



«Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας»

«Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων Πάτρας»

Διπλωματική Εργασία

«Παρακίνηση εργαζομένων στους οργανισμούς. Μέθοδοι και Τεχνικές Παρακίνησης. Ο ρόλος των ηγετικών στελεχών και των πληροφοριακών συστημάτων στη διαδικασία της παρακίνησης. Μελέτη περίπτωσης: διοικητικές υπηρεσίες του ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας».

Παναγιώτα Μιχαλακέα

Επιτροπή Επίβλεψης Διπλωματικής Εργασίας

<p>Επιβλέπων Καθηγητής:</p> <p>Δρ Ήρα Αντωνοπούλου, Διδάσκουσα ΠΜΣ, «Διοίκηση Εκπαίδευσης», ΤΕΙ Δ. ΕΛΛΑΔΑΣ</p>	
<p>Α' Συν-Επιβλέπων Καθηγητής:</p> <p>Δρ Δημήτριος Παπαδόπουλος, Διδάσκων ΠΜΣ, «Διοίκηση Εκπαίδευσης», ΤΕΙ Δ. ΕΛΛΑΔΑΣ</p>	<p>Β' Συν-Επιβλέπων Καθηγητής:</p> <p>Δρ Ιωάννης Μητρόπουλος, Διδάσκων ΠΜΣ, «Διοίκηση Εκπαίδευσης», ΤΕΙ Δ. ΕΛΛΑΔΑΣ</p>

ΠΑΤΡΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2018

© Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Δυτικής Ελλάδας, 2018

Η παρούσα Εργασία καθώς και τα αποτελέσματα αυτής, αποτελούν συνιδιοκτησία του Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας και του φοιτητή, ο καθένας από τους οποίους έχει το δικαίωμα ανεξάρτητης χρήσης, αναπαραγωγής και αναδιανομής τους (στο σύνολο ή τμηματικά) για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, σε κάθε περίπτωση αναφέροντας τον τίτλο και το συγγραφέα της Εργασίας καθώς και το όνομα του Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας όπου εκπονήθηκε.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά όλους εκείνους που συνέβαλαν στην ολοκλήρωση της διπλωματικής εργασίας μου. Τους καθηγητές μου για τις ανεκτίμητες γνώσεις που μου μετέδωσαν. Τους συναδέλφους μου που βοήθησαν στη διεξαγωγή της έρευνά μου.

Ευχαριστώ ιδιαίτερα την επιβλέπουσα Καθηγήτριά μου κ. Έρα Αντωνοπούλου για την άψογη συνεργασία μας, την άμεση ανταπόκριση στους προβληματισμούς μου και για την άρτια καθοδήγηση σε όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας εργασίας.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τους Καθηγητές μου κ.κ. Ιωάννη Μητρόπουλο & Δημήτριο Παπαδόπουλο που με τιμούν με τη συμμετοχή τους στην τριμελή επιτροπή επίβλεψης της διπλωματικής. Από τα βάθη της καρδιάς μου ένα μεγάλο ευχαριστώ.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο ανθρώπινος παράγοντας συνιστά το σημαντικότερο κεφάλαιο ενός οργανισμού, αφού οι ικανότητες, τα προσόντα και η απόδοσή του μπορούν να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του. Η προσπάθεια των διοικητικών στελεχών να παρακινήσουν τους εργαζομένους να αυξήσουν τις εργασιακές τους επιδόσεις, είναι πιο επιτακτική από ποτέ δεδομένης της μείωσης των εργαζομένων.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αναδείξει τη συμβολή των πληροφοριακών συστημάτων (Π.Σ.) στην παρακίνηση των διοικητικών υπαλλήλων του Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας· εστιάζοντας στις τεχνικές και στις μεθόδους παρακίνησης που μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα ηγετικά στελέχη προκειμένου να διαπιστωθεί πως η επιλογή των κατάλληλων πληροφοριακών συστημάτων παρακινεί τους εργαζομένους να βελτιώσουν την απόδοσή τους.

Οι υπάλληλοι του Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας είναι ικανοποιημένοι από τις συνθήκες εργασίας τους. Παράλληλα δείχνουν να εμπιστεύονται τις αποφάσεις των προϊσταμένων. Εκφράζουν όμως δυσαρέσκεια εξαιτίας της έλλειψης τρόπου επιβράβευσης της εργασίας τους, αλλά και της αδυναμίας του οργανισμού να εντοπίζει τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες.

Η μέθοδος της έρευνας είναι ποσοτική και πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ερωτηματολογίων κλειστού τύπου τα οποία διανεμήθηκαν στο διοικητικό προσωπικό του Τ.Ε.Ι Δυτικής Ελλάδας.

Η σταθερότητα στην εργασία, η ηθική ανταμοιβή και γενικότερα οι συνθήκες εργασίας ανήκουν στις παροχές που οι εργαζόμενοι δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα. Τα Π.Σ. υποστηρίζουν τη διαδικασία της παρακίνησης και συνδράμουν στην ισχυροποίηση του ρόλου των ηγετικών στελεχών προς την κατεύθυνση αυτή. Η σημαντικότητα των Π.Σ. είναι αντιληπτή από τους υπαλλήλους, αφού καταφέρνουν να βελτιώνουν τις συνθήκες εργασίας, να ενισχύουν τη συνεργασία και την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, να παρέχουν εργασιακή ικανοποίηση και τελικά να παρακινούν τους εργαζομένους.

Λέξεις κλειδιά: Παρακίνηση, κίνητρα, ηγεσία, θεωρίες παρακίνησης, μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης, πληροφοριακά συστήματα.

ABSTRACT

The human factor is the most important chapter of an organization, since its abilities, qualifications and performance can contribute to achieving its goals. The effort of executives to motivate workers to increase their work performance is more pressing than ever given the drop in workforce.

The aim of this paper is to highlight the contribution of information systems to the motivation of the administrative staff of the Technological Educational Institution of Western Greece, focusing on the techniques and methods of motivation that can be used by the leaders to find that the selection of the appropriate information systems motivates them workers to improve their performance.

Employees of the Technological Educational Institution of Western Greece are satisfied with their working conditions. At the same time they show confidence in the decisions of the superiors. However, they are dissatisfied with the lack of reward for their work, but also with the inability of the organization to identify their educational needs.

The research method is quantitative and was carried out using closed-type questionnaires distributed to the administrative staff of the Technological Educational Institution of Western Greece.

Stability in work, moral rewards, and generally working conditions belong to the benefits workers place on their own. Information Systems support the motivation process and help strengthen the role of leading executives in this direction. The importance of Information Systems is perceived by employees as they manage to improve working conditions, strengthen collaboration and communication among employees, provide job satisfaction and eventually motivate employees.

Keywords: Motivation, motivation, leadership, motivation theories, motivation methods and techniques, information systems.

Πίνακας Περιεχομένων

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	4
ABSTRACT.....	5
Κατάλογος Εικόνων.....	8
Κατάλογος Πινάκων	8
Συντομογραφίες & Ακρωνύμια	8
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	10
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	13
1.1 Ορισμός παρακίνησης.....	13
1.2 Η διαδικασία της παρακίνησης.....	13
1.3 Η παρακίνηση στον εργασιακό χώρο	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	15
2.1 Θεωρίες περιεχομένου	15
2.1.1 Θεωρία ιεράρχησης των αναγκών (Maslow).....	15
2.1.2 Θεωρία E.R.G. ή θεωρία των αναγκών Ύπαρξης – Κοινωνικών σχέσεων και Ανάπτυξης .	16
2.1.3 Θεωρία των δυο παραγόντων	17
2.1.4 Θεωρία των αναγκών (D. McClelland).....	18
2.2 Θεωρίες παρακίνησης ως προς τη διαδικασία.....	18
2.2.1 Θεωρία των προσδοκιών (V. Vroom).....	18
2.2.2 Θεωρία της Δικαιοσύνης (Adams, 1965).....	19
2.2.3 Θεωρία Στοχοθέτησης (Locke).....	19
2.2.4 Θεωρία Αυτοαποτελεσματικότητας (Bandura).....	20
2.3 Σημεία ταύτισης θεωριών παρακίνησης.....	20
2.4 Αξιολόγηση Θεωριών Παρακίνησης	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗΣ – ΈΡΕΥΝΕΣ.....	22
3.1 Κίνητρα.....	22
3.2 Δυσχέρειες παρακίνησης	23
3.3 Έρευνες παρακίνησης.....	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ.....	26
4.1 Ατομική εξίσωση απόδοσης	26
4.2 Στυλ ηγεσίας	26
4.3 Θεωρία των X και Y (McGregor 1960).....	28

4.4 Ικανότητες ηγέτη που παρακινούν τους εργαζομένους	28
4.5 Ηγεσία - μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Τα Πληροφοριακά Συστήματα στους οργανισμούς	33
5.1 Η έννοια του πληροφοριακού συστήματος, λειτουργίες και διαστάσεις	33
5.2 Ο ρόλος των πληροφοριακών συστημάτων στους οργανισμούς	34
5.3 Τύποι πληροφοριακών συστημάτων	36
5.4 Πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού	38
5.5 Αλληλεπίδραση υπολογιστών και ατόμων	41
5.6 Προσδιορισμός απαιτήσεων πληροφοριακών συστημάτων	42
5.7 Ικανοποίηση χρηστών πληροφοριακών συστημάτων	43
5.8 Αξιολόγηση πληροφοριακών συστημάτων	44
5.9 Πλεονεκτήματα – μειονεκτήματα πληροφοριακών συστημάτων σε σχέση με την παρακίνηση	44
5.10 Κύκλος ζωής πληροφοριακών συστημάτων	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΠΡΟΦΙΛ Τ.Ε.Ι. ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	47
6.1 Πληροφοριακά Συστήματα διοίκησης Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας	47
6.2 Χαρακτηριστικά Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας	51
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	54
7.1 Σκοποί και στόχοι της έρευνας	54
7.2 Ερευνητικά ερωτήματα	54
7.3 Εργαλείο διεξαγωγής έρευνας	54
7.4 Διεξαγωγή της έρευνας	56
7.5 Συλλογή δεδομένων	56
7.6 Ανάλυση δεδομένων	60
7.7 Στατιστική επεξεργασία δεδομένων	60
7.8 Περιγραφικοί στατιστικοί δείκτες μονομεταβλητών	61
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	78
Πρόταση για μελλοντική έρευνα	81
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	82
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: «Πίνακας 1: KMO and Bartlett's Test»	87
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: «Πίνακας 3: Cronbach Item-Total Statistics»	88
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ: «Πίνακες συχνοτήτων»	92
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ «Πίνακας 7: Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφοριακού Συστήματος που θα βοηθούσε ώστε η εργασία μου να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά * ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ Crosstabulation»	119

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε: «Ερωτηματολόγιο».....	124
------------------------------------	-----

Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 1: Η πυραμίδα του Maslow.....	16
Εικόνα 2: Πληροφοριακό σύστημα (Μητάκος, 2015 σελ. 27)	33

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 2: <i>Cronbach Reliability Statistics</i>	59
Πίνακας 4: Δημογραφικά στοιχεία.....	61
Πίνακας 5: Σύντομη περιγραφή ερωτήσεων – στοιχείων	64
Πίνακας 6: Τα πληροφοριακά συστήματα του ιδρύματος και η σχέση τους με την παρακίνηση	69
Πίνακας 8: <i>Παροχές εργασίας</i>	76
Πίνακας 9: <i>ΦΥΛΟ * Υπάρχει Πληροφοριακό Σύστημα στον οργανισμό που να βοηθάει ώστε η εργασία σας να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά; Crosstabulation</i>	77
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: «Πίνακας 1: KMO and Bartlett's Test»	87
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: «Πίνακας 3: Cronbach Item-Total Statistics»	88
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ: «Πίνακας 7: Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφοριακού Συστήματος που θα βοηθούσε ώστε η εργασία μου να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά * ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ Crosstabulation».....	119

Συντομογραφίες & Ακρωνύμια

Εξωτ.	Εξωτερικά
Εσωτ.	Εσωτερικά
Ν.	Νόμος
Π.Δ.	Προεδρικό Διάταγμα
Προμ.	Προμηθευμένα
Π.Σ.	Πληροφοριακά Συστήματα
Τ.Ε.Ι.	Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα
ΦΕΚ	Φύλλο Εφημερίδας Κυβερνήσεως

Υπεύθυνη Δήλωση Συγγραφέα:

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1986 και τα άρθρα 2,4,6 παρ. 3 του Ν. 1256/1982, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν προσβάλλει κάθε μορφής πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το πιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενός οργανισμού αποτελούν οι ανθρώπινοι πόροι του. Διακρίνονται από ευφυΐα, αφοσίωση, πείρα, δεξιότητες και ικανότητα για μάθηση. Είναι το «πιο απαιτητικό στοιχείο των εισροών» του οργανισμού «ως προς τη διοίκηση και διαχείρισή τους». (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004). Όσο σύγχρονες και αν είναι οι μέθοδοι εργασίας που εφαρμόζονται απαιτείται κατάλληλη υποκίνηση των εργαζομένων ενός οργανισμού, προκειμένου να επιφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Πολυάριθμες θεωρίες για την παρακίνηση των εργαζομένων προσπαθούν να εξηγήσουν την ανθρώπινη συμπεριφορά. Παρά το γεγονός ότι τα συμπεράσματα των θεωριών αυτών διαφοροποιούνται μεταξύ τους, το ενδιαφέρον για τα θεωρητικά υποδείγματα είναι υψηλό εξαιτίας της άμεσης συνάρτησης ανάμεσα στην παρακίνηση και στην απόδοση των εργαζομένων.

Η υλοποίηση των στόχων του οργανισμού είναι βασική ευθύνη των στελεχών του. Οι πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές, τεχνολογικές συνθήκες απαιτούν διοικητικά στελέχη με ισχυρή προσωπικότητα, ηγετικές ικανότητες και ανεπτυγμένες δεξιότητες. Ο ρόλος τους είναι καταλυτικός στην παρακίνηση των εργαζομένων. Η μεγαλύτερη πρόκληση των ηγετικών στελεχών είναι να καταφέρουν να αξιοποιήσουν τις ικανότητες των εργαζομένων, υλοποιώντας τους στόχους του οργανισμού, ικανοποιώντας παράλληλα τις ιδιαίτερες ανάγκες και εκπληρώνοντας τους προσωπικούς στόχους του ανθρώπινου δυναμικού. Μια συνιστώσα της ηγεσίας είναι η παρακίνηση που συντελείται μέσω τεχνικών και μεθόδων που ενεργοποιούν τους εργαζομένους παρέχοντας τους κίνητρα για υψηλές επιδόσεις.

Σκοπός της επιχειρούμενης ανάλυσης είναι μέσα από την παρουσίαση των θεωρητικών μοντέλων παρακίνησης και των κατηγοριών των εργασιακών κινήτρων να αναδειχθεί η συμβολή των ικανοτήτων των ηγετικών στελεχών. Προς αυτή την κατεύθυνση μελετάται και η συμβολή των πληροφοριακών συστημάτων σε έναν οργανισμό και πως αυτά γίνονται εργαλεία στα χέρια των ηγετών, ώστε να υπάρχει αποδοτική συνδιαλλαγή μεταξύ οργανισμών και εργαζομένων, στοχεύοντας στην επίτευξη των συμφερόντων και των δύο παράλληλα. Η ηγεσία αποτελεί σημαντικό παράγοντα στην ενεργοποίηση-παρακίνηση των εργαζομένων, η οποία μπορεί να επιτευχθεί μέσω διαφόρων τεχνικών/μεθόδων αλλά και με τη χρήση πληροφοριακών συστημάτων, όπως τα συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Η μείωση του αριθμού των προσλήψεων και η αύξηση του ποσοστού του προσωπικού που συνταξιοδοτείται από τους οργανισμούς, καθιστούν επιτακτική την αξιοποίηση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού. Πέρα από το πλήθος των διοικητικών διαδικασιών ως ποσοτικό μέγεθος, τα εργασιακά καθήκοντα χαρακτηρίζονται από πολυπλοκότητα και

ιδιαίτερες απαιτήσεις. Συχνά οι τεχνικές υποκίνησης των εργαζομένων όπως περιγράφονται βιβλιογραφικά δεν αρκούν από μόνες τους ή τουλάχιστον μπορούν να εκσυγχρονιστούν και να αποδώσουν καλύτερα με τη συνδρομή των πληροφοριακών συστημάτων. Τα πληροφοριακά συστήματα αποτελούν μέρος της καθημερινής πραγματικότητας των οργανισμών με απεριόριστες δυνατότητες όταν χρησιμοποιούνται κατάλληλα.

Η τεχνολογική υποδομή των οργανισμών και το στυλ ηγεσίας των διοικητικών στελεχών προσδιορίζουν το προφίλ του οργανισμού. Η ενίσχυση των εργαζομένων και η διαρκής βελτίωση από την πλευρά της διοίκησης του εργασιακού περιβάλλοντος, δημιουργεί στους εργαζομένους την πεποίθηση ότι οι προσπάθειες που καταβάλλουν είναι αναγκαίες προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού. Η αίσθηση αυτή θέτει τις βάσεις για την ανάπτυξη θετικού εργασιακού κλίματος και παρακινεί τους εργαζομένους να αυξήσουν τις επιδόσεις τους.

Η εργασία δομείται σε δύο μέρη. Το πρώτο μέρος είναι το θεωρητικό και το δεύτερο το ερευνητικό μέρος. Στο πρώτο κεφάλαιο του θεωρητικού μέρους επεξηγείται η έννοια και η διαδικασία της παρακίνησης στον εργασιακό χώρο. Οι ανάγκες είναι εκείνες που δημιουργούν τα κίνητρα που με τη σειρά τους διαμορφώνουν τους στόχους και καθορίζουν τις συμπεριφορές των ατόμων. Η διοίκηση των οργανισμών καλείται να ενεργοποιήσει τη διάθεση των εργαζομένων ανακαλύπτοντας τις ανάγκες τους, οι οποίες δεν είναι στατικές αλλά μεταβάλλονται με την πάροδο του χρόνου. Στο δεύτερο κεφάλαιο περιγράφονται κάποιες θεωρίες παρακίνησης και γίνεται αναφορά στα στοιχεία ταύτισής τους και στην αξιολόγηση αυτών. Οι θεωρίες αυτές φωτίζουν τους παράγοντες που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά. Δυο κατηγορίες διακρίνουν τις θεωρίες παρακίνησης: οι θεωρίες περιεχομένου οι οποίες διερευνούν τις ανθρώπινες ανάγκες και οι θεωρίες ως προς τη διαδικασία παρακίνησης οι οποίες περιγράφουν πως παρακινείται ο εργαζόμενος.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι δυνάμεις κινητοποίησης, τα κίνητρα, τόσο τα εσωτερικά όσο και τα εξωτερικά, με ιδιαίτερη έμφαση στα κίνητρα εκείνα που σύμφωνα με τη βιβλιογραφία βελτιώνουν την παρακίνηση των εργαζομένων. Η διαδικασία της παρακίνησης χαρακτηρίζεται από δυσχέρειες αφού η παρακίνηση προϋποθέτει την προσπάθεια των ατόμων και δεν είναι αρκετή από μόνη της να οδηγήσει σε αύξηση της απόδοσης. Πέραν τούτου το κάθε άτομο είναι διαφορετικό και δεν δρα πάντα ορθολογικά. Στο ίδιο κεφάλαιο παρατίθενται αποτελέσματα ερευνών για την παρακίνηση σε δημόσιους οργανισμούς.

Στο τέταρτο κεφάλαιο μελετάται η σχέση της ηγεσίας και της απόδοσης των οργανισμών. Η απόδοση είναι αποτέλεσμα των ατομικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων, της

εργασιακής προσπάθειας και της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Τα ηγετικά στυλ προσδιορίζουν τους τρόπους που χρησιμοποιεί ο ηγέτης για να επηρεάσει τους εργαζομένους. Συγκεκριμένες ικανότητες του ηγέτη καθώς και μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης μπορούν να αξιοποιηθούν από τα ηγετικά στελέχη με σκοπό την αύξηση της εργασιακής απόδοσης.

Στο πέμπτο κεφάλαιο αναλύεται ο ρόλος των πληροφοριακών συστημάτων στην προσπάθεια εκσυγχρονισμού του εργασιακού περιβάλλοντος παράλληλα με τη δημιουργία προϋποθέσεων εργασιακής ικανοποίησης. Η εργασία αποκτά ενδιαφέρον και γίνεται ευκολότερη. Περιγράφονται συνοπτικά ορισμένοι τύποι πληροφοριακών συστημάτων που υποστηρίζουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων των οργανισμών εστιάζοντας στα πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, τα οποία παρέχουν πληροφορίες απαραίτητες για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Εξετάζεται η αλληλεπίδραση ανάμεσα στους υπολογιστές και τα άτομα, η σημασία του προσδιορισμού των απαιτήσεων και της ικανοποίησης των χρηστών των πληροφοριακών συστημάτων. Παρουσιάζονται στοιχεία που καθιστούν αναγκαία την αξιολόγηση των Π.Σ. αλλά και τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα αυτών σε σχέση με την παρακίνηση καθώς και τα στάδια του κύκλου ζωής των Π.Σ.. Στο κεφάλαιο που ακολουθεί αναφέρονται τα Π.Σ. του ιδρύματος, περιγράφεται το προφίλ του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (Τ.Ε.Ι.) Δυτικής Ελλάδας, όπως διαφαίνεται μέσα από το νομικό πλαίσιο λειτουργίας των τεχνολογικών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και ειδικότερα από τον οργανισμό λειτουργίας του Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας αναφέρεται ο σκοπός και οι στόχοι της έρευνας τίθενται τα ερευνητικά ερωτήματα, παρουσιάζεται η μεθοδολογική προσέγγιση, τα εργαλεία διεξαγωγής της έρευνας, η αξιοπιστία και εγκυρότητα του ερωτηματολογίου και η επιλογή του δείγματος. Στη συνέχεια διεξάγεται η έρευνα στο διοικητικό προσωπικό του Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας και τέλος παρουσιάζονται και αναλύονται τα συμπεράσματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

1.1 Ορισμός παρακίνησης

Η δημοσίευση του άρθρου του Maslow το 1943 σηματοδότησε τις θεωρίες παρακίνησης των νεότερων χρόνων. Η λέξη παρακίνηση προέρχεται από την λατινική λέξη *movere* που σημαίνει «να νικήσω» (Χυτήρης, 2001). «*Η παρακίνηση είναι μια εσωτερική παρόρμηση βασιζόμενη στις αξίες και κινούμενη από ψυχοβιολογικό ερέθισμα, η οποία ενεργοποιεί την ανθρώπινη συμπεριφορά σε απόκριση προς τον ίδιο τον εαυτό, τον άλλο και το περιβάλλον, υποστηρίζει την εγγενή ικανοποίηση και οδηγεί σε εσκεμμένη εκπλήρωση των βασικών ανθρώπινων ορμών, της αντίληψης για τις ανάγκες και των επιθυμητών στόχων*» (Moody & Pesut, 2006). Στη διοικητική λειτουργία η υποκίνηση μπορεί να οριστεί ως η «*διαδικασία ενεργοποίησης των ικανοτήτων των εργαζομένων, με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού*» (Δικαίος, Κουτούζης, Πολύζος, Σιγάλας, Χλέτσος, 1999).

Κατά τον Μπουραντά (2002) «*η παρακίνηση αποτελεί μια βασική ψυχολογική διαδικασία που ως αποτέλεσμα έχει τον επηρεασμό της συμπεριφοράς του ανθρώπου. Κεντρική έννοια του όρου «παρακίνηση» είναι το κίνητρο*». «*Η παρακίνηση λοιπόν θα μπορούσε να οριστεί ως η εσωτερική διαδικασία ώθησης της συμπεριφοράς του ανθρώπου προς τους στόχους, των οποίων η υλοποίηση έχει ως συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών του*» (Μπουραντάς, 2002). Η «καρδιά» της παρακίνησης κατά τους ψυχολόγους είναι οι ανάγκες και τα κίνητρα. Η παρακίνηση εμπεριέχει: την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή. Η ένταση προσδιορίζει το βαθμό της καταβολής της προσπάθειας για την επίτευξη του στόχου. Η κατεύθυνση δείχνει προς ποια κατεύθυνση διοχετεύεται η προσπάθεια του ατόμου, ενώ η επιμονή χαρακτηρίζει τη διάρκεια της προσπάθειας του ατόμου για την επίτευξη του στόχου (Robbins, Decenzo, Coulter, 2012).

1.2 Η διαδικασία της παρακίνησης

Η διαδικασία της παρακίνησης «*είναι το σύνολο των σχέσεων αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης μεταξύ των στοιχείων της, δηλαδή αναγκών, κινήτρων και στόχων. Η αρχή της εν λόγω διαδικασίας είναι η συνειδητή ή υποσυνειδητή ύπαρξη αναγκών. Η ανάγκη παράγει το κίνητρο (ώθηση) και το κίνητρο οδηγεί στον προσδιορισμό στόχων και δράσης – πράξεων, για την υλοποίησή τους. Η υλοποίηση των στόχων έχει ως συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών*

και τη μείωση ή εξάλειψη του κινήτρου». Οι ανάγκες του ανθρώπου είναι απόρροια εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων και σε βάθος χρόνου εξελίσσονται και διαφοροποιούνται.

Μέσω της διαδικασίας της παρακίνησης εκφράζεται η αλληλεπίδραση των στοιχείων που προαναφέρθηκαν. Απαρχή της παρακίνησης αποτελούν οι ανάγκες των ατόμων. «*Ανάγκη είναι ότι προϋποτίθεται για την επιβίωση και την ευτυχία (το ζην και το ευ ζην) ενός ατόμου*». Οι ανάγκες δημιουργούν κίνητρα που οδηγούν στη διαμόρφωση στόχων και στην υιοθέτηση συμπεριφορών, με την οποία επιτυγχάνει την υλοποίηση των στόχων με αποτέλεσμα την ικανοποίηση των αναγκών και τελικά την εξάλειψη, μείωση ή αύξηση των αναγκών (Μπουραντάς, 2002; Χατζηπαντελή, 1999).

Η πολυπλοκότητα χαρακτηρίζει τη διαδικασία της παρακίνησης δεδομένου ότι οι ανάγκες διαφοροποιούνται, όχι μόνο από άτομο σε άτομο αλλά μακροχρόνια και στο ίδιο το άτομο. Οι ανάγκες μπορεί να είναι βιολογικές, κοινωνικές, ψυχολογικές και προσδιορίζονται από διαφορετική ένταση. Η ποικιλομορφία των αναγκών διαφοροποιεί τα μέσα ικανοποίησής τους. Κατά κανόνα προτεραιότητα για το άτομο έχουν οι βιολογικές ανάγκες και ακολουθούν οι κοινωνικές και ψυχολογικές (Χυτήρης, 2001).

1.3 Η παρακίνηση στον εργασιακό χώρο

Στο εργασιακό περιβάλλον παρακίνηση θεωρείται «*το σύνολο των ενεργειών από την πλευρά της διοίκησης, να προκαλέσει και να διατηρήσει τη διάθεση του εργαζομένου να συμπεριφερθεί κατά συγκεκριμένο τρόπο*». Οι εργαζόμενοι στην προσπάθειά τους να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους ενεργοποιούν τις ικανότητές τους ώστε να πραγματοποιήσουν τους στόχους που θέτει ο οργανισμός. Το είδος της εργασίας και το περιεχόμενό της, αν δηλαδή η εργασία παρέχει δυνατότητες επιτευγμάτων, αξιοποίησης των γνώσεων των εργαζομένων, αν υπάρχουν ευκαιρίες εξέλιξης ή αν είναι μια εργασία ρουτίνας, επιδρά στο βαθμό παρακίνησης.

Η παρακίνηση είναι μια τεχνική που μαθαίνεται και αυτό οφείλει να το γνωρίζει κάθε οργανισμός που επιθυμεί να είναι αποτελεσματικός (Linder,1998). Εκτός από τις ιδιαιτερότητες του εργασιακού περιβάλλοντος η εφαρμογή μεθόδων παρακίνησης θα αποδώσουν ελάχιστα, αν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της εν λόγω θέσης, αν δηλαδή οι δεξιότητες των εργαζομένων δεν επαρκούν. Από την πλευρά του διοικητικού στελέχους – ηγέτη, η όποια προσπάθεια παρακίνησης των

εργαζομένων του οργανισμού δεν έχει κανένα νόημα αν οι εργαζόμενοι δεν κατέχουν ένα συγκεκριμένο επίπεδο γνώσεων και ικανοτήτων (Χυτήρης, 2001).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

2.1 Θεωρίες περιεχομένου

Οι θεωρίες που σχετίζονται με τη παρακίνηση για εργασία έχουν προσφέρει τα μέγιστα στην κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς που σχετίζεται με την παιδεία, τις φιλοδοξίες, τα προσωπικά βιώματα, το κοινωνικό περιβάλλον, τις προσωπικές ανάγκες. Η ανθρώπινη συμπεριφορά συνειδητή ή ασυνειδητή, λογική ή όχι είναι επακόλουθο παρακινήτικών δυνάμεων (αναγκών). Οι θεωρίες παρακίνησης εντάσσονται σε δύο κατηγορίες. Τις θεωρίες που αφορούν το περιεχόμενο της εργασίας και τις θεωρίες ως προς τη διαδικασία παρακίνησης. Οι θεωρίες της πρώτης κατηγορίας διερευνούν ποιες είναι οι ανάγκες των ανθρώπων, πως ιεραρχούνται και πως αυτές ικανοποιούνται (Χυτήρης, 2001).

2.1.1 Θεωρία ιεράρχησης των αναγκών (Maslow)



Ο Maslow ήταν ψυχολόγος και ανέπτυξε τη θεωρία του κατόπιν κλινικής έρευνας. Προσδιόρισε πέντε κατηγορίες αναγκών οι οποίες ιεραρχούνται ως κάτωθι:

Βιολογικές ή φυσιολογικές ανάγκες: Στις ανάγκες αυτές συγκαταλέγονται η τροφή, η στέγη, η ενδυμασία οι βασικές

ανάγκες δηλαδή, της ανθρώπινης ύπαρξης.

Εικόνα 1: Η πυραμίδα του Maslow

Ανάγκες ασφάλειας: Ανάγκες εξασφάλισης εργασίας, καταβολής μισθού, παροχής περίθαλψης και γενικότερα η ύπαρξη ενός ελεύθερου και σταθερού περιβάλλοντος.

Κοινωνικές ανάγκες: Οι άνθρωποι ως μέλη κοινωνικών ομάδων έχουν ανάγκες για κοινωνικές σχέσεις και επαφές, αποδοχής και φιλίας.

Ανάγκες εκτίμησης (ή αναγνώρισης): Ανάγκες ανώτερης τάξης όπως αυτοεκτίμηση, δύναμη, κύρος, φήμη, εκτίμηση από τρίτους.

Ανάγκες για αυτοπραγμάτωση: Η επιδίωξη να γίνει κάποιος αυτό που είναι ικανός να γίνει, αξιοποιώντας το σύνολο των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων του. Οι ανάγκες που βρίσκονται στη κορυφή της πυραμίδας είναι ψυχολογικές και αποκτούν νόημα όταν έχουν ικανοποιηθεί επαρκώς οι ανάγκες που βρίσκονται πιο χαμηλά στην ιεραρχία της πυραμίδας.

Μόνο όταν ικανοποιηθούν επαρκώς οι ανάγκες ενός επιπέδου τότε τα άτομα καταβάλλουν προσπάθεια να ικανοποιήσουν τις ανάγκες του επόμενου επιπέδου. Αν και αρχικά ο Maslow υποστήριξε ότι οι ανάγκες που ικανοποιούνται δεν καθορίζουν πλέον την ανθρώπινη συμπεριφορά αργότερα παρατήρησε ότι αυτό δεν ισχύει για τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης. Ένας υψηλός βαθμός ικανοποίησης των συγκεκριμένων αναγκών παροτρύνει τους ανθρώπους να επιδιώκουν ακόμα μεγαλύτερη ικανοποίηση. Παρά το γεγονός ότι ο Maslow δεν ευελπιστούσε η θεωρία του να έχει εφαρμογή στον εργασιακό χώρο η θεωρία του είναι βέβαιο ότι έχει επηρεάσει τους μάνατζερ στην εφαρμογή των συστημάτων παρακίνησης. (Τζωρτζάκης, Τζωρτζάκη, 2002 ; Χυτήρης, 2001).

2.1.2 Θεωρία E.R.G. ή θεωρία των αναγκών Ύπαρξης – Κοινωνικών σχέσεων και Ανάπτυξης

Στη θεωρία E.R.G. υπάρχουν τρία επίπεδα αναγκών:

Ανάγκες ύπαρξης (Existence needs): Περιλαμβάνονται ανάγκες βιολογικές και ασφάλειας.

Ανάγκες κοινωνικών σχέσεων (Relatedness needs): Βασικές κοινωνικές ανάγκες που περιλαμβάνουν τις ανάγκες του «ανήκειν».

Ανάγκες ανάπτυξης (Growth needs): Ανάγκες για αυτοεκτίμηση και για αυτοπραγμάτωση.

Στη θεωρία E.R.G. δεν είναι αναγκαίο για ένα άτομο να έχει ικανοποιήσει ένα επίπεδο αναγκών πριν αρχίσει να επιδιώκει την ικανοποίηση αναγκών σε ανώτερο επίπεδο. Οι ανάγκες που έχουν ικανοποιηθεί δεν χάνουν τη δύναμη τους ως προς την παρακίνηση των

ατόμων. Η απογοήτευση δηλαδή, από τη μη ικανοποίηση μιας ανάγκης ενός επιπέδου δύναται να οδηγήσει τα άτομα σε προσπάθεια ικανοποίησης αναγκών κατώτερου επιπέδου. Ενδέχεται δε όχι μία αλλά περισσότερες ανάγκες να καθορίζουν την συμπεριφορά στο ίδιο άτομο ταυτόχρονα (Χυτήρης, 2001).

2.1.3 Θεωρία των δυο παραγόντων

Η θεωρία των δυο παραγόντων του Frederick Herzberg αναπτύχθηκε μετά από 4000 συνεντεύξεις. Οι ερωτηθέντες στην ερώτηση: τι τους διεγείρει στην εργασία τους, ανέφεραν παράγοντες που σχετίζονταν με τη φύση της εργασίας. Ο Herzberg τους όρισε ως παράγοντες ικανοποίησης στους οποίους περιλαμβάνονται η αναγνώριση, η εξέλιξη, η αίσθηση των επιτευγμάτων. Ενώ στην ερώτηση: τι τους δυσαρεστούσε, ανέφεραν πράγματα που σχετίζονταν με το εργασιακό περιβάλλον ή παράγοντες υγιεινής. Στους παράγοντες υγιεινής συγκαταλέγονται οι εργασιακές συνθήκες, ο μισθός, οι σχέσεις διαπροσωπικού επιπέδου. Βελτιώνοντας τους παράγοντες υγιεινής μειώνεται η δυσαρέσκεια από την εργασία. Βελτιώνοντας τους παράγοντες ικανοποίησης αυξάνεται η εργασιακή ικανοποίηση. Δηλαδή η βελτίωση των παραγόντων υγιεινής δεν θα αυξήσει την ικανοποίηση και το κίνητρο για εργασία. Η παρακίνηση στην εργασία προέρχεται από παράγοντες ικανοποίησης στα πλαίσια της εργασίας.

Για να προκύψουν εργασίες υψηλού περιεχομένου ο Herzberg προτείνει την τεχνική *''του εμπλουτισμού εργασίας''*. «Αυτή καθιστά το άτομο που έχει τη θέση εργασίας υπεύθυνο όχι μόνο για να διεκπεραιώσει την εργασία, αλλά επίσης και για να προγραμματίσει και να ελέγξει την ολοκλήρωσή της». Η θεωρία του Herzberg υπενθυμίζει *«ότι υπάρχουν δυο σημαντικές πτυχές σε κάθε εργασία: το περιεχόμενο της εργασίας – τι κάνουν οι άνθρωποι σε σχέση με τα εργασιακά τους καθήκοντα- και το πλαίσιο εργασίας – το εργασιακό περιβάλλον στο οποίο το κάνουν-.* Η συμβουλή του Herzberg στους managers είναι πάντα επίκαιρη: *(1) πάντα να εμπλουτίζετε το φτωχό πλαίσιο εργασίας για να εξαλείψετε πραγματικές ή δυννητικές πηγές εργασιακής δυσαρέσκειας και (2) βεβαιωθείτε ότι παρέχετε παράγοντες ικανοποίησης στο εργασιακό περιεχόμενο για να μεγιστοποιείτε τις ευκαιρίες για εργασιακή ικανοποίηση»* (Schermerhorn, 2011).

2.1.4 Θεωρία των αναγκών (D. McClelland)

Ο McClelland υποστήριξε ότι οι ανάγκες που επηρεάζουν το επίπεδο παρακίνησης είναι επίκτητες. Οι άνθρωποι αποκτούν ανάγκες μέσα από τις εμπειρίες της ζωής τους. Οι τρεις βασικές ανάγκες της εν λόγω θεωρίας είναι:

Ανάγκη για επιτεύγματα: Να κάνεις καλύτερα και πιο αποδοτικά πράγματα, να επιλύεις προβλήματα, να χειρίζεσαι σύνθετα καθήκοντα.

Ανάγκη για σχέσεις: Ανάγκη για δημιουργία διαπροσωπικών σχέσεων.

Ανάγκη για δύναμη: Να ασκείς έλεγχο στους άλλους, να επηρεάζεις τη συμπεριφορά τους, να ασκείς επιρροή.

Ο McClelland διαπίστωσε μετά από μελέτες, ότι όσα άτομα έχουν ανάγκη για σχέσεις διακρίνονταν στο συντονισμό, για τις δεξιότητές τους στις διαπροσωπικές σχέσεις, δημιουργούσαν συνεργατικό και θετικό κλίμα στο χώρο εργασίας. Όσα άτομα διακατέχονται από την ανάγκη για δύναμη-επιρροή συχνά γίνονται αποτελεσματικά διοικητικά στελέχη, τα καταφέρνουν δηλαδή, καλύτερα σε θέματα ανέλιξης. Τα άτομα εκείνα που έχουν την ανάγκη για επιτεύγματα τα καταφέρνουν καλά με την καριέρα τους σε κατώτερο διοικητικό επίπεδο, υλοποιούν τους στόχους του οργανισμού, λύνουν προβλήματα και γενικά τα άτομα αυτά κάνουν πράξη τις επιδιώξεις τους (Χυτήρης, 2001).

2.2 Θεωρίες παρακίνησης ως προς τη διαδικασία

Οι θεωρίες παρακίνησης ως προς τη διαδικασία ασχολούνται με τις παραμέτρους που επιδρούν στην παρακίνηση των εργαζομένων.

2.2.1 Θεωρία των προσδοκιών (V. Vroom)

Η θεωρία των προσδοκιών του V. Vroom δεν περιγράφει αυτό που παρακινεί τους εργαζομένους αλλά τη διαδικασία της παρακίνησης, δηλαδή το πώς παρακινείται ο εργαζόμενος. Σύμφωνα με τη θεωρία των προσδοκιών «οι άνθρωποι θα κάνουν ότι μπορούν και όταν θέλουν να το κάνουν». Η θεωρία βασίζεται σε τρεις σημαντικές σχέσεις:

Σχέση προσπάθειας-απόδοσης (προσδοκία): κατά πόσο η αυξημένη προσπάθεια θα οδηγήσει και σε αυξημένη απόδοση.

Σχέση απόδοσης-ανταμοιβής (συντελεστικότητα): κατά πόσο η αυξημένη απόδοση θα οδηγήσει σε αυξημένες ανταμοιβές.

Σχέση ανταμοιβών-ελκυστικότητας των ανταμοιβών (αξία): κατά πόσο οι αυξημένες ανταμοιβές είναι οι επιθυμητές από το άτομο.

Παρακίνηση = Προσδοκία X Συντελεστικότητα X Σθένος

Προσδοκία είναι ο βαθμός επιτυχίας κάποιου στόχου.

Συντελεστικότητα είναι ο βαθμός ανταμοιβής της προσπάθειας του ατόμου.

Σθένος είναι ο βαθμός σπουδαιότητας απόδοσης στην προβλεπόμενη αμοιβή.

Για να επιτευχθεί η παρακίνηση του ατόμου θα πρέπει και οι τρεις μεταβλητές να βρίσκονται σε υψηλά επίπεδα και να μην ορίζονται στο μηδέν (Μπουραντάς, 2002; Schermerhorn, 2011).

2.2.2 Θεωρία της Δικαιοσύνης (Adams, 1965)

Η θεωρία της Δικαιοσύνης *«βασίζεται στη λογική των κοινωνικών συγκρίσεων και της άποψης ότι μια κατάσταση ανισότητας αποτελεί ευκαιρία παρακίνησης»*. Τα άτομα συσχετίζουν τις εισροές με τις εκροές της εργασίας τους, με αυτές των υπολοίπων και αντιδρούν, ώστε να εξαλειφθεί κάθε μορφή ανισότητας και να επέλθει ισορροπία. Ανισότητες προκύπτουν όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι ανταμείβονται για την εργασία που προσφέρουν λιγότερο σε σχέση με τα προνόμια που απολαμβάνουν άλλοι εργαζόμενοι. Οι εργαζόμενοι που θεωρούν ότι αδικούνται συγκριτικά με άλλους εργαζομένους παρακινούνται να δράσουν με τρόπους που μειώνουν την ανισότητα. Έτσι μπορεί να μειώσουν τις εργασιακές τους προσπάθειες για να αντισταθμίσουν την απώλεια οφελών, αυξάνοντας για παράδειγμα τις απουσίες τους ή ακόμα και εγκαταλείποντας τον οργανισμό.

Σε περιπτώσεις υψηλά αμειβόμενων εργαζομένων (θετική ανισότητα) δημιουργούνται αισθήματα ενοχής που ενδέχεται να οδηγήσουν στην επίλυση δύσκολων ζητημάτων και σε αύξηση της ποιότητας ή της ποσότητας εργασίας. Κάθε οργανισμός για να ελέγχει το αίσθημα της αδικίας οφείλει να εφαρμόζει στρατηγικές για να το ελαχιστοποιεί προσαρμόζοντας τα προνόμια στις ανάγκες των εργαζομένων (Schermerhorn, 2011).

2.2.3 Θεωρία Στοχοθέτησης (Locke)

Σύμφωνα με τη θεωρία στοχοθέτησης οι δύσκολοι και σαφείς στόχοι βελτιώνουν την απόδοση των εργαζομένων και όσο πιο δύσκολοι γίνονται τόσο αυξάνεται η επίδοση μέσω της επανατροφοδότησης. Οι στόχοι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, εφικτοί και χρονικά προκαθορισμένοι. Οι δύσκολοι στόχοι οδηγούν σε μεγαλύτερη προσπάθεια. Τα άτομα που εργάζονται προς ένα συγκεκριμένο στόχο παρακινούνται περισσότερο αποτελεσματικά. Επιπλέον όταν οι εργαζόμενοι συμβάλλουν στο καθορισμό ενός συγκεκριμένου στόχου τον αποδέχονται ενώ ταυτόχρονα δεσμεύονται για την επίτευξή του (Καντάς, 1998 ;Χυτήρης, 2001).

Οι στόχοι δίνουν τις κατευθυντήριες γραμμές και καθορίζουν την προσδοκώμενη απόδοση των εργαζομένων. Η στοχοθεσία είναι συνυφασμένη με την παροχή έγκαιρης πληροφόρησης αναφορικά με το που βρίσκεται ο οργανισμός σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί. Η απόδοση των εργαζομένων επηρεάζεται από τους στόχους αφού είναι εκείνοι που ενεργοποιούν τις προσπάθειες, βοηθούν τους εργαζομένους να εστιάσουν προς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση αυξάνοντας την επιμονή τους. Η επαλήθευση της θεωρίας προϋποθέτει τη συμμετοχή των ατόμων στον προσδιορισμό των στόχων. (Ζαβλανός, 2002; Χατζηπαντελή, 1999)

2.2.4 Θεωρία Αυτοαποτελεσματικότητας (Bandura)

Η θεωρία της αυτοαποτελεσματικότητας υποστηρίζει ότι όταν οι άνθρωποι πιστεύουν ότι είναι ικανοί θα νιώσουν μεγαλύτερη παρακίνηση να εργαστούν σκληρά σε ένα καθήκον. Σύμφωνα με τον Bandura η αυτοαποτελεσματικότητα είναι μια συγκεκριμένη πίστη που αφορά στην ικανότητα κάποιου να ανταποκριθεί σε ένα καθήκον. Η διοίκηση των οργανισμών όταν φροντίζει για την ενίσχυση των δεξιοτήτων, των ικανοτήτων και του αισθήματος σιγουριάς, δημιουργεί συνθήκες παρακίνησης για τους εργαζομένους. Η αυτοαποτελεσματικότητα μπορεί να βελτιωθεί μέσα από: α) την εμπειρία που αποκτούν τα άτομα όσο περισσότερο εργάζονται σε μια συγκεκριμένη εργασιακή θέση, β) την παρατήρηση των άλλων, γ) την ενθάρρυνση εκτέλεσης καθηκόντων, δ) τη συναισθηματική διέγερση (ψυχολογική ανάταση) (Schermerhorn, 2011).

2.3 Σημεία ταύτισης θεωριών παρακίνησης

Κοινός τόπος των θεωριών Maslow, McClelland και Herzberg είναι ένα σύνολο αναγκών ``υψηλότερης τάξης``. Ανάγκες αυτό-εκπλήρωσης και του εγώ για τον Maslow, ανάγκες ανάπτυξης κατά τη θεωρία ERG και ανάγκη για επιτεύγματα και ισχύ κατά τον McClelland. Οι κοινωνικές ανάγκες του Maslow αντιστοιχούν στις ανάγκες συσχέτισης στη θεωρία ERG και στην ανάγκη δημιουργίας δεσμών στη θεωρία του McClelland. Οι ανάγκες ασφάλειας του Maslow συσχετίζονται με τις ανάγκες ύπαρξης της θεωρίας ERG. Οι παράγοντες ικανοποίησης του Herzberg αντιστοιχούν στην ικανοποίηση των υψηλότερων αναγκών του Maslow, των αναγκών ανάπτυξης της θεωρίας ERG και της ανάγκης επιτευγμάτων του McClelland. (Schermerhorn, 2011).

2.4 Αξιολόγηση Θεωριών Παρακίνησης

Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών επικρίθηκε εξαιτίας της υποκειμενικότητας των κριτηρίων για το πότε καλύπτεται μια ανάγκη. Καθώς και για το ότι μια ανάγκη (π.χ. χρήματα) μπορεί να εντάσσεται σε περισσότερες από μια κατηγορίες χωρίς να υπάρχει σχετική πρόβλεψη για αυτό το ενδεχόμενο. Ωστόσο η εν λόγω θεωρία έθεσε το θέμα της υποκίνησης σε άλλη βάση, αναδεικνύοντας ένα ευρύ φάσμα παραγόντων οι οποίοι επιδρούν στην υποκίνηση των εργαζομένων.

Η εγκυρότητα της θεωρίας Herzberg αμφισβητήθηκε λόγω του γεγονότος ότι άλλοι ερευνητές δεν κατέληξαν στα ίδια αποτελέσματα με τον Herzberg. Διατυπώθηκαν επίσης αντιρρήσεις για τη δυνατότητα παρακίνησης που έχουν τα χρήματα, το κύρος και οι διαπροσωπικές σχέσεις. Οι παράγοντες αυτοί ενδέχεται να εξαλείφουν την αρνητική διάθεση ωστόσο δεν σημαίνει ότι υποκινούν τους εργαζομένους. Παρά τις όποιες κριτικές η θεωρία του Herzberg διαχώρισε τους παράγοντες που *“υποκινούν”* τους εργαζομένους από εκείνους *“που απλώς τους συντηρούν”*.

Η θεωρία των επίκτητων αναγκών λαμβάνει υπόψη τόσο τη διαφορετικότητα των ανθρώπων όσο και τις ιδιαιτερότητες και τη διαφορετική αντιμετώπιση των αναγκών. Όμως η βασική παραδοχή της, ότι οι ανάγκες είναι επίκτητες και αλλάζουν στην πορεία της ζωής του ανθρώπου έρχεται σε αντίθεση με τα ερευνητικά δεδομένα της ψυχολογίας. Οι θεωρίες των αναγκών γενικότερα αμφισβητήθηκαν για το κατά πόσο μπορούν πραγματικά να ερμηνεύσουν το τι συμβαίνει στον εργασιακό χώρο αλλά και να εξηγήσουν την ανθρώπινη συμπεριφορά.

Οι επικριτές της θεωρίας της δικαιοσύνης υποστηρίζουν ότι τα οφέλη που λαμβάνουν από τον οργανισμό οι εργαζόμενοι τα αξιολογούν με υποκειμενικό τρόπο. Ένας ακόμα προβληματισμός προκύπτει από τον μη καθορισμό του αποτελέσματος της προσπάθειας περιορισμού μιας ενδεχόμενης αδικίας. Η θεωρία των προσδοκιών εφαρμόζεται σε ορισμένες περιπτώσεις, αποτελεί θεωρία *“μέσου βεληνεκούς”*, χωρίς να μπορεί να προβλέψει επακριβώς την ανθρώπινη συμπεριφορά. Το μοντέλο του Vroom είναι αποτελεσματικότερο όταν το *“αντικείμενο πρόβλεψης είναι κάποια σαφής και ξεκάθαρη επιλογή”* παρά κάποια συμπεριφορά.

Αναφορικά με τη θεωρία της στοχοθέτησης μερικές από τις αρχές της, είναι γενικά αποδεκτές. Υπάρχουν όμως ενδείξεις, *“ότι το παρωθητικό αποτέλεσμα της στοχοθέτησης είναι πιο ισχυρό”* στα εύκολα εργασιακά καθήκοντα απ’ ότι στα σύνθετα. Οι συμπεριφορικές

προσεγγίσεις για τα κίνητρα της εργασίας αμφισβητήθηκαν λόγω του ότι δεν λαμβάνουν υπόψη τους την "ατομικότητα του εργαζόμενου" (Δικαίος κ.α.,1999 ; Καντάς, 1998).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗΣ – ΈΡΕΥΝΕΣ

3.1 Κίνητρα

«Κίνητρο είναι ό,τι μπορεί να κατευθύνει τη συμπεριφορά ή να οδηγήσει σε δράση». Υπάρχουν δυο κατηγορίες κινήτρων: τα εσωτερικά και τα εξωτερικά κίνητρα. Εσωτερικά κίνητρα είναι τα "εγγενή χαρακτηριστικά ενός έργου" που παρακινούν το άτομο να γίνει πιο παραγωγικό. Σχετίζονται με τις δυνατότητες δημιουργίας, μάθησης, ελευθερίας δράσης, ευθύνης, ολοκλήρωσης κ.α. Εξωτερικά κίνητρα είναι αυτά που ενισχύονται από τον εργασιακό χώρο (συνθήκες εργασίας, αμοιβές, δυνατότητες ανέλιξης κ.α.) (Χατζηπαντελή, 1999). Στα εξωτερικά κίνητρα συγκαταλέγονται και τα αντικίνητρα όπως η παρακράτηση μισθού, οι πειθαρχικές ποινές κ.α. που στόχο έχουν να επηρεάσουν την ανθρώπινη συμπεριφορά.

Τα κίνητρα είναι εκείνα που κατευθύνουν την συμπεριφορά των ατόμων και τα ωθούν να πραγματοποιήσουν τους στόχους τους. Μπορούν να διακριθούν σε: 1) Πρωτογενή κίνητρα, τα οποία σχετίζονται με τις βασικές ανθρώπινες ανάγκες όπως πείνας, δίψας, αποφυγής πόνου κ.α. 2) Γενικά κίνητρα, τα οποία είναι έμφυτα και δεν προσδιορίζονται από τις βιολογικές ανθρώπινες ανάγκες. Σε αυτή τη κατηγορία συγκαταλέγονται κίνητρα που προέρχονται από την ανάγκη δημιουργίας, την ανάγκη του ατόμου να έχει τον έλεγχο και το χειρισμό του περιβάλλοντός του. 3) Τα δευτερογενή κίνητρα, τα οποία αποκτούν τα άτομα κατά την πορεία της ζωής τους και επηρεάζονται από το περιβάλλον τους. Είναι τα κίνητρα της επιτυχίας, της κοινωνικής ένταξης, του κύρους, της επιρροής (Luthans, 1992).

Έρευνες απέδειξαν ότι τέσσερα είναι τα κίνητρα που βελτιώνουν την παρακίνηση των εργαζομένων.

Το κίνητρο της απόκτησης: συνδέεται με την ανάγκη των ατόμων να αποκτήσουν υλικά αγαθά αλλά και εμπειρίες που θα τα βοηθήσουν να βελτιώσουν την κοινωνική τους θέση.

Το κίνητρο του δεσμού: είναι η ανάγκη του ατόμου να δημιουργεί δεσμούς με άλλα άτομα και ομάδες ικανοποιώντας το αίσθημα του "ανήκειν".

Το κίνητρο της κατανόησης: συνδέεται με την ανάγκη του ατόμου να κατανοήσει το περιβάλλον του. Για την εκπλήρωση του κινήτρου αυτού η κάθε εργασία θα πρέπει να είναι κατανοητή, ενδιαφέρουσα και να αποτελεί πρόκληση για τον εργαζόμενο.

Το κίνητρο της άμυνας/υπεράσπισης: συνδέεται με την ανάγκη του ατόμου να προστατευθεί από εξωτερικούς κινδύνους. Στο εργασιακό περιβάλλον ερμηνεύεται ως ελεύθερη έκφραση των ιδεών και των απόψεων του ατόμου. Η διαφάνεια και η δίκαιη κατανομή των πόρων μεταξύ των εργαζομένων συντελεί στην ικανοποίηση του κινήτρου της υπεράσπισης (Nohria, Groysberg, Eling Lee, 2008).

Στα θετικά κίνητρα περιλαμβάνονται οι ασφαλείς συνθήκες εργασίας, οι ευκαιρίες για πρωτοβουλία και δημιουργικότητα, ικανοποιητική αμοιβή και άλλες παροχές. Υπάρχουν όμως και αρνητικά κίνητρα όπως το ακατάλληλο εργασιακό περιβάλλον αλλά και ο ανεπαρκής εξοπλισμός (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001). Οι Perry και Wise το 1990 όρισαν την παρακίνηση στο δημόσιο τομέα ως «*την ατομική προδιάθεση να ανταποκριθεί κάποιος σε κίνητρα που δημιουργούνται αρχικά ή αποκλειστικά σε δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς*». Από τον ορισμό που μόλις παρατέθηκε διαφαίνεται ότι σε ένα δημόσιο οργανισμό τα κίνητρα που παρακινούν τους εργαζομένους είναι πιο συγκεκριμένα· γεγονός που ενισχύεται και από τον Appelbaum (1975) ο οποίος υποστηρίζει ότι οι οργανισμοί προκειμένου να επιτύχουν υψηλό επίπεδο απόδοσης πρέπει να προσφέρουν μείγμα κινήτρων ώστε να παρέχουν στους εργαζομένους όση εξασφάλιση χρειάζονται καθώς επίσης και τη μεγαλύτερη δυνατή πρόκληση από την εργασία τους.

3.2 Δυσχέρειες παρακίνησης

Ένα πρόβλημα των θεωριών παρακίνησης είναι ότι είναι ορθολογικές ενώ τα άτομα δεν δρουν πάντα ορθολογικά. Στην πραγματικότητα συχνά η ανθρώπινη συμπεριφορά επηρεάζεται από τη συνήθεια (Χατζηπαντελή, 1999). Η διαφορετικότητα και η μοναδικότητα του κάθε ατόμου καθιστούν ιδιαίτερα δύσκολη την πρόβλεψη των ανθρώπινων συμπεριφορών. Ο κάθε άνθρωπος έχει τη δική του προσωπικότητα που προσδιορίζει τον τρόπο σκέψης του και της συμπεριφοράς τους. Τα ατομικά χαρακτηριστικά διακρίνονται σε δημογραφικά (π.χ. φύλο), επάρκειας (κλίσεις, δυνατότητες) και σε ψυχολογικά χαρακτηριστικά (αξίες, στάσεις, προσωπικότητα) και επηρεάζουν την απόδοση του

εργαζομένου κατά την εκτέλεση της εργασίας του (Χυτήρης, 2001). Τα διοικητικά στελέχη για να ταιριάζουν τις εργασίες με τους εργαζόμενους πρέπει να κατανοήσουν τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων.

«Η παρακίνηση προλέγει ότι θα ακολουθήσει προσπάθεια. Η προσπάθεια μαζί με τα ατομικά χαρακτηριστικά και την οργανωσιακή υποστήριξη προλέγουν ότι θα ακολουθήσει απόδοση». Κάποιοι εργαζόμενοι μπορεί να μην έχουν υψηλή απόδοση παρόλο που διαθέτουν τα αναγκαία ατομικά χαρακτηριστικά για να ανταπεξέλθουν στα εργασιακά τους καθήκοντα, διότι δεν καταβάλλουν την απαιτούμενη προσπάθεια. Επίσης συμβαίνει κάποιιο εργαζόμενοι να προσπαθούν πολύ χωρίς να έχουν την αναμενόμενη απόδοση στην εργασία τους. Γεγονός που μπορεί να υποδηλώνει ότι τα ατομικά τους χαρακτηριστικά δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της εργασίας τους ή ότι η υποστήριξη από την πλευρά του οργανισμού είναι ανεπαρκής ή και τα δύο.

Υπάρχουν βέβαια και οι εργαζόμενοι οι οποίοι ενδιαφέρονται μόνο για την καταβολή των αποδοχών τους. Αυτή η κατηγορία αποτελεί πρόκληση για τα ανώτερα διοικητικά στελέχη των οργανισμών τα οποία καλούνται να αναπτύξουν στρατηγικές παρακίνησής τους: δεδομένου ότι τα διοικητικά στελέχη δεν μπορούν να υλοποιήσουν την εργασία των υφισταμένων τους ενώ ταυτόχρονα έχουν την ευθύνη για την εργασία που εκείνοι προσφέρουν, θα πρέπει να αντιληφθούν τι θα μπορούσε να παρακινήσει τα άτομα για να γίνουν πιο αποδοτικά (Χυτήρης, 2001).

3.3 Έρευνες παρακίνησης

Πορίσματα ερευνών στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση δείχνουν τους παράγοντες που παρακινούν τους εργαζομένους. Σε έρευνα που συμμετείχαν 454 υπάλληλοι δημοσίων υπηρεσιών διαφαίνεται ότι, ο συνδυασμός εσωτερικών και εξωτερικών ανταμοιβών διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην παρακίνησή τους. Εσωτερικά κίνητρα, όπως η αναγνώριση, η αυτονομία και η δημιουργική εργασία επιδρούν θετικά στην αύξηση της απόδοσης. Από τα ηγετικά στελέχη προτιμάται η εξωτερική παρακίνηση, όπως εργασιακή ασφάλεια, οικονομικές απολαβές. Επίσης τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, οι ικανότητες των εργαζομένων έχουν καθοριστικό ρόλο στη διαδικασία της παρακίνησης αφού εργαζόμενοι με πανεπιστημιακές σπουδές και επαγγελματική εμπειρία στον ιδιωτικό τομέα τείνουν να παρακινούνται περισσότερο από τις οικονομικές ανταμοιβές (Μανωλόπουλος, 2008).

Έρευνα που έλαβε χώρα στο Δήμο Αθηναίων έδειξε ότι το στυλ ηγεσίας είναι σημαντικό για το βαθμό παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων. Ο σύγχρονος ηγέτης προκειμένου να παρακινήσει τους εργαζομένους του πρέπει να απαρνηθεί τον αυστηρό και γραφειοκρατικό τρόπο διοίκησης και να επιλέξει το ηγετικό στυλ ανάλογα με τα στοιχεία του περιβάλλοντος της εργασίας. Για να επιτύχει τη μεγιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων πρέπει να δώσει έμφαση στην ομαδική εργασία, στη δικαιοσύνη, στην εισαγωγή αλλαγών, στην εμπιστοσύνη, στη δέσμευση και το όραμα (Akrivos, Koutras, 2009).

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε στον Ελληνικό τραπεζικό κλάδο διαπιστώθηκε ότι υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στην εσωτερική παρακίνηση και στους παράγοντες ικανοποίησης από την εργασία, όπως η φύση της εργασίας και τα διευθυντικά στελέχη. Υπάλληλοι χωρίς πτυχίο καθώς και υπάλληλοι με μεταπτυχιακές και διδακτορικές σπουδές εμφανίζονται λιγότερο ικανοποιημένοι από τους υπόλοιπους. Η ανάγκη για αυτονομία λειτουργεί παρακινητικά για τους υπαλλήλους, ωστόσο επηρεάζονται από τους συναδέλφους τους και τους προϊσταμένους και επιζητούν την ενίσχυση της αυτοεκτίμησης και της ψυχολογικής τους διάθεσης.

Σε μια ακόμα έρευνα που διεξήχθη στο Βέλγιο επίσης στον τραπεζικό κλάδο διαπιστώθηκαν διαφοροποιήσεις ως προς τους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης. Τόσο σε σχέση με τις εργασιακές συνθήκες όσο και με το περιεχόμενο της εργασίας. Το συμπέρασμα της έρευνας ήταν ότι τα διοικητικά στελέχη εκτός των άλλων πρέπει να δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στο σχεδιασμό της εργασίας (Cambre, Kippers, Veldhoven, Witte, 2012).

Μελέτη Γερμανών και Ολλανδών οικονομολόγων, της οποίας τα αποτελέσματα δημοσιεύτηκαν στο περιοδικό *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, τονίζει ότι για τους εργαζομένους ένα από τα σημαντικότερα κίνητρα ώστε να δουλεύουν περισσότερο και καλύτερα είναι η αναγνώριση του έργου που παράγουν αλλά όχι απαραίτητα η αναγνώριση των ιδίων προσωπικά. Συγκεκριμένα, η έρευνα αποκαλύπτει ότι η αναγνώριση της δουλειάς ενός εργαζομένου αξίζει να γίνεται παρουσία όλης της ομάδας, καθώς τότε τα οφέλη της είναι πραγματικά πολλαπλάσια (Hoogveld, Zubanov, 2017). Με άλλα λόγια, η αναγνώριση η οποία μπορεί να εκφραστεί μέσω και ενός απλού κομπλιμέντου, μπορεί να έχει ισχυρή επίδραση στους εργαζομένους που τη δέχονται ως κίνητρο, αλλά και σε όλους τους παρευρισκόμενους, ενισχύοντας τη θέλησή τους να γίνουν καλύτεροι και πιο αποδοτικοί, καθώς βλέπουν άλλους να επαινούνται για τα επιτεύγματά τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ

4.1 Ατομική εξίσωση απόδοσης

Οι οργανισμοί μισθώνουν «το χρόνο και τα προσόντα του ατόμου», ωστόσο ο εργαζόμενος δεν θα αποδώσει τα μέγιστα αν δεν το επιθυμεί. *«Η "νομική συμφωνία" αμοιβής δεν εξασφαλίζει ότι ο εργαζόμενος θα προσφέρει αυτό που πραγματικά μπορεί να προσφέρει. Αυτή εξασφαλίζει μόνο το ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο απόδοσης»*. Εκτός δηλαδή από τις γνώσεις και τις ικανότητες υπάρχει και άλλη μια βασική παράμετρος που είναι το «μπορώ και το θέλω», δηλαδή η διάθεση του ατόμου να αποδώσει. Τα διοικητικά στελέχη καλούνται να ενεργοποιήσουν τη διάθεση των εργαζομένων διαμορφώνοντας τις απαραίτητες συνθήκες που θα καταφέρουν να τους παρακινήσουν (Μπουραντάς, 2002). Διαμορφώνοντας το όραμα, την προοπτική, την κατεύθυνση.

Η ατομική εξίσωση της απόδοσης είναι:

Απόδοση= Ατομικά Χαρακτηριστικά X Εργασιακή προσπάθεια X Οργανωσιακή Υποστήριξη

Στις μέρες μας η οικονομική κρίση έχει επιφέρει μείωση του ποσοστού προσλήψεων εργαζομένων στους οργανισμούς. Τα ηγετικά στελέχη πιο επιτακτικά από ποτέ καλούνται να δημιουργήσουν τις κατάλληλες προϋποθέσεις προκειμένου να παρακινήσουν τους εργαζομένους. Είναι γενικά παραδεκτό ότι τα άτομα με ισχυρή παρακίνηση καταβάλλουν ουσιαστική προσπάθεια στην εργασία τους. Το τρίτο στοιχείο της εξίσωσης αφορά στην υποστήριξη που προσφέρει ο οργανισμός στον κάθε εργαζόμενο. Όπως είναι ο κατάλληλος εξοπλισμός, η δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών από τους υφισταμένους.

«Ηγεσία (Leadership) είναι η ικανότητα των διοικούντων να επιβλέπουν αλλά και να συνεργάζονται με τους υφισταμένους τους για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη εκτέλεση του έργου που τους έχει οι ανατεθεί» (Χυτήρης, 2001). *«Η ηγετική λειτουργία δεν ταυτίζεται με τη θεσμική έννοια της ανώτατης διοίκησης»*. Ωστόσο *«ο κάθε προϊστάμενος ανεξάρτητα του ιεραρχικού επιπέδου θα πρέπει να ασκεί τη λειτουργία της ηγεσίας»* (Μπουραντάς, 2002).

4.2 Στυλ ηγεσίας

Το ηγετικό στυλ προσδιορίζεται από τις μεθόδους που χρησιμοποιεί ο ηγέτης προκειμένου να επηρεάσει ή και να πείσει τους υφισταμένους του, πώς θα επιλέξει δηλαδή, ο ηγέτης να συνδυάσει παράγοντες ή συμπεριφορές (Χυτήρης, 2001). Με κριτήριο τον τρόπο λήψης

απόφασης από τον ηγέτη ορίστηκαν τρία βασικά στυλ ηγεσίας. Το αυταρχικό στυλ ηγετικής συμπεριφοράς όπου ο ηγέτης λαμβάνει μόνος του τις αποφάσεις και διατάσσει για την εκτέλεσή τους. Το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας όπου ο ηγέτης πριν αποφασίσει λαμβάνει υπόψη του τις απόψεις, τις προτάσεις, τις ανάγκες, τις επιθυμίες των υφισταμένων του ή ακόμα ζητά και τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Το εξουσιοδοτικό στυλ όπου ο ρόλος του ηγέτη είναι περιορισμένος και οι υφιστάμενοι λαμβάνουν μόνοι τους τις αποφάσεις χωρίς να τους επηρεάζει ο ηγέτης (Κέφης, 2005; Μπουραντάς, 2002).

Έρευνες έχουν δείξει ότι το δημοκρατικό στυλ ηγετικής συμπεριφοράς είναι το πιο αποτελεσματικό ενώ οδηγεί και στην ικανοποίηση των υφισταμένων (Μπουραντάς, 2002). Στο δημοκρατικό στυλ ηγεσίας οι σκοποί του υφισταμένου και του οργανισμού μπορούν να συνυπάρξουν *« με τέτοιο τρόπο που ο ένας σκοπός να συμπληρώνει και να ενισχύει τον άλλο. Όταν ένα άτομο ενεργεί σύμφωνα με την παραπάνω άποψη, δηλαδή, με αυθορμητισμό, με αυτενέργεια και με αυτοκατεύθυνση, τότε ο σκοπός της οργάνωσης και η δέσμευση του ατόμου μπορούν να ενοποιηθούν»*. Οι υφιστάμενοι επιθυμούν την επίτευξη των στόχων που τους έχουν ανατεθεί προκειμένου να συμβάλλουν στην επιτυχία του οργανισμού, δεν εκτελούν τα εργασιακά τους καθήκοντα από υποχρέωση, αλλά γιατί πιστεύουν σε αυτά. Παράλληλα ο δημοκρατικός προσανατολισμός διοίκησης βοηθά τους εργαζομένους να αναπτύξουν το αίσθημα της ευθύνης, ενθαρρύνονται να προσδιορίζουν τις δικές τους στρατηγικές μεθόδους για την επίτευξη των στόχων και η ποιότητα της εργασίας τους αλλά και η παραγωγικότητά τους είναι υψηλή (Ζαβλάνος, 1987; Μπουραντάς, 2002).

Κατά μια άλλη άποψη οι εργαζόμενοι δεν έχουν ίδια ωριμότητα και ιδιοσυγκρασία. Συνεπώς διαφοροποιείται και ο τρόπος διοίκησής τους ή και υποστήριξής τους από την πλευρά των ηγετικών στελεχών. Για να είναι αποτελεσματικά τα ηγετικά στελέχη είναι απαραίτητο να γνωρίζουν το βαθμό θέλησης ή αυτοπεποίθησης του εργαζομένου να φέρει εις πέρας την εργασία του αλλά και το βαθμό γνώσης του αντικειμένου που του έχει ανατεθεί. Προκειμένου να εξακριβώσουν τις συγκεκριμένες ανάγκες που τους υποκινούν χρειάζεται να επιλέγουν το κατάλληλο ηγετικό στυλ ανάλογα με τον κάθε υφιστάμενο, τηρώντας *“ελαστική στάση”* (Σκουλάς, Οικονομάκη, 1998). Το ηγετικό στυλ είναι αναγκαίο να προσαρμόζεται ανάλογα με τις καταστάσεις της συγκεκριμένης χρονικής περιόδου και των συνθηκών. Λαμβάνοντας υπόψη το μορφωτικό επίπεδο, το χαρακτήρα, την εμπειρία, τις ανάγκες και τις προσδοκίες των εργαζομένων αλλά και τη δομή του οργανισμού καθώς και των τεχνολογιών που διαθέτει ο οργανισμός (Χυτήρης, 2001).

4.3 Θεωρία των X και Y (McGregor 1960)

Ο Douglas McGregor κατατάσσει τις συμπεριφορές των ηγετών σε δυο κατηγορίες. Στο αυταρχικό και στο δημοκρατικό στυλ ηγεσίας. Οι αυταρχικοί ηγέτες στηρίζονται σε κάποιες υποθέσεις – ο McGregor την αποκαλεί «Θεωρία X» - θεωρούν ότι *«κατά μέσο όρο οι άνθρωποι είναι τεμπέληδες και δεν αγαπούν την εργασία τους, δεν επιθυμούν να αναλάβουν ευθύνες, δεν έχουν φαντασία και δυνατότητες να αναπτύξουν πρωτοβουλίες. Συνέπεια αυτής της αντίληψης είναι ότι ο ηγέτης θα πρέπει να αποφασίζει μόνος του, να καθοδηγεί και να ελέγχει στενά τους υφισταμένους του και να ασκεί τη δύναμη της τιμωρίας»*. Ενώ οι δημοκρατικοί ηγέτες πιστεύουν ότι, θεωρία Y κατά τον McGregor *«ο μέσος άνθρωπος αγαπά την εργασία, είναι υπεύθυνο άτομο, μπορεί και θέλει να αναπτύσσει πρωτοβουλίες όταν οι συνθήκες είναι κατάλληλες. Κατά συνέπεια σε αυτή την περίπτωση ο δημοκρατικός τύπος ηγεσίας είναι ο ποιο αποτελεσματικός»*.

Γενικότερα κατά τη θεωρία X υπάρχουν δυο κατηγορίες ανθρώπων: εκείνοι που προστάζουν και εκείνοι που εκτελούν τις εντολές. Αντίθετα στη θεωρία Y οι διαφορές ανάμεσα στους ανθρώπους δεν έχουν τόσο μεγάλες αποκλίσεις. Ο McGregor υποστήριζε ότι η μετάβαση από τη θεωρία X στην Y, η υιοθέτηση δηλαδή του δημοκρατικού στυλ ηγεσίας εξασφαλίζει αποτελεσματικότητα και εργασιακή ικανοποίηση (Ζαβλανός, 2002; Μπουραντάς, 2002).

Η θεωρία των X και Y σχετίζεται με τα πληροφοριακά συστήματα (Π.Σ.) ως ακολούθως: α) τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη που διακατέχονται από δημοκρατικό στυλ διοίκησης και πρεσβεύουν στη θεωρία των Y, μπορούν μέσω των πληροφοριακών συστημάτων να αυξήσουν τη δημιουργικότητα αλλά και να ενισχύσουν την υπευθυνότητα των υφισταμένων τους, β) τα ανώτερα διοικητικά στελέχη που υποστηρίζουν τη θεωρία X, δεν εμπιστεύονται τους υφισταμένους τους και μέσω του ελέγχου της πρόσβασης στις πληροφορίες προσπαθούν να αυξήσουν την εξουσία τους (Ζαβλανός, 2002).

4.4 Ικανότητες ηγέτη που παρακινούν τους εργαζομένους

Οι εργαζόμενοι μπορούν να παρακινηθούν από τα διοικητικά στελέχη που διαθέτουν συγκεκριμένες ικανότητες. Η προσωπικότητα του διοικητικού στελέχους έχει καταλυτική επίδραση στην ανάπτυξη υγιούς εργασιακού κλίματος. Η ικανότητά του να κερδίζει την εμπιστοσύνη με την ακεραιότητα του χαρακτήρα του, με τη συνέπειά του, την αξιοπιστία του, αποτελούν τις προϋποθέσεις για ένα ευχάριστο εργασιακό κλίμα που αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση. Η δημιουργία και η διαχείριση διαπροσωπικών σχέσεων ενισχύουν τα

αισθήματα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και της συλλογικής ευθύνης που οδηγούν σε συντονισμένη δράση προς την επίτευξη των στόχων.

Η διοίκηση προσδιορίζει την πορεία και την κατεύθυνση ενός οργανισμού. Μεταδίδει το όραμα και εμπνέει τους εργαζομένους. Διαμορφώνει την κουλτούρα του οργανισμού που εκφράζει τα κοινά χαρακτηριστικά, στάσεις, συμπεριφορές, τις θεμελιώδεις αξίες του οργανισμού και τις κοινές αντιλήψεις των μελών του, που τις αποδέχονται και τις υιοθετούν όλοι. Με αυτό τον τρόπο κινητοποιούν τους εργαζομένους δίνοντας νόημα στην εργασία τους και ενισχύοντας τη διάθεσή τους να αποδώσουν περισσότερο υπηρετώντας ένα κοινό όραμα.

Τα διοικητικά στελέχη οφείλουν να δίνουν το καλό παράδειγμα με την ποιότητα και την ποσότητα της εργασίας τους, παρακινώντας με τον τρόπο αυτό τους υφισταμένους τους. Δείχνουν το ενδιαφέρον τους με την επίλυση συγκρουσιακών καταστάσεων και την αφοσίωσή τους με το να βρίσκονται κοντά στους εργαζόμενους στο χώρο εργασίας τους. Λαμβάνουν άμεση πληροφόρηση, γνωρίζουν τα προβλήματα και τις αδυναμίες του οργανισμού και μέσω της ανατροφοδότησης παρακινούν το προσωπικό (Σκουλάς κ.α., 1998).

Οι ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετικών στελεχών και η ενσυναίσθηση, δηλαδή η προσπάθεια να νιώσεις τα συναισθήματα του άλλου οδηγεί σε βελτίωση των εργασιακών σχέσεων χωρίς να αφήνουν τα συναισθήματα να επηρεάσουν τη στάση τους, διαχειρίζονται τις διαπροσωπικές σχέσεις, ελέγχουν τα συναισθήματα θυμού θέτοντας τις βάσεις του υγιούς εργασιακού κλίματος. Ταυτόχρονα μπορούν να προκαλούν τις αντιδράσεις που επιθυμούν μέσω της επιρροής και της επικοινωνίας κατευθύνοντας τη συμπεριφορά των εργαζομένων καθοδηγώντας τις σκέψεις και τις πράξεις τους προς όφελος του οργανισμού (Goleman, 2000).

Η δημιουργία του κατάλληλου κλίματος από τα ηγετικά στελέχη στο οποίο οι εργαζόμενοι νιώθουν ευχαρίστηση καλλιεργεί τις απαραίτητες συνθήκες υποκίνησης προκειμένου να αποδίδουν στα καθήκοντά τους. Το εργασιακό κλίμα απεικονίζει την υφιστάμενη κατάσταση μιας οργάνωσης, τις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους και είναι αυτό που *«χρησιμοποιείται πιο εύκολα από τη Διοίκηση για να επηρεάσει πιο άμεσα τη συμπεριφορά των εργαζομένων»* (Βαγιάτης, 2008). Το επίπεδο της τεχνολογίας του οργανισμού, το ενδιαφέρον περιεχόμενο της εργασίας, ο τρόπος εποπτείας είναι στοιχεία που έχουν καθοριστική σημασία για το βαθμό της ικανοποίησης των εργαζομένων από το εργασιακό περιβάλλον.

4.5 Ηγεσία - μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης

Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη προκειμένου να παρακινήσουν τους εργαζομένους ώστε να είναι πιο αποδοτικοί έχουν στη διάθεσή τους πολύτιμα εργαλεία που αφορούν στις μεθόδους και τις τεχνικές παρακίνησης. Κάποιες από αυτές τις τεχνικές θα αναφερθούν στη συνέχεια.

Τα προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού είναι ο καλύτερος τρόπος για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων και την παροχή γνώσεων αλλά και μια έμπρακτη απόδειξη ότι ο οργανισμός ενδιαφέρεται για το μέλλον των εργαζομένων. Υπάρχουν πολλοί τρόποι εκπαίδευσης όπως εκπαίδευση «πάνω στη δουλειά» κατά την οποία ο πιο έμπειρος υπάλληλος εκπαιδεύει και καθοδηγεί το νεότερο εργαζόμενο. Εκπαίδευση μέσω της εναλλαγής καθηκόντων, είναι άλλη μια μέθοδος εκπαίδευσης που εφαρμόζεται συχνά. Η μέθοδος της προτυποποίησης συμπεριφοράς κατά την οποία οι εργαζόμενοι διδάσκονται τον ορθό τρόπο εργασίας (πρότυπο). Εξ αποστάσεως μάθηση μέσω τηλεδιάσκεψης. Εκπαίδευση μέσα από πιστοποιημένες οργανώσεις, με απώτερο σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης στην εργασία τους (Dessler, 2015; Σκουλάς κ.α.,1998).

Η αξιολόγηση προσωπικού παρακινεί τους εργαζομένους να διεκπεραιώνουν με επιτυχία τα εργασιακά τους καθήκοντα, αφού τα αποτελέσματα της αξιολόγησης θα κρίνουν την πορεία τους και την εξέλιξή τους μέσα στον οργανισμό. Υπάλληλοι με υψηλές επιδόσεις αξιοποιούνται σε πιο απαιτητικές θέσεις. Μια θετική αξιολόγηση οδηγεί σε προαγωγή σε υπεύθυνες θέσεις που κρατά αμείωτο το ενδιαφέρον των εργαζομένων και παράλληλα τους προσδίδει κύρος και αναγνώριση. Για να λειτουργήσει η αξιολόγηση παρακινητικά προϋποθέτει αντικειμενική και αμερόληπτη κρίση (Κυριαζόπουλος, Κιουλάφας, 1994).

Η στοχοθεσία αλλά και η συνεχής καθοδήγηση με σαφείς οδηγίες, αποτελεί άλλη μια τεχνική παρακίνησης. Οι δύσκολοι στόχοι αποτελούν πρόκληση αρκεί να είναι εφικτοί. Οι στόχοι δημιουργούν παρακίνηση όταν είναι συγκεκριμένοι και όταν δίνεται η απαραίτητη πληροφόρηση για το βαθμό επίτευξής τους. Η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία θέσπισης στόχων δρα παρακινητικά αφού έχουν συμβάλει και οι ίδιοι στην επιλογή τους. Επιπλέον οι στόχοι γίνονται κατανοητοί και αποδεκτοί γεγονός που δεσμεύει τους εργαζομένους να τους υλοποιήσουν (Μπουραντάς, 2002; Schermerhorn, 2011).

Συχνά στους οργανισμούς τα ανώτερα διοικητικά στελέχη χρησιμοποιούν σαν κίνητρο για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων τους τις ανταμοιβές, οι οποίες διακρίνονται σε οικονομικές και μη οικονομικές. Με τον Ν. 4354/15 οι υπάλληλοι όλων των κατηγοριών, οι οποίοι, σύμφωνα με τις σχετικές περί αξιολόγησης των υπαλλήλων διατάξεις, βαθμολογούνται με άριστα κατά μέσο όρο σε τρεις συνεχόμενες ετήσιες αξιολογήσεις, δύνανται να εξελίσσονται ταχύτερα στη μισθολογική κλίμακα της κατηγορίας τους,

λαμβάνοντας ένα επιπλέον μισθολογικό κλιμάκιο. Για να λειτουργήσουν οι ανταμοιβές ως κίνητρα θα πρέπει να συνδεθεί η εργασιακή απόδοση με τις ανταμοιβές. Να ορισθεί η προσδοκώμενη απόδοση κατά τρόπο σαφή, δίκαιο με αποδεκτό τρόπο μέτρησής της, τόσο από τη διοίκηση του οργανισμού όσο και από τους ίδιους τους εργαζομένους. Στις μη οικονομικές ανταμοιβές η αναγνώριση και επιβράβευση με τιμητικές διακρίσεις, εύφημες μνείες, επαίνους και άλλες ενέργειες ενεργοποιούν τους εργαζομένους και τους δίνουν το έναυσμα να αυξήσουν την απόδοσή τους. Είναι σημαντικό οι πρακτικές αυτές να ενσαρκώνονται τόσο στη συμπεριφορά του άμεσου προϊσταμένου όσο και του οργανισμού (Ζαβλανός, 2002; Μπουραντάς, 2002).

Ένας παράγοντας που θα μπορούσε να μειώσει τη δυσαρέσκεια είναι εκείνος των οικονομικών αμοιβών με συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη αλλά και πριμ παραγωγικότητας όταν επιτυγχάνονται υψηλά επίπεδα απόδοσης. Κίνητρο αποτελεί όταν είναι γνωστό εκ των προτέρων σε ποιο επίπεδο απόδοσης αντιστοιχεί συγκεκριμένο μόνους. Με τα χρήματα οι εργαζόμενοι έχουν την δυνατότητα να ικανοποιήσουν κοινωνικές και ανάγκες ολοκλήρωσης. Οι χρηματικές ανταμοιβές για να καταφέρουν να υποκινήσουν τους εργαζομένους πρέπει να έχουν αξία για εκείνους. Η αξία του χρήματος αποτιμάται με την αγοραστική του δύναμη. Αν η ανταμοιβή δεν είναι ικανοποιητική, ίσως να μην είναι ικανή να παρακινήσει τους εργαζομένους να αυξήσουν την απόδοσή τους. Η εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις ανταμοιβές και από το εάν το συμπέρασμα που προκύπτει κατόπιν συγκρίσεων αντίστοιχων αμοιβών – αποδόσεων, εντός του οργανισμού, καταδεικνύει δίκαιη αντιμετώπιση μεταξύ των εργαζομένων (Μπουραντάς, 2002; Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

Η ποιότητα της εργασίας παρακινεί τους εργαζομένους. Η ανθρωποκεντρική προσέγγιση σχεδιασμού της εργασίας δίνει έμφαση στη συνεισφορά των εργαζομένων στην εν λόγω διαδικασία με στόχο η εργασία τους να γίνει ελκυστική αλλά και αποδοτική. Ο σωστός σχεδιασμός εργασίας παρέχει δυνατότητες αξιοποίησης περισσότερων ικανοτήτων των εργαζομένων και προσφέρει μεγαλύτερο βαθμό εργασιακής ικανοποίησης (Κυριαζόπουλος κ.α., 1994). Ένα χαρακτηριστικό της εργασίας που δρα παρακινητικά είναι η αυτονομία η οποία καθορίζει το βαθμό της υπευθυνότητας που νιώθει ο εργαζόμενος για την εργασία (Μπουραντάς, 2002).

Ενδυνάμωση συνεργατών μέσω του δικαιώματος ανάληψης πρωτοβουλιών. Τόνωση του αισθήματος της αυτοεκτίμησης των εργαζομένων με την αναγνώριση της προσφοράς τους. Τα διοικητικά στελέχη επαινούν και ενθαρρύνουν τους υφισταμένους τους εκφράζοντας την εκτίμηση και το σεβασμό προς το πρόσωπό τους. Αρκεί η προσέγγιση αυτή να βασίζεται

στην ειλικρίνεια και να μην χρησιμοποιείται σαν τέχνασμα. Παράλληλα υπάρχει μέριμνα για την παροχή των απαραίτητων δομών για την υλοποίηση των στόχων καθώς και όλων των κατάλληλων μέσων-εργαλείων που θα διευκολύνουν το έργο τους (Αργυράτου, 2005; Ζαβλανός, 1999).

Παροχή ερεθισμάτων στους εργαζομένους. Η παρακίνηση των εργαζομένων αυξάνεται από κάτι που είναι καινούριο και πρωτότυπο. Ενθαρρύνεται η εφαρμογή νέων ιδεών. Αυτό συμβαίνει όταν επιτρέπεται στους εργαζομένους να πειραματιστούν απαλλάσσοντάς τους παράλληλα από το φόβο της αποτυχίας. Ερεθίσματα μπορούν να δημιουργηθούν ακόμα και από την ανταλλαγή απόψεων μεταξύ των εργαζομένων (Ζαβλανός, 2002). Όταν ο οργανισμός προτρέπει τους εργαζομένους να χρησιμοποιήσουν το μυαλό τους, τους βοηθά να αυξήσουν την αυτοεκτίμησή τους. Ικανοποιούνται με αυτό τον τρόπο και οι στόχοι του οργανισμού αλλά και των εργαζομένων (Κυριαζόπουλος, Κιουλάφας, 1994).

Επανεξέταση του περιεχομένου της εργασίας με σκοπό την "πλάτυνση" για να δοθεί περισσότερη ποικιλία, είτε εμπλουτισμός για να ανατεθεί περισσότερη υπευθυνότητα, είτε και τα δύο. Η εξειδίκευση της εργασίας εξουθενώνει ψυχικά και πνευματικά τον εργαζόμενο, δεν του δίνει τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσει τις διανοητικές του ικανότητες και τον οδηγεί στην ανία. Ο εμπλουτισμός της εργασίας με ανάθεση ευθυνών, δυνατότητα ανάπτυξης πρωτοβουλίας, προγραμματισμού εργασίας, οργάνωση, έλεγχο και λήψη αποφάσεων αποτελεί το ζητούμενο και αίτημα των εργαζομένων για συμμετοχή τους στις διαδικασίες της διοίκησης αλλά και στη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με την εργασία τους (Κωστούλας, 1996; Σκουλάς, Οικονομάκη, 1998)

Η ικανότητα της επικοινωνίας έχει εξέχοντα ρόλο στο χώρο εργασίας αφού υποκινεί και κατευθύνει τους εργαζομένους να δράσουν. Η επικοινωνιακή ηγεσία με τη χρήση σαφών μηνυμάτων και κατανοητής γλώσσας, μεταδίδει τον ενθουσιασμό και ενεργοποιεί το ενδιαφέρον των υφισταμένων. «Η επικοινωνία ενθαρρύνει την αποδοχή των οργανωσιακών στόχων και έτσι μεγαλώνει την παρακίνηση». Η διοίκηση αφουγκράζεται τις αγωνίες, τους προβληματισμούς του εργαζομένου και διαμορφώνεται αμφίπλευρη και ειλικρινής επικοινωνία, δημιουργείται η αίσθηση του "ανήκειν" σε μια κοινή ομάδα ώστε το συμφέρον του οργανισμού να ταυτίζεται με το ατομικό συμφέρον. «Η επικοινωνία αποτελεί τον κυριότερο παράγοντα για υποκίνηση, έλλειψή της δε οδηγεί σε αποδιοργάνωση και παραπλάνηση της ομάδας» (Κανελλόπουλος, 2003; Χυτήρης, 2001).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Τα Πληροφοριακά Συστήματα στους οργανισμούς

5.1 Η έννοια του πληροφοριακού συστήματος, λειτουργίες και διαστάσεις

Τα Πληροφορικά Συστήματα (Π.Σ.), προσδίδουν ευελιξία στη διοίκηση των οργανισμών και συνεισφέρουν στην εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία τους. Είναι συστήματα στα οποία εισάγονται δεδομένα και μετά την απαιτούμενη επεξεργασία αυτών, παράγονται πληροφορίες (Μητάκος, 2015).



Εικόνα 2: Πληροφοριακό σύστημα (Μητάκος, 2015 σελ. 27)

Παρέχουν στον οργανισμό τη δυνατότητα επεξεργασίας των δεδομένων που συλλέγονται από στοιχεία του εσωτερικού αλλά και του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού και δίνουν στη διοίκηση τις κατάλληλες πληροφορίες για τη λήψη αποφάσεων. (Γεωργόπουλος, Οικονόμου, 2004). Κατά τους Kenneth C. Laudon & Jane P. Laudon (2014-2015), τα Π.Σ. αποτελούν «ένα σύνολο αλληλοσχετιζόμενων στοιχείων, τα οποία συλλέγουν (ή ανακτούν), επεξεργάζονται, αποθηκεύουν και διανέμουν πληροφορίες που υποστηρίζουν τη λήψη αποφάσεων και τον έλεγχο σε έναν οργανισμό».

Το Π.Σ. είναι ένας «μηχανισμός, ο οποίος παρέχει τα μέσα για τη συλλογή, την αποθήκευση, την προαγωγή και τη διανομή των πληροφοριών, που εξυπηρετεί τις πληροφοριακές ανάγκες ενός οργανισμού και υποστηρίζει τις δραστηριότητές του, τόσο σε επίπεδο διαχείρισης και λειτουργίας, όσο και σε επίπεδο σχεδιασμού και λήψης αποφάσεων για τον οργανισμό». (Avital, 2003). Το 2003 οι Kettley & Reilly όρισαν τα Π.Σ. ανθρώπινου δυναμικού ως «ένα πλήρως ολοκληρωμένο δίκτυο στο εύρος ενός οργανισμού από δεδομένα, πληροφορίες,

υπηρεσίες, βάσεις δεδομένων, εργαλεία και συναλλαγές για το ανθρώπινο δυναμικό» (Panagiotopoulou, Vakola, Galanaki, 2007).

Παράλληλα τα Π.Σ. προσφέρουν λύσεις σε προβλήματα ή προκλήσεις που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός. Οι υπολογιστές αποτελούν ένα μόνο μέρος των Π.Σ. η αποτελεσματική χρήση των τελευταίων προϋποθέτει την κατανόηση των διαστάσεων των Π.Σ., δηλαδή του οργανισμού, των ανθρώπων και της τεχνολογίας πληροφοριών. Κάθε οργανισμός έχει τη δική του κουλτούρα. Στοιχεία αυτής της κουλτούρας ενσωματώνονται στα Π.Σ. που χρησιμοποιεί ο οργανισμός. Στην πραγματικότητα δεν είναι μόνο η τεχνολογία των πληροφοριών που προσδιορίζει τη μορφή του οργανισμού, αλλά υπάρχει μια αμφίδρομη σχέση. Οι οργανισμοί με την πάροδο του χρόνου αναπτύσσουν κανόνες εκτέλεσης των εργασιών. Οι κανόνες αυτοί εντάσσονται στα Π.Σ. που υποστηρίζουν τον οργανισμό (Laudon, K.C., Laudon, J.P., 2014-2015).

Χωρίς τους κατάλληλους ανθρώπους να τα συντηρήσουν και να τα χρησιμοποιήσουν, τα Π.Σ. δεν έχουν καμία χρησιμότητα. Οι εργαζόμενοι αν δεν έχουν την απαιτούμενη εκπαίδευση δεν μπορούν να λειτουργήσουν παραγωγικά τα Π.Σ.. Οι συνεχείς αλλαγές των οργανισμών και η πολυπλοκότητα των διαδικασιών μπορούν να αντιμετωπισθούν με τη χρήση της τεχνολογίας της πληροφορίας. Οι συνδεδεμένοι υπολογιστές αποτελούν τα δίκτυα και η συνένωση των επί μέρους δικτύων αποτελούν κομμάτι των διαδικτύων (internet) (Laudon, K.C., Laudon, J.P., 2014-2015).

5.2 Ο ρόλος των πληροφοριακών συστημάτων στους οργανισμούς

Η αποτελεσματική άσκηση των διοικητικών λειτουργιών από τα ηγετικά στελέχη εξαρτάται από τις εξειδικευμένες πληροφορίες που έχουν στη διάθεσή τους. Το μέγεθος ενός οργανισμού δημιουργεί κατ' αναλογία ιεραρχικά επίπεδα και όσο τα τελευταία αυξάνουν, τόσες περισσότερες πληροφορίες χρειάζονται τα άτομα που τον διοικούν. Οι πληροφορίες για να είναι αξιοποιήσιμες πρέπει να συγκεντρωθούν και να επεξεργαστούν μέσω των Π.Σ. Οι χώροι εργασίας μετασχηματίζονται με τη βοήθεια των Π.Σ. αφού τα προβλήματα επιλύονται ευκολότερα ενώ παράλληλα η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών βελτιώνεται. Οι οργανωμένες και εξειδικευμένες πληροφορίες είναι πολύ σπουδαίες για τη λειτουργία ενός οργανισμού. Τα Π.Σ. επηρεάζουν άμεσα τους χρήστες αυτών. Η εργασία τους γίνεται ευκολότερη, αποκτά περισσότερο νόημα και ενδιαφέρον και τους βοηθά να αναπτύσσουν καινούριες δεξιότητες, (Ζαβλανός, 2002) επομένως γίνεται καλύτερη η ποιότητα της εργασίας τους που αυτός είναι σημαντικός παράγοντας παρακίνησης των εργαζομένων.

Οι οργανισμοί όλο και πιο συχνά επενδύουν στην τεχνολογία και στα Π.Σ., προκειμένου να δώσουν ακόμα μεγαλύτερη αξία στις υπηρεσίες που προσφέρουν. Την τακτική αυτή συχνά υπαγορεύει η αλλαγή και η πολυπλοκότητα του θεσμικού πλαισίου ώστε να συνεχιστεί απρόσκοπτα η λειτουργία του οργανισμού (Laudon, 2005). Η επιτυχία όμως ενός Π.Σ. εξαρτάται άμεσα από τους εργαζομένους που θα το χρησιμοποιήσουν. Οι χρήστες για να είναι αποδοτικοί θα πρέπει να ικανοποιούνται από αυτά που τους προσφέρει το Π.Σ. Σύμφωνα με τον Ives (Ives, Olson, Baroudi, 1983), ικανοποίηση ορίζεται «η έκταση στην οποία οι χρήστες πιστεύουν ότι οι πληροφορίες που τους προσφέρει το σύστημα ικανοποιούν τις ανάγκες τους». Γενικά η ικανοποίηση από μια κατάσταση προκύπτει από ένα σύνολο θετικών αισθημάτων ή στάσεων σε συνδυασμό με την ύπαρξη συγκεκριμένων παραγόντων. Έρευνες ψυχολόγων κάνουν λόγο για ικανοποίηση χρηστών Π.Σ. και εργασιακή απόδοση αναφορικά με την ικανοποίηση που λαμβάνουν οι χρήστες από το Π.Σ. που χρησιμοποιούν (Μητάκος, 2015).

Είναι αποδεκτό ότι οι οργανισμοί που αξιοποιούν τις νέες τεχνολογίες θέτουν τα Θεμέλια της επιτυχίας τους. Τα Π.Σ. και οι νέες τεχνολογίες αποτελούν σημαντικά εργαλεία των διοικητικών στελεχών προκειμένου να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας. Μέσω των Π.Σ. και των νέων τεχνολογιών δίνεται η δυνατότητα καλύτερου συντονισμού των εργασιών, επιτυγχάνεται καλύτερη επικοινωνία τόσο μεταξύ των υφισταμένων μεταξύ τους, όσο και μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων, ενώ παράλληλα προσφέρουν πληροφορίες που είναι απαραίτητες για τη λήψη αποφάσεων. Τα ανώτερα στελέχη έχουν την ευκαιρία μέσω των Π.Σ. να αναλύουν τα δεδομένα και να αντλούν πληροφορίες προκειμένου να λαμβάνουν ορθές διοικητικές αποφάσεις.

Οι οργανισμοί που εντάσσουν τα Π.Σ. στις υπηρεσίες τους αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τους λόγους που προαναφέρθηκαν. Οι νέες τεχνολογίες μειώνουν το χρόνο και το κόστος των μετακινήσεων παρέχοντας τη δυνατότητα τηλεδιασκέψεων βελτιώνοντας την επικοινωνία και τη συνεργασία. Επιπλέον τα Π.Σ. υποστηρίζουν τη διεκπεραίωση διαδικασιών, τη διοίκηση αλλά και τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Ο εξορθολογισμός των διοικητικών διαδικασιών και ο ανασχεδιασμός τους γίνεται πραγματικότητα. Η χειρόγραφη συμπλήρωση εντύπων από τους εργαζόμενους αντικαθίσταται με την ηλεκτρονική συμπλήρωση εντύπων, παρουσιολογιών, ενημέρωση επί προσωπικών στοιχείων. Με τον τρόπο αυτό τα τμήματα που ήταν αρμόδια για τη διαχείριση των σχετικών εντύπων μειώνουν στο ελάχιστο το χρόνο διεκπεραίωσης των απαιτούμενων εργασιών (Wallace, 2014).

Κρατικές αρχές μέσω του διαδικτύου προσφέρουν τόσες πληροφορίες όσο και υπηρεσίες σε πολίτες, εργαζόμενους αλλά και σε επιχειρήσεις. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση (e – government) ενισχύει ψηφιακά τις σχέσεις των κρατικών υπηρεσιών και των υπηρεσιών του ευρύτερου δημοσίου τομέα με τους πολίτες και τους οργανισμούς. Δίνει τη δυνατότητα πρόσβασης σε πληροφορίες, βελτιώνοντας τις παρεχόμενες υπηρεσίες κάνοντας πιο αποτελεσματικές τις δραστηριότητες των δημοσίων οργανισμών. Πολλά βήματα των διαδικασιών που επιτελούνται από τους οργανισμούς αυτοματοποιούνται μέσω των Π.Σ. ή μπορούν να εκτελούνται και ταυτόχρονα. Περισσότερα άτομα έχουν πρόσβαση αλλά και δυνατότητα να χρησιμοποιούν πλήθος πληροφοριών. Κάθε οργανισμός οφείλει να παρακολουθεί τις αλλαγές που συντελούνται στο περιβάλλον του (πολιτικές, οικονομικές, τεχνολογικές) και να προσαρμόζεται προκειμένου να μην απομακρύνεται από την υλοποίηση των στόχων του (Laudon, K.C., Laudon, J.P., 2014-2015).

5.3 Τύποι πληροφοριακών συστημάτων

Υπάρχουν διάφορα είδη Π.Σ. καθώς ένα μόνο σύστημα δεν μπορεί να παρέχει όλες τις πληροφορίες που είναι αναγκαίες σε έναν οργανισμό. Συνήθως οι οργανισμοί διαθέτουν ξεχωριστά συστήματα για τη διαχείριση των οικονομικών και των ανθρώπινων πόρων. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι υπάρχουν και Π.Σ. τα οποία έχουν τη δυνατότητα να υποστηρίζουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων του οργανισμού. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν τα «*Συστήματα επεξεργασίας συναλλαγών και τα συστήματα επιχειρηματικής ευφυΐας (ή συλλογής επιχειρηματικών πληροφοριών)*».

Τα συστήματα επεξεργασίας συναλλαγών (transaction processing systems, TPS) παρέχουν στον οργανισμό πληροφορίες για το σύνολο των δραστηριοτήτων και των συναλλαγών του, όπως πωλήσεις, εισπράξεις, μισθοδοσία, χορήγηση πιστώσεων κ.α.. Η απόφαση χορήγησης πίστωσης επί παραδείγματι σε κάποιον πελάτη γίνεται εφόσον διαπιστωθεί ότι πληρούνται από τον τελευταίο ορισμένα κριτήρια. Το σύστημα μισθοδοσίας παρέχει πληροφορίες για τα χρηματικά ποσά που καταβάλλονται στους εργαζομένους για κάθε έναν ονομαστικά, με τον αριθμό κοινωνικής του ασφάλισης και το σύνολο των ωρών που εργάστηκε ανά εβδομάδα. Τα δεδομένα αυτά μπορούν να χρησιμοποιηθούν δημιουργώντας αναφορές που πιθανόν να χρειάζεται η διοίκηση των οργανισμών ή άλλες δημόσιες υπηρεσίες ακόμα και για να αποστέλλονται αποδείξεις μισθοδοσίας και είναι διαθέσιμα ανά πάσα στιγμή τα ποσά που καταβάλλονται ή οφείλονται στα ασφαλιστικά ταμεία. Τα συστήματα επεξεργασίας συναλλαγών αποτελούν τη βασική πηγή πληροφοριών και για άλλα Π.Σ. που

χρησιμοποιούνται από τον οργανισμό ακόμα και για άλλες επιχειρηματικές λειτουργίες. Ισολογισμοί, καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσης είναι απόρροια συνδυασμού δεδομένων από διαφορετικά συστήματα επεξεργασίας συναλλαγών. Τα συστήματα επεξεργασίας πληροφοριών είναι χρήσιμα για την αποτύπωση της εικόνας στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού αλλά και του οργανισμού με το εξωτερικό περιβάλλον.

Τα συστήματα επιχειρηματικής ευφυΐας αναλύουν και διαθέτουν δεδομένα τα οποία παρέχουν σφαιρική γνώση των καταστάσεων προκειμένου να λαμβάνονται οι σωστές διοικητικές αποφάσεις. Τα συστήματα αυτά καλύπτουν τις ανάγκες όλων των βαθμίδων της διοικητικής ιεραρχίας. Για τα μεσαία στελέχη είναι ιδιαίτερα χρήσιμα ώστε να παρακολουθούν, να ελέγχουν, να λαμβάνουν αποφάσεις και να επιτελούν διοικητικές δραστηριότητες.

Τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης (management information systems, MIS) είναι μια κατηγορία Π.Σ. που παρέχουν πληροφορίες στα μεσαία στελέχη, δίνοντάς τους αναφορές που αφορούν στην τρέχουσα απόδοση του οργανισμού, στοιχείου απαραίτητου για τον έλεγχο του οργανισμού αλλά και για την πρόβλεψη των μελλοντικών αποδόσεών του. Τα Π.Σ. διοίκησης απαντούν σε ερωτήσεις καθημερινής πραγματικότητας του οργανισμού όπως τριμηνιαία κατανάλωση κάποιου είδους, ετήσιες πωλήσεις μέσω απλών αθροίσεων και συγκρίσεων και όχι με τη χρήση εξελιγμένων μαθηματικών μοντέλων. Στα χαρακτηριστικά τους δεν συγκαταλέγεται η ευελιξία και οι αυξημένες δυνατότητες αναλύσεων (Laudon, K.C., Laudon, J.P., 2014-2015).

Τα συστήματα υποστήριξης αποφάσεων (decision support systems, DSS) παρέχουν τη δυνατότητα λήψης αποφάσεων σε ιδιαίτερα προβλήματα για τα οποία δεν υπάρχει προκαθορισμένη διαδικασία λύσης, όπως π.χ. πως θα επηρεαστεί το χρονοδιάγραμμα της παραγωγής αν αυξηθούν οι πωλήσεις. Τα συστήματα αυτά αντλούν πληροφορίες από τα TPS και τα MIS ενώ μπορούν να χρησιμοποιήσουν δεδομένα και από εξωτερικές πηγές π.χ. τρέχουσες τιμές μετοχών κ.α. Σε αντίθεση με τα MIS τα DSS κάνουν χρήση εξελιγμένων μεθόδων ανάλυσης και μοντέλων, για την επεξεργασία δεδομένων.

Τα συστήματα υποστήριξης διοίκησης (executive support systems, ESS) εμφανίζουν γραφικά και δεδομένα με τη βοήθεια μιας διεπαφής (interface) που συνήθως χρησιμοποιείται από ανώτερα διοικητικά στελέχη, για τη λήψη αποφάσεων. «Συχνά οι πληροφορίες προσφέρονται στα διευθυντικά στελέχη μέσα από μια πύλη (portal) η οποία παρουσιάζει ολοκληρωμένο και εξατομικευμένο επιχειρηματικό περιεχόμενο». Είναι απαραίτητα για λήψη αποφάσεων σε προβλήματα που απαιτούν κρίση και αξιολόγηση. Αντλούν πληροφορίες από τα MIS και τα DSS με δυνατότητα ενσωμάτωσης δεδομένων από το εξωτερικό περιβάλλον, όπως η

φορολογική νομοθεσία. «Φιλτράρουν, συνοψίζουν και παρακολουθούν κρίσιμα δεδομένα». «Πλέον αυτού του είδους τα συστήματα περιλαμβάνουν μεθόδους ανάλυσης επιχειρηματικής ευφυΐας για να μπορούν να διακρίνουν τις τάσεις, να κάνουν προβλέψεις και να εμβαθύνουν στα δεδομένα όσο πιο λεπτομερώς γίνεται» (Laudon, K.C., Laudon, J.P., 2014-2015).

5.4 Πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

Με το όρο διοίκηση ανθρώπινου κεφαλαίου (human capital management, HCM) εννοούμε τις ενέργειες και τα Π.Σ. που συντελούν στην αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού. Τα Π.Σ. της κατηγορίας αυτής περιλαμβάνουν εφαρμογές που εμπλουτίζονται συνεχώς, καλλιεργώντας τις προϋποθέσεις για τη δημιουργία ενός ελκυστικού εργασιακού περιβάλλοντος. Οι πολύπλοκες διοικητικές διεργασίες αυτοματοποιούνται και η υλοποίησή τους επιτυγχάνεται στον ελάχιστο δυνατό χρόνο. Στα συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (human resources management systems, HRM) καταγράφονται τα δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων, ο μισθός τους, τα φορολογικά στοιχεία, οι παροχές, η θέση που κατέχουν στο φορέα, οι υπηρεσιακές τους μεταβολές, πότε προσελήφθησαν και πότε αποχώρησαν από αυτόν, αξιολογήσεις απόδοσης, επαγγελματική κατάρτιση, έξοδα μισθοδοσίας. Σε μεγάλους οργανισμούς η καταγραφή των συγκεκριμένων δεδομένων είναι απαραίτητη και κάνει ευκολότερη την αναζήτηση και την αξιοποίησή τους, σε ελάχιστο χρόνο και με χαμηλά ποσοστά λαθών (Wallace, 2014).

Το υποσύστημα διαχείρισης του εργατικού δυναμικού είναι η μετεξέλιξη των συστημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού το οποίο έχει τη δυνατότητα καταγραφής ωραρίου, παρουσιών, αδειών και αναθέσεων έργων. Το σύστημα αυτό είναι απαραίτητο προκειμένου να διασφαλίζεται ότι το προσωπικό έχει κατανομηθεί κατάλληλα ώστε να εξυπηρετεί τις εκάστοτε ανάγκες του οργανισμού. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται βελτιστοποίηση του προγραμματισμού (Wallace, 2014). Τα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Information Systems, HRIS) είναι το πιο σημαντικό εργαλείο για τη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων. Μέσω των HRIS υπολογίζεται αυτόματα η μισθοδοσία, οι υπερωρίες και τα μπόνους. Παρέχουν στοιχεία για τους συνεπείς εργαζομένους και για εκείνους που καθυστερούν, καταγράφοντας τις πραγματικές ώρες απασχόλησης των εργαζομένων του οργανισμού, ακόμα και με τι ασχολούνται σε δεδομένη στιγμή. Δεδομένα που θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων. Οι οργανισμοί κάνουν προσπάθειες προκειμένου να συνδέσουν τις αμοιβές με την απόδοση των εργαζομένων. Ένα σύστημα αμοιβών που θα λειτουργούσε ως κίνητρο καθιστά αναγκαία την ύπαρξη κάποιου αυτοματοποιημένου συστήματος με συγκεκριμένα

προσόντα και κλίμακες αξιολόγησης που τα HRIS μπορούν να προσφέρουν (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

Ένα ακόμα υποσύστημα της διοίκησης ανθρώπινου κεφαλαίου είναι οι εφαρμογές διαχείρισης ταλέντων οι οποίες αντλούν στοιχεία από τα Π.Σ. του οργανισμού προκειμένου να εντοπίσουν τους εργαζόμενους-ταλέντα. Βοηθώντας τα ανώτερα διοικητικά στελέχη να ενισχύσουν με αυτούς τους εργαζομένους τμήματα με προσωπικό με μικρή εμπειρία. Τα εν λόγω υποσυστήματα «εστιάζουν στον κύκλο ζωής των εργαζομένων» διαθέτοντας στοιχεία από το διορισμό τους, τις εκθέσεις αξιολόγησης, την επαγγελματική τους εξέλιξη, τις αμοιβές τους, την ηλεκτρονική μάθηση αλλά και τη διαδικασία της διαδοχής τους όταν εκείνοι συνταξιοδοτηθούν (Wallace, 2014).

Τα HRIS (Human Resource Information Systems) πέρα από τις συνηθισμένες διοικητικές δραστηριότητες, στρατολόγησης, επιλογής, εκπαίδευσης προσωπικού κ.α., παρέχουν πρόσβαση στους εργαζομένους για τις παροχές που δικαιούνται. Δίνοντάς τους τη δυνατότητα να ενημερωθούν για συνταξιοδοτικά και ασφαλιστικά θέματα. Επιπλέον υποστηρίζουν τον ορθολογικό προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό. Τα HRIS διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην αύξηση της παραγωγικότητας μέσω της επιλογής του κατάλληλου προσωπικού και της μείωσης των απολύσεων (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

Όλο και πιο συχνά τα συστήματα διοίκησης ανθρώπινου κεφαλαίου «ενσωματώνουν λογισμικά κοινωνικής δικτύωσης, ενώ οι οργανισμοί από την πλευρά τους εφευρίσκουν καινοτόμους τρόπους να μοχλεύσουν και να καλλιεργήσουν τα ταλέντα». Μέσω των κοινωνικών δικτύων επί παραδείγματι συνταξιοδοτηθέντες υπάλληλοι μπορούν να συμβουλευθούν νεότερους εργαζόμενους που δεν διαθέτουν εμπειρία. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα HRIS διαθέτουν πολύτιμα δεδομένα που μπορούν να δώσουν πληροφορίες για το αν ο οργανισμός διοικεί σωστά τους εργαζομένους του· αλλά και εάν ο οργανισμός έχει στη διάθεσή του τους υπαλλήλους-ταλέντα που τόσο χρειάζεται. Τα συστήματα αυτά παρέχουν και δείκτες μέτρησης της απόδοσης των εργαζομένων (Wallace, 2014).

Μια πολύπλοκη διαδικασία που πρέπει να διαχειριστεί κάθε οργανισμός είναι ο υπολογισμός της μισθοδοσίας των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι αμείβονται ανάλογα με τον κλάδο τους, το μισθολογικό τους κλιμάκιο, δικαιούμενα επιδόματα ακόμα και πρόσθετες αμοιβές. Οι συνεχείς τροποποιήσεις του νομοθετικού πλαισίου μισθοδοσίας καθιστούν τον υπολογισμό ιδιαίτερα δύσκολο και αυξάνουν τις πιθανότητες λάθους. Τα HRIS δίνουν τη λύση αυτοματοποιώντας τη διαδικασία μισθοδοσίας υπολογίζοντας όλα τα παραπάνω καθώς και τις απαραίτητες κρατήσεις, τον αναλογούν φόρο κ.λ.π. παρέχοντας τη δυνατότητα

εκτυπώσεων αποδείξεων μισθοδοσίας, στατιστικών στοιχείων για τα κόστη μισθοδοσίας κ.α. Στα πλαίσια της αύξησης της αποδοτικότητας, ορισμένοι οργανισμοί συνδέουν τις αμοιβές με την απόδοση (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων όπως προαναφέρθηκε όταν γίνεται αντικειμενικά και είναι απαλλαγμένη από προκαταλήψεις δρα παρακινητικά για τους εργαζομένους. Τα HRIS περιέχουν βαθμολογικές κλίμακες για προσόντα και ικανότητες σε πεδία εργασιακών δραστηριοτήτων. Οι οργανισμοί μπορούν να προσαρμόσουν τα κριτήρια στα δικά τους δεδομένα. Όταν ο αξιολογητής αξιολογήσει, τότε το σύστημα θα εμφανίσει βαθμολογία, θα μπορεί να κάνει συγκρίσεις είτε σε μια κατηγορία εργαζομένων είτε ανάμεσα σε τμήματα εργασίας. Σε δεύτερο χρόνο οι βαθμολογητές καλούνται να επιβεβαιώσουν τη βαθμολογία γεγονός που τους επιτρέπει να είναι ανοιχτοί σε συζητήσεις που μεσολαβούν με τους εργαζομένους από την αρχική αξιολόγηση και στην επανεκτίμηση στοιχείων που πιθανόν δεν είχαν ληφθεί υπόψη μέχρι εκείνη τη στιγμή (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

Τα HRIS μπορούν να χρησιμοποιηθούν και στην καταγραφή των θέσεων εργασίας ενός οργανισμού με αναλυτική περιγραφή των απαιτήσεων των θέσεων, συμβάλλοντας στις διαδικασίες προσλήψεων προσωπικού, υποστηρίζοντας τη διαδικασία αιτήσεων των υποψηφίων καθώς και τη σύνταξη των προκηρύξεων. Μέσω των υπολογιστών εντοπίζονται πολύ εύκολα οι κατάλληλοι υποψήφιοι με ειδικά τεστ ικανοτήτων ή συνεντεύξεων με τους υπολογιστές. Τα HRIS στη συνέχεια αφού συγκεντρώσουν τις πληροφορίες μπορούν να αναδείξουν τους προτεινόμενους προς πρόσληψη εργαζομένους για τις κενές θέσεις του οργανισμού. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον έχει το γεγονός ότι μετά την πλήρωση των θέσεων εργασίας τα αρχεία που αφορούσαν τους συγκεκριμένους υποψηφίους μπορούν να μεταφερθούν στη βάση δεδομένων των εργαζομένων του Π.Σ. του οργανισμού (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

Σε προηγούμενο κεφάλαιο αναφέρθηκαν μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης των εργαζομένων. Μεταξύ αυτών ήταν και η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού. Τα HRIS μπορούν να εντοπίζουν τις ανάγκες εκπαίδευσης των εργαζομένων, να δημιουργήσουν ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα και να διακρίνουν ποιοι είναι οι εργαζόμενοι που χρειάζεται να τα παρακολουθήσουν. Τα Π.Σ. αυτά, δίνουν την ευκαιρία στα διοικητικά στελέχη μέσω ερωτήσεων αυτοαξιολόγησης σχετικά με τον τρόπο που διοικούν, να διαπιστώσουν τις δικές τους εκπαιδευτικές ανάγκες με σκοπό τη βελτίωσή τους. Οι δυνατότητες των εν λόγω συστημάτων επεκτείνονται και στο σχεδιασμό επαγγελματικής σταδιοδρομίας με την αυτοαξιολόγηση ικανοτήτων με τυποποιημένα τεστ αλλά και

διερεύνηση επιλογών σε διαφορετικές θέσεις εργασίας. Οποιαδήποτε στιγμή, ο εργαζόμενος επιθυμεί μπορεί με τη χρήση αυτών των εφαρμογών να συσχετίσει τα αποτελέσματα των τεστ προκειμένου να εντοπίσει, σε ποιες θέσεις εργασίας του οργανισμού ταιριάζει (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

Μεγάλη πρόκληση για τους οργανισμούς είναι να καταφέρουν τα συστήματα που χρησιμοποιούν να συνεργάζονται μεταξύ τους. Επιχειρησιακές εφαρμογές όπως επιχειρησιακά συστήματα, συστήματα διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας, συστήματα διαχείρισης σχέσεων με πελάτες και τα συστήματα διαχείρισης γνώσεων επιτελούν το σκοπό αυτό. Τα επιχειρησιακά συστήματα αποθηκεύουν σε ένα αποθετήριο δεδομένων κατακερματισμένες πληροφορίες που βρίσκονται σε διαφορετικά Π.Σ.. Τα συστήματα διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας παρέχουν τις απαραίτητες πληροφορίες για το σωστό χρονοπρογραμματισμό των προμηθειών. Τα συστήματα διαχείρισης σχέσεων με πελάτες, συμβάλουν στην καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών αλλά και στην προσέλκυση επικερδών πελατών. Τα συστήματα διαχείρισης γνώσεων, συλλέγουν εταιρικές γνώσεις με μοναδικό χαρακτήρα που δεν αντιγράφονται εύκολα καθώς και την πείρα των εργαζομένων οι οποίες βρίσκονται στη διάθεση των στελεχών προκειμένου να διευκολύνουν διοικητικές διαδικασίες (Laudon, K.C., Laudon, J.P., 2014-2015).

5.5 Αλληλεπίδραση υπολογιστών και ατόμων

Η καταλληλότητα ενός Π.Σ. παρέχει ικανοποίηση στο χρήστη η οποία επιδρά στο άτομο κατά τη διεκπεραίωση της εργασίας του στο επαγγελματικό του περιβάλλον. Σύμφωνα με τους DeLone & McLean (2002) η θετική επίδραση υποδηλώνει ότι το Π.Σ. συντελεί στην αλλαγή της δράσης του χρήστη, στην κατανόηση της σημαντικότητας και της χρησιμότητας του συστήματος αλλά και στην κατανόηση των αποφάσεων που λαμβάνει (Μαμμά, 2008). Τα Π.Σ. μπορούν να μελετηθούν από πολλές πλευρές όπως τεχνολογικής, συμπεριφοράς, κοινωνικοτεχνικής, οικονομικής. Από την πλευρά της συμπεριφοράς μελετάται η αλληλεπίδραση του ατόμου με το Π.Σ. Είναι γενικά αποδεκτό ότι δεν αρκεί μια καλή τεχνική εφαρμογή από μόνη της. Για να επιτύχει πρέπει να έχει την αποδοχή των ανθρώπων που θα τη χρησιμοποιήσουν (Μητάκος, 2015).

Στις μέρες μας η σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ του ανθρώπου και του υπολογιστή επαναπροσδιορίζεται. Στη σύγχρονη πραγματικότητα οι άνθρωποι είναι εκείνοι που λαμβάνουν τις αποφάσεις για το πώς θα χρησιμοποιήσουν καλύτερα την τεχνολογία. Σε αντίθεση με ότι συνέβαινε κατά το παρελθόν όπου η τεχνολογία προσδιόριζε το περιεχόμενο της εργασίας και την οργάνωση της δομής της. Ο σχεδιασμός των Π.Σ. είναι σημαντικό να

γίνεται λαμβάνοντας υπόψη τα χαρακτηριστικά των ατόμων που θα τα χρησιμοποιήσουν αφού η συμβολή των Π.Σ. δεν περιορίζεται μόνο στην αυτοματοποίηση των διαδικασιών λειτουργίας ενός οργανισμού αλλά η χρησιμότητά τους καλύπτει πεδία υποστήριξης, συνεργασίας ακόμα και οργανωτικών δομών του οργανισμού. Τα Π.Σ. ενδέχεται να επηρεάσουν τους ρόλους των εργαζομένων σε έναν οργανισμό εκτός από την βελτίωση της αποδοτικότητάς τους. Τα Π.Σ. έχουν τη δυνατότητα να ελέγχουν τους εργαζόμενους και να συντελούν στην αύξησης της δημιουργικότητάς τους (Αβούρης κ.α., 2015).

Ένα αντικείμενο της γνωστικής ψυχολογίας είναι η εξέταση της ικανότητας διαχείρισης των προβλημάτων από τον άνθρωπο μέσω της απόκτησης γνώσεων αλλά και της επίτευξης των στόχων. Οι άνθρωποι στην καθημερινότητά τους έχουν ανάγκη για πληροφορίες που σχετίζονται με την εργασία τους, τη διασκέδασή τους, την οικογένεια τους κ.α. Η πληροφοριακή ανάγκη περιλαμβάνει τους όρους πληροφορία και ανάγκη. Την πληροφορία τη χρειάζεται κάποιος προκειμένου να διευκολύνει ή να αντιμετωπίσει μια κατάσταση, ενώ η ανάγκη υποδηλώνει την έννοια του κινήτρου. Είναι η στιγμή που «κάποιος καταλαβαίνει ότι υπάρχει ένα κενό ανάμεσα στην πληροφορία και στη γνώση που έχει για να λύσει ένα πρόβλημα (Mirada, Tarapanoff, 2008).

Μια προβληματική κατάσταση γεννά την ανάγκη επίλυσής της. Η λύση του προβλήματος γίνεται στόχος για το άτομο και όταν πρέπει να διεκπεραιωθεί άμεσα κάποια εργασία, η πληροφοριακή ανάγκη συγκεκριμενοποιείται. Οι εργαζόμενοι στα πλαίσια των εργασιακών τους καθηκόντων έχουν ανάγκη τις πληροφορίες προκειμένου να λάβουν αποφάσεις. Τα Π.Σ. αποτελούν σημαντικό εργαλείο στα χέρια τους και τους δίνουν το ερέθισμα να συγκεντρώσουν την σκέψη τους ώστε να καταχωρήσουν τα κατάλληλα δεδομένα και το σύστημα με τη σειρά του να τα επεξεργαστεί και να τους προσφέρει τη λύση που επιζητούν. Η πολυπλοκότητα του νομικού πλαισίου των δημοσίων οργανισμών δημιουργεί ιδιαίτερες απαιτήσεις στο περιεχόμενο της εργασίας. Η ανθρώπινη φύση ενστικτωδώς καλλιεργεί τις προϋποθέσεις χειρισμού της αβεβαιότητας. Οι εργασιακές απαιτήσεις, ο βαθμός ενδιαφέροντος του ατόμου, τα θετικά του αισθήματα όπως για παράδειγμα ο ενθουσιασμός, λειτουργούν ως κίνητρο στην αναζήτηση της πληροφορίας (Case, 2012; Savolainen, 2014).

5.6 Προσδιορισμός απαιτήσεων πληροφοριακών συστημάτων

Στη φάση της ανάλυσης προσδιορίζονται οι απαιτήσεις των Π.Σ. και είναι απαραίτητη η συλλογή πληροφοριών από όσες περισσότερες πηγές είναι δυνατό. Κλειδί στη διαδικασία προσδιορισμού των απαιτήσεων των Π.Σ. είναι η αμφισβήτηση διαδικασιών που πραγματοποιούνται στον οργανισμό που είναι πιθανό να μην έχουν λογική αλλά να

αποτελούν απλά παρωχημένες συνήθειες. Χρειάζεται να δίνεται βάσει στις λεπτομέρειες αφού ένας ανακριβής ορισμός, μπορεί να ευθύνεται για την αστοχία του Π.Σ. Κάθε οργανισμός είναι διαφορετικός και η δημιουργία ενός παρόμοιου έργου, από την πλευρά των προγραμματιστών, δεν σημαίνει ότι η κατασκευή θα πρέπει να γίνει με τον ίδιο τρόπο. Στα πλαίσια της αναζήτησης των πληροφοριών που χρειάζονται για την ανάλυση των Π.Σ. χρησιμοποιούνται παραδοσιακές μέθοδοι, όπως συνεντεύξεις εργαζομένων σχετικά με τη δουλειά τους, παρατήρηση των εργαζομένων προκειμένου να διαπιστωθεί πως χειρίζονται τα δεδομένα αλλά και τι πληροφορίες χρειάζονται, μελέτη των εγγράφων που συντάσσει ο οργανισμός καθώς και των κανόνων και των πολιτικών του οργανισμού.

Στις σύγχρονες μεθόδους προσδιορισμού των απαιτήσεων, οι χρήστες, οι διευθυντές και οι αναλυτές πραγματοποιούν σειρά συναντήσεων με σκοπό τον ορισμό ή την επανεξέταση των απαιτήσεων. Μια άλλη σύγχρονη τεχνική είναι η πρωτοτυποποίηση όπου αναλυτές και χρήστες κατασκευάζουν ένα υποτυπώδες Π.Σ. το οποίο ανάλογα με την ανταπόκριση των χρηστών, επανακατασκευάζεται. Νέες μέθοδοι και τεχνικές προσδιορισμού των απαιτήσεων αναπτύσσονται συνεχώς. Μια από αυτές είναι η διαρκής εμπλοκή των χρηστών σε όλη τη διάρκεια της ανάλυσης και του σχεδιασμού, γεγονός που συντελεί στην γρήγορη ανάπτυξη των εφαρμογών (Hoffer et al, 2016).

5.7 Ικανοποίηση χρηστών πληροφοριακών συστημάτων

Οι παράγοντες που ενισχύουν την ικανοποίηση των χρηστών είναι: α) Η αποτελεσματικότητα του Π.Σ. Αν δηλαδή το Π.Σ. επιτυγχάνει τις λειτουργίες για τις οποίες σχεδιάστηκε. β) Η αποτελεσματικότητα του χρήστη. Αν οι χρήστες κατάφεραν να εκπληρώσουν τους στόχους της εργασίας τους με το συγκεκριμένο Π.Σ. Κριτήρια αποτελεσματικότητας του χρήστη θεωρούνται το πλήθος των λειτουργιών που επιτελέστηκε με επιτυχία, ο αριθμός των λαθών αλλά και ο χρόνος που απαιτήθηκε από το Π.Σ. για να ολοκληρώσει τις εργασίες. Ο παράγοντας αυτός σχετίζεται με τη θέληση του χρήστη να χρησιμοποιήσει το Π.Σ. και επηρεάζεται άμεσα από τη διοίκηση του οργανισμού στο κατά πόσο υποστηρίζει το εν λόγω Π.Σ. γ) Η προσπάθεια που καταβάλλει ο χρήστης και συνδέεται με την ευχρηστία του συστήματος. δ) Αναμενόμενη χρησιμότητα: ο χρήστης αναμένει ότι το Π.Σ. θα αυξήσει την απόδοση στην εργασία του (Al-Maskari, Sandetson, 2010; Mitakos, et al 2012).

Με γνώμονα την ανθρωποκεντρική σχεδίαση είναι σημαντικό πριν την υλοποίηση του Π.Σ., όταν απλά υπάρχει στα σχέδια της διοίκησης σαν ιδέα, να ερωτηθούν οι χρήστες για το πώς φαντάζονται οι ίδιοι το σύστημα που πρόκειται να δημιουργηθεί. Με άλλα λόγια να

εμπλακούν οι χρήστες στη διαδικασία του σχεδιασμού του Π.Σ. (Αβούρης κ.α., 2015). Ουσιαστικό για το χρήστη και συνάμα δικαίωμά του αποτελεί η παροχή βοήθειας σε τυχόν προβλήματα κατά την εφαρμογή του Π.Σ. Οι χρήστες πρέπει να έχουν άμεση ανταπόκριση όταν κατά τη χρήση των Π.Σ. παρουσιάζονται προβλήματα τεχνικής φύσεως. Το αρμόδιο τμήμα τεχνικής υποστήριξης οφείλει να επιλύει τα ζητήματα που ανακύπτουν (Kroenke, 2013) ώστε να διασφαλίζεται η απρόσκοπτη λειτουργία του οργανισμού χωρίς να γίνεται τροχοπέδη για τους τελευταίους.

5.8 Αξιολόγηση πληροφοριακών συστημάτων

Από τα προεκτεθέντα συνάγεται η αναγκαιότητα αξιολόγησης των Π.Σ. Τα ηγετικά στελέχη των οργανισμών προκειμένου να αλλάξουν τη διάθεση των εργαζομένων τους και να τους ωθήσουν να εργαστούν σκληρά οφείλουν να αξιολογούν τα Π.Σ. που χρησιμοποιούνται στον οργανισμό. Κάποια από τα κριτήρια για την αξιολόγηση των Π.Σ. είναι:

- α)Καταλληλότητα: Αν καλύπτει τους στόχους για τους οποίους σχεδιάστηκε ενώ παράλληλα είναι και αξιόπιστο.
- β)Προσαρμοστικότητα: Η δυνατότητα του συστήματος να προσαρμόζεται σε περίπτωση που διαφοροποιούνται οι καταστάσεις.
- γ)Αποδοτικότητα - αποτελεσματικότητα: Δυνατότητα επίλυσης προβλημάτων και καθοδήγησης του χρήστη.
- δ)Ευκολία στη χρήση του.
- ε)Κίνητρο χρήσης: Να προσφέρει κίνητρο για συνεχή χρήση και να μην είναι βαρετό.
- στ)Ασφάλεια: Εξασφάλιση της προστασίας των δεδομένων των Π.Σ. (Παναγιωτακόπουλος κ.α., 2003).

5.9 Πλεονεκτήματα – μειονεκτήματα πληροφοριακών συστημάτων σε σχέση με την παρακίνηση

Στα πλεονεκτήματα της χρήσης των Π.Σ. από έναν οργανισμό σε σχέση με την παρακίνηση των εργαζομένων συγκαταλέγονται τα κάτωθι:

- α)Μείωση χρόνου υλοποίησης των εργασιών.
- β)Βελτίωση του τρόπου διεκπεραίωσης της εργασίας, της επικοινωνίας και της συνεργασίας των ατόμων.
- γ)Επίλυση μη προγραμματισμένων προβλημάτων.
- δ)Δημιουργία υπευθυνότητας στα άτομα που υλοποιούν την εργασία.
- ε)Χειρισμός δεδομένων μεγάλου μεγέθους (Ζαβλανός, 2002).

Όλα τα παραπάνω εκτός του ότι δημιουργούν καλύτερες συνθήκες εργασίας και συνεπώς ικανοποίηση των εργαζομένων, δρουν κάθε ένα ξεχωριστά στην παρακίνησή τους. Όταν μειώνεται ο χρόνος που απαιτούνταν για να διεκπεραιωθεί μια εργασία τα άτομα ωθούνται να κάνουν επιπλέον εργασίες που δεν είχαν προγραμματίσει να κάνουν. Η βελτίωση του τρόπου υλοποίησης των εργασιών, της επικοινωνίας και της συνεργασίας δημιουργούν τις προϋποθέσεις για χτίσιμο διαπροσωπικών σχέσεων εντός του εργασιακού χώρου που ενισχύουν το κίνητρο του δεσμού και το θετικό κλίμα εργασίας. Η δυνατότητα επίλυσης μη προγραμματισμένων προβλημάτων και η ευκολία χειρισμού του όγκου των δεδομένων για μεγάλους οργανισμούς δημιουργεί αυτοπεποίθηση στους εργαζομένους και τους κάνει να εργάζονται πιο σκληρά προκαλώντας τους να αντιμετωπίσουν τα πιο δύσκολα προβλήματα. Αφού αυξημένες επαγγελματικές ευθύνες οδηγούν σε ταχύτερη δράση.

Μοναδικό αρνητικό των Π.Σ. σε σχέση με την παρακίνηση είναι η έλλειψη ή η περιορισμένη πρόσβαση. Όταν δεν υπάρχει διάχυση των πληροφοριών και ανατροφοδότηση τότε τα Π.Σ. αδυνατούν να παρακινήσουν το σύνολο των εργαζομένων.

5.10 Κύκλος ζωής πληροφοριακών συστημάτων

Αρκετοί οργανισμοί χρησιμοποιούν μια μεθοδολογία ανάπτυξης συστημάτων (systems development methodology) προκειμένου να αναπτύσσουν και να υποστηρίζουν τα πληροφοριακά τους συστήματα. Τα Π.Σ. αναπτύσσονται ακολουθώντας έναν κύκλο ζωής. Ο κύκλος ζωής ανάπτυξης συστημάτων (systems development life cycle – SDLS) αποτελείται από αρκετές φάσεις που προσδιορίζουν την ανάλυση και τη σχεδίαση των Π.Σ. Το τέλος της χρησιμότητας ενός συστήματος σηματοδοτεί την αρχή ενός καινούριου το οποίο είτε θα αποτελεί νεότερη έκδοση του υπάρχοντος συστήματος, είτε θα σημαίνει την ολική αντικατάστασή του. Τα συγκεκριμένα βήματα του SDLS έχουν σκοπό να προσαρμοστούν σε ένα έργο σύμφωνα με τις απαιτήσεις της διοίκησης των οργανισμών. Στον SDLS το έργο δύναται να επιστρέψει σε μια προγενέστερη φάση, αν αυτό κρίνεται απαραίτητο, ενώ είναι δυνατό να ολοκληρώνονται δραστηριότητες μιας φάσης παράλληλα με την ολοκλήρωση δραστηριοτήτων άλλης φάσης. Τα λογισμικά είναι τα τελικά προϊόντα του κύκλου ζωής, με παραδοτέα την τεκμηρίωση του συστήματος αλλά και την εκπαίδευση των χρηστών. Ο κύκλος ζωής μοιάζει με ένα κύκλο διαδικασιών που ακολουθούνται και σχεδιάζονται για κάθε έργο που αναπτύσσεται.

Σε έναν SDLS συναντάμε πέντε φάσεις. Η πρώτη φάση είναι ο σχεδιασμός (planning) όπου καθορίζονται οι ανάγκες για τη δημιουργία ενός συστήματος. Σε έναν οργανισμό οι πληροφοριακές ανάγκες είναι απόρροια χειρισμού προβληματικών καταστάσεων, επιθυμία

επιτέλεσης αυξημένων λειτουργιών, ακόμα και εκμετάλλευσης κάποιας ευκαιρίας μέσω της τεχνολογίας. Κατόπιν ανάλογα με την προτεραιότητα οι ανάγκες εντάσσονται σε κατηγορίες και τίθενται χρονοδιαγράμματα ανάπτυξης των συστημάτων. Ο οργανισμός αποφασίζει αν οι πόροι που θα δαπανηθούν θα αφορούν στην ανάπτυξη ή στη βελτίωση των Π.Σ. Στη φάση αυτή διερευνώνται τα προβλήματα του συστήματος ή της παρουσιασθείσας ευκαιρίας καθώς και οι λόγοι οι οποίοι επιτάσσουν ή όχι, να αναπτυχθεί το σύστημα από τον οργανισμό. Επίσης προσδιορίζεται και ο σκοπός του Π.Σ. Δημιουργείται ένα πλάνο για το εν λόγω έργο που θα ακολουθηθεί από την ομάδα σχεδίασης χρησιμοποιώντας τη διαδικασία του SDLS ορίζοντας παράλληλα το χρόνο αλλά και τους πόρους που θα δαπανηθούν οι οποίοι δεν θα πρέπει να ξεπερνούν τα παρεχόμενα οφέλη του συστήματος. Ακολουθεί η ολοκληρωμένη παρουσίαση των προτάσεων ώστε ο οργανισμός να αποφασίσει ποια έργα θα αναλάβει.

Η δεύτερη φάση είναι εκείνη της ανάλυσης (analysis) όπου μελετώνται οι εργασίες που καλείται να διεκπεραιώσει ο οργανισμός και τα Π.Σ. που χρησιμοποιούνται για την εκτέλεσή τους. Προσδιορίζονται οι απαιτήσεις με τη βοήθεια των χρηστών λαμβάνοντας υπόψη και τις προσδοκίες που έχουν οι χρήστες από το προτεινόμενο Π.Σ. Στη συνέχεια οι μελετητές αφού λάβουν υπόψη τους τις απαιτήσεις, τις δομούν με γνώμονα το πώς συσχετίζονται και απαλείφουν πιθανούς πλεονασμούς. Ακολουθεί η περιγραφή της εναλλακτικής πρότασης και εφόσον γίνει δεκτή σχεδιάζεται η προμήθεια υλικού και λογισμικού που κρίνονται απαραίτητα για την κατασκευή του συστήματος που προτάθηκε.

Στην Τρίτη φάση είναι η σχεδίαση (design) κατά την οποία σχεδιάζονται όλες οι λεπτομέρειες του συστήματος, όπως προδιαγραφές, αναφορές, βάσεις δεδομένων και διαδικασίες υπολογισμού. Παρέχονται οι απαραίτητες οδηγίες σε αυτούς που θα κατασκευάσουν το σύστημα. Το μέρος αυτό είναι γνωστό ως λογική σχεδίασης (logical design) και σχετίζεται με τις επιχειρηματικές πτυχές του συστήματος. Το επόμενο στάδιο αναφέρεται ως φυσική σχεδίαση (physical design), όπου σχεδιάζονται τα διάφορα μέρη του συστήματος ώστε να μπορούν να συλλέγονται τα δεδομένα, να επεξεργάζονται και να παρέχουν τις πληροφορίες. Από τη φάση αυτή προκύπτουν οι προδιαγραφές του συστήματος οι οποίες παραδίδονται στους προγραμματιστές και στους τεχνολόγους για να αρχίσει η κατασκευή.

Η τέταρτη φάση στον SDLS είναι η υλοποίηση (implementation) όπου οι αναλυτές βάσει των προδιαγραφών δημιουργούν το λειτουργικό σύστημα και αφού ελεγχθεί είναι έτοιμο για χρήση. Στη φάση αυτή γίνεται καταγραφή των προγραμμάτων που συνθέτουν το σύστημα, από τους προγραμματιστές. Πραγματοποιούνται έλεγχοι προκειμένου να διορθωθούν τα σφάλματα. Το Π.Σ. εγκαθίσταται και αποτελεί τη νέα πραγματικότητα του οργανισμού ενώ

παράλληλα καταρτίζονται οι εργαζόμενοι που θα το χρησιμοποιήσουν. Η φάση της υλοποίησης μπορεί να διαρκέσει όσο το Π.Σ. είναι ενεργό από τον οργανισμό δεδομένου ότι η διαρκής υποστήριξη των χρηστών είναι μέρος της φάσης της υλοποίησης. Η σπουδαιότητα της εγκατάστασης καταδεικνύεται από το γεγονός ότι συχνά, καλά σχεδιασμένα συστήματα απέτυχαν λόγω προβλημάτων κατά τη διαδικασία της εγκατάστασης.

Η Πέμπτη και τελευταία φάση του SDLS είναι η συντήρηση (maintenance). Κατά τη διάρκεια λειτουργίας ενός Π.Σ. οι χρήστες εντοπίζουν δυσλειτουργίες του συστήματος είτε ανακαλύπτουν καλύτερες μεθόδους με τις οποίες θα μπορούσαν να εκτελέσουν το έργο τους. Στη φάση της συντήρησης οι προγραμματιστές βελτιώνουν το σύστημα ανάλογα με τις απαιτήσεις των χρηστών ώστε να συνεχίσει να είναι χρηστικό. Μοιραία κάποια στιγμή το Π.Σ. δεν παρέχει πια τα επιθυμητά αποτελέσματα όταν οι ανάγκες του οργανισμού διαφοροποιούνται ή όταν το κόστος συντήρησής του είναι υπέρογκο. Τα προβλήματα αυτά σηματοδοτούν την ολοκλήρωση του κύκλου ζωής ενός Π.Σ. Ορισμένοι μάλιστα θεωρούν ότι η φάση της συντήρησης δεν είναι ξεχωριστή αλλά αποτελεί επανάληψη των φάσεων που προηγήθηκαν, προκειμένου να υλοποιηθούν οι μεταβολές που απαιτούνται στο Π.Σ. Κάποιος τύπος του κύκλου ζωής εφαρμόζεται στην πλειοψηφία των έργων ανάπτυξης των Π.Σ. (Hoffer, George, Valacich, 2016).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΠΡΟΦΙΛ Τ.Ε.Ι. ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

6.1 Πληροφοριακά Συστήματα διοίκησης Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας

Τα Πληροφοριακά Συστήματα του Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας ομαδοποιούνται ως εξής: α) συστήματα τα οποία έχει προμηθευτεί και διαχειρίζεται το Ίδρυμα εσωτερικά (Προμ. Π.Σ.), β) συστήματα τα οποία έχουν αναπτυχθεί από προσωπικό του Ιδρύματος (Εσωτ. Π.Σ.) και γ) συστήματα διαχειριζόμενα από εξωτερικούς φορείς, τα οποία χρησιμοποιούν οι Υπηρεσίες (Εξωτ. Π.Σ.). Ακολούθως παρατίθενται τα Π.Σ. του Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας ανά διεύθυνση και τμήμα.

Διεύθυνση Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

- Εφαρμογή δελτίου υπηρεσιακής και ατομικής κατάστασης (Δ.Α.Υ.Κ.): <https://www1.gsis.gr/deltio> (Εξωτ. Π.Σ.)
- Σύστημα ανάρτησης πράξεων στο διαδίκτυο (ΔΙΑΥΓΕΙΑ): <https://diavgeia.gov.gr> (Εξωτ. Π.Σ.)
- Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων (Μητρώο Προσωπικού) (OTS) (Προμ. Π.Σ.)

- Σύστημα Διαχείρισης συμβάσεων επιστημονικών – εργαστηριακών συνεργατών και ακαδημαϊκών υποτρόφων (Εσωτ. Π.Σ.)
- Διαχείριση προσέλευσης – αποχώρησης διοικητικού προσωπικού σε σύστημα ηλεκτρονικής καταγραφής (Fingerprint Attendance System) (Προμ. Π.Σ.)
- Σύστημα μητρώου ανθρώπινου δυναμικού ελληνικού δημοσίου: <https://hr.apografi.gov.gr> (Εξωτ. Π.Σ.)
- Σύστημα παρακολούθησης διαδικασίας ελέγχου πλαστών δικαιολογητικών/πιστοποιητικών/τίτλων: <http://rns.seedd.gr/titloi> (Εξωτ. Π.Σ.)
- Σύστημα ΕΡΓΑΝΗΣ, ενημέρωση προσλήψεων συνεργατών: <https://eservices.yeka.gr> (Εξωτ. Π.Σ.)

Τμήμα Πρωτοκόλλου

- Ηλεκτρονικό Πρωτόκολλο (Hyper System) (Προμ. Π.Σ.)

Τμήμα Συλλογικών και Ατομικών Οργάνων και Επιτροπών

- Σύστημα ανάρτησης πράξεων στο διαδίκτυο (ΔΙΑΥΓΕΙΑ) - <https://diavgeia.gov.gr> (Εξωτ. Π.Σ.)
- Σύστημα ηλεκτρονικών κληρώσεων μελών επιτροπών (Εσωτ. Π.Σ.)

Διεύθυνση Οικονομικής Διαχείρισης

- Σύστημα Διαχείρισης Οικονομικού (OTS) (Προμ. Π.Σ.)
- Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων (Μισθοδοσία) (OTS) (Προμ. Π.Σ.)
- Σύστημα διαχείρισης Προμηθειών (OTS) (Προμ. Π.Σ.)
- Σύστημα διαχείρισης Παγίων (OTS) (Προμ. Π.Σ.)
- Σύστημα Διαχείρισης έργων (OTS) (Προμ. Π.Σ.)
- Σύστημα ανάρτησης πράξεων στο διαδίκτυο (ΔΙΑΥΓΕΙΑ): <https://diavgeia.gov.gr> (Εξωτ. Π.Σ.)
- Κεντρικό Ηλεκτρονικό Μητρώο Δημοσίων Συμβάσεων (Κ.Η.Μ.ΔΗ.Σ.): <https://www.eprocurement.gov.gr> (Εξωτ. Π.Σ.)
- Ηλεκτρονικό Σύστημα Διαχείρισης Διαγωνισμών (Ε.Σ.Η.ΔΗ.Σ.): <https://ebs.eprocurement.gov.gr> (Εξωτ. Π.Σ.)
- Πληροφοριακό Σύστημα επικοινωνίας με τον ΕΦΚΑ μέσω διαδικτύου (Εξωτ. Π.Σ.)

- Πληροφοριακό Σύστημα επικοινωνίας με την Ενιαία Αρχή Πληρωμών μέσω διαδικτύου (Εξωτ. Π.Σ.)

Τμήμα Φοιτητικής Μέριμνας

- Σύστημα διαχείρισης αιτήσεων φοιτητών για χορήγηση δωρεάν σίτισης (Εσωτ. Π.Σ.)
- Σύστημα διαχείρισης αιτήσεων φοιτητών για χορήγηση στεγαστικού επιδόματος (Εξωτ. Π.Σ.)

Τμήμα Εκδόσεων και Βιβλιοθήκης

- Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα Βιβλιοθήκης (ΑΒΕΚΤ 5,6) (Προμ. Π.Σ.)
- Ιδρυματικό Αποθετήριο Αθηνά, Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας - <http://repository.library.teiwest.gr> (Προμ. Π.Σ.)
- Λογισμικό ελέγχου Λογοκλοπής Ephorus (Προμ. Π.Σ.)
- Σύστημα διασύνδεσης με το φοιτητολόγιο (τμήματα πρώην Τ.Ε.Ι. Πάτρας) <https://e-students.teiwest.gr> (Εσωτ. Π.Σ.)

Διεύθυνση Υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

- Διαχείριση κεντρικής ιστοσελίδας του Ιδρύματος: <http://www.teiwest.gr> (Εσωτ. Π.Σ.)
- Υπηρεσίες ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στο προσωπικό του Τ.Ε.Ι. (Εσωτ. Π.Σ.)
- Διαχείριση λογαριασμών φοιτητών στον Εύδοξο και την Ακαδημαϊκή Ταυτότητα (Εξωτ. Π.Σ.)
- Υπηρεσίες Ασύγχρονης Τηλεκπαίδευσης E-class (Εξωτ. Π.Σ.)

Γραμματείες Τμημάτων

- Σύστημα Διαχείρισης Φοιτητών (Τμήματα πρώην Τ.Ε.Ι. Πάτρας) (Εσωτ. Π.Σ.)
Σημειώνεται η Σύγκλητος του ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας, στην συνεδρίαση της 16-03-2018, αποφάσισε ως ενιαίο φοιτητολόγιο στο Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας, το φοιτητολόγιο του πρώην Τ.Ε.Ι. Πάτρας.
- Σύστημα Διαχείρισης Γραμματείας - Cardisoft Γραμματεία 4 (Τμήματα πρώην Τ.Ε.Ι. Μεσολογγίου) (Προμ. Π.Σ.)
- Ηλεκτρονικές υπηρεσίες Γραμματείας: <https://e-students.teiwest.gr> (Εσωτ. Π.Σ.)

- Σύστημα Διαχείρισης Αναθέσεων Επιστημονικών και Εργαστηριακών Συνεργατών / Υποτρόφων (Εσωτ. Π.Σ.)
- Ηλεκτρονική υποβολή αιτήσεων Επιστημονικών και Εργαστηριακών Συνεργατών / Υποτρόφων: <http://e-lecturers.teiwest.gr> (Εσωτ. Π.Σ.)
- Σύστημα Διαχείρισης Εγγράφων (Ηλεκτρονικό Πρωτόκολλο) (Προμ. Π.Σ.)
- Σύστημα Διαχείρισης Επιστημονικών Συγγραμμάτων Εύδοξος: <http://eudoxus.gr> (Εξωτ. Π.Σ.)
- Σύστημα Διαχείρισης Ακαδημαϊκής Ταυτότητας Φοιτητών: <http://academicid.minedu.gov.gr> (Εξωτ. Π.Σ.)

Τμήμα Ερευνητικών Προγραμμάτων (Ειδικός Λογαριασμός Κονδυλίων Έρευνας)

- Σύστημα Διπλογραφικής Λογιστικής - Εφαρμογή Διαχείρισης Οικονομικού (OTS) (Προμ. Π.Σ.)
- Σύστημα Διαχείρισης Έργων (OTS) (Προμ. Π.Σ.)
- Σύστημα ηλεκτρονικού πρωτοκόλλου εγγράφων (Προμ. Π.Σ.)
- Σύστημα ανάρτησης πράξεων στο διαδίκτυο (ΔΙΑΥΓΕΙΑ): <https://diavgeia.gov.gr> (Εξωτ. Π.Σ.)
- Κεντρικό Ηλεκτρονικό Μητρώο Δημοσίων Συμβάσεων (Κ.Η.Μ.ΔΗ.Σ.): <https://www.eprocurement.gov.gr> (Εξωτ. Π.Σ.)
- Σύστημα TAXIS Γενικής Γραμματείας Πληροφοριακών Συστημάτων: <http://www.gsis.gr> (Εξωτ. Π.Σ.)
- Πληροφοριακό σύστημα για προγράμματα Ε.Σ.Π.Α. : <http://www.ops.gr> (Εξωτ. Π.Σ.)

Παρεχόμενες Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες προς φοιτητές

- Ηλεκτρονική Γραμματεία-υπηρεσίες μητρώου φοιτητών (Εσωτ. Π.Σ.) και (Προμ. Π.Σ.)
- Ηλεκτρονική υποβολή αιτήσεων για χορήγηση εγγράφων, υποβολή δηλώσεων μαθημάτων, ενημέρωση βαθμολογίας, αποστολή e-mail, ανάρτηση ανακοινώσεων <https://e-students.teiwest.gr> (Εσωτ. Π.Σ.) & <https://studentsweb.teimes.gr> (Προμ. Π.Σ.)
- Σίτιση: Ηλεκτρονική υποβολή αίτησης για κάρτα σίτισης <https://e-students.teiwest.gr> (Εσωτ. Π.Σ.)

- ΠΑΣΟ: ηλεκτρονική υπηρεσία για την απόκτηση ακαδημαϊκής ταυτότητας: <http://academicid.minedu.gov.gr> (Εξωτ. Π.Σ.)
- Εύδοξος: υπηρεσία επιλογής ακαδημαϊκών συγγραμμάτων <http://eudoxus.gr> (Εξωτ. Π.Σ.)
- Βιβλιοθήκη: Αναζήτηση συγγραμμάτων <http://www.library.teiwest.gr> (Εξωτ. Π.Σ.)
- e-class: Ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης ηλεκτρονικών μαθημάτων <http://eclass.teipat.gr> (Εσωτ. Π.Σ.) , <https://openeclass.teimes.gr> (Εσωτ. Π.Σ.)

6.2 Χαρακτηριστικά Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας

Η ανώτατη εκπαίδευση παρέχεται από τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα τα οποία είναι νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου πλήρως αυτοδιοικούμενα και τελούν υπό την εποπτεία του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων. Η ανώτατη εκπαίδευση αποτελείται από δυο διακριτούς παράλληλους τομείς ήτοι, τον πανεπιστημιακό και τον τεχνολογικό τομέα. (αρθ. 1 του Ν. 4485/17). Το ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας δημιουργήθηκε με τη συγχώνευση του πρώην ΤΕΙ Πάτρας και του πρώην ΤΕΙ Μεσολογγίου κατά τα οριζόμενα στο Π.Δ. 94/13 (ΦΕΚ 123 Α). Οι διοικητικές υπηρεσίες του ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας εδρεύουν στις πόλεις της Πάτρας, του Μεσολογγίου, του Αιγίου, της Αμαλιάδας, του Πύργου και της Ναυπάκτου.

Η εκπαιδευτική αποστολή των Α.Ε.Ι. είναι να παρέχουν ποιοτική και ολοκληρωμένη εκπαίδευση, σύμφωνα με τις τάσεις της σύγχρονης επιστήμης, της τεχνολογίας και των τεχνών, καθώς και της διεθνούς επιστημονικής πρακτικής. Στο πλαίσιο αυτό, τα Τ.Ε.Ι. εστιάζουν στις εφαρμογές των σύγχρονων επιστημών, της τεχνολογίας και των τεχνών συνδυάζοντας την ανάπτυξη του κατάλληλου θεωρητικού υποβάθρου σπουδών με την υψηλού επιπέδου εργαστηριακή και πρακτική άσκηση. Για την εκπλήρωση της αποστολής αυτής, τα Ιδρύματα οργανώνονται και λειτουργούν με κανόνες και πρακτικές που διασφαλίζουν μεταξύ άλλων, τη τήρηση της αρχής της ποιότητας των υπηρεσιών τους, της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας στη διαχείριση του προσωπικού, των πόρων και των υποδομών τους. (αρθ. 4 του Ν. 4485/17).

Οι Διοικητικές υπηρεσίες του Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας διαρθρώνονται σε μια (1) Γενική Διεύθυνση, (5) πέντε διευθύνσεις, οι οποίες υπάγονται στην αρμοδιότητα του Γενικού Διευθυντή, σε (10) δέκα αυτοτελή τμήματα τα οποία διοικητικά υπάγονται απευθείας στο Πρόεδρο του Ιδρύματος και σε (5) πέντε λοιπές μονάδες - κέντρα που διοικούνται από

επιτροπές και υπάγονται στο Πρύτανη του Ιδρύματος. (ΦΕΚ 2312/Α/7-7-17 Οργανισμός Διοικητικών Υπηρεσιών του ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας). Στο Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας υπηρετούν συνολικά 152 διοικητικοί υπάλληλοι μόνιμοι και με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου.

Το διδακτικό, ερευνητικό και κάθε άλλο έργο των ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης υπόκειται σε διαρκή αξιολόγηση με σκοπό τη διασφάλιση και βελτίωση της ποιότητας της έρευνας και διδασκαλίας, των σπουδών και των λοιπών υπηρεσιών που παρέχονται από αυτά στο πλαίσιο της αποστολής τους. Σε αξιολόγηση υπόκεινται οι ακαδημαϊκές μονάδες (Σχολές ή Τμήματα). Η αξιολόγηση είναι δυνατόν να έχει ως αυτοτελές αντικείμενο τις λοιπές υπηρεσίες που παρέχονται από τις επί μέρους ακαδημαϊκές μονάδες ή τα ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης συνολικά. Τα κριτήρια και οι δείκτες αξιολόγησης ως προς την ποιότητα των λοιπών υπηρεσιών είναι: η αποτελεσματικότητα των διοικητικών υπηρεσιών, οι υπηρεσίες φοιτητικής μέριμνας, οι πάσης φύσεως υποδομές, η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών, η διαφάνεια και η αποτελεσματικότητα στη διαχείριση των οικονομικών πόρων και στη χρήση των υποδομών και του εξοπλισμού, οι συνεργασίες με άλλα εκπαιδευτικά ή ερευνητικά ιδρύματα του εσωτερικού και του εξωτερικού, καθώς και με το κοινωνικό σύνολο. (αρθ. 1 & 3 του Ν. 3374/05 ΦΕΚ 189 Α).

Η διοίκηση του ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας έχοντας ως γνώμονα της θεωρίες παρακίνησης και στα πλαίσια της οργανωσιακής συμπεριφοράς δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα σε δυο εξαρτημένες μεταβλητές. Ήτοι την απόδοση του οργανισμού που αντικατοπτρίζεται στην ποιότητα και ποσότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, αλλά και στην ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους. Υπάρχει μέριμνα και δεν υποτιμάται το συναίσθημα της εργασιακής ικανοποίησης αναγνωρίζοντας ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι το πιο πολύτιμο στοιχείο του οργανισμού τα ταλέντα του οποίου πρέπει να καλλιεργούνται καθώς και ο ενθουσιασμός του με την παροχή κάθε πρόσφορου μέσου που θα διευκολύνει την εργασία του. Υπό το πρίσμα αυτό το ενδιαφέρον των ηγετικών στελεχών για τη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών που εδραιώνουν την εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να θεωρηθεί ως επένδυση προς την κατεύθυνση της αύξησης της απόδοσης του οργανισμού (Uhi-Bien et al, 2016).

Στον Οργανισμό Διοικητικών Υπηρεσιών του ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας προβλέπεται Διεύθυνση Υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης με αποστολή μεταξύ άλλων: την ανάπτυξη και υποστήριξη δικτυακών υποδομών, συστημάτων και υπηρεσιών του Ιδρύματος, την ανάπτυξη και υποστήριξη των Τ.Π.Ε. και υπηρεσιών ηλεκτρονικής μάθησης, την συμμετοχή σε αναπτυξιακά προγράμματα Τ.Π.Ε. με στόχο την απόκτηση τεχνογνωσίας, την ανάπτυξη καινοτομικών προσεγγίσεων των Τ.Π.Ε. σε μορφή προηγμένων Τηλεματικών υπηρεσιών

στην εκπαιδευτική διαδικασία, την αποτελεσματικότερη δυνατή αξιοποίηση των σύγχρονων Τ.Π.Ε. και την αναβάθμιση και υποστήριξη υποδομών για τις διάφορες μορφές Τ.Π.Ε. Στην εν λόγω διεύθυνση υπάγεται το τμήμα πληροφοριακών συστημάτων και υπηρεσιών το οποίο είναι υπεύθυνο μεταξύ άλλων και για: 1. Το σχεδιασμό, υλοποίηση και λειτουργία εφαρμογών πληροφορικής που αφορούν το σύνολο των Διοικητικών Υπηρεσιών και των Ακαδημαϊκών λειτουργιών του Ιδρύματος. 2. Το συντονισμό και εκσυγχρονισμό των διοικητικών μονάδων με την υποστήριξη εφαρμογών πληροφορικής που προάγουν την αποτελεσματικότερη λειτουργία και βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών. 3. Την εισήγηση, παρακολούθηση και αξιολόγηση των πολιτικών ασφάλειας πληροφοριακών συστημάτων και ασφάλειας προσωπικών δεδομένων λαμβάνοντας υπόψη τις τρέχουσες τεχνολογικές εξελίξεις και τη σχετική νομοθεσία. 4. Την παροχή τεχνολογίας και λογισμικού Βάσεων Δεδομένων για την υλοποίηση των εφαρμογών του Ιδρύματος. 5. Σχεδιασμός, υλοποίηση και λειτουργία του ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος υποστήριξης και διαχείρισης αιτημάτων μελών του Ιδρύματος, alumni κ.λπ..

Η δυνατότητα που παρέχεται στους υπαλλήλους του Ιδρύματος μέσω συγκεκριμένου τμήματος του οργανισμού να υλοποιήσει ένα ολοκληρωμένο λογισμικό πρόγραμμα προς εξυπηρέτηση των παρεχόμενων υπηρεσιών του, μπορεί να αποτελεί το κλειδί για την απασφάλιση της παρακίνησης και της επίτευξης των στόχων του. Ένας από τους λόγους που φαίνεται να ευθύνεται για την αποτυχία των σχεδίων ενός οργανισμού, είναι ότι οι άνθρωποι που τα καταρτίζουν δεν είναι οι ίδιοι με αυτούς που θα κληθούν να τα εφαρμόσουν. Όταν όμως επιτρέπεται στους εργαζόμενους που θα χρησιμοποιήσουν τις βάσεις δεδομένων να συμμετέχουν στο σχεδιασμό τους δυο τινά μπορεί να συμβούν. Πρώτον μέσω της συμμετοχής οι εργαζόμενοι κατανοούν καλύτερα και σφαιρικά το έργο που πρόκειται να επιτελέσουν και δεύτερον με την ανάμειξή τους δεσμεύονται περισσότερο και παρακινούνται να εργαστούν σκληρά προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους. (Schermerhorn, 2011).

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

7.1 Σκοποί και στόχοι της έρευνας

Σύμφωνα με όσα προέκυψαν από τη μελέτη της βιβλιογραφίας για τη διοίκηση, τη λειτουργία και τα πληροφοριακά συστήματα του ΤΕΙ, αλλά και πιο συγκεκριμένα για την εργασιακή ικανοποίηση και τα προβλήματα των διοικητικών υπαλλήλων σχεδιάστηκε έρευνα στο ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας. Η έρευνα αυτή αποσκοπεί στο να αναδείξει τη συμβολή των Π.Σ. στην παρακίνηση των διοικητικών υπαλλήλων του Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας· εστιάζοντας στις τεχνικές και στις μεθόδους παρακίνησης που μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα ηγετικά στελέχη προκειμένου να διαπιστωθεί πως η επιλογή των κατάλληλων πληροφοριακών συστημάτων παρακινεί τους εργαζομένους να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Θα διερευνηθεί επίσης αν το επίπεδο σπουδών των διοικητικών υπαλλήλων του Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας επηρεάζει τους παράγοντες που τους παρακινούν.

7.2 Ερευνητικά ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα που θα εξετασθούν στην παρούσα εργασία είναι:

- α) Αν το επίπεδο σπουδών των εργαζομένων του Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας επηρεάζει την άποψή τους περί αποδοτικότητας και επίσπευσης του χρόνου διεκπεραίωσης της εργασίας τους μέσω των Π.Σ.
- β) Ποιες μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης παρακινούν περισσότερο τους εργαζομένους του Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας και πως τα ηγετικά στελέχη θα ισχυροποιήσουν το ρόλο τους στη διαδικασία της παρακίνησης.
- γ) Ποια σχέση έχουν τα Π.Σ. στην παρακίνηση των εργαζομένων του Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας.

7.3 Εργαλείο διεξαγωγής έρευνας

Για τη διεξαγωγή της έρευνας επιλέχθηκε το ερωτηματολόγιο «Job Satisfaction Survey» (JSS) 1985. Πρόκειται για δομημένο ερωτηματολόγιο, που αναπτύχθηκε από τον καθηγητή ψυχολογίας του Πανεπιστημίου της νότιας Φλόριντα Paul Spector και μετρά τις κύριες διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης. Το JSS είναι ευρέως διαδεδομένο εργαλείο, που έχει χρησιμοποιηθεί σε πολλές έρευνες, και έχει ελεγχθεί επανειλημμένα για την αξιοπιστία του. Το ερωτηματολόγιο διερευνά την επαγγελματική ικανοποίηση των συμμετεχόντων σε

σχέση με το μισθό, τις προαγωγές, τις σχέσεις με τον προϊστάμενο, τις παροχές (χρηματικές ή όχι), την αναγνώριση, τις διαδικασίες λειτουργίας του οργανισμού, τις σχέσεις με τους συναδέλφους, τη φύση της εργασίας και την επικοινωνία. Στο ερωτηματολόγιο της παρούσας εργασίας χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις από το «JSS» ενώ προστέθηκαν ερωτήσεις προκειμένου να διερευνηθεί η σχέση των Π.Σ. του Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας με την παρακίνηση.

Διερευνώνται παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης όπως περιγράφονται στους κάτωθι άξονες:

A/A	ΑΞΟΝΕΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ
1	Δημογραφικά στοιχεία	1,2,3,4,5,6,7.
2	Ικανοποίηση από μισθό	31, 43.
3	Ικανοποίηση από προαγωγές	44.
4	Ικανοποίηση από επίβλεψη/ προϊστάμενο	19, 21, 22, 23,24, 26, 27.
5	Ικανοποίηση από σχέσεις με συναδέλφους	40.
6	Ικανοποίηση από φύση εργασίας	8, 10, 11, 14, 16, 37.
7	Ικανοποίηση από διαδικασίες/λειτουργία οργανισμού	12, 13, 15, 20,28, 30, 38.
8	Ικανοποίηση από παροχές/επιδόματα	33, 34, 35, 45, 47, 49, 50.
9	Ικανοποίηση από επίτευξη/ αναγνώριση	41, 46, 48.
10	Ικανοποίηση από επικοινωνία	17, 39.
11	Ικανοποίηση από Π.Σ.	9,18, 25,29, 32, 36,42.
12	Παρεχόμενα Π.Σ. οργανισμού	51, 52,53, 54, 55,56, 57.

Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε τρεις ενότητες και περιλαμβάνει πενήντα επτά (57) ερωτήσεις. Η πρώτη ενότητα αφορά στα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος και συγκεκριμένα φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, επίπεδο σπουδών, χρόνια προϋπηρεσίας στο ίδρυμα, θέση ευθύνης στο ίδρυμα και το είδος της εργασιακής σχέσης στο ίδρυμα. Στη δεύτερη ενότητα η οποία έχει τίτλο «Έρευνα παραγόντων παρακίνησης» οι διοικητικοί υπάλληλοι του Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας καλούνται να περιγράψουν κατά πόσο συμφωνούν ή διαφωνούν με τις σαράντα τρεις (43) ερωτήσεις – προτάσεις, όλες κλειστού τύπου, κυκλώνοντας έναν αριθμό από το ένα (1) έως το πέντε (5) (πενταβάθμια κλίμακα Likert), με την εξής διαβάθμιση: 1= Διαφωνώ απολύτως, 2= Διαφωνώ, 3= Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4= Συμφωνώ, 5= Συμφωνώ απολύτως (Likert, 1932). Η τρίτη ενότητα με

τίτλο «Τα πληροφοριακά συστήματα του ιδρύματος και η σχέση τους με την παρακίνηση» περιλαμβάνει επτά (7) ερωτήσεις (διχοτομικές ερωτήσεις: ναι, όχι), όπου οι διοικητικοί υπάλληλοι του Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας καλούνται να κυκλώσουν την ένδειξη Ναι/Όχι. Το ερωτηματολόγιο επισυνάπτεται στο «Παράρτημα Ε».

7.4 Διεξαγωγή της έρευνας

Στην έρευνα έλαβαν μέρος οι διοικητικοί υπάλληλοι, του Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας, που υπηρετούν είτε ως μόνιμοι είτε με σχέση ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου. Το μέγεθος του δείγματος είναι 123 διοικητικοί υπάλληλοι του Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας. Στόχος ήταν το δείγμα εργαζομένων/διοικητικών να είναι αντιπροσωπευτικό, για να είναι δυνατή η γενίκευση σε εθνικό επίπεδο των αποτελεσμάτων για κάθε εκπαιδευτικό ίδρυμα. Προϋπόθεση για την εξασφάλιση αντιπροσωπευτικού δείγματος είναι, ως γνωστόν, η απλή τυχαία δειγματοληψία ή κάποια από τις παραλλαγές της (συστηματική δειγματοληψία, δειγματοληψία κατά στρώματα κτλ.).

Η μέθοδος που εφαρμόστηκε στη συγκεκριμένη διπλωματική εργασία είναι ποσοτική, πρωτογενής έρευνα με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου με κλειστού τύπου ερωτήσεις. Η συλλογή των δεδομένων έγινε με το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο ώστε να συγκεντρωθούν οι απαραίτητες πληροφορίες για την τεκμηρίωση του σκοπού της μελέτης.

Ιδιαίτερη σημασία δόθηκε στη μεγιστοποίηση της εγκυρότητας του ερευνητικού εργαλείου. Η δοκιμαστική εφαρμογή του ερωτηματολογίου στους εργαζόμενους είχε στόχο να εκτιμηθεί ο απαιτούμενος χρόνος για την ολοκλήρωση της συνέντευξης, να εντοπιστούν τυχόν δυσκολίες των εργαζόμενων στην κατανόηση ερωτήσεων και να προσδιοριστούν τυχόν ελλείψεις του ερωτηματολογίου. Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε κατά την τρίτη και τέταρτη εβδομάδα του Μαΐου του 2018.

Τα ερωτηματολόγια ήταν ανώνυμα και διανεμήθηκαν από την ερευνήτρια σε 137 διοικητικούς υπαλλήλους του Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας από τα οποία συλλέχθηκαν συμπληρωμένα 123 (Response rate 89,78%).

7.5 Συλλογή δεδομένων

Για την διεξαγωγή της έρευνας λήφθηκε σχετική άδεια από τον πρότανη του Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας για τη διανομή ερωτηματολογίων στο διοικητικό προσωπικό του Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας. Μετά τη συγκέντρωση των στατιστικών στοιχείων, από τα πολυάριθμα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια, ακολουθεί το στάδιο της επεξεργασίας και της μηχανογραφικής οργάνωσης των δημογραφικών στοιχείων. Το στάδιο αυτό της επεξεργασίας

περιλαμβάνει τον έλεγχο όλων των ερωτηματολογίων προκειμένου να εξακριβωθεί αν περιέχουν ασυμπλήρωτες, ασαφείς, δυσανάγνωστες ή ασυμβίβαστες απαντήσεις. Μετά ακολουθεί η διαλογή των πληροφοριών των διαφόρων χαρακτηριστικών των στατιστικών μονάδων και η εμφάνιση αυτών των χαρακτηριστικών σε κατάλληλους αριθμητικούς πίνακες με βάση διάφορα κριτήρια.

Για να μπορέσει ο ερευνητής με τα στοιχεία που έχει στη διάθεσή του, να καταλήξει σε συμπεράσματα, είναι ανάγκη τα δεδομένα να υποστούν μια ορισμένη επεξεργασία. Μια βασική διαδικασία κατηγοριοποίησης των δεδομένων, είναι κωδικοποίηση και κωδικογράφηση των δεδομένων.

Η κατηγοριοποίηση πρέπει να ικανοποιεί δύο βασικές απαιτήσεις: Πρώτον να εξαντλεί το περιεχόμενο του διαθέσιμου υλικού, τις απαντήσεις που έχουν δοθεί και δεύτερον κάθε απάντηση να ταξινομείται σε μία και μόνο κατηγορία, δηλαδή οι κατηγορίες να αποκλείονται αμοιβαία. Για παράδειγμα, μια απάντηση ή μια δήλωση δεν πρέπει κανονικά να μπορεί να ταξινομείται παρά σε μια και μόνο κατηγορία. Συναφές με το θέμα της κατηγοριοποίησης, είναι το πρόβλημα της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας της κωδικοποίησης.

Η επάρκεια του δείγματος ελέγχθηκε με το κριτήριο Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Ο δείκτης αυτός εκφράζει το βαθμό καταλληλότητας της συγκεκριμένης τεχνικής στη έρευνα. Ένα μέτρο για να συγκριθεί το σχετικό μέγεθος των συντελεστών συσχέτισης σχετικά με τους μερικούς συντελεστές συσχέτισης είναι το Kaiser-Meyer-Olkin. Αν η τιμή του KMO είναι μεγάλη τότε τα δεδομένα μας είναι κατάλληλα για παραγοντική ανάλυση. Τιμές κάτω από 0.5 είναι πολύ κακές τιμές. Στην πράξη τιμές γύρω στο 0.8 θεωρούνται αρκετά καλές για να προχωρήσουμε. Μικρότερες τιμές αποτελούν ένδειξη ότι η παραγοντική ανάλυση δεν θα δώσει ικανοποιητικά αποτελέσματα. Τιμή μεγαλύτερη από 0,6 θεωρείται αποδεκτή ενώ πολύ καλή τιμή θεωρείται πάνω από 0,7. Ο δείκτης KMO όπως προέκυψε έχει τιμή 0,69 ενώ η τιμή που προέκυψε από το Bartlett's Test of Sphericity ήταν 0 επίσης ικανοποιητική αφού καθιστά στατιστικά σημαντικό το δείγμα της έρευνας (Πίνακας 1: KMO and Bartlett's Test «Παράρτημα Α»).

Σημαντικό είναι να υπολογιστούν τα σκορ των συμμετεχόντων στις κλίμακες (τεστ). Για κάθε χαρακτηριστικό, το κάθε άτομο έχει ένα πραγματικό σκορ. Αυτό θα ήταν το σκορ που θα είχε κανείς αν απαντούσε σε όλα τα πιθανά ερωτήματα που θα μπορούσαν να καλύψουν τη μέτρηση του υπό μελέτη χαρακτηριστικού. Οι δείκτες αξιοπιστίας παρέχουν μία εκτίμηση του ποσοστού της κοινής διακύμανσης μεταξύ του παρατηρούμενου και του πραγματικού σκορ.

1-αξιοπιστία = η διακύμανση του σφάλματος της μέτρησης που πραγματοποιήθηκε

Ένας από τους ευρέως χρησιμοποιούμενους δείκτες αξιοπιστίας είναι αυτός που υπολογίστηκε από τον Cronbach (1947) και ονομάζεται Cronbach's α (alpha), ή δείκτης εσωτερικής συνάφειας (internal consistency coefficient).

Θεωρητικά μπορεί να κυμαίνεται από το $- \infty$ έως το 1 (μόνο οι θετικές τιμές έχουν νόημα).

Ενδεικτικές τιμές αξιοπιστίας:

$< .06$ η κλίμακα είναι αναξιόπιστη

το ελάχιστο αποδεκτό όριο (μη αποδεκτό για κλίμακες με πολλά items)

επαρκές, αλλά όχι καλό

καλύτερο

πολύ υψηλή αξιοπιστία (μάλλον σπάνιο)

Εξ ορισμού, ο δείκτης αξιοπιστίας ανεβαίνει καθώς αυξάνεται η μέση συσχέτιση μεταξύ των items. Όσο περισσότερα items περιλαμβάνει μία κλίμακα, τόσο αυξάνεται η ακρίβεια του δείκτη αξιοπιστίας που θα υπολογιστεί. Επιπρόσθετα, όσο περισσότερα items περιλαμβάνει μία κλίμακα, τόσο αυξάνεται η αξιοπιστία της, με την προϋπόθεση ότι η συσχέτιση μεταξύ των items παραμένει η ίδια. Για παράδειγμα, εάν έχουμε τρεις εναλλακτικές μορφές κλιμάκων για τη μέτρηση ενός χαρακτηριστικού και η μέση συσχέτιση μεταξύ των items σε κάθε κλίμακα είναι $.2$, τότε:

Για 10 items = $.667$

Για 20 items = $.800$

Για 30 items = $.959$

Ωστόσο είναι δυσκολότερο συγκεντρώσουμε πολλά items και να διατηρήσουμε τον ίδιο βαθμό συσχέτισης μεταξύ τους. Συνήθως όταν προσθέτουμε items η συσχέτιση (average inter-item correlation) μειώνεται καθώς:

- α. Λάθη στη συμπλήρωση του τεστ
- β. Απαντήσεις στη τύχη (πχ σε ερωτήματα τύπου ναι/όχι)
- γ. Μικρός αριθμός items

- δ. Items που δεν είναι ξεκάθαρα και μπορούν να μπερδέψουν τους συμμετέχοντες
- ε. Οδηγίες που δεν είναι ακριβείς και ξεκάθαρες
- στ. Σφάλμα που οφείλεται στους συμμετέχοντες (π.χ επιδράσεις διάθεσης, κινήτρων, κούραση, πλήξη κλπ)
- ζ. Χαμηλή εγκυρότητα όψης (face validity)
- η. Μεταβολές στις συνθήκες
- θ. Διακυμάνσεις στη διάθεση, στα κίνητρα συμμετοχής κ.λ.π.

Πιθανά Προβλήματα

1. Μικρό μέγεθος δείγματος (<200). Για τον καλύτερο υπολογισμό του δείκτη αξιοπιστίας και την ελαχιστοποίηση του σφάλματος απαιτούνται μεγάλα δείγματα.

Έγινε έλεγχος αξιοπιστίας χρησιμοποιώντας τον συντελεστή α του Cronbach. Από τον πίνακα Reliability Statistics προκύπτει ότι ο συντελεστής του Cronbach είναι ικανοποιητικός (0.86). Άρα οι 50 αυτές ερωτήσεις (χωρίς τα δημογραφικά στοιχεία) συνθέτουν ικανοποιητικά μία κλίμακα.

Πίνακας 2: Cronbach Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,867	,840	50

Ο Πίνακας “Item - Total Statistics” (στήλη “Corrected Item - Total Correlation”) «Παράρτημα Β», περιλαμβάνει τη συσχέτιση κάθε πρότασης -μεταβλητής με το συνολικό άθροισμα των υπολοίπων προτάσεων-μεταβλητών . Η συσχέτιση έχει υπολογιστεί με το δείκτη γραμμικής συσχέτισης r του Pearson. Οι τιμές του δείκτη συσχέτισης κυμαίνονται από αρνητικές μέχρι θετικές. Οι τιμές του δείκτη συσχέτισης κυμαίνονται από +0,66(εμπιστοσύνη προς το TEI) μέχρι -0,25(άλλη εργασία). Όλες οι τιμές είναι μεγαλύτερες από +0,3, ένα όριο που έχει καθοριστεί εμπειρικά, κατά συνέπεια έχουμε ακόμη μία ένδειξη ότι η εσωτερική συνοχή της κλίμακας είναι υψηλή.

Η τελευταία στήλη του Πίνακα 3 “Cronbach’s Alpha if Item deleted” δείχνει, για κάθε πρόταση, την τιμή του δείκτη α του Cronbach εάν αφαιρεθεί η πρόταση αυτή δηλαδή αν διαγραφεί από το δείγμα η ερώτηση αυτή. Εάν η αφαίρεση κάποιας πρότασης αναμένεται να οδηγήσει σε σημαντική αύξηση (βελτίωση) της τιμής του δείκτη αξιοπιστίας ,τότε η πρόταση αυτή θα μπορούσε να αφαιρεθεί, εκτός αν συντρέχουν θεωρητικοί λόγοι για τη διατήρησή της. Από τον Πίνακα παρατηρούμε ότι σε καμία περίπτωση η τιμή του δείκτη αξιοπιστίας δεν αναμένεται να βελτιωθεί, άρα όλες οι προτάσεις παραμένουν στην υποκλίμακα.

7.6 Ανάλυση δεδομένων

Για την παρουσίαση των ευρημάτων χρησιμοποιούνται:

- Πίνακες απλής εισόδου
- Πίνακες διπλής εισόδου
- Γραφήματα
- Δείκτες κεντρικής τάσεως και διασποράς

Οι πίνακες διπλής εισόδου (cross-tabulation tables) είναι κατάλληλοι πίνακες για τη συγκέντρωση και παρουσίαση δεδομένων που αφορούν δυο μεταβλητές. Τα πρόσθετα τμήματα αμφοτέρων των προγραμμάτων είναι αυτά μέσω των οποίων είναι δυνατό να επιχειρήσει κανείς μια πιο προχωρημένη, πιο εξειδικευμένη στατιστική ανάλυση, όπως π.χ. ποιοτικό έλεγχο, ανάλυση αξιοπιστίας κ.ά. Οι στατιστικές επεξεργασίες των δεδομένων της έρευνας έγιναν με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS for Windows (v. 9.0).

7.7 Στατιστική επεξεργασία δεδομένων

Έπειτα από επεξεργασία των απαντήσεων του ερωτηματολογίου, που δόθηκαν από 123 άτομα (N=123), προέκυψαν ορισμένα αποτελέσματα. Παρακάτω εξετάζονται ορισμένες από τις πιο βασικές στατιστικές αναλύσεις που μπορεί να εκτελέσει το SPSS, οι οποίες συνοδεύονται από εφαρμοσμένο παράδειγμα και υποδείξεις για τον τρόπο μεταφοράς των αποτελεσμάτων στο κείμενο ενός ερευνητικού άρθρου και την κατασκευή πινάκων και σχημάτων. Παρουσιάζονται αναλυτικότερα τα αποτελέσματα της έρευνας.

Τα είδη των μεταβλητών μας καθορίζονται από τις τιμές τους:

1. ποιοτικές (με κατηγορία)

- a. ονομαστικές (nominal) π.χ. φύλο
 - b. διάταξης (ordinal) π.χ. επίπεδο εκπαίδευσης (τριτοβάθμια κ.α.)
2. ποσοτικές
- a. διαστήματος (interval) π.χ. έτη προϋπηρεσίας
 - b. αναλογίας (ratio) π.χ. βάρος σε κιλά (το μηδέν δηλώνει ανυπαρξία του φαινομένου και υπάρχει η έννοια του πολλαπλάσιου)

Οι μεταβλητές μας είναι κυρίως ποσοτικές.

7.8 Περιγραφικοί στατιστικοί δείκτες μονομεταβλητών

Αρχικά, παρουσιάζονται μερικά δημογραφικά στοιχεία. Συγκεκριμένα, από τους 123 συμμετέχοντες, οι 38 (31,1%) ήταν άνδρες και οι 84 (68,9%) γυναίκες. Ανάλογα με τον τύπο της μεταβλητής έγινε διαφορετική παρουσίαση των δεδομένων. Στις ποιοτικές μεταβλητές (φύλλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση κ.α.) καταμετρήθηκαν οι συχνότητες κάθε κατηγορίας προκειμένου να δημιουργηθεί πίνακας συχνοτήτων και εν συνέχεια γραφικές παραστάσεις, όπως το τομεόγραμμα (pie chart) ή ραβδόγραμμα. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται γραφικά παρακάτω (καθώς και στο «Παράρτημα Γ» αναλυτικά).

Μέρος Α: Το πρώτο μέρος της ανάλυσης αφορά στα δημογραφικά και κοινωνικοοικονομικά χαρακτηριστικά του δείγματος. Στον παρακάτω πίνακα δίνονται οι απόλυτοι αριθμοί και τα ποσοστά τους.

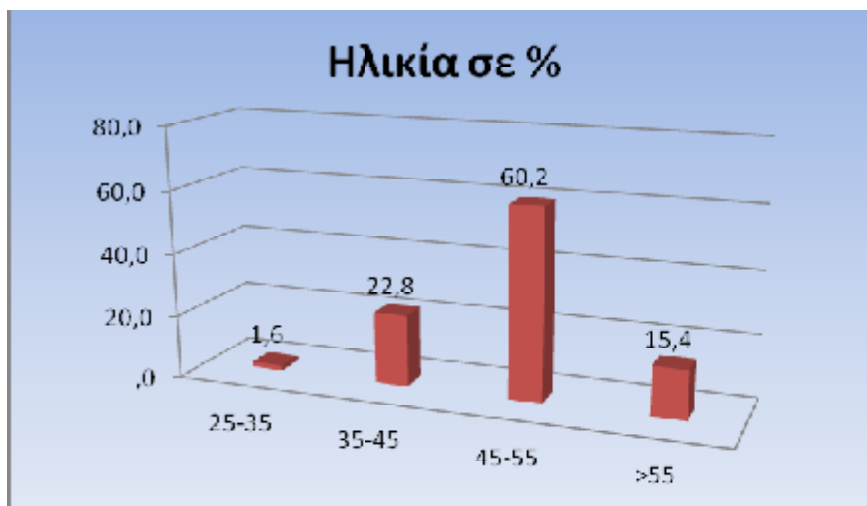
Πίνακας 4: Δημογραφικά στοιχεία

Χαρακτηριστικό	n	%
Φύλο		
Άνδρας	38	30,9
Γυναίκα	84	68,3
Δεν απαντήθηκε η ερώτηση	1	0,08
Ηλικία		
25-35	2	1,6
35-45	28	22,8
45-55	74	60,2
>55	19	15,4
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ		

ΕΓΓΑΜΟΣ	100	81,3
ΑΓΑΜΟΣ	22	17,9
Δεν απαντήθηκε η ερώτηση	1	0,08
ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΙΔΡΥΜΑ		
0-10	37	30,1
10-20	33	26,8
>20	53	43,1
ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ		
Δ.Ε.	41	33,3
Τ.Ε.	43	35,0
Π.Ε	22	17,9
MSc	16	13,0
PHd	1	,8

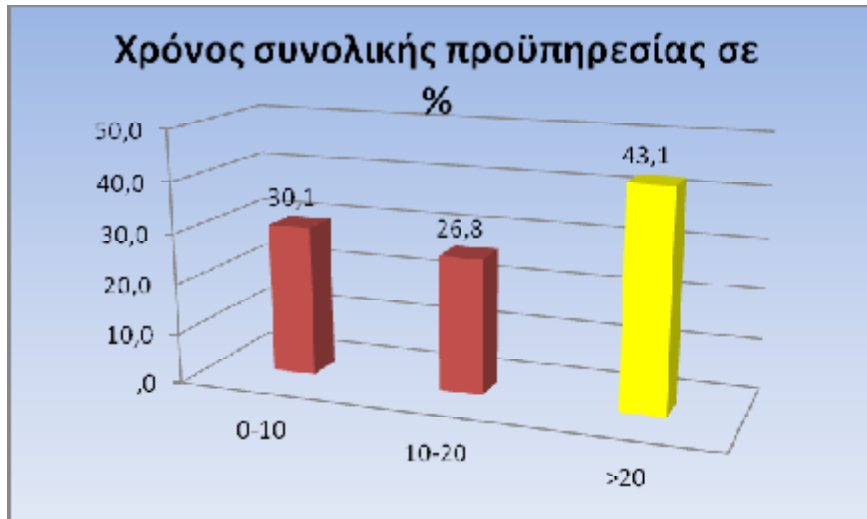
Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων 74 (60,2%) ανήκαν στην ηλικιακή ομάδα από 45 – 55 ετών, ενώ 28 (22,8%) είναι 35 έως 45 ετών. Ακόμη, 19 (15,4%) από αυτούς ήταν μεγαλύτεροι από 55 ετών, (Σχήμα 2). Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν σε διάφορων ειδών ηλικίες και απαντήθηκαν και από τα δύο φύλα, γεγονός που θα δώσει στην έρευνα πιο αξιόπιστα αποτελέσματα.

Σχήμα 1: Ηλικία



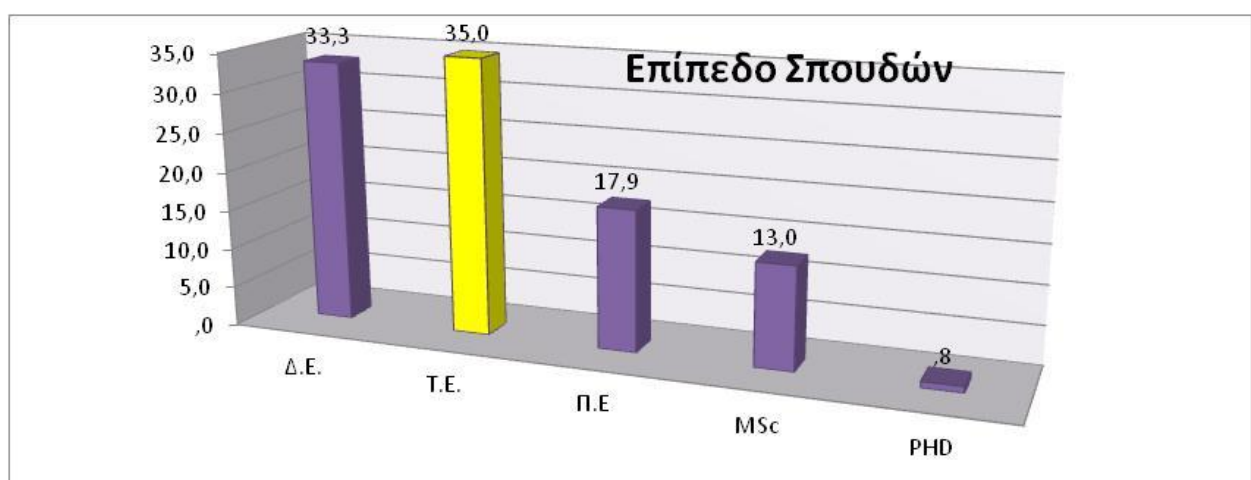
Οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν για τον συνολικό χρόνο επαγγελματικής προϋπηρεσίας. Παρατηρούμε ότι το 43,1% (53 άτομα) έχουν εμπειρία μεγαλύτερη από 20 έτη ακολουθούν με το 26,8% όπου αναφέρει ότι έχει 10 με 20 έτη προϋπηρεσία όπως φαίνεται στο σχήμα 2.

Σχήμα 2: Χρόνος συνολικής προϋπηρεσίας



Οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν για το επίπεδο σπουδών τους και την οικογενειακή τους κατάσταση. Από το συνολικό δείγμα 123 ατόμων οι 100 είναι έγγαμοι και οι 22 άγαμοι ενώ το επίπεδο σπουδών τους σε μεγαλύτερο ποσοστό κατέχει πτυχίο ΤΕ, ακολουθούν οι ΔΕ και τέλος οι εργαζόμενοι με ΠΕ. Μόνο το 13% κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών ενώ μόνο ένας κατέχει διδακτορικό.

Σχήμα 3: Επίπεδο Σπουδών



Από τους ερωτηθέντες οι 40 (32,5%) έχουν θέση ευθύνης στο Ίδρυμα έναντι 83 (67,5%) οι οποίοι δεν έχουν θέση ευθύνης. Επίσης οι 85 (69,1%) είναι μόνιμοι διοικητικοί υπάλληλοι και οι 38 (30,9%) απασχολούνται με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου.

Μέρος Β: Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζεται ο απόλυτος αριθμός των απαντήσεων που δόθηκαν, η ελάχιστη τιμή, η μέγιστη τιμή, η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση για το 2^ο μέρος της έρευνας που αφορά την έρευνα παραγόντων υποκίνησης. Παρατηρώντας τον μέσο με ελάχιστη τιμή το 1, μέγιστη τιμή το 5 και λαμβάνοντας το 3 ως στάση αδιαφορίας (αφού το 3 αποτελεί τη μέση τιμή στην κλίμακα Likert που δεν δείχνει ούτε ικανοποίηση, ούτε δυσαρέσκεια) διαπιστώνεται μια γενικότερη ικανοποίηση των υπαλλήλων του ΤΕΙ.

Πίνακας 5: Σύντομη περιγραφή ερωτήσεων – στοιχείων

	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
<u>ΕΡΕΥΝΑ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ</u>					
Ερωτ. 8 Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου στο ΤΕΙ	123	1	5	3,76	0,840
Ερωτ. 9 Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφοριακού Συστήματος που θα βοηθούσε ώστε η εργασία μου να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά	123	2	5	4,46	0,716
Ερωτ. 10 Αισθάνομαι περήφανος/η που εργάζομαι στο ΤΕΙ	123	1	5	3,76	0,950
Ερωτ. 11 Αν είχα την δυνατότητα θα επέλεγα μία άλλη εργασία με χαμηλότερες αμοιβές αλλά με καλύτερες συνθήκες εργασίας.	123	1	5	2,14	0,899
Ερωτ. 12 Εμπιστεύομαι τη διοίκηση για την εκπλήρωση των στόχων του ΤΕΙ	123	1	5	3,47	1,003
Ερωτ. 13 Ενημερώνομαι για την πορεία και τους στόχους του Ιδρύματος	123	1	5	3,07	1,110
Ερωτ. 14 Οι συνθήκες εργασίας μου (χώροι, καθαριότητα, εξοπλισμός κ.τ.λ.) είναι καλές.	123	1	5	3,36	1,146
Ερωτ. 15 Αισθάνομαι μέλος μιας ομάδας που έχει κοινούς στόχους.	123	1	5	3,41	1,031
Ερωτ. 16 Μου αρέσουν τα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί.	123	1	5	3,87	0,829
Ερωτ. 17 Στο τμήμα που εργάζομαι υπάρχει συνεργασία και καλή επικοινωνία.	123	1	5	4,27	0,888

	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Ερωτ. 18 Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφορικού συστήματος που θα μπορούσε να ενισχύσει την συνεργασία και την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων	123	1	5	4,22	0,835
Ερωτ. 19 Όταν η δουλειά μου είναι καλή αναγνωρίζεται από τον προϊστάμενο.	123	1	5	3,93	0,894
Ερωτ. 20 Αισθάνομαι ότι είμαι χρήσιμος/η στον οργανισμό και ότι συνεισφέρω με τη δουλειά μου.	123	2	5	4,11	0,692
Ερωτ. 21 Αισθάνομαι ότι μπορώ να εμπιστευόμαι τους προϊσταμένους μου γιατί παίρνουν σωστές αποφάσεις	123	1	5	3,78	0,873
Ερωτ. 22 Αισθάνομαι ότι μπορώ να εμπιστευόμαι την ανώτερη διοίκηση του οργανισμού και ότι αυτή με στηρίζει	123	1	5	3,53	0,961
Ερωτ. 23 Αισθάνομαι ότι μπορώ να εμπιστευόμαι τη ανώτερη διοίκηση γιατί παίρνει σωστές αποφάσεις.	123	1	5	3,49	0,927
Ερωτ. 24 Θεωρώ ότι οι προϊστάμενοί μου, μου λένε πότε η δουλειά μου χρειάζεται βελτίωση και πότε την κάνω σωστά.	123	1	5	3,60	0,964
Ερωτ. 25 Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφορικού Συστήματος που θα αξιολογούσε την απόδοσή μου	123	1	5	3,96	0,909
Ερωτ. 26 Οι προϊστάμενοί μου, μου συμπεριφέρονται με σεβασμό	123	1	5	4,20	0,816
Ερωτ. 27 Οι προϊστάμενοί μου υπολογίζουν τη γνώμη μου στη λήψη αποφάσεων.	123	1	5	3,85	0,932
Ερωτ. 28 Θεωρώ ότι η εκπαίδευση-κατάρτιση που μου παρέχεται από τον οργανισμό είναι κατάλληλη και επαρκής.	123	1	5	2,71	1,038
Ερωτ. 29 Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφορικού Συστήματος που θα εντόπιζε τις εκπαιδευτικές μου ανάγκες και θα σχεδίαζε κατάλληλο πρόγραμμα εκπαίδευσης	123	2	5	4,03	0,886
Ερωτ. 30 Θεωρώ ότι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι προτεραιότητα στον χώρο που εργάζομαι.	123	1	5	3,95	0,904
Ερωτ. 31 Θεωρώ ότι η αμοιβή της εργασίας μου είναι ικανοποιητική για τα προσόντα και τα καθήκοντά μου.	123	1	5	2,67	1,028
Ερωτ. 32 Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφορικού Συστήματος που θα αξιολογούσε τα προσόντα μου ως προς την θέση που κατέχω	123	2	5	3,95	0,857
Ερωτ. 33 Θεωρώ ότι οι χορηγούμενες άδειες (κανονική,	123	1	5	3,36	1,117

	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
αναρρωτική, ειδική κ.τ.λ.) είναι ικανοποιητικές.					
Ερωτ. 34 Θεωρώ ότι η υγειονομική περίθαλψη που μου παρέχει ο οργανισμός είναι επαρκής	123	1	5	3,00	1,094
Ερωτ. 35 Θεωρώ ότι το ισχύον καθεστώς συνταξιοδότησης είναι ικανοποιητικό.	123	1	5	2,09	1,032
Ερωτ. 36 Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφορικού Συστήματος που θα με ενημερώνει αυτόματα για ζητήματα προσωποποιημένης πληροφόρησης (αποδοχές, ημέρες άδειας, ασφάλεια, κτλ)	123	1	5	4,26	0,808
Ερωτ. 37 Αισθάνομαι ασφαλής με το εργασιακό καθεστώς που έχω (μονιμότητα).	123	1	5	3,38	1,083
Ερωτ. 38 Με ενδιαφέρει κυρίως η αποτελεσματικότητα της δουλειάς μου και όχι η τυπολατρία.	123	1	5	4,35	0,789
Ερωτ. 39 Θεωρώ ότι υπάρχει ικανοποιητική συνεργασία μεταξύ των διευθύνσεων και τμημάτων του οργανισμού.	123	1	5	3,28	0,954
Ερωτ. 40 Θεωρώ ότι διοργανώνονται αρκετές κοινωνικές εκδηλώσεις για την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων.	123	1	5	2,97	0,991
Ερωτ. 41 Η διοίκηση με επιβραβεύει (έπαινος ή προαγωγή ή χρηματική αμοιβή) για την ποιότητα της εργασίας μου	123	1	5	2,34	1,054
Ερωτ. 42 Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφορικού συστήματος που θα πρότεινε ανάλογα με την απόδοση μου κάποιου είδους επιβράβευση (πχ μισθολογική αύξηση, προαγωγή, bonus)	123	1	5	3,91	1,032
Αξιολογείστε το πόσο σημαντικές είναι οι ακόλουθες παροχές για την εργασίας σας					
Ερωτ. 43 Υψηλός μισθός	123	1	5	3,82	1,056
Ερωτ. 44 Προαγωγή	123	1	5	3,34	1,186
Ερωτ. 45 Σταθερότητα στην εργασία	123	1	5	4,48	0,793
Ερωτ. 46 Ηθική ανταμοιβή	123	1	5	4,22	1,075
Ερωτ. 47 Γενικότερα οι συνθήκες εργασίας	123	1	5	4,31	0,870
Ερωτ. 48 Τιμητικές διακρίσεις	123	1	5	2,98	1,293
Ερωτ. 49 Ειδικά πριμ	123	1	5	3,46	1,289
Ερωτ. 50 Συμμετοχή σε σεμινάρια	123	1	5	3,69	1,338

Από τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι η μικρότερη βαθμολογία είναι το 2,09 απ' όπου διαφαίνεται ότι οι εργαζόμενοι δεν είναι ευχαριστημένοι με το ισχύον συνταξιοδοτικό σύστημα, πράγμα που θεωρείται λογικό της γενικότερης κατάστασης της οικονομικής κρίσης και των σχετικών μέτρων που εφαρμόζονται για τις συντάξεις.

Ακολουθεί η τιμή με μέσο όρο (Μ.Ο.) 2,14 που αφορά την επιλογή μιας άλλης εργασίας με χαμηλότερες αμοιβές αλλά καλύτερες συνθήκες εργασίας. Οι εργαζόμενοι του ΤΕΙ δεν υποστηρίζουν την επιλογή άλλης εργασίας με χαμηλότερες αμοιβές. Παρόλα αυτά θεωρούν ότι η αμοιβή της εργασίας τους δεν είναι ικανοποιητική για τα προσόντα και τα καθήκοντά τους (ερωτ 31). Επίσης, οι εργαζόμενοι διαφωνούν στο ότι η διοίκηση τους επιβραβεύει για την ποιότητα της εργασίας τους (2,34 Μ.Ο.) και υποστηρίζεται η ίδια σκέψη και από την ερώτηση που αφορά τις τιμητικές διακρίσεις (2,98 Μ.Ο.).

Οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η εκπαίδευση-κατάρτιση που τους παρέχεται από τον οργανισμό δεν είναι κατάλληλη και επαρκής (2,71 Μ.Ο.) και θα πρέπει ίσως στο σχεδιασμό του Ιδρύματος να πραγματοποιηθούν κάποια σεμινάρια εκπαίδευσης στους εργαζομένους.

Όλες οι υπόλοιπες ερωτήσεις λαμβάνουν τιμές μεγαλύτερες του 3. Χαρακτηριστικές είναι οι υψηλές τιμές που λαμβάνουν οι ερωτήσεις που σχετίζονται με το πληροφοριακό σύστημα που θα με ενημερώνει αυτόματα για ζητήματα προσωποποιημένης πληροφόρησης (Μ.Ο. 4,26), που θα βοηθούσε ώστε η εργασία τους να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά (Μ.Ο. 4,46), που θα μπορούσε να ενισχύσει την συνεργασία και την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων (Μ.Ο. 4,22), που θα αξιολογούσε την απόδοση τους (Μ.Ο. 3,96) και που θα εντόπιζε τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες και θα σχεδίαζε κατάλληλο πρόγραμμα εκπαίδευσης (Μ.Ο. 4,03) ενώ έχουν σχεδόν ουδέτερη στάση στην ύπαρξη ενός Πληροφορικού Συστήματος που θα αξιολογούσε τα προσόντα τους ως προς την θέση που κατέχουν (Μ.Ο. 3,95) και που θα πρότεινε ανάλογα με την απόδοση τους κάποιου είδους επιβράβευση (πχ μισθολογική αύξηση, προαγωγή, bonus- Μ.Ο. 3,91)

Αναφορικά με τις απαντήσεις των υπαλλήλων του Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδος ως προς την εμπιστοσύνη που έχουν στο ίδρυμα και στους προϊσταμένους τους ανέφεραν, ότι σχεδόν συμφωνούν με την έκφραση ότι «μπορούν να εμπιστευτούν τους προϊσταμένους τους γιατί παίρνουν σωστές αποφάσεις» (Μ.Ο. 3,78) και «την ανώτερη διοίκηση του οργανισμού και ότι τους στηρίζει» (Μ.Ο. 3,53) ενώ προκύπτει ότι εμπιστεύονται τη διοίκηση μέτρια για την

εκπλήρωση των στόχων του Τ.Ε.Ι. (Μ.Ο. 3,47) καθώς δεν είναι σίγουροι ότι η ανώτερη διοίκηση παίρνει σωστές αποφάσεις (Μ.Ο. 3,49).

Οι εργαζόμενοι σχεδόν συμφωνούν ότι τους αρέσουν τα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί (Μ.Ο. 3,87), αισθάνονται μέλη μιας ομάδας που έχει κοινούς στόχους (Μ.Ο. 3,41), ενώ συμφωνούν ότι στο τμήμα που εργάζονται υπάρχει συνεργασία και καλή επικοινωνία (Μ.Ο. 4,27). Αυτό διαπιστώνεται και από την ερώτηση που αφορά εάν οι προϊστάμενοί τους, τους συμπεριφέρονται με σεβασμό και φαίνεται ότι συμφωνούν προς απόλυτα συμφωνούν ότι υπάρχει σεβασμός στην εργασία τους (Μ.Ο. 4,20) καθώς οι προϊστάμενοι υπολογίζουν τη γνώμη τους στη λήψη αποφάσεων (Μ.Ο. 3,85).

Σχετικά με τις παροχές που προσφέρονται στην εργασία τους και πόσο σημαντικές είναι αυτές, παρατηρούμε ότι ο γενικός μέσος όρος είναι 3,79 δηλαδή οι εργαζόμενοι συμφωνούν ότι είναι πολύ σημαντικές οι παροχές εργασίας. Αυτό διαπιστώνεται και από την ερώτηση για τις συνθήκες εργασίας στην οποία οι εργαζόμενοι αναφέρουν ότι παίζει πολύ σημαντικό ρόλο (Μ.Ο. 4,31). Σε περίοδο κρίσης η σταθερότητα εργασίας παίζει σημαντικό ρόλο και υποστηρίζεται από τους υπαλλήλους καθώς συμφωνούν πολύ προς απόλυτα, με μέσο όρο 4,48, ενώ παίζει σημαντικό ρόλο για αυτούς και η ηθική ανταμοιβή (Μ.Ο. 4,22).

Τα Π.Σ. όπως φαίνεται από τις ερωτήσεις με αύξοντα αριθμό 9, 18, 25, 29, 32, 36 και 42 του άξονα 11, συγκαταλέγονται στους παράγοντες παρακίνησης που επηρεάζουν τους εργαζομένους. Άποψη που ασπάζονται σχεδόν όλοι οι εργαζόμενοι καθώς οι μέσοι όροι των ερωτήσεων που προαναφέρθηκαν κυμαίνονται από 3,91 (ερώτηση 42) έως 4,46 (ερώτηση 9). Οι εργαζόμενοι συμφωνούν έως σχεδόν απόλυτα συμφωνούν ότι τα Π.Σ. ενισχύουν την επικοινωνία και τη συνεργασία των εργαζομένων, εντοπίζουν τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες, αξιολογούν τα προσόντα των εργαζομένων και τέλος ανάλογα με την απόδοσή τους μπορούν να προτείνουν και κάποιου είδους επιβράβευση. Βάσει όλων των παραπάνω είναι φανερό ότι τα Π.Σ. συνδυάζονται και καθίσταται αναγκαία για τη διαδικασία της παρακίνησης των εργαζομένων.

Μέρος Γ: Η τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου με τίτλο «Τα πληροφοριακά συστήματα του ιδρύματος και η σχέση τους με την παρακίνηση» περιλαμβάνει επτά (7) ερωτήσεις (διχοτομικές ερωτήσεις: ναι, όχι), όπου οι διοικητικοί υπάλληλοι του Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας καλούνται να συμφωνήσουν ή όχι με θέματα που σχετίζονται με το Πληροφοριακό Σύστημα.

Πίνακας 6: Τα πληροφοριακά συστήματα του ιδρύματος και η σχέση τους με την παρακίνηση

	N	Mean	Std. Deviation
Ερωτ. 51 Υπάρχει Πληροφοριακό Σύστημα στον οργανισμό που να βοηθάει ώστε η εργασία σας να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά;	123	1,28	0,45
Ερωτ. 52 Υπάρχει Πληροφοριακό Σύστημα στον οργανισμό σας που να ενισχύσει την συνεργασία και την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων;	123	1,61	0,49
Ερωτ. 53 Υπάρχει Πληροφοριακό Σύστημα στον οργανισμό σας που να αξιολογεί την απόδοση των εργαζομένων;	123	1,96	0,20
Ερωτ. 54 Υπάρχει Πληροφοριακό Σύστημα στον οργανισμό σας που να εντοπίζει τις εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων και να σχεδιάζει κατάλληλο πρόγραμμα εκπαίδευσης για αυτούς;	123	1,96	0,20
Ερωτ. 55 Υπάρχει Πληροφοριακό Σύστημα στον οργανισμό σας που να αξιολογεί τα προσόντα των εργαζομένων ως προς την θέση που κατέχουν;	123	1,98	0,15
Ερωτ. 56 Υπάρχει Πληροφοριακό Σύστημα στον οργανισμό σας που να ενημερώνει αυτόματα για ζητήματα προσωποποιημένης πληροφόρησης (αποδοχές, ημέρες άδειας, ασφάλεια, κτλ);	123	1,85	0,36
Ερωτ. 57 Υπάρχει Πληροφοριακό Σύστημα στον οργανισμό σας που να προτείνει ανάλογα με την απόδοση του εργαζόμενου κάποιου είδους επιβράβευση (πχ μισθολογική αύξηση, προαγωγή, bonus);	123	1,95	0,22

Οι διοικητικοί υπάλληλοι του ΤΕΙ έχουν κατανοήσει πόσο αναγκαίο είναι ένα Πληροφοριακό Σύστημα καθώς έχουν αντιληφθεί τη σημαντικότητά του στο να προσδιορίζει, αποδοτικά και αποτελεσματικά, τις ανθρώπινες ανάγκες αυτών που χρησιμοποιούν το πληροφοριακό σύστημα και επεξεργάζεται όλες τις πληροφορίες με αποτέλεσμα την ικανοποίηση των αναγκών αυτών.

Στη συνέχεια παρατίθενται πληροφορίες αναλυτικά, αναφορικά με τα πληροφοριακά συστήματα.

Το 56% των εργαζομένων συμφωνούν απόλυτα ότι τα Π.Σ. θα βοηθούσαν η εργασία τους να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά ενώ το 38% συμφωνούν.

Σχήμα 4: Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφοριακού Συστήματος που θα βοηθούσε ώστε η εργασία μου να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά.

Συνολικά το 84% των υπαλλήλων συμφωνούν ότι τα Π.Σ. θα μπορούσαν να ενισχύσουν τη συνεργασία και την επικοινωνία μεταξύ τους, ενώ μόνο το 4% διαφωνεί με την άποψη αυτή (1% διαφωνώ απόλυτα, 3% διαφωνώ).

Σχήμα 5 : Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφορικού συστήματος που θα μπορούσε να ενισχύσει την συνεργασία και την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων.

Το 48% των εργαζομένων συμφωνεί ότι είναι απαραίτητο ένα Π.Σ. που θα αξιολογεί την απόδοσή τους, το 29% συμφωνεί απόλυτα με αυτή την άποψη, ενώ το 5% διαφωνεί.

Σχήμα 6: Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφορικού Συστήματος που θα αξιολογούσε την απόδοση μου.

Συνολικά το 88% θεωρεί ότι θα πρέπει το Π.Σ. αυτόματα να ενημερώνει το προσωπικό ως προς τις αποδοχές, ημέρες άδειας κλπ.

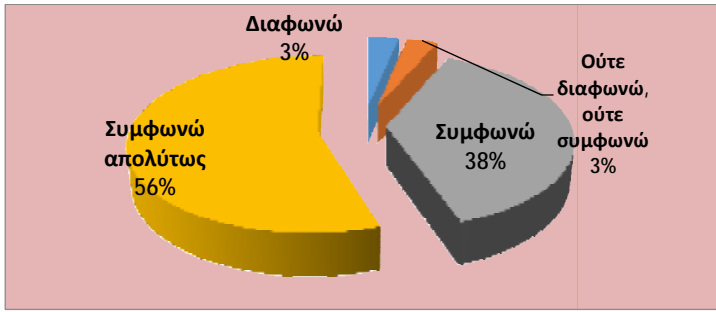
Σχήμα 7: Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφορικού Συστήματος που θα με ενημερώνει αυτόματα για ζητήματα προσωποποιημένης πληροφόρησης (αποδοχές, ημέρες άδειας, ασφάλεια, κτλ).

Το 77% των υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα πιστεύει ότι πρέπει να υπάρχει ένα Π.Σ. που να εντοπίζει τις εκπαιδευτικές ανάγκες και να σχεδιάζει το κατάλληλο πρόγραμμα εκπαίδευσης, ενώ 16% έχει ουδέτερη στάση.

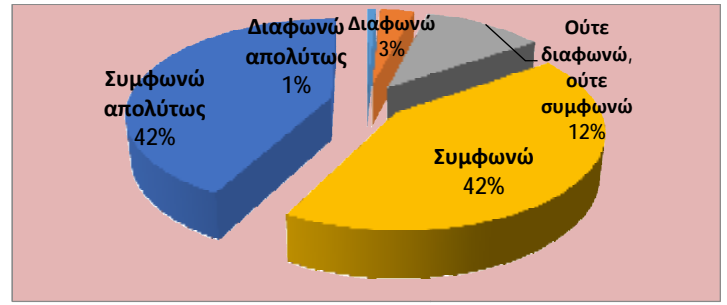
Σχήμα 8: Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφορικού Συστήματος που θα εντόπιζε τις εκπαιδευτικές μου ανάγκες και θα σχεδίαζε κατάλληλο πρόγραμμα εκπαίδευσης.

Σε θέματα εμπιστοσύνης προς τη διοίκηση οι εργαζόμενοι δεν είναι απόλυτα σίγουροι. Μόνο το 14% συμφωνεί απόλυτα, ενώ σημαντικό ποσοστό είναι το 33% οι οποίοι δεν διαφωνούν αλλά και ούτε συμφωνούν.

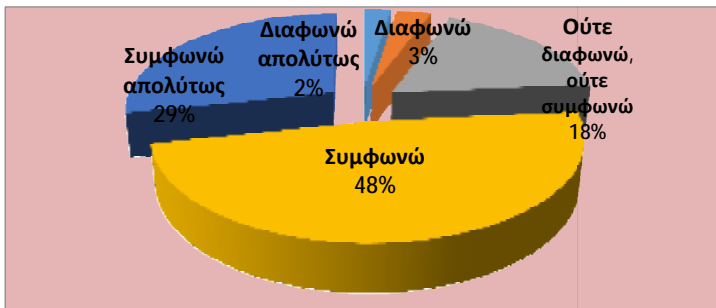
Σχήμα 9: Εμπιστεύομαι τη διοίκηση για την εκπλήρωση των στόχων του ΤΕΙ.



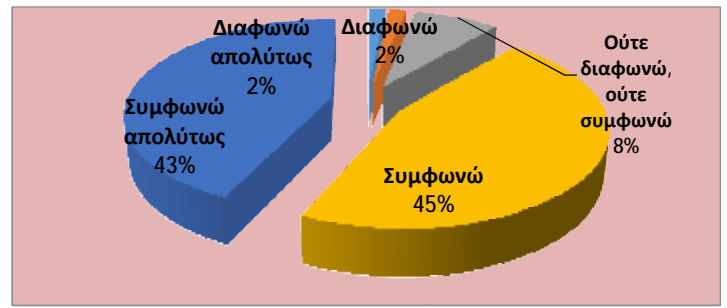
Σχήμα 4: Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφοριακού Συστήματος που θα βοηθούσε ώστε η εργασία μου να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά



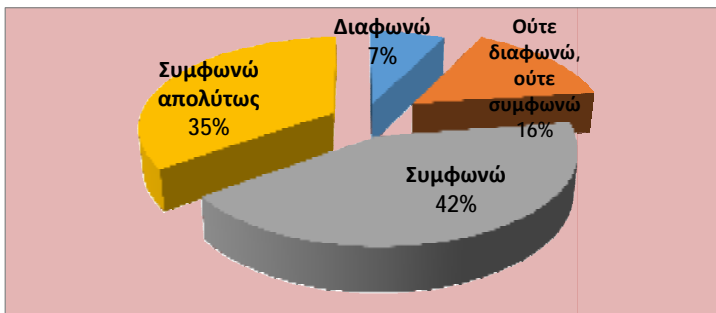
Σχήμα 5: Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφοριακού συστήματος που θα μπορούσε να ενισχύσει την συνεργασία και την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων



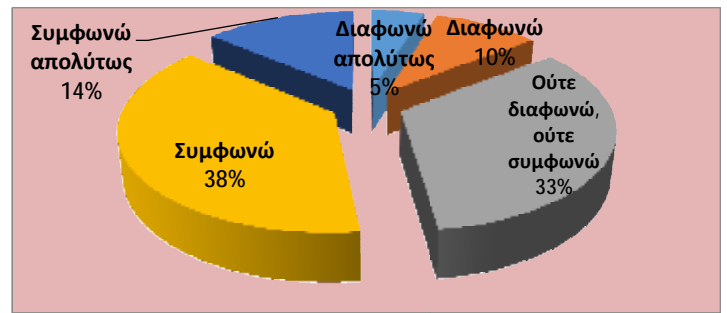
Σχήμα 6: Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφοριακού Συστήματος που θα αξιολογούσε την απόδοσή μου



Σχήμα 7: Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφοριακού Συστήματος που θα με ενημερώνε αυτόματα για ζητήματα προσωποποιημένη πληροφόρησης (αποδοχές, ημέρες άδειας, ασφάλει κτλ)



Σχήμα 8: Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφοριακού Συστήματος που θα εντόπιζε τις εκπαιδευτικές μου ανάγκες και θα σχεδίαζε κατάλληλο πρόγραμμα εκπαίδευσης



Σχήμα 9: Εμπιστεύομαι τη διοίκηση για την εκπλήρωση των στόχων του ΤΕΙ

Το ήμισυ και πλέον των υπαλλήλων 53% αισθάνονται μέλη της ομάδας με κοινούς στόχους ενώ το 31% δεν ασπάζονται την ίδια άποψη καθώς βρίσκονται σε ουδέτερη θέση.

Σχήμα 10: Αισθάνομαι μέλος μιας ομάδας που έχει κοινούς στόχους.

Το 65% συμφωνεί ότι οι προϊστάμενοί τους παίρνουν τις σωστές αποφάσεις και για αυτό το λόγο τους εμπιστεύονται ενώ πάλι σημαντικό ποσοστό 29% δεν είναι σε θέση να αποφασίσουν.

Σχήμα 11: Αισθάνομαι ότι μπορώ να εμπιστευόμαι τους προϊσταμένους μου γιατί παίρνουν σωστές αποφάσεις.

Πάλι συγκλίνουν οι απόψεις με τις προηγούμενες ερωτήσεις. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι θεωρούν (57%) ότι η διοίκηση τους υποστηρίζει και την εμπιστεύονται ενώ οι αναποφάσιστοι παραμένουν σταθεροί (30%).

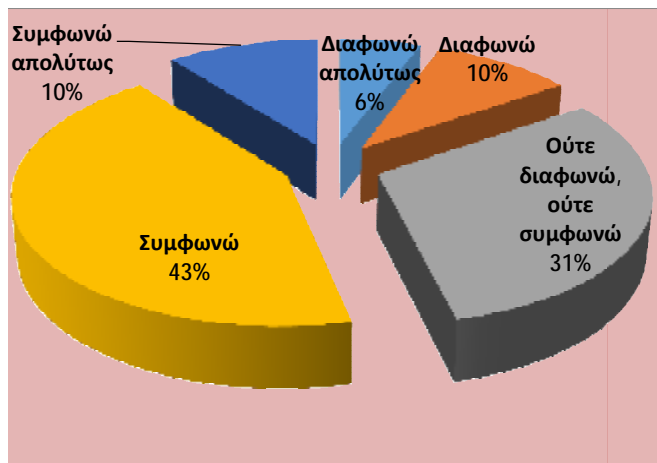
Σχήμα 12: Αισθάνομαι ότι μπορώ να εμπιστευόμαι την ανώτερη διοίκηση του οργανισμού και ότι αυτή με στηρίζει.

Οι εργαζόμενοι δεν επιβραβεύονται καθώς το 55% θεωρεί ότι δεν υπάρχει κάποιος τρόπος επιβράβευσης, ενώ το 32% έχει ουδέτερη στάση. Η επιβράβευση είναι σημαντική όταν οι υπάλληλοι κάνουν καλά τη δουλειά τους. Η αξία τους αναγνωρίζεται και η όρεξή τους για δουλειά αυξάνεται.

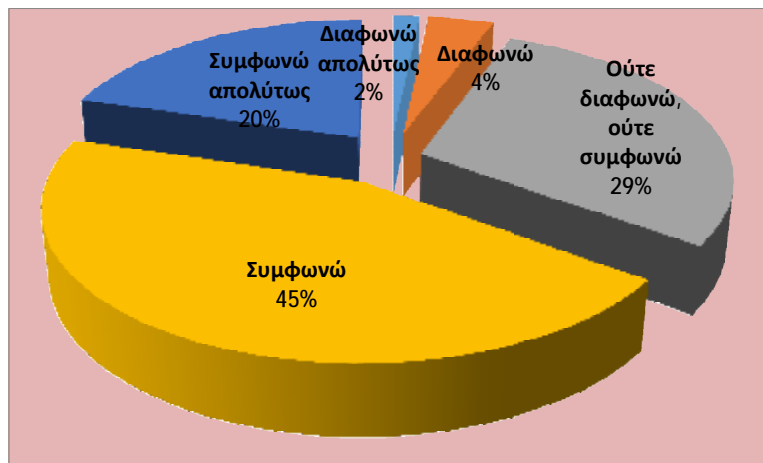
Σχήμα 13: Η διοίκηση με επιβραβεύει (έπαινος ή προαγωγή ή χρηματική αμοιβή) για την ποιότητα της εργασίας μου.

Τέλος, οι εργαζόμενοι είναι απόλυτα έως πολύ ικανοποιημένοι κατά 87% αναφορικά με τις συνθήκες εργασίας στο Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας.

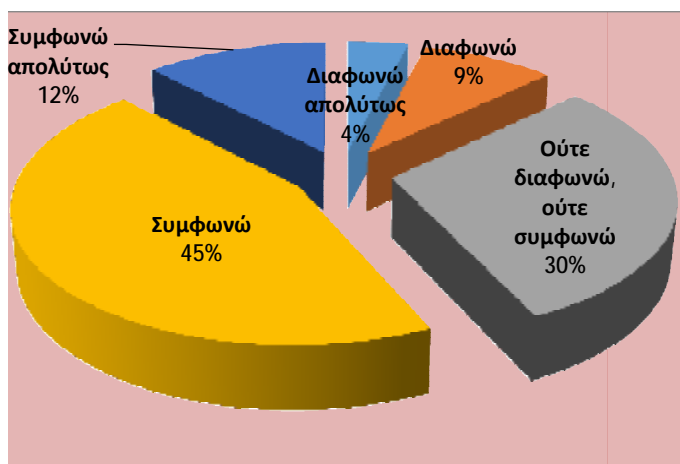
Σχήμα 14: Γενικότερα οι συνθήκες εργασίας.



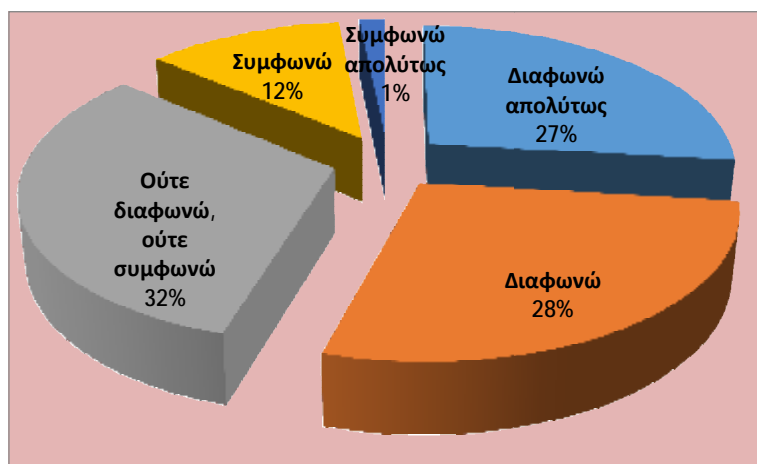
Σχήμα 10: Αισθάνομαι μέλος μιας ομάδας που έχει οινούς στόχους.



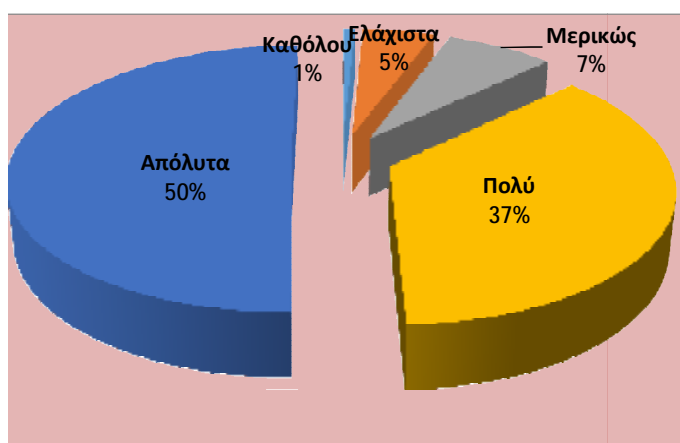
Σχήμα 11: Αισθάνομαι ότι μπορώ να εμπιστευτώ τους προϊσταμένους μου γιατί παίρνουν σωστές αποφάσεις



Σχήμα 12: Αισθάνομαι ότι μπορώ να εμπιστευτώ την νώτερη διοίκηση του οργανισμού και ότι αυτή με τηρίζει



Σχήμα 13: Η διοίκηση με επιβραβεύει (έπαινος ή προαγωγή ή χρηματική αμοιβή) για την ποιότητα της εργασίας μου



Σχήμα 14: Γενικότερα οι συνθήκες εργασίας

Όπως αναφέρθηκε στο θεωρητικό μέρος τα διοικητικά στελέχη των οργανισμών μέσω της παρακίνησης προσπαθούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων προκειμένου να ενεργούν με συγκεκριμένο τρόπο. Οι συνθήκες εργασίας περιλαμβάνουν το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται επαγγελματικά το άτομο αλλά και τους ανθρώπους με τους οποίους συνεργάζεται. Για ορισμένα άτομα, ιδίως εκείνα που είναι περισσότερο κοινωνικά, το περιβάλλον μέσα στο οποίο εργάζονται έχει μεγάλη σημασία.

Η παρακίνηση εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως: σεβασμός προσωπικότητας, σταθερότητα απασχόλησης, ενδιαφέρουσα εργασία, δυνατότητες για προσωπική ανάπτυξη και βελτίωση, ευκαιρίες προαγωγής, καλός προϊστάμενος - καλοί συνάδελφοι, εργασιακές συνθήκες - κλίμα. Ο κάθε άνθρωπος έχει το δικό του πλέγμα στόχων και προσδοκιών που εφόσον ικανοποιούνται μέσα από τα έργα του, αυτό επηρεάζει θετικά τη στάση του και τη διάθεσή του.

Υπάρχουν πολλά κίνητρα που χρησιμοποιούν οι εργοδότες για την παρακίνηση των εργαζομένων, από τα οποία τα πιο σημαντικά είναι η αμοιβή, η επιβράβευση, η προαγωγή και τα σεμινάρια. Παρατηρούμε ότι και από τις απαντήσεις των εργαζομένων ότι δεν υπάρχει στον οργανισμό ένα σύστημα παρακίνησης. Ειδικότερα οι εργαζόμενοι αναφέρουν ότι δεν υπάρχει κάποιος τρόπος όπου να επιβραβεύονται(95%), ενώ δεν υπάρχει τρόπος να ενημερώνονται για ζητήματα προσωποποιημένης πληροφόρησης (84,6%). Όλοι οι εργαζόμενοι συμφωνούν ότι δεν υπάρχει κάποιος τρόπος να αξιολογούν τα προσόντα τους ως προς την θέση που κατέχουν, ούτε εντοπίζονται οι εκπαιδευτικές τους ανάγκες ώστε να σχεδιάζονται τα κατάλληλα προγράμματα εκπαίδευσης, και τέλος δεν αξιολογείται η απόδοσή τους. Συμφωνούν όμως 72,4% ότι το πληροφοριακό σύστημα βοηθάει η εργασία τους να γίνεται πιο αποδοτικά.

Σύμφωνα με τον πίνακα 7 «Παράρτημα Δ», το επίπεδο σπουδών των εργαζομένων δεν διαφοροποιεί τις απόψεις τους αναφορικά με την αποδοτικότητα και τη επίσπευση του χρόνου διεκπεραίωσης της εργασίας τους μέσω των Π.Σ.

Ερμηνεία Total percent (% within total):

Από το σύνολο των 123 υπαλλήλων, οι 41 (33,3%) είναι απόφοιτοι ΔΕ, οι 43 (35%) απόφοιτοι ΤΕΙ, οι 22(17,9%) απόφοιτοι πανεπιστημίου, 16(13,0%) απόφοιτοι μεταπτυχιακού και ένας (0,8%) απόφοιτοι διδακτορικού.

Από το σύνολο των 123 ατόμων:

- το 20,3% των ΔΕ συμφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή για τα Π.Σ. ενώ το 9,8% απλά συμφωνεί.
- Το 22% των ΤΕ συμφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή για τα Π.Σ. ενώ το 10,6% απλά συμφωνεί.
- Το 6,5% των ΠΕ συμφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή για τα Π.Σ. ενώ το 11,4% απλά συμφωνεί.

Ερμηνεία Row percent (% within ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ):

Από το σύνολο της κάθε κατηγορίας έχουμε. Το 61% των ΔΕ συμφωνούν απόλυτα ενώ οι 29,3% απλά συμφωνεί ότι απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφοριακού Συστήματος που θα βοηθούσε ώστε η εργασία του να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά. Το 62,8% των αποφοίτων Τ.Ε.Ι. επίσης συμφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή ενώ 30,2% απλά συμφωνεί. Ενώ στους Αποφοίτους Πανεπιστημίων πάλι παρατηρούμε ότι το 36,4% συμφωνεί απόλυτα και το 63,6% απλά συμφωνεί. Τέλος οι κάτοχοι Μεταπτυχιακού συμφωνούν κατά 93,8 (απόλυτα συμφωνώ & συμφωνώ). Με βάση το επίπεδο σπουδών, όλοι θεωρούν ότι η ύπαρξη ενός Π.Σ. είναι απαραίτητη και η εργασία τους γίνεται πιο αποδοτικά.

Ερμηνεία Column percent (% within ΘΕΩΡΩ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ ΤΗΝ ΥΠΑΡΞΗ ΕΝΟΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΟΥ ΘΑ ΒΟΗΘΟΥΣΕ ΩΣΤΕ Η ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΟΥ ΝΑ ΓΙΝΕΤΑΙ ΠΙΟ ΣΥΝΤΟΜΑ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΑ):

Από αυτούς που συμφωνούν απόλυτα ότι είναι απαραίτητο η ύπαρξη ενός Π.Σ. το 36,8% ήταν ΔΕ, το 39,7% ήταν ΤΕΙ, το 11,8% ΠΕ και το 11,8 MSc. Αντίστοιχα υψηλά ποσοστά έχουμε και στη κατηγορία που το προσωπικό απλά συμφωνεί δηλαδή το 25,5% ήταν απόφοιτοι ΔΕ, το 27,7% απόφοιτοι ΤΕΙ, το 29,8% απόφοιτοι ΠΕ και το 14,9% απόφοιτοι MSc. Συνολικά μόνο 4 άτομα από τους 123 διαφωνούν ενώ 4 άτομα δήλωσαν ότι «Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ».

Από το παρακάτω συγκεντρωτικό γράφημα γίνεται αντιληπτό ότι δεν υπάρχει στο Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας κατά την άποψη των εργαζομένων πληροφοριακό σύστημα που να αποτελείται από λογισμικό, και διαδικασίες και το οποίο μέσα στα πλαίσια λειτουργίας

του οργανισμού έχει διάφορες πηγές και τη μετατροπή αυτών, σε πληροφορίες προκειμένου να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις των χρηστών του Π.Σ.



Παροχές εργασίας:

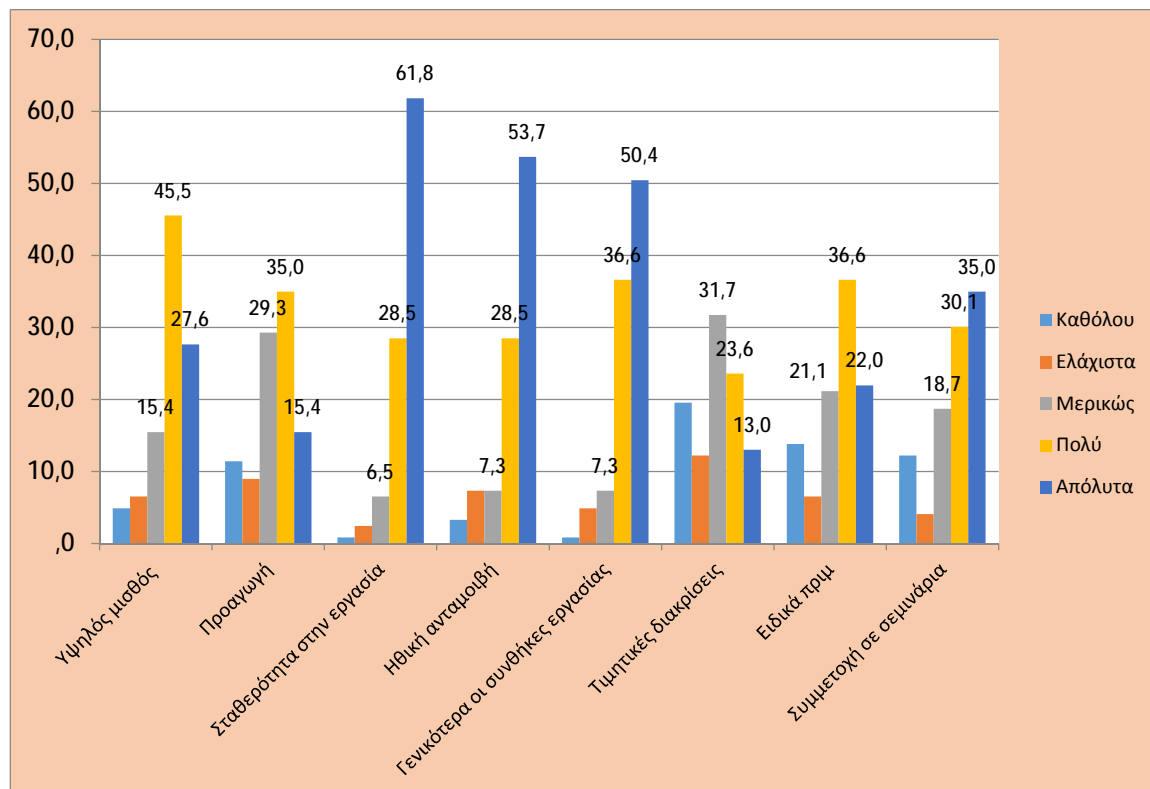
Έχουν πραγματοποιηθεί πολλές μελέτες για χάρη των κινήτρων που μπορεί να δώσουν οι εργοδότες στους εργαζομένους τους σε μία προσπάθεια να εργαστούν καλύτερα και πιο αποδοτικά. Στην ενότητα 3.3 του κεφαλαίου 3 παρουσιάστηκαν αποτελέσματα διαφόρων ερευνών που καταδεικνύουν παράγοντες που παρακινούν τους εργαζομένους.

Οι εργαζόμενοι του ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας, παρατηρώντας το παρακάτω πίνακα καθώς και το σχήμα, αξιολογούν τις ακόλουθες παροχές εργασίας ως πολύ σημαντικές για αυτούς, όπως η σταθερότητα εργασίας, η ηθική ανταμοιβή και γενικότερα οι συνθήκες εργασίας ενώ θεωρούν πολύ σημαντικό το επίπεδο του μισθού και τη συμμετοχή σε σεμινάρια.

Πίνακας 8: Παροχές εργασίας

	Υψηλός μισθός	Προαγωγή	Σταθερότητα στην εργασία	Ηθική ανταμοιβή	Γενικότερα οι συνθήκες εργασίας	Τιμητικές διακρίσεις	Ειδικά πριμ	Συμμετοχή σε σεμινάρια
Καθόλου	4,9	11,4	,8	3,3	,8	19,5	13,8	12,2
Ελάχιστα	6,5	8,9	2,4	7,3	4,9	12,2	6,5	4,1
Μερικώς	15,4	29,3	6,5	7,3	7,3	31,7	21,1	18,7
Πολύ	45,5	35,0	28,5	28,5	36,6	23,6	36,6	30,1
Απόλυτα	27,6	15,4	61,8	53,7	50,4	13,0	22,0	35,0

Σχήμα 15: Πόσο σημαντικές είναι οι ακόλουθες παροχές για την εργασίας σας



Πίνακες διπλής εισόδου

Στα δεδομένα της έρευνας υπάρχει η μεταβλητή ΦΥΛΟ (με τιμές ΑΝΤΡΑΣ, ΓΥΝΑΙΚΑ) και η μεταβλητή που αναφέρεται στο πως ο ερωτώμενος αξιολογεί την παροχή του υψηλού μισθού.

Πίνακας 9: ΦΥΛΟ * Υπάρχει Πληροφοριακό Σύστημα στον οργανισμό που να βοηθάει ώστε η εργασία σας να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά; Crosstabulation

			Υπάρχει Πληροφοριακό Σύστημα στον οργανισμό που να βοηθάει ώστε η εργασία σας να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά;		Total
			Ναι	Όχι	
ΦΥΛΟ	Ανδρας	Count	28	10	38
		% within ΦΥΛΟ	73,7%	26,3%	100,0%

	% within Υπάρχει Πληροφοριακό Σύστημα στον οργανισμό που να βοηθάει ώστε η εργασία σας να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά;	31,5%	30,3%	31,1%
	% of Total	23,0%	8,2%	31,1%
Γυναίκα	Count	61	23	84
	% within ΦΥΛΟ	72,6%	27,4%	100,0%
	% within Υπάρχει Πληροφοριακό Σύστημα στον οργανισμό που να βοηθάει ώστε η εργασία σας να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά;	68,5%	69,7%	68,9%
	% of Total	50,0%	18,9%	68,9%
Total	Count	89	33	122
	% within ΦΥΛΟ	73,0%	27,0%	100,0%
	% within Υπάρχει Πληροφοριακό Σύστημα στον οργανισμό που να βοηθάει ώστε η εργασία σας να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά;	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	73,0%	27,0%	100,0%

Από τις 122 έγκυρες απαντήσεις οι 38 (31,1%) είναι άνδρες και οι 84 (68,9%) γυναίκες. Στο σύνολο των 122 ερωτηθέντων οι 89 (73%) απάντησαν ότι υπάρχει Π.Σ. όπου τους βοηθάει η εργασία τους να γίνεται πιο αποδοτικά και 33 (27%) διαφώνησαν.

Στο σύνολο των ερωτηθέντων 122 οι 28 (23%) είναι άνδρες και συμφώνησαν με την άποψη αυτή και 10 (8,2%) διαφώνησαν. Αντίθετα 61 γυναίκες (50%) περισσότερες από τους άνδρες συμφώνησαν με την άποψη αυτή ενώ 23 (18,9%) ανέφεραν το αντίθετο.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από την ολοκλήρωση της έρευνας προκύπτουν ενδιαφέροντα συμπεράσματα. Το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων δεν διαφοροποιεί τις απόψεις τους αναφορικά με την αποδοτικότητα και την επίσπευση του χρόνου διεκπεραίωσης της εργασίας τους μέσω των Π.Σ. Ανεξάρτητα από το επίπεδο σπουδών το σύνολο των εργαζομένων αποδέχεται ότι τα Π.Σ. είναι απαραίτητα. Οι διοικητικοί υπάλληλοι του ΤΕΙ έχουν κατανοήσει πόσο αναγκαίο είναι ένα Π.Σ. καθώς έχουν καταλάβει τη σημαντικότητά του στο να προσδιορίζει, αποδοτικά και αποτελεσματικά, τις ανθρώπινες ανάγκες αυτών, που χρησιμοποιούν το Π.Σ. και επεξεργάζεται όλες τις πληροφορίες με αποτέλεσμα την ικανοποίηση των αναγκών τους. Σχεδόν όλοι οι εργαζόμενοι (56% + 38%) συμφωνούν ότι τα Π.Σ. θα βοηθούσαν η εργασία

τους να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά. Παρά ταύτα στο Τ.Ε.Ι δεν υπάρχουν Π.Σ. τα οποία να επιβραβεύουν τις υψηλές επιδόσεις, να ενισχύουν τη συνεργασία και την επικοινωνία, να αξιολογούν την απόδοση, να εντοπίζουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες, να σχεδιάζουν εκπαιδευτικά προγράμματα, να αξιολογούν τα προσόντα των εργαζομένων, να ενημερώνουν για ζητήματα προσωποποιημένης πληροφόρησης.

Η σταθερότητα της εργασίας συγκεντρώνει τον υψηλότερο μέσο όρο (4,48) ανάμεσα στις παροχές που εκτιμώνται ιδιαίτερα από τους εργαζομένους. Αν και στα πλαίσια των αναδιαρθρώσεων και της συρρίκνωσης του δημοσίου τομέα η μονιμότητα και η ασφάλεια που προσφέρει η εργασία στο δημόσιο τομέα είναι αμφίβολη. Θεωρούν δε ότι με βάση τα προσόντα τους δεν αμείβονται ικανοποιητικά, πράγμα που θεωρείται λογικό, δεδομένου της οικονομικής κρίσης. Ιδιαίτερη σημασία για τους εργαζομένους έχουν και οι παροχές προσωποποιημένης πληροφόρησης από τα Π.Σ.

Στο θεωρητικό μέρος της παρούσας εργασίας παρουσιάστηκαν τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν τα Π.Σ. διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με την παρακίνηση. Τα συστήματα αυτά μεταξύ άλλων διαθέτουν βαθμολογικές κλίμακες για προσόντα και ικανότητες τις οποίες οι οργανισμοί μπορούν να προσαρμόσουν και να εισάγουν κριτήρια με τα δικά τους δεδομένα παρέχοντας τη δυνατότητα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων. Η αξιολόγηση αποτελεί μέθοδο παρακίνησης αφού καθορίζει την πορεία και την εξέλιξη των εργαζομένων μέσα στον οργανισμό και μπορεί να υλοποιηθεί με τη βοήθεια των Π.Σ. Στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας το ποσοστό των εργαζομένων το οποίο θεωρεί απαραίτητη την ύπαρξη ενός Π.Σ. που θα αξιολογούσε την απόδοσή του ανέρχεται στο 48% για εκείνους που συμφωνούν ενώ 29% συμφωνεί απόλυτα με αυτή την προοπτική.

Μια ακόμα μέθοδος παρακίνησης αποτελεί η εκπαίδευση του προσωπικού. Τα Π.Σ. διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να εντοπίζουν τις ανάγκες εκπαίδευσης των εργαζομένων αλλά και να σχεδιάσουν το κατάλληλο εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Το 77% των υπάλληλων του Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας θεωρεί απαραίτητη την ύπαρξη ενός Π.Σ. που θα εντόπιζε τις εκπαιδευτικές του ανάγκες και θα σχεδίαζε κατάλληλο πρόγραμμα εκπαίδευσης. Η ανάπτυξη των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού και η επικαιροποίηση των γνώσεων είναι απαραίτητη λόγω των εξελίξεων των νέων τεχνολογιών και των μεταβαλλόμενων εργασιακών συνθηκών. Τα προγράμματα εκπαίδευσης αποτελούν έμπρακτη απόδειξη ότι ο οργανισμός ενδιαφέρεται για το μέλλον των εργαζομένων του.

Η επικοινωνία συγκαταλέγεται στους σημαντικότερους παράγοντες παρακίνησης αφού όπως έχει ήδη αναφερθεί συμβάλλει στην αποδοχή των στόχων των οργανισμών και μεγιστοποιεί

την παρακίνηση. Οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα συμφωνούν έως συμφωνούν απόλυτα (42% και 42% αντίστοιχα) σε σύνολο 84% ότι θεωρούν απαραίτητη την ύπαρξη Π.Σ. που θα ενίσχυε τη συνεργασία και την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων. Γεγονός που θα συνέβαλε στη δημιουργία ευχάριστου εργασιακού κλίματος αλλά και στο χτίσιμο διαπροσωπικών σχέσεων εντός του εργασιακού χώρου που ενισχύουν το κίνητρο του δεσμού. Η σταθερότητα στην εργασία, η ηθική ανταμοιβή και γενικότερα οι συνθήκες εργασίας ανήκουν στις παροχές που οι εργαζόμενοι δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα κατατάσσοντάς τες υψηλότερα στις προτιμήσεις τους έναντι του υψηλού μισθού, των προαγωγών και των ειδικών πριμ. Επιβεβαιώνοντας έρευνα Γερμανών και Ολλανδών οικονομολόγων που αναδεικνύει την αναγνώριση του έργου των εργαζομένων σε ένα από τα σημαντικότερα κίνητρα. Η αναγνώριση αποτελεί ισχυρό κίνητρο παρακίνησης, όπως διαπιστώθηκε και από έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε 454 υπαλλήλους δημοσίων υπηρεσιών στη χώρα μας.

Οι εργαζόμενοι του Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας δεν είναι απόλυτα σίγουροι ότι εμπιστεύονται τη διοίκηση για την εκπλήρωση των στόχων του Τ.Ε.Ι. Το ήμισυ και πλέον των υπαλλήλων αισθάνονται μέλη μιας ομάδας με κοινούς στόχους. Η πλειοψηφία των υπαλλήλων συμφωνεί ότι οι προϊστάμενοί τους παίρνουν τις σωστές αποφάσεις και γι' αυτό το λόγο τους εμπιστεύονται. Ακόμα θεωρούν ότι η διοίκηση τους υποστηρίζει και την εμπιστεύονται. Επίσης κατά την άποψή τους δεν υπάρχει κάποιος τρόπος επιβράβευσης που θα τους ωθούσε να εργάζονται με περισσότερο ζήλο.

Από τα παραπάνω συνάγεται ότι τα Π.Σ. είναι πολύτιμα εργαλεία για τα ηγετικά στελέχη του Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας αφού μπορούν να υποστηρίξουν τη διαδικασία της παρακίνησης αλλά και να συνδράμουν στην ισχυροποίηση του ρόλου των στελεχών προς την κατεύθυνση αυτή. Τα Π.Σ. παρέχουν σημαντικές λειτουργίες για κάθε οργανισμό και πρέπει να χρησιμοποιούνται, όπως αναδείχθηκε και στη συγκεκριμένη έρευνα. Η ευκολία χειρισμού μεγάλου όγκου δεδομένων με τη βοήθεια των Π.Σ. δημιουργεί αυτοπεποίθηση στους εργαζομένους και τους κάνει να εργάζονται με ζήλο. Τα Π.Σ. καταφέρνουν να βελτιώνουν τις συνθήκες εργασίας, να ενισχύουν τη συνεργασία και την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, να παρέχουν εργασιακή ικανοποίηση και τελικά να παρακινούν τους εργαζομένους.

Όταν οι εργαζόμενοι έχουν την αίσθηση ότι αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι του οργανισμού, μέσω της ώθησης της συμμετοχής τους σε εσωτερικές διαδικασίες διασφαλίζεται η δέσμευση και η αφοσίωσή τους. Το αίσθημα της ικανοποίησης των εργαζομένων αποτελεί κίνητρο παρακίνησης. Η εξασφάλιση της αξιοκρατίας, της διαφάνειας, της ασφάλειας, της εμπιστοσύνης, της δικαιοσύνης θέτουν τα θεμέλια της παρακίνησης. Οι

διοικήσεις των οργανισμών είναι ανάγκη να συνειδητοποιήσουν ότι χρειάζεται να δημιουργούν τις προϋποθέσεις ικανοποίησης των αναγκών των εργαζομένων τους, σεβόμενες την προσωπικότητά τους και παρέχοντάς τους την ευκαιρία να αξιοποιήσουν το μέγιστο των ικανοτήτων τους υλοποιώντας τους στόχους του οργανισμού και ταυτόχρονα προσφέροντας στο κοινωνικό σύνολο.

Πρόταση για μελλοντική έρευνα

Πρόταση για μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να είναι μια έρευνα για τους παράγοντες που παρακινούν των εργαζομένους, η οποία θα διεξαγόταν σε όλα τα ανώτατα ιδρύματα της χώρας. Με ερευνητικό εργαλείο ειδικά διαμορφωμένο ερωτηματολόγιο αλλά και προσωπικές συνεντεύξεις. Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής να κοινοποιηθούν στα ανώτατα στελέχη των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων. Είναι σίγουρο ότι μια έρευνα με αυτό το εύρος θα βοηθούσε τα ανώτατα στελέχη της διοίκησης να διαπιστώσουν τις πραγματικές ανάγκες των εργαζομένων καθώς και τα κίνητρα που έχουν αξία για εκείνους. Προκειμένου να σχεδιαστούν και να εφαρμοστούν οι κατάλληλες διοικητικές δράσεις που θα παρακινήσουν τους εργαζομένους.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον θα είχε μια έρευνα ανάμεσα σε Ανώτατα Ιδρύματα τα οποία διαθέτουν και χρησιμοποιούν τα συστήματα HRIS και σε Ιδρύματα που δεν διαθέτουν HRIS. Μέσα από τη σύγκριση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας μεταξύ των Ιδρυμάτων αυτών θα μπορούσαν να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα για την παρακινητική δυνατότητα των HRIS. Να αναδειχθούν τα Π.Σ. που είναι κατάλληλα για την εξυπηρέτηση των διοικητικών λειτουργιών των Ανωτάτων Ιδρυμάτων, που συμβάλλουν στην υλοποίηση των στόχων και παράλληλα ικανοποιούν τους εργαζομένους που τα χρησιμοποιούν.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Αβούρης, Ν., Κατσάνος, Χ., Τσέλιος, Ν., Μουστάκας, Κ. (2015). *Εισαγωγή στην αλληλεπίδραση ανθρώπου – υπολογιστή*. Εκδόσεις: Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα www.kallipos.gr. (Σελ. 3, 16, 95)

Αργυράτου, Ε. (2005). *Εγχειρίδιο οργανωτικής συμπεριφοράς*. Αθήνα: Εκδόσεις Εκδοτική. (Σελ. 13)

Βαγιάτης, Γ. (2008). *Διοικητική Επιχειρήσεων και Οργανισμών. Οργανωσιακή θεωρία και συμπεριφορά*. Πάτρα Εκδόσεις: Ε.Α.Π. (Σελ. 262)

Γεωργόπουλος, Ν.Β., Οικονόμου, Γ.Σ. (2004). *Πληροφοριακά συστήματα για τη διοίκηση επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου. (Σελ. 24)

Δικαίος, Κ., Κουτούζης, Μ., Πολύζος, Ν., Σιγάλας, Ι. Χλέτσος, Μ. (1999). *Βασικές αρχές διοίκησης διαχείρισης (management) Υπηρεσιών υγείας*. Πάτρα: Εκδόσεις ΕΑΠ. (Σελ. 311, 316, 317, 319, 322, 326, 327)

Ζαβλανός, Μ. (1987). *Οργάνωση και διοίκηση. Ανθρώπινες διαδικασίες στη λειτουργία της οργάνωσης*. Τόμος Β΄. Αθήνα: Εκδόσεις ΙΩΝ. (Σελ. 58)

Ζαβλανός, Μ. (1999). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην. (Σελ.213)

Ζαβλανός, Μ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη. (Σελ. 315, 350, 352, 353, 491-494, 506)

Ζαβλανός, Μ. (2002). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη. (Σελ. 87-89)

Κανελλόπουλος, Χ. (2003). *Μάνατζμεντ – Αποτελεσματική διοίκηση (Γ΄ έκδοση)*. Αθήνα. (Σελ. 499, 500)

Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική ψυχολογία. Κίνητρα, επαγγελματική ικανοποίηση, ηγεσία (Γ΄ έκδοση)*. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα. (Σελ. 56, 85, 90-94, 97, 105, 106)

Κέφης, Β. (2005). *Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική. (Σελ. 125-127)

- Κυριαζόπουλος, Π.Γ., Κιουλάφας, Κ.Κ. (1994). *Management 1^{ης} Γραμμής*. Αθήνα: Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική Ε.Π.Ε. (Σελ. 195, 240, 241, 243, 245, 246)
- Κωστούλας, Γ. (1996). *Μάνατζμεντ Α-Ω*. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνοεκδοτική. (Σελ. 80)
- Μαμμά, Ε. (2008). *Αξιολόγηση και ποιότητα πληροφοριακών συστημάτων ιδρυματικών οργανισμών*. (Δημοσιευμένη εισήγηση στα πρακτικά του 17^{ου} Πανελληνίου Συνεδρίου Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων, 24-26 Σεπτεμβρίου 2008).
- Μητάκος, Θ. (2015). *Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης*. Εκδόσεις: Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα www.kallipos.gr. (Σελ. 26, 27, 35, 88)
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μανατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου. (Σελ. 247, 248, 250-252, 273, 278, 282, 283, 286, 287, 298, 310, 321-324, 387-390)
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα. (Σελ. 203)
- Παναγιωτακόπουλος, Χ., Πιερρακέας, Χ. & Πιντέλας, Π. (2003). *Το εκπαιδευτικό λογισμικό και η αξιολόγησή του*. Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο. (Σελ. 108-110, 165, 171)
- Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου. (Σελ. 379, 499-506)
- Σκουλάς, Ν., Οικονομάκη, Κ. (1998). *Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις ΚΑΠΑ. (Σελ. 111, 177, 178, 219, 220)
- Τερζίδης, Κ. Τζωρτζάκης, Κ. (2004). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων [Διοίκηση Προσωπικού]*. Αθήνα: Rosili. (Σελ. 26)
- Τζωρτζάκης, Κ., Τζωρτζάκη, Α. (2002). *Οργάνωση και Διοίκηση. Μάνατζμεντ Νέες ιδέες & τεχνικές στον 21ο αιώνα*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili. (Σελ. 244-246)
- Χατζηπαντελή, Π. (1999). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: στελέχωση, παρακίνηση, αμοιβές, διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης, εργασιακό κλίμα*. Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο. (Σελ. 62, 63, 71, 73)
- Χυτήρης, Λ. (2001). *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks. (Σελ. 68-72, 129, 150, 151, 153, 154, 157-161, 164-166, 174-176, 239, 242, 243, 321, 322, 259)

Διπλωματική εργασία με θέμα: « Η επαγγελματική ικανοποίηση και η εφαρμογή της βάσει της θεωρίας υγιεινής και παρακίνησης του Frederick Herzberg. Το παράδειγμα του δημοσίου τομέα – Ι.Κ.Α., Ο.Α.Ε.Δ., Σ.Ε.Ε. (Πανεπιστήμιο Μακεδονίας - Μπάτιου Βασιλική 2009).

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΕΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Akrivos, C. and Koutras, G. (2009). *Leadership effectiveness. the case of athens municipality. In Proceedings of the 2nd International Conference: Quantitative and qualitative methodologies in the economic and administrative sciences*. Athens, 25th to 27th May 2009. Athens: TEI of Athens. pp. 14-18.

Al-Maskari, A., and Sanderson, M. (2010). *A review of factors influencing user satisfaction in information retrieval. Journal of the American Society for Information Science and Technology* 61 (5):859-868.

Appelbaum, S. (1975). A model of managerial motivation. *Training and development journal*

Avital, M. (2003). Reexamining Information System Success through the Information Technology Professionals Perspective. *Sprouts: Working Papers on Information Environments, Systems and Organizations*. 3(2) pp.122-136.

Cambre, B., Kippers, E., Veldhoven, M.V., Witte, H.D. (2012). *Jobs and organisations: Explaining group level differences in job satisfaction in the banking sector. Personnel Review*, Vol. 41 Iss: 2 pp. 200 – 215

Case, D.O. (2012). *Looking for information: A Survey of research on Information seeking, needs and behavior*. 2nd ed. Academic Press, Amsterdam.

Cronbach, L.J. (1947). *Test Reliability: Its Meaning and Determination, Psychometrika*, Vol. 12.

Gary Dessler (2015). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις* 2^η έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική. (Σελ. 234-244)

Goleman, D. (2000). *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα. (Σελ. 52-55, 443)

Hoogveld, N., Zubanov, N. (2017). *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, Vol 67, The power of (no) recognition: Experimental evidence from the university classroom.

- Hoffer, J. A., George, J. F., Valacich, J. S. (2016). *Πληροφοριακά συστήματα. Σύγχρονη ανάλυση & σχεδίαση*. 6η έκδοση. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Τζιόλα. (Σελ. 8-15, 205-234)
- Ives, B., Olson, M.H. and Baroudi, J.J. (1983). *The measure of user information satisfaction*. Communications of the ACM 26(10):785-793.
- Kroenke, D.M. (2013). *Using MIS. 6th edition*. New York: Prentice Hall.
- Laudon, K.C., Laudon, J.P. (2005). *Essentials of management information systems: managing the digital firm 6th edition*, Pearson Education Inc-Prentice Hall 2005.
- Laudon, K.C., Laudon, J.P. (2014-2015). *Πληροφορικά συστήματα διοίκησης*. 11η αμερικανική έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος. (Σελ. 47, 49-52, 83, 85-98, 99)
- Likert, R. (1932). *A technique for the measurement of attitudes*”Arch Psychol, Vol.140, 1-55.
- Linder, J.R. (1998). *Understanding employee motivation*. Extension Journal, Vol.36,3
- Luthans, F. (1992). *Organizational behavior 6ⁿ edition*, McGraw-Hill, Inc. (Σελ. 147-154)
- Manolopoulos, D. (2008). *An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece*, *Employee Relation* Vol. 30, No1. (pp.63-85)
- Miranda, S.V. and Tatapanoff, K.M.A. (2008). *Information needs and information competencies: a case study of the off-site supervision of financial institution in Brazil*. *Information Research*, 13(2) paper 344 [Available at <http://InformationR.net/ir/13-2/paper344.html>].
- Mitakos, T., Almatiotis, I. and Demerouti A. (2012). *What Factors Influence Erp User Satisfaction?* Saarbrucken: Lambert Academic Publishing.
- Moody, R.C., Pesut, D.J. (2006). *The motivation to care: application and extension of motivation theory to professional nursing work*. *J Health organ manag.* 20(1):15-48. (Σελ. 17)
- Nohria N., B. Groysberg B., Eling Lee L. (2008). *Employee motivation: A powerful new model*. Harvard Business Review, July/August 2008.
- Panagiotopoulou, L., Vakola, M. and Galanaki, E. (2007). *E-HR adoption and the role of HRM: evidence from Greece*. *Personnel Review*, Vol.36 No.2, pp.277-294.

Perry, J.L., Wise L.R. (1990). *The motivational Bases of Public Service*, *Public Administration Review*, Vol. 50, No3, 367-373.

Robbins, S. Decenzo, D. and Coulter, M. (2012). *Διοίκηση επιχειρήσεων, αρχές και εφαρμογές*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική. (Σελ. 522)

Savolainen, R. (2014). *Emotion as motivators for information for information seeking: A conceptual analysis*. *Library a information Science Research* 36 (1):59-65.

Schermerhorn John R. (2011). *Εισαγωγή στο Management*. 10^η έκδοση. Κύπρος: Εκδόσεις Π.Χ. Πασχαλίδη. (Σελ. 253, 254, 428, 429, 431, 432, 434, 435, 437, 629)

Sdrolias, L.,Belias, D.,Koustelios, A.,Golia, A.,Koutiva, M.,Thomos, A., Varsanis,K. (2014). *Job Satisfaction and Motivation in the Greek Banking Sector*. 9th Mibes International Conference 30/5 – 1/6/14, pp 82-101

Uhi-Bien, M., Schermerhorn, J.R., Richard, J. and Osborn N. (2016). *Οργανωσιακή συμπεριφορά*. Εκδόσεις: Π.Χ. Πασχαλίδη, Broken Hill Publishers ltd. (Σελ. 52, 52)

Wallace, P. (2014). *Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης*. Αθήνα. Εκδόσεις Κριτική (Σελ. 115, 116, 256-260)

NOMΟΘΕΣΙΑ

«Οργανισμός διοικητικών υπηρεσιών του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Δυτικής Ελλάδας» (ΦΕΚ 2312/τ. Β΄/7-7-17)

Ν. 4485/17 «Οργάνωση και λειτουργία της ανώτατης εκπαίδευσης, ρυθμίσεις για την έρευνα και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 114/τ. Α΄/4-8-17)

Ν. 4354/15 «Διαχείριση των μη εξυπηρετούμενων δανείων, μισθολογικές ρυθμίσεις και άλλες επείγουσες διατάξεις εφαρμογής της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων» (ΦΕΚ 176/τ. Α΄/16-12-15)

Π.Δ. 94/13 «Συγχώνευση Τ.Ε.Ι. Πάτρας και Τ.Ε.Ι. Μεσολογγίου – Μετονομασία Σχολής και Τμημάτων – Συγχώνευση Τμημάτων – Κατάργηση Παραρτημάτων και Τμημάτων – Συγκρότηση Σχολών Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας» (ΦΕΚ 132/τ. Α΄/5-6-13)

Ν. 3374/05 «Διασφάλιση της ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση. Σύστημα μεταφοράς και συσσώρευσης πιστωτικών μονάδων Παράρτημα διπλώματος» (ΦΕΚ 189/τ. Α΄/2-8-05)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: «Πίνακας 1: KMO and Bartlett's Test»

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,698
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4070,909
	Df	1596
	Sig.	,000

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: «Πίνακας 3: Cronbach Item-Total Statistics»

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου στο TEI	163,76	265,90	0,45	.	0,86
Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφοριακού Συστήματος που θα βοηθούσε ώστε η εργασία μου να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά	163,07	273,95	0,19	.	0,87
Αισθάνομαι περήφανος/η που εργάζομαι στο TEI	163,76	262,17	0,52	.	0,86
Αν είχα την δυνατότητα θα επέλεγα μία άλλη εργασία με χαμηλότερες αμοιβές αλλά με καλύτερες συνθήκες εργασίας.	165,40	285,72	-0,25	.	0,87
Εμπιστεύομαι τη διοίκηση για την εκπλήρωση των στόχων του TEI	164,07	256,78	0,66	.	0,86
Ενημερώνομαι για την πορεία και τους στόχους του Ιδρύματος	164,46	260,84	0,47	.	0,86
Οι συνθήκες εργασίας μου (χώροι, καθαριότητα, εξοπλισμός κ.τ.λ.) είναι καλές.	164,17	260,52	0,47	.	0,86
Αισθάνομαι μέλος μιας ομάδας που έχει κοινούς στόχους.	164,10	263,15	0,46	.	0,86
Μου αρέσουν τα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί.	163,66	266,75	0,43	.	0,86
Στο τμήμα που εργάζομαι υπάρχει συνεργασία και καλή επικοινωνία.	163,26	271,39	0,23	.	0,87
Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφορικού συστήματος που θα μπορούσε να ενισχύσει την συνεργασία και την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων	163,31	270,28	0,29	.	0,87
Όταν η δουλειά μου είναι καλή αναγνωρίζεται από τον προϊστάμενο.	163,58	261,46	0,58	.	0,86
Αισθάνομαι ότι είμαι χρήσιμος/η στον οργανισμό και ότι συνεισφέρω με τη δουλειά μου.	163,41	270,13	0,37	.	0,86

Αισθάνομαι ότι μπορώ να εμπιστευόμαι τους προϊσταμένους μου γιατί παίρνουν σωστές αποφάσεις	163,75	263,39	0,53	.	0,86
Αισθάνομαι ότι μπορώ να εμπιστευόμαι την ανώτερη διοίκηση του οργανισμού και ότι αυτή με στηρίζει	164,01	258,80	0,62	.	0,86
Αισθάνομαι ότι μπορώ να εμπιστευόμαι τη ανώτερη διοίκηση γιατί παίρνει σωστές αποφάσεις.	164,05	260,11	0,60	.	0,86
Θεωρώ ότι οι προϊστάμενοί μου, μου λένε πότε η δουλειά μου χρειάζεται βελτίωση και πότε την κάνω σωστά.	163,90	265,65	0,40	.	0,86
Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφορικού Συστήματος που θα αξιολογούσε την απόδοσή μου	163,56	273,00	0,17	.	0,87
Οι προϊστάμενοί μου, μου συμπεριφέρονται με σεβασμό	163,33	265,37	0,49	.	0,86
Οι προϊστάμενοί μου υπολογίζουν τη γνώμη μου στη λήψη αποφάσεων.	163,67	264,88	0,45	.	0,86
Θεωρώ ότι η εκπαίδευση-κατάρτιση που μου παρέχεται από τον οργανισμό είναι κατάλληλη και επαρκής.	164,82	263,25	0,44	.	0,86
Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφορικού Συστήματος που θα εντόπιζε τις εκπαιδευτικές μου ανάγκες και θα σχεδίαζε κατάλληλο πρόγραμμα εκπαίδευσης	163,48	269,17	0,31	.	0,87
Θεωρώ ότι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι προτεραιότητα στον χώρο που εργάζομαι.	163,57	265,30	0,44	.	0,86
Θεωρώ ότι η αμοιβή της εργασίας μου είναι ικανοποιητική για τα προσόντα και τα καθήκοντά μου.	164,88	265,90	0,37	.	0,86
Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφορικού Συστήματος που θα αξιολογούσε τα προσόντα μου ως προς την θέση που κατέχω	163,57	273,77	0,16	.	0,87

Θεωρώ ότι οι χορηγούμενες άδειες (κανονική, αναρρωτική, ειδική κ.τ.λ.) είναι ικανοποιητικές.	164,15	261,67	0,45	.	0,86
Θεωρώ ότι η υγειονομική περίθαλψη που μου παρέχει ο οργανισμός είναι επαρκής	164,53	261,71	0,45	.	0,86
Θεωρώ ότι το ισχύον καθεστώς συνταξιοδότησης είναι ικανοποιητικό.	165,46	267,20	0,32	.	0,86
Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφορικού Συστήματος που θα με ενημερώνει αυτόματα για ζητήματα προσωποποιημένης πληροφόρησης (αποδοχές, ημέρες άδειας, ασφάλεια, κτλ)	163,26	272,44	0,22	.	0,87
Αισθάνομαι ασφαλής με το εργασιακό καθεστώς που έχω (μονιμότητα).	164,11	265,71	0,35	.	0,86
Με ενδιαφέρει κυρίως η αποτελεσματικότητα της δουλειάς μου και όχι η τυπολατρία.	163,19	272,25	0,24	.	0,87
Θεωρώ ότι υπάρχει ικανοποιητική συνεργασία μεταξύ των διευθύνσεων και τμημάτων του οργανισμού.	164,25	260,27	0,58	.	0,86
Θεωρώ ότι διοργανώνονται αρκετές κοινωνικές εκδηλώσεις για την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων.	164,56	268,38	0,30	.	0,87
Η διοίκηση με επιβραβεύει (έπαινος ή προαγωγή ή χρηματική αμοιβή) για την ποιότητα της εργασίας μου	165,19	260,63	0,51	.	0,86
Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφορικού συστήματος που θα πρότεινε ανάλογα με την απόδοση μου κάποιου είδους επιβράβευση (πχ μισθολογική αύξηση, προαγωγή, bonus)	163,62	271,24	0,20	.	0,87
Υψηλός μισθός	163,68	275,84	0,06	.	0,87
Προαγωγή	164,19	271,60	0,15	.	0,87
Σταθερότητα στην εργασία	163,05	268,87	0,37	.	0,86
Ηθική ανταμοιβή	163,31	263,90	0,40	.	0,86
Γενικότερα οι συνθήκες εργασίας	163,22	268,01	0,36	.	0,86
Τιμητικές διακρίσεις	164,54	266,64	0,25	.	0,87

Ειδικά προμ	164,07	269,49	0,19	.	0,87
Συμμετοχή σε σεμινάρια	163,81	266,50	0,25	.	0,87
Υπάρχει Πληροφοριακό Σύστημα στον οργανισμό που να βοηθάει ώστε η εργασία σας να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά;	166,25	282,76	-0,26	.	0,87
Υπάρχει Πληροφοριακό Σύστημα στον οργανισμό σας που να ενισχύσει την συνεργασία και την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων;	165,92	281,37	-0,16	.	0,87
Υπάρχει Πληροφοριακό Σύστημα στον οργανισμό σας που να αξιολογεί την απόδοση των εργαζομένων;	165,57	280,15	-0,18	.	0,87
Υπάρχει Πληροφοριακό Σύστημα στον οργανισμό σας που να εντοπίζει τις εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων και να σχεδιάζει κατάλληλο πρόγραμμα εκπαίδευσης για αυτούς;	165,57	280,17	-0,18	.	0,87
Υπάρχει Πληροφοριακό Σύστημα στον οργανισμό σας που να αξιολογεί τα προσόντα των εργαζομένων ως προς την θέση που κατέχουν;	165,55	280,00	-0,19	.	0,87
Υπάρχει Πληροφοριακό Σύστημα στον οργανισμό σας που να ενημερώνει αυτόματα για ζητήματα προσωποποιημένης πληροφόρησης (αποδοχές, ημέρες άδειας, ασφάλεια, κτλ);	165,68	280,71	-0,15	.	0,87
Υπάρχει Πληροφοριακό Σύστημα στον οργανισμό σας που να προτείνει ανάλογα με την απόδοση του εργαζόμενου κάποιου είδους επιβράβευση (πχ μισθολογική αύξηση, προαγωγή, bonus);	165,58	279,94	-0,13	.	0,87

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ: «Πίνακες συχνοτήτων»

ΦΥΛΟ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανδρας	38	30,9	31,1	31,1
	Γυναίκα	84	68,3	68,9	100,0
	Total	122	99,2	100,0	
Missing	System	1	,8		
Total		123	100,0		

ΗΛΙΚΙΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25-35	2	1,6	1,6	1,6
	35-45	28	22,8	22,8	24,4
	45-55	74	60,2	60,2	84,6
	>55	19	15,4	15,4	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΕΓΓΑΜΟΣ	100	81,3	82,0	82,0
	ΑΓΑΜΟΣ	22	17,9	18,0	100,0
	Total	122	99,2	100,0	
Missing	System	1	,8		
Total		123	100,0		

ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δ.Ε.	41	33,3	33,3	33,3
	Τ.Ε.	43	35,0	35,0	68,3
	Π.Ε	22	17,9	17,9	86,2
	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	16	13,0	13,0	99,2
	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	1	,8	,8	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΙΔΡΥΜΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-10	37	30,1	30,1	30,1
	10-20	33	26,8	26,8	56,9
	>20	53	43,1	43,1	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

ΘΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ ΣΤΟ ΙΔΡΥΜΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	40	32,5	32,5	32,5
	Όχι	83	67,5	67,5	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΤΟ ΙΔΡΥΜΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΟΝΙΜΟΣ	85	69,1	69,1	69,1
	Ι.Δ.Α.Χ.	38	30,9	30,9	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου στο ΤΕΙ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	3	2,4	2,4	2,4
	Διαφωνώ	5	4,1	4,1	6,5
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	28	22,8	22,8	29,3
	Συμφωνώ	69	56,1	56,1	85,4
	Συμφωνώ απολύτως	18	14,6	14,6	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφοριακού Συστήματος που θα βοηθούσε ώστε η εργασία μου να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	4	3,3	3,3	3,3
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	4	3,3	3,3	6,5
	Συμφωνώ	47	38,2	38,2	44,7
	Συμφωνώ απολύτως	68	55,3	55,3	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

Αισθάνομαι περήφανος/η που εργάζομαι στο ΤΕΙ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	5	4,1	4,1	4,1
	Διαφωνώ	2	1,6	1,6	5,7
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	37	30,1	30,1	35,8
	Συμφωνώ	52	42,3	42,3	78,0
	Συμφωνώ απολύτως	27	22,0	22,0	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

Αν είχα την δυνατότητα θα επέλεγα μία άλλη εργασία με χαμηλότερες αμοιβές αλλά με καλύτερες συνθήκες εργασίας.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	33	26,8	26,8	26,8
	Διαφωνώ	50	40,7	40,7	67,5
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	32	26,0	26,0	93,5
	Συμφωνώ	7	5,7	5,7	99,2
	Συμφωνώ απολύτως	1	,8	,8	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

Εμπιστεύομαι τη διοίκηση για την εκπλήρωση των στόχων του ΤΕΙ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	6	4,9	4,9	4,9
	Διαφωνώ	12	9,8	9,8	14,6
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	41	33,3	33,3	48,0
	Συμφωνώ	47	38,2	38,2	86,2
	Συμφωνώ απολύτως	17	13,8	13,8	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

Ενημερώνομαι για την πορεία και τους στόχους του Ιδρύματος

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	12	9,8	9,8	9,8
	Διαφωνώ	25	20,3	20,3	30,1
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	38	30,9	30,9	61,0
	Συμφωνώ	38	30,9	30,9	91,9
	Συμφωνώ απολύτως	10	8,1	8,1	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

Οι συνθήκες εργασίας μου (χώροι, καθαριότητα,εξοπλισμός κ.τ.λ.) είναι καλές.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απολύτως	8	6,5	6,5	6,5
Διαφωνώ	22	17,9	17,9	24,4
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	31	25,2	25,2	49,6
Συμφωνώ	42	34,1	34,1	83,7
Συμφωνώ απολύτως	20	16,3	16,3	100,0
Total	123	100,0	100,0	

Αισθάνομαι μέλος μιας ομάδας που έχει κοινούς στόχους.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απολύτως	7	5,7	5,7	5,7
Διαφωνώ	12	9,8	9,8	15,4
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	38	30,9	30,9	46,3
Συμφωνώ	53	43,1	43,1	89,4
Συμφωνώ απολύτως	13	10,6	10,6	100,0
Total	123	100,0	100,0	

Μου αρέσουν τα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	1	,8	,8	,8
	Διαφωνώ	7	5,7	5,7	6,5
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	24	19,5	19,5	26,0
	Συμφωνώ	66	53,7	53,7	79,7
	Συμφωνώ απολύτως	25	20,3	20,3	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

Στο τμήμα που εργάζομαι υπάρχει συνεργασία και καλή επικοινωνία.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	3	2,4	2,4	2,4
	Διαφωνώ	3	2,4	2,4	4,9
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	10	8,1	8,1	13,0
	Συμφωνώ	49	39,8	39,8	52,8
	Συμφωνώ απολύτως	58	47,2	47,2	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφορικού συστήματος που θα μπορούσε να ενισχύσει την συνεργασία και την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απολύτως	1	,8	,8	,8
Διαφωνώ	4	3,3	3,3	4,1
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	14	11,4	11,4	15,4
Συμφωνώ	52	42,3	42,3	57,7
Συμφωνώ απολύτως	52	42,3	42,3	100,0
Total	123	100,0	100,0	

Όταν η δουλειά μου είναι καλή αναγνωρίζεται από τον προϊστάμενο.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απολύτως	2	1,6	1,6	1,6
Διαφωνώ	6	4,9	4,9	6,5
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	22	17,9	17,9	24,4
Συμφωνώ	59	48,0	48,0	72,4
Συμφωνώ απολύτως	34	27,6	27,6	100,0
Total	123	100,0	100,0	

Αισθάνομαι ότι είμαι χρήσιμος/η στον οργανισμό και ότι συνεισφέρω με τη δουλειά μου.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	2	1,6	1,6	1,6
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	17	13,8	13,8	15,4
Συμφωνώ	69	56,1	56,1	71,5
Συμφωνώ απολύτως	35	28,5	28,5	100,0
Total	123	100,0	100,0	

Αισθάνομαι ότι μπορώ να εμπιστευόμαι τους προϊσταμένους μου γιατί παίρνουν σωστές αποφάσεις

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απολύτως	2	1,6	1,6	1,6
Διαφωνώ	5	4,1	4,1	5,7
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	36	29,3	29,3	35,0
Συμφωνώ	55	44,7	44,7	79,7
Συμφωνώ απολύτως	25	20,3	20,3	100,0
Total	123	100,0	100,0	

Αισθάνομαι ότι μπορώ να εμπιστευόμαι την ανώτερη διοίκηση του οργανισμού και ότι αυτή με στηρίζει

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απολύτως	5	4,1	4,1	4,1
Διαφωνώ	11	8,9	8,9	13,0
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	37	30,1	30,1	43,1
Συμφωνώ	55	44,7	44,7	87,8
Συμφωνώ απολύτως	15	12,2	12,2	100,0
Total	123	100,0	100,0	

Αισθάνομαι ότι μπορώ να εμπιστευόμαι τη ανώτερη διοίκηση γιατί παίρνει σωστές αποφάσεις.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απολύτως	4	3,3	3,3	3,3
Διαφωνώ	10	8,1	8,1	11,4
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	47	38,2	38,2	49,6
Συμφωνώ	47	38,2	38,2	87,8
Συμφωνώ απολύτως	15	12,2	12,2	100,0
Total	123	100,0	100,0	

Θεωρώ ότι οι προϊστάμενοί μου, μου λένε πότε η δουλειά μου χρειάζεται βελτίωση και πότε την κάνω σωστά.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απολύτως	5	4,1	4,1	4,1
Διαφωνώ	8	6,5	6,5	10,6
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	34	27,6	27,6	38,2
Συμφωνώ	57	46,3	46,3	84,6
Συμφωνώ απολύτως	19	15,4	15,4	100,0
Total	123	100,0	100,0	

Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφορικού Συστήματος που θα αξιολογούσε την απόδοσή μου

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απολύτως	3	2,4	2,4	2,4
Διαφωνώ	4	3,3	3,3	5,7
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	22	17,9	17,9	23,6
Συμφωνώ	59	48,0	48,0	71,5
Συμφωνώ απολύτως	35	28,5	28,5	100,0
Total	123	100,0	100,0	

Οι προϊστάμενοί μου, μου συμπεριφέρονται με σεβασμό

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	1	,8	,8	,8
	Διαφωνώ	3	2,4	2,4	3,3
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	15	12,2	12,2	15,4
	Συμφωνώ	55	44,7	44,7	60,2
	Συμφωνώ απολύτως	49	39,8	39,8	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

Οι προϊστάμενοί μου υπολογίζουν τη γνώμη μου στη λήψη αποφάσεων.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	4	3,3	3,3	3,3
	Διαφωνώ	6	4,9	4,9	8,1
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	19	15,4	15,4	23,6
	Συμφωνώ	68	55,3	55,3	78,9
	Συμφωνώ απολύτως	26	21,1	21,1	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

Θεωρώ ότι η εκπαίδευση-κατάρτιση που μου παρέχεται από τον οργανισμό είναι κατάλληλη και επαρκής.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απολύτως	15	12,2	12,2	12,2
Διαφωνώ	40	32,5	32,5	44,7
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	38	30,9	30,9	75,6
Συμφωνώ	26	21,1	21,1	96,7
Συμφωνώ απολύτως	4	3,3	3,3	100,0
Total	123	100,0	100,0	

Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφορικού Συστήματος που θα εντόπιζε τις εκπαιδευτικές μου ανάγκες και θα σχεδίαζε κατάλληλο πρόγραμμα εκπαίδευσης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	9	7,3	7,3	7,3
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	19	15,4	15,4	22,8
Συμφωνώ	52	42,3	42,3	65,0
Συμφωνώ απολύτως	43	35,0	35,0	100,0
Total	123	100,0	100,0	

Θεωρώ ότι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι προτεραιότητα στον χώρο που εργάζομαι.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απολύτως	2	1,6	1,6	1,6
Διαφωνώ	7	5,7	5,7	7,3
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	20	16,3	16,3	23,6
Συμφωνώ	59	48,0	48,0	71,5
Συμφωνώ απολύτως	35	28,5	28,5	100,0
Total	123	100,0	100,0	

Θεωρώ ότι η αμοιβή της εργασίας μου είναι ικανοποιητική για τα προσόντα και τα καθήκοντά μου.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απολύτως	20	16,3	16,3	16,3
Διαφωνώ	30	24,4	24,4	40,7
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	47	38,2	38,2	78,9
Συμφωνώ	25	20,3	20,3	99,2
Συμφωνώ απολύτως	1	,8	,8	100,0
Total	123	100,0	100,0	

Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφορικού Συστήματος που θα αξιολογούσε τα προσόντα μου ως προς την θέση που κατέχω

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	8	6,5	6,5	6,5
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	23	18,7	18,7	25,2
Συμφωνώ	58	47,2	47,2	72,4
Συμφωνώ απολύτως	34	27,6	27,6	100,0
Total	123	100,0	100,0	

Θεωρώ ότι οι χορηγούμενες άδειες (κανονική, αναρρωτική, ειδική κ.τ.λ.) είναι ικανοποιητικές.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απολύτως	8	6,5	6,5	6,5
Διαφωνώ	20	16,3	16,3	22,8
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	30	24,4	24,4	47,2
Συμφωνώ	48	39,0	39,0	86,2
Συμφωνώ απολύτως	17	13,8	13,8	100,0
Total	123	100,0	100,0	

Θεωρώ ότι η υγειονομική περίθαλψη που μου παρέχει ο οργανισμός είναι επαρκής

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	15	12,2	12,2	12,2
	Διαφωνώ	23	18,7	18,7	30,9
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	38	30,9	30,9	61,8
	Συμφωνώ	41	33,3	33,3	95,1
	Συμφωνώ απολύτως	6	4,9	4,9	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

Θεωρώ ότι το ισχύον καθεστώς συνταξιοδότησης είναι ικανοποιητικό.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	44	35,8	35,8	35,8
	Διαφωνώ	39	31,7	31,7	67,5
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	29	23,6	23,6	91,1
	Συμφωνώ	9	7,3	7,3	98,4
	Συμφωνώ απολύτως	2	1,6	1,6	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφορικού Συστήματος που θα με ενημερώνει αυτόματα για ζητήματα προσωποποιημένης πληροφόρησης (αποδοχές, ημέρες άδειας, ασφάλεια, κτλ)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απολύτως	2	1,6	1,6	1,6
Διαφωνώ	2	1,6	1,6	3,3
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	10	8,1	8,1	11,4
Συμφωνώ	56	45,5	45,5	56,9
Συμφωνώ απολύτως	53	43,1	43,1	100,0
Total	123	100,0	100,0	

Δισθάνομαι ασφαλής με το εργασιακό καθεστώς που έχω (μονιμότητα).

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απολύτως	7	5,7	5,7	5,7
Διαφωνώ	14	11,4	11,4	17,1
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	42	34,1	34,1	51,2
Συμφωνώ	41	33,3	33,3	84,6
Συμφωνώ απολύτως	19	15,4	15,4	100,0
Total	123	100,0	100,0	

Με ενδιαφέρει κυρίως η αποτελεσματικότητα της δουλειάς μου και όχι η τυπολατρία.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	1	,8	,8	,8
	Διαφωνώ	3	2,4	2,4	3,3
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	9	7,3	7,3	10,6
	Συμφωνώ	50	40,7	40,7	51,2
	Συμφωνώ απολύτως	60	48,8	48,8	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

Θεωρώ ότι υπάρχει ικανοποιητική συνεργασία μεταξύ των διευθύνσεων και τμημάτων του οργανισμού.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	7	5,7	5,7	5,7
	Διαφωνώ	14	11,4	11,4	17,1
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	48	39,0	39,0	56,1
	Συμφωνώ	46	37,4	37,4	93,5
	Συμφωνώ απολύτως	8	6,5	6,5	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

**Θεωρώ ότι διοργανώνονται αρκετές κοινωνικές εκδηλώσεις για την ανάπτυξη
διαπροσωπικών σχέσεων.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απολύτως	10	8,1	8,1	8,1
Διαφωνώ	27	22,0	22,0	30,1
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	48	39,0	39,0	69,1
Συμφωνώ	33	26,8	26,8	95,9
Συμφωνώ απολύτως	5	4,1	4,1	100,0
Total	123	100,0	100,0	

**Η διοίκηση με επιβραβεύει (έπαινος ή προαγωγή ή χρηματική αμοιβή) για την ποιότητα της
εργασίας μου**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απολύτως	33	26,8	26,8	26,8
Διαφωνώ	34	27,6	27,6	54,5
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	39	31,7	31,7	86,2
Συμφωνώ	15	12,2	12,2	98,4
Συμφωνώ απολύτως	2	1,6	1,6	100,0
Total	123	100,0	100,0	

Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφορικού συστήματος που θα πρότεινε ανάλογα με την απόδοση μου κάποιοι είδους επιβράβευση (πχ μισθολογική αύξηση, προαγωγή, bonus)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	5	4,1	4,1	4,1
	Διαφωνώ	6	4,9	4,9	8,9
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	23	18,7	18,7	27,6
	Συμφωνώ	50	40,7	40,7	68,3
	Συμφωνώ απολύτως	39	31,7	31,7	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

Υψηλός μισθός

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	6	4,9	4,9	4,9
	Ελάχιστα	8	6,5	6,5	11,4
	Μερικώς	19	15,4	15,4	26,8
	Πολύ	56	45,5	45,5	72,4
	Απόλυτα	34	27,6	27,6	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

Προαγωγή

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	14	11,4	11,4	11,4
	Ελάχιστα	11	8,9	8,9	20,3
	Μερικώς	36	29,3	29,3	49,6
	Πολύ	43	35,0	35,0	84,6
	Απόλυτα	19	15,4	15,4	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

Σταθερότητα στην εργασία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	,8	,8	,8
	Ελάχιστα	3	2,4	2,4	3,3
	Μερικώς	8	6,5	6,5	9,8
	Πολύ	35	28,5	28,5	38,2
	Απόλυτα	76	61,8	61,8	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

Ηθική ανταμοιβή

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	4	3,3	3,3	3,3
	Ελάχιστα	9	7,3	7,3	10,6
	Μερικώς	9	7,3	7,3	17,9
	Πολύ	35	28,5	28,5	46,3
	Απόλυτα	66	53,7	53,7	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

Γενικότερα οι συνθήκες εργασίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	,8	,8	,8
	Ελάχιστα	6	4,9	4,9	5,7
	Μερικώς	9	7,3	7,3	13,0
	Πολύ	45	36,6	36,6	49,6
	Απόλυτα	62	50,4	50,4	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

Τιμητικές διακρίσεις

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	24	19,5	19,5	19,5
	Ελάχιστα	15	12,2	12,2	31,7
	Μερικώς	39	31,7	31,7	63,4
	Πολύ	29	23,6	23,6	87,0
	Απόλυτα	16	13,0	13,0	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

Ειδικά πριμ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	17	13,8	13,8	13,8
	Ελάχιστα	8	6,5	6,5	20,3
	Μερικώς	26	21,1	21,1	41,5
	Πολύ	45	36,6	36,6	78,0
	Απόλυτα	27	22,0	22,0	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

Συμμετοχή σε σεμινάρια

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	15	12,2	12,2	12,2
	Ελάχιστα	5	4,1	4,1	16,3
	Μερικώς	23	18,7	18,7	35,0
	Πολύ	37	30,1	30,1	65,0
	Απόλυτα	43	35,0	35,0	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

Υπάρχει Πληροφοριακό Σύστημα στον οργανισμό που να βοηθάει ώστε η εργασία σας να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	89	72,4	72,4	72,4
	Όχι	34	27,6	27,6	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

Υπάρχει Πληροφοριακό Σύστημα στον οργανισμό σας που να ενισχύσει την συνεργασία και την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	48	39,0	39,0	39,0
	Όχι	75	61,0	61,0	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

Υπάρχει Πληροφοριακό Σύστημα στον οργανισμό σας που να αξιολογεί την απόδοση των εργαζομένων;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	5	4,1	4,1	4,1
Όχι	118	95,9	95,9	100,0
Total	123	100,0	100,0	

Υπάρχει Πληροφοριακό Σύστημα στον οργανισμό σας που να εντοπίζει τις εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων και να σχεδιάζει κατάλληλο πρόγραμμα εκπαίδευσης για αυτούς;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	5	4,1	4,1	4,1
Όχι	118	95,9	95,9	100,0
Total	123	100,0	100,0	

Υπάρχει Πληροφοριακό Σύστημα στον οργανισμό σας που να αξιολογεί τα προσόντα των εργαζομένων ως προς την θέση που κατέχουν;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	3	2,4	2,4	2,4
Όχι	120	97,6	97,6	100,0
Total	123	100,0	100,0	

Υπάρχει Πληροφοριακό Σύστημα στον οργανισμό σας που να ενημερώνει αυτόματα για ζητήματα προσωποποιημένης πληροφόρησης (αποδοχές, ημέρες άδειας, ασφάλεια, κτλ);

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	19	15,4	15,4	15,4
Όχι	104	84,6	84,6	100,0
Total	123	100,0	100,0	

Υπάρχει Πληροφοριακό Σύστημα στον οργανισμό σας που να προτείνει ανάλογα με την απόδοση του εργαζόμενου κάποιου είδους επιβράβευση (πχ μισθολογική αύξηση, προαγωγή, bonus);

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	6	4,9	4,9	4,9
Όχι	117	95,1	95,1	100,0
Total	123	100,0	100,0	

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ «Πίνακας 7: Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφοριακού Συστήματος που θα βοηθούσε ώστε η εργασία μου να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά * ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ Crosstabulation»

ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ * Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφοριακού Συστήματος που θα βοηθούσε ώστε η εργασία μου να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά Crosstabulation

			Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφοριακού Συστήματος που θα βοηθούσε ώστε η εργασία μου να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά				
			Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απολύτως	Total
ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ	Δ.Ε.	Count	1	3	12	25	41
		% within ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ	2,4%	7,3%	29,3%	61,0%	100,0%
		% within Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφοριακού Συστήματος που θα βοηθούσε ώστε η εργασία μου να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά	25,0%	75,0%	25,5%	36,8%	33,3%
	% of Total	,8%	2,4%	9,8%	20,3%	33,3%	
	T.E.	Count	2	1	13	27	43

		% within ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩ N	4,7%	2,3%	30,2%	62,8%	100,0%
		% within Θεωρώ απαραίτητ η την ύπαρξη ενός Πληροφορι ακού Συστήματο ς που θα βοηθούσε ώστε η εργασία μου να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά	50,0%	25,0%	27,7%	39,7%	35,0%
		% of Total	1,6%	,8%	10,6%	22,0%	35,0%
	Π.Ε	Count	0	0	14	8	22
		% within ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩ N	,0%	,0%	63,6%	36,4%	100,0%

		% within Θεωρώ απαραίτητ η την ύπαρξη ενός Πληροφορι ακού Συστήματο ς που θα βοηθούσε ώστε η εργασία μου να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά	,0%	,0%	29,8%	11,8%	17,9%
		% of Total	,0%	,0%	11,4%	6,5%	17,9%
	ΜΕΤΑΠ ΤΥΧΙΑΚ Ο	Count	1	0	7	8	16
		% within ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩ N	6,3%	,0%	43,8%	50,0%	100,0%
		% within Θεωρώ απαραίτητ η την ύπαρξη ενός Πληροφορι ακού Συστήματο ς που θα βοηθούσε ώστε η εργασία μου να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά	25,0%	,0%	14,9%	11,8%	13,0%
		% of Total	,8%	,0%	5,7%	6,5%	13,0%

	ΔΙΔΑΚΤ ΟΡΙΚΟ	Count	0	0	1	0	1
		% within ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩ N	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
		% within Θεωρώ απαραίτητ η την ύπαρξη ενός Πληροφορι ακού Συστήματο ς που θα βοηθούσε ώστε η εργασία μου να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά	,0%	,0%	2,1%	,0%	,8%
		% of Total	,0%	,0%	,8%	,0%	,8%
Total		Count	4	4	47	68	123
		% within ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩ N	3,3%	3,3%	38,2%	55,3%	100,0%

	% within Θεωρώ απαραίτητ η την ύπαρξη ενός Πληροφορι ακού Συστήματο ς που θα βοηθούσε ώστε η εργασία μου να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	3,3%	3,3%	38,2%	55,3%	100,0%

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε: «Ερωτηματολόγιο»

Συνοδευτική Επιστολή προς τους Διοικητικούς Υπαλλήλους του Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας

Αγαπητοί συνάδελφοι,

Το ερωτηματολόγιο αφορά μια ερευνητική μελέτη για την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας με θέμα: «Παρακίνηση εργαζομένων στους οργανισμούς. Μέθοδοι και Τεχνικές Παρακίνησης. Ο ρόλος των ηγετικών στελεχών και των πληροφοριακών συστημάτων στη διαδικασία της παρακίνησης», στα πλαίσια του Π.Μ.Σ. «Διοίκηση Εκπαίδευσης», του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων (Πάτρας) του Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας. Απευθύνεται στους Διοικητικούς Υπαλλήλους (μόνιμους και Ι.Δ.Α.Χ.) του Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας, Η έρευνα αυτή αποσκοπεί στην ανάδειξη της συμβολής των πληροφοριακών συστημάτων στην παρακίνηση των διοικητικών υπαλλήλων του Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας και της σπουδαιότητας του ρόλου που διαδραματίζουν προς αυτή την κατεύθυνση τα ηγετικά στελέχη του Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας.

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι ιδιαίτερα σημαντική και η συμμετοχή σας στη μελέτη είναι εθελοντική. Οι απαντήσεις σας θα είναι ανώνυμες και εμπιστευτικές. Ο χρόνος που θα χρειαστεί για να απαντήσετε στις ερωτήσεις είναι περίπου 10-15 λεπτά.

Ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συνεργασία σας.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΕΝΟΤΗΤΑ Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. ΦΥΛΟ: ΑΝΔΡΑΣ ΓΥΝΑΙΚΑ

2. ΗΛΙΚΙΑ: <25

25-35

35-45

45-55

>55

3. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ: ΕΓΓΑΜΟΣ ΑΓΑΜΟΣ

4. ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ:

Υ.Ε.	<input type="checkbox"/>
Δ.Ε.	<input type="checkbox"/>
Τ.Ε.	<input type="checkbox"/>
Π.Ε	<input type="checkbox"/>
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	<input type="checkbox"/>
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	<input type="checkbox"/>

5. ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΙΔΡΥΜΑ:

0-10	<input type="checkbox"/>
10-20	<input type="checkbox"/>
>20	<input type="checkbox"/>

6. ΘΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ ΣΤΟ ΙΔΡΥΜΑ: ΝΑΙ ΟΧΙ

7. ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΤΟ ΙΔΡΥΜΑ: ΜΟΝΙΜΟΣ Ι.Δ.Α.Χ.

ΕΝΟΤΗΤΑ Β. ΕΡΕΥΝΑ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣΠεριγράψτε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε κυκλώνοντας τον αντίστοιχο αριθμό.

		Διαφωνώ απολύτως	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απολύτως
8.	Είμαι ικανοποιημένος-η συνολικά από την εργασία μου στο ΤΕΙ	1	2	3	4	5
9.	Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφοριακού Συστήματος που θα βοηθούσε ώστε η εργασία μου να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά	1	2	3	4	5
10.	Αισθάνομαι περήφανος-η που εργάζομαι στο ΤΕΙ	1	2	3	4	5
11.	Αν είχα την δυνατότητα θα επέλεγα μία άλλη εργασία με χαμηλότερες αμοιβές αλλά με καλύτερες συνθήκες εργασίας.	1	2	3	4	5
12.	Εμπιστεύομαι τη διοίκηση για την εκπλήρωση των στόχων του ΤΕΙ	1	2	3	4	5
13.	Ενημερώνομαι για την πορεία και τους στόχους του Ιδρύματος	1	2	3	4	5
14.	Οι συνθήκες εργασίας μου (χώροι, καθαριότητα, εξοπλισμός κ.τ.λ.) είναι καλές.	1	2	3	4	5
15.	Αισθάνομαι μέλος μιας ομάδας που έχει κοινούς στόχους.	1	2	3	4	5
16.	Μου αρέσουν τα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί.	1	2	3	4	5
17.	Στο τμήμα που εργάζομαι υπάρχει συνεργασία και καλή επικοινωνία.	1	2	3	4	5
18.	Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφορικού συστήματος που θα μπορούσε να ενισχύσει την συνεργασία και την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων	1	2	3	4	5

19.	Όταν η δουλειά μου είναι καλή αναγνωρίζεται από τον προϊστάμενο.	1	2	3	4	5
20.	Αισθάνομαι ότι είμαι χρήσιμος-η στον οργανισμό και ότι συνεισφέρω με τη δουλειά μου.	1	2	3	4	5
21.	Αισθάνομαι ότι μπορώ να εμπιστευτώ τους προϊσταμένους μου γιατί παίρνουν σωστές αποφάσεις.	1	2	3	4	5
22.	Αισθάνομαι ότι μπορώ να εμπιστευτώ την ανώτερη διοίκηση του οργανισμού και ότι αυτή με στηρίζει.	1	2	3	4	5
23.	Αισθάνομαι ότι μπορώ να εμπιστευτώ τη ανώτερη διοίκηση γιατί παίρνει σωστές αποφάσεις.	1	2	3	4	5
24.	Θεωρώ ότι οι προϊστάμενοί μου, μου λένε πότε η δουλειά μου χρειάζεται βελτίωση και πότε την κάνω σωστά.	1	2	3	4	5
25.	Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφορικού Συστήματος που θα αξιολογούσε την απόδοση μου	1	2	3	4	5
26.	Οι προϊστάμενοί μου, μου συμπεριφέρονται με σεβασμό.	1	2	3	4	5
27.	Οι προϊστάμενοί μου υπολογίζουν τη γνώμη μου στη λήψη αποφάσεων.	1	2	3	4	5
28.	Θεωρώ ότι η εκπαίδευση-κατάρτιση που μου παρέχεται από τον οργανισμό είναι κατάλληλη και επαρκής.	1	2	3	4	5
29.	Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφορικού Συστήματος που θα εντόπιζε τις εκπαιδευτικές μου ανάγκες και θα σχεδίαζε κατάλληλο πρόγραμμα εκπαίδευσης	1	2	3	4	5
30.	Θεωρώ ότι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι προτεραιότητα στον χώρο που εργάζομαι.	1	2	3	4	5

31.	Θεωρώ ότι η αμοιβή της εργασίας μου είναι ικανοποιητική για τα προσόντα και τα καθήκοντά μου.	1	2	3	4	5
32.	Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφορικού Συστήματος που θα αξιολογούσε τα προσόντα μου ως προς την θέση που κατέχω	1	2	3	4	5
33.	Θεωρώ ότι οι χορηγούμενες άδειες (κανονική, αναρρωτική, ειδική κ.τ.λ.) είναι ικανοποιητικές.	1	2	3	4	5
34.	Θεωρώ ότι η υγειονομική περίθαλψη που μου παρέχει ο οργανισμός είναι επαρκής.	1	2	3	4	5
35.	Θεωρώ ότι το ισχύον καθεστώς συνταξιοδότησης είναι ικανοποιητικό.	1	2	3	4	5
36.	Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφορικού Συστήματος που θα με ενημερώνει αυτόματα για ζητήματα προσωποποιημένης πληροφόρησης (αποδοχές, ημέρες άδειας, ασφάλεια, κτλ)	1	2	3	4	5
37.	Αισθάνομαι ασφαλής με το εργασιακό καθεστώς που έχω (μονιμότητα).	1	2	3	4	5
38.	Με ενδιαφέρει κυρίως η αποτελεσματικότητα της δουλειάς μου και όχι η τυπολατρία.	1	2	3	4	5
39.	Θεωρώ ότι υπάρχει ικανοποιητική συνεργασία μεταξύ των διευθύνσεων και τμημάτων του οργανισμού.	1	2	3	4	5
40.	Θεωρώ ότι διοργανώνονται αρκετές κοινωνικές εκδηλώσεις για την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων.	1	2	3	4	5
41.	Η διοίκηση με επιβραβεύει (έπαινος ή προαγωγή ή χρηματική αμοιβή) για την ποιότητα της εργασίας μου.	1	2	3	4	5

42.	Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφορικού συστήματος που θα πρότεινε ανάλογα με την απόδοση μου κάποιου είδους επιβράβευση (πχ μισθολογική αύξηση, προαγωγή, bonus)	1	2	3	4	5
------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	---	---	---	---

Αξιολογείστε το πόσο σημαντικές είναι οι ακόλουθες παροχές για την εργασίας σας, κυκλώνοντας τον αντίστοιχο αριθμό.

		Καθόλου	Ελάχιστα	Μερικώς	Πολύ	Απόλυτα
43.	Υψηλός μισθός	1	2	3	4	5
44.	Προαγωγή	1	2	3	4	5
45.	Σταθερότητα στην εργασία	1	2	3	4	5
46.	Ηθική ανταμοιβή	1	2	3	4	5
47.	Γενικότερα οι συνθήκες εργασίας	1	2	3	4	5
48.	Τιμητικές διακρίσεις	1	2	3	4	5
49.	Ειδικά πριμ	1	2	3	4	5
50.	Συμμετοχή σε σεμινάρια	1	2	3	4	5

ΕΝΟΤΗΤΑ Γ. ΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ ΚΑΙ Η ΣΧΕΣΗ ΤΟΥΣ ΜΕ ΤΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Απαντήστε στα ερωτήματα που ακολουθούν κυκλώνοντας την ένδειξη ΝΑΙ/ΟΧΙ.

51.	Υπάρχει Πληροφοριακό Σύστημα στον οργανισμό που να βοηθάει ώστε η εργασία σας να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά;	ΝΑΙ	ΟΧΙ
52.	Υπάρχει Πληροφοριακό Σύστημα στον οργανισμό σας που να ενισχύσει την συνεργασία και την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων;	ΝΑΙ	ΟΧΙ
53.	Υπάρχει Πληροφοριακό Σύστημα στον οργανισμό σας που να αξιολογεί την απόδοση των εργαζομένων;	ΝΑΙ	ΟΧΙ
54.	Υπάρχει Πληροφοριακό Σύστημα στον οργανισμό σας που να εντοπίζει τις εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων και να σχεδιάζει κατάλληλο πρόγραμμα εκπαίδευσης για αυτούς;	ΝΑΙ	ΟΧΙ
55.	Υπάρχει Πληροφοριακό Σύστημα στον οργανισμό σας που να αξιολογεί τα προσόντα των εργαζομένων ως προς την θέση που κατέχουν;	ΝΑΙ	ΟΧΙ
56.	Υπάρχει Πληροφοριακό Σύστημα στον οργανισμό σας που να ενημερώνει αυτόματα για ζητήματα προσωποποιημένης πληροφόρησης (αποδοχές, ημέρες άδειας, ασφάλεια, κτλ);	ΝΑΙ	ΟΧΙ
57.	Υπάρχει Πληροφοριακό Σύστημα στον οργανισμό σας που να προτείνει ανάλογα με την απόδοση του εργαζόμενου κάποιου είδους επιβράβευση (πχ μισθολογική αύξηση, προαγωγή, bonus);	ΝΑΙ	ΟΧΙ