



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ

**Το Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας
αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η
περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας**

Κυρίτση Άννα-Μαρία

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

Καλαμάτα, 2023

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ

Το Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

Κυρίτση Άννα-Μαρία ΑΕΜ: 8085202101028

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

Επιβλέπων: κος Θεόδωρος Τσέκος Καθηγητής

Θεόδωρος Τσέκος Καθηγητής, επιβλέπων

Αθανασία Τριανταφυλλοπούλου, μέλος επιτροπής

Ευγενία Μπιτσάνη, μέλος επιτροπής

Καλαμάτα, 2023

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ**
UNIVERSITY *of the* PELOPONNESE

School of Management (Kalamata)

Department of Business and Public Administration

**POSTGRADUATE PROGRAM MSc-MPA: PUBLIC
ADMINISTRATION and LOCAL GOVERNMENT**

**Human Resources as a factor of efficiency of a Public Sector
Agency. The case of the Municipality of Nafpaktia.**

Kalamata, 2023

Ευχαριστίες

Με την παρούσα δήλωση τελειώνει η συμμετοχή μου στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση της Σχολής Διοίκησης του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων και Οργανισμών του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου.

Με την φοίτησή μου στο παρόν μεταπτυχιακό, το οποίο προσφέρει ανώτατη ποιότητα σπουδών, έμαθα νέες δεξιότητες / γνώσεις της εποχής μου.

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω από την καρδιά μου τον Κο Θεόδωρο Τσέκο, καθηγητή μου, εισηγητή και επιβλέποντα του θέματος της διατριβής μου. Η τεχνογνωσία ήταν ανεκτίμητη στη διατύπωση των ερευνητικών ερωτημάτων και της μεθοδολογίας.

Ευχαριστώ όλους τους καθηγητές του τμήματός μου για τις γνώσεις που μου πρόσφεραν. Επίσης ευχαριστώ όλους τους συναδέλφους μου που πρόσφεραν τη βοήθειά τους με τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων και τέλος ευχαριστώ όλους όσους στάθηκαν δίπλα μου, με κάθε μορφής στήριξης, σ' αυτή την προσπάθειά μου.

Κυρίτση Άννα-Μαρία

Περίληψη

Το θέμα της παρούσης διπλωματικής εργασίας είναι το ανθρώπινο δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός δημόσιου φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας.

Στο 1^ο κεφάλαιο: «Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στις δημόσιες οργανώσεις» παρουσιάζεται η έννοια του ανθρώπινου δυναμικού, η κατανόηση του ανθρώπινου δυναμικού (βασικές δραστηριότητες, στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού), η σύγχρονη ιστορία της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, οι τάσεις ανθρώπινου δυναμικού, οι στόχοι διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και τέλος ο μεταβαλλόμενος ρόλος του HRM στον δημόσιο τομέα.

Στο 2^ο κεφάλαιο: «Η σημασία του συστήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στους δημόσιους οργανισμούς» καταγράφεται ο ρόλος των πληροφοριακών συστημάτων στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στους δημόσιους οργανισμούς (μεταβαλλόμενες αγορές, και υπηρεσίες), η επίδραση της πρακτικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην οργανωτική απόδοση των δημόσιων οργανισμών (ηγεσία και διαχείριση, οργανωτική δέσμευση, οργανωτική / επιχειρηματική απόδοση), και ο σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού για διαχείριση κρίσεων.

Στο 3^ο κεφάλαιο: «Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στους δημόσιους οργανισμούς» στοιχειοθετείται η διαχείριση ανθρώπινων πόρων στη δημόσια διοίκηση, η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα μέσα από την θεωρία του «κοινωνικού ανθρώπου», οι ελλείψεις στην ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα (ελλείψεις στην εισαγωγή και επιλογή εργαζομένων, ανεπάρκεια στη διαδικασία εκπαίδευσης εργαζομένων και τέλος η επιστημονική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα.

Στο 4^ο κεφάλαιο: «Ερευνητικό μέρος», παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας, το ερευνητικό εργαλείο, το δείγμα και οι περιορισμοί της έρευνας.

Στο 5^ο κεφάλαιο: «Ανάλυση στοιχείων της έρευνας», καταγράφεται η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου (Cronbach Alpha των αξόνων), τα κοινωνικό – δημογραφικά

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

χαρακτηριστικά του δείγματος, τα ποσοστά και οι συχνότητες των αξόνων του ερωτηματολογίου και τέλος η διερεύνηση των υποθέσεων της έρευνας.

Στο 6^ο και τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα για το ανθρώπινο δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός δημόσιου φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας.

Λέξεις κλειδιά

Ανθρώπινο Δυναμικό, Δημόσιος Φορέας, Δήμος Ναυπακτίας

Abstract

The subject of this thesis is human resources as an efficiency factor of a public institution. the case of the municipality of Nafpaktia.

Chapter 1: «The role of human resources in public organizations» presents the concept of human resources, the understanding of human resources (basic activities, strategies of human resources management), the modern history of human resources management, human resources trends, the objectives of human resource management and finally the changing role of HRM in the public sector.

In the 2nd chapter: «The importance of human resource management system in public organizations» the role of information systems in human resource management in public organizations (changing markets, and services), the impact of human resource management practice on the organizational performance of public organizations is recorded (leadership and management, organizational commitment, organizational / business performance), and human resource planning for crisis management.

In the 3rd chapter: «The management of human resources in public organizations» the management of human resources in the public administration, the development of human resources in the public sector through the theory of «social man», the deficiencies in the development of human resources in the public sector are set out. (Shortcomings in the introduction and selection of employees, inadequacies in the employee training process and finally the scientific development of human resources in the public sector.

In the 4th chapter: «Research part», the research methodology, the research tool, the sample and the limitations of the research are presented.

In the 5th chapter: «Analysis of research elements», the reliability of the questionnaire (Cronbach Alpha of the axes), the socio-demographic characteristics of the sample, the percentages and frequencies of the axes of the questionnaire and finally the investigation of the research hypotheses are recorded.

In the 6th and last chapter, the conclusions about human resources as a factor of efficiency of a public body are presented. the case of the municipality of Nafpaktia.

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

Keywords

Human Resources, Public Body, Municipality of Nafpaktia

Πίνακας Περιεχομένων

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	3
Περίληψη.....	4
Λέξεις κλειδιά.....	5
Abstract.....	6
Keywords.....	7
Πίνακας Περιεχομένων.....	8
Κατάλογος Πινάκων – Διαγραμμάτων – Εικόνων - Σχημάτων.....	12
Πίνακες.....	12
Διαγράμματα.....	16
Εικόνες.....	18
Σχήματα.....	18
Εισαγωγή.....	19
Μέρος Α.....	20
1 Κεφάλαιο: «Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στις δημόσιες οργανώσεις».....	21
1.1 Η Έννοια του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	21
1.2 Κατανόηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	22
1.2.1 Βασικές Δραστηριότητες Ανθρώπινου Δυναμικού.....	22
1.2.2 Στρατηγικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	23
1.3 Σύγχρονη ιστορία της διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	24
1.4 Τάσεις ανθρώπινου δυναμικού.....	25
1.5 Στόχοι διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.....	25
1.5.1 Η σημασία της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.....	26
1.5.2 Λειτουργία HRM.....	26

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

1.5.3	Στόχοι διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.....	27
1.6	Μεταβαλλόμενος ρόλος του HRM στον δημόσιο τομέα	28
2	Κεφάλαιο: «Η σημασία του συστήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στους δημόσιους οργανισμούς».....	31
2.1	Γενικά Στοιχεία	31
2.2	Ο Ρόλος των Πληροφοριακών Συστημάτων στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στους δημόσιους οργανισμούς.....	31
2.2.1	Μεταβαλλόμενες αγορές, και υπηρεσίες.....	32
2.2.2	Πληροφοριακά συστήματα στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.....	32
2.3	Επίδραση της πρακτικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην οργανωτική απόδοση των δημόσιων οργανισμών.....	34
2.3.1	Ηγεσία και διαχείριση των δημόσιων οργανισμών	35
2.3.2	Οργανωτική δέσμευση των δημόσιων οργανισμών	36
2.3.3	Οργανωτική απόδοση στο Δημόσιο Τομέα.....	36
2.4	Σχεδιασμός Ανθρώπινου Δυναμικού για Διαχείριση Κρίσεων.....	37
2.4.1	Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στη διαχείριση κρίσεων.....	38
2.4.2	Προώθηση της συμμετοχής των εργαζομένων.....	40
2.4.3	Κίνητρα των εργαζομένων	40
2.4.4	Εκπαίδευση και ανάπτυξη ταλέντων.....	40
2.5	Εν κατακλείδι	41
3	Κεφάλαιο: «Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στους δημόσιους οργανισμούς»...	42
3.1	Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων στη Δημόσια Διοίκηση.....	42
3.2	Η Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα μέσα από την Θεωρία του «Κοινωνικού Ανθρώπου»	44
3.2.1	Το Περιεχόμενο της Θεωρίας του «Κοινωνικού Ανθρώπου».....	44
3.2.2	Η Υπόθεση του «Κοινωνικού Άνθρωπου» και η σημασία της για την Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού	45

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

3.3	Ελλείψεις στην Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα	46
3.3.1	Επιλογή και πρόσληψη εργαζομένων.....	46
3.3.2	Ανεπάρκεια στη Διαδικασία Εκπαίδευσης εργαζομένων	47
3.3.3	Ελλείψεις στην Εκπαίδευση Διαχείρισης εργαζομένων.....	48
3.4	Επιλογή κατάλληλων ατόμων και θέσεων στο Δημόσιο Τομέα.....	49
Μέρος Β.....		51
4	Κεφάλαιο: «Ερευνητικό μέρος».....	52
4.1	Μεθοδολογία έρευνας	52
4.2	Ερευνητικό Εργαλείο	53
4.3	Δείγμα έρευνας.....	56
4.4	Περιορισμοί της έρευνας.....	57
5	Κεφάλαιο: «Ανάλυση στοιχείων της έρευνας».....	58
5.1	Αξιοπιστία του ερωτηματολογίου	58
5.1.1	Cronbach Alpha του 1 ^{ου} άξονα: «Αξιολόγηση Επικοινωνιών Δήμου Ναυπακτίας»	58
5.1.2	Cronbach Alpha του 2 ^{ου} άξονα: «Δέσμευση Εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας» 60	
5.1.3	Cronbach Alpha του 3 ^{ου} άξονα: «Εμπειρία Εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας» 62	
5.1.4	Cronbach Alpha του 4 ^{ου} άξονα: «Κίνητρα των Εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας»	63
5.1.5	Cronbach Alpha του 5 ^{ου} άξονα: «Αξιολόγηση της Απόδοσης των Εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας».....	65
5.1.6	Cronbach Alpha του 6 ^{ου} άξονα: «Αξιολόγηση της Διαχείρισης του Δήμου Ναυπακτίας»	67
5.2	Κοινωνικό – δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος	69
5.3	Ποσοστά και οι συχνότητες των αξόνων του ερωτηματολογίου	76

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

5.3.1	1 ^{ος} Άξονας: Αξιολόγηση Επικοινωνιών Δήμου Ναυπακτίας.....	76
5.3.2	2 ^{ος} Άξονας: Δέσμευση Εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας.....	80
5.3.3	3 ^{ος} Άξονας: Εμπειρία Εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας.....	84
5.3.4	4 ^{ος} Άξονας: Κίνητρα των Εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας.....	88
5.3.5	5 ^{ος} Άξονας: Αξιολόγηση της Απόδοσης των Εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας 92	
5.3.6	6 ^{ος} Άξονας: Αξιολόγηση της Διαχείρισης του Δήμου Ναυπακτίας	96
5.4	Διερεύνηση των υποθέσεων της έρευνας.....	100
5.4.1	1 ^η Υπόθεση: Επηρεάζεται η απόδοση των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας από το εργασιακό περιβάλλον.....	101
5.4.2	2 ^η Υπόθεση: Επιδρά η ποιότητα των υπηρεσιακών επικοινωνιών και αλληλεπιδράσεων στην αποδοτικότητα των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας.....	104
5.4.3	3 ^η Υπόθεση: Επηρεάζεται η απόδοση των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας από στοιχεία όπως η αξιολόγηση, η επιβράβευση της απόδοσης και η επιμόρφωση του προσωπικού.....	107
6	Κεφάλαιο: «Συμπεράσματα»	111
6.1	Γενικά συμπεράσματα	111
6.2	Συζήτηση των αποτελεσμάτων.....	112
	Βιβλιογραφία.....	118
	Παραρτήματα	123
	1 ^ο Παράρτημα: Ερωτηματολόγιο.....	123
	2 ^ο Παράρτημα: Βοηθητικοί στατιστικοί πίνακες.....	129

Κατάλογος Πινάκων – Διαγραμμάτων – Εικόνων - Σχημάτων

Πίνακες

Πίνακας 5.1: Στατιστικά αξιοπιστίας του 1 ^{ου} άξονα: «Αξιολόγηση Επικοινωνιών Δήμου Ναυπακτίας».....	58
Πίνακας 5.2: Σύνολο στατιστικών του 1 ^{ου} άξονα: «Αξιολόγηση Επικοινωνιών Δήμου Ναυπακτίας».....	59
Πίνακας 5.3: Στατιστικά Κλίμακας του 1 ^{ου} άξονα: «Αξιολόγηση Επικοινωνιών Δήμου Ναυπακτίας».....	60
Πίνακας 5.4: Στατιστικά αξιοπιστίας του 2 ^{ου} άξονα: «Δέσμευση Εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας».....	60
Πίνακας 5.5: Σύνολο στατιστικών του 2 ^{ου} άξονα: «Δέσμευση Εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας».....	61
Πίνακας 5.6: Στατιστικά Κλίμακας του 2 ^{ου} άξονα: «Δέσμευση Εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας».....	61
Πίνακας 5.7: Στατιστικά αξιοπιστίας του 3 ^{ου} άξονα: «Εμπειρία Εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας».....	62
Πίνακας 5.8: Σύνολο στατιστικών του 3 ^{ου} άξονα: «Εμπειρία Εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας».....	62
Πίνακας 5.9: Στατιστικά Κλίμακας του 3 ^{ου} άξονα: «Εμπειρία Εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας».....	63
Πίνακας 5.10: Στατιστικά αξιοπιστίας του 4 ^{ου} άξονα: «Κίνητρα των Εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας».....	64
Πίνακας 5.11: Σύνολο στατιστικών του 4 ^{ου} άξονα: «Κίνητρα των Εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας».....	64
Πίνακας 5.12: Στατιστικά Κλίμακας του 4 ^{ου} άξονα: «Κίνητρα των Εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας».....	65

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

Πίνακας 5.13: Στατιστικά αξιοπιστίας του 5 ^{ου} άξονα: «Αξιολόγηση της Απόδοσης των Εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας».....	65
Πίνακας 5.14: Σύνολο στατιστικών του 5 ^{ου} άξονα: «Αξιολόγηση της Απόδοσης των Εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας».....	66
Πίνακας 5.15: Στατιστικά Κλίμακας του 5 ^{ου} άξονα: «Αξιολόγηση της Απόδοσης των Εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας».....	67
Πίνακας 5.16: Στατιστικά αξιοπιστίας του 6 ^{ου} άξονα: «Αξιολόγηση της Διαχείρισης του Δήμου Ναυπακτίας».....	67
Πίνακας 5.17: Σύνολο στατιστικών του 6 ^{ου} άξονα: «Αξιολόγηση της Διαχείρισης του Δήμου Ναυπακτίας».....	68
Πίνακας 5.18: Στατιστικά Κλίμακας του 6 ^{ου} άξονα: «Αξιολόγηση της Διαχείρισης του Δήμου Ναυπακτίας».....	69
Πίνακας 5.19: 25. Φύλο.....	69
Πίνακας 5.20: 26. Ηλικία.	70
Πίνακας 5.21: 27. Ανώτερος Τίτλος σπουδών.	71
Πίνακας 5.22: 28. Κάτοχος ξένης γλώσσας.	72
Πίνακας 5.23: 29. Χρόνια υπηρεσίας στον Δήμο Ναυπακτίας.	73
Πίνακας 5.24: 30. Υπηρεσιακή κατάσταση στον Δήμο Ναυπακτίας.....	74
Πίνακας 5.25: 31. Θέση Εργασίας στον Δήμο Ναυπακτίας.....	75
Πίνακας 5.26: 1. Συνολικά, πόσο ικανοποιημένοι είστε από τις ενδοϋπηρεσιακές επικοινωνίες στον φορέα που εργάζεστε;	77
Πίνακας 5.27: 2. Πώς αισθάνεστε για τις πληροφορίες που λαμβάνετε;	77
Πίνακας 5.28: 3. Σε σύγκριση με πέρυσι, πώς θα βαθμολογούσατε τις στρατηγικές και τα συνεχιζόμενα επιτεύγματα του Δήμου Ναυπακτίας;.....	78
Πίνακας 5.29: 4. Πώς θα περιγράφατε την εντύπωσή σας από τις ενδοϋπηρεσιακές επικοινωνίες εντός του φορέα που εργάζεστε;.....	79
Πίνακας 5.30: 5. Πιστεύετε ότι η διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού είναι δίκαιη;....	80
Πίνακας 5.31: 6. Πιστεύετε ότι τα μέλη της ομάδας σας είναι δεκτικά στις προτάσεις σας; .	81

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

Πίνακας 5.32: 7. Είστε σε θέση να επιτύχετε μια ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής με τον οργανισμό που εργάζεστε;	82
Πίνακας 5.33: 8. Νιώθετε ότι οι συνάδελφοί σας, σας μεταδίδουν τις πληροφορίες με τη μέγιστη σαφήνεια;	83
Πίνακας 5.34: 9. Μείνате ικανοποιημένος από τις πληροφορίες που σας δόθηκαν κατά την πρόσληψή σας;	84
Πίνακας 5.35: 10. Πόσο ικανοποιημένοι μείνате με τη διαδικασία ενσωμάτωσης;.....	85
Πίνακας 5.36: 11. Πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι έχουν ίσες ευκαιρίες ανάπτυξης σε αυτόν τον οργανισμό που εργάζεστε;.....	86
Πίνακας 5.37: 12. Έχετε καλές σχέσεις με τους συναδέλφους σας;	87
Πίνακας 5.38: 13. Η ομάδα μου και οι άλλοι αναγνωρίζουν και εκτιμούν αυτό που συνεισφέρω.	88
Πίνακας 5.39: 14. Όταν είμαι στη δουλειά, συχνά δεν συνειδητοποιώ πόσο γρήγορα πέρασε η μέρα.	89
Πίνακας 5.40: 15. Είμαι πάντα ενθουσιασμένος τις Δευτέρες να πάω στη δουλειά.....	90
Πίνακας 5.41: 16. Αισθάνομαι σίγουρος ότι συμβάλλω στους στόχους του οργανισμού.	91
Πίνακας 5.42: 17. Τελειώνετε πάντα την εργασία σας στην ώρα της;.....	92
Πίνακας 5.43: 18. Εργάζεστε ομαδικά;	93
Πίνακας 5.44: 19. Ενημερώνεται τους πολίτες / ενδιαφερομένους για όλες τις εξελίξεις που τους ενδιαφέρουν;.....	94
Πίνακας 5.45: 20. Θεωρείτε ότι σας θέλουν οι συνάδελφοί σας για μέλος της ομάδας τους.	95
Πίνακας 5.46: 21. Πόσο ικανοποιημένοι είστε με τον άμεσο προϊστάμενό σας και τη δουλειά του;	96
Πίνακας 5.47: 22. Πόσο ικανοποιημένος είστε με τη στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού;	97
Πίνακας 5.48: 23. Πόσο πρόθυμη είναι η ανώτερη διευθυντική ομάδα να επενδύσει σε προγράμματα μάθησης και ανάπτυξης εργαζομένων;	98

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

Πίνακας 5.49: 24. Πόσο πρόθυμη είναι η ανώτερη διευθυντική ομάδα να αποδεχθεί τα λάθη της;.....	99
Πίνακας 5.50: Μεταβλητές που εισήχθησαν για την πρόβλεψη της απόδοσης των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας.	101
Πίνακας 5.51: Περίληψη στατιστικού μοντέλου της 1 ^{ης} Υπόθεσης: Επηρεάζεται η απόδοση των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας από το εργασιακό περιβάλλον.....	102
Πίνακας 5.52: ANOVAa της 1 ^{ης} Υπόθεσης: Επηρεάζεται η απόδοση των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας από το εργασιακό περιβάλλον.....	102
Πίνακας 5.53: Συντελεστές (Coefficients) της 1 ^{ης} Υπόθεσης: Επηρεάζεται η απόδοση των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας από το εργασιακό περιβάλλον.....	103
Πίνακας 5.54: Μεταβλητές που εισήχθησαν για την πρόβλεψη της αποδοτικότητας των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας.	104
Πίνακας 5.55: Περίληψη στατιστικού μοντέλου της 2 ^{ης} Υπόθεσης: Επιδρά η ποιότητα των υπηρεσιακών επικοινωνιών και αλληλεπιδράσεων στην αποδοτικότητα των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας.....	105
Πίνακας 5.52: ANOVAa της 2 ^{ης} Υπόθεσης: Επιδρά η ποιότητα των υπηρεσιακών επικοινωνιών και αλληλεπιδράσεων στην αποδοτικότητα των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας.....	106
Πίνακας 5.53: Συντελεστές (Coefficients) της 2 ^{ης} Υπόθεσης: Επιδρά η ποιότητα των υπηρεσιακών επικοινωνιών και αλληλεπιδράσεων στην αποδοτικότητα των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας.	106
Πίνακας 5.58: Μεταβλητές που εισήχθησαν για την πρόβλεψη της απόδοσης των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας.	107
Πίνακας 5.59: Περίληψη στατιστικού μοντέλου της 3 ^{ης} Υπόθεσης: Επηρεάζεται η απόδοση των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας από στοιχεία όπως η αξιολόγηση, η επιβράβευση της απόδοσης και η επιμόρφωση του προσωπικού.	108
Πίνακας 5.52: ANOVAa της 3 ^{ης} Υπόθεσης: Επηρεάζεται η απόδοση των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας από στοιχεία όπως η αξιολόγηση, η επιβράβευση της απόδοσης και η επιμόρφωση του προσωπικού.....	109

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

Πίνακας 5.53: Συντελεστές (Coefficients) της 3^η Υπόθεση: Επηρεάζεται η απόδοση των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας από στοιχεία όπως η αξιολόγηση, η επιβράβευση της απόδοσης και η επιμόρφωση του προσωπικού. 110

Διαγράμματα

Διάγραμμα 5.1: 25. Φύλο.	70
Διάγραμμα 5.2: 26. Ηλικία.	71
Διάγραμμα 5.3: 27. Ανώτερος Τίτλος σπουδών.	72
Διάγραμμα 5.4: 28. Κάτοχος ξένης γλώσσας.	73
Διάγραμμα 5.5: 29. Χρόνια υπηρεσίας στον Δήμο Ναυπακτίας.	74
Διάγραμμα 5.6: 30. Υπηρεσιακή κατάσταση στον Δήμο Ναυπακτίας.	75
Διάγραμμα 5.7: 31. Θέση Εργασίας στον Δήμο Ναυπακτίας.	76
Διάγραμμα 5.8: 1. Συνολικά, πόσο ικανοποιημένοι είστε από τις ενδοϋπηρεσιακές επικοινωνίες στον φορέα που εργάζεστε;.....	77
Διάγραμμα 5.9: 2. Πώς αισθάνεστε για τις πληροφορίες που λαμβάνετε;.....	78
Διάγραμμα 5.10: 3. Σε σύγκριση με πέρυσι, πώς θα βαθμολογούσατε τις στρατηγικές και συνεχιζόμενα επιτεύγματά του Δήμου Ναυπακτίας;.....	79
Διάγραμμα 5.11: 4. Πώς θα περιγράφατε την εντύπωσή σας από τις ενδοϋπηρεσιακές επικοινωνίες εντός του φορέα που εργάζεστε;.....	80
Διάγραμμα 5.12: 5. Πιστεύετε ότι η διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού είναι δίκαιη;.....	81
Διάγραμμα 5.13: 6. Πιστεύετε ότι τα μέλη της ομάδας σας είναι δεκτικά στις προτάσεις σας;.....	82
Διάγραμμα 5.14: 7. Είστε σε θέση να επιτύχετε μια ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής με τον οργανισμό που εργάζεστε;.....	83
Διάγραμμα 5.15: 8. Νιώθετε ότι οι συνάδελφοί σας, σας μεταδίδουν τις πληροφορίες με τη μέγιστη σαφήνεια;.....	84

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

Διάγραμμα 5.16: 9. Μείνατε ικανοποιημένοι από τις πληροφορίες που σας δόθηκαν κατά την πρόσληψή σας;	85
Διάγραμμα 5.17: 10. Πόσο ικανοποιημένοι μείνατε με τη διαδικασία ενσωμάτωσης;	86
Διάγραμμα 5.18: 11. Πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι έχουν ίσες ευκαιρίες ανάπτυξης σε αυτόν τον οργανισμό που εργάζεστε;	87
Διάγραμμα 5.19: 12. Έχετε καλές σχέσεις με τους συναδέλφους σας;.....	88
Διάγραμμα 5.20: 13. Η ομάδα μου και οι άλλοι αναγνωρίζουν και εκτιμούν αυτό που συνεισφέρω.....	89
Διάγραμμα 5.21: 14. Όταν είμαι στη δουλειά, συχνά δεν συνειδητοποιώ πόσο γρήγορα πέρασε η μέρα.	90
Διάγραμμα 5.22: 15. Είμαι πάντα ενθουσιασμένος τις Δευτέρες να πάω στη δουλειά.	91
Διάγραμμα 5.23: 16. Αισθάνομαι σίγουρος ότι συμβάλλω στους στόχους του οργανισμού..	92
Διάγραμμα 5.24: 17. Τελειώνετε πάντα την εργασία σας στην ώρα της;	93
Διάγραμμα 5.25: 18. Εργάζεστε ομαδικά;	94
Διάγραμμα 5.26: 19. Ενημερώνεται τους πολίτες / ενδιαφερομένους για όλες τις εξελίξεις που τους ενδιαφέρουν;.....	95
Διάγραμμα 5.27: 20. Θεωρείτε ότι σας θέλουν οι συνάδελφοί σας για μέλος της ομάδας τους.	96
Διάγραμμα 5.28: 21. Πόσο ικανοποιημένοι είστε με τον άμεσο προϊστάμενό σας και τη δουλειά του;	97
Διάγραμμα 5.29: 22. Πόσο ικανοποιημένοι είστε με τη στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού;	98
Διάγραμμα 5.30: 23. Πόσο πρόθυμη είναι η ανώτερη διευθυντική ομάδα να επενδύσει σε προγράμματα μάθησης και ανάπτυξης εργαζομένων;	99
Διάγραμμα 5.31: 24. Πόσο πρόθυμη είναι η ανώτερη διευθυντική ομάδα να αποδεχθεί τα λάθη της;.....	100

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

Εικόνες

Εικόνα 4.1: Το QR-codes του συνδέσμου που οδηγεί στο ερωτηματολόγιο..... 55

Εικόνα 4.2: Αρχική σελίδα του ερωτηματολογίου της έρευνας..... 56

Σχήματα

Σχήμα 1.1: Στόχοι διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού..... 27

Σχήμα 3.2: Το κύριο περιεχόμενο της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα..... 45

Εισαγωγή

Η βελτίωση των λειτουργιών και διαδικασιών διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα είναι μια συνεχής και διαρκώς εξελισσόμενη διαδικασία. Από τους δημόσιους λειτουργούς οι πολίτες και η κοινωνία απαιτούν αποτελεσματική εργασία για την παροχή δημόσιων υπηρεσιών στον ευρύτερο πληθυσμό. Σε σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα, η χαμηλότερη αποτελεσματικότητα στον δημόσιο τομέα εξακολουθεί να είναι αισθητή στον κόσμο (Pedersen, 2013). Η αποτελεσματικότητα των κρατικών και δημοτικών αρχών δεν εξαρτάται μόνο από την εκπαίδευση, τις ικανότητες και τις δεξιότητες των δημοσίων υπαλλήλων. Είναι επίσης σημαντικό να τονιστεί ότι το σύστημα κινήτρων ανθρώπινων πόρων έχει σημαντικό αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα των εκάστοτε δημοσίων φορέων. Υπάρχει τρέχον πρόβλημα αποτελεσματικότητας θεσμικών επιδόσεων, αποτελεσματικότητας δημοσίων λειτουργιών, και προϋποθέσεις που απαιτούνται για να «αποκαλυφθούν» οι ικανότητές τους. Προκειμένου να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα των θεσμικών επιδόσεων, πρέπει να βελτιωθεί το σύστημα κινήτρων του ανθρώπινου δυναμικού (Syamsuri, Dalimunthe, Gultom, & Siahaan, 2022).

Ο σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να πραγματοποιήσει την ανάλυση παραγόντων κινήτρων του ανθρώπινου δυναμικού, προκειμένου να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα των υφιστάμενων διοικητικών λειτουργιών και διαδικασιών ενός δημόσιου φορέα, μελέτη περίπτωσης του Δήμου Ναυπακτίας.

Για την πραγματοποίηση του επιδιωκόμενου σκοπού εφαρμόζεται μεθοδολογικός τριγωνισμός: ανάλυση επιστημονικής βιβλιογραφίας, συγκριτική και συστηματική ανάλυση, σύνθεση και ποσοτική μέθοδος έρευνας με την ανάλυση στοιχείων δομημένου ερωτηματολογίου.

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

Μέρος Α

1 Κεφάλαιο: «Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στις δημόσιες οργανώσεις»

1.1 Η Έννοια του Ανθρώπινου Δυναμικού

Το ανθρώπινο δυναμικό χρησιμοποιείται για να περιγράψει τόσο τους ανθρώπους που εργάζονται για μια εταιρεία ή οργανισμό όσο και το τμήμα που είναι υπεύθυνο για τη διαχείριση όλων των θεμάτων που σχετίζονται με τους υπαλλήλους, οι οποίοι συλλογικά αντιπροσωπεύουν έναν από τους πιο πολύτιμους πόρους σε οποιαδήποτε επιχείρηση ή οργανισμό (Σκουλάς & Οικονομάκη, 1998).

Επομένως το ανθρώπινο δυναμικό (Human Resources / HR) είναι το τμήμα μιας επιχείρησης-οργανισμού που είναι επιφορτισμένο με την εύρεση, τον έλεγχο, την πρόσληψη και την εκπαίδευση αιτούντων εργασίας. Διαχειρίζεται επίσης προγράμματα παροχών εργαζομένων.

Το ανθρώπινο δυναμικό διαδραματίζει βασικό ρόλο βοηθώντας τις εταιρείες-οργανισμούς να αντιμετωπίσουν ένα ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον και μια μεγαλύτερη ζήτηση για ποιοτικούς υπαλλήλους στον 21^ο αιώνα (Gubanova, Kolosova, & Mikhailova, 2018).

Ο John R. Commons, ένας Αμερικανός οικονομολόγος, επινόησε για πρώτη φορά τον όρο ανθρώπινο δυναμικό στο βιβλίο του «The Distribution of Wealth», που δημοσιεύτηκε το 1893. Ωστόσο, μόλις τον 20^ο αιώνα αναπτύχθηκαν επίσημα τα τμήματα HR και επιφορτίστηκαν με την αντιμετώπιση παρεξηγήσεων μεταξύ των εργαζομένων και τους εργοδότες τους (Adewusi, 2020).

Οι βασικές συνιστώσες της έννοιας του ανθρώπινου δυναμικού είναι οι εξής (Nugroho, 2022):

- Το ανθρώπινο δυναμικό (HR) είναι το τμήμα μιας επιχείρησης-οργανισμού που είναι υπεύθυνη-υπεύθυνο για την εύρεση, τον έλεγχο, την πρόσληψη και την εκπαίδευση των αιτούντων εργασίας.
- Το HR διαχειρίζεται προγράμματα παροχών εργαζομένων.

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

- Ένα τμήμα ανθρώπινου δυναμικού διαχειρίζεται αποζημιώσεις και παροχές, καθώς και απολύσεις εργαζομένων (στον ιδιωτικό τομέα).
- Πρέπει να ενημερώνεται για τυχόν νόμους που μπορεί να επηρεάσουν τον φορέα (δημόσιο ή ιδιωτικό) και τους υπαλλήλους του.
- Πολλοί φορείς Δημοσίου και εταιρείες, έχουν μεταφέρει παραδοσιακά διοικητικά καθήκοντα HR, όπως μισθοδοσία- καθαριότητα και άλλα σε εξωτερικούς συνεργάτες.

1.2 Κατανόηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Ένα τμήμα ανθρώπινου δυναμικού είναι απαραίτητο συστατικό κάθε δημόσιου φορέα ή επιχείρησης, ανεξάρτητα από το μέγεθος τους. Έχει ως αποστολή τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και την προστασία του εργοδότη από τυχόν ζητήματα που μπορεί να προκύψουν στο εργατικό δυναμικό.

Οι ευθύνες της μονάδας διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνουν πρόσληψη, λύση σύμβασης εργασίας, αποζημιώσεις και παροχές, ενημέρωση για τυχόν νόμους που μπορεί να επηρεάσουν τον εργοδότη και τους εργαζόμενους του (Rahsel & Gumanti, 2022).

1.2.1 Βασικές Δραστηριότητες Ανθρώπινου Δυναμικού

Έρευνα που διεξήχθη από το «The Conference Board»¹ εντόπισε έξι βασικές δραστηριότητες που μπορεί να εφαρμόσει το Ανθρώπινο Δυναμικό ενός οργανισμού (ιδιωτικού ή δημοσίου) για να της προσθέσει αξία. Αυτές είναι (Shala, 2020):

- Η αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπων
- Η σύνδεση της αξιολόγησης, απόδοσης και μισθού, με τις ικανότητες του εργαζομένου
- Η ανάπτυξη ικανοτήτων που ενισχύουν την ατομική και οργανωτική απόδοση

¹ Το Conference Board (CB) είναι ένας μη κερδοσκοπικός ερευνητικός οργανισμός που διανέμει ζωτικής σημασίας οικονομικές πληροφορίες στα ομότιμα μέλη των επιχειρήσεων του. Ιδρύθηκε το 1916, αυτή η δεξαμενή οικονομικής σκέψης με γνώμονα τα μέλη είναι μια ευρέως αναφερόμενη ιδιωτική πηγή επιχειρηματικής ευφυΐας (Chen, 2021).

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

- Η αύξηση της καινοτομίας, της δημιουργικότητας και της ευελιξίας που απαιτούνται για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας
- Η εφαρμογή νέων προσεγγίσεων στον σχεδιασμό της εργασιακής διαδικασίας, στον προγραμματισμό διαδοχής², στην εξέλιξη της σταδιοδρομίας και στη δια-οργανωτική κινητικότητα
- Η διαχείριση της εφαρμογής και της ενσωμάτωσης της τεχνολογίας μέσω βελτιωμένης στελέχωσης, εκπαίδευσης και επικοινωνίας με τους εργαζόμενους.

1.2.2 Στρατηγικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Ξεκινώντας από τη δεκαετία του 1980, υπήρξε μια ώθηση για στρατηγικές πρωτοβουλίες εντός των τμημάτων HR.

Συλλογικά, αυτές οι στρατηγικές μερικές φορές αναφέρονται ως στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Human Resource Management / HRM). Το HRM είναι μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για τη διαχείριση των εργαζομένων και της κουλτούρας και του περιβάλλοντος ενός οργανισμού. Επικεντρώνεται στη στρατολόγηση, τη διαχείριση και τη γενική κατεύθυνση των ανθρώπων που εργάζονται σε έναν οργανισμό (Syamsuri, Dalimunthe, Gultom, & Siahaan, 2022).

Ένα τμήμα ανθρώπινου δυναμικού που υιοθετεί στρατηγικές HRM παίζει συνήθως πιο ενεργό ρόλο στη βελτίωση του εργατικού δυναμικού ενός οργανισμού. Μπορεί να προτείνει διαδικασίες, προσεγγίσεις και επιχειρηματικές λύσεις, στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η Google είναι ένα παράδειγμα οργανισμού που έχει υιοθετήσει μια πιο ενεργή προσέγγιση στις σχέσεις των εργαζομένων μέσω του τμήματος HR. Στον ιδιωτικό τομέα η εταιρεία προσφέρει πολλά προνόμια στους εργαζόμενους. Τα κεντρικά γραφεία της

² Ο όρος σχεδιασμός διαδοχής αναφέρεται σε μια επιχειρηματική στρατηγική που χρησιμοποιούν οι εταιρείες για να μεταβιβάσουν ηγετικούς ρόλους σε άλλον υπάλληλο ή ομάδα εργαζομένων. Ο σχεδιασμός διαδοχής διασφαλίζει ότι οι επιχειρήσεις συνεχίζουν να λειτουργούν ομαλά και χωρίς διακοπή, αφού σημαντικοί άνθρωποι προχωρήσουν σε νέες ευκαιρίες, συνταξιοδοτηθούν ή πεθάνουν. Μπορεί επίσης να παρέχει ένα γεγονός ρευστότητας, το οποίο επιτρέπει τη μεταβίβαση της ιδιοκτησίας σε μια συνεχιζόμενη επιχείρηση σε ανερχόμενους υπαλλήλους.

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

εταιρείας διαθέτουν ένα ευρύ φάσμα εγκαταστάσεων για τους υπαλλήλους, συμπεριλαμβανομένων κέντρων ευεξίας, πιστες χόκεϊ κ.ά.. Για την Google, οι χαρούμενοι υπάλληλοι ισοδυναμούν με παραγωγικούς υπαλλήλους (Collings, Scullion, & Caligiuri, 2019).

1.3 Σύγχρονη ιστορία της διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού

Η απαρχή της σύγχρονης διαχείρισης ανθρώπινων πόρων εντοπίζεται στον 18^ο αιώνα. Η Βρετανική Βιομηχανική Επανάσταση, που οδήγησε στην ίδρυση πολλών μεγάλων εργοστασίων, δημιούργησε μια άνευ προηγουμένου άνοδο στη ζήτηση των εργαζομένων.

Με πολλούς από αυτούς τους εργάτες να δουλεύουν πολλές ώρες, έγινε όλο και πιο εμφανές ότι η ευτυχία των εργαζομένων είχε ισχυρή θετική συσχέτιση με την παραγωγικότητα. Επιδιώκοντας τη μεγιστοποίηση της απόδοσης των επενδύσεων, άρχισαν να εισάγονται προγράμματα ικανοποίησης των εργαζομένων. Επιπλέον, οι συνθήκες εργασίας στο εργοστάσιο έφεραν την ασφάλεια και τα δικαιώματα των εργαζομένων στο προσκήνιο της νομικής προσοχής (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2002).

Τα πρώτα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού εντός των οργανισμών τον 20^ο αιώνα ήταν συχνά γνωστά ως τμήματα διαχείρισης προσωπικού. Τα τμήματα διαχείρισης προσωπικού ασχολήθηκαν με τη νομική συμμόρφωση και ζητήματα που σχετίζονται με τους εργαζομένους, ενώ εφάρμοσαν επίσης προγράμματα ικανοποίησης και ασφάλειας των εργαζομένων στον χώρο εργασίας. Μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο στις Ηνωμένες Πολιτείες, τα τμήματα διαχείρισης προσωπικού εξέτασαν τα εκπαιδευτικά προγράμματα του Στρατού και άρχισαν να δίνουν έμφαση στην εκπαίδευση των εργαζομένων (Gubanova, Kolosova, & Mikhailova, 2018).

Το 1901, η National Cash Register Company, γνωστή σήμερα ως NCR Corporation, ίδρυσε ένα τμήμα προσωπικού (ο προκάτοχος του HR) για τη διαχείριση των μισθών, της ασφάλειας στον χώρο εργασίας και των ανησυχιών των εργαζομένων.

Τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού άρχισαν να παίρνουν το όνομα «ανθρώπινοι πόροι» στη δεκαετία του 1970. Ο πρωταρχικός παράγοντας που διαφοροποιεί το ανθρώπινο δυναμικό από τη διαχείριση προσωπικού, είναι η τεχνολογική διευκόλυνση καλύτερης επικοινωνίας και πρόσβασης σε πληροφορίες μεμονωμένων εργαζομένων (Shala, 2020).

1.4 Τάσεις ανθρώπινου δυναμικού

Οι ευκαιρίες εργασίας για σταδιοδρομία στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού παραμένουν ισχυρές. Η Wall Street Journal, σε μια ανάλυση των δεδομένων που έδωσε στη δημοσιότητα το Γραφείο Στατιστικής Εργασίας (Bureau of Labor Statistics / BLS), κατέταξε τον τίτλο εργασίας «Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού» ως την 35^η (από 800) πολλά υποσχόμενη θέση με τις μεγαλύτερες προοπτικές με βάση τους μέσους μισθούς το 2018 και με προβλέψεις για περισσότερες θέσεις εργασίας μέχρι το 2028 (Chai, 2020).

Σε γενικές γραμμές, το ανθρώπινο δυναμικό ως τομέας βρίσκεται σε ανοδική πορεία. Οι εταιρείες αναγνωρίζουν ολοένα και περισσότερο τη στρατηγική διαφορά που μπορεί να κάνει ένα καλό τμήμα HR και επενδύουν σε αυτά ανάλογα, με αποτέλεσμα, οι θέσεις εργασίας ανθρώπινου δυναμικού αυξάνονται σε ζήτηση. Αναμένεται να σημειωθεί αύξηση 7% μόνο στους τίτλους θέσεων εργασίας διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού εντός των Ηνωμένων Πολιτειών από το 2018 έως το 2028. Επιπλέον, οι προοπτικές μισθών παραμένουν ισχυρές, με τον μέσο μισθό του διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού, να ανέρχεται επί του παρόντος σε περίπου 113.000 \$, ενώ για θέσεις ειδικού σε ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού, οι διάμεσοι μισθοί είναι περίπου 60.000 \$ (Chai, 2020).

1.5 Στόχοι διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (Human resource management / HRM) είναι η πρακτική της πρόσληψης, ανάπτυξης και διαχείρισης εργαζομένων ενός οργανισμού. Το ανθρώπινο δυναμικό συχνά αναφέρεται απλώς ως ανθρώπινο δυναμικό (human resources /HR). Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μιας εταιρείας ή οργανισμού είναι συνήθως υπεύθυνο για τη δημιουργία, την εφαρμογή και την επίβλεψη των πολιτικών που διέπουν τους εργαζόμενους και τη σχέση του οργανισμού με τους υπαλλήλους του. Ο όρος άνθρωποι πόροι χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά στις αρχές του 1900, και στη συνέχεια ευρύτερα στη δεκαετία του 1960, για να περιγράψει συνολικά τους ανθρώπους που εργάζονται για τον οργανισμό (Λαλούμης, 2015).

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

Ο όρος της σύγχρονης τεχνολογίας³ ανθρώπινου δυναμικού, διαχείριση ανθρώπινου κεφαλαίου (human capital management / HCM) έχει χρησιμοποιηθεί περισσότερο σε σύγκριση με τον όρο HRM. Ο όρος HCM έχει υιοθετηθεί ευρέως από μεγάλες και μεσαίες εταιρείες και άλλους οργανισμούς λογισμικού για τη διαχείριση πολλών λειτουργιών HR (Ασπρίδης, 2015).

1.5.1 Η σημασία της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

Ο ρόλος των πρακτικών HRM είναι να διαχειρίζονται τους ανθρώπους σε έναν χώρο εργασίας για να επιτύχουν τους στόχους του οργανισμού και να ενισχύσουν την κουλτούρα⁴. Όταν γίνονται αποτελεσματικά τα παραπάνω, οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να βοηθήσουν στην πρόσληψη νέων επαγγελματιών, που έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες, για την προώθηση των στόχων της εταιρείας, καθώς και τη βοήθεια με την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των σημερινών εργαζομένων. (Ασπρίδης, 2015).

Ένας οργανισμός (ιδιωτικός ή δημόσιος) είναι εξίσου καλός με τους υπαλλήλους του, καθιστώντας το ανθρώπινο δυναμικό ένα κρίσιμο μέρος για τη διατήρηση ή τη βελτίωση της «υγείας» του οργανισμού. Επιπλέον, οι διευθυντές HR μπορούν να παρακολουθούν την κατάσταση της κοινωνίας γενικότερα για να βοηθήσουν τον οργανισμό να παραμείνει ανταγωνιστικός (Chai, 2020). Αυτό φυσικά μπορεί να συμβεί μόνο στον ιδιωτικό τομέα και όχι στο Δημόσιο.

1.5.2 Λειτουργία HRM

Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων λειτουργεί μέσω αφοσιωμένων επαγγελματιών HR, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για την καθημερινή εκτέλεση λειτουργιών που σχετίζονται με το

³ Η τεχνολογία ανθρώπινου δυναμικού είναι ένας γενικός όρος ο οποίος περιλαμβάνει λογισμικό, ψηφιακές πλατφόρμες, εργαλεία και τεχνολογίες που βασίζονται σε cloud που αποθηκεύουν με ασφάλεια δεδομένα, αυτοματοποιούν τις καθημερινές διαδικασίες και παρέχουν αναλυτικά εργαλεία για τη λήψη πιο στρατηγικών αποφάσεων.

⁴ Η εταιρική κουλτούρα είναι η συλλογή των αξιών, των πεποιθήσεων, της ηθικής και των στάσεων που χαρακτηρίζουν έναν οργανισμό.

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

HR. Συνήθως, το ανθρώπινο δυναμικό περιλαμβάνει ένα ολόκληρο τμήμα σε κάθε οργανισμό (Λαλούμης, 2015).

Τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού σε διαφορετικούς οργανισμούς, μπορεί να διαφέρουν ως προς το μέγεθος, τη δομή και τη φύση των επιμέρους θέσεων τους. Για μικρότερους οργανισμούς, δεν είναι ασυνήθιστο να υπάρχουν λίγοι γενικοί HR, που ο καθένας εκτελεί ένα ευρύ φάσμα λειτουργιών HR. Οι μεγαλύτεροι οργανισμοί μπορεί να έχουν πιο εξειδικευμένους ρόλους, με μεμονωμένους υπαλλήλους αφοσιωμένους σε λειτουργίες όπως η πρόσληψη, η μετανάστευση και ο χειρισμός βίζας, η διαχείριση κλίσεων, οι παροχές, οι αποδοχές και άλλα. Αν και αυτές οι θέσεις Ανθρώπινου Δυναμικού είναι διαφοροποιημένες και εξειδικευμένες, οι λειτουργίες εργασίας ενδέχεται να εξακολουθούν να επικαλύπτονται μεταξύ τους (Ασπρίδης, 2015).

1.5.3 Στόχοι διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

Οι στόχοι του HRM μπορούν να χωριστούν σε τέσσερις μεγάλες κατηγορίες (Σχήμα 1.1) (Λαλούμης, 2015):



Σχήμα 1.1: Στόχοι διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Πιο συγκεκριμένα (Λαλούμης, 2015):

- Κοινωνικοί στόχοι: Μέτρα που τίθενται σε εφαρμογή που ανταποκρίνονται στις ηθικές και κοινωνικές ανάγκες ή προκλήσεις της εταιρείας και των εργαζομένων της. Αυτό περιλαμβάνει νομικά ζητήματα όπως ίσες ευκαιρίες και ίση αμοιβή για ίση εργασία.
- Οργανωτικοί στόχοι: Ενέργειες που λαμβάνονται για να βοηθούν στη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού. Αυτό περιλαμβάνει την παροχή εκπαίδευσης, την

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

πρόσληψη του σωστού αριθμού εργαζομένων για μια δεδομένη εργασία ή τη διατήρηση υψηλών ποσοστών εργαζομένων.

- Λειτουργικοί στόχοι: Οδηγίες που χρησιμοποιούνται για να διατηρηθεί η σωστή λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού εντός του οργανισμού. Αυτό περιλαμβάνει τη διασφάλιση ότι όλοι οι πόροι του HR κατανέμονται στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους.
- Προσωπικοί στόχοι: Πόροι που χρησιμοποιούνται για την υποστήριξη των προσωπικών στόχων κάθε εργαζομένου. Αυτό περιλαμβάνει την προσφορά της ευκαιρίας για εκπαίδευση ή εξέλιξη σταδιοδρομίας καθώς και τη διατήρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων.

Εντός της μονάδας κάθε οργανισμού, οι στόχοι του HRM είναι:

- Βοήθεια στον οργανισμό να πετύχει τους στόχους του, παρέχοντας και διατηρώντας παραγωγικούς υπαλλήλους.
- Αποτελεσματική αξιοποίηση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων κάθε εργαζομένου.
- Επιβεβαίωση ότι οι εργαζόμενοι έχουν ή λαμβάνουν την κατάλληλη εκπαίδευση.
- Δημιουργία και διατήρηση μιας θετικής εμπειρίας εργαζομένων με υψηλή ικανοποίηση και ποιότητα ζωής, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να συνεισφέρουν τις καλύτερες προσπάθειές τους στην εργασία τους.
- Κοινοποίηση των πολιτικών, των διαδικασιών, των κανόνων και των κανονισμών, της εταιρείας ή του οργανισμού, στους εργαζόμενους.
- Διατήρηση ηθικών, νομικών και κοινωνικά υπεύθυνων πολιτικών και συμπεριφορών, στον χώρο εργασίας.
- Αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής σε εξωτερικούς παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν τους εργαζόμενους εντός του οργανισμού.

1.6 Μεταβαλλόμενος ρόλος του HRM στον δημόσιο τομέα

Η ικανότητα μιας κυβέρνησης να παρέχει πολιτικές και ποιοτικές υπηρεσίες για τους πολίτες της, εξαρτάται από τον επαγγελματισμό και την ακεραιότητα των δημοσίων υπαλλήλων της, οι οποίοι θα πρέπει να διοικούνται σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα και τις πρακτικές της ΕΕ, οι οποίες συνιστούν (Knies, Borst, Leisink, & Farndale, 2022), (The new Human Resources Strategy and Greening the Commission, 2022):

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

- Ένα αποτελεσματικό και αποδοτικό θεσμικό συγκρότημα, με σαφώς καθορισμένους ρόλους και αρμοδιότητες
- Πολιτικές και στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζονται δίκαια και με συνέπεια
- Προσλήψεις και προαγωγές βάσει αξιοκρατίας, διαφανές και δίκαιες αποδοχές και σύστημα επαγγελματικής ανάπτυξης δημοσίων υπαλλήλων
- Πολιτική ουδετερότητα.

Η κρατική διοίκηση θα πρέπει να αναπτυχθεί σύμφωνα με σαφείς πολιτικές και κανονισμούς, ώστε να διασφαλίζεται μια ορθολογική, αποτελεσματική και αποδοτική θεσμική δομή.

Η διοικητική νομοθεσία που προστατεύει το δημόσιο συμφέρον και τα δικαιώματα των πολιτών, μαζί με ανεξάρτητους θεσμούς εποπτείας, είναι επίσης απαραίτητη για να διασφαλιστεί η αποτελεσματική συμμόρφωση των διοικητικών αρχών με το κράτος δικαίου. Όλα αυτά τα στοιχεία είναι απαραίτητα για την ενίσχυση της εμπιστοσύνης των πολιτών στους δημόσιους θεσμούς.

Τα τελευταία 15 χρόνια σημειώθηκαν σημαντικές αλλαγές στη δημόσια πολιτική, στις πρακτικές δημόσιας διαχείρισης και στο ανθρώπινο δυναμικό. Όσον αφορά τη δημόσια πολιτική, ιδιαίτερα σε εθνικό επίπεδο, έχουμε γίνει μάρτυρες μιας παγκόσμιας μετατόπισης με πολιτικές φιλοσοφίες που τείνουν να διαδώσουν ένα μικρότερο κράτος με λιγότερη κρατική «παρέμβαση» στην καθημερινή ζωή των πολιτών και των οργανισμών τους. Ως εκ τούτου, διαφαίνεται μια μείωση του εργατικού δυναμικού του δημόσιου τομέα, ιδιαίτερα με τους δημόσιους υπαλλήλους σε εθνικό επίπεδο. Ενώ σε πολλές περιπτώσεις αυτό ήταν εξελικτικό, υπήρξαν «σεισμικές» αλλαγές στον χώρο της δημόσιας πολιτικής σε πολλές χώρες.

Ακόμη και στην χώρα μας, με την έλευση της οικονομικής κρίσης και με τις επιταγές του ΔΝΤ, υπάρχει η συνεχόμενη συρρίκνωση του δημοσίου τομέα (Χαρδούβελης, 2012). Από την άλλη πλευρά μεν η συνεχόμενη ανάπτυξη της τεχνολογίας και οι αυξανόμενες ανάγκες των πολιτών και των επιχειρήσεων, καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των υπαλλήλων. Στη σημερινή κοινωνία οι συνθήκες εργασίας έχουν μεταβληθεί σημαντικά, με συνέπεια οι εργαζόμενοι είτε στο δημόσιο είτε στον ιδιωτικό τομέα, να έχουν ως προτεραιότητα τη

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

συνεχή επιμόρφωση τους, αλλά και τη συμπληρωματική εκπαίδευση τους, για να πετυχαίνουν όλο και καλύτερους στόχους.

2 Κεφάλαιο: «Η σημασία του συστήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στους δημόσιους οργανισμούς»

2.1 Γενικά Στοιχεία

Καθώς ο κόσμος έχει μετατραπεί σε ένα παγκόσμιο χωριό, έχει δημιουργήσει πολλές προκλήσεις για τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού, σχετικά με τη διαχείριση διαφορετικού εργατικού δυναμικού, για την ικανοποίηση των εργαζομένων και τη δημιουργία ενός ασφαλούς περιβάλλοντος γι' αυτούς, στοχεύοντας στην πιο αποτελεσματική αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης και ανάπτυξης του ανθρώπινου παράγοντα. Υπάρχει πλέον εκτενής βιβλιογραφία για την σημασία του συστήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στους δημόσιους οργανισμούς (Gurta, 2022).

2.2 Ο Ρόλος των Πληροφοριακών Συστημάτων στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στους δημόσιους οργανισμούς

Τα τελευταία χρόνια, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (HRM) γνώρισε σημαντικές αλλαγές. Η εστίαση έχει περάσει από τα καθήκοντα διοικητικής διαχείρισης στο να γίνει (HRM) στρατηγικός εταίρος της συνολικής στρατηγικής του εκάστοτε δημόσιου οργανισμού, σε μεγάλο βαθμό με την ισχυρή υποστήριξη της εξέλιξης των τεχνολογιών της πληροφορίας σε αυτόν τον τομέα της γνώσης (Witczak, 2019). Η εκτεταμένη χρήση πληροφοριακών συστημάτων έχει βαθιά επίδραση στον τρόπο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στις μέρες μας. Ενίσχυσε έναν σημαντικό μετασχηματισμό των διαδικασιών και πρακτικών του ανθρώπινου δυναμικού (HR) εντός των οργανισμών, συγκεκριμένα στον τρόπο συλλογής, αποθήκευσης, χρήσης και κοινής χρήσης πληροφοριών. Αρκετές διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού έχουν γίνει πιο αποτελεσματικές και ο αντίκτυπος αυτής της βελτίωσης του επιπέδου υπηρεσιών, επέτρεψε τη μεγαλύτερη συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού στην επιχειρηματική στρατηγική. Αυτός ο νέος ρόλος στην επιχειρηματική στρατηγική προσθέτει σημαντικές αλλαγές στη λειτουργία του HR και στους επαγγελματίες του (Tan, 2022).

2.2.1 Μεταβαλλόμενες αγορές, και υπηρεσίες

Οι ταχέως μεταβαλλόμενες αγορές, βιομηχανίες και δημόσιες / κρατικές υπηρεσίες, απαιτούν οργανωτικά περιβάλλοντα, ικανά για συνεχή προσαρμογή με καινοτόμες πρακτικές. Κάτω από αυτήν την ανταγωνιστική πραγματικότητα, το ανθρώπινο δυναμικό διαδραματίζει πιο κρίσιμο ρόλο από ποτέ, επειδή οι νέες μορφές παροχής αγαθών και υπηρεσιών απαιτούν νέους τρόπους συμμετοχής ανθρώπων (Wilkerson, 2022).

Οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αναλύουν ευκαιρίες κοινωνικού, οικονομικού, πολιτικού-νομικού και τεχνολογικού περιβάλλοντος και να επανασχεδιάσουν τις διαδικασίες και τις πρακτικές HRM που αποτελούν βασικούς παράγοντες επιτυχίας για την αποστολή και τους στόχους του εκάστοτε δημόσιου οργανισμού.

Για να ανταποκριθεί σε αυτές τις προκλήσεις, το ανθρώπινο δυναμικό αναγκάστηκε να υιοθετήσει νέες λογικές και οι περισσότεροι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού, πρέπει να ξεχάσουν συνήθειες, τρόπους σκέψης και δράσης ξεπερασμένες. Από την άλλη πλευρά, θα πρέπει να βοηθήσουν τους οργανισμούς να καθορίσουν τις στρατηγικές τους και να δημιουργήσουν προγράμματα για την ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου τους.

Σε αυτό το πλαίσιο, τα πληροφοριακά συστήματα έχουν αυξήσει την αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού μέσω πιο αποτελεσματικών μεθόδων στρατολόγησης, οργανωτικής επικοινωνίας, συμμετοχής των εργαζομένων και αυξημένων δεξιοτήτων των διευθυντών HR. Από εκεί και πέρα, οι τομείς διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να συσχετίζουν τις στρατηγικές ανθρώπινου κεφαλαίου με τις καταλληλότερες τεχνολογικές λύσεις. Αυτό σημαίνει τη δημιουργία ενός οργανισμού eHR που επικεντρώνεται στη διασύνδεση των ανθρώπων, με την επιχειρησιακή στρατηγική, για την επίτευξη ταχείας προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες ανάγκες κοινές για τους ανθρώπους και τους εκάστοτε δημόσιους οργανισμούς. Αυτές οι ίδιες ανάγκες αρχίζουν να κάνουν το eHR απαραίτητο (Stone, Deadrick, Lukaszewski, & Johnson, 2015).

2.2.2 Πληροφοριακά συστήματα στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού

Τα τελευταία χρόνια, η τεχνολογία της πληροφορίας έχει επιπτώσεις σε σχεδόν κάθε πτυχή της κοινωνίας μας, καθώς και σε οργανωτικές διαδικασίες, συμπεριλαμβανομένων

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

των διαδικασιών και των πρακτικών HRM. Από μια θέση που συνδέεται με τη διοικητική διαχείριση, έχει καταφέρει να γίνει στρατηγικός εταίρος των οργανισμών, κυρίως λόγω της χρήσης τεχνολογιών.

«Οι συνεχείς καινοτομίες στην τεχνολογία θα αλλάξουν θεμελιωδώς τον τρόπο με τον οποίο ολοκληρώνεται η εργασία ανθρώπινου δυναμικού» (Stone, Deadrick, Lukaszewski, & Johnson, 2015). Τα πληροφοριακά συστήματα έχουν βαθιά επίδραση στο ανθρώπινο δυναμικό. Μετέτρεψαν τις διαδικασίες και τις πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού, κυρίως όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο οι δημόσιοι οργανισμοί συλλέγουν, αποθηκεύουν, χρησιμοποιούν και διαδίδουν πληροφορίες.

Η ποιότητα του HRM είναι βασικός παράγοντας επιτυχίας για τους δημόσιους οργανισμούς. Ο επαγγελματίας ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να αναλύει και να εξετάζει το περιβάλλον, κοινωνικό, οικονομικό, πολιτικό-νομικό και τεχνολογικό.

Στην πραγματικότητα, οι κύριοι στόχοι του HR στους οργανισμούς είναι η προσέλκυση, η επιλογή, η παρακίνηση και η διατήρηση ταλαντούχων εργαζομένων στους ρόλους τους, *«Η τεχνολογία έχει αλλάξει τον τρόπο διαχείρισης των διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού, ουσιαστικά τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί συλλέγουν, αποθηκεύουν, χρησιμοποιούν και διαδίδουν πληροφορίες σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό τους»*.

Οι Kovach, Hughes, Fagan, & Maggitti, (2002) ορίζουν τα συστήματα πληροφοριών ανθρώπινου δυναμικού (human resource information system / HRIS) ως μια συστηματική διαδικασία για τη συλλογή, αποθήκευση, διατήρηση, ανάκτηση και επικύρωση δεδομένων που χρειάζονται οι οργανισμοί σχετικά με το HR (Kovach, Hughes, Fagan, & Maggitti, 2002). Οι Karikari, Boateng, & Ocansey, (2015) το ορίζουν ως ένα σύστημα βασισμένο στην τεχνολογία που χρησιμοποιείται για την απόκτηση, αποθήκευση, χειρισμό, ανάλυση, ανάκτηση και διανομή σχετικών πληροφοριών σχετικά με το HR στον οργανισμό (Karikari, Boateng, & Ocansey, 2015).

Το HRIS διαμορφώνει μια ενοποίηση μεταξύ HRM και τεχνολογίας πληροφοριών. Το HRIS είναι ένα σύστημα διαχείρισης που έχει σχεδιαστεί ειδικά για να παρέχει στους διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού ή όλου του δημόσιου οργανισμού, πληροφορίες για τη λήψη αποφάσεων ανθρώπινου δυναμικού. Είναι ένα σύστημα που επιτρέπει την

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

παρακολούθηση όλων των υπαλλήλων. Γίνεται συνήθως σε μια βάση δεδομένων ή πιο συχνά σε μια σειρά αλληλένδετων βάσεων δεδομένων (Gupta, 2022).

2.3 Επίδραση της πρακτικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην οργανωτική απόδοση των δημόσιων οργανισμών

Αν και οι άνθρωποι είναι το πιο πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο στους εκάστοτε δημόσιους οργανισμούς, μπορούν επίσης να γίνουν βάρος εάν οι ικανότητες και οι συμπεριφορές τους δεν ταιριάζουν με τις ανάγκες του οργανισμού. Ως εκ τούτου, σε ένα έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, στην παγκόσμια αγορά και στην τοπική αγορά / κοινωνία, η εύρεση και η καλλιέργεια του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού για την εκτέλεση της «επιχειρηματικής» στρατηγικής είναι ένας σημαντικός παράγοντας επιτυχίας (Stone, Deadrick, Lukaszewski, & Johnson, 2015).

Οι δημόσιοι οργανισμοί χρειάζονται / απαιτούν εμπνευσμένη ηγεσία, ένα ελκυστικό όραμα και ουσιαστική δέσμευση των εργαζομένων για να μετατραπούν σε μια ουσιαστική, «ψυχική» κοινωνική οντότητα. Η ηγεσία είναι μια από τις σημαντικές κινητήριες δυνάμεις που μπορεί να βελτιώσει ριζικά την οργανωτική απόδοση και την τύχη της. Οι ηγέτες είναι υπεύθυνοι για τις βασικές οργανωτικές αποφάσεις (Karikari, Boateng, & Ocansey, 2015).

Εκτός από τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της βιώσιμης ανάπτυξης, οι δημόσιοι οργανισμοί θα πρέπει να επικεντρώνονται όχι μόνο στο ανθρώπινο δυναμικό αλλά και σε άλλες πτυχές, όπως της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (ΕΚΕ), όπως οι ευχαρίστηση των πολιτών, της ευρύτερης κοινότητας που εδρεύει ο δημόσιος οργανισμός, η κοινωνία, το περιβάλλον κ.λπ.

Η πρακτική του ανθρώπινου δυναμικού διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επίτευξη του παραπάνω στόχου, καθώς είναι ένα από τα μέσα συγκέντρωσης, της υποστήριξης και της δέσμευσης των εργαζομένων που απαιτούνται για την εφαρμογή των πολιτικών του δημόσιου οργανισμού.

Οι στρεσογόνοι παράγοντες που αντιμετωπίζουν οι εκάστοτε δημόσιοι οργανισμοί, απαιτούν να δοθεί έμφαση στον ρόλο του ηγέτη. Ειδικότερα, ο δημόσιος οργανισμός χρειάζεται ηγέτες με στοχοθεσία τις αξίες και την ακεραιότητα. Ηγέτες που «χτίζουν»

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

διαρκείς ακμάζοντες δημόσιους οργανισμούς, παρακινούν τους υπαλλήλους τους να παρέχουν ανώτερη εξυπηρέτηση πολιτών και δημιουργούν μακροπρόθεσμη αξία για τους οργανισμούς (Λαλούμης, 2015).

Επιπλέον, όταν οι ηγέτες αξιολογούν τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα της λήψης κοινωνικά και ηθικά υπεύθυνων αποφάσεων, είναι σαφές ότι υπάρχουν σημαντικά θετικά αποτελέσματα.

2.3.1 Ηγεσία και διαχείριση των δημόσιων οργανισμών

Η ηγεσία είναι μέρος της διαχείρισης, είναι η ικανότητα να πείθεις τους άλλους να βρουν τρόπους για να επιτύχουν καθορισμένους στόχους, να φέρουν συνοχή σε μια ομάδα και να παρακινήσουν την ομάδα να επιτύχει τους στόχους της. Οι δραστηριότητες διαχείρισης όπως ο σχεδιασμός, η οργάνωση και η λήψη αποφάσεων, είναι «σπόροι» που δεν λειτουργούν έως ότου ο ηγέτης απελευθερώσει την κινητήρια δύναμη των ανθρώπων και τους κατευθύνει προς ορισμένους στόχους.

Οι διευθυντές / προϊστάμενοι έχουν δραστηριότητες που απορρέουν από τη λειτουργία διαχείρισης (Wilkerson, 2022):

- αναπτύσσουν και εφαρμόζουν στρατηγικές ανάπτυξης,
- κάνουν προβλέψεις και σχέδια,
- οργανώνουν και συντονίζουν την εργασία,
- παρέχουν ένα περιβάλλον που ευνοεί την απόδοση,
- εξασφαλίζουν την αποτελεσματική ανάπτυξη της δράσης διαχείρισης,
- προωθούν την επικοινωνία με τους εργαζόμενους, τους πολίτες και την κεντρική εξουσία (διακυβέρνηση)
- αναπτύσσουν στρατηγικές σχέσεις.

Ο διαχειριστής συνδέεται με τα ρήματα δράσης: κάνω, αναπτύσσω, παρεμβαίνω, διαχειρίζομαι, ελέγχω, διορθώνω κ.λπ. Οι διευθυντές δεν διαχειρίζονται ισορροπίες, αλλά δυναμικά φαινόμενα. Δεν ψάχνουν να διατηρήσουν μια υπάρχουσα κατάσταση εάν δεν είναι αναπτυσσόμενη. Ο αρχηγός συνδέεται με την κλίση του ρήματος «αλλάζω».

2.3.2 Οργανωτική δέσμευση των δημόσιων οργανισμών

Η Οργανωτική δέσμευση παρουσιάζει μια «πνευματική» σχέση μεταξύ των εργαζομένων και του εκάστοτε δημόσιου οργανισμού, μειώνοντας την πιθανότητα αποχώρησης από τον οργανισμό. Η δέσμευση επηρεάζει τους οργανωτικούς στόχους και τα αποτελέσματα όταν τα μέλη αντιλαμβάνονται τον οργανισμό και καταβάλλουν κάθε δυνατή προσπάθεια για να βοηθήσουν τον οργανισμό να επιτύχει καλά αποτελέσματα (Witczak, 2019).

Σύμφωνα με τη θεωρία κοινωνικής ταύτισης (SIT—Social Identity Theory), όταν οι εργαζόμενοι συνειδητοποιούν ότι ο οργανισμός τους λειτουργεί για το καλό της κοινωνίας, αυτό συμβάλλει σε μια θετική εικόνα, κάνοντας τους να νιώθουν ικανοποιημένοι και να θέλουν να ταυτιστούν με τον οργανισμό, κάτι που ενισχύει την εμπιστοσύνη και την υπερηφάνεια των εργαζομένων.

Επομένως, εάν ένας οργανισμός παραπλανά τους πολίτες του ή παρέχει μέτριες υπηρεσίες, οι υπάλληλοί του μπορεί επίσης να ντρέπονται για αυτή τη συμπεριφορά. Αντίθετα, εάν ένας οργανισμός νοιάζεται για τους πολίτες του, παρέχοντας ποιοτικές υπηρεσίες και ακριβείς πληροφορίες για τις δραστηριότητές του, οι εργαζόμενοι μπορούν να είναι περήφανοι που αποτελούν μέρος αυτού του οργανισμού.

2.3.3 Οργανωτική απόδοση στο Δημόσιο Τομέα

Η διαδικασία μέτρησης της απόδοσης στο δημόσιο τομέα είναι ιδιαίτερα δύσκολη για πολλούς λόγους. Η ανάλυση απόδοσης στον δημόσιο τομέα είναι ένα θέμα πραγματικής σημασίας για τις εθνικές κυβερνήσεις και τους φορείς χάραξης δημόσιας πολιτικής και έγκειται στην οργανωτική αποτελεσματικότητα (Coulter, 1979).

Πολλοί μελετητές έχουν ορίσει την οργανωτική απόδοση ή/και αποτελεσματικότητα στο Δημόσιο Τομέα, ως δημιούργημα με όρους μίας ή περισσότερων διαδικαστικών μεταβλητών, κυρίως που περιγράφουν τις εσωτερικές λειτουργίες του εκάστοτε δημοσίου οργανισμού και εκείνων που περιγράφουν τη σύνδεση μεταξύ του οργανισμού και του περιβάλλοντός του (Mihaiu, 2020).

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

Τα μέτρα των εσωτερικών διεργασιών περιλαμβάνουν την ευελιξία, τις ανοιχτές επικοινωνίες, την απόκτηση ανθρώπινου δυναμικού, τη διατήρηση, την αξιοποίηση και την προσαρμοστικότητα (Maurel, Carassus, Favoreu, & Gardey, 2014).

Αντίθετα, το μοντέλο επίτευξης στόχων ορίζει την οργανωτική αποτελεσματικότητα με βάση τον βαθμό στον οποίο ο δημόσιος οργανισμός επιτυγχάνει τους στόχους του. Ωστόσο, οι ερευνητές διαφωνούν σημαντικά σχετικά με τον τρόπο καθορισμού των στόχων. Η προσέγγιση του «προδιαγεγραμμένου» στόχου υποστηρίζει ότι ο επίσημος χαρακτήρας του δημόσιου οργανισμού, όπως ενσωματώνεται στην ανώτατη διοίκηση, είναι η πιο έγκυρη πηγή πληροφοριών σχετικά με τους στόχους. Η προσέγγιση του «προερχόμενου» στόχου επιτρέπει στον ερευνητή να αντλήσει τους στόχους του δημόσιου οργανισμού από τη λειτουργική του θεωρία, και έτσι να φτάσει στους στόχους του ανεξάρτητα από τις προθέσεις και την επίγνωση των μελών του οργανισμού. Ομοίως, οι ερευνητές διαφοροποιούν τους οργανωτικούς στόχους από τους ιδιωτικούς στόχους των ηγετών ή των συμμετεχόντων και τους πραγματικούς στόχους από τους επίσημους στόχους (Maurel, Carassus, Favoreu, & Gardey, 2014).

Ένας άλλος τομέας διαφωνίας είναι σχετικά με τον τρόπο μέτρησης των επιτευγμάτων, υποθέτοντας ότι οι στόχοι έχουν καθοριστεί με ικανοποιητικό τρόπο, πρέπει η πρόοδος προς την επίτευξη των οργανωτικών στόχων να ευρετηριαστεί από τις αξιολογήσεις των εργαζομένων, τις αξιολογήσεις εποπτείας ή από τον αναλυτή χρησιμοποιώντας πιθανώς αντικειμενικά αρχεία αρχειοθέτησης. Ο καθορισμός στόχων και η μέτρηση της επίτευξής τους είναι κρίσιμης σημασίας, καθώς τα κριτήρια αποτελεσματικότητας μπορούν να σχεδιαστούν ώστε να αντικατοπτρίζουν τις προοπτικές τουλάχιστον τριών διαφορετικών ομάδων αναφοράς: όφελος για τον δημόσιο οργανισμό, ικανοποίηση για τους εργαζόμενους και κοινωνική αξία για την κοινωνία γενικότερα (Tan, 2022).

2.4 Σχεδιασμός Ανθρώπινου Δυναμικού για Διαχείριση Κρίσεων

Ο ρόλος του Ανθρώπινου Δυναμικού στον σύγχρονο εταιρικό κόσμο, έχει αλλάξει σημαντικά, για να καλύψει διάφορες εξελίξεις και ανάγκες στον εργασιακό χώρο. Η συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού στη διαχείριση κρίσεων είναι μια τέτοια εξέλιξη, και

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

αυτό οδήγησε στο να αναλάβει ενεργό ρόλο το ανθρώπινο δυναμικό στο σχεδιασμό και την εκπαίδευση για τη διαχείριση κρίσεων. Σύγχρονες μελέτες έχουν δείξει ότι οι οργανισμοί που ενσωματώνουν την ευημερία των εργαζομένων στο σχέδιο διαχείρισης κρίσεων είναι πιο πιθανό να είναι επιτυχημένοι σε σύγκριση με εκείνους που ενδιαφέρονται μόνο για την προστασία συστημάτων, διαδικασιών, υποδομών και δημοσίων σχέσεων όπως ήταν παραδοσιακά εμφανές. Το HR θεωρείται ζωτικός εταίρος στον σχεδιασμό διαχείρισης κρίσεων λόγω της κατανόησης των αναγκών των εργαζομένων και του ρόλου τους στην οργανωτική επιβίωση. Ως ένας από τους κύριους ρόλους του HR, η εκπαίδευση θεωρείται πρωταρχικής σημασίας όταν πρόκειται για διαχείριση κρίσεων. Ο ρόλος του HR είναι να διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι είναι καλά ενημερωμένοι για πιθανές κρίσεις που μπορεί να επηρεάσουν τον οργανισμό και ότι γνωρίζουν τον ρόλο τους στην αντιμετώπιση της κρίσης. Το HR παρέχει δεξιότητες και γνώσεις που είναι απαραίτητες για να διασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να συμβάλουν στη βιωσιμότητα του οργανισμού συμμετέχοντας στη διαδικασία διαχείρισης κρίσεων (Ιωάννου & Ανδριανόπουλος, 2015).

2.4.1 Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στη διαχείριση κρίσεων

Η διαχείριση κρίσεων σε οργανισμούς εκδηλώνεται συχνά με την εστίαση στις λειτουργίες, την ενίσχυση του συστήματος, την ανάπτυξη υποδομών και τις δημόσιες σχέσεις. Όλες αυτές οι δραστηριότητες στοχεύουν στην οικοδόμηση της ανθεκτικότητας του οργανισμού και, ως εκ τούτου, στην προώθηση της βιωσιμότητας. Ωστόσο, υπάρχει μια αξιοσημείωτη τάση συγκέντρωσης σε αυτές τις πτυχές της διαχείρισης κρίσεων, έτσι ώστε η πτυχή του ανθρώπινου δυναμικού να παραμερίζεται. Οι εργαζόμενοι που είναι πιθανό να πληγωθούν, τόσο σωματικά όσο και συναισθηματικά συχνά παραμελούνται κατά τη διάρκεια των προσπαθειών διαχείρισης κρίσεων, έτσι ώστε τα σχέδια διαχείρισης κρίσεων σπάνια παρέχουν επαρκή μέτρα για την προστασία των εργαζομένων. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι είναι οι κύριοι συνεισφέροντες στη διαδικασία ανάκαμψης και η ευημερία τους είναι κρίσιμη για τη διασφάλιση της αποτελεσματικής ανάκαμψης. Στη σύγχρονη εποχή, ωστόσο, έχει καταστεί κρίσιμο για τους οργανισμούς να δίνουν προτεραιότητα στην προστασία του ανθρώπινου δυναμικού τους, εξ ου και η αυξημένη εστίαση στην ετοιμότητα των εργαζομένων όταν πρόκειται για κρίσεις. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι σε έναν κόσμο όπου οι πληροφορίες και η γνώση ευδοκιμούν ολοένα και περισσότερο, οι οργανισμοί

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

εξαρτώνται όλο και περισσότερο από το ανθρώπινο κεφάλαιο για την προώθηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε αντίθεση με τον εξοπλισμό, τα συστήματα και την τεχνολογία. Οι εργαζόμενοι θεωρούνται επί του παρόντος τα πιο σημαντικά περιουσιακά στοιχεία μέσα στον οργανισμό και ως εκ τούτου υπάρχει ανάγκη να προστατεύουν την ασφάλεια των εργαζομένων τους. Οι οργανισμοί υποχρεούνται να δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στις επιπτώσεις των κρίσεων στους εργαζόμενους, τους συγγενείς και την κοινότητα γενικότερα, προκειμένου να επιτύχουν με επιτυχία την αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων. Αυτός είναι ο λόγος που στο HR έχει ανατεθεί ο ρόλος της διαχείρισης κρίσεων εντός του οργανισμού για να διασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι είναι καλά προετοιμασμένοι και ότι μπορούν να επιβιώσουν και να ανακάμψουν μετά από ατυχή γεγονότα (Ιωάννου & Ανδριανόπουλος, 2015).

Ως θεματοφύλακας της ευημερίας του προσωπικού, το HR έχει να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στη διασφάλιση της προστασίας του ανθρώπινου κεφαλαίου εντός του οργανισμού και ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να συνεχίσουν να παρέχουν αξία στον οργανισμό πέρα από την κρίση. Το HR βρίσκεται στην καλύτερη θέση για να προσφέρει στους υπαλλήλους εκπαίδευση ετοιμότητας για καταστροφές και διαχείρισης κρίσεων, ώστε να διασφαλιστεί ότι είναι σε θέση να χειριστούν κρίσεις όταν συμβαίνουν. Αντίστοιχα, ο ρόλος του HR στη διαχείριση κρίσεων γίνεται εξαιρετικά σημαντικός για κάθε οργανισμό που επιδιώκει να διατηρήσει τη φήμη της επωνυμίας και την εμπιστοσύνη και την αφοσίωση των ενδιαφερομένων.

Το HR αναλαμβάνει βασικούς ρόλους στη διαχείριση κρίσεων από τα στάδια πριν από την κρίση έως τα μετά την κρίση στάδια. Ο ρόλος του HR είναι να προστατεύει την ευημερία των εργαζομένων, διασφαλίζοντας ταυτόχρονα ότι συμβάλλουν στη βιωσιμότητα του οργανισμού, κάνοντας το ρόλο τους σε περιόδους καταστροφής. Ο ρόλος του HR είναι να διασφαλίζει ότι το προσωπικό είναι επαρκώς προετοιμασμένο για κρίσεις μέσω εκπαίδευσης, αποτελεσματικής ηγεσίας και ενδυνάμωσης, διασφαλίζοντας ότι λαμβάνονται πρωτοβουλίες ασφάλειας και ασφάλειας για την προστασία των εργαζομένων σε περίπτωση κρίσης και αναπτύσσοντας σχέδια επικοινωνίας που είναι απαραίτητα για την προώθηση της διαχείρισης κρίσεων.

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

Οι ρόλοι του ανθρώπινου δυναμικού στη διαχείριση κρίσεων ποικίλλουν και μπορούν να ταξινομηθούν σε διαφορετικά θέματα ως εξής (Ιωάννου & Ανδριανόπουλος, 2015), (Demirkaya, 2010).

2.4.2 Προώθηση της συμμετοχής των εργαζομένων

Το HR έχει να διαδραματίσει βασικό ρόλο στη διαχείριση κρίσεων και κατά συνέπεια στην προώθηση της ετοιμότητας για βιωσιμότητα σε έναν οργανισμό. Συγκεκριμένα, οι καταστροφές τόσο εντός όσο και εκτός του εργασιακού περιβάλλοντος είναι πιθανό να επηρεάσουν τον οργανισμό και τους υπαλλήλους του είναι σημαντικός τρόπος, έτσι ώστε να υπάρχει ανάγκη σχεδιασμού μέτρων ετοιμότητας για την προώθηση της βιωσιμότητας. Ο ρόλος του HR βασίζεται στην προϋπόθεση ότι όταν οι εργαζόμενοι επηρεάζονται από μια κρίση, ο οργανισμός γίνεται ευάλωτος. Δεύτερον, τα άτομα εντός του οργανισμού θεωρούνται η λύση στις προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο οργανισμός ενόψει μιας κρίσης, έτσι ώστε η προετοιμασία τους για καταστροφή να θεωρείται επιτακτική πτυχή της επιχειρηματικής διαχείρισης (Ιωάννου & Ανδριανόπουλος, 2015), (Demirkaya, 2010).

2.4.3 Κίνητρα των εργαζομένων

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι υπεύθυνο για την παροχή του απαραίτητου ανθρώπινου δυναμικού εντός του οργανισμού και επίσης διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν τις δεξιότητές τους για να συμβάλουν στην οργανωτική ανάπτυξη. Αυτό σημαίνει ότι το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να συμβάλει στη διαχείριση κρίσεων μέσω της παρακίνησης των εργαζομένων να συμβάλουν στην εκτέλεση του σχεδίου διαχείρισης κρίσεων. Είναι αξιοσημείωτο ότι το προσωπικό έχει μεγάλη σημασία, τόσο πριν όσο και μετά την κρίση, και οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού είναι σε θέση να διευκολύνουν τη συμμετοχή τους στη διαχείριση κρίσεων. Μέσω της εκπαίδευσης και της παροχής κινήτρων, ένας οργανισμός μπορεί να διασφαλίσει ότι οι προσπάθειές του για τη διαχείριση κρίσεων είναι καρποφόρες με την ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία (Ιωάννου & Ανδριανόπουλος, 2015), (Demirkaya, 2010).

2.4.4 Εκπαίδευση και ανάπτυξη ταλέντων

Ένας επιτακτικός ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στη διαχείριση κρίσεων, η εκπαίδευση διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να εφαρμόσουν αποτελεσματικά το

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

σχέδιο διαχείρισης κρίσεων. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη ταλέντων παρέχουν στους εργαζόμενους γνώσεις και δεξιότητες που είναι απαραίτητες για την ενίσχυση της διαδικασίας ανάκαμψης. Το HR αναμένεται να ηγηθεί ή να συμμετάσχει σε εκπαίδευση με στόχο την πνευματική προετοιμασία των εργαζομένων για πιθανά γεγονότα κρίσης. Αυτό περιλαμβάνει την ανάπτυξη ενός σχεδίου κατάρτισης στο οποίο παρέχονται στους εργαζόμενους γνώσεις και δεξιότητες σχετικά με τον τρόπο αντιμετώπισης κρίσεων. Η εκπαίδευση θα πρέπει επίσης να περιλαμβάνει ασκήσεις προσομοίωσης για να παρέχει μια πρακτική αίσθηση σχετικά με τον τρόπο αντιμετώπισης πραγματικών κρίσεων (Ιωάννου & Ανδριανόπουλος, 2015), (Demirkaya, 2010).

2.5 Εν κατακλείδι

Το ανθρώπινο δυναμικό σε οποιονδήποτε οργανισμό πρέπει να κινηθεί από τους παραδοσιακούς ρόλους και να αγκαλιάσει πιο σύγχρονες πτυχές του HR, συμπεριλαμβανομένης της συμμετοχής στη διαχείριση κρίσεων. Αυτό θα εξασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι είναι καλύτερα προετοιμασμένοι να χειριστούν κρίσεις και επίσης θα προωθήσει τη διατήρηση των εργαζομένων στον οργανισμό. Υπάρχουν διάφορες πτυχές σχεδιασμού και εκπαίδευσης στις οποίες το HR μπορεί να συμμετάσχει και να αναλάβει τον έλεγχο στον οργανισμό. Αυτά περιλαμβάνουν τον εντοπισμό πιθανών απειλών εντός του οργανισμού, την ανάπτυξη σχεδίου διαχείρισης κρίσεων τμημάτων, τη συμμετοχή στην ανάπτυξη του σχεδίου διαχείρισης κρίσεων, την εκπαίδευση εργαζομένων στη διαχείριση απειλών και κινδύνων, τον σχεδιασμό επιχειρησιακής συνέχειας, την αξιολόγηση των επιπτώσεων της κρίσης και πρακτικά μαθήματα για τη διαχείριση κρίσεων όταν συμβαίνουν. Μέσω της συμμετοχής του ανθρώπινου δυναμικού στον προγραμματισμό και την εκπαίδευση,

3 Κεφάλαιο: «Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στους δημόσιους οργανισμούς»

3.1 Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων στη Δημόσια Διοίκηση

Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων στη δημόσια διοίκηση περιλαμβάνει όλους όσους απασχολούνται, σε μη εμπορικές οντότητες οι οποίες χρηματοδοτούνται από το κράτος. Αυτές οι οντότητες ενδέχεται να είναι δημόσιες δομές και τμήματα έως φορείς και αρχές με διαφορετικούς βαθμούς ομοιομορφίας, τόσο σε κεντρικό όσο και σε τοπικό επίπεδο, όπως η υγεία και η εκπαίδευση που χρηματοδοτούνται πλήρως ή ως επί το πλείστον από το δημόσιο. Οι όροι: δημόσιοι υπάλληλοι και δημόσιοι λειτουργοί χρησιμοποιούνται εναλλακτικά (Yahiaoui, Anser, & Lahouel, 2015).

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να περιλαμβάνει λειτουργίες όπως σχεδιασμός, πρόσληψη και επιλογή, διαχείριση απόδοσης, εκπαίδευση, αναγνώριση και εργασιακές σχέσεις. Οι βασικές προκλήσεις της διαχείρισης των λειτουργιών του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνουν την παροχή κινήτρων και την μισθοδοσία των δημοσίων υπαλλήλων. Αυτές οι προκλήσεις επηρεάζουν την ατομική και οργανωτική απόδοση (Ejim, 2022).

Το κίνητρο και η ανταμοιβή / μισθός επικεντρώνονται σε αυτό που δεσμεύει τα άτομα με οργανισμούς και δίνει «ενέργεια» στους εργαζομένους. Μια προσέγγιση, εμπνευσμένη από ορθολογική επιλογή, προσδιορίζει το προσωπικό συμφέρον και τα εξωτερικά κίνητρα, συμπεριλαμβανομένων των αμοιβών με βάση την απόδοση των εργαζομένων. Μια δεύτερη προσέγγιση, εμπνευσμένη από τη θεωρία του αυτοκαθορισμού, εστιάζει στον αλτρουισμό και τις προκοινωνικές αξίες και δίνει προτεραιότητα στα εγγενή κίνητρα, τον σχεδιασμό εργασίας και την προσεκτική επιλογή για να καλλιεργήσει το «πάθος» για την δημόσια υπηρεσία (Yahiaoui, Anser, & Lahouel, 2015), (Leisink, Borst, Knies, & Battista, 2021).

Μια πρόσθετη πρόκληση επικεντρώνεται στους πολιτικούς ρόλους των δημοσίων υπαλλήλων στην εκάστοτε κυβέρνηση και στον βαθμό στον οποίο οι δημόσιοι υπάλληλοι ανταποκρίνονται πολιτικά (Leisink, Borst, Knies, & Battista, 2021).

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

Ο ρόλος των ανώτερων δημοσίων υπαλλήλων εξαρτάται επίσης από την εξειδίκευσή τους και την ικανότητα των πολιτικών που εφαρμόζονται κατά καιρούς. Τα συστήματα που ενθαρρύνουν πιο σαφείς πολιτικούς ρόλους για ανώτερους δημοσίους υπαλλήλους δεν φαίνεται να λειτουργούν για το δημόσιο συμφέρον. Η προετοιμασία των ανώτερων δημοσίων υπαλλήλων για αυτούς τους ρόλους είναι μια κρίσιμη πρόκληση για τους ανθρώπινους πόρους. Οι αρχές χρησιμοποιούν επίσης εργαλεία ανθρώπινου δυναμικού για να αυξήσουν την πολιτική ανταπόκριση, συμπεριλαμβανομένης της εκπαίδευσης, της πειθαρχίας και των αλλαγών στην ασφάλεια της θητείας των δημοσίων υπαλλήλων (Μάρκου, 2017).

Καθώς ταυτότητες όπως η φυλή και το φύλο γίνονται πολιτικά σημαντικές, η εκπροσώπηση γίνεται μια άλλη βασική πρόκληση για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στη δημόσια διοίκηση. Η παθητική εκπροσώπηση είχε μεγάλο τίμημα, τόσο στις δυτικού τύπου δημοκρατίες όσο και στον αναπτυσσόμενο κόσμο. Η παθητική εκπροσώπηση έχει συμβολικά αποτελέσματα και μπορεί να αυξήσει την εμπιστοσύνη των πολιτών στη γραφειοκρατία, καθιστώντας τη γραφειοκρατική δράση πιο νόμιμη στα μάτια των μειονοτικών κοινοτήτων. Επιπλέον, οι δημόσιοι υπάλληλοι της μειοψηφίας μπορεί να επηρεάσουν τα αποτελέσματα άμεσα - για παράδειγμα, επηρεάζοντας την εφαρμογή μιας πολιτικής - ή έμμεσα - για παράδειγμα, επηρεάζοντας πολίτες μειοψηφίας να αλλάξουν τη συμπεριφορά τους ή επηρεάζοντας γραφειοκράτες συναδέλφους που δεν ανήκουν στη μειοψηφία να αλλάξουν τη συμπεριφορά τους ή τέλος επηρεάζοντας την οργανωτική πολιτική (Μάρκου, 2017).

Η ενεργός εκπροσώπηση μπορεί επομένως να επηρεάσει τη συνολική απόδοση της δημόσιας υπηρεσίας. Η εκπροσώπηση διαμεσολαβείται από έναν αριθμό μεταβλητών, όπως η διακριτικότητα, η εξέχουσα ταυτότητα, η αποστολή του φορέα, η κοινωνικοποίηση, ο επαγγελματισμός και το διοικητικό επίπεδο μεταξύ άλλων. Οι διευθυντές ανθρώπινων πόρων επιπροσθέτως πρέπει να διαχειρίζονται την εκπαίδευση για τη διαφορετικότητα, η οποία μπορεί να βελτιώσει τα αποτελέσματα.

Η τελική πρόκληση, η μεταρρύθμιση των δημοσίων υπηρεσιών, καλύπτει τις λειτουργίες και τα θέματα του δημόσιου ανθρώπινου δυναμικού. Η μεταρρύθμιση των δημοσίων υπηρεσιών είναι ένας τομέας, γεμάτος πειράματα και δεν επιδέχεται αξιολόγηση,

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

μια μακροπρόθεσμη επιχείρηση. Ωστόσο, ορισμένες ριζικές μεταρρυθμίσεις έχουν αλλάξει ριζικά τους όρους των διαπραγματεύσεων για τις δημόσιες υπηρεσίες μεταξύ πολιτικών και δημοσίων υπαλλήλων. Η εισαγωγή «ριζικής» μεταρρύθμισης, όπως η κατά βούληση απασχόληση, υπονομεύει τη δέσμευση και αποτυγχάνει να παράγει τα αναμενόμενα αποτελέσματα απόδοσης (Ψαθά, 201).

3.2 Η Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα μέσα από την Θεωρία του «Κοινωνικού Ανθρώπου»

3.2.1 Το Περιεχόμενο της Θεωρίας του «Κοινωνικού Ανθρώπου»

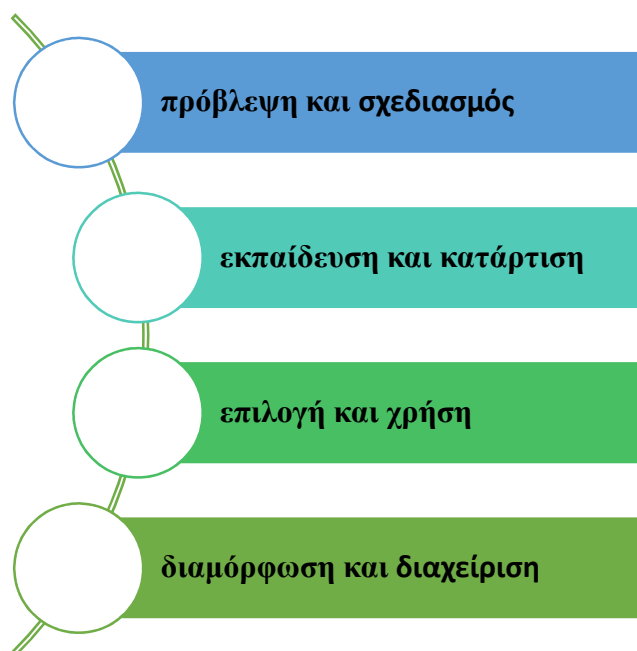
Η υπόθεση του «κοινωνικού ανθρώπου» προτάθηκε για πρώτη φορά στο πείραμα του Hawthorne. Με βάση το πείραμα Hawthorne, ο διάσημος Αμερικανός ψυχολόγος και επιστήμονας διαχείρισης Mayo, πρότεινε ότι οι άνθρωποι είναι σκεπτόμενα και πολύπλοκα κοινωνικά μέλη με διαφορετικές προσωπικότητες και συναισθηματικές εκφράσεις, όχι μηχανές και ζώα. Ως σύνθετο «κοινωνικό άτομο», αν και τα χρήματα και το υλικό έχουν σημαντικό αντίκτυπο στον ενθουσιασμό του, ο καθοριστικός παράγοντας δεν είναι οι υλικές ανταμοιβές, αλλά η ικανοποίηση των ψυχολογικών αναγκών ενός κοινωνικού ατόμου (Yang & Xiang, 2020).

Το κύριο περιεχόμενο της θεωρίας του «κοινωνικού ανθρώπου» είναι (Reshef & Alberta,, 2009): Πρώτον, οι άνθρωποι δεν είναι μόνο «οικονομικοί άνθρωποι» που χρειάζονται μόνο οικονομικά ανταλλάγματα, αλλά είναι και κοινωνικοί και ψυχολογικοί «κοινωνικοί άνθρωποι» που έχουν και διαφορετικές (συναισθηματικές) εκτός από υλικές ανάγκες. Μόνο όταν η κοινωνία και η ψυχολογία των ανθρώπων είναι ικανοποιημένες, μπορεί να μεγιστοποιηθεί η αποδοτικότητα της εργασίας. Δεύτερον, υποστήριξη της «ανθρωποκεντρικής» θεωρίας που επικεντρώνεται στον συντονισμό των διαπροσωπικών σχέσεων για την επίτευξη αρμονίας. Τρίτον, ορθολογική χρήση «ανεπίσημων ομάδων» για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας της ομαδικής εργασίας. Επειδή οι «άτυπες ομάδες» έχουν μοναδικά συναισθήματα, κανόνες και τάσεις, που συμβάλλουν στη βελτίωση του ενθουσιασμού. Τέταρτον, ο εργασιακός ενθουσιασμός των ανθρώπων εξαρτάται από τη στάση εργασίας τους και η εργασιακή στάση επηρεάζεται από τις γύρω διαπροσωπικές σχέσεις και το εργασιακό περιβάλλον.

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

3.2.2 Η Υπόθεση του «Κοινωνικού Άνθρωπου» και η σημασία της για την Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι άνθρωποι είναι ο πρώτος πόρος της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Το κύριο περιεχόμενο της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα περιλαμβάνει τέσσερις πτυχές: πρόβλεψη και σχεδιασμός, εκπαίδευση και κατάρτιση, επιλογή και χρήση, διαμόρφωση και διαχείριση (Yang & Xiang, 2020).



Σχήμα 3.2: Το κύριο περιεχόμενο της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα.

Εν ολίγοις, αντιστοιχεί στην εισαγωγή, επιλογή, εκπαίδευση και διαχείριση ταλέντων στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού είναι ένας από τους σημαντικούς κρίκους στη διαδικασία της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και είναι το πιο αποτελεσματικό μέσο για τον δημόσιο τομέα να ανακαλύψει ταλέντα, να εισαγάγει, να επιλέξει και να καλλιεργήσει ταλέντα. Τα νέα ταλέντα κατέχουν σημαντική θέση στο ανθρώπινο δυναμικό (Yang & Xiang, 2020).

Η εισαγωγή και η επιλογή νέων ταλέντων θα ενισχύσει σημαντικά τη ζωτικότητα του δημόσιου τομέα και θα δώσει «νέες ιδέες / ώθηση» στον οργανισμό. Τα νεαρά ταλέντα έχουν υψηλά ακαδημαϊκά προσόντα και απεριόριστες δυνατότητες και αποτελούν την κύρια δύναμη για την ανάληψη εργασιακών καθηκόντων. Ως εκ τούτου, λέγεται ότι θα πρέπει να

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

πραγματοποιηθεί επαρκής ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού για αυτή τη νεαρή ομάδα, για να δώσει πλήρη απόδοση στη μέγιστη αποτελεσματικότητα των νέων ταλέντων. Ταυτόχρονα, πρέπει να προσεχθεί και η καλλιέργεια των δικών τους ικανοτήτων των νέων ταλέντων και η συντονισμένη ανάπτυξη και πρόοδος με μονάδες και οργανισμούς.

Οι άνθρωποι που βρίσκονται ήδη στη δουλειά, αποτελούν επίσης μέρος του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα και είναι επίσης πολύ σημαντικό να αναπτυχθεί το ανθρώπινο δυναμικό για αυτούς. Όσον αφορά την πρακτική εμπειρία, είναι πιο ώριμοι και σταθεροί από τα νεαρά ταλέντα και έχουν ισχυρές δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων. Λέγεται ότι θα πρέπει να πραγματοποιηθεί επαρκής ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού ώστε αυτή η νεαρή ομάδα να δώσει πλήρη απόδοση στη μέγιστη αποτελεσματικότητα των νέων ταλέντων.

Ταυτόχρονα, πρέπει να προσεχθεί και η καλλιέργεια των δικών τους ικανοτήτων των νέων ταλέντων και τη συντονισμένη ανάπτυξη και πρόοδος με μονάδες και οργανισμούς.

Με βάση τη θεωρία της υπόθεσης του «κοινωνικού ανθρώπου», οι οργανισμοί μονάδων θα πρέπει να συνεχίσουν να εκπαιδεύουν και να διαχειρίζονται αυτό το «νέο» και «παλιό» προσωπικό. Για τα άτομα, είναι απαραίτητο όχι μόνο να αποκτήσουν τη βελτίωση της προσωπικής τους ικανότητας, αλλά και να συνειδητοποιήσουν την αξία της προσωπικής ζωής. Ο απόλυτος οδηγός είναι μια επιτυχημένη καριέρα και ένα τέλει ταξίδι ζωής. Σε ό,τι αφορά την οργάνωση, με τη συνεργασία ενεργητικών νέων ταλέντων και εμπειρών «παλιών» στελεχών, κάθε έργο μπορεί να ολοκληρωθεί ποιοτικά και ποσοτικά και οι οργανωτικοί στόχοι μπορούν να ολοκληρωθούν αποτελεσματικά (Yang & Xiang, 2020).

3.3 Ελλείψεις στην Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα

3.3.1 Επιλογή και πρόσληψη εργαζομένων

Οι τρέχουσες οικονομικές, κοινωνικές, πολιτικές και τεχνολογικές συνθήκες και οι συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις για υψηλότερη ανάπτυξη, διαμορφώνουν τη διαρκή ανάγκη για βελτίωση των διοικητικών λειτουργιών του δημόσιου τομέα. Ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που καλείται να παρακάμψει η ελληνική δημόσια διοίκηση είναι το δυσλειτουργικό σύστημα προσλήψεων. Για δεκαετίες, το ελληνικό σύστημα προσλήψεων αντιμετώπιζε εκτεταμένα προβλήματα όπως η έλλειψη αξιοκρατίας και η

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

διαφθορά λόγω του έντονου πελατειακού κράτους (Parapolychroniadis, Rossidis, & Aspridis, 2017).

Κατά τη δεκαετία του 2000, σε μια προσπάθεια αντιμετώπισης αυτού του προβληματικού συστήματος, διαμορφώθηκε ένα αξιοκρατικό αλλά πολύ στατικό σύστημα προσλήψεων και βασίστηκε στον κανόνα των τυπικών προσόντων και των διαγωνισμών πρόσληψης. Το διαμορφώσιμο διοικητικό σύστημα κατάφερε να μειώσει σε κάποιο βαθμό την ελληνική πατέντα πρόσληψης του «μέσου», δηλαδή ένα αναξιοκρατικό σύστημα που βασίζεται σε κομματικές εξαρτημένες σχέσεις. Ωστόσο, το σύστημα οδήγησε σε αναποτελεσματικές μεθόδους όπου το επιλεγμένο προσωπικό δεν ήταν το κατάλληλο / ικανότερο, αλλά ο υποψήφιος με υψηλότερες πιστωτικές μονάδες ή με τις υψηλότερες βαθμολογίες σε εξετάσεις, οι οποίες είχαν μικρή σχέση με το αντικείμενο της θέσης. Το μονοδιάστατο σύστημα και τα προβλήματα που προέκυψαν κατέστησαν σαφές ότι χρειαζόταν περαιτέρω βελτίωση (Ρωσσίδης & Πετροπουλάκος, 2011).

Το προαναφερθέν παθογόνο σύστημα παρουσιάζει υψηλό βαθμό πολυπλοκότητας δεδομένου του ανεπαρκούς οργανωτικού σχεδιασμού και ενός απροσδιόριστου συστήματος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Χαρακτηριστικά των ελλείψεων της ελληνικής δημόσιας διοίκησης που σχετίζονται με το θέμα της αναδιάρθρωσης των συστημάτων πρόσληψης είναι η αδυναμία έγκυρου σχεδιασμού θέσεων εργασίας, η προβληματική κατάτμηση, η υποτυπώδης μορφή ενός στρατηγικού προγράμματος διαχείρισης προσωπικού (που περιλαμβάνει τα στοιχεία της επιλογής προσωπικού για πολιτικά κριτήρια και προσέλκυση προσωπικού, διαμόρφωση προφίλ του ιδανικού υποψηφίου, σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού κ.λπ.) (Δραγατογιάννης, 2020).

3.3.2 Ανεπάρκεια στη Διαδικασία Εκπαίδευσης εργαζομένων

Ο Κώδικας Υπαλλήλων Δημόσιου και Ν.Π.Δ.Δ. (ν.3528/2007) και συγκεκριμένα στο Δ' κεφάλαιο, άρθρο 47§1, αναφέρεται στο δικαίωμα του υπαλλήλου αλλά και στην υποχρέωση της υπηρεσίας για την εκπαίδευση του προσωπικού, είτε στην Ελλάδα είτε στο εξωτερικό, παρέχοντας μάλιστα και διευκολύνσεις, όπως εκπαιδευτικές άδειες⁵.

⁵ Ν.3528 ΦΕΚ 26/09-02-2007 τεύχος Α', διαθέσιμο στη διεύθυνση www.et.gr

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

Η έλλειψη προσωπικού στο δημόσιο τομέα και οι αυξημένες υπηρεσιακές υποχρεώσεις έχουν ως συνέπεια τη μη συμμετοχή των εργαζόμενων σε εκπαιδευτικές δράσεις και σε εκπαιδευτικά προγράμματα, προκειμένου να μην υπάρξει καθυστέρηση στην διεκπεραίωση των υπηρεσιακών υποθέσεων.

Υπάρχουν ακόμη κάποια προβλήματα στην εκπαίδευση εργαζομένων (με νέες δεξιότητες). Στο μεγαλύτερο μέρος της εκπαίδευσης εργαζομένων δεν υπάρχει συστηματική και προγραμματισμένη οργάνωση και εκπαίδευση. Η οργάνωση της εκάστοτε διοίκησης ή/και τμήματος εκπαίδευσης δεν διαμορφώνει και δεν σχεδιάζει μακροπρόθεσμα εφικτά προγράμματα κατάρτισης για τους εργαζομένους και οι ατομικές ικανότητές τους δεν μπορούν να βελτιωθούν αποτελεσματικά, με επακόλουθο την σημαντική μείωση της αναπτυξιακής αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού. Υπάρχει επίσης έλλειψη ποικιλομορφίας στις μεθόδους εκπαίδευσης (Δραγατογιάννης, 2020), (Yang & Xiang, 2020).

3.3.3 Ελλείψεις στην Εκπαίδευση Διαχείρισης εργαζομένων

Η εκπαίδευση διαχείρισης εργαζομένων αποτελεί επίσης σημαντικό μέρος της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα, αλλά σε αυτό το στάδιο, εξακολουθούν να υπάρχουν κάποιες ελλείψεις σε αυτό το κομμάτι. Τα ηγετικά στελέχη σε επίπεδο διοίκησης επικεντρώνονται στη διοίκηση, την οργάνωση, τον προγραμματισμό και τη διευθέτηση εργασιών, αλλά αγνοούν τις ατομικές ανάγκες και την ανάπτυξη των υφισταμένων τους. Εκτός από τις υλικές ανάγκες, όπως ο μισθός, οι υπερωρίες, και τα επιδόματα, οι προσωπικές ανάγκες έχουν επίσης την ανάγκη του ανήκειν και της συναισθηματικής επικοινωνίας. Φυσικά και η προσωπική ανάπτυξη είναι μια από τις ψυχολογικές ανάγκες. Οι διευθυντές σπάνια τονίζουν τη σημασία της οικοδόμησης ομάδας στην εκπαίδευση διαχείρισης, αλλά δίνουν μόνο προσοχή στην «αυστηρή διαχείριση» και αγνοούν την πτυχή της «ευγένειας» (Δραγατογιάννης, 2020), (Yang & Xiang, 2020).

Οι περισσότεροι οργανισμοί του δημόσιου τομέα περιορίζονται από τη γραφειοκρατική δομή. Υπάρχουν πιο αυστηροί ιεραρχικοί περιορισμοί μεταξύ των υφισταμένων, διευθυντικών στελεχών και υφισταμένων και έλλειψη αμοιβαίας συναισθηματικής επικοινωνίας και έκφρασης προσωπικών απόψεων. Τέτοιες μέθοδοι διαχείρισης δεν ευνοούν την εκπαίδευση εργαζομένων.

3.4 Επιλογή κατάλληλων ατόμων και θέσεων στο Δημόσιο Τομέα

Όταν οι δημόσιοι οργανισμοί επιλέγουν άτομα με συγκεκριμένες δεξιότητες, είναι απαραίτητο να εξετάζονται και να αναλύονται διεξοδικά και στη συνέχεια να οργανώνεται η τοποθέτηση των επιλεγμένων εργαζομένων σε κατάλληλες θέσεις. Κατά τη διαδικασία πρόσληψης νέων εργαζομένων με συγκεκριμένες δεξιότητες, είναι απαραίτητο να προσδιοριστούν οι δεξιότητες σύμφωνα με τις ανάγκες τους. Εάν ο αριθμός των νέων εργαζομένων που προσλαμβάνονται δεν ελέγχεται σωστά, θα έχει ως αποτέλεσμα να υπάρχει υπερβολικό προσωπικό σε μονάδες και τμήματα, γεγονός που θα έχει ως αποτέλεσμα σπατάλη ανθρώπινου δυναμικού και χαμηλή αποδοτικότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες στις αντίστοιχες μονάδες και τμήματα. Αντιθέτως ο μικρός αριθμός εργαζομένων θα προκαλέσει έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού στη μονάδα και το τμήμα, γεγονός που θα αυξήσει την επιβάρυνση των εργασιακών καθηκόντων (Μάρκου, 2017).

Κατά τη διαδικασία επιλογής εργαζομένων, θα πρέπει να εφαρμόζεται η αρχή των «κατάλληλων ατόμων και θέσεων». Όσον αφορά τα θέματα «τι χρειάζεται ο οργανισμός» και «τι θέλουν τα νέα ταλέντα», ο προϊστάμενος της εκάστοτε δημόσιας υπηρεσίας εξετάζει περισσότερο το πρώτο.

Οι δημόσιοι οργανισμοί δεν πρέπει μόνο να αναζητούν απαιτήσεις και προϋποθέσεις, αλλά θα πρέπει επίσης να είναι ακροατές των απαιτήσεων των νέων εργαζομένων, να νοιάζονται για τις εσωτερικές ανάγκες των υπαλλήλων αυξημένων γνώσεων και δεξιοτήτων, να κατανοούν τις ανάγκες ανάπτυξης νέων υπαλλήλων, να κατέχουν τα χαρακτηριστικά των νέων υπαλλήλων και να τους δίνουν οργανωτική υποστήριξη. Ταυτόχρονα, όλες οι δημόσιες μονάδες και οι διευθυντές πρέπει επίσης να συνειδητοποιήσουν ξεκάθαρα ότι οι αρετές και οι ικανότητες που επιδεικνύουν οι υπάλληλοι αυξημένων γνώσεων και δεξιοτήτων στη δουλειά τους, είναι οι πιο άμεσες προκλήσεις προς τον οργανισμό για πρόοδο και εξέλιξη. Ιδιαίτερη προσοχή και μεγάλη σημασία πρέπει να δοθεί στους υπαλλήλους αυξημένων γνώσεων και δεξιοτήτων και να βρεθούν οι καταλληλότερες θέσεις για αυτά (Ψαθά, 201).

Υπάρχει η δυνατότητα επιλογής καταλληλότερων υπαλλήλων για τις αντίστοιχες θέσεις. Μόνο με αυτόν τον τρόπο μπορεί να παρέχονται στους υπαλλήλους αυξημένων

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

γνώσεων και δεξιοτήτων, περισσότερες επιλογές και να επιτύχουν καλύτερα τη «βέλτιστη αντιστοίχιση» και την -μεταξύ προφίλ -υπαλλήλων και προφίλ θέσεων. Με τα παραπάνω μεγιστοποιείται η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Μέρος Β

4 Κεφάλαιο: «Ερευνητικό μέρος»

4.1 Μεθοδολογία έρευνας

Σύμφωνα με τους Ίσαρη & Πουρκός, (2015), η μεθοδολογία έρευνας είναι η κύρια αρχή που καθοδηγεί την εκάστοτε έρευνα. Γίνεται η γενική προσέγγιση στη διεξαγωγή έρευνας για το θέμα και καθορίζει ποια μέθοδο έρευνας θα χρησιμοποιηθεί. Πρέπει να ληφθούν υπόψη πολλά ζητήματα όταν πρόκειται για την επιλογή της καταλληλότερης μεθοδολογίας για το ερευνητικό θέμα. Τα ζητήματα μπορεί να περιλαμβάνουν περιορισμούς έρευνας και ηθικά διλήμματα που μπορεί να επηρεάσουν την ποιότητα της εκάστοτε έρευνας (Ίσαρη & Πουρκός, 2015).

Οι μεθοδολογίες ποιοτικής έρευνας εξετάζουν τις συμπεριφορές, τις απόψεις και τις εμπειρίες των ατόμων μέσω μεθόδων εξέτασης. Αυτός ο τύπος προσέγγισης απαιτεί συνήθως λιγότερους συμμετέχοντες, αλλά περισσότερο χρόνο με κάθε συμμετέχοντα. Δίνει στα υποκείμενα της έρευνας την ευκαιρία να εκφράσουν τη δική τους γνώμη για ένα συγκεκριμένο θέμα (Λαγουμιντζής, Βλαχόπουλος, & Κουτσογιάννης, 2015).

Οι ποσοτικές μεθοδολογίες έρευνας προορίζονται για τη δημιουργία αριθμητικών στατιστικών χρησιμοποιώντας ερευνητική καταμέτρηση για τη συλλογή δεδομένων (Χαλικιάς, Λάλου, & Μανωλέσου, 2015). Αυτή η προσέγγιση τείνει να προσεγγίζει μεγαλύτερο αριθμό ατόμων σε μικρότερο χρονικό διάστημα. Σύμφωνα με τους Λαγουμιντζής, Βλαχόπουλος, & Κουτσογιάννης, (2015), υπάρχουν τρία μέρη που συνθέτουν μια ποσοτική μεθοδολογία έρευνας:

- Πληθυσμός δείγματος
- Πώς θα πραγματοποιηθεί η συλλογή των δεδομένων (αυτή είναι η μέθοδος έρευνας)
- Πώς θα αναλυθούν τα δεδομένα

Στην παρούσα ερευνητική μελέτη ο πληθυσμός του δείγματος θα είναι εργαζόμενοι του Δήμου Ναυπακτίας. Η συλλογή των δεδομένων θα πραγματοποιηθεί με ερωτηματολόγιο και τα δεδομένα θα αναλυθούν με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS28.

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

Η βασική εστίαση της παρούσης διπλωματικής εργασίας είναι ο Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας.

Τα ερευνητικά ερωτήματα επικεντρώνονται στα εξής:

- Ερ1. Σε ποιο βαθμό επηρεάζεται η απόδοση των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας από το εν γένει εργασιακό περιβάλλον;
- Ερ2. Η ποιότητα των υπηρεσιακών επικοινωνιών και αλληλεπιδράσεων επιδρά στην αποδοτικότητα των εργαζομένων του Δήμου;
- Ερ3. Πώς στοιχεία όπως η αξιολόγηση, η επιβράβευση της απόδοσης και η επιμόρφωση του προσωπικού επηρεάζουν την απόδοση του;

4.2 Ερευνητικό Εργαλείο

Εργαλείο της πρωτογενής διερευνητικής διαδικασίας της παρούσας έρευνας αποτέλεσε δομημένο ερωτηματολόγιο το οποίο διερευνά τις εμπειρίες των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας ως παράγοντες στην αποτελεσματικότητας του Δήμου.

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 7 πυλώνες με 31 αντίστοιχες ερωτήσεις:

- 1ος. Άξονας: «Αξιολόγηση Επικοινωνιών Δήμου Ναυπακτίας». Η διαφανής και συχνή επικοινωνία παίζει σημαντικό ρόλο στην ομαλή λειτουργία ενός δημόσιου οργανισμού, είτε είναι εξωτερική είτε εσωτερική. Και τα δύο είναι εξίσου σημαντικά. Εξωτερική θα μπορούσε να είναι με τους πολίτες, άλλες υπηρεσίες / φορείς κ.λπ., ενώ η εσωτερική θα ήταν με τους ομότιμους, τους επόπτες, τη διοίκηση κ.λπ.. Με ερωτήσεις όπως: βαθμός ικανοποίησης από τις επικοινωνίες, από τις ληφθήσες πληροφορίες, από τις στρατηγικές και τα επιτεύγματα στον Δήμο Ναυπακτίας.
- 2ος. Άξονας: «Δέσμευση Εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας». Η δέσμευση των εργαζομένων είναι μια έννοια ανθρώπινου δυναμικού που περιγράφει το επίπεδο ενθουσιασμού και αφοσίωσης που νιώθει ένας εργαζόμενος στη δουλειά του. Οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι νοιάζονται για την εργασία τους και για την απόδοση του φορέα που εργάζονται και αισθάνονται ότι οι προσπάθειές τους κάνουν τη διαφορά. Με ερωτήσεις όπως: ικανοποίηση από την διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού, από

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

την ηγεσία της οργανικής μονάδας , από την επιτυχία επαγγελματικής και προσωπικής και από την μετάδοση πληροφοριών με σαφήνεια.

3ος. Άξονας: «Εμπειρία Εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας». Η εμπειρία των εργαζομένων είναι το άθροισμα της εμπειρίας που συγκεντρώνει ένας εργαζόμενος από έναν οργανισμό από τη στιγμή της πρόσληψης έως την αποχώρησή του. Με ερωτήσεις όπως: ικανοποίηση από τις πληροφορίες που δίνονται κατά την πρόσληψη, από τη διαδικασία ενσωμάτωσης στην οργανική μονάδα, από τις προσωπικές ευκαιρίες ανάπτυξης και από τις σχέσεις με τους συναδέλφους στον Δήμο Ναυπακτίας.

4ος. Άξονας: «Κίνητρα των Εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας». Οι εργαζόμενοι με κίνητρα είναι πλεονέκτημα για έναν οργανισμό, είναι ευθέως ανάλογα με την επιτυχία ενός οργανισμού. Με ερωτήσεις όπως: εκτίμηση συνεισφοράς, ευχαρίστηση και ενθουσιασμός από την εργασία, και συμβολή στους στόχους του Δήμου Ναυπακτίας.

5ος. Άξονας: «Αξιολόγηση της Απόδοσης των Εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας». Ένας υπάλληλος κατά τη διάρκεια της θητείας του συνεργάζεται με πολλούς υπαλλήλους και συναδέλφους. Είναι δίκαιο τα σχόλιά τους να λαμβάνονται υπόψη στη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης. Είναι μια ολιστική προσέγγιση για την αξιολόγηση ενός υπαλλήλου και όλο και περισσότεροι οργανισμοί υιοθετούν αξιολογήσεις 360 μοιρών. Με ερωτήσεις όπως: ολοκλήρωση εργασιών, ομαδικότητα, ενημέρωση πολιτών κι αποδοχή στην ομάδα εργασίας.

6ος. Άξονας: «Αξιολόγηση της Διαχείρισης του Δήμου Ναυπακτίας». Η διοίκηση ενός οργανισμού αποφασίζει την κατεύθυνση του οργανισμού, τις στρατηγικές, τις πολιτικές, κ.λπ. και ως εκ τούτου παίζει βασικό ρόλο στην εμπειρία, την παραγωγικότητα, το ηθικό των εργαζομένων και την δυνατότητά τους να παραμείνουν ικανοποιημένοι και αποδοτικοί. Με ερωτήσεις όπως: ικανοποίηση από τον άμεσο προϊστάμενο, με τη στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού και την ηγεσία του Δήμου [αιρετοί και υπηρεσιακοί].

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

7ος. Άξονας: «Κοινωνικό-δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας», με ερωτήσεις όπως: φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, κάτοχος ξένης γλώσσας, χρόνια υπηρεσίας, υπηρεσιακή κατάσταση και θέση εργασίας.

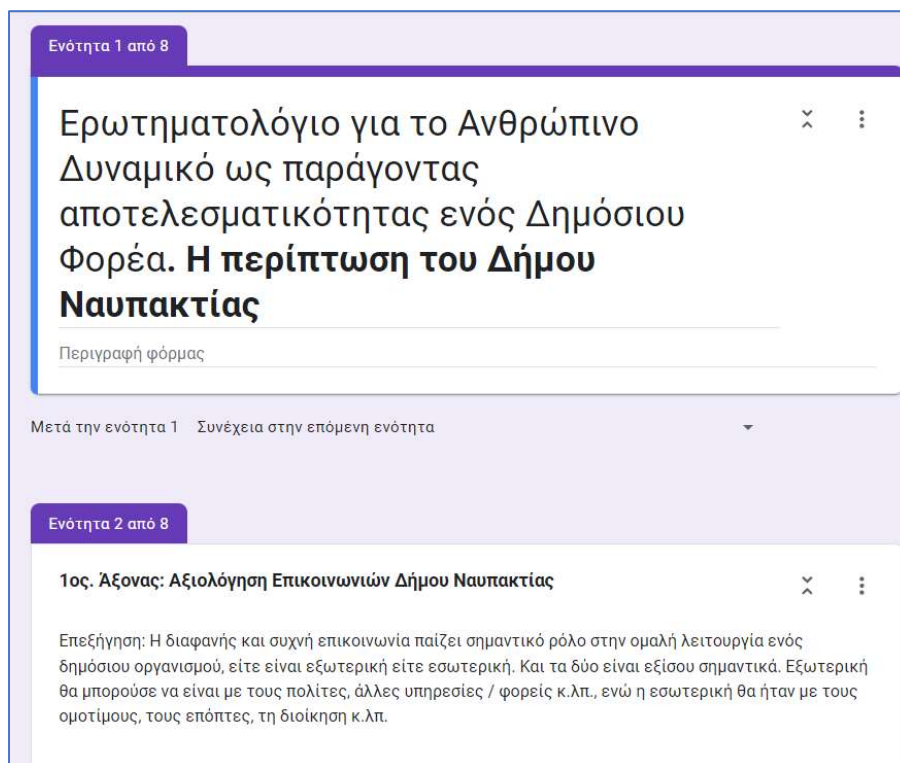
Το δομημένο ερωτηματολόγιο, των 31 ερωτήσεων, δημιουργήθηκε στην ιστοσελίδα <https://docs.google.com/forms/>. Η ιστοσελίδα της google έχει το προτέρημα της ταχείας αποστολής (υπό μορφή συνδέσμου: https://docs.google.com/forms/d/1VJSW7W0kWyp6i66h3Z47EnvPdQaQNDcU78ye_zPEsAs/edit) με όλα τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (email, twitter, facebook, instagram κ.α.) (επιπροσθέτως δημιουργήθηκε και QR-codes του συνδέσμου που οδηγεί στο ερωτηματολόγιο για άμεση κοινοποίηση μεταξύ των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας), άμεσης συμπλήρωσης αλλά και αποθήκευσης των απαντήσεων των ερωτώμενων εργαζομένων στον Δήμο Ναυπακτίας και επιπλέον σε επεξεργάσιμη μορφή (Microsoft excel) έτσι αφού τα δεδομένα από αλφαριθμητική μορφή μετατραπούν σε αριθμητική (για παράδειγμα: 1 = Άντρας, 2= Γυναίκα) να εισαχθούν στο SPSS 28 για περαιτέρω στατιστική ανάλυση.

και το QR-codes του συνδέσμου που οδηγεί στο ερωτηματολόγιο!



Εικόνα 4.1: Το QR-codes του συνδέσμου που οδηγεί στο ερωτηματολόγιο.

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας



Εικόνα 4.2: Αρχική σελίδα του ερωτηματολογίου της έρευνας.

Οι ερωτήσεις του δομημένου ερωτηματολογίου είναι ερωτήσεις της πενταβάθμιας απαντητικής κλίμακας τύπου Likert, με απαντήσεις πολλαπλής επιλογής και ερωτήσεις με απαντήσεις κατά σειρά κατάταξης.

Αρχικά δόθηκε σε 10 εργαζομένους στον Δήμο Ναυπακτίας για την εξέταση αξιοπιστίας αλλά και για την εκτίμηση του χρόνου που χρειάζεται (περίπου 10') για τη συμπλήρωσή του.

4.3 Δείγμα έρευνας

Η χρονική περίοδος της έρευνας ήταν από τον Ιανουάριο έως τον Φεβρουάριο του 2023. Πραγματοποιήθηκε άμεση συμπλήρωση των ερωτηματολογίων από 75 εργαζομένους στον Δήμο Ναυπακτίας. Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε είναι της βολικής δειγματοληψίας και στη συνέχεια ακολούθησε η ανάλυση των δεδομένων μέσω του SPSS 28.

4.4 Περιορισμοί της έρευνας

Ένα πρόβλημα που δημιουργήθηκε στην παρούσα έρευνα, αλλά ξεπεράστηκε χωρίς να δημιουργήσει προβλήματα στην συλλογή του δείγματος με επενέργεια στην επιστημονική τεκμηρίωση των αποτελεσμάτων, ήταν οι διαφορετικές βάρδιες των εργαζομένων .

Το μέγεθος δείγματος ανέρχεται στα 75 άτομα, και με βάση το συνολικό προσωπικό του Δήμου Ναυπακτίας είναι πολύ καλό. Βέβαια εάν υπήρχαν διαφορετικές συνθήκες το δείγμα θα γινόταν μεγαλύτερο αλλά στην παρούσα φάση, λόγω έλλειψης χρόνου ήταν αδύνατο να πραγματοποιηθεί.

5 Κεφάλαιο: «Ανάλυση στοιχείων της έρευνας»

5.1 Αξιοπιστία του ερωτηματολογίου

Στην παρούσα ενότητα θα παρουσιαστεί ο συντελεστής Cronbach Alpha για να βρεθεί η εσωτερική συνέπεια / αξιοπιστία των απαντήσεων του δείγματος στο σύνολο των μεταβλητών (ερωτήσεων τύπου Likert) του ερωτηματολογίου.

5.1.1 Cronbach Alpha του 1^{ου} άξονα: «Αξιολόγηση Επικοινωνιών Δήμου Ναυπακτίας»

Από τον παρακάτω πίνακα 5.1 καταγράφεται η τιμή για το Cronbach's alpha για τον 1^ο άξονα: «Αξιολόγηση Επικοινωνιών Δήμου Ναυπακτίας» και είναι 0,845 η οποία σημαίνει υψηλό επίπεδο εσωτερικής συνέπειας με αυτό το συγκεκριμένο δείγμα ερωτώμενων.

Πίνακας 5.1: Στατιστικά αξιοπιστίας του 1^{ου} άξονα: «Αξιολόγηση Επικοινωνιών Δήμου Ναυπακτίας».

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,845	,844	4

Ο παρακάτω πίνακας 5.2 εμφανίζει τα εξής σημαντικά στοιχεία:

Στην στήλη: «Corrected Item-Total Correlation», περιλαμβάνει τη συσχέτιση των ερωτήσεων που συνθέτουν τον 1^ο άξονα: «Αξιολόγηση Επικοινωνιών Δήμου Ναυπακτίας» του ερωτηματολογίου σε αλληλεξάρτηση με το συνολικό άθροισμα των υπολοίπων μεταβλητών. Η συσχέτιση μετράται με το δείκτη γραμμικής συσχέτισης r του Pearson η οποία κατώτερη είναι 0,510 (ερώτηση: 3. Σε σύγκριση με πέρυσι, πώς θα βαθμολογούσατε τις γνώσεις σας για το φορέα που εργάζεστε, τις στρατηγικές του;» έως την ανώτερη τιμή $r = 0,752$ (ερώτηση: 2. Πώς αισθάνεστε για τις πληροφορίες που λαμβάνετε;). Όλες οι τιμές των ερωτήσεων που απαρτίζουν τον 1^ο άξονα του ερωτηματολογίου είναι μεγαλύτερες από την τιμή $r = 0,3$ η οποία στοιχειοθετεί το όριο, έτσι υπάρχει θετική επιβεβαίωση ότι η εσωτερική συνοχή του 1^{ου} άξονα του ερωτηματολογίου είναι πολύ υψηλή (Σαμαντά & Χαλικιάς, 2016).

Στην στήλη «Cronbach's Alpha if Item deleted» καταγράφεται, για κάθε ερώτηση, η τιμή του συντελεστή Cronbach Alpha εάν διαγραφεί η ερώτηση. Στην περίπτωσή μας ο

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

συντελεστής Cronbach Alpha έχει τιμή: 0,845 και μόνο με την ερώτηση: «3. Σε σύγκριση με πέρυσι, πώς θα βαθμολογούσατε τις γνώσεις σας για το φορέα που εργάζεστε, τις στρατηγικές του;» μπορεί να ανέβει στην τιμή: ,869. Η αύξηση είναι αμελητέα και επομένως όλες οι ερωτήσεις του 1^{ου} άξονα παραμένουν στο ερωτηματολόγιο.

Πίνακας 5.2: Σύνολο στατιστικών του 1^{ου} άξονα: «Αξιολόγηση Επικοινωνιών Δήμου Ναυπακτίας».

	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
1. Συνολικά, πόσο ικανοποιημένοι είστε από τις ενδοϋπηρεσιακές επικοινωνίες στον φορέα που εργάζεστε;	9,7867	4,332	,735	,684	,779
2. Πώς αισθάνεστε για τις πληροφορίες που λαμβάνετε;	9,8267	4,578	,752	,595	,775
3. Σε σύγκριση με πέρυσι, πώς θα βαθμολογούσατε τις γνώσεις σας για το φορέα που εργάζεστε, τις στρατηγικές του;	9,6267	5,345	,510	,404	,869
4. Πώς θα περιγράφατε την εντύπωσή σας από τις ενδοϋπηρεσιακές επικοινωνίες εντός του φορέα που εργάζεστε;	9,9200	3,966	,749	,696	,774

Τέλος, από τον παρακάτω πίνακα 5.3 υπολογίζεται η μέση τιμή, η διακύμανση και η τυπική απόκλιση των ερωτήσεων του 1^{ου} άξονα: «Αξιολόγηση Επικοινωνιών Δήμου Ναυπακτίας». Από το αποτέλεσμα των πράξεων: $13,0533 / 4 = 3,26$ παρατηρείται ότι ο βαθμός αξιολόγησης των Επικοινωνιών του Δήμου Ναυπακτίας από τους εργαζομένους του δείγματος τείνει στην επιλογή: «3. Ουδέτερος».

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

Πίνακας 5.3: Στατιστικά Κλίμακας του 1^{ου} άξονα: «Αξιολόγηση Επικοινωνιών Δήμου Ναυπακτίας».

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
13,0533	7,700	2,77485	4

5.1.2 Cronbach Alpha του 2^{ου} άξονα: «Δέσμευση Εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας»

Από τον παρακάτω πίνακα 5.4 καταγράφεται η τιμή για το Cronbach's alpha για τον 2^ο άξονα: «Δέσμευση Εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας» και είναι 0,783 η οποία σημαίνει πολύ καλό επίπεδο εσωτερικής συνέπειας με αυτό το συγκεκριμένο δείγμα ερωτώμενων.

Πίνακας 5.4: Στατιστικά αξιοπιστίας του 2^{ου} άξονα: «Δέσμευση Εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας».

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,783	,783	4

Ο παρακάτω πίνακας 5.5 εμφανίζει τα εξής σημαντικά στοιχεία:

Στην στήλη: «Corrected Item-Total Correlation», περιλαμβάνει τη συσχέτιση των ερωτήσεων που συνθέτουν τον 2^ο άξονα: «Δέσμευση Εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας» του ερωτηματολογίου σε αλληλεξάρτηση με το συνολικό άθροισμα των υπολοίπων μεταβλητών. Η συσχέτιση μετράται με το δείκτη γραμμικής συσχέτισης r του Pearson η οποία κατώτερη είναι 0,472 (ερώτηση:7. Είστε σε θέση να επιτύχετε μια ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής με τον οργανισμό που εργάζεστε;) έως την ανώτερη τιμή $r = 0,692$ (ερώτηση: 6. Πιστεύετε ότι τα μέλη της ομάδας σας είναι δεκτικά στις προτάσεις σας;). Όλες οι τιμές των ερωτήσεων που απαρτίζουν τον 2^ο άξονα του ερωτηματολογίου είναι μεγαλύτερες από την τιμή $r = 0,3$ η οποία στοιχειοθετεί το όριο, έτσι υπάρχει θετική επιβεβαίωση ότι η εσωτερική συνοχή του 2^{ου} άξονα του ερωτηματολογίου είναι πολύ υψηλή (Σαμαντά & Χαλικιάς, 2016).

Στην στήλη «Cronbach's Alpha if Item deleted» καταγράφεται, για κάθε ερώτηση, η τιμή του συντελεστή Cronbach Alpha εάν διαγραφεί η ερώτηση. Στην περίπτωσή μας ο συντελεστής Cronbach Alpha έχει τιμή: 0,783 και μόνο με την ερώτηση: «7. Είστε σε θέση να

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

επιτύχετε μια ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής με τον οργανισμό που εργάζεστε;» μπορεί να ανέβει στην τιμή: ,785. Η αύξηση είναι αμελητέα και επομένως όλες οι ερωτήσεις του 2^{ου} άξονα παραμένουν στο ερωτηματολόγιο.

Πίνακας 5.5: Σύνολο στατιστικών του 2^{ου} άξονα: «Δέσμευση Εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας».

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
5. Πιστεύετε ότι η διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού είναι δίκαιη;	10,7200	8,691	,530	,352	,761
6. Πιστεύετε ότι τα μέλη της ομάδας σας είναι δεκτικά στις προτάσεις σας;	10,0000	8,324	,692	,485	,681
7. Είστε σε θέση να επιτύχετε μια ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής με τον οργανισμό που εργάζεστε;	9,7467	9,570	,472	,279	,785
8. Νιώθετε ότι οι συνάδελφοί σας, σας μεταδίδουν τις πληροφορίες με τη μέγιστη σαφήνεια;	10,2133	7,467	,680	,468	,680

Τέλος, από τον παρακάτω πίνακα 5.6 υπολογίζεται η μέση τιμή, η διακύμανση και η τυπική απόκλιση των ερωτήσεων του 2^{ου} άξονα: «Δέσμευση Εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας». Από το αποτέλεσμα των πράξεων: $13,5600 / 4 = 3,39$ παρατηρείται ότι ο βαθμός αξιολόγησης της Δέσμευσης των Εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας βρίσκεται ανάμεσα στις επιλογές: «3. Ουδέτερος» και «4. Ικανοποιημένος».

Πίνακας 5.6: Στατιστικά Κλίμακας του 2^{ου} άξονα: «Δέσμευση Εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας».

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
13,5600	14,115	3,75694	4

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

5.1.3 Cronbach Alpha του 3^{ου} άξονα: «Εμπειρία Εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας»

Από τον παρακάτω πίνακα 5.7 καταγράφεται η τιμή για το Cronbach's alpha για τον 3^ο άξονα: «Εμπειρία Εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας» και είναι 0,746 η οποία σημαίνει πολύ καλό επίπεδο εσωτερικής συνέπειας με αυτό το συγκεκριμένο δείγμα ερωτώμενων.

Πίνακας 5.7: Στατιστικά αξιοπιστίας του 3^{ου} άξονα: «Εμπειρία Εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας».

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,746	,744	4

Ο παρακάτω πίνακας 5.2 εμφανίζει τα εξής σημαντικά στοιχεία:

Στην στήλη: «Corrected Item-Total Correlation», περιλαμβάνει τη συσχέτιση των ερωτήσεων που συνθέτουν τον 3^ο άξονα: «Εμπειρία Εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας» του ερωτηματολογίου σε αλληλεξάρτηση με το συνολικό άθροισμα των υπολοίπων μεταβλητών. Η συσχέτιση μετράται με το δείκτη γραμμικής συσχέτισης r του Pearson η οποία κατώτερη είναι 0,387 (ερώτηση: 12. Έχετε καλές σχέσεις με τους συναδέλφους σας;) έως την ανώτερη τιμή $r = 0,682$ (ερώτηση: 10. Πόσο ικανοποιημένοι μέινετε με τη διαδικασία ενσωμάτωσης;). Όλες οι τιμές των ερωτήσεων που απαρτίζουν τον 3^ο άξονα του ερωτηματολογίου είναι μεγαλύτερες από την τιμή $r = 0,3$ η οποία στοιχειοθετεί το όριο, έτσι υπάρχει θετική επιβεβαίωση ότι η εσωτερική συνοχή του 3^{ου} άξονα του ερωτηματολογίου είναι πολύ υψηλή (Σαμαντά & Χαλικιάς, 2016).

Στην στήλη «Cronbach's Alpha if Item deleted» καταγράφεται, για κάθε ερώτηση, η τιμή του συντελεστή Cronbach Alpha εάν διαγραφεί η ερώτηση. Στην περίπτωσή μας ο συντελεστής Cronbach Alpha έχει τιμή: 0,746 και μόνο με την ερώτηση: «12. Έχετε καλές σχέσεις με τους συναδέλφους σας;» μπορεί να ανέβει στην τιμή: ,762. Η αύξηση είναι αμελητέα και επομένως όλες οι ερωτήσεις του 3^{ου} άξονα παραμένουν στο ερωτηματολόγιο.

Πίνακας 5.8: Σύνολο στατιστικών του 3^{ου} άξονα: «Εμπειρία Εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας».

Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

9. Μείνατε ικανοποιημένος από τις πληροφορίες που σας δόθηκαν κατά την πρόσληψή σας;	9,7333	4,874	,584	,388	,667
10. Πόσο ικανοποιημένοι μείνατε με τη διαδικασία ενσωμάτωσης;	9,2000	5,081	,682	,474	,603
11. Πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι έχουν ίσες ευκαιρίες ανάπτυξης σε αυτόν τον οργανισμό που εργάζεστε;	9,9600	5,579	,540	,306	,688
12. Έχετε καλές σχέσεις με τους συναδέλφους σας;	8,2267	7,205	,387	,157	,762

Τέλος, από τον παρακάτω πίνακα 5.9 υπολογίζεται η μέση τιμή, η διακύμανση και η τυπική απόκλιση των ερωτήσεων του 3^{ου} άξονα: «Εμπειρία Εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας». Από το αποτέλεσμα των πράξεων: $12,3733 / 4 = 3,09$ παρατηρείται ότι ο βαθμός αξιολόγησης της εμπειρίας των Εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας τείνει στην επιλογή: «3. Ουδέτερος».

Πίνακας 5.9: Στατιστικά Κλίμακας του 3^{ου} άξονα: «Εμπειρία Εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας».

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
12,3733	9,318	3,05257	4

5.1.4 Cronbach Alpha του 4^{ου} άξονα: «Κίνητρα των Εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας»

Από τον παρακάτω πίνακα 5.10 καταγράφεται η τιμή για το Cronbach's alpha για τον 4^ο άξονα: «Κίνητρα των Εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας» και είναι 0,785 η οποία σημαίνει υψηλό επίπεδο εσωτερικής συνέπειας με αυτό το συγκεκριμένο δείγμα ερωτώμενων.

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

Πίνακας 5.10: Στατιστικά αξιοπιστίας του 4^{ου} άξονα: «Κίνητρα των Εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας».

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,785	,789	4

Ο παρακάτω πίνακας 5.11 εμφανίζει τα εξής σημαντικά στοιχεία:

Στην στήλη: «Corrected Item-Total Correlation», περιλαμβάνει τη συσχέτιση των ερωτήσεων που συνθέτουν τον 4^ο άξονα: «Κίνητρα των Εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας» του ερωτηματολογίου σε αλληλεξάρτηση με το συνολικό άθροισμα των υπολοίπων μεταβλητών. Η συσχέτιση μετράται με το δείκτη γραμμικής συσχέτισης r του Pearson η οποία κατώτερη είναι 0,528 (ερώτηση: 13. Η ομάδα μου και οι άλλοι αναγνωρίζουν και εκτιμούν αυτό που συνεισφέρω;» έως την ανώτερη τιμή $r = 0,659$ (ερώτηση: 16. Αισθάνομαι σίγουρος ότι συμβάλλω στους στόχους του οργανισμού;). Όλες οι τιμές των ερωτήσεων που απαρτίζουν τον 4^ο άξονα του ερωτηματολογίου είναι μεγαλύτερες από την τιμή $r = 0,3$ η οποία στοιχειοθετεί το όριο, έτσι υπάρχει θετική επιβεβαίωση ότι η εσωτερική συνοχή του 4^{ου} άξονα του ερωτηματολογίου είναι πολύ υψηλή (Σαμαντά & Χαλικιάς, 2016).

Στην στήλη «Cronbach's Alpha if Item deleted» καταγράφεται, για κάθε ερώτηση, η τιμή του συντελεστή Cronbach Alpha εάν διαγραφεί η ερώτηση. Στην περίπτωσή μας ο συντελεστής Cronbach Alpha έχει τιμή: 0,785 και δεν αυξάνεται σε καμιά αφαίρεση ερώτησης, επομένως όλες οι ερωτήσεις του 4^{ου} άξονα παραμένουν στο ερωτηματολόγιο.

Πίνακας 5.11: Σύνολο στατιστικών του 4^{ου} άξονα: «Κίνητρα των Εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας».

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
13. Η ομάδα μου και οι άλλοι αναγνωρίζουν και εκτιμούν αυτό που συνεισφέρω	9,9467	7,294	,528	,279	,762
14. Όταν είμαι στη δουλειά, συχνά δεν συνειδητοποιώ πόσο γρήγορα πέρασε η μέρα	9,5733	6,491	,636	,443	,709

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

15. Είμαι πάντα ενθουσιασμένος τις Δευτέρες να πάω στη δουλειά	10,8267	6,199	,560	,316	,755
16. Αισθάνομαι σίγουρος ότι συμβάλλω στους στόχους του οργανισμού	9,5333	6,658	,659	,463	,700

Τέλος, από τον παρακάτω πίνακα 5.12 υπολογίζεται η μέση τιμή, η διακύμανση και η τυπική απόκλιση των ερωτήσεων του 4^{ου} άξονα: «Κίνητρα των Εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας». Από το αποτέλεσμα των πράξεων: $13,2933 / 4 = 3,32$ παρατηρείται ότι ο βαθμός αξιολόγησης των κινήτρων των Εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας τείνει στην επιλογή: «3. Ουδέτερος».

Πίνακας 5.12: Στατιστικά Κλίμακας του 4^{ου} άξονα: «Κίνητρα των Εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας».

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
13,2933	11,048	3,32384	4

5.1.5 Cronbach Alpha του 5^{ου} άξονα: «Αξιολόγηση της Απόδοσης των Εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας»

Από τον παρακάτω πίνακα 5.13 καταγράφεται η τιμή για το Cronbach's alpha για τον 5^ο άξονα: «Αξιολόγηση της Απόδοσης των Εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας» και είναι 0,734 η οποία σημαίνει καλό επίπεδο εσωτερικής συνέπειας με αυτό το συγκεκριμένο δείγμα ερωτώμενων.

Πίνακας 5.13: Στατιστικά αξιοπιστίας του 5^{ου} άξονα: «Αξιολόγηση της Απόδοσης των Εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας».

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,734	,744	4

Ο παρακάτω πίνακας 5.2 εμφανίζει τα εξής σημαντικά στοιχεία:

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

Στην στήλη: «Corrected Item-Total Correlation», περιλαμβάνει τη συσχέτιση των ερωτήσεων που συνθέτουν τον 5^ο άξονα: «Αξιολόγηση της Απόδοσης των Εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας» του ερωτηματολογίου σε αλληλεξάρτηση με το συνολικό άθροισμα των υπολοίπων μεταβλητών. Η συσχέτιση μετράται με το δείκτη γραμμικής συσχέτισης r του Pearson η οποία κατώτερη είναι 0,392 (ερώτηση: 17. Τελειώνετε πάντα την εργασία σας στην ώρα της;» έως την ανώτερη τιμή $r = 0,625$ (ερώτηση: 20. Θεωρείτε ότι σας θέλουν οι συνάδελφοί σας για μέλος της ομάδας τους;). Όλες οι τιμές των ερωτήσεων που απαρτίζουν τον 5^ο άξονα του ερωτηματολογίου είναι μεγαλύτερες από την τιμή $r = 0,3$ η οποία στοιχειοθετεί το όριο, έτσι υπάρχει θετική επιβεβαίωση ότι η εσωτερική συνοχή του 5^{ου} άξονα του ερωτηματολογίου είναι πολύ υψηλή (Σαμαντά & Χαλικιάς, 2016).

Στην στήλη «Cronbach's Alpha if Item deleted» καταγράφεται, για κάθε ερώτηση, η τιμή του συντελεστή Cronbach Alpha εάν διαγραφεί η ερώτηση. Στην περίπτωσή μας ο συντελεστής Cronbach Alpha έχει τιμή: 0,734 και μόνο με την ερώτηση: «17. Τελειώνετε πάντα την εργασία σας στην ώρα της;» μπορεί να ανέβει στην τιμή: ,763. Η αύξηση είναι αμελητέα και επομένως όλες οι ερωτήσεις του 5^{ου} άξονα παραμένουν στο ερωτηματολόγιο.

Πίνακας 5.14: Σύνολο στατιστικών του 5^{ου} άξονα: «Αξιολόγηση της Απόδοσης των Εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας».

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
17. Τελειώνετε πάντα την εργασία σας στην ώρα της;	11,6000	5,162	,392	,158	,763
18. Εργάζεστε ομαδικά;	11,3867	5,024	,607	,423	,628
19. Ενημερώνεται τους πολίτες / ενδιαφερομένους για όλες τις εξελίξεις που τους ενδιαφέρουν;	11,1333	5,306	,511	,292	,682
20. Θεωρείτε ότι σας θέλουν οι συνάδελφοί σας για μέλος της ομάδας τους	11,2800	4,988	,625	,460	,619

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

Τέλος, από τον παρακάτω πίνακα 5.15 υπολογίζεται η μέση τιμή, η διακύμανση και η τυπική απόκλιση των ερωτήσεων του 5^{ου} άξονα: «Αξιολόγηση της Απόδοσης των Εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας». Από το αποτέλεσμα των πράξεων: $15,1333 / 4 = 3,78$ παρατηρείται ότι ο βαθμός αξιολόγησης των Επικοινωνιών του Δήμου Ναυπακτίας από τους εργαζομένους του δείγματος τείνει στην επιλογή: «4. Ικανοποιημένος».

Πίνακας 5.15: Στατιστικά Κλίμακας του 5^{ου} άξονα: «Αξιολόγηση της Απόδοσης των Εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας».

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
15,1333	8,360	2,89143	4

5.1.6 Cronbach Alpha του 6^{ου} άξονα: «Αξιολόγηση της Διαχείρισης του Δήμου Ναυπακτίας»

Από τον παρακάτω πίνακα 5.16 καταγράφεται η τιμή για το Cronbach's alpha για τον 1^ο άξονα: «Αξιολόγηση Επικοινωνιών Δήμου Ναυπακτίας» και είναι 0,819 η οποία σημαίνει υψηλό επίπεδο εσωτερικής συνέπειας με αυτό το συγκεκριμένο δείγμα ερωτώμενων.

Πίνακας 5.16: Στατιστικά αξιοπιστίας του 6^{ου} άξονα: «Αξιολόγηση της Διαχείρισης του Δήμου Ναυπακτίας».

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,819	,823	4

Ο παρακάτω πίνακας 5.2 εμφανίζει τα εξής σημαντικά στοιχεία:

Στην στήλη: «Corrected Item-Total Correlation», περιλαμβάνει τη συσχέτιση των ερωτήσεων που συνθέτουν τον 6^ο άξονα: «Αξιολόγηση της Διαχείρισης του Δήμου Ναυπακτίας» του ερωτηματολογίου σε αλληλεξάρτηση με το συνολικό άθροισμα των υπολοίπων μεταβλητών. Η συσχέτιση μετράται με το δείκτη γραμμικής συσχέτισης r του Pearson η οποία κατώτερη είναι 0,607 (ερώτηση: 21. Πόσο ικανοποιημένοι είστε με τον άμεσο προϊστάμενό σας και τη δουλειά του;» έως την ανώτερη τιμή $r = 0,694$ (ερώτηση: 24. Πόσο πρόθυμη είναι η ανώτερη διευθυντική ομάδα να αποδεχθεί τα λάθη της;). Όλες οι

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

τιμές των ερωτήσεων που απαρτίζουν τον 6^ο άξονα του ερωτηματολογίου είναι μεγαλύτερες από την τιμή $r = 0,3$ η οποία στοιχειοθετεί το όριο, έτσι υπάρχει θετική επιβεβαίωση ότι η εσωτερική συνοχή του 6^{ου} άξονα του ερωτηματολογίου είναι πολύ υψηλή (Σαμαντά & Χαλικιάς, 2016).

Στην στήλη «Cronbach's Alpha if Item deleted» καταγράφεται, για κάθε ερώτηση, η τιμή του συντελεστή Cronbach Alpha εάν διαγραφεί η ερώτηση. Στην περίπτωσή μας ο συντελεστής Cronbach Alpha έχει τιμή: 0,819 και μόνο με την ερώτηση: «3. Σε σύγκριση με πέρυσι, πώς θα βαθμολογούσατε τις γνώσεις σας για το φορέα που εργάζεστε, τις στρατηγικές του;» μπορεί να ανέβει στην τιμή: ,869 και δεν αυξάνεται σε καμιά αφαίρεση ερώτησης, επομένως όλες οι ερωτήσεις του 6^{ου} άξονα παραμένουν στο ερωτηματολόγιο.

Πίνακας 5.17: Σύνολο στατιστικών του 6^{ου} άξονα: «Αξιολόγηση της Διαχείρισης του Δήμου Ναυπακτίας».

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
21. Πόσο ικανοποιημένοι είστε με τον άμεσο προϊστάμενό σας και τη δουλειά του;	8,5733	6,653	,607	,427	,790
22. Πόσο ικανοποιημένος είστε με τη στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού;	8,9200	7,804	,619	,423	,790
23. Πόσο πρόθυμη είναι η ανώτερη διευθυντική ομάδα να επενδύσει σε προγράμματα μάθησης και ανάπτυξης εργαζομένων;	9,1067	6,421	,672	,533	,758
24. Πόσο πρόθυμη είναι η ανώτερη διευθυντική ομάδα να αποδεχθεί τα λάθη της;	9,4400	6,169	,694	,550	,747

Τέλος, από τον παρακάτω πίνακα 5.18 υπολογίζεται η μέση τιμή, η διακύμανση και η τυπική απόκλιση των ερωτήσεων του 6^{ου} άξονα: «Αξιολόγηση της Διαχείρισης του Δήμου

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

Ναυπακτίας». Από το αποτέλεσμα των πράξεων: $12,0133 / 4 = 3,00$ παρατηρείται ότι ο βαθμός αξιολόγησης της Διαχείρισης του Δήμου Ναυπακτίας από τους εργαζομένους του δείγματος τείνει στην επιλογή: «3. Ουδέτερος».

Πίνακας 5.18: Στατιστικά Κλίμακας του 6^{ου} άξονα: «Αξιολόγηση της Διαχείρισης του Δήμου Ναυπακτίας».

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
12,0133	11,338	3,36714	4

5.2 Κοινωνικό – δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος

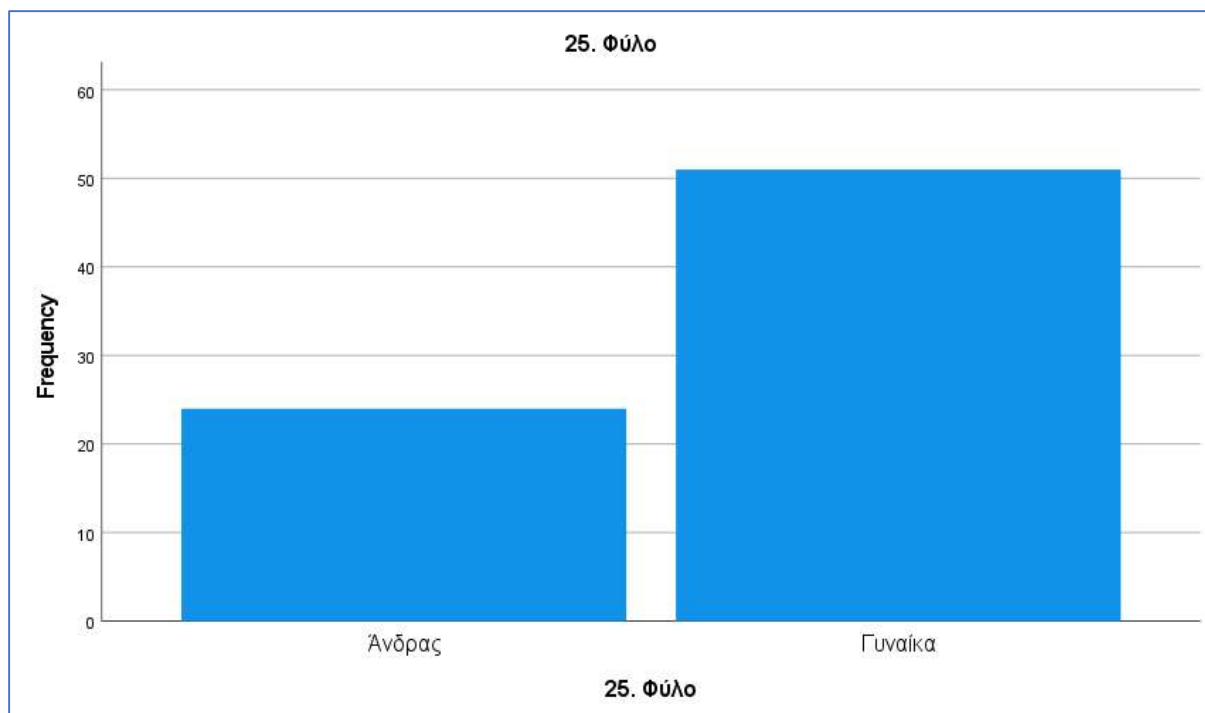
Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται τα ποσοστά και οι συχνότητες των κοινωνικό – δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος της έρευνας.

Από τους 75 εργαζόμενους του δείγματος, 24 (32,0%) είναι άνδρες και 51 (68,0%) είναι γυναίκες.

Πίνακας 5.19: 25. Φύλο.

	N	%
Άνδρας	24	32,0%
Γυναίκα	51	68,0%

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας



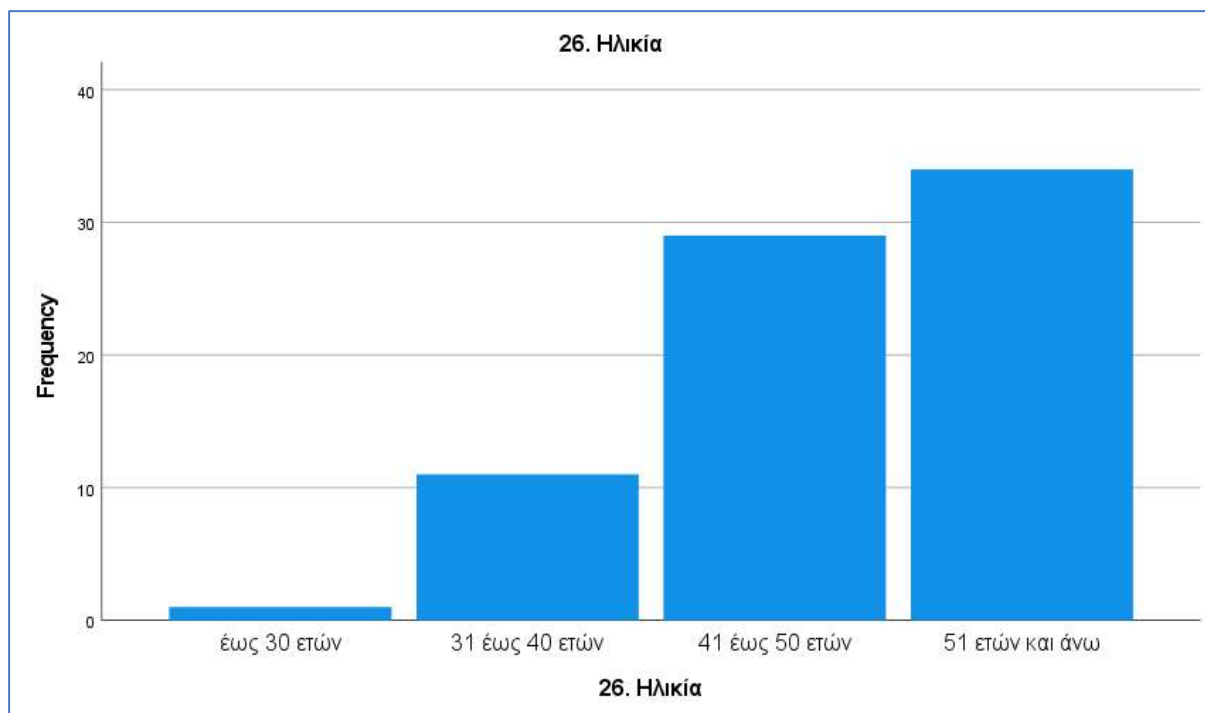
Διάγραμμα 5.1: 25. Φύλο.

Από τους 75 εργαζόμενους, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος 45,3% (34 άτομα), όσον αφορά την ηλικιακή κατανομή, είναι «51 ετών και άνω».

Πίνακας 5.20: 26. Ηλικία.

	N	%
έως 30 ετών	1	1,3%
31 έως 40 ετών	11	14,7%
41 έως 50 ετών	29	38,7%
51 ετών και άνω	34	45,3%

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας



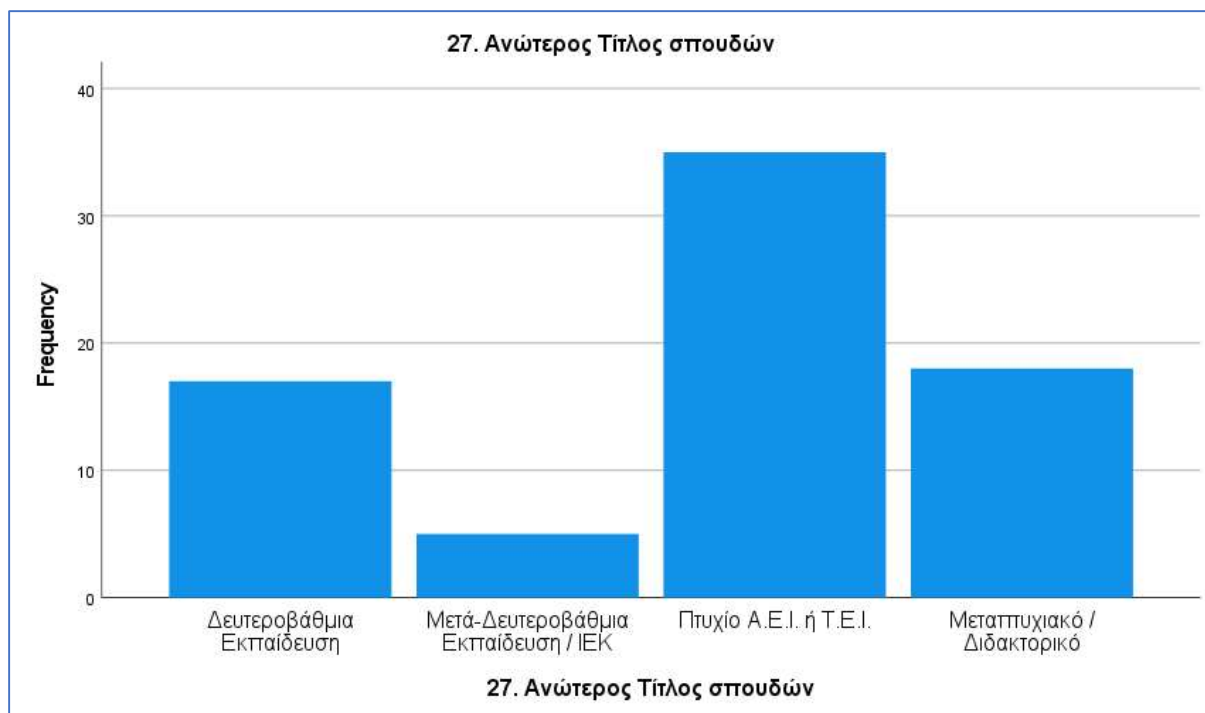
Διάγραμμα 5.2: 26. Ηλικία.

Από τους 75 εργαζόμενους, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος 46,7% (35 άτομα), όσον αφορά τον ανώτερο τίτλο σπουδών, δήλωσαν «Πτυχίο Α.Ε.Ι. ή Τ.Ε.Ι.».

Πίνακας 5.21: 27. Ανώτερος Τίτλος σπουδών.

	N	%
Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	17	22,7%
Μετά-Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση / ΙΕΚ	5	6,7%
Πτυχίο Α.Ε.Ι. ή Τ.Ε.Ι.	35	46,7%
Μεταπτυχιακό / Διδακτορικό	18	24,0%

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας



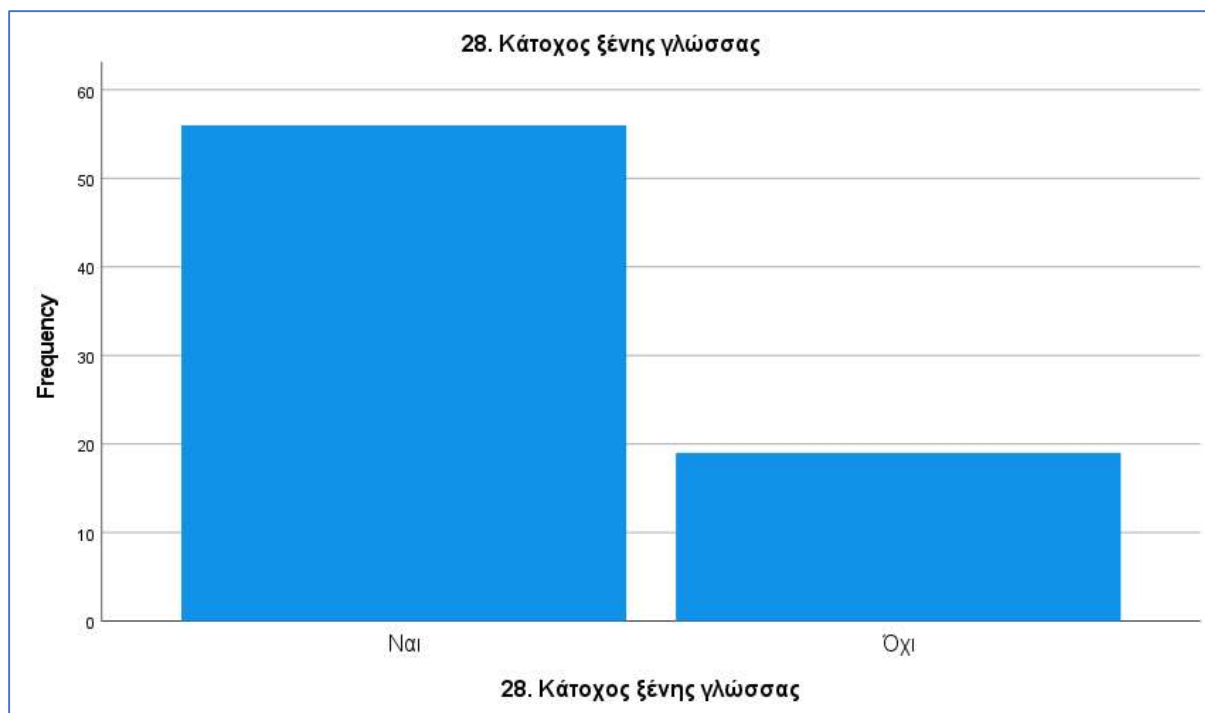
Διάγραμμα 5.3: 27. Ανώτερος Τίτλος σπουδών.

Από τους 75 εργαζόμενους, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος 74,7% (56 άτομα), όσον αφορά την κατοχή ξένης γλώσσας, δήλωσαν «Ναι».

Πίνακας 5.22: 28. Κάτοχος ξένης γλώσσας.

	N	%
Ναι	56	74,7%
Όχι	19	25,3%

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας



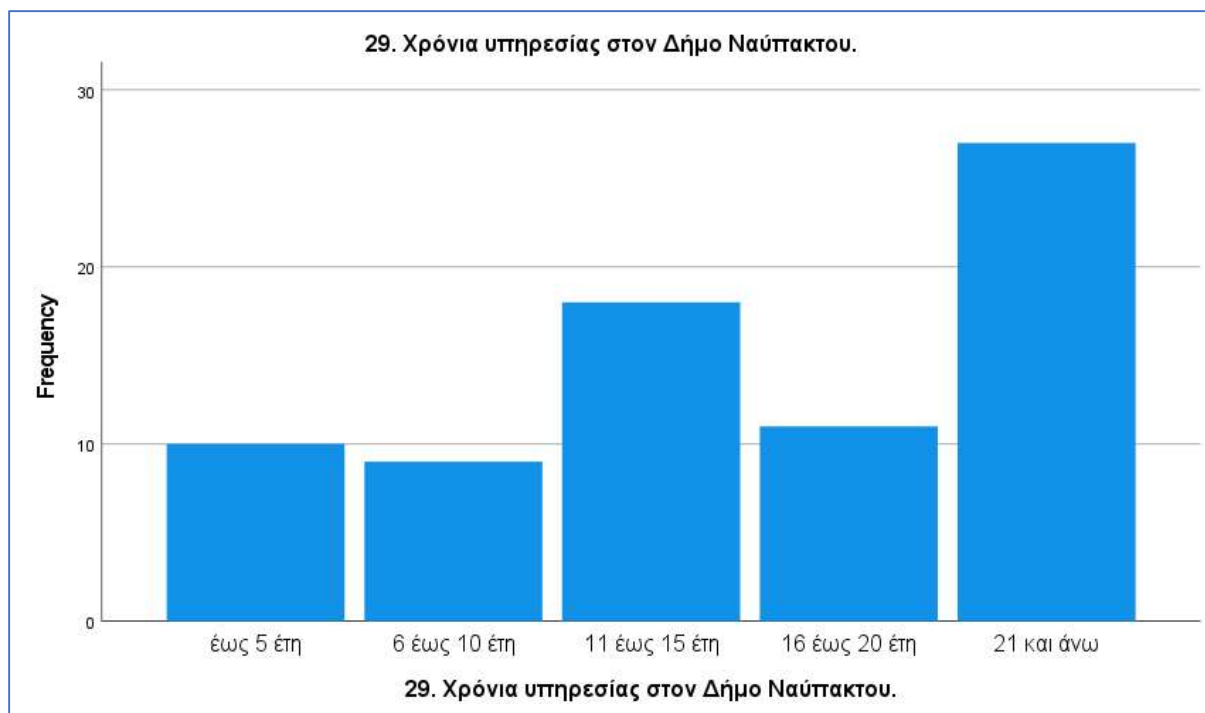
Διάγραμμα 5.4: 28. Κάτοχος ξένης γλώσσας.

Από τους 75 εργαζόμενους, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος 36,0% (27 άτομα), όσον αφορά τα χρόνια υπηρεσίας στον Δήμο Ναυπακτίας, δήλωσαν «21 και άνω».

Πίνακας 5.23: 29. Χρόνια υπηρεσίας στον Δήμο Ναυπακτίας.

	N	%
έως 5 έτη	10	13,3%
6 έως 10 έτη	9	12,0%
11 έως 15 έτη	18	24,0%
16 έως 20 έτη	11	14,7%
21 και άνω	27	36,0%

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας



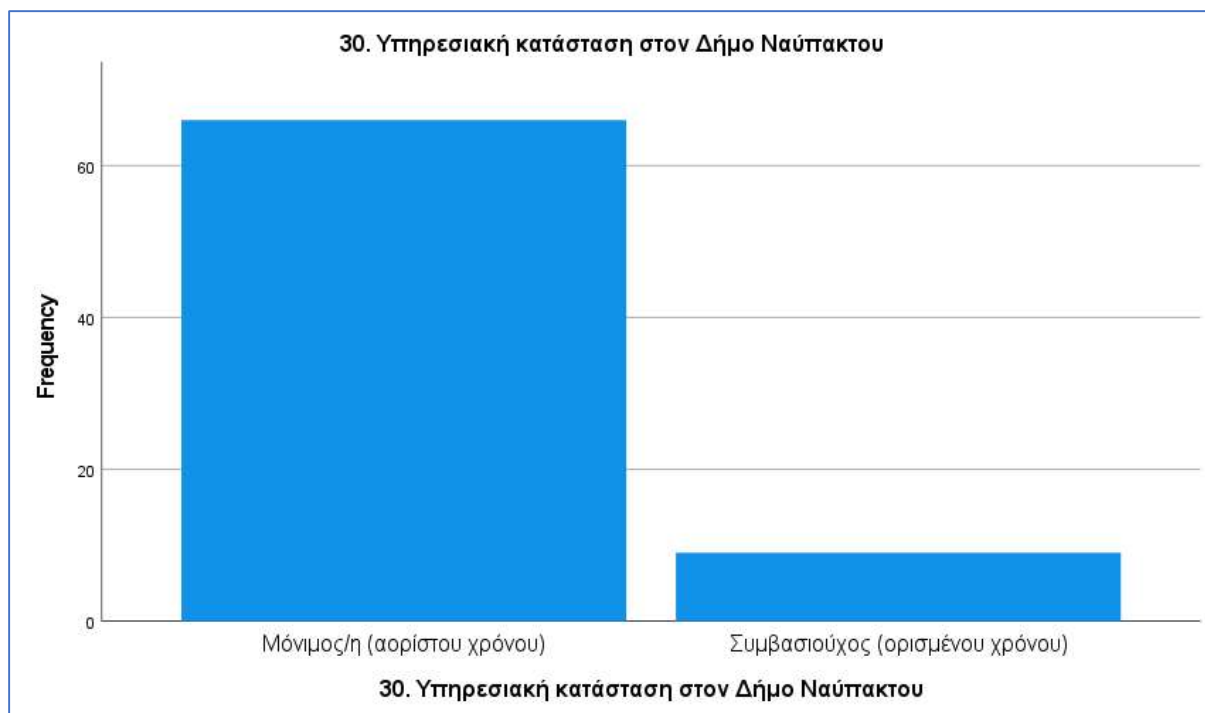
Διάγραμμα 5.5: 29. Χρόνια υπηρεσίας στον Δήμο Ναυπακτίας.

Από τους 75 εργαζόμενους, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος 88,0% (66 άτομα), όσον αφορά την υπηρεσιακή κατάστασή τους στον Δήμο Ναυπακτίας, δήλωσαν «Μόνιμος/η (αορίστου χρόνου)».

Πίνακας 5.24: 30. Υπηρεσιακή κατάσταση στον Δήμο Ναυπακτίας.

	N	%
Μόνιμος/η (αορίστου χρόνου)	66	88,0%
Συμβασιούχος (ορισμένου χρόνου)	9	12,0%

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας



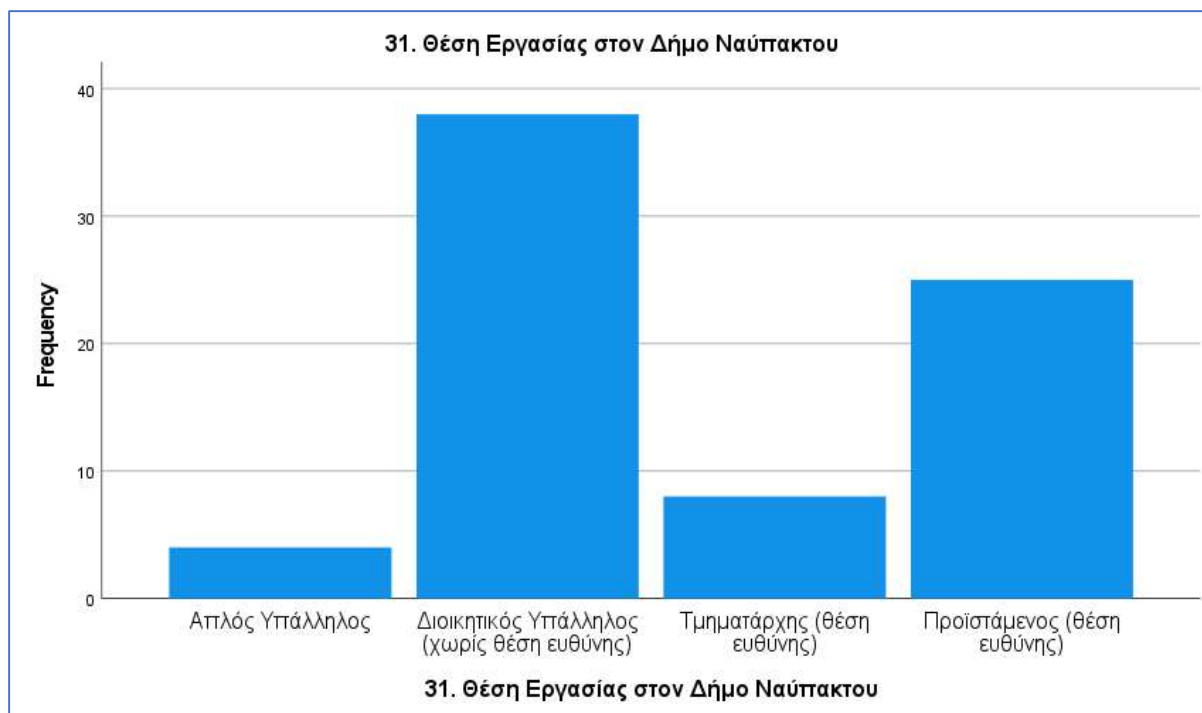
Διάγραμμα 5.6: 30. Υπηρεσιακή κατάσταση στον Δήμο Ναυπακτίας.

Από τους 75 εργαζόμενους, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος 50,7% (38 άτομα), όσον αφορά την θέση εργασίας τους στον Δήμο Ναυπακτίας, δήλωσαν «Διοικητικός Υπάλληλος (χωρίς θέση ευθύνης)».

Πίνακας 5.25: 31. Θέση Εργασίας στον Δήμο Ναυπακτίας.

	N	%
Απλός Υπάλληλος	4	5,3%
Διοικητικός Υπάλληλος (χωρίς θέση ευθύνης)	38	50,7%
Τμηματάρχης (θέση ευθύνης)	8	10,7%
Προϊστάμενος (θέση ευθύνης)	25	33,3%

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας



Διάγραμμα 5.7: 31. Θέση Εργασίας στον Δήμο Ναυπακτίας.

5.3 Ποσοστά και οι συχνότητες των αξόνων του ερωτηματολογίου

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται τα ποσοστά και οι συχνότητες των αξόνων / μεταβλητών του δείγματος της έρευνας: αξιολόγηση επικοινωνιών δήμου Ναυπακτίας, δέσμευση εργαζομένων δήμου Ναυπακτίας, εμπειρία εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας, κίνητρα των εργαζομένων δήμου Ναυπακτίας, αξιολόγηση της απόδοσης των Εργαζομένων δήμου Ναυπακτίας και αξιολόγηση της διαχείρισης του δήμου Ναυπακτίας.

5.3.1 1^{ος} Άξονας: Αξιολόγηση Επικοινωνιών Δήμου Ναυπακτίας

Στην παρούσα υποενότητα παρουσιάζονται τα ποσοστά και οι συχνότητες του 1^{ου} Άξονα: Αξιολόγηση Επικοινωνιών Δήμου Ναυπακτίας.

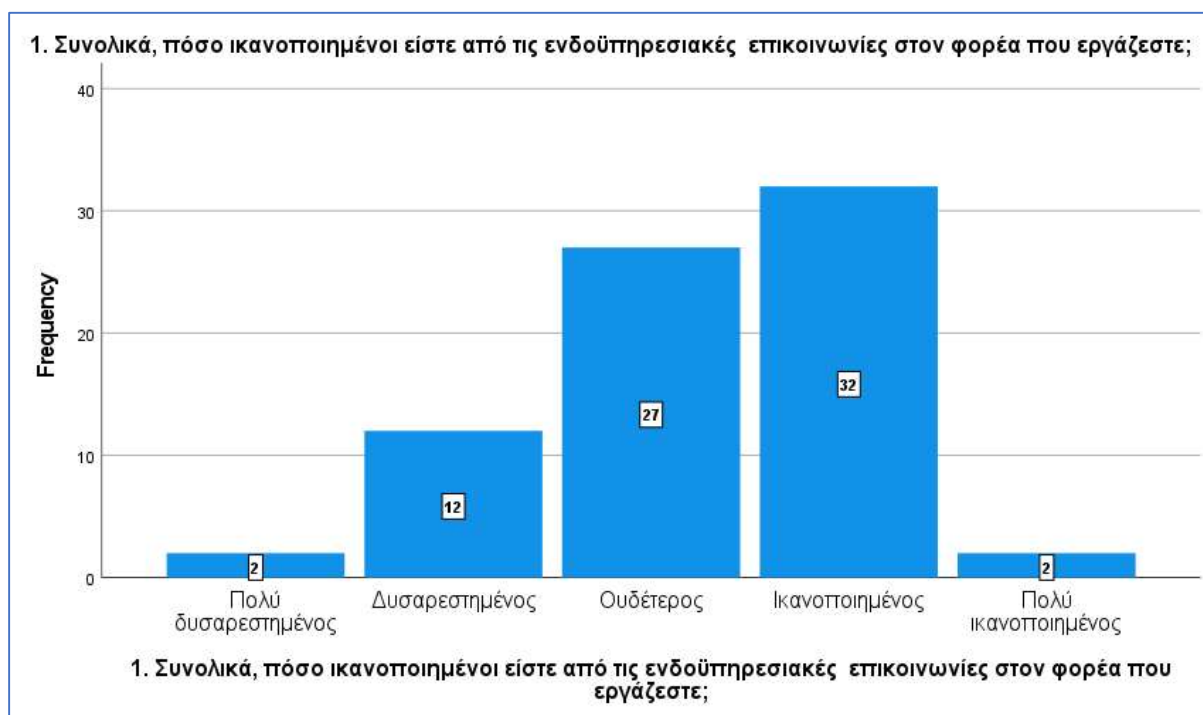
Από τους 75 εργαζόμενους, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος 42,7% (32 άτομα), όσον αφορά τον βαθμό ικανοποίησης από τις ενδοϋπηρεσιακές επικοινωνίες στον φορέα εργασίας στον Δήμο Ναυπακτίας, δήλωσαν «Ικανοποιημένος».

Επιπλέον η μέση τιμή είναι: 3,2667 και τείνει στην επιλογή: «Ουδέτερα» με τυπική απόκλιση 0,85950 (βλέπε 2^ο παράρτημα).

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

Πίνακας 5.26: 1. Συνολικά, πόσο ικανοποιημένοι είστε από τις ενδοϋπηρεσιακές επικοινωνίες στον φορέα που εργάζεστε;

	N	%
Πολύ δυσαρεστημένος	2	2,7%
Δυσαρεστημένος	12	16,0%
Ουδέτερος	27	36,0%
Ικανοποιημένος	32	42,7%
Πολύ ικανοποιημένος	2	2,7%



Διάγραμμα 5.8: 1. Συνολικά, πόσο ικανοποιημένοι είστε από τις ενδοϋπηρεσιακές επικοινωνίες στον φορέα που εργάζεστε;

Από τους 75 εργαζόμενους, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος 42,7% (32 άτομα), όσον αφορά τον βαθμό ικανοποίησης από τις πληροφορίες που λαμβάνουν στον Δήμο Ναυπακτίας, δήλωσαν «Ουδέτερος».

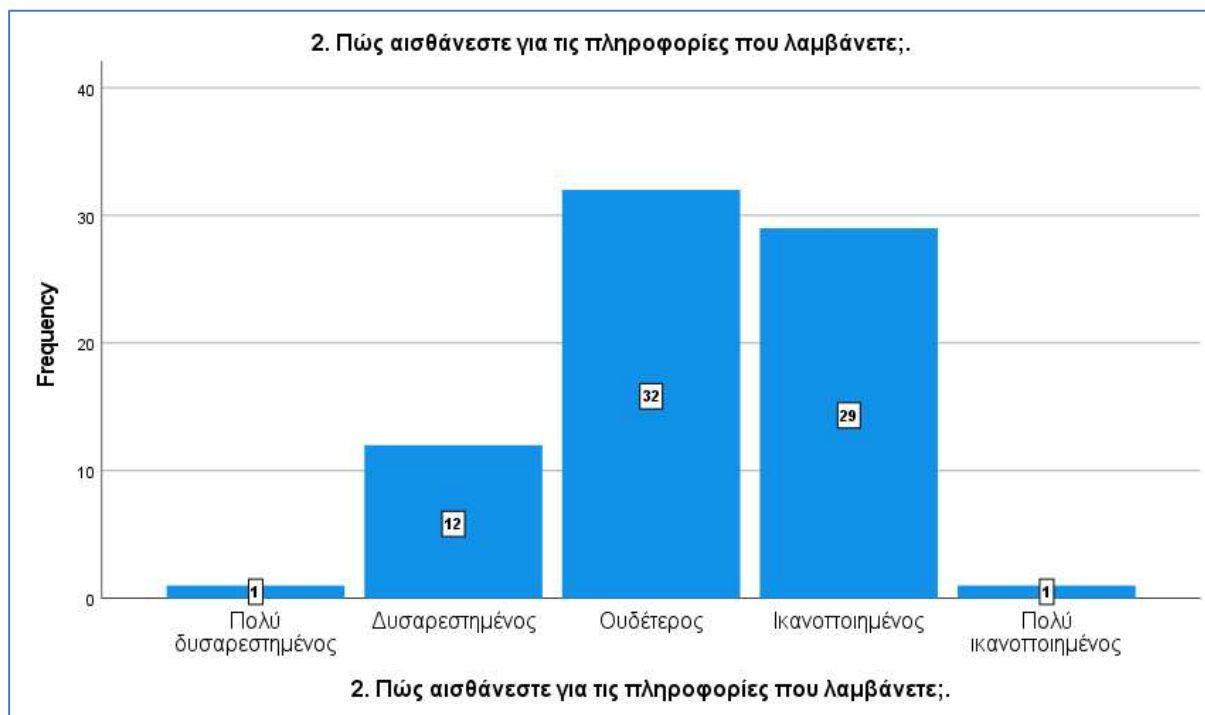
Επιπλέον η μέση τιμή είναι: 3,2267 και τείνει στην επιλογή: «Ουδέτερα» με τυπική απόκλιση 0,78108 (βλέπε 2^ο παράρτημα).

Πίνακας 5.27: 2. Πώς αισθάνεστε για τις πληροφορίες που λαμβάνετε;

	N	%
Πολύ δυσαρεστημένος	1	1,3%

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

Δυσανεστημένος	12	16,0%
Ουδέτερος	32	42,7%
Ικανοποιημένος	29	38,7%
Πολύ ικανοποιημένος	1	1,3%



Διάγραμμα 5.9: 2. Πώς αισθάνεστε για τις πληροφορίες που λαμβάνετε;

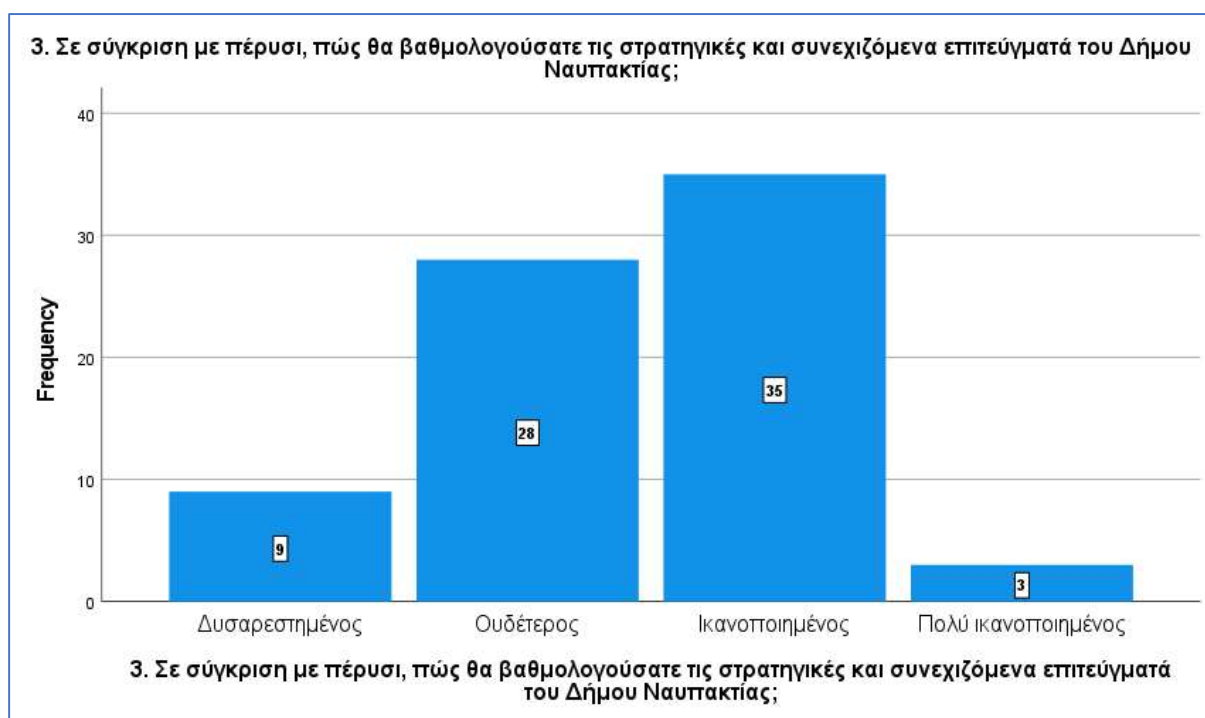
Από τους 75 εργαζόμενους, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος 46,7% (35 άτομα), όσον αφορά τον βαθμό ικανοποίησης από τις στρατηγικές και τα συνεχιζόμενα επιτεύγματα του στον Δήμο Ναυπακτίας, δήλωσαν «Ικανοποιημένος».

Επιπλέον η μέση τιμή είναι: 3,4267 και βρίσκεται ανάμεσα στις επιλογές: «Ουδέτερα» και «Ικανοποιημένος» με τυπική απόκλιση 0,78108 (βλέπε 2^ο παράρτημα).

Πίνακας 5.28: 3.Σε σύγκριση με πέρυσι, πώς θα βαθμολογούσατε τις στρατηγικές και τα συνεχιζόμενα επιτεύγματα του Δήμου Ναυπακτίας;

	N	%
Δυσανεστημένος	9	12,0%
Ουδέτερος	28	37,3%
Ικανοποιημένος	35	46,7%
Πολύ ικανοποιημένος	3	4,0%

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας



Διάγραμμα 5.10: 3. Σε σύγκριση με πέρυσι, πώς θα βαθμολογούσατε τις στρατηγικές και συνεχιζόμενα επιτεύγματά του Δήμου Ναυπακτίας;

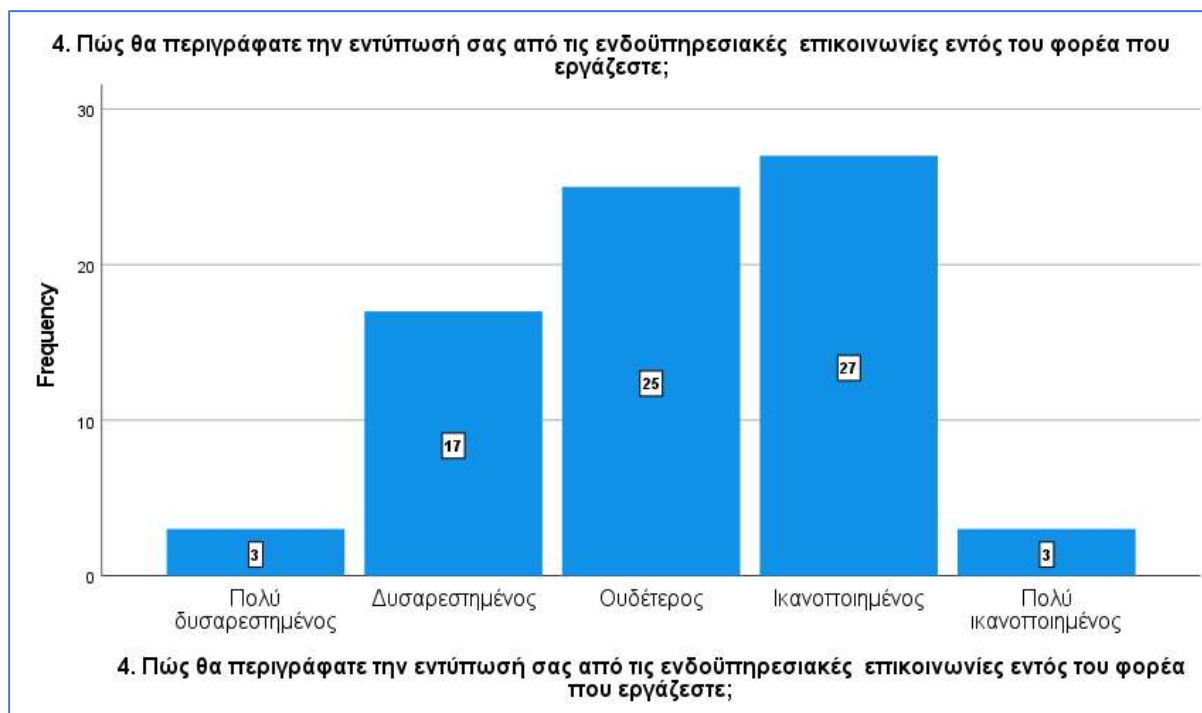
Από τους 75 εργαζόμενους, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος 36,0% (27 άτομα), όσον αφορά τον βαθμό ικανοποίησης από τις ενδοϋπηρεσιακές επικοινωνίες εντός του Δήμου Ναυπακτίας, δήλωσαν «Ικανοποιημένος».

Επιπλέον η μέση τιμή είναι: 3,1333 και τείνει στην επιλογή: «Ουδέτερα» με τυπική απόκλιση 0,94916 (βλέπε 2^ο παράρτημα).

Πίνακας 5.29: 4. Πώς θα περιγράφατε την εντύπωσή σας από τις ενδοϋπηρεσιακές επικοινωνίες εντός του φορέα που εργάζεστε;

	N	%
Πολύ δυσαρεστημένος	3	4,0%
Δυσανεστημένος	17	22,7%
Ουδέτερος	25	33,3%
Ικανοποιημένος	27	36,0%
Πολύ ικανοποιημένος	3	4,0%

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας



Διάγραμμα 5.11: 4. Πώς θα περιγράφατε την εντύπωσή σας από τις ενδοϋπηρεσιακές επικοινωνίες εντός του φορέα που εργάζεστε;

5.3.2 2^{ος} Άξονας: Δέσμευση Εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας

Στην παρούσα υποενότητα παρουσιάζονται τα ποσοστά και οι συχνότητες του 2^{ου} Άξονα: Δέσμευση Εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας.

Από τους 75 εργαζόμενους, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος 33,3% (25 άτομα), όσον αφορά την διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού στον Δήμο Ναυπακτίας, δήλωσαν «Ικανοποιημένος».

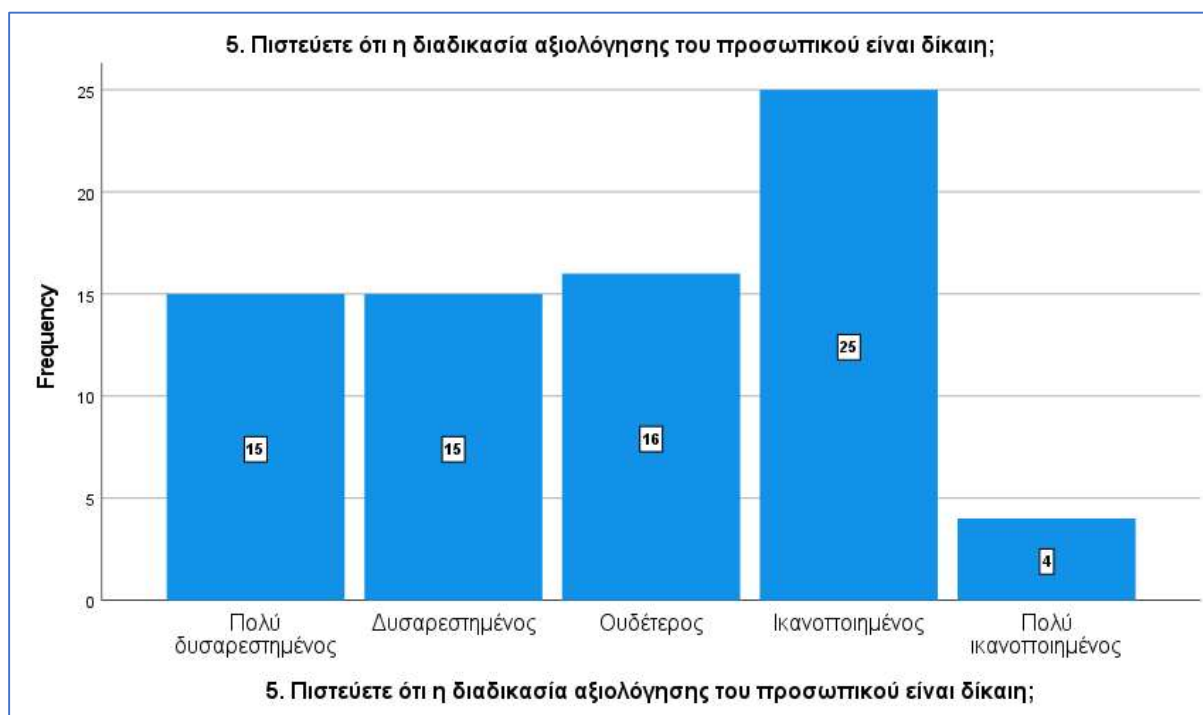
Επιπλέον η μέση τιμή είναι: 2,8400 και τείνει στην επιλογή: «Ουδέτερα» με τυπική απόκλιση 1,24162 (βλέπε 2^ο παράρτημα).

Πίνακας 5.30: 5. Πιστεύετε ότι η διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού είναι δίκαιη;

	N	%
Πολύ δυσαρεστημένος	15	20,0%
Δυσανεστημένος	15	20,0%
Ουδέτερος	16	21,3%
Ικανοποιημένος	25	33,3%

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

Πολύ ικανοποιημέ- νος	4	5,3%
--------------------------	---	------



Διάγραμμα 5.12: 5. Πιστεύετε ότι η διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού είναι δίκαιη;

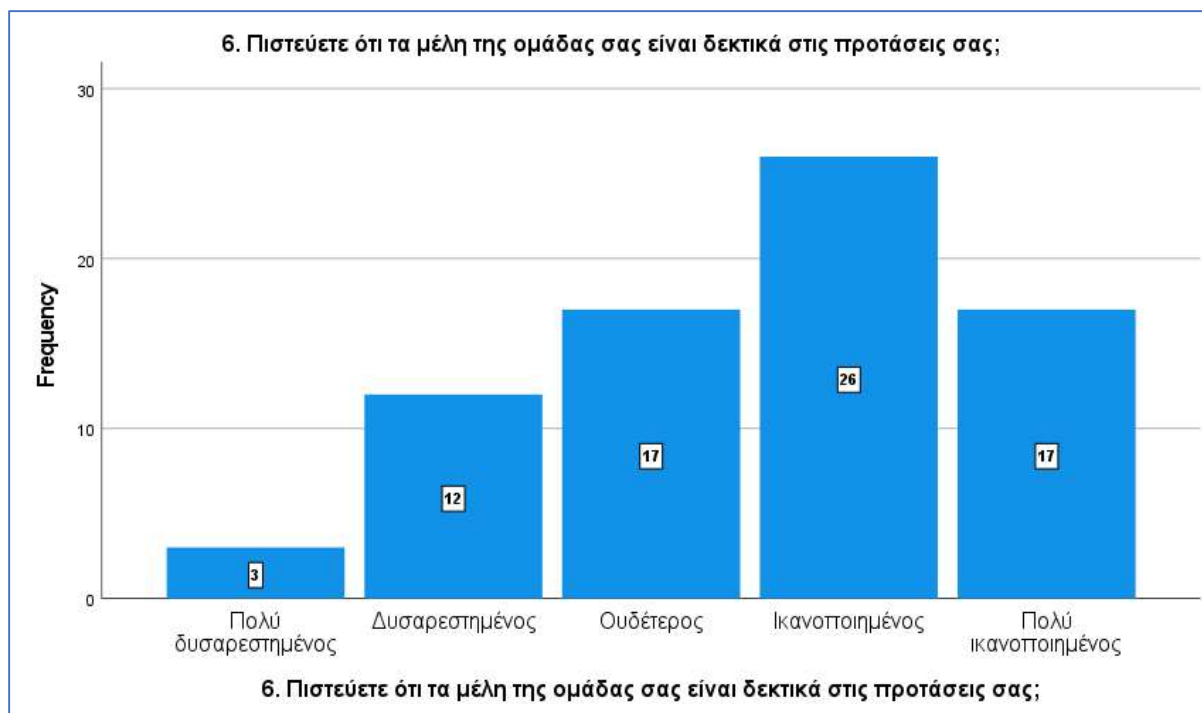
Από τους 75 εργαζόμενους, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος 34,7% (26 άτομα), όσον αφορά την πίστη ότι τα μέλη της ομάδας είναι δεκτικά σε προτάσεις στον Δήμο Ναυπακτίας, δήλωσαν «ικανοποιημένος».

Επιπλέον η μέση τιμή είναι: 3,5600 και εντοπίζεται μεταξύ των επιλογών: «Ουδέτερα» και «ικανοποιημένος» με τυπική απόκλιση 1,12994 (βλέπε 2^ο παράρτημα).

Πίνακας 5.31: 6. Πιστεύετε ότι τα μέλη της ομάδας σας είναι δεκτικά στις προτάσεις σας;

	N	%
Πολύ δυσαρεστημέ- νος	3	4,0%
Δυσανεστημένος	12	16,0%
Ουδέτερος	17	22,7%
Ικανοποιημένος	26	34,7%
Πολύ ικανοποιημέ- νος	17	22,7%

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας



Διάγραμμα 5.13: 6. Πιστεύετε ότι τα μέλη της ομάδας σας είναι δεκτικά στις προτάσεις σας;

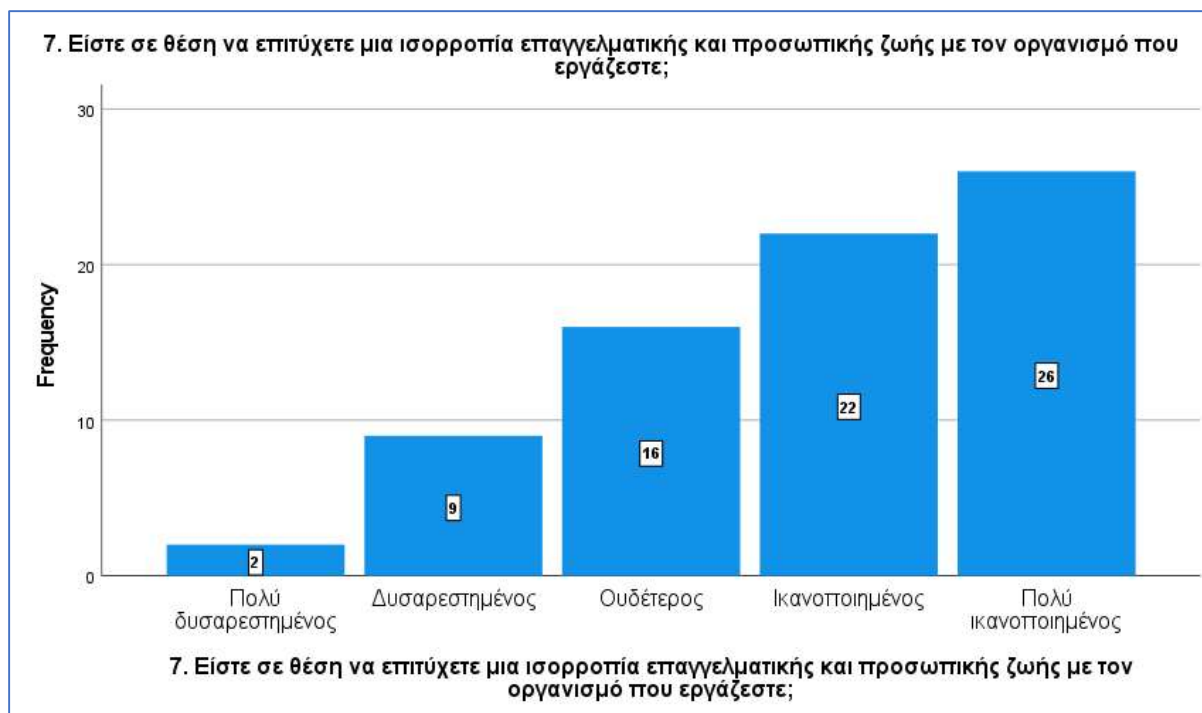
Από τους 75 εργαζόμενους, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος 34,7% (26 άτομα), όσον αφορά την επιτυχία ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής στον Δήμο Ναυπακτίας, δήλωσαν «Πολύ ικανοποιημένος».

Επιπλέον η μέση τιμή είναι: 3,8133 και τείνει στην επιλογή: «Ικανοποιημένος» με τυπική απόκλιση 1,12338 (Βλέπε 2^ο παράρτημα).

Πίνακας 5.32: 7. Είστε σε θέση να επιτύχετε μια ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής με τον οργανισμό που εργάζεστε;

	N	%
Πολύ δυσαρεστημένος	2	2,7%
Δυσανεστημένος	9	12,0%
Ουδέτερος	16	21,3%
Ικανοποιημένος	22	29,3%
Πολύ ικανοποιημένος	26	34,7%

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας



Διάγραμμα 5.14: 7. Είστε σε θέση να επιτύχετε μια ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής με τον οργανισμό που εργάζεστε;

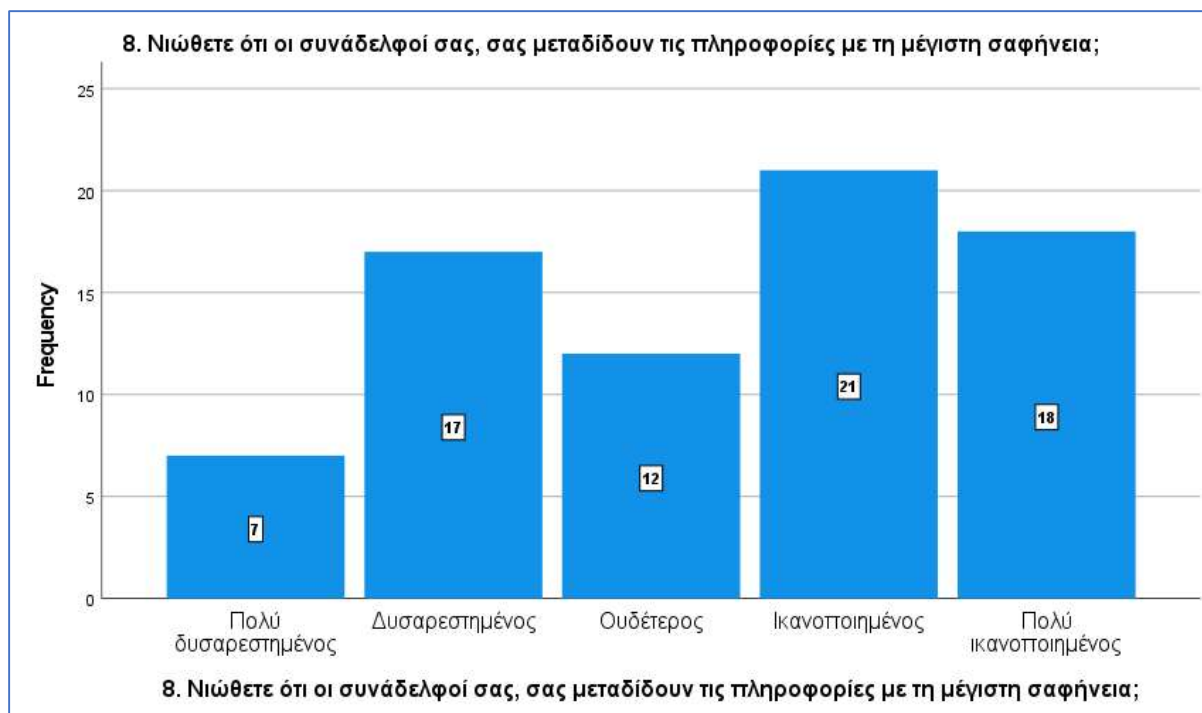
Από τους 75 εργαζόμενους, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος 28,0% (21 άτομα), όσον αφορά την λήψη πληροφοριών με τη μέγιστη σαφήνεια από τους συνάδελφους στον Δήμο Ναυπακτίας, δήλωσαν «Ικανοποιημένος».

Επιπλέον η μέση τιμή είναι: 3,3467 και εντοπίζεται μεταξύ των επιλογών: «Ουδέτερα» και «Ικανοποιημένος» με τυπική απόκλιση 1,32025 (βλέπε 2^ο παράρτημα).

Πίνακας 5.33: 8. Νιώθετε ότι οι συνάδελφοί σας, σας μεταδίδουν τις πληροφορίες με τη μέγιστη σαφήνεια;

	N	%
Πολύ δυσαρεστημένος	7	9,3%
Δυσανεστημένος	17	22,7%
Ουδέτερος	12	16,0%
Ικανοποιημένος	21	28,0%
Πολύ ικανοποιημένος	18	24,0%

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας



Διάγραμμα 5.15: 8. Νιώθετε ότι οι συνάδελφοί σας, σας μεταδίδουν τις πληροφορίες με τη μέγιστη σαφήνεια;

5.3.3 3^{ος} Άξονας: Εμπειρία Εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας

Στην παρούσα υποενότητα παρουσιάζονται τα ποσοστά και οι συχνότητες του 3^{ου} Άξονα: Εμπειρία Εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας.

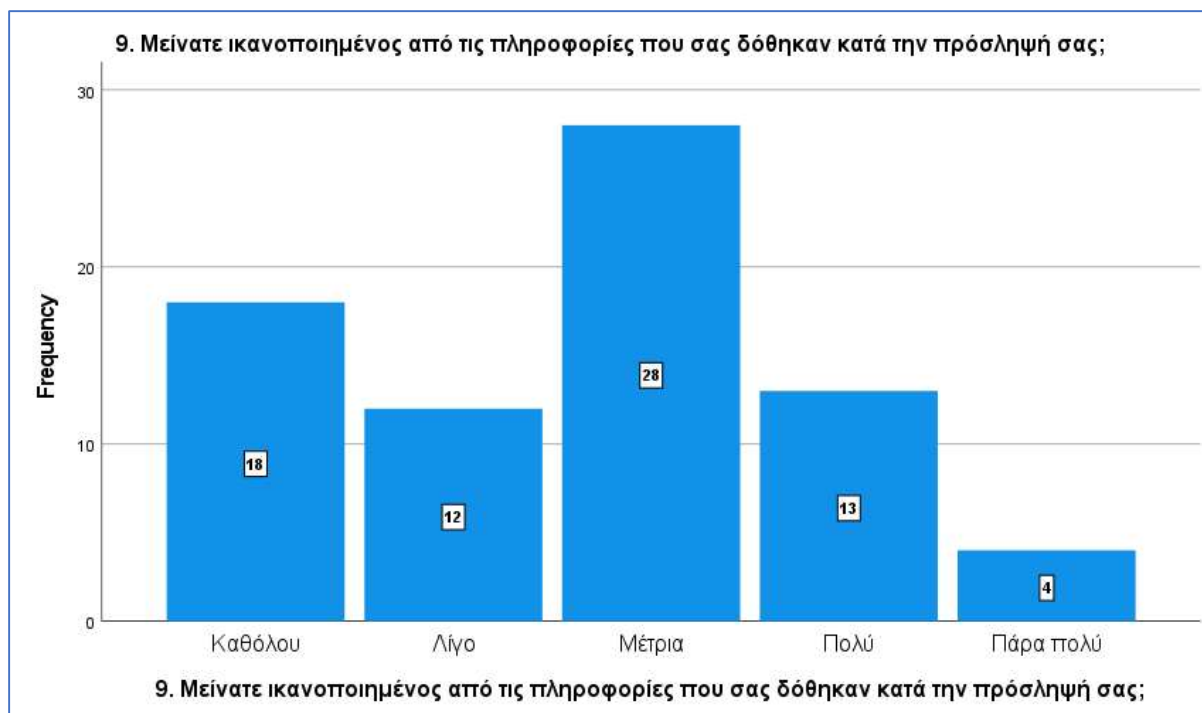
Από τους 75 εργαζόμενους, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος 37,3% (28 άτομα), όσον αφορά τον βαθμό ικανοποίησης από τις πληροφορίες που τους δόθηκαν κατά την πρόσληψή τους στον Δήμο Ναυπακτίας, δήλωσαν «Μέτρια».

Επιπλέον η μέση τιμή είναι: 2,6400 και εντοπίζεται μεταξύ των επιλογών: «Λίγο» και «Μέτρια» με τυπική απόκλιση 1,18139 (βλέπε 2^ο παράρτημα).

Πίνακας 5.34: 9. Μείνατε ικανοποιημένος από τις πληροφορίες που σας δόθηκαν κατά την πρόσληψή σας;

	N	%
Καθόλου	18	24,0%
Λίγο	12	16,0%
Μέτρια	28	37,3%
Πολύ	13	17,3%
Πάρα πολύ	4	5,3%

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας



Διάγραμμα 5.16: 9. Μείνате ικανοποιημένοι από τις πληροφορίες που σας δόθηκαν κατά την πρόσληψή σας;

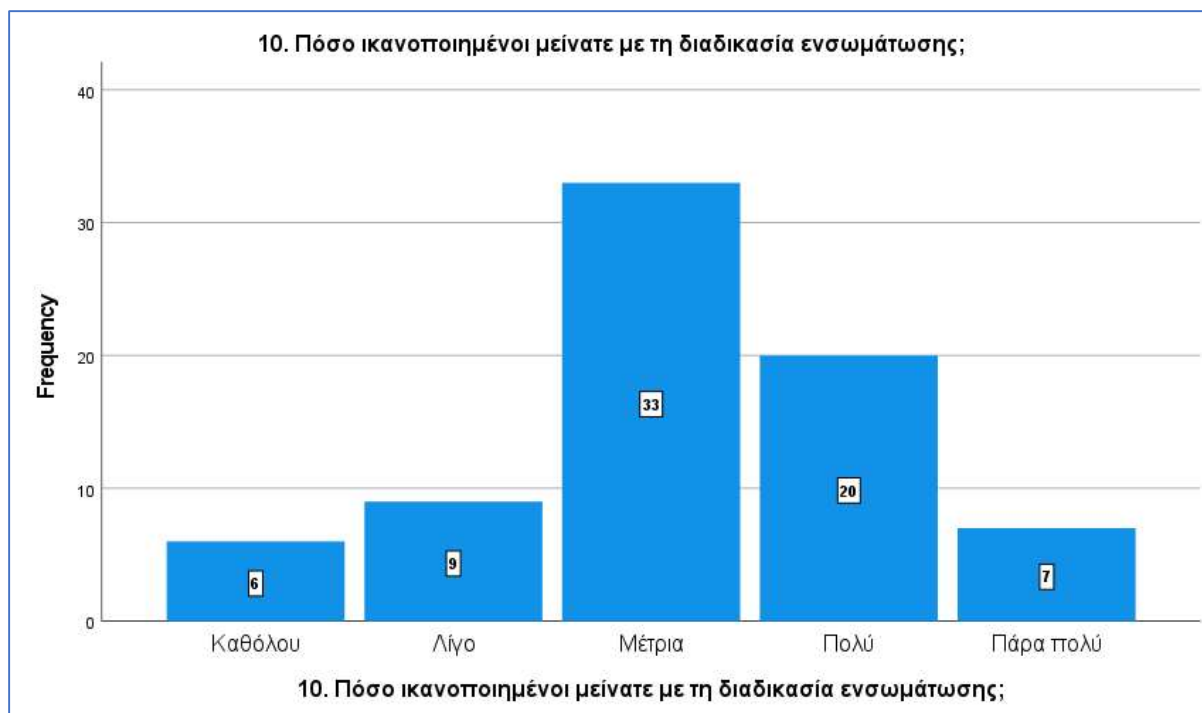
Από τους 75 εργαζόμενους, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος 44,0% (33 άτομα), όσον αφορά τον βαθμό ικανοποίησης από την διαδικασία ενσωμάτωσης στον Δήμο Ναυπακτίας, δήλωσαν «Μέτρια».

Επιπλέον η μέση τιμή είναι: 3,1733 και τείνει στην επιλογή: «Μέτρια» με τυπική απόκλιση 1,03157 (βλέπε 2^ο παράρτημα).

Πίνακας 5.35: 10. Πόσο ικανοποιημένοι μείνате με τη διαδικασία ενσωμάτωσης;

	N	%
Καθόλου	6	8,0%
Λίγο	9	12,0%
Μέτρια	33	44,0%
Πολύ	20	26,7%
Πάρα πολύ	7	9,3%

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας



Διάγραμμα 5.17: 10. Πόσο ικανοποιημένοι μείνατε με τη διαδικασία ενσωμάτωσης;

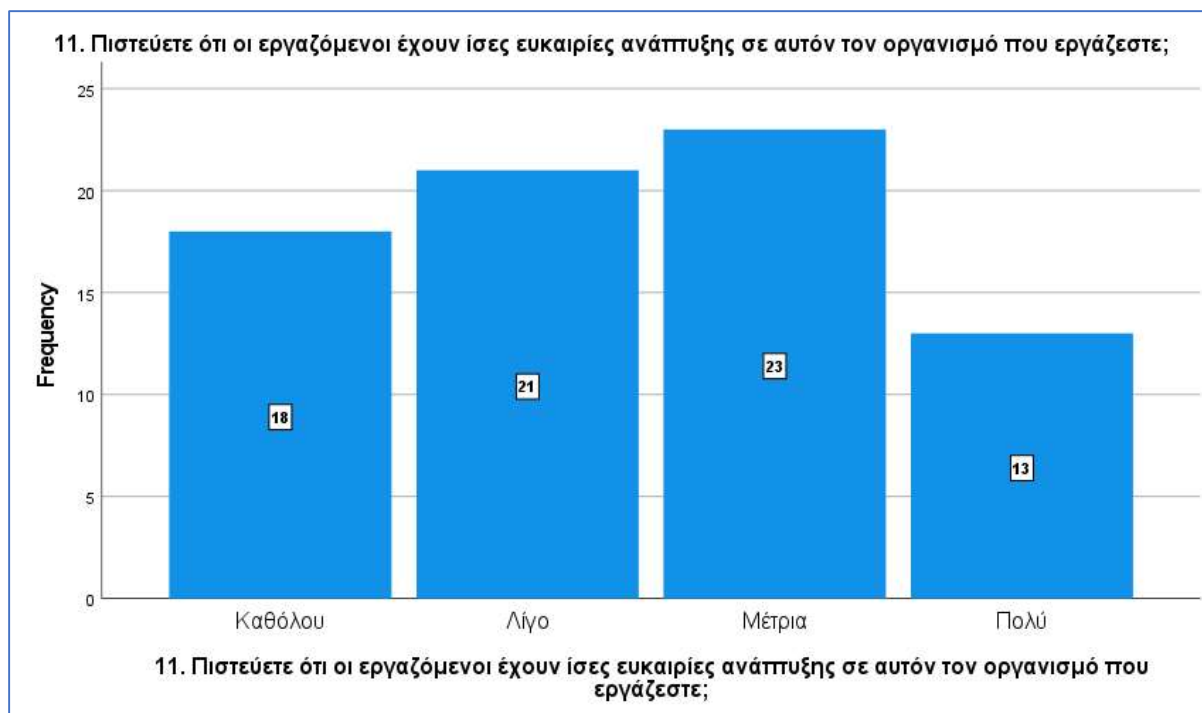
Από τους 75 εργαζόμενους, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος 30,7% (23 άτομα), όσον αφορά τον βαθμό πίστης ότι έχουν ίσες ευκαιρίες ανάπτυξης στον Δήμο Ναυπακτίας, δήλωσαν «Μέτρια».

Επιπλέον η μέση τιμή είναι: 2,4133 και τείνει στην επιλογή: «Μέτρια» με τυπική απόκλιση 1,04096 (Βλέπε 2^ο παράρτημα).

Πίνακας 5.36: 11. Πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι έχουν ίσες ευκαιρίες ανάπτυξης σε αυτόν τον οργανισμό που εργάζεστε;

	N	%
Καθόλου	18	24,0%
Λίγο	21	28,0%
Μέτρια	23	30,7%
Πολύ	13	17,3%

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας



Διάγραμμα 5.18: 11. Πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι έχουν ίσες ευκαιρίες ανάπτυξης σε αυτόν τον οργανισμό που εργάζεστε;

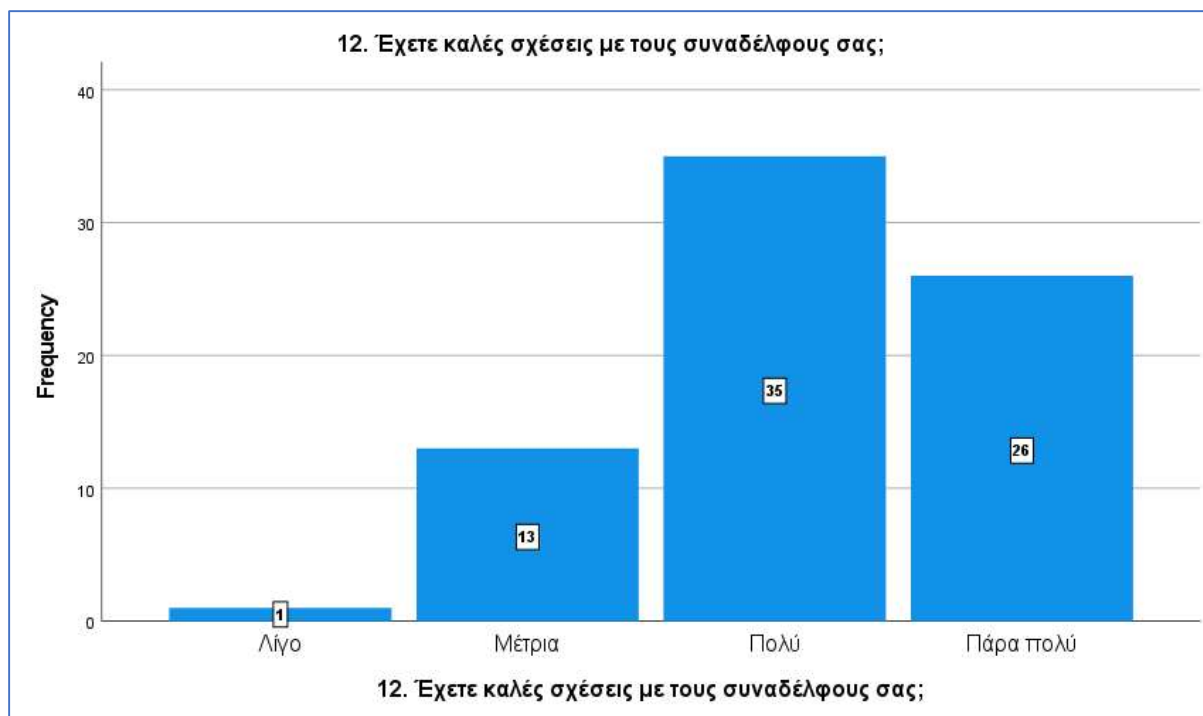
Από τους 75 εργαζόμενους, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος 46,7% (35 άτομα), όσον αφορά τις σχέσεις με τους συναδέλφους στον Δήμο Ναυπακτίας, δήλωσαν «Πολύ».

Επιπλέον η μέση τιμή είναι: 4,1467 και τείνει στην επιλογή: «Πολύ» με τυπική απόκλιση ,74785 (Βλέπε 2^ο παράρτημα).

Πίνακας 5.37: 12. Έχετε καλές σχέσεις με τους συναδέλφους σας;

	N	%
Λίγο	1	1,3%
Μέτρια	13	17,3%
Πολύ	35	46,7%
Πάρα πολύ	26	34,7%

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας



Διάγραμμα 5.19: 12. Έχετε καλές σχέσεις με τους συναδέλφους σας;

5.3.4 4^{ος} Άξονας: Κίνητρα των Εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας

Στην παρούσα υποενοότητα παρουσιάζονται τα ποσοστά και οι συχνότητες του 4^{ου} Άξονα: Κίνητρα των Εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας.

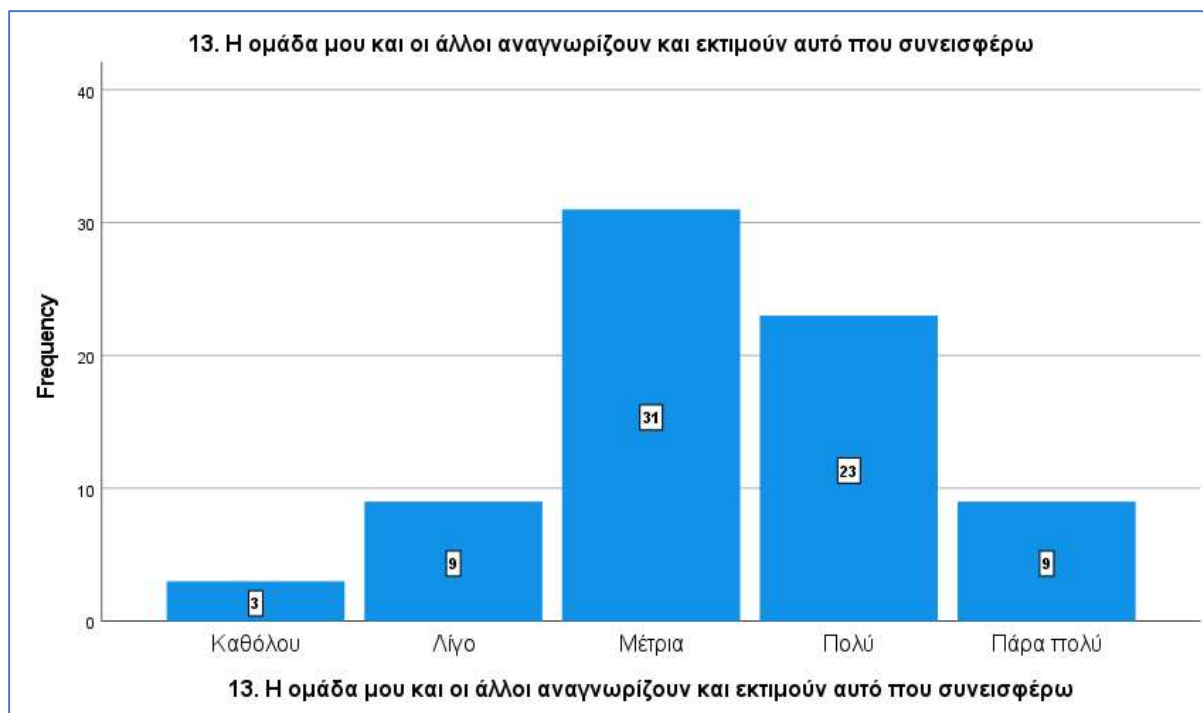
Από τους 75 εργαζόμενους, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος 41,3% (31 άτομα), όσον αφορά την αναγνώριση και εκτίμηση από συναδέλφους στον Δήμο Ναυπακτίας, δήλωσαν «Πολύ».

Επιπλέον η μέση τιμή είναι: 3,3467 και εντοπίζεται μεταξύ των επιλογών: «Μέτρια» και «Πολύ» με τυπική απόκλιση ,97943 (Βλέπε 2^ο παράρτημα).

Πίνακας 5.38: 13. Η ομάδα μου και οι άλλοι αναγνωρίζουν και εκτιμούν αυτό που συνεισφέρω.

	N	%
Καθόλου	3	4,0%
Λίγο	9	12,0%
Μέτρια	31	41,3%
Πολύ	23	30,7%
Πάρα πολύ	9	12,0%

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας



Διάγραμμα 5.20: 13. Η ομάδα μου και οι άλλοι αναγνωρίζουν και εκτιμούν αυτό που συνεισφέρω.

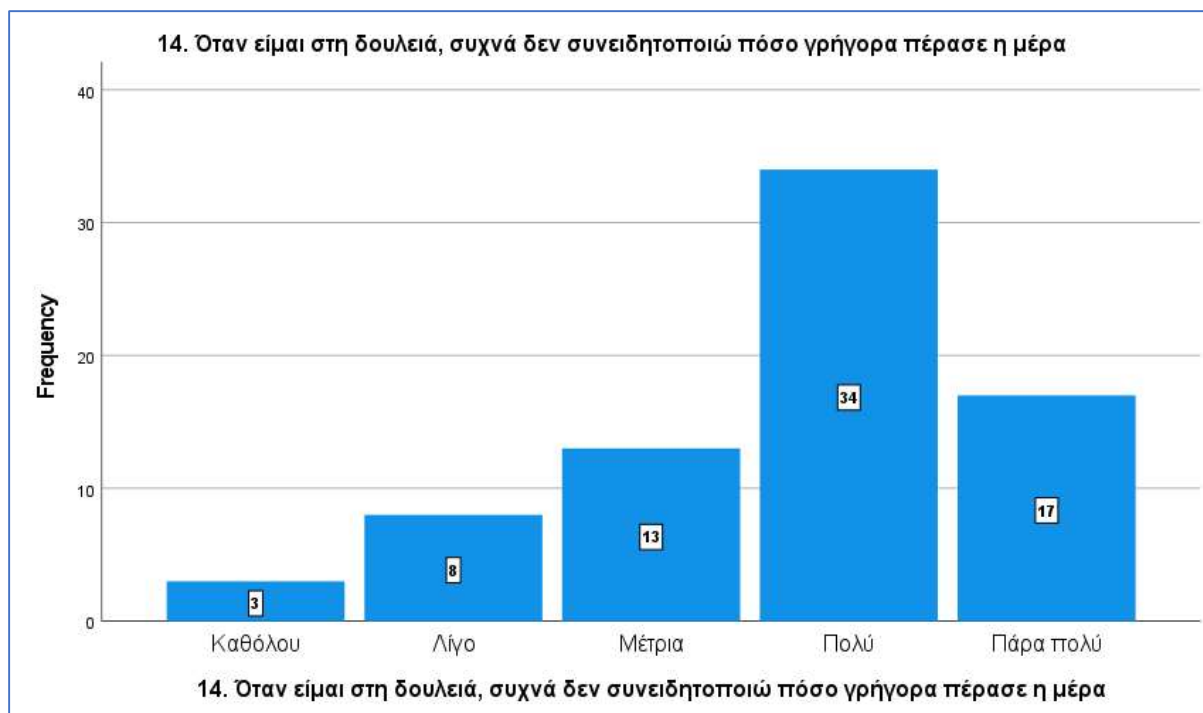
Από τους 75 εργαζόμενους, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος 41,3% (31 άτομα), όσον αφορά την αναγνώριση και εκτίμηση από συναδέλφους στον Δήμο Ναυπακτίας, δήλωσαν «Πολύ».

Επιπλέον η μέση τιμή είναι: 3,7200 και τείνει στην επιλογή: «Πολύ» με τυπική απόκλιση 1,05983 (Βλέπε 2^ο παράρτημα).

Πίνακας 5.39: 14. Όταν είμαι στη δουλειά, συχνά δεν συνειδητοποιώ πόσο γρήγορα πέρασε η μέρα.

	N	%
Καθόλου	3	4,0%
Λίγο	8	10,7%
Μέτρια	13	17,3%
Πολύ	34	45,3%
Πάρα πολύ	17	22,7%

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας



Διάγραμμα 5.21: 14. Όταν είμαι στη δουλειά, συχνά δεν συνειδητοποιώ πόσο γρήγορα πέρασε η μέρα.

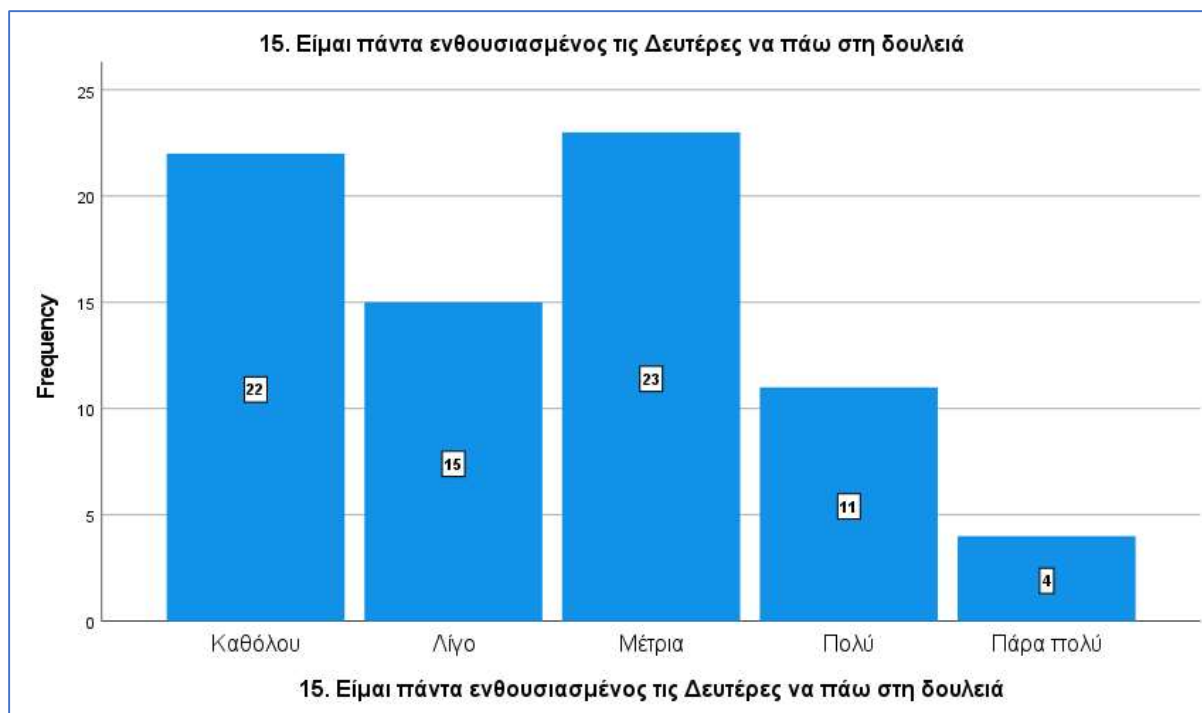
Από τους 75 εργαζόμενους, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος 30,7% (23 άτομα), όσον αφορά τον ενθουσιασμό για δουλειά στον Δήμο Ναυπακτίας, δήλωσαν «Μέτρια».

Επιπλέον η μέση τιμή είναι: 2,4667 και εντοπίζεται μεταξύ των επιλογών: «Λίγο» και «Μέτρια» με τυπική απόκλιση 1,21180 (βλέπε 2^ο παράρτημα).

Πίνακας 5.40: 15. Είμαι πάντα ενθουσιασμένος τις Δευτέρες να πάω στη δουλειά.

	N	%
Καθόλου	22	29,3%
Λίγο	15	20,0%
Μέτρια	23	30,7%
Πολύ	11	14,7%
Πάρα πολύ	4	5,3%

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας



Διάγραμμα 5.22: 15. Είμαι πάντα ενθουσιασμένος τις Δευτέρες να πάω στη δουλειά.

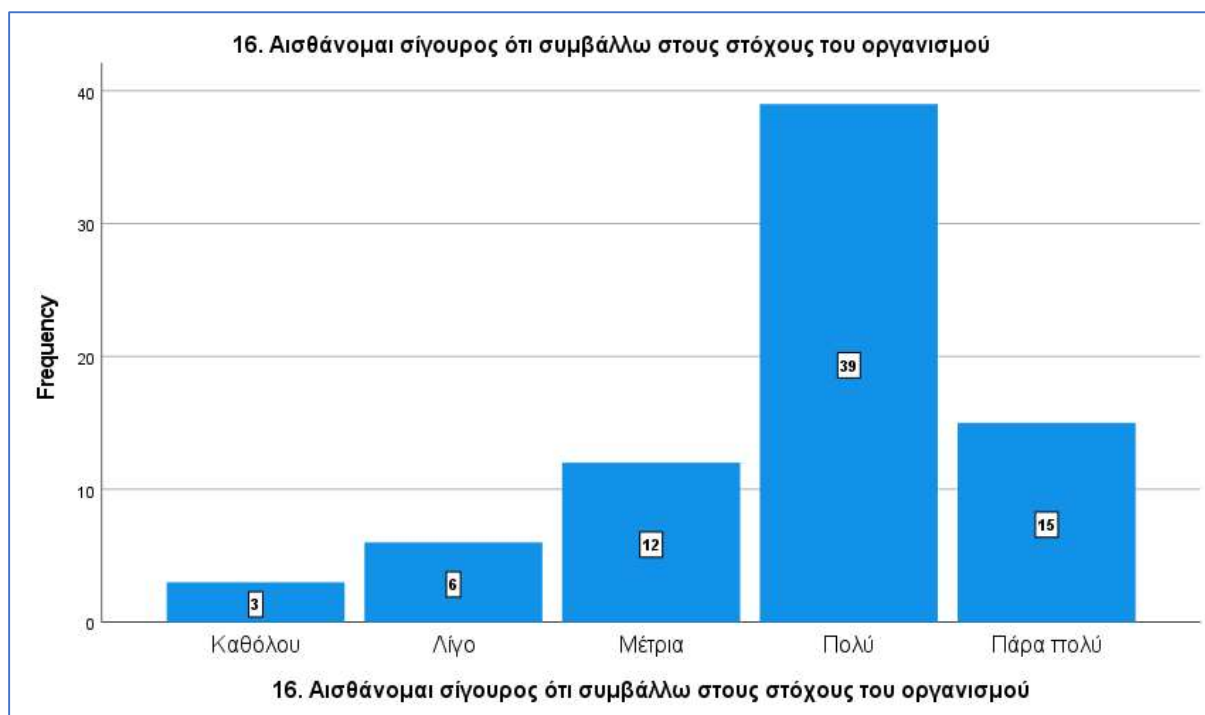
Από τους 75 εργαζόμενους, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος 52,0% (39 άτομα), όσον αφορά την συμβολή των εργαζομένων στους στόχους του Δήμου Ναυπακτίας, δήλωσαν «Πολύ».

Επιπλέον η μέση τιμή είναι: 3,7600 και τείνει στην επιλογή: «Πολύ» με τυπική απόκλιση ,99784 (Βλέπε 2^ο παράρτημα).

Πίνακας 5.41: 16. Αισθάνομαι σίγουρος ότι συμβάλλω στους στόχους του οργανισμού.

	N	%
Καθόλου	3	4,0%
Λίγο	6	8,0%
Μέτρια	12	16,0%
Πολύ	39	52,0%
Πάρα πολύ	15	20,0%

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας



Διάγραμμα 5.23: 16. Αισθάνομαι σίγουρος ότι συμβάλλω στους στόχους του οργανισμού.

5.3.5 5^{ος} Άξονας: Αξιολόγηση της Απόδοσης των Εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας

Στην παρούσα υποενότητα παρουσιάζονται τα ποσοστά και οι συχνότητες του 5^{ου} Άξονα: Αξιολόγηση της Απόδοσης των Εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας.

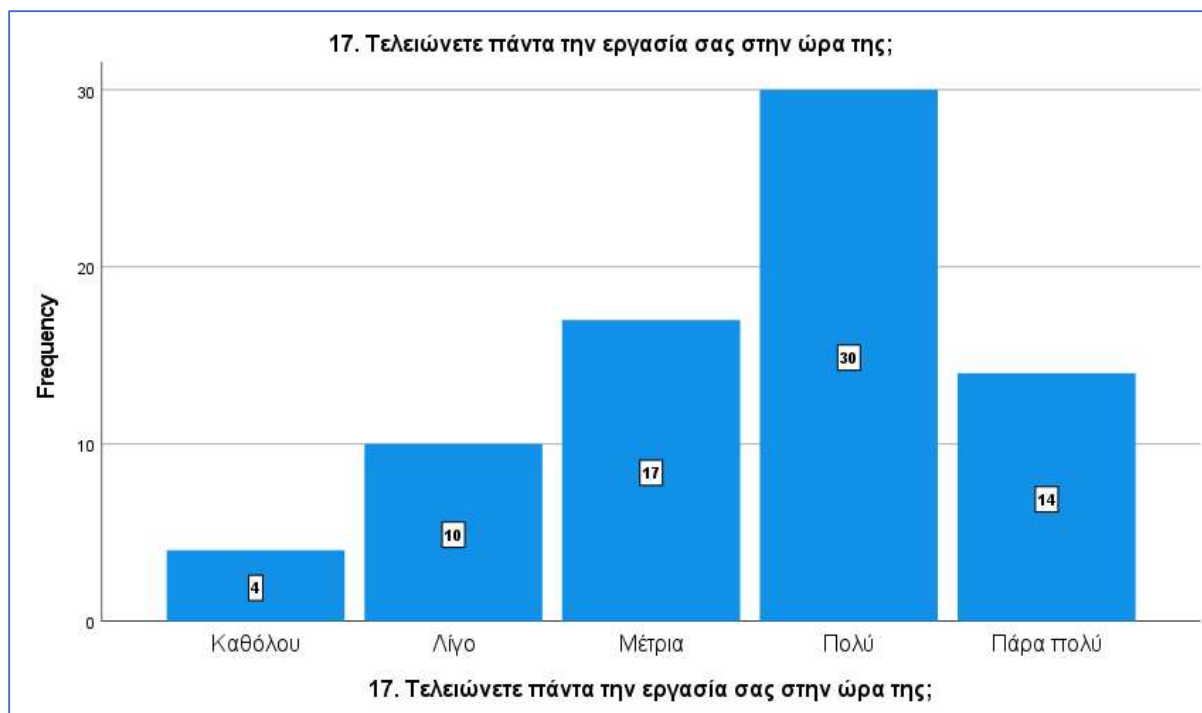
Από τους 75 εργαζόμενους, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος 40,0% (30 άτομα), όσον αφορά την ολοκλήρωση των εργασιών τους στον Δήμο Ναυπακτίας, δήλωσαν «Πολύ».

Επιπλέον η μέση τιμή είναι: 3,5333 και εντοπίζεται μεταξύ των επιλογών: «Μέτρια» και «Πολύ» με τυπική απόκλιση 1,10690 (βλέπε 2^ο παράρτημα).

Πίνακας 5.42: 17. Τελειώνετε πάντα την εργασία σας στην ώρα της;

	N	%
Καθόλου	4	5,3%
Λίγο	10	13,3%
Μέτρια	17	22,7%
Πολύ	30	40,0%
Πάρα πολύ	14	18,7%

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας



Διάγραμμα 5.24: 17. Τελειώνετε πάντα την εργασία σας στην ώρα της;

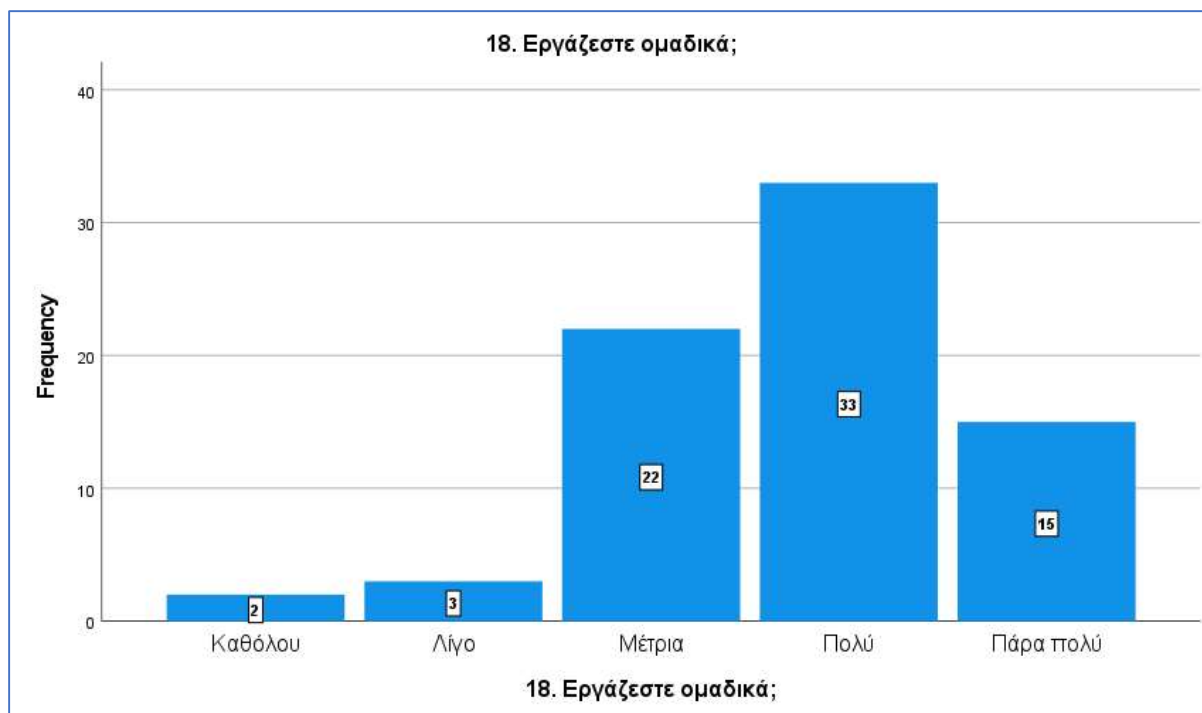
Από τους 75 εργαζόμενους, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος 44,0% (33 άτομα), όσον αφορά την ομαδική εργασία στον Δήμο Ναυπακτίας, δήλωσαν «Πολύ».

Επιπλέον η μέση τιμή είναι: 3,7467 και τείνει στην επιλογή: «Πολύ» με τυπική απόκλιση 0,91671 (βλέπε 2^ο παράρτημα).

Πίνακας 5.43: 18. Εργάζεστε ομαδικά;

	N	%
Καθόλου	2	2,7%
Λίγο	3	4,0%
Μέτρια	22	29,3%
Πολύ	33	44,0%
Πάρα πολύ	15	20,0%

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας



Διάγραμμα 5.25: 18. Εργάζεστε ομαδικά;

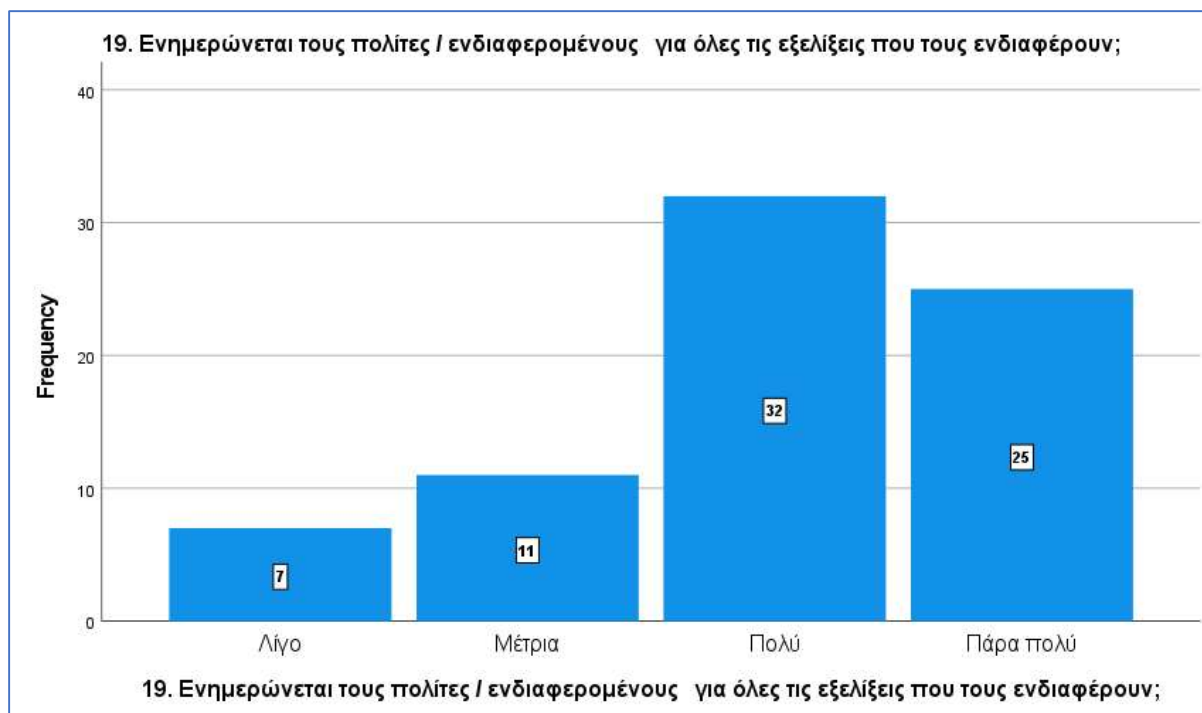
Από τους 75 εργαζόμενους, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος 42,7% (32 άτομα), όσον αφορά την σωστή ενημέρωση των πολιτών για τα ενδιαφέροντά τους στον Δήμο Ναυπακτίας, δήλωσαν «Πολύ».

Επιπλέον η μέση τιμή είναι: 4,0000 και τείνει στην επιλογή: «Πολύ» με τυπική απόκλιση ,92998 (Βλέπε 2^ο παράρτημα).

Πίνακας 5.44: 19. Ενημερώνεται τους πολίτες / ενδιαφερομένους για όλες τις εξελίξεις που τους ενδιαφέρουν;

	N	%
Λίγο	7	9,3%
Μέτρια	11	14,7%
Πολύ	32	42,7%
Πάρα πολύ	25	33,3%

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας



Διάγραμμα 5.26: 19. Ενημερώνεται τους πολίτες / ενδιαφερομένους για όλες τις εξελίξεις που τους ενδιαφέρουν;

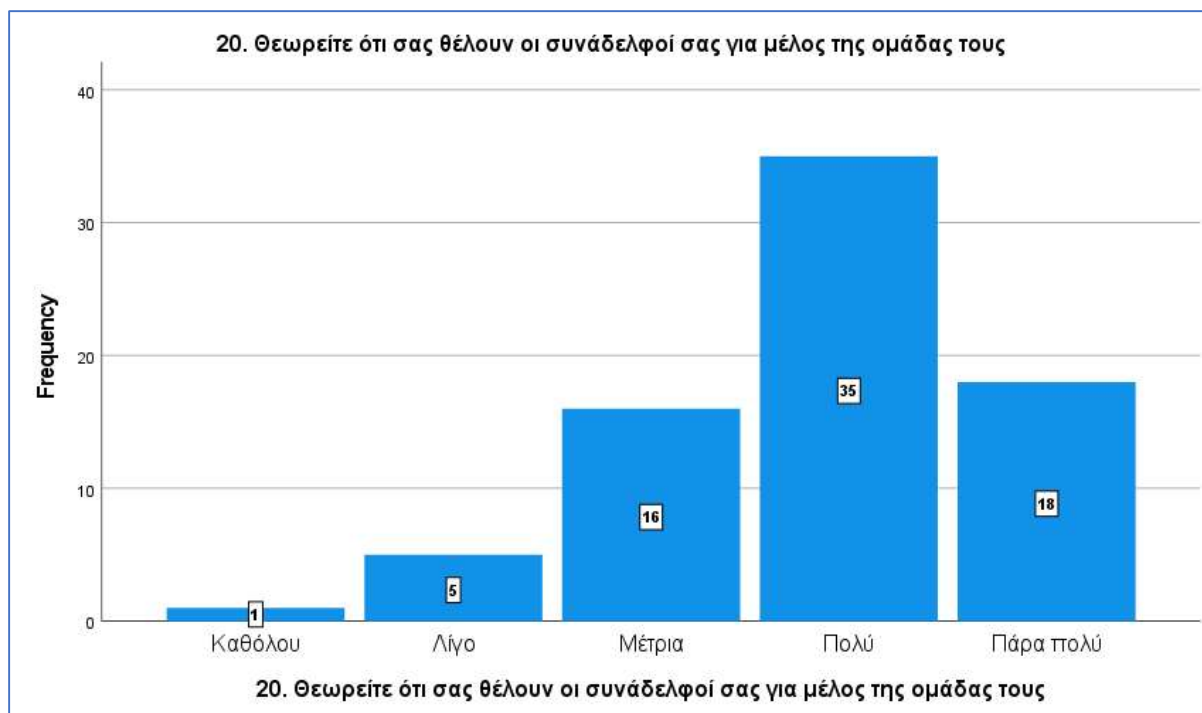
Από τους 75 εργαζόμενους, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος 46,7% (35 άτομα), όσον αφορά την αυτοεκτίμηση τους ως μέλος της ομάδας στον Δήμο Ναυπακτίας, δήλωσαν «Πολύ».

Επιπλέον η μέση τιμή είναι: 3,8533 και τείνει στην επιλογή: «Πολύ» με τυπική απόκλιση ,91080 (βλέπε 2^ο παράρτημα).

Πίνακας 5.45: 20. Θεωρείτε ότι σας θέλουν οι συνάδελφοί σας για μέλος της ομάδας τους.

	N	%
Καθόλου	1	1,3%
Λίγο	5	6,7%
Μέτρια	16	21,3%
Πολύ	35	46,7%
Πάρα πολύ	18	24,0%

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας



Διάγραμμα 5.27: 20. Θεωρείτε ότι σας θέλουν οι συνάδελφοί σας για μέλος της ομάδας τους.

5.3.6 6^{ος} Άξονας: Αξιολόγηση της Διαχείρισης του Δήμου Ναυπακτίας

Στην παρούσα υποενότητα παρουσιάζονται τα ποσοστά και οι συχνότητες του 6^{ου} Άξονα: Αξιολόγηση της Διαχείρισης του Δήμου Ναυπακτίας.

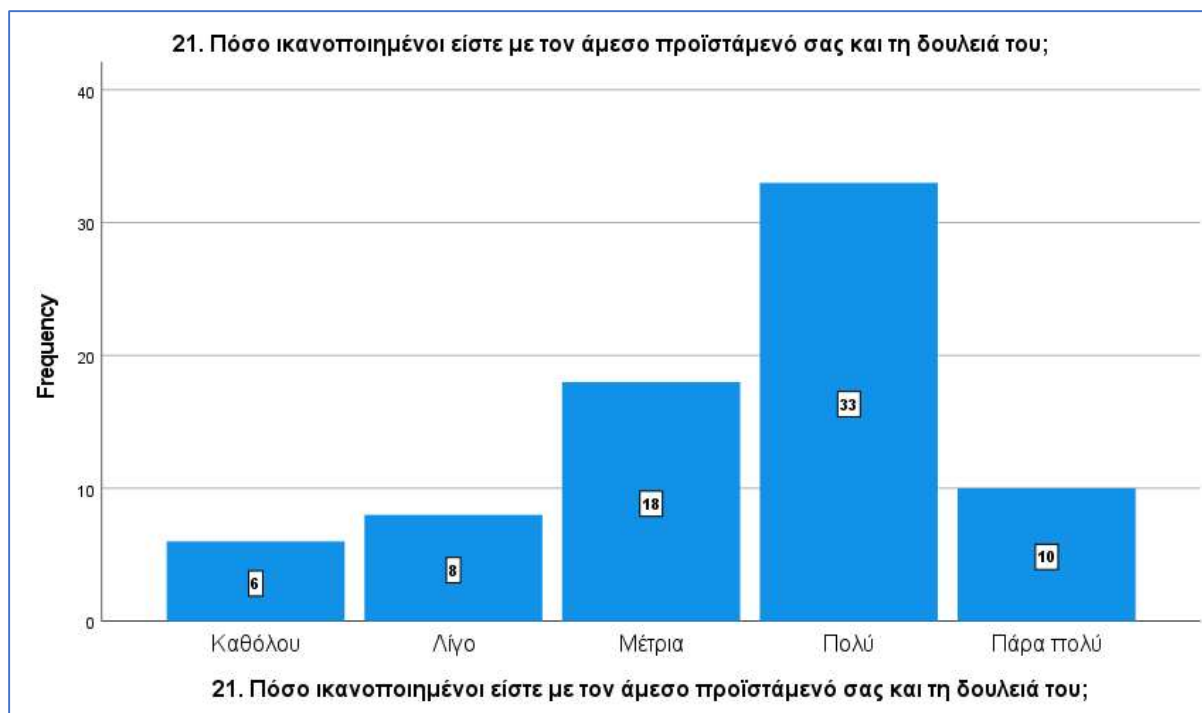
Από τους 75 εργαζόμενους, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος 44,0% (33 άτομα), όσον αφορά τον βαθμό ικανοποίησης από τον προϊστάμενο και την δουλειά του στον Δήμο Ναυπακτίας, δήλωσαν «Πολύ».

Επιπλέον η μέση τιμή είναι: 3,4400 και εντοπίζεται μεταξύ των επιλογών: «Μέτρια» και «Πολύ» με τυπική απόκλιση 1,10576 (βλέπε 2^ο παράρτημα).

Πίνακας 5.46: 21. Πόσο ικανοποιημένοι είστε με τον άμεσο προϊστάμενό σας και τη δουλειά του;

	N	%
Καθόλου	6	8,0%
Λίγο	8	10,7%
Μέτρια	18	24,0%
Πολύ	33	44,0%
Πάρα πολύ	10	13,3%

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας



Διάγραμμα 5.28: 21. Πόσο ικανοποιημένοι είστε με τον άμεσο προϊστάμενό σας και τη δουλειά του;

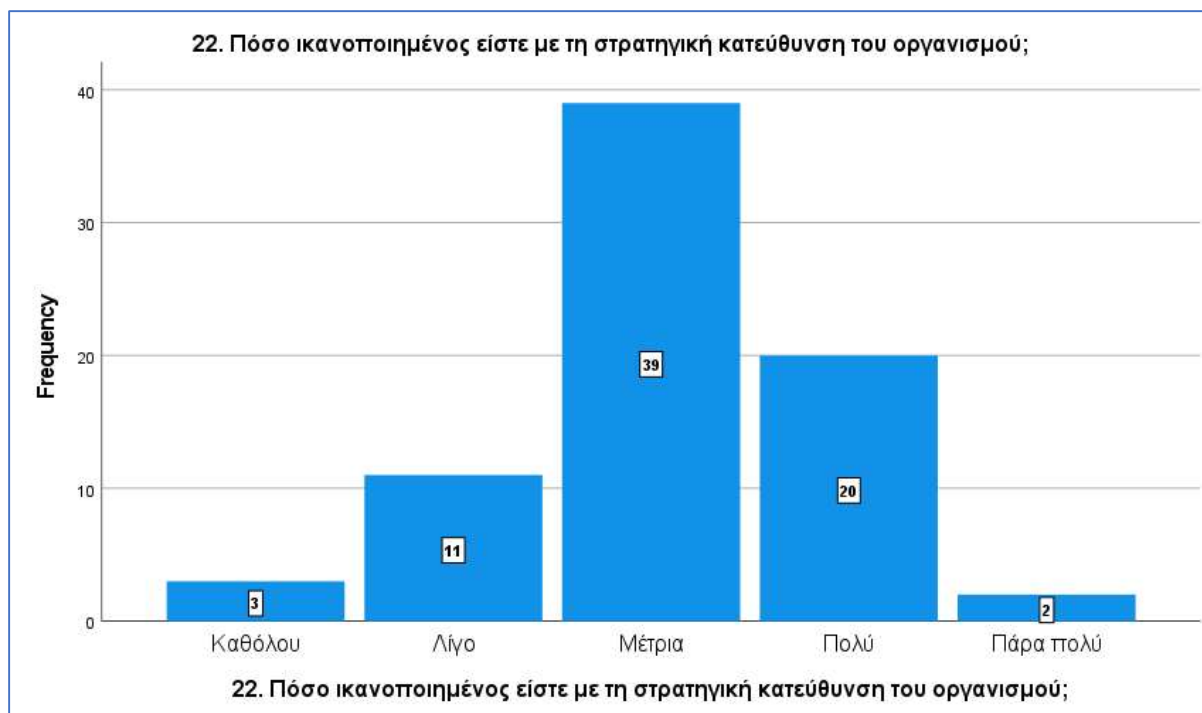
Από τους 75 εργαζόμενους, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος 44,0% (33 άτομα), όσον αφορά τον βαθμό ικανοποίησης από την στρατηγική κατεύθυνση του Δήμου Ναυπακτίας, δήλωσαν «Μέτρια».

Επιπλέον η μέση τιμή είναι: 3,0933 και τείνει στην επιλογή: «Μέτρια» με τυπική απόκλιση ,82484 (Βλέπε 2^ο παράρτημα).

Πίνακας 5.47: 22. Πόσο ικανοποιημένοι είστε με τη στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού;

	N	%
Καθόλου	3	4,0%
Λίγο	11	14,7%
Μέτρια	39	52,0%
Πολύ	20	26,7%
Πάρα πολύ	2	2,7%

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας



Διάγραμμα 5.29: 22. Πόσο ικανοποιημένοι είστε με τη στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού;

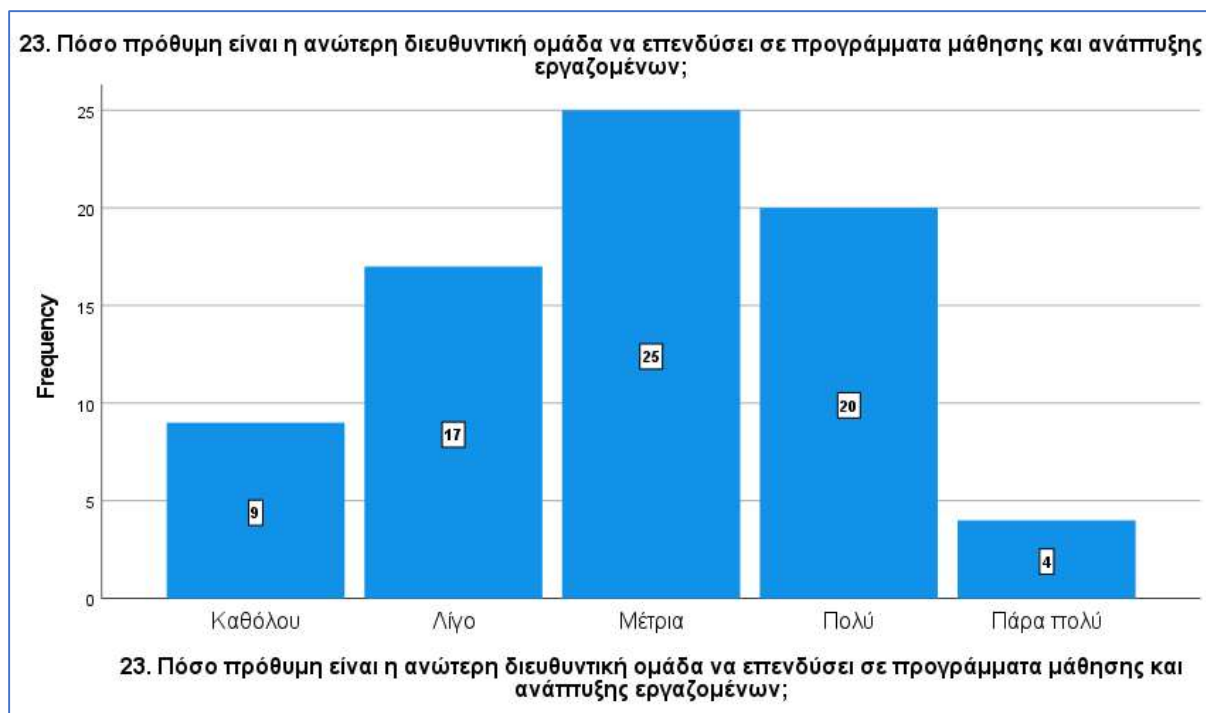
Από τους 75 εργαζόμενους, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος 33,3% (25 άτομα), όσον αφορά την προθυμοποίηση της ανώτερης διευθυντικής ομάδας να επενδύσει σε προγράμματα μάθησης και ανάπτυξης εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας, δήλωσαν «Μέτρια».

Επιπλέον η μέση τιμή είναι: 2,9067 και τείνει στην επιλογή: «Μέτρια» με τυπική απόκλιση 1,09265 (βλέπε 2^ο παράρτημα).

Πίνακας 5.48: 23. Πόσο πρόθυμη είναι η ανώτερη διευθυντική ομάδα να επενδύσει σε προγράμματα μάθησης και ανάπτυξης εργαζομένων;

	N	%
Καθόλου	9	12,0%
Λίγο	17	22,7%
Μέτρια	25	33,3%
Πολύ	20	26,7%
Πάρα πολύ	4	5,3%

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας



Διάγραμμα 5.30: 23. Πόσο πρόθυμη είναι η ανώτερη διευθυντική ομάδα να επενδύσει σε προγράμματα μάθησης και ανάπτυξης εργαζομένων;

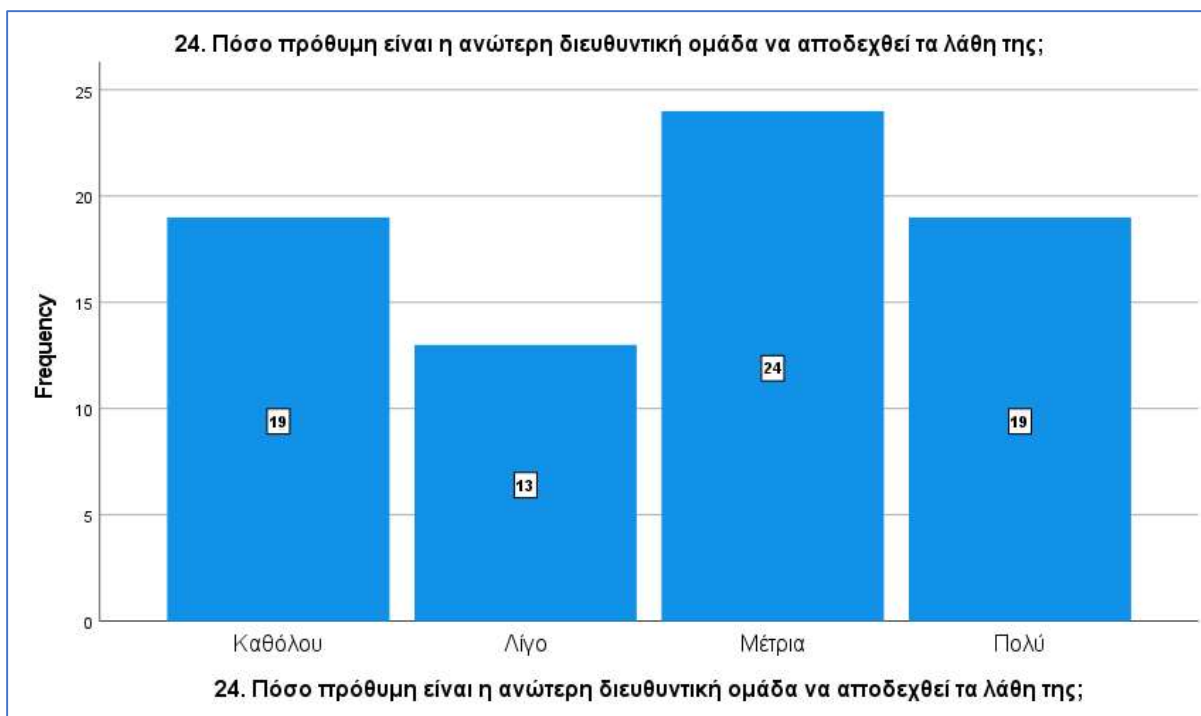
Από τους 75 εργαζόμενους, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος 32,0% (24 άτομα), όσον αφορά την προθυμοποίηση της ανώτερης διευθυντικής ομάδας να αποδεχθεί τα λάθη της στον Δήμο Ναυπακτίας, δήλωσαν «Μέτρια».

Επιπλέον η μέση τιμή είναι: 2,5733 και εντοπίζεται μεταξύ των επιλογών: «Λίγο» και «Μέτρια» με τυπική απόκλιση 1,12914 (βλέπε 2^ο παράρτημα).

Πίνακας 5.49: 24. Πόσο πρόθυμη είναι η ανώτερη διευθυντική ομάδα να αποδεχθεί τα λάθη της;

	N	%
Καθόλου	19	25,3%
Λίγο	13	17,3%
Μέτρια	24	32,0%
Πολύ	19	25,3%

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας



Διάγραμμα 5.31: 24. Πόσο πρόθυμη είναι η ανώτερη διευθυντική ομάδα να αποδεχθεί τα λάθη της;

5.4 Διερεύνηση των υποθέσεων της έρευνας

Στην παρούσα ενότητα διερευνώνται οι υποθέσεις που απορρέουν από τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας έρευνας.

- Ερ1. Σε ποιο βαθμό επηρεάζεται η απόδοση των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας από το εν γένει εργασιακό περιβάλλον;
- Ερ2. Η ποιότητα των υπηρεσιακών επικοινωνιών και αλληλεπιδράσεων επιδρά στην αποδοτικότητα των εργαζομένων του Δήμου;
- Ερ3. Πώς στοιχεία όπως η αξιολόγηση, η επιβράβευση της απόδοσης και η επιμόρφωση του προσωπικού επηρεάζουν την απόδοση του;

Οι ερευνητικές υποθέσεις που θα διερευνηθούν είναι οι εξής:

- Υπ1. Επηρεάζεται η απόδοση των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας από το εργασιακό περιβάλλον.
- Υπ2. Επιδρά η ποιότητα των υπηρεσιακών επικοινωνιών και αλληλεπιδράσεων στην αποδοτικότητα των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας.

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

Υπ3. Επηρεάζεται η απόδοση των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας από στοιχεία όπως η αξιολόγηση, η επιβράβευση της απόδοσης και η επιμόρφωση του προσωπικού.

5.4.1 1^η Υπόθεση: Επηρεάζεται η απόδοση των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας από το εργασιακό περιβάλλον

Στην παρούσα ενότητα θα ερευνηθεί αν η μεταβλητή του εργασιακού περιβάλλοντος (η οποία μετράται από την 12^η και 14^η ερώτηση του ερωτηματολογίου) του Δήμου Ναυπακτίας επηρεάζει την απόδοση (η οποία μετράται από την 16^η ερώτηση του ερωτηματολογίου) των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας. Θα χρησιμοποιηθεί πολλαπλή παλινδρόμηση (regression).

Στο πρώτο πίνακα καταγράφονται οι μεταβλητές του εργασιακού περιβάλλοντος του Δήμου Ναυπακτίας (Variable_14. Όταν είμαι στη δουλειά, συχνά δεν συνειδητοποιώ πόσο γρήγορα πέρασε η μέρα, Variable_12. Έχετε καλές σχέσεις με τους συναδέλφους σας;) που εισάγονται στο τεστ για να βρεθεί εάν μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας (Variable_16. Αισθάνομαι σίγουρος ότι συμβάλλω στους στόχους του οργανισμού). Επιπλέον φαίνεται η μέθοδος που χρησιμοποιείται (Method: Enter).

Πίνακας 5.50: Μεταβλητές που εισήχθησαν για την πρόβλεψη της απόδοσης των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας.

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	14. Όταν είμαι στη δουλειά, συχνά δεν συνειδητοποιώ πόσο γρήγορα πέρασε η μέρα, 12. Έχετε καλές σχέσεις με τους συναδέλφους σας; ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: 16. Αισθάνομαι σίγουρος ότι συμβάλλω στους στόχους του οργανισμού

b. All requested variables entered.

Στους παρακάτω πίνακες συνοψίζονται τα στοιχεία Πολλαπλής Γραμμικής Παλινδρόμησης για την πρόβλεψη της απόδοσης των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας.

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

Ο συντελεστής πολλαπλής συσχέτισης $R=0.666$ δείχνει τον βαθμό και τον τρόπο που οι δύο μεταβλητές συσχετίζονται (υπάρχει θετική συσχέτιση) επιπλέον δείχνει την ποιτικότητα των συμπερασμάτων της ανάλυσης, που στην περίπτωση μας είναι καλός.

Ο συντελεστής R Square είναι ο συντελεστής πολλαπλού προσδιορισμού και εκφράζει το ποσοστό της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής (απόδοση των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας) που οφείλεται στις ανεξάρτητες μεταβλητές (εργασιακό περιβάλλον), στην περίπτωση μας έχει την τιμή ,444 άρα το εργασιακό περιβάλλον του Δήμου Ναυπακτίας επηρεάζει κατά 44,4% την απόδοση των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας. Η απόδοση των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας επηρεάζεται κατά 55,6% σε εξωγενείς παράγοντες (εκτός του εργασιακού περιβάλλοντος του Δήμου Ναυπακτίας) αυτοί μπορεί να είναι εξωγενείς, όπως: οικογενειακοί λόγοι, οικονομικοί και πολιτικοί, έως και υγείας των εργαζομένων. Ο προσαρμοσμένος συντελεστής πολλαπλού προσδιορισμού Adjusted R Square έχει τιμή ,428

Πίνακας 5.51: Περίληψη στατιστικού μοντέλου της 1^{ης} Υπόθεσης: Επηρεάζεται η απόδοση των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας από το εργασιακό περιβάλλον.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,666 ^a	,444	,428	,75464

a. Predictors: (Constant), 14. Όταν είμαι στη δουλειά, συχνά δεν συνειδητοποιώ πόσο γρήγορα πέρασε η μέρα, 12. Έχετε καλές σχέσεις με τους συναδέλφους σας;

Από τον παρακάτω πίνακα ANOVA παρατηρείται η τιμή Sig. <,001^b όπου είναι στατιστικά σημαντική για την πρόβλεψη της απόδοσης των εργαζομένων (εξαρτημένη μεταβλητή / Dependent Variable) του Δήμου Ναυπακτίας από την προγνωστική (Predictors: (Constant)), μεταβλητή (εργασιακό περιβάλλον).

Πίνακας 5.52: ANOVA της 1^{ης} Υπόθεσης: Επηρεάζεται η απόδοση των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας από το εργασιακό περιβάλλον.

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

1	Regression	32,677	2	16,339	28,690	<,001 ^b
	Residual	41,003	72	,569		
	Total	73,680	74			

a. Dependent Variable: 16. Αισθάνομαι σίγουρος ότι συμβάλλω στους στόχους του οργανισμού

b. Predictors: (Constant), 14. Όταν είμαι στη δουλειά, συχνά δεν συνειδητοποιώ πόσο γρήγορα πέρασε η μέρα, 12. Έχετε καλές σχέσεις με τους συναδέλφους σας;

Από τον παρακάτω πίνακα εντοπίζονται πιο συγκεκριμένα τα συναρτώμενα δεδομένα, δηλαδή η απόδοση των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας είναι δυνατόν να αυξηθεί κατά ,320 εάν αυξηθεί κατά μία μονάδα η 12^η ερώτηση: «Έχετε καλές σχέσεις με τους συναδέλφους σας;» ($t=2,596$, $p = 0,011$). Επιπλέον η απόδοση των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας είναι δυνατόν να αυξηθεί κατά ,519 εάν αυξηθεί κατά μία μονάδα η 14^η ερώτηση: «Όταν είμαι στη δουλειά, συχνά δεν συνειδητοποιώ πόσο γρήγορα πέρασε η μέρα;» ($t=5,969$, $p < 0,001$).

Πίνακας 5.53: Συντελεστές (Coefficients) της 1^{ης} Υπόθεσης: Επηρεάζεται η απόδοση των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας από το εργασιακό περιβάλλον.

Model		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,500	,521		,960	,340
	12. Έχετε καλές σχέσεις με τους συναδέλφους σας;	,320	,123	,240	2,596	,011
	14. Όταν είμαι στη δουλειά, συχνά δεν συνειδητοποιώ πόσο γρήγορα πέρασε η μέρα	,519	,087	,552	5,969	<,001

a. Dependent Variable: 16. Αισθάνομαι σίγουρος ότι συμβάλλω στους στόχους του οργανισμού

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

5.4.2 2^η Υπόθεση: Επιδρά η ποιότητα των υπηρεσιακών επικοινωνιών και αλληλεπιδράσεων στην αποδοτικότητα των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας

Στην παρούσα ενότητα θα ερευνηθεί αν η μεταβλητή των υπηρεσιακών επικοινωνιών και αλληλεπιδράσεων (η οποία μετράται από την 1^η και 4^η ερώτηση του ερωτηματολογίου) του Δήμου Ναυπακτίας επηρεάζει την αποδοτικότητα (η οποία μετράται από την 18^η και 21^η ερώτηση του ερωτηματολογίου) των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας. Θα χρησιμοποιηθεί πολλαπλή παλινδρόμηση (regression).

Στο πρώτο πίνακα καταγράφονται οι μεταβλητές της αποδοτικότητα των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας (Variable_1. Συνολικά, πόσο ικανοποιημένοι είστε από τις ενδοϋπηρεσιακές επικοινωνίες στον φορέα που εργάζεστε;, Variable_1. Πώς θα περιγράφατε την εντύπωσή σας από τις ενδοϋπηρεσιακές επικοινωνίες εντός του φορέα που εργάζεστε;) που εισάγονται στο τεστ για να βρεθεί εάν μπορούν να επηρεάσουν την αποδοτικότητα των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας (Variable_18. Εργάζεστε ομαδικά;, Variable_21. Πόσο ικανοποιημένοι είστε με τον άμεσο προϊστάμενό σας και τη δουλειά του;). Επιπλέον φαίνεται η μέθοδος που χρησιμοποιείται (Method: Enter).

Πίνακας 5.54: Μεταβλητές που εισήχθησαν για την πρόβλεψη της αποδοτικότητας των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας.

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	4. Πώς θα περιγράφατε την εντύπωσή σας από τις ενδοϋπηρεσιακές επικοινωνίες εντός του φορέα που εργάζεστε;, 1. Συνολικά, πόσο ικανοποιημένοι είστε από τις ενδοϋπηρεσιακές επικοινωνίες στον φορέα που εργάζεστε; ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Μεταβλητή: αποδοτικότητα

b. All requested variables entered.

Στους παρακάτω πίνακες συνοψίζονται τα στοιχεία Πολλαπλής Γραμμικής Παλινδρόμησης για την πρόβλεψη της αποδοτικότητας των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας.

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

Ο συντελεστής πολλαπλής συσχέτισης $R=0.323$ δείχνει τον βαθμό και τον τρόπο που οι δύο μεταβλητές συσχετίζονται (υπάρχει θετική συσχέτιση) επιπλέον δείχνει την ποιοτικότητα των συμπερασμάτων της ανάλυσης, που στην περίπτωση μας δεν είναι πολύ μεγάλη.

Ο συντελεστής R Square είναι ο συντελεστής πολλαπλού προσδιορισμού και εκφράζει το ποσοστό της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής (αποδοτικότητα των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας) που οφείλεται στις ανεξάρτητες μεταβλητές (των υπηρεσιακών επικοινωνιών και αλληλεπιδράσεων), στην περίπτωση μας έχει την τιμή ,104 άρα οι υπηρεσιακές επικοινωνίες και αλληλεπιδράσεις του Δήμου Ναυπακτίας επηρεάζουν κατά 10,4% την αποδοτικότητα των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας. Η αποδοτικότητα των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας επηρεάζεται κατά 79,96% σε εξωγενείς παράγοντες (εκτός του εργασιακού περιβάλλοντος του Δήμου Ναυπακτίας) αυτοί μπορεί να είναι οι εξωγενείς, όπως: οικογενειακοί λόγοι, οικονομικοί και πολιτικοί, έως και υγείας των εργαζομένων. Ο προσαρμοσμένος συντελεστής πολλαπλού προσδιορισμού Adjusted R Square έχει τιμή ,079.

Πίνακας 5.55: Περίληψη στατιστικού μοντέλου της 2^{ης} Υπόθεσης: Επιδρά η ποιότητα των υπηρεσιακών επικοινωνιών και αλληλεπιδράσεων στην αποδοτικότητα των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,323 ^a	,104	,079	,76133

a. Predictors: (Constant), 4. Πώς θα περιγράφατε την εντύπωσή σας από τις ενδοϋπηρεσιακές επικοινωνίες εντός του φορέα που εργάζεστε;, 1. Συνολικά, πόσο ικανοποιημένοι είστε από τις ενδοϋπηρεσιακές επικοινωνίες στον φορέα που εργάζεστε;

Από τον παρακάτω πίνακα ANOVA^a παρατηρείται η τιμή Sig. <,019^b όπου είναι στατιστικά σημαντική για την πρόβλεψη της αποδοτικότητας των εργαζομένων (εξαρτημένη μεταβλητή / Dependent Variable) του Δήμου Ναυπακτίας από την προγνωστική (Predictors: (Constant)), μεταβλητή (των υπηρεσιακών επικοινωνιών και αλληλεπιδράσεων).

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

Πίνακας 5.56: ANOVAα της 2^{ης} Υπόθεσης: Επιδρά η ποιότητα των υπηρεσιακών επικοινωνιών και αλληλεπιδράσεων στην αποδοτικότητα των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,854	2	2,427	4,187	,019 ^b
	Residual	41,733	72	,580		
	Total	46,587	74			

a. Dependent Variable: Μεταβλητή: αποδοτικότητα

b. Predictors: (Constant), 4. Πώς θα περιγράφατε την εντύπωσή σας από τις ενδοϋπηρεσιακές επικοινωνίες εντός του φορέα που εργάζεστε;, 1. Συνολικά, πόσο ικανοποιημένοι είστε από τις ενδοϋπηρεσιακές επικοινωνίες στον φορέα που εργάζεστε;

Από τον παρακάτω πίνακα εντοπίζονται πιο συγκεκριμένα τα συναρτώμενα δεδομένα, δηλαδή η αποδοτικότητα των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας είναι δυνατόν να αυξηθεί κατά ,320 εάν αυξηθεί κατά μία μονάδα η 1^η ερώτηση: «1. Συνολικά, πόσο ικανοποιημένοι είστε από τις ενδοϋπηρεσιακές επικοινωνίες στον φορέα που εργάζεστε;» (t=1,790, p = 0,078). Επιπλέον η αποδοτικότητα των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας είναι δυνατόν να μειωθεί κατά -,025 εάν αυξηθεί κατά μία μονάδα η 4^η ερώτηση: «4. Πώς θα περιγράφατε την εντύπωσή σας από τις ενδοϋπηρεσιακές επικοινωνίες εντός του φορέα που εργάζεστε;» (t=-,152, p < 0,879).

Πίνακας 5.57: Συντελεστές (Coefficients) της 2^{ης} Υπόθεσης: Επιδρά η ποιότητα των υπηρεσιακών επικοινωνιών και αλληλεπιδράσεων στην αποδοτικότητα των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας.

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,819	,349		8,079	<,001
	1. Συνολικά, πόσο ικανοποιημένοι είστε από τις ενδοϋπηρεσιακές επικοινωνίες στον φορέα που εργάζεστε;	,320	,179	,346	1,790	,078

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

4. Πώς θα περιγράφατε την εντύπωσή σας από τις ενδοϋπηρεσιακές επικοινωνίες εντός του φορέα που εργάζεστε;	-,025	,162	-,030	-,152	,879
--	-------	------	-------	-------	------

a. Dependent Variable: Μεταβλητή: αποδοτικότητα

5.4.3 3^η Υπόθεση: Επηρεάζεται η απόδοση των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας από στοιχεία όπως η αξιολόγηση, η επιβράβευση της απόδοσης και η επιμόρφωση του προσωπικού

Στην παρούσα ενότητα θα ερευνηθεί αν οι μεταβλητές: αξιολόγηση, επιβράβευση της απόδοσης και η επιμόρφωση του προσωπικού (οι οποίες μετρούνται / αντιστοιχούν στις ερωτήσεις: 3^η, 11^η και 23^η αντίστοιχα) του Δήμου Ναυπακτίας επηρεάζει την απόδοση (η οποία μετράται από την 16^η ερώτηση του ερωτηματολογίου) των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας. Θα χρησιμοποιηθεί πολλαπλή παλινδρόμηση (regression).

Στο πρώτο πίνακα καταγράφονται οι μεταβλητές: αξιολόγηση, επιβράβευση της απόδοσης και η επιμόρφωση του προσωπικού του Δήμου Ναυπακτίας (Variable_3. Σε σύγκριση με πέρυσι, πώς θα βαθμολογούσατε τις στρατηγικές και τα συνεχιζόμενα επιτεύγματα του Δήμου Ναυπακτίας;, Variable_11. Πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι έχουν ίσες ευκαιρίες ανάπτυξης σε αυτόν τον οργανισμό που εργάζεστε;, Variable_23. Πόσο πρόθυμη είναι η ανώτερη διευθυντική ομάδα να επενδύσει σε προγράμματα μάθησης και ανάπτυξης εργαζομένων;) που εισάγονται στο τεστ για να βρεθεί εάν μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας (Variable_16. Αισθάνομαι σίγουρος ότι συμβάλλω στους στόχους του οργανισμού). Επιπλέον φαίνεται η μέθοδος που χρησιμοποιείται (Method: Enter).

Πίνακας 5.58: Μεταβλητές που εισήχθησαν για την πρόβλεψη της απόδοσης των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας.

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

1	23. Πόσο πρόθυμη είναι η ανώτερη διευθυντική ομάδα να επενδύσει σε προγράμματα μάθησης και ανάπτυξης εργαζομένων;; 3. Σε σύγκριση με πέρυσι, πώς θα βαθμολογούσατε τις στρατηγικές και τα συνεχιζόμενα επιτεύγματα του Δήμου Ναυπακτίας;; 11. Πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι έχουν ίσες ευκαιρίες ανάπτυξης σε αυτόν τον οργανισμό που εργάζεστε; ^b	.	Enter
---	--	---	-------

a. Dependent Variable: 16. Αισθάνομαι σίγουρος ότι συμβάλλω στους στόχους του οργανισμού

b. All requested variables entered.

Στους παρακάτω πίνακες συνοψίζονται τα στοιχεία Πολλαπλής Γραμμικής Παλινδρόμησης για την πρόβλεψη της απόδοσης των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας.

Ο συντελεστής πολλαπλής συσχέτισης $R= 0.309$ δείχνει τον βαθμό και τον τρόπο που οι δύο μεταβλητές συσχετίζονται (υπάρχει θετική συσχέτιση) επιπλέον δείχνει την ποιτικότητα των συμπερασμάτων της ανάλυσης, που στην περίπτωση μας είναι καλός.

Ο συντελεστής R Square είναι ο συντελεστής πολλαπλού προσδιορισμού και εκφράζει το ποσοστό της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής (απόδοση των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας) που οφείλεται στις ανεξάρτητες μεταβλητές (αξιολόγηση, επιβράβευση της απόδοσης και η επιμόρφωση του προσωπικού), στην περίπτωση μας έχει την τιμή ,095 άρα οι μεταβλητές: αξιολόγηση, επιβράβευση της απόδοσης και η επιμόρφωση του προσωπικού του Δήμου Ναυπακτίας επηρεάζουν κατά 09,5% την απόδοση των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας. Η απόδοση των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας επηρεάζεται κατά 91,5% από εξωγενείς παράγοντες (εκτός του εργασιακού περιβάλλοντος του Δήμου Ναυπακτίας) αυτοί μπορεί να είναι εξωγενείς, όπως: οικογενειακοί λόγοι, οικονομικοί και πολιτικοί, έως και υγείας των εργαζομένων. Ο προσαρμοσμένος συντελεστής πολλαπλού προσδιορισμού Adjusted R Square έχει τιμή ,057

Πίνακας 5.59: Περίληψη στατιστικού μοντέλου της 3^η Υπόθεση: Επηρεάζεται η απόδοση των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας από στοιχεία όπως η αξιολόγηση, η επιβράβευση της απόδοσης και η επιμόρφωση του προσωπικού.

Model Summary

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,309 ^a	,095	,057	,96897

a. Predictors: (Constant), 23. Πόσο πρόθυμη είναι η ανώτερη διευθυντική ομάδα να επενδύσει σε προγράμματα μάθησης και ανάπτυξης εργαζομένων;, 3. Σε σύγκριση με πέρυσι, πώς θα βαθμολογούσατε τις στρατηγικές και τα συνεχιζόμενα επιτεύγματα του Δήμου Ναυπακτίας;, 11. Πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι έχουν ίσες ευκαιρίες ανάπτυξης σε αυτόν τον οργανισμό που εργάζεστε;

Από τον παρακάτω πίνακα ANOVA^a παρατηρείται η τιμή Sig. <,001^b όπου είναι στατιστικά σημαντική για την πρόβλεψη της απόδοσης των εργαζομένων (εξαρτημένη μεταβλητή / Dependent Variable) του Δήμου Ναυπακτίας από τις προγνωστικές (Predictors: (Constant)), μεταβλητές: αξιολόγηση, επιβράβευση της απόδοσης και η επιμόρφωση του προσωπικού του Δήμου Ναυπακτίας .

Πίνακας 5.60: ANOVA^a της 3^η Υπόθεση: Επηρεάζεται η απόδοση των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας από στοιχεία όπως η αξιολόγηση, η επιβράβευση της απόδοσης και η επιμόρφωση του προσωπικού.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	32,677	2	16,339	28,690	<,001 ^b
	Residual	41,003	72	,569		
	Total	73,680	74			

a. Dependent Variable: 16. Αισθάνομαι σίγουρος ότι συμβάλλω στους στόχους του οργανισμού

b. Predictors: (Constant), 14. Όταν είμαι στη δουλειά, συχνά δεν συνειδητοποιώ πόσο γρήγορα πέρασε η μέρα, 12. Έχετε καλές σχέσεις με τους συναδέλφους σας;

Από τον παρακάτω πίνακα εντοπίζονται πιο συγκεκριμένα τα συναρτώμενα δεδομένα, δηλαδή η απόδοση των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας είναι δυνατόν να μειωθεί κατά -,028 εάν αυξηθεί κατά μία μονάδα η 1 μονάδα η 3^η ερώτηση: «3. Σε σύγκριση με πέρυσι, πώς θα βαθμολογούσατε τις στρατηγικές και τα συνεχιζόμενα επιτεύγματα του Δήμου Ναυπακτίας;» (t=-0,170, p = 0,866). Επίσης η απόδοση των εργαζομένων του Δήμου

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

Ναυπακτίας είναι δυνατόν να αυξηθεί κατά ,120 εάν αυξηθεί κατά μία μονάδα η 1 μονάδα η 11^η ερώτηση: «11. Πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι έχουν ίσες ευκαιρίες ανάπτυξης σε αυτόν τον οργανισμό που εργάζεστε;» (t=0,938, p < 0,351).

Τέλος η απόδοση των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας είναι δυνατόν να αυξηθεί κατά ,224 εάν αυξηθεί κατά μία μονάδα η 1 μονάδα η 23^η ερώτηση: «23. Πόσο πρόθυμη είναι η ανώτερη διευθυντική ομάδα να επενδύσει σε προγράμματα μάθησης και ανάπτυξης εργαζομένων;» (t=1,970, p < 0,053).

Πίνακας 5.61: Συντελεστές (Coefficients) της 3^η Υπόθεση: Επηρεάζεται η απόδοση των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας από στοιχεία όπως η αξιολόγηση, η επιβράβευση της απόδοσης και η επιμόρφωση του προσωπικού.

Model		Coefficients ^a		Standardized Coefficients	t	Sig.
		Unstandardized Coefficients	Std. Error			
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	2,919	,548		5,328	,000
	3. Σε σύγκριση με πέ- ρυσι, πώς θα βαθμολο- γούσατε τις στρατηγι- κές και τα συνεχιζό- μενα επιτεύγματα του Δήμου Ναυπακτίας;	-,028	,167	-,021	-,170	,866
	11. Πιστεύετε ότι οι ερ- γαζόμενοι έχουν ίσες ευκαιρίες ανάπτυξης σε αυτόν τον οργανι- σμό που εργάζεστε;	,120	,128	,125	,938	,351
	23. Πόσο πρόθυμη εί- ναι η ανώτερη διευθυ- ντική ομάδα να επεν- δύσει σε προγράμματα μάθησης και ανάπτυ- ξης εργαζομένων;	,224	,113	,245	1,970	,053

a. Dependent Variable: 16. Αισθάνομαι σίγουρος ότι συμβάλλω στους στόχους του οργανισμού

6 Κεφάλαιο: «Συμπεράσματα»

6.1 Γενικά συμπεράσματα

Η αποτελεσματικότητα των κρατικών και δημοτικών θεσμών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων, τις ικανότητες και τις δεξιότητές τους. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι το σύστημα κινήτρων ανθρώπινων πόρων έχει μεγάλο αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα των δημοσίων φορέων. Το πρόβλημα της απόδοσης των δημοσίων φορέων και των δημοσίων λειτουργιών είναι τρέχον ζήτημα, διότι δεν δημιουργούνται οι προϋποθέσεις που απαιτούνται για να «αποκαλυφθούν» οι ικανότητες και οι δυνατότητες των υπαλλήλων. Προκειμένου να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της απόδοσης των δημοσίων φορέων, θα πρέπει να βελτιωθεί το σύστημα παρακίνησης ανθρώπινων πόρων.

Το κίνητρο των δημοσίων λειτουργιών σχετίζεται με τα κίνητρα της συμπεριφοράς των ανθρώπων, δηλαδή με προσωπικά κίνητρα να αναζητήσουν το καλό για τους άλλους και την κοινωνία που τους παρέχει υπηρεσίες. Μία από τις κύριες συζητήσεις των μελετητών και των μελών των εκάστοτε οργανισμών είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν τα κίνητρα των εργαζομένων.

Έχουν πραγματοποιηθεί πλήθος επιστημονικών αναλύσεων για τον εντοπισμό των παραγόντων κινήτρων στον δημόσιο τομέα. Ωστόσο, δεν υπάρχει κοινή προσέγγιση μεταξύ των μελετητών για την έννοια του κινήτρου και της ικανότητας των εργαζομένων να αξιολογήσουν σωστά τα κίνητρα των εργαζομένων και τους παράγοντες που τα επηρεάζουν.

Προκειμένου να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα ενός Δημόσιου Φορέα, οι παράγοντες χωρίστηκαν σε έξι ομάδες: τις επικοινωνίες, την δέσμευση, την εμπειρία, τα κίνητρα, την απόδοση και την διαχείριση.

1. Επικοινωνίες: Η διαφανής και συχνή επικοινωνία παίζει σημαντικό ρόλο στην ομαλή λειτουργία ενός δημόσιου οργανισμού, είτε είναι εξωτερική είτε εσωτερική. Και τα δύο είναι εξίσου σημαντικά. Εξωτερική θα μπορούσε να είναι με τους πολίτες, άλλες υπηρεσίες / φορείς κ.λπ., ενώ η εσωτερική θα ήταν με τους ομότιμους, τους επόπτες, τη διοίκηση κ.λπ.

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

2. Δέσμευση: Η δέσμευση των εργαζομένων είναι μια έννοια ανθρώπινου δυναμικού που περιγράφει το επίπεδο ενθουσιασμού και αφοσίωσης που νιώθει ένας εργαζόμενος στη δουλειά του. Οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι νοιάζονται για την εργασία τους και για την απόδοση του φορέα που εργάζονται και αισθάνονται ότι οι προσπάθειές τους κάνουν τη διαφορά.
3. Εμπειρία: Η εμπειρία των εργαζομένων είναι το άθροισμα της εμπειρίας που συγκεντρώνει ένας εργαζόμενος από έναν οργανισμό από τη στιγμή της πρόσληψης έως την αποχώρησή του.
4. Κίνητρα: Οι εργαζόμενοι με κίνητρα είναι πλεονέκτημα για έναν οργανισμό, είναι ευθέως ανάλογα με την επιτυχία ενός οργανισμού.
5. Απόδοση: Ένας υπάλληλος κατά τη διάρκεια της θητείας του συνεργάζεται με πολλούς υπαλλήλους και συναδέλφους. Είναι δίκαιο τα σχόλιά τους να λαμβάνονται υπόψη στη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης. Είναι μια ολιστική προσέγγιση για την αξιολόγηση ενός υπαλλήλου και όλο και περισσότεροι οργανισμοί υιοθετούν αξιολογήσεις 360 μοιρών.
6. Διαχείριση: Η διοίκηση ενός οργανισμού αποφασίζει την κατεύθυνση του οργανισμού, τις στρατηγικές, τις πολιτικές, κ.λπ. και ως εκ τούτου παίζει βασικό ρόλο στην εμπειρία, την παραγωγικότητα, το ηθικό των εργαζομένων και την δυνατότητά τους να παραμείνουν ικανοποιημένοι και αποδοτικοί.

6.2 Συζήτηση των αποτελεσμάτων

Όσον αφορά τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας υπάρχουν τα εξής ευρήματα:

Η μέση τιμή του 1^{ου} άξονα: «Αξιολόγηση Επικοινωνιών Δήμου Ναυπακτίας» είναι 3,26 όπου παρατηρείται ότι ο βαθμός αξιολόγησης των Επικοινωνιών του Δήμου Ναυπακτίας από τους εργαζομένους του δείγματος τείνει στην επιλογή: «3. Ουδέτερος». Αναλυτικότερα: Από τους 75 εργαζόμενους, όσον αφορά τον βαθμό ικανοποίησης από τις ενδοϋπηρεσιακές επικοινωνίες στον φορέα εργασίας στον Δήμο Ναυπακτίας το δείγμα έχει μέση τιμή: 3,26 και τείνει στην επιλογή: «Ουδέτερα» με τυπική απόκλιση 0,85, όσον αφορά τον βαθμό ικανοποίησης από τις πληροφορίες που λαμβάνουν στον Δήμο Ναυπακτίας το δείγμα έχει μέση τιμή: 3,22 και τείνει στην επιλογή: «Ουδέτερα» με τυπική απόκλιση 0,78,

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

όσον αφορά τον βαθμό ικανοποίησης από τις στρατηγικές και τα συνεχιζόμενα επιτεύγματα του στον Δήμο Ναυπακτίας το δείγμα έχει μέση τιμή: 3,42 και βρίσκεται ανάμεσα στις επιλογές: «Ουδέτερα» και «Ικανοποιημένος» με τυπική απόκλιση 0,781, όσον αφορά τον βαθμό ικανοποίησης από τις ενδοϋπηρεσιακές επικοινωνίες εντός του Δήμου Ναυπακτίας, δήλωσαν «Ικανοποιημένος» το δείγμα έχει μέση τιμή: 3,13 και τείνει στην επιλογή: «Ουδέτερα» με τυπική απόκλιση 0,94. Παρόμοια αξιολόγηση του άξονα εντοπίζεται και σε έρευνες των (Δραγατογιάννης, 2020), (Mihaiu, 2020), (Raudeliūnienė & Meidutė-Kavaliauskienė, 2014).

Η μέση τιμή του 2^{ου} άξονα: «Δέσμευση Εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας» είναι 3,39 όπου παρατηρείται ότι ο βαθμός αξιολόγησης της Δέσμευσης των Εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας βρίσκεται ανάμεσα στις επιλογές: «3. Ουδέτερος» και «4. Ικανοποιημένος». Αναλυτικότερα: Από τους 75 εργαζόμενους, όσον αφορά την διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού στον Δήμο Ναυπακτίας, δήλωσαν «Ικανοποιημένος» το δείγμα έχει μέση τιμή: 2,84 και τείνει στην επιλογή: «Ουδέτερα» με τυπική απόκλιση 1,24, όσον αφορά την πίστη ότι τα μέλη της ομάδας είναι δεκτικά σε προτάσεις στον Δήμο Ναυπακτίας, δήλωσαν «Ικανοποιημένος» το δείγμα έχει μέση τιμή: 3,56 και εντοπίζεται μεταξύ των επιλογών: «Ουδέτερα» και «Ικανοποιημένος» με τυπική απόκλιση 1,129, όσον αφορά την επιτυχία ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής στον Δήμο Ναυπακτίας, δήλωσαν «Πολύ ικανοποιημένος» το δείγμα έχει μέση τιμή: 3,81 και τείνει στην επιλογή: «Ικανοποιημένος» με τυπική απόκλιση 1,12, όσον αφορά την λήψη πληροφοριών με τη μέγιστη σαφήνεια από τους συνάδελφους στον Δήμο Ναυπακτίας, δήλωσαν «Ικανοποιημένος» το δείγμα έχει μέση τιμή είναι: 3,34 και εντοπίζεται μεταξύ των επιλογών: «Ουδέτερα» και «Ικανοποιημένος» με τυπική απόκλιση 1,32. Παρόμοια αξιολόγηση του άξονα εντοπίζεται και σε έρευνες των (Pedersen, 2013), (Δραγατογιάννης, 2020), (Mihaiu, 2020), (Raudeliūnienė & Meidutė-Kavaliauskienė, 2014).

Η μέση τιμή του 3^{ου} άξονα: «Εμπειρία Εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας» είναι 3,09 όπου παρατηρείται ότι ο βαθμός αξιολόγησης της εμπειρίας των Εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας τείνει στην επιλογή: «3. Ουδέτερος». Αναλυτικότερα: Από τους 75 εργαζόμενους, όσον αφορά τον βαθμό ικανοποίησης από τις πληροφορίες που τους δόθηκαν κατά την πρόσληψή τους στον Δήμο Ναυπακτίας, δήλωσαν «Μέτρια» η μέση τιμή

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

είναι: 2,64 και εντοπίζεται μεταξύ των επιλογών: «Λίγο» και «Μέτρια» με τυπική απόκλιση 1,18, όσον αφορά τον βαθμό ικανοποίησης από την διαδικασία ενσωμάτωσης στον Δήμο Ναυπακτίας, δήλωσαν «Μέτρια» η μέση τιμή είναι: 3,17 και τείνει στην επιλογή: «Μέτρια» με τυπική απόκλιση 1,03, όσον αφορά τον βαθμό πίστης ότι έχουν ίσες ευκαιρίες ανάπτυξης στον Δήμο Ναυπακτίας, δήλωσαν «Μέτρια» η μέση τιμή είναι: 2,41 και τείνει στην επιλογή: «Μέτρια» με τυπική απόκλιση 1,04, όσον αφορά τις σχέσεις με τους συναδέλφους στον Δήμο Ναυπακτίας, δήλωσαν «Πολύ» η μέση τιμή είναι: 4,14 και τείνει στην επιλογή: «Πολύ» με τυπική απόκλιση ,74. Παρόμοια αξιολόγηση του άξονα εντοπίζεται και σε έρευνες των (Mihaiu, 2020), (Raudeliūnienė & Meidutė-Kavaliauskienė, 2014).

Η μέση τιμή του 4^{ου} άξονα: «Κίνητρα των Εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας» είναι 3,32 όπου παρατηρείται ότι ο βαθμός αξιολόγησης των κινήτρων των Εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας τείνει στην επιλογή: «3. Ουδέτερος». Αναλυτικότερα: Από τους 75 εργαζόμενους, όσον αφορά την αναγνώριση και εκτίμηση από συναδέλφους στον Δήμο Ναυπακτίας, δήλωσαν «Πολύ» η μέση τιμή είναι: 3,34 και εντοπίζεται μεταξύ των επιλογών: «Μέτρια» και «Πολύ» με τυπική απόκλιση ,979, όσον αφορά την αναγνώριση και εκτίμηση από συναδέλφους στον Δήμο Ναυπακτίας, δήλωσαν «Πολύ» η μέση τιμή είναι: 3,72 και τείνει στην επιλογή: «Πολύ» με τυπική απόκλιση 1,059, όσον αφορά τον ενθουσιασμό για δουλειά στον Δήμο Ναυπακτίας, δήλωσαν «Μέτρια» η μέση τιμή είναι: 2,46 και εντοπίζεται μεταξύ των επιλογών: «Λίγο» και «Μέτρια» με τυπική απόκλιση 1,21, όσον αφορά την συμβολή των εργαζομένων στους στόχους του Δήμου Ναυπακτίας, δήλωσαν «Πολύ» η μέση τιμή είναι: 3,76 και τείνει στην επιλογή: «Πολύ» με τυπική απόκλιση ,99. Παρόμοια αξιολόγηση του άξονα εντοπίζεται και σε έρευνες των (Pedersen, 2013), (Δραγατογιάννης, 2020), (Mihaiu, 2020), (Raudeliūnienė & Meidutė-Kavaliauskienė, 2014).

Η μέση τιμή του 5^{ου} άξονα: «Αξιολόγηση της Απόδοσης των Εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας» είναι 3,78 όπου παρατηρείται ότι ο βαθμός αξιολόγησης των Επικοινωνιών του Δήμου Ναυπακτίας από τους εργαζομένους του δείγματος τείνει στην επιλογή: «4. Ικανοποιημένος». Αναλυτικότερα: Από τους 75 εργαζόμενους, όσον αφορά την ολοκλήρωση των εργασιών τους στον Δήμο Ναυπακτίας, δήλωσαν «Πολύ» η μέση τιμή είναι: 3,53 και εντοπίζεται μεταξύ των επιλογών: «Μέτρια» και «Πολύ» με τυπική απόκλιση 1,106, όσον αφορά την ομαδική εργασία στον Δήμο Ναυπακτίας, δήλωσαν «Πολύ» η μέση τιμή είναι:

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

3,74 και τείνει στην επιλογή: «Πολύ» με τυπική απόκλιση 0,91, όσον αφορά την σωστή ενημέρωση των πολιτών για τα ενδιαφέροντά τους στον Δήμο Ναυπακτίας, δήλωσαν «Πολύ» η μέση τιμή είναι: 4,00 και τείνει στην επιλογή: «Πολύ» με τυπική απόκλιση ,929, όσον αφορά την αυτοεκτίμηση τους ως μέλος της ομάδας στον Δήμο Ναυπακτίας, δήλωσαν «Πολύ» η μέση τιμή είναι: 3,85 και τείνει στην επιλογή: «Πολύ» με τυπική απόκλιση ,91. Παρόμοια αξιολόγηση του άξονα εντοπίζεται και σε έρευνες των (Pedersen, 2013), (Δραγατογιάννης, 2020), (Mihaiu, 2020), (Raudeliūnienė & Meidutė-Kavaliauskienė, 2014).

Η μέση τιμή του 6^{ου} άξονα: «Αξιολόγηση της Διαχείρισης του Δήμου Ναυπακτίας» είναι 3,00 όπου παρατηρείται ότι ο βαθμός αξιολόγησης της Διαχείρισης του Δήμου Ναυπακτίας από τους εργαζομένους του δείγματος τείνει στην επιλογή: «3. Ουδέτερος». Αναλυτικότερα: Από τους 75 εργαζόμενους, όσον αφορά τον βαθμό ικανοποίησης από τον προϊστάμενο και την δουλειά του στον Δήμο Ναυπακτίας, δήλωσαν «Πολύ» η μέση τιμή είναι: 3,44 και εντοπίζεται μεταξύ των επιλογών: «Μέτρια» και «Πολύ» με τυπική απόκλιση 1,10, όσον αφορά τον βαθμό ικανοποίησης από την στρατηγική κατεύθυνση του Δήμου Ναυπακτίας, δήλωσαν «Μέτρια» η μέση τιμή είναι: 3,09 και τείνει στην επιλογή: «Μέτρια» με τυπική απόκλιση ,824, όσον αφορά την προθυμοποίηση της ανώτερης διευθυντικής ομάδας να επενδύσει σε προγράμματα μάθησης και ανάπτυξης εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας, δήλωσαν «Μέτρια» η μέση τιμή είναι: 2,90 και τείνει στην επιλογή: «Μέτρια» με τυπική απόκλιση 1,09, όσον αφορά την προθυμοποίηση της ανώτερης διευθυντικής ομάδας να αποδεχθεί τα λάθη της στον Δήμο Ναυπακτίας, δήλωσαν «Μέτρια» η μέση τιμή είναι: 2,57 και εντοπίζεται μεταξύ των επιλογών: «Λίγο» και «Μέτρια» με τυπική απόκλιση 1,129. Παρόμοια αξιολόγηση του άξονα εντοπίζεται και σε έρευνες των (Pedersen, 2013), (Δραγατογιάννης, 2020), (Mihaiu, 2020), (Raudeliūnienė & Meidutė-Kavaliauskienė, 2014).

Τέλος διερευνώνται οι υποθέσεις που απορρέουν από τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας έρευνας.

1^η Υπόθεση: «Επηρεάζεται η απόδοση των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας από το εργασιακό περιβάλλον».

Ο συντελεστής R Square έχει τιμή ,444 άρα το εργασιακό περιβάλλον του Δήμου Ναυπακτίας επηρεάζει κατά 44,4% την απόδοση των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας. Η απόδοση των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας επηρεάζεται κατά 55,6% σε εξωγενείς

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

παράγοντες (εκτός του εργασιακού περιβάλλοντος του Δήμου Ναυπακτίας) αυτοί μπορεί να είναι εξωγενείς, όπως: οικογενειακοί λόγοι, οικονομικοί και πολιτικοί, έως και υγείας των εργαζομένων. Εν συνεχεία παρατηρείται ότι η απόδοση των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας είναι δυνατόν να αυξηθεί κατά ,320 εάν αυξηθεί κατά μία μονάδα η 1 μονάδα η 12^η ερώτηση: «Έχετε καλές σχέσεις με τους συναδέλφους σας;». Επιπλέον η απόδοση των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας είναι δυνατόν να αυξηθεί κατά ,519 εάν αυξηθεί κατά μία μονάδα η 1 μονάδα η 14^η ερώτηση: «Όταν είμαι στη δουλειά, συχνά δεν συνειδητοποιώ πόσο γρήγορα πέρασε η μέρα;».

2^η Υπόθεση: «Επιδρά η ποιότητα των υπηρεσιακών επικοινωνιών και αλληλεπιδράσεων στην αποδοτικότητα των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας».

Ο συντελεστής R Square έχει τιμή ,104 άρα οι υπηρεσιακές επικοινωνίες και αλληλεπιδράσεις του Δήμου Ναυπακτίας επηρεάζουν κατά 10,4% την αποδοτικότητα των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας. Η αποδοτικότητα των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας επηρεάζεται κατά 79,96% σε εξωγενείς παράγοντες (εκτός του εργασιακού περιβάλλοντος του Δήμου Ναυπακτίας) αυτοί μπορεί να είναι οι εξωγενείς, όπως: οικογενειακοί λόγοι, οικονομικοί και πολιτικοί, έως και υγείας των εργαζομένων. Εν συνεχεία παρατηρείται ότι η αποδοτικότητα των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας είναι δυνατόν να αυξηθεί κατά ,320 εάν αυξηθεί κατά μία μονάδα η 1 μονάδα η 1^η ερώτηση: «1. Συνολικά, πόσο ικανοποιημένοι είστε από τις ενδοϋπηρεσιακές επικοινωνίες στον φορέα που εργάζεστε;». Επιπλέον η αποδοτικότητα των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας είναι δυνατόν να μειωθεί κατά -,025 εάν αυξηθεί κατά μία μονάδα η 1 μονάδα η 4^η ερώτηση: «4. Πώς θα περιγράφατε την εντύπωσή σας από τις ενδοϋπηρεσιακές επικοινωνίες εντός του φορέα που εργάζεστε;».

3^η Υπόθεση: «Επηρεάζεται η απόδοση των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας από στοιχεία όπως η αξιολόγηση, η επιβράβευση της απόδοσης και η επιμόρφωση του προσωπικού».

Ο συντελεστής R Square έχει τιμή ,095 άρα οι μεταβλητές: αξιολόγηση, επιβράβευση της απόδοσης και η επιμόρφωση του προσωπικού του Δήμου Ναυπακτίας επηρεάζουν κατά 09,5% την απόδοση των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας. Η απόδοση των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας επηρεάζεται κατά 91,5% από εξωγενείς παράγοντες (εκτός του

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

εργασιακού περιβάλλοντος του Δήμου Ναυπακτίας) αυτοί μπορεί να είναι εξωγενείς, όπως: οικογενειακοί λόγοι, οικονομικοί και πολιτικοί, έως και υγείας των εργαζομένων. Εν συνεχεία παρατηρείται ότι η απόδοση των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας είναι δυνατόν να μειωθεί κατά $-0,028$ εάν αυξηθεί κατά μία μονάδα η 1 μονάδα η 3^η ερώτηση: «3. Σε σύγκριση με πέρυσι, πώς θα βαθμολογούσατε τις στρατηγικές και τα συνεχιζόμενα επιτεύγματα του Δήμου Ναυπακτίας;». Επίσης η απόδοση των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας είναι δυνατόν να αυξηθεί κατά $,120$ εάν αυξηθεί κατά μία μονάδα η 1 μονάδα η 11^η ερώτηση: «11. Πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι έχουν ίσες ευκαιρίες ανάπτυξης σε αυτόν τον οργανισμό που εργάζεστε;».

Η βελτίωση των λειτουργιών και διαδικασιών διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στον Δήμο Ναυπακτίας προφανώς είναι μια συνεχής και διαρκώς εξελισσόμενη διαδικασία.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι τα πιο αποτελεσματικά κίνητρα στον δημόσιο τομέα είναι οι σωστές επικοινωνίες, η δέσμευση των εργαζομένων, η εμπειρία των εργαζομένων, τα κίνητρα που δημιουργούνται από τον φορέα στους εργαζομένους, η απόδοση των εργαζομένων και η διαχείριση εργασιών του φορέα.

Βιβλιογραφία

- Adewusi, A. (2020, January). Moonlighting: A Human Resource Concept. *Human Resources: Industrial Relations and Management Perspectives*, σ. 812.
- Brunetto, Y., & Beattie, R. (2019, 8 30). Changing role of HRM in the public sector. *Public Management Review*.
- Chai, W. (2020, December). *human resource management (HRM)*. Ανάκτηση 11 2022, από TechTarget: <https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/definition/human-resource-management-HRM>
- Chen, J. (2021, September 13). *The Conference Board (CB)*. Ανάκτηση 11 2022, από Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/c/conferenceboard.asp>
- Collings, D. G., Scullion, H., & Caligiuri, P. M. (2019). *Global Talent Management*. Routledge.
- Coulter, P. B. (1979). Organizational Effectiveness in the Public Sector: The Example of Municipal Fire Protection. *Administrative Science Quarterly*, σσ. 65-81.
- Demirkaya, H. (2010, May). The Role of Strategic Human Resources Planning in Crisis Management. *INTERNATIONAL STRATEGIC MANAGEMENT CONFERENCE*.
- Ejim, E. (2022, December 14). *What Is Public Sector Human Resource Management?* Ανάκτηση 1 2023, από smartcapitalmind: <https://www.smartcapitalmind.com/what-is-public-sector-human-resource-management.htm>
- Gubanova, S. E., Kolosova, V. V., & Mikhailova, L. V. (2018, January). The Evolution of Human Resource Concept. *Bulletin of the Moscow State Regional University (Economics)*.
- Gupta, S. (2022, February). Interpretation and Assessment of Human Resource Management Systems. *International Journal of Innovative Research in Engineering & Management (IJIREM)*, 9(1).
- Karikari, A. F., Boateng, P., & Ocansey, E. (2015, June 29). The Role of Human Resource Information System in the Process of Manpower Activities. *American Journal of Industrial and Business Management*, 5(6).

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

- Knies, E., Borst, R. T., Leisink, P., & Farndale, E. (2022, March 14). The distinctiveness of public sector HRM: A four-wave trend analysis. *Human Resource Management Journal*, 32(4), σσ. 799-825.
- Kovach, K., Hughes, A., Fagan, P., & Maggitti, P. (2002). Administrative and strategic advantages of HRIS. *Employment Relations Today*. *Wiley Periodicals, Inc*, 29(2), σσ. 43-48. Ανάκτηση από *Employment Relations Today*: <https://jashotta.tripod.com/hris2.pdf>
- Leisink, P., Borst, R., Knies, E., & Battista, V. (2021, April 14). 19 Human Resource Management in a Public-Sector Context. *The Oxford Handbook of Contextual Approaches to Human Resource Management*, σσ. 415–436.
- Lockwood, N. (2015). Crisis Management is Today's Business Environment: HR's Strategic Role. *Society for Human Resource Management*.
- Maurel, C., Carassus, D., Favoreu, C., & Gardey, D. (2014). Characterization and definition of public performance: an application to local government authorities. *Gestion et management public*, σσ. 23-44.
- Mihaiu, D. (2020). MEASURING PERFORMANCE IN THE PUBLIC SECTOR: BETWEEN NECESSITY AND DIFFICULTY. *Studies in Business and Economics*. Ανάκτηση από <https://magazines.ulbsibiu.ro/eccsf/RePEc/blg/journal/925mihaiu.pdf>
- Nugroho, S. H. (2022, March 2). The role of human resources management in organizational perspective. *Global Journal of Engineering and Technology Advances*, 10(3), σσ. 12–18.
- Papapolychroniadis, I., Rossidis, I., & Aspridis, G. M. (2017). Comparative Analysis of Recruitment Systems in the Public Sector in Greece and Europe: Trends and Outlook for Staff Selection Systems in the Greek Public Sector. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 6(1).
- Pedersen, M. J. (2013). Public service motivation and attraction to public versus private sector employment: academic field of study as moderator? *International Public Management Journal*, 6(3), σσ. 357–385.

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

- Rahsel, Y., & Gumanti, M. (2022, October). The Role of Human Resources Management in an Organization or Company. *Journal of Corporate Finance Management and Banking System*, 2(6).
- Raudeliūnienė, J., & Meidutė-Kavaliauskienė, I. (2014). Analysis of factors motivating human resources in public sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, σσ. 719 – 726.
- Reshef, Y., & A. E. (2009, May). Elton Mayo & The Human Relations Movement. *National Bureau of Economic Research*. Ανάκτηση 1 2023, από <https://sites.ualberta.ca/~yreshef/orga432/mayo.htm>
- Shala, V. (2020, July). The role of Human Resources in Strategy Formulation. *European Journal of Business Management and Research*, 5(4).
- Stone, D., Deadrick, D., Lukaszewski, K., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resources management. *Human Resources Management Review*, 25, σσ. 216-231.
- Syamsuri, R., Dalimunthe, R. F., Gultom, P., & Siahaan, E. (2022, September). Modelling Concept: Human Resources Professional Transformation in Manufacturing Company. *KnE Life Sciences*.
- Tan, T. (2022, October). Enterprise Human Resource Management System Based on Computer Aided. *Innovative Computing*, σσ. 891-896.
- The new Human Resources Strategy and Greening the Commission. (2022, April 5). *Questions and Answers on the new Human Resources Strategy and Greening the Commission*. Ανάκτηση 1 2023, από European Commission: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/QANDA_22_2167
- Wilkerson, A. (2022). *The Impact of Information technology on HRM*. Ανάκτηση 12 2022, από academia.edu: https://www.academia.edu/8301970/Draft_The_impact_of_information_technology_on_HRM
- Witczak, H. (2019, April). On the Role of the Human Resource Management System. *Kwartalnik Ekonomistów i Menedżerów*, 52(2), σσ. 55-66.
- Yahiaoui, N., Anser, A., & Lahouel, S. (2015, March). Human Resource Management and Public Organizations. *Global Journal of Human Resource Management*, 3(2), σσ. 1-

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

12. Ανάκτηση από <https://www.eajournals.org/wp-content/uploads/Human-Resource-Management-and-Public-Organizations.pdf>

Yang, Y., & Xiang, H. (2020, November 25). Research on the Development of Human Resources in Public Sectors Based on the Theory of “Social Man”. *Open Journal of Social Sciences*, 8(12).

Ασπρίδης, Γ. (2015). *Εταιρική κοινωνική ευθύνη - Η όψη του ανθρώπινου παράγοντα στην επιχείρηση*. Αθήνα: Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις.

Δραγατογιάννης, Π. (2020). «Η σημασία της συνεχούς εκπαίδευσης, επιμόρφωσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στο πλαίσιο της μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης. Μελέτη περίπτωσης Ε.Φ.Κ.Α, Δυτ. Θεσσαλίας. Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών: «Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση» . Λάρισα: Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.

Τσαρη, Φ., & Πουρκός, Μ. (2015). *Ποιοτική μεθοδολογία έρευνας*. Αθήνα: Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις.

Ιωάννου, Α., & Ανδριανόπουλος, Α. (2015, 4 21). Essential Steps for Crisis Management and Crisis Containment. *American College of Greece*. Ανάκτηση από https://www.acg.edu/ckeditor_assets/attachments/1568/essential_steps_for_crisis_management_and_crisis_containment.pdf

Λαγουμιντζής, Γ., Βλαχόπουλος, Γ., & Κουτσογιάννης, Κ. (2015). *Μεθοδολογία της έρευνας στις επιστήμες υγείας*. Αθήνα: Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις.

Λαλούμης, Δ. (2015). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού τουριστικών επιχειρήσεων*. Αθήνα: Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις.

Μάρκου, Κ. (2017). *Σύγχρονες μορφές επικοινωνίας δημοσίων υπηρεσιών και πολίτη και η συμβολή τους στη βελτίωση της ποιότητας*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Δημόσια Διοίκηση. Θεσσαλονίκη: Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Δημόσια Διοίκηση.

Μπουραντάς, Δ. Κ., & Παπαλεξανδρή, Ν. Α. (2002). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Αθήνα: Μπένου Γ.

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

- Ρωσσίδης, Ι., & Πετροπουλάκος, Σ. (2011, 3). Μεταρρυθμίσεις των συστημάτων προσλήψεων του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα από το 1974 έως σήμερα. Αξιολόγηση και προτάσεις. *4ο Συνέδριο Διοικητικών ΕπιστημόνωνΑτ: Θεσσαλονίκη, Ελλάδα.*
- Σαμαντά, Ε., & Χαλικιάς, Μ. (2016). *Εισαγωγή στη Μεθοδολογία Έρευνας Εκπόνησης Επιστημονικών Εργασιών*. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική. Ανάκτηση 11 2021, από ΕΚΠΑ/Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης & Δημόσιας Διοίκησης.
- Σκουλάς, Ν., & Οικονομάκη, Κ. (1998). *Διαχείριση Και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Χριστάκης (προμ.).
- Χαλικιάς, Μ., Λάλου, Π., & Μανωλέσου, Α. (2015). *Μεθοδολογία έρευνας και εισαγωγή στη Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων με το IBM SPSS STATISTICS*. Αθήνα: Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις.
- Χαρδούβελης, Γ. Α. (2012). *Ο χρηματοοικονομικός τομέας και το αβέβαιο μέλλον της ελληνικής οικονομίας*. Ανάκτηση 1 2023, από Ελληνική Ένωση Τραπεζών: <https://www.hba.gr/5Ekdosis/UplPDFs/sylogikostomos/1%20Xardouvelhs%201-52.pdf>
- Ψαθά, Τ. (201). *Εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων*. ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΗΣ ΠΡΟΣΧΟΛΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ Π.Μ.Σ. «ΝΕΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΜΑΘΗΣΗΣ». Ρόδος: Πανεπιστήμιο Αιγαίου.

Παραρτήματα

1^ο Παράρτημα: Ερωτηματολόγιο

Ερωτηματολόγιο για το

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

1ος. Άξονας: Αξιολόγηση Επικοινωνιών Δήμου Ναυπακτίας

Επεξήγηση: Η διαφανής και συχνή επικοινωνία παίζει σημαντικό ρόλο στην ομαλή λειτουργία ενός δημόσιου οργανισμού, είτε είναι εξωτερική είτε εσωτερική. Και τα δύο είναι εξίσου σημαντικά. Εξωτερική θα μπορούσε να είναι με τους πολίτες, άλλες υπηρεσίες / φορείς κ.λπ., ενώ η εσωτερική θα ήταν με τους ομότιμους, τους επόπτες, τη διοίκηση κ.λπ.

Πόσο συμφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις:

	0. Δεν γνωρίζω / δεν απαντώ	1. Διαφων ώ έντονα	2. Διαφων ώ λίγο	3. Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	4. Συμφων ώ λίγο	5. Συμφων ώ απολύτω ς
1. Συνολικά, πόσο ικανοποιημένοι είστε από τις επικοινωνίες στον Δήμο Ναυπακτίας;						
2. Πώς αισθάνεστε για τις πληροφορίες που λαμβάνετε;						
3. Σε σύγκριση με πέρυσι, πώς θα βαθμολογούσατε τις στρατηγικές και συνεχιζόμενα επιτεύγματα του Δήμου Ναυπακτίας;						
4. Πώς θα περιγράφατε την εντύπωσή σας από τις επικοινωνίες εντός του Δήμου Ναυπακτίας;						

2ος. Άξονας: Δέσμευση Εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

Επεξήγηση: Η δέσμευση των εργαζομένων είναι μια έννοια ανθρώπινου δυναμικού που περιγράφει το επίπεδο ενθουσιασμού και αφοσίωσης που νιώθει ένας εργαζόμενος στη δουλειά του. Οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι νοιάζονται για την εργασία τους και για την απόδοση του φορέα που εργάζονται και αισθάνονται ότι οι προσπάθειές τους κάνουν τη διαφορά.

Πόσο συμφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις:

	0. Δεν γνωρίζω / δεν απαντώ	1. Διαφωνώ έντονα	2. Διαφωνώ λίγο	3. Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	4. Συμφωνώ λίγο	5. Συμφωνώ απολύτως
5. Πιστεύετε ότι η διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού Δήμο Ναυπακτίας είναι δίκαιη;						
6. Πιστεύετε ότι η ηγεσία της οργανικής σας μονάδας είναι δεκτικά σε ενδεχόμενες προτάσεις σας;						
7. Είστε σε θέση να επιτύχετε μια ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής στο Δήμο Ναυπακτίας;						
8. Νιώθετε ότι οι συνάδελφοί σας, σας μεταδίδουν τις πληροφορίες με τη μέγιστη σαφήνεια;						

3ος. Άξονας: Εμπειρία Εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας

Η εμπειρία των εργαζομένων είναι το άθροισμα της εμπειρίας που συγκεντρώνει ένας εργαζόμενος από έναν οργανισμό από τη στιγμή της πρόσληψης έως την αποχώρησή του. Πόσο συμφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις:

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

	0. Δεν γνωρίζω / δεν απαντώ	1. Καθόλου	2. Λίγο	3. Μέτρια	4. Πολύ	5. Πάρα πολύ
9. Μείνατε ικανοποιημένος από τις πληροφορίες που σας δόθηκαν κατά την πρόσληψή σας;						
10. Πόσο ικανοποιημένοι μείνατε με τη διαδικασία ενσωμάτωσής σας στην οργανική σας μονάδα;						
11. Πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι έχουν ίσες ευκαιρίες ανάπτυξης στον Δήμο Ναυπακτίας;						
12. Έχετε καλές σχέσεις με τους συναδέλφους σας;						

4ος. Άξονας: Κίνητρα των Εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας

Οι εργαζόμενοι με κίνητρα είναι πλεονέκτημα για έναν οργανισμό, είναι ευθέως ανάλογα με την επιτυχία ενός οργανισμού.

Πόσο συμφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις:

	0. Δεν γνωρίζω / δεν απαντώ	1. Καθόλου	2. Λίγο	3. Μέτρια	4. Πολύ	5. Πάρα πολύ
13. Η οργανική μου μονάδα [και οι συναλλασσόμενοι / η ηγεσία του Δήμου] αναγνωρίζουν και εκτιμούν αυτό που συνεισφέρω;						

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

14. Όταν είμαι στη δουλειά, συχνά δεν συνειδητοποιώ πόσο γρήγορα πέρασε η μέρα						
15. Είμαι πάντα ενθουσιασμένος τις Δευτέρες να πάω στη δουλειά						
16. Αισθάνομαι σίγουρος /ρη ότι συμβάλλω στους στόχους του οργανισμού						

5ος. Άξονας: Αξιολόγηση της Απόδοσης των Εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας

Ένας υπάλληλος κατά τη διάρκεια της θητείας του συνεργάζεται με πολλούς υπαλλήλους και συναδέλφους. Είναι δίκαιο τα σχόλιά τους να λαμβάνονται υπόψη στη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης. Είναι μια ολιστική προσέγγιση για την αξιολόγηση ενός υπαλλήλου και όλο και περισσότεροι οργανισμοί υιοθετούν αξιολογήσεις 360 μοιρών.

Πόσο συμφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις:

	0. Δεν γνωρίζω / δεν απαντώ	1. Καθόλου	2. Λίγο	3. Μέτρια	4. Πολύ	5. Πάρα πολύ
17. Τελειώνετε πάντα την εργασία σας στην ώρα της;						
18. Εργάζεστε ομαδικά;						
19. Ενημερώνετε τους πολίτες / ενδιαφερομένους για όλες τις εξελίξεις που τους ενδιαφέρουν;						
20. Θεωρείτε ότι σας αποδέχονται οι συνάδελφοί σας ως μέλος της ομάδας						

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

6ος. Άξονας: Αξιολόγηση της Διαχείρισης του Δήμου Ναυπακτίας

Η διοίκηση ενός οργανισμού αποφασίζει την κατεύθυνση του οργανισμού, τις στρατηγικές, τις πολιτικές, κ.λπ. και ως εκ τούτου παίζει βασικό ρόλο στην εμπειρία, την παραγωγικότητα, το ηθικό των εργαζομένων και την δυνατότητά τους να παραμείνουν ικανοποιημένοι και αποδοτικοί.

Πόσο συμφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις:

	0. Δεν γνωρίζω / δεν απαντώ	1. Καθόλου	2. Λίγο	3. Μέτρια	4. Πολύ	5. Πάρα πολύ
21. Πόσο ικανοποιημένοι είστε με τον άμεσο προϊστάμενό σας και τη δουλειά του;						
22. Πόσο ικανοποιημένοι είστε με τη στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού;						
23. Πόσο πρόθυμη είναι η ηγεσία του Δήμου [αιρετοί και υπηρεσιακοί] να επενδύσει σε προγράμματα μάθησης και ανάπτυξης εργαζομένων;						
24. Πόσο πρόθυμη είναι η ηγεσία του Δήμου [αιρετοί και υπηρεσιακοί] να αποδεχθεί τα λάθη της;						

7ος. Άξονας: Κοινωνικό-δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας

25. Φύλο

- Άνδρας
- Γυναίκα

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

26. Ηλικία

έως 30

31 έως 40

41 έως 50

51 και άνω

27. Ανώτερος Τίτλος σπουδών

Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση

Πτυχίο Α.Ε.Ι. ή Τ.Ε.Ι.

Μεταπτυχιακό

Διδακτορικό

28. Κάτοχος ξένης γλώσσας

Ναι

Όχι

29. Χρόνια υπηρεσίας στον Δήμο Ναυπακτίας

έως 5 έτη

6 έως 10 έτη

11 έως 15 έτη

16 έως 20 έτη

21 και άνω

30. Υπηρεσιακή κατάσταση στον Δήμο Ναυπακτίας

Μόνιμος/η (αορίστου χρόνου)

Συμβασιούχος (ορισμένου χρόνου)

31. Θέση Εργασίας στον Δήμο Ναυπακτίας

Εργατοτεχνικό προσωπικό

Διοικητικός Υπάλληλος (χωρίς θέση ευθύνης)

Τμηματάρχης (θέση ευθύνης)

Διευθυντής (θέση ευθύνης)

2^ο Παράρτημα: Βοηθητικοί στατιστικοί πίνακες

Στατιστικά στοιχεία 1^{ου} Άξονα: Αξιολόγηση Επικοινωνιών Δήμου Ναυπακτίας

		Statistics			
		3. Σε σύγκριση με πέρυσι, πώς θα βαθμολογήσατε τις στρατηγικές και συνεχιζόμενα επιτεύγματά του Δήμου Ναυπακτίας;	1. Συνολικά, πόσο ικανοποιημένοι είστε από τις ενδοϋπηρεσιακές επικοινωνίες στον φορέα που εργάζεστε;	2. Πώς αισθάνεστε για τις πληροφορίες που λαμβάνετε;.	4. Πώς θα περιγράφατε την εντύπωσή σας από τις ενδοϋπηρεσιακές επικοινωνίες εντός του φορέα που εργάζεστε;
N	Valid	75	75	75	75
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,4267	3,2667	3,2267	3,1333
Std. Deviation		,75647	,85950	,78108	,94916

Στατιστικά στοιχεία 2^{ου} Άξονα: Δέσμευση Εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας

		Statistics			
		5. Πιστεύετε ότι η διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού είναι δίκαιη;	6. Πιστεύετε ότι τα μέλη της ομάδας σας είναι δεκτικά στις προτάσεις σας;	7. Είστε σε θέση να επιτύχετε μια ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής με τον οργανισμό που εργάζεστε;	8. Νιώθετε ότι οι συνάδελφοί σας, σας μεταδίδουν τις πληροφορίες με τη μέγιστη σαφήνεια;
N	Valid	75	75	75	75
	Missing	0	0	0	0

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

Mean	2,8400	3,5600	3,8133	3,3467
Std. Deviation	1,24162	1,12994	1,12338	1,32025

Στατιστικά στοιχεία 3^{ου} Άξονα: Εμπειρία Εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας

		Statistics			
		9. Μείνατε ικανοποιημένος από τις πληροφορίες που σας δόθηκαν κατά την πρόσληψή σας;	10. Πόσο ικανοποιημένοι μείνατε με τη διαδικασία ενσωμάτωσης;	11. Πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι έχουν ίσες ευκαιρίες ανάπτυξης σε αυτόν τον οργανισμό που εργάζεστε;	12. Έχετε καλές σχέσεις με τους συναδέλφους σας;
N	Valid	75	75	75	75
	Missing	0	0	0	0
Mean		2,6400	3,1733	2,4133	4,1467
Std. Deviation		1,18139	1,03157	1,04096	,74785

Στατιστικά στοιχεία του 4^{ου} Άξονα: Κίνητρα των Εργαζομένων του Δήμου Ναυπακτίας.

		Statistics			
		13. Η ομάδα μου και οι άλλοι αναγνωρίζουν και εκτιμούν αυτό που συνεισφέρω	14. Όταν είμαι στη δουλειά, συχνά δεν συνειδητοποιώ πόσο γρήγορα πέρασε η μέρα	15. Είμαι πάντα ενθουσιασμένος τις Δευτέρες να πάω στη δουλειά	16. Αισθάνομαι σίγουρος ότι συμβάλλω στους στόχους του οργανισμού
N	Valid	75	75	75	75
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,3467	3,7200	2,4667	3,7600
Std. Deviation		,97943	1,05983	1,21180	,99784

Ανθρώπινο Δυναμικό ως παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός Δημόσιου Φορέα. Η περίπτωση του Δήμου Ναυπακτίας

Στατιστικά στοιχεία του 5^{ου} Άξονα: Αξιολόγηση της Απόδοσης των Εργαζομένων Δήμου Ναυπακτίας.

		Statistics			
		17. Τελειώ- νετε πάντα την εργασία σας στην ώρα της;	18. Εργάζε- στε ομαδικά;	19. Ενημερώ- νεται τους πολίτες / εν- διαφερομέ- νους για ό- λες τις εξελί- ξεις που τους ενδιαφέρουν;	20. Θεωρείτε ότι σας θέ- λουν οι συνά- δελφοί σας για μέλος της ομάδας τους
N	Valid	75	75	75	75
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,5333	3,7467	4,0000	3,8533
Std. Deviation		1,10690	,91671	,92998	,91080

Στατιστικά στοιχεία του 6^{ου} Άξονα: Αξιολόγηση της Διαχείρισης του Δήμου Ναυπακτίας.

		Statistics			
		21. Πόσο ικα- νοποιημένοι είστε με τον άμεσο προϊ- στάμενό σας και τη δου- λειά του;	22. Πόσο ικα- νοποιημένος είστε με τη στρατηγική κατεύθυνση του οργανι- σμού;	23. Πόσο πρόθυμη εί- ναι η ανώ- τερη διευθυ- ντική ομάδα να επενδύσει σε προγράμ- ματα μάθη- σης και ανά- πτυξης εργα- ζομένων;	24. Πόσο πρόθυμη εί- ναι η ανώ- τερη διευθυ- ντική ομάδα να αποδεχθεί τα λάθη της;
N	Valid	75	75	75	75
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,4400	3,0933	2,9067	2,5733
Std. Deviation		1,10576	,82484	1,09265	1,12914