομοίως, αξιολογήθηκε η επίδραση της οργανωσιακής υποστήριξης στη σχέση μεταξύ αντίστασης και πρόθεση αποχώρησης για τους έκτακτους υπαλλήλους. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης (πίνακας 33, εικόνα 3), η αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη αποτελεί συντονιστή της σχέσης μεταξύ της πρόθεσης αποχώρησης και της αντίστασης των χρηστών για το δείγμα των έκτακτων υπαλλήλων. Ο όρος αλληλεπίδρασης (USER_RESISTANCE * POS) λαμβάνει τιμή 0,747 ($p=0,014$), που σημαίνει πως το αποτέλεσμα της επίδρασης της αντίστασης των χρηστών στην πρόθεση αποχώρησης (για το έκτακτο προσωπικό) εξαρτάται από την οργανωσιακή υποστήριξη. Με την προσθήκη του όρου αλληλεπίδρασης, ο συντελεστής της αντίστασης των χρηστών μειώθηκε από 1,007 σε 0,943, υποδεικνύοντας πως η αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη μειώνει την επίδραση της αντίστασης των έκτακτων υπαλλήλων στην πρόθεση αποχώρησής τους. Επίσης, διαπιστώθηκε πως ο διαμεσολαβητικός ρόλος της αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης είναι ισχυρότερος για τους συμμετέχοντες που ανέφεραν υψηλότερα επίπεδα αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης. Συνολικά, με τη προσθήκη του όρου αλληλεπίδρασης η εξήγηση της διακύμανσης της πρόθεσης αποχώρησης αυξήθηκε κατά 6,8%.

Πίνακας 33. Αποτελέσματα moderation analysis + process macro, συντονιστής: οργανωσιακή υποστήριξη, δείγμα έκτακτων υπαλλήλων

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΜΟΝΤΕΛΟΥ		
Μέγεθος δείγματος: 40		
ΕΞΑΡΤΗΜΕΝΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ: IQ		
Βήμα 1. Ανεξάρτητες μεταβλητές	R Square: 0,541	Sig. F: <0,001
	B	Sig.
USER_RESISTANCE	1,007	<0,001
POS	-0,302	0,253
Βήμα 2. Ανεξάρτητες μεταβλητές	R Square Change: 0,068	Sig. F Change: 0,014
USER_RESISTANCE	0,943	<0,001
POS	-0,294	0,233
USER_RESISTANCE * POS	0,747	0,014
Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s)		
	B	Sig.
Low (-1SD)	0,5770	0,0130
High (+1SD)	1,4012	0,0000



Εικόνα 3. Αποτελέσματα Jamonί, συντονιστής: οργανωσιακή υποστήριξη, δείγμα έκτακτων υπαλλήλων

Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω αποτελέσματα, η εκτιμώμενη που σχετίζεται με τον συντονιστικό ρόλο της αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης για το δείγμα των έκτακτων υπαλλήλων, λαμβάνει την παρακάτω μορφή:

$$IQ_{\text{έκτακτοι}} = 4,155 + 0,943 * USER_RESISTANCE + 0,747 * USER_RESISTANCE * POS \text{ (Εξίσωση 9)}$$

8.13 Ανάλυση του διαμεσολαβητικού ρόλου των ευκαιριών προαγωγής

Πραγματοποιήθηκε ανάλυση ρύθμισης (moderation analysis) για την αξιολόγηση του διαμεσολαβητικού ρόλου των ευκαιριών προαγωγής στη σχέση μεταξύ της πρόθεσης αποχώρησης και της αντίστασης των χρηστών για το συνολικό δείγμα. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης (πίνακας 34), οι ευκαιρίες προαγωγής δεν αποτελούν συντονιστή της σχέσης μεταξύ της πρόθεσης αποχώρησης και της αντίστασης των χρηστών για το συνολικό δείγμα ($\beta=-0,146$, $p=0,489$). Αξίζει να σημειωθεί πως οι ευκαιρίες προαγωγής έχουν τη δύναμη να αναστείλουν με άμεσο τρόπο την πρόθεση αποχώρησης, αφού ο συντελεστής στο πρώτο βήμα είναι αρνητικός και στατιστικά σημαντικός ($\beta=-0,526$, $p<0,001$). Αυτό πρακτικά σημαίνει πως όταν οι ευκαιρίες προαγωγής αυξηθούν κατά μια μονάδα και η αντίσταση παραμείνει σταθερή, η πρόθεση αποχώρησης μειώνεται κατά 0,526 μονάδες.

Πίνακας 34. Αποτελέσματα moderation analysis, συντονιστής: ευκαιρίες προαγωγής, συνολικό δείγμα

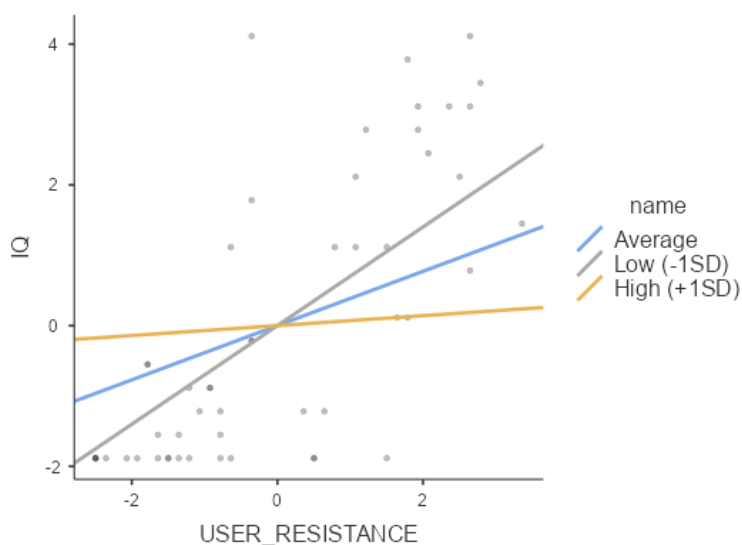
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΜΟΝΤΕΛΟΥ		
Μέγεθος δείγματος: 92		
ΕΞΑΡΤΗΜΕΝΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ: IQ		
Βήμα 1. Ανεξάρτητες μεταβλητές	R Square: 0,535	Sig. F: <0,001
	B	Sig.
USER_RESISTANCE	0,516	<0,001
PROMOTION	-0,526	<0,001
Βήμα 2. Ανεξάρτητες μεταβλητές	R Square Change: 0,002	Sig. F Change: 0,489
USER_RESISTANCE	0,475	0,002
PROMOTION	-0,551	<0,001
USER_RESISTANCE * PROMOTION	-0,146	0,489

Η ίδια διαδικασία ακολουθήθηκε και για την αξιολόγηση της επίδρασης των ευκαιριών προαγωγής στη σχέση μεταξύ αντίστασης και πρόθεση αποχώρησης για τους μόνιμους υπαλλήλους. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης (πίνακας 35, εικόνα 4), οι ευκαιρίες προαγωγής αποτελούν συντονιστή της σχέσης μεταξύ της πρόθεσης αποχώρησης και της αντίστασης των χρηστών για το δείγμα των μόνιμων υπαλλήλων. Ο όρος αλληλεπίδρασης (USER_RESISTANCE * PROMOTION) λαμβάνει τιμή -0,485 ($p=0,013$), που σημαίνει πως το αποτέλεσμα της επίδρασης της αντίστασης των χρηστών στην πρόθεση αποχώρησης (για το μόνιμο προσωπικό) εξαρτάται από τις ευκαιρίες προαγωγής. Με την προσθήκη του όρου αλληλεπίδρασης, ο συντελεστής της αντίστασης των χρηστών μειώθηκε από 0,527 σε 0,394 υποδεικνύοντας πως οι ευκαιρίες προαγωγής μειώνουν την επίδραση της αντίστασης των μόνιμων υπαλλήλων στην πρόθεση αποχώρησής τους. Επίσης, διαπιστώθηκε πως ο

διαμεσολαβητικός ρόλος των ευκαιριών προαγωγής είναι υπαρκτός μόνο για τους μόνιμους υπαλλήλους οι οποίοι αναφέρουν χαμηλά επίπεδα ευκαιριών προαγωγής. Συνολικά, με τη προσθήκη του όρου αλληλεπίδρασης η εξήγηση της διακύμανσης της πρόθεσης αποχώρησης αυξήθηκε κατά 4,2%. Αξίζει να σημειωθεί πως οι ευκαιρίες προαγωγής έχουν τη δύναμη να αναστείλουν με άμεσο τρόπο την πρόθεση αποχώρησης, αφού ο συντελεστής στο πρώτο βήμα είναι αρνητικός και στατιστικά σημαντικός ($\beta=-0,429$, $p=0,001$). Αυτό πρακτικά σημαίνει πως όταν οι ευκαιρίες προαγωγής αυξηθούν κατά μια μονάδα και η αντίσταση παραμείνει σταθερή, η πρόθεση αποχώρησης των μόνιμων υπαλλήλων μειώνεται κατά 0,429 μονάδες.

Πίνακας 35. Αποτελέσματα moderation analysis, συντονιστής: ευκαιρίες προαγωγής, δείγμα μόνιμων υπαλλήλων

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΜΟΝΤΕΛΟΥ		
Μέγεθος δείγματος: 52		
ΕΞΑΡΤΗΜΕΝΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ: IQ		
Βήμα 1. Ανεξάρτητες μεταβλητές	R Square: 0,634	Sig. F: <0,001
	B	Sig.
USER_RESISTANCE	0,527	<0,001
PROMOTION	-0,429	0,001
Βήμα 2. Ανεξάρτητες μεταβλητές	R Square Change: 0,042	Sig. F Change: 0,013
USER_RESISTANCE	0,394	0,010
PROMOTION	-0,513	<0,001
USER_RESISTANCE * PROMOTION	-0,485	0,013
Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s)		
	B	Sig.
Low (-1SD)	0,7039	0,0000
High (+1SD)	0,674	0,7665



Εικόνα 4. Αποτελέσματα Jamovi, συντονιστής: ευκαιρίες προαγωγής, δείγμα μόνιμων υπαλλήλων

Ομοίως, αξιολογήθηκε η επίδραση των ευκαιριών προαγωγής στη σχέση μεταξύ αντίστασης και πρόθεση αποχώρησης για τους έκτακτους υπαλλήλους. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης (πίνακας 36), οι ευκαιρίες προαγωγής δεν αποτελούν συντονιστή της σχέσης μεταξύ της πρόθεσης αποχώρησης και της αντίστασης των χρηστών για το δείγμα των έκτακτων υπαλλήλων ($\beta=0,498$, $p=0,210$).

Πίνακας 36. Αποτελέσματα moderation analysis, συντονιστής: ευκαιρίες προαγωγής, δείγμα έκτακτων υπαλλήλων

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΜΟΝΤΕΛΟΥ		
Μέγεθος δείγματος: 40		
ΕΞΑΡΤΗΜΕΝΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ: IQ		
Βήμα 1. Ανεξάρτητες μεταβλητές	R Square: 0,566	Sig. F: <0,001
	B	Sig.
USER_RESISTANCE	0,724	0,003
PROMOTION	-0,516	0,067
Βήμα 2. Ανεξάρτητες μεταβλητές	R Square Change: 0,018	Sig. F Change: 0,210
USER_RESISTANCE	0,857	0,001
PROMOTION	-0,432	0,130
USER_RESISTANCE * PROMOTION	0,498	0,210

Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω αποτελέσματα, η εκτιμώμενη που σχετίζεται με τον συντονιστικό ρόλο των ευκαιριών προαγωγής για το δείγμα των μόνιμων υπαλλήλων, λαμβάνει την παρακάτω μορφή:

$$IQ_{\widehat{\text{μόνιμοι}}} = 2,905 + 0,394 * USER_RESISTANCE - 0,513 * PROMOTION - 0,485 * USER_RESISTANCE * PROMOTION \text{ (Εξίσωση 10)}$$

8.14 Επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στις μεταβλητές

Πραγματοποιήθηκαν παραμετρικοί και μη παραμετρικοί έλεγχοι προκειμένου να αξιολογηθούν οι διαφορές στις μέσες τιμές ορισμένων δημογραφικών χαρακτηριστικών στις μεταβλητές της έρευνας (αντίσταση των χρηστών, πρόθεση αποχώρησης, αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη, ευκαιρίες προαγωγής).

8.14.1 Επίδραση του φύλου

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ελέγχου t-Test για ανεξάρτητα δείγματα (πίνακας 37), παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάλογα με το φύλο μόνο στην πρόθεση αποχώρησης. Συγκεκριμένα, οι άνδρες αναφέρουν υψηλότερη μέση τιμή ($3,48 \pm 2,27$) σε σχέση με τις γυναίκες ($2,35 \pm 1,763$).

Πίνακας 37. Επίδραση του φύλου στις μεταβλητές

		ΠΛΗΘΟΣ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ	ΤΥΠΙΚΟ ΣΦΑΛΜΑ ΤΟΥ ΜΕΣΟΥ	Levene Test Sig.	Significance Two- Sided p
USER_RESISTANCE	Άνδρας	62	3,39	0,220	0,719	0,453
	Γυναίκα	30	3,10	0,309		
POS	Άνδρας	76	3,36	0,118	0,608	0,463
	Γυναίκα	39	3,51	0,170		
PROMOTION	Άνδρας	76	3,37	0,202	0,337	0,755
	Γυναίκα	39	3,26	0,258		
IQ	Άνδρας	76	3,48	0,261	<0,001	0,004
	Γυναίκα	39	2,35	0,282		

8.14.2 Επίδραση της σχέσης εργασίας

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ελέγχου t-Test για ανεξάρτητα δείγματα (πίνακας 38), η σχέση εργασίας διαφοροποιεί την πρόθεση αποχώρησης. Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι με Δελτίο Παροχής Υπηρεσιών (ΔΠΥ) αναφέρουν υψηλότερη πρόθεση αποχώρησης ($3,55 \pm 2,339$) σε σχέση με τους μόνιμους υπαλλήλους ($2,73 \pm 1,982$).

Πίνακας 38. Επίδραση της σχέσης εργασίας στις μεταβλητές

		ΠΛΗΘΟΣ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ	ΤΥΠΙΚΟ ΣΦΑΛΜΑ ΤΟΥ ΜΕΣΟΥ	Levene Test Sig.	Significance Two-Sided p
USER_RESISTANCE	Μόνιμοι	52	3,49	0,237	0,991	0,222
	Έκτακτοι (ΔΠΥ)	40	3,05	0,271		
POS	Μόνιμοι	64	3,28	0,137	0,059	0,130
	Έκτακτοι (ΔΠΥ)	51	3,58	0,132		
PROMOTION	Μόνιμοι	64	3,30	0,233	0,002	0,805
	Έκτακτοι (ΔΠΥ)	51	3,38	0,211		
IQ	Μόνιμοι	64	2,73	0,247	0,030	0,050
	Έκτακτοι (ΔΠΥ)	51	3,55	0,327		

8.14.3 Επίδραση του εκπαιδευτικού επιπέδου

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ελέγχου Kruskal-Wallis H Test, δεν προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις υπό εξέταση μεταβλητές ανάλογα με το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων. Τα αποτελέσματα του ελέγχου παρουσιάζονται στον πίνακα 39.

Πίνακας 39. Επίδραση του εκπαιδευτικού επιπέδου στις μεταβλητές

		ΠΛΗΘΟΣ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ	ΤΥΠΙΚΟ ΣΦΑΛΜΑ ΤΟΥ ΜΕΣΟΥ	Kruskal – Wallis Sig.
USER_RESISTANCE	Απόφοιτος/η ΥΕ	1	5,42	0	0,549
	Απόφοιτος/η ΔΕ	25	3,50	0,354	
	Απόφοιτος/η ΑΕΙ/ΤΕΙ	44	3,21	0,246	
	Κάτοχος ανώτερου τίτλου σπουδών	22	3,15	0,398	
POS	Απόφοιτος/η ΥΕ	1	2,00	0	0,254
	Απόφοιτος/η ΔΕ	34	3,22	0,178	
	Απόφοιτος/η ΑΕΙ/ΤΕΙ	56	3,50	0,133	
	Κάτοχος ανώτερου τίτλου σπουδών	24	3,55	0,226	
PROMOTION	Απόφοιτος/η ΥΕ	1	3,00	0	0,935
	Απόφοιτος/η ΔΕ	34	3,19	0,296	
	Απόφοιτος/η ΑΕΙ/ΤΕΙ	56	3,45	0,226	
	Κάτοχος ανώτερου τίτλου σπουδών	24	3,29	0,367	
IQ	Απόφοιτος/η ΥΕ	1	4,00	0	0,777
	Απόφοιτος/η ΔΕ	34	2,79	0,327	
	Απόφοιτος/η ΑΕΙ/ΤΕΙ	56	3,27	0,309	
	Κάτοχος ανώτερου τίτλου σπουδών	24	3,08	0,465	

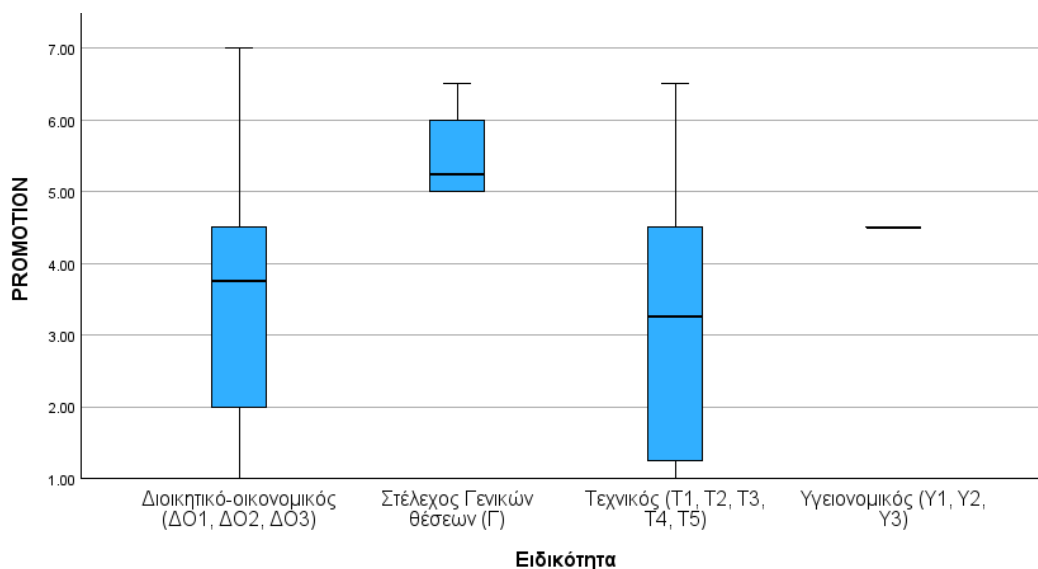
8.14.3 Επίδραση της ειδικότητας

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ελέγχου Kruskal-Wallis H Test (πίνακας 40), παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές με βάση την ειδικότητα στις ευκαιρίες προαγωγής. Συγκεκριμένα, τα Στελέχη Γενικών Θέσεων αναφέρουν υψηλότερη μέση τιμή στις ευκαιρίες προαγωγής ($5,25 \pm 1,037$), και ακολουθούν οι Υγειονομικοί υπάλληλοι ($4,50 \pm 0$), οι Διοικητικό-οικονομικοί υπάλληλοι ($3,39 \pm 1,61$) και τελευταίοι οι Τεχνικοί ($3,14 \pm 1,72$).

Πίνακας 40. Επίδραση της ειδικότητας

		ΠΛΗΘΟΣ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ	ΤΥΠΙΚΟ ΣΦΑΛΜΑ ΤΟΥ ΜΕΣΟΥ	Kruskal – Wallis Sig.
USER_RESISTANCE	Στέλεχος Γενικών θέσεων	6	2,57	0,414	0,129
	Τεχνικός	59	3,58	0,228	
	Διοικητικό-οικονομικός	26	2,92	0,330	
	Υγειονομικός	1	1,43	0	
POS	Στέλεχος Γενικών θέσεων	6	3,35	0,378	0,774
	Τεχνικός	72	3,37	0,125	
	Διοικητικό-οικονομικός	36	3,50	0,172	
	Υγειονομικός	1	4,25	0	
PROMOTION	Στέλεχος Γενικών θέσεων	6	5,25	0,423	0,029
	Τεχνικός	72	3,14	0,202	
	Διοικητικό-οικονομικός	36	3,39	0,269	
	Υγειονομικός	1	4,50	0	
IQ	Στέλεχος Γενικών θέσεων	6	1,78	0,460	0,162
	Τεχνικός	72	3,55	0,275	
	Διοικητικό-οικονομικός	36	2,47	0,286	
	Υγειονομικός	1	1,67	0	

Στο παρακάτω boxplot αποτυπώνονται οι διαφορές στις διαμέσους των ευκαιριών προαγωγής και η εξάπλωση των δεδομένων ανά ειδικότητα.



Εικόνα 5. Independent-Samples Kruskal-Wallis Test

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα 41, οι διαφορές στις ευκαιρίες προαγωγής διαπιστώνονται μεταξύ των Στελεχών Γενικών Θέσεων και των Τεχνικών και μεταξύ των

Στελεχών Γενικών Θέσεων και των Διοικητικό-οικονομικών υπαλλήλων, ενώ δεν υπάρχουν ενδείξεις σχετικά με την ύπαρξη διαφορών μεταξύ των υπόλοιπων ζευγαριών.

Πίνακας 41. Pairwise Comparisons of Ειδικότητα

Δείγμα 1-Δείγμα 2	Test Statistic	Τυπικό σφάλμα	Sig.
Τεχνικός (Τ1, Τ2, Τ3, Τ4, Τ5)-Διοικητικό-οικονομικός (ΔΟ1, ΔΟ2, ΔΟ3)	4,590	6,742	0,496
Τεχνικός (Τ1, Τ2, Τ3, Τ4, Τ5)-Υγειονομικός (Υ1, Υ2, Υ3)	-30,813	33,258	0,354
Τεχνικός (Τ1, Τ2, Τ3, Τ4, Τ5)-Στέλεχος Γενικών θέσεων (Γ)	40,396	14,035	0,004
Διοικητικό-οικονομικός (ΔΟ1, ΔΟ2, ΔΟ3)-Υγειονομικός (Υ1, Υ2, Υ3)	-26,222	33,485	0,434
Διοικητικό-οικονομικός (ΔΟ1, ΔΟ2, ΔΟ3)-Στέλεχος Γενικών θέσεων (Γ)	-35,806	14,565	0,014
Υγειονομικός (Υ1, Υ2, Υ3)-Στέλεχος Γενικών θέσεων (Γ)	9,583	35,676	0,788

8.14.4 Επίδραση της ιδιότητας του χρήστη του SAP

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ελέγχου t-Test για ανεξάρτητα δείγματα (πίνακας 42), η ιδιότητα του χρήστη του SAP διαφοροποιεί τις ευκαιρίες προαγωγής και την πρόθεση αποχώρησης. Συγκεκριμένα, οι χρήστες του SAP αναφέρουν μικρότερη μέση τιμή ευκαιριών προαγωγής ($3,10 \pm 1,73$) σε σχέση με τους μη χρήστες του SAP ($4,28 \pm 1,22$). Επίσης, οι χρήστες του SAP αναφέρουν υψηλότερη πρόθεση αποχώρησης ($3,37 \pm 2,26$) σε σχέση με τους μη χρήστες του SAP ($2,00 \pm 1,35$).

Πίνακας 42. Επίδραση της ιδιότητας του χρήστη του SAP

		ΠΛΗΘΟΣ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ	ΤΥΠΙΚΟ ΣΦΑΛΜΑ ΤΟΥ ΜΕΣΟΥ	Levene Test Sig.	Significance Two-Sided p
POS	Ναι	64	3,28	0,113	0,076	0,793
	Όχι	51	3,58	0,176		
PROMOTION	Ναι	64	3,30	0,181	<0,001	<0,001
	Όχι	51	3,38	0,255		
IQ	Ναι	64	2,73	0,235	<0,001	<0,001
	Όχι	51	3,55	0,282		

8.15 Περαιτέρω σχολιασμοί

Τέλος, δόθηκε η ευκαιρία στους συμμετέχοντες να εκφράσουν τις απόψεις τους σχετικά με το αντικείμενο της έρευνας, σε πεδίο ανοικτού τύπου. Από τους 115 συμμετέχοντες, οι 18 χρησιμοποίησαν αυτό το πεδίο, ενώ οι 3 από αυτούς απλά το χρησιμοποίησαν πιστεύοντας πως είναι υποχρεωτική η συμπλήρωσή του, αφού έγραψαν «όχι» και «τίποτε άλλο». Ο συμμετέχων No. 14 αναφέρει την έλλειψη εκπαίδευσης, την ύπαρξη ατελειών, την ασάφεια σχετικά με τις ερωτήσεις που προκύπτουν και την απουσία αξιολόγησης των αναγκών των χρηστών. Ο συμμετέχων No. 18 θέλησε να τονίσει ζητήματα σχετικά με τις ευκαιρίες προαγωγής, θεωρεί πως οι προαγωγές δεν διέπονται από αξιοκρατία και ζητά ακύρωση και επανα-εξέταση όλων των αναθέσεων. Ο συμμετέχων No. 30 ομοίως περιστρέφεται γύρω από την μη ύπαρξη αξιοκρατίας στις προαγωγές. Ο συμμετέχων No. 33 διάκειται υπέρ του SAP και των ωφελειών του και προτείνει την περαιτέρω αξιοποίησή του. Ο συμμετέχων No. 35 διάκειται ξεκάθαρα κατά του SAP και θεωρεί πως η χρήση του επιφέρει αρνητικές αλλαγές. Ο συμμετέχων No. 53 αναφέρει την ανάγκη πρόσληψης χειριστών του SAP. Ο συμμετέχων No. 57 αναφέρει πως το πρόγραμμα σχεδιάστηκε χωρίς να έχουν ληφθεί υπόψη οι ανάγκες των χρηστών και η φύση της εργασίας και υποστηρίζει πως η πρόθεση αποχώρησης για τους μισθωτούς που βρίσκονται στα πρόθυρα της σύνταξης δεν έχει νόημα. Ο συμμετέχων No. 68 διάκειται υπέρ της συστηματικής εκπαίδευσης των χρηστών. Ο συμμετέχων No. 77 θεωρεί πως το νέο σύστημα είναι δύσχρηστο και αναφέρει την απουσία ενδιαφέροντος από την Διοίκηση. Ο συμμετέχων No. 82 προτείνει την πρόσληψη προσωπικού με αντικείμενο το SAP και αναφέρει προβλήματα που έχουν προκύψει από τη χρήση του προγράμματος. Ο συμμετέχων No. 89 υποστηρίζει ένθερμα την εισαγωγή του SAP. Ο συμμετέχων No. 94 θεωρεί την υλοποίηση της έρευνας ως σημαντική για την ανάδειξη των προβλημάτων και διάκειται υπέρ της χρήσης συστημάτων που διευκολύνουν την εργασία και δεν γεμίζουν τους εργαζόμενους με άγχος. Ο συμμετέχων No. 96 εγείρει ζητήματα σχετικά με τη χρησιμότητα και τη λειτουργικότητα του SAP. Ο συμμετέχων No. 117 αναφέρει πως το έκτακτο προσωπικό έχει επιφορτιστεί το βάρος του SAP και αναφέρει πως οι έκτακτοι υπάλληλοι προτιμούν να φύγουν (εξαιτίας του SAP), αφού δεν αμείβονται ικανοποιητικά. Τέλος, Ο συμμετέχων No. 120 συγχαίρει την Διοίκηση για τον εκσυγχρονισμό μέσω του SAP και την υλοποίηση της εν λόγω έρευνας, και αναφέρει την ανάγκη πρόσληψης προσωπικού για το SAP και την αποκάλυψη αντίστοιχων προβλημάτων μέσα από αντίστοιχες έρευνες. Όλες οι απαντήσεις παρουσιάζονται στον πίνακα 43.

Πίνακας 43. Περαιτέρω σχολιασμοί

ID	Υπάρχει κάτι άλλο που θα θέλατε να προσθέσετε σχετικά με το αντικείμενο της έρευνας;
14	Δεν εκπαιδεύτηκα στο SAP. Μόνο σε μικρά κομμάτια και έπειτα από απαίτησή μου ευκαιριακά και σπασμωδικά. Παρατηρώ ατέλειες που υπάρχουν, ρωτώ να μου απαντήσουν αν μπορώ να κάνω αυτό ή το άλλο και δεν ξέρω που να απευθυνθώ. Το βασικότερο δεν ερωτήθηκα για παραμέτρους στο πρόγραμμα, για απαιτήσεις αφού είχαν σκέψη να με κάνουν χρήστη αυτού.
18	Να μην υπάρχουν δυο μέτρα και δύο σταθμά στις αναθέσεις καθηκόντων. Να επανα εξεταστούν για να μην πω να ακυρωθούν όλες οι αναθέσεις που στα τυπικά προσόντα δεν είχαν όλες τις ειδικότητες και έγινε ανάθεση σε μισθωτούς χωρίς προσόντα και βγήκαν εκτός μισθωτοί με προσόντα, δεν μπορούσαν ούτε αίτηση να κάνουν!!!Τη θέση ένας μισθωτός θα την πάρει αίτηση όμως να έχουν δικαίωμα να κάνουν όλοι εφόσον επιθυμούν και μάλιστα "κουμπώνουν" απόλυτα στη θέση αυτή (έχουν εμπειρία ετών σε αυτό το αντικείμενο και πτυχίο απλά δεν ανήκουν σε κλίκα).
30	Όσο περισσότερο γλύφτης είσαι, τόσο περισσότερο προάγεται κάποιος στον ΑΔΜΗΕ! Δεν υπάρχει καθόλου αξιοκρατία! Ο κλέφτης μπορεί να φτάσει στο βαθμό του Τομεαρχη και ο έντιμος.... στον πάτο!
32	τίποτε άλλο
33	Το sap αποτελεί ένα πανίσχυρο εργαλείο Η εκπαίδευση των χρηστών στην εξαγωγή αναφορων θα πρέπει να αποτελέσει το επόμενο βήμα που θα αποκαλύψει σε όλους τος δυνατότητες και τα οφέλη του προγράμματος στην καθημερινότητα. Η χρήση που γίνεται αυτη τη στιγμή προκαλεί δυσαρέσκεια καθώς οι περισσότεροι χρήστες δεν μπορούν να αντιληφθούν τα οφέλη
35	Καταρχάς θα επιθυμούσα να απαντήσουν οι συνάδελφοι ειλικρινά και όχι με το αίσθημα δουλοπρέπειας που διακατέχει τους περισσότερους. Το παραπάνω θα έχει ως αποτέλεσμα να εξαχθούν λάθος συμπεράσματα από τη παρούσα έρευνα. Ελπίζω (ακόμα) να διαψευσω γιατί η λειτουργία του προγράμματος, αυτού τόσο στο στάδιο της ανύπαρκτης προετοιμασίας (ωφελιμότητα-χρήση-σκοπός), όσο και κατά την εφαρμογή του (εκπαίδευση - χρήση) επαληθεύει περίτρανα την άποψη "μπορούμε και χειρότερα".
53	Όλα θα ήταν καλύτερα εάν προλάσβανε ο ΑΔΜΗΕ χειριστές, καθαρά για το SAP.
57	Θεωρώ ότι αυτοί που σχεδιάσανε το πρόγραμμα δεν έχουν ιδέα πως δουλεύει η εταιρεία στα επιμέρους τεχνικά κομμάτια, και ούτε ενδιαφέρονται . Επίσης η πρόθεση αποχώρησης σε μισθωτούς στο παρά πέντε της σύνταξης δεν έχει κανένα νόημα.
68	Η συστηματική εκπαίδευση βελτιώνεις την απόδοση του χρήστη /εργαζομένου.
71	Οχι
77	Το νέο σύστημα θα μπορούσε να γίνει καλύτερο και να γίνει η δουλειά σας μας ευκολότερη, αλλά οι υπεύθυνοι δεν ασχολούνται
82	Κανονικά θα έπρεπε να υπάρξει ανασχεδιασμός των θέσεων εργασίας και να γίνει πρόσληψη προσωπικού που θα αναλάβει το SAP. εμείς οι τεχνικοί δεν προλαβαίνουμε πια να κάνουμε τίποτα άλλο εκτός από το SAP. 5 ώρες για να φτιάξουμε μια εντολή. Τραγικό.
89	Το SAP είναι τρομερό εργαλειο για όλους μας. Μπράβο στον ΑΔΜΗΕ για την εξέλιξη του.
94	Πολύ καλή προσπάθεια και έρευνα για να αναδειχθεί το πρόβλημα του SAP-EAM, καθώς επίσης πρέπει να γίνει σαφές ότι τα συστήματα που χρησιμοποιεί η εταιρεία για την "παρακολούθηση" των συνεργείων θα πρέπει να μας εξυπηρετεί και να μας βοηθάει και όχι να γεμίζει τη καθημερινότητα με περαιτέρω αγχος.
96	ΑΚΟΜΑ ΕΙΝΑΙ ΠΟΛΥ ΝΩΡΙΣ ΓΑΙ ΝΑ ΒΓΕΙ ΣΑΦΕΣ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ ΓΙΑ ΤΟ ΑΝ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΑ Η ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΟΥ SAP ΕΙΝΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΑ .ΠΑΡΟΛΑ ΑΥΤΑ ΕΝΑ ΑΡΚΕΤΑ ΔΥΣΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ «ΕΡΓΑΛΕΙΟ» ΟΠΩΣ ΑΥΤΟ ΘΑ ΕΠΡΕΠΕ ΝΑ ΧΕΙΡΙΖΕΤΕ ΑΠΟ ΛΙΓΟΥΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΡΥΘΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΠΟΛΛΩΝ.
99	Οχι
117	Στα μπλοκάκια (όπως μας αποκαλούν) έχει πέσει όλο το βάρος του SAP. σημαντικές αστοχίες του προγράμματος, πρέπει να γίνει άμεση παραμετροποίηση, έχουμε φορτωθεί αδικως με εργασίες, ο όγκος δουλειάς μας έχει πολλαπλασιαστεί. Τα μπλοκάκια προτιμούν να φύγουν, εξάλλου τα λεφτά που περνουμε δεν είναι ικανοποιητικό για αυτά που κάνουμε.
120	μπράβο στον ΑΔΜΗΕ που εκσυγχρονίζεται και περισσότερα μπράβο που ενδιαφέρεται να μάθει αν οι εργαζόμενοι του αντιμετωπίζουν προβλήματα με το SAP. Υπάρχουν προβλήματα τα οποία με λίγες αλλαγές θα σβήσουν. Σίγουρα ο ΑΔΜΗΕ πρέπει να πάρει κόσμο ειδικά για το SAP και να μαθαίνει συχνά μέσα από αντίστοιχες έρευνες αν υπάρχουν άλλα προβλήματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: Συζήτηση

9.1 Συζήτηση αποτελεσμάτων

Παρά τα πλεονεκτήματα που συνδέονται με τα συστήματα ERP, η υιοθέτησή τους είναι συχνά προβληματική. Ένας από τους βασικότερους λόγους που συνδέονται με την αποτυχία των ERP είναι η απροθυμία των τελικών χρηστών να χρησιμοποιήσουν το πρόσφατα υλοποιημένο σύστημα ERP. Η παρούσα έρευνα εμβάθυνε στους μηχανισμούς που πυροδοτούν την αντίσταση των τελικών χρηστών και στη σύνδεση της με την πρόθεση αποχώρησης. Παράλληλα, εξετάστηκε ο διαμεσολαβητικός ρόλος των ευκαιριών προαγωγής και της αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης στην σχέση μεταξύ της αντίστασης των τελικών χρηστών στα συστήματα ERP και της πρόθεσης αποχώρησης. Για τους σκοπούς της έρευνας επιλέχθηκε η ποσοτική προσέγγιση μέσω ερωτηματολογίου, με δείγμα 115 εργαζόμενους του ΑΔΜΗΕ. Στον εν λόγω οργανισμό σχεδόν όλες οι επιχειρησιακές λειτουργίες διεκπεραιώνονται με τη χρήση του συστήματος SAP από την 01 Ιανουαρίου 2023, δηλαδή το πρόσφατο υλοποιημένο σύστημα ERP βρίσκεται στο στάδιο της λειτουργίας. Η έρευνα επικεντρώθηκε στο στάδιο της λειτουργίας, διότι σε αυτό το στάδιο αναδύονται προβλήματα στην ποιότητα και την ποσότητα της εργασίας κυρίως λόγω της μη εξοικείωσης των χρηστών. Επιπλέον, στον ΑΔΜΗΕ η χρήση του νέου συστήματος είναι υποχρεωτική, συνεπώς η διερεύνηση της αντίστασης των χρηστών μπορεί να αναδείξει όλες τις πτυχές του προβλήματος, αφού ακόμα και οι χρήστες που είναι υποχρεωμένοι να χρησιμοποιούν ένα σύστημα μπορούν εύκολα να αναπτύξουν συμπεριφορές αντίστασης όπως π.χ. καθυστέρηση στη διεκπεραίωση των εργασιών.

Τα αποτελέσματα της έρευνας καταδεικνύουν πως στο στάδιο της λειτουργίας η αντίσταση των τελικών χρηστών είναι μέτρια. Προέκυψε πως οι χρήστες εκδηλώνουν ισχυρή ενεργητική αντίσταση μέσω των συζητήσεων με τους συναδέλφους για την έκφραση παραπόνων σχετικά με το ERP, σε μέτριο βαθμό εκδηλώνουν παθητικές ή απαθείς στάσεις και σε χαμηλό βαθμό εκδηλώνουν στάσεις επιθετικής αντίστασης. Συγκρίνοντας τις μέσες τιμές της αντίστασης των υπαλλήλων που είναι χρήστες του SAP και χειρίζονται το σύστημα από την 01.01.2023 και των υπαλλήλων που είναι χρήστες του πρόσφατα υλοποιημένου υπό-προγράμματος EAM, του οποίου η έναρξη έγινε την 01.01.2024, διαφαίνεται πως δεν υπάρχουν διαφορές μεταξύ αυτών. Σύμφωνα με τους Jones & Van de Ven (2016) η αντίσταση στην αλλαγή τείνει να μειώνεται με την πάροδο του χρόνου. Από τα αποτελέσματα δεν προκύπτει κάποιο τέτοιο συμπέρασμα, πιθανόν διότι οι περισσότεροι χρήστες του EAM είναι και χρήστες του SAP, δηλαδή έχουν ήδη συμπληρώσει ένα έτος χρήσης του ERP. Επιπλέον, δεν υπάρχουν επαρκή

δεδομένα σχετικά με την αρχική αντίσταση των χρηστών, συνεπώς δεν μπορούν να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα σχετικά με την εξέλιξη της αντίστασης των χρηστών στο στάδιο της λειτουργίας. Αξίζει να σημειωθεί πως η αντίσταση των χρηστών δεν διαφοροποιείται από κανένα δημογραφικό χαρακτηριστικό του δείγματος.

Μεταξύ των μηχανισμών αντίστασης, διαφάνηκε πως τα κόστη απωλειών εμφανίζονται με την υψηλότερη ένταση. Δηλαδή, μετά τη μετάβαση στο νέο πληροφοριακό σύστημα, αυτό που προβληματίζει περισσότερο τους χρήστες στο στάδιο της λειτουργίας είναι η απώλεια του ελέγχου της εργασίας, ο υψηλότερος φόρτος εργασίας, οι υψηλότερες ευθύνες και ο φόβος υλοποίησης λαθών που μπορεί να έχουν σοβαρές συνέπειες. Φαίνεται λοιπόν πως η εισαγωγή του SAP στην εργασία άλλαξε σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι διεκπεραίωσαν τις εργασίες και τους δημιούργησε ορισμένους απτούς προβληματισμούς. Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνει τον O'Leary (2000) ο οποίος διαπιστώνει πως στο στάδιο της λειτουργίας παρατηρείται βύθιση της αποδοτικότητας των εργαζομένων.

Σε μέτρια προς υψηλή ένταση εμφανίζεται η αντιληπτή ευκολία χρήσης, η αντιληπτή αξία, η οργανωσιακή υποστήριξη της αλλαγής, η εκπαίδευση, η ικανοποίηση των χρηστών και η αντίσταση στην αλλαγή. Αυτό πρακτικά σημαίνει πως οι χρήστες στο στάδιο της λειτουργίας σε μέτριο προς υψηλό βαθμό θεωρούν πως το νέο σύστημα είναι εύκολο για αυτούς και τους έχει προσδώσει οφέλη. Επιπλέον, θεωρούν σε μέτριο προς υψηλό βαθμό πως η Διοίκηση του ΑΔΜΗΕ τους διευκόλυνε ώστε να προσαρμοστούν εύκολα στην αλλαγή και έλαβαν την απαραίτητη εκπαίδευση. Ταυτόχρονα, στο στάδιο της λειτουργίας οι χρήστες είναι μέτρια ικανοποιημένοι από το σύστημα ERP, ενώ κατά το στάδιο της υλοποίησης είχαν μέτριας έντασης προβληματισμούς σχετικά με την επερχόμενη αλλαγή. Η αντιληπτή χρησιμότητα, η κοινή πεποίθηση και τα κίνητρα για χρήση έλαβαν χαμηλές τιμές, αντικατοπτρίζοντας το γεγονός πως οι εργαζόμενοι δεν αντιλαμβάνονται την χρησιμότητα του συστήματος και μάλιστα είναι μια γενικευμένη πεποίθηση που κυριαρχεί μεταξύ των συναδέλφων, ενώ επίσης δεν πιστεύουν πως η παραγωγική χρήση του συστήματος θα μεταφραστεί σε προσωπικά κέρδη. Αναφορικά με την κατάταξη των παραγόντων αντίστασης, τα ευρήματα της παρούσας έρευνας συμφωνούν με τα ευρήματα των Cho et al. (2021) οι οποίοι αναφέρουν παρεμφερείς μέσες τιμές στο στάδιο της λειτουργίας.

Ένας από τους κύριους σκοπούς της έρευνας ήταν η ανάδειξη των μηχανισμών που οδηγούν σε αντίσταση των χρηστών στο στάδιο της λειτουργίας. Όλοι οι μηχανισμοί που εξετάστηκαν, εκτός από την αντίσταση στην αλλαγή, συσχετίζονται σημαντικά με την αντίσταση

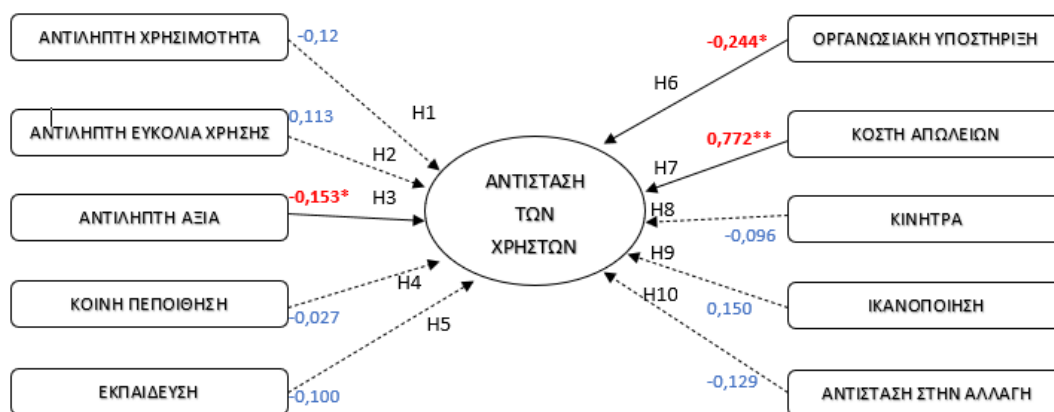
των χρηστών. Όμως, διαφάνηκε πως μόνο η αντιληπτή αξία, η οργανωσιακή υποστήριξη της αλλαγής και τα κόστη απωλειών έχουν τη δύναμη να αλλάξουν την αντίσταση των χρηστών. Όσο πιο πολύ οι χρήστες νιώθουν πως σε αυτό το ταξίδι της αλλαγής η Διοίκηση ήταν κοντά τους, τόσο πιο εξασθενημένη αντίσταση παρουσιάζουν στο στάδιο της λειτουργίας. Το εύρημα αυτό συντάσσεται με αντίστοιχες έρευνες (Kim, 2010; Kim & Kankanhalli, 2009; Cho, et al., 2021), αναδεικνύοντας τη σημαντικότητα της υποστήριξης του οργανισμού για την αποδοχή της αλλαγής, τόσο στη φάση της υλοποίησης όσο και στο στάδιο της λειτουργίας. Επίσης, διαφάνηκε πως όσο υψηλότερα κόστη απωλειών βιώνουν οι χρήστες, τόσο υψηλότερη αντίσταση συνεχίζουν να εμφανίζουν στο στάδιο της λειτουργίας. Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνει την υπάρχουσα βιβλιογραφία, ενισχύοντας την πεποίθηση πως όσο οι απώλειες από μια αλλαγή αυξάνονται, τόσο πιο απρόθυμοι εμφανίζονται οι άνθρωποι στην αλλαγή, γιατί έχουν κίνητρο να ανακόψουν αυτές τις απώλειες (Kim & Kankanhalli, 2009). Επίσης, επιβεβαιώνει πως οι άνθρωποι τείνουν να αποστρέφονται την αβεβαιότητα στη λήψη αποφάσεων και αντιστέκονται σε αβέβαιες καταστάσεις, ενώ η αρνητική αλλαγή στον τρόπο εργασίας τους οδηγεί σε αντίσταση κυρίως επειδή δεν θέλουν να ξεχάσουν την επένδυση που έκαναν στον παλιό τρόπο εργασίας τους (Kim & Kankanhalli, 2009). Ακόμα, διαπιστώθηκε πως η αντιληπτή αξία έχει τη δύναμη να μειώσει την αντίσταση των χρηστών, επιβεβαιώνοντας πως αν οι χρήστες αντιλαμβάνονται την αλλαγή ως πολύτιμη είναι λιγότερο πιθανό να εμφανίσουν συμπεριφορές αντίστασης (Kim & Kankanhalli, 2009).

Όπως διαπιστώθηκε, όλοι οι υπόλοιποι παράγοντες δεν έχουν καμία επίδραση στην αντίσταση των χρηστών. Αναφορικά με την αντιληπτή χρησιμότητα και την αντιληπτή ευκολία χρήσης, ο Davis (1989) αναφέρει πως αυτές οι δύο μεταβλητές είναι στενά συνδεδεμένες και έχουν επίδραση στην αποδοχή. Δηλαδή, αν στο πλαίσιο της έρευνας εξεταζόταν η αποδοχή του συστήματος ERP, ενδέχεται αυτές οι δύο μεταβλητές να ήταν σημαντικές ως προς την επίδρασή τους. Ακόμα, διαφάνηκε πως η γνώμη των συναδέλφων δεν έχει άμεσο αντίκτυπο στην αντίσταση των χρηστών. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός πως η γνώμη των συναδέλφων αποτελεί περισσότερο μια πληροφοριακή επιρροή παρά μια κανονιστική επιρροή στη λήψη αποφάσεων και στη συμπεριφορά των ανθρώπων (Cho, et al., 2021). Παράλληλα, η μη επίδραση της εκπαίδευσης μπορεί να εξηγηθεί από αντίστοιχη έρευνα των Seymour et al. (2007), οι οποίοι αποφαινόμενοι πως η εκπαίδευση έχει επίδραση μόνο για τις μεγάλες ηλικίες χρηστών. Το δείγμα της έρευνας αποτελείται κατά κύριο λόγο από άτομα ηλικίας έως 50 ετών, συνεπώς, η μη επίδραση της εκπαίδευσης μπορεί να δικαιολογηθεί με βάση τους Seymour et al. (2007). Αναφορικά με την επίδραση των κινήτρων στην αντίσταση, διαφάνηκε πως αυτή είναι

ανύπαρκτη. Το εύρημα αυτό αντιτίθεται στον Tejumola (2017), πιθανόν διότι ο ΑΔΜΗΕ αποτελεί οργανισμό που ελέγχεται από το κράτος και η θέσπιση οικονομικών κινήτρων πέραν του ενιαίου μισθολογίου είναι δύσκολη και αυτό είναι γνωστό στους υπάλληλους. Επιπλέον, η ικανοποίηση των χρηστών δεν φάνηκε πως επηρεάζει την αντίστασή τους. Δηλαδή, ακόμα και αν οι χρήστες ήταν απόλυτα ικανοποιημένοι, και πάλι θα εμφάνιζαν αντίσταση, πιθανόν επειδή οι υπόλοιποι παράγοντες έχουν ισχυρότερη επιρροή σε αυτούς. Οι Kanellou & Spathis (2013) αναφέρουν την ικανοποίηση ως παράγοντα αποδοχής και όχι ως παράγοντα αντίστασης, συνεπώς δικαιολογείται η μη επίδραση αυτής στην αντίσταση των χρηστών. Παράλληλα, τα αποτελέσματα δεν επιβεβαιώνουν την επίδραση της αντίστασης στην αλλαγή στην αντίσταση των χρηστών. Δηλαδή, διαφάνηκε πως η αντίσταση που εμφανίζουν οι χρήστες δεν είναι αποτέλεσμα του ενδογενούς αισθήματος και στάσης που έχουν απέναντι σε οποιαδήποτε αλλαγή. Αυτό το εύρημα αντιτίθεται στους Cho et al. (2021) και στην υπάρχουσα πεποίθηση, πιθανόν διότι στο στάδιο της λειτουργίας η αντίσταση στην αλλαγή έχει καμφθεί μέσω της οργανωσιακής υποστήριξης. Με βάση όλα τα παραπάνω, ο πίνακας με τις ερευνητικές υποθέσεις και το ερευνητικό μοντέλο της αντίστασης των χρηστών, λαμβάνουν την παρακάτω μορφή:

Πίνακας 44. Απόρριψη/επιβεβαίωση ερευνητικών υποθέσεων H1-H10

ΥΠΟΘΕΣΗ	ΕΠΙΔΡΑΣΗ	ΑΠΟΦΑΣΗ
H1	Αντιληπτή χρησιμότητα → αντίσταση χρηστών	Απορρίπτεται
H2	Αντιληπτή ευκολία χρήσης → αντίσταση χρηστών	Απορρίπτεται
H3	Αντιληπτή αξία → αντίσταση χρηστών	Επιβεβαιώνεται
H4	Κοινή πεποίθηση → αντίσταση χρηστών	Απορρίπτεται
H5	Εκπαίδευση → αντίσταση χρηστών	Απορρίπτεται
H6	Οργανωσιακή υποστήριξη → αντίσταση χρηστών	Επιβεβαιώνεται
H7	Κόστη απωλειών → αντίσταση χρηστών	Επιβεβαιώνεται
H8	Κίνητρα → αντίσταση χρηστών	Απορρίπτεται
H9	Ικανοποίηση → αντίσταση χρηστών	Απορρίπτεται
H10	Αντίσταση στην αλλαγή → αντίσταση χρηστών	Απορρίπτεται



Εικόνα 6. Αποτελέσματα ερευνητικού μοντέλου αντίστασης των χρηστών * $p < 0,05$ ** $p < 0,001$

Αναφορικά με την ένταση των υπόλοιπων μεταβλητών της έρευνας, διαπιστώθηκε πως οι εργαζόμενοι αναφέρουν μέτρια προς υψηλά επίπεδα αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης, μέτρια επίπεδα ευκαιριών προαγωγής και χαμηλή πρόθεση αποχώρησης. Η αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη δεν διαφοροποιείται από κανένα δημογραφικό χαρακτηριστικό. Αντίθετα, η πρόθεση αποχώρησης διαφοροποιείται ανάλογα με το φύλο, τη σχέση εργασίας και την ιδιότητα του χρήστη του SAP. Προέκυψε πως οι άνδρες έχουν υψηλότερη πρόθεση αποχώρησης, επιβεβαιώνοντας τους Metin Camgoz et al. (2016), πιθανόν διότι οι γυναίκες έχουν υψηλότερες ανησυχίες σχετικά με την απώλεια των προνομίων που έχουν αποκτήσει στον εργασιακό τους χώρο και ταυτόχρονα παρουσιάζουν ισχυρότερη εργασιακή εμπλοκή σε σχέση με τους άνδρες (Metin Camgoz, et al., 2016). Επίσης, προέκυψε πως οι έκτακτοι υπάλληλοι έχουν ισχυρότερη πρόθεση αποχώρησης σε σχέση με το μόνιμο προσωπικό. Το εύρημα αυτό ενδεχομένως στηρίζεται στο γεγονός πως οι υπάλληλοι οι οποίοι εργάζονται ως έκτακτο προσωπικό αισθάνονται λιγότερο δεσμευμένοι απέναντι στην εργασία τους σε σχέση με το μόνιμο προσωπικό, και ως εκ τούτου αναπτύσσουν ισχυρότερες προθέσεις αποχώρησης από τον οργανισμό (Slattery & Rajan Selvarajan, 2005). Παράλληλα, διαπιστώθηκε πως η ιδιότητα του χρήστη του SAP τροποποιεί την πρόθεση αποχώρησης. Συγκεκριμένα, όσοι υπάλληλοι αναφέρουν πως χειρίζονται το EAM ή το SAP έχουν υψηλότερη πρόθεση αποχώρησης σε σχέση με αυτούς που δεν είναι χρήστες αυτών. Το εύρημα αυτό ενδεχομένως αντικατοπτρίζει τον φόρτο εργασίας που έχουν επωμιστεί οι χρήστες και ίσως να σχετίζεται σημαντικά με τα κόστη απωλειών.

Σε ότι αφορά την επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στις ευκαιρίες προαγωγής, διαπιστώθηκε πως αυτές διαφοροποιούνται ανάλογα με την ειδικότητα και την ιδιότητα του χρήστη του SAP. Διαφάνηκε πως τα Στελέχη και οι Υγειονομικοί υπάλληλοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τις ευκαιρίες προαγωγής. Αντίθετα, οι τεχνικοί και οι διοικητικό-οικονομικοί υπάλληλοι εμφανίζονται λιγότερο ικανοποιημένοι. Ο ΑΔΜΗΕ είναι ένας οργανισμός κατά βάση τεχνικής φύσεως, συνεπώς οι τεχνικοί ενδεχομένως έχουν ανάγκη για μεγαλύτερη εξέλιξη λόγω της συνάφειάς τους με τη φύση της εργασίας. Αντίστοιχα, οι διοικητικό-οικονομικοί υπάλληλοι θεωρούν πως οι ευκαιρίες προαγωγής που τους δίνονται δεν είναι αρκετές, ενδεχομένως διότι οι περισσότερες θέσεις ευθύνης είναι σχεδιασμένες για τους τεχνικούς υπαλλήλους. Επιπλέον, φάνηκε πως οι χρήστες του SAP αναφέρουν χαμηλότερη ένταση ευκαιριών προαγωγής, ενδεχομένως αντικατοπτρίζοντας μια ανάγκη για αναγνώριση των προσπαθειών τους.

Επιπρόσθετα, διαπιστώθηκε πως η αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη έχει τη δύναμη να αναστείλει άμεσα την πρόθεση αποχώρησης, επιβεβαιώνοντας την υπάρχουσα βιβλιογραφία (Srivastava & Agrawal, 2020; Eisenberger, et al., 2002; Cotton & Tuttle, 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002). Αντίθετα, δεν προέκυψε επίδραση αυτής στην αντίσταση των χρηστών. Ταυτόχρονα, τα αποτελέσματα καταδεικνύουν πως οι ευκαιρίες προαγωγής έχουν τη δύναμη να περιορίσουν άμεσα την αντίσταση των χρηστών και την πρόθεση αποχώρησης, επιβεβαιώνοντας όλες τις αντίστοιχες έρευνες (Kim, 2012; Quarles, 1994; Pergamit & Veum, 1999; Phelan & Lin, 2001; Frenkel & Bednall, 2016; Klaus, et al., 2015; Tejumola, 2017; Struijs, 2012).

Παράλληλα, κύριος σκοπός της έρευνας αποτέλεσε η διερεύνηση του διαμεσολαβητικού ρόλου των ευκαιριών προαγωγής και της αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης στη σχέση μεταξύ της αντίστασης των χρηστών και της πρόθεσης αποχώρησης. Ακόμα, επιδιώχθηκε να διαπιστωθεί κατά πόσο όλα τα παραπάνω διαφοροποιούνται ανάλογα με τη σχέση εργασίας. Αρχικά, διαπιστώθηκε πως η αντίσταση των χρηστών έχει τη δύναμη να επηρεάσει την πρόθεση αποχώρησής τους. Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνει την υπάρχουσα βιβλιογραφία (Lee, et al., 1999; Srivastava & Agrawal, 2020; Lapointe & Rivard, 2005; Cotton & Tuttle, 1986). Διαφάνηκε πως οι εργαζόμενοι αισθάνονται αβέβαιοι, αναφέρουν μειωμένη παραγωγικότητα και διατάραξη της εργασιακής τους ρουτίνας, και ως συνέπεια εμφανίζουν πρόθεση να αποχωρήσουν από τον οργανισμό. Η διαπίστωση αυτή ισχύει για το συνολικό δείγμα, αλλά και για τα επιμέρους δείγματα των μόνιμων υπαλλήλων και των έκτακτων υπαλλήλων. Μάλιστα, η επίδραση της αντίστασης στην πρόθεση αποχώρησης είναι ισχυρότερη για τους έκτακτους υπαλλήλους. Κατά τη γνώση της συγγραφέως, δεν υπάρχει κάποια έρευνα που να συνδέει την σχέση αντίστασης-πρόθεση αποχώρησης με τη σχέση εργασίας, συνεπώς η παρούσα έρευνα συνεισφέρει σημαντικά ευρήματα στην αντίστοιχη βιβλιογραφία. Αυτό το εύρημα ενδεχομένως στηρίζεται στο γεγονός πως οι έκτακτοι υπάλληλοι έχουν ισχυρότερη εργασιακή ανασφάλεια σε σχέση με το μόνιμο προσωπικό, άρα αναπτύσσουν υψηλότερα επίπεδα αντίστασης (Shang & Su, 2004).

Αναφορικά με το διαμεσολαβητικό ρόλο της αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης, διαπιστώθηκε πως αυτή αποτελεί συντονιστή της σχέσης μεταξύ της πρόθεσης αποχώρησης και της αντίστασης των χρηστών για το δείγμα των έκτακτων υπαλλήλων. Επίσης, φάνηκε πως ο διαμεσολαβητικός ρόλος της αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης είναι ισχυρότερος για τους έκτακτους υπαλλήλους που ανέφεραν υψηλότερα επίπεδα αντιληπτής οργανωσιακής

υποστήριξης. Η παρούσα διαπίστωση επιβεβαιώνει την υπάρχουσα βιβλιογραφία και προσθέτει μια ακόμα παράμετρο που δεν έχει επαρκώς ερευνηθεί, τη σχέση εργασίας. Επιβεβαιώνεται λοιπόν πως η αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη βοηθά με έμμεσο τρόπο το προσωπικό να αντιμετωπίσει τη στρεσογόνο κατάσταση που έχει προκύψει εξαιτίας της αλλαγής και οδηγεί τους έκτακτους υπαλλήλους στην ανάπτυξη ισχυρότερης δέσμευσης απέναντι στον οργανισμό (Srivastava & Agrawal, 2020). Ο συντονιστικός ρόλος της αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης δεν επιβεβαιώνεται για το μόνιμο προσωπικό, πιθανόν διότι οι μόνιμοι υπάλληλοι δεν εμφανίζουν υψηλή πρόθεση αποχώρησης. Επιπλέον το καθεστώς της μονιμότητας τους καθιστά εργασιακά εμπλεκόμενους, ανεξάρτητα από το επίπεδο αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης.

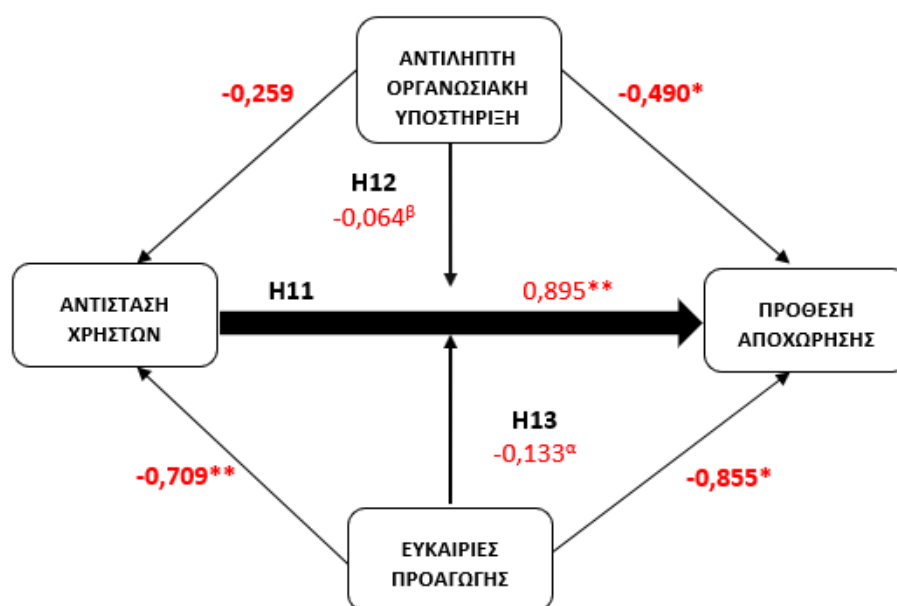
Αναφορικά με το διαμεσολαβητικό ρόλο των ευκαιριών προαγωγής, διαπιστώθηκε πως αυτές αποτελούν συντονιστή της σχέσης μεταξύ της πρόθεσης αποχώρησης και της αντίστασης των χρηστών μόνο για το μόνιμο προσωπικό. Επίσης, διαπιστώθηκε πως ο διαμεσολαβητικός ρόλος των ευκαιριών προαγωγής είναι υπαρκτός μόνο για τους μόνιμους υπαλλήλους οι οποίοι αναφέρουν χαμηλά επίπεδα ευκαιριών προαγωγής. Η παρούσα διαπίστωση επιβεβαιώνει την υπάρχουσα βιβλιογραφία και προσθέτει μια ακόμα παράμετρο που δεν έχει επαρκώς ερευνηθεί, τη σχέση εργασίας. Επιβεβαιώνεται λοιπόν πως οι ευκαιρίες προαγωγής έχουν τη δύναμη να οδηγήσουν στην ανάπτυξη θετικών στάσεων απέναντι στις αλλαγές. Επίσης, οι ευκαιρίες προαγωγής ως παράγοντας αναγνώρισης της αξίας των εργαζομένων, δύνανται να μετριάσουν τη σχέση αντίστασης – πρόθεσης αποχώρησης (Struijs, 2012). Ενδεχομένως, οι μόνιμοι υπάλληλοι παρακινούνται από τις ευκαιρίες προαγωγής ώστε να εναγκαλιστούν με τις αλλαγές που επιφέρουν τα συστήματα ERP. Στον αντίποδα, διαπιστώθηκε πως οι ευκαιρίες προαγωγής δεν αποτελούν συντονιστή της σχέσης για τους έκτακτους υπαλλήλους. Αξίζει να αναφερθεί πως στον οργανισμό όλοι οι έκτακτοι υπάλληλοι γνωρίζουν πως οι πιθανότητες προαγωγής είναι μηδενικές για αυτούς, διότι τις θέσεις ευθύνης καταλαμβάνουν κατά κύριο λόγο οι μόνιμοι υπάλληλοι. Συνεπώς, είναι λογικό οι (ανύπαρκτες) ευκαιρίες προαγωγής για το έκτακτο προσωπικό να μην έχουν τη δύναμη να μειώσουν την επίδραση της αντίστασης στην πρόθεση αποχώρησης. Επιπλέον, οι έκτακτοι υπάλληλοι δεν νιώθουν πως έχουν μακροπρόθεσμο ορίζοντα σταδιοδρομίας εντός του οργανισμού, άρα δεν ενδιαφέρονται για την επιτυχή έκβαση της αλλαγής. Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω, ο πίνακας των ερευνητικών υποθέσεων που αφορούν το 2^ο ερευνητικό μοντέλο και το 2^ο ερευνητικό μοντέλο, λαμβάνουν την παρακάτω μορφή:

Πίνακας 45. Απόρριψη/ επιβεβαίωση ερευνητικών υποθέσεων H11-H17

ΥΠΟΘΕΣΗ	ΕΠΙΔΡΑΣΗ	ΑΠΟΦΑΣΗ
H11	Αντίσταση χρηστών → πρόθεση αποχώρησης	Επιβεβαιώνεται
H12	Ρυθμιστικός ρόλος αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης	Επιβεβαιώνεται*
H13	Ρυθμιστικός ρόλος ευκαιριών προαγωγής	Επιβεβαιώνεται**
H14	Αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη → αντίσταση χρηστών	Απορρίπτεται
H15	Αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη → πρόθεση αποχώρησης	Επιβεβαιώνεται
H16	Ευκαιρίες προαγωγής → αντίσταση χρηστών	Επιβεβαιώνεται
H17	Ευκαιρίες προαγωγής → πρόθεση αποχώρησης	Επιβεβαιώνεται

* Μόνο για το έκτακτο προσωπικό

**Μόνο για το μόνιμο προσωπικό



Εικόνα 7. Αποτελέσματα 2ου ερευνητικού μοντέλου

* $p < 0,05$ ** $p < 0,001$ α: μόνο για το μόνιμο προσωπικό β: μόνο για το έκτακτο προσωπικό

9.2 Θεωρητική και πρακτική συνεισφορά της έρευνας

Η παρούσα έρευνα έχει θεωρητική συμβολή στη βιβλιογραφία σχετικά με την αντίσταση των χρηστών στα συστήματα ERP, καθώς η υπάρχουσα βιβλιογραφία σχετικά με την αντίσταση των χρηστών στο στάδιο της λειτουργίας είναι περιορισμένη. Στην έρευνα ενσωματώνονται στοιχεία από τις θεωρίες αποδοχής και αντίστασης, λαμβάνοντας υπόψη πως η αντίσταση δεν είναι το αντίθετο της αποδοχής και μπορεί να συμβεί ταυτόχρονα με την αποδοχή. Η έρευνα προσθέτει σημαντικά στοιχεία στα υπάρχοντα μοντέλα αντίστασης των χρηστών, λαμβάνοντας υπόψη τόσο την αντίσταση όσο και την αποδοχή. Επίσης, αυτή η έρευνα παρέχει μια βαθύτερη κατανόηση της αντίστασης των χρηστών σε πλαίσια όπου η χρήση των συστημάτων είναι υποχρεωτική. Ακόμα, αναπτύχθηκε ένα νέο ερευνητικό εργαλείο με υψηλή αξιοπιστία, το οποίο μπορεί να αξιοποιηθεί από άλλους ερευνητές. Σημαντική συνεισφορά της παρούσας έρευνας

αποτελεί η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ αντίστασης – πρόθεση αποχώρησης, υπό το πρίσμα της σχέσης εργασίας, η οποία μέχρι τώρα δεν έχει αξιολογηθεί σε καμία μελέτη κατά τη γνώση της συγγραφέως.

Παράλληλα, η παρούσα έρευνα έχει σημαντική πρακτική συνεισφορά τόσο για τους υπεύθυνους που διαχειρίζονται τις οργανωτικές αλλαγές, όσο και για τους υπεύθυνος χάραξης πολιτικών. Συχνά, κατά την εισαγωγή ενός νέου πληροφοριακού συστήματος, οι οργανισμοί αγνοούν τον παράγοντα χρήστη όχι μόνο στο στάδιο της υλοποίησης αλλά και στο στάδιο της λειτουργίας. Επίσης, στα πλαίσια όπου η χρήση ενός συστήματος είναι υποχρεωτική, μπορούν να υπάρχουν συγκεκαλυμμένες συμπεριφορές αντίστασης οι οποίες μπορούν εν δυνάμει να κρίνουν την επιτυχή έκβαση της αλλαγής. Οι υπεύθυνοι της αλλαγής θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη πως μπορούν να υπάρξουν μορφές ενεργητικής αντίστασης στο στάδιο της λειτουργίας και στο πλαίσιο της υποχρεωτικής χρήσης του συστήματος, οι οποίες αν λάβουν τη μορφή χιονοστιβάδας, μπορούν να θέσουν κλυδωνισμούς στην επιτυχία του συστήματος.

Επίσης, αναδείχθηκε πως τα κόστη απωλειών ενισχύουν την αντίσταση των χρηστών. Οι διοικούντες θα πρέπει να προσπαθούν να ανακόψουν αυτά τα κόστη, αλλάζοντας τον ρυθμό εργασίας μέχρι να υπάρξει ομαλή προσαρμογή στο νέο σύστημα, επανασχεδιάζοντας τις θέσεις εργασίας, τους ρόλους και την κατανομή των ευθυνών και διαμορφώνοντας τους τίτλους εργασίας ώστε να αντικατοπτρίζουν την αυξημένη ευθύνη στους νέους ρόλους. Αναμφίβολα, οι διοικούντες θα πρέπει να επιδεικνύουν συμπάθεια και δεκτικότητα στα παράπονα των χρηστών και να στέκονται δίπλα τους στα λάθη. Παράλληλα, η Διοίκηση θα πρέπει να έχει κατά νου πως για την επιτυχία ενός νέου συστήματος ERP θα πρέπει να υπάρξει επανασχεδιασμός προσλήψεων με βάση τις νέες ανάγκες. Ακόμα, σε τακτά χρονικά διαστήματα προτείνεται η διεξαγωγή ομαδικών συνεδριών με σκοπό την ανταλλαγή ιδεών για την προσαρμογή στο σύστημα και η επανεκπαίδευση των εργαζομένων ώστε να είναι αποτελεσματικοί χρήστες του νέου συστήματος.

Επιπλέον, αποδείχθηκε πως η οργανωσιακή υποστήριξη κατά τη διάρκεια της αλλαγής μπορεί να λειτουργήσει ως αναστολέας της αντίστασης στο στάδιο της λειτουργίας. Συνεπώς, οι υπεύθυνοι της αλλαγής θα πρέπει κατά τη φάση της υλοποίησης να ενισχύουν την υποστήριξη προς τους δυνητικούς χρήστες, παρέχοντας τους εκπαίδευση, καθοδήγηση, χρόνο και πόρους για να μάθουν και να εξοικειωθούν με το νέο σύστημα. Το αφούγκρασμα των αναγκών των χρηστών είναι επίσης απαραίτητο από την ανώτατη διοίκηση, μαζί με την παραμετροποίηση του συστήματος με βάση τις υποδείξεις των δυνητικών χρηστών.

Ακόμα, στην έρευνα επισημαίνεται πως η αντίσταση αποτελεί σημαντικό παράγοντα της πρόθεσης των εργαζομένων να εγκαταλείψουν τον οργανισμό. Ως εκ τούτου, οι διοικούντες θα πρέπει να είναι προορατικοί στον εντοπισμό αυξημένων επιπέδων αντίστασης τόσο στο στάδιο της υλοποίησης όσο και στο στάδιο της λειτουργίας και να δρουν με σκοπό τη μείωση της αντίστασης. Μια από τις σημαντικότερες συνεισφορές της έρευνας είναι ότι παρέχει σαφείς αποδείξεις πως η αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη μπορεί να μειώσει την πρόθεση αποχώρησης η οποία προέρχεται από τη διαδικασία αλλαγής. Συνεπώς, οι διοικούντες θα πρέπει να στοχεύουν στη δημιουργία ενός φιλικού και υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος και να δημιουργούν πολιτικές και πρακτικές για την υποστήριξη των εργαζομένων. Τέτοιες πρακτικές μπορεί να είναι η αναγνώριση των προσπαθειών των εργαζομένων, η μείωση των στρεσογόνων παραγόντων και η παροχή ευελιξίας στις ατομικές ανάγκες τους. Επειδή η αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη έχει τη δύναμη να αναστείλει την πρόθεση αποχώρησης του έκτακτου προσωπικού, η Διοίκηση αναγνωρίζοντας την αξία των έκτακτων υπαλλήλων για την ομαλή λειτουργία του οργανισμού, θα πρέπει να επιδιώκει να εξασφαλίσει την εργασία αυτών των υπαλλήλων και να τους διαβεβαιώνει πως ο οργανισμός επιθυμεί να τους διατηρήσει στη θέση τους.

Επιπρόσθετα, μια από τις σημαντικότερες συνεισφορές της έρευνας είναι ότι παρέχει σαφείς αποδείξεις πως οι ευκαιρίες προαγωγής μπορούν να μειώσουν την πρόθεση αποχώρησης η οποία προέρχεται από τη διαδικασία αλλαγής. Συνεπώς, οι διοικούντες θα πρέπει να επανασχεδιάζουν τις θέσεις ευθύνης με βάση το νέο εργασιακό πλαίσιο που έχει δημιουργήσει η έλευση ενός νέου συστήματος και να παρέχουν ευκαιρίες προαγωγής με βάση την αποδοτικότητα των χρηστών του νέου συστήματος ERP.

Τέλος, η παρούσα έρευνα έχει σημαντικές επιπτώσεις για τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικών. Με δεδομένο το γεγονός πως η σταθερότητα της εργασίας είναι σημαντικός θετικός δείκτης για την οικονομία, οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικών θα πρέπει να υποστηρίζουν τους οργανισμούς που βρίσκονται σε διαδικασία σημαντικής οργανωτικής αλλαγής. Για παράδειγμα, θα πρέπει να δημιουργούν υποστηρικτικές πολιτικές, όπως η παροχή οικονομικής υποστήριξης, οι οποίες θα μεταφέρονται τελικά στο εργατικό δυναμικό και θα αναστέλλουν την πρόθεση αποχώρησης.

9.3 Περιορισμοί και συστάσεις για μελλοντική έρευνα

Την παρούσα έρευνα διέπουν ορισμένοι περιορισμοί. Πρώτον, το δείγμα της έρευνας αποτελεί μικρός αριθμός εργαζομένων από οργανισμό του ευρύτερου δημόσιου τομέα. Ως εκ τούτου, δεν μπορούν να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα για όλους τους οργανισμούς και να γίνουν γενικεύσεις των συμπερασμάτων. Συνεπώς, προτείνεται μελλοντική έρευνα με μεγαλύτερο αριθμό δείγματος και με εργαζόμενους από τον ιδιωτικό και το δημόσιο τομέα. Δεύτερον, το ερευνητικό εργαλείο που δημιουργήθηκε με βάση στοιχεία αντίστασης και αποδοχής, ενδέχεται να μην αντικατοπτρίζει την πραγματική στάση των χρηστών στο στάδιο της λειτουργίας. Ως εκ τούτου, προτείνεται η διεξαγωγή παρόμοιων ερευνών με βάση αυτό το ερευνητικό εργαλείο, ώστε να επικυρωθεί η αξιοπιστία και η εγκυρότητά του. Τρίτον, φάνηκε πως οι περισσότεροι μηχανισμοί που εξετάστηκαν, δεν δημιουργούν άμεσες αλλαγές στην αντίσταση των χρηστών. Προτείνεται λοιπόν η πιο συστηματική μελέτη αυτών των μηχανισμών, ώστε να διαπιστωθεί αν επιδρούν στην αντίσταση με έμμεσους τρόπους. Τέταρτον, έγινε διερεύνηση μόνο δύο μεταβλητών για να διαπιστωθεί ο διαμεσολαβητικός τους ρόλος στη υπό εξέταση σχέση. Κατά συνέπεια, επόμενες μελέτες είναι χρήσιμο να επικεντρωθούν σε άλλες ρυθμιστικές μεταβλητές όπως για παράδειγμα τα στοιχεία της προσωπικότητας των εργαζομένων, το στυλ ηγεσίας, κ.λπ.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Al-Mashari, M. (2003). A process change model for ERP implementation. *International Journal for Human Computer Interaction, Vol. 16 No.1*, σσ. 39-55.
- Al-Mashari, M., Al-Mudimigh, A., & Zairi, M. (2003). Enterprise resource planning: A taxonomy of critical factors. *European journal of operational research, 146(2)*, σσ. 352-364.
- Assefa, T. A. (2022). User resistance in post enterprise resource planning implementation phase. *Ethiopian Journal of Science, 45(1)*, σσ. 48-60.
- Azevedo, P. S., Romão, M., & Rebelo, E. (2012). Advantages, limitations and solutions in the use of ERP systems (enterprise resource planning)—A case study in the hospitality industry. . *Procedia Technology, 5*, σσ. 264-272.
- Bergiel, E., Nguyen, V., Clenney, B., & Stephen Taylor, G. (2009). Human resource practices, job embeddedness and intention to quit. *Management Research News, 32(3)*, σσ. 205-219.
- Bovey, W., & Hede, A. (2001). Resistance to organisational change: the role of defence mechanisms. *Journal of managerial psychology, 16(7)*, σσ. 534-548.
- Carmeli, A., & Weisberg, J. (2006). Exploring turnover intentions among three professional groups of employees. *Human Resource Development International, 9(2)*, σσ. 191-206.
- Chang, S. (2004). ERP Life Cycle Implementation, Management and Support. 37th Hawaii International Conference on System Sciences.
- Cho, Y., Kim, M., & Choi, M. (2021). Factors associated with nurses' user resistance to change of electronic health record systems. *BMC medical informatics and decision making, 21(1)*, σσ. 1-12.
- Cohen, G., Blake, R., & Goodman, D. (2016). Does turnover intention matter? Evaluating the usefulness of turnover intention rate as a predictor of actual turnover rate. *Review of Public Personnel Administration, 36(3)*, σσ. 240-263.
- Cotton, J., & Tuttle, J. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of management Review, 11(1)*, σσ. 55-70.
- Cullen, K., Edwards, B., Casper, W., & Gue, K. (2014). Employees' adaptability and perceptions of change-related uncertainty: Implications for perceived organizational support, job satisfaction, and performance. *Journal of business and psychology, 29*, σσ. 269-280.

- Davis, F. D. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, 13(3), σσ. 319–340.
- Deloitte. (1999). *ERP's second wave: Maximizing the value of ERP-enabled process*. New York: Deloitte Consulting.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), σσ. 500-507.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), σ. 500.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 No. 3, σσ. 565-573.
- Frenkel, S., & Bednall, T. (2016). How training and promotion opportunities, career expectations, and two dimensions of organizational justice explain discretionary work effort. *Human Performance*, 29(1), σσ. 16-32.
- Heavey, A., Holwerda, J., & Hausknecht, J. (2013). Causes and consequences of collective turnover: a meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 98(3), σ. 412.
- Henry, J. (1994). Resistance to computer-based technology in the workplace causes and solutions. *Journal Executive Development Vol. 7, No.1,*, σσ. 20-23.
- Jiang, J., Muhanna, W., & Klein, G. (2000). User resistance and strategies for promoting acceptance across system types. *Information & Management*, 37(1), σσ. 25-36.
- Jones, S., & Van de Ven, A. (2016). The changing nature of change resistance: An examination of the moderating impact of time. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(4), σσ. 482-506.
- Kanellou, A., & Spathis, C. (2013). Accounting benefits and satisfaction in an ERP environment. *International Journal of Accounting Information Systems*, 14(3), σσ. 209-234.
- Kim, H. W. (2010). The effects of switching costs on user resistance to enterprise systems implementation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 58(3), σσ. 471-482.
- Kim, H. W., & Kankanhalli, A. (2009). Investigating user resistance to information systems implementation: A status quo bias perspective. *MIS quarterly*, σσ. 567-582.

- Kim, S. (2012). The impact of human resource management on state government IT employee turnover intentions. *Public Personnel Management*, 41(2), σσ. 257-279.
- Klaus, T., Blanton, J., & Wingreen, S. (2015). User resistance behaviors and management strategies in IT-enabled change. *Journal of Organizational and End User Computing (JOEUC)*, 27(1), σσ. 57-76.
- Lapointe, L., & Rivard, S. (2005). A multilevel model of resistance to information technology implementation. *MIS quarterly*, σσ. 461-491.
- Lee, D., Lee, S., Olson, D., & Hwan Chung, S. (2010). The effect of organizational support on ERP implementation. *Industrial management & data systems*, 110(2), σσ. 269-283.
- Lee, T., Mitchell, T., Holtom, B., McDaneil, L., & Hill, J. (1999). "The unfolding model of voluntary turnover: a replication and extension". *Academy of Management Journal*, Vol. 42 No. 4,, σσ. 450-462.
- Metin Camgoz, S., Tayfur Ekmekci, O., Bayhan Karapinar, P., & Kumbul Guler, B. (2016). Job insecurity and turnover intentions: Gender differences and the mediating role of work engagement. *Sex Roles*, 75, σσ. 583-598.
- Nah, F. (2002). *An Empirical Investigation on End-Users' Acceptance of Enterprise Systems Solutions and Management*. Lincoln, USA: IGI Global.
- Ngo-Henha, P. (2018). A review of existing turnover intention theories. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 11(11), σσ. 2760-2767.
- O'Leary, D. (2000). *Enterprise resource planning systems: systems, life cycle, electronic commerce, and risk*. Cambridge: Cambridge university press.
- Pergamit, M., & Veum, J. (1999). What is a promotion? *ILR Review*, 52(4), σσ. 581-601.
- Phelan, S., & Lin, Z. (2001). Promotion systems and organizational performance: A contingency model. *Computational & Mathematical Organization Theory*, 7, σσ. 207-232.
- Quarles, R. (1994). An examination of promotion opportunities and evaluation criteria as mechanisms for affecting internal auditor commitment, job satisfaction and turnover intentions. *Journal of Managerial Issues*, σσ. 176-194.
- Rashid, M., Hossain, L., & Patrick, J. (2002). The evolution of ERP systems: A historical perspective. Στο *Enterprise resource planning: Solutions and management* (σσ. 35-50). IGI global.

- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), σσ. 698-714.
- Salih, S. H., Hussin, A. R., & Dahlan, H. M. (2013). User resistance factors in post ERP implementation. *Journal of research and innovation in information systems, 3*, σσ. 19-27.
- Seymour, L., Makanya, W., & Berrangé, S. (2007). *End-users' acceptance of enterprise resource planning systems: An investigation of antecedents*. In Proceedings of the 6th annual ISONeworld conference (pp. 1-22).
- Shang, S., & Seddon, P. (2000). A Comprehensive Framework for Classifying the Benefits of ERP. AMCIS 2000 Proceedings. 39.
- Shang, S., & Su, T. (2004). Managing user resistance in enterprise systems implementation. AMCIS 2004 Proceedings.
- Shaw, J., Delery, J., Jenkins Jr, G., & Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of management journal, 41*(5), σσ. 511-525.
- Slattery, J., & Rajan Selvarajan, T. (2005). Antecedents to temporary employee's turnover intention. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 12*(1), σσ. 53-66.
- Soja, P. (2006). Success factors in ERP systems implementations: lessons from practice. *Journal of enterprise information management, 19*(4), σσ. 418-433.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology, Vol 13, No. 6*, σσ. 693-713.
- Srivastava, S., & Agrawal, S. (2020). Resistance to change and turnover intention: a moderated mediation model of burnout and perceived organizational support. *Journal of Organizational Change Management, 33*(7), σσ. 1431-1447.
- Struijs, P. (2012). *Resistance to Organizational Change : The Effect on Job Satisfaction and Turnover Intention and the Moderating Effect of Emotion Regulation Strategies*. Tilburg University.
- Taber, K. (2018). The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in science education, 48*, σσ. 1273-1296.
- Tejumola, O. (2017). *Investigation into the change management influences on user adoption of ERP systems* (Doctoral dissertation εκδ.). London: Brunel University.

- Tsaousoglou, K. (2021). *Using psychometrics in Human Resource Management in tourist accommodation: Employees' predisposition for organizational turnover*. Patra: Doctoral dissertation. University of Patras.
- Tsounis, A., & Sarafis, P. (2018). Validity and reliability of the Greek translation of the Job Satisfaction Survey (JSS). *BMC Psychology*, 6, 10., σσ. 6-27.
- Wenrich, K., & Ahmad, N. (2009). Lessons learned during a decade of ERP experience: A case study. *International Journal of Enterprise Information Systems (IJEIS)*, 5(1), pp. 55-73.
- Wong, A., Scarbrough, H., Chau, P., & Davison, R. (2005). *Critical failure factors in ERP implementation*. PACIS 2005 Proceedings. 40.
- Yuliza, M., Desri, M., & Nasfi, N. (2021). Effect of Work Movements, Job Promotion, and Compensation towards Employee Performance. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Ekonomi*, 23(1), σσ. 9-18.
- Γκλιάτη, Α. (2018). *Εργασιακή Ικανοποίηση και Δέσμευση. Εμπειρική Ανάλυση της Συνεισφοράς της Υποστήριξης στον Ιατρικό Τομέα*. Αθήνα: Διδακτορική Διατριβή. Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι. Ερωτηματολόγιο της έρευνας

Αντίσταση των τελικών χρηστών στα συστήματα ERP και πρόθεση αποχώρησης

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η εκτίμηση του βαθμού αντίστασης των τελικών χρηστών στο SAP και η επίδραση του στην πρόθεση αποχώρησης από τον ΑΔΜΗΕ. Επιπλέον, εξετάζεται αν οι ευκαιρίες προαγωγής και η οργανωσιακή υποστήριξη μπορούν να κάμψουν την αντίσταση των χρηστών και να αναστείλουν την πρόθεση αποχώρησης.

Ζητείται η άποψη σας σχετικά με:

- α) το SAP
- β) την υποστήριξη που νιώθετε πως λαμβάνετε από τον ΑΔΜΗΕ
- γ) την πρόθεσή σας να αποχωρήσετε οικειοθελώς από τον ΑΔΜΗΕ
- δ) τις ευκαιρίες προαγωγής που δίνονται εντός του ΑΔΜΗΕ.

Αγαπητοί συνάδελφοι,

- Η βοήθεια σας είναι πολύτιμη.
- Οι απαντήσεις είναι απόρρητες και ανώνυμες και δεν συλλέγονται προσωπικά δεδομένα ή κάποιο στοιχείο που να σας ταυτοποιεί.
- Οι ερευνητές δεν έχουν καμία πρόσβαση στις IP διευθύνσεις των συμμετεχόντων.
- Δεν υπάρχουν προβλέψιμοι κίνδυνοι που προκύπτουν από τη συμμετοχή σας στην παρούσα έρευνα.
- Δεν υπάρχει σωστή ή λάθος απάντηση, αλλά πως τις βιώνει ο καθένας από εσάς ανάλογα με τις εμπειρίες που έχετε.
- Ο απαιτούμενος χρόνος συμπλήρωσης δεν αναμένεται να υπερβεί τα 10 λεπτά.
- Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι εθελοντική και μπορείτε να επιλέξετε αν θα συμμετάσχετε στην έρευνα ή όχι.
- Αν συμμετέχετε εθελοντικά σε αυτή την έρευνα, μπορείτε να αποχωρήσετε οποιαδήποτε στιγμή χωρίς καμία συνέπεια.
- Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου αποτελεί συγκατάθεση συμμετοχής στην παρούσα έρευνα.
- Η συμμετοχή σας στην έρευνα συνεπάγεται ότι συμφωνείτε με την δημοσίευση των αποτελεσμάτων της, με την προϋπόθεση ότι οι πληροφορίες είναι ανώνυμες.

Όλες οι απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο θεωρούνται προσωπικά δεδομένα και θα προστατεύονται σύμφωνα με τον ισχύοντα νόμο περί προστασίας ευαίσθητων προσωπικών δεδομένων (Γενικός Κανονισμός Προστασίας Δεδομένων – ΕΕ 2016/679, ΓΚΠΔ ή GDPR).

Με εκτίμηση,

Πλάγου Πολυξένη,

Υπάλληλος ΑΔΜΗΕ, Φοιτήτρια eMBA «Διοίκηση και Χρηματοοικονομικός Σχεδιασμός για Στελέχη του Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα»

Τηλ. Επικοινωνίας 6949611613

ΕΝΤΥΠΟ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ - ΚΑΤΑΓΓΕΛΙΩΝ

Για οποιαδήποτε παράπονα ή καταγγελίες σχετικά με τη διεξαγωγή της έρευνας μπορείτε να απευθυνθείτε στην Διεύθυνση Εκπαίδευσης (ΔΕΚΠ).

Έλαβα γνώση και συναινώ στην καταχώρηση των απαντήσεων μου.

- Ναι**
- Όχι**

ΓΑ 1 – ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

1. Φύλο

- Άνδρας
- Γυναίκα
- Άλλο/ Δεν απαντώ

2. Ηλικία

- 18-30 ετών
- 31-40 ετών
- 41-50 ετών
- 51-60 ετών
- 60+ ετών

3. Εκπαιδευτικό επίπεδο (το ανώτατο που κατέχετε)

- Απόφοιτος/η Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (ΥΕ)
- Απόφοιτος/η Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΔΕ)
 - Απόφοιτος/η ΑΕΙ/ΤΕΙ
- Κάτοχος μεταπτυχιακού/ διδακτορικού / μεταδιδακτορικού τίτλου σπουδών

4. Έτη προϋπηρεσίας στον ΑΔΜΗΕ

- Κάτω από 1 έτος
- 1-10 έτη
- 11-20 έτη
- 20+ έτη

5. Σχέση εργασίας

- Σύμβαση αορίστου χρόνου
- Σύμβαση ορισμένου χρόνου (π.χ. 8μηνο)
- Δελτίο Παροχής Υπηρεσιών (ΔΠΥ)
- Άλλο _____

6. Ειδικότητα

- Στέλεχος Γενικών θέσεων Γ
- Τεχνικός (Τ1, Τ2, Τ3, Τ4, Τ5)
- Διοικητικό-οικονομικός (ΔΟ1, ΔΟ2, ΔΟ3)
 - Δικηγόρος Ν
- Υγειονομικός (ΥΕ, Υ2, Υ3)
- Μισθωτός γενικών υπηρεσιών (ΓΥ2, ΓΥ3, ΓΥ4, ΓΥ5)

7. Θέση

- Υπάλληλος
- Υποτομεάρχης ΒΟΚ
- Τομεάρχης ΒΟΚ
- Διευθυντής/ρια κλάδου ΒΟΚ
- Διευθυντής/ρια ΒΟΚ

8. Οι γνώσεις σας στον χειρισμό Η/Υ είναι:

- 0= Μηδενικές
- 1= Ελάχιστες
- 2= Μέτριες
- 3= Καλές
- 4= Άριστες

9. Έχετε παρακολουθήσει κάποιο σεμινάριο σχετικά με το SAP;

- Ναι
- Όχι

10. Είστε χρήστης του EAM- SAP;

- Ναι
- Όχι

11. Είστε χρήστης του SAP (συμπεριλαμβανομένης και της χρήσης του EAM μετά την 01.01.2024);

- Ναι
- Όχι

ΕΝΟΤΗΤΑ 2 - ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ SAP ERP

2.1 ΑΝΤΙΛΗΠΤΗ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΟΥ SAP (1= Διαφωνώ απόλυτα, 7= Συμφωνώ απόλυτα)

1. Η χρήση του SAP ενισχύει την αποτελεσματικότητά μου στην εργασία.
3. Η χρήση του SAP κάνει την εργασία μου πιο εύκολη.
3. Η χρήση του SAP μου δίνει τη δυνατότητα να εκτελώ τις εργασίες πιο γρήγορα.

2.2 ΑΝΤΙΛΗΠΤΗ ΕΥΚΟΛΙΑ ΧΡΗΣΗΣ ΤΟΥ SAP (1= Διαφωνώ απόλυτα, 7= Συμφωνώ απόλυτα)

1. Η εκμάθηση του χειρισμού του SAP ήταν εύκολη για εμένα.
2. Θεωρώ πως το SAP είναι εύκολο στην χρήση.
3. Κατανοώ ξεκάθαρα πως πρέπει να αλληλοεπιδρώ με το SAP.

2.4 ΚΟΙΝΗ ΠΕΠΟΙΘΗΣΗ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ SAP (1= Διαφωνώ απόλυτα, 7= Συμφωνώ απόλυτα)

1. Οι συναδέλφοί μου πιστεύουν στα οφέλη του SAP.

2.5 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΟ SAP (1= Διαφωνώ απόλυτα, 7= Συμφωνώ απόλυτα)

1. Κατά την διάρκεια της αλλαγής στον νέο τρόπο εργασίας με το SAP, υπήρχε διαθέσιμη επίσημη καθοδήγηση από τον ΑΔΜΗΕ.
2. Κατά την υλοποίηση του SAP ελήφθησαν υπόψη οι ανάγκες των χρηστών.
3. Η συμμετοχή των χρηστών ενθαρρύνθηκε κατά τον σχεδιασμό και την εφαρμογή του SAP.

2.6 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΑΝΩ ΣΤΟ SAP (1= Διαφωνώ απόλυτα, 7= Συμφωνώ απόλυτα)

1. Η εκπαίδευση και οι εξειδικευμένες οδηγίες που μου δόθηκαν για την εργασία στο SAP ήταν επαρκείς.
2. Οι εκπαιδευτές ήταν καλοί γνώστες του SAP και με βοήθησαν στην κατανόηση του συστήματος.

2.7 ΚΟΣΤΗ ΑΠΩΛΕΙΩΝ (1= Διαφωνώ απόλυτα, 7= Συμφωνώ απόλυτα)

1. Με τον παλιό τρόπο εργασίας (πριν το SAP) είχα μεγαλύτερο έλεγχο της εργασίας μου.
2. Με τον νέο τρόπο εργασίας με το SAP έχω υψηλότερο φόρτο εργασίας και μεγαλύτερες ευθύνες.
3. Φοβάμαι ότι μπορεί να κάνω λάθη στο SAP τα οποία να έχουν σοβαρές συνέπειες.

2.8 ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ SAP (1= Διαφωνώ απόλυτα, 7= Συμφωνώ απόλυτα)

1. Θεωρώ πως η παραγωγική χρήση του SAP θα μεταφραστεί σε προσωπικά οικονομικά οφέλη και ανταμοιβές για εμένα.
2. Θεωρώ πως η παραγωγική χρήση του SAP θα δημιουργήσει περαιτέρω ευκαιρίες προαγωγής για εμένα.

2.9 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΧΡΗΣΤΩΝ

1. Συνολικά, πόσο ικανοποιημένοι είστε από τη χρήση του συστήματος SAP;
(1= Καθόλου ικανοποιημένος/η, 7= Πάρα πολύ ικανοποιημένος/η)

2.10 ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ ΧΡΗΣΤΗ (1= Διαφωνώ απόλυτα, 7= Συμφωνώ απόλυτα)

1. Όσο μπορώ δεν εκδηλώνω ενδιαφέρον για να εργαστώ στο SAP και να μοιραστώ ιδέες για την βελτίωση του SAP.
2. Όσο μπορώ χρησιμοποιώ τακτικές καθυστέρησης για να αποφύγω την εργασία στο SAP.
3. Όσο μπορώ αποφεύγω την εργασία στο SAP.
4. Συζητώ με τους συναδέλφους μου προκειμένου να παραπονεθώ για τα προβλήματα του SAP.
5. Όσο μπορώ αρνούμαι να εργαστώ στο SAP ή αρνούμαι να μάθω να χειρίζομαι το SAP.
6. Θέλω να αλλάξω τη θέση εργασίας μου ώστε να αποφύγω το άγχος που έχει προκύψει από την εργασία στο SAP.
7. Όσο μπορώ εισάγω ανακριβείς πληροφορίες στο SAP για να υπονομεύσω την αξιοπιστία του.

2.11 ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ (1= Διαφωνώ απόλυτα, 7= Συμφωνώ απόλυτα)

1. Είχα άσχημο προαίσθημα σχετικά με την εισαγωγή του SAP στην εργασία μου.
2. Η εισαγωγή του SAP στην εργασία μου με έκανε να αισθάνομαι άγχος.

ΕΝΟΤΗΤΑ 3 – ΑΝΤΙΛΗΠΤΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ (1= Διαφωνώ απόλυτα, 5= Συμφωνώ απόλυτα)

1. Ο ΑΔΜΗΕ εκτιμά την συνεισφορά μου στην ευημερία του.
2. Ο ΑΔΜΗΕ δεν εκτιμά οποιαδήποτε επιπλέον προσπάθεια από εμένα.
3. Ο ΑΔΜΗΕ αγνοεί τα παράπονά μου.
4. Ο ΑΔΜΗΕ νοιάζεται πραγματικά για την ευημερία μου.
5. Ακόμα και εάν έκανα την καλύτερη δυνατή δουλειά, ο ΑΔΜΗΕ δεν θα το αναγνώριζε.
6. Ο ΑΔΜΗΕ νοιάζεται για την γενικότερη ικανοποίηση μου από την εργασία.
7. Ο ΑΔΜΗΕ δείχνει πολύ μικρό ενδιαφέρον για εμένα.
8. Ο ΑΔΜΗΕ εκτιμά τα επιτεύγματά μου στην εργασία μου.

ΕΝΟΤΗΤΑ 4 – ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΠΡΟΑΓΩΓΗΣ (1= Διαφωνώ απόλυτα, 7= Συμφωνώ απόλυτα)

1. Όσοι τα πηγαίνουν καλά στη δουλειά τους στον ΑΔΜΗΕ, διεκδικούν πιθανότητα προαγωγής.
2. Είμαι ικανοποιημένος-η από τις ευκαιρίες προαγωγής που μου παρέχονται από τον ΑΔΜΗΕ.

ΕΝΟΤΗΤΑ 5 – ΠΡΟΘΕΣΗ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ

1. Πόσο συχνά σκέφτεστε να αποχωρήσετε από τον ΑΔΜΗΕ;
(1= Καθόλου συχνά, 7= Πολύ συχνά)
2. Πόσο πιθανό είναι να αναζητήσετε εργασία σε άλλον εργοδότη;
(1= Καθόλου πιθανό, 7= Πολύ πιθανό)
3. Πόσο πιθανό είναι να αποχωρήσετε από τον ΑΔΜΗΕ μέσα στα επόμενα δύο έτη (2023-2025);
(1= Καθόλου πιθανό, 7= Πολύ πιθανό)

Υπάρχει κάτι άλλο που θα θέλατε να προσθέσετε σχετικά με το αντικείμενο της έρευνας;
