



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΑΤΡΩΝ  
UNIVERSITY OF PATRAS

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης Επιχειρήσεων  
Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης & Τεχνολογίας

Διεύθυνση: Μεγάλου Αλεξάνδρου 1, 263 34 ΠΑΤΡΑ

Τηλ.: 2610 369217, Φαξ: 2610 396184,

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ



ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

EDUCATION MANAGEMENT

### Διπλωματική Εργασία

**Ο ρόλος των Human Resources Information Systems (HRIS) και των Πληροφοριακών Συστημάτων στη διαδικασία της παρακίνησης. Μελέτη περίπτωσης Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.**

**The Role of Human Resources Information Systems (HRIS) and Information Systems in the Process of Motivation. Case Study University of Peloponnese.**

**Ευαγγελία Καραγεωργίου**

Επιβλέπων Καθηγητής: Δρ Έρα Αντωνοπούλου, Διδάσκουσα ΠΜΣ, «Διοίκηση Εκπαίδευσης», Πανεπιστήμιο Πατρών	
Α' Συν-Επιβλέπων Καθηγητής: Δρ Χρήστος Πιερρακέας, Διδάσκων ΠΜΣ, «Διοίκηση Εκπαίδευσης», Πανεπιστήμιο Πατρών	Β' Συν-Επιβλέπων Καθηγητής: Δρ Δημήτρης Παπαδόπουλος, Διδάσκων ΠΜΣ, «Διοίκηση Εκπαίδευσης», Πανεπιστήμιο Πατρών

**Πάτρα, Σεπτέμβριος 2020**

### 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.

© Πανεπιστήμιο Πατρών, 2020

Η παρούσα Εργασία καθώς και τα αποτελέσματα αυτής, αποτελούν συνιδιοκτησία του Πανεπιστημίου Πατρών 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 Πανεπιστημίου Πατρών όπου εκπονήθηκε.

## Περίληψη

**Εισαγωγή:** Η πρόοδος ενός οργανισμού συνίσταται στην αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα, που αφενός είναι αυτός που δημιουργεί τον οργανισμό και αφετέρου, του δίνει ώθηση. Οι σκεπτόμενοι οργανισμοί εκπαιδεύουν τα στελέχη τους να σκέπτονται και τους επιτρέπουν να έχουν φωνή-ρόλο στην επιτυχία του οργανισμού. Ο ρόλος των ηγετικών στελεχών στην αξιοποίηση και παρακίνηση των εργαζομένων, αλλά και στις μεθόδους που χρησιμοποιεί, είναι καθοριστικός.

**Σκοπός:** Η παρούσα εργασία έχει ως σκοπό ν' αναδείξει την δυναμική που παρέχει η χρήση Π.Σ. στην αξιοποίηση, παρακίνηση, ικανοποίηση και βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού. Ειδικότερα, θα ερευνηθεί κατά πόσο η διοίκηση του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου χρησιμοποιεί μεθόδους παρακίνησης με την χρήση πληροφοριακών συστημάτων και αν αξιοποιούνται οι δυνατότητες του προσωπικού για την ανάπτυξη του Ιδρύματος.

**Υλικό & μέθοδος:** Η έρευνα είναι ποσοτική και πραγματοποιήθηκε με χρήση σταθμισμένου ερωτηματολογίου που διανεμήθηκε στους διοικητικούς υπαλλήλους του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου. Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με δημογραφικά στοιχεία, παράγοντες υποκίνησης, ικανοποίηση από την εργασία και τέλος την χρήση πληροφοριακών συστημάτων.

**Αποτελέσματα:** Μετά την συλλογή των αποκρίσεων πραγματοποιήθηκε η επεξεργασία των στατιστικών στοιχείων για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων που τέθηκαν, σχετικά με τις μεθόδους παρακίνησης που παρακινούν περισσότερο τους εργαζομένους του Πανεπιστημίου, τον ρόλο της ηγεσίας, αλλά και την σχέση των Π.Σ. στην παρακίνησή τους.

**Συμπεράσματα:** Οι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου φαίνεται ότι, σε γενικές γραμμές είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Ως σημαντικές μεθόδους παρακίνησης, τοποθετούν, στην πρώτη θέση την σταθερότητα στην εργασία και έπονται η ηθική ανταμοιβή και οι τιμητικές διακρίσεις. Ωστόσο, δεν παρουσιάζονται ικανοποιημένοι από τον τρόπο που λειτουργεί η διοίκηση αφού δεν την εμπιστεύονται για τον τρόπο που λειτουργεί και λαμβάνει τις αποφάσεις. Οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την σπουδαιότητα των Π.Σ. στην βελτίωση των συνθηκών εργασίας και στην εργασιακή ικανοποίηση.

Λέξεις κλειδιά: Πληροφοριακά συστήματα, παρακίνηση, ηγεσία, διοίκηση ανθρώπινων πόρων, κίνητρα.

## **Abstract**

**Introduction:** The development of an organization relies, mainly, on the human factor which the organization consists of. It is the driving force of the organization which gives it the boost forward. Therefore, the organizations train their executives in order to contribute substantially to organization development and achievement of its aim. The crucial role of a leadership is to motivate employees by adopting the appropriate methods.

**Aim:** The present work aims to highlight the crucial impact of using PS on motivation, satisfaction and improvement of human resources. More specifically, it is investigated whether the administration of the University of Peloponnese sets as a motive the use of information systems for development of its human resources. Also, it is examined whether the potentiality of this staff contributes to the development of the University.

**Material & method:** The research data are based on a quantitative method. It was carried out using a weighted questionnaire distributed to the University of Peloponnese administrators. The questionnaire includes questions about demographics, motivational factors, job satisfaction and finally the use of information systems.

**Results:** The statistical data processed from the collected responses answer the research questions, regarding the motivation methods applied to the University employees, the role of leadership as well as the impact of the IS in employees motivation.

**Conclusions:** The employees of the University of Peloponnese express a general satisfaction from their work. The main reason for that is the stability at work, foreseen by the law. Furthermore, important motives for them are the moral rewards and the honorary distinctions. Employees recognize the importance of PS in improving working conditions and providing job satisfaction. However, they don't trust the way the administration works and makes decisions.

**Keywords:** Information systems, motivation, leadership, human resource management, incentives.

# Περιεχόμενα

Περίληψη.....	3
Abstract .....	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	11
ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	14
1.1 Η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού .....	14
1.2 Σημασία και περιεχόμενο της Δ.Α.Δ. ....	15
1.3 Αναγκαιότητα .....	16
1.4 Σκοπός Δ.Α.Δ. ....	17
1.5 Ανθρώπινο Δυναμικό.....	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Παρακίνηση.....	20
2.1 Η έννοια της παρακίνησης .....	20
2.2 Διαδικασία της παρακίνησης.....	21
2.3 Κίνητρα και ανάγκες .....	22
2.4 Εμπόδια.....	24
2.5 Θεωρίες παρακίνησης.....	25
2.5.1 Οι θεωρίες ικανοποίησης των αναγκών .....	26
2.5.1.1 Ιεράρχηση των αναγκών Abraham Maslow.....	26
2.5.1.2 Η θεωρία του Frederick Herzberg .....	28
2.5.1.3 Η θεωρία ERG του Alderfer .....	29
2.5.1.4 Η θεωρία του McClelland.....	30
2.5.2 Οι θεωρίες των διαδικασιών.....	31
2.5.2.1 Η θεωρία της προσδοκίας του Victor Vroom .....	31
2.5.2.2 Η θεωρία της δικαιοσύνης του Adams .....	32
2.5.3 Οι θεωρίες των ανταμοιβών.....	33
2.6 Τεχνικές αύξησης της παρακίνησης.....	34
2.7 Επαγγελματική ικανοποίηση ως αποτέλεσμα της παρακίνησης.....	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ηγεσία .....	37
3.1 Η έννοια της ηγεσίας.....	37
3.2 Χαρακτηριστικά ηγέτη και συμπεριφορές .....	38
3.2.1 Τρόποι συμπεριφοράς ή ηγετικά στυλ.....	39
3.2.1.1 Αυταρχικός ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς ή αυταρχικό στυλ ηγέτη .....	39
3.2.1.2 Ανθρωπιστικός ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς.....	39

3.2.1.3 Φιλελεύθερο στυλ ηγέτη .....	40
3.2.1.4 Ο Δημοκρατικός ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς ή Δημοκρατικό στυλ .....	40
3.3 Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία .....	40
3.4 Παρακίνηση και ηγεσία .....	42
3.5 Θεωρίες και αποτελεσματική ηγεσία.....	44
3.6 Μετασχηματιστική ηγεσία .....	46
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Πληροφοριακά συστήματα .....</b>	<b>49</b>
4.1 Εισαγωγικές έννοιες Πληροφοριακών Συστημάτων .....	50
4.1.1 Η έννοια των πληροφοριακών συστημάτων .....	50
4.1.2 Η σημασία των πληροφοριακών συστημάτων.....	51
4.1.3 Η λειτουργία των πληροφοριακών συστημάτων.....	53
4.2 Οι διαστάσεις των πληροφοριακών συστημάτων.....	55
4.3 Κατηγορίες Πληροφοριακών Συστημάτων .....	57
4.3.1 Πληροφοριακά Συστήματα ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (Π.Σ.Δ.) .....	57
Management information systems, MIS.....	57
4.3.2 Είδη Πληροφοριακών Συστημάτων Διοίκησης.....	59
4.3.3 Ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα .....	61
4.4 Οι χρήστες των πληροφοριακών συστημάτων .....	63
4.5 Πληροφοριακά Συστήματα Ανθρώπινου Δυναμικού, Human Resource Information Systems (HRIS).....	64
4.5.1 Τα HRIS και η σημασία τους .....	64
4.5.2 Οι ιδιότητες των HRIS.....	65
4.5.3. Επιλογή HRIS.....	66
4.5.4 Η χρήση των HRIS .....	68
4.5.5 Η χρήση των HRIS στην παρακίνηση και την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού	69
4.6 Κύκλος ζωής των πληροφοριακών συστημάτων .....	70
4.7 Έρευνες σε Πανεπιστήμια σχετικά με την χρήση HRIS .....	73
4.7.1 Η περίπτωση πανεπιστημίου της Φινλανδίας.....	75
4.7.2 Η περίπτωση πανεπιστημίων στην πολιτεία Haryana της Ινδίας .....	78
4.7.3 Η περίπτωση Ισπανικών πανεπιστημίων .....	80
4.7.4 Η περίπτωση Νιγηριανού πανεπιστημίου .....	81
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Προφίλ Πανεπιστημίου Πελοποννήσου .....</b>	<b>83</b>
5.1 Θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας .....	83
5.2 Διασφάλιση Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση .....	84
5.3 Ατομικά και Συλλογικά όργανα.....	85
5.4 Διοικητική διάρθρωση .....	86

5.5 Πληροφοριακά συστήματα του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου.....	87
5.6 Ανάλυση Πληροφοριακών Συστημάτων Πανεπιστημίου Πελοποννήσου .....	87
<b>ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....</b>	<b>94</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Μεθοδολογία .....</b>	<b>94</b>
6.1 Σκοποί και στόχοι της έρευνας.....	94
6.2 Ερευνητικά ερωτήματα.....	94
6.3 Εργαλείο διεξαγωγής της έρευνας .....	94
6.4 Διεξαγωγή της έρευνας.....	95
6.5 Συλλογή δεδομένων .....	96
6.6 Ανάλυση δεδομένων ερωτηματολογίου – Περιγραφικοί στατιστικοί δείκτες μονομεταβλητών.....	97
6.6.1 Ενότητα: Δημογραφικά στοιχεία.....	97
6.6.2 Ενότητα: Έρευνα παραγόντων υποκίνησης.....	98
6.6.3 Ενότητα: Τα πληροφοριακά συστήματα του ιδρύματος και η σχέση τους με την παρακίνηση.....	103
6.7 Ανάπτυξη ερευνητικών ερωτημάτων .....	105
6.7.1 Ερευνητικό ερώτημα Α .....	105
6.7.2 Ερευνητικό ερώτημα Β .....	108
6.7.3 Ερευνητικό ερώτημα Γ .....	111
6.7.4 Ερευνητικό ερώτημα Δ .....	112
6.8 Σύγκριση αποτελεσμάτων .....	115
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>121</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>126</b>
Ξένα .....	126
Ελληνική.....	128
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: Gronbach item total statistics .....</b>	<b>131</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: Πίνακες.....</b>	<b>139</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ: Ερωτηματολόγιο.....</b>	<b>206</b>



## Περιεχόμενα Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Ανάδραση. Πηγή Χυτήρης (2001). Σελ. 150 .....	20
Διάγραμμα 2: Διαδικασία παρακίνησης. Πηγή Μπουραντάς (2002). Σελ. 150 .....	22
Διάγραμμα 3:Ιεράρχηση των αναγκών. Πηγή Μπουραντάς (2002). Σελ. 257.....	26
Διάγραμμα 4: Ηγεσία. Πηγή, Χυτήρης (2006). Σελ. 162.....	38
Διάγραμμα 5: Αποτελεσματική ηγεσία. Πηγή Χυτήρης (2006). Σελ. 175.....	45
Διάγραμμα 6: Συναισθηματικά νοήμων ηγέτης. Πηγή Schermerhorn (2011). Σελ. 537 .....	47
Διάγραμμα 7: Πληροφοριακό Σύστημα. Πηγή Laudon & Laudon (2014-2015). Σελ. 48 .....	53
Διάγραμμα 8: Διαστάσεις πληροφοριακών συστημάτων. Πηγή Laudon & Laudon (2014-2015). Σελ. 49.....	56
Διάγραμμα 9: Πληροφοριακό Σύστημα Διοίκησης και Οργανωτική Δομή. Πηγή: Γιαννακόπουλος & Παπουτσή (2012). Σελ. 43 .....	58
Διάγραμμα 10: Το διαμάντι του Levitt. Πηγή: Οικονόμου & Γεωργόπουλος (2004). Σελ. 170 .....	67
Διάγραμμα 11: Ο κύκλος ζωής ανάπτυξης συστημάτων. Πηγή: Hoffer et al., 2016. Σελ. 9 .	72
Διάγραμμα 12: Κατανομή απαντήσεων για την ύπαρξη Π.Σ. που θα βοηθούσε ώστε η εργασία μου να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά .....	101
Διάγραμμα 13: Κατανομή απαντήσεων για την ύπαρξη Π.Σ. που θα εντόπιζε τις εκπαιδευτικές μου ανάγκες και θα σχεδίαζε κατάλληλο πρόγραμμα εκπαίδευσης .....	101
Διάγραμμα 14: Κατανομή απαντήσεων για την ύπαρξη Π.Σ. που θα αξιολογούσε τα προσόντα μου ως προς την θέση που κατέχω .....	102
Διάγραμμα 15: Κατανομή απαντήσεων για την ύπαρξη Π.Σ. που θα αξιολογούσε την απόδοσή μου.....	102
Διάγραμμα 16: Κατανομή απαντήσεων για την ύπαρξη Π.Σ. που θα πρότεινε ανάλογα με την απόδοσή μου κάποιου είδους επιβράβευση.....	103
Διάγραμμα 17: Παρεχόμενα Π.Σ.....	104
Διάγραμμα 18: Επίπεδο σπουδών εργαζομένων Πανεπιστημίου Πελοποννήσου .....	105
Διάγραμμα 19: Θετική εικόνα για ανάγκη ύπαρξης Π.Σ. ανά επίπεδο σπουδών εργαζομένων .....	106
Διάγραμμα 20: Απαραίτητη ύπαρξη Π.Σ. στο σύνολο των εργαζομένων Πανεπιστημίου Πελοποννήσου.....	108
Διάγραμμα 21: Θετική εικόνα εργαζομένων % σε παροχές.....	110
Διάγραμμα 22: Έτη προϋπηρεσίας εργαζομένων.....	113
Διάγραμμα 23: Θετική γνώμη (συμφωνώ και συμφωνώ απολύτως) ανά εύρος ετών προϋπηρεσίας .....	114

## Περιεχόμενα Πινάκων

Πίνακας 1: Κατηγορίες ερωτηματολογίου .....	96
Πίνακας 2 Παροχές εργασίας.....	108

### **Συνομογραφίες και Ακρωνύμια**

HRIS	Πληροφοριακά Συστήματα Ανθρώπινου Δυναμικού
Π.Σ.	Πληροφοριακά Συστήματα
Τ.Ε.Ι.	Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα
Δ.Α.Δ	Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
MIS	Management Information Systems
Π.Σ.Δ.	Πληροφοριακά Συστήματα ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
HRM	Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού
ERP	Enterprise Resource Planning
ΕΘΑΑΕ	Εθνική Αρχή Ανώτατης Εκπαίδευσης Αρχής Διασφάλισης Ποιότητας στην Ανώτατη
ΑΔΙΠ	Εκπαίδευση
Α.Ε.Ι.	Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων
ΕΣΔΠ	Εσωτερικού Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας
Π.Δ.	Προεδρικό Διάταγμα
ΦΕΚ	Φύλλο Εφημερίδας της Κυβέρνησης
Τ.Π.Ε.	Τεχνολογίες Πληροφορικής Επικοινωνιών
Δ.Ε.	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση
Τ.Ε.	Τεχνολογική Εκπαίδευση
Π.Ε.	Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σκοπός της εργασίας είναι ν' αναδειχθεί η σημαντικότητα της χρήσης των πληροφοριακών συστημάτων στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς και με ποιο τρόπο αυτά βοηθούν τα ηγετικά στελέχη στην παρακίνηση των εργαζομένων.

Η ηγεσία αποτελεί σημαντικό παράγοντα στην υποκίνηση των εργαζομένων και η χρήση των HRIS δίδει σημαντικό πλεονέκτημα ώστε οι εργαζόμενοι να νιώθουν ικανοποιημένοι. Στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς τα καθήκοντα είναι πολύπλοκα και με ιδιαίτερες απαιτήσεις. Τα πληροφοριακά συστήματα είναι τα κατάλληλα εργαλεία μέσω των οποίων θα εκσυγχρονιστούν οι μέθοδοι παρακίνησης των εργαζομένων. Επιπλέον είναι τα εργαλεία με τα οποία απλοποιείται η διοικητική διαδικασία και ελαχιστοποιείται ο χρόνος περαίωσης των διαφόρων εργασιών. Τα δεδομένα που αποθηκεύουν τα Π.Σ. ανθρώπινων πόρων αποτελούν χρήσιμες πληροφορίες για την ηγεσία προκειμένου να προβαίνει σε ακριβής και έγκαιρες αποφάσεις. Ακόμα η χρήση των πληροφοριακών συστημάτων ανθρώπινων πόρων επιτρέπει στο προσωπικό να συμμετέχει έμμεσα στη λήψη αποφάσεων.

Με τις διατάξεις του ν. 4610/2019, καταργήθηκε το Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας και οι διοικητικοί υπάλληλοι κατανεμήθηκαν σε δύο Πανεπιστήμια. Στο Πανεπιστήμιο Πατρών και στο Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον θα έχει η σύγκριση των αποτελεσμάτων με τ' αποτελέσματα ομότιτλης εργασίας που εκπονήθηκε για το Πανεπιστήμιο Πατρών (πρώην Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας). Από τη σύγκριση θα αναδειχθούν τυχόν διαφορές τόσο στη χρήση πληροφοριακών συστημάτων όσο και στην κουλτούρα της ηγεσίας και την ικανότητά της να παρακινήσει και ικανοποιήσει το προσωπικό, καθώς και με ποιο τρόπο τα HRIS επιδρούν στην παρακίνηση των εργαζομένων.

Η εργασία περιλαμβάνει δύο μέρη, το θεωρητικό και το ερευνητικό. Στο πρώτο κεφάλαιο του θεωρητικού μέρους αναπτύσσεται η έννοια, ο ρόλος και το περιεχόμενο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το διανοητικό κεφάλαιο του οργανισμού, καθώς οι άνθρωποι με τις γνώσεις τους και τις δεξιότητές τους είναι ο βασικός παράγοντας απόδοσης του οργανισμού. Ο οργανισμός εξελίσσεται καθώς συνδυάζει τα talέντα και τις δεξιότητες πολλών ανθρώπων προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι.

Στο δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας συνδέεται η θεωρία της παρακίνησης των εργαζομένων με την ικανοποίηση και τον ρόλο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Η παρακίνηση των εργαζομένων έχει ως στόχο την ικανοποίηση των αναγκών τους. Ενώ η παρακίνηση αναφέρεται στη συμπεριφορά του ατόμου, η ικανοποίηση αφορά στη στάση του απέναντι στη συμπεριφορά του για την επίτευξη σκοπού. Σημαντικές τεχνικές παρακίνησης για την αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων είναι οι ανταμοιβές, η επιβράβευση, ο έπαινος και η ενθάρρυνση που δημιουργεί κλίμα φιλικό και προδιαθέτει θετικά τους εργαζομένους. Επιπλέον, η αναγνώριση, η γνωστοποίηση των σκοπών του οργανισμού, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων αυξάνει την παρακίνηση καθώς οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο αφοσιωμένοι στους σκοπούς που διαμορφώθηκαν και με την δική τους συμμετοχή. Οι αγαστές σχέσεις συνεργασίας μεταξύ τους επιφέρουν αύξηση της εσωτερικής παρακίνησης αφού έχει παραχθεί ευχάριστο κλίμα συνεργασίας. Η επαγγελματική ικανοποίηση συνιστά σημαντικό στοιχείο της επίδοσης και της παρακίνησης. Η διαφορετικότητα των ανθρώπων ως προς τα δημογραφικά τους στοιχεία, την ικανότητα αντίληψης, την ευφυΐα, την προσωπικότητα, την επιδεξιότητα αλλά και την κρίση τους, είναι σημαντικός παράγοντας διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Τα στοιχεία αυτά της διαφορετικότητας των ανθρώπων πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την σχεδίαση των συστημάτων παρακίνησης, αμοιβής και αξιολόγησης προσωπικού.

Στο τρίτο κεφάλαιο περιγράφεται ο ρόλος των ηγετικών στελεχών στην διαδικασία της παρακίνησης των εργαζομένων. Παραθέτονται από την βιβλιογραφία τα στυλ ηγετών, τα χαρακτηριστικά και οι συμπεριφορές τους. Ο μάνατζερ, ως ηγέτης της παρακίνησης οφείλει να επινοήσει τις συνθήκες που θα ωθήσουν τον εργαζόμενο να εργαστεί με έμπνευση και αφοσίωση. Στόχος της Διοίκησης είναι η παρακίνηση των εργαζομένων με την θεμελίωση θετικού κλίματος ώστε να αξιοποιούν τα ειδικά προσόντα τους. Την διαδικασία αυτή οφείλει να εμπνέει η κορυφή της ιεραρχίας των ηγετικών στελεχών ώστε να διαδίδεται προς τα μεσαία και κατώτερα στελέχη. Έτσι, δημιουργούνται οι κατάλληλες συνθήκες ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν θετική θέση και στάση στην επιχείρηση με παραγόμενα οφέλη και για τους ίδιους τους εργαζόμενους αλλά και για την επιχείρηση.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι έννοιες των πληροφοριακών συστημάτων, η σημασία και ο ρόλος τους, οι διαστάσεις, οι κατηγορίες και τα είδη τους. Η χρήση των HRIS παρέχει σημαντική βοήθεια στα στελέχη για την

ικανοποίηση των βασικών λειτουργιών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και στον προγραμματισμό και στη λήψη αποφάσεων για τις εφαρμοζόμενες στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Σημαντική, για τον οργανισμό είναι η επιλογή συστήματος HRIS αφού επιδρούν και εξαρτώνται οι άνθρωποι, η τεχνολογία, οι διαδικασίες και η δομή του. Γενικότερα, η επιλογή και χρήση των πληροφοριακών συστημάτων, ευνοούν ώστε οι χρήστες, να διαχειρίζονται καλύτερα και αποδοτικότερα την πληροφορία, η εργασία τους να πραγματοποιείται σε σύντομο χρόνο με ασφάλεια, ώστε να έχουν τον χρόνο ν' αναπτύξουν περαιτέρω δεξιότητες, και να συμμετέχουν στην διαδικασία του management. Στο τέλος του κεφαλαίου παρατίθενται έρευνες σχετικά με την χρήση HRIS σε Πανεπιστήμια.

Στο πέμπτο κεφάλαιο περιγράφεται το προφίλ του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, η διοικητική του δομή και τα όργανα διοίκησης. Επίσης, αναφέρεται το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας του και οι βασικές αρχές που διέπουν τα Πανεπιστήμια της χώρας. Καταγράφονται και αναλύονται τα Π.Σ. που χρησιμοποιούνται από τις διοικητικές μονάδες του Πανεπιστημίου.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας περιγράφονται ο σκοπός και οι στόχοι της έρευνας όπως προκύπτουν από τα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν τεθεί. Παρουσιάζονται τα εργαλεία με τα οποία διεξήχθη η έρευνα καθώς πιστοποιείται η αξιοπιστία και εγκυρότητα του ερωτηματολογίου. Μετά την διεξαγωγή της έρευνας παρουσιάζονται και αναλύονται τ' αποτελέσματα και τα συμπεράσματα.

## ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

#### *1.1 Η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού*

*«Ανθρώπινοι πόροι είναι το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της» (Jackson, Schullier, 2000) (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).*

Το πεδίο εφαρμογής της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι οι άνθρωποι, δηλαδή οι ανθρώπινοι πόροι της επιχείρησης. Στο πλαίσιο αυτό, οι απασχολούμενοι στον τομέα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, με οποιαδήποτε ιδιότητα, οφείλουν να γνωρίζουν βασικά στοιχεία σχετικά με την συμπεριφορά των ανθρώπων. Η διαφορετικότητα των ανθρώπων ως προς τα δημογραφικά τους στοιχεία, την ικανότητα αντίληψης, την ευφυΐα, την προσωπικότητα, την επιδεξιότητα αλλά και την κρίση τους, είναι σημαντικός παράγοντας διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Τα στοιχεία αυτά της διαφορετικότητας των ανθρώπων πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την σχεδίαση των συστημάτων παρακίνησης, αμοιβής και αξιολόγησης προσωπικού (Χατζηπαντελή, 1999).

Από την βιβλιογραφία, σχετικά με την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.), προκύπτουν τρεις βασικοί άξονες για τον ορισμό της που τονίζουν τόσο την αξία των ανθρωπίνων πόρων όσο και την σημασία που έχει η δίκαιη αντιμετώπισή τους στα πλαίσια του οργανισμού.

Έτσι, έχουμε την προσέγγιση ότι, η Δ.Α.Δ. στοχεύοντας στην διαχείριση και ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων είναι κομμάτι της διοίκησης μιας επιχείρησης. Δηλαδή, ο ρόλος της είναι η μελέτη, εφαρμογή και εποπτεία των δραστηριοτήτων που σχετίζονται άμεσα με την διοίκηση και ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων.

Η δεύτερη προσέγγιση εστιάζει στις μεθόδους και επιμέρους δράσεις για την επίτευξη των στόχων της Δ.Α.Δ. που είναι αφενός η ικανοποίηση των εργαζομένων και αφετέρου τα επιθυμητά αποτελέσματα στη λειτουργία της επιχείρησης. Τέτοιες δράσεις και μέθοδοι είναι η προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση & προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού στον εργασιακό χώρο.

Τέλος, η Δ.Α.Δ. εξειδικεύει τις κατευθύνσεις της αναδεικνύοντας, τον καθοριστικό ρόλο των εργαζομένων για την επίτευξη συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, την πρακτική εφαρμογή σε συνδυασμό με τους στόχους της επιχείρησης καθώς και την υποβοήθηση της Διοίκησης από τα ενδιάμεσα στελέχη ώστε να καλύπτονται οι στόχοι της αποτελεσματικότητας και της κοινωνικής δικαιοσύνης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

Πέρα από την επιστημονική της προσέγγιση, η διοίκηση είναι τέχνη καθώς, οι πράξεις που συντελούνται επηρεάζονται από την ανθρώπινη συμπεριφορά που διακρίνεται για την μεταβλητότητά της. Η μεταβλητότητα αυτή της συμπεριφοράς του ατόμου έχει ως αποτέλεσμα απρόσμενες καταστάσεις τις οποίες καλείται ο μάνατζερ να ταξινομήσει και ν' αξιολογήσει ώστε να χαράξει την πορεία επίλυσης των πράξεων. Συνεπώς η διοίκηση εφαρμόζεται συνδυάζοντας την επιστήμη και την τέχνη οι οποίες είναι εξαρτώμενες η μία από την άλλη (Ζαβλανός, 2002).

Η επιστημονική διοίκηση, σύμφωνα με τον Frederick W. Taylor, βασίζεται στα κοινά συμφέροντα του εργοδότη, των εργαζομένων αλλά και ευρύτερα της κοινωνίας. Ο εργαζόμενος κοπιάζει και αμείβεται γι' αυτό αναλόγως, σύμφωνα με την απόδοσή του και με την θέσπιση των «πριμ εργασίας». Ακόμη, ο εργαζόμενος συμβάλλει στον σχεδιασμό της εργασίας, καθώς μελετάται η απόδοσή του στο έργο που ασκεί. Τέλος, ο εργοδότης εκπαιδεύεται συνεχώς και καθοδηγείται από εξειδικευμένους επιστήμονες (Κάντας, 1998).

## ***1.2 Σημασία και περιεχόμενο της Δ.Α.Δ.***

Η επιτυχία επίτευξης των στόχων μιας επιχείρησης βασίζεται στην ορθή αξιοποίηση των υλικών και ανθρώπινων πόρων. Οι ανθρώπινοι πόροι λοιπόν είναι ο ένας από τους δύο βασικούς παράγοντες επιτυχίας της διοίκησης μιας επιχείρησης.

Η σημασία και σπουδαιότητα των ανθρώπινων πόρων τονίζεται ιδιαίτερα και αντιπροσωπευτικά από τον Jack Welch, (GEO, General Electric Company): *«Οι καλύτερες επιχειρήσεις γνωρίζουν τώρα, χωρίς αμφιβολία, ότι η πραγματική και χωρίς όρια παραγωγικότητα πηγάζει από την ύπαρξη ομάδων ανθρώπων που ανταποκρίνονται στις προκλήσεις, είναι ενθουσιώδεις, αφοσιωμένοι και κατάλληλα αμειβόμενοι. Η πρόοδος έρχεται αν ο κάθε εργαζόμενος αξιοποιηθεί από τον οργανισμό, ενταχθεί στη δράση του και του επιτραπεί να έχει μια φωνή-ρόλο στην*

*επιτυχία της επιχείρησης. Αυτό αυξάνει την παραγωγικότητα όχι απλώς αριθμητικά, αλλά γεωμετρικά» (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).*

Λειτουργίες του μάνατζμεντ είναι κατ' αρχήν ο *προγραμματισμός*, που είναι η λειτουργία κατά την οποία ορίζονται οι στόχοι και διαμορφώνονται τα σχέδια δραστηριοτήτων αναλύοντας το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης/οργανισμού. Η *οργάνωση*, δηλαδή η ανάθεση καθηκόντων, διανομή της εργασίας και ορισμός σχέσεων εξουσίας-ευθύνης. Η *διεύθυνση ηγεσίας*, καθορίζει το στυλ της ηγεσίας και περιλαμβάνει την κατεύθυνση των εργαζομένων ως προς τη συμπεριφορά τους, τους τρόπους παρακίνησης του προσωπικού, την επικοινωνία των μελών, την διαμόρφωση της κουλτούρας και του οράματος. Τέλος ο *έλεγχος, αποτελεσμάτων* και γενικότερα όλων των μέσων, συστημάτων και λειτουργιών που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη των στόχων (Χυτήρης, 2006).

Η αποστολή και οι στόχοι της Δ.Α.Δ. συντείνουν σε:

*Αύξηση ανταγωνιστικότητας* που επιτυγχάνεται με την επιλογή των ατόμων εκείνων που είναι σε θέση να αναπτύξουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης.

*Βελτίωση ποιότητας, αποδοτικότητας και παραγωγικότητας*, βασίζεται στην εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων, στην πρόσληψη των ατόμων εκείνων που μπορούν ν' ανταποκριθούν στις απαιτήσεις καθώς και στην ευχέρεια αλλαγής συστημάτων, αμοιβών π.χ., για την απόκτηση πρόσθετων δεξιοτήτων και ικανοτήτων.

*Τήρηση νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων* που έχει να κάνει με την τήρηση των νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων της επιχείρησης.

*Εργασιακή ικανοποίηση, δέσμευση και ανάπτυξη προσωπικού*, βασικός στόχος με σκοπό την απόδοση παραγωγικότητας των εργαζομένων αλλά και την ατομική ικανοποίηση των εργαζομένων (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016)

### **1.3 Αναγκαιότητα**

Οι σκεπτόμενες επιχειρήσεις οφείλουν να εκπαιδεύουν τα στελέχη τους να σκέπτονται και όχι να εστιάζουν στον τρόπο εκτέλεσης των εργασιών. Η αξιοποίηση μόνο των φυσικών πόρων από μια επιχείρηση εστιάζει στο άμεσο μέλλον, γεγονός που αποτελεί μια κοντόφθαλμη προοπτική. Η εξάντληση των φυσικών πόρων, ακόμα η αντιγραφή και η παλαιώσή τους, οδηγούν στην απώλεια



του συγκριτικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης. Έτσι, αναδεικνύεται η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα που διαφέρει, αφού είναι αυτός που, αφενός δημιουργεί τους οργανισμούς και αφετέρου, τους δίνει ώθηση για περαιτέρω ανάπτυξη (Storey & Sisson, 1994).

Ο άνθρωπος διαθέτει τις δεξιότητες και ικανότητες έτσι ώστε να χρησιμοποιήσει τους άλλους πόρους του οργανισμού προκειμένου να επιτύχει τους στόχους και να παράξει προϊόντα και υπηρεσίες. Στο ανθρώπινο δυναμικό λοιπόν, προσδίδεται σημαντική αξία ούτως ώστε με την ορθή διοίκησή του να αποδοθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση.

Η αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει στην χάραξη της στρατηγικής της να περιλαμβάνει θέματα που αφορούν κυρίως σε:

Την ευελιξία των όρων εργασίας (λειτουργική, αριθμητική, ωραρίου, αμοιβής)

Την ποιότητα

Την αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση

Την συνεχή μάθηση (French, 1986).

#### **1.4 Σκοπός Δ.Α.Δ.**

Σκοπός μιας επιχείρησης είναι η *«ποιοτική βελτίωση των παραγόμενων αγαθών ή υπηρεσιών, της αποδοτικότητας, της παραγωγικότητας, αποτελεσματικότητας και της ανταγωνιστικότητας σε εθνικό και υπερεθνικό επίπεδο»*. Τούτο επιτυγχάνεται με την ορθή διαχείριση των ανθρώπινων πόρων που διαθέτει η επιχείρηση (Παγκάκης, 2003).

Στόχος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων με τέτοιο τρόπο ώστε αυτό να συνεισφέρει στην καλύτερη απόδοση της επιχείρησης. Σημαντικό στοιχείο, σύμφωνα με το μοντέλο του Harvard, είναι η αφοσίωση των εργαζομένων στην οποία πρέπει να αποσκοπεί η Διοίκηση του οργανισμού ή της επιχείρησης. Σε κάθε οργανισμό είναι διαφορετικός ο βαθμός της αφοσίωσης των εργαζομένων προς την επίτευξη των στόχων, αλλά και της παρακίνησής τους. Συνεπώς, εάν ένας οργανισμός θα είναι επιτυχημένος ή αποτυχημένος εξαρτάται από τις κυριότερες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Armstrong, 1999).

### **1.5 Ανθρώπινο Δυναμικό**

Η επιτυχία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, βασίζεται στο έμφυχο δυναμικό που αποτελεί τη ραχοκοκαλιά της επιχείρησης. Ο μάνατζερ, ως υπεύθυνος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού για να επιτύχει θετικά αποτελέσματα, καλείται ν' αξιοποιήσει το ανθρώπινο δυναμικό, επιλέγοντας τους κατάλληλους ανθρώπους για τις κατάλληλες θέσεις, δίνοντάς τους κίνητρα και βοηθώντας στην εξέλιξή τους μέσω της αξιολόγησης. Διατηρώντας το ανθρώπινο δυναμικό ενθουσιώδες και αφοσιωμένο, η επιτυχία της επιχείρησης θεωρείται σίγουρη ακόμα και αν στερείται χρηματοδοτικών πόρων (Dessler, 2015).

Με τον όρο ηθικό νοείται η «θέση» του ατόμου ως μονάδα ή ως μέλος μιας ομάδας προς την ηγεσία και τους σκοπούς της ομάδας. Πορίσματα πολλών ερευνών έχουν καταδείξει ότι υπάρχει σχέση μεταξύ της παραγωγικότητας και του ηθικού του ατόμου. Στη σχέση αυτή εμπλέκονται και άλλες μεταβλητές όπως, η αύξηση του ηθικού του προσωπικού και η ορθολογική εκμετάλλευση των συντελεστών της παραγωγής. Ωστόσο, ένας οργανισμός θεωρείται επιτυχημένος όταν ικανοποιεί ισάξια και τις δύο παραπάνω μεταβλητές (Κόντης, 1994).

Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων ενός οργανισμού εστιάζει στην επίδραση μεταξύ του ατόμου, του οργανισμού και της εργασίας. Προκειμένου λοιπόν η αλληλεπίδραση των παραγόντων αυτών να έχει θετικό αποτέλεσμα, κύριες δραστηριότητες του οργανισμού είναι η ανάπτυξη των εργαζομένων όλων των ιεραρχικών επιπέδων, η οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού, οι αξίες και οι αντιλήψεις του, η διάθεση του εργαζομένου για απόδοση και η συμμετοχή του σε ομάδες εργασίας (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το διανοητικό κεφάλαιο του οργανισμού, καθώς οι άνθρωποι με τις γνώσεις τους και τις δεξιότητές τους είναι ο βασικός παράγοντας απόδοσης του οργανισμού. Ο οργανισμός εξελίσσεται καθώς συνδυάζει τα ταλέντα και τις δεξιότητες πολλών ανθρώπων προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι. Η δύναμη αυτή του διανοητικού κεφαλαίου αντικατοπτρίζεται στην εξίσωση:

Διανοητικό κεφάλαιο = Ικανότητα X Δέσμευση

Διανοητικό κεφάλαιο του οργανισμού θεωρείται η ικανότητα του ανθρώπου να μαθαίνει είτε από πηγές γνώσης είτε από την εμπειρία του σε συνδυασμό με την πρόθεσή του να χρησιμοποιεί την συσσωρευμένη γνώση στην λειτουργία του οργανισμού (Schermerhorn, 2011).

Σύμφωνα με τον Porter (1985), μια επιχείρηση έχει τρεις επιλογές σχετικά με την αντιμετώπιση του ανθρώπινου δυναμικού. Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν στρατηγική ποιότητας, εστιάζουν στην ανάπτυξη και την προσωπικότητα του ανθρώπινου δυναμικού, καλλιεργούν την ποιότητα της κουλτούρας της επιχείρησης και παρέχουν κίνητρα στους εργαζόμενους ώστε ν' αυτονομηθούν με κατάθεση προτάσεων με στόχο την αύξηση της ποιότητας. Η στρατηγική κόστους προϋποθέτει σταθερό επιχειρησιακό περιβάλλον, αποδοτικούς υπαλλήλους με τα κατάλληλα προσόντα και διαφορετικές αποδοχές στα στελέχη διοίκησης. Η τελευταία επιλογή είναι η στρατηγική της διαφοροποίησης. Στην εφαρμογή της στρατηγικής αυτής η επιχείρηση φροντίζει ώστε οι εργαζόμενοι ν' αναπτύσσουν πρωτοβουλίες μέσα από τη δημιουργικότητα. Επικεντρώνονται σε καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες μέσω της ανάπτυξης μακροπρόθεσμων προγραμμάτων. Οι εργαζόμενοι που λαμβάνουν ρίσκο και αναπτύσσουν την συνεργασία, έχουν δυνατότητες εξέλιξης (Λαλούμης, 2015).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Παρακίνηση

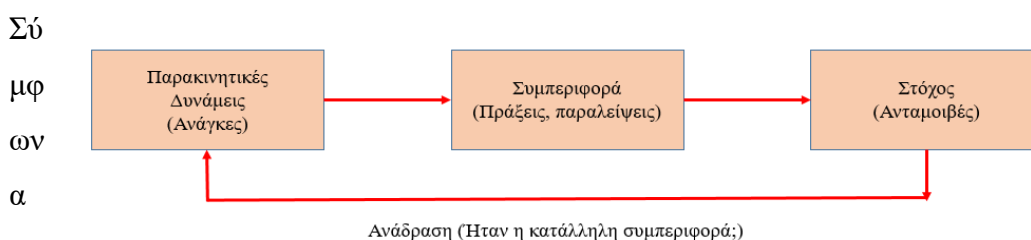
### 2.1 Η έννοια της παρακίνησης

Η παρακίνηση αποτελεί μια από τις βασικότερες λειτουργίες στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Ο Maier (1955), με την ισότητα που ανέπτυξε, *εκτέλεση εργασίας = ικανότητας εργαζομένου X παρακίνηση εργαζομένου*, ανέδειξε πόσο σημαντική παράμετρος είναι η παρακίνηση στην εκτέλεση των εργασιών. Με τον τύπο αυτό της ισότητας, προβάλλεται ο λόγος που καθιστά τόσο σπουδαία την παρακίνηση ως πεδίο μελέτης. Η παρακίνηση δε, σχετίζεται τόσο με το πεδίο μελέτης της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, όσο και με το πεδίο της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Επιπλέον, σημαντικό παράγοντα αποτελεί στον τομέα της διοίκησης γενικότερα αλλά και της ηγεσίας της επιχείρησης ή του οργανισμού (Latham, 2007).

Οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης δεν χαρακτηρίζονται από την ομοιομορφία τους. Καθώς τα άτομα/εργαζόμενοι είναι διαφορετικοί μεταξύ τους, ποικίλουν και οι παράγοντες που τους υποκινούν. Διαφορετικές είναι οι ανάγκες από εργαζόμενο σε εργαζόμενο, αλλά αυτές διαφοροποιούνται και στον ίδιο τον εργαζόμενο με την πάροδο του χρόνου. Έτσι, ποικίλουν τα κίνητρα και τα ερεθίσματα που θα επηρεάσουν τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά και είναι σχεδόν βέβαιο ότι, δεν υφίσταται μία και μόνη μέθοδος που θα παρακινεί σε ικανοποιητικό βαθμό όλους τους εργαζόμενους (Πολύζος, 2014).

Οι συνιστώσες της ανθρώπινης συμπεριφοράς είναι πολλές γι' αυτό και θεωρείται από τα σπουδαιότερα και πολυποίκιλα ζητήματα. Οι συνιστώσες αυτές αφορούν τον κάθε άνθρωπο ξεχωριστά και είναι διαφορετικές για τον καθένα όπως, οι προσωπικές ανάγκες, η εργασιακή πείρα, οι φιλοδοξίες, η εργασιακή εμπειρία, το κοινωνικό περιβάλλον κ.α. Συμπεριφορά λοιπόν, είναι η αντίδραση του κάθε ατόμου στα κίνητρα που έχουν την δυνατότητα να τον παρακινήσουν (Χυτήρης, 2001).



με  
Διάγραμμα 1: Ανάδραση. Πηγή Χυτήρης (2001). Σελ. 150

τον Μπουραντά (2002), η συμπεριφορά του ανθρώπου επηρεάζεται από την παρακίνηση η οποία αποτελεί μια βασική ψυχολογική διαδικασία. Το «κίνητρο» ωστόσο, είναι η κεντρική έννοια του όρου «παρακίνηση». Η ικανοποίηση των αναγκών του ανθρώπου επιτυγχάνεται με την συμπεριφορά του που έχει ως απώτερο σκοπό την εκπλήρωση των στόχων του. Η εσωτερική αυτή διαδικασία που ωθεί τον άνθρωπο στην συγκεκριμένη συμπεριφορά, ορίζεται ως παρακίνηση. Δύο είναι οι κατηγορίες παραγόντων που διαμορφώνουν την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα των εργαζομένων μιας επιχείρησης. Η πρώτη αφορά στις ικανότητες και δεξιότητες του ίδιου του ατόμου, ενώ η δεύτερη και σημαντικότερη αφορά στην επιθυμία του ατόμου να αποδώσει. Συνεπώς, η πρώτη κατηγορία αναφέρεται σ' αυτό που «μπορεί» ο εργαζόμενος να αποδώσει, ενώ η δεύτερη στο τί «θέλει». Εδώ λοιπόν, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει ο μάνατζερ, στόχος του οποίου είναι να κάνει τους εργαζόμενους/υφισταμένους του να έχουν την προθυμία και την ευδιαθεσία ν' αποδώσουν τα μέγιστα.

Στόχος λοιπόν της επιχείρησης είναι, πέραν των ανταμοιβών που αποδίδει στον εργαζόμενο, να φροντίσει για την διαμόρφωση εκείνων των συνθηκών που θα παρακινήσουν τους εργαζόμενους στην αξιοποίηση όλων των ικανοτήτων και δεξιοτήτων τους, αλλά και του χρόνου τους, προς όφελος της επιχείρησης. Ενώ το υπαρκτό «νομικό συμβόλαιο» είναι αυτό που καθορίζει την αμοιβή, το ωράριο και τα καθήκοντα του εργαζομένου, υπάρχει και το άγραφο «κοινωνικό-ψυχολογικό συμβόλαιο» που θα καθορίσει τις συνθήκες παρακίνησης του εργαζομένου ώστε να επιδιώκει την βέλτιστη απόδοσή του.

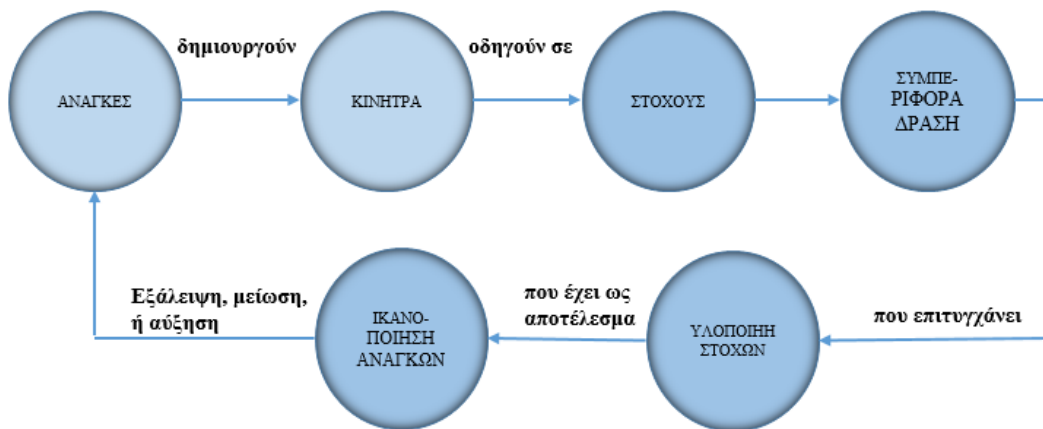
Ένα από τα σημαντικότερα θέματα της Διοίκησης είναι η οργάνωση για την παρακίνηση των εργαζομένων που συνδέεται με την συμπεριφορά των ανθρώπων και την απόδοσή τους (Μπουραντάς, 2002).

## **2.2 Διαδικασία της παρακίνησης**

Στην διαδικασία της παρακίνησης αλληλοεπιδρούν και είναι αλληλεξαρτώμενα οι ανάγκες, τα κίνητρα και οι στόχοι.

Όταν διαπιστώνονται οι ανάγκες ξεκινάει και η διαδικασία της παρακίνησης με την δημιουργία των κινήτρων που οδηγούν στην υλοποίηση των στόχων. Καθώς, ο κάθε άνθρωπος είναι διαφορετικός, οι ανάγκες, τα κίνητρα, οι στόχοι και η

συμπεριφορά είναι διαφορετικά για την κάθε ανθρώπινη οντότητα (Μπουραντάς, 2002).



Διάγραμμα 2: Διαδικασία παρακίνησης.

Πηγή Μπουραντάς (2002). Σελ. 150

### 2.3 Κίνητρα και ανάγκες

Οι James και McDugall πρώτοι, ασχολήθηκαν με το ν' αποδείξουν ότι η συμπεριφορά των ανθρώπων ερμηνεύεται από τα ένστικτα που υπάρχουν έμφυτα στον άνθρωπο αλλά και στα ζώα. Τέτοια είναι η αγάπη, ο φόβος, η ζήλια, η περιέργεια, η μίμηση και σύμφωνα με τους ανωτέρω, από αυτά καθορίζεται η συμπεριφορά των ανθρώπων. Δηλαδή, η θεωρία των ενστίκτων βασίζεται στο γεγονός ότι οι οποιοσδήποτε συμπεριφορές προϋπάρχουν στον εσωτερικό κόσμο του ανθρώπου. Αργότερα ο S. Freud ανέπτυξε την θεωρία των κινήτρων που υπάρχουν στο υποσυνείδητο και δεν είναι πολύ διαφορετικά από τα ένστικτα. Έτσι, σύμφωνα με τη θεωρία του Freud ο άνθρωπος συνειδητοποιεί μόνο ένα μικρό μέρος από τις συνολικές του επιθυμίες. Ωστόσο, στη συνέχεια οι ψυχολόγοι κατέρριψαν τις θεωρίες των ενστίκτων αλλά και τη θεωρία του Freud, υποστηρίζοντας ότι με αυτό τον τρόπο μπορούμε να εξηγήσουμε τη συμπεριφορά των ζώων που είναι «άλογα όντα». Όλοι όμως, είναι σύμφωνοι με το γεγονός ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά εξηγείται μόνο κατά ένα μεγάλο μέρος. Το κομμάτι της ανεξήγητης συμπεριφοράς οφείλεται σε ανεξήγητα κίνητρα (Μπουραντάς, 2002).

Ο C. Hull πρώτος υποστήριξε ότι τα κίνητρα και οι συνήθειες είναι τα βασικά στοιχεία που πρέπει να εξεταστούν προκειμένου να τεθούν οι θεωρίες της

παρακίνησης. Όσον αφορά τα κίνητρα έχουν επικρατήσει τρεις βασικές κατηγορίες. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν τα πρωτογενή κίνητρα στα οποία περιλαμβάνονται αυτά που σχετίζονται με την ύπαρξη και επιβίωση του ανθρώπου, δηλαδή τα φυσιολογικά ή βιολογικά. Τέτοια είναι η πείνα, η δίψα, ο ύπνος, αποκαλούνται δε και στοιχειώδη κίνητρα καθώς είναι έμφυτα στον άνθρωπο. Τα γενικά κίνητρα ανήκουν στην δεύτερη κατηγορία και συνδέονται με τη φύση του ατόμου, είναι δηλαδή και αυτά έμφυτα. Τέτοια κίνητρα είναι αυτά της ικανότητας, της περιέργειας, της δραστηριότητας, της στοργής ή της αγάπης. Τέλος, τα δευτερογενή κίνητρα ο άνθρωπος τα αποκτά κατά τη διάρκεια της ζωής του καθώς προσαρμόζεται στο περιβάλλον και κοινωνικοποιείται. Ως τέτοια, αναφέρονται τα κίνητρα της κοινωνικής ένταξης, της ασφάλειας, της επιτυχίας, του κύρους, της δύναμης ή της εξουσίας (Μπουραντάς, 2002:Luthans, 1992).

Επιπλέον, τα κίνητρα διαχωρίζονται στα εσωτερικά και τα εξωτερικά. Εξωτερικά είναι τα κίνητρα που προσφέρονται στην εργασία ώστε να παρακινήσουν το προσωπικό. Τέτοια είναι οι προαγωγές, η οικονομική ανταμοιβή, η αναγνώριση και η αποδοχή. Στα εξωτερικά κίνητρα συγκαταλέγονται και τα αντικίνητρα, όπως μείωση μισθού, πειθαρχικές ποινές κ.α., καθώς και αυτά συντείνουν στο να επηρεάσουν τη συμπεριφορά. Εσωτερικά κίνητρα είναι τα στοιχεία που ο εργαζόμενος αναγνωρίζει στην εργασία του, τα αποδέχεται και τον παροτρύνουν να καταβάλλει τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια. Τέτοια κίνητρα μπορεί να είναι η δυνατότητα μάθησης, η δημιουργία, η ευθύνη, η ολοκλήρωση κ.α. (Χατζηπαντελή, 1999).

Οι ανάγκες πηγάζουν μέσα από τον ίδιο τον άνθρωπο και μπορεί να είναι, βιολογικές, κοινωνικές και ψυχολογικές.

Οι *βιολογικές ανάγκες* εμφανίζονται πρώτες στον άνθρωπο και ικανοποιούνται από την απασχόληση και αναζητούνται τόσο στον εργασιακό χώρο όσο και έξω απ' αυτόν. Επιδρούν σημαντικά στον τρόπο και την συμπεριφορά του ανθρώπου. Οι *κοινωνικές ανάγκες* γεννούνται από την επαφή και την αλληλεπίδραση των ανθρώπων μεταξύ τους. Διαρκούν δε και εξελίσσονται καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του. Είναι η ανάγκη για αγάπη και η αποδοχή από τις ομάδες στις οποίες δραστηριοποιείται το άτομο. Τέλος, οι *ψυχολογικές ανάγκες* αναφέρονται στο ίδιο το άτομο και πως αυτό θεωρεί τον εαυτό του και αναζητά την αναγνώριση, εξουσία και κύρος.

Οι κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες μεταλλάσσονται με την πάροδο του χρόνου.

Οι προσωπικοί στόχοι των εργαζομένων πρέπει να συμπίπτουν με τους στόχους της επιχείρησης. Ο μάνατζερ λοιπόν θα πρέπει να ελέγχει συντελεστές όπως, η αμοιβή της εργασίας, υπερωρίες, προαγωγές, καταμερισμό εργασίας, ανάθεση ευθυνών, δίκτυα επικοινωνίας, πειθαρχικές ποινές, εκπαίδευση υφισταμένων, συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας. Έχοντας πρόσβαση και ελευθερία στην χρήση των συντελεστών αυτών οδηγεί τους εργαζομένους στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης και των προσωπικών τους στόχων, οδηγείται όμως και ο ίδιος στο μέγιστο της απόδοσής του (Χυτήρης, 2001).

#### **2.4 Εμπόδια**

Την ικανοποίηση των αναγκών, μπορεί ν' ανακόψουν παράγοντες που προέρχονται είτε από το περιβάλλον του ατόμου, είτε από την εργασία ή και από τον ίδιο τον άνθρωπο. Παράγοντες του περιβάλλοντος του ίδιου του ατόμου είναι, οι φυσικές συνθήκες του εργασιακού χώρου, οι αμοιβές, η συμπεριφορά της επιχείρησης, τα συστήματα αμοιβών, εκπαίδευσης, προαγωγών, οι συνάδελφοι και οι προϊστάμενοι αλλά και οι διοικητικές τακτικές. Η εργασία αυτή καθ' εαυτή του εργαζόμενου μπορεί να επιδράσει στην ικανοποίηση των αναγκών. Συγκεκριμένα, ο τρόπος που συμπεριφέρεται ο ίδιος ο εργαζόμενος στον εργασιακό του χώρο, δηλαδή εάν αξιοποιεί τις γνώσεις του, εάν έχει αυτονομία, εάν ο ίδιος αξιολογεί την απόδοσή του κ.α. Τέλος, παράγοντες που αφορούν στο ίδιο το άτομο σχετικά με τα ενδιαφέροντά του, την στάση του απέναντι στους εργοδότες αλλά και την εργασία, τη θέση και στάση στην κοινωνία, την εξουσία.

Οι παρακινητικές δυνάμεις, δηλαδή οι ανάγκες, δεν επηρεάζουν την συμπεριφορά του ατόμου μεμονωμένα. Συνήθως, εμφανίζονται περισσότερες από μία οπότε η ικανοποίηση της μιας θα δυσχεράνει την ικανοποίηση της άλλης. Τότε το άτομο καλείται να αποφασίσει, είτε ποια θα ικανοποιήσει σε βάρος της άλλης, είτε θα τις ικανοποιήσει όλες, όχι όμως στον βαθμό που αρχικά επιθυμεί. Έτσι προκαλείται στο άτομο απογοήτευση και πιθανόν να οδηγηθεί σε επιθετική συμπεριφορά ή ακόμα και εμμονική και ίσως και ψυχολογική παραίτηση.

Τα εμπόδια αυτά μπορούν να ελαχιστοποιηθούν ακόμα και να εξαλειφθούν με την βοήθεια του μάνατζερ, ο οποίος έχει την ευθύνη να βοηθήσει τον εργαζόμενο



αναπτύσσοντας συστήματα παρακίνησης. Για την αποτελεσματικότητα όμως της παρέμβασης των μάνατζερ, ιδιαίτερη σημασία έχουν οι δεξιότητες που διαθέτει ο εργαζόμενος. Οι δεξιότητες αυτές τον βοηθούν έτσι ώστε να μπορέσει ν' ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της θέσης του στην επιχείρηση. Αν απουσιάζουν οι δεξιότητες τότε τα συστήματα παρακίνησης από μόνα τους δεν θα φέρουν κανένα αποτέλεσμα (Χυτήρης, 2001).

## **2.5 Θεωρίες παρακίνησης**

Το άτομο παρακινείται από μία συναισθηματική κατάσταση και ενεργεί έτσι ώστε οι αποφάσεις του να στοχεύουν στην πραγματοποίηση των σκοπών που θέλει το ίδιο να ικανοποιήσει. Έτσι χρησιμοποιεί τις δεξιότητες εκείνες που θα τον βοηθήσουν να επιτύχει τους προσωπικούς του στόχους και σκοπούς, με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Επειδή λοιπόν, ο κάθε άνθρωπος έχει διαφορετικές ανάγκες και διαφορετικές δεξιότητες, αναπτύχθηκαν θεωρίες οι οποίες καταδεικνύουν τον μηχανισμό που λειτουργεί η ώθηση-παρακίνηση, ως σημαντικό παράγοντα στον τρόπο που ενεργεί το κάθε άτομο (Μουζά-Λαζαρίδη, 2013).

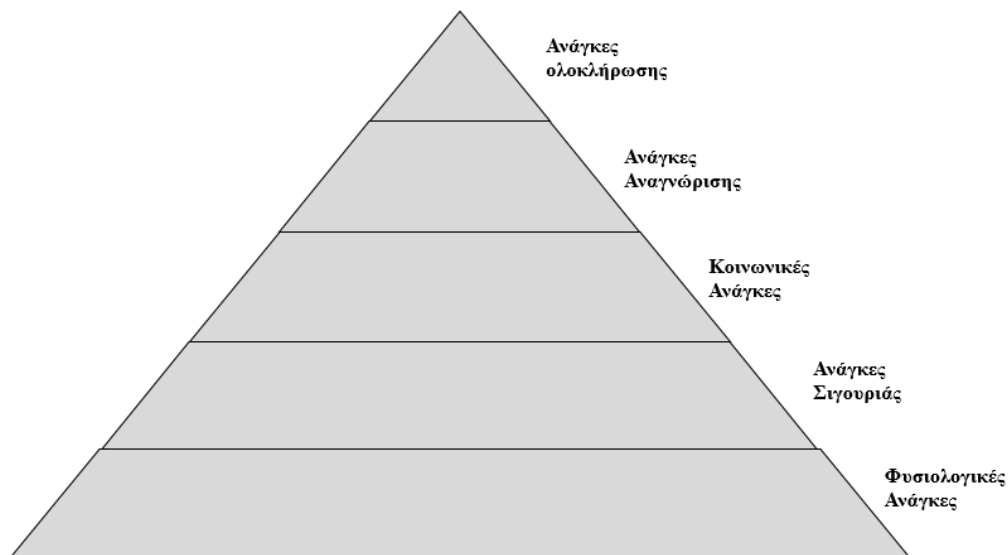
Παρά το γεγονός ότι, με την πάροδο του χρόνου έχουν καταγραφεί και εκτιμηθεί στοιχεία της ανθρώπινης συμπεριφοράς στις διάφορες θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί, δεν είναι δυνατόν να ερμηνευθεί και προβλεφθεί ο τρόπος με τον οποίο σκέφτονται και λειτουργούν οι άνθρωποι στο εργασιακό περιβάλλον. Οι θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί βασίζονται στο γεγονός ότι τα άτομα σκέφτονται ορθολογικά, δηλαδή ενεργούν συνειδητά και λαμβάνουν αποφάσεις. Αυτό όμως δεν είναι βέβαιο καθώς, πολλές φορές αυτοί ενεργούν από συνήθεια. Επιπλέον, σύννηθες φαινόμενο είναι, τα άτομα να συμπεριφέρονται με τρόπο που αντιτίθεται στα συμφέροντά τους για διαφορετικούς λόγους. Έτσι, είναι δυνατόν οι ανάγκες τους να είναι περίπλοκες ή οι αξίες της προσωπικότητάς τους διαφορετικές. Ακόμα, γιατί πολλές φορές πράττουν αυτό που περιμένουν οι άλλοι να κάνουν. Συνεπώς, η παρακίνηση είναι υπό αμφισβήτηση αφού εξαρτάται από την συμπεριφορά των ατόμων αλλά και από άλλους συντελεστές που την επηρεάζουν σημαντικά (Χατζηπαντελή, 1999).

### 2.5.1 Οι θεωρίες ικανοποίησης των αναγκών

Οι θεωρίες της ικανοποίησης των αναγκών βασίζονται στη σχέση της παρακίνησης με την ικανοποίηση των αναγκών του ατόμου, δηλαδή στο γεγονός ότι η παρακίνηση των εργαζομένων έχει ως στόχο την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων.

#### 2.5.1.1 Ιεράρχηση των αναγκών Abraham Maslow

Σύμφωνα με την θεωρία του ψυχολόγου Abraham Maslow (1943), οι ανθρώπινες ανάγκες μπορούν να ομαδοποιηθούν ανάλογα με την δυναμικότητά τους και κατατάσσονται σε μία ιεραρχική κλίμακα. Έτσι κατασκεύασε μία κλίμακα αναγκών η οποία έχει καθιερωθεί ως η κλίμακα αναγκών του Maslow.



Διάγραμμα 3: Ιεράρχηση των αναγκών. Πηγή Μπουραντάς (2002). Σελ. 257

Οι κατηγορίες που ιεράρχησε διακρίνονται αριθμητικά σε πέντε και σε αυτές αποδίδεται σαφώς προτεραιότητα.

Έτσι, οι φυσιολογικές ή και άλλως βιολογικές ανάγκες, αφορούν στις ανάγκες αυτές που είναι απαραίτητες για την επιβίωση του ανθρώπου. Είναι δηλαδή ανάγκες που έχουν σχέση με την ζωτική λειτουργία του, όπως ο ύπνος, η τροφή, το νερό, η στέγη κ.α.

Κάθε άνθρωπος νιώθει την ανάγκη της *ασφάλειας* και της *σιγουριάς* στην καθημερινή του ζωή και ιδιαιτέρως στην επαγγελματική του. Τέτοιες ανάγκες μπορεί να είναι η μόνιμη εργασία, η αγορά κατοικίας για την οικογένειά του, η σιγουριά της ασφάλισης.

Αφού εξασφαλιστούν οι φυσιολογικές ανάγκες και η ασφάλεια, ο άνθρωπος αποζητά την ένταξή του σε ομάδες προκειμένου να νιώσει την αποδοχή, την φιλία και τον σεβασμό. Να νιώσει ότι ανήκει κάπου όπου τον αγαπούν και τον αποδέχονται.

Ακολουθώντας των κοινωνικών αναγκών, επέρχονται οι ανάγκες για *αυτοεκτίμηση* οι οποίες επιδιώκονται μέσα από την αναγνώριση του κοινωνικού περιβάλλοντός του. Έτσι, το άτομο αποκτά αυτοπεποίθηση και βελτιώνει την θέση του και στην στάση του.

Η κορύφωση της εκπλήρωσης των αναγκών του ατόμου υλοποιείται όταν καταφέρει να ικανοποιήσει τις ανάγκες της *αυτοεκπλήρωσης/αυτοπραγμάτωσης*. Οι ανάγκες αυτές είναι διαφορετικές για κάθε άνθρωπο και όχι απαραίτητα υλικές (Μουζά-Λαζαρίδη, 2013).

Η Θεωρία του Maslow, εξετάζει τα κίνητρα του ανθρώπου ταξινομώντας τα, ιεραρχικά, ανάλογα με τις άλλες ανάγκες. Για το λόγο αυτό είναι διαφορετική από άλλες θεωρίες κινήτρων που εξετάζουν τα κίνητρα μεμονωμένα και ανεξάρτητα (Ζαβλανός, 2002). Ωστόσο, η ιεράρχηση αυτή των αναγκών μπορεί να είναι διαφορετική από άνθρωπο σε άνθρωπο αφού ισχύει η διαφορετικότητα του ατόμου ως προς τις προτεραιότητες που θέτει στη ζωή του, αλλά και στους διαφορετικούς παράγοντες που θα επενεργήσουν στην πορεία του (Μουζά-Λαζαρίδη, 2013).

Νεότερες έρευνες έδειξαν πως αν δεν ικανοποιηθεί μία ανάγκη του ατόμου τότε αυτό δεν θα επιζητήσει την ικανοποίηση μιας ανάγκης υψηλότερου επιπέδου. Ωστόσο το μοντέλο του Maslow γίνεται δυναμικό αφού σημαίνων ρόλο διαδραματίζουν οι διάφορες μεταβλητές. Διάφοροι συντελεστές επηρεάζουν την εξέλιξη της θεωρίας των αναγκών, όπως ο πολιτισμός, η πρόοδος, η τεχνολογική ανάπτυξη, τα όνειρα και οι αλλαγές των αξιών. Το κοινωνικό υπόβαθρο των ανθρώπων δεν είναι ίδιο σε όλους τους τόπους αφού υπάρχει διαφορετική κουλτούρα, για το λόγο αυτό οι ιεραρχικές ταξινομήσεις του Maslow ποικίλουν (Χυτήρης, Λ., 2001).

Σοβαρές αντιρρήσεις και ενδοιασμοί έχουν καταγραφεί για την θέση του Maslow σχετικά με το, κατά πόσο οι ανάγκες που βρίσκονται στο χαμηλότερο επίπεδο

λειτουργούν ως εργασιακά κίνητρα. Ο Porter, καταγράφει ότι οι διευθυντές των κατώτερων κλιμακίων στην ιεραρχία δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στις ανάγκες των χαμηλότερων επιπέδων αναγκών, ενώ οι ανώτεροι διευθυντές βασίζονται περισσότερο στην ικανοποίηση αναγκών των υψηλότερων επιπέδων. Ενώ στη μελέτη του αποδέχεται την θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow, δεν αναφέρει όμως τις ανάγκες του χαμηλότερου επιπέδου, δηλαδή τις φυσιολογικές. Οι Hall και Nougaim επιφυλάσσονται να αποδεχθούν ότι ο Porter στη μελέτη του επαληθεύει τη θεωρία του Maslow. Υποστηρίζουν ότι τα αποτελέσματα του Porter ταιριάζουν καλύτερα στον ισχυρισμό ότι τα άτομα επιθυμούν περισσότερο να κατακτήσουν μια θέση στην κοινωνία παρά να ικανοποιήσουν τις φυσιολογικές τους ανάγκες (Ζαβλανός, 1999).

#### ***2.5.1.2 Η θεωρία του Frederick Herzberg***

Η θεωρία του Frederick Herzberg βασίζεται στο γεγονός ότι οι κατηγορίες των παραγόντων που επηρεάζουν τους εργαζόμενους είναι δύο.

Στη μία κατηγορία περιλαμβάνονται οι παράγοντες παρακίνησης που έχουν να κάνουν με την ικανοποίηση, την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητά τους και αφορούν τόσο στην ίδια την εργασία όσο και σε ψυχολογικές και κοινωνικές ανάγκες.

Οι παράγοντες της δευτέρας κατηγορίας ωστόσο, δεν συντείνουν στην παρακίνηση των εργαζομένων. Συντελούν έτσι ώστε, να συντηρείται η επαρκής λειτουργία του εργαζομένου στην επιχείρηση και αφορούν στην επιχείρηση, στην εποπτεία της, την ασφάλεια των εργαζομένων κ.α., ονομάζονται δε, παράγοντες υγιεινής ή συντήρησης.

Οι παράγοντες υγιεινής ή συντήρησης, είναι κυρίως αυτοί που στην καλύτερη περίπτωση είναι ανεκτοί από τους εργαζόμενους αφού η ύπαρξή τους δεν δημιουργεί αίσθημα ικανοποίησης ή ακόμα και αλλαγής συμπεριφοράς στον εργασιακό χώρο. Από την άλλη, οι παράγοντες παρακίνησης είναι αυτοί που προκαλούν αίσθημα ικανοποίησης, για δε, την ανυπαρξία τους οι εργαζόμενοι απλά αδιαφορούν, με την προϋπόθεση ότι υφίστανται οι παράγοντες υγιεινής ή συντήρησης.

Ωστόσο, οι δύο αυτές κατηγορίες παραγόντων δεν εξαρτώνται μεταξύ τους αλλά μπορούν να προκαλούν αντίστροφα αποτελέσματα στους εργαζόμενους (Μουζά-Λαζαρίδη, 2013).

Ο Herzberg υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι είναι σίγουρο ότι δυσαρεστούνται όταν οι παράγοντες υγιεινής (μισθός, διαπροσωπικές σχέσεις, συνθήκες εργασίας) δεν είναι επαρκείς. Ακόμα όμως και αν, σ' έναν εργασιακό χώρο το περιβάλλον δεν είναι δυσάρεστο, αυτό δεν καθιστά σίγουρα ότι οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι. Επιπλέον, ο Herzberg υποστήριξε ότι, οι εργαζόμενοι μπορούν να οδηγηθούν στην ικανοποίηση και βελτιστοποίηση της απόδοσής τους όταν φτάσουν στο ανώτερο επίπεδο της αυτοπραγμάτωσης μέσω των παραγόντων υποκίνησης που αφορούν στην αναγνώριση, την δημιουργικότητα και τα επιτεύγματα (Herzberg, Mausner & Sneyderman, 1959).

Οι Hackman και Oidham, θεωρούν αβέβαιη την θεωρία του Herzberg διατυπώνοντας επιφυλάξεις για τη μεθοδολογία που χρησιμοποίησε. Επιπλέον, η θεωρία του Herzberg επικεντρώνεται σε μεγαλύτερο βαθμό στην ικανοποίηση του ατόμου και όχι στην παρακίνηση, δύο εντελώς διαφορετικές πτυχές της εργασιακής διαδικασίας. Ενώ η παρακίνηση αναφέρεται στη συμπεριφορά του ατόμου, η ικανοποίηση αφορά στη στάση του απέναντι στη συμπεριφορά του για την επίτευξη σκοπού (Ζαβλανός, 1999).

### **2.5.1.3 Η θεωρία ERG του Alderfer**

Η μέθοδος του Alderfer είναι η απλουστευμένη εκδοχή της κατάταξης των ανθρώπινων αναγκών του Maslow. Ο Alderfer ταξινόμησε τις ανθρώπινες ανάγκες σε τρεις κατηγορίες, Existence-Relatedness-Growth (E.R.G.).

Η κατηγορία Existence, ανάγκες ύπαρξης, εμπεριέχει τις δύο πρώτες κατηγορίες του Maslow, δηλαδή τις βιολογικές και τις ανάγκες ασφάλειας που αφορούν στην ικανοποίηση ζωτικών αναγκών του ατόμου. Οι ανάγκες σχέσεων, Relatedness, ωστόσο ταυτίζονται με τις κοινωνικές ανάγκες του Maslow και αναφέρονται στην ανάγκη του ατόμου να ενταχθεί σε κάποια ομάδα, ν' αγαπηθεί και να κερδίσει τον σεβασμό των άλλων μελών της ομάδας. Τέλος, οι ανάγκες ανάπτυξης, Growth, επιζητούν την ανάπτυξη και την δημιουργία στο εργασιακό περιβάλλον και ισοδυναμούν με τις ανάγκες αυτοεκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης του Maslow.

Η αντίθεση με τη θεωρία του Maslow είναι ότι, ο Alderfer πρεσβεύει πως οι ανάγκες δεν ιεραρχούνται και για την ικανοποίηση των αναγκών στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα δεν είναι απαραίτητη η ικανοποίηση αναγκών των κατώτερων ιεραρχικά επιπέδων. Οποιαδήποτε ανάγκη μπορεί να πραγματοποιηθεί ανεξάρτητα από την πραγματοποίηση των άλλων (Μουζά-Λαζαρίδη, 2013).

#### ***2.5.1.4 Η θεωρία του McClelland***

Ο McClelland (1961), διαμόρφωσε την θεωρία των τριών αναγκών, σύμφωνα με την οποία τρεις είναι οι βασικές ανάγκες παρακίνησης των εργαζομένων που έχουν σχέση με την οργανωσιακή συμπεριφορά και την συμπεριφορά των επιχειρήσεων. Έτσι, προέκυψαν οι ανάγκες για επιτυχία και δημιουργικότητα, οι ανάγκες για δύναμη και εξουσία και οι ανάγκες για φιλικούς δεσμούς και κοινωνικότητα.

##### *Ανάγκη για επιτυχία και δημιουργικότητα*

Την ανάγκη αυτή διαθέτουν άτομα που υπερτερούν έναντι των άλλων και λαμβάνουν επικίνδυνα ρίσκα για την υλοποίηση στόχων, ανεξάρτητα από την πιθανότητα επίτευξής τους. Τα άτομα αυτά βασίζονται στις προσωπικές τους δυνατότητες, αλλά και στις ευνοϊκές περιστάσεις υπό τις οποίες προωθούν την υλοποίηση των στόχων τους. Δρουν, είτε από μόνοι τους, είτε συνεργαζόμενοι με άλλα άτομα που διαθέτουν τα ίδια με αυτούς χαρακτηριστικά. Πάντως, το ενδιαφέρον των ατόμων αυτών εστιάζει κυρίως στην προσωπική τους επιτυχία αδιαφορώντας για την οποιαδήποτε ανταμοιβή, χωρίς όμως να είναι εναντίον των πολιτικών αυτών. Στον εργασιακό χώρο, τα άτομα αυτά παρουσιάζουν ιδιαίτερη επιτυχία σε θέσεις επιχειρηματιών και πωλητών.

##### *Ανάγκη για δύναμη και εξουσία*

Τα χαρακτηριστικά των ατόμων που κατέχουν την ανάγκη αυτή είναι η τάση να καθοδηγούν και να επιδρούν στους άλλους, καταστάσεις που οδηγούν τους άλλους να δυσανασχετούν. Ωστόσο, στο εργασιακό περιβάλλον, τα συγκεκριμένα άτομα οδηγούν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης καθώς διαθέτουν τα προσόντα των προϊσταμένων, σχετικά με την καλύτερη οργάνωση των υφισταμένων τους. Συνεπώς, παρατηρούνται κυρίως σε θέσεις ανώτατων στελεχών.

##### *Ανάγκη για φιλικούς δεσμούς και κοινωνικότητα*

Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται την ανάγκη αυτή σε μεγάλο βαθμό, είναι πιο χρήσιμοι ώστε να παρέχουν υπηρεσίας εξυπηρέτησης πελατών. Τα άτομα αυτά επιζητούν, αφενός ομαλές σχέσεις και αφετέρου πλήρη ένταξη στις διάφορες κοινωνικές ομάδες. Τους ενδιαφέρει περισσότερο η αποδοχή των συνανθρώπων τους και πειθαρχούνε στις ομάδες εργασίας.

Ενώ ο Maslow ισχυρίζεται ότι ο άνθρωπος διαθέτει τις ανάγκες αυτές από τη γέννησή του, ο McClelland υποστηρίζει ότι οι ανάγκες αποκτιούνται και καλλιεργούνται κατά τη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου, είτε από την επίδραση εξωτερικών παραγόντων είτε μέσω σχετικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων (Μουζά-Λαζαρίδη, 2013).

### ***2.5.2 Οι θεωρίες των διαδικασιών***

Οι θεωρίες των διαδικασιών πραγματεύονται τον τρόπο που το άτομο παρακινείται, δηλαδή ποια διαδικασία θα εφαρμοστεί για την παρακίνηση των εργαζομένων έτσι ώστε αυτοί να στραφούν προς μια συγκεκριμένη συμπεριφορά.

#### ***2.5.2.1 Η θεωρία της προσδοκίας του Victor Vroom***

Την θεωρία της προσδοκίας ανέπτυξαν ο Victor Vroom (1964) και αργότερα οι Lyman Porter και Edward Lawler. Ο Vroom ασχολείται με την διαδικασία που πρέπει ν' ακολουθηθεί για να παρακινηθεί το άτομο (Μουζά-Λαζαρίδη, 2013).

Οι εργαζόμενοι θα επιλέξουν τις συμπεριφορές εκείνες που θεωρούν ότι εφαρμόζοντάς τες θα επιφέρουν ανταποδοτικά αποτελέσματα. Τούτο συμβαίνει γιατί οι εργαζόμενοι μελετούν και εξηγούν με τη λογική τις δραστηριότητες στον χώρο που εργάζονται (Steers et al., 2004).

Οι εργαζόμενοι κατά την εκτίμησή τους, που τους ωθεί στις κατάλληλες συμπεριφορές, λαμβάνουν υπόψη κάποια χαρακτηριστικά, ουσιώδη για την διαμόρφωση της συμπεριφοράς τους. Έτσι, θεωρούν ότι η αύξηση της απόδοσης συνδέεται με αύξηση των ωφελειών τους, οι οποίες μπορεί να είναι, είτε εξωτερικές, παροχές και μισθός, είτε εσωτερικές, θέση που επιθυμεί να έχει στην επιχείρηση. Επιπλέον, κρίνουν εάν οι συνθήκες επιτρέπουν την επιτυχία του επιδιωκόμενου αποτελέσματος. Τέλος, οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται πλήρως την αξία των προσφερόμενων αμοιβών από την επιχείρηση (Μουζά-Λαζαρίδη, 2013).

---

## ΠΚ (Παρακίνηση)=f( Π (Προσδοκία) X Πρ (Βαθμός προτίμησης)

---

V. Vroom, *Work and Motivation*, J. Wiley & Sons, N.Y., 1964

Ο Vroom μετά από έρευνα της παρακίνησης ανέπτυξε την παρακάτω σχέση:

Προσδοκία, θεωρείται ο βαθμός πιθανότητας, που ο εργαζόμενος θεωρεί ότι οι δράσεις του θα οδηγήσουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Ως πιθανότητα λοιπόν, λαμβάνει κλίμακα βαθμών από μηδέν (0) έως (1). Όταν η πιθανότητα ορίζεται με μηδέν τότε είναι βέβαιο πως η δράση-ενέργεια του εργαζόμενου δεν θα έχει το προσδοκώμενο αποτέλεσμα. Αντίθετα, εάν η πιθανότητα ορίζεται με την τιμή ένα (1) τότε είναι βέβαιο ότι θα επιτύχει το αποτέλεσμα που επιδιώκει.

Προτίμηση, είναι ο βαθμός που θεωρεί ότι ένα αποτέλεσμα είναι εφικτό μεταξύ άλλων.

Οργανικότητα, είναι η πεποίθηση του ατόμου ότι οι στόχοι της επιχείρησης σχετίζονται με τους στόχους του εργαζόμενου (Χυτήρης, 2001).

### 2.5.2.2 Η θεωρία της δικαιοσύνης του Adams

Ο Stacy Adams ανέπτυξε την θεωρία της δικαιοσύνης το 1963. Η θεωρία αυτή βασίζεται στην προσδοκία του εργαζόμενου να λάβει απολαβές αντίστοιχες με την προσφορά του. Όταν το άτομο αντιλαμβάνεται ότι στην επιχείρηση υπάρχει κάποιος βαθμός ανισότητας, τότε προσπαθεί ν' ανακτήσει την ισότητα μέσω της παρακίνησης. Κατ' επέκταση, όταν ο εργαζόμενος δεν απολαμβάνει αυτά που αναμένει τότε είναι δυσαρεστημένος και νιώθει το αίσθημα της αδικίας.

Στο χώρο της εργασίας τους οι εργαζόμενοι συγκρίνουν τις δικές τους προσπάθειες με τις προσπάθειες των συναδέλφων τους σε ίδιες ή παρόμοιες θέσεις εργασίας, καθώς και τις απολαβές τους. Δείκτης για την σύγκριση αυτή είναι:

---

$$\frac{\text{Εισροές του εργαζομένου}}{\text{Εκροές του εργαζομένου}} = \frac{\text{Εισροές των άλλων εργαζομένων}}{\text{Εκροές των άλλων εργαζομένων}}$$

---



Η σύγκριση δηλαδή γίνεται, μετρώντας τις ατομικές εισροές και εκροές με αυτές των υπολοίπων συναδέλφων τους. Ως εισροές ορίζονται οι προσπάθειες που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι για την επίτευξη των στόχων και την απόδοση του επιθυμητού αποτελέσματος. Εισροές μπορεί να είναι, η εκπαίδευση των εργαζομένων, η εμπειρία που διαθέτουν, οι δεξιότητες και ικανότητες που έχουν αλλά και ο βαθμός προσπάθειας που καταβάλουν. Εκροές είναι οι χορηγούμενες από την επιχείρηση απολαβές, όπως ο μισθός, η αναγνώριση, η ασφάλεια, οι συνθήκες, οι προαγωγές κ.α.

Ο εργαζόμενος λοιπόν νιώθει ότι επιχείρηση συμπεριφέρεται με δικαιοσύνη και ισότητα ανάμεσα στους εργαζόμενους όταν τα δύο κλάσματα ισούνται μεταξύ τους. Η ανισότητα των κλασμάτων ωθεί τον εργαζόμενο στην προσπάθεια εξίσωσής τους, αυξάνοντας ή μειώνοντας ανάλογα, τις εισροές ή τις εκροές του (Μουζά-Λαζαρίδη, 2013).

### ***2.5.3 Οι θεωρίες των ανταμοιβών***

Στην περίπτωση των θεωριών των ανταμοιβών, αυτές θεωρούνται ως τα κίνητρα που παρέχονται στους εργαζόμενους για την βελτίωση της απόδοσής τους στην παραγωγή. Σκοπός της ανταμοιβής είναι η παρακίνηση των εργαζομένων ώστε να αναπτύξει συμπεριφορά που αποσκοπεί στη βελτίωσή του. Οι ανταμοιβές αυτές χορηγούνται στους εργαζόμενους σταδιακά αφού αξιολογηθεί η απόδοσή τους από τους προϊσταμένους τους. Στις ανταμοιβές όμως περιλαμβάνονται και κυρώσεις-ποινές σε περίπτωση που η συμπεριφορά του εργαζομένου δεν επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Σχετικά με την αξιολόγηση των εργαζομένων, παρατηρείται ότι, όταν ο χρόνος αξιολόγησης είναι σταθερός και γνωστός στον εργαζόμενο τότε αυτός, βελτιώνει την απόδοσή του λίγο πριν την αξιολόγησή του. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την απόδοση καλής εικόνας που όμως δεν αντιστοιχεί στην πραγματικότητα. Στην περίπτωση που το χρονοδιάγραμμα αξιολόγησης είναι συνεχώς μεταβαλλόμενο, με αποτέλεσμα να μην γνωρίζει ο εργαζόμενος πότε θ' αξιολογηθεί, τότε αυτός είναι σε συνεχή ετοιμότητα στην εργασία του. Υπάρχουν όμως και ανταμοιβές που χορηγούνται ανάλογα με την παραγωγικότητα, όπως π.χ. στους πωλητές που

αμείβονται με προμήθειες, οπότε σε αυτήν την περίπτωση οι ανταμοιβές είναι πάντα σχετικές με την απόδοση του εργαζομένου (Μουζά-Λαζαρίδη, 2013).

## **2.6 Τεχνικές αύξησης της παρακίνησης**

Η βασικότερη τεχνική παρακίνησης είναι αυτή που συνδέει την απόδοση με ανταμοιβές. Οι ανταμοιβές μπορεί να είναι οικονομικές ή μη οικονομικές. Με τον τρόπο αυτό ο εργαζόμενος ανταμείβεται για την απόδοσή του αλλά και την συμμετοχή του στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Οι οικονομικές παροχές ως ανταμοιβή της απόδοσης του εργαζομένου εξακολουθεί να είναι πολύ σημαντική, ανεξάρτητα με το γεγονός ότι, οι βιολογικές και οι ανάγκες ασφάλειας των ανθρώπων έχουν πια σε μεγάλο βαθμό ικανοποιηθεί στον σύγχρονο κόσμο. Άλλωστε με τις οικονομικές παροχές, οι άνθρωποι ικανοποιούν, πλέον των βασικών αναγκών, ανάγκες που έχουν σχέση με την κοινωνικοποίησή τους αλλά και με την ανάγκη ολοκλήρωσης τους, πέραν του εργασιακού περιβάλλοντός τους. Πέραν όμως των οικονομικών ανταμοιβών, σημαντικό ρόλο στην απόδοση αποτελούν και αυτές που επιβραβεύουν τον εργαζόμενο, με επαίνους αλλά και άλλες μεθόδους που αποσκοπούν στο να κάνουν το άτομο να νιώθει σημαντικό παράγοντα στην επίτευξη των στόχων (Μπουραντάς, 2002).

*Ο έπαινος και ενθάρρυνση των υπαλλήλων δημιουργεί κλίμα φιλικό που προδιαθέτει θετικά τους εργαζομένους. Οι εργαζόμενοι αποκτούν τον σεβασμό που τους αρμόζει και νιώθουν την ανάγκη να μετέχουν αποτελεσματικά στις διαδικασίες λειτουργίας του οργανισμού. Η αναγνώριση ικανοποιεί και παρακινεί τους υπαλλήλους στην εργασία τους. Ο έπαινος είναι μια μορφή αναγνώρισης και πρέπει ν' αποδίδεται δημόσια ώστε οι υπάλληλοι να νιώθουν την ανταμοιβή για την εργασία τους. Η διατύπωση των σκοπών ενεργοποιεί τους εργαζόμενους και τους κάνει να νιώθουν ότι η επίτευξή τους είναι κάτι ανώτερο από τους γενικότερους στόχους και σκοπούς. Η παροχή πληροφοριών στους εργαζόμενους για την επίδοσή τους, με ωφέλιμο τρόπο αυξάνει την παρακίνηση. Η παροχή ερεθισμάτων τους δίνει την δυνατότητα και την ευελιξία να πειραματιστούν σε νέες ιδέες και προτάσεις. Η εκπαίδευση με βελτίωση των γνώσεων και τεχνικών αυξάνει σημαντικά την παρακίνηση καθώς ο εργαζόμενος νιώθει πιο ισχυρός και σίγουρος. Η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων αυξάνει την παρακίνηση καθώς οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο αφοσιωμένοι στους σκοπούς που διαμορφώθηκαν*

και με την δική τους συμμετοχή. *Οι αγαστές σχέσεις* συνεργασίας μεταξύ τους και *ο εμπλουτισμός της εργασίας* μέσω των κινήτρων του Herzberg επιφέρουν αύξηση της εσωτερικής παρακίνησης αφού έχει παραχθεί ευχάριστο κλίμα συνεργασίας (Ζαβλανός, 1999).

### **2.7 Επαγγελματική ικανοποίηση ως αποτέλεσμα της παρακίνησης**

Η επαγγελματική ικανοποίηση είναι συνδεδεμένη με τα κίνητρα, τις στάσεις και τις αξίες, σύμφωνα με τη θεωρία της προσδοκίας. Οι Porter & Lawler (1968), υποστηρίζουν ότι η επαγγελματική ικανοποίηση συνιστά σημαντικό στοιχείο της επίδοσης και της παρακίνησης. Επιπλέον, ο Vroom (1964), θεωρεί ότι η επαγγελματική ικανοποίηση συναρτάται από την θεώρηση της αποτελεσματικότητας μιας καθορισμένης εργασίας, που έχει το άτομο. Η ικανοποίηση, δηλαδή που λαμβάνει το άτομο από την εργασία, εξαρτάται από την προσωπική του αντίληψη για τα οφέλη από την εργασία και κατά πόσο αυτά τα οφέλη είναι επιθυμητά. Σύμφωνα με την θεωρία του Herzberg, στην θεωρία των κινήτρων, οι στάσεις που σχετίζονται θετικά με την ικανοποίηση αφορούν κυρίως στο περιεχόμενο της εργασίας, ενώ αυτές που σχετίζονται αρνητικά με την ικανοποίηση συνδέονται με το πλαίσιο εργασίας. Η αποδεκτή άποψη ωστόσο υποστηρίζει ότι, η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί στάση ενώπιον καθορισμένης εργασίας.

Σύμφωνα με το μοντέλο των Hackman & Oldham (1975, 1976, 1980), η γενικότερη συμπεριφορά στην εργασία αποτελείται από τρεις διαστάσεις: α) τα βασικά χαρακτηριστικά, β) τις ψυχολογικές καταστάσεις και γ) τα αποτελέσματα. Τα βασικά χαρακτηριστικά της εργασίας (δεξιότητες, ταυτότητα του έργου, αυτονομία, επανατροφοδότηση) οδηγούν στις ψυχολογικές καταστάσεις που με τη σειρά τους οδηγούν στα αποτελέσματα. Η αναλογία όμως των χαρακτηριστικών των διαστάσεων δεν είναι ένα προς ένα.

Οι παράγοντες που επιδρούν θετικά, σύμφωνα με τον Locke (1976) στην επαγγελματική ικανοποίηση είναι οι δίκαιες αμοιβές, η αναγνώριση και ο έπαινος στην εργασία, οι καλές συνθήκες εργασίας, εποπτεία και αρωγή στο έργο, καλές ανθρώπινες σχέσεις, ασφάλεια στην εργασία, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, αυτονομία και υπευθυνότητα και σαφήνεια ρόλων (Κάντας, 1998).

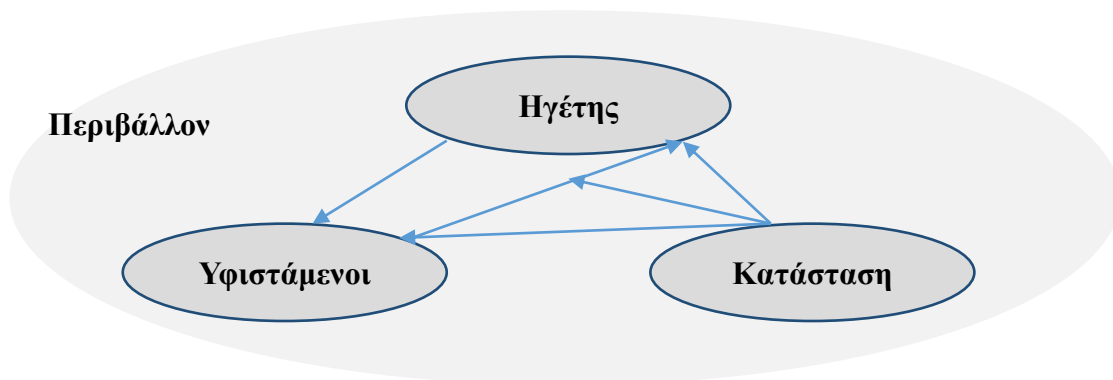


## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ηγεσία**

### **3.1 Η έννοια της ηγεσίας**

Σημαντικό πεδίο μελέτης για πολλά χρόνια έχει αποτελέσει η ηγεσία, αφού έχει θεωρηθεί ότι επηρεάζει σημαντικά στην απόδοση της επιχείρησης/οργανισμού. Ωστόσο, παρά τις μελέτες κι έρευνες που έχουν αναπτυχθεί, δεν έχει καθιερωθεί ένα θεωρητικό σχήμα αποδεκτό από την διεθνή επιστημονική κοινότητα. Αρχικά είχαν την πεποίθηση ότι θα μπορούσε να ανακαλυφθεί μία μέθοδος η οποία εάν εφαρμοζόταν από τα ηγετικά στελέχη θα ήταν πλήρως επιτυχημένη. Ωστόσο, η επιτυχής άσκηση ηγεσίας είναι πολύπλοκη και καταγράφονται πολλοί τρόποι οι οποίοι θα είναι επιτυχείς με την προϋπόθεση, ωστόσο και των κατάλληλων συνθηκών (Ζαβλανός, 2002). Συχνό φαινόμενο στην αστοχία λειτουργίας κοινωνικών οργανώσεων, αποτελεί η επίρριψη ευθυνών στην ηγεσία. Σε κάθε, λοιπόν, τέτοιου είδους κοινωνική οργάνωση, ανεξάρτητα από το μέγεθός της ή την μορφή της (τυπική ή άτυπη) το στυλ της ηγεσίας της, καθορίζει την μορφή της, την φυσιογνωμία της αλλά και τον τρόπο που, εν γένει, λειτουργεί (Μπουραντάς, 2002).

Η άσκηση ηγεσίας είναι μια διαδικασία συνεχούς αλληλεπίδρασης μεταξύ των ηγετών και των εργαζομένων και διαφαίνεται σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. Έτσι, υπάρχει μία συνεχής αντίδραση από τους υφισταμένους στις ενέργειες των ηγετών και αντίστροφα. Καθίσταται, λοιπόν, πολύ σημαντική η ικανότητα του ηγέτη να επηρεάζει, η οποία είναι συνάρτηση τόσο της συμπεριφοράς των άλλων αλλά και της συνθήκης του περιβάλλοντος που βρίσκονται ώστε να αλληλοεπιδράσουν (Χυτήρης, 2006).



Διάγραμμα 4: Ηγεσία. Πηγή, Χυτήρης (2006). Σελ. 162

### 3.2 Χαρακτηριστικά ηγέτη και συμπεριφορές

Η έρευνα ηγεσίας επικεντρώθηκε, πλην των άλλων και στα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των ηγετών, δηλαδή σ' εκείνα που καταστούν τους ηγέτες αποτελεσματικούς ή αναποτελεσματικούς. Η έρευνα αυτή αναφέρεται και σαν «θεωρία του σπουδαίου ατόμου» και ανέδειξε πως τα φυσικά χαρακτηριστικά ενός ηγέτη (ύψος, βάρος, σωματικά κατανομή) δεν επηρεάζουν το βαθμό της επιτυχίας του ηγέτη. Ωστόσο, αναδείχθηκε ότι οι επιτυχημένοι ηγέτες διαθέτουν μια σειρά από όμοια χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους. Σύμφωνα με τους Sjelley Kirkpatrick και Edwin Locke χαρακτηριστικά που καταδεικνύουν τους επιτυχημένους ηγέτες είναι, ο δυναμισμός, η αυτοπεποίθηση, η δημιουργικότητα, η γνωστική ικανότητα, γνώσεις σχετικές με τη δουλειά, η παρακίνηση, η ευελιξία και η εντιμότητα και η ακεραιότητα (Schermerhorn, 2011).

Οι θεωρίες των χαρακτηριστικών των ηγετών, βασίζονται στα χαρακτηριστικά εκείνα της προσωπικότητας του ηγέτη που τον κάνουν επιτυχημένο. Οι περισσότεροι ερευνητές έχουν περιορίσει τα χαρακτηριστικά αυτά στην ευφυΐα, την πρωτοβουλία και την αυτοπεποίθηση. Σε πρόσφατες έρευνες συναντάμε και την ικανότητα του «ελικοπτέρου», δηλαδή την δεξιότητα να συλλαμβάνει την ιδιαιτερότητα των συνθηκών του περιβάλλοντος. Άλλα χαρακτηριστικά γνωρίσματα είναι, η υψηλή αίσθηση της αποστολής, η αυταπάρνηση, η ανωτερότητα του χαρακτήρα, η γνώση της εργασίας η σωστή κρίση και η ενεργητικότητα. Οι θεωρίες όμως των χαρακτηριστικών αμφισβητήθηκαν σοβαρά καθώς, άτομα αναδείχθηκαν σε εξαιρετικούς ηγέτες χωρίς όμως να διαθέτουν τα

χαρακτηριστικά αυτά. Αντίθετα, ηγέτες που διέθεταν τα χαρακτηριστικά δεν κατάφεραν να αναδειχθούν λόγω των επικρατούσων συνθηκών (Κόντης, 1994).

Ο J. Adair (1990), θεωρεί ότι ο βαθμός επιτυχίας του ηγέτη να παρακινήσει τους συνεργάτες του προς την επίτευξη των σκοπών ή την χάραξη μιας καθορισμένης πορείας, επηρεάζεται τόσο από τον ίδιο τον ηγέτη, όσο και από τους ίδιους τους υφισταμένους του. Κάθε ηγέτης διαθέτει τον δικό του μοναδικό τρόπο που θα επηρεάσει τους συνεργάτες του. Έτσι, αποκτά το δικό του ιδιαίτερο ηγετικό στυλ που σχετίζεται τόσο με την στάση του απέναντι στον άνθρωπο, όσο και με την εξουσία που του έχει χορηγηθεί και ασκεί, αλλά και τον ενδιαφέρον που παρουσιάζει αφ' ενός για την πραγμάτωση του σκοπού και αφ' ετέρου για την ανάπτυξη και ικανοποίηση των ανθρώπων (Χυτήρης, 2006).

Ο αληθινός ηγέτης είναι άνθρωπος όχι μόνο ενεργητικός αλλά και πνευματικός. Ο πνευματικός άνθρωπος αποδίδει ιδιαίτερη βαρύτητα στην έννοια της ηθικής και είναι αυτός που θα ενεργεί για το καλό καταγγέλλοντας το κακό. Ο ηγέτης πρέπει να έχει την ικανότητα να καθοδηγεί τους ανθρώπους να θέτουν υψηλά οράματα και στόχους, αλλά και να ενισχύει τις προσωπικότητές τους, ώστε να πετυχαίνουν υψηλή αποτελεσματικότητα (Κωστούλας, 1996).

### ***3.2.1 Τρόποι συμπεριφοράς ή ηγετικά στυλ***

#### ***3.2.1.1 Αυταρχικός ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς ή αυταρχικό στυλ ηγέτη***

Στο αυταρχικό στυλ ηγεσίας εμπεριέχονται τρεις κατηγορίες αυταρχικών ηγετών, αναλόγως του βαθμού εμφάνισης της αυταρχικότητας. Είναι ο αυστηρός αυταρχικός ηγέτης, που θέτει και εφαρμόζει αυστηρούς κανόνες, δεν μεταθέτει εξουσία στους υφισταμένους του, αντιδρά σε νέες οργανωτικές ιδέες και εμμένει σε αυστηρές δομές. Από την άλλη, ο φιλόανθρωπος αυταρχικός ηγέτης, αποδέχεται την ηθική ευθύνη απέναντι στους υφισταμένους του και θέλει να πράττουν το σωστό που αυτός θεωρεί και με τον τρόπο που επιθυμεί. Τέλος, ο ανίκανος αυταρχικός ηγέτης, δεν εμπιστεύεται τους υφισταμένους του και συμπεριφέρεται εριστικά και απολυταρχικά. Χρησιμοποιεί όλες τα μεθόδους, θεμιτές και αθέμιτες για να επιτύχει το σκοπό του (Κόντης, 1994).

#### ***3.2.1.2 Ανθρωπιστικός ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς***

Ο ανθρωπιστής ηγέτης, σε αντίθεση με τον αυταρχικό, αποδέχεται τα συναισθήματα και τις απόψεις των υφισταμένων του, συνεπώς δεν ασκεί πίεση για

την ικανοποίηση της παραγωγής εφόσον δεν είναι αποδεκτό από τους υφισταμένους του (Ζαβλανός, 2002).

### **3.2.1.3 Φιλελεύθερο στυλ ηγέτη**

Ο φιλελεύθερος ηγέτης θεωρείται και ως αδιάφορος καθώς δεν επιθυμεί να τον ενοχλούν οι υφιστάμενοί του, πράττει με την λογική και τους αφήνει ελεύθερους με την προτροπή να πράξουν το καλύτερο που μπορούν (Schermerhorn, 2011).

### **3.2.1.4 Ο Δημοκρατικός ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς ή Δημοκρατικό στυλ**

Ο δημοκρατικός ηγέτης δεν επιδιώκει τις συγκρούσεις με τους υφισταμένους του αλλά καθιερώνει την συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων για την οργάνωση και τις συνθήκες της παραγωγής. Με τον τρόπο αυτό δεσμεύονται οι ίδιοι και νιώθουν ευθύνη (Ζαβλανός, 2002). Συνεπώς, ο δημοκρατικός ηγέτης επιλαμβάνεται την άποψη των ανθρώπων και την εργασία, προτρέπει τους εργαζόμενους με τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων, τους ενισχύει ώστε να προβάλλουν τις ικανότητες και δεξιότητες που διαθέτουν και τέλος, διαχέει τις πληροφορίες με στόχο την συμμετοχή (Schermerhorn, 2011).

## **3.3 Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία**

Ο Goleman (1990), στην προσπάθειά του να περιγράψει την επιρροή που ασκούν τα συναισθήματα και οι διαδικασίες του νου, καθώς και την συμπεριφορά στην εργασιακή συνθήκη, μεταχειρίστηκε τον όρο, συναισθηματική νοημοσύνη. Περιέγραψε ότι, συναισθηματική νοημοσύνη είναι η δεξιότητα των ηγετών εκείνη, με την οποία ελέγχοντας τα δικά τους συναισθήματα και των άλλων, μπορούν να καθοδηγούν τις σκέψεις και να διεγείρουν τα θετικά συναισθήματα των υφισταμένων τους (Χυτήρης, 2006: Μπουραντάς, 2002).

Η συναισθηματική ικανότητα είναι μια ικανότητα που μαθαίνεται και έχει ως βάση της την συναισθηματική νοημοσύνη. Ωστόσο, οι ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης δεν φτάνουν από μόνες τους για διάκριση στον εργασιακό χώρο, παρά μαζί με τις γνωστικές ικανότητες θα φέρουν το κατάλληλο αποτέλεσμα. Στις πολύπλευρες εργασίες όμως, πιο σημαντικές ικανότητες είναι αυτές της συναισθηματικής νοημοσύνης οι οποίες θα υποστηρίξουν την χρήση των εξειδικευμένων γνώσεων και της ευφυΐας του ατόμου (Goleman, 2000).



Ο Goleman, λοιπόν, πιστεύει ότι οι ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι δυνατόν να διδαχθούν. Τέτοιες ικανότητες είναι η αυτοεπίγνωση, η αυτοδιαχείριση και ο αυτοέλεγχος. Αυτοεπίγνωση διαθέτει ο ηγέτης που κατέχει ισχυρή συναισθηματική νοημοσύνη. Ο ηγέτης που διαθέτει αυτοεπίγνωση είναι ικανός ν' αντιληφθεί τα δικά του συναισθήματα αλλά και την επιρροή που έχουν στους συνεργάτες του. Η ικανότητα αυτοδιαχείρισης και αυτοελέγχου δίνουν το σημαντικό πλεονέκτημα στον ηγέτη να ενεργεί αφού σκεφτεί, προκειμένου να ελέγξει τις κινήσεις εκείνες που θα προκαλέσουν αντίθετα από τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα (Schermerhorn, 2011). Πέρα από τις προσωπικές ικανότητες που διαθέτουν οι έχοντες συναισθηματική νοημοσύνη, είναι και αυτές που σχετίζονται με την κοινωνία, δηλαδή οι κοινωνικές ικανότητες. Οι ικανότητες αυτές σχετίζονται τόσο με την κοινωνική επίγνωση όσο και με την διαχείριση των ανθρωπίνων σχέσεων. Ένας ηγέτης διαθέτει κοινωνική επίγνωση όταν κατανοεί τη θέση και τη στάση του άλλου (ενσυναίσθηση), όταν παρέχει βοήθεια στην υλοποίηση των αναγκών των άλλων και όταν σέβεται την διαφορετικότητα του άλλου. Σημαντικά χαρακτηριστικά της ικανότητας διαχείρισης ανθρώπινων σχέσεων είναι η επιρροή, η επικοινωνία, η ικανότητα παρακίνησης, η ικανότητα διαχείρισης των αλλαγών και συγκρούσεων, η συνεργατικότητα και η ανάπτυξη των συνεργατών (Χυτήρης, 2006).

Ο ικανός ηγέτης καλλιεργεί κλίμα προστασίας και φροντίδας. Είναι σε θέση να διατηρήσει την ομάδα συνεργασίας σε συνοχή και να τους εμφυσήσει το κοινό όραμα και τους κοινούς στόχους. Λειτουργεί ως συντονιστής και παρέχει κλίμα συναίνεσης και συνεργασίας αλλά κυρίως δίδει το προβάδισμα στους συνεργάτες τους για ν' αναπτύξουν τις απόψεις τους ώστε να διαμορφωθούν προτάσεις και λύσεις (Goleman, 2000).

Το κοινό στοιχείο των πιο αποτελεσματικών ηγετών στον κόσμο, είναι ο βαθμός συναισθηματικής νοημοσύνης. Όσο μεγαλύτερο βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης διαθέτει ένα ηγέτης τόσο πιο επιτυχημένος και αποτελεσματικός είναι. Ο Daniel Goleman υποστηρίζει ότι, η αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη εξαρτάται κατά 85% από το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης του ηγέτη. Συνεπώς, μια εταιρεία η οποία θέλει να έχει αυξημένα επίπεδα παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας πρέπει να επενδύσει στην ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετικών της στελεχών πετυχαίνοντας αύξηση απόδοσης έως και 58% (Mondy, 2011).

### **3.4 Παρακίνηση και ηγεσία**

Παρακίνηση είναι οι δυνάμεις εκείνες των ανθρώπων που καθορίζουν το βαθμό της προσπάθειας που καταβάλλει στην εργασία του. Όταν ένα άτομο εργάζεται σκληρά τότε λέμε ότι διαθέτει υψηλό βαθμό παρακίνησης. Ο μάνατζερ, ηγέτης της παρακίνησης οφείλει να επινοήσει τις συνθήκες που θα ωθήσουν τον εργαζόμενο να εργαστεί με έμπνευση και αφοσίωση (Schermerhorn, 2011).

Στόχος της Διοίκησης είναι η παρακίνηση των εργαζομένων με την θεμελίωση θετικού κλίματος ώστε να αξιοποιούν τα ειδικά προσόντα τους. Την διαδικασία αυτή οφείλει να εμπνέει η κορυφή της ιεραρχίας των ηγετικών στελεχών ώστε να διαδίδεται προς τα μεσαία και κατώτερα στελέχη. Έτσι, δημιουργούνται οι κατάλληλες συνθήκες ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν θετική θέση και στάση στην επιχείρηση με παραγόμενα οφέλη και για τους ίδιους τους εργαζόμενους αλλά και για την επιχείρηση. Με τον τρόπο αυτό βελτιώνεται η ποιότητα της εργασίας αλλά και των εργαζομένων και δημιουργούνται καλές και αρμονικές σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης (Δημητριάδης, 1998). Τα ηγετικά στελέχη ενός οργανισμού, καθορίζουν την πορεία που θ' ακολουθήσει αυτός. Η κουλτούρα του οργανισμού εμπεριέχει μια σειρά από χαρακτηριστικά που δηλώνουν την βούληση και την θέση της ηγεσίας για τον οργανισμό. Τέτοια χαρακτηριστικά είναι οι συμπεριφορές, οι στάσεις, οι αξίες και οι αντιλήψεις. Μέσα από αυτά τα χαρακτηριστικά διαμορφώνεται το όραμα που υπηρετούν οι εργαζόμενοι με την εμπλουτισμένη πια εργασία τους.

Τα στελέχη της διοίκησης του οργανισμού, παρακινούν τους εργαζόμενους πρώτιστα και κύρια, με την δική τους συμπεριφορά και την απόδοσή τους στον εργασιακό χώρο. Γίνονται το παράδειγμα για τους εργαζόμενους τόσο με την απόδοσή τους, όσο και με την προσπάθειά τους να είναι κοντά στους εργαζόμενους επιλύοντας με φροντίδα τυχόν συγκρούσεις. Είναι σε συνεχή αλληλεπίδραση με τους εργαζόμενους, γνωρίζουν τα προτερήματα και τα μειονεκτήματα του οργανισμού και με συνεχή προσπάθεια παρακινούν τους εργαζόμενους (Σκουλάς κ.α., 1998).

ο Huge υποστηρίζει ότι, προκειμένου ο ηγέτης να έχει αποτελέσματα στις προσδοκίες που θέτει στους εργαζόμενους, οφείλει να παρέχει κίνητρα και να τονώνει τις προσπάθειες των εργαζομένων (Ζαβλανός, 2002).

Η εκπαίδευση του προσωπικού έχει πολλά πλεονεκτήματα και αποτελεί βασικό κίνητρο για την παρακίνηση των εργαζομένων. Ο εργαζόμενος μέσω της συστηματικής εκπαίδευσης αποκτά επιπλέον δεξιότητες και γνώσεις τις οποίες εφαρμόζει στον τομέα της εργασίας του αυξάνοντας έτσι την αποδοτικότητά του και την προσωπική ικανοποίηση. Η επιχείρηση δε, προσκομίζει όφελος καθώς ο εργαζόμενος δεν απαιτεί ιδιαίτερη επίβλεψη και είναι σε θέση να ανταπεξέλθει μόνος του στα καθήκοντά του. Επιπλέον, η επιχείρηση χρησιμοποιώντας το εργαλείο της συστηματικής εκπαίδευσης προσελκύει εργαζομένους υψηλής ποιότητας και είναι σε θέση να καλύψει κενά σε θέσης εργασιών αφού διαθέτει ειδικό εκπαιδευμένο προσωπικό. Εκπαιδύοντας το προσωπικό, αυτό ταυτίζεται με τους στόχους του οργανισμού και αποκτά την κουλτούρα της συνεχούς βελτίωσής του, μέσα από την ανάγκη του για αφοσίωση (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

Η θέσει στόχων από τον οργανισμό αποτελεί σημαντικό παράγοντα παρακίνησης του προσωπικού. Όσο πιο δύσκολοι είναι οι στόχοι που τίθενται τόσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός παρακίνησης για την επίτευξη. Ωστόσο, η δύναμη παρακίνησης αυξάνεται όταν οι στόχοι είναι αποδεκτοί και από τους ίδιους τους εργαζόμενους (Μπουραντάς, 2002).

Με την αξιολόγηση των εργαζομένων η διοίκηση αποκτά δεδομένα προκειμένου ν' αυξήσει την αποτελεσματικότητά τους. Από το σύστημα αξιολόγησης μπορεί να παρέχονται στοιχεία όπως τα προσόντα και οι αδυναμίες του προσωπικού, αλλά και η πρόοδος που σημειώνουν με την πάροδο του χρόνου. Έτσι, ο προϊστάμενος γνωρίζοντας τα στοιχεία αυτά, μπορεί να βοηθήσει στην εξάλειψη των αδυναμιών, στην εύρεση αποτελεσματικών τρόπων διεκπεραίωσης, στην ενθάρρυνση μέσω της ανατροφοδότησης και γενικά στην παρακίνηση προς ολοένα καλύτερη απόδοση (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Συνήθη πρακτική των επιχειρήσεων των τελευταίων χρόνων, αποτελεί η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων σε ορισμένους τομείς. Για την εφαρμογή της πρακτικής αυτής λαμβάνονται υπόψη τα διαφορετικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων που αναδύονται κατά την εκτέλεση των εργασιών. Τέτοια χαρακτηριστικά είναι το προφίλ ηγεσίας που προτιμάται αλλά και το είδος της εργασίας, οι σχέσεις με τους προϊσταμένους, τα προσόντα που διαθέτουν κ.ά. Τα οφέλη που παράγονται από τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων είναι η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, η

δημιουργία καλών σχέσεων εργαζομένων – προϊσταμένων, η αποδοχή των αλλαγών, η τήρηση από τους εργαζομένους του ωραρίου εργασίας και η μείωση των απουσιών (Δημητριάδης, 1998).

### **3.5 Θεωρίες και αποτελεσματική ηγεσία**

Στην ανάλυση του ερευνητικού πεδίου του ηγέτη έχουν αναπτυχθεί πολλές θεωρίες.

Από τις αναλύσεις αυτές προκύπτει ένα ερώτημα το οποίο αποτελεί τη βάση για την ανάπτυξη των θεωριών αυτών. Γιατί δεν μπορούν να γίνουν όλοι επιτυχημένοι ηγέτες; Με δεδομένο αυτό το ερώτημα, οι ερευνητές προσπάθησαν να προσεγγίσουν την έννοια του ηγέτη, σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των ηγετών, με την συμπεριφορά και με αναφορά της συμπεριφοράς σε μία συγκεκριμένη κατάσταση (Μουζά-Λαζαρίδη, 2013).

Επιπλέον, ένα δεύτερο ερώτημα που απασχόλησε τους ερευνητές αφορά στους όρους κάτω από τους οποίους ένα ηγετικό στυλ είναι καλύτερο από τα άλλα. Έτσι, αναπτύχθηκαν οι θεωρίες ηγεσίας με τις οποίες προσπαθούν να κατανοήσουν την επιτυχία της ηγεσίας κάτω από διαφορετικές περιστάσεις και απαιτήσεις (Schermerhorn, 2011).

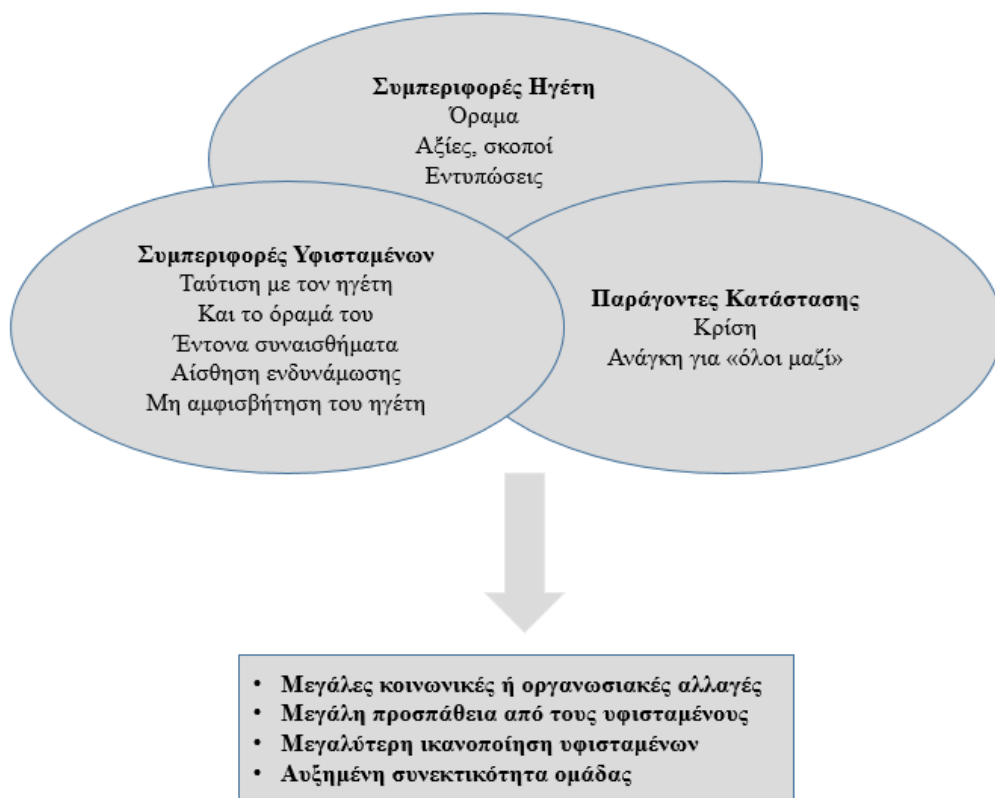
Επιχειρώντας να κατανοήσουν τα στοιχεία εκείνα που κάνουν έναν ηγέτη αποτελεσματικό κατέληξαν σε τέσσερις βασικές θεωρίες της ηγεσίας. Αυτές που βασίζονται στα ατομικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας του ηγέτη, θεωρίες που αναλύουν τις συμπεριφορές, αυτές που αναπτύσσονται με βάση τις συνθήκες του εργασιακού χώρου και τέλος νεότερες προσεγγίσεις όπως αυτή του ηγέτη που είναι μετασχηματιστής, μεταρρυθμιστής (Ζαβλανός, 2002).

Σύμφωνα με την προσέγγιση των χαρακτηριστικών του ηγέτη, οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο ηγέτης για να είναι επιτυχημένος, διαχωρίζονται σε φυσικά, κοινωνικά και χαρακτηριστικά προσωπικότητας. Οι μελέτες που πραγματοποιήθηκαν για την απόδειξη της προσέγγισης της συμπεριφοράς του ηγέτη, εστιάζουν τόσο στην υπευθυνότητα και τη δράση των ηγετών στην λειτουργία στον εργασιακό χώρο, όσο και στην σχέση που έχει η συμπεριφορά στην αποτελεσματική ηγεσία. Θεωρίες βασισμένες στην προσέγγιση συμπεριφοράς είναι η θεωρία X – Y του McGregor, το

υπόδειγμα ενδυνάμωσης των υφισταμένων και το διοικητικό πλέγμα των Blake & Mutton.

Η προσέγγιση των καταστάσεων βασίζεται στην παραδοχή ότι ο αποτελεσματικός ηγέτης κρίνεται από τρεις συνιστώσες: 1) από τον ίδιο, 2) από την υφιστάμενη κατάσταση και 3) από τους υφισταμένους, συνεργάτες του.

Τέλος, η μεταλλακτική ηγεσία δίνει έμφαση στις αξίες και τα ιδανικά των υφισταμένων και τους προκαλεί σε νέους τρόπους σκέψης (Χυτήρης, 2006).



Διάγραμμα 5: Αποτελεσματική ηγεσία. Πηγή Χυτήρης (2006). Σελ. 175

Ο ηγέτης με την συμπεριφορά του, χρησιμοποιώντας όλες τις ενδεδειγμένες λειτουργίες, καλλιεργεί τις σχέσεις εκείνες με τους συνεργάτες του ώστε να τους οδηγήσει σε προσωπική ικανοποίηση αλλά και αποτελεσματικότητα. Έχοντας στη διάθεσή του διαφορετικά στυλ συμπεριφοράς θα πρέπει να επιλέξει, στοχευμένα, ένα από αυτά. Η επιλογή θα γίνει μετά από αξιολόγηση των συνδυαστικών παραμέτρων που είναι, τα άτομα που συμμετέχουν στην ομάδα, τα χαρακτηριστικά τους, το παρεχόμενο έργο αλλά και οι συνθήκες του περιβάλλοντος. Ωστόσο, είναι δυνατόν να μην είναι αποτελεσματικό το ίδιο στυλ ηγεσίας σε όλες τις περιπτώσεις. Αξιολογώντας λοιπόν τις παραπάνω παραμέτρους

επιλέγει κάθε φορά το στυλ ηγεσίας που θεωρεί ικανό να φέρει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα.

Καθώς όμως το γενικότερο πολιτικό, οικονομικό, πολιτισμικό, κοινωνικό, τεχνολογικό περιβάλλον εξελίσσεται, αλλάζουν και οι συνθήκες του περιβάλλοντος μέσα στις οποίες ασκεί ηγεσία ο προϊστάμενος. Έτσι, κι ο ίδιος με τη σειρά του, οφείλει να παρέχει κίνητρα αλλαγών στα μέλη της ομάδας του, κυρίως μέσα από την εκπαίδευσή τους ώστε να αποκτήσουν υψηλές ικανότητες και δεξιότητες. Δημιουργεί λοιπόν μια ομάδα της οποίας τα μέλη έχουν την ίδια ευθύνη με αυτόν, για την ολοκλήρωση του επιδιωκόμενου σκοπού. Τέλος, καλλιεργεί το κοινό όραμα και την προσανατολισμένη αντίληψη στον ίδιο στόχο (Μπουραντάς, 2002).

Ο αποτελεσματικός ηγέτης/μάνατζερ, μέσω της συνεργασίας με τα στελέχη της επιχείρησης κατορθώνει να επιτύχει τους επιδιωκόμενους στόχους. Συγκεκριμένα, αναθέτει ευθύνες και εκχωρεί αρμοδιότητες στα στελέχη της επιχείρησης ώστε να διαμορφώσουν τους στόχους και τους σκοπούς, ενώ παράλληλα τους παρέχει την υποστήριξη που χρειάζονται. Συνεπώς, ο αποτελεσματικός μάνατζερ χρησιμοποιεί τον εργασιακό του χρόνο και την ενέργειά του ώστε να βοηθήσει την ανάπτυξη των ικανοτήτων των στελεχών του, προκειμένου να επιτυγχάνουν τους στόχους και να μην απαιτείται να τα κάνει όλα μόνος του (Σκουλάς & Οικονομάκη, 1998).

### **3.6 Μετασχηματιστική ηγεσία**

Η μετασχηματιστική ή μεταλλακτική ηγεσία υλοποιείται μέσω της παρακίνησης. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εμπνέουν τους συνεργάτες τους μέσω της παρακίνησης και δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στις αξίες και τα ιδανικά τους ώστε να τροποποιήσουν τον τρόπο σκέψης τους και ν' αντιμετωπίσουν τα προβλήματα με νέες ιδέες. Σημαντικοί μεταλλακτικοί ηγέτες ήταν η Ζαν ντ' Αρκ, ο Αβραάμ Λίνκολν, ο Ρούζβελτ, ο Κέννεντι, και ο Μάρτιν Λούθερ Κίνγκ που κατάφεραν να εμπνεύσουν ολόκληρες κοινωνίες και να πραγματοποιήσουν σημαντικές αλλαγές. Οι ηγέτες αυτοί χαρακτηρίζονται και ως χαρισματικοί αφού είναι αφοσιωμένοι στο όραμά τους και πιστεύουν ακλόνητα ότι, μαζί με τους συνεργάτες τους είναι ικανοί να επιτύχουν. Την πίστη αυτοί μεταδίδουν και στους οπαδούς τους οι οποίοι είναι αφοσιωμένοι σε αυτούς και τους ακολουθούν (Χυτήρης, 2006).

Οι μετασχηματιστικοί/χαρισματικοί ηγέτες μέσα από ειδικά γνωρίσματα που έχουν, εμπνέουν τους καθοδηγούμενους για κοινή πορεία και αλλαγές.

*Όραμα:* να ξέρεις που θέλεις να οδηγήσεις τα πράγματα και να εμπνεύσεις τους συνεργάτες σου προς αυτή την κατεύθυνση με ενθουσιασμό.

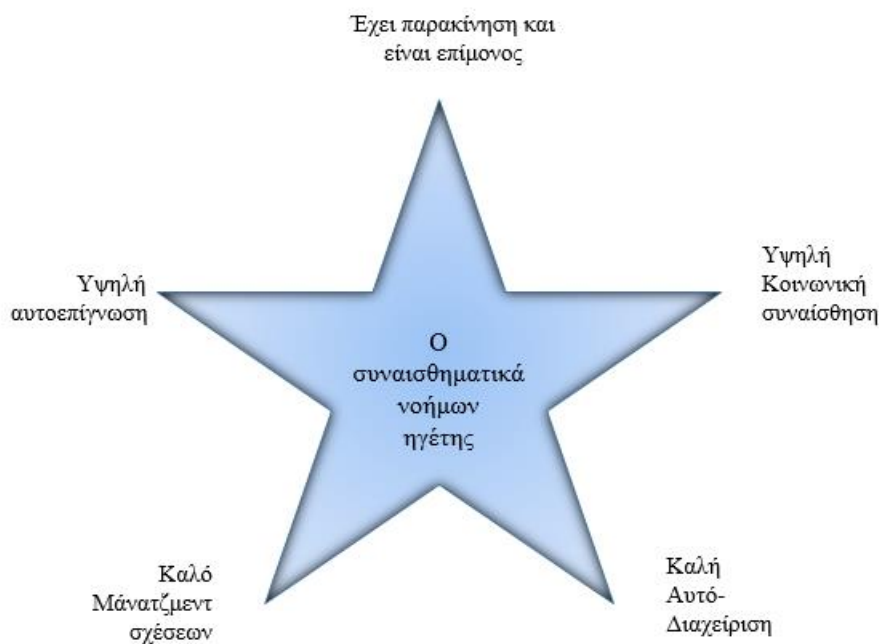
*Χάρισμα:* να εμπνέεις τους συνεργάτες σου την πίστη στον εαυτό τους αλλά και, ενθουσιασμό, υπερηφάνεια και αφοσίωση.

*Συμβολισμός:* να αναγνωρίζεις όσους ξεχωρίζουν και να τους τιμάς.

*Εξουσιοδότηση/αποκέντρωση:* να μοιράζεσαι την ευθύνη, να μεταθέτεις αρμοδιότητες και να αναδεικνύεις τα προτερήματα των συνεργατών σου.

*Πνευματική διέγερση:* να εξάπτεις την φαντασία των άλλων κάνοντάς τους να συμβάλλουν στη λύση των προβλημάτων.

*Ακεραιότητα:* να είσαι αξιόπιστος, πιστός στις αρχές σου και τα πιστεύω σου και να μην ενεργείς με γνώμονα το προσωπικό σου συμφέρον (Schermerhorn, 2011).



Διάγραμμα 6: Συναισθηματικά νοήμων ηγέτης. Πηγή Schermerhorn (2011). Σελ. 537

Η αυτοπεποίθηση είναι ένα επιπλέον γνώρισμα των χαρισματικών ηγετών που τον κάνουν ισχυρό αφού πιστεύει στην κρίση και τις δεξιότητές του. Επιπλέον, εμφανίζει συμπεριφορές που δεν είναι συμβατικές, δηλαδή κινείται έξω από τους κανόνες με ριζοσπαστικό τρόπο κερδίζοντας την αποδοχή και τον θαυμασμό.

Είναι ιδιαίτερα επικοινωνιακός, γίνεται καλός ακροατής αλλά και φορέας μηνυμάτων χρησιμοποιώντας τα φυσικά χαρακτηριστικά του, γλώσσα του σώματος και χροιά της φωνής (Μπουραντάς, 2002).

Ο μεταρρυθμιστικός ηγέτης προσομοιάζει με τον διαλεκτικό ηγέτη (transactional leadership). Ο Hollander θεωρεί ότι η ηγεσία είναι μια ποικιλόμορφη διαδικασία στην οποία λαμβάνουν χώρα συνεχής αλληλεπιδράσεις μεταξύ των υφισταμένων και του ηγέτη. Στην διαδικασία αυτή συνεργούν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ηγέτη και των συνεργατών, αλλά και τα χαρακτηριστικά του εργασιακού χώρου. Έτσι, αναπτύσσεται συνεχής διάλογος και ανταλλαγή απόψεων για τις απαιτήσεις σχετικά με την επίτευξη του στόχου (Ζαβλανός, 2002).



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Πληροφοριακά συστήματα

Ο όρος *πληροφορία*, χρησιμοποιείται καθημερινά, ωστόσο είναι πολύ δύσκολο να οριστεί με απλά λόγια η έννοια του όρου. Συνήθως ως πληροφορία (information) νοείται, η γνώση που προέρχεται από πραγματικά καταγεγραμμένα δεδομένα. Πιο σύνθετα, *πληροφορίες είναι τα δεδομένα που παρουσιάζονται σε ένα πλαίσιο με ολοκληρωμένο νόημα*. Ακόμα, *πληροφορίες είναι επεξεργασμένα δεδομένα ή, και δεδομένα που έχουν υποστεί επεξεργασία σε επίπεδο συνοψισμού, κατάταξης, εξαγωγής μέσω όρων ομαδοποίησης, σύγκρισης ή άλλων αντίστοιχων λειτουργιών*. Ο Gregory Bateson, όρισε τις *πληροφορίες ως «μια διαφορά που κάνει τη διαφορά»* (Kroenke & Boyle, 2017).

Σημαντικό θέμα αποτελεί η χρήση των πηγών πληροφόρησης, εφόσον αυτές παρέχουν δυνατότητες ανάλυσης και είναι εύκολα προσβάσιμες. Η αντικατάσταση των συστημάτων επεξεργασίας από τις βάσεις δεδομένων έχει ως αποτέλεσμα την εύκολη αναζήτηση, πρόσβαση και οργάνωση των πληροφοριών. Ωστόσο, καθοριστικό ρόλο, στην διάχυση και χρήση της πληροφορίας, διαδραματίζει και ο ανθρώπινος παράγοντας. Συχνά, οι άνθρωποι θεωρούν την πληροφορία που έχουν συλλέξει ιδιοκτησία τους με αποτέλεσμα να μην την διαθέτουν εύκολα, ακόμα κι όταν δεν θέτουνται θέματα ασφάλειας. Ακόμα πιο έντονο εμφανίζεται το φαινόμενο της ιδιοκτησίας στις βάσεις δεδομένων χωρίς σύνορα. Η διαχείριση του θέματος αυτού και προκειμένου να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών, απαιτούνται αφενός, ικανότητες ηγέτη, αφετέρου κατάλληλες βάσεις δεδομένων (Wallace, 2014).

Η τεχνολογία των πληροφοριών και η ραγδαία εξέλιξή της έχει βοηθήσει σημαντικά στην λειτουργία των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Η χρήση της τεχνολογίας αυτής, που περιλαμβάνει το ηλεκτρονικό μέρος (hardware) και το λογισμικό (software), ξεκίνησε από τα χαμηλά επίπεδα της διοίκησης στην προσπάθειά τους να επιλύσουν συγκεκριμένα δομημένα προβλήματα. Η εξέλιξή της όμως ανέδειξε την χρησιμότητα της και στα υψηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας, στην επεξεργασία και ανάλυση απρόβλεπτων και μελλοντικών καταστάσεων.

Σημαντική θεωρείται και η χρησιμότητά της στους κόλπους των εργαζομένων καθώς βελτιώνει τον τρόπο εργασίας και επενδύει στην συνεργασία των ατόμων. Με την πληροφορία συσσωρευμένη οι ίδιοι οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να δώσουν λύσεις σε προβλήματα που τους απασχολούν και να βελτιώσουν τις

παρεχόμενες υπηρεσίες. Όλα τα παραπάνω ισχύουν με την προϋπόθεση ότι οι μάνατζερ έχουν ως στόχο την ανεξαρτησία και αυτονομία των εργαζομένων (Ζαβλανός, 2002).

Η τεχνολογία πληροφοριών αποτελεί σημαντικό εργαλείο των στελεχών της διοίκησης καθώς οι αλλαγές στις επιχειρήσεις πραγματοποιούνται με μεγάλη συχνότητα και η ροή των δεδομένων και των πληροφοριών είναι τεράστια. Για την επεξεργασία των πληροφοριών χρησιμοποιείται ο υλικός εξοπλισμός που είναι ο υπολογιστής (computer hardware) και το λογισμικό (software). Στον υπολογιστή εισέρχονται τα δεδομένα και αποθηκεύονται ενώ το λογισμικό είναι το ειδικά σχεδιασμένο πρόγραμμα για τον έλεγχο και την επεξεργασία αυτών με τελικό στόχο την παραγωγή της απαιτούμενης πληροφορίας. Επιπλέον, τα μέσα τηλεπικοινωνιών και δικτύωσης αποτελούνται από συσκευές και εξαρτήματα μέσω των οποίων μεταφέρεται η ίδια πληροφορία σε διαφορετικές φυσικές θέσεις. Έτσι πολλοί χρήστες μπορούν να επεξεργαστούν την ίδια πληροφορία. Το διαδίκτυο (internet) συνδέει εκατομμύρια δίκτυα ανά τον κόσμο και συνθέτει μια ηλεκτρονική πλατφόρμα δημιουργίας νέων προϊόντων και υπηρεσιών, στρατηγικών και μοντέλων επιχειρήσεων. Ο Παγκόσμιος ιστός (World Wide Web) αποτελεί την υπηρεσία εκείνη που παρέχει αποθηκευμένη πληροφορία σε μορφή ιστοσελίδας με σκοπό την διάδοσή της. Όλα τα παραπάνω συνθέτουν την υποδομή της τεχνολογίας των πληροφοριών (Laudon & Laudon, 2014-2015).

#### ***4.1 Εισαγωγικές έννοιες Πληροφοριακών Συστημάτων***

##### ***4.1.1 Η έννοια των πληροφοριακών συστημάτων***

Από την διεθνή βιβλιογραφία προκύπτει ότι, ο ορισμός των Πληροφοριακών Συστημάτων (Π.Σ.) δεν είναι ίδιος για όλους τους συγγραφείς. Ορισμένοι συγγραφείς έχουν συνδέσει τον όρο Π.Σ. με την χρήση Η/Υ. Υποστηρίζουν δηλαδή ότι η επεξεργασία των δεδομένων πραγματοποιείται αποκλειστικά από ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Αυτό όμως δεν είναι αληθές γιατί, όταν αναφερόμαστε στον όρο Π.Σ. εννοούμε ένα σύστημα το οποίο είναι είτε χειρόγραφο είτε μηχανογραφικό, χρησιμοποιείται για συλλογή, αποθήκευση και επεξεργασία δεδομένων και τέλος παρουσίαση της πληροφορίας που έχει συλλεχθεί. Συνεπώς, Π.Σ. είναι «ένα επιχειρησιακό σύστημα, το οποίο επεξεργάζεται δεδομένα από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της

*επιχείρησης και παρέχει πληροφορίες στη διοίκησή της, έτσι ώστε να ληφθούν γρήγορα σωστές και έγκυρες αποφάσεις»* (Οικονόμου & Γεωργόπουλου, 2004).

Σύστημα ονομάζεται το σύνολο των στοιχείων εκείνων που, με καθορισμένη οργανωτική δομή εκτελεί δραστηριότητες για την υλοποίηση ενός συγκεκριμένου σκοπού. Το Πληροφοριακό Σύστημα απαρτίζεται από το υλικό, το λογισμικό, τους ανθρώπους και τις διαδικασίες, έχει δε ως σκοπό, την καταγραφή, επεξεργασία και μετατροπή των δεδομένων έτσι ώστε να ικανοποιηθούν τα ζητούμενα από τους χρήστες των Π.Σ. (Γιαννακόπουλος & Παπουτσής, 2012).

Το Πληροφοριακό Σύστημα (Information System, IS), είναι μια ενότητα συλλεγόμενων στοιχείων τα οποία αλληλοεπιδρούν και σχετίζονται μεταξύ τους και κατά την επεξεργασία τους παράγονται και διανέμονται πληροφορίες χρήσιμες σ' έναν οργανισμό, για τη λήψη αποφάσεων, ανάλυση προβλημάτων και άλλων σημαντικών χρήσεων (Laudon & Laudon, 2014-2015).

Τέσσερις είναι οι βασικές κατηγορίες των Π.Σ. μιας επιχείρησης, αναλόγως των επιπέδων της διοίκησης. Ξεκινώντας ιεραρχικά από το επίπεδο βάσης, *λειτουργικά συστήματα (Operational Systems)* υποστηρίζουν το *λειτουργικό επίπεδο (Operation level)*, ενισχύοντας την ολοκλήρωση των τακτικών εργασιών της επιχείρησης. Το επόμενο επίπεδο είναι το *γνωστικό επίπεδο (Knowledge level)*, στο οποίο τα *γνωστικά συστήματα (Knowledge systems)* σχεδιάζονται ώστε ειδικευμένο προσωπικό, να παρέχει νέες γνώσεις και εφαρμογές στην επιχείρηση. Στο *διοικητικό επίπεδο (Management level)*, τα *διοικητικά συστήματα (Management systems)* υποστηρίζουν τα μεσαία στελέχη στις λειτουργίες της επιχείρησης, όπως στην διαχείριση, στον προγραμματισμό, στη λήψη αποφάσεων και στον έλεγχο. Τέλος στο ανώτερο *στρατηγικό επίπεδο (Strategic level)*, τα *στρατηγικά συστήματα (Strategic systems)* υποστηρίζουν τα ανώτερα επιτελικά διοικητικά στελέχη στην μακροπρόθεσμη εφαρμογή των μεταβολών από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (Δημητριάδης, 1998).

#### **4.1.2 Η σημασία των πληροφοριακών συστημάτων**

Κατά το παρελθόν που τα Π.Σ. ήταν χειρόγραφα, οι λειτουργίες τους ήταν περιορισμένες και αφορούσαν κυρίως σε παροχή πληροφοριών καθημερινής λειτουργίας της επιχείρησης. Αυτό συνέβαινε γιατί, αφενός η χειρόγραφη διαδικασία απαιτούσε την χρήση αξιόλογων ανθρώπινων πόρων, αφετέρου δε, το

περιβάλλον λειτουργίας των επιχειρήσεων ήταν σχετικά στάσιμο και δεν απαιτούνταν ο όγκος πληροφοριών που απαιτείται σήμερα (Οικονόμου & Γεωργόπουλου, 2004).

Η ραγδαία ανάπτυξη όμως των Τεχνολογιών Πληροφορίας & Επικοινωνίας (ΤΠΕ) έχει επιδράσει στις λειτουργίες του περιβάλλοντος των επιχειρήσεων. Έτσι, οι μονάδες λειτουργίας μιας επιχείρησης με τα πληροφοριακά συστήματα βελτιώνουν την διαδικασία λήψης αποφάσεων, διαχείριση των πόρων και γενικότερα μεγιστοποιούν την ανταγωνιστικότητά τους και αποκτούν σύγχρονες μεθόδους διοίκησης. Πέρα όμως από την ανάπτυξη των ΤΠΕ σημαντικό ρόλο στην ανάγκη προσαρμογής των επιχειρήσεων παίζουν, *η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και της εφοδιαστικής αλυσίδας, η κοινωνία της γνώσης και ο ψηφιακός μετασχηματισμός των επιχειρήσεων* (Φιτσιλής, 2019).

Οι βασικοί σκοποί της χρήσης Π.Σ. είναι: α) η παροχή *χρήσιμης πληροφορίας* με την συλλογή, αποθήκευση και επεξεργασία δεδομένων, β) η παροχή *λειτουργικής πληροφόρησης*, η οποία βοηθά τους εργαζόμενους να εκτελούν τις εργασίες που σχετίζονται με τις βραχυπρόθεσμες προγραμματισμένες λειτουργίες και τον έλεγχο, γ) η παροχή *στρατηγικής πληροφόρησης*, η οποία βοηθά τα στελέχη ώστε να λαμβάνουν σημαντικές αποφάσεις για την πορεία της επιχείρησης και δ) *επέκταση της αλυσίδας αξίας*, διασύνδεση δηλαδή των Π.Σ. της επιχείρησης με τα Π.Σ. των προμηθευτών, ενδιαμέσων και αγοραστών έτσι ώστε να εισρέει στην επιχείρηση επιπλέον χρήσιμη πληροφόρηση (Οικονόμου & Γεωργόπουλου, 2004).

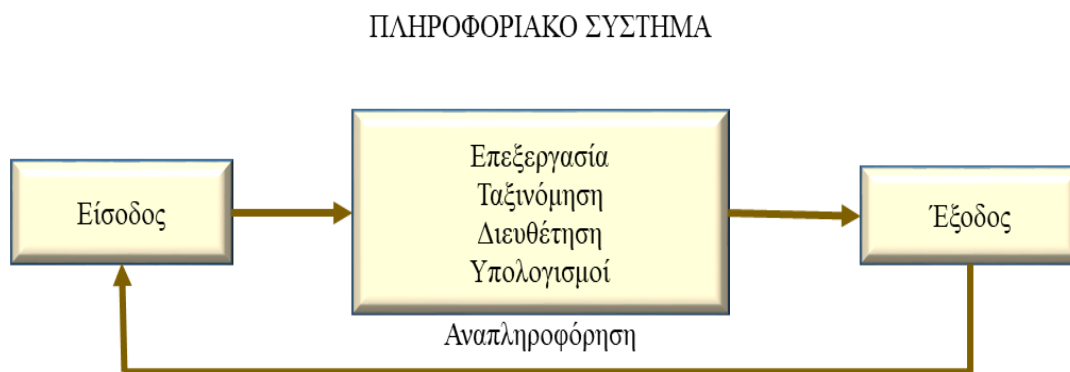
Οι επιχειρήσεις επενδύουν στα Π.Σ. καθώς έχουν αντιληφθεί ότι με την χρησιμότητά τους πετυχαίνουν τους επιχειρηματικούς τους στόχους. Οι στόχοι αυτοί εστιάζουν στην *επιχειρησιακή αριστεία, σε νέα προϊόντα, υπηρεσίες και επιχειρηματικά μοντέλα, βελτίωση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και τέλος στην επιβίωση της επιχείρησης*. Τα Π.Σ. είναι σημαντικά εργαλεία με τα οποία οι επιχειρήσεις μπορούν να βελτιώσουν το τελικό τους αποτέλεσμα τελειοποιώντας τις πρακτικές τους και τις διοικητικές λειτουργίες τους. Επιπλέον, τους παρέχεται η δυνατότητα, μέσω των εργαλείων αυτών, σχεδιασμού και παραγωγής νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Σημαντικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση αποτελεί η καλή γνώση των πελατών της και των επιθυμιών τους ώστε να τους ικανοποιεί. Η γνώση αυτή αποκτιέται με τη χρήση των Π.Σ.. Οι πληροφορίες που παρέχονται στα στελέχη των επιχειρήσεων με την

χρήση των Π.Σ. παράγονται από δεδομένα πραγματικού χρόνου, κατάλληλα για την χρήση λήψης επιχειρησιακών αποφάσεων. Όλα τα παραπάνω προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση και αυτό τις κάνει βιώσιμες και πρωτοποριακές (Laudon & Laudon, 2014-2015).

#### 4.1.3 Η λειτουργία των πληροφοριακών συστημάτων

Τα Π.Σ. εξάγουν πληροφορίες για ανθρώπους, τόπους και πράγματα που αφορούν τον οργανισμό και το περιβάλλον του. Πληροφορίες είναι τα δεδομένα που έχουν υποστεί επεξεργασία ώστε η τελική τους μορφή να είναι κατανοητή από τον άνθρωπο. Δεδομένα είναι τα αρχικά ακατέργαστα στοιχεία που εκφράζουν τον οργανισμό και το περιβάλλον του, που μετατρέπονται σε χρήσιμες πληροφορίες κατανοητές από τους ανθρώπους.

Προκειμένου το Π.Σ. να παράξει τις απαιτούμενες πληροφορίες για τον οργανισμό, ώστε να πάρει αποφάσεις, να ελέγξει λειτουργίες ή να δημιουργήσει νέα προϊόντα και υπηρεσίες, πραγματοποιεί τρεις ενέργειες. Με την *είσοδο* (*input*), συλλέγονται τα ακατέργαστα στοιχεία ή δεδομένα του οργανισμού και του περιβάλλοντός του, εν συνεχεία γίνεται η *επεξεργασία* ώστε τα δεδομένα αυτά να γίνουν κατανοητά και τέλος, με την *έξοδο* παρέχονται οι πληροφορίες εκεί που απαιτείται για να χρησιμοποιηθούν για εξαγωγή συμπερασμάτων. Βασική λειτουργία αποτελεί η *αναπληροφόρηση* (*feedback*) μέσω της οποίας επιστρέφει η πληροφορία για αξιολόγηση ή και διόρθωση (Laudon & Laudon, 2014-2015).



Διάγραμμα 7: Πληροφοριακό Σύστημα.  
Πηγή Laudon & Laudon (2014-2015). Σελ. 48

Παρατηρώντας την λειτουργία της επιχείρησης προσομοιάζει με ένα σύστημα που, στην είσοδό του ασχολείται με τους ανθρώπους, τα υλικά, τον εξοπλισμό, τους οικονομικούς πόρους και τις εγκαταστάσεις. Η επεξεργασία των δεδομένων της εισόδου πραγματοποιείται με τις λειτουργίες που χρησιμοποιεί η επιχείρηση και τέλος κατά την έξοδο βρίσκονται τα παραγόμενα προϊόντα, υπηρεσίες και πληροφορίες (Δημητριάδης, 1998).

Σημαντικότερα είναι τα πληροφοριακά συστήματα που βασίζονται σε ηλεκτρονικό υπολογιστή αφού, η επεξεργασία των δεδομένων πραγματοποιείται με εξαιρετική ταχύτητα. Ακόμα, η χρήση Η/Υ αποτελεί πλεονέκτημα καθώς από την επεξεργασία και μετατροπή των διαφορετικών δεδομένων που αποθηκεύονται παράγονται χρήσιμες αναφορές για την αντιμετώπιση των απαιτήσεων της διοίκησης (Τασόπουλος, 2005).

Πολλαπλά είναι τα οφέλη που αποκομίζουν οι επιχειρήσεις από την χρήση Π.Σ.. Μια γενική προσέγγιση, θεωρεί ότι η χρήση Π.Σ. βελτιώνει την *ποιότητα των διαδικασιών*. Η βελτίωση αυτή μετριέται με το βαθμό της απόδοσης της διαδικασίας και του προσδοκώμενου αποτελέσματος από την χρήση της. Όταν μια διαδικασία είναι αποτελεσματική τότε θεωρείται ότι η επιχείρηση έχει επιτύχει στην επιδίωξη των στρατηγικών της στόχων. Η απόδοση ωστόσο έχει να κάνει αφενός με τα οφέλη της χρήσης και αφετέρου, με το κόστος δημιουργίας και χρήση του Π.Σ.. Συνεπώς η χρήση των Π.Σ. προσφέρει ταχύτερες και ασφαλέστερες διαδικασίες με υψηλά πρότυπα, όμως αποτελεί σημαντικό παράγοντα και το κόστος το οποίο θα πρέπει να είναι ανάλογο με την απόδοση (Kroenke & Boyle, 2017).

Παρατηρούμε, ουσιαστική μείωση του προσωπικού που εκτελεί διαχειριστικές λειτουργίες και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού σε θέσεις πιο δημιουργικές και ουσιαστικές. Ο έλεγχος των αποθεμάτων και η αποτελεσματική διαχείριση των παραγγελιών βελτιώνουν τον προγραμματισμό της επιχείρησης. Ακόμα, η αποθήκευση μεγάλου όγκου πληροφοριών και διάθεσή της σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης αποτελεί σημαντική λειτουργία. Από την άλλη δεν είναι λίγα και τα μειονεκτήματα που καταγράφονται. Το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον της επιχείρησης δημιουργεί απαιτήσεις για τροποποιήσεις και αλλαγές στα Π.Σ. που δεν ήταν γνωστές από τον σχεδιασμό τους. Η έλλειψη συνεργασίας, τόσο των χρηστών με τις ομάδες που αναπτύσσουν το λογισμικό όσο και των εταιριών προμήθειας Π.Σ. με την επιχείρηση γενικότερα. Σημαντικό παράγοντα αποτυχίας

αποτελεί η ελλιπής εκπαίδευση των χρηστών αλλά και η ασφάλεια των Π.Σ. καθώς η πληροφορία βρίσκεται σε απομακρυσμένες γεωγραφικές περιοχές και διακινείται και παρέχεται μέσω διαδικτύου (Φιτσιλής, 2019).

Η λειτουργία των πληροφοριακών συστημάτων σ' έναν οργανισμό είναι σημαντική, απαιτείται όμως να εξασφαλίζεται η σωστή λειτουργία και συντήρηση όλων των τεχνολογιών που εμπλέκονται στη διαδικασία αυτή. Στους μεγάλους οργανισμούς συστήνεται μονάδα που είναι υπεύθυνη για όλες τις υπηρεσίες που αφορούν στην λειτουργία και συντήρηση των τεχνολογιών αυτών και ονομάζεται *διεύθυνση πληροφοριακών συστημάτων (information systems department)*. Η διεύθυνση στελεχώνεται έτσι ώστε, να επιτηρεί και επικουρεί προγραμματιστές, αναλυτές συστημάτων, διαχειριστές έργων, εγκαταστάσεων και τηλεπικοινωνιών. Ο διευθυντής πληροφοριακών συστημάτων (*chief information officer, CIO*), είναι ανώτερο στέλεχος με εμπειρία στη διοίκηση επιχειρήσεων και εξειδίκευση στα πληροφοριακά συστήματα. Σημαντική είναι και η ασφάλεια των πληροφοριακών συστημάτων των οποίων την ευθύνη έχει ο διευθυντής ασφαλείας (*chief security officer, CSO*). Στους οργανισμούς που συγκεντρώνεται μεγάλος όγκος προσωπικών δεδομένων ο διευθυντής προσωπικού απορρήτου (*chief privacy officer, CPO*) έχει την ευθύνη για την διασφάλιση και προστασία των δεδομένων αυτών (Laudon & Laudon, 2014-2015).

#### **4.2 Οι διαστάσεις των πληροφοριακών συστημάτων**

*Παιδεία πληροφοριακών συστημάτων (information system literacy)*, είναι η κατανόηση των διαστάσεων που εμπεριέχει ένα Π.Σ.. Οι διαστάσεις αυτές είναι η διοικητική και οργανωτική διάσταση του οργανισμού, καθώς και η τεχνολογία που χρησιμοποιείται.

Οι *οργανισμοί* διαθέτουν την δική τους κουλτούρα και ιστορία. Αυτό που επικρατεί ως άποψη είναι ότι τα Π.Σ. αλλάζουν τους οργανισμούς, στην πραγματικότητα όμως τα Π.Σ. χρησιμοποιούνται από τους οργανισμούς με βάση τις αρχές, τις αξίες, τις αντιλήψεις, τις μεθόδους, δηλαδή την διαμορφωμένη κουλτούρα τους. *Οι άνθρωποι* της επιχείρησης είναι αυτοί που θα δημιουργήσουν, θα συντηρήσουν και θα λειτουργήσουν τα Π.Σ.. Η θέληση και η στάση των ανθρώπων απέναντι στην τεχνολογία αλλά και τους εργοδότες αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την επιτυχία λειτουργίας των Π.Σ.. Η τεχνολογία των πληροφοριών

είναι το εργαλείο που χρησιμοποιεί η διοίκηση προκειμένου ο οργανισμός ν' ανταποκριθεί στις προκλήσεις των αλλαγών. Η τεχνολογία περιλαμβάνει τους υπολογιστές και το λογισμικό των υπολογιστών για την διαχείριση των δεδομένων. Επιπρόσθετα, εργαλεία αποτελούν η τεχνολογία τηλεπικοινωνιών και δικτύωσης και το διαδίκτυο (Laudon & Laudon, 2014-2015).



Διάγραμμα 8: Διαστάσεις πληροφοριακών συστημάτων.  
Πηγή Laudon & Laudon (2014-2015). Σελ. 49

Ακόμα, διαστάσεις ενός Π.Σ. αποτελούν οι διαδικασίες και τα δεδομένα. Διαδικασίες είναι όλες εκείνες οι προκαθορισμένες ενέργειες που εκτελούνται για την επίτευξη ενός σκοπού. Οι ενέργειες αυτές δεν είναι σταθερές και μπορούν ν' αλλάξουν εάν ο manager θεωρήσει ότι αυτό πρέπει να γίνει. Οι αποφάσεις αυτές τεκμηριώνονται από τα δεδομένα του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού. Είναι διακριτές αυτές που λαμβάνονται από τα όργανα διοίκησης από αυτές που σχεδιάζονται από τους αναλυτές, ώστε να λαμβάνονται από το σύστημα.

Τα δεδομένα είναι τα στοιχεία αυτά που συλλέγονται αρχικά προς επεξεργασία. Μπορεί να είναι γράμματα, αριθμοί, σχήματα, χρώματα που ψηφιοποιούνται, ενσωματώνονται στο Π.Σ. και διαβάζονται από τα ειδικά σχεδιασμένα προγράμματα (Wallace, 2014).



### **4.3 Κατηγορίες Πληροφοριακών Συστημάτων**

#### **4.3.1 Πληροφοριακά Συστήματα ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (Π.Σ.Δ.)**

##### ***Management information systems, MIS***

Με τον όρο *τεκμηριωμένη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού* νοείται η διοίκηση που, κατά την λήψη αποφάσεων σχετικά με τις μεθόδους διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, λαμβάνει υπόψη της όλα τα απαιτητά τεκμήρια και στοιχεία που έχει στη διάθεσή της. Τέτοια στοιχεία είναι, πληροφορίες, δεδομένα, επιστημονικές αναλύσεις, δημοσιευμένες έρευνες και μελέτες που έχουν διενεργηθεί και εξαχθεί συμπεράσματα για θέματα όμοιου ή ενδιαφέροντος περιεχομένου. Ακόμα, τα τεκμήρια αυτά μπορεί να είναι πραγματικά δεδομένα από μετρήσεις που προέρχονται από την επιχείρηση (Dessler, 2015).

Η πληροφορία αποτελεί σημαντικό αγαθό τόσο για την ίδια τη ζωή όσο και τις επιχειρήσεις, ωστόσο δεν βρίσκεται άμεσα και εύκολα. Οι εργαζόμενοι καταναλώνουν τον μεγαλύτερο χρόνο τους στην εργασία για την ανίχνευση πληροφοριών, την καταγραφή τους και στην συνέχεια την σύνδεση και χρήση αυτών. Οι πληροφορίες είναι ιδιαίτερα χρήσιμες στους μάνατζερ οι οποίοι καλούνται να επιτελέσουν λειτουργίες ή και να λύσουν προβλήματα σχετιζόμενα με τον προγραμματισμό, τον έλεγχο κ.α. Ανάλογα με το επίπεδο ιεραρχίας του μάνατζερ αλλά και το μέγεθος της επιχείρησης οι απαιτούμενες πληροφορίες διαφέρουν. Η παροχή της πληροφορίας μέσω Η/Υ με τη χρήση πληροφοριακών συστημάτων βοηθούν τη διοίκηση στην ανάλυση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας του οργανισμού, στην πραγματοποίηση διαφόρων ελέγχων και τέλος στην πρόβλεψη του μέλλοντος του οργανισμού (Ζαβλανός, 2002).

Το πληροφοριακό σύστημα διοίκησης βοηθά και ενισχύει τις λειτουργίες ενός οργανισμού, στη διοίκησή του, στον έλεγχο αλλά και στη λήψη των αποφάσεων. Οι διαδικασίες του Π.Σ.Δ μπορούν να εμπλέκονται σε όλα τα επίπεδα διοίκησης. Έτσι, εάν το Π.Σ. απεικονιστεί ως πυραμίδα, τότε στη βάση της πυραμίδας είναι όλα εκείνα τα δεδομένα και οι πληροφορίες που θα χρησιμοποιηθούν για την διαμόρφωση μεθόδων και διαδικασιών στα διάφορα επίπεδα της διοίκησης, όπως λειτουργικός και τακτικός σχεδιασμός, λήψη αποφάσεων, διαμόρφωση πολιτικής του οργανισμού (Γιαννακόπουλος & Παπουτσή, 2012).



Διάγραμμα 9: Πληροφοριακό Σύστημα Διοίκησης και Οργανωτική Δομή.  
 Πηγή: Γιαννακόπουλος & Παπουτσής (2012). Σελ. 43

Τα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης (Π.Σ.Δ.) βοηθούν τους οργανισμούς, μέσω της διοίκησης, της χρήσης διεργασιών, πληροφοριών και Π.Σ. για την επίτευξη των στόχων και σκοπών. Βασικά στοιχεία είναι *οι διεργασίες, τα πληροφοριακά συστήματα και οι πληροφορίες, η διοίκηση και η χρήση κι επίτευξη στρατηγικών στόχων. Επιχειρηματική διεργασία* είναι μια σειρά από δραστηριότητες που υλοποιούνται προκειμένου να επιτευχθεί μία λειτουργία. Για να ολοκληρωθεί μια διεργασία μπορεί να βασίζεται σε πολλά Π.Σ. και ένα Π.Σ. μπορεί να χρησιμεύει σε περισσότερες από μία διεργασίες. Η διοίκηση των Π.Σ.Δ αφορά στην δημιουργία και εποπτεία και προσαρμογή των παραπάνω βασικών στοιχείων (McKinney & Kroenke, 2017).

Σκοπός των Π.Σ.Δ είναι η παροχή των πληροφοριών στα διευθυντικά στελέχη ώστε να μπορούν να επιλύουν προβλήματα που παρουσιάζονται τόσο με την χρήση των πληροφοριών αλλά και με την κρίση και την διαίσθησή τους. Τα Π.Σ.Δ δεν λειτουργούν από μόνα τους αλλά διασυνδέονται και σχετίζονται με επιμέρους συστήματα επεξεργασίας δεδομένων που είναι χρήσιμα για την συλλογή και επεξεργασία των δεδομένων (Οικονόμου & Γεωργόπουλου, 2004).

Η διοίκηση που χρησιμοποιεί πληροφοριακά συστήματα δεν μπορεί να περιορίζεται μόνο στη γνώση της χρήσης, αλλά οφείλει να διαθέτει τεχνογνωσία για την δημιουργία, ανάπτυξη και αναπροσαρμογή τους. Το διοικητικό στέλεχος

πρέπει να συμμετέχει δυναμικά στον σχεδιασμό ενός Π.Σ., ακόμα κι αν δεν διαθέτει εξειδικευμένες γνώσεις. Η συμμετοχή του αφορά τόσο στην θέσπιση των προδιαγραφών όσο και στον έλεγχο κατά την δοκιμαστική λειτουργία του υπό σχεδίαση συστήματος. Ακόμα, σημαντική είναι η διαδικασία πρόβλεψης για την προστασία λειτουργίας των Π.Σ.. Αυτή συνίσταται στον τρόπο αντιμετώπισης του ζητήματος της διατήρησης των δεδομένων σε περίπτωση βλάβης του υλικού εξοπλισμού, καθώς και την επαναφορά του σε πλήρη λειτουργία (Kroenke & Boyle, 2017).

#### **4.3.2 Είδη Πληροφοριακών Συστημάτων Διοίκησης**

Οι πληροφορίες ποικίλουν και είναι διαφορετικές για κάθε θεματική διοικητική λειτουργία. Έτσι, χρειάζεται η κατηγοριοποίηση των πληροφοριών ώστε να είναι προσπελάσιμες και κατανοητές από τον χρήστη. Με την χρήση του πληροφοριακού συστήματος επιτυγχάνεται η διεργασία αυτή με την εκμετάλλευση του υλικού και του λογισμικού μέρους, τα μοντέλα αναλύσεων, τα συστήματα προγραμματισμού, ελέγχου και λήψης αποφάσεων (Ζαβλανός, 2002).

Κάθε οργανισμός εφαρμόζει αφενός, το δικό του σύστημα διοικητικής ιεραρχίας και αφετέρου, έχει διαφορετικά συμφέροντα. Ως εκ τούτου είναι διαφορετικά και τα συστήματα που εφαρμόζονται από τους οργανισμούς. Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν διαφορετικό σύστημα για την υποστήριξη λήψης αποφάσεων των μεσαίων στελεχών και άλλο για την λήψη αποφάσεων των ανώτερων στελεχών. Τα συστήματα επεξεργασίας συναλλαγών (Transaction Processing Systems, TPS) έχουν βασικό στόχο την απάντηση συνηθισμένων ερωτήσεων και την παρακολούθηση της ροής των συναλλαγών. Βασική κατηγορία αποτελούν τα *συστήματα επιχειρηματικής ευφυΐας (business intelligence)* που υποστηρίζουν όλα τα διοικητικά στελέχη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Διακρίνονται στα *Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης (management information systems, MIS)* που χρησιμοποιούν τα μεσαία στελέχη και στα *συστήματα υποστήριξης αποφάσεων (decision support systems, DSS)* που υποστηρίζουν διοικητικά στελέχη με αυξημένα δικαιώματα χρήσης στη λήψη αποφάσεων για ζητήματα μοναδικά που δεν εμφανίζονται συχνά έτσι ώστε να διατίθενται εκ των προτέρων λύσεις. Τέλος, στα συστήματα επιχειρηματικής ευφυΐας συγκαταλέγονται και τα *συστήματα υποστήριξης διοίκησης (executive support systems, ESS)*, που υποστηρίζουν τα

ανώτερα στελέχη στη λήψη δύσκολων αποφάσεων που απαιτείται τα στελέχη να διαθέτουν κριτική σκέψη, εμπάθυνση στην αξιολόγηση και ενόραση (Laudon & Laudon, 2014-2015).

Ακόμα, στο χώρο των Π.Σ.Δ. περιλαμβάνονται και τα ακόλουθα συστήματα: «α) *Συστήματα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΣΔΑ), Human Resources Management (HRM)*, β) *Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων (ΔΕΠ), Enterprise Resource Planning (ERP)*, γ) *Συστήματα Υποστήριξης Εφοδιαστικής Αλυσίδας (ΣΥΕΑ), Supply Chain Management (SCM)*, δ) *Συστήματα Διαχείρισης Πελατών (ΣΔΠ), Customer Relationship Management (CRM)*, ε) *Διαχείρισης Έργου (ΔΕ), Project Management (PM)*, στ) *Συστήματα Εξόρυξης γνώσης (ΣΕΓ), Data Mining* και ζ) *Συστήματα Πρόβλεψης Καταναλωτικής Συμπεριφοράς, Prediction Analysis (PA)*».

Το σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) συναρτάται με τον παράγοντα άνθρωπο. Οι εργαζόμενοι είναι διαφορετικοί μεταξύ τους και δεν έχουν τους ίδιους στόχους και ανάγκες. Το σύστημα HRM ενισχύει τα επιτελικά στελέχη ώστε να επικοινωνήσουν στους εργαζόμενους τους στόχους και την κουλτούρα της επιχείρησης σε κάθε εργαζόμενο και σε κάθε ομάδα εργαζομένων (Καρανικόλας, 2012).

Τα συστήματα ERP (Enterprise Resource Planning), αφορούν στον Προγραμματισμό Επιχειρησιακών Πόρων ενός οργανισμού. Υποστηρίζουν όλες τις λειτουργίες του οργανισμού και τα συνθέτουν, μικρότερα υποσυστήματα που χρησιμοποιούνται στις λειτουργίες αυτές. Πρόκειται για ένα ολοκληρωμένο σύστημα στη βάση δεδομένων του οποίου είναι αποθηκευμένες όλες οι πληροφορίες του οργανισμού. Οι πληροφορίες αυτές ρέουν προς όλα τα υποσυστήματα που είναι εγκατεστημένα και λειτουργούν. Συνεπώς, με τον όρο ERP νοούνται τα διοικητικά και οικονομικά εργαλεία αλλά και το πληροφοριακό σύστημα γενικότερα, που χρησιμοποιεί ένας οργανισμός (Φιτσιλής, 2019).

Τα συστήματα διαχείρισης γνώσεων (*knowledge management systems, KMS*), συγκεντρώνουν την γνώση και την εμπειρογνωμοσύνη που διαθέτει το προσωπικό. Η συγκέντρωση αυτής της γνώσης είναι διαθέσιμη όπου απαιτηθεί να χρησιμοποιηθεί από τον οργανισμό προκειμένου να βελτιωθούν, η λήψη αποφάσεων και οι διεργασίες του οργανισμού (Laudon & Laudon, 2014-2015).

Καθώς τα Π.Σ.Δ βελτιώνονται, συνδέονται και επικοινωνούν με συστήματα επεξεργασίας δεδομένων με σκοπό την χρήση στοιχείων και πληροφοριών από

διαφορετικούς τομείς της επιχείρησης, όπου αυτοί εμπλέκονται. Τέτοια συστήματα επεξεργασίας δεδομένων είναι τα συστήματα επιτελικής πληροφόρησης, τα συστήματα διαχείρισης πόρων πληροφοριών και τα συστήματα τελικού χρήστη (*end-user computing*). Τα δεδομένα επεξεργασίας μπορεί να προέρχονται τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Οι πόροι πληροφόρησης του εξωτερικού περιβάλλοντος μπορεί να προέρχονται είτε από το διαδίκτυο είτε από οργανισμούς που έχουν ιδρυθεί για τον σκοπό αυτό, να παρέχουν δηλαδή πληροφόρηση στις επιχειρήσεις. Το σύστημα επιτελικής πληροφόρησης είναι έτσι σχεδιασμένο ώστε να παρέχει άμεση και εύκολη πληροφόρηση στα στελέχη του οργανισμού που εμπλέκονται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ο χρήστης του συστήματος λαμβάνει αναφορές που αφορούν σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας του οργανισμού προκειμένου να έχει αντίληψη όλων των προβλημάτων και θεμάτων που ανακύπτουν. Το σύστημα τελικού χρήστη αναφέρεται στον χρήστη που διαθέτει μεν ελάχιστες γνώσεις πληροφορικής, έχει όμως την δυνατότητα με πρόσβαση σε δεδομένα και επεξεργασία των παρεχόμενων πληροφοριών, να εκμεταλλευτεί με τον καλύτερο τρόπο ένα Π.Σ.Δ. (Γιαννακόπουλος & Παπουτσή, 2012).

#### **4.3.3 Ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα**

Κατά την πρώτη χρήση των υπολογιστών εφαρμοζόταν κυρίως η ανάπτυξη αυτόνομων συστημάτων τα οποία λειτουργούσαν μεμονωμένα. Η λογική αυτή της εφαρμογής μεμονωμένων συστημάτων δημιούργησε αρκετά προβλήματα καθώς οι ίδιες πληροφορίες εμφανίζονται πολλές φορές σε βάσεις δεδομένων διαφορετικών εφαρμογών με αποτέλεσμα να είναι αυξημένη η ανάγκη για χώρο αποθήκευσης. Ακόμα, καθώς η πληροφορία εμφανίζεται σε διαφορετικά αρχεία έχει και διαφορετική μορφή, γεγονός που μειώνει την αξιοπιστία της πληροφορίας. Για την αποφυγή των προβλημάτων αυτών δημιουργήθηκαν οι ενιαίες βάσεις δεδομένων που προέκυψαν από την συνένωση όμοιων ή σχετιζόμενων μεταξύ τους δεδομένων (Γασόπουλος, 2005).

Ολοκληρωμένο, νοείται το πληροφοριακό σύστημα εκείνο το οποίο εμπεριέχει πληροφοριακά υποσυστήματα. Το σύστημα αυτό σχεδιάζεται με τέτοιο τρόπο ώστε από μια κεντρική βάση δεδομένων να εξάγονται πληροφορίες χρήσιμες για πολλές εφαρμογές και χρήστες. Ένα Π.Σ. δεν θεωρείται ολοκληρωμένο όταν: α)

υπάρχουν στην επιχείρηση αναπτυγμένες εφαρμογές οι οποίες είναι ασύμβατες μεταξύ τους, β) για κάθε αναπτυγμένη εφαρμογή τα δεδομένα είναι ξεχωριστά και δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν στο σύνολο των εφαρμογών, γ) υπάρχουν εφαρμογές που ικανοποιούν τον ίδιο σκοπό και δ) για την ανάλυση πληροφοριών ο χρήστης χρησιμοποιεί δεδομένα από περισσότερες από μία εφαρμογές (Γιαννακόπουλος, Παπουτσή, 2012).

Για την δημιουργία των συστημάτων απαιτείται πρωτίστως η κατάταξη των απαιτήσεων της διοίκησης, με κορυφή την *Γενική Διοίκηση (Top Management)*. Η σχεδίαση αυτή εκφράζει την αρχή «από το γενικό στο μερικό» και ονομάζεται *Από πάνω προς τα κάτω (Top Down)*. Με την χρήση ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων αποφεύγονται κενά και επικαλύψεις αλλά και χρονοβόρες επαναλήψεις δεδομένων και διεργασιών. Παρουσιάζουν μεγάλη αποτελεσματικότητα στις αξιώσεις της διοίκησης, παρέχουν σύνθετη πληροφόρηση με μεγάλο βαθμό ευελιξίας, μειώνουν αισθητά την συχνότητα σφαλμάτων και μειώνουν το κόστος σε σχέση με την απαίτηση της ανθρώπινης παρέμβασης για την τήρηση της ροής των δεδομένων από το ένα σύστημα στο άλλο. Ωστόσο, η σχεδίαση ενός ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος μπορεί να διαρκέσει πολύ χρόνο και να κοστίσει περισσότερο, το σφάλμα δε, που πιθανά εμφανισθεί μπορεί να μεταδοθεί και στα άλλα υποσυστήματα (Δημητριάδης, 1998).

Ένας οργανισμός που χρησιμοποιεί ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα με μία βάση δεδομένων, αποφεύγει την δημιουργία διαφορετικών ή και αντικρουόμενων πληροφοριών, συμβάλλει στην προσπάθεια της ομάδας και στο συνολικό σχεδιασμό, μειώνει την πιθανότητα λάθους είτε στην αρχική εισαγωγή είτε στην τροποποίησή της και παρακάμπτει χρονοβόρες συντηρήσεις των συστημάτων καθώς τα δεδομένα εμφανίζονται σε πολλά αρχεία. Ωστόσο, ένα ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα έχει σημαντικό κόστος το οποίο αυξάνεται με πιθανές επεκτάσεις, απαιτεί για την λειτουργία του εξειδικευμένο προσωπικό, η πιθανότητα λάθους έχει πολλαπλασιαστική δύναμη καθώς μεταφέρεται σε πολλές εφαρμογές και τέλος καθίσταται δύσκολη η ασφάλεια των δεδομένων (back up) μετά από διακοπή λειτουργίας του υπολογιστή (Τασόπουλος, 2005).

#### 4.4 Οι χρήστες των πληροφοριακών συστημάτων

Χρήστης ενός πληροφοριακού συστήματος θεωρείται το άτομο που αναλαμβάνει την καταχώρηση δεδομένων, την παροχή οδηγιών για την λειτουργία του συστήματος αλλά και την επεξεργασία και χρήση των παραγόμενων πληροφοριών. Το σύστημα χρήστης-υπολογιστής, έγκειται στο γεγονός ότι, κάποιες εργασίες πραγματοποιούνται από τον χρήστη, ενώ κάποιες άλλες από τον υπολογιστή. Η συνεργασία αυτή των δύο μερών του συστήματος επιφέρει τα αποτελέσματα της επεξεργασίας των δεδομένων. Ο σχεδιαστής ενός τέτοιου συστήματος θα πρέπει να θεωρεί ότι ο χρήστης δεν είναι απαραίτητα ειδικευμένος στην πληροφορική. Ο χρήστης όμως θα πρέπει να έχει βασικές γνώσεις Η/Υ αλλά και να μπορεί να αντιλαμβάνεται τη φύση και τη χρησιμότητα των πληροφοριών στις διάφορες λειτουργίες της διοίκησης (Γιαννακόπουλος & Παπουτσή, 2012).

Κατά την προσαρμογή των εργασιακών πρακτικών στις τεχνολογικές εξελίξεις, δόθηκε ιδιαίτερη σημασία στην αυτοματοποίηση διαδικασιών. Η πρώτη αυτή εξέλιξη έτυχε κοινής αποδοχής αφού οι εργαζόμενοι απαλλάχτηκαν από εργασίες ρουτίνας. Καθώς όμως αναγνωρίζεται η σημασία του ανθρώπου ως σπουδαίου παράγοντα παραγωγικότητας στη λειτουργία των οργανισμών, αυτοί είναι που καθορίζουν πως θα χρησιμοποιηθεί η τεχνολογία στην εργασία τους και όχι το αντίστροφο. Έτσι, κατά τον σχεδιασμό των συστημάτων θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα χαρακτηριστικά του χρήστη ως μεμονωμένου ατόμου, αλλά και ως μέλους ομάδας, να χρησιμοποιούνται κατάλληλα εργαλεία και μέθοδοι ώστε τα τελικά αποτελέσματα να είναι κατάλληλα για τους χρήστες. Ένα κατάλληλα σχεδιασμένο διαδραστικό σύστημα παρέχει στον χρήστη ικανοποίηση και κάνει την εργασία του αποτελεσματική και αποδοτική. Ένα σύστημα για να είναι κατάλληλο πρέπει να πληροί κάποια κριτήρια, όπως, να είναι εύκολο στην εκμάθηση, να παρέχει υψηλή απόδοση, να έχει δυνατότητα περιορισμένων σφαλμάτων και να παρέχεται ευκολία στη γνώση της χρήσης (Αβούρης, κ.ά, 2015).

Οι χρήστες ενός Π.Σ. μπορεί να είναι *υπάλληλοι (clerical personnel)*, *διευθυντικά στελέχη 1<sup>ης</sup> γραμμής (first line managers)*, *επιτελικά στελέχη (staff specialists)* και *μέλη της διοίκησης της επιχείρησης (management)*. Στα καθήκοντα των υπαλλήλων είναι η καταχώρηση και έλεγχος δεδομένων. Ως προς τη διαδικασία του ελέγχου η διαδικασία διαφοροποιείται σημαντικά από το χειρόγραφο στο πληροφοριακό σύστημα καθώς απαιτείται λιγότερος χρόνος για την διεκπεραίωση της λειτουργίας

αυτής. Τα διευθυντικά στελέχη 1<sup>ης</sup> γραμμής ερμηνεύουν τις παρεχόμενες πληροφορίες που χρησιμεύουν στην λήψη κυρίως λειτουργικών αποφάσεων. Η δουλειά των επιτελικών στελεχών είναι πιο πολύπλοκη καθώς βοηθούν τους διευθυντές σε συγκεκριμένους τομείς λειτουργιών της διοίκησης. Αυτοί λοιπόν ερευνούν για συγκεκριμένα προβλήματα, αναλύουν δεδομένα και με την χρήση μοντέλων βρίσκουν λύσεις για την ικανοποίηση των προβλημάτων. Επιπλέον, συνδέουν δεδομένα από το εξωτερικό περιβάλλον, αφού προηγουμένως τα έχουν αναλύσει και εξετάσει. Τέλος, τα μέλη της διοίκησης, στελέχη ανώτερης ιεραρχίας, χρησιμοποιούν ειδικά Π.Σ. που έχουν αναπτυχθεί για το λόγο αυτό και έχουν να κάνουν με την επεξεργασία δεδομένων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος για την ανάλυση της κατάστασης στα χαμηλότερα επίπεδα της διοικητικής λειτουργίας. Με τον τρόπο αυτό η διοίκηση μπορεί να καθορίσει τις ενέργειες εκείνες που θα βοηθήσουν στην ανταγωνιστική θέση του οργανισμού (Οικονόμου & Γεωργόπουλου, 2004).

#### ***4.5 Πληροφοριακά Συστήματα Ανθρώπινου Δυναμικού, Human Resource Information Systems (HRIS)***

##### ***4.5.1 Τα HRIS και η σημασία τους***

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Κεφαλαίου εμπεριέχει διεργασίες και πληροφοριακά συστήματα που ενισχύουν την αποτελεσματικότητα διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Ο βασικός παράγοντας που επεξεργάζεται ένα Π.Σ. για την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι ο εργαζόμενος, περιέχει δε τα δημογραφικά στοιχεία του, καθώς και άλλα χρήσιμα δεδομένα όπως, ο μισθός, τα στοιχεία φορολόγησης, θέση στον οργανισμό, επαγγελματικό ιστορικό, αξιολογήσεις, επίπεδο εκπαίδευσης κ.α. Το σύστημα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (human resources management system, HRM), αποτελείται από επιμέρους εφαρμογές και υποσυστήματα σχετικές με τον εργαζόμενο (Wallace, 2014).

Τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (HRIS), είναι «*συστήματα βάσει των οποίων μπορούμε να συλλέξουμε, να αποθηκεύσουμε, να χρησιμοποιήσουμε, να αναλύσουμε, να ανακτήσουμε και διανείμουμε πληροφορίες σχετικές με το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού*» (Fisher, Schoenfeldt and Shaw, 1999).

Η χρήση των HRIS στις επιχειρήσεις προσδίδει πολλαπλά οφέλη. Παρέχει σημαντική βοήθεια στα στελέχη για την ικανοποίηση των βασικών λειτουργιών



της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και στον προγραμματισμό και στη λήψη αποφάσεων για τις εφαρμοζόμενες στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Ωστόσο, μπορεί και παρέχει πληροφορίες σε ανώτατα διοικητικά στελέχη, συνδικαλιστικές οργανώσεις αλλά και σε φορείς του κράτους ή ακόμα και σε τρίτες επιχειρήσεις που συνεργάζεται.

Ένα σύστημα HRIS προσφέρει ποικιλία λειτουργιών στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Συνήθως προκύπτουν από επιμέρους αυτόνομα υπολογιστικά συστήματα που παρέχουν πληροφορίες για την μισθοδοσία του προσωπικού, τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα του προσωπικού, χορηγούμενες άδειες, εκπαιδευτικά προγράμματα κ.α. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν και να υποστηρίξουν το σύστημα προσλήψεων του οργανισμού, την αξιολόγηση απόδοσης του προσωπικού και γενικότερα όλα τα επίπεδα της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Ιδιαίτερα σημαντική παρουσιάζεται η χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών αφού δίνει την δυνατότητα στα στελέχη της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού να ανακαλύψουν και να εφαρμόσουν καινούριες πρωτοπόρες τεχνικές (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

#### **4.5.2 Οι ιδιότητες των HRIS**

*Βάσεις δεδομένων:* ένα HRIS περιέχει διασυνδεδεμένες βάσεις δεδομένων οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε διαφορετικές εφαρμογές. Έτσι απαλλάσσεται το ανθρώπινο δυναμικό από την ανάγκη καταγραφής και διατήρησης των ίδιων στοιχείων/δεδομένων σε πολλαπλές εφαρμογές, π.χ. στην εφαρμογή μισθοδοσίας αλλά και στη εφαρμογή στοιχείων του προσωπικού πρέπει να τηρούνται τα ατομικά και προσωπικά στοιχεία των εργαζομένων. Συνεπώς τα δεδομένα αυτά καταχωρούνται στη βάση δεδομένων για μία και μοναδική φορά ώστε να χρησιμοποιηθούν όπου απαιτείται και σε όσα υποσυστήματα είναι αυτό απαιτητό.

*Οθόνες-καρτέλες:* για κάθε εργαζόμενο δημιουργείται μία οθόνη ή καρτέλα στην οποία απεικονίζονται τα προσωπικά του στοιχεία τα οποία πολύ απλά μπορούν να τροποποιηθούν εφόσον απαιτείται.

*Διασταύρωση στοιχείων/πληροφοριών:* πρόκειται για μία εργασία που ονομάζεται «*referential integrity*», και δίνει τη δυνατότητα ελέγχου των εισαγόμενων στοιχείων ως προς την ακρίβειά τους σε σχέση με ήδη καταχωρημένα δεδομένα. Η

διαδικασία αυτή αποτρέπει την διοίκηση από ενέργειες άστοχες και διάφορες από τις πρακτικές που ακολουθεί.

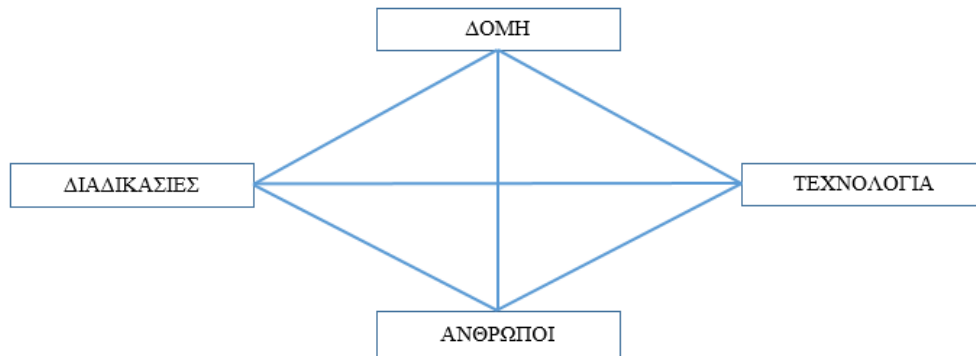
*Εργαλεία-Modules:* τα πρωτογενή εργαλεία περιέχουν πληροφορίες για το προσωπικό, όπως το φύλλο, η ηλικία κ.α. Στα εργαλεία αυτά μπορούν να έχουν πρόσβαση και άλλα δευτερογενή εργαλεία τα οποία παράγουν διαφορετικές πληροφορίες που αφορούν σε ποικίλες άλλες λειτουργίες, όπως ο έλεγχος θέσης, πρόσθετες παροχές κ.α.

*Query programs:* η ιδιότητα αυτή αφορά σε προηγμένα HRIS τα οποία είναι σχεδιασμένα για να παρέχουν πληροφορία με συνδυασμό διασταύρωσης δεδομένων, όπως π.χ. για τον αριθμό πρόωρων συνταξιοδοτήσεων σε περίπτωση εφαρμογής τέτοιου προγράμματος από έναν οργανισμό (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

#### **4.5.3. Επιλογή HRIS**

Η επιλογή από την επιχείρηση του HRIS που θα χρησιμοποιήσει είναι ίσως η σημαντικότερη διεργασία. Πολλές είναι οι παράμετροι και τα ερωτήματα που πρέπει ν' απαντηθούν προκειμένου να ληφθεί η απόφαση για την χρήση ενός πληροφοριακού συστήματος HRIS. Διαφορετικές είναι οι απαιτήσεις των στελεχών από την χρήση των συστημάτων αυτών. Έτσι, θα πρέπει να καταστούν σαφείς και να καταγραφούν οι ανάγκες των ανωτέρων στελεχών των στελεχών 1<sup>ης</sup> γραμμής αλλά και οι απαιτήσεις των στελεχών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Γενικότερα, τα ανώτερα στελέχη χρησιμοποιούν πληροφορίες επιχειρησιακού επιπέδου ενώ τα στελέχη κατώτερου επιπέδου χρησιμοποιούν πληροφορίες που αφορούν στο πεδίο δράσης τους (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

Σ' έναν οργανισμό επιδρούν παράλληλα και εξαρτώνται, οι άνθρωποι, η τεχνολογία, οι διαδικασίες και η δομή του. Συνεπώς, εάν πραγματοποιηθεί μία αλλαγή στο ένα στοιχείο, επηρεάζονται άμεσα τα υπόλοιπα με αποτέλεσμα την αναστάτωση και την επιρροή στην εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού. Σύνηθες φαινόμενο αποτελεί η εστίαση από τους οργανισμούς μόνο στον τεχνολογικό εξοπλισμό και όχι στις λοιπές παραμέτρους του οργανισμού (Οικονόμου, Γεωργόπουλου, 2004).



Διάγραμμα 10: Το διαμάντι του Levitt.  
 Πηγή: Οικονόμου & Γεωργόπουλος (2004). Σελ. 170

Ο οργανισμός, αρχικά θα πρέπει να γνωρίζει το περιβάλλον του, τις λειτουργίες, τις ανάγκες του αλλά και του στόχους που θέλει να επιτύχει με την χρήση ενός HRIS. Στην διαδικασία αυτή απαιτείται η συνεργασία και η συμμετοχή όλων των χρηστών του οργανισμού και γενικότερα των εργαζόμενων και όχι μόνο των στελεχών που θα το χρησιμοποιήσουν. Σημαντικό ρόλο, παίζει το μέγεθος του οργανισμού σε συνδυασμό με άλλους παράγοντες όπως, ο όγκος των δεδομένων, το πλήθος των χρηστών αλλά και ο χρόνος που απαιτείται για μια βασική εφαρμογή. Ακόμα, ο οργανισμός θα πρέπει να επιλέξει εάν το σύστημα θ' αναζητηθεί στο εμπόριο ή θα δημιουργηθεί από τον ίδιο τον οργανισμό. Στην περίπτωση δημιουργίας του HRIS εκ των έσω, απαιτείται ο οργανισμός να διαθέτει το εξειδικευμένο προσωπικό, αρκετό χρόνο και χρήματα. Η εξέλιξη της τεχνολογίας έχει ως αποτέλεσμα την δημιουργία και διάθεση πληθώρας τέτοιων πληροφορικών συστημάτων με ικανοποιητικό κόστος και δυνατότητες προσαρμογής στις ανάγκες του κάθε οργανισμού. Συνεπώς, ο οργανισμός πρέπει να επιλέξει ένα σύστημα που θα παρέχει ασφάλεια, ακριβής πληροφορίες, θα ακολουθεί το κανονιστικό πλαίσιο, θα παρέχει ευελιξία και σύντομη επεξεργασία και θα έχει δημιουργηθεί από αξιόπιστο πωλητή για απαιτήσεις service, αναβαθμίσεων, προσαρμογών και επεκτάσεων. Τα συστήματα HRIS συνήθως διατίθενται είτε ως πλήρη και ολοκληρωμένα πακέτα, ενώ διατίθενται και αυτά που αποτελούν υποσυστήματα ενός ERP (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

#### **4.5.4 Η χρήση των HRIS**

Για να είναι επιτυχής η εφαρμογή ενός πληροφοριακού συστήματος σ' ένα οργανισμό αυτός θα πρέπει να λάβει υπόψη του μια σειρά από παράγοντες που επηρεάζουν την χρήση, αλλά και μέτρα που πρέπει να εφαρμοστούν. Προκειμένου να ληφθεί η απόφαση για την χρήση αλλά και να γίνει η επιλογή του Π.Σ., πρέπει να προσμετρηθούν οι απόψεις όλων των εμπλεκόμενων μερών, στελεχών όλων των ιεραρχικών επιπέδων, χρηστών και αναλυτών. Ακόμα, σημαντική είναι η γνώση της τεχνολογίας, οι διαδικασίες και η δομή του οργανισμού. Η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι καθοριστική στο βαθμό επιτυχίας εφαρμογής ενός Π.Σ. Έτσι, καθώς η εφαρμογή επηρεάζει ολόκληρο τον οργανισμό θα πρέπει να ληφθούν τέτοια μέτρα ώστε η οργανωσιακή αλλαγή να γίνει ομαλά, με την χρήση των κατάλληλων ανθρώπων, μεθόδους αναδιοργάνωσης, ανάπτυξη των ομάδων και πνεύμα συνεργασίας για την επερχόμενη αλλαγή (Οικονόμου & Γεωργόπουλου, 2004).

Ποικίλουν τα πεδία στα οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί ένα σύστημα HRIS στην διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Στην *ανάλυση των θέσεων εργασίας* απαιτείται συχνά η τροποποίηση ή ανανέωση επιμέρους διεργασιών, οι οποίες είναι πολύ εύκολο να πραγματοποιηθούν όταν στον οργανισμό υφίσταται σύστημα. Επιπλέον, είναι εύκολο να γίνει κατηγοριοποίηση των θέσεων εργασίας με διαφορετικά κριτήρια κάθε φορά. Η *πρόσληψη προσωπικού* αλλά και η ανάθεση διαφορετικών καθηκόντων σε ήδη εργαζόμενους είναι μια λειτουργία που μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω του συστήματος καθώς, υπάρχουν ήδη καταχωρημένα αρχεία για τα προσόντα των εργαζομένων αλλά και τις απαιτήσεις των θέσεων εργασίας. Επιπλέον, μπορούν να καταχωρούνται τα προσόντα και των νέων υποψηφίων, οι αποφάσεις για νέες προσλήψεις αλλά και οι σχετικές προκηρύξεις. Η *επιλογή προσωπικού*, πραγματοποιείται μέσα από τεστ δεξιοτήτων ικανοτήτων και συνεντεύξεις. Τόσο η εξέταση όσο και η συνέντευξη είναι δυνατόν να αναπτυχθούν με διάφορα μοντέλα και να είναι διαθέσιμα ανά πάσα στιγμή στα στελέχη του οργανισμού. Ο συνδυασμός των αποτελεσμάτων των υποψηφίων με τις διαθέσιμες θέσεις επιφέρουν σύντομα και με ασφάλεια προτεινόμενα αποτελέσματα. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η χρήση τέτοιων συστημάτων στην παρακολούθηση προσέλευσης και αποχώρησης του προσωπικού, ώστε να είναι γνωστές οι ώρες εργασίας του κάθε εργαζόμενου. Γενικότερα, τα συστήματα HRIS μπορούν να διαθέτουν πληροφορίες για τον κάθε εργαζόμενο στον

οργανισμό σε μια ποικιλία από θέματα που τον αφορούν (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

Ωστόσο, οι πληροφορίες που παρέχουν τα συστήματα αυτά είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθούν εις βάρος των εργαζομένων. Διευθυντές, οι οποίοι δεν εμπιστεύονται τους υφισταμένους τους, χρησιμοποιούν τις παραγόμενες πληροφορίες ώστε ν' αυξήσουν την εξουσία τους. Από την άλλη, οι δημοκρατικοί διευθυντές θα χρησιμοποιήσουν τις πληροφορίες αντίστροφα, δηλαδή θ' αποτελέσουν το εργαλείο ώστε να παρακινήσουν τους εργαζόμενους σε δημιουργικότητα, αυτονομία και υπευθυνότητα. Συνεπώς, οι αντιλήψεις και οι αξίες των στελεχών παίζουν σημαντικό ρόλο στην χρήση και ανάπτυξη των πληροφοριακών συστημάτων μέσα στον οργανισμό (Ζαβλανός, 2002).

#### ***4.5.5 Η χρήση των HRIS στην παρακίνηση και την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού***

Χρησιμοποιώντας ένας οργανισμός σύστημα HRIS έχει ανά πάσα στιγμή στη διάθεσή του στοιχεία για τον κάθε εργαζόμενο που αφορούν, στα προσόντα του, στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας που κατέχει, στην εκπαίδευση που του παρέχει ο οργανισμός. Σχετικά δε με τα εκπαιδευτικά σεμινάρια, είναι δυνατόν να ελεγχθεί το κόστος λειτουργίας ενός σεμιναρίου, να εξαχθεί το πρόγραμμα και ακόμα να πραγματοποιηθεί διδασκαλία από απόσταση.

Άλλα προγράμματα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν είναι η αυτοαξιολόγηση, τόσο των εργαζομένων όσο και των στελεχών, μέσω ερωτηματολογίων και συγκέντρωση των στοιχείων που με την ανάλογη επεξεργασία δίδουν αποτελέσματα χρήσιμα για τον οργανισμό.

Στην αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού, τα συστήματα προσφέρουν αμεροληψία, καθώς με τρόπους ελέγχου μπορούν να καταδείξουν το ανθρώπινο λάθος, που μπορεί να προέρχεται και από προκατάληψη του αξιολογητή έναντι του αξιολογούμενου. Επιπλέον, μπορούν να εφαρμοστούν διαδικασίες συγκρίσεων αξιολόγησης εργαζομένων από τους βαθμολογητές, είτε συγκρίσεις μεταξύ της βαθμολογίας του αξιολογητή και του αξιολογούμενου (αυτοαξιολόγηση). Τέλος, το σύστημα μπορεί να προσφέρει την δυνατότητα ανατροφοδότησης και επανααξιολόγησης, καθώς κατά την διάρκεια που διαρκεί η συζήτηση για την

αξιολόγηση μπορούν αν εισαχθούν νέα στοιχεία (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

Καθώς η χρήση του πληροφοριακού συστήματος επιδρά άμεσα στην καθημερινή εργασία των χρηστών αποτελεί σημαντικό παράγοντα παρακίνησης. Κατά την επιλογή εφαρμογής ενός πληροφοριακού συστήματος σ' έναν οργανισμό, η άποψη του χρήστη είναι απαραίτητη και επιβεβλημένη. Ο χρήστης είναι αυτός που στην καθημερινότητά του θα κληθεί να χρησιμοποιεί το σύστημα αυτό, άρα πρέπει να είναι σχεδιασμένο σε φιλικό και εύκολο στη χρήση περιβάλλον. Ακόμα, γνωρίζοντας την συνθήκη της εργασίας αλλά και τα σημεία και διεργασίες που πρέπει να βελτιωθούν είναι σε θέση να χορηγήσει σημαντικές πληροφορίες για τον σχεδιασμό του προγράμματος σε σχέση με τις απαιτήσεις του συστήματος. Έτσι, καθώς ο χρήστης εργάζεται χρησιμοποιώντας ένα πληροφοριακό σύστημα στο οποίο το σχεδιασμό συμμετείχε, το αισθάνεται κτήμα του, νιώθει ικανοποίηση από τη χρήση και αυξάνεται ο βαθμός παρακίνησής του.

Γενικότερα, η επιλογή και χρήση των πληροφοριακών συστημάτων, ευνοούν ώστε οι χρήστες, να διαχειρίζονται καλύτερα και αποδοτικότερα την πληροφορία, η εργασία τους πραγματοποιείται σε σύντομο χρόνο με ασφάλεια, έχουν τον χρόνο ν' αναπτύξουν περαιτέρω δεξιότητες, συμμετέχουν στην διαδικασία του management (Ζαβλανός, 2002).

#### **4.6 Κύκλος ζωής των πληροφοριακών συστημάτων**

Σύμφωνα με τον Μητάκο (2015), *κύκλος ζωής πληροφοριακού συστήματος ορίζεται ως μία σειρά από στάδια που ξεκινούν από την ιδέα για τη δημιουργία του πληροφοριακού συστήματος μέχρι την πλήρη απόσυρσή του*. Ο κύκλος ζωής των Π.Σ. περιγράφεται με διαφορετικά μοντέλα από τους συγγραφείς. Οι φάσεις που ακολουθεί η κύκλος ζωής του Π.Σ. είναι *η μελέτη του έργου, η ανάλυση απαιτήσεων, η σχεδίαση και η υλοποίηση*. Οι φάσεις αυτές ακολουθούν ειρμό με την σειρά που παρουσιάζονται και είναι προαπαιτούμενη η λήξη της μιας για την έναρξη της άλλης.

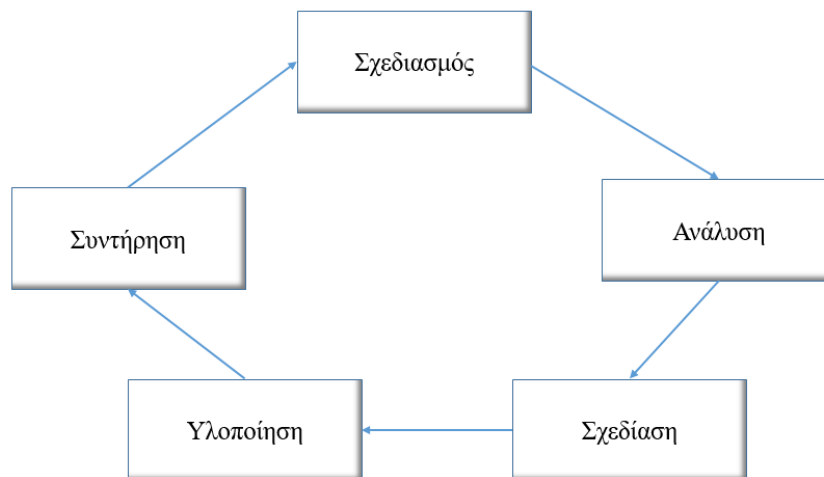
Ο Φιτσιλής (2015), αναφέρει ότι *οι φάσεις-στάδια ενός έργου περιγράφουν τη σειριακή αλληλουχία των δραστηριοτήτων που λαμβάνουν χώρα από τον εντοπισμό της ανάγκης για το έργο μέχρι την ολοκλήρωση του κύκλου ζωής*. Κατά τους Somers και Nelson (2004), το έργο υλοποιείται σε έξι (6) φάσεις και είναι η *αρχικοποίηση*

*(Initiation)*, υιοθέτηση (*adaptation*), προσαρμογή (*acceptation*), κανονική λειτουργία (*routinization*) και διάχυση των αποτελεσμάτων (*infusion*). Οι Aarabi et al. (2012), περιγράφουν ένα μοντέλο τεσσάρων φάσεων, με αρχικό στάδιο τον σχεδιασμό (*planning*), συνέχεια την υλοποίηση (*implementation*), την σταθεροποίηση (*stabilization*) και τέλος την βελτίωση (*improvement*).

*Ο κύκλος ζωής ανάπτυξης συστημάτων (Systems Development Life Cycle, SDLC) είναι μια κοινή μεθοδολογία σε πολλούς οργανισμούς για την ανάπτυξη συστημάτων και έχει αρκετές φάσεις που σηματοδοτούν τη διαδικασία της προσπάθειας της ανάλυσης και σχεδίασης συστημάτων.*

Τόσο οι οργανισμοί που αναπτύσσουν με ίδια μέσα Π.Σ., όσο και οι διάφορες εταιρείες ανάπτυξης Π.Σ. χρησιμοποιούν διαφορετικά μοντέλα κύκλου ζωής Π.Σ. τα οποία περιλαμβάνουν από τρεις (3) έως και είκοσι (20) φάσεις. Τα αποτελέσματα του κύκλου ζωής είναι το λογισμικό, οι μεθοδολογίες που ακολουθήθηκαν για την ανάπτυξη, η τεκμηρίωση της προσέγγισης και η εκπαίδευση των χρηστών. Κάθε φάση όμως παράγει τα δικά της αποτελέσματα που αποτελούν τις γνώσεις για την έναρξη της επόμενης φάσης. Τα αποτελέσματα κάθε φάσης επανεξετάζονται από διαφορετικές ομάδες από την ομάδα υλοποίησης του έργου.

Οι φάσεις κατά τις οποίες αναπτύσσεται ένα πληροφοριακό σύστημα φαίνεται να είναι ταξινομημένες, όμως είναι δυνατόν να ολοκληρώνονται εργασίες δύο φάσεων ταυτόχρονα. Επιπλέον, κάποιες φορές μπορεί να επαναλαμβάνεται η διαδικασία των εργασιών των φάσεων όταν, διαπιστώνονται ελλείψεις ή προβλήματα που αφορούν σε προγενέστερη φάση.



Διάγραμμα 11: Ο κύκλος ζωής ανάπτυξης συστημάτων.  
Πηγή: Hoffer et al., 2016. Σελ. 9

Στην φάση του σχεδιασμού (planning) που αποτελεί την πρώτη φάση του κύκλου ζωής, διαπιστώνεται η ανάγκη απόκτησης νέου βελτιωμένου συστήματος. Εξετάζονται οι ανάγκες του οργανισμού σχετικές με πληροφοριακά συστήματα, που μπορεί να προέρχονται από διαχείριση προβλημάτων, από τις ήδη υπάρχουσες λειτουργίες αλλά και από επιθυμητές επιπλέον λειτουργίες και γενικότερα από την ανάγκη χρήσης της τεχνολογίας. Με βάση τις διαπιστωθείσες ανάγκες σχεδιάζεται το γενικότερο πλάνο, το οποίο περιλαμβάνει χρονοδιάγραμμα, καθορίζει τους πόρους που θα χρησιμοποιηθούν για την υλοποίηση του έργου και αναφέρεται σε όλες τις φάσεις του SDLC.

Στην επόμενη φάση που είναι η ανάλυση (analysis), ο αναλυτής κάνει την αποτύπωση της λειτουργίας του οργανισμού αφορούσα στις διαδικασίες αλλά και στα Π.Σ. που υπάρχουν. Απαραίτητη θεωρείται η συνεργασία των αναλυτών με τους χρήστες προκειμένου να μελετηθούν με προσοχή όλα τα υπάρχοντα συστήματα, μηχανογραφικά ή χειροκίνητα, καθώς και η πιθανότητα αντικατάστασης ή βελτίωσής τους. Αποτέλεσμα της φάσης αυτής είναι η παρουσίαση της εναλλακτικής λύσης από την ομάδα αρμόδια για την ανάλυση και η έγκριση της χρηματοδότησης για την έναρξη του σχεδιασμού προμήθειας του απαραίτητου υλικού.

Στην φάση της σχεδίασης (design), οι αναλυτές πραγματοποιούν την λογική σχεδίαση (logical design) και την φυσική σχεδίαση (physical design). Κατά την λογική σχεδίαση οι αναλυτές συντάσσουν το ανώτερο επίπεδο των προδιαγραφών,



δηλαδή σχεδιάζουν όλες τις πλευρές του συστήματος, καταγράφουν το μοντέλο και την τεκμηρίωση. Ακολουθεί η φυσική σχεδίαση μα την οποία ολοκληρώνεται η φάση της σχεδίασης αποτέλεσμα της οποίας είναι η παράδοση των φυσικών προδιαγραφών για την κατασκευή του συστήματος.

Κατά την υλοποίηση (implementation) οι προγραμματιστές συνθέτουν το λειτουργικό σύστημα που περιλαμβάνει τον κώδικα, τον έλεγχο και την εγκατάσταση. Ο έλεγχος του συστήματος αποτελεί σημαντική διαδικασία καθώς καταγράφονται και διορθώνονται πιθανά σφάλματα που αφορούν στις προηγούμενες φάσεις του SDLC. Το σύστημα είναι έτοιμο, εγκαθίσταται και αποτελεί πια μέρος της λειτουργίας του οργανισμού.

Ωστόσο, μετά την εγκατάσταση και λειτουργία του συστήματος μπορεί να διαπιστωθούν προβλήματα λειτουργίας. Ακόμα, η μετατροπή των αναγκών του οργανισμού απαιτούν τροποποιήσεις στο υπάρχον σύστημα. Η διαδικασία θεραπείας των θεμάτων αυτών περιλαμβάνεται στην φάση της συντήρησης (maintenance). Στη φάση αυτή μπορεί να επαναληφθούν διαδικασίες που σχετίζονται με όλες τις προηγούμενες φάσεις του σχεδιασμού, της ανάλυσης, της σχεδίασης και της υλοποίησης.

Το σύστημα ολοκληρώνει τον κύκλο ζωής του όταν οι ανάγκες του οργανισμού αλλάξουν ριζικά ή ακόμα και όταν το κόστος λειτουργίας του αυξηθεί σημαντικά και καταστεί απαγορευτικό για τον οργανισμό. Τότε ο οργανισμός ξεκινά την σχεδίαση ενός νέου κύκλου ζωής ολοκληρώνοντας τον προηγούμενο (Hoffer et al., 2016).

#### ***4.7 Έρευνες σε Πανεπιστήμια σχετικά με την χρήση HRIS***

Οι βαθιές συνεχιζόμενες αλλαγές στα ευρωπαϊκά ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης απαιτούν νέες στρατηγικές για τη διαχείριση του κύριου περιουσιακού στοιχείου τους, του ανθρώπινου δυναμικού και, κατά συνέπεια, απαιτούν σημαντικές στρατηγικές αλλαγές στα συστήματα επικοινωνίας (Dobbins, 2017; Manes et al., 2018). Ο ανταγωνισμός μεταξύ των πανεπιστημίων έχει παγκοσμιοποιηθεί και τα συστήματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης δέχονται έντονες πιέσεις για να βελτιώσουν τις υπηρεσίες τους (Ntim et al., 2017; Ramirez et al., 2016). Ένας υψηλός βαθμός ελευθερίας και αυτοδιοίκησης εντός των πανεπιστημίων έχει δημιουργήσει την ανάγκη λογοδοσίας προκειμένου να δοθεί η

δυνατότητα στις διοικήσεις και τους εταίρους να αξιολογήσουν τις επιδόσεις των ιδρυμάτων (Ramirez and Tejada, 2019).

Στο σημερινό ανταγωνιστικό παγκόσμιο περιβάλλον, που χαρακτηρίζεται από ένταση γνώσης και τεχνολογίας, υπάρχει τεράστια πίεση στους οργανισμούς για την καλύτερη διαχείριση και αξιοποίηση ταλέντων (Bamel et al., 2014). Συγκεκριμένα, τα τελευταία χρόνια, στα δημόσια πανεπιστήμια, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (HRM) έχει καταστεί ένα όλο και πιο σημαντικό ζήτημα στις επιδόσεις του δημόσιου τομέα και βασικό πλεονέκτημα του οποίου τα διαχειριστικά αποτελέσματα ζητούνται δημοσίως από φορείς που σχετίζονται με το πανεπιστήμιο.

Στο πλαίσιο αυτό, ένα σύστημα πληροφοριών για τους ανθρώπινους πόρους (HRIS) ανταποκρίνεται στις πληροφορίες των χρηστών και ενισχύει την αποτελεσματικότητά τους. Ένα HRIS μπορεί να οριστεί ως ένα τεχνολογικά βασισμένο σύστημα που χρησιμοποιείται για την απόκτηση, αποθήκευση, χειρισμό, ανάλυση, ανάκτηση και διανομή πληροφοριών σχετικών με την ΥΕ ενός οργανισμού (Tannenbaum, 1990). Η διανομή αυτών των πληροφοριών επιτρέπει στον οργανισμό να έχει ένα στρατηγικό εργαλείο (Huselid, 1995) που παρέχει κίνητρα για συνεχείς βελτιώσεις και ενημέρωση προσαρμόζοντας τις καινοτομίες τους, ενισχύοντας έτσι περαιτέρω τις πιθανότητες επιβίωσής τους στο μέλλον (Van Acker & Bouckaert, 2018).

Ένα HRIS έχει διαφορετικές χρήσεις και οφέλη. Ένα καλό και βελτιωμένο HRIS βοηθά έναν οργανισμό γενικά στη διαχείριση όλων των πληροφοριών ανθρώπινου δυναμικού (Troshani et al., 2011). Έχει επίσης τα οφέλη διοίκησης, που βοηθούν στην καταγραφή και την ανάλυση των υπαλλήλων και των οργανωτικών πληροφοριών και των εγγράφων. Σε λειτουργικό επίπεδο, διευκολύνοντας τη βελτίωση της πρόσβασης σε μετρήσεις, ένα HRIS μπορεί να βελτιώσει τη διοικητική αποτελεσματικότητα, η οποία περιλαμβάνει ταχύτερη επεξεργασία πληροφοριών, βελτιωμένη επικοινωνία των εργαζομένων, μεγαλύτερη ακρίβεια πληροφοριών, χαμηλότερο κόστος ανθρώπινου δυναμικού και συνολικές βελτιώσεις της παραγωγικότητας ανθρώπινου δυναμικού (Beadles et al., 2005; Kwame, 2019).

Σε στρατηγικό επίπεδο, ένα HRIS μπορεί να βελτιώσει την οργανωτική απόδοση και να αλλάξει τον τρόπο διαχείρισης των οργανισμών (Katou and Budhwar, 2006). Ένα HRIS μπορεί να διευκολύνει τη δημιουργία στρατηγικής αξίας

βοηθώντας στο σχεδιασμό και την εφαρμογή εσωτερικά συνεκτικών πολιτικών και πρακτικών που διασφαλίζουν ότι τα ανθρώπινα περιουσιακά στοιχεία συμβάλλουν στην επίτευξη επιχειρηματικών στόχων (Qi and Wang, 2016). Στρατηγική αξία μπορεί να προκύψει από τα εργαλεία HRIS που βοηθούν με τη λήψη αποφάσεων σχετικά με ζωτικής σημασίας λειτουργίες HR (Farndale et al., 2010) (Ramirez, Y. & Tejada, A., 2020).

#### ***4.7.1 Η περίπτωση πανεπιστημίου της Φινλανδίας***

Το πανεπιστήμιο Ουλου (UO) είναι ένα διεπιστημονικό πανεπιστήμιο από τα μεγαλύτερα στη Φινλανδία. Η εκπαιδευτική κοινότητα αποτελείται από 16.000 φοιτητές και πάνω από 3.000 εργαζομένους. Το πανεπιστημιακό προσωπικό περιλαμβάνει 250 καθηγητές, 1600 ερευνητές και καθηγητές και 1300 εργαζόμενους που ανήκουν στο διοικητικό και λοιπό προσωπικό. Η συνολική χρηματοδότηση ανέρχεται στα 237 εκατομμύρια ευρώ. Λίγο λιγότερα από 300 άτομα κατέχουν ανώτερες θέσεις και λαμβάνουν μέρος στον στρατηγικό και λειτουργικό σχεδιασμό του πανεπιστημίου. Μεταξύ των διοικητικών υπηρεσιών υφίσταται και η μονάδα υπηρεσιών ανθρώπινου δυναμικού που είναι υπεύθυνη για τις υπηρεσίες προσωπικού και την ανάπτυξή τους, τόσο από την πλευρά του εργοδότη όσο και από την πλευρά των εργαζομένων.

Το βασικό σύστημα διαχείρισης του πανεπιστημίου περιλαμβάνει, κοινούς στρατηγικούς και λειτουργικούς στόχους, σαφώς καθορισμένους ρόλους και ευθύνες των βασικών παραγόντων και φορέων, κατάλληλο σύστημα επιβράβευσης που ανταμείβει τα αποτελέσματα σύμφωνα με τους στόχους, κοινές διαδικασίες διαχείρισης και λειτουργικού σχεδιασμού, κοινά εργαλεία που υποστηρίζουν τον προγραμματισμό των πόρων, την παρακολούθηση, την υποβολή εκθέσεων, την αξιολόγηση και την πρόβλεψη. Το σύστημα διαχείρισης καθορίζει σαφώς τους ρόλους και τις ευθύνες των οργάνων του πανεπιστημίου. Οι αρχές λειτουργίας διαχείρισης μαζί με τις αρχές του πανεπιστημίου αποτελούν τις κατευθυντήριες γραμμές για τον οργανισμό. Η διαδικασία λειτουργίας καθορίζει τις βασικές επιχειρησιακές δραστηριότητες σχεδιασμού και υποβολής εκθέσεων κατά τη διάρκεια του έτους.

Η στρατηγική του UO για τα έτη 2013-2015 καθοδηγεί στην πράξη τις δραστηριότητες ανθρώπινου δυναμικού και ορίζει,

- σχεδιασμό και πρόσληψη προσωπικού,

- δημιουργία κέντρων κέρδους,
- προγραμματισμό του προσωπικού για την επίτευξη των στόχων,
- εξέλιξη σταδιοδρομίας του προσωπικού,
- αύξηση της ελκυστικότητας των χώρων,
- ανάπτυξη ικανοτήτων προσωπικού,
- ανάπτυξη της επαγγελματικής δυνατότητας με κύρια ευθύνη του ατόμου αλλά και των διευθυντών,
- ανάπτυξη κουλτούρας προσήλωσης στο πανεπιστήμιο και τους στόχους τους,
- ικανά διευθυντικά στελέχη που θα εξασφαλίζουν ανάπτυξη της αποδοτικότητας και ευημερία στο χώρο εργασίας,
- κατάρτιση των διευθυντικών στελεχών
- επιβράβευση του προσωπικού

Το πανεπιστήμιο έχει αναπτύξει πληροφοριακό σύστημα για την υποστήριξη της διαχείρισης σε διάφορα επίπεδα το οποίο επεκτείνεται έξω από το πανεπιστήμιο όπου το Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού διατηρεί IS προκειμένου να σχεδιάσει και να ελέγξει τον πανεπιστημιακό τομέα στη Φινλανδία.

Το TATU είναι το πληροφοριακό σύστημα που περιλαμβάνει λειτουργίες όπως, στρατηγικό πλαίσιο, στόχους και καθήκοντα, σχεδιασμό προσωπικού, οικονομικό σχεδιασμό, πρόβλεψη και παρακολούθηση προϋπολογισμού, χαρτοφυλάκιο έργων και πληροφορίες σχετικές με την εκχώρηση πόρων. Επιπλέον το σύστημα παρέχει πληροφορίες σχετικά με τον προσωπικό φόρτο εργασίας και την διάθεση πόρων στα διάφορα projects.

Το σύστημα SAP-HP διατηρεί πληροφορίες των εργαζομένων. Διατηρεί βασικά στοιχεία του εργαζόμενου (διεύθυνση, τραπεζικά στοιχεία, στοιχεία σύμβασης, εκπαίδευση, πληροφορίες για τους μισθούς) και τις απουσίες του (ασθένειες, διαφορετικά φύλλα και μερική απασχόληση). Βοηθάει στην διεξαγωγή των αξιολογήσεων των επιδόσεων με την τεκμηρίωση των εργαζομένων και την αξιολόγηση απόδοσης εργασίας από τον υπεύθυνο.

Το σύστημα Personec ESS είναι ενσωματωμένο στο SAP και χρησιμοποιείται για την διαχείριση των διακοπών στο οποίο ο εργαζόμενος καταχωρούν τις ατομικές προτάσεις τους. Οι διαχειριστές μπορούν να προβάλλουν με τη μορφή γραφήματος τις διακοπές και αργίες όλων των εργαζομένων.

Το σύστημα SoleTM χρησιμοποιείται για τη διαχείριση του χρόνου εργασίας που κατανέμεται σύμφωνα με τα κέντρα κέρδους, τα έργα και την καθημερινή εργασία.

Έτσι, παρακολουθείται η κατανομή και δυνατότητα επέμβασης εξ ορθολογισμού της χρήσης του χρόνου από τον εργαζόμενο.

Η βάση δεδομένων SoleCRIS περιέχει πληροφορίες σχετικά τους εσωτερικούς εμπειρογνώμονες του πανεπιστημίου, τις δημοσιεύσεις του προσωπικού, τα καθήκοντα των εμπειρογνομένων, τα διδακτικά προσόντα, τις ακαδημαϊκές επισκέψεις, τα οργανωμένα συνέδρια και τις καλλιτεχνικές δραστηριότητες. Παράγει στατιστικά και πληροφορίες για την ανάπτυξη δραστηριοτήτων.

Η εξωτερική βάση δεδομένων του Υπουργείου Παιδείας και Πολιτισμού και του Εθνικού Συμβουλίου Παιδείας Virunen & KOTA παρέχει στατιστικά στοιχεία για τα πανεπιστήμια από το 2010. Διαθέτει πληροφορίες και στατιστικά σχετικά με το προσωπικό, τις δημοσιεύσεις τις διεθνείς επισκέψεις του προσωπικού.

Η πύλη αναφοράς SISU παρέχει πληροφορίες και επιχειρησιακά δεδομένα για το προσωπικό και τους φοιτητές. Οι πληροφορίες αυτές χρησιμοποιούνται στην υποστήριξη λήψης αποφάσεων για την διαδικασία σχεδιασμού και ανάπτυξης. Παρέχει 18 αναφορές που σχετίζονται με το προσωπικό.

Η εσωτερική ιστοσελίδα, το Intranet παρέχει πληροφορίες για το πανεπιστημιακό προσωπικό και εργάζεται ως διάυλος επικοινωνίας. Υπάρχουν ορισμένες ταξινομήσεις που χρησιμοποιούν για να βοηθήσουν στην εξεύρεση σημαντικών πληροφοριών. Επίσης, παρέχει μια κατευθυντήρια γραμμή για τον προσανατολισμό των νέων υπαλλήλων. Για έναν μέντορα, υπάρχει μια περιγραφή των πρακτικών προσανατολισμού, ο οδηγός προσανατολισμού, μια προσωπική ατζέντα προσανατολισμού. Ένας νέος υπάλληλος μπορεί να βρει, μια λίστα ελέγχου για το νέο υπάλληλο, καθώς ήλθατε στο Πανεπιστήμιο του Oulu και οδηγό που περιλαμβάνει πρακτικές συνδέσεις.

Στην εσωτερική πύλη εκπαίδευσης, όλα τα μέλη που οργανώνουν εσωτερική εκπαίδευση του προσωπικού, μπορούν να προωθήσουν τα μαθήματά τους. Το σύστημα διαχειρίζεται επίσης τις εγγραφές για τα μαθήματα. Ένα μέλος του προσωπικού μπορεί να δει όλα τα στατιστικά στοιχεία που σχετίζονται με την εσωτερική εκπαίδευση, που λαμβάνεται.

Η εμπειρική μελέτη συνίσταται στην παρουσίαση της περίπτωσης του πανεπιστημίου UO και των IS που χρησιμοποιούνται για να εκπληρώσουν τις διαφορετικές πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού. Το ερευνητικό έργο βασίζεται στο μοντέλο του People Capability Maturity Model (P-CMM) το οποίο αποτελείται από πέντε επίπεδα ωριμότητας με ένα σύστημα διεργασιών και

πρακτικών διαχείρισης. Η ανάλυση επικεντρώθηκε στην αξιολόγηση του κατά πόσον τα υφιστάμενα συστήματα υποστηρίζουν τις καθορισμένες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού και ανέδειξε ότι υποστηρίζουν μόνο ορισμένες πτυχές του ανθρώπινου δυναμικού των κατώτερων επιπέδων. Συγκεκριμένα, παρέχεται κάποια υποστήριξη στην συμμετοχική κουλτούρα, στην εξέλιξη σταδιοδρομίας, ανάπτυξη ικανοτήτων, προγραμματισμός εργατικού δυναμικού, αποζημιώσεις, εκπαίδευση και ανάπτυξη, διαχείριση επιδόσεων, επικοινωνία, συντονισμός και στελέχωση. Ωστόσο υπάρχουν πολλές δυνατότητες για την ανάπτυξη του Συστήματος Πληροφοριών για καλύτερη χρήση στο HRM. (H., Kropsu-Vehkaperä & P., Kess, 2013).

#### **4.7.2 Η περίπτωση πανεπιστημίων στην πολιτεία Haryana της Ινδίας**

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε επτά κυβερνητικά πανεπιστήμια στην πολιτεία Haryana της Ινδίας, τέθηκαν τα εξής ερευνητικά ερωτήματα: 1) ποιες είναι οι εφαρμογές HRIS στα πανεπιστήμια όπως γίνεται αντιληπτή από τους τελικούς χρήστες, δηλαδή τα μέλη ΔΕΠ, 2) ποια είναι τα αντιληπτά οφέλη του HRIS στα πανεπιστήμια, 3) ποια είναι τα εμπόδια στην υιοθέτηση του HRIS στα πανεπιστήμια και 4) οι δημογραφικές μεταβλητές (φύλλο, επίπεδα και εκπαίδευση) δημιουργούν οποιαδήποτε αντιληπτική διαφορά για το HRIS.

Ο πληθυσμός για την μελέτη αυτή αποτελείται από 509 μέλη ΔΕΠ (καθηγητής, αναπληρωτής καθηγητής και επίκουρος καθηγητής). Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με διαδικτυακό ερωτηματολόγιο που αναπτύχθηκε στα έγγραφα google και ταχυδρομήθηκε ηλεκτρονικά στα μέλη ΔΕΠ. Συνολικά επεστράφησαν 112 απαντήσεις εκ των οποίων οι 90 κρίθηκαν κατάλληλες για ανάλυση. Η πλειονότητα των ερωτηθέντων ήταν άντρες, 54,50 % και το 91,9% του δείγματος κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος.

Σχετικά με το ερευνητικό ερώτημα που αφορά στις εφαρμογές HRIS στα πανεπιστήμια, τα ευρήματα αποκάλυψαν ότι στα πανεπιστήμια η λειτουργικότητα των HRIS περιορίζεται μόνο στη διοικητική σφαίρα και το HRIS δεν θεωρείται στρατηγικός εταίρος. Τα ευρήματα αυτά είναι σύμφωνα με προηγούμενες μελέτες (Altarawneh and Al-Shqairat, 2010; Ball, 2000; Hamlin and Serventi, 2008; Kovach and Cathcart, 1999). Τα ευρήματα δείχνουν ότι το HRIS στα πανεπιστήμια χρησιμοποιείται κυρίως για την αύξηση της αποδοτικότητας των λειτουργιών ανθρώπινου δυναμικού και όχι για την αποτελεσματικότητα των χρηστών του.

Ωστόσο, στο πλαίσιο αυτών των αποτελεσμάτων, προτείνεται ότι, προκειμένου να ανταποκριθεί στις σύγχρονες προκλήσεις, οι λειτουργίες του HRIS στα Ινδικά πανεπιστήμια πρέπει να επεκταθούν ώστε να περιλαμβάνουν στρατηγικό ρόλο / λειτουργίες του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα σχετικά με τα *οφέλη του HRIS στα πανεπιστήμια*, τα αποτελέσματα αποκαλύπτουν ότι τα κύρια οφέλη είναι, η «γρήγορη ανταπόκριση και πρόσβαση στην πληροφόρηση», η «βελτίωση των υπηρεσιών των εργαζομένων» και η μείωση της εργασίας σε χαρτί, ενώ η «μείωση των σφαλμάτων κατά τη χρήση του HRIS» και η «συμβολή στην κατασκευή άτυπων αποφάσεων» θεωρήθηκαν ως τα λιγότερα οφέλη. Η ταχεία πρόσβαση στις πληροφορίες και στον έλεγχο των πληροφοριών είναι τα γενικά οφέλη του HRIS, όπως επιβεβαιώθηκε σε προηγούμενες έρευνες, (Ball, 2000; Barron et al., 2004; Delorme and Arcand, 2010; Martinsons, 1994; Ngai and Wat, 2006). Η αποκάλυψη της μελέτης ότι το HRIS βελτιώνει σημαντικά τις υπηρεσίες που σχετίζονται με την απασχόληση είναι επίσης συνεπής με τις προηγούμενες μελέτες (Broderick and Boudreau, 1992; Fletcher, 2005; Hussain et al., 2007; Ulrich, 1997a, 1997b). Η μελέτη εγείρει ορισμένες ανησυχίες ότι το HRIS στα ινδικά πανεπιστήμια δεν χρησιμοποιείται πλήρως και η σημαντική συμβολή του, δηλαδή η χρήση ως εργαλείο λήψης αποφάσεων και όχι επικοινωνίας πληροφοριών, δεν έχει ακόμη υλοποιηθεί.

Τα ευρήματα για το τρίτο ερευνητικό ερώτημα σχετικά με τα *εμπόδια για την υιοθέτηση HRIS* δείχνουν ότι, η έλλειψη δέσμευσης από την διοίκηση, οι ανεπαρκείς γνώσεις και η έλλειψη εμπειρογνωμοσύνης στη χρήση του HRIS, θεωρούνται ως τα μεγαλύτερα εμπόδια για τη χρήση HRIS στα επιλεγμένα πανεπιστήμια. Προηγούμενη εργασία ((Kovach and Cathcart, 1999; Razali and Vrontis, 2010; Tansley and Newell, 2007; Troshani et al., 2011) κατείχε επίσης «υποστήριξη ανώτατων στελεχών» ως βασικό παράγοντα για την επιτυχή υιοθέτηση του HRIS. Ωστόσο, άλλοι παράγοντες, όπως η ανεπαρκής γνώση και η έλλειψη χρήση hris (Troshani et al., 2011), μη διαθεσιμότητα κατάλληλου λογισμικού HRIS (Wilson-Evered and Härtel, 2009; Delorme and Arcand, 2010; Markova, 2012) και η αβεβαιότητα και η έλλειψη εμπιστοσύνης στις διαδικασίες HRIS (Lippert and Swiercz, 2005; Tansley and Newell, 2007) έχουν εξίσου σημαντικό αντίκτυπο στην υιοθέτηση του HRIS.

Τα συμπεράσματα ότι η ανεπαρκής χρηματοδότηση και η έλλειψη δέσμευσης από τους χρήστες ως λιγότερα εμπόδια για την υιοθέτηση HRIS είναι σε αντίθεση με προηγούμενες μελέτες (Altarawneh and Al-Shqairat, 2010). Εάν στους τελικούς χρήστες παρέχονται κίνητρα να προτιμούν HRIS, τότε η δέσμευσή τους μπορεί να αμβλύνει την επιρροή των άλλων εμποδίων, δηλαδή την έλλειψη υποστήριξης της διαχείρισης και της δυσπιστίας της τεχνολογίας. Αυτό εμφανίζεται ως θετικό σημάδι για την πρόοδο του HRIS στα πανεπιστήμια.

Τέλος, σχετικά με τις δημογραφικές μεταβλητές τα αποτελέσματα δείχνουν ότι δεν παρατηρήθηκε σημαντική διαφορά στα περισσότερα επιλεγμένα στοιχεία στις ομάδες. Η σημαντική διαφορά μεταξύ των φύλων παρατηρήθηκε μόνο στην αποζημίωση και τις τρέχουσες πληροφορίες των εργαζομένων. Σύμφωνα με την ιεραρχία της θέσης που κατείχαν οι συμμετέχοντες στην έρευνα, η σημαντική διαφορά παρατηρήθηκε μόνο σε ένα στοιχείο, στην ανταμοιβή απασχόλησης. Στην περίπτωση των κατόχων και μη διδακτορικού, οι ομάδες διέφεραν στην ενημέρωση των καρτελών των εργαζομένων με σημαντικές πληροφορίες, την ανάλυση θέσεων εργασίας, τον σχεδιασμό της εργασίας και την αξιολόγηση των επιδόσεων.

Οι διδακτορικές και μη διδακτορικές ομάδες έχουν σημαντική αντίληψη για τα στοιχεία που συγκεκριμένα βοηθούν στη λήψη άτυπων αποφάσεων, βοηθούν στην τυποποίηση του προγράμματος και τη μείωση της γραφειοκρατίας. (Bamel, N. et al, 2014).

#### ***4.7.3 Η περίπτωση Ισπανικών πανεπιστημίων***

Πρόκειται για μια εμπειρική μελέτη που πραγματοποιήθηκε το 2017, στην οποία ελήφθησαν δεδομένα από ένα διαδικτυακό ερωτηματολόγιο που απεστάλη σε όλα τα μέλη των κοινωνικών συμβουλίων των Ισπανικών δημόσιων πανεπιστημίων. Ο πληθυσμός της έρευνας αφορά σε 1164 μέλη κοινωνικών συμβουλίων 50 δημόσιων Ισπανικών πανεπιστημίων. Τα κοινωνικά συμβούλια αποτελούν τον μόνιμο διάυλο διαλόγου και επικοινωνίας μεταξύ πανεπιστημίων, κοινωνίας και κυβέρνησης. Ελήφθησαν απαντήσεις από 327 μέλη. Η έρευνα αυτή αποσκοπεί στην τόνωση μιας συζήτησης μεταξύ των διαχειριστών των πανεπιστημίων σχετικά με τα οφέλη και το κόστος από τη χρήση HRIS και πώς ένα HRIS συνδέεται με την αποτελεσματικότητα. Επίσης, η μελέτη ανταποκρίνεται στην έκκληση για έρευνα που διερευνά κατά πόσον ένα HRIS επηρεάζει την



αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού του πανεπιστημίου. Τα ερευνητικά ερωτήματα που θέτονται είναι τα εξής: 1) Ποια είναι η σημασία ενός HRIS στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, όπως γίνεται αντιληπτό από τους πανεπιστημιακούς ενδιαφερόμενους φορείς, 2) Ποια είναι τα βασικά οφέλη ενός HRIS στα πανεπιστήμια, 3) Ποια είναι τα εμπόδια για την υιοθέτηση ενός HRIS στα πανεπιστήμια και 4) Υπάρχει σχέση μεταξύ της αποτελεσματικής χρήσης ενός HRIS και της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου κεφαλαίου στα Πανεπιστήμια.

Τα αποτελέσματα της έρευνας καταδεικνύουν ότι οι πανεπιστημιακοί θεωρούν πολύ σημαντική την εφαρμογή ενός HRIS στα Ισπανικά πανεπιστήμια. Επιπλέον, προσδιορίστηκαν οφέλη από την εφαρμογή όπως, αυξημένη διαφάνεια, εύκολη και γρήγορη πρόσβαση σε πληροφορίες. Ενώ οι εξωτερικοί χρήστες φαίνεται ν' αντιλαμβάνονται την ύπαρξη υψηλών ωφελειών από την ύπαρξη HRIS, παρουσιάζονται σημαντικές στατιστικές διαφορές ανά τύπο χρήστη. Εμπόδια για την υιοθέτηση ενός HRIS αποτελούν, η έλλειψη δέσμευσης από τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη, η ανεπαρκής χρηματοδότηση και η δυσκολία στην αλλαγή κουλτούρας του οργανισμού. Οι ενδιαφερόμενοι φορείς του πανεπιστημίου αντιλαμβάνονται ότι ένα καλά σχεδιασμένο και εφαρμοσμένο HRIS μπορεί να ενισχύσει σημαντικά την αποδοτικότητα του ανθρώπινου κεφαλαίου.

Γίνεται κατανοητό λοιπόν ότι η χρήση εφαρμογής HRIS επιφέρει υψηλή αποτελεσματικότητα στα πανεπιστήμια. Κατά τον σχεδιασμό της εφαρμογής σημαντική είναι η άποψη προτίμησης των χρηστών. Τα εμπόδια μπορούν να υπερκεραστούν με εκπαίδευση των χρηστών και επίδειξη των τρόπων με τους οποίους ένα HRIS μπορεί βελτιώσει την καθημερινότητα και την αποτελεσματικότητά τους, ώστε ν' αλλάξει η αντίληψη και η στάση τους. Σημαντικότερη καθίσταται η θετική στάση των ανώτερων διευθυντικών στελεχών σχετικά με την χρήση HRIS που θα αποκτηθεί μέσω της εμπειρογνομosύνης και των γνώσεων για τις εφαρμογές αυτές (Ramirez, Y. & Tejada, A., 2020).

#### ***4.7.4 Η περίπτωση Νιγηριανού πανεπιστημίου***

Η μελέτη αυτή επιδιώκει να εξετάσει τη σχέση μεταξύ της πληροφορικής και της διαδικασίας προμήθειας HRM στα πανεπιστήμια της Νιγηρίας με ιδιαίτερη αναφορά στο πανεπιστήμιο Porin. Επιπλέον, εξετάζει τη σχέση μεταξύ των εργαλείων της τεχνολογίας της πληροφορίας και των λειτουργιών διαχείρισης

ανθρώπινου δυναμικού. Το πανεπιστήμιο Porin της Νιγηρίας μετράει 43 χρόνια λειτουργίας και μεταπήδησε από την χειροκίνητη εργασία στην τεχνολογία της πληροφορίας μέσω HRMS εδώ και μιάμιση δεκαετία. Το αποτέλεσμα θα είναι χρήσιμο για όλα τα πανεπιστήμια της Νιγηρίας καθώς λειτουργούν υπό ενοποιημένο έλεγχο της Εθνικής Πανεπιστημιακής Επιτροπής (National University Commission, NUC) η οποία κατευθύνει όλα τα πανεπιστήμια να ενστερνιστούν τη χρήση της τεχνολογίας στις δραστηριότητές τους.

Κατασκευάστηκε ένα καλά δομημένο ερωτηματολόγιο που χωρίζεται σε δύο τμήματα (Α και Β). Το τμήμα Α περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με το ιστορικό των ερωτηθέντων ενώ το τμήμα Β περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με τα εργαλεία τεχνολογίας πληροφοριών που χρησιμοποιούνται συνήθως και της χρήσης τους σε λειτουργίες HRM. Οι απαντήσεις ελήφθησαν από το προσωπικό του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού του πανεπιστημίου που αριθμεί 50 άτομα.

Από τα αποτελέσματα προέκυψε ότι η διαδικτυακή πύλη ηλεκτρονικών προσλήψεων αποτελεί το 48% των δραστηριοτήτων που ασκούνται μέσω της χρήσης ηλεκτρονικών υπολογιστών και διαδικτύου. Το 25% της συνολικής εφαρμογής της πληροφορικής καταλαμβάνουν ο σχεδιασμός και η πρόβλεψη ανθρώπινου δυναμικού, ενώ τα επαγωγικά πακέτα και ο ιστότοπος κοινωνικής δικτύωσης αποτελούν το 10% και το 17% αντίστοιχα. Αυτό δείχνει ότι η πληροφορική έχει μεγάλη επιρροή στις δραστηριότητες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που εκτελούνται από το αρμόδιο τμήμα του πανεπιστημίου (Sulu Babaita, I. et al 2018).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Προφίλ Πανεπιστημίου Πελοποννήσου

### 5.1 Θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας

Το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου ιδρύθηκε με το Προεδρικό Διάταγμα (ΠΔ) 13/2000, ΦΕΚ 12/τΑ'/01-02-2000. Σύμφωνα με την παρ. 2 του άρθρου 1 του ΠΔ, «Το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου είναι Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα (ΑΕΙ), λειτουργεί ως Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ), πλήρως αυτοδιοικούμενο υπό την εποπτεία του Κράτους, η οποία ασκείται από τον Υπουργό Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων». Στην παρ. 3 του ίδιου άρθρου αναφέρεται ότι, «Ο σκοπός και η αποστολή του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου καθορίζεται από το άρθρο 1 του Ν. 1268/1982 κατά τα ισχύοντα περί ΑΕΙ, για την αντιμετώπιση των κοινωνικών, πολιτιστικών και αναπτυξιακών αναγκών της Πελοποννήσου, που αντιστοιχούν στις ακόλουθες επιστημονικές περιοχές: α) Κοινωνικές και ανθρωπιστικές επιστήμες, β) Επιστήμες Οικονομίας και Διοίκησης, γ) Τεχνολογικές επιστήμες και δ) Επιστήμες συναφείς με την παραγωγή και βιώσιμη ανάπτυξη». Ωστόσο, την λειτουργία των Ανωτάτων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων (ΑΕΙ), διέπουν οι διατάξεις του Νόμου 4485/2017, ΦΕΚ 114/τΑ'/2017, «Οργάνωση και λειτουργία της ανώτατης εκπαίδευσης, ρυθμίσεις για την έρευνα και άλλες διατάξεις».

Με τις διατάξεις του Ν. 4610/2019, ΦΕΚ 70/τΑ'/7-5-2019, «Συνέργειες Πανεπιστημίων και Τ.Ε.Ι., πρόσβαση στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, πειραματικά σχολεία, Γενικά Αρχεία του κράτους και λοιπές διατάξεις», στο Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου εντάχθηκε το Τ.Ε.Ι. Πελοποννήσου με έδρα την Καλαμάτα (Κεφάλαιο Θ' άρθρα 48-54) καθώς και μέρος του Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας (Κεφάλαιο Ζ' άρθρα 38-44).

Το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου αποτελείται από 9 σχολές και 22 τμήματα σε πόλεις της Περιφέρειας Πελοποννήσου (Τρίπολη, Καλαμάτα, Ναύπλιο, Κόρινθος, Σπάρτη) και της Περιφέρειας Δυτικής Ελλάδας (Πάτρα) με περισσότερους από 20.000 σπουδαστές όλων των κύκλων σπουδών.

Σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 4 του Ν. 4485/2017, 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. Στα πλαίσια αυτά τα Α.Ε.Ι. οφείλουν να λειτουργούν με κανόνες και πρακτικές που διασφαλίζουν την τήρηση και προάσπιση ιδίως των

αρχών, α) της ελευθερίας στην έρευνα και τη διδασκαλία, β) της ερευνητικής και επιστημονικής δεοντολογίας, γ) της ποιότητας της εκπαίδευσης, δ) τη ποιότητας των υπηρεσιών τους, της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας στη διαχείριση του προσωπικού, των πόρων και των υποδομών τους, ε) της διαφάνειας στο σύνολο των δραστηριοτήτων τους, στ) της αμεροληψίας των οργάνων τους κατά την άσκηση του έργου τους και κατά τη λήψη ατομικών και συλλογικών αποφάσεων, ζ) της αξιοκρατίας στην επιλογή και εξέλιξη του προσωπικού τους και η) της ίσης μεταχείρισης μεταξύ των φύλλων και του σεβασμού κάθε διαφορετικότητας.

### **5.2 Διασφάλιση Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση**

Η Εθνική Αρχή Ανώτατης Εκπαίδευσης (ΕΘΑΑΕ), ιδρύθηκε με το Ν. 4653/2020 και αποτελεί τη συνέχεια της Αρχής Διασφάλισης Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση (ΑΔΠ), η οποία ιδρύθηκε και λειτουργεί από το έτος 2006. Η ΕΘΑΑΕ έχει ως αποστολή, α) να συμβάλλει στη διαμόρφωση και υλοποίηση της εθνικής στρατηγικής για την ανώτατη εκπαίδευση και στην κατανομή της επιχορήγησης των Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων (Α.Ε.Ι.) και β) να αξιολογεί και πιστοποιεί την ποιότητα της λειτουργίας των Α.Ε.Ι.

Η ΕΘΑΑΕ διατηρεί ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα, για την άντληση και διαχείριση των δεδομένων της ανώτατης εκπαίδευσης και συνεργάζεται με διεθνή δίκτυα και φορείς, που αναπτύσσουν δραστηριότητες συναφείς με την αποστολή της. Είναι μέλος του Ευρωπαϊκού Συνδέσμου για τη διασφάλιση της Ποιότητας στην ανώτατη Εκπαίδευση (ENQA) (<https://www.ethaae.gr/el/ethaae/about-hahe>, ανάκτηση 13/5/2020).

Στο πρότυπο για την πιστοποίηση ποιότητας του Εσωτερικού Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας (ΕΣΔΠ), αναφέρεται ότι, τα ΑΕΙ θα πρέπει να εφαρμόζουν μια πολιτική διασφάλισης ποιότητας, η οποία θα αποτελεί μέρος του στρατηγικού της σχεδιασμού. Η πολιτική αυτή πρέπει να αναπτύσσεται και να εξειδικεύεται στους τομείς δράσης του ΑΕΙ, να δημοσιοποιείται και να εφαρμόζεται από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Η πολιτική αυτή των ΑΕΙ πραγματοποιείται με βασικές ενέργειες που υποστηρίζουν τις αρχές της διασφάλισης ποιότητας στις οποίες εμπεριέχεται και η ανάπτυξη και ορθολογική κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού. Συγκεκριμένα, η ευθύνη για την ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων ανήκει στη διοίκηση του

ιδρύματος, η οποία καθορίζει τα γνωστικά αντικείμενα, τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα του προσωπικού με την σύνταξη των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας στο πλαίσιο λειτουργίας κάθε ακαδημαϊκής ή διοικητικής μονάδας. Τα περιγράμματα θέσεων εργασίας συντάσσονται σύμφωνα με τις διατάξεις της νομοθεσίας που διέπει την λειτουργία των ΑΕΙ. Σημαντική καταγράφεται η συνεχής επιμόρφωση και αξιολόγηση του προσωπικού η οποία κρίνεται αναγκαία μεθοδολογία για την επίτευξη των στόχων. Οι ενέργειες αυτές των διοικήσεων των ΑΕΙ καταγράφονται και παρακολουθούνται στο πλαίσιο του Εσωτερικού Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας (ΕΣΔΠ) των ιδρυμάτων (Πρότυπο για την πιστοποίηση ποιότητας του ΕΣΔΠ, ανάκτηση 13/5/2020 <https://www.ethaae.gr/el/ethaae/about-hahe>).

### **5.3 Ατομικά και Συλλογικά όργανα**

Σύμφωνα με το άρθρο 12 του Ν. 4485/2017 τα όργανα των ΑΕΙ είναι, α) η Σύγκλητος, β) το Πρυτανικό Συμβούλιο, γ) ο Πρύτανης και δ) οι Αντιπρυτάνεις. Η Σύγκλητος αποτελεί το ανώτερο συλλογικό όργανο και έχει την γενικότερη ευθύνη και εποπτεία λειτουργίας του Πανεπιστημίου. Το Πρυτανικό Συμβούλιο εισηγείται στη Σύγκλητο τη στρατηγική ανάπτυξης του Πανεπιστημίου. Ειδικότερα, μεριμνά για την οργάνωση των διοικητικών υπηρεσιών και τοποθετεί το διοικητικό προσωπικό. Οι Αντιπρυτάνεις του Πανεπιστημίου είναι τέσσερις (4) με διαφορετικούς τομείς ευθύνης ο καθένας. Έτσι, διακρίνονται ο Αντιπρύτανης ακαδημαϊκών υποθέσεων και φοιτητικής μέριμνας, ο Αντιπρύτανης οικονομικών προγραμματισμού και ανάπτυξης, ο Αντιπρύτανης διοικητικών υποθέσεων και ο Αντιπρύτανης έρευνας και δια βίου εκπαίδευσης. Συγκεκριμένα, ο Αντιπρύτανης διοικητικών υποθέσεων προΐσταται του διοικητικού προσωπικού του ιδρύματος. Ο Πρύτανης του Πανεπιστημίου προΐσταται του ιδρύματος και, μεταξύ άλλων αρμοδιοτήτων, έχει την ευθύνη για την εύρυθμη λειτουργία των υπηρεσιών του Ιδρύματος.

Τα ατομικά και συλλογικά όργανα του άρθρου 12 του Ν. 4485/2017 αποτελούν την ανώτερη ηγεσία του Πανεπιστημίου και καλούνται να λάβουν αποφάσεις στρατηγικής σημασίας για την πορεία του Πανεπιστημίου, εντός των πλαισίων λειτουργίας που απορρέουν από τις διατάξεις του ανωτέρω σχετικού νόμου λειτουργίας των Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων (Α.Ε.Ι.).

#### **5.4 Διοικητική διάρθρωση**

Με την τελική διάρθρωση του Ιδρύματος, σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 4610/2019, στο Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου υπηρετούν εκατό εβδομήντα (170) διοικητικοί υπάλληλοι. Εξήντα τέσσερις (64) προερχόμενοι από το πρώην Τ.Ε.Ι. Πελοποννήσου, τριάντα εννέα (39) προερχόμενοι από το πρώην Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας και οι υπόλοιποι εξήντα επτά (67), υπηρετούσαν στο Πανεπιστήμιο πριν την συνέργεια με τα δύο πρώην Τ.Ε.Ι.

Σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 7 του Ν. 4485/2017 όπως τροποποιήθηκε και ισχύει με τις διατάξεις του άρθρου 7 του Ν. 4610/2019, ο οργανισμός λειτουργίας κάθε Α.Ε.Ι. εγκρίνεται με Π.Δ. ύστερα από πρόταση της Συγκλήτου. Ο οργανισμός λειτουργίας περιλαμβάνει, *την οργάνωση των διοικητικών και οικονομικών δομών, την οργάνωση των διοικητικών υπηρεσιών και την σύσταση θεμάτων που αφορούν στην εποπτεία, στη διοίκηση, στη διάρθρωση και στη λειτουργία.*

Στο ΦΕΚ 1443/16-4-2020 δημοσιεύτηκε η υπ' αριθμ. 44/3-3-2020 Απόφαση της 168<sup>ης</sup> συνεδρίασης της Συγκλήτου με θέμα «Έγκριση προσωρινής δομής των διοικητικών υπηρεσιών του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου μέχρι την έκδοση του Οργανισμού του Ιδρύματος». Σύμφωνα με την απόφαση αυτή, οι διοικητικές υπηρεσίες του ιδρύματος διαρθρώνονται σε, έξι (6) διευθύνσεις και είκοσι δύο (22) αυτοτελή τμήματα που υπάγονται στις αρμοδιότητες των αντίστοιχων αντιπρυτάνεων, τριάντα (30) τμήματα που υπάγονται στις διευθύνσεις και πέντε (5) αυτοτελή τμήματα που υπάγονται στον Πρύτανη.

Η διεύθυνση Υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του Πανεπιστημίου, *είναι υπεύθυνη για την υποστήριξη της καλής λειτουργίας των δικτύων, των υπηρεσιών τηλεματικής και των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου σε καθημερινή βάση. Αποστολή της είναι η ανάπτυξη και υποστήριξη διαδικτυακών υποδομών, συστημάτων και υπηρεσιών, ανάπτυξη και μεταφορά τεχνογνωσίας και υποστήριξη πληροφοριακών συστημάτων και υποδομών, ανάπτυξη και υποστήριξη των Τ.Π.Ε. και υπηρεσιών ηλεκτρονικής μάθησης. Σημαντική είναι η συμμετοχή σε αναπτυξιακά προγράμματα Τ.Π.Ε. με στόχο την απόκτηση τεχνογνωσίας, την ανάπτυξη καινοτόμων 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.

### **5.5 Πληροφοριακά συστήματα του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου**

Στο Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου λειτουργούν πληροφοριακά συστήματα που είτε έχουν αναπτυχθεί από την αρμόδια διεύθυνση είτε έχουν αγορασθεί από το εμπόριο. Επιπλέον, χρησιμοποιούνται πληροφοριακά συστήματα τα οποία διαχειρίζονται εξωτερικοί φορείς. Τα συστήματα διαχειριζόμενα από εξωτερικούς φορείς στο εξής θα ονομάζονται εξωτερικά Π.Σ., τα πληροφοριακά συστήματα που αναπτύχθηκαν από την αρμόδια διεύθυνση του Πανεπιστημίου θα ονομάζονται εσωτερικά Π.Σ. και τέλος, τα πληροφοριακά συστήματα που το Πανεπιστήμιο έχει προμηθευτεί θα ονομάζονται προμηθευόμενα Π.Σ..

Ωστόσο, από την συνέργεια του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου με τα πρώην Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας και Πελοποννήσου, διαπιστώθηκε η χρήση διαφορετικών Π.Σ. από τις διοικητικές μονάδες των τριών Ιδρυμάτων. Στόχος του Πανεπιστημίου είναι η επιλογή ενός Π.Σ. είτε αυτό είναι προμηθευόμενο είτε εσωτερικό. Μέχρι την ολοκλήρωση της διαδικασίας αυτής παραμένουν σε λειτουργία κάποια από τα πληροφοριακά συστήματα των Τ.Ε.Ι. Το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου διαθέτει «Εξωτερικά Π.Σ.», «προμηθευόμενα Π.Σ.» και «εσωτερικά Π.Σ.». Τα εξωτερικά πληροφοριακά συστήματα είναι κεντρικά πληροφοριακά συστήματα εξωτερικών φορέων των οποίων η χρήση επιβάλλεται από το Πανεπιστήμιο και πρόκειται για ολοκληρωμένα πληροφοριακά συστήματα. Τα προμηθευόμενα Π.Σ. είναι συστήματα που χρησιμοποιεί το Πανεπιστήμιο και έχει προμηθευτεί. Τέλος τα εσωτερικά Π.Σ. έχουν αναπτυχθεί από το προσωπικό του Πανεπιστημίου.

Παρατίθεται πίνακας των Π.Σ. που χρησιμοποιεί το Πανεπιστήμιο ανά κατηγορία και διοικητική μονάδα χρήσης στο παράρτημα Β-Ι, πίνακας 1.

### **5.6 Ανάλυση Πληροφοριακών Συστημάτων Πανεπιστημίου Πελοποννήσου**

1. Εφαρμογή δελτίου υπηρεσιακής και ατομικής κατάστασης (Δ.Α.Υ.Κ.): <https://www1.gsis.gr/deltio>: Το πληροφοριακό σύστημα καλύπτει τις ανάγκες για την συνταξιοδότηση του προσωπικού. Η αρμόδια υπηρεσία του Πανεπιστημίου καταχωρεί στοιχεία του προσωπικού που αφορούν τόσο στη διοικητική τους όσο και στην οικονομική τους κατάσταση.

2. Σύστημα ανάρτησης πράξεων στο διαδίκτυο (ΔΙΑΥΓΕΙΑ): <https://diavgeia.gov.gr> :  
Κατ' εφαρμογή των διατάξεων του Ν. 3863/2010 αναρτώνται νόμοι και πράξεις των κυβερνητικών, διοικητικών και αυτοδιοικητικών οργάνων με στόχο την επίτευξη της μέγιστης δυνατής δημοσιότητας της κυβερνητικής πολιτικής και της διοικητικής δράσης.
3. Σύστημα μητρώου ανθρώπινου δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου: <https://hr.apografi.gov.gr>: Κατ' εφαρμογή των διατάξεων του Ν. 3845/2010 δημιουργήθηκε η κεντρική βάση δεδομένων ανθρώπινου δυναμικού για τους φορείς του Δημοσίου. Στην βάση αυτή καταχωρούνται όλα τα στοιχεία (προσωπικά, τίτλοι, προσόντα) των εργαζομένων στο Δημόσιο τομέα με σχέση εργασίας δημοσίου και ιδιωτικού δικαίου. Το πληροφοριακό αυτό σύστημα διασυνδέεται με το σύστημα της Ενιαίας Αρχής Πληρωμής.
4. Σύστημα παρακολούθησης διαδικασίας ελέγχου πλαστών δικαιολογητικών/πιστοποιητικών/τίτλων: <https://rns.seedd.gr/titloi>: Πρόκειται για σύστημα που έχει αναπτύξει το πρώην Σώμα Επιθεωρητών Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης (Σ.Ε.Ε.Δ.Δ.) για την παρακολούθηση των ελέγχων τίτλων γνησιότητας πιστοποιητικών. Τα στοιχεία εισάγονται από την αρμόδια Δ/νση Ανθρώπινου Δυναμικού.
5. Σύστημα ΕΡΓΑΝΗΣ, πρόσληψη προσωπικού Ιδιωτικού Δικαίου: <https://eservices.yeka.gr>: Κατ' εφαρμογή των διατάξεων της υπ' αριθμ. 28153/126/2013 (ΦΕΚ 2163/τ.Β'/2013), οι εργοδότες που απασχολούν εργαζομένους με σχέση εξαρτημένης εργασίας υποχρεούνται στην ηλεκτρονική υποβολή στοιχείων σχετικά με την πρόσληψη και την μεταβολή κατάστασης των εργαζομένων, στο πληροφοριακό σύστημα του Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Πρόνοιας ΕΡΓΑΝΗ (ΣΕΠΕ – ΟΑΕΔ – ΙΚΑ - ΕΤΑΜ).
6. Κεντρικό Ηλεκτρονικό Μητρώο Δημοσίων Συμβάσεων (Κ.Η.Μ.Δ.Η.Σ.): <http://www.promitheus.gov.gr>: Κατ' εφαρμογή των διατάξεων του Ν. 4013/2011, λειτουργεί το Κεντρικό Ηλεκτρονικό Μητρώο Δημοσίων Συμβάσεων (ΚΗΜΔΗΣ), που έχει ως σκοπό τη συλλογή, επεξεργασία και δημοσιοποίηση στοιχείων αναφορικά με τις δημόσιες συμβάσεις ίσης ή μεγαλύτερης αξίας του ποσού των χιλίων (1000) €.
7. Ηλεκτρονικό Σύστημα Διαχείρισης Διαγωνισμών (Ε.Σ.Η.Δ.Η.Σ.): <http://www.promitheus.gov.gr>: Κατ' εφαρμογή των διατάξεων του Ν. 4155/2013 (ΦΕΚ 120/τ.Α'/2013) οι φορείς του δημοσίου υποχρεούνται, ως αναθέτουσες



αρχές, στην διενέργεια δημόσιων διαγωνισμών άνω του ποσού των 60.000,00 €, μέσω του πληροφοριακού συστήματος Εθνικό Σύστημα Ηλεκτρονικών Συμβάσεων (ΕΣΗΔΗΣ).

8. Πληροφοριακό Σύστημα Επικοινωνίας με τον ΕΦΚΑ υποβολή αναλυτικών περιοδικών δηλώσεων ασφάλισης εργαζομένων: <https://www.efka.gov.gr>: Μέσω του πληροφοριακού συστήματος του ΕΦΚΑ, οι εργοδότες υποχρεούνται στην υποβολή μηνιαίας Αναλυτικής Περιοδικής Δήλωσης (ΑΠΔ) που εμπεριέχει ονοματεπώνυμα εργαζομένων, τον αριθμό μητρώου του ασφαλισμένου, τις μηνιαίες αποδοχές και τις ασφαλιστικές εισφορές. Η υποχρέωση αφορά στους εργαζομένους με σχέση εργασίας ιδιωτικού και δημοσίου δικαίου.
9. Πληροφοριακό Σύστημα Ενιαίας Αρχής Πληρωμών, Εφαρμογή υποβολής αρχείων: <https://www1.gsis.gr/gsisapps/psp/login/login.html>: Με την Κοινή Υπουργική Απόφαση (ΚΥΑ) με αριθμό 2/37345/0004/2010 (ΦΕΚ 784/τ.Β'/2010), συστάθηκε η Ενιαία Αρχή Πληρωμής. Στο πληροφοριακό σύστημα της Ενιαίας Αρχής Πληρωμής υποβάλλονται από τους εργοδότες, φορείς του Δημοσίου, Ν.Π.Δ.Δ. & Ο.Τ.Α., αρχεία πληρωμών των εργαζομένων τους σε μορφή html. Η καταβολή των αποδοχών πραγματοποιείται από την Αρχή. Το σύστημα αυτό διασυνδέεται με το σύστημα απογραφής των εργαζομένων. Οι μισθοδοτούμενοι έχουν πρόσβαση στο σύστημα και μπορούν να παρακολουθούν τις αποδοχές και αποζημιώσεις που τους καταβάλλονται.
10. Σύστημα Διαχείρισης επιστημονικών συγγραμμάτων Εύδοξος: <https://eudoxus.gr>: Η ηλεκτρονική πλατφόρμα Εύδοξος αποτελεί μια υπηρεσία πρόσβασης στα συγγράμματα. Παρέχει την δυνατότητα καταχώρησης των προτεινόμενων συγγραμμάτων από τα μέλη Διδακτικού Ερευνητικού Προσωπικού (ΔΕΠ) των Πανεπιστημίων. Οι εκδοτικές εταιρείες καταχωρούν τις προσφερόμενες τιμές για τα συγκεκριμένα συγγράμματα και τέλος οι φοιτητές, επιλέγουν τα συγγράμματα προτίμησής τους. Τα προτεινόμενα συγγράμματα καταχωρούνται από τις γραμματείες των ακαδημαϊκών τμημάτων.
11. Σύστημα διαχείρισης ακαδημαϊκής ταυτότητας φοιτητών: <https://academicid.minedu.gov.gr>: Η ακαδημαϊκή ταυτότητα είναι μία πλαστική κάρτα που αναγράφει τα στοιχεία του φοιτητή, το Ίδρυμα και το τμήμα που φοιτά. Χρησιμοποιείται και ως «Πάσο» για την παροχή έκπτωσης στα μέσα μαζικής μεταφοράς. Με το τρόπο αυτό η κάρτα εκδίδεται για μία και μόνη φορά έως το πέρας της υποχρεωτικής φοίτησης του φοιτητή και επιπλέον παρέχεται ασφάλεια

έναντι πλαστογραφίας. Η διαχείριση του συστήματος γίνεται από την γραμματεία του τμήματος και η παραλαβή από τον φοιτητή/τρια γίνεται δωρεάν.

12. Σύστημα διαχείρισης ακαδημαϊκής ταυτότητας προσωπικού:

<https://academicid.minedu.gov.gr>: Η ακαδημαϊκή ταυτότητα παρέχεται σε όλα τα μέλη της ακαδημαϊκής κοινότητας. Με την ακαδημαϊκή ταυτότητα δίδεται η δυνατότητα χρήσης πιστοποιημένης ψηφιακής υπογραφής, πιστοποίηση της ιδιότητας του κατόχου, καθώς και πρόσβαση σε ακαδημαϊκές/ερευνητικές υπηρεσίες. Το σύστημα για την έκδοση ακαδημαϊκής ταυτότητας στα μέλη της κοινότητας του Πανεπιστημίου διαχειρίζεται η Δ/ση Ανθρώπινου δυναμικού σε συνεργασία με την δ/ση ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

13. Σύστημα προκηρύξεων και διαδικασίες εκλογής καθηγητών Α.Ε.Ι. (ΑΠΕΛΛΑ):

<https://apella.minedu.gov.gr/>: Η καταχώρηση των προσωπικών στοιχείων και μελών ΔΕΠ πραγματοποιείται αρχικά από τις γραμματείες των ακαδημαϊκών τμημάτων σε συνεργασία με την Δ/ση υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Τα μέλη ΔΕΠ έχουν την δυνατότητα να συμπληρώνουν το προφίλ τους με νεότερα στοιχεία του βιογραφικού τους. Επιπλέον, ενημερώνονται για προκηρύξεις, διαδικασίες εκλογής, εξέλιξης, μονιμοποίησης και ανανέωσης θητείας.

14. Σύστημα στεγαστικού επιδόματος σε δικαιούχους φοιτητές των Ιδρυμάτων της

Ανώτατης Εκπαίδευσης: <https://stegastiko.minedu.gov.gr/>: Οι φοιτητές σε όλα τα ΑΕΙ της χώρας μπορούν να καταχωρήσουν αίτηση για καταβολή στεγαστικού επιδόματος, εφόσον συντρέχουν οι προϋποθέσεις του Νόμου. Το αρμόδιο τμήμα Περιθάλψης & φοιτητικής μέριμνας πιστοποιεί τα καταχωρημένα στοιχεία και εν συνεχεία η αρμόδια Δ/ση οικονομικών υπηρεσιών προβαίνει στην καταβολή των δικαιούμενων στεγαστικών επιδομάτων.

15. Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα του Υπουργείου Οικονομίας & Ανάπτυξης για την διαχείριση Επιχειρησιακών Προγραμμάτων (ΕΣΠΑ):

<http://www.ops.gr/Ergorama/>:

Αποτελεί το σύστημα καταχώρισης δεδομένων των επιχειρησιακών προγραμμάτων του πλαισίου του Εταιρικού Συμφώνου για Πλαίσιο Ανάπτυξης (ΕΣΠΑ) περιόδου 2014-2020.

16. Πληροφοριακό Σύστημα ΠΟΘΕΝ ΕΣΧΕΣ: <https://www.pothen.gr>

Η Δ/ση Ανθρώπινου Δυναμικού καταχωρεί στο πληροφοριακό σύστημα τα μέλη της ακαδημαϊκής κοινότητας που είναι υπόχρεοι σε υποβολή δήλωσης ΠΟΘΕΝ

ΕΣΧΕΣ, λόγω ιδιότητας ή συμμετοχής σε επιτροπές διενέργειας διαγωνισμών άνω των ορίων σύμφωνα με το Ν. 3213/2003.

17. Πληροφοριακό Σύστημα διαχείρισης στοιχείων φοιτητών ΗΛΙΑΑ, Cardisoft & Πληροφοριακό Σύστημα διαχείρισης στοιχείων φοιτητών <https://e-students.teiwest.gr>: Τα συστήματα χειρίζονται οι γραμματείες των ακαδημαϊκών τμημάτων οι οποίες καταχωρούν το προφίλ του φοιτητή/τριας καθώς και όλα τα στοιχεία φοίτησής τους, όπως ημερομηνία εισαγωγής, βαθμολογίες, εργασίες, μαθήματα επιλογής κλπ. Τα συστήματα αυτά παρέχουν την δυνατότητα εκτυπώσεων διαφόρων βεβαιώσεων.
18. Πληροφοριακό Σύστημα οικονομικής διαχείρισης Q-prime: Το σύστημα οικονομικής διαχείρισης περιλαμβάνει τις διαδικασίες κίνησης του προϋπολογισμού του Πανεπιστημίου, τις δαπάνες που διενεργούνται και παρέχει δυνατότητα χρήσης σε διάφορες εκτυπώσεις που απαιτούνται. Χρησιμοποιείται από τα αρμόδια τμήματα της Δ/σης Οικονομικών Υπηρεσιών.
19. Πληροφοριακό Σύστημα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων ΗΛΙΑΑ & Πληροφοριακό Σύστημα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων OTS: Τα συστήματα διαχειρίζονται οι αρμόδιες υπηρεσίες της Δ/σης Ανθρώπινου Δυναμικού. Περιλαμβάνουν όλα τα απαιτούμενα προσωπικά στοιχεία των εργαζομένων καθώς και την διοικητική τους κατάσταση με όλες τις πραγματοποιούμενες μεταβολές. Από τα συστήματα παρέχεται η δυνατότητα εκτύπωσης διαφόρων βεβαιώσεων.
20. Πληροφοριακό Σύστημα διαχείρισης μισθοδοσίας προσωπικού ΗΛΙΑΑ & Πληροφοριακό Σύστημα διαχείρισης μισθοδοσίας προσωπικού OTS: Τα συστήματα διαχειρίζονται οι αρμόδιες υπηρεσίες της Δ/σης Οικονομικών Υπηρεσιών. Περιλαμβάνουν όλα τα απαιτούμενα προσωπικά στοιχεία των εργαζομένων καθώς και τα οικονομικά δεδομένα που σχετίζονται με τις πάσης φύσεων αποδοχές και αποζημιώσεις. Από τα συστήματα παρέχεται η δυνατότητα εκτύπωσης διαφόρων βεβαιώσεων.
21. Πληροφοριακό Σύστημα ηλεκτρονικού πρωτοκόλλου: Το πληροφοριακό σύστημα ηλεκτρονικού πρωτοκόλλου παρέχει την δυνατότητα χορήγησης αυτόματου αριθμού πρωτοκόλλου στα εισερχόμενα και εξερχόμενα έγγραφα του Πανεπιστημίου, καθώς και την ψηφιακή αρχειοθέτηση και κοινοποίηση στους αποδέκτες.
22. Πληροφοριακό Σύστημα Οικονομικής & Διοικητικής Διαχείρισης RESCOM: Το πληροφοριακό σύστημα έχει την δυνατότητα διαχείρισης και παρακολούθησης

των έργων που διαχειρίζεται ο ΕΛΚΕ και ειδικότερα την σύναψη συμβάσεων προμηθειών και υπηρεσιών. Επιπλέον πραγματοποιείται η οικονομική παρακολούθηση της πορείας των έργων, του προϋπολογισμού τους, την πραγματοποίηση των δαπανών και τω πληρωμών.

23. Πληροφοριακά συστήματα Κεντρικής Βιβλιοθήκης Πανεπιστημίου: Εφαρμογή καταλογογράφησης ADVANCE, σύστημα λογοκλοπής TURN IT IN, ιδρυματικό αποθετήριο D SPACE και ιδρυματικός κατάλογος OPAC. Επιπλέον χρησιμοποιείται το λογισμικό SIERA μέσω του συνεργατικού σχήματος ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών το οποίο είναι ένα ενιαίο ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης των βιβλιοθηκών που συμμετέχουν. Τα συστήματα αυτά υποστηρίζουν υπηρεσίες διαχείρισης καταλόγου βιβλίων, αναζήτηση χρηστών, καταλογογράφηση υλικού, διαχείριση δανεισμού, στατιστικά και οικονομική διαχείριση. Επιτυγχάνουν την εύκολη πρόσβαση των φοιτητών/τριών καθώς και των μελών της ακαδημαϊκής κοινότητας στο έντυπο και ηλεκτρονικό υλικό της βιβλιοθήκης για την επιτυχή έκβαση των προπτυχιακών και μεταπτυχιακών προγραμμάτων σπουδών, καθώς και για τις ανάγκες της έρευνας.
24. Πληροφοριακό Σύστημα υποβολής αιτήσεων για δωρεάν παροχή σίτισης στους φοιτητές: Στο σύστημα οι φοιτητές υποβάλλουν αίτηση για δωρεάν παροχή σίτισης. Το αρμόδιο τμήμα περίθαλψης & φοιτητικής μέριμνας ελέγχει τα στοιχεία των φοιτητών/τριών καθώς και τα δικαιολογητικά για την ικανοποίηση των προϋποθέσεων.
25. Πληροφοριακό Σύστημα διαχείρισης στοιχείων επιτυχόντων φοιτητών για στατιστική ανάλυση: Στατιστικοί δείκτες των επιτυχόντων στο Πανεπιστήμιο. Ενδεικτικά, σειρά προτίμησης τμήματος, σειρά επιτυχίας, δημογραφικά στοιχεία προέλευσης των επιτυχόντων (Λύκεια, περιφερειακές ενότητες κ.ά.).
26. Πληροφοριακό Σύστημα διαχείρισης αιτημάτων μελών της ακαδημαϊκής κοινότητας: Help desk-ticketing: <https://helpdesk.uop.gr/> Στο σύστημα μπορούν τα μέλη της ακαδημαϊκής κοινότητας να υποβάλλουν αιτήματα που σχετίζονται με υπηρεσίες της Δ/σης Υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Οι διαχειριστές του συστήματος κατανέμουν τα αιτήματα για υλοποίηση στο προσωπικό των πόρων που διαθέτει υπηρεσίες το Πανεπιστήμιο.
27. Πληροφοριακό Σύστημα χορήγησης και καταγραφής πάσης φύσεως αδειών του διοικητικού προσωπικού <https://hr.uop.gr/>: Η εφαρμογή δίνει την δυνατότητα

στους υπαλλήλους να αιτούνται τις πάσης φύσεως άδειες που δικαιούνται και να έχουν εικόνα, ανά πάσα στιγμή, των υπολοίπων των αδειών τους. Στην υπηρεσία παρέχεται η δυνατότητα ηλεκτρονικής έγκρισης των αιτήσεων από τα αρμόδια όργανα. Επιπλέον η διοίκηση έχει άμεσα την συνολική εικόνα χορήγησης όλων των κατηγοριών των αδειών (κανονική, αναρρωτική, ειδική, εκπαιδευτική κ.ά) για κάθε υπάλληλο ξεχωριστά.

## **ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Μεθοδολογία**

#### **6.1 Σκοποί και στόχοι της έρευνας**

Η έρευνα επικεντρώνεται στο Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου με στόχο ν' αναδείξει εάν και κατά πόσο τα Π.Σ. που χρησιμοποιούνται από τους εργαζόμενους Διοικητικούς Υπαλλήλους συμβάλλουν στην παρακίνηση, ικανοποίηση και βελτίωση της απόδοσής τους. Επιπλέον, σημαντικός και καθοριστικός είναι ο ρόλος της ηγεσίας του πανεπιστημίου τόσο στην επιλογή των Π.Σ. όσο και στις μεθόδους που χρησιμοποιεί για την παρακίνηση, απόδοση και βελτίωση της απόδοσης.

#### **6.2 Ερευνητικά ερωτήματα**

Στην παρούσα εργασία θα διερευνηθούν τα παρακάτω ερωτήματα:

- α) αν το επίπεδο σπουδών των εργαζομένων του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου 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 Πανεπιστημίου Πελοποννήσου 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 Πανεπιστημίου Πελοποννήσου.
- δ) αν τα χρόνια υπηρεσίας των εργαζομένων του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου επηρεάζουν την άποψή τους περί αποδοτικότητας και επίσπευσης του χρόνου διεκπεραίωσης της εργασίας μέσω των Π.Σ.

#### **6.3 Εργαλείο διεξαγωγής της έρευνας**

Στη διεξαγωγή της έρευνας χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο «Job Satisfaction Survey» (JSS) 1985. Το ερωτηματολόγιο αναπτύχθηκε από τον καθηγητή ψυχολογίας του Πανεπιστημίου της νότιας Φλόριντα Paul Spector με στόχο την μέτρηση των κυρίων διαστάσεων της εργασιακής ικανοποίησης. Πρόκειται για ένα εργαλείο το οποίο έχει ελεγχθεί για την αξιοπιστία του και έχει χρησιμοποιηθεί σε πολλές έρευνες. Διερευνά την σχέση της επαγγελματικής

ικανοποίησης με τον μισθό, τις παροχές, τις προαγωγές, την αναγνώριση, τις εργασιακές σχέσεις, τον χαρακτήρα της εργασίας και την επιρροή από τον προϊστάμενο.

Στο ερωτηματολόγιο της εργασίας (επισυνάπτεται στο παράρτημα Γ) χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις από το JSS και προστέθηκαν ερωτήσεις που αφορούν στην σχέση των Π.Σ. και την παρακίνηση αλλά και την προέλευση Ιδρύματος των εργαζομένων, καθώς οι εργαζόμενοι του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου προέρχονται από τρία Ιδρύματα που συγχωνεύθηκαν με το Ν. 4610/2019, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, Τ.Ε.Ι. Πελοποννήσου και Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας.

Χωρίζεται σε τρεις ενότητες και περιλαμβάνει πενήντα εννέα (59) ερωτήσεις, ειδικότερα:

Η πρώτη ενότητα έχει τίτλο «Δημογραφικά στοιχεία» περιλαμβάνει εννέα (9) ερωτήσεις και αφορά σε στοιχεία όπως, φύλλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, επίπεδο σπουδών, χρόνια προϋπηρεσίας, ίδρυμα προέλευσης, θέση ευθύνης στο ίδρυμα, θέση ευθύνης στο ίδρυμα προέλευσης και είδος εργασιακής σχέσης.

Η δεύτερη ενότητα έχει τίτλο «Έρευνα παραγόντων υποκίνησης» και περιλαμβάνει σαράντα τρεις (43) ερωτήσεις. Οι ερωτήσεις/προτάσεις είναι κλειστού τύπου κλίμακας Likert και οι εργαζόμενοι καλούνται ν' απαντήσουν στην διαβάθμιση από 1 έως 5, όπου 1=διαφωνώ απολύτως και 5=συμφωνώ απολύτως.

Η τρίτη ενότητα έχει τίτλο «Τα πληροφοριακά συστήματα του ιδρύματος και η σχέση τους με την παρακίνηση» και περιλαμβάνει επτά (7) διχοτομικές ερωτήσεις και οι εργαζόμενοι καλούνται ν' απαντήσουν επιλέγοντας την ένδειξη ναι ή όχι.

#### **6.4 Διεξαγωγή της έρευνας**

Η μέθοδος που εφαρμόστηκε είναι ποσοτική πρωτογενής έρευνα με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου με κλειστού τύπου ερωτήσεις. Στην έρευνα έλαβαν μέρος οι διοικητικοί υπάλληλοι που υπηρετούν στο Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου τόσο με σχέση εργασίας δημοσίου δικαίου όσο και ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου. Στόχος το δείγμα των εργαζομένων να είναι αντιπροσωπευτικό και η εξασφάλισή του έγινε με την αποστολή του σε όλους σχεδόν τους εργαζόμενους.

Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε μέσω google forms (<https://docs.google.com/forms/d/1U4oOX1WWa2x7NQ7jUVN3zbuLOqBMXDJ>)

[6gfXsmcaTg9o/edit#responses](#)) και διανεμήθηκε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (9/4/2020, 27/4/2020 και 5/5/2020) σε 135 εργαζομένους του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν κατά το χρονικό διάστημα από 9/4/2020 έως 30/5/2020, με απόκριση 85 ερωτηματολογίων (ποσοστό απόκρισης 62,9%).

### 6.5 Συλλογή δεδομένων

Η συλλογή των δεδομένων και των στοιχείων που αφορούν στην χρήση Π.Σ. από το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, πραγματοποιήθηκε μετά από σχετική επιστολή στον Πρύτανη του Ιδρύματος. Με την ολοκλήρωση λήψης των αποκρίσεων ακολούθησε η επεξεργασία τους σε μορφή κατάλληλη για είσοδο στο στατιστικό πακέτο SPSS και σημάνθηκαν οι ασυμπλήρωτες ερωτήσεις για την επεξεργασία.

Οι ερωτήσεις ομαδοποιούνται σε κατηγορίες με κοινό περιεχόμενο στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 1: Κατηγορίες ερωτηματολογίου

A/A	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ
1	Δημογραφικά στοιχεία	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9
2	Ικανοποίηση από μισθό	33, 45
3	Ικανοποίηση από προαγωγές	46
4	Ικανοποίηση από επίβλεψη/ προϊστάμενο	21, 23, 24, 25, 26, 28, 29
5	Ικανοποίηση από σχέσεις με συναδέλφους	42
6	Ικανοποίηση από φύση εργασίας	10, 12, 13, 16, 18, 39
7	Ικανοποίηση από διαδικασίες/λειτουργία οργανισμού	14, 15, 17, 22, 30, 32, 40
8	Ικανοποίηση από παροχές/επιδόματα	35, 36, 37, 47, 49, 51, 52
9	Ικανοποίηση από επίτευξη/ αναγνώριση	43, 48, 50
10	Ικανοποίηση από επικοινωνία	19, 41
11	Ικανοποίηση από Π.Σ.	11, 20, 27, 31, 34, 38, 44
12	Παρεχόμενα Π.Σ. οργανισμού	53, 54, 55, 56, 57, 58, 59

Ο πιο σημαντικός και ευρέως χρησιμοποιούμενος, συντελεστής αξιοπιστίας είναι ο συντελεστής alpha του Cronbach, συντελεστής ισοδυναμίας. Πρόκειται για έναν δείκτη «εσωτερικής συνέπειας» των τεστ, δηλαδή της εσωτερικής ομοιογένειας



των ερωτήσεων, όπως αυτή αποδίδεται στα αποτελέσματα. Έχει εφαρμογή σε απαντήσεις που εφαρμόζεται η κλίμακα Likert, δηλαδή απαντήσεις περισσότερες από δύο (2). Ο συντελεστής Cronbach's alpha χρησιμοποιείται για να ελέγξει την εσωτερική αξιοπιστία των μέσων συλλογής δεδομένων με τη μορφή του ερωτηματολογίου. Συγκεκριμένα, εξετάζει τον βαθμό εσωτερικής αξιοπιστίας μεταξύ μιας ομάδας δεικτών και προσδιορίζει κατά πόσο η ομάδα των δεικτών επικεντρώνεται σε μια έννοια (Grau, 2007). Ο συντελεστής α του Cronbach μπορεί να πάρει τιμές από 0 ως 1. Οι τιμές που είναι μεγαλύτερες του 0.75 θεωρούνται ως αποδεκτό όριο αξιοπιστίας, ενώ σε περίπτωση μικρού δείγματος ( $n < 200$ ) θεωρούνται ικανοποιητικές και οι τιμές ως 0.60 (Singh, 2007).

Στο Παράρτημα Α παρατίθενται για κάθε κατηγορία και για τις ερωτήσεις που περιλαμβάνει, οι τιμές του συντελεστή α του Cronbach.

## ***6.6 Ανάλυση δεδομένων ερωτηματολογίου – Περιγραφικοί στατιστικοί δείκτες μονομεταβλητών***

### ***6.6.1 Ενότητα: Δημογραφικά στοιχεία***

Στην πρώτη ενότητα περιλαμβάνονται δημογραφικά και κοινωνικά κριτήρια που αναλύονται από εννέα (9) ερωτήσεις και τα αποτελέσματα αποτυπώνονται στον πίνακα 1 στο παράρτημα Β-III.

Από τις 85 αποκρίσεις, οι 27, ποσοστό 31,8% ήταν άντρες και οι 58, ποσοστό 68,2% ήταν γυναίκες. Οι μισοί περίπου από τους συμμετέχοντες, ποσοστό 49,4%, ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα από 45 έως 55, ενώ σημαντικό ποσοστό, 29,4% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα από 35 έως 44 και ποσοστό 20,0% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα άνω των 50 ετών. Τα ποσοστά αυτά καταδεικνύουν ότι η συντριπτική πλειοψηφία του προσωπικού, 78,8% έχει ηλικία από 35 έως 55 ετών. Πάνω από τους μισούς συμμετέχοντες, ποσοστό 54,1% εργάζονται στο Πανεπιστήμιο για πάνω από 20 έτη.

Σημαντικό ποσοστό 40,0% των εργαζομένων κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, εκ των οποίων 32 κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο ενώ 2 διοικητικοί υπάλληλοι κατέχουν διδακτορικό τίτλο.

### **6.6.2 Ενότητα: Έρευνα παραγόντων υποκίνησης**

Η δεύτερη ενότητα αφορά στην «Έρευνα παραγόντων υποκίνησης» της οποίας τ' αποτελέσματα φαίνονται: στους πίνακες 2 και 4 του παραρτήματος Β - ΙΙΙ. Ειδικότερα: Στο πίνακα 2 για κάθε ερώτηση αποτυπώνεται, ο απόλυτος αριθμός των αποκρίσεων (N), η ελάχιστη τιμή 1 (Min), η μέγιστη τιμή 5 (Max), ο μέσος όρος (Mean) και η τυπική απόκλιση (Std. Deviation). Στον πίνακα 4, ανά κατηγορία και ανά ερώτηση, αποτυπώνεται ο αριθμός N των αποκρίσεων στη κλίμακα: Διαφωνώ απολύτως, Διαφωνώ, Ούτε Διαφωνώ ούτε Συμφωνώ, Συμφωνώ, Συμφωνώ απολύτως καθώς και το ποσοστό % αυτών στις απαντήσεις της ερώτησης.

#### **6.6.2.1 Κατηγορία 2: «Ικανοποίηση από μισθό»**

Η κατηγορία περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 33 & 45.

Ποσοστό 56,5% αξιολογεί θετικά την ύπαρξη υψηλού μισθού ως αμοιβή για την εργασία ενώ ποσοστό 25,9% θεωρεί ότι είναι ικανοποιημένο από την αμοιβή της εργασίας του.

#### **6.6.2.2 Κατηγορία 3: «Ικανοποίηση από προαγωγές»**

Η κατηγορία περιλαμβάνει την ερώτηση 46.

Ποσοστό 51,8% αποτιμά θετικά τη προαγωγή στην εργασία του.

#### **6.6.2.3 Κατηγορία 4: «Ικανοποίηση από επίβλεψη / προϊστάμενο»**

Η κατηγορία περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 21, 23, 24, 25, 26, 28, 29.

Ποσοστό 71,7% θεωρούν ότι οι προϊστάμενοι συμπεριφέρονται με σεβασμό και ότι αναγνωρίζουν την καλή δουλειά. Σχετικά με τη λήψη των αποφάσεων σε ποσοστό 57,7% θεωρούν ότι υπολογίζεται η γνώμη και σε ποσοστό 54,8% εμπιστεύονται τις αποφάσεις των προϊσταμένων, ενώ σε ποσοστό 44,7% καθοδηγούνται εάν η εργασία χρειάζεται βελτίωση. Μόλις το 34,1% και 28,3% δηλώνουν ότι εμπιστεύονται τη διοίκηση και την λήψη αποφάσεων από αυτή.

#### **6.6.2.4 Κατηγορία 5: «Ικανοποίηση από σχέσεις με συναδέλφους»**

Η κατηγορία περιλαμβάνει την ερώτηση 42.

Ποσοστό 5,9% θεωρεί ότι αναπτύσσονται οι διαπροσωπικές σχέσεις μέσω κοινωνικών εκδηλώσεων.

#### **6.6.2.5 Κατηγορία 6: «Ικανοποίηση από φύση εργασίας»**

Η κατηγορία περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 10, 12, 13, 16, 18, 39.

Οι αποκρίσεις συγκλίνουν ότι πάνω από το 70,0% των εργαζόμενων στο Πανεπιστήμιο αισθάνεται ασφάλεια με το εργασιακό καθεστώς (76,2%) και του αρέσουν τα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί (70,2%). Σε ποσοστό πάνω από 50,0 %, αισθάνονται περήφανοι που εργάζονται στο Πανεπιστήμιο (55,3), θεωρούν καλές τις συνθήκες εργασίας (55,3%) και εκφράζουν συνολικά την ικανοποίησή τους (53,0%) από την εργασία τους στο πανεπιστήμιο. Μόλις το 13,0% αντιμετωπίζει το ενδεχόμενο άλλης εργασίας ενώ σε ποσοστό 70,2% δεν το αντιμετωπίζει ως προοπτική.

#### **6.6.2.6 Κατηγορία 7: «Ικανοποίηση από διαδικασίες/λειτουργία οργανισμού»**

Η κατηγορία περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 14, 15, 17, 22, 30, 32, 40.

Οι αποκρίσεις συγκλίνουν ότι πάνω από το 50,0% των εργαζόμενων στο Πανεπιστήμιο δεν είναι ιδιαίτερα ικανοποιημένο σε θέματα που σχετίζονται με τη Διοίκηση όπως εμπιστοσύνη, ενημέρωση, κατάρτιση και αίσθησης ομάδας (ερωτήσεις 14,17,30) ενώ σε ποσοστό άνω του 78,0% αξιολογούν σημαντικά τις υπηρεσίες που παρέχουν στο Ίδρυμα (ερωτήσεις 22,32,40). Ειδικότερα:

Υψηλό ποσοστό 91,6%, των εργαζομένων ενδιαφέρεται για την αποτελεσματικότητα της εργασίας του και όχι για την τυπολατρία καθώς και σε ποσοστό 87,1% για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών ενώ σε ποσοστό 78,8% αισθάνεται ότι είναι χρήσιμος και συνεισφέρει στο Πανεπιστήμιο.

Σε ποσοστό κάτω από 50,0% (συμφωνεί και απολύτως συμφωνεί) (ερωτήσεις 14,17,30) όπως: ποσοστό 27,4% εμπιστεύεται τη διοίκηση του Πανεπιστημίου για την εκπλήρωση των στόχων του, ποσοστό 27,0% θεωρεί ότι η εκπαίδευση κατάρτιση που του παρέχεται από τον Πανεπιστήμιο είναι κατάλληλη και επαρκής ενώ σε ποσοστό 35,0% αισθάνεται ότι είναι μέλος ομάδας που έχει κοινούς στόχους

#### **6.6.2.7 Κατηγορία 8: «Ικανοποίηση από φύση εργασίας.»**

Η κατηγορία περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 35, 36, 37, 47, 49, 51, 52.

Σε ποσοστό 90,6% οι εργαζόμενοι προσβλέπουν στην σταθερότητα της εργασίας, ενώ σε ποσοστό 77,7% εκφράζουν θετική γνώμη για τις συνθήκες εργασίας.

Ποσοστό 61,2% εκφράζει θετική γνώμη για τη συμμετοχή στα σεμινάρια και ποσοστό 57,7% θεωρεί ικανοποιητικές τις χορηγούμενες άδειες και 55,3% τα ειδικά πριμ.

Ποσοστό 33,0% θεωρεί ως επαρκή τη παρεχόμενη υγειονομική περίθαλψη ενώ μόλις το 7,2% των εργαζομένων θεωρεί ικανοποιητικό το συνταξιοδοτικό καθεστώς.

#### **6.6.2.8 Κατηγορία 9: «Ικανοποίηση από φύση εργασίας»**

Η κατηγορία περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 43, 48, 50.

Σε ποσοστό 71,8% οι εργαζόμενοι αξιολογούν θετικά την ηθική αμοιβή στην εργασία και σε ποσοστό 44,8% τις τιμητικές διακρίσεις, εν τούτοις μόνο σε ποσοστό 4,7% θεωρεί ότι η διοίκηση επιβραβεύει τους εργαζόμενους για τη ποιότητα της εργασίας που παρέχουν.

#### **6.6.2.9 Κατηγορία 10: «Ικανοποίηση από επικοινωνία»**

Η κατηγορία περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 19 & 41.

Ποσοστό 75,3% δηλώνει ότι έχει καλή συνεργασία και επικοινωνία στο τμήμα που εργάζεται ενώ σε ποσοστό 44,1% θεωρεί ικανοποιητική τη συνεργασία μεταξύ των οργανικών μονάδων στο Πανεπιστήμιο.

#### **6.6.2.10 Κατηγορία 11: «Ικανοποίηση από Π.Σ.»**

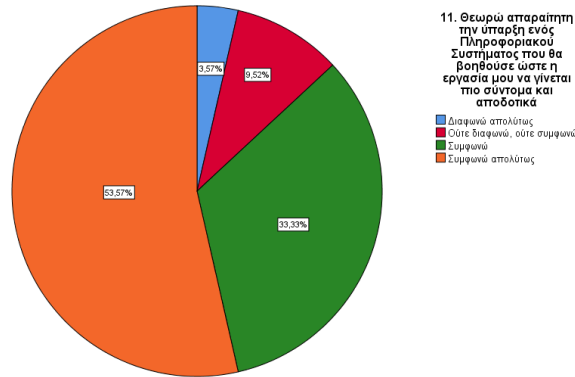
Η κατηγορία περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 11, 20, 27, 31,34, 38, 44.

Ειδικότερα:

Ερώτηση: «38. Απαραίτητη η ύπαρξη ενός Π.Σ. ενημέρωσης αυτόματα για ζητήματα προσωποποιημένης πληροφόρησης (αποδοχές, ημέρες άδειας, ασφάλεια, κτλ.)» συγκεντρώνει μέσο όρο 4,52. Υψηλό ποσοστό των εργαζομένων 90,6%, συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα, ότι είναι απαραίτητη η ύπαρξη του Π.Σ., ενώ ένα μικρό ποσοστό 2,4% διαφωνεί απολύτως.

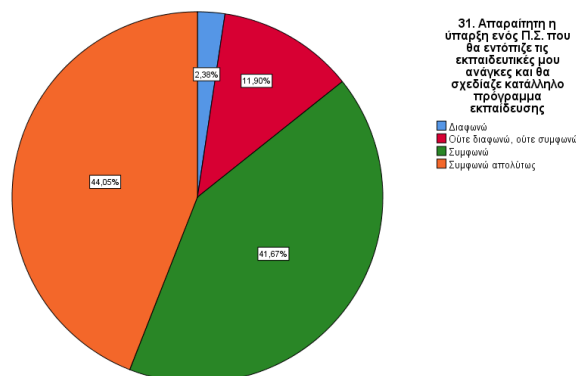
Ερώτηση: «20. Απαραίτητη η ύπαρξη ενός Π.Σ. που θα μπορούσε να ενισχύσει την συνεργασία και την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων » συγκεντρώνει μέσο όρο 4,38. Σημαντικό ποσοστό των εργαζομένων 85,8%, συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα, ότι είναι απαραίτητη η ύπαρξη του Π.Σ., ενώ ένα μικρό ποσοστό 1,2% διαφωνεί απολύτως.

Ερώτηση: «11. Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφοριακού Συστήματος που θα βοηθούσε ώστε η εργασία μου να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά» συγκεντρώνει μέσο όρο 4,33. Σημαντικό ποσοστό των εργαζομένων 85,8%, συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα, ότι είναι απαραίτητη η ύπαρξη του Π.Σ., ενώ ένα μικρό ποσοστό 3,5% διαφωνεί απολύτως.



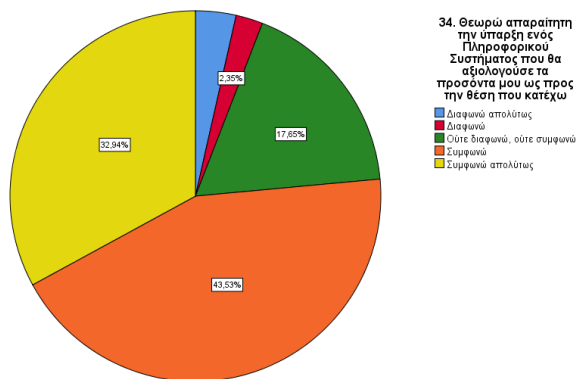
Διάγραμμα 12: Κατανομή απαντήσεων για την ύπαρξη Π.Σ. που θα βοηθούσε ώστε η εργασία μου να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά

Ερώτηση: «31. Απαραίτητη η ύπαρξη ενός Π.Σ. που θα εντόπιζε τις εκπαιδευτικές μου ανάγκες και θα σχεδίαζε κατάλληλο πρόγραμμα εκπαίδευσης» συγκεντρώνει μέσο όρο 4,27. Σημαντικό ποσοστό των εργαζομένων 84,7%, συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα, ότι είναι απαραίτητη η ύπαρξη του Π.Σ., ενώ ένα μικρό ποσοστό 2,4% διαφωνεί απολύτως.



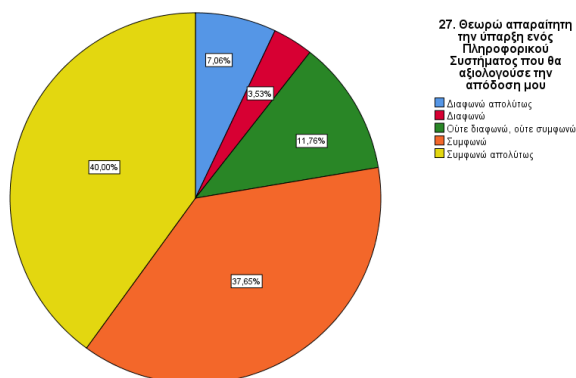
Διάγραμμα 13: Κατανομή απαντήσεων για την ύπαρξη Π.Σ. που θα εντόπιζε τις εκπαιδευτικές μου ανάγκες και θα σχεδίαζε κατάλληλο πρόγραμμα εκπαίδευσης

Ερώτηση: «34. Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφοριακού Συστήματος που θα αξιολογούσε τα προσόντα μου ως προς την θέση που κατέχω» συγκεντρώνει μέσο όρο 4,00. Αξιόλογο ποσοστό των εργαζομένων 76,4%, συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα, ότι είναι απαραίτητη η ύπαρξη του Π.Σ., ενώ ένα μικρό ποσοστό 3,5% διαφωνεί απολύτως.



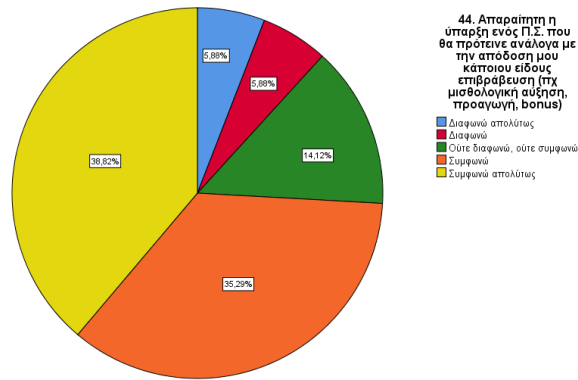
Διάγραμμα 14: Κατανομή απαντήσεων για την ύπαρξη Π.Σ. που θα αξιολογούσε τα προσόντα μου ως προς την θέση που κατέχω

Ερώτηση: «27. Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφορικού Συστήματος που θα αξιολογούσε την απόδοσή μου» συγκεντρώνει μέσο όρο 4,00. Αξιόλογο ποσοστό των εργαζομένων 77,6%, συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα, ότι είναι απαραίτητη η ύπαρξη του Π.Σ., ενώ ένα μικρό ποσοστό 7,1% διαφωνεί απολύτως.



Διάγραμμα 15: Κατανομή απαντήσεων για την ύπαρξη Π.Σ. που θα αξιολογούσε την απόδοσή μου

Ερώτηση: «44. Απαραίτητη η ύπαρξη ενός Π.Σ. που θα πρότεινε ανάλογα με την απόδοσή μου κάποιου είδους επιβράβευση (πχ μισθολογική αύξηση, προαγωγή, bonus)» συγκεντρώνει μέσο όρο 3,95. Αξιόλογο ποσοστό των εργαζομένων 74,1%, συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα, ότι είναι απαραίτητη η ύπαρξη του Π.Σ., ενώ ένα μικρό ποσοστό 5,9% διαφωνεί απολύτως.



Διάγραμμα 16: Κατανομή απαντήσεων για την ύπαρξη Π.Σ. που θα πρότεινε ανάλογα με την απόδοσή μου κάποιου είδους επιβράβευση

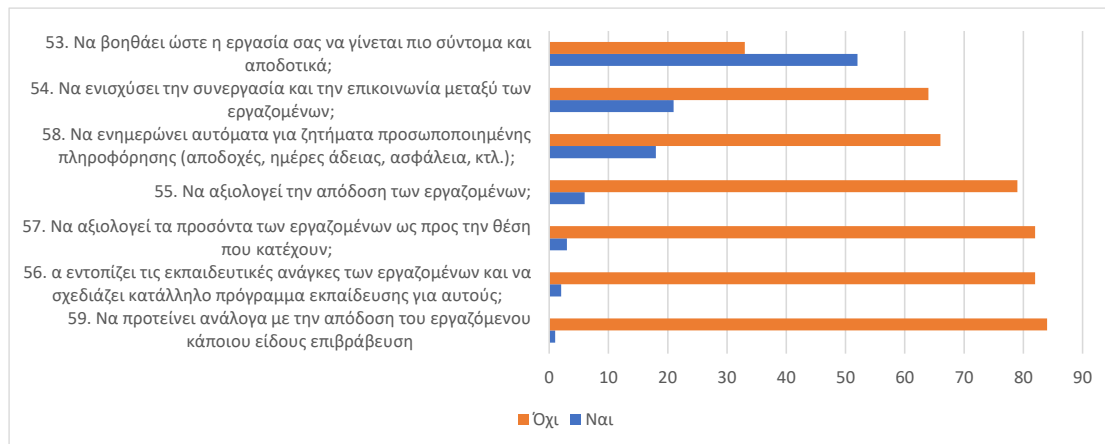
Συμπερασματικά στη κατηγορία 11 «Ικανοποίηση από Π.Σ.», σε όλες τις ερωτήσεις σε ποσοστό πάνω από 74% ή τρεις στους τέσσερις εργαζόμενους στο Πανεπιστήμιο, θεωρούν αναγκαία την ύπαρξη των ανωτέρω Π.Σ.

### 6.6.3 Ενότητα: Τα πληροφοριακά συστήματα του ιδρύματος και η σχέση τους με την παρακίνηση

Στην ενότητα περιλαμβάνονται επτά (7) ερωτήσεις σχετικά με τα «Π.Σ. του Πανεπιστημίου και την σχέση τους με την παρακίνηση», στις οποίες οι διοικητικοί υπάλληλοι καλούνται ν' απαντήσουν με ναι ή όχι (δικοτομικές ερωτήσεις).

#### 6.6.3.1 Κατηγορία 12: «Παρεχόμενα Π.Σ. οργανισμού»

Η κατηγορία περιλαμβάνει τις δικοτομικές ερωτήσεις 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59. Από τα αποτελέσματα του πίνακα 3 παράρτημα Β – ΙΙΙ, προκύπτει ότι οι διοικητικοί υπάλληλοι του Πανεπιστημίου αναγνωρίζουν ότι δεν υπάρχουν Π.Σ. για την διαχείριση των ανθρώπινων πόρων έτσι ώστε να γίνεται η εργασία τους πιο σύντομα και αποδοτικά, να ενισχυθεί η συνεργασία και η επικοινωνία μεταξύ τους, ν' αξιολογείται η απόδοσή τους και να σχεδιάζονται τα κατάλληλα προγράμματα επιμόρφωσης ανάλογα με τις ανάγκες τους και τέλος να τους παρέχεται προσωποποιημένη πληροφόρηση και να προτείνεται κάποιου είδους επιβράβευση ανάλογα με την απόδοσή τους.



Διάγραμμα 17: Παρεχόμενα Π.Σ.

Συνοψίζοντας, μπορούμε να πούμε ότι: Οι εργαζόμενοι στο Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου είναι κατά το ήμισυ περίπου άνδρες και γυναίκες, στη μεγάλη πλειοψηφία άνω 78% έχει ηλικία μεταξύ 35 και 55 ετών, πάνω από μισούς εργάζονται για πάνω από 20 έτη και σε ποσοστό 40% κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών.

Κορυφαία θέματα των εργαζομένων τα οποία συγκεντρώνουν ποσοστό θετικής γνώμης πάνω από 90% είναι 1) η ανάγκη ύπαρξης ενός Π.Σ. ενημέρωσης αυτόματα για ζητήματα προσωποποιημένης πληροφόρησης (αποδοχές, ημέρες άδειας, ασφάλεια, κλπ.) 2) εστιάζουν στην αποτελεσματικότητα της δουλειάς και όχι τη τυπολατρία και 3) η σταθερότητα στην εργασία.

Ψηλά ποσοστά άνω του 85% συγκεντρώνουν 1) η ανάγκη ύπαρξης Π.Σ. που θα βοηθούσε ώστε η εργασία μου να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά 2) η ανάγκη ύπαρξης Π.Σ. που θα μπορούσε να ενισχύσει την συνεργασία και την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων 3) η ανάγκη ύπαρξης Π.Σ. που θα εντόπιζε τις εκπαιδευτικές μου ανάγκες και θα σχεδίαζε κατάλληλο πρόγραμμα εκπαίδευσης και 4) θέτουν ως προτεραιότητα την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στο χώρο εργασίας.

Στον αντίποδα χαμηλά ποσοστά θετικής γνώμης κάτω από 10% συγκεντρώνουν θέματα όπως 1) ικανοποίηση από το ισχύον συνταξιοδοτικό καθεστώς 2) η επιβράβευση της Διοίκησης (έπαινος ή προαγωγή ή χρηματική αμοιβή) για την ποιότητα της εργασίας μου και 3) η διοργάνωση κοινωνικών εκδηλώσεων για την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων.

Με ποσοστά θετικής γνώμης κάτω από 30% αντιμετωπίζουν θέματα όπως 1) η αμοιβή της εργασίας μου είναι ικανοποιητική για τα προσόντα και τα καθήκοντά



μου 2) εμπιστοσύνης την ανώτερη διοίκηση γιατί παίρνει σωστές αποφάσεις 3) εμπιστοσύνης της Διοίκησης για την εκπλήρωση των στόχων του Πανεπιστημίου 4) παρεχόμενη εκπαίδευση και κατάρτιση και 5) η δυνατότητα επιλογής άλλης εργασίας με χαμηλότερες αμοιβές αλλά με καλύτερες συνθήκες εργασίας. Με άλλα λόγια σημαντικό ποσοστό των εργαζομένων στο Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου θεωρεί ότι δεν αμείβεται ικανοποιητικά, δεν εμπιστεύεται την Διοίκηση, δεν του παρέχεται εκπαίδευση κατάρτιση και δεν εξετάζει τη δυνατότητα αλλαγής εργασίας.

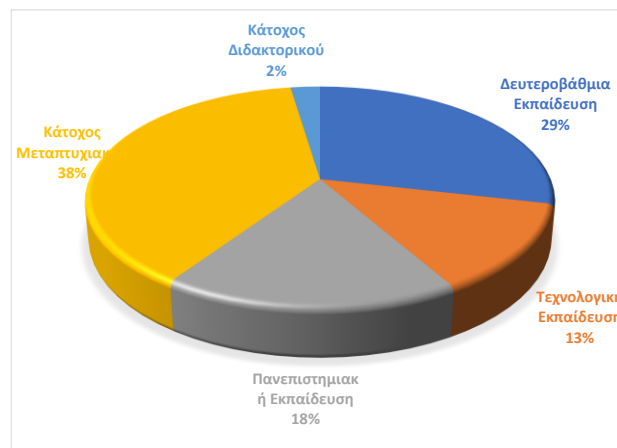
Από το σύνολο των 7 πλέον σημαντικών θεμάτων τα 4 έχουν να κάνουν με την ανάγκη ύπαρξης Π.Σ. Έντονη είναι η άποψη περί μη ύπαρξης σημαντικών Π.Σ. ως εργαλεία για τη καθημερινή δουλειά στο χώρο εργασίας.

## 6.7 Ανάπτυξη ερευνητικών ερωτημάτων

### 6.7.1 Ερευνητικό ερώτημα Α

Αν το επίπεδο σπουδών των εργαζομένων του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου επηρεάζει την άποψή τους περί αποδοτικότητας και επίσπευσης του χρόνου διεκπεραίωσης της εργασίας τους μέσω των Π.Σ., πίνακας 1 Παράρτημα Β IV. Πίνακες διπλής εισόδου

Από το σύνολο των 84 εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα και απάντησαν στο ερώτημα επιπέδου σπουδών οι 24 (28,6%) είναι απόφοιτοι Δ.Ε., οι 11 (13,1%) είναι απόφοιτοι Τ.Ε., οι 15 (17,9%) είναι απόφοιτοι Πανεπιστημίου, οι 32 (38,1%) κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών και 2 (2,4%) κάτοχοι διδακτορικού τίτλου σπουδών.



Διάγραμμα 18: Επίπεδο σπουδών εργαζομένων Πανεπιστημίου Πελοποννήσου

Τ' αποτελέσματα ανά κατηγορία εκπαίδευσης (πίνακας 1 παράρτημα Β - IV) παρουσιάζουν μικρές αποκλίσεις και προκύπτει σαφώς η ανάγκη ύπαρξης Π.Σ. για την αύξηση της παραγωγικότητας και της επίσπευσης του χρόνου διεκπεραίωσης της εργασίας.

Από τους 84 συνολικά εργαζομένους θεωρεί σημαντική την ύπαρξη Π.Σ.:

- 45 εργαζόμενοι, ποσοστό 53,6% συμφωνεί απόλυτα
- 28 εργαζόμενοι, ποσοστό 33,3 % συμφωνεί
- 8 εργαζόμενοι, ποσοστό 9,5% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί
- 3 εργαζόμενοι, ποσοστό 3,6% διαφωνεί απολύτως



Διάγραμμα 19: Θετική εικόνα για ανάγκη ύπαρξης Π.Σ. ανά επίπεδο σπουδών εργαζομένων

Από τους 84 εργαζόμενους θεωρεί σημαντική την ύπαρξη Π.Σ.:

- ποσοστό 17,9% συμφωνεί απολύτως και 7,1% συμφωνεί, του επιπέδου σπουδών απόφοιτος Δ.Ε
- ποσοστό 6,0% συμφωνεί απολύτως και 7,1% συμφωνεί του επιπέδου σπουδών απόφοιτος Τ.Ε.
- ποσοστό 8,3% συμφωνεί απολύτως και 8,3 συμφωνεί του επιπέδου σπουδών απόφοιτος Π.Ε.
- ποσοστό 20,2% συμφωνεί απολύτως και 10,7% συμφωνεί του επιπέδου σπουδών κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου.

- ποσοστό 1,2% συμφωνεί απολύτως του επιπέδου σπουδών κάτοχος διδακτορικού τίτλου.

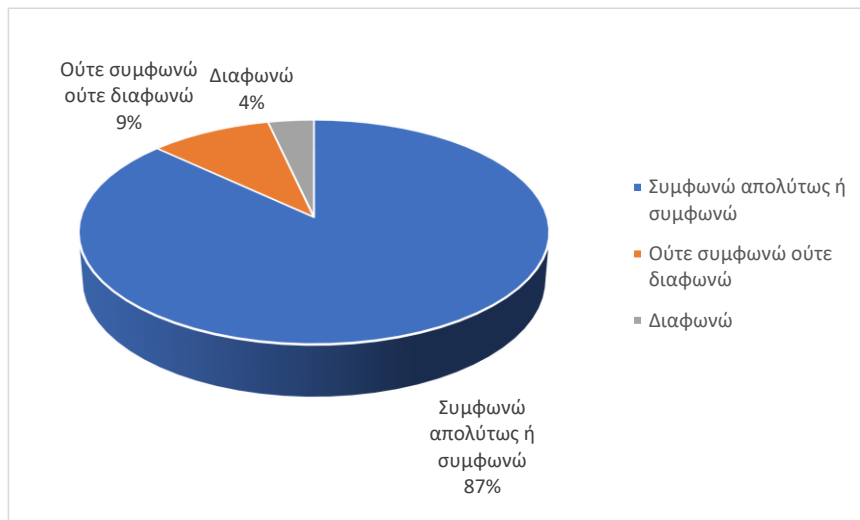
Από τους 45 εργαζομένους που συμφωνούν απολύτως, θεωρεί απαραίτητη την ύπαρξη Π.Σ.:

- 15 εργαζόμενοι, ποσοστό 33,3% είναι επιπέδου σπουδών απόφοιτος Δ.Ε.
- 5 εργαζόμενοι, ποσοστό 11,1% είναι επιπέδου σπουδών απόφοιτος Τ.Ε.
- 7 εργαζόμενοι, ποσοστό 15,6% είναι επιπέδου σπουδών απόφοιτος Π.Ε.
- 17 εργαζόμενοι, ποσοστό 37,8% είναι επιπέδου σπουδών κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου
- 1 εργαζόμενοι, ποσοστό 2,2% είναι επιπέδου σπουδών κάτοχος διδακτορικού τίτλου

Από τους 28 εργαζομένους που συμφωνούν, θεωρεί απαραίτητη την ύπαρξη Π.Σ.:

- 6 εργαζόμενοι, ποσοστό 21,4% είναι επιπέδου σπουδών απόφοιτος Δ.Ε.
- 6 εργαζόμενοι, ποσοστό 21,4% είναι επιπέδου σπουδών απόφοιτος Τ.Ε.
- 7 εργαζόμενοι, ποσοστό 25,0% είναι επιπέδου σπουδών απόφοιτος Π.Ε.
- 9 εργαζόμενοι, ποσοστό 32,1% είναι επιπέδου σπουδών κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου

Συγκεντρωτικά 73 υπάλληλοι (88,9%) θεωρούν απαραίτητη την ύπαρξη Π.Σ. (53,6% συμφωνά απολύτως και 33,3 συμφωνά), 8 υπάλληλοι (9,5%) απάντησαν «Ούτε διαφωνά ούτε συμφωνά» ενώ 3 υπάλληλοι (3,6%) απάντησαν ότι διαφωνούν.



Διάγραμμα 20: Απαραίτητη ύπαρξη Π.Σ. στο σύνολο των εργαζομένων Πανεπιστημίου Πελοποννήσου

### 6.7.2 Ερευνητικό ερώτημα Β

Ποιες μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης παρακινούν περισσότερο τους εργαζομένους του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου και πως τα ηγετικά στελέχη θα ισχυροποιήσουν το ρόλο τους στη διαδικασία της παρακίνησης.

Από τις σχετικές απαντήσεις του ερωτηματολογίου που φαίνονται στους πίνακες συχνοτήτων, παράρτημα Β – II και αφορούν στις παροχές για την εργασία (ερωτήσεις 45-52) προκύπτουν τα παρακάτω αποτελέσματα σχετικά με τις μεθόδους και τεχνικές παρακίνησης που παρακινούν περισσότερο τους εργαζομένους του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου.

Πίνακας 2 Παροχές εργασίας

		Διαφωνώ απολύτως	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απολύτως	Σύνολο
45. Υψηλός μισθός	N	9	8	20	26	22	85
	%	10,6	9,4	23,5	30,6	25,9	100,0
46. Προαγωγή	N	12	10	19	23	21	85
	%	14,1	11,8	22,4	27,1	24,7	100,0
47. Σταθερότητα στην εργασία	N	0	0	8	36	41	85
	%	0,0	0,0	9,4	42,4	48,2	100,0

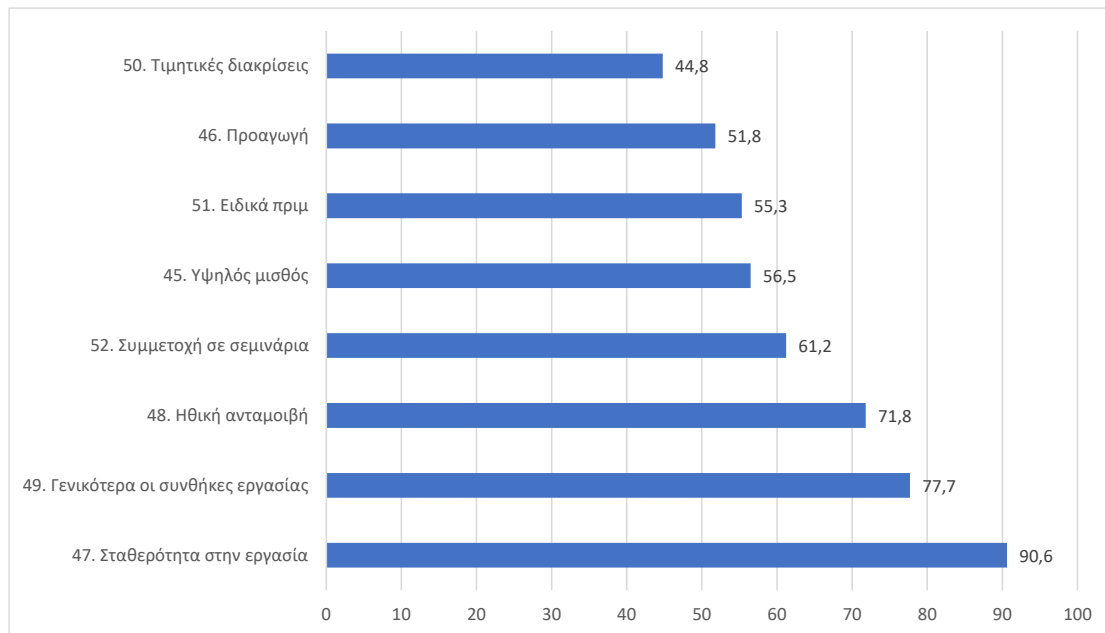
		Διαφωνώ απολύτως	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απολύτως	Σύνολο
48. Ηθική ανταμοιβή	N	7	4	13	21	40	85
	%	8,2	4,7	15,3	24,7	47,1	100,0
49. Γενικότερα οι συνθήκες εργασίας	N	1	4	14	31	35	85
	%	1,2	4,7	16,5	36,5	41,2	100,0
50. Τιμητικές διακρίσεις	N	21	11	15	19	19	85
	%	24,7	12,9	17,6	22,4	22,4	100,0
51. Ειδικά πριμ	N	23	6	9	27	20	85
	%	27,1	7,1	10,6	31,8	23,5	100,0
52. Συμμετοχή σε σεμινάρια	N	16	7	10	14	38	85
	%	18,8	8,2	11,8	16,5	44,7	100,0

Πιο σημαντική παροχή θεωρούν οι εργαζόμενοι την «47. Σταθερότητα στην εργασία» με ποσοστό 90,6% (συμφωνεί 42,4% και συμφωνεί απολύτως 48,2%), ενώ 8 υπάλληλοι ούτε διαφωνούν ούτε συμφωνούν (9,4%)

Δεύτερη στη σειρά παροχή θεωρούν οι εργαζόμενοι την «49 Γενικότερα οι συνθήκες εργασίας» με ποσοστό 77,7% (συμφωνεί 36,5% και συμφωνεί απολύτως 41,2%), ενώ 4 υπάλληλοι διαφωνούν και 1 υπάλληλος διαφωνεί απολύτως.

Ποσοστό 71,8% των εργαζομένων (40,0 % συμφωνεί απολύτως και 21,0% συμφωνεί) αποζητά την ηθική ανταμοιβή ως μορφή παρακίνησης ενώ 7 εργαζόμενοι αποκρίθηκαν ότι διαφωνούν απολύτως και 4 εργαζόμενοι ότι διαφωνούν.

Οι τιμητικές διακρίσεις, τελευταίες στην σειρά προτίμησης με ποσοστό 44,8% των εργαζομένων να συμφωνούν (22,4%) και συμφωνούν απολύτως (22,4%).



Διάγραμμα 21: Θετική εικόνα εργαζομένων % σε παροχές

Από την θεωρία που αναλύθηκε στο 2<sup>ο</sup> & 3<sup>ο</sup> κεφάλαιο της παρούσας εργασίας προκύπτει ότι οι παρακινητικές δυνάμεις είναι διαφορετικές για κάθε άνθρωπο και επηρεάζουν την συμπεριφορά του προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του. Η διοίκηση ενός οργανισμού οφείλει να προετοιμάζει τον εργαζόμενο για να μπορεί, αλλά κυρίως να θέλει ν' αποδώσει τα μέγιστα. Συντελεστές όπως, η αμοιβή της εργασίας, υπερωρίες, προαγωγές, καταμερισμό εργασίας, ανάθεση ευθυνών, δίκτυα επικοινωνίας, πειθαρχικές ποινές, εκπαίδευση υφισταμένων, συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας ελέγχονται από την ηγεσία προκειμένου να οδηγούν τους εργαζόμενους στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης και των προσωπικών τους στόχων. Στα ιδρύματα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης συντελεστές όπως οι αμοιβές, τα ειδικά πριμ, υπερωρίες και προαγωγές δεν εξαρτώνται από τις εκάστοτε διοικήσεις των ιδρυμάτων αλλά από την γενικότερη νομοθεσία. Έτσι δικαιολογείται το γεγονός της έμφασης των εργαζομένων του πανεπιστημίου Πελοποννήσου σε κίνητρα όπως η σταθερότητα της εργασίας, η ηθική ανταμοιβή, η επιβράβευση της εργασίας τους, η εκπαίδευση και γενικότερα οι συνθήκες εργασίας.

Η ανώτερη ηγεσία του Πανεπιστημίου φαίνεται ότι δεν ικανοποιεί σημαντικό ποσοστό των εργαζομένων και δεν την εμπιστεύονται για την εκπλήρωση των στόχων του ιδρύματος. Πιθανή αιτία αποτελεί η μη συμμετοχή των εργαζομένων

στη λήψη αποφάσεων για την οργάνωση και τις συνθήκες της εργασίας τους στο διοικητικό μηχανισμό του πανεπιστημίου.

Στόχος της Διοίκησης είναι η παρακίνηση των εργαζομένων με την θεμελίωση θετικού κλίματος ώστε να αξιοποιούν τα ειδικά προσόντα τους. Την διαδικασία αυτή οφείλει να εμπνέει η κορυφή της ιεραρχίας των ηγετικών στελεχών ώστε να διαδίδεται προς τα μεσαία και κατώτερα στελέχη. Έτσι, δημιουργούνται οι κατάλληλες συνθήκες ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν θετική θέση και στάση στην επιχείρηση με παραγόμενα οφέλη και για τους ίδιους τους εργαζόμενους αλλά και για την επιχείρηση (Δημητριάδης, 1998).

Ο εργαζόμενος μέσω της συστηματικής εκπαίδευσης αποκτά επιπλέον δεξιότητες και γνώσεις τις οποίες εφαρμόζει στον τομέα της εργασίας του αυξάνοντας έτσι την αποδοτικότητά του και την προσωπική ικανοποίηση.

### **6.7.3 Ερευνητικό ερώτημα Γ**

Ποια σχέση έχουν τα Π.Σ. στην παρακίνηση των εργαζομένων του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου (ερωτήσεις 11, 20, 27, 31, 34, 38, 44).

Ποσοστό 86,9% των εργαζομένων θεωρεί απαραίτητη την ύπαρξη ενός πληροφοριακού συστήματος που θα βοηθούσε ώστε η εργασία του να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά. Ποσοστό 85,8% Π.Σ. που θα μπορούσε να ενισχύσει την συνεργασία και την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων. Ποσοστό 77,6% θεωρεί απαραίτητη την ύπαρξη Π.Σ. που θα αξιολογούσε την απόδοσή του, καθώς και ποσοστό 85,7% την ύπαρξη Π.Σ. που θα εντόπιζε τις εκπαιδευτικές ανάγκες και θα σχεδίαζε κατάλληλο πρόγραμμα εκπαίδευσης. Ποσοστό 85,8% θεωρεί ότι θα ωφελούσε η ύπαρξη πληροφοριακού συστήματος για την ενίσχυση της συνεργασίας και της επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων. Τέλος, ποσοστό 76,4% ισχυρίζεται ότι απαιτείται Π.Σ. που θα αξιολογούσε τα προσόντα του ως προς τη θέση που κατέχει, καθώς και ποσοστό 91,7% θεωρεί απαραίτητη την ύπαρξη Π.Σ. ενημέρωσης αυτόματα για ζητήματα προσωποποιημένης πληροφόρησης. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν τ' αποτελέσματα του πίνακα διπλής εισόδου 4 (παράρτημα Β - IV), σύμφωνα με τα οποία φαίνεται ότι ποσοστό 77,8% των ανδρών θεωρεί ότι υπάρχει Π.Σ. στο Πανεπιστήμιο που να βοηθάει ώστε η εργασία να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά ενώ από τις γυναίκες θεωρεί ότι υπάρχει Π.Σ. ποσοστό 53,4%. Ωστόσο, όμοια περίπου ποσοστά ανδρών και γυναικών θεωρούν απαραίτητη την ύπαρξη ενός Π.Σ. που θα βοηθούσε ώστε η

εργασία να γίνεται σύντομα και αποδοτικά (πίνακας 3 παράρτημα Β - IV). Συγκεκριμένα, ποσοστό 85,2% των ανδρών και 88,7% των γυναικών συμφωνεί και συμφωνεί απολύτως.

Από τις απαντήσεις των εργαζομένων στις ερωτήσεις της τρίτης ενότητας (ερωτήσεις 53-59) σχετικά με τα «Π.Σ. του Πανεπιστημίου και την σχέση τους με την παρακίνηση», φαίνεται ότι το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου δεν διαθέτει Π.Σ. σχετικά με την παρακίνηση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η τεχνολογία πληροφοριών αποτελεί σημαντικό εργαλείο των στελεχών της διοίκησης. Σημαντική θεωρείται η χρησιμότητα των Π.Σ. στους κόλπους των εργαζομένων καθώς βελτιώνει τον τρόπο εργασίας και επενδύει στην συνεργασία των ατόμων. Οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να δώσουν λύσεις σε προβλήματα που τους απασχολούν και να βελτιώσουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Όλα τα παραπάνω ισχύουν με την προϋπόθεση ότι οι μάνατζερ έχουν ως στόχο την ανεξαρτησία και αυτονομία των εργαζομένων.

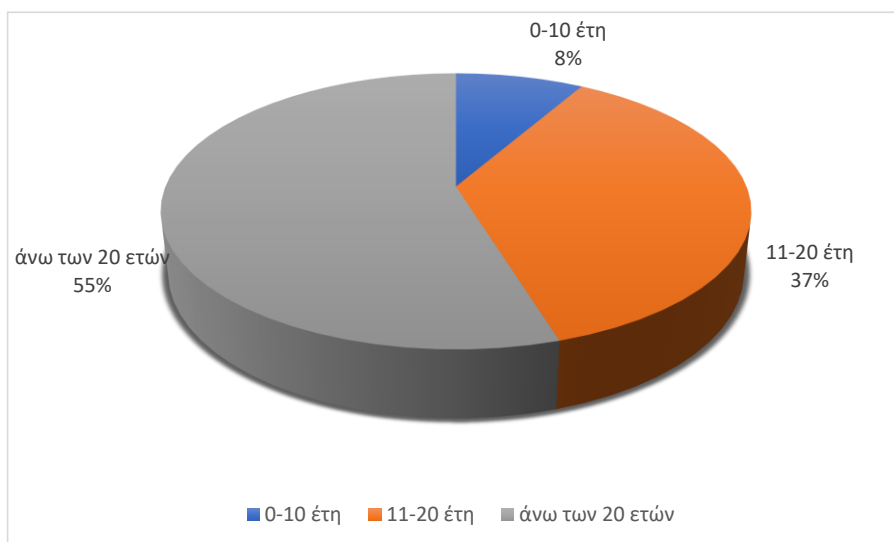
Χρησιμοποιώντας ένας οργανισμός σύστημα HRIS έχει ανά πάσα στιγμή στη διάθεσή του στοιχεία για τον κάθε εργαζόμενο που αφορούν, στα προσόντα του, στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας που κατέχει, στην εκπαίδευση που του παρέχει ο οργανισμός. Καθώς η χρήση του πληροφοριακού συστήματος επιδρά άμεσα στην καθημερινή εργασία των χρηστών αποτελεί σημαντικό παράγοντα παρακίνησης.

#### **6.7.4 Ερευνητικό ερώτημα Δ**

Αν τα χρόνια υπηρεσίας των εργαζομένων του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου επηρεάζουν την άποψή τους περί αποδοτικότητας και επίσπευσης του χρόνου διεκπεραίωσης της εργασίας μέσω των Π.Σ.

Από τα αποτελέσματα του πίνακα 2 παράρτημα Β - IV προκύπτει ότι από το σύνολο των 84 εργαζομένων οι 7 (8,3%) έχουν προϋπηρεσία από 0 μέχρι και 10 έτη, οι 31 (36,9%) έχουν προϋπηρεσία από 11 μέχρι και 20 έτη, οι 46 (54,8%) έχουν προϋπηρεσία άνω των 20 ετών.

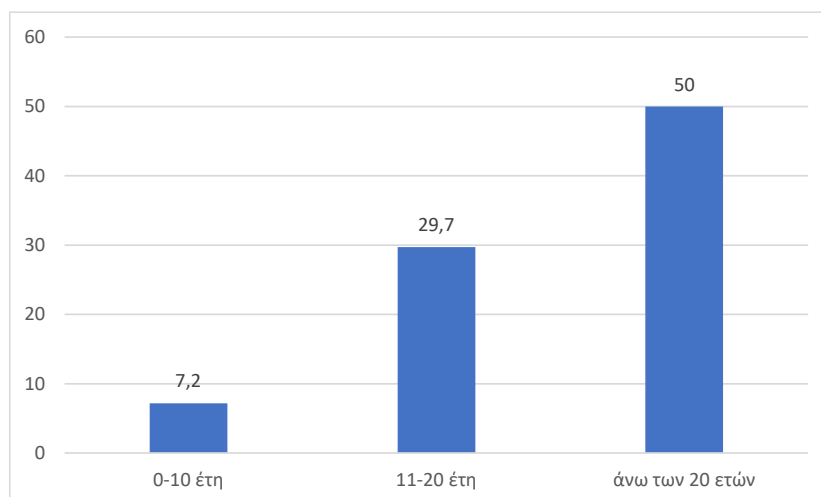




Διάγραμμα 22: Έτη προϋπηρεσίας εργαζομένων

Τ' αποτελέσματα ανά εύρος ετών προϋπηρεσίας εκπαίδευσης παρουσιάζουν μικρές αποκλίσεις και προκύπτει σαφώς η ανάγκη ύπαρξης Π.Σ. για την αύξηση της παραγωγικότητας και της επίσπευσης του χρόνου διεκπεραίωσης της εργασίας. Από τους 84 συνολικά εργαζομένους :

- ποσοστό 4,8% συμφωνεί απόλυτα και 2,4% συμφωνεί, των εργαζομένων με προϋπηρεσία από 0 έως 10 έτη.
- ποσοστό 19,0% συμφωνεί απόλυτα και 10,7% συμφωνεί των εργαζομένων με προϋπηρεσία από 11 έως 20 έτη.
- ποσοστό 29,8% συμφωνεί απόλυτα και 20,2% συμφωνεί των εργαζομένων με προϋπηρεσία άνω των 20 ετών.



Διάγραμμα 23: Θετική γνώμη (συμφωνώ και συμφωνώ απολύτως) ανά εύρος ετών προϋπηρεσίας

Ερμηνεία γραμμής «% within 6. Έτη προϋπηρεσίας» στο ερώτημα «11. Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφοριακού Συστήματος που θα βοηθούσε ώστε η εργασία μου να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά». Θεωρεί σημαντική την ύπαρξη Π.Σ., συμφωνώ απολύτως:

- ποσοστό 57,1% των εργαζομένων με προϋπηρεσία έως και 10 έτη.
- ποσοστό 51,6% των εργαζομένων με προϋπηρεσία από 11 έως και 20 έτη.
- ποσοστό 54,3% των εργαζομένων με προϋπηρεσία άνω των 20 ετών.

Ενώ συμφωνεί:

- ποσοστό 28,6% των εργαζομένων με προϋπηρεσία έως και 10 έτη.
- ποσοστό 29,0% των εργαζομένων με προϋπηρεσία από 11 έως και 20 έτη.
- ποσοστό 37,0% των εργαζομένων με προϋπηρεσία άνω των 20 ετών.

Ερμηνεία στήλης «% within 11. Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφοριακού Συστήματος που θα βοηθούσε ώστε η εργασία μου να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά». Θεωρεί απαραίτητη την ύπαρξη Π.Σ., συμφωνώ απολύτως:

- ποσοστό 8,9% των εργαζομένων με προϋπηρεσία έως και 10 έτη.
- ποσοστό 35,6% των εργαζομένων με προϋπηρεσία από 10 έως 20 έτη
- ποσοστό 55,6% των εργαζομένων με προϋπηρεσία άνω των 20 ετών
- ενώ συμφωνεί:
- ποσοστό 7,1% των εργαζομένων με προϋπηρεσία έως και 10 έτη.
- ποσοστό 32,1% των εργαζομένων με προϋπηρεσία από 10 έως 20 έτη
- ποσοστό 37,0% των εργαζομένων με προϋπηρεσία άνω των 20 ετών

Παρατηρούμε ότι εργαζόμενοι με περισσότερα χρόνια προϋπηρεσίας θεωρούν πιο επιτακτική την ανάγκη για την ύπαρξη ενός Πληροφοριακού Συστήματος που θα βοηθούσε ώστε η εργασία τους να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά.

### **6.8 Σύγκριση αποτελεσμάτων**

Από την σύγκριση των αποτελεσμάτων της διπλωματικής εργασίας με θέμα: «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» της Παναγιώτας Μιχαλακέα, Ιούνιος 2018 Πάτρα, προκύπτουν τα παρακάτω αποτελέσματα.

Από τα δημογραφικά στοιχεία (πίνακας 1 παράρτημα Β - V) δεν προκύπτουν σημαντικές διαφορές καθώς συμμετείχαν σε ποσοστό 31,8% άνδρες από το Πανεπιστήμιο και 30,9% από το ΤΕΙ, ενώ στα ίδια επίπεδα, 68,2% και 68,3% κυμαίνονται τα ποσοστά συμμετοχής των γυναικών από το Πανεπιστήμιο και το ΤΕΙ, αντίστοιχα. Η πλειοψηφία των εργαζομένων ανήκει στην ηλικιακή κατηγορία από 45 και άνω, ποσοστό 69,4% για το Πανεπιστήμιο και 75,6% για το ΤΕΙ. Ποσοστό 54,1% εργάζεται στο Πανεπιστήμιο για πάνω από 20 έτη, ενώ αντίστοιχα για το ΤΕΙ το ποσοστό ανέρχεται σε 43,1%, με δεύτερη την κατηγορία εργαζομένων από 11 έως 20 έτη. Σημαντική διαφορά παρουσιάζεται στην κατηγορία των εργαζομένων για λιγότερο από 10 έτη αφού για το ΤΕΙ το ποσοστό ανέρχεται σε 30,1% ενώ για το Πανεπιστήμιο σε 8,2%. Τέλος όσον αφορά το επίπεδο σπουδών παρουσιάζονται σημαντικές διαφορές, ποσοστό 35,0% των εργαζομένων του ΤΕΙ ανήκει στην κατηγορία Τεχνολογικής εκπαίδευσης ενώ ποσοστό 28,2% των εργαζομένων του Πανεπιστημίου ανήκει στην κατηγορία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Ωστόσο, εμφανίζονται περισσότεροι υπάλληλοι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στο Πανεπιστήμιο, ποσοστό 37,6%, απ' ότι στο ΤΕΙ, ποσοστό 13,0%.

Από την έρευνα παραγόντων υποκίνησης (πίνακας 3 παράρτημα Β - V) εξετάστηκαν οι απαντήσεις που δόθηκαν από τους εργαζόμενους των δύο Ιδρυμάτων, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου (Π) και πρώην ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας (Τ).

Στα αποτελέσματα της ίδιας ερώτησης μεταξύ των δύο ανεξάρτητων δειγμάτων, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου (Π) και πρώην ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας (Τ), ελέγχθηκε

η ακόλουθη μηδενική και εναλλακτική υπόθεση  $H_0: \mu_1 = \mu_2$  και  $H_1: \mu_1 \neq \mu_2$  σε επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha = 0,05$ . Εφαρμόστηκε έλεγχος t-Test ανεξάρτητων δειγμάτων, με δεδομένα τον αριθμό απαντήσεων  $n$ , τη μέση τιμή  $\mu$  και τη τυπική απόκλιση  $std. dev.$  των απαντήσεων στις ερωτήσεις. Τα αποτελέσματα περιέχονται στις δύο τελευταίες στήλες του πίνακα.

Σε 29 (67,4%) από τις 43 ερωτήσεις, δεδομένου ότι η τιμή  $p\text{-value} > 0,05$ , η μηδενική υπόθεση  $H_0$  είναι αποδεκτή. Όσο μεγαλύτερη είναι η τιμή  $p\text{-value}$  τόσο πιο ισχυρή είναι η υποστήριξη της μηδενικής υπόθεσης  $H_0$ . Οι μέσες τιμές στις ερωτήσεις και για τα δύο δείγματα θεωρούνται ότι είναι ίσες. Με άλλα λόγια οι διαφορές μεταξύ της μέσης τιμής των ερωτήσεων στα δύο δείγματα δεν είναι αρκετά μεγάλες ώστε να είναι στατιστικά σημαντικές.

Φαίνεται ότι τα θέματα που θίγουν οι ακόλουθες ερωτήσεις:

11. Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφοριακού Συστήματος που θα βοηθούσε ώστε η εργασία μου να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά
12. Αισθάνομαι περήφανος-η, που εργάζομαι στο Πανεπιστήμιο
13. Αν είχα την δυνατότητα θα επέλεγα μία άλλη εργασία με χαμηλότερες αμοιβές αλλά με καλύτερες συνθήκες εργασίας.
15. Ενημερώνομαι για την πορεία και τους στόχους του Ιδρύματος
16. Οι συνθήκες εργασίας μου (χώροι, καθαριότητα, εξοπλισμός κ.τ.λ.) είναι καλές.
18. Μου αρέσουν τα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί.
19. Στο τμήμα που εργάζομαι υπάρχει συνεργασία και καλή επικοινωνία.
20. Απαραίτητη η ύπαρξη ενός Π.Σ. που θα μπορούσε να ενισχύσει την συνεργασία και την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων
21. Όταν η δουλειά μου είναι καλή αναγνωρίζεται από τον προϊστάμενο.
22. Αισθάνομαι ότι είμαι χρήσιμος-η στον οργανισμό και ότι συνεισφέρω με τη δουλειά μου.
26. Θεωρώ ότι οι προϊστάμενοί μου, μου λένε πότε η δουλειά μου χρειάζεται βελτίωση και πότε την κάνω σωστά.
27. Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφορικού Συστήματος που θα

αξιολογούσε την απόδοση μου
28. Οι προϊστάμενοί μου, μου συμπεριφέρονται με σεβασμό.
30. Θεωρώ ότι η εκπαίδευση κατάρτιση που μου παρέχεται από τον οργανισμό είναι κατάλληλη και επαρκής.
33. Θεωρώ ότι η αμοιβή της εργασίας μου είναι ικανοποιητική για τα προσόντα και τα καθήκοντά μου.
34. Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφορικού Συστήματος που θα αξιολογούσε τα προσόντα μου ως προς την θέση που κατέχω
35. Θεωρώ ότι οι χορηγούμενες άδειες (κανονική, αναρρωτική, ειδική κ.τ.λ.) είναι ικανοποιητικές.
36. Θεωρώ ότι η υγειονομική περίθαλψη που μου παρέχει το Πανεπιστήμιο είναι επαρκής.
37. Θεωρώ ότι το ισχύον καθεστώς συνταξιοδότησης είναι ικανοποιητικό.
41. Θεωρώ ότι υπάρχει ικανοποιητική συνεργασία μεταξύ των διευθύνσεων και τμημάτων του Πανεπιστημίου
45. Υψηλός μισθός
46. Προαγωγή
47. Σταθερότητα στην εργασία
48. Ηθική ανταμοιβή
49. Γενικότερα οι συνθήκες εργασίας
50. Τιμητικές διακρίσεις
51. Ειδικά πριμ
52. Συμμετοχή σε σεμινάρια

οι εργαζόμενοι και στα δύο Ιδρύματα, τα αντιμετωπίζουν με τον ίδιο τρόπο και δεν προκύπτουν διαφορές στις απόψεις των εργαζομένων.

Σε 14 (32,6%) από τις 43 ερωτήσεις, δεδομένου ότι η τιμή p-value < 0,05, η εναλλακτική υπόθεση  $H_1$  είναι αποδεκτή. Όσο μικρότερη είναι η τιμή p-value τόσο πιο ισχυρή είναι η υποστήριξη της εναλλακτικής υπόθεσης  $H_1$ . Οι μέσες

τιμές στις ερωτήσεις και για τα δύο δείγματα δεν θεωρούνται ότι είναι ίσες. Με άλλα λόγια οι διαφορές μεταξύ της μέσης τιμής των ερωτήσεων στα δύο δείγματα είναι αρκετά μεγάλες ώστε να είναι στατιστικά σημαντικές.

Φαίνεται ότι τα θέματα που θίγουν οι ακόλουθες ερωτήσεις:

10. Είμαι ικανοποιημένος-η, συνολικά από την εργασία μου στο Πανεπιστήμιο
14. Εμπιστεύομαι τη διοίκηση για την εκπλήρωση των στόχων του Πανεπιστημίου
17. Αισθάνομαι μέλος μιας ομάδας που έχει κοινούς στόχους.
23. Αισθάνομαι ότι μπορώ να εμπιστεύομαι τους προϊσταμένους μου γιατί παίρνουν σωστές αποφάσεις
24. Αισθάνομαι ότι μπορώ να εμπιστεύομαι την ανώτερη διοίκηση του οργανισμού και ότι αυτή με στηρίζει.
25. Αισθάνομαι ότι μπορώ να εμπιστεύομαι την ανώτερη διοίκηση γιατί παίρνει σωστές αποφάσεις.
29. Οι προϊστάμενοί μου υπολογίζουν τη γνώμη μου στη λήψη αποφάσεων.
31. Απαραίτητη η ύπαρξη ενός Π.Σ. που θα εντόπιζε τις εκπαιδευτικές μου ανάγκες και θα σχεδίαζε κατάλληλο πρόγραμμα εκπαίδευσης
32. Θεωρώ ότι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι προτεραιότητα στον χώρο που εργάζομαι.
38. Απαραίτητη η ύπαρξη ενός Π.Σ. ενημέρωσης αυτόματα για ζητήματα προσωποποιημένης πληροφόρησης (αποδοχές, ημέρες άδειας, ασφάλεια, κτλ.)
39. Αισθάνομαι ασφαλής με το εργασιακό καθεστώς που έχω (μονιμότητα).
40. Με ενδιαφέρει κυρίως η αποτελεσματικότητα της δουλειάς μου και όχι η τυπολατρία.
42. Θεωρώ ότι διοργανώνονται αρκετές κοινωνικές εκδηλώσεις για την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων
43. Η διοίκηση με επιβραβεύει (έπαινος ή προαγωγή ή χρηματική αμοιβή) για την ποιότητα της εργασίας μου.

Οι εργαζόμενοι στα δύο Ιδρύματα, τα αντιμετωπίζουν με διαφορετικό τρόπο, με διαφορετική ένταση.

Τα πληροφοριακά συστήματα που αναφέρονται στις ερωτήσεις 11, 20, 27, 34 και 44 οι εργαζόμενοι και στα δύο Ιδρύματα, τα αντιμετωπίζουν με τον ίδιο τρόπο.

Τα πληροφοριακά συστήματα που αναφέρονται στις ερωτήσεις 31 και 38, οι εργαζόμενοι στα δύο Ιδρύματα, τα αντιμετωπίζουν με διαφορετικό τρόπο. Θα

λέγαμε ότι μάλλον οι εργαζόμενοι στο Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου τα αντιμετωπίζουν με μεγαλύτερη ένταση.

Στη κατηγορία «Παρεχόμενα Π.Σ.» η οποία περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59 αναφέρεται στο βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων από τα παρεχόμενα Π.Σ.

Στα αποτελέσματα της ίδιας ερώτησης μεταξύ των δύο ανεξάρτητων δειγμάτων, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου (Π) και πρώην ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας (Τ), ελέγχθηκε η ακόλουθη μηδενική και εναλλακτική υπόθεση  $H_0: \mu_1 = \mu_2$  και  $H_1: \mu_1 \neq \mu_2$  σε επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha = 0,05$ . >Εφαρμόστηκε έλεγχος t-Test ανεξάρτητων δειγμάτων, με δεδομένα τον αριθμό απαντήσεων n, τη μέση τιμή  $\mu$  και τη τυπική απόκλιση std. dev. των απαντήσεων στις ερωτήσεις. Τα αποτελέσματα περιέχονται στις δύο τελευταίες στήλες του πίνακα πίνακας 4 παράρτημα Β – V.

Στις ερωτήσεις 53, 55, 56, 57, 58 και 59 δεδομένου ότι η τιμή p-value > 0.05, η μηδενική υπόθεση  $H_0$  είναι αποδεκτή. Οι μέσες τιμές στις ερωτήσεις και για τα δύο δείγματα θεωρούνται ότι είναι ίσες. Με άλλα λόγια οι διαφορές μεταξύ της μέσης τιμής των ερωτήσεων στα δύο δείγματα δεν είναι αρκετά μεγάλες ώστε να είναι στατιστικά σημαντικές.

Φαίνεται ότι τα θέματα που θίγουν οι ερωτήσεις αυτές,

53. Υπάρχει Π.Σ. στο Πανεπιστήμιο που να βοηθάει ώστε η εργασία σας να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά;
55. Υπάρχει Π.Σ. στο Πανεπιστήμιο που να αξιολογεί την απόδοση των εργαζομένων;
56. Υπάρχει Π.Σ. που να εντοπίζει τις εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων και να σχεδιάζει κατάλληλο πρόγραμμα εκπαίδευσης για αυτούς;
57. Υπάρχει Π.Σ. στο Πανεπιστήμιο που να αξιολογεί τα προσόντα των εργαζομένων ως προς την θέση που κατέχουν;
58. Υπάρχει Π.Σ. στο Πανεπιστήμιο ενημέρωσης αυτόματα για ζητήματα προσωποποιημένης πληροφόρησης (αποδοχές, ημέρες άδειας, ασφάλεια, κτλ.);
59. Υπάρχει Π.Σ. στο Πανεπιστήμιο που προτείνει ανάλογα με την απόδοση του εργαζόμενου κάποιου είδους επιβράβευση

οι εργαζόμενοι και στα δύο Ιδρύματα, τα αντιμετωπίζουν με τον ίδιο τρόπο.

Στην ερώτηση 54, δεδομένου ότι η τιμή  $p\text{-value} < 0.05$ , η εναλλακτική  $H_1$  είναι αποδεκτή. Οι μέσες τιμές στην ερώτηση και για τα δύο δείγματα θεωρούνται ότι είναι διαφορετικές. Με άλλα λόγια οι διαφορές μεταξύ της μέσης τιμής στην ερώτηση στα δύο δείγματα είναι αρκετά μεγάλες ώστε να είναι στατιστικά σημαντικές.

Φαίνεται το θέμα που θίγει η ερώτηση αυτή,

54. Υπάρχει Π.Σ. στο Πανεπιστήμιο που να ενισχύσει την συνεργασία και την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων;
---

οι εργαζόμενοι στα δύο Ιδρύματα, τα αντιμετωπίζουν με διαφορετικό τρόπο. Θα λέγαμε ότι μάλλον οι εργαζόμενοι στο Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου το αντιμετωπίζουν με μεγαλύτερη ένταση.



## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από τα αποτελέσματα της έρευνας προέκυψαν σημαντικά στοιχεία για το διοικητικό προσωπικό του Πανεπιστημίου και τις απόψεις του σχετικά με την παρακίνηση στον εργασιακό χώρο και την σύνδεση με την χρήση Π.Σ.

Οι μισοί περίπου από τους συμμετέχοντες, ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα από 45 έως 55 ετών, ενώ σημαντικό ποσοστό ανήκει στην ηλικιακή ομάδα από 35 έως 44 ετών και ποσοστό 20,0% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα άνω των 50 ετών. Η συντριπτική πλειοψηφία του προσωπικού δηλαδή, έχει ηλικία από 35 έως 55 ετών, ενώ πάνω από τους μισούς συμμετέχοντες εργάζονται στο Πανεπιστήμιο για πάνω από 20 έτη.

Σημαντικό ποσοστό των εργαζομένων έχει κάνει μεταπτυχιακές σπουδές, εκ των οποίων 32 κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο ενώ 2 διοικητικοί υπάλληλοι κατέχουν διδακτορικό τίτλο.

Κορυφαία θέματα των εργαζομένων τα οποία συγκεντρώνουν ποσοστό θετικής γνώμης πάνω από 90% είναι, 1) η ανάγκη ύπαρξης ενός Π.Σ. ενημέρωσης αυτόματα για ζητήματα προσωποποιημένης πληροφόρησης (αποδοχές, ημέρες άδειας, ασφάλεια, κλπ.), 2) η αποτελεσματικότητα της δουλειάς και όχι η τυπολατρία και 3) η σταθερότητα στην εργασία.

Ψηλά ποσοστά άνω του 85% συγκεντρώνουν, 1) η ανάγκη ύπαρξης Π.Σ. που θα βοηθούσε ώστε η εργασία μου να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά, 2) η ανάγκη ύπαρξης Π.Σ. που θα μπορούσε να ενισχύσει την συνεργασία και την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, 3) η ανάγκη ύπαρξης Π.Σ. που θα εντόπιζε τις εκπαιδευτικές μου ανάγκες και θα σχεδίαζε κατάλληλο πρόγραμμα εκπαίδευσης και 4) προτεραιότητα στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στο χώρο εργασίας.

Στον αντίποδα χαμηλά ποσοστά θετικής γνώμης κάτω από 10% συγκεντρώνουν θέματα όπως, 1) ικανοποίηση από το ισχύον συνταξιοδοτικό καθεστώς, 2) η επιβράβευση της Διοίκησης (έπαινος ή προαγωγή ή χρηματική αμοιβή) για την ποιότητα της εργασίας μου και 3) η διοργάνωση κοινωνικών εκδηλώσεων για την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων.

Με ποσοστά θετικής γνώμης κάτω από 30% αντιμετωπίζουν θέματα όπως, 1) η μη ικανοποιητική αμοιβή της εργασίας για τα προσόντα και τα καθήκοντά, 2) εμπιστοσύνη στην ανώτερη διοίκηση γιατί παίρνει σωστές αποφάσεις, 3)

εμπιστοσύνη στη Διοίκηση για την εκπλήρωση των στόχων του Πανεπιστημίου, 4) παρεχόμενη εκπαίδευση και κατάρτιση και 5) η δυνατότητα επιλογής άλλης εργασίας με χαμηλότερες αμοιβές αλλά με καλύτερες συνθήκες εργασίας. Συνεπώς, σημαντικό ποσοστό των εργαζομένων στο Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου θεωρεί ότι δεν αμείβεται ικανοποιητικά, δεν εμπιστεύεται την Διοίκηση, δεν του παρέχεται εκπαίδευση κατάρτιση, ωστόσο δεν εξετάζει τη δυνατότητα αλλαγής εργασίας.

Από το σύνολο των 7 πλέον σημαντικών θεμάτων τα 4 έχουν να κάνουν με την ανάγκη ύπαρξης Π.Σ. Έντονη είναι η άποψη περί μη ύπαρξης σημαντικών Π.Σ. ως εργαλεία για τη καθημερινή δουλειά στο χώρο εργασίας.

Η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων θεωρεί ότι, οι προϊστάμενοι τους συμπεριφέρονται με σεβασμό και ότι αναγνωρίζουν την καλή δουλειά. Πάνω από τους μισούς θεωρούν ότι υπολογίζεται η γνώμη τους και εμπιστεύονται τις αποφάσεις των προϊσταμένων.

Ωστόσο, πάνω από το 50,0% των εργαζόμενων στο Πανεπιστήμιο δεν είναι ιδιαίτερα ικανοποιημένο σε θέματα που σχετίζονται με τη Διοίκηση όπως εμπιστοσύνη, ενημέρωση, κατάρτιση και αίσθηση ομάδας, ενώ σε ποσοστό άνω του 78,0% αξιολογούν σημαντικά τις υπηρεσίες που παρέχουν στο Ίδρυμα.

Ειδικότερα, από τις ερωτήσεις, σχετικές με την δράση της διοίκησης του οργανισμού, οι υπάλληλοι τηρούν από αρνητική έως ουδέτερη στάση, σε θέματα ενημέρωσης για την πορεία του Ιδρύματος και τους στόχους του αλλά και των αποφάσεων που υλοποιούνται. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι από τους προϊσταμένους τους, νιώθουν ότι τους σέβονται, ότι η εργασία τους αναγνωρίζεται, ότι είναι χρήσιμοι και συνεισφέρουν και τέλος ότι η άποψή τους λαμβάνεται υπόψη κατά την λήψη αποφάσεων.

Ως σημαντικότερη παροχή θεωρούν την σταθερότητα στην εργασία, και έπονται κατά σειρά επιλογής, γενικότερα οι συνθήκες εργασίας, η ηθική ανταμοιβή που απολαμβάνουν και η συμμετοχή σε σεμινάρια. Τελευταία σε προτίμηση παροχή είναι οι τιμητικές διακρίσεις και ακολουθούν οι προαγωγές, τα ειδικά πριμ και ο υψηλός μισθός.

Στα Ίδρυματα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, παράγοντες παρακίνησης όπως ο μισθός, τα ειδικά πριμ, υπερωρίες και προαγωγές, δεν εξαρτώνται από τις διοικήσεις αλλά από την κεντρική πολιτική κάθε κυβέρνησης. Έτσι, τα ηγετικά στελέχη θα πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη βαρύτητα σε κίνητρα όπως, η

αντικειμενική αξιολόγηση και η εκπαίδευση/κατάρτιση του προσωπικού. Στόχος της διοίκησης πρέπει να είναι η δημιουργία θετικού κλίματος συνεργασίας, επικοινωνίας και συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων ώστε οι υπάλληλοι ν' αξιοποιούν τα ειδικά προσόντα τους και τις δεξιότητές τους. Η αναγνώριση και η επιβράβευση αποτελούν σημαντικό παράγοντα παρακίνησης των εργαζομένων.

Τα Πληροφορικά Συστήματα Διοίκησης ενισχύουν τους οργανισμούς με την παροχή πληροφοριών στα ηγετικά στελέχη ώστε να επιλύουν προβλήματα. Το σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού έχει σχέση με τον παράγοντα άνθρωπο και υποστηρίζει τον οργανισμό ώστε να επικοινωνήσει στους υπαλλήλους την κουλτούρα και τους στόχους του οργανισμού. Τα Π.Σ. διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (HRIS) είναι *«συστήματα βάσει των οποίων μπορούμε να συλλέξουμε, να αποθηκεύσουμε, να χρησιμοποιήσουμε, να αναλύσουμε, να ανακτήσουμε και διανείμουμε πληροφορίες σχετικές με το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού»* (Fisher, Schoenfeldt and Shaw, 1999). Μπορούν να παρέχουν πληροφορίες σχετικές με την μισθοδοσία προσωπικού, τα προσόντα, την αξιολόγηση απόδοσης του προσωπικού, εκπαιδευτικά προγράμματα κατάρτισης κ.α.

Η συντριπτική πλειοψηφία των υπαλλήλων του πανεπιστημίου αποδέχονται ότι, τα Π.Σ. μπορούν να είναι χρήσιμα τόσο στις μεθόδους παρακίνησής τους αλλά και στο να κάνουν την εργασία τους σύντομη και αποδοτική και θεωρούν απαραίτητη την ύπαρξή τους. Συγκεκριμένα, αποδέχονται ότι είναι απαραίτητη η ύπαρξη πληροφοριακών συστημάτων για την ενίσχυση της συνεργασίας και της επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων, για σύντομη και αποδοτική εργασία, για την αξιολόγηση της απόδοσης, για τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών και το σχεδιασμό κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, για την αξιολόγηση των προσόντων σε σχέση με την κατεχόμενη θέση, για ενημέρωση σε ζητήματα προσωποποιημένης πληροφόρησης και προτάσεις για επιβράβευση.

Το επίπεδο σπουδών των εργαζομένων του πανεπιστημίου φαίνεται ότι δεν επηρεάζει σημαντικά την άποψή τους περί αποδοτικότητας και επίσπευσης του χρόνου διεκπεραίωσης της εργασίας τους μέσω Π.Σ. Φαίνεται όμως ότι, τα χρόνια υπηρεσίας των εργαζομένων του Πανεπιστημίου επηρεάζουν την άποψή τους για την ύπαρξη ενός Π.Σ. που θα βοηθούσε ώστε η εργασία να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά. Συγκεκριμένα, θεωρούν απαραίτητη την ύπαρξη ενός τέτοιου Π.Σ., ποσοστό 50% των υπαλλήλων με προϋπηρεσία άνω των 20 ετών, ποσοστό 29,7%

των υπαλλήλων με προϋπηρεσία από 11 έως 20 έτη και μόλις το 7,2% των υπαλλήλων με προϋπηρεσία από 0 έως 10 έτη. Παρατηρούμε ότι εργαζόμενοι με περισσότερα χρόνια προϋπηρεσίας θεωρούν πιο επιτακτική την ανάγκη για την ύπαρξη ενός Πληροφοριακού Συστήματος που θα βοηθούσε ώστε η εργασία τους να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά.

Από την σύγκριση των αποτελεσμάτων ίδιας έρευνας που διενεργήθηκε στα πλαίσια διπλωματικής εργασίας με θέμα: «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» της Παναγιώτας Μιχαλακέα, Ιούνιος 2018 Πάτρα, προκύπτουν τα παρακάτω.

Από τα δημογραφικά στοιχεία δεν προκύπτουν σημαντικές διαφορές, ενώ στο Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου εμφανίζονται περισσότεροι υπάλληλοι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών απ' ότι οι υπάλληλοι στο Τ.Ε.Ι.

Από την έρευνα παραγόντων υποκίνησης γενικότερα, φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι και στα δύο Ιδρύματα αντιμετωπίζουν με τον ίδιο τρόπο τα ερωτήματα και δεν προκύπτουν διαφορές στις απόψεις τους. Σε θέματα, ωστόσο, που αφορούν την ικανοποίηση στην εργασία, την εμπιστοσύνη στον τρόπο λειτουργίας της διοίκησης και των παροχών που εξασφαλίζει, την ασφάλεια στο εργασιακό καθεστώς, την αποτελεσματικότητα στην εργασία και όχι την τυπολατρία, την ύπαρξη Π.Σ. σχετικά με ζητήματα προσωποποιημένης πληροφόρησης και σχεδιασμού προγραμμάτων εκπαίδευσης, οι εργαζόμενοι τα αντιμετωπίζουν με διαφορετικό τρόπο και διαφορετική ένταση.

Και τα δύο Ιδρύματα δεν διαθέτουν κατάλληλα HRIS, ωστόσο το διοικητικό προσωπικό φαίνεται να έχει αντιληφθεί τα πλεονεκτήματα από την χρήση τους. Η πλειοψηφία των εργαζομένων και των δύο ιδρυμάτων είναι ικανοποιημένη από τη σχέση με τους προϊσταμένους τους, ενώ σημαντική διαφοροποίηση φαίνεται στο θέμα της εμπιστοσύνης ως προς τη διοίκηση, με τους εργαζόμενους του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου να μην εμπιστεύεται την διοίκησή του.

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των πανεπιστημίων έχει παγκοσμιοποιηθεί και τα συστήματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης δέχονται έντονες πιέσεις για να βελτιώσουν τις υπηρεσίες τους (Ntim et al., 2017; Ramirez et al., 2016). Ένας υψηλός βαθμός ελευθερίας και αυτοδιοίκησης εντός των πανεπιστημίων έχει δημιουργήσει την ανάγκη λογοδοσίας προκειμένου να δοθεί η δυνατότητα στις διοικήσεις και τους

εταίρους να αξιολογήσουν τις επιδόσεις των ιδρυμάτων (Ramirez and Tejada, 2019).

Η περίπτωση του Πανεπιστημίου UO της Φινλανδίας, ανέδειξε ότι τα IS που χρησιμοποιούνται παρέχουν υποστήριξη μόνο σε ορισμένες πτυχές του ανθρώπινου δυναμικού των κατώτερων επιπέδων. Η περίπτωση των πανεπιστημίων στην πολιτεία Haryana της Ινδίας, ανέδειξε ότι η ανεπαρκής χρηματοδότηση και η έλλειψη δέσμευσης από τους χρήστες ως λιγότερα εμπόδια για την υιοθέτηση HRIS είναι σε αντίθεση με προηγούμενες μελέτες. Οι ενδιαφερόμενοι φορείς των πανεπιστημίων της Ισπανίας αντιλαμβάνονται ότι ένα καλά σχεδιασμένο HRIS μπορεί να ενισχύσει σημαντικά την αποδοτικότητα του ανθρώπινου κεφαλαίου. Τα πανεπιστήμια της Νιγηρίας λειτουργούν υπό ενοποιημένο έλεγχο της Εθνικής Πανεπιστημιακής Επιτροπής η οποία τα κατευθύνει να ενστερνιστούν τη χρήση της τεχνολογίας στις δραστηριότητές τους. Στο Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου δεν υπάρχουν Π.Σ. υποστηρικτικά στις μεθόδους παρακίνησης που εφαρμόζουν τα ηγετικά στελέχη. Καθώς η χρήση Π.Σ. επιδρά άμεσα στην καθημερινή εργασία των χρηστών αποτελεί σημαντικό παράγοντα παρακίνησης. Ο οργανισμός για να επιλέξει τα κατάλληλα HRIS θα πρέπει να γνωρίζει το περιβάλλον του, τις ανάγκες και τις λειτουργίες του, αλλά και τους στόχους που θέλει να επιτύχει. Ιδιαίτερα σημαντική είναι και η προετοιμασία του εργασιακού περιβάλλοντος έτσι ώστε η μετάβαση να γίνει ομαλά και χωρίς αντιδράσεις. Απαραίτητη είναι η συμμετοχή όλων των χρηστών αλλά και των υπαλλήλων γενικότερα, τόσο στις αποφάσεις που θα ληφθούν, όσο και στην προετοιμασία της αλλαγής.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ξένη

Antonopoulou, H., Mihalakea, T., Karanikola, Z., Panagiotopoulos, G. (2018). *The role of information systems in the process of motivation. Case study: Administrative services of the Technological Educational Institute of Western Greece*. International Journal of Management Technology, Vol. 5, No 3, pp 1-8, September 2018.

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

Armstrong, M. (1999). *A handbook of human resource management practice*. Seventh Edition, Kogan Rage Limited, U.K., London

Bamel, N. et al (2014) Usage, Benefits & Barriers of Human Resource Information System in Universities.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/VINE-04-2013-0024/full/html>

Πρόσβαση την 22<sup>η</sup> Μαΐου 2020, 10:30

Sulu Babaita, I. et al (2018) Impact of information technology on human resource management procurement functions: A case of a Nigerian University.

<http://e-journal.uum.edu.my/index.php/mmj/article/view/9676>

Πρόσβαση την 22η Μαΐου 2020, 10:45

Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24, 270-283

Dessler, G. (2015). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική. Σελ. 25-28, 48

Goleman, D. (2000). *Η συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας*. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα. Σελ. 49-53, 320-322

Herzberg, F., Mausner, B. & Sneyderman, B. B. (1959) *The motivation to Work*, New Brunswick, N.J., U.S.A.: Transaction Publishers

Kroenke, D. & Boyle R. (2017). *Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης στην πράξη*. Αθήνα: Εκδόσεις Π.Χ. Πασχαλίδης. Σελ. 36-37, 56-57, 84-87

Kropsu-Vehkaperä H., & Kess P. (2013) Information Systems Support to the Human Resource Management in Universities

[https://www.academia.edu/33798439/Information\\_systems\\_support\\_to\\_the\\_human\\_resource\\_management\\_in\\_universities](https://www.academia.edu/33798439/Information_systems_support_to_the_human_resource_management_in_universities)

Πρόσβαση την 22<sup>η</sup> Μαΐου 2020, 10:09

Latham, P. (2007). *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons

Hoffer, J.A., George, J.F., Valacich, J.S. (2016). *Πληροφοριακά Συστήματα. Σύγχρονη Ανάλυση & Σχεδίαση*. Αθήνα: Εκδόσεις Τζιόλα. Σελ. 8-14

Laudon, K. & Laudon, J. (2014-2015). *Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης*. Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 11<sup>η</sup> Αμερικανική έκδοση. Σελ. 43-47, 49-52, 86-93, 112-113

Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior 6th edition*. McGraw-Hill, Inc. pp. 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

McKinney, E. & Kroenke, D. (2017). *Εισαγωγή στα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης: Διεργασίες, Συστήματα & Πληροφορίες*. Αθήνα: Εκδόσεις Π.Χ. Πασχαλίδης. Σελ. 36-37

Mondy, R.W. (2011). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Τζιόλα. Σελ. 352-353

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

Schermerhorn, R.J. (2011). *Εισαγωγή στο Management*. Αθήνα: Εκδόσεις Π.Σ. Πασχαλίδης. Σελ. 42-43, 426-427, 526-529, 537

Ramirez, Y. & Tejada, A. (2020) University stakeholders' perceptions of the impact and benefits of, and barriers to, human resource information systems in Spanish universities.

<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0020852319890646>

Πρόσβαση την 22<sup>η</sup> Μαΐου 2020, 9:59)

Steers, R.M., Porter, L.W. & Bigley, G.A. (1996). *Motivation and Leadership at Work*. New York: McGraw-Hill International Editions

Steers, R .M., & Sharipo D.L., (2004). Introduction to special topic forum. The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 3, 379- 387

Storey, J., Sisson, K. (1994). *Managing Human Resources and Industrial Relations*

French, W. (1986). *Human Resources Management*

Wallace, P. (2014). *Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική. Σελ. 55-62, 229-231, 256-257

### Ελληνική

Αβούρης, Ν., Κατσάνος, Χ., Τσέλιος, Ν., Μουστάκας, Κ. (2015). *Εισαγωγή στην αλληλεπίδραση Ανθρώπου – Υπολογιστή*. Εκδόσεις: Ελληνικά Ακαδημαϊκά Συγγράμματα και Βοηθήματα, [www.kalipos.gr](http://www.kalipos.gr). Σελ.3, 13-14

Γιαννακόπουλος, Δ. & Παπουτσή, Ι. (2012). *Διοικητικά πληροφοριακά συστήματα*. Αθήνα: Εκδόσεις Σύγχρονη Εποχή, 2<sup>η</sup> έκδοση. Σελ. 21, 34, 43, 46-48, 50-55

Δημητριάδης, Α. (1998). *Διοίκηση – Διαχείριση πληροφοριακών συστημάτων. Management Information Systems*. Αθήνα: Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών. Σελ. 31, 39-41, 132-133, 141

Θεοδωράτος, Φ.Ε. (2004). *Διοίκηση και Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Αθ. Σταμούλλης, Σελ. 223-225

Ζαβλανός, Μ. (1999). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην. Σελ. 70, 85-90, 103-105

Ζαβλανός, Μ.Μ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Αθ. Σταμούλλης. Σελ. 315-316, 347, 357-362, 365, 371, 404, 492-496, 506-508

Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία*. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα. Σελ 27-29, 107-119

Καρανικόλας, Ν.,Ν. (2012). *Καθιερωμένα Πληροφοριακά Συστήματα Επιχειρήσεων. Τεχνική Αποτύπωση*. Αθήνα: Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών. Σελ. 32, 37-44, 56

Κόντης, Θ., (1994). *Διοικητικοί Ψυχολογία-Η ψυχολογία των ανθρωπίνων και εργασιακών σχέσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική. Σελ. 86-87, 89, 229-231

Κωστούλας, Γ. (1996). *Μάνατζμεντ Α-Ω*. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνοεκδοτική. Σελ. 22-23



- Μητάκος, Θ. (2015). *Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης*. Εκδόσεις: Ελληνικά Ακαδημαϊκά Συγγράμματα και Βοηθήματα, [www.kalipos.gr](http://www.kalipos.gr). Σελ. 211
- Μιχαλακέα, Π. (2018). 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*. Πάτρα: Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας
- Λαλούμης, Δ. (2015). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*. Εκδόσεις: Ελληνικά Ακαδημαϊκά Συγγράμματα και Βοηθήματα, [www.kalipos.gr](http://www.kalipos.gr). Σελ. 44-45
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου. Σελ. 247-249, 250-254, 282-283, 286-287, 309-310, 368-378, 506
- Μουζά-Λαζαρίδη, Α.Μ. (2013). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις «Ζυγός» Ιωάννης Γ. Μάρκου και Υιός Ο.Ε. Σελ. 27-46
- Οικονόμου, Γ.Σ. & Γεωργόπουλος, Ν.Β. (2004). *Πληροφοριακά συστήματα για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Ευγ. Μπένου. Σελ. 21-27, 96-98, 100-104, 169-173
- Παγκάκης Γ., (2003). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα. Σελ. 12
- Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς Δ. (2003). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου. Σελ. 26-29, 319
- Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς Δ. (2016). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου. Σελ. 20-30, 360-362, 648-649, 661-672
- Πολύζος, Ν. (2014). *Διοίκηση και Οργάνωση Υπηρεσιών Υγείας*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική
- Σκουλάς, Ν., Οικονομάκη, Κ. (1998). *Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις ΚΑΠΑ. Σελ. 22-23, 219, 220
- Τασόπουλος, Α. (2005). *Πληροφοριακά συστήματα. Οργάνωση, μεθοδολογία, εφαρμογές*. Αθήνα: Εκδόσεις, Αθ. Σταμούλης. Σελ. 151-155, 181-188, 201-203
- Φιτσιλής, Π. (2015). *Σύγχρονα Πληροφοριακά Συστήματα Επιχειρήσεων*. Εκδόσεις: Ελληνικά Ακαδημαϊκά Συγγράμματα και Βοηθήματα, [www.kalipos.gr](http://www.kalipos.gr). Σελ. 276
- Φιτσιλής, Π. (2019). *Σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Π.Χ. Πασχαλίδης. Σελ. 24-29, 46-48

Χατζηπαντελή, Σ.Π. (1999). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο. Σελ. 63, 72-74

Χυτήρης, Λ.Σ., Άννινος, Λ.Ν. (2015). *Διοίκηση και ποιότητα Υπηρεσιών*. Εκδόσεις: Ελληνικά Ακαδημαϊκά Συγγράμματα και Βοηθήματα, [www.kalipos.gr](http://www.kalipos.gr). Σελ. 41

Χυτήρης, Λ.Σ., (2001). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς & επιχειρήσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks. Σελ. 150-154, 167-168

Χυτήρης, Σ.Α. (2006). *Μάνατζμεντ: Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις: INTERBOOKS. Σελ. 162, 168-176

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: Cronbach item total statistics

Scale: Ικανοποίηση από Π.Σ.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,809	,811	7

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
11. Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφοριακού Συστήματος που θα βοηθούσε ώστε η εργασία μου να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά	25,29	15,494	,369	,349	,815
20. Απαραίτητη η ύπαρξη ενός Π.Σ. που θα μπορούσε να ενισχύσει την συνεργασία και την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων	25,23	15,662	,484	,488	,795
27. Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφορικού Συστήματος που θα αξιολογούσε την απόδοσή μου	25,65	12,330	,661	,508	,763

**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
31. Απαραίτητη η ύπαρξη ενός Π.Σ. που θα εντόπιζε τις εκπαιδευτικές μου ανάγκες και θα σχεδίαζε κατάλληλο πρόγραμμα εκπαίδευσης	25,38	14,213	,725	,656	,758
34. Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφορικού Συστήματος που θα αξιολογούσε τα προσόντα μου ως προς την θέση που κατέχω	25,63	13,124	,727	,737	,750
38. Απαραίτητη η ύπαρξη ενός Π.Σ. ενημέρωσης αυτόματα για ζητήματα προσωποποιημένης πληροφόρησης (αποδοχές, ημέρες άδειας, ασφάλεια, κτλ)	25,07	16,735	,352	,354	,813
44. Απαραίτητη η ύπαρξη ενός Π.Σ. που θα πρότεινε ανάλογα με την απόδοση μου κάποιου είδους επιβράβευση (πχ μισθολογική αύξηση, προαγωγή, bonus)	25,62	13,374	,561	,593	,784

## Scale: Ικανοποίηση από επίβλεψη/ προϊστάμενο

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,933	,933	7

### 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
21. Όταν η δουλειά μου είναι καλή αναγνωρίζεται από τον προϊστάμενο.	19,93	35,176	,798	,751	,921
23. Αισθάνομαι ότι μπορώ να εμπιστεύομαι τους προϊσταμένους μου γιατί παίρνουν σωστές αποφάσεις	20,37	33,537	,915	,858	,910
24. Αισθάνομαι ότι μπορώ να εμπιστεύομαι την ανώτερη διοίκηση του οργανισμού και ότι αυτή με στηρίζει.	20,87	34,332	,790	,907	,922
25. Αισθάνομαι ότι μπορώ να εμπιστεύομαι την ανώτερη διοίκηση γιατί παίρνει σωστές αποφάσεις.	20,96	35,505	,744	,888	,926

**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
26. Θεωρώ ότι οι προϊστάμενοί μου, μου λένε πότε η δουλειά μου χρειάζεται βελτίωση και πότε την κάνω σωστά.	20,40	36,726	,737	,582	,927
28. Οι προϊστάμενοί μου, μου συμπεριφέρονται με σεβασμό.	19,85	35,409	,750	,662	,926
29. Οι προϊστάμενοί μου υπολογίζουν τη γνώμη μου στη λήψη αποφάσεων.	20,26	34,846	,757	,676	,925

**Scale: Ικανοποίηση από φύση εργασίας****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,512	,559	6

**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
10. Είμαι ικανοποιημένος-η, συνολικά από την εργασία μου στο Πανεπιστήμιο	17,01	7,602	,582	,598	,315

**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
12. Αισθάνομαι περήφανος-η, που εργάζομαι στο Πανεπιστήμιο	16,93	6,332	,648	,577	,221
13. Αν είχα την δυνατότητα θα επέλεγα μία άλλη εργασία με χαμηλότερες αμοιβές αλλά με καλύτερες συνθήκες εργασίας.	18,25	13,997	-,457	,311	,792
16. Οι συνθήκες εργασίας μου (χώροι, καθαριότητα, εξοπλισμός κ.τ.λ.) είναι καλές.	17,05	8,239	,438	,233	,387
18. Μου αρέσουν τα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί.	16,83	7,321	,452	,459	,356
39. Αισθάνομαι ασφαλής με το εργασιακό καθεστώς που έχω (μονιμότητα).	16,55	8,468	,364	,236	,420

**Scale: Ικανοποίηση από διαδικασίες/λειτουργία οργανισμού****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,758	,730	7

**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
14. Εμπιστεύομαι τη διοίκηση για την εκπλήρωση των στόχων του Πανεπιστημίου	21,50	14,327	,659	,489	,683
15. Ενημερώνομαι για την πορεία και τους στόχους του Ιδρύματος	21,16	14,654	,591	,398	,700
17. Αισθάνομαι μέλος μιας ομάδας που έχει κοινούς στόχους.	21,22	14,248	,586	,426	,702
22. Αισθάνομαι ότι είμαι χρήσιμος-η στον οργανισμό και ότι συνεισφέρω με τη δουλειά μου.	20,18	15,978	,574	,344	,708
30. Θεωρώ ότι η εκπαίδευση κατάρτιση που μου παρέχεται από τον οργανισμό είναι κατάλληλη και επαρκής.	21,60	15,157	,538	,362	,714
32. Θεωρώ ότι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι προτεραιότητα στον χώρο που εργάζομαι.	19,91	19,437	,196	,120	,774
40. Με ενδιαφέρει κυρίως η αποτελεσματικότητα της δουλειάς μου και όχι η τυπολατρία.	19,60	20,268	,109	,096	,782

### Scale: Ικανοποίηση από παροχές/επιδόματα



**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,670	,688	7

**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
35. Θεωρώ ότι οι χορηγούμενες άδειες (κανονική, αναρρωτική, ειδική κ.τ.λ.) είναι ικανοποιητικές.	20,44	19,430	,194	,177	,681
36. Θεωρώ ότι η υγειονομική περίθαλψη που μου παρέχει το Πανεπιστήμιο είναι επαρκής.	21,00	19,807	,112	,225	,707
37. Θεωρώ ότι το ισχύον καθεστώς συνταξιοδότησης είναι ικανοποιητικό.	21,85	20,036	,172	,170	,683
47. Σταθερότητα στην εργασία	19,61	18,555	,586	,348	,614
49. Γενικότερα οι συνθήκες εργασίας	19,87	16,621	,638	,594	,577
51. Ειδικά πριμ	20,82	13,691	,535	,742	,581
52. Συμμετοχή σε σεμινάρια	20,42	12,921	,614	,668	,547

## Scale: Ικανοποίηση από παροχές/επιδόματα

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,663	,641	3

### 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
43. Η διοίκηση με επιβραβεύει (έπαινος ή προαγωγή ή χρηματική αμοιβή) για την ποιότητα της εργασίας μου.	7,02	6,595	,202	,060	,838
48. Ηθική ανταμοιβή	5,01	3,559	,705	,557	,229
50. Τιμητικές διακρίσεις	5,94	3,032	,606	,539	,376

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: Πίνακες

### Ι. Γενικοί πίνακες

Πίνακας 1: Πληροφοριακά συστήματα Πανεπιστημίου Πελοποννήσου

A/A	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΟΝΟΜΑ	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ
1	Εφαρμογή δελτίου υπηρεσιακής και ατομικής κατάστασης (Δ.Α.Υ.Κ.): <a href="https://www1.gsis.gr/deltio">https://www1.gsis.gr/deltio</a>	Εξωτερικ ό Π.Σ.	Δ/νση Ανθρώπινου Δυναμικού	
2	Σύστημα ανάρτησης πράξεων στο διαδίκτυο (ΔΙΑΥΓΕΙΑ): <a href="https://diavgeia.gov.gr">https://diavgeia.gov.gr</a>	Εξωτερικ ό Π.Σ.	1. Δ/νση Ανθρώπινου Δυναμικού 2. Δ/νση Οικονομικών Υπηρεσιών 3. Τμήμα Συλλογικών και Ατομικών Οργάνων Διοίκησης 4. ΜΟΔΥ (ΕΛΚΕ)	
3	Σύστημα μητρώου ανθρώπινου δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου: <a href="https://hr.apografi.gov.gr">https://hr.apografi.gov.gr</a>	Εξωτερικ ό Π.Σ.	1.Δ/νση Ανθρώπινου Δυναμικού 2. ΜΟΔΥ (ΕΛΚΕ)	
4	Σύστημα παρακολούθησης διαδικασίας ελέγχου πλαστών δικαιολογητικών/πιστοποιητικών /τίτλων: <a href="https://rns.seedd.gr/titloi">https://rns.seedd.gr/titloi</a>	Εξωτερικ ό Π.Σ.	Δ/νση Ανθρώπινου Δυναμικού	
5	Σύστημα ΕΡΓΑΝΗΣ, πρόσληψη προσωπικού Ιδιωτικού Δικαίου: <a href="https://eservices.veka.gr">https://eservices.veka.gr</a>	Εξωτερικ ό Π.Σ.	1. Δ/νση Ανθρώπινου Δυναμικού 2. ΜΟΔΥ (ΕΛΚΕ)	
6	Κεντρικό Ηλεκτρονικό Μητρώο Δημοσίων Συμβάσεων (Κ.Η.Μ.Δ.Η.Σ.): <a href="http://www.promitheus.gov.gr">http://www.promitheus.gov.gr</a>	Εξωτερικ ό Π.Σ.	1. Δ/νση Οικονομικών Υπηρεσιών 2. ΜΟΔΥ (ΕΛΚΕ)	
7	Ηλεκτρονικό Σύστημα Διαχείρισης Διαγωνισμών (Ε.Σ.Η.Δ.Η.Σ.): <a href="http://www.promitheus.gov.gr">http://www.promitheus.gov.gr</a>	Εξωτερικ ό Π.Σ.	1. Δ/νση Οικονομικών Υπηρεσιών 2. ΜΟΔΥ (ΕΛΚΕ)	
8	Πληροφοριακό Σύστημα Επικοινωνίας με τον ΕΦΚΑ υποβολή αναλυτικών περιοδικών δηλώσεων ασφάλισης εργαζομένων: <a href="https://www.efka.gov.gr">https://www.efka.gov.gr</a>	Εξωτερικ ό Π.Σ.	1. Δ/νση Οικονομικών Υπηρεσιών 2. ΜΟΔΥ (ΕΛΚΕ)	
9	Πληροφοριακό Σύστημα Ενιαίας Αρχής Πληρωμών, Εφαρμογή υποβολής αρχείων: <a href="https://www1.gsis.gr/gsisapps/ps_p/login/login.html">https://www1.gsis.gr/gsisapps/ps_p/login/login.html</a>	Εξωτερικ ό Π.Σ.	1. Δ/νση Οικονομικών Υπηρεσιών 2. ΜΟΔΥ (ΕΛΚΕ)	
10	Σύστημα Διαχείρισης επιστημονικών συγγραμμάτων Εύδοξο: <a href="https://eudoxus.gr">https://eudoxus.gr</a>	Εξωτερικ ό Π.Σ.	1. Γραμματείες Ακαδημαϊκών Τμημάτων 2. Φοιτητές	
11	Σύστημα διαχείρισης ακαδημαϊκής ταυτότητας φοιτητών: <a href="https://academicid.minedu.gov.gr">https://academicid.minedu.gov.gr</a>	Εξωτερικ ό Π.Σ.	1. Γραμματείες Ακαδημαϊκών Τμημάτων 2. Φοιτητές	
12	Σύστημα διαχείρισης ακαδημαϊκής ταυτότητας προσωπικού: <a href="https://academicid.minedu.gov.gr">https://academicid.minedu.gov.gr</a>	Εξωτερικ ό Π.Σ.	1. Δ/νση Ανθρώπινου Δυναμικού 2. Μόνιμο προσωπικό, μέλη ΔΕΠ, μέλη ΔΠ, ΕΤΕΠ, ΕΔΙΠ κλπ.	

Α/Α	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΟΝΟΜΑΔΑ	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ
13	Σύστημα προκηρύξεων και διαδικασίες εκλογής καθηγητών Α.Ε.Ι. (ΑΠΕΛΛΑ): <a href="https://apella.minedu.gov.gr/">https://apella.minedu.gov.gr/</a>	Εξωτερικό Π.Σ.	1. Δ/ση Υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης 2. Γραμματείες Ακαδημαϊκών Τμημάτων 3. Μέλη ΔΕΠ	
14	Σύστημα στεγαστικού επιδόματος σε δικαιούχους φοιτητές των Ιδρυμάτων της Ανώτατης Εκπαίδευσης: <a href="https://stegastiko.minedu.gov.gr/">https://stegastiko.minedu.gov.gr/</a>	Εξωτερικό Π.Σ.	1. Τμήμα Περιθαλψής & Φοιτητικής Μέριμνας 2. Γραμματείες Ακαδημαϊκών Τμημάτων 3. Οι γονείς τους οποίους βαρύνουν οι φοιτητές	
15	Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα του Υπουργείου Οικονομίας & Ανάπτυξης για την διαχείριση Επιχειρησιακών Προγραμμάτων (ΕΣΠΑ): <a href="http://www.ops.gr/Ergorama/">http://www.ops.gr/Ergorama/</a>	Εξωτερικό Π.Σ.	ΜΟΔΥ (ΕΛΚΕ)	
16	Πληροφοριακό Σύστημα Δήλωσης Περιουσιακής Κατάστασης «ΠΟΘΕΝ ΕΣΧΕΣ» <a href="https://www.pothen.gr">https://www.pothen.gr</a>	Εξωτερικό Π.Σ.	1. Δ/ση Ανθρώπινου Δυναμικού 2. Μόνιμο προσωπικό, μέλη ΔΕΠ, μέλη ΔΠ, ΕΤΕΠ, ΕΔΠ κλπ.	
17	Πληροφοριακό Σύστημα διαχείρισης στοιχείων φοιτητών ΗΛΙΔΑ & Cardisoft	Προμ. Π.Σ.	1. Γραμματείες Ακαδημαϊκών Τμημάτων 2. Μέλη ΔΕΠ 3. Φοιτητές	Χρήση για τα ακαδημαϊκά τμήματα του πρώην Τ.Ε.Ι. Πελοποννήσου και Πανεπ/μιο Πελοποννήσου πριν την συνέργεια βάσει του Ν. 4610/2019
18	Πληροφοριακό Σύστημα οικονομικής διαχείρισης Q-prime	Προμ. Π.Σ.	Δ/ση Οικονομικών Υπηρεσιών	
19	Πληροφοριακό Σύστημα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων ΗΛΙΔΑ	Προμ. Π.Σ.	Δ/ση Ανθρώπινου Δυναμικού	
20	Πληροφοριακό Σύστημα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων ΟΤΣ	Προμ. Π.Σ.	Δ/ση Ανθρώπινου Δυναμικού	Χρήση για το προσωπικό των πρώην Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας & Πελοποννήσου
21	Πληροφοριακό Σύστημα διαχείρισης μισθοδοσίας προσωπικού ΗΛΙΔΑ	Προμ. Π.Σ.	Δ/ση Οικονομικών Υπηρεσιών	Χρήση για το προσωπικό του Πανεπ/μίου Πελοποννήσου πριν την συνέργεια βάσει του Ν.

A/A	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΟΝΑΔΑ	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ
				4610/2019
22	Πληροφοριακό Σύστημα διαχείρισης μισθοδοσίας προσωπικού OTS	Προμ. Π.Σ.	Δ/ση Οικονομικών Υπηρεσιών	Χρήση για το προσωπικό των πρώην Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας & Πελοποννήσου
23	Πληροφοριακό Σύστημα ηλεκτρονικού πρωτοκόλλου	Προμ. Π.Σ.	Τμήμα Διοικητικής Μέριμνας & Πρωτοκόλλου	
24	Πληροφοριακό Σύστημα Οικονομικής & Διοικητικής Διαχείρισης RESCOM	Προμ. Π.Σ.	ΜΟΔΥ (ΕΛΚΕ)	
25	Εφαρμογή καταλογογράφησης ADVANCE Σύστημα λογοκλοπής TURN IT IN Ιδρυματικό αποθετήριο D SPACE Ιδρυματικός κατάλογος OPAC Εφαρμογή καταλογογράφησης SIERA	Προμ. Π.Σ.	1. Βιβλιοθήκη 2. Μέλη ΔΕΠ 3. Φοιτητές/τριες	
26	Πληροφοριακό Σύστημα διαχείρισης στοιχείων φοιτητών <a href="https://e-students.teiwest.gr">https://e-students.teiwest.gr</a>	Εσωτερικό Π.Σ.	1. Γραμματείες Ακαδημαϊκών Τμημάτων 2. Μέλη ΔΕΠ 3. Φοιτητές	Χρήση για τα ακαδημαϊκά τμήματα του πρώην Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας
27	Πληροφοριακό Σύστημα υποβολής αιτήσεων για δωρεάν παροχή σίτισης στους φοιτητές	Εσωτερικό Π.Σ.	1. Τμήμα Περιθαλψής & Φοιτητικής Μέριμνας 2. Φοιτητές/τριες	Χρήση για τους φοιτητές των ακαδημαϊκών τμημάτων των πρώην Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας & Πελοποννήσου
28	Πληροφοριακό Σύστημα υποβολής αιτήσεων για δωρεάν παροχή σίτισης στους φοιτητές	Εσωτερικό Π.Σ.	1. Τμήμα Περιθαλψής & Φοιτητικής Μέριμνας 2. Φοιτητές/τριες	Χρήση για τους φοιτητές των ακαδημαϊκών τμημάτων του Πανεπ/μίου Πελοποννήσου πριν την συνέργεια βάσει του Ν. 4610/2019
29	Πληροφοριακό Σύστημα διαχείρισης στοιχείων επιτυχόντων φοιτητών για στατιστική ανάλυση <a href="https://statistics.uop.gr/">https://statistics.uop.gr/</a>	Εσωτερικό Π.Σ.	Δ/ση Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης	

Α/Α	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΟΝΑΔΑ	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ
30	Πληροφοριακό Σύστημα διαχείρισης αιτημάτων μελών της ακαδημαϊκής κοινότητας: Help desk-ticketing <a href="https://helpdesk.uop.gr/">https://helpdesk.uop.gr/</a>	Εσωτερικό Π.Σ.	Δ/ση Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης	
31	Πληροφοριακό Σύστημα χορήγησης και καταγραφής πάσης φύσεως αδειών του διοικητικού προσωπικού <a href="https://hr.uop.gr/">https://hr.uop.gr/</a>	Εσωτερικό Π.Σ.	Δ/ση Ανθρώπινου Δυναμικού	

## II. Πίνακες συχνοτήτων

### 1. Φύλο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	27	31,8	31,8	31,8
	Γυναίκα	58	68,2	68,2	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

### 2. Ηλικία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25 έως 34 ετών	1	1,2	1,2	1,2
	35 έως 44 ετών	25	29,4	29,4	30,6
	45 έως 55 ετών	42	49,4	49,4	80,0
	άνω των 55 ετών	17	20,0	20,0	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

### 3. Οικογενειακή κατάσταση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Έγγαμο ς	75	88,2	88,2	88,2
Άγαμος	10	11,8	11,8	100,0
Total	85	100,0	100,0	

### 4. Επίπεδο σπουδών

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (Δ.Ε.)	24	28,2	28,2	28,2
Τεχνολογική Εκπαίδευση (Τ.Ε.)	12	14,1	14,1	42,4
Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση (Π.Ε.)	15	17,6	17,6	60,0
Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	32	37,6	37,6	97,6
Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου	2	2,4	2,4	100,0
Total	85	100,0	100,0	



### 5. Ίδρυμα προέλευσης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	T.E.I. Πελοποννήσου	17	20,0	20,5	20,5
	T.E.I. Δυτικής Ελλάδας	24	28,2	28,9	49,4
	Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου	42	49,4	50,6	100,0
	Total	83	97,6	100,0	
Missing	999	2	2,4		
	Total	85	100,0		

### 6. Έτη προϋπηρεσίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0 - 10 έτη	7	8,2	8,2	8,2
	11 - 20 έτη	32	37,6	37,6	45,9
	άνω των 20 ετών	46	54,1	54,1	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

**7. Θέση ευθύνης στο Ίδρυμα προέλευσης**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναί	42	49,4	50,6	50,6
	Όχι	41	48,2	49,4	100,0
	Total	83	97,6	100,0	
Missing	999	2	2,4		
Total		85	100,0		

**8. Θέση ευθύνης στο Ίδρυμα υποδοχής**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναί	23	27,1	30,3	30,3
	Όχι	53	62,4	69,7	100,0
	Total	76	89,4	100,0	
Missing	999	9	10,6		
Total		85	100,0		

### 9. Σχέση εργασίας με το Πανεπιστήμιο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μόνιμο	58	68,2	69,9	69,9
	ς				
	Ι.Δ.Α.Χ.	25	29,4	30,1	100,0
	Total	83	97,6	100,0	
Missing	999	2	2,4		
	Total	85	100,0		

### 10. Είμαι ικανοποιημένος-η, συνολικά από την εργασία μου στο Πανεπιστήμιο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	2	2,4	2,4	2,4
	Διαφωνώ	8	9,4	9,4	11,8
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	30	35,3	35,3	47,1
	Συμφωνώ	35	41,2	41,2	88,2
	Συμφωνώ απολύτως	10	11,8	11,8	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

**11. 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 απολύτως	3	3,5	3,6	3,6
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	8	9,4	9,5	13,1
	Συμφωνώ	28	32,9	33,3	46,4
	Συμφωνώ απολύτως	45	52,9	53,6	100,0
	Total	84	98,8	100,0	
Missing	999	1	1,2		
	Total	85	100,0		

**12. Αισθάνομαι περήφανος-η, που εργάζομαι στο Πανεπιστήμιο**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	6	7,1	7,1	7,1
	Διαφωνώ	5	5,9	5,9	12,9
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	27	31,8	31,8	44,7
	Συμφωνώ	25	29,4	29,4	74,1
	Συμφωνώ απολύτως	22	25,9	25,9	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

**13. 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	26	30,6	30,6	30,6
	Διαφωνώ	26	30,6	30,6	61,2
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	22	25,9	25,9	87,1
	Συμφωνώ	5	5,9	5,9	92,9
	Συμφωνώ απολύτως	6	7,1	7,1	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

**14. Εμπιστεύομαι τη διοίκηση για την εκπλήρωση των στόχων του Πανεπιστημίου**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	16	18,8	19,0	19,0
	Διαφωνώ	19	22,4	22,6	41,7
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	26	30,6	31,0	72,6
	Συμφωνώ	19	22,4	22,6	95,2
	Συμφωνώ απολύτως	4	4,7	4,8	100,0
	Total	84	98,8	100,0	
Missing	999	1	1,2		
	Total	85	100,0		

**15. Ενημερώνομαι για την πορεία και τους στόχους του Ιδρύματος**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	10	11,8	12,0	12,0
	Διαφωνώ	17	20,0	20,5	32,5
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	22	25,9	26,5	59,0
	Συμφωνώ	27	31,8	32,5	91,6
	Συμφωνώ απολύτως	7	8,2	8,4	100,0
	Total	83	97,6	100,0	
Missing	999	2	2,4		
	Total	85	100,0		

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

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	2	2,4	2,4	2,4
	Διαφωνώ	10	11,8	11,8	14,1
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	26	30,6	30,6	44,7
	Συμφωνώ	39	45,9	45,9	90,6
	Συμφωνώ απολύτως	8	9,4	9,4	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

**17. Αισθάνομαι μέλος μιας ομάδας που έχει κοινούς στόχους.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	13	15,3	15,3	15,3
	Διαφωνώ	18	21,2	21,2	36,5
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	19	22,4	22,4	58,8
	Συμφωνώ	26	30,6	30,6	89,4
	Συμφωνώ απολύτως	9	10,6	10,6	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

**18. Μου αρέσουν τα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	8	9,4	9,4	9,4
	Διαφωνώ	3	3,5	3,5	12,9
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	14	16,5	16,5	29,4
	Συμφωνώ	43	50,6	50,6	80,0
	Συμφωνώ απολύτως	17	20,0	20,0	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

**19. Στο τμήμα που εργάζομαι υπάρχει συνεργασία και καλή επικοινωνία.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	3	3,5	3,5	3,5
	Διαφωνώ	4	4,7	4,7	8,2
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	14	16,5	16,5	24,7
	Συμφωνώ	27	31,8	31,8	56,5
	Συμφωνώ απολύτως	37	43,5	43,5	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

**20. Απαραίτητη η ύπαρξη ενός Π.Σ. που θα μπορούσε να ενισχύσει την συνεργασία και την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	1	1,2	1,2	1,2
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	11	12,9	12,9	14,1
	Συμφωνώ	28	32,9	32,9	47,1
	Συμφωνώ απολύτως	45	52,9	52,9	100,0
	Total	85	100,0	100,0	



**21. Όταν η δουλειά μου είναι καλή αναγνωρίζεται από τον προϊστάμενο.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	5	5,9	5,9	5,9
	Διαφωνώ	6	7,1	7,1	12,9
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	13	15,3	15,3	28,2
	Συμφωνώ	33	38,8	38,8	67,1
	Συμφωνώ απολύτως	28	32,9	32,9	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

**22. Αισθάνομαι ότι είμαι χρήσιμος-η στον οργανισμό και ότι συνεισφέρω με τη δουλειά μου.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	3	3,5	3,5	3,5
	Διαφωνώ	2	2,4	2,4	5,9
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	13	15,3	15,3	21,2
	Συμφωνώ	37	43,5	43,5	64,7
	Συμφωνώ απολύτως	30	35,3	35,3	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

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

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	8	9,4	9,5	9,5
	Διαφωνώ	9	10,6	10,7	20,2
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	21	24,7	25,0	45,2
	Συμφωνώ	33	38,8	39,3	84,5
	Συμφωνώ απολύτως	13	15,3	15,5	100,0
	Total	84	98,8	100,0	
Missing	999	1	1,2		
	Total	85	100,0		

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

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	12	14,1	14,1	14,1
	Διαφωνώ	22	25,9	25,9	40,0
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	22	25,9	25,9	65,9
	Συμφωνώ	20	23,5	23,5	89,4
	Συμφωνώ απολύτως	9	10,6	10,6	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

**25. Αισθάνομαι ότι μπορώ να εμπιστευόμαι την ανώτερη διοίκηση γιατί παίρνει σωστές αποφάσεις.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	14	16,5	16,5	16,5
	Διαφωνώ	18	21,2	21,2	37,6
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	29	34,1	34,1	71,8
	Συμφωνώ	18	21,2	21,2	92,9
	Συμφωνώ απολύτως	6	7,1	7,1	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

**26. 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	5,9	5,9	5,9
	Διαφωνώ	9	10,6	10,6	16,5
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	33	38,8	38,8	55,3
	Συμφωνώ	26	30,6	30,6	85,9
	Συμφωνώ απολύτως	12	14,1	14,1	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

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

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	6	7,1	7,1	7,1
	Διαφωνώ	3	3,5	3,5	10,6
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	10	11,8	11,8	22,4
	Συμφωνώ	32	37,6	37,6	60,0
	Συμφωνώ απολύτως	34	40,0	40,0	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

**28. Οι προϊστάμενοί μου, μου συμπεριφέρονται με σεβασμό.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	4	4,7	4,7	4,7
	Διαφωνώ	8	9,4	9,4	14,1
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	12	14,1	14,1	28,2
	Συμφωνώ	26	30,6	30,6	58,8
	Συμφωνώ απολύτως	35	41,2	41,2	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

**29. Οι προϊστάμενοί μου υπολογίζουν τη γνώμη μου στη λήψη αποφάσεων.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	8	9,4	9,4	9,4
	Διαφωνώ	8	9,4	9,4	18,8
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	20	23,5	23,5	42,4
	Συμφωνώ	30	35,3	35,3	77,6
	Συμφωνώ απολύτως	19	22,4	22,4	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

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

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	19	22,4	22,4	22,4
	Διαφωνώ	18	21,2	21,2	43,5
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	25	29,4	29,4	72,9
	Συμφωνώ	20	23,5	23,5	96,5
	Συμφωνώ απολύτως	3	3,5	3,5	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

**31. Απαραίτητη η ύπαρξη ενός Π.Σ. που θα εντόπιζε τις εκπαιδευτικές μου ανάγκες και θα σχεδίαζε κατάλληλο πρόγραμμα εκπαίδευσης**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	2	2,4	2,4	2,4
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	10	11,8	11,9	14,3
	Συμφωνώ	35	41,2	41,7	56,0
	Συμφωνώ απολύτως	37	43,5	44,0	100,0
	Total	84	98,8	100,0	
Missing	999	1	1,2		
	Total	85	100,0		

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

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	2	2,4	2,4	2,4
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	9	10,6	10,6	12,9
	Συμφωνώ	35	41,2	41,2	54,1
	Συμφωνώ απολύτως	39	45,9	45,9	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

**33. 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	12	14,1	14,1	14,1
	Διαφωνώ	21	24,7	24,7	38,8
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	30	35,3	35,3	74,1
	Συμφωνώ	19	22,4	22,4	96,5
	Συμφωνώ απολύτως	3	3,5	3,5	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

**34. 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 απολύτως	3	3,5	3,5	3,5
	Διαφωνώ	2	2,4	2,4	5,9
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	15	17,6	17,6	23,5
	Συμφωνώ	37	43,5	43,5	67,1
	Συμφωνώ απολύτως	28	32,9	32,9	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

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

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	5	5,9	5,9	5,9
	Διαφωνώ	7	8,2	8,2	14,1
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	24	28,2	28,2	42,4
	Συμφωνώ	35	41,2	41,2	83,5
	Συμφωνώ απολύτως	14	16,5	16,5	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

**36. Θεωρώ ότι η υγειονομική περίθαλψη που μου παρέχει το Πανεπιστήμιο είναι επαρκής.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	10	11,8	11,8	11,8
	Διαφωνώ	17	20,0	20,0	31,8
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	30	35,3	35,3	67,1
	Συμφωνώ	19	22,4	22,4	89,4
	Συμφωνώ απολύτως	9	10,6	10,6	100,0
	Total	85	100,0	100,0	



**37. Θεωρώ ότι το ισχύον καθεστώς συνταξιοδότησης είναι ικανοποιητικό.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	22	25,9	26,2	26,2
	Διαφωνώ	34	40,0	40,5	66,7
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	22	25,9	26,2	92,9
	Συμφωνώ	5	5,9	6,0	98,8
	Συμφωνώ απολύτως	1	1,2	1,2	100,0
	Total	84	98,8	100,0	
Missing	999	1	1,2		
	Total	85	100,0		

**38. Απαραίτητη η ύπαρξη ενός Π.Σ. ενημέρωσης αυτόματα για ζητήματα προσωποποιημένης πληροφόρησης (αποδοχές, ημέρες άδειας, ασφάλεια, κτλ)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	2	2,4	2,4	2,4
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	5	5,9	6,0	8,3
	Συμφωνώ	24	28,2	28,6	36,9
	Συμφωνώ απολύτως	53	62,4	63,1	100,0
	Total	84	98,8	100,0	
Missing	999	1	1,2		
	Total	85	100,0		

**39. Αισθάνομαι ασφαλής με το εργασιακό καθεστώς που έχω (μονιμότητα).**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	2	2,4	2,4	2,4
	Διαφωνώ	4	4,7	4,8	7,1
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	14	16,5	16,7	23,8
	Συμφωνώ	38	44,7	45,2	69,0
	Συμφωνώ απολύτως	26	30,6	31,0	100,0
	Total	84	98,8	100,0	
Missing	999	1	1,2		
	Total	85	100,0		

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

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	7	8,2	8,4	8,4
	Συμφωνώ	19	22,4	22,9	31,3
	Συμφωνώ απολύτως	57	67,1	68,7	100,0
	Total	83	97,6	100,0	
Missing	999	2	2,4		
	Total	85	100,0		

**41. Θεωρώ ότι υπάρχει ικανοποιητική συνεργασία μεταξύ των διευθύνσεων και τμημάτων του Πανεπιστημίου**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	7	8,2	8,2	8,2
	Διαφωνώ	14	16,5	16,5	24,7
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	29	34,1	34,1	58,8
	Συμφωνώ	32	37,6	37,6	96,5
	Συμφωνώ απολύτως	3	3,5	3,5	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

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

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	28	32,9	32,9	32,9
	Διαφωνώ	29	34,1	34,1	67,1
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	23	27,1	27,1	94,1
	Συμφωνώ	4	4,7	4,7	98,8
	Συμφωνώ απολύτως	1	1,2	1,2	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

**43. 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	38,8	38,8	38,8
	Διαφωνώ	27	31,8	31,8	70,6
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	21	24,7	24,7	95,3
	Συμφωνώ	3	3,5	3,5	98,8
	Συμφωνώ απολύτως	1	1,2	1,2	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

**44. Απαραίτητη η ύπαρξη ενός Π.Σ. που θα πρότεινε ανάλογα με την απόδοση μου κάποιου είδους επιβράβευση (πχ μισθολογική αύξηση, προαγωγή, bonus)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	5	5,9	5,9	5,9
	Διαφωνώ	5	5,9	5,9	11,8
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	12	14,1	14,1	25,9
	Συμφωνώ	30	35,3	35,3	61,2
	Συμφωνώ απολύτως	33	38,8	38,8	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

#### 45. Υψηλός μισθός

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	9	10,6	10,6	10,6
	Διαφωνώ	8	9,4	9,4	20,0
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	20	23,5	23,5	43,5
	Συμφωνώ	26	30,6	30,6	74,1
	Συμφωνώ απολύτως	22	25,9	25,9	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

#### 46. Προαγωγή

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	12	14,1	14,1	14,1
	Διαφωνώ	10	11,8	11,8	25,9
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	19	22,4	22,4	48,2
	Συμφωνώ	23	27,1	27,1	75,3
	Συμφωνώ απολύτως	21	24,7	24,7	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

**47. Σταθερότητα στην εργασία**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	8	9,4	9,4	9,4
Συμφωνώ	36	42,4	42,4	51,8
Συμφωνώ απολύτως	41	48,2	48,2	100,0
Total	85	100,0	100,0	

**48. Ηθική ανταμοιβή**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Διαφωνώ απολύτως	7	8,2	8,2	8,2
Διαφωνώ	4	4,7	4,7	12,9
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	13	15,3	15,3	28,2
Συμφωνώ	21	24,7	24,7	52,9
Συμφωνώ απολύτως	40	47,1	47,1	100,0
Total	85	100,0	100,0	

#### 49. Γενικότερα οι συνθήκες εργασίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	1	1,2	1,2	1,2
	Διαφωνώ	4	4,7	4,7	5,9
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	14	16,5	16,5	22,4
	Συμφωνώ	31	36,5	36,5	58,8
	Συμφωνώ απολύτως	35	41,2	41,2	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

#### 50. Τιμητικές διακρίσεις

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	21	24,7	24,7	24,7
	Διαφωνώ	11	12,9	12,9	37,6
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	15	17,6	17,6	55,3
	Συμφωνώ	19	22,4	22,4	77,6
	Συμφωνώ απολύτως	19	22,4	22,4	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

**51. Ειδικά πριμ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	23	27,1	27,1	27,1
	Διαφωνώ	6	7,1	7,1	34,1
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	9	10,6	10,6	44,7
	Συμφωνώ	27	31,8	31,8	76,5
	Συμφωνώ απολύτως	20	23,5	23,5	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

**52. Συμμετοχή σε σεμινάρια**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	16	18,8	18,8	18,8
	Διαφωνώ	7	8,2	8,2	27,1
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	10	11,8	11,8	38,8
	Συμφωνώ	14	16,5	16,5	55,3
	Συμφωνώ απολύτως	38	44,7	44,7	100,0
	Total	85	100,0	100,0	



**53. Υπάρχει Π.Σ. στο Πανεπιστήμιο που να βοηθάει ώστε η εργασία σας να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναί	52	61,2	61,2	61,2
	Όχι	33	38,8	38,8	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

**54. Υπάρχει Π.Σ. στο Πανεπιστήμιο που να ενισχύσει την συνεργασία και την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναί	21	24,7	24,7	24,7
	Όχι	64	75,3	75,3	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

**55. Υπάρχει Π.Σ. στο Πανεπιστήμιο που να αξιολογεί την απόδοση των εργαζομένων;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναί	6	7,1	7,1	7,1
	Όχι	79	92,9	92,9	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

**56. Υπάρχει Π.Σ. που να εντοπίζει τις εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομέ  
να σχεδιάζει κατάλληλο πρόγραμμα εκπαίδευσης για αυτούς;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναί	2	2,4	2,4	2,4
	Όχι	82	96,5	96,5	98,8
	999	1	1,2	1,2	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

**57. Υπάρχει Π.Σ. στο Πανεπιστήμιο που να αξιολογεί τα προσόντα των  
εργαζομένων ως προς την θέση που κατέχουν;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναί	3	3,5	3,5	3,5
	Όχι	82	96,5	96,5	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

**58. Υπάρχει Π.Σ. στο Πανεπιστήμιο ενημέρωσης αυτόματα για ζητήματα προσωποποιημένης πληροφόρησης (αποδοχές, ημέρες άδειας, ασφάλεια, κτλ);**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναί	18	21,2	21,4	21,4
	Όχι	66	77,6	78,6	100,0
	Total	84	98,8	100,0	
Missing	999	1	1,2		
Total		85	100,0		

**59. Υπάρχει Π.Σ. στο Πανεπιστήμιο που προτείνει ανάλογα με την απόδοση του εργαζόμενου κάποιου είδους επιβράβευση**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναί	1	1,2	1,2	1,2
	Όχι	84	98,8	98,8	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

### III. Πίνακες περιγραφικών στατιστικών δεικτών μονομεταβλητών

Πίνακας 1: Δημογραφικά στοιχεία

<b>Χαρακτηριστικό</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Φύλο</b>		
Άνδρας	27	31,8
Γυναίκα	58	68,2
<b>Ηλικία</b>		
25-34	1	1,2
35-44	25	29,4
45-55	42	49,4
>55	17	20,0
<b>ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ</b>		
Έγγαμος	75	88,2
Άγαμος	10	11,8
<b>ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΙΔΡΥΜΑ</b>		
0-10	7	8,2
11-20	32	37,6
>20	46	54,1
<b>ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ</b>		
Δ.Ε.	24	28,2
Τ.Ε.	12	14,1
Π.Ε	15	17,6
MSc	32	37,6
PHd	2	2,4

Πίνακας 2: Έρευνα παραγόντων υποκίνησης

	N	Min	Max	Mean	Std. Dev
<b>ΕΡΕΥΝΑ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ</b>					
10. Είμαι ικανοποιημένος-η, συνολικά από την εργασία μου στο Πανεπιστήμιο	85	1	5	3,51	0,908
11. Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφοριακού Συστήματος που θα βοηθούσε ώστε η εργασία μου να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά	84	1	5	4,33	0,923
12. Αισθάνομαι περήφανος-η, που εργάζομαι στο Πανεπιστήμιο	85	1	5	3,61	1,145
13. Αν είχα την δυνατότητα θα επέλεγα μία άλλη εργασία με χαμηλότερες αμοιβές αλλά με καλύτερες συνθήκες εργασίας.	85	1	5	2,28	1,171
14. Εμπιστεύομαι τη διοίκηση για την εκπλήρωση των στόχων του Πανεπιστημίου	84	1	5	2,71	1,157
15. Ενημερώνομαι για την πορεία και τους στόχους του Ιδρύματος	83	1	5	3,05	1,168
16. Οι συνθήκες εργασίας μου (χώροι, καθαριότητα, εξοπλισμός κ.τ.λ.) είναι καλές.	85	1	5	3,48	0,908
17. Αισθάνομαι μέλος μιας ομάδας που έχει κοινούς στόχους.	85	1	5	3,00	1,254
18. Μου αρέσουν τα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί.	85	1	5	3,68	1,126
19. Στο τμήμα που εργάζομαι υπάρχει συνεργασία και καλή επικοινωνία.	85	1	5	4,07	1,055
20. Απαραίτητη η ύπαρξη ενός Π.Σ. που θα μπορούσε να ενισχύσει την συνεργασία και την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων	85	2	5	4,38	0,756
21. Όταν η δουλειά μου είναι καλή αναγνωρίζεται από τον προϊστάμενο.	85	1	5	3,86	1,135
22. Αισθάνομαι ότι είμαι χρήσιμος-η στον οργανισμό και ότι συνεισφέρω με τη δουλειά μου.	85	1	5	4,05	0,962

	<b>N</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Dev</b>
23. Αισθάνομαι ότι μπορώ να εμπιστευόμαι τους προϊσταμένους μου γιατί παίρνουν σωστές αποφάσεις	84	1	5	3,40	1,163
24. Αισθάνομαι ότι μπορώ να εμπιστευόμαι την ανώτερη διοίκηση του οργανισμού και ότι αυτή με στηρίζει.	85	1	5	2,91	1,221
25. Αισθάνομαι ότι μπορώ να εμπιστευόμαι την ανώτερη διοίκηση γιατί παίρνει σωστές αποφάσεις.	85	1	5	2,81	1,160
26. Θεωρώ ότι οι προϊστάμενοί μου, μου λένε πότε η δουλειά μου χρειάζεται βελτίωση και πότε την κάνω σωστά.	85	1	5	3,36	1,045
27. Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφορικού Συστήματος που θα αξιολογούσε την απόδοση μου	85	1	5	4,00	1,144
28. Οι προϊστάμενοί μου, μου συμπεριφέρονται με σεβασμό.	85	1	5	3,94	1,169
29. Οι προϊστάμενοί μου υπολογίζουν τη γνώμη μου στη λήψη αποφάσεων.	85	1	5	3,52	1,211
30. Θεωρώ ότι η εκπαίδευση κατάρτιση που μου παρέχεται από τον οργανισμό είναι κατάλληλη και επαρκής.	85	1	5	2,65	1,172
31. Απαραίτητη η ύπαρξη ενός Π.Σ. που θα εντόπιζε τις εκπαιδευτικές μου ανάγκες και θα σχεδίαζε κατάλληλο πρόγραμμα εκπαίδευσης	84	2	5	4,27	0,766
32. Θεωρώ ότι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι προτεραιότητα στον χώρο που εργάζομαι.	85	2	5	4,31	0,756
33. Θεωρώ ότι η αμοιβή της εργασίας μου είναι ικανοποιητική για τα προσόντα και τα καθήκοντά μου.	85	1	5	2,76	1,065
34. Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφορικού Συστήματος που θα αξιολογούσε τα προσόντα μου ως προς την θέση που κατέχω	85	1	5	4,00	0,964

	N	Min	Max	Mean	Std. Dev
35. Θεωρώ ότι οι χορηγούμενες άδειες (κανονική, αναρρωτική, ειδική κ.τ.λ.) είναι ικανοποιητικές.	85	1	5	3,54	1,053
36. Θεωρώ ότι η υγειονομική περίθαλψη που μου παρέχει το Πανεπιστήμιο είναι επαρκής.	85	1	5	3,00	1,155
37. Θεωρώ ότι το ισχύον καθεστώς συνταξιοδότησης είναι ικανοποιητικό.	84	1	5	2,15	0,925
38. Απαραίτητη η ύπαρξη ενός Π.Σ. ενημέρωσης αυτόματα για ζητήματα προσωποποιημένης πληροφόρησης (αποδοχές, ημέρες άδειας, ασφάλεια, κτλ.)	84	2	5	4,52	0,719
39. Αισθάνομαι ασφαλής με το εργασιακό καθεστώς που έχω (μονιμότητα).	84	1	5	3,98	0,944
40. Με ενδιαφέρει κυρίως η αποτελεσματικότητα της δουλειάς μου και όχι η τυπολατρία.	83	3	5	4,60	0,643
41. Θεωρώ ότι υπάρχει ικανοποιητική συνεργασία μεταξύ των διευθύνσεων και τμημάτων του Πανεπιστημίου	85	1	5	3,12	1,005
42. Θεωρώ ότι διοργανώνονται αρκετές κοινωνικές εκδηλώσεις για την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων.	85	1	5	2,07	0,949
43. Η διοίκηση με επιβραβεύει (έπαινος ή προαγωγή ή χρηματική αμοιβή) για την ποιότητα της εργασίας μου.	85	1	5	1,96	0,944
44. Απαραίτητη η ύπαρξη ενός Π.Σ. που θα πρότεινε ανάλογα με την απόδοση μου κάποιου είδους επιβράβευση (πχ μισθολογική αύξηση, προαγωγή, bonus)	85	1	5	3,95	1,143
<b>Αξιολογείστε το πόσο σημαντικές είναι οι ακόλουθες παροχές για την εργασία σας</b>					
45. Υψηλός μισθός	85	1	5	3,52	1,269
46. Προαγωγή	85	1	5	3,36	1,353
47. Σταθερότητα στην εργασία	85	3	5	4,39	0,656

	<b>N</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Dev</b>
48. Ηθική ανταμοιβή	85	1	5	3,98	1,253
49. Γενικότερα οι συνθήκες εργασίας	85	1	5	4,12	0,931
50. Τιμητικές διακρίσεις	85	1	5	3,05	1,503
51. Ειδικά πριμ	85	1	5	3,18	1,552
52. Συμμετοχή σε σεμινάρια	85	1	5	3,60	1,568

Πίνακας 3: Τα πληροφοριακά συστήματα του Ιδρύματος και η σχέση τους με την παρακίνηση

	<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Dev.</b>
53. Υπάρχει Π.Σ. στο Πανεπιστήμιο που να βοηθάει ώστε η εργασία σας να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά;	85	1,39	0,490
54. Υπάρχει Π.Σ. στο Πανεπιστήμιο που να ενισχύσει την συνεργασία και την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων;	85	1,75	0,434
55. Υπάρχει Π.Σ. στο Πανεπιστήμιο που να αξιολογεί την απόδοση των εργαζομένων;	85	1,93	0,258
56. Υπάρχει Π.Σ. που να εντοπίζει τις εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων και να σχεδιάζει κατάλληλο πρόγραμμα εκπαίδευσης για αυτούς;	85	1,98	0,153
57. Υπάρχει Π.Σ. στο Πανεπιστήμιο που να αξιολογεί τα προσόντα των εργαζομένων ως προς την θέση που κατέχουν;	85	1,96	0,186
58. Υπάρχει Π.Σ. στο Πανεπιστήμιο ενημέρωσης αυτόματα για ζητήματα προσωποποιημένης πληροφόρησης (αποδοχές, ημέρες άδειας, ασφάλεια, κτλ.);	84	1,79	0,413
59. Υπάρχει Π.Σ. στο Πανεπιστήμιο που προτείνει ανάλογα με την απόδοση του εργαζόμενου κάποιου είδους επιβράβευση	85	1,99	0,108



**Πίνακας 4: Ανά κατηγορία και ανά ερώτηση αριθμός αποκρίσεων με ποσοστά**

<b>Κατηγορία 2: Ικανοποίηση από μισθό</b>							
		Διαφωνώ απολύτως	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απολύτως	Σύνολο
33. Θεωρώ ότι η αμοιβή της εργασίας μου είναι ικανοποιητική για τα προσόντα και τα καθήκοντά μου.	N	12	21	30	19	3	85
	%	14,1	24,7	35,3	22,4	3,5	100,0
45. Υψηλός μισθός	N	9	8	20	26	22	85
	%	10,6	9,4	23,5	30,6	25,9	100,0

<b>Κατηγορία 3: Ικανοποίηση από προαγωγές</b>							
		Διαφωνώ απολύτως	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απολύτως	Σύνολο
46. Προαγωγή	N	12	10	19	23	21	85
	%	14,1	11,8	22,4	27,1	24,7	100,1

<b>Κατηγορία 4: Ικανοποίηση από επίβλεψη/προϊστάμενο</b>							
		Διαφωνώ απολύτως	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απολύτως	Σύνολο
21. Όταν η δουλειά μου είναι καλή αναγνωρίζεται από τον προϊστάμενο.	N	5	6	13	33	28	85
	%	5,9	7,1	15,3	38,8	32,9	100,0
28. Οι προϊστάμενοί μου, μου συμπεριφέρονται με σεβασμό.	N	4	8	12	26	35	85
	%	4,7	9,4	14,1	30,6	41,2	100,0

<b>Κατηγορία 4: Ικανοποίηση από επίβλεψη/προϊστάμενο</b>							
		Διαφωνώ απολύτως	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απολύτως	Σύνολο
29. Οι προϊστάμενοί μου υπολογίζουν τη γνώμη μου στη λήψη αποφάσεων.	N	8	8	20	30	19	85
	%	9,4	9,4	23,5	35,3	22,4	100,0
23. Αισθάνομαι ότι μπορώ να εμπιστευόμαι τους προϊσταμένους μου γιατί παίρνουν σωστές αποφάσεις	N	8	9	21	33	13	84
	%	9,5	10,7	25	39,3	15,5	100,0
26. Θεωρώ ότι οι προϊστάμενοί μου, μου λένε πότε η δουλειά μου χρειάζεται βελτίωση και πότε την κάνω σωστά.	N	5	9	33	26	12	85
	%	5,9	10,6	38,8	30,6	14,1	100,0
24. Αισθάνομαι ότι μπορώ να εμπιστευόμαι την ανώτερη διοίκηση του οργανισμού και ότι αυτή με στηρίζει.	N	12	22	22	20	9	85
	%	14,1	25,9	25,9	23,5	10,6	100,0
25. Αισθάνομαι ότι μπορώ να εμπιστευόμαι την ανώτερη διοίκηση γιατί παίρνει σωστές αποφάσεις.	N	14	18	29	18	6	85
	%	16,5	21,2	34,1	21,2	7,1	100,0

<b>Κατηγορία 5: Ικανοποίηση από σχέσεις με συναδέλφους</b>							
42. Θεωρώ ότι διοργανώνονται αρκετές κοινωνικές εκδηλώσεις για την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων.	N	28	29	23	4	1	85
	%	32,9	34,1	27,1	4,7	1,2	100

<b>Κατηγορία 6: Ικανοποίηση από φύση εργασίας</b>							
		Διαφωνώ απολύτως	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απολύτως	Σύνολο
39. Αισθάνομαι	N	2	4	14	38	26	84

Κατηγορία 6: Ικανοποίηση από φύση εργασίας							
		Διαφωνώ απολύτως	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απολύτως	Σύνολο
ασφαλής με το εργασιακό καθεστώς που έχω (μονιμότητα).	%	2,4	4,8	16,7	45,2	31,0	100,0
18. Μου αρέσουν τα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί.	N	8	3	14	43	17	85
	%	9,4	3,5	16,5	50,6	20,0	100,0
12. Αισθάνομαι περήφανος-η, που εργάζομαι στο Πανεπιστήμιο	N	6	5	27	25	22	85
	%	7,1	5,9	31,8	29,4	25,9	100
16. Οι συνθήκες εργασίας μου (χώροι, καθαριότητα, εξοπλισμός κ.τ.λ.) είναι καλές.	N	2	10	26	39	8	85
	%	2,4	11,8	30,6	45,9	9,4	100,0
10. Είμαι ικανοποιημένος-η, συνολικά από την εργασία μου στο Πανεπιστήμιο	N	2	8	30	35	10	85
	%	2,4	9,4	35,3	41,2	11,8	100,0
13. Αν είχα την δυνατότητα θα επέλεγα μία άλλη εργασία με χαμηλότερες αμοιβές αλλά με καλύτερες συνθήκες εργασίας.	N	26	26	22	5	6	85
	%	30,6	30,6	25,9	5,9	7,1	100,0

Κατηγορία 7: Ικανοποίηση από διαδικασίες/λειτουργία οργανισμού							
		Διαφωνώ απολύτως	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απολύτως	Σύνολο
40. Με ενδιαφέρει κυρίως η αποτελεσματικότητα της δουλειάς μου και όχι η τυπολατρία.	N	0	0	7	19	57	83
	%	0,0	0,0	8,2	22,9	68,7	100,0
32. Θεωρώ ότι η	N	0	2	9	35	39	85

Κατηγορία 7: Ικανοποίηση από διαδικασίες/λειτουργία οργανισμού							
		Διαφωνώ απολύτως	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απολύτως	Σύνολο
ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι προτεραιότητα στον χώρο που εργάζομαι.	%	0,0	2,0	10,6	41,2	45,9	100,0
22. Αισθάνομαι ότι είμαι χρήσιμος-η στον οργανισμό και ότι συνεισφέρω με τη δουλειά μου.	N	3	2	13	37	30	85
	%	3,5	2,4	15,3	43,5	35,3	100,0
17. Αισθάνομαι μέλος μιας ομάδας που έχει κοινούς στόχους.	N	13	18	19	26	9	85
	%	15,3	21,2	22,4	30,6	10,6	100,0
14. Εμπιστεύομαι τη διοίκηση για την εκπλήρωση των στόχων του Πανεπιστημίου	N	16	19	26	19	4	84
	%	19,0	22,6	31,0	22,6	4,8	100,0
30. Θεωρώ ότι η εκπαίδευση κατάρτιση που μου παρέχεται από τον οργανισμό είναι κατάλληλη και επαρκής.	N	19	18	25	20	3	85
	%	22,4	21,2	29,4	23,5	3,5	100,0

Κατηγορία 8: Ικανοποίηση από παροχές/επιδόματα							
		Διαφωνώ απολύτως	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απολύτως	Σύνολο
47. Σταθερότητα στην εργασία	N	0	0	8	36	41	85
	%	0	0	9,4	42,4	48,2	100
49. Γενικότερα οι συνθήκες εργασίας	N	1	4	14	31	35	85
	%	1,2	4,7	16,5	36,5	41,2	100,1
52. Συμμετοχή σε σεμινάρια	N	16	7	10	14	38	85
	%	18,8	8,2	11,8	16,5	44,7	100
35. Θεωρώ ότι οι	N	5	7	24	35	14	85

Κατηγορία 8: Ικανοποίηση από παροχές/επιδόματα							
		Διαφωνώ απολύτως	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απολύτως	Σύνολο
χορηγούμενες άδειες (κανονική, αναρρωτική, ειδική κ.τ.λ.) είναι ικανοποιητικές	%	5,9	8,2	28,2	41,2	16,5	100
51. Ειδικά πριμ	N	23	6	9	27	20	85
	%	27,1	7,1	10,6	31,8	23,5	100,1
36. Θεωρώ ότι η υγειονομική περίθαλψη που μου παρέχει το Πανεπιστήμιο είναι επαρκής.	N	10	17	30	19	9	85
	%	11,8	20	35,3	22,4	10,6	100,1
37. Θεωρώ ότι το ισχύον καθεστώς συνταξιοδότησης είναι ικανοποιητικό.	N	22	34	22	5	1	84
	%	26,2	40,5	26,2	6	1,2	100,1

Κατηγορία 9: Ικανοποίηση από επίτευξη/αναγνώριση							
		Διαφωνώ απολύτως	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απολύτως	Σύνολο
48. Ηθική ανταμοιβή	N	7	4	13	21	40	85
	%	8,2	4,7	15,3	24,7	47,1	100,0
50. Τιμητικές διακρίσεις	N	21	11	15	19	19	85
	%	24,7	12,9	17,6	22,4	22,4	100,0
43. Η διοίκηση με επιβραβεύει (έπαινος ή προαγωγή ή χρηματική αμοιβή) για την ποιότητα της εργασίας μου.	N	33	27	21	3	1	85
	%	38,8	31,8	24,7	3,5	1,2	100,0

<b>Κατηγορία 10: Ικανοποίηση από επικοινωνία</b>							
19. Στο τμήμα που εργάζομαι υπάρχει συνεργασία και καλή επικοινωνία.	N	3	4	14	27	37	85
	%	3,5	4,7	16,5	31,8	43,5	100
41. Θεωρώ ότι υπάρχει ικανοποιητική συνεργασία μεταξύ των διευθύνσεων και τμημάτων του Πανεπιστημίου	N	7	14	29	32	3	85
	%	8,2	16,5	34,1	37,6	3,5	99,9

<b>Κατηγορία 11: Ικανοποίηση από Π.Σ.</b>							
		Διαφωνώ απολύτως	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απολύτως	Σύνολο
11. Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφοριακού Συστήματος που θα βοηθούσε ώστε η εργασία μου να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά	N	3	0	8	28	45	84
	%	3,6	0	9,5	33,3	53,6	100
20. Απαραίτητη η ύπαρξη ενός Π.Σ. που θα μπορούσε να ενισχύσει την συνεργασία και την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων	N	0	1	11	28	45	85
	%	0	1,2	12,9	32,9	52,9	99,9
27. Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφορικού Συστήματος που θα αξιολογούσε την απόδοση μου	N	6	3	10	32	34	85
	%	7,1	3,5	11,8	37,6	40,0	100
31. Απαραίτητη η ύπαρξη ενός Π.Σ. που θα εντόπιζε τις εκπαιδευτικές μου ανάγκες και θα σχεδίαζε κατάλληλο πρόγραμμα εκπαίδευσης	N	0	2	10	35	37	84
	%	0	2,4	11,9	41,7	44,0	100
34. Θεωρώ	N	3	2	15	37	28	85

Κατηγορία 11: Ικανοποίηση από Π.Σ.							
		Διαφωνώ απολύτως	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απολύτως	Σύνολο
-							
απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφορικού Συστήματος που θα αξιολογούσε τα προσόντα μου ως προς την θέση που κατέχω	%	3,5	2,4	17,6	43,5	32,9	99,9
38. Απαραίτητη η ύπαρξη ενός Π.Σ. ενημέρωσης αυτόματα για ζητήματα προσωποποιημένης πληροφόρησης (αποδοχές, ημέρες άδειας, ασφάλεια, κτλ.)	N	0	2	5	24	53	84
	%	0	2,4	6	28,6	63,1	100,0
44. Απαραίτητη η ύπαρξη ενός Π.Σ. που θα πρότεινε ανάλογα με την απόδοση μου κάποιου είδους επιβράβευση (πχ μισθολογική αύξηση, προαγωγή, bonus)	N	5	5	12	30	33	85
	%	5,9	5,9	14,1	35,3	38,8	100

<b>Κατηγορία 12: Παρεχόμενα Π.Σ. οργανισμού</b>				
		Ναι	Όχι	Σύνολο
53. Υπάρχει Π.Σ. στο Πανεπιστήμιο που να βοηθάει ώστε η εργασία σας να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά;	N	52	33	85
	%	61,2	38,8	100
54. Υπάρχει Π.Σ. στο Πανεπιστήμιο που να ενισχύσει την συνεργασία και την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων;	N	21	64	85
	%	24,7	75,3	100
55. Υπάρχει Π.Σ. στο Πανεπιστήμιο που να αξιολογεί την απόδοση των εργαζομένων;	N	6	79	85
	%	7,1	92,9	100
56. Υπάρχει Π.Σ. που να εντοπίζει τις εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων και να σχεδιάζει κατάλληλο πρόγραμμα εκπαίδευσης για αυτούς;	N	2	82	84
	%	2,4	96,5	98,9
57. Υπάρχει Π.Σ. στο Πανεπιστήμιο που να αξιολογεί τα προσόντα των εργαζομένων ως προς την θέση που κατέχουν;	N	3	82	85
	%	3,5	96,5	100
58. Υπάρχει Π.Σ. στο Πανεπιστήμιο ενημέρωσης αυτόματα για ζητήματα προσωποποιημένης πληροφόρησης (αποδοχές, ημέρες άδειας, ασφάλεια, κτλ.);	N	18	66	84
	%	21,4	77,6	99
59. Υπάρχει Π.Σ. στο Πανεπιστήμιο που προτείνει ανάλογα με την απόδοση του εργαζόμενου κάποιου είδους επιβράβευση	N	1	84	85
	%	1,2	98,8	100



#### IV. Πίνακες διπλής εισόδου

##### Πίνακας 1

4. Επίπεδο σπουδών \* 11. Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφοριακού Συστήματος που θα βοηθούσε ώστε η εργασία μου να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά Crosstabulation

		11. Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφοριακού Συστήματος που θα βοηθούσε ώστε η εργασία μου να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά					Total
		Διαφωνώ απολύτως	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απολύτως		
4. Επίπεδο σπουδών	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (Δ.Ε.)	Count	0	3	6	15	24
		% within 4. Επίπεδο σπουδών	0,0%	12,5%	25,0%	62,5%	100,0%
		% within 11. Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφοριακού Συστήματος που θα βοηθούσε ώστε η εργασία μου να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά	0,0%	37,5%	21,4%	33,3%	28,6%
		% of Total	0,0%	3,6%	7,1%	17,9%	28,6%
	Τεχνολογική Εκπαίδευση (Τ.Ε.)	Count	0	0	6	5	11
% within 4. Επίπεδο σπουδών		0,0%	0,0%	54,5%	45,5%	100,0%	

		% within 11. Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφοριακού Συστήματος που θα βοηθούσε ώστε η εργασία μου να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά	0,0%	0,0%	21,4%	11,1%	13,1%
		% of Total	0,0%	0,0%	7,1%	6,0%	13,1%
	Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση (Π.Ε.)	Count	1	0	7	7	15
		% within 4. Επίπεδο σπουδών	6,7%	0,0%	46,7%	46,7%	100,0%
		% within 11. Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφοριακού Συστήματος που θα βοηθούσε ώστε η εργασία μου να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά	33,3%	0,0%	25,0%	15,6%	17,9%
		% of Total	1,2%	0,0%	8,3%	8,3%	17,9%
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	Count	1	5	9	17	32
		% within 4. Επίπεδο σπουδών	3,1%	15,6%	28,1%	53,1%	100,0%

		% within 11. Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφοριακού Συστήματος που θα βοηθούσε ώστε η εργασία μου να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά	33,3%	62,5%	32,1%	37,8%	38,1%
		% of Total	1,2%	6,0%	10,7%	20,2%	38,1%
	Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου	Count	1	0	0	1	2
		% within 4. Επίπεδο σπουδών	50,0%	0,0%	0,0%	50,0%	100,0%
		% within 11. Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφοριακού Συστήματος που θα βοηθούσε ώστε η εργασία μου να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά	33,3%	0,0%	0,0%	2,2%	2,4%
		% of Total	1,2%	0,0%	0,0%	1,2%	2,4%
		Count	3	8	28	45	84
Total		% within 4. Επίπεδο σπουδών	3,6%	9,5%	33,3%	53,6%	100,0%

	% within 11. Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφοριακού Συστήματος 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	3,6%	9,5%	33,3%	53,6%	100,0%

## Πίνακας 2

6. Έτη προϋπηρεσίας * 11. Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφοριακού Συστήματος που θα βοηθούσε ώστε η εργασία μου να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά Crosstabulation							
			11. Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφοριακού Συστήματος που θα βοηθούσε ώστε η εργασία μου να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά				
			Διαφωνώ απολύτως	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απολύτως	Total
6. Έτη προϋπηρεσίας	0 - 10 έτη	Count	0	1	2	4	7
		% within 6. Έτη προϋπηρεσίας	0,0%	14,3%	28,6%	57,1%	100,0%

		% within 11. Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφοριακού Συστήματος που θα βοηθούσε ώστε η εργασία μου να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά	0,0%	12,5%	7,1%	8,9%	8,3%
		% of Total	0,0%	1,2%	2,4%	4,8%	8,3%
	11 - 20 έτη	Count	3	3	9	16	31
		% within 6. Έτη προϋπηρεσίας	9,7%	9,7%	29,0%	51,6%	100,0%
		% within 11. Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφοριακού Συστήματος που θα βοηθούσε ώστε η εργασία μου να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά	100,0%	37,5%	32,1%	35,6%	36,9%
		% of Total	3,6%	3,6%	10,7%	19,0%	36,9%
	άνω των 20 ετών	Count	0	4	17	25	46
		% within 6. Έτη προϋπηρεσίας	0,0%	8,7%	37,0%	54,3%	100,0%

		% within 11. Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφοριακού Συστήματος που θα βοηθούσε ώστε η εργασία μου να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά	0,0%	50,0%	60,7%	55,6%	54,8%
		% of Total	0,0%	4,8%	20,2%	29,8%	54,8%
Total	Count		3	8	28	45	84
	% within 6. Έτη προϋπηρεσίας		3,6%	9,5%	33,3%	53,6%	100,0%
	% within 11. Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφοριακού Συστήματος 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		3,6%	9,5%	33,3%	53,6%	100,0%

### Πίνακας 3

1. Φύλο \* 11. Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφοριακού Συστήματος που θα βοηθούσε ώστε η εργασία μου να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά Crosstabulation

		11. Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφοριακού Συστήματος που θα βοηθούσε ώστε η εργασία μου να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά				Total
		Διαφωνώ απολύτως	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απολύτως	
1. Άνδρας Φύλο	Count	1	3	9	14	27
	% within 1. Φύλο	3,7%	11,1%	33,3%	51,9%	100,0%
	% within 11. Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφοριακού Συστήματος που θα βοηθούσε ώστε η εργασία μου να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά	33,3%	37,5%	32,1%	31,1%	32,1%
	% of Total	1,2%	3,6%	10,7%	16,7%	32,1%
Γυναίκα	Count	2	5	19	31	57
	% within 1. Φύλο	3,5%	8,8%	33,3%	54,4%	100,0%
	% within 11. Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφοριακού Συστήματος που θα βοηθούσε ώστε η εργασία μου να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά	66,7%	62,5%	67,9%	68,9%	67,9%
	% of Total	2,4%	6,0%	22,6%	36,9%	67,9%
Total	Count	3	8	28	45	84

% within 1. Φύλο	3,6%	9,5%	33,3%	53,6%	100,0%
% within 11. Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφοριακού Συστήματος 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	3,6%	9,5%	33,3%	53,6%	100,0%

#### Πίνακας 4

1. Φύλο \* 53. Υπάρχει Π.Σ. στο Πανεπιστήμιο που να βοηθάει ώστε η εργασία σας να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά; Crosstabulation

			53. Υπάρχει Π.Σ. στο Πανεπιστήμιο που να βοηθάει ώστε η εργασία σας να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά;		Total
			Ναί	Όχι	
1. Φύλο	Άνδρας	Count	21	6	27
		% within 1. Φύλο	77,8%	22,2%	100,0%
		% of Total	24,7%	7,1%	31,8%
	Γυναίκα	Count	31	27	58
		% within 1. Φύλο	53,4%	46,6%	100,0%
		% of Total	36,5%	31,8%	68,2%
Total		Count	52	33	85
		% within 1. Φύλο	61,2%	38,8%	100,0%
		% of Total	61,2%	38,8%	100,0%



## V. Συγκριτικοί Πίνακες

Πίνακας 1: Σύγκριση δημογραφικών στοιχείων

Χαρακτηριστικό	n		%	
	Π	Τ	Π	Τ
<b>Φύλο</b>				
Άνδρας	27	38	31,8	30,9
Γυναίκα	58	84	68,2	68,3
<b>Ηλικία</b>				
25-34	1	2	1,2	1,6
35-44	25	28	29,4	22,8
45-55	42	74	49,4	60,2
>55	17	19	20,0	15,4
<b>ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ</b>				
Έγγαμος	75	100	88,2	81,3
Άγαμος	10	22	11,8	17,9
<b>ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΙΔΡΥΜΑ</b>				
0-10	7	37	8,2	30,1
11-20	32	33	37,6	26,8
>20	46	53	54,1	43,1
<b>ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ</b>				
Δ.Ε.	24	41	28,2	33,3
Τ.Ε.	12	43	14,1	35,0
Π.Ε	15	22	17,6	17,9
MSc	32	16	37,6	13,0
PHd	2	1	2,4	0,8

Σημείωση: Η στήλη με το ακρωνύμιο Π αναφέρεται στην έρευνα που έγινε στους υπαλλήλους του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, ενώ το ακρωνύμιο Τ αναφέρεται στην έρευνα που έγινε στους υπαλλήλους του Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας.

**Πίνακας 2: Συγκριτικός πίνακας διπλής εισόδου (Αν το φύλλο διαφοροποιεί την απάντηση σχετικά με την ύπαρξη Π.Σ. για αποδοτική και σύντομη εργασία)**

1. Φύλο * 53. Υπάρχει Π.Σ. στο Πανεπιστήμιο που να βοηθάει ώστε η εργασία σας να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά; Crosstabulation								
			53. Υπάρχει Π.Σ. στο Πανεπιστήμιο που να βοηθάει ώστε η εργασία σας να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά;					
			Ναί		Όχι		Total	
			Π	Τ	Π	Τ	Π	Τ
1. Φύλο	Ανδρας	Count	21	28	6	10	27	38
		% within 1. Φύλο	77,8%	73,7%	22,2%	26,3%	100,0%	100,0%
		% of Total	24,7%	23,0%	7,1%	8,2%	31,8%	31,1%
	Γυναίκα	Count	31	61	27	23	58	84
		% within 1. Φύλο	53,4%	72,6%	46,6%	27,4%	100,0%	100,0%
		% of Total	36,5%	50,0%	31,8%	18,9%	68,2%	68,9%
Total		Count	52	89	33	33	85	122
		% within 1. Φύλο	61,2%	73,0%	38,8%	27,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	61,2%	73,0%	38,8%	27,0%	100,0%	100,0%

Σημείωση: Η στήλη με το ακρωνύμιο Π αναφέρεται στην έρευνα που έγινε στους υπαλλήλους του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, ενώ το ακρωνύμιο Τ αναφέρεται στην έρευνα που έγινε στους υπαλλήλους του Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας.

**Πίνακας 3: Σύγκριση τιμών έρευνας παραγόντων υποκίνησης**

**ΕΡΕΥΝΑ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ**

	n		Mean		Std. Dev.		t-test	
	Π	Τ	Π μ1	Τ μ2	Π	Τ	p-value	Αποτέλεσμα
10. Είμαι ικανοποιημένος-η, συνολικά από την εργασία μου στο Πανεπιστήμιο	85	123	3,51	3,76	0,908	0,840	0,042	μ1≠μ2
11. Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφοριακού Συστήματος που θα βοηθούσε ώστε η εργασία μου να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά	84	123	4,33	4,46	0,923	0,716	0,255	μ1=μ2
12. Αισθάνομαι περήφανος-η, που εργάζομαι στο Πανεπιστήμιο	85	123	3,61	3,76	1,145	0,950	0,304	μ1=μ2
13. Αν είχα την δυνατότητα θα επέλεγα μία άλλη εργασία με χαμηλότερες αμοιβές αλλά με καλύτερες συνθήκες εργασίας.	85	123	2,28	2,14	1,171	0,899	0,331	μ1=μ2
14. Εμπιστεύομαι τη διοίκηση για την εκπλήρωση των στόχων του Πανεπιστημίου	84	123	2,71	3,47	1,157	1,003	0,000	μ1≠μ2
15. Ενημερώνομαι για την πορεία και τους στόχους του Ιδρύματος	83	123	3,05	3,07	1,168	1,110	0,901	μ1=μ2
16. Οι συνθήκες εργασίας μου (χώροι, καθαριότητα, εξοπλισμός κ.τ.λ.) είναι καλές.	85	123	3,48	3,36	0,908	1,146	0,421	μ1=μ2

	n		Mean		Std. Dev.		t-test	
	Π	T	Π μ1	T μ2	Π	T	p-value	Αποτέλεσμα
17. Αισθάνομαι μέλος μιας ομάδας που έχει κοινούς στόχους.	85	123	3,00	3,41	1,254	1,031	0.010	μ1≠μ2
18. Μου αρέσουν τα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί.	85	123	3,68	3,87	1,126	0,829	0.162	μ1=μ2
19. Στο τμήμα που εργάζομαι υπάρχει συνεργασία και καλή επικοινωνία.	85	123	4,07	4,27	1,055	0,888	0.141	μ1=μ2
20. Απαραίτητη η ύπαρξη ενός Π.Σ. που θα μπορούσε να ενισχύσει την συνεργασία και την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων	85	123	4,38	4,22	0,756	0,835	0.159	μ1=μ2
21. Όταν η δουλειά μου είναι καλή αναγνωρίζεται από τον προϊστάμενο.	85	123	3,86	3,93	1,135	0,894	0.619	μ1=μ2
22. Αισθάνομαι ότι είμαι χρήσιμος-η στον οργανισμό και ότι συνεισφέρω με τη δουλειά μου.	85	123	4,05	4,11	0,962	0,692	0.601	μ1=μ2
23. Αισθάνομαι ότι μπορώ να εμπιστευόμαι τους προϊσταμένους μου γιατί παίρνουν σωστές αποφάσεις	84	123	3,40	3,78	1,163	0,873	0.007	μ1≠μ2
24. Αισθάνομαι ότι μπορώ να εμπιστευόμαι την ανώτερη διοίκηση του οργανισμού και ότι αυτή με στηρίζει.	85	123	2,91	3,53	1,221	0,961	0.000 (0,000 061)	μ1≠μ2

	n		Mean		Std. Dev.		t-test	
	Π	T	Π μ1	T μ2	Π	T	p- value	Αποτέλ εσμα
25. Αισθάνομαι ότι μπορώ να εμπιστευόμαι την ανώτερη διοίκηση γιατί παίρνει σωστές αποφάσεις.	85	123	2,81	3,49	1,160	0,927	0,000	μ <sub>1</sub> ≠μ <sub>2</sub>
26. Θεωρώ ότι οι προϊστάμενοί μου, μου λένε πότε η δουλειά μου χρειάζεται βελτίωση και πότε την κάνω σωστά.	85	123	3,36	3,60	1,045	0,964	0,089	μ <sub>1</sub> =μ <sub>2</sub>
27. Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφορικού Συστήματος που θα αξιολογούσε την απόδοση μου	85	123	4,00	3,96	1,144	0,909	0,779	μ <sub>1</sub> =μ <sub>2</sub>
28. Οι προϊστάμενοί μου, μου συμπεριφέρονται με σεβασμό.	85	123	3,94	4,20	1,169	0,816	0,060	μ <sub>1</sub> =μ <sub>2</sub>
29. Οι προϊστάμενοί μου υπολογίζουν τη γνώμη μου στη λήψη αποφάσεων.	85	123	3,52	3,85	1,211	0,932	0,027	μ <sub>1</sub> ≠μ <sub>2</sub>
30. Θεωρώ ότι η εκπαίδευση κατάρτιση που μου παρέχεται από τον οργανισμό είναι κατάλληλη και επαρκής.	85	123	2,65	2,71	1,172	1,038	0,697	μ <sub>1</sub> =μ <sub>2</sub>
31. Απαραίτητη η ύπαρξη ενός Π.Σ. που θα εντόπιζε τις εκπαιδευτικές μου ανάγκες και θα σχεδίαζε κατάλληλο πρόγραμμα εκπαίδευσης	84	123	4,27	4,03	0,766	0,886	0,044	μ <sub>1</sub> ≠μ <sub>2</sub>

	n		Mean		Std. Dev.		t-test	
	Π	Τ	Π μ1	Τ μ2	Π	Τ	p-value	Αποτέλεσμα
32. Θεωρώ ότι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι προτεραιότητα στον χώρο που εργάζομαι.	85	123	4,31	3,95	0,756	0,904	0.002	μ <sub>1</sub> ≠μ <sub>2</sub>
33. Θεωρώ ότι η αμοιβή της εργασίας μου είναι ικανοποιητική για τα προσόντα και τα καθήκοντά μου.	85	123	2,76	2,67	1,065	1,028	0.541	μ <sub>1</sub> =μ <sub>2</sub>
34. Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφορικού Συστήματος που θα αξιολογούσε τα προσόντα μου ως προς την θέση που κατέχω	85	123	4,00	3,95	0,964	0,857	0.694	μ <sub>1</sub> =μ <sub>2</sub>
35. Θεωρώ ότι οι χορηγούμενες άδειες (κανονική, αναρρωτική, ειδική κ.τ.λ.) είναι ικανοποιητικές.	85	123	3,54	3,36	1,053	1,117	0.243	μ <sub>1</sub> =μ <sub>2</sub>
36. Θεωρώ ότι η υγειονομική περίθαλψη που μου παρέχει το Πανεπιστήμιο είναι επαρκής.	85	123	3,00	3,00	1,155	1,094	1,00	μ <sub>1</sub> =μ <sub>2</sub>
37. Θεωρώ ότι το ισχύον καθεστώς συνταξιοδότησης είναι ικανοποιητικό.	84	123	2,15	2,09	0,925	1,032	0,668	μ <sub>1</sub> =μ <sub>2</sub>

	n		Mean		Std. Dev.		t-test	
	Π	T	Π μ1	T μ2	Π	T	p-value	Αποτέλεσμα
38. Απαραίτητη η ύπαρξη ενός Π.Σ. ενημέρωσης αυτόματα για ζητήματα προσωποποιημένης πληροφόρησης (αποδοχές, ημέρες άδειας, ασφάλεια, κτλ.)	84	123	4,52	4,26	0,719	0,808	0,018	μ1≠μ2
39. Αισθάνομαι ασφαλής με το εργασιακό καθεστώς που έχω (μονιμότητα).	84	123	3,98	3,38	0,944	1,083	0,000	μ1≠μ2
40. Με ενδιαφέρει κυρίως η αποτελεσματικότητα της δουλειάς μου και όχι η τυπολατρία.	83	123	4,60	4,35	0,643	0,789	0,017	μ1≠μ2
41. Θεωρώ ότι υπάρχει ικανοποιητική συνεργασία μεταξύ των διευθύνσεων και τμημάτων του Πανεπιστημίου	85	123	3,12	3,28	1,005	0,954	0,246	μ1=μ2
42. Θεωρώ ότι διοργανώνονται αρκετές κοινωνικές εκδηλώσεις για την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων.	85	123	2,07	2,97	0,949	0,991	0,000	μ1≠μ2
43. Η διοίκηση με επιβραβεύει (έπαινος ή προαγωγή ή χρηματική αμοιβή) για την ποιότητα της εργασίας μου.	85	123	1,96	2,34	0,944	1,054	0,008	μ1≠μ2

	n		Mean		Std. Dev.		t-test	
	Π	T	Π μ1	T μ2	Π	T	p-value	Αποτέλεσμα
44. Απαραίτητη η ύπαρξη ενός Π.Σ. που θα πρότεινε ανάλογα με την απόδοση μου κάποιοι είδους επιβράβευση (πχ μισθολογική αύξηση, προαγωγή, bonus)	85	123	3,95	3,91	1,143	1,032	0.792	μ <sub>1</sub> =μ <sub>2</sub>
<b>Αξιολογείστε το πόσο σημαντικές είναι οι ακόλουθες παροχές για την εργασία σας</b>								
45. Υψηλός μισθός	85	123	3,52	3,82	1,269	1,056	0.065	μ <sub>1</sub> =μ <sub>2</sub>
46. Προαγωγή	85	123	3,36	3,34	1,353	1,186	0.910	μ <sub>1</sub> =μ <sub>2</sub>
47. Σταθερότητα στην εργασία	85	123	4,39	4,48	0,656	0,793	0.389	μ <sub>1</sub> =μ <sub>2</sub>
48. Ηθική ανταμοιβή	85	123	3,98	4,22	1,253	1,075	0.140	μ <sub>1</sub> =μ <sub>2</sub>
49. Γενικότερα οι συνθήκες εργασίας	85	123	4,12	4,31	0,931	0,870	0.133	μ <sub>1</sub> =μ <sub>2</sub>
50. Τιμητικές διακρίσεις	85	123	3,05	2,98	1,503	1,293	0.719	μ <sub>1</sub> =μ <sub>2</sub>
51. Ειδικά πριμ	85	123	3,18	3,46	1,552	1,289	0.158	μ <sub>1</sub> =μ <sub>2</sub>
52. Συμμετοχή σε σεμινάρια	85	123	3,60	3,69	1,568	1,338	0.657	μ <sub>1</sub> =μ <sub>2</sub>

Σημείωση: Η στήλη με το ακρωνύμιο Π αναφέρεται στην έρευνα που έγινε στους υπαλλήλους του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, ενώ το ακρωνύμιο T αναφέρεται στην έρευνα που έγινε στους υπαλλήλους του Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας.



**Πίνακας 4: Σύγκριση τιμών ύπαρξης Π.Σ.**

**Παρεχόμενα Π.Σ. οργανισμού**

	N		Mean		Std. Dev.		t-test	
	Π	T	Π	T	Π	T	P-value	Αποτέλεσμα.
53. Υπάρχει Π.Σ. στο Πανεπιστήμιο που να βοηθάει ώστε η εργασία σας να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά;	85	123	1,39	1,28	0,490	0,45	0,962	$\mu_1=\mu_2$
54. Υπάρχει Π.Σ. στο Πανεπιστήμιο που να ενισχύσει την συνεργασία και την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων;	85	123	1,75	1,61	0,434	0,49	0,031	$\mu_1\neq\mu_2$
55. Υπάρχει Π.Σ. στο Πανεπιστήμιο που να αξιολογεί την απόδοση των εργαζομένων;	85	123	1,93	1,96	0,258	0,20	0,369	$\mu_1=\mu_2$
56. Υπάρχει Π.Σ. που να εντοπίζει τις εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων και να σχεδιάζει κατάλληλο πρόγραμμα εκπαίδευσης για αυτούς;	85	123	1,98	1,96	0,153	0,20	0,415	$\mu_1=\mu_2$
57. Υπάρχει Π.Σ. στο Πανεπιστήμιο που να αξιολογεί τα προσόντα των εργαζομένων ως προς την θέση που κατέχουν;	85	123	1,96	1,98	0,186	0,15	0,412	$\mu_1=\mu_2$

	N		Mean		Std. Dev.		t-test	
	Π	T	Π	T	Π	T	P-value	Αποτέλεσμα.
58. Υπάρχει Π.Σ. στο Πανεπιστήμιο ενημέρωσης αυτόματα για ζητήματα προσωποποιημένης πληροφόρησης (αποδοχές, ημέρες άδειας, ασφάλεια, κτλ.);	84	123	1,79	1,85	0,413	0,36	0,280	$\mu_1=\mu_2$
59. Υπάρχει Π.Σ. στο Πανεπιστήμιο που προτείνει ανάλογα με την απόδοση του εργαζόμενου κάποιου είδους επιβράβευση	85	123	1,99	1,95	0,108	0,22	0,084	$\mu_1=\mu_2$

Σημείωση: Η στήλη με το ακρωνύμιο Π αναφέρεται στην έρευνα που έγινε στους υπαλλήλους του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, ενώ το ακρωνύμιο T αναφέρεται στην έρευνα που έγινε στους υπαλλήλους του Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας.

**Πίνακας 5: Συγκριτικός πίνακας διπλής εισόδου (Αν το επίπεδο σπουδών διαφοροποιεί την απάντηση σχετικά με την ύπαρξη Π.Σ. για αποδοτική και σύντομη εργασία)**

4. Επίπεδο σπουδών * 11. Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφοριακού Συστήματος που θα βοηθούσε ώστε η εργασία μου να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά Crosstabulation														
			11. Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφοριακού Συστήματος που θα βοηθούσε ώστε η εργασία μου να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά										Total	
			Διαφωνώ απολύτως		Διαφωνώ		Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ απολύτως			
			Π	Τ	Π	Τ	Π	Τ	Π	Τ	Π	Τ	Π	Τ
4. Επίπεδο σπουδών	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (Δ.Ε.)	Count	0	0	0	1	3	3	6	12	15	25	24	41
		% within 4. Επίπεδο σπουδών	0,00%	0,00%	0,00%	2,4%	12,50%	7,3%	25,00%	29,3%	62,50%	61,0%	100,00%	100,00%
		% of Total	0,00%	0,00%	0,00%	0,8%	3,60%	2,4%	7,10%	9,8%	17,90%	20,3%	28,60%	33,3%
	Τεχνολογική Εκπαίδευση (Τ.Ε.)	Count	0	0	0	2	0	1	6	13	5	27	11	43
		% within 4. Επίπεδο σπουδών	0,00%	0,00%	0,00%	4,7%	0,00%	2,3%	54,50%	30,2%	45,50%	62,8%	100,00%	100,00%
		% of Total	0,00%	0,00%	0,00%	1,6%	0,00%	0,8%	7,10%	10,6%	6,00%	22,0%	13,10%	35,0%
	Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση (Π.Ε.)	Count	1	0	0	0	0	0	7	14	7	8	15	22
		% within 4. Επίπεδο σπουδών	6,70%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	46,70%	63,6%	46,70%	36,4%	100,00%	100,00%

4. Επίπεδο σπουδών * 11. Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφοριακού Συστήματος που θα βοηθούσε ώστε η εργασία μου να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά Crosstabulation														
			11. Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφοριακού Συστήματος που θα βοηθούσε ώστε η εργασία μου να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά										Total	
			Διαφωνώ απολύτως		Διαφωνώ		Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ απολύτως			
			Π	Τ	Π	Τ	Π	Τ	Π	Τ	Π	Τ	Π	Τ
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	% of Total	1,20%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	8,30%	11,4%	8,30%	6,5%	17,90%	17,9%
		Count	1	1	0	0	5	1	9	7	17	8	32	16
		% within 4. Επίπεδο σπουδών	3,10%	0,00%	0,00%	6,3%	15,60%	0,00%	28,10%	43,8%	53,10%	50,0%	100,00%	100,00%
	Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου	% of Total	1,20%	0,00%	0,00%	0,8%	6,00%	0,00%	10,70%	5,7%	20,20%	6,5%	38,10%	13,0%
		Count	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2	1
		% within 4. Επίπεδο σπουδών	50,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,0%	50,00%	0,00%	100,00%	100,0%
		% of Total	1,20%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,8%	1,20%	0,00%	2,40%	0,8%
Total	Count	3	0	0	4	8	4	28	47	45	68	84	123	
	% within 4. Επίπεδο σπουδών	3,60%	0,00%	0,00%	3,3%	9,50%	3,3%	33,30%	38,2%	53,60%	55,3%	100,00%	100,00%	
	% of Total	3,60%	0,00%	0,00%	3,3%	9,50%	3,3%	33,30%	38,2%	53,60%	55,3%	100,00%	100,00%	

Σημείωση: Η στήλη με το ακρωνύμιο Π αναφέρεται στην έρευνα που έγινε στους υπαλλήλους του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, ενώ το ακρωνύμιο Γ αναφέρεται στην έρευνα που έγινε στους υπαλλήλους του Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ: Ερωτηματολόγιο

### 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.	
Δ.Ε.	
Τ.Ε.	
Π.Ε	
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	

5. ΙΔΡΥΜΑ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ

Τ.Ε.Ι. ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

ΤΕΙ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

6. ΕΤΗ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ:

0-10	
11-20	
>20	

**7. ΘΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ ΣΤΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ:**

ΝΑΙ  ΟΧΙ

**8. ΘΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ ΣΤΟ ΙΔΡΥΜΑ ΥΠΟΔΟΧΗΣ:**

ΝΑΙ  ΟΧΙ

**9. ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ:**

ΜΟΝΙΜΟΣ  Ι.Δ.Α.Χ.

**ΕΝΟΤΗΤΑ Β. ΕΡΕΥΝΑ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ**

Περιγράψτε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε κυκλώνοντας τον αντίστοιχο αριθμό.

		Διαφωνώ απολύτως	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απολύτως
<b>10.</b>	Είμαι ικανοποιημένος-η συνολικά από την εργασία μου στο ΤΕΙ	1	2	3	4	5
<b>11.</b>	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
<b>12.</b>	Αισθάνομαι περήφανος-η που εργάζομαι στο ΤΕΙ	1	2	3	4	5
<b>13.</b>	Αν είχα την δυνατότητα θα επέλεγα μία άλλη εργασία με χαμηλότερες αμοιβές αλλά με καλύτερες συνθήκες εργασίας.	1	2	3	4	5

		Διαφωνώ απολύτως	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απολύτως
14.	Εμπιστεύομαι τη διοίκηση για την εκπλήρωση των στόχων του ΤΕΙ	1	2	3	4	5
15.	Ενημερώνομαι για την πορεία και τους στόχους του Ιδρύματος	1	2	3	4	5
16.	Οι συνθήκες εργασίας μου (χώροι, καθαριότητα, εξοπλισμός κ.τ.λ.) είναι καλές.	1	2	3	4	5
17.	Αισθάνομαι μέλος μιας ομάδας που έχει κοινούς στόχους.	1	2	3	4	5
18.	Μου αρέσουν τα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί.	1	2	3	4	5
19.	Στο τμήμα που εργάζομαι υπάρχει συνεργασία και καλή επικοινωνία.	1	2	3	4	5
20.	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
21.	Όταν η δουλειά μου είναι καλή αναγνωρίζεται από τον προϊστάμενο.	1	2	3	4	5
22.	Αισθάνομαι ότι είμαι χρήσιμος-η στον οργανισμό και ότι συνεισφέρω με τη δουλειά μου.	1	2	3	4	5
23.	Αισθάνομαι ότι μπορώ να εμπιστευόμαι τους προϊσταμένους μου γιατί παίρνουν σωστές αποφάσεις.	1	2	3	4	5
24.	Αισθάνομαι ότι μπορώ να εμπιστευόμαι την ανώτερη διοίκηση του οργανισμού και ότι αυτή με στηρίζει.	1	2	3	4	5



		Διαφωνώ απολύτως	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απολύτως
25.	Αισθάνομαι ότι μπορώ να εμπιστευόμαι τη ανώτερη διοίκηση γιατί παίρνει σωστές αποφάσεις.	1	2	3	4	5
26.	Θεωρώ ότι οι προϊστάμενοί μου, μου λένε πότε η δουλειά μου χρειάζεται βελτίωση και πότε την κάνω σωστά.	1	2	3	4	5
27.	Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφορικού Συστήματος που θα αξιολογούσε την απόδοση μου	1	2	3	4	5
28.	Οι προϊστάμενοί μου, μου συμπεριφέρονται με σεβασμό.	1	2	3	4	5
29.	Οι προϊστάμενοί μου υπολογίζουν τη γνώμη μου στη λήψη αποφάσεων.	1	2	3	4	5
30.	Θεωρώ ότι η εκπαίδευση κατάρτιση που μου παρέχεται από τον οργανισμό είναι κατάλληλη και επαρκής.	1	2	3	4	5
31.	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
32.	Θεωρώ ότι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι προτεραιότητα στον χώρο που εργάζομαι.	1	2	3	4	5
33.	Θεωρώ ότι η αμοιβή της εργασίας μου είναι ικανοποιητική για τα προσόντα και τα καθήκοντά μου.	1	2	3	4	5
34.	Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφορικού Συστήματος που θα	1	2	3	4	5

		Διαφωνώ απολύτως	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απολύτως
	αξιολογούσε τα προσόντα μου ως προς την θέση που κατέχω					
35.	Θεωρώ ότι οι χορηγούμενες άδειες (κανονική, αναρρωτική, ειδική κ.τ.λ.) είναι ικανοποιητικές.	1	2	3	4	5
36.	Θεωρώ ότι η υγειονομική περίθαλψη που μου παρέχει ο οργανισμός είναι επαρκής.	1	2	3	4	5
37.	Θεωρώ ότι το ισχύον καθεστώς συνταξιοδότησης είναι ικανοποιητικό.	1	2	3	4	5
38.	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
39.	Αισθάνομαι ασφαλής με το εργασιακό καθεστώς που έχω (μονιμότητα).	1	2	3	4	5
40.	Με ενδιαφέρει κυρίως η αποτελεσματικότητα της δουλειάς μου και όχι η τυπολατρία.	1	2	3	4	5
41.	Θεωρώ ότι υπάρχει ικανοποιητική συνεργασία μεταξύ των διευθύνσεων και τμημάτων του οργανισμού.	1	2	3	4	5
42.	Θεωρώ ότι διοργανώνονται αρκετές κοινωνικές εκδηλώσεις για την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων.	1	2	3	4	5
43.	Η διοίκηση με επιβραβεύει (έπαινος ή προαγωγή ή χρηματική αμοιβή) για την ποιότητα της εργασίας μου.	1	2	3	4	5

		Διαφωνώ απολύτως	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απολύτως
44.	Θεωρώ απαραίτητη την ύπαρξη ενός Πληροφορικού συστήματος που θα πρότεινε ανάλογα με την απόδοση μου κάποιοι 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
45.	Υψηλός μισθός	1	2	3	4	5
46.	Προαγωγή	1	2	3	4	5
47.	Σταθερότητα στην εργασία	1	2	3	4	5
48.	Ηθική ανταμοιβή	1	2	3	4	5
49.	Γενικότερα οι συνθήκες εργασίας	1	2	3	4	5
50.	Τιμητικές διακρίσεις	1	2	3	4	5
51.	Ειδικά πριμ	1	2	3	4	5
52.	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.**

53.	Υπάρχει Πληροφοριακό Σύστημα στον οργανισμό που να βοηθάει ώστε η εργασία σας να γίνεται πιο σύντομα και αποδοτικά;	ΝΑΙ	ΟΧΙ
54.	Υπάρχει Πληροφοριακό Σύστημα στον οργανισμό σας που να ενισχύσει την συνεργασία και την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων;	ΝΑΙ	ΟΧΙ

55.	Υπάρχει Πληροφοριακό Σύστημα στον οργανισμό σας που να αξιολογεί την απόδοση των εργαζομένων;	NAI	OXI
56.	Υπάρχει Πληροφοριακό Σύστημα στον οργανισμό σας που να εντοπίζει τις εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων και να σχεδιάζει κατάλληλο πρόγραμμα εκπαίδευσης για αυτούς;	NAI	OXI
57.	Υπάρχει Πληροφοριακό Σύστημα στον οργανισμό σας που να αξιολογεί τα προσόντα των εργαζομένων ως προς την θέση που κατέχουν;	NAI	OXI
58.	Υπάρχει Πληροφοριακό Σύστημα στον οργανισμό σας που να ενημερώνει αυτόματα για ζητήματα προσωποποιημένης πληροφόρησης (αποδοχές, ημέρες άδειας, ασφάλεια, κτλ);	NAI	OXI
59.	Υπάρχει Πληροφοριακό Σύστημα στον οργανισμό σας που να προτείνει ανάλογα με την απόδοση του εργαζόμενου κάποιου είδους επιβράβευση (πχ μισθολογική αύξηση, προαγωγή, bonus);	NAI	OXI