



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ  
ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ**

**Π.Μ.Σ. ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ  
ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ  
ΠΟΡΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΣΤΟΥΣ  
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗΝ  
ΚΩ**

**ΕΚΠΟΝΗΣΗ: ΜΙΧΑΗΛ ΔΙΑΚΟΣ**

**A.M. : Δ2019008**

## Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία καταπιάνεται με το ζήτημα της διαχείρισης και της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων. Εξετάστηκε αρχικώς το θέμα της διαχείρισης και της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων με βάση την ακαδημαϊκή βιβλιογραφία. Κατόπιν πραγματοποιήθηκε μια παρουσίαση και συνοπτική κριτική του προγράμματος «Καλλικράτης». Στο εμπειρικό μέρος της εργασίας παρατίθενται στοιχεία της δευτερογενούς έρευνας που πραγματοποιήθηκε έπειτα από συλλογή στοιχείων που βρίσκονται κατά κύριο λόγο στον διαδικτυακό τόπο του Δήμου της Κω. Και μετέπειτα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της πρωτογενούς ποσοτικής έρευνας με χρήση ερωτηματολογίου που πραγματοποιήθηκε σε υπαλλήλους του Δήμου της Κω. Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι παρά τα υφιστάμενα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι υπάλληλοι Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης του Δήμου της Κω, αντιμετωπίζουν θετικά το σύστημα Διαχείρισης και Ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού του Δήμου και παραμένουν ευχαριστημένοι από την εργασία τους.

**Λέξεις κλειδιά:** Κως, Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού, Δήμος Κω, Καλλικράτης, Στατιστική Ανάλυση, Πρωτογενής έρευνα

Περιεχόμενα	
Περίληψη .....	2
Εισαγωγή .....	5
Η Διαχείριση ανθρώπινων πόρων και η ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων .....	8
Ιστορική πορεία της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων .....	8
Ιστορική πορεία της Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων .....	9
Η σχέση της Διαχείρισης και της Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων .....	11
Αποκέντρωση και πρόγραμμα «Καλλικράτης» .....	14
Αποκέντρωση .....	14
Πρόγραμμα «Καλλικράτης» .....	16
Ο Δήμος Κω.....	20
Δημογραφικά χαρακτηριστικά .....	21
Διάρθρωση υπηρεσιών ΟΤΑ .....	24
Η εσωτερική οργάνωση του Δήμου .....	27
Δαπάνες του Δήμου που σχετίζονται με το προσωπικό .....	32
Μεθοδολογία.....	34
Ερευνητικό εργαλείο .....	35
Περιγραφική στατιστική ανάλυση .....	38
Επαγωγική στατιστική ανάλυση .....	48
Συμπεράσματα .....	51
Βιβλιογραφία .....	54
Παράρτημα .....	58
Ερωτηματολόγιο.....	58
Αξιοπιστία ερωτηματολογίου .....	64
1 <sup>ο</sup> μέρος.....	64
2 <sup>ο</sup> μέρος.....	64
3 <sup>ο</sup> μέρος.....	64

4 <sup>ο</sup> μέρος.....	64
5 <sup>ο</sup> μέρος.....	65
6 <sup>ο</sup> μέρος.....	65
Πίνακες συχνοτήτων.....	65
Περιγραφικά μέτρα μεταβλητών.....	91
1 <sup>ο</sup> μέρος.....	91
2 <sup>ο</sup> μέρος.....	91
3 <sup>ο</sup> μέρος.....	93
4 <sup>ο</sup> μέρος.....	94
5 <sup>ο</sup> μέρος.....	95
6 <sup>ο</sup> μέρος.....	96
Περιγραφικά μέτρα επιπλέον μεταβλητών .....	98
Έλεγχος κανονικής κατανομής .....	99
Συσχετίσεις .....	99
Πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση.....	101

## Εισαγωγή

Οι ανθρώπινοι πόροι είναι τα σημαντικότερα περιουσιακά στοιχεία ενός οργανισμού, διότι χωρίς αυτά, οι καθημερινές επιχειρηματικές λειτουργίες, όπως η διαχείριση ταμειακών ροών, η πραγματοποίηση επιχειρηματικών συναλλαγών, η επικοινωνία μέσω όλων των μορφών μέσων και η επικοινωνία με τους πελάτες δεν θα μπορούσε να ολοκληρωθεί. Οι ανθρώπινοι πόροι και οι δυνατότητες που διαθέτουν είναι βασικοί παράγοντες για την επιτυχία ενός οργανισμού (Boxall & Purcell, 2011). Με την παγκοσμιοποίηση και την τεχνολογική πρόοδο, οι σημερινοί οργανισμοί αλλάζουν συνεχώς. Έτσι, η οργανωτική αλλαγή επηρεάζει όχι μόνο την επιχείρηση αλλά και τους υπαλλήλους της. Προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η οργανωτική αποτελεσματικότητα, το ανθρώπινο δυναμικό, οι ικανότητες, ο χρόνος και τα ταλέντα των ατόμων πρέπει να διαχειρίζονται και να αναπτύσσονται. Ως εκ τούτου, η πρακτική της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRM) και της ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων (HRD) λειτουργεί για να διασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να επιτύχουν τους στόχους του οργανισμού (Alagaraja, 2013).

Σε παγκόσμιο επίπεδο, οι όροι διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων έχουν χρησιμοποιηθεί από μελετητές, ακαδημαϊκούς και επαγγελματίες. Ωστόσο, προκύπτει σύγχυση σχετικά με την έννοια των δύο αυτών όρων και τη θέση τους στη λειτουργία διαχείρισης (Adhikari, 2010). Ο όρος για τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού έχει κατανοηθεί ως η μόνη έννοια που αντιπροσωπεύει και εξηγεί τη διαχείριση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού από το σημείο πρόσληψης έως της αποζημίωσης και των ανταμοιβών, έως τη διαχείριση και ανάπτυξη σταδιοδρομίας και έως το σημείο συνταξιοδότησης (Bratton & Gold, 2017). Ως εκ τούτου, είναι σκόπιμο να εξεταστούν οι όροι που εξελίχθηκαν γύρω από τη διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού σε οργανισμούς. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτός ο στόχος, είναι σημαντικό να εξεταστεί η διαφορά όσον αφορά τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και την ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων, το ιστορικό ή το σημείο εκκίνησής τους, τις σχέσεις τους και τους επερχόμενους όρους που χρησιμοποιούνται για αναφορά στη διαχείριση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων.

Προκειμένου να εξεταστούν οι διαφορές των εννοιών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων, πρώτον, είναι σκόπιμο να εξεταστούν

και να κατανοηθούν οι ορισμοί τους. Πολλοί ορισμοί για τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού έχουν προταθεί από μελετητές από έναν σύντομο και απλό ορισμό σε μια μακρά και περιεκτική περιγραφή. Εν ολίγοις, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού θεωρείται καλύτερα ως η «διαδικασία διαχείρισης ανθρώπινων ταλέντων για την επίτευξη του στόχου της οργάνωσης». Η διαδικασία διαχείρισης ανθρώπινων ταλέντων περιλαμβάνει τη διαδικασία πρόσληψης και επιλογής, αποζημιώσεων και παροχών, εργασιακές και ενδο-εργασιακές σχέσεις, καθώς και τη διαχείριση της ασφάλειας και της υγείας των εργαζομένων σε οργανισμούς (Mondy & Martocchio, 2016).

Από την άλλη πλευρά, έχουν προταθεί πολλοί ορισμοί για την Ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων από ερευνητές και συγγραφείς. Αυτοί οι ορισμοί διέφεραν τόσο σε επίπεδο μεμονωμένων ερευνητών ή θεωρητικών όσο και σε εθνικό επίπεδο. Επιπλέον, οι θεωρητικοί προσπάθησαν ακόμη και να ορίσουν την ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων από μια παγκόσμια και διεθνή προοπτική. Πράγματι, έχουν προταθεί πολλοί ορισμοί ακόμα και πριν από την εμφάνιση της έννοιας της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στη δεκαετία του 1970, έως και σήμερα. Ένας ορισμός από τους Nadler & Nadler στη δεκαετία του 1970 περιέγραψε την ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων ως «μια σειρά οργανωμένων δραστηριοτήτων που διεξήχθησαν εντός συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος και σχεδιάστηκαν για να προκαλέσουν αλλαγή συμπεριφοράς» μέσω εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων. Ο τελευταίος ορισμός των Desimone, Werner & Harris (2002) για την ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων διατυπώθηκε ως «ένα σύνολο συστηματικών και προγραμματισμένων δραστηριοτήτων που σχεδιάστηκαν από έναν οργανισμό για να παρέχουν στα μέλη του τις ευκαιρίες να μάθουν τις απαραίτητες δεξιότητες για να ικανοποιήσουν τις τρέχουσες και μελλοντικές απαιτήσεις εργασίας». Αυτές οι συστηματικές και προγραμματισμένες δραστηριότητες περιλαμβάνουν εκπαίδευση και ανάπτυξη, προγραμματισμό και ανάπτυξη σταδιοδρομίας, αξιολογήσεις και διαχείριση επιδόσεων καθώς και διαχείριση αλλαγών για την οργανωτική ανάπτυξη. Στο πλαίσιο των επαγγελματιών, αυτή η δραστηριότητα ονομάζεται συνεχής επαγγελματική εκπαίδευση και ανάπτυξη (Sheehan, Garavan & Carbery, 2014).

Πίνακας 1: Διαφορές μεταξύ Διαχείρισης και Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων

Διαχείριση ανθρώπινων πόρων	Ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων
<u>Ορισμός:</u> Διαδικασία διαχείρισης ανθρώπινων ικανοτήτων για την επίτευξη του στόχου του οργανισμού.	<u>Ορισμός:</u> Σειρά οργανωμένων δραστηριοτήτων που διεξάγονται εντός καθορισμένου χρόνου και έχουν σχεδιαστεί για να προκαλούν συμπεριφορικές αλλαγές.
<u>Διαδικασία:</u> 1. Πρόσληψη και επιλογή, 2. Αποζημίωση και παροχές, 3. Εργασιακές και ενδο-εργασιακές σχέσεις 4. Διαχείριση ασφάλειας και υγείας	<u>Δραστηριότητες:</u> 1. Κατάρτιση και ανάπτυξη 2. Διαχείριση εκτιμήσεων απόδοσης 3. Σχεδιασμός και ανάπτυξη σταδιοδρομίας 4. Διαχείριση αλλαγών

Η παρούσα εργασία έχει ως στόχο τη διερεύνηση της υφιστάμενης κατάστασης αναφορικά με την διαχείριση και την ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων στη Δημοσία Διοίκηση και στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, παίρνοντας ως περίπτωση μελέτης τον Δήμο της Κω. Προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος της παρούσας διπλωματικής, τα ερευνητικά ερωτήματα που τίθενται, είναι τα ακόλουθα:

- Ποια είναι η υφιστάμενη κατάσταση στον Δήμο της Κω, αναφορικά με την διαχείριση και την ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων στη Δημόσια Διοίκηση και στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης;
- Σχετίζεται η ικανοποίηση του προσωπικού στον Δήμο της Κω με τις μεθόδους διαχείρισης και ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων που εφαρμόζονται στους φορείς Δημόσιας Διοίκησης και στους ΟΤΑ;

Ακαδημαϊκοί και επαγγελματίες έχουν ασχοληθεί με το κατά πόσον όροι όπως η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και η ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων περιγράφουν νέες έννοιες ή είναι απλώς νέοι όροι για ήδη υπάρχουσες έννοιες (Armstrong, 2000; Legge, 2005). Ωστόσο, ο Sambrook (2001) ισχυρίστηκε ότι ούτε οι συζητήσεις ούτε οι όροι είναι καινούργιοι. Ως εκ τούτου, η έννοια της συζήτησης για αυτούς τους όρους ως παλιές έννοιες για νέους όρους δεν είναι κάτι νέο. Έχοντας δει τη διαφορά

στους όρους «Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού» και «Ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων», είναι επίσης σημαντικό να εξετάσουμε το ιστορία τους.

## Η Διαχείριση ανθρώπινων πόρων και η ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων

### Ιστορική πορεία της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων

Η ιστορία της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων θεωρείται ότι ξεκίνησε στην Αγγλία στις αρχές της δεκαετίας του 1800 κατά τη διάρκεια των τεχνιτών και της μαθητείας και αναπτύχθηκε περαιτέρω με την άφιξη της βιομηχανικής επανάστασης στα τέλη του 1800. Τον 19ο αιώνα, ο Frederick W. Taylor πρότεινε να εισαχθεί ένας συνδυασμός επιστημονικής διαχείρισης και εργασιακής ψυχολογίας των εργαζομένων. Σε αυτήν την περίπτωση, προτάθηκε η διαχείριση των εργαζομένων όχι μόνο από τη σκοπιά της εργασίας και της αποτελεσματικότητας σε αυτήν αλλά και από την πλευρά της ψυχολογίας και της μέγιστης ευημερίας των εργαζομένων. Επιπλέον, με τις δραστικές αλλαγές στην τεχνολογία, την ανάπτυξη των οργανώσεων, την άνοδο των συνδικάτων και την ανησυχία και τις παρεμβάσεις της κυβέρνησης, προέκυψε ως αποτέλεσμα η ανάπτυξη τμημάτων προσωπικού στη δεκαετία του 1920. Σε αυτό το σημείο, οι διαχειριστές προσωπικού ονομάστηκαν «γραμματείς πρόνοιας» (Ivancevich, 2007).

Ορισμένοι μελετητές υποστήριξαν ότι η διαχείριση ανθρώπινων πόρων ξεκίνησε από τον όρο «Διαχείριση προσωπικού» (PM). Ο όρος «Διαχείριση προσωπικού» εμφανίζεται μετά τον Παγκόσμιο Πόλεμο το 1945 ως μια προσέγγιση από τους επαγγελματίες του προσωπικού για να διαχωριστούν και να διακριθούν από άλλες διευθυντικές λειτουργίες και να κάνουν το προσωπικό να λειτουργήσει υπό επαγγελματική διευθυντική λειτουργία. Παραδοσιακά, η λειτουργία της Διαχείρισης προσωπικού υποστηρίζεται ότι είναι να «προσλαμβάνει και απολύει» προσωπικό σε οργανισμούς εκτός από τις πληρωμές μισθών και την κατάρτιση. Ωστόσο, υπήρξαν πολλές κριτικές και ανησυχίες για ασάφεια που εκφράστηκαν σχετικά με τον σκοπό και τον ρόλο της Διαχείρισης προσωπικού στην Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων (Tyson, 1985) στο ότι η διοίκηση ήταν εκείνη που σχεδίαζε τις δραστηριότητες της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και δεν απάντησε απλώς αντιδραστικά σε διαφορετικές περιστάσεις και καταστάσεις, αλλά σε ορισμένες περιπτώσεις, σε απαιτήσεις συνδικαλιστικών οργανώσεων. Δεν είναι εξάλλου τυχαίο ότι καμία από



τις τότε προσεγγίσεις δεν σχετιζόταν με αυτό που αποκαλούνταν Διαχείριση προσωπικού στα μέσα της δεκαετίας του 1980. Ωστόσο, οι ακαδημαϊκοί υποστήριξαν ότι ο όρος Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων δεν έχει καμία σημαντική διαφορά από την Διαχείριση προσωπικού, καθώς και οι δύο ασχολούνται με τη λειτουργία της απόκτησης, οργάνωσης και παρακίνησης ανθρωπίνων πόρων που απαιτούνται από οργανισμούς. Ταυτόχρονα, πολλοί συγγραφείς ορίζουν τη Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων και την Διαχείριση προσωπικού με πολλούς διαφορετικούς τρόπους (Beer & Spector, 1985).

Ο επαναπροσδιορισμός του όρου Διαχείριση Προσωπικού σε Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων υποστηρίχθηκε ότι οφείλεται στην εξέλιξη και τις αλλαγές στον κόσμο της διαχείρισης και ως εκ τούτου ένας νέος όρος φαίνεται κατάλληλος για τη λήψη νέων ιδεών, εννοιών και φιλοσοφιών του ανθρώπινου δυναμικού (Noon, 1992; Armstrong, 2000) . Πράγματι, ορισμένοι συγγραφείς σχολίασαν ότι υπάρχουν «μικρές διαφορές» μεταξύ της Διαχείρισης Προσωπικού και της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων και έχουν επικριθεί ότι απλά δημιούργησαν έναν καινούριο όρο για να ονομάσουν το ίδιο ακριβώς πράγμα (Legge, 2005).

### **Ιστορική πορεία της Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων**

Η προέλευση της Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων θεωρείται ότι έχει ξεκινήσει στις ΗΠΑ κατά την έλευση της Βιομηχανικής Επανάστασης το 1800. Ωστόσο, ορισμένοι συγγραφείς υποστήριξαν ότι οι ρίζες της Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων εμφανίζονται το 1913 όταν η Ford Motor άρχισε να εκπαιδεύει τους εργαζομένους της για να παράγει μαζική παραγωγή στη γραμμή συναρμολόγησης. Ωστόσο, ένα σημαντικό ιστορικό γεγονός προτάθηκε κατά το ξέσπασμα του Δεύτερου Παγκόσμιου Πολέμου στη δεκαετία του 1940, καθώς κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου οι εργαζόμενοι εκπαιδεύτηκαν να παράγουν πολεμικά πλοία, μηχανήματα και άλλους στρατιωτικούς εξοπλισμούς και εξοπλισμούς (Desimone, Werner και Harris, 2002). Σε αντίθεση με τους Desimone et al (2002), ο Blake (1995) υποστήριξε ότι η Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων θα μπορούσε να είχε ξεκινήσει έναν αιώνα αργότερα, στις αρχές της δεκαετίας του 1930 και οι ρίζες του προέκυψαν από την έννοια της Οργανωτικής ανάπτυξης. Από την άλλη πλευρά, οι Stead & Lee (1996) αμφισβήτησαν ότι το ιστορικό σημείο εκκίνησης της Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων ήταν κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1950 και του 1960 όταν οι θεωρίες για την αναπτυξιακή διαδικασία των εργαζομένων διαδόθηκαν και δημοσιεύθηκαν από

οργανωτικούς ψυχολόγους όπως ο Argyris (1957), ο Likert (1961), ο McGregor (1960) και ο Herzberg (1959). Ως εκ τούτου, οι Stead και Lee (1996) εξέφρασαν την άποψη ότι η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό περιλαμβάνει όχι απλώς «εκπαίδευση» αλλά και κίνητρα και ανάπτυξη όπως προτείνουν οι οργανωτικοί ψυχολόγοι (Blake, 1995). Αυτό υποστηρίχθηκε και από άλλους συγγραφείς, για παράδειγμα, οι Desimone et al (2002) δήλωσαν ότι κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1960 και του 1970, οι επαγγελματίες εκπαιδευτές συνειδητοποίησαν ότι ο ρόλος τους επεκτάθηκε πολύ πέρα από την εκπαίδευση στην τάξη και άρχισαν επίσης να θεωρούνται απαραίτητοι για την καθοδήγηση και την παροχή συμβουλών στους υπαλλήλους. Συνειδητοποιώντας αυτόν τον εκτεταμένο ρόλο, οι Nadler & Nadler εισήγαγαν τον όρο Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων στη δεκαετία του 1970 και τέθηκε ως συγκεκριμένη δραστηριότητα που άνηκε στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού με τη λειτουργία της επιλογής και ανάπτυξης των υπαλλήλων υπό τον όρο «Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων» (Blake, 1995).

Στη συνέχεια, στις αρχές της δεκαετίας του 1980, ο όρος Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων εγκρίθηκε από την Αμερικανική Εταιρεία Κατάρτισης και Ανάπτυξης (ASTD) επειδή πίστευαν ότι οι ικανότητες εκπαίδευσης και ανάπτυξης επεκτάθηκαν ώστε να συμπεριλάβουν διαπροσωπικές δεξιότητες όπως καθοδήγηση, διευκόλυνση ομαδικών διαδικασιών και επίλυση προβλημάτων. Και τότε, οι οργανισμοί συνειδητοποίησαν ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι σημαντικά περιουσιακά στοιχεία και δόθηκε έμφαση στην επένδυση, στην κατάρτιση και την εκπαίδευση για βελτίωση των επιδόσεων με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας και της επιχειρηματικής επιτυχίας (Desimone et al, 2000)

Στο Ηνωμένο Βασίλειο, ο Harrison (2000) ισχυρίστηκε ότι η ιστορία της Ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού είναι πιο κατακερματισμένη σε σύγκριση με τις ΗΠΑ. Η ιστορία της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων στο Ηνωμένο Βασίλειο προτάθηκε ότι ξεκίνησε κατά τη διάρκεια του Δεύτερου Παγκόσμιου Πολέμου στον οποίο η «εκπαίδευση» ήταν συνεχής. Ομοίως με τις ΗΠΑ, κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, η κατάρτιση ήταν αυτό που συνέβαινε επειδή οι εργαζόμενοι εκπαιδεύτηκαν στον τομέα της παραγωγής και της μεταποίησης καθώς και για να γίνουν στρατιώτες. Η εμφάνιση της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού ξεκίνησε στις αρχές της δεκαετίας του 1980 όταν η μεταποιητική βιομηχανία επλήγη από ύφεση και απαιτείτο μια στρατηγική για την αντιμετώπιση των κρίσεων, ιδίως στις πολυεθνικές

εταιρείες. Οι εταιρείες άρχισαν να συνειδητοποιούν ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι ένα σημαντικό πλεονέκτημα και άρχισαν να αναπτύσσουν τους υπαλλήλους τους, ιδίως για να βελτιώσουν την απόδοσή τους και να αναπτύξουν ή να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους προκειμένου να αυξήσουν την παραγωγικότητα. Από τότε, η Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων θεωρείται ως μια σημαντική επιχειρηματική στρατηγική και διαδικασία (Harrison, 2000), ενώ η σημασία της Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων ως στρατηγικής για την επιτυχία των επιχειρήσεων υποστηρίχθηκε από συγγραφείς όπως οι Garavan, Costine & Heraty (1995).

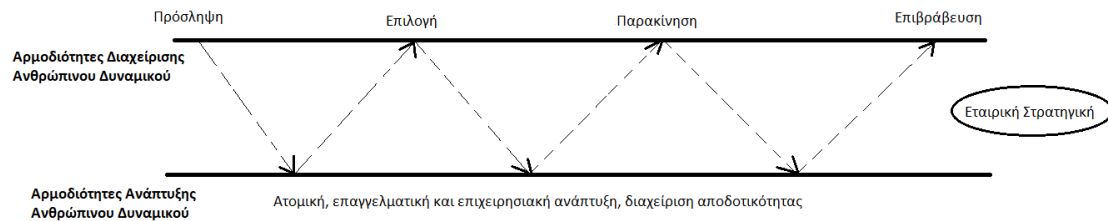
### **Η σχέση της Διαχείρισης και της Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων**

Παραδοσιακά, ορισμένοι συγγραφείς πρότειναν ότι η Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων είναι ένα συστατικό της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων στην οποία η Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων υποστηρίζει τη λειτουργία της Διαχείρισης στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των υπαλλήλων και την έννοια της κατάρτισης και της ανάπτυξης που ταιριάζει ή ενσωματώνεται στη Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων όπως στον «τροχό της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων» (Guest, 1987) όπως φαίνεται στην εικόνα 1 παρακάτω. Και τα τέσσερα συστατικά της Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων, συγκεκριμένα: (α) εκπαίδευση και ανάπτυξη, (β) εκτιμήσεις επιδόσεων και διαχείριση, (γ) σχεδιασμός και ανάπτυξη σταδιοδρομίας καθώς και (δ) στοιχεία διαχείρισης αλλαγών, υποστηρίχθηκε ότι είναι τοποθετημένα κάτω από την «ομπρέλα» ή τη λειτουργία της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων μαζί με άλλα στοιχεία όπως πρόσληψη και επιλογή, αποζημίωση και παροχές, σχέσεις εργαζομένων και εργασιακών σχέσεων καθώς και ασφάλεια & υγεία.

*Εικόνα 1: Ο τροχός της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων*



Εικόνα 2: Παράλληλα μονοπάτια της Διαχείρισης και της Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων



Πηγή: McGoldrick, Stewart & Watson, (2001)

Ωστόσο, λόγω της αμφισημίας του ρόλου και των ευθυνών της λειτουργίας Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων, η Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων επανατοποθετήθηκε για να τοποθετήσει τη λειτουργία του στη συμπλήρωση της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων παρά στην υποστήριξη. Έτσι, εισήχθη ένα παράλληλο μονοπάτι γνωστό και ως παράλληλος δεσμός Διαχείρισης και Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων. Οι McGoldrick, Stewart & Watson (2001) υποστήριξαν ότι η Διαχείριση και η Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων είναι παράλληλοι δρόμοι λόγω της ομοιότητάς τους και της έμφασης στα στοιχεία της εταιρικής στρατηγικής. Η παράλληλη πορεία όπως προτείνεται από τους McGoldrick, Stewart & Watson (2001) κατανοείται επαρκώς από το σχήμα στην εικόνα 2. Η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων έχει τη λειτουργία πρόσληψης, επιλογής, παρακίνησης και επιβράβευσης, ενώ η λειτουργία της Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων είναι να παρέχει μάθηση, εκπαίδευση και κατάρτιση στους ανθρώπινους πόρους που επιλέγονται και προσλαμβάνονται. Είναι σαφές ότι τόσο οι διαδρομές της Διαχείρισης όσο και της Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων έχουν τα δικά τους σύνολα σχεδίων, πολιτικών και αρμοδιοτήτων καθώς και τον δικό τους ρόλο στην υποστήριξη λειτουργικότητας της εταιρικής στρατηγικής.

## Αποκέντρωση και πρόγραμμα «Καλλικράτης»

### Αποκέντρωση

Για πάνω από τριάντα χρόνια, η αποκέντρωση αποτελεί βασικό στοιχείο του θεσμικού σχεδιασμού που υιοθετήθηκε σε πολλές χώρες του ΟΟΣΑ και στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Σήμερα, σε ολόκληρο τον κόσμο υπάρχει μια ευρεία κίνηση προς μεγαλύτερη αποκέντρωση. Είναι κοινώς αποδεκτό ότι οι κοινωνίες μας μπορούν να διοικούνται πιο αποτελεσματικά εάν οι αποφάσεις λαμβάνονται σε επίπεδο όσο το δυνατόν πιο κοντά στις ανάγκες των κοινοτήτων που επηρεάζουν. Σε αυτήν την περίπτωση, οι αποφάσεις βασίζονται σε καλύτερες πληροφορίες, είναι πιο σαφείς και κατανοητές και ανταποκρίνονται περισσότερο στις τοπικές ανάγκες (ΟΟΣΑ, 2013).

Η αποκέντρωση είναι η μεταβίβαση εξουσίας, ευθύνης και λογοδοσίας από τις κεντρικές στις τοπικές κυβερνήσεις. Η αποκέντρωση θεωρείται συνήθως ότι έχει πολλές διαστάσεις που αντικατοπτρίζουν, σε γενικές γραμμές, αυξανόμενα και συχνά διαδοχικά στάδια προόδου στην επίτευξη των στόχων διακυβέρνησης της αποκέντρωσης (Barnett et al, 1997). Αυτές οι μορφές είναι (Sofianou et al., 2014):

- Πολιτική αποκέντρωση (λογοδοσία)
- Οικονομική αποκέντρωση (πρόσβαση σε πόρους)
- Διοικητική αποκέντρωση (λειτουργική ευθύνη).

Πολλές κυβερνήσεις αποκεντρώνουν πλέον τις ευθύνες για την παροχή υπηρεσιών, υποδομών, χρηματοδότησης και διαχείρισης. Τα ερωτήματα σχετικά με το ποιες υπηρεσίες πρέπει να αποκεντρωθούν, πώς θα πρέπει να χρηματοδοτηθούν, ποιες οργανωτικές ρυθμίσεις είναι πιο εφικτές και αποτελεσματικές παραμένουν ανοιχτές και σε ορισμένες χώρες συζητούνται έντονα. (Rondinelli et al, 1989)

Από τις αρχές της δεκαετίας του 1980, αρκετά κύματα αποκέντρωσης φαίνεται να προκαλούν τον μακροχρόνιο συγκεντρωτισμό της ελληνικής διοίκησης και χάραξης πολιτικής. Μετά από πολλές συμμετοχικές και αποκεντρωτικές μεταρρυθμίσεις στη δεκαετία του 1980, δημιουργήθηκε μια δεύτερη βαθμίδα τοπικής αυτοδιοίκησης (πρώτο κύμα μεταρρυθμίσεων 1981-1995), ενώ μέχρι το τέλος της δεκαετίας του 1990, εκτελέστηκαν επιτυχώς ευρείες υποχρεωτικές συγχωνεύσεις τοπικών αρχών πρώτης βαθμίδας (δεύτερο κύμα μεταρρυθμίσεων 1995-2000) (Hlepas & Getimis, 2011).

Μέρος των αιτιών αυτών των μεταρρυθμίσεων, ήταν η διαδικασία εξευρωπαϊσμού της Ελλάδας η οποία και επηρέασε έντονα τις μεταρρυθμίσεις της τοπικής αυτοδιοίκησης (Dimandouros, 1996). Αυτή η επιρροή εμφανίστηκε στα μέσα της δεκαετίας του 1980 και σταδιακά έγινε πιο σημαντική, αν όχι αποφασιστική, κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990. Από την άλλη πλευρά, ένας ακόμα παράγοντας που συντέλεσε στη δημιουργία αυτών των μεταρρυθμίσεων είναι οι εγχώριες ανάγκες και η δυναμική της χώρας, ειδικά κατά τη δεκαετία του 1980, όταν η αποκέντρωση ασχολήθηκε ως μέσο εκδημοκρατισμού, μετά από μια μακρά περίοδο ιεραρχικής, και μερικές φορές ακόμη και αυταρχικής, κρατικής κυριαρχίας στις τοπικές κοινωνίες και στην κοινωνία των πολιτών (Hlepas & Getimis, 2011).

Παρά το γεγονός ότι η Ελλάδα εξακολουθεί να παραμένει ένα εξαιρετικά συγκεντρωτικό κράτος, η πολιτική αποκέντρωσης αμφισβήτησε αυτό το μοτίβο (Hlepas & Getimis, 2011, σελ. 517) να γίνει βασικό χαρακτηριστικό των διοικητικών μεταρρυθμίσεων που εφαρμόστηκαν τα τελευταία τριάντα χρόνια.

Εν ολίγοις, η πρώτη μεγάλη πρωτοβουλία - κατά την περίοδο μετά τη δικτατορία - ξεκίνησε το 1997 (πρόγραμμα «Καποδίστριας», Ν. 2539) για την αντιμετώπιση του προβλήματος του εκτεταμένου κατακερματισμού και της χαμηλής διοικητικής ικανότητας σε τοπικό επίπεδο. Η υλοποίηση της μεταρρύθμισης παρήγαγε ένα εκτεταμένο και μοναδικό στη διοικητική ιστορία του ελληνικού κύματος συσσωμάτωσης. Οι τοπικές αρχές μειώθηκαν απότομα σε 900 δήμους και 133 κοινότητες (Akrivopoulou, Dimitropoulos & Koutnatzis, 2012).

Ωστόσο, το πρόβλημα του κατακερματισμού των καθιερωμένων 1.033 νέων τοπικών φορέων μαζί με την έλλειψη οικονομικών πόρων και εμπειρογνομosύνης προσωπικού, συνέχισε να παραμένει ως επί το πλείστον άλυτο. Ένας μεγάλος αριθμός τοπικών αρχών, ιδίως εκείνων που βρίσκονται σε απομακρυσμένες περιοχές (δηλαδή σε μικρά νησιά), καθώς και δήμοι που έχουν ελάχιστα κατοικημένο πληθυσμό, δεν ήταν ακόμη σε θέση όχι μόνο να εφαρμόσουν αποτελεσματικά και αποδοτικά τις τοπικές δημόσιες πολιτικές αλλά και να εκμεταλλευτούν τις οικονομικές ευκαιρίες παρέχεται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ). Κατ' αυτόν τον τρόπο, η κατάσταση επέτρεψε την επώαση νέων μεταρρυθμιστικών πιέσεων, διατηρώντας έτσι την πολιτική αποκέντρωσης ψηλά στην πολιτική ατζέντα και ανοίγοντας το δρόμο για την επόμενη πρωτοβουλία (Οικονομου, 2020).

## Πρόγραμμα «Καλλικράτης»

Όσον αφορά το σχέδιο μεταρρύθμισης «Καλλικράτης», η πολιτική φιλοδοξία ήταν να τεθούν τα θεμέλια της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης στην Ελλάδα αναδιατάσσοντας το περιφερειακό διοικητικό επίπεδο. Η εισαγωγική έκθεση της μεταρρύθμισης έκανε ρητές αναφορές στη Συνθήκη της Λισαβόνας, με έμφαση στην ανάγκη προσαρμογής της εσωτερικής δομής διακυβέρνησης, ώστε να ακολουθείται ευρέως η αρχή της επικουρικότητας καθώς και τα βασικά χαρακτηριστικά της έννοιας της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης, όπως η κατανομή εξουσίας σε όλα τα επίπεδα διακυβέρνησης. Βεβαίως, υπό το φως των διεθνών και της ΕΕ απαντήσεων στην ελληνική κρίση χρέους, οι προσπάθειες μεταρρύθμισης αποτελούσαν επείγουσα ανάγκη, αλλά ταυτόχρονα φαίνεται ότι υπήρχαν περιορισμένες δυνατότητες λόγω εξαιρετικά περιορισμένων χρηματοδοτικών μέσων (Sofianou et al., 2014).

Το «σχέδιο Καλλικράτης», που εφαρμόστηκε στην Ελλάδα, είναι ουσιαστικά η συνέχεια του Ν. 2539/97 «Σχέδιο Καποδίστρια» και το όνομά του προέρχεται από έναν από τους δύο αρχιτέκτονες του Παρθενώνα. Πρόκειται για μια διαρθρωτική αλλαγή που ενσωματώνει ορισμένες βασικές πολιτικές αξίες της διακυβέρνησής μας: διαφάνεια, ορθούς νόμους, δημοκρατική αποκέντρωση, λογοδοσία και συμμετοχή. Από την 1η Ιανουαρίου 2011, σύμφωνα με το Νόμο 3852/2010 «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης», το διοικητικό σύστημα της Ελλάδας αναθεωρήθηκε δραστικά. Το προηγούμενο σύστημα 13 περιφερειών, 54 νομών και 1034 δήμων και κοινοτήτων αντικαταστάθηκε από 7 αποκεντρωμένες διοικήσεις, 13 περιφέρειες και 325 δήμους. Οι περιφέρειες και οι δήμοι είναι πλήρως αυτοδιοικούμενοι ενώ οι αποκεντρωμένες διοικήσεις διευθύνονται από έναν γενικό γραμματέα που διορίζεται από την ελληνική κυβέρνηση. Η Μοναστική Πολιτεία του Αγίου Όρους, ως αυτόνομη αυτοδιοικούμενη οντότητα, εξακολουθεί να εξαιρείται από τέτοιες μεταρρυθμίσεις (Dimitropoulos, 2012).

Το «σχέδιο Καλλικράτης» δημιούργησε τη μεγαλύτερη αποκέντρωση των δικαιοδοσιών, τη μεγαλύτερη μετατόπιση της πολιτικής εξουσίας, τουλάχιστον μέχρι τότε, δημιουργώντας ένα νέο σύστημα διακυβέρνησης με στόχο την επίτευξη της τοπικής ανάπτυξης και την καλύτερη δυνατή παροχή υπηρεσιών στους πολίτες. Οι δήμοι μετατρέπονται σε ισχυρές μονάδες τοπικής ανάπτυξης και, με βάση τους ανθρώπινους και οικονομικούς πόρους που μεταφέρονται από την κατάργηση της



νομαρχιακής αυτοδιοίκησης, αναλαμβάνει πολλές νέες δικαιοδοσίες σε διάφορους τομείς όπως στον τομέα του περιβάλλοντος, της ποιότητας ζωής και λειτουργίας της πόλης, κοινωνική προστασία και αλληλεγγύη, γεωργική ανάπτυξη, κτηνοτροφία και αλιεία κ.λπ. (Mentoring SA, 2011)

Η περιφερειακή αυτοδιοίκηση έλαβε όλες τις δικαιοδοσίες της καταργηθείσας νομαρχιακής αυτοδιοίκησης που εφαρμόζονται πιο αποτελεσματικά σε περιφερειακή κλίμακα. Επιπλέον, ορισμένες από τις δικαιοδοσίες που ανήκουν στην κεντρική διοίκηση, εκτός από εκείνες που έχουν καθαρό κρατικό χαρακτήρα, παραμένουν στην αποκεντρωμένη κεντρική διοίκηση (Dimitropoulos, 2012).

Το πρόγραμμα «Καλλικράτης» απέδωσε νέες αρμοδιότητες που μεταφέρθηκαν κυρίως από (πολιτειακές) αποκεντρωμένες αρχές σε δήμους (δηλ. Κοινωνική πρόνοια, περιβάλλον, υγεία, εκπαίδευση, πολιτιστικές και αθλητικές δραστηριότητες, τοπική ανάπτυξη) ενισχύοντας τη θεσμική τους θέση, διασφαλίζοντας παράλληλα ότι θα πρέπει να συνοδεύεται από επαρκή κρατική χρηματοδότηση. Ωστόσο, στόχος του προγράμματος «Καλλικράτης» ήταν και η περικοπή των παράλογων δημοσίων δαπανών, η ενίσχυση της τοπικής αυτοδιοίκησης και η μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητάς της (Getimis, 2021).

Επιπλέον, δημιουργήθηκαν νέοι (κυρίως συλλογικοί) φορείς με αποφασιστικά και συμβουλευτικά καθήκοντα (επιτροπή για την ποιότητα ζωής, συμβούλιο για την ένταξη των μεταναστών, επιτροπή δημόσιας διαβούλευσης, τοπικός διαμεσολαβητής) να εντάσσονται δίπλα στα παραδοσιακά (δημοτικό συμβούλιο και δημοτική επιτροπή). Οι συγχωνεύσεις των δήμων βρίσκονταν (για άλλη μια φορά) στην πρώτη γραμμή της μεταρρύθμισης, με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποτελεσματικότητας της τοπικής αυτοδιοίκησης, τη μείωση του κατακερματισμού και την παραγωγή εσωτερικών οικονομιών κλίμακας και πεδίου. Ωστόσο, τα ζητήματα της δημοκρατικής εκπροσώπησης και της απόστασης των νέων αρχών από τους πολίτες αφέθηκαν στην άκρη (Hlepas, 2016).

Συνολικά, οι αλλαγές που προωθούνται από το σχέδιο «Καλλικράτης» εμπίπτουν στο είδος της διοικητικής αποκέντρωσης, στο βαθμό που πολλές αρμοδιότητες (δηλ. Υγεία, περιβάλλον, τοπική ανάπτυξη) ανατέθηκαν από την (κρατική) αποκεντρωμένη διοίκηση στους δήμους – χωρίς να συμπεριλαμβάνονται οι αρμοδιότητες που μεταβιβάζονται στις περιφερειακές αρχές. Η μεταβίβαση είχε ως αποτέλεσμα την

ενδυνάμωση των τοπικών αρχών με κόστος το (κράτος) αποκεντρωμένο επίπεδο διακυβέρνησης. Ο τελευταίος υπέστη απώλεια εξουσίας για πρώτη φορά μετά την δικτατορική περίοδο (Psycharis, Zoi & Πιορούλου, 2016).

Με βάση τα εμπειρικά στοιχεία, η αύξηση του μέσου μεγέθους των τοπικών αρχών αναμενόταν να βελτιώσει την ικανότητά τους με την έννοια ότι η συγχώνευση μικρότερων δήμων σε μεγαλύτερες τοπικές οντότητες θα επέτρεπε στους πρώτους να έχουν στη διάθεσή τους ανθρώπινη εμπειρογνομosύνη ότι προηγουμένως έλλειψη. Όπως δείχνει ο παρακάτω πίνακας, η μεταρρύθμιση «Καλλικράτης» έδωσε πράγματι την ευκαιρία σε πολλά τοπικά ιδρύματα να απασχολούν εμπειρογνώμονες όπως οικονομολόγους και μηχανικούς, μειώνοντας απότομα τον αριθμό των τοπικών αρχών, ιδιαίτερα του μικρότερου μεγέθους, που δεν είχαν πρόσβαση σε παρόμοιους πόρους πριν. Αντίστοιχα, οι δήμοι είχαν την ευκαιρία να ενισχύσουν την οργανωτική και λειτουργική τους ικανότητα, καθώς θα επωφεληθούν από εξειδικευμένο προσωπικό που, με τη σειρά του, θα διευκόλυνε τη συμμετοχή τους σε διαρθρωτικά προγράμματα της ΕΕ (Οικονομου, 2020).

*Πίνακας 2: Αριθμός δήμων που προσέλαβαν ειδικό προσωπικό πριν και μετά το Πρόγραμμα «Καλλικράτης»*

	<b>Πριν τον "Καλλικράτη"</b>	<b>Μετά τον "Καλλικράτη"</b>
<b>Μέχρι 1 πολιτικός μηχανικός</b>	44	10
<b>&gt;6 πολιτικοί μηχανικοί</b>	20	52
<b>Μέχρι 1 οικονομολόγος</b>	24	6
<b>&gt;6 οικονομολόγοι</b>	21	65
<b>Μέχρι 1 μηχανικός Η/Υ</b>	69	53
<b>&gt;6 μηχανικοί Η/Υ</b>	4	6

Πηγή: ΕΕΤΑΑ, (2010)

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται με το πρόγραμμα «Καλλικράτης» στους στόχους της αποτελεσματικότητας και των οικονομιών κλίμακας, της σύγχρονης διαχείρισης ανθρώπινων και οικονομικών πόρων, της βελτίωσης των υπηρεσιών και της επαγγελματικής ποιότητας. Επιπλέον, αυτή η μεταρρύθμιση ακολουθεί βασικές αρχές και στόχους της νέας δημόσιας διαχείρισης, όπως συστηματικό έλεγχο και συνολική εποπτεία, λογοδοσία και διαφάνεια (Οικονομου, 2020).

Η απλούστευση των δομών (πολύ λιγότερες μονάδες σε τρία επίπεδα διακυβέρνησης) αυξάνει την πολυεπίπεδη και διατμηματική συνεργασία που οδηγεί σε καλύτερο συντονισμό και αποτελεσματική καθοδήγηση (Barnett, Minis, Vansant, 1997). Τέλος, η αυστηρή μείωση των πολιτικών θέσεων και των δημοτικών οντοτήτων και επιχειρήσεων που προβλέπονται από τον νόμο συμβάλει στη συνολική εξοικονόμηση δημόσιου κόστους, σύμφωνα με συγκεκριμένους στόχους που επιβάλλονται από το ΔΝΤ (το λεγόμενο Μνημόνιο) (Akrivopoulou, Dimitropoulos & Koutnatzis, 2012).

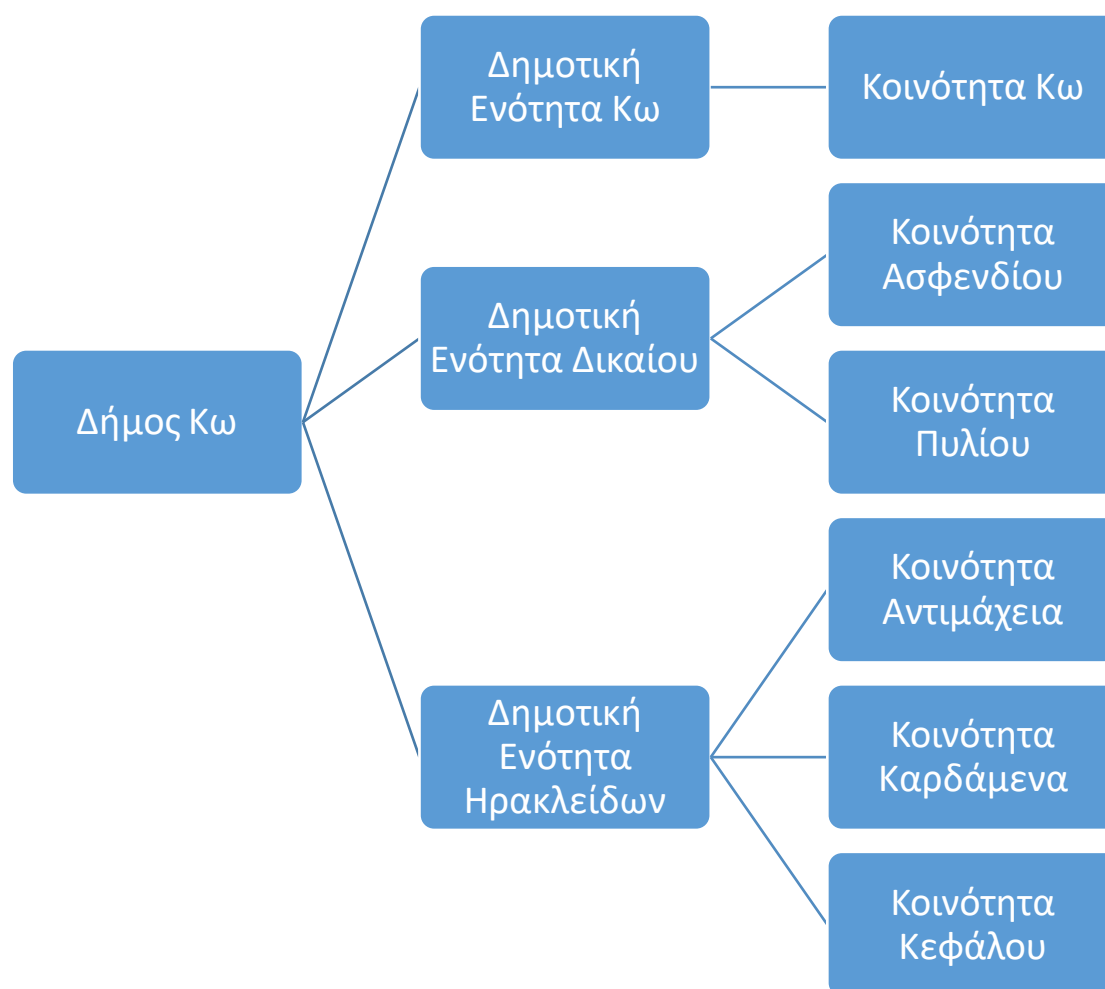
Υφίσταται περισσότερη λογοδοσία, διαφάνεια και μεγαλύτερη συμμετοχή των πολιτών σε τοπικά ζητήματα για τη διασφάλιση υψηλού επιπέδου διαχείρισης ποιότητας. Για το σκοπό αυτό, ο «Καλλικράτης» ορίζει ότι οι αρχές τοπικής αυτοδιοίκησης υποχρεούνται να δημοσιοποιούν όλες τις αποφάσεις τους στο Διαδίκτυο. Η ίδρυση του τοπικού διαμεσολαβητή («Συμπαραστάτης») για την υποστήριξη πολιτών και τοπικών επιχειρήσεων σε κάθε δήμο, είναι μια προσπάθεια μείωσης της κακοδιαχείρισης και εξάλειψης των πηγών διαφθοράς, καθώς αυτό το όργανο θα εξετάσει σχετικούς ισχυρισμούς. Μεταξύ των νέων θεσμών που δημιούργησε το σχέδιο «Καλλικράτης» είναι η Εκτελεστική Επιτροπή για την παρακολούθηση της εφαρμογής των τοπικών πολιτικών, η Οικονομική Επιτροπή, η οποία είναι υπεύθυνη για τον σχεδιασμό και τον έλεγχο της οικονομικής λειτουργίας του δήμου, καθώς και Συμβούλιο για την ένταξη των μεταναστών και τελευταία αλλά όχι λιγότερο σημαντική, η επιτροπή για την ποιότητα ζωής (σε δήμους με περισσότερους από 10.000 κατοίκους). Η συμμετοχή των πολιτών ενισχύεται επίσης μέσω ισχυρότερων περιφερειακών συμβουλίων, αποκτώντας νέες ευθύνες και πρόσθετα κονδύλια. Για πρώτη φορά, νόμιμοι μετανάστες από χώρες εκτός ΕΕ αποκτούν δικαιώματα ψήφου σε δήμους (Ladi, 2014).

## Ο Δήμος Κω

Η Κως είναι νησί στο Νότιο Αιγαίο, το οποίο διαθέτει όλες τις σύγχρονες υποδομές, όπως σύγχρονη μαρίνα, λειτουργικό λιμάνι και διεθνές αεροδρόμιο στο οποίο καταφθάνουν δεκάδες χιλιάδες επιβατικά αεροπλάνα, εξυπηρετώντας πάνω από 1.000.000 επιβάτες ετησίως (<https://www.kgs-airport.gr/el/kgs/air-traffic-statistics>) .

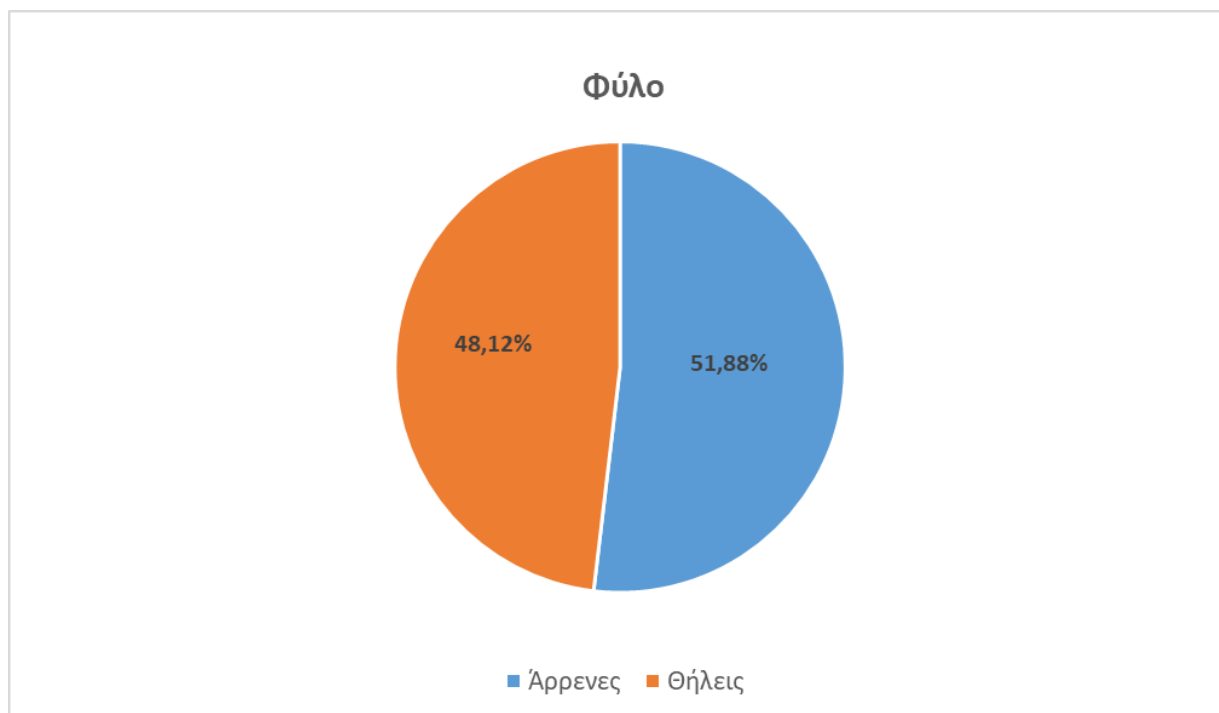
Ο Δήμος Κω αποτελεί τον μοναδικό δήμο του Νησιού, ενώ προέκυψε από το πρόγραμμα Καλλικράτης ως η συνένωση των προϋπάρχοντων δήμων της Κω, του Δικαίου και των Ηρακλειδών, με έδρα του δήμου να έχει οριστεί η Κως. Σύμφωνα με την τελευταία απογραφή (2011), ο πληθυσμός του Δήμου της Κω είναι 33.388 κάτοικοι, ενώ είναι σαφές ότι το μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού του νησιού συγκεντρώνεται στην πρωτεύουσα.

Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζεται η διοικητική διαίρεση του Δήμου της Κω:



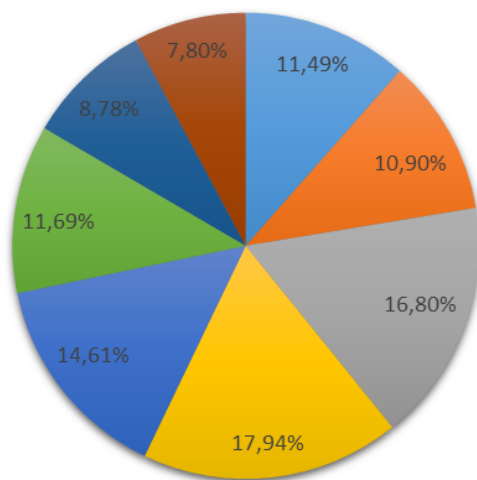
### Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Σύμφωνα με την τελευταία απογραφή που πραγματοποιήθηκε το 2011, στην περιφερειακή ενότητα της Κω κατοικούν 34.396 άτομα, εκ των οποίων τα 33.388 κατοικούν στον Δήμο Κω, εκ των οποίων οι 17.322 ανήκουν στο ανδρικό φύλο ενώ οι υπόλοιποι 16.066 στο γυναικείο.



Ηλικιακά, το μεγαλύτερο μέρος των κατοίκων του Δήμου Κω είναι κάτω των 59 ετών με τη μέση ηλικία να είναι στα 36,9 έτη. Πιο αναλυτικά, τα ποσοστά ανά ηλικιακή κατηγορία παρουσιάζονται στο παρακάτω κυκλικό διάγραμμα.

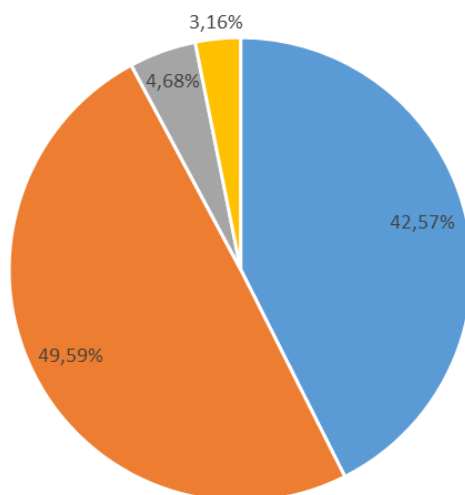
### Ηλικιακή ομάδα



■ (0-9) ■ (10 -19) ■ (20 - 29) ■ (30 - 39) ■ (40 - 49) ■ (50 - 59) ■ (60 - 69) ■ 70 ετών και άνω

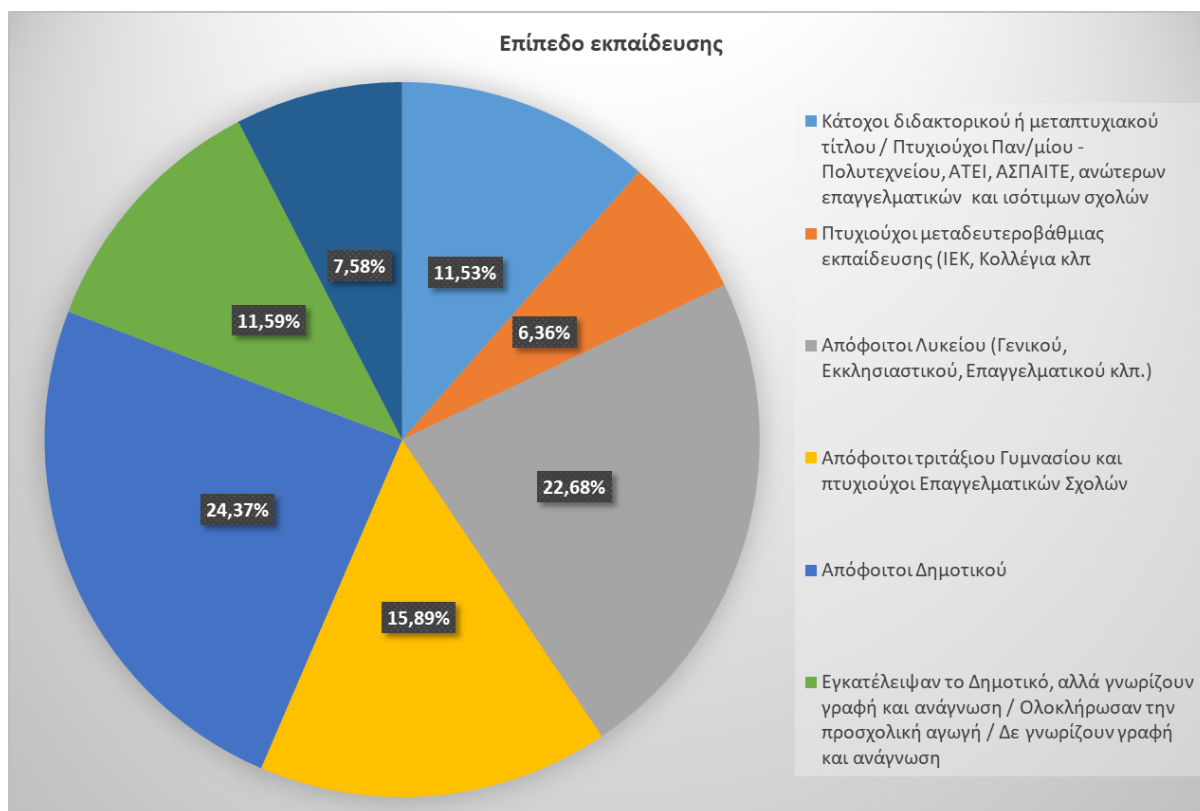
Αναφορικά με την οικογενειακή τους κατάσταση, οι έγγαμοι είναι εκείνοι που πλειοψηφούν αν και οι άγαμοι δεν είναι ιδιαίτερος λιγότεροι από τους έγγαμους.

### Οικογενειακή κατάσταση

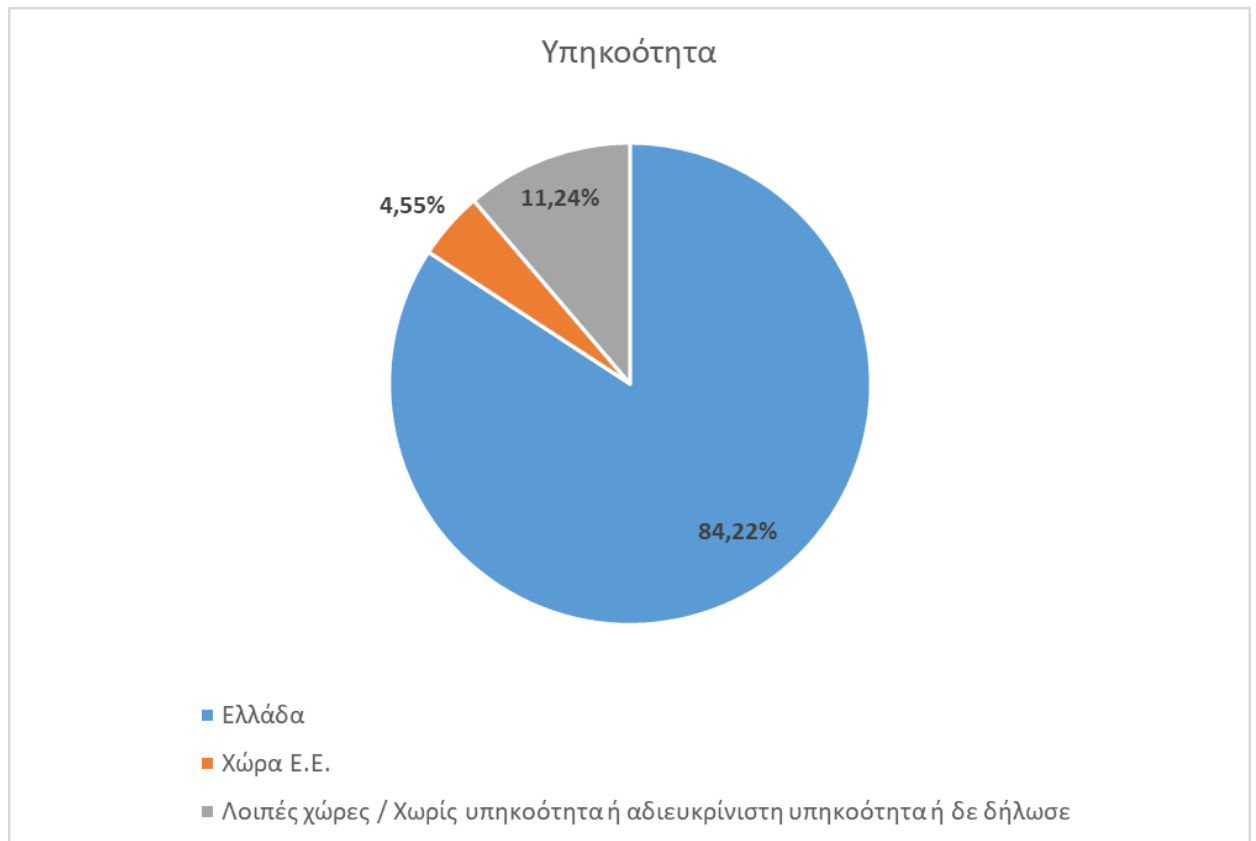


■ Άγαμοι ■ Έγγαμοι ■ Χήροι ■ Διαζευγμένοι

Αναφορικά με το επίπεδο εκπαίδευσης των κατοίκων του Δήμου της Κω, η πλειοψηφία αυτών είναι απόφοιτοι Δημοτικού και ακολουθούν σε πλήθος οι απόφοιτοι τριτάξιου Γυμνασίου και πτυχιούχοι επαγγελματικών σχολών. Πιο αναλυτικά, τα ποσοστά του επιπέδου εκπαίδευσης για τους κάτοικους του Δήμου Κω φαίνονται στο παρακάτω κυκλικό διάγραμμα.



Αναφορικά με την υπηκοότητα των κατοίκων του Δήμου της Κω, σύμφωνα με την απογραφή του 2011, η πλειοψηφία αυτών έχουν την Ελληνική υπηκοότητα ενώ στο Δήμο διαμένουν και 5.270 κάτοικοι με ξένη υπηκοότητα. Πιο αναλυτικά η υπηκοότητα των κατοίκων του Δήμου Κω φαίνονται στο παρακάτω κυκλικό διάγραμμα.

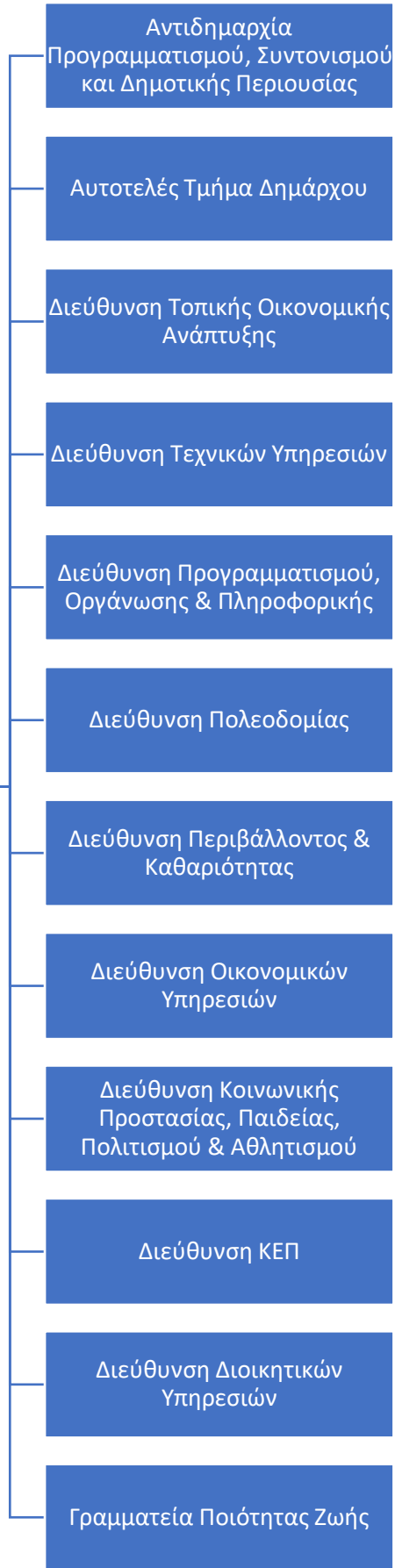


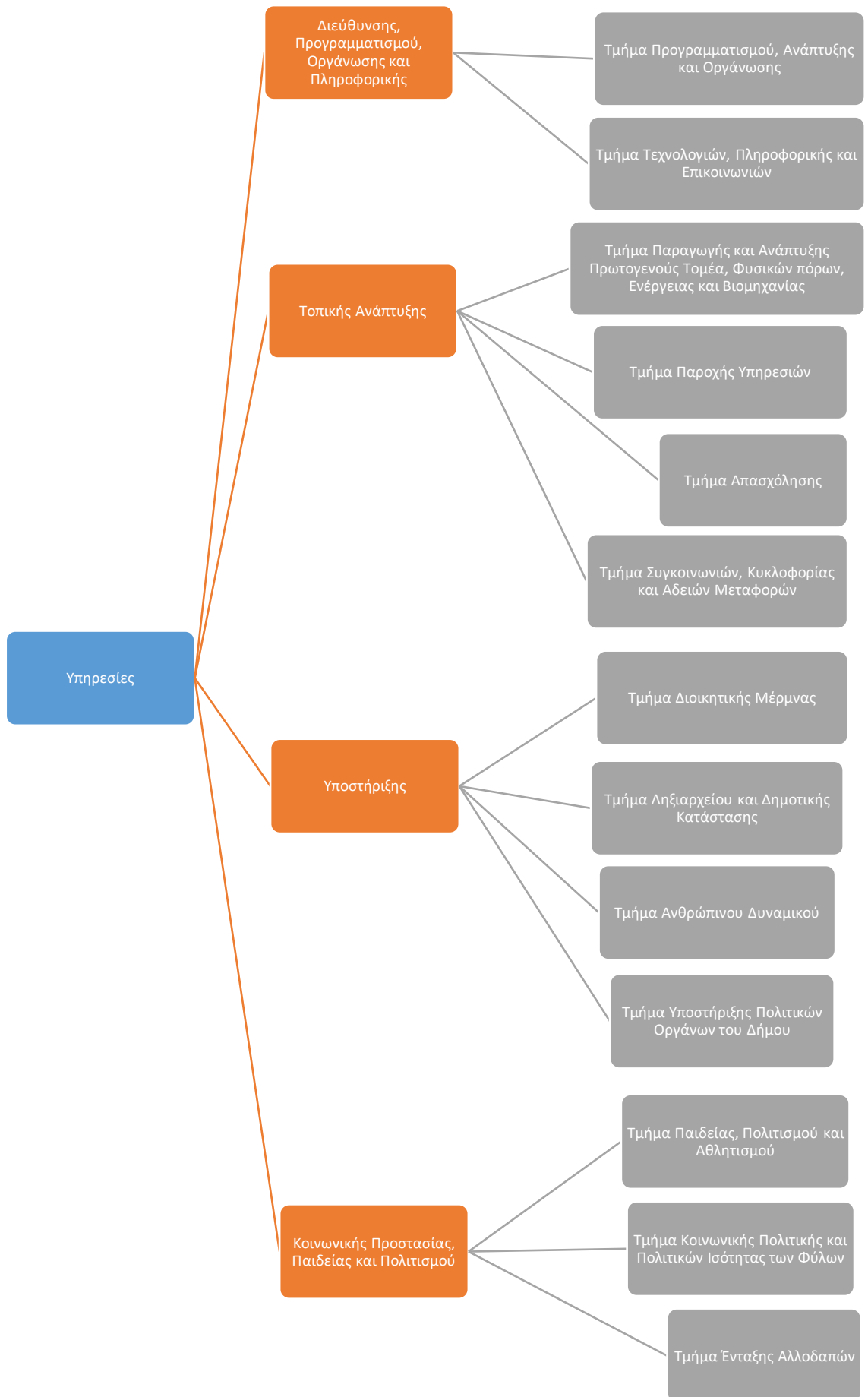
### Διάρθρωση υπηρεσιών ΟΤΑ

Το ανώτατο αιρετό εκτελεστικό όργανο του Δήμου είναι ο Δήμαρχος, στον οποίο υπάγονται μια σειρά από υπηρεσίες, οι οποίες δίνονται στην παρακάτω εικόνα. Καθεμία από τις υπηρεσίες αποτελείται από κάποια τμήματα. Ενδεικτικά παρουσιάζεται η διάρθρωση ορισμένων υπηρεσιών στην επόμενη εικόνα.



# Δήμαρχος





## Η εσωτερική οργάνωση του Δήμου

Στο συγκεκριμένο μέρος της διπλωματικής εργασίας παρουσιάζονται οι κυριότερες λειτουργίες και αρμοδιότητες των υπηρεσιών του Δήμου και βασικά στοιχεία για το προσωπικό που απασχολούν, όπως προκύπτουν από πληροφορίες που προέκυψαν από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε καθώς και μέσα από την πλοήγηση της ιστοσελίδας του Δήμου της Κω (<http://www.kos.gov.gr/dimos/default.aspx>). Σημειώνεται ότι οι πληροφορίες για τον αριθμό των υπαλλήλων που στελεχώνουν την καθεμία υπηρεσία, είναι μεταβλητές και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητως την δεδομένη κατάσταση, ωστόσο μέσω της αποτύπωσης των παρόντων δεδομένων είναι εφικτή η παρουσίαση μιας γενικότερης εικόνας για τη στελέχωση των υπηρεσιών του Δήμου και κατ' επέκταση και της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού του.

Η Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών έχει μια σειρά από αρμοδιότητες οι οποίες συνοψίζονται επιγραμματικά στα παρακάτω:

- Σχεδιασμός και συντονισμός των εφαρμογών πολιτικής και των διαδικασιών που σχετίζονται με την ορθολογική διαχείριση και διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού του Δήμου.
- Τήρηση αρχείων και διαδικασιών που σχετίζονται με την καταγραφή των ληξιαρχικών γεγονότων του Δήμου και της δημοτικής κατάστασης.
- Παροχή γενικών υπηρεσιών διοικητικής υποστήριξης στις δημοτικές υπηρεσίες.
- Υποστήριξη πολιτικών οργάνων του Δήμου.

Στη συγκεκριμένη Διεύθυνση εργάζονται πάνω από 40 άτομα, Τριτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, με τους περισσότερους από αυτούς να απασχολούνται στη Διεύθυνση Διοικητικών υποθέσεων (6 υπάλληλοι), στο Τμήμα Διοικητικής Μέριμνας (9 υπάλληλοι), στο Τμήμα Ληξιαρχείου και Δημοτικής Κατάστασης (8 υπάλληλοι), στο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού (8 υπάλληλοι), στο Τμήμα Υποστήριξης Πολιτικών Οργάνων του Δήμου (8 υπάλληλοι) και στο Τμήμα Υποστήριξης Συμβουλίου Δημοτικής Κοινότητας Δήμου Κω (9 υπάλληλοι).

Στην Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών, υπάγονται τα τμήματα Ταμείου, Οικονομικής και Λογιστικής Παρακολούθησης, Εσόδων και Περιουσίας, Ταμειακής περιουσίας και τα αποκεντρωμένα Γραφεία Οικονομικών Θεμάτων. Η Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών, έχει αναλάβει τις εξής αρμοδιότητες:

- Απεικόνιση Οικονομικών Πράξεων,
- Διαχείριση εσόδων και εξόδων,
- Ορθή απεικόνιση οικονομικών πράξεων,
- Διασφάλιση δημοτικής περιουσίας καθώς και αξιοποίηση αυτής,
- Προμήθεια εξοπλισμού, υλικών και υπηρεσιών του Δήμου μέσω προβλεπόμενων νόμιμων διαδικασιών.

Στη Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών απασχολούνται δώδεκα υπάλληλοι συνολικά από τους οποίους οι δέκα είναι Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (Πανεπιστημιακής ή Τεχνολογικής Εκπαίδευσης).

Η Διεύθυνση Προγραμματισμού και Οργάνωσης απασχολεί συνολικά 15 υπαλλήλους Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης και είναι αρμόδια για τη στήριξη των επιμέρους οργανικών μονάδων, όπως το Τμήμα Τ.Π.Ε. (Τεχνολογιών, Πληροφορικής και Επικοινωνιών) και το Τμήμα Προγραμματισμού και Ανάπτυξης.

Στη Διεύθυνση των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πελατών υπάγονται τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πελατών (Κ.Ε.Π.) του Δήμου και τα αποκεντρωμένα Τμήματα Κ.Ε.Π. τα οποία σύμφωνα με τον Ν.3200/2003 και τον κεντρικό σχεδιασμό του Υπουργείου Εσωτερικών είναι υπεύθυνα σε συνεργασία και με τις καθ' ύλην αρμόδιες υπηρεσίες για την παροχή πληροφοριών και τη διεκπεραίωση διοικητικών υποθέσεων των πολιτών που σχετίζονται με τις υπηρεσίες του Δημοσίου. Στη συγκεκριμένη Διεύθυνση και σύμφωνα με τα τελευταία διαθέσιμα στοιχεία (Δήμος Κω, 2015) υπηρετούν έντεκα υπάλληλοι, οι οποίοι είναι ως επί το πλείστο Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης.

Η Διεύθυνση Τοπικής Οικονομικής Ανάπτυξης στελεχώνεται με 31 υπαλλήλους, κατά κανόνα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Οι εργαζόμενοι καθώς και οι αρμοδιότητες ανά τμήμα παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

<b>Τμήμα</b>	<b>Αριθμός Υπαλλήλων</b>	<b>Αρμοδιότητες</b>
<b>Διεύθυνση Τοπικής Οικονομικής Ανάπτυξης</b>	7	Γενικές αρμοδιότητες σε θέματα τοπικής οικονομικής ανάπτυξης και εποπτεία των υφιστάμενων τμημάτων.
<b>Τμήμα Παραγωγής</b>	3	Ανάπτυξη και προστασία της φυτικής

<b>και Ανάπτυξης Πρωτογενούς Τομέα</b>		(γεωργία) και ζωικής (κτηνοτροφία) παραγωγής και της αλιείας καθώς και ανάπτυξη του αγροτουρισμού.
<b>Τμήμα Φυσικών Πόρων, Ενέργειας και βιομηχανίας</b>	5	Θέματα που αφορούν στην αξιοποίηση ήπιων μορφών ενέργειας, στην υποστήριξη μικρομεσαίων επιχειρήσεων και στην υλοποίηση αναπτυξιακών προγραμμάτων.
<b>Τμήμα Παροχής Υπηρεσιών</b>	8	Εποπτεία εμπορικών δραστηριοτήτων, προστασία καταναλωτή, τουριστική ανάπτυξη, προώθηση απασχόλησης
<b>Τμήμα Απασχόλησης</b>	4	Ενίσχυση επιχειρηματικότητας, τοπικά προγράμματα δράσης και πρωτοβουλιών, ίδρυση και λειτουργία Κέντρων Επαγγελματικής Κατάρτισης και Κέντρων Επαγγελματικού Προσανατολισμού.
<b>Τμήμα Συγκοινωνιών, Κυκλοφορίας και Αδειών Μεταφορών</b>	4	Εξασφάλιση δικτύου αστικών και υπεραστικών συγκοινωνιών εντός του Δήμο, ασφάλεια κυκλοφορίας.

Η Διεύθυνση Πολεοδομίας είναι αρμόδια για:

- Την εφαρμογή πολεοδομικού σχεδιασμού
- Τον έλεγχο των αυθαίρετων κατασκευών
- Την έκδοση οικοδομικών αδειών καθώς και τον έλεγχο εφαρμογής τους
- Εξυπηρέτηση Διαδημοτικών Συνεργασιών

Η Διεύθυνση Πολεοδομίας στελεχώνεται με 24 συνολικά υπαλλήλους Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης, κυρίως Πανεπιστημιακής, οι οποίοι κατανέμονται στα υφιστάμενα τμήματα ως ακολούθως:

- Διεύθυνση Πολεοδομίας: 6 υπάλληλοι
- Τμήμα Έκδοσης Αδειών: 6 υπάλληλοι
- Τμήμα Πολεοδομικών Εφαρμογών: 6 υπάλληλοι
- Τμήμα Ελέγχου Ποιότητας Κατασκευών: 6 υπάλληλοι

Η Διεύθυνση Περιβάλλοντος και Καθαριότητας έχει αναλάβει κατά κύριο λόγο τον συντονισμό των υφιστάμενων τμημάτων ενώ στελεχώνεται από συνολικά 37 υπαλλήλους Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης κατά κύριο λόγο. Οι επιμέρους κύριες αρμοδιότητες των τμημάτων καθώς και ο αριθμός υπαλλήλων που απασχολούνται στο καθένα εξ αυτών δίνονται στον παρακάτω πίνακα:

<b>Υπηρεσία</b>	<b>Αριθμός Υπαλλήλων</b>	<b>Αρμοδιότητες</b>
<b>Διεύθυνση Περιβάλλοντος και Καθαριότητας</b>	10	Συντονισμός και επίβλεψη υφιστάμενων τμημάτων και γενικές αρμοδιότητες επί των αντίστοιχων θεμάτων
<b>Τμήμα Περιβάλλοντος</b>	13	Προστασία και αναβάθμιση περιβάλλοντος (φυσικού, πολιτιστικού και αρχιτεκτονικού)
<b>Τμήμα Καθαριότητας και Ανακύκλωσης</b>	9	Αποκομιδή και μεταφορά απορριμμάτων και ανακυκλώσιμων υλικών, Καθαριότητα δημόσιων χώρων, Συντήρηση δημοτικών οχημάτων
<b>Τμήμα Συντήρησης Πρασίνου</b>	3	Κηποτεχνίες και συντήρηση πρασίνου
<b>Τμήμα Κοιμητηρίων</b>	2	Λειτουργία κοιμητηρίων του Δήμου

Η Διεύθυνση Κοινωνικής Προστασίας, Πολιτισμού και Αθλητισμού αποτελείται από τρία Τμήματα και στελεχώνεται από συνολικά 27 υπαλλήλους Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Οι επιμέρους κύριες αρμοδιότητες των τμημάτων καθώς και ο αριθμός υπαλλήλων που απασχολούνται στο καθένα εξ αυτών δίνονται στον παρακάτω πίνακα:

<b>Υπηρεσία</b>	<b>Αριθμός Υπαλλήλων</b>	<b>Αρμοδιότητες</b>
<b>Διεύθυνση Κοινωνικής</b>	10	Επίβλεψη των υφιστάμενων τμημάτων και διοικητικές λειτουργίες επί των ζητημάτων που

<b>Προστασίας, Πολιτισμού και Αθλητισμού</b>		άπτονται των αρμοδιοτήτων της Διεύθυνσης.
<b>Τμήμα Κοινωνικής Πολιτικής και Πολιτικής Ισότητας των Φύλων</b>	10	Υλοποίηση προγραμμάτων και δράσεων με στόχο την καταπολέμηση του κοινωνικού αποκλεισμού και την αντιμετώπιση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν ευπαθείς κοινωνικές ομάδες (όπως άνεργοι, Ρομά, μονογονεϊκές οικογένειες, ΑΜΕΑ και γυναίκες-θύματα βίας)
<b>Τμήμα Παιδείας, Πολιτισμού και Αθλητισμού</b>	7	Εξασφάλιση υλικοτεχνικών υποδομών στις δομές προσχολικής, πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, Ίδρυση και λειτουργία κέντρων δημιουργικής απασχόλησης και βιβλιοθηκών, εκτέλεση προγραμμάτων Δια Βίου Μάθησης, υλοποίηση προγραμμάτων και δράσεων για την προώθηση του Πολιτισμού και του Αθλητισμού.
<b>Τμήμα Ένταξης Αλλοδαπών</b>	-	Τήρηση Μητρώου Αλλοδαπών, Προβλεπόμενες από τον νόμο ενέργειες που σχετίζονται με την απόκτηση Ελληνικής Ιθαγένειας και την χορήγηση ή την ανανέωση αδειών παραμονής, Υλοποίηση προγραμμάτων και δράσεων για την ένταξη των οικονομικών μεταναστών.

Όπως είναι φανερό από τον παραπάνω πίνακα, το Τμήμα Ένταξης Αλλοδαπών δεν είναι στελεχωμένο με μόνιμο προσωπικό. Οι λειτουργίες του καλύπτονται κυρίως από άτομα που έχουν προσληφθεί με συμβάσεις ορισμένου χρόνου και από υπαλλήλους της Διεύθυνσης. Γενικότερα η Διεύθυνση Κοινωνικής Προστασίας, Πολιτισμού και Αθλητισμού του Δήμου, θεωρείται πάντως υποστελεχωμένη.

Η Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών έχει ως βασικό της αντικείμενο κάθε είδους ζητήματα που σχετίζονται με τα διάφορα τεχνικά έργα του Δήμου και κατά συνέπεια είναι υπεύθυνη για τις συνθήκες που εξασφαλίζουν την ασφαλή κυκλοφορία και

μετακίνηση των δημοτών είτε πεζοί είτε με όχημα. Στη Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών απασχολούνται συνολικά 38 υπάλληλοι, κυρίως Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Η κατανομή των υπαλλήλων ανά Τμήμα δίνονται παρακάτω ως έχει:

- Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών: 8 υπάλληλοι
- Τμήμα Συγκοινωνιακών Έργων: 8 υπάλληλοι
- Τμήμα Κτηριακών Έργων και Υπαίθριων Χώρων: 8 υπάλληλοι
- Τμήμα Ηλεκτρομηχανολογικών Έργων: 2 υπάλληλοι
- Τμήμα Υδραυλικών και Αγγειοβελτιωτικών Έργων: 6 υπάλληλοι
- Τμήμα Διαχείρισης και Συντήρησης Οχημάτων: 6 υπάλληλοι

#### Δαπάνες του Δήμου που σχετίζονται με το προσωπικό

Σύμφωνα με τον δημοσιευμένο προϋπολογισμό του οικονομικού έτους 2015 του Δήμου Κω, που βρίσκεται αναρτημένος στην ιστοσελίδα του Δήμου (<http://www.kos.gov.gr/images/Proy1.pdf>) οι δαπάνες του Δήμου που αφορούσαν στις αποδοχές των υπαλλήλων ανέρχονταν στα 6.100.900€. Η κατανομή των εξόδων αυτών σε σχέση με το είδος του εξόδου δίνεται στον παρακάτω πίνακα.

Είδος Δαπάνης	(σε ευρώ)
<b>Αποδοχές μόνιμων υπαλλήλων</b>	5.514.400,00
<b>Αποδοχές έκτακτων υπαλλήλων</b>	177.800,00
<b>Αποδοχές υπαλλήλων με συμβάσεις αορίστου χρόνου</b>	347.900,00
<b>Αποζημίωση υπερωριακής εργασίας και για εξαιρέσιμες ημέρες και νυκτερινές ώρες και λοιπές πρόσθετες αμοιβές</b>	44.800,00
<b>Δαπάνες εισαγωγικής εκπαίδευσης νέων υπαλλήλων</b>	1.000,00
<b>Δαπάνες επιμόρφωσης προσωπικού και συμμετοχής σε συνέδρια και σεμινάρια</b>	15.000,00
<b>Σύνολο</b>	6.100.900,00

Είναι φανερό από τον παραπάνω πίνακα ότι οι αποδοχές μόνιμων υπαλλήλων είναι εκείνες που καταλαμβάνουν το μεγαλύτερο μέρος των δαπανών που σχετίζονται με αμοιβές προσωπικού του Δήμου. Οι αμοιβές αυτές είναι οι τακτικές αποδοχές στις οποίες περιλαμβάνονται ο βασικός μισθός, τα δώρα εορτών, τα γενικά και ειδικά



τακτικά επιδόματα. Οι δαπάνες επιμόρφωσης προσωπικού και συμμετοχής σε συνέδρια και σεμινάρια αποτελούν λιγότερο από το 0,5% του συνόλου των δαπανών που σχετίζονται με τις αμοιβές του προσωπικού. Επιπλέον, από την σχετική αναζήτηση στην ιστοσελίδα του Δήμου Κω, δεν προέκυψε να πραγματοποιήθηκε κάποια δράση σχετικά με την εκπαίδευση των υπαλλήλων του Δήμου ή οποιαδήποτε άλλη περίπτωση που σχετίζεται με τη θέση τους.

## Μεθοδολογία

Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας και προκειμένου να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα που ετέθησαν κρίθηκε σκόπιμη η διενέργεια ποσοτικής έρευνας σε υπαλλήλους που η υπηρεσία τους υπάγεται είτε στη Δημόσια Διοίκηση είτε σε οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, επιλέγοντας ως περίπτωση μελέτης την Κω.

Η έρευνα έγινε με χρήση ερωτηματολογίου το οποίο σχεδιάστηκε από τον συγγραφέα της παρούσας εργασίας, με σκοπό γενικότερα την διερεύνηση της διαχείρισης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στον Δήμο της Κω και ειδικότερα στην απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων που τέθηκαν στην παρούσα εργασία. Το ερωτηματολόγιο απεστάλη είτε δια ταχυδρομείου (20 ερωτηματολόγια), είτε δια ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (102 ερωτηματολόγια) είτε και δια ζώσης σε υπαλλήλους της Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης της Κω (30 ερωτηματολόγια). Τα περισσότερα ερωτηματολόγια στάλθηκαν δια του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου λόγω της ευκολίας προσέγγισης του δείγματος, ενώ τα υπόλοιπα στάλθηκαν είτε δια ζώσης είτε δια ταχυδρομείου, κυρίως λόγω μη οικειότητας κάποιων εργαζομένων με την τεχνολογία και της ευκολίας παράδοσης του ερωτηματολογίου λόγω προσωπικών γνωριμιών με εργαζομένους των ΟΤΑ στον Δήμο της Κω.

Συνολικά απεστάλησαν 152 ερωτηματολόγια (53 σε εργαζομένους της Δημόσιας Διοίκησης και 99 σε εργαζομένους των ΟΤΑ του Δήμου της Κω) από τα οποία συμπληρώθηκαν τα 90 (26 από εργαζομένους της Δημόσιας Διοίκησης και 64 από εργαζομένους των ΟΤΑ), επομένως υπήρξε ένα γενικό ποσοστό απόκρισης της τάξης του 59%.

Τα δεδομένα συλλέχθηκαν και καταχωρήθηκαν αρχικά σε αρχείο Excel και έπειτα σε αρχείο IBM SPSS 24. Μέσω του τελευταίου στατιστικού πακέτου έγινε και η στατιστική επεξεργασία των απαντήσεων που δόθηκαν ενώ τα γραφήματα έγινα με την βοήθεια του Excel. Όλα τα αποτελέσματα από τη στατιστική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε δίνονται στο παράρτημα της παρούσας εργασίας.

Στο εμπειρικό μέρος της παρούσας εργασίας, παρουσιάζονται αρχικά τα περιγραφικά μέτρα των απαντήσεων που δόθηκαν προκειμένου να δοθεί μια γενική εικόνα για το επίπεδο της Διαχείρισης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού που επικρατεί στις υπηρεσίες Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης στο νησί της Κω.

Κατόπιν, προκειμένου να διαπιστωθεί αν τα αποτελέσματά μας συμβαδίζουν με την θεωρία που αναπτύχθηκε στο θεωρητικό μέρος της εργασίας, εφαρμόζεται επαγωγική στατιστική ανάλυση με εφαρμογή μοντέλου πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης.

### Ερευνητικό εργαλείο

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε βασίστηκε σε εκείνα των Boyne, Poole & Jenkins, (1999), το οποίο αφορά στις πρακτικές της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε δημόσιους και ιδιωτικού φορείς και στο ερωτηματολόγιο του Abugre, (2014) που αφορά στη μέτρηση της ικανοποίησης εργαζομένων δημόσιου φορέα. Τα δύο ερωτηματολόγια δεν χρησιμοποιήθηκαν ως έχουν ακριβώς, αλλά οι ερωτήσεις που συμπεριλήφθηκαν τελικά στο τελικό ερωτηματολόγιο της έρευνας διαμορφώθηκαν κατάλληλα ώστε να ανταποκρίνονται περισσότερο στα δεδομένα της ελληνικής πραγματικότητας.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 6 μέρη. Στα πέντε πρώτα μέρη περιλαμβάνονται ερωτήσεις στα οποία ο συμμετέχων καλείται να δηλώσει το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας του με καθεμία από τις προτάσεις σε κλίμακα Likert από το 1 (= Διαφωνώ απόλυτα) έως το 5 (=Συμφωνώ απόλυτα).

Το πρώτο μέρος περιέχει ερωτήσεις που αφορούν στις ευκαιρίες που δίνονται από την υπηρεσία στο προσωπικό όπως ενδεικτικά «Ίσες ευκαιρίες και πολιτικές πρόνοιας των εργαζομένων» και «Παροχή ευέλικτων ευκαιριών συνταξιοδότησης». Επιπλέον δημιουργήθηκε και μια επιπλέον μεταβλητή με το όνομα «Ευκαιρίες» η οποία έχει ως τιμές τον μέσο όρο των τιμών των απαντήσεων που δόθηκαν στο 1<sup>ο</sup> μέρος του ερωτηματολογίου.

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου περιέχει ερωτήσεις που αφορούν στο κατά πόσο ο Δήμος της Κω υποστηρίζει και προωθεί στάσεις και ενέργειες που σχετίζονται με τις εργασιακές σχέσεις και τις συμμετοχικές διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα στην εκάστοτε υπηρεσία, όπως ενδεικτικά «Πρακτικές συμμετοχής των εργαζομένων» και «Κοινή διαβούλευση με υπαλλήλους». Επιπροσθέτως, δημιουργήθηκε και μια επιπλέον μεταβλητή με το όνομα «Συμμετοχή» η οποία έχει ως τιμές τον μέσο όρο των τιμών των απαντήσεων που δόθηκαν στο 2<sup>ο</sup> μέρος του ερωτηματολογίου.

Το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου περιέχει ερωτήσεις που αφορούν στο κατά πόσο η εκάστοτε υπηρεσία εφαρμόζει ενέργειες που προωθούν την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των υπαλλήλων της, όπως ενδεικτικά «Πρωτοβουλία επένδυσης στο ανθρώπινο δυναμικό» και «Ανάπτυξη σταδιοδρομίας». Επιπροσθέτως, δημιουργήθηκε μια επιπλέον μεταβλητή με το όνομα «Ανάπτυξη» η οποία έχει ως τιμές τον μέσο όρο των τιμών των απαντήσεων που δόθηκαν στο 3<sup>ο</sup> μέρος του ερωτηματολογίου.

Το τέταρτο μέρος του ερωτηματολογίου περιέχει ερωτήσεις που αφορούν στο κατά πόσο η εκάστοτε υπηρεσία υποστηρίζει και διασφαλίζει ενέργειες που σχετίζονται με την ευελιξία και τη διαχείριση επιδόσεων, όπως ενδεικτικά «Ευέλικτες πολιτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού» και «Παροχή ευκαιριών με γνώμονα την αυτονομία και τη χρήση δημιουργικών δεξιοτήτων». Επιπροσθέτως, δημιουργήθηκε μια επιπλέον μεταβλητή με όνομα «Ευελιξία» η οποία έχει ως τιμές τον μέσο όρο των τιμών των απαντήσεων που δόθηκαν στο 4<sup>ο</sup> μέρος του ερωτηματολογίου.

Το πέμπτο μέρος του ερωτηματολογίου περιέχει ερωτήσεις που αφορούν στο κατά πόσο η εκάστοτε υπηρεσία υποστηρίζει και διασφαλίζει ενέργειες οι οποίες σχετίζονται με αποζημίωση και παροχές κυρίως σε σχέση με επιβράβευση μιας και λόγω της φύσης της συγκεκριμένης εργασίας τα μισθολογικά κλιμάκια είναι προκαθορισμένα. Κάποιες από αυτές ενδεικτικά είναι «Συστήματα αξιολόγησης απόδοσης χρησιμοποιώντας αξιολογήσεις πολιτών» και «Ανταμοιβή υπαλλήλων για ποιοτική εξυπηρέτηση των πολιτών». Δημιουργήθηκε και σε αυτή την περίπτωση επιπλέον μεταβλητή η οποία έχει ως τιμές τον μέσο όρο των τιμών των απαντήσεων που δόθηκαν στο 5<sup>ο</sup> μέρος του ερωτηματολογίου.

Στο 6<sup>ο</sup> σκέλος του ερωτηματολογίου περιέχονται ερωτήσεις που σχετίζονται με την ικανοποίηση του υπαλλήλου από την υπηρεσία του, όπως ενδεικτικά «Ο τρόπος με τον οποίο ο ανώτερός μου συμπεριφέρεται στους εργαζομένους» και «Καλές συνθήκες εργασίας» στις οποίες ο συμμετέχων καλείτο να απαντήσει σε κλίμακα Likert από το 1 (= Πολύ απογοητευμένος/η) έως το 5 (= Πολύ ικανοποιημένος/η) το βαθμό ικανοποίησής του σε καθεμία από τις αναγραφόμενες περιπτώσεις. Τέλος, δημιουργήθηκε και σε αυτή την περίπτωση μια επιπλέον μεταβλητή με όνομα «Ικανοποίηση» η οποία έχει ως τιμές τον μέσο όρο των απαντήσεων που δόθηκαν στο 6<sup>ο</sup> μέρος του ερωτηματολογίου.

Δεδομένου ότι το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε από την πλευρά του ερευνητή και του γεγονότος ότι έχει χωριστεί σε 6 μέρη τα οποία αφορούν συγκεκριμένες πτυχές της διαχείρισης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, κρίθηκε σκόπιμο να μελετηθεί η αξιοπιστία της κάθε κλίμακας – μέρους του ερωτηματολογίου μέσω του υπολογισμού του δείκτη Cronbach's Alpha. Γενικά τιμές του δείκτη πάνω από 0,7 ή 0,8 κρίνονται ως ικανοποιητικές αλλά σε κάθε περίπτωση σημαντικό ρόλο παίζει και το πλήθος των ερωτήσεων σε κάθε κλίμακα κάτι το οποίο δικαιολογεί και τις χαμηλές τιμές του δείκτη σε ορισμένες περιπτώσεις (Bland & Altman, 1997). Στον παρακάτω πίνακα δίνονται οι τιμές του δείκτη Cronbach's Alpha για κάθε σκέλος του ερωτηματολογίου καθώς και το πλήθος των αντικειμένων, από τον οποίο διαπιστώνουμε ότι η αξιοπιστία κάθε κλίμακα κρίνεται ως ικανοποιητική εκτός ίσως από την περίπτωση του 4<sup>ου</sup> μέρους του ερωτηματολογίου, η οποία κρίνεται ως μερικώς ικανοποιητική αν και δεδομένου ότι το πλήθος των αντικειμένων είναι μόνο 6, η τιμή του δείκτη αναμένεται να είναι μικρή.

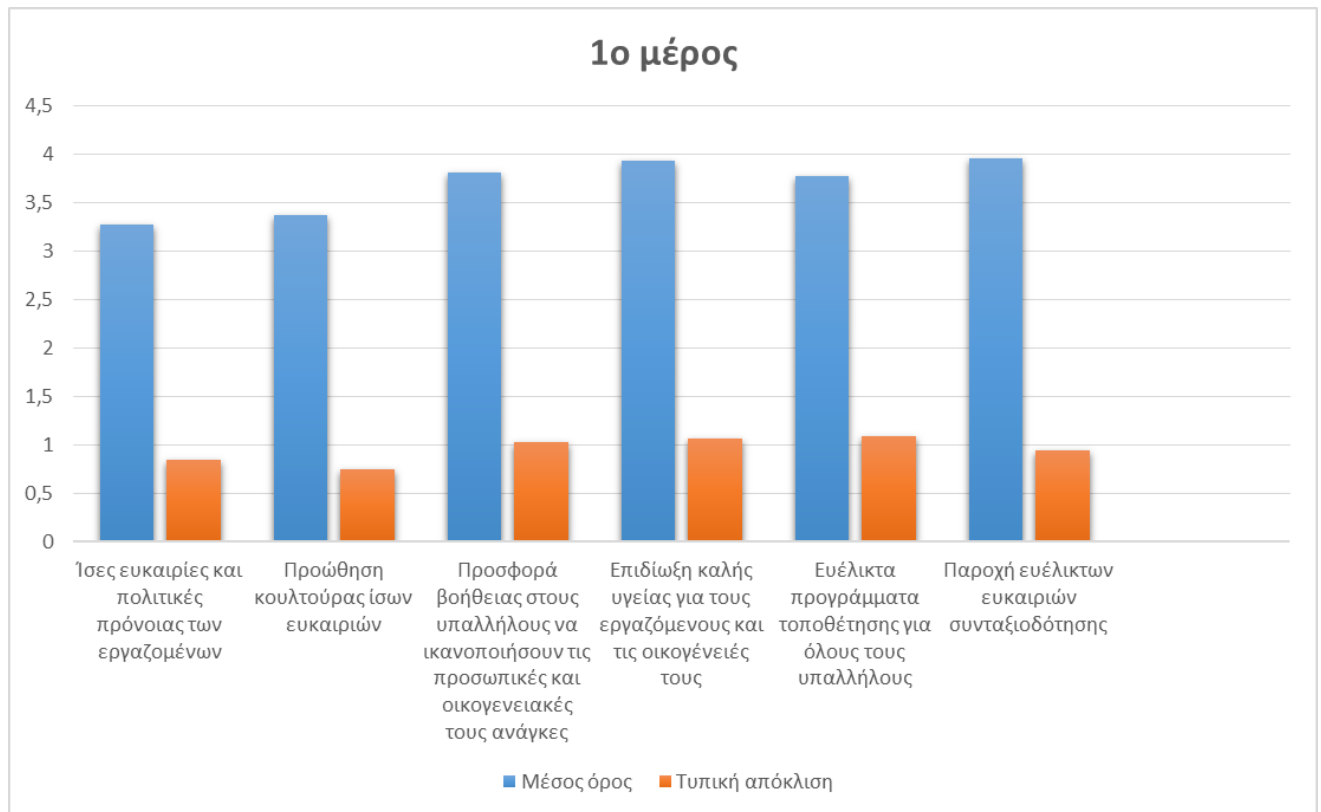
<b>Μέρος ερωτηματολογίου</b>	<b>Πλήθος αντικειμένων</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>
<b>1<sup>ο</sup></b>	6	0,763
<b>2<sup>ο</sup></b>	12	0,792
<b>3<sup>ο</sup></b>	11	0,737
<b>4<sup>ο</sup></b>	6	0,546
<b>5<sup>ο</sup></b>	8	0,820
<b>6<sup>ο</sup></b>	19	0,913

## Περιγραφική στατιστική ανάλυση

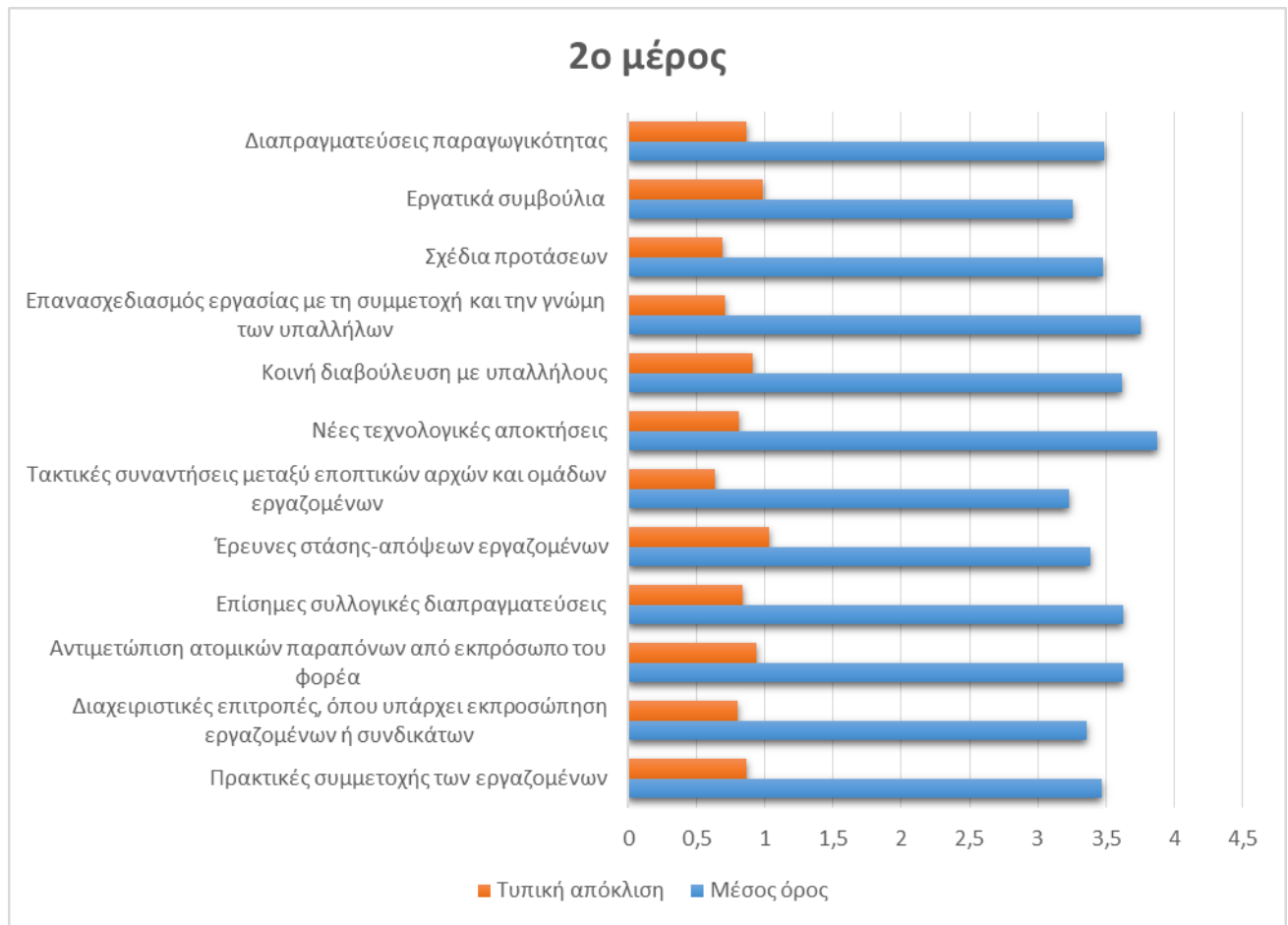
Στο παρόν τμήμα της εργασίας παρουσιάζεται η περιγραφική στατιστική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε. Παρουσιάζονται για κάθε μέρος του ερωτηματολογίου καθώς και για την επιπλέον μεταβλητή που δημιουργήθηκε σε κάθε μέρος, τα βασικά περιγραφικά μέτρα (μέσος όρος και τυπική απόκλιση) σε μορφή γραφήματος προκειμένου να δοθεί μια σφαιρική εικόνα των απαντήσεων που δόθηκαν. Για την καλύτερη κατανόηση της κατανομής των απαντήσεων σε κάθε περίπτωση, δίνονται οι αντίστοιχοι πίνακες συχνοτήτων στο παράρτημα.

Επισημαίνεται ότι το 3, βάσει της αντιστοίχισης με τις απαντήσεις στην κλίμακα Likert που χρησιμοποιήθηκε, αντιστοιχεί σε ουδετερότητα. Οποιαδήποτε τιμή στον μέσο όρο μεγαλύτερη του 3 για τα πέντε πρώτα μέρη του ερωτηματολογίου, υποδηλώνει ότι «κατά μέσο όρο» οι συμμετέχοντες συμφωνούν με την εκάστοτε πρόταση ότι η υπηρεσία τους προωθεί και υποστηρίζει την αναφερόμενη ενέργεια, ενώ τιμές του μέσου όρου μικρότερες του 3 υποδηλώνουν ότι «κατά μέσο όρο» οι συμμετέχοντες διαφωνούν με την εκάστοτε πρόταση.

Στο παρακάτω ραβδόγραμμα δίνονται ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση στα αντικείμενα του 1<sup>ου</sup> μέρους του ερωτηματολογίου. Διαπιστώνουμε ότι σε κάθε περίπτωση οι μέσοι όροι των απαντήσεων είναι μεγαλύτεροι του 3, συνεπώς βάσει των απαντήσεων που δόθηκαν διαπιστώνεται ότι στις υπηρεσίες του δήμου της Κω, υπάρχει μια κουλτούρα δημιουργίας ευκαιριών. Οι χαμηλότερες τιμές διαπιστώθηκαν στα ερωτήματα που αφορούν στις «Ίσες ευκαιρίες και πολιτικές πρόνοιας των εργαζομένων» και στην «Προώθηση κουλτούρας ίσων ευκαιριών» ενώ όλες οι υπόλοιπες ερωτήσεις είχαν μέσο όρο μεγαλύτερο του 3,5.

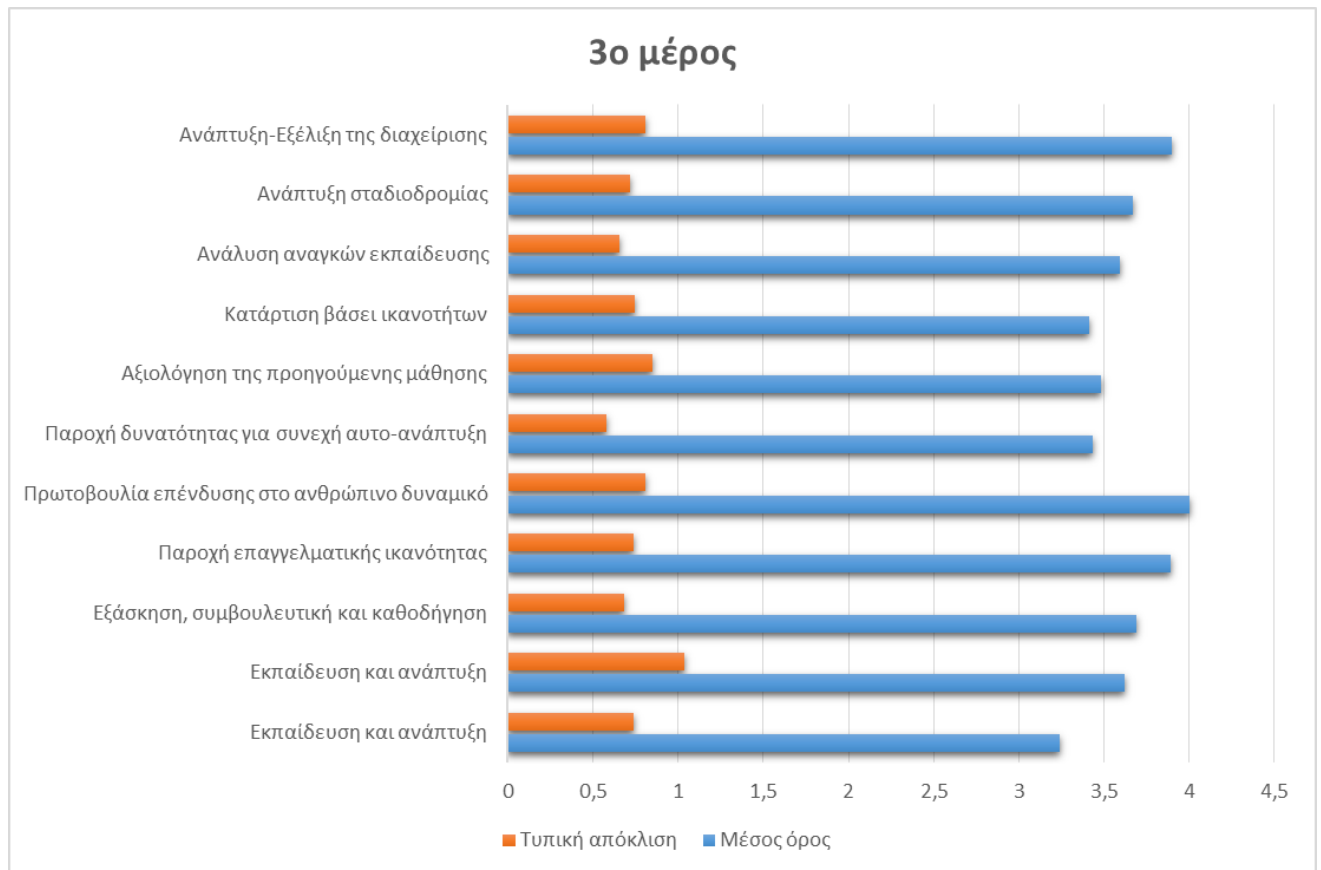


Στο επόμενο γράφημα δίνονται ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση στα αντικείμενα του 2<sup>ου</sup> μέρους του ερωτηματολογίου. Διαπιστώνουμε ότι και σε αυτή την περίπτωση υπάρχει μια κατά μέσο όρο συμφωνία με τις προτάσεις που διατυπώθηκαν στο ερωτηματολόγιο, ενώ υπάρχει μια κατά μέσο όρο μεγαλύτερη συμφωνία κυρίως με τις προτάσεις που αφορούν με την προώθηση από μέρους της υπηρεσίας για «Επανασχεδιασμό εργασίας με τη συμμετοχή και την γνώμη των υπαλλήλων» (Μ.Ο. = 3,76) και «Νέες τεχνολογικές αποκτήσεις» (Μ.Ο. = 3,76).

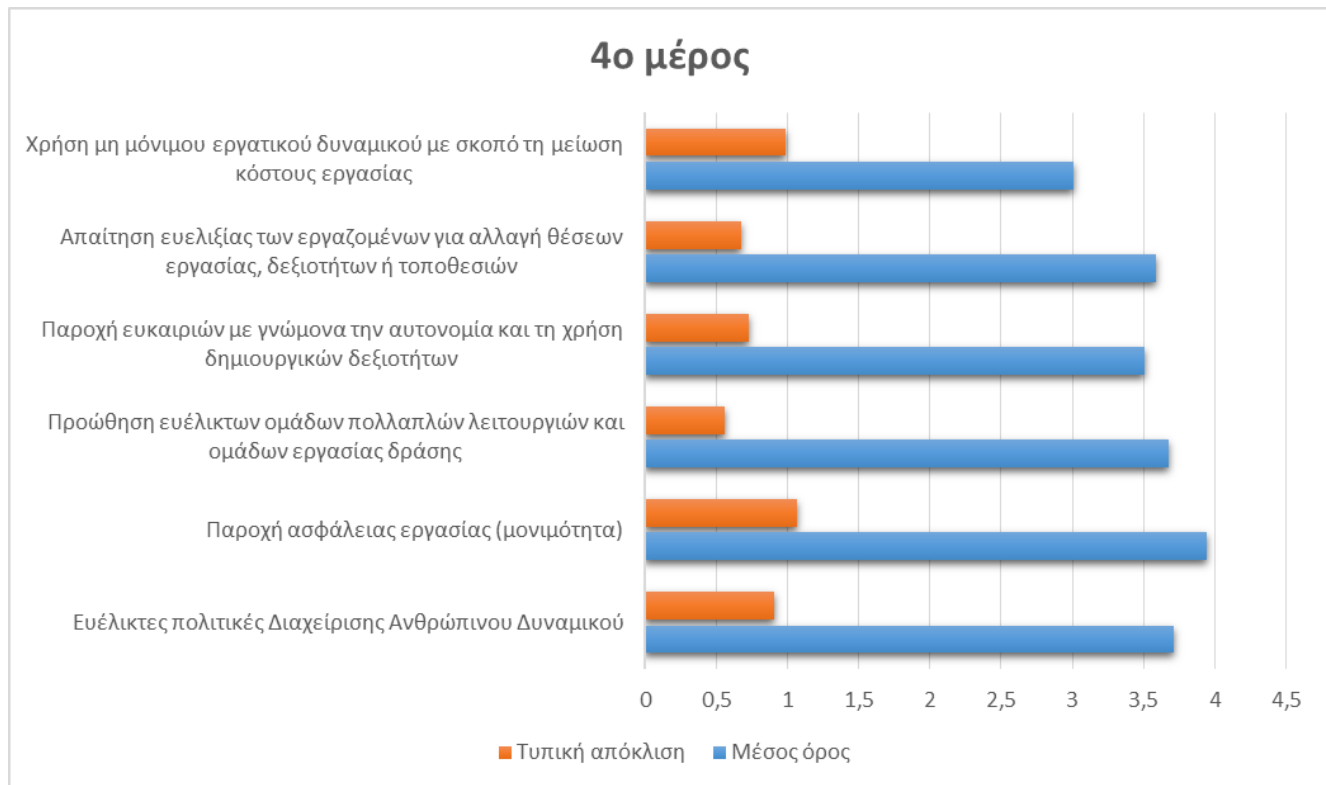


Ο μέσος όρος και οι τυπική απόκλιση των απαντήσεων του 3<sup>ου</sup> μέρους του ερωτηματολογίου παρουσιάζονται γραφικά στο επόμενο ραβδόγραμμα. Και σε αυτή την περίπτωση διαπιστώνουμε ότι όλοι οι μέσοι όροι είναι μεγαλύτεροι του 3, άρα υπάρχει μια κατά μέσο όρο συμφωνία με τις προτάσεις που αφορούν στις ενέργειες των εκάστοτε υπηρεσιών για την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των υπαλλήλων τους. Επιπλέον, σε αυτό το μέρος του ερωτηματολογίου υπάρχει μια κατά μέσο όρο μεγαλύτερου μεγέθους συμφωνία με κάποιες προτάσεις από ότι διαπιστώθηκε στις ερωτήσεις των προηγούμενων περιπτώσεων. Ενδεικτικά, αξίζει να αναφερθούν οι περιπτώσεις συμφωνίας με για το ότι η υπηρεσία προωθεί την «Παροχή επαγγελματικής ικανότητας» (Μ.Ο.=3,89), αναλαμβάνει «Πρωτοβουλία επένδυσης στο ανθρώπινο δυναμικό» (Μ.Ο.=4) και υποστηρίζει την «Ανάπτυξη-Εξέλιξη της διαχείρισης» (Μ.Ο. = 3,9).

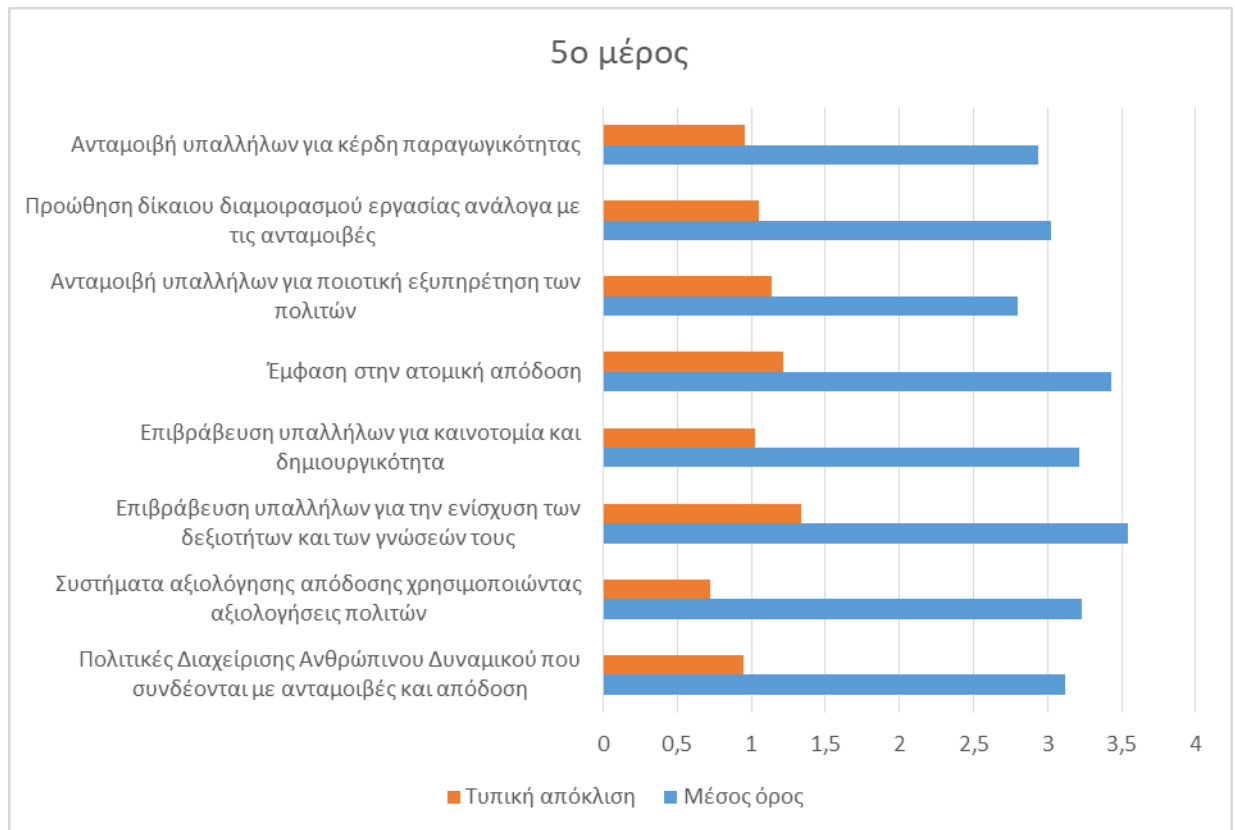




Στο επόμενο γράφημα παρουσιάζονται γραφικά ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση των απαντήσεων του 4<sup>ου</sup> μέρους του ερωτηματολογίου. Και σε αυτή την περίπτωση διαπιστώνεται μια κατά μέσο όρο συμφωνία με τις προτάσεις που διατυπώνονται και αφορούν στο κατά πόσο η υπηρεσία εφαρμόζει ευέλικτες ενέργειες, αν και παρουσιάζεται μια κατά μέσο όρο ουδετερότητα με την πρόταση «Χρήση μη μόνιμου εργατικού δυναμικού με σκοπό τη μείωση κόστους εργασίας» (Μ.Ο.= 3,01) οπότε σε αυτή την περίπτωση οι απαντήσεις είναι διφορούμενες. Κατά τ' άλλα υψηλός βαθμός συμφωνίας διαπιστώθηκε με την πρόταση ότι η υπηρεσία εξασφαλίζει «Παροχή ασφάλειας εργασίας (μονιμότητα)» (Μ.Ο. = 3,94).



Ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση των απαντήσεων του 5<sup>ου</sup> μέρους του ερωτηματολογίου παρουσιάζονται γραφικά στο επόμενο οριζόντιο ραβδόγραμμα. Από τους μέσους όρους των απαντήσεων αυτού του μέρους του ερωτηματολογίου διαπιστώνεται μια κατά μέσο όρο ουδετερότητα, καθώς το μεγαλύτερο μέρος των απαντήσεων έχει μέσο όρο πολύ κοντά στο 3. Μεγαλύτερη τάση συμφωνίας διαπιστώνεται με τις προτάσεις ότι η υπηρεσία προωθεί την «Επιβράβευση υπαλλήλων για την ενίσχυση των δεξιοτήτων και των γνώσεών τους» (Μ.Ο.=3,54) και την «Έμφαση στην ατομική απόδοση» (Μ.Ο.=3,43).



Τέλος, στο 6<sup>ο</sup> και τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου, η φύση των ερωτήσεων διαφοροποιείται καθώς στο συγκεκριμένο μέρος ζητείται ο βαθμός ικανοποίησης των συμμετεχόντων σε σχέση με την εργασία τους. Η ουδετερότητα αντιστοιχεί και πάλι στο 3, ενώ τιμές του μέσου όρου μεγαλύτερες του 3 δηλώνουν ικανοποίηση ενώ όσο προσεγγίζουν το 5, τόσο μεγαλύτερος και ο βαθμός ικανοποίησης. Αντίστοιχα, τιμές του μέσου όρου μικρότερες του 3, αντιστοιχούν σε μια κατά μέσο όρο δυσαρέσκεια, ενώ όσο πιο μικρή τη τιμή, τόσο μεγαλύτερη και η δυσαρέσκεια.

Ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση των απαντήσεων που δόθηκαν από τους συμμετέχοντες στο 6<sup>ο</sup> και τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου αποτυπώνονται γραφικά στο επόμενο οριζόντιο ραβδόγραμμα. Από το γράφημα διαπιστώνεται ότι γενικά υπάρχει μια κατά μέσο όρο ικανοποίηση τουλάχιστον στην πλειοψηφία των ζητημάτων που εξετάστηκαν. Εξαιρετική ικανοποίηση διαπιστώθηκε στις περιπτώσεις: «Η σταθερή απασχόληση που προσφέρει η δουλειά μου» (Μ.Ο.=4,22), «Η ευκαιρία να κάνω κάτι που κάνει χρήση των ικανοτήτων μου» (Μ.Ο.=4,09), «Καλές συνθήκες εργασίας» (Μ.Ο.=4,14) και «Ο τρόπος με τον οποίο συνεργάζονται οι συνάδελφοί μου» (Μ.Ο.=4,24). Από την άλλη, ουδετερότητα διαπιστώθηκε με τις προτάσεις που ζητάνε το βαθμό ικανοποίησης στα ζητήματα «Ο τρόπος εφαρμογής

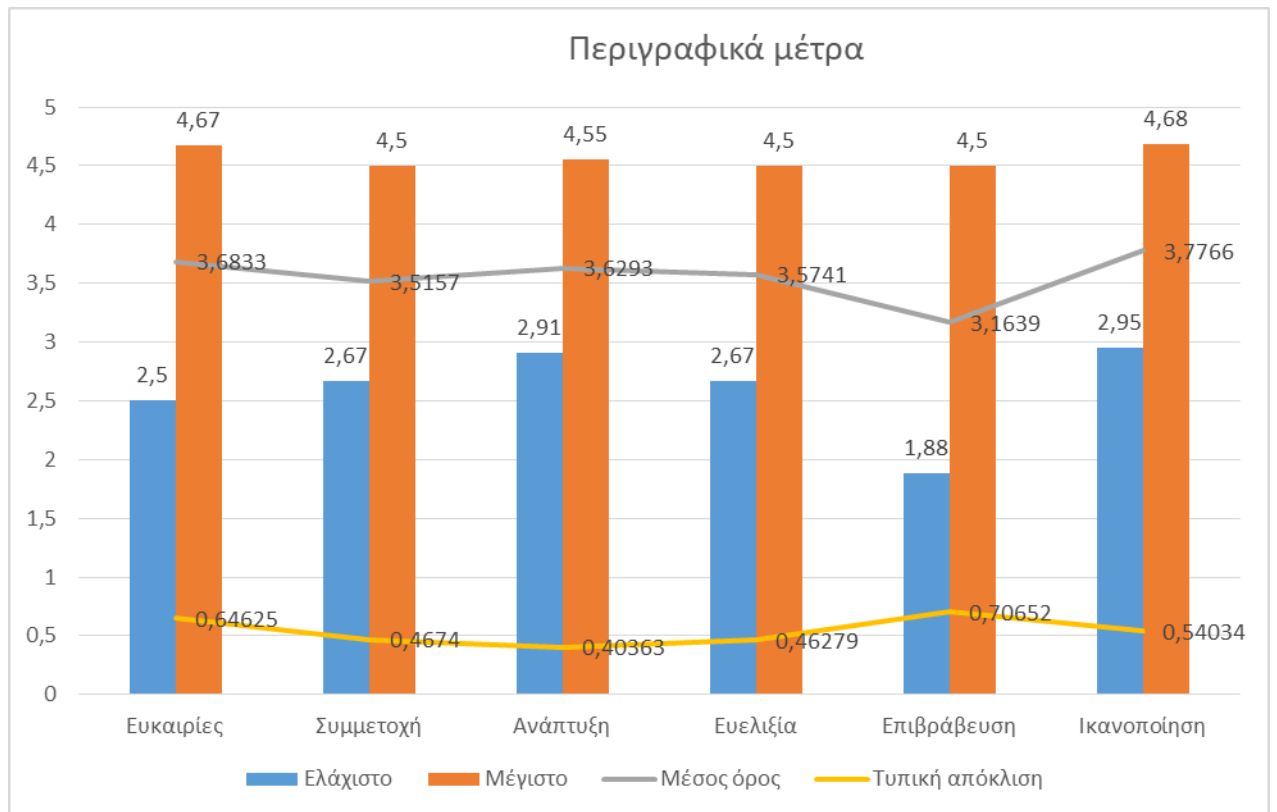
των πολιτικών του φορέα.» (Μ.Ο.=2,88) και «Υπαρξη ευκαιρίας να εργάζομαι ατομικά» (Μ.Ο.=3,13).

## 6ο μέρος



Προκειμένου να δοθεί μια γενική εικόνα για τις αντιλήψεις των ερωτώμενων σχετικά με τα ζητήματα που τέθηκαν σε καθένα από τα μέρη του ερωτηματολογίου, υπολογίστηκαν οι μέσοι όροι και η τυπική απόκλιση σε καθεμία από τις μεταβλητές που δημιουργήθηκαν (Ευκαιρίες, Συμμετοχή, Ανάπτυξη, Ευελιξία, Επιβράβευση, Ικανοποίηση) με σκοπό μια συνολικότερη εικόνα των επί μέρους διαστάσεων της Διαχείρισης και ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων που εφαρμόζεται στις υπηρεσίες του Δήμου της Κω.

Τα βασικά περιγραφικά μέτρα (ελάχιστο, μέγιστο, μέσος όρος, τυπική απόκλιση) των μεταβλητών που δημιουργήθηκαν παρουσιάζονται γραφικά στο επόμενο γράφημα. Διαπιστώνεται ότι στην περίπτωση της ικανοποίησης εντοπίζονται το μεγαλύτερο ελάχιστο, μέγιστο και μέσος όρος, πράγμα που υποδεικνύει ότι η τάση ικανοποίησης είναι γενικότερη στις υπηρεσίες του δήμου της Κω. Λιγότερη διαφοροποίηση μεταξύ των υπηρεσιών φαίνεται ότι υπάρχει στο κομμάτι των ενεργειών της Ανάπτυξης που εφαρμόζουν οι υπηρεσίες καθώς σε αυτή την περίπτωση εμφανίζεται η μικρότερη τυπική απόκλιση. Επιπλέον, οι υπηρεσίες της Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Κω φαίνεται ότι δίνουν έμφαση στους τομείς των ευκαιριών και της Ανάπτυξης καθώς εκεί συγκεντρώνονται τα μεγαλύτερα μέγιστα και οι μεγαλύτεροι μέσοι όροι. Το μέρος της επιβράβευσης φαίνεται ότι υπολείπεται έναντι των άλλων σκελών της διαχείρισης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού καθώς έχει τον μικρότερο μέσο όρο, την μικρότερη ελάχιστη τιμή και τη μεγαλύτερη διακύμανση. Η ευελιξία και οι συμμετοχικές διαδικασίες που εφαρμόζονται από τις υπηρεσίες του Δήμου της Κω φαίνεται ότι είναι, σύμφωνα πάντα με τις απαντήσεις του δείγματος, σε ικανοποιητικό επίπεδο, με τον μέσο όρο και στις δύο περιπτώσεις να είναι μεγαλύτερος του 3,5 και την τυπική απόκλιση μικρότερη του 0,5.



## Επαγωγική στατιστική ανάλυση

Προκειμένου να εφαρμοστεί η επαγωγική στατιστική ανάλυση, οι επιπλέον μεταβλητές που δημιουργήθηκαν (Ευκαιρίες, Συμμετοχή, Ανάπτυξη, Ευελιξία, Επιβράβευση, Ικανοποίηση) ελέγχθηκαν για το αν ακολουθούν την κανονική κατανομή και από τα αποτελέσματα του Kolmogorov-Smirnov test (Παράρτημα) διαπιστώθηκε ότι οι μεταβλητές δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή ( $p$ -values  $< 0,05$ ) και επομένως οι έλεγχοι που θα πραγματοποιηθούν θα πρέπει να είναι μη παραμετρικοί.

Αρχικά κρίθηκε σκόπιμο να διαπιστωθεί αν υφίσταται κάποιου είδους συσχέτιση μεταξύ των διαστάσεων που εξετάστηκαν, ήτοι των μεταβλητών που δημιουργήθηκαν και γι' αυτό το λόγο υπολογίστηκε ο μη παραμετρικός συντελεστής συσχέτισης του Spearman (Παράρτημα). Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τις τιμές του συντελεστή σε κάθε περίπτωση ενώ θα πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι όλες οι συσχετίσεις βρέθηκαν στατιστικά σημαντικής σε επίπεδο σημαντικότητας 0,01.

	<b>Ευκαιρίες</b>	<b>Συμμετοχή</b>	<b>Ανάπτυξη</b>	<b>Ευελιξία</b>	<b>Επιβράβευση</b>	<b>Ικανοποίηση</b>
<b>Ευκαιρίες</b>	1,000	0,398	0,820	0,685	0,356	0,728
<b>Συμμετοχή</b>	-	1,000	0,495	0,737	0,276	0,552
<b>Ανάπτυξη</b>	-	-	1,000	0,675	0,319	0,596
<b>Ευελιξία</b>	-	-	-	1,000	0,410	0,652
<b>Επιβράβευση</b>	-	-	-	-	1,000	0,619
<b>Ικανοποίηση</b>	-	-	-	-	-	1,000

Από τις τιμές του παραπάνω πίνακα διαπιστώνεται ισχυρός βαθμός συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών «Ευκαιρίες» και «Ανάπτυξη», «Ευελιξία» και «Συμμετοχή», «Ευκαιρίες» και «Ικανοποίηση». Πάντως η μεταβλητή «Ικανοποίηση» φαίνεται ότι σχετίζεται αρκετά ισχυρά με καθεμία από τις διαστάσεις της διαχείρισης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.

Επιπλέον, προκειμένου να διαπιστωθεί αν η ικανοποίηση ενός υπαλλήλου μπορεί να προβλεφθεί με βάση τα επίπεδα των διαστάσεων της διαχείρισης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού που μελετήθηκαν, διενεργήθηκε πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή την «Ικανοποίηση» και ανεξάρτητες τις «Ευκαιρίες», «Συμμετοχή», «Ανάπτυξη», «Ευελιξία» και «Επιβράβευση». Οι



απαραίτητες προϋποθέσεις για την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης (ανεξαρτησία καταλοίπων, ομοσκεδαστικότητα, πολυσυγγραμικότητα, κανονική κατανομή καταλοίπων) ελέγχθηκαν και ικανοποιούνται (Παράρτημα).

Αρχικώς, το μοντέλο μας προβλέπει στατιστικά σημαντικά την εξαρτημένη μεταβλητή ( $p\text{-value}<0,01$ ). Ο συντελεστής προσδιορισμού ( $R^2$ ) του μοντέλου βρέθηκε ίσος με 0,814, πράγμα που υποδεικνύει ένα καλό επίπεδο προβλεψιμότητας στο μοντέλο μας καθώς οι ανεξάρτητες μεταβλητές εξηγούν το 81,4% της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής.

Οι συντελεστές του μοντέλου, καθώς και η στατιστική σημαντικότητα αυτών φαίνονται στον παρακάτω πίνακα. Διαπιστώνεται ότι η μεταβλητή «Ευκαιρίες» πρωτεύοντως και δευτερευόντως η μεταβλητή «Συμμετοχή» είναι εκείνες οι μεταβλητές που επιδρούν περισσότερο στην τιμή της Ικανοποίησης ( $p\text{-value}<0,05$ ) καθώς έχουν μεγαλύτερους συντελεστές κατ' απόλυτη τιμή και μάλιστα όσο περισσότερο εφαρμόζονται τακτικές παροχής ευκαιριών και συμμετοχικές διαδικασίες, τόσο μεγαλύτερη η ικανοποίηση που λαμβάνουν οι υπάλληλοι από την εργασία τους. Επίσης θετικά και στατιστικά σημαντικά ( $p\text{-value}<0,05$ ), αλλά σε μικρότερο βαθμό επιδρά η μεταβλητή «Επιβράβευση». Από την άλλη, η μεταβλητή «Ανάπτυξη» αξίζει να σχολιαστεί λόγω του αρνητικού προσήμου του συντελεστή της και του γεγονότος ότι αυτός βρέθηκε στατιστικά σημαντικός (επίσης αρνητικό πρόσημο βρέθηκε στον παράγοντα «Ευελιξία» αλλά αφενός η τιμή του είναι οριακά ίση με το μηδέν και αφετέρου ο συντελεστής δεν βρέθηκε στατιστικά σημαντικός). Βάσει των αποτελεσμάτων, οι ενέργειες ανάπτυξης που εφαρμόζει μια υπηρεσία για τους υπαλλήλους της δρουν αρνητικά στο επίπεδο ικανοποίησης που λαμβάνουν οι τελευταίοι.

Model	Μη σταθμισμένοι συντελεστές			Στατιστική σημαντικότητα
	B	Τυπική απόκλιση	t	
1 (Σταθερά)	0,528	0,254	2,077	0,041
Ευκαιρίες	0,629	0,071	8,903	0,000

— Συμμετοχή	0,398	0,083	4,793	0,000
Ανάπτυξη	-0,275	0,112	-2,453	0,016
Ευελξία	-0,036	0,104	-0,348	0,729
Επιβράβευση	0,210	0,040	5,300	0,000

---

a. Εξαρτημένη μεταβλητή: Ικανοποίηση

## Συμπεράσματα

Στην παρούσα διπλωματική εξετάστηκε αρχικώς το θέμα της διαχείρισης και της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων με βάση την ακαδημαϊκή βιβλιογραφία. Κατόπιν πραγματοποιήθηκε μια παρουσίαση και συνοπτική κριτική του προγράμματος «Καλλικράτης». Στο εμπειρικό μέρος της εργασίας παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της πρωτογενούς ποσοτικής έρευνας με χρήση ερωτηματολογίου που πραγματοποιήθηκε σε υπαλλήλους του Δήμου της Κω ενώ κατόπιν παρατίθενται στοιχεία της δευτερογενούς έρευνας που πραγματοποιήθηκε έπειτα από συλλογή στοιχείων που βρίσκονται κατά κύριο λόγο στον διαδικτυακό τόπο του Δήμου της Κω.

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση του θέματος ήρθε να διαφωτίσει ορισμένα κρίσιμα ζητήματα που αφορούν στην διαχείριση και την ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με την αντίστοιχη βιβλιογραφία οι δύο αυτές έννοιες, της διαχείρισης και της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων, συνδέονται μεταξύ τους και μάλιστα τα συστήματα διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων προσαρμόζονται στη στρατηγική ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων. Η ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων δε, μπορεί να θεωρηθεί ως το κεντρικό σημείο ή ο πυρήνας, δηλαδή εκείνο το σημείο όπου η στρατηγική, η κουλτούρα και το η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων αλληλεπικαλύπτονται. Και τα δύο ζητήματα ωστόσο, αποτελούν κεντρικούς τομείς που συνδέονται με την βιωσιμότητα και την ευημερία ενός οργανισμού και η σημασία της στρατηγικής που ακολουθείται έχει επισημανθεί από πολλούς ακαδημαϊκούς.

Σχετικά με το πρόγραμμα Καλλικράτης, επισημάνθηκε ότι από τις αρχές του 1980 ξεκίνησε ο μακροχρόνιος συγκεντρωτισμός της ελληνικής διοίκησης και χάραξης πολιτικής, ενώ μέχρι το τέλος της δεκαετίας του 1990 εκτελέστηκαν επιτυχώς ευρείες υποχρεωτικές συγχωνεύσεις τοπικών αρχών πρώτης βαθμίδας, κυρίως λόγω του εξευρωπαϊσμού της Ελλάδας. Η πρώτη μεγάλη πρωτοβουλία αποκέντρωσης πραγματοποιήθηκε το 1997 με το πρόγραμμα «Καποδίστριας», ενώ από τις αρχές Ιανουαρίου εφαρμόστηκε το πρόγραμμα «Καλλικράτης» το οποία είναι ουσιαστικά η συνέχεια του προηγούμενου προγράμματος, μόνο που δημιούργησε μεγαλύτερη αποκέντρωση των δικαιοδοσιών και μεγαλύτερη μετατόπιση της πολιτικής εξουσίας σε σχέση με ότι είχε εφαρμοστεί μέχρι τότε. Οι συγχωνεύσεις των δήμων βρίσκονταν

στην πρώτη γραμμή της μεταρρύθμισης, με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποτελεσματικότητας της τοπικής αυτοδιοίκησης, τη μείωση του κατακερματισμού και την παραγωγή εσωτερικών οικονομιών κλίμακας και πεδίου. Με το πρόγραμμα «Καλλικράτης» επιπλέον υφίσταται περισσότερη λογοδοσία, διαφάνεια και μεγαλύτερη συμμετοχή των πολιτών σε τοπικά ζητήματα για τη διασφάλιση υψηλού επιπέδου διαχείρισης ποιότητας, η οποία εν μέρει εξασφαλίζεται μέσω της δημοσιοποίησης των αποφάσεων των φορέων στο Διαδίκτυο.

Ο Δήμος της Κω παρουσιάζει εξαιρετικό ενδιαφέρον από τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν καθώς αποτελεί Δήμο που λειτουργεί σε ένα νησί με όλες τις σύγχρονες υποδομές και σημαντική τουριστική κίνηση, επομένως ο ρόλος του είναι πολύ σημαντικός. Οι υπηρεσίες που λειτουργούν στον Δήμο είναι πολλές και αφορούν σε πολλά διαφορετικά αντικείμενα, επομένως έχει πραγματοποιηθεί ένας κατακερματισμός των αρμοδιοτήτων, με σκοπό την πιο εύρυθμη λειτουργία του Δήμου και την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων. Ωστόσο, αναφέρονται προβλήματα, κυρίως λόγω της υποστελέχωσης ορισμένων τμημάτων, της γραφειοκρατίας που πολλές φορές καθυλώνει τις διαδικασίες και της έλλειψης επαρκούς και σύγχρονου τεχνολογικού εξοπλισμού.

Στο εμπειρικό μέρος της εργασίας, παρουσιάστηκαν τα αποτελέσματα από έρευνα που πραγματοποιήθηκε με χρήση ερωτηματολογίου σε 90 υπαλλήλους της Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης του Δήμου της Κω. Από τα αποτελέσματα της έρευνας διαπιστώνεται μια άνω του μετρίου αξιολόγηση από μέρους των υπαλλήλων σχετικά με το σύστημα διαχείρισης και ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων που εφαρμόζει ο Δήμος Κω. Πιο συγκεκριμένα, το επίπεδο ικανοποίησης των υπαλλήλων από την εργασία τους βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα. Από τους παράγοντες «Ευκαιρίες», «Συμμετοχή», «Ανάπτυξη» «Ευελιξία» και «Επιβράβευση» που εξετάστηκαν, ο παράγοντας «Επιβράβευση» ήταν εκείνος με τον χαμηλότερο μέσο όρο ενώ οι παράγοντες «Ευκαιρίες» και «Ανάπτυξη» ήταν εκείνοι με τον μεγαλύτερο μέσο όρο. Όλοι οι παράγοντες ωστόσο θα πρέπει να σημειωθεί ότι βρίσκονται στα ίδια περίπου επίπεδα και πάντως αισθητά άνω του μετρίου. Τέλος, από την πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση που πραγματοποιήθηκε μεταξύ των παραπάνω παραγόντων και της ικανοποίησης των υπαλλήλων από την εργασία τους, διαπιστώθηκε ότι πράγματι υφίσταται γραμμική σχέση με τους παράγοντες «Ευκαιρίες» και

«Συμμετοχή» να προκύπτουν ως εκείνοι οι παράγοντες που επιδρούν σε μεγαλύτερο βαθμό θετικά στην ικανοποίηση των υπαλλήλων.

Λαμβάνοντας υπόψη την βιβλιογραφική ανασκόπηση και τα αποτελέσματα της έρευνας και αναφορικά με το 1<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα που τέθηκε «Ποια είναι η υφιστάμενη κατάσταση στον Δήμο της Κω, αναφορικά με την διαχείριση και την ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων στη Δημόσια Διοίκηση και στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης;», διαπιστώνεται ότι κατά κύριο λόγο οι νέες προσεγγίσεις στη διαχείριση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού έχουν υιοθετηθεί από τις διοικήσεις των Δημόσιων φορέων και των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης της Κω, οι οποίες δίνουν έμφαση σε όλες τις πτυχές της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού τους. Επιπλέον, αυξημένη είναι και η ικανοποίηση των εργαζομένων σε σχέση με την εργασία τους. Η ικανοποίηση αυτή σχετίζεται με τις πρακτικές που εφαρμόζονται στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, οπότε τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας έρχονται να επιβεβαιώσουν την θεωρία της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού κάτι απαντά και στο 2<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα που τέθηκε «Σχετίζεται η ικανοποίηση του προσωπικού με τις μεθόδους διαχείρισης και ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων που εφαρμόζονται στους φορείς Δημόσιας Διοίκησης και στους ΟΤΑ;».

Συμπερασματικά, διαπιστώνεται μια υστέρηση ως προς τις ευκαιρίες και τις ανταμοιβές που δίνονται στους εργαζόμενους, τα οποία είναι βασικά συστατικά μιας υγιούς διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Ωστόσο, αυτή η υστέρηση είναι αναμενόμενη λόγω του τρόπου στελέχωσης των δημοσίων φορέων και των ΟΤΑ. Με την εν λόγω έρευνα έγινε σαφές ότι τα προβλήματα που υφίστανται στους Δημόσιους φορείς και τους ΟΤΑ του Δήμου της Κω, σχετίζονται κυρίως με το γενικότερο καθεστώς λειτουργίας, γραφειοκρατίας, στελέχωσης και διάρθρωσης στο Ελληνικό Κράτος, επομένως οι όποιες λύσεις θα πρέπει να σχετίζονται με την αλλαγή του υφιστάμενου καθεστώτος, ωστόσο κάτι τέτοιο είναι πέρα από το αντικείμενο της υπάρχουσας διπλωματικής.

## Βιβλιογραφία

Bland, J. M., & Altman, D. G. (1997). Statistics notes: Cronbach's alpha. *Bmj*, 314(7080), 572.

Adhikari, D. R. (2010). Human resource development (HRD) for performance management. *International Journal of Productivity and Performance Management*.

Akrivopoulou, C., Dimitropoulos, G., & Koutnatzis, S. I. G. (2012). The " Kallikratis Program": The Influence of International and European Policies on the Reforms of Greek Local Government. *Istituzioni del federalismo: rivista di studi giuridici e politici*, (3), 653-693.

Alagaraja, M. (2013). HRD and HRM perspectives on organizational performance: A review of literature. *Human Resource Development Review*, 12(2), 117-143.

Argyris, C. (1957). Personality and organization; the conflict between system and the individual.

Argyris. C. (1960) Understanding Organizational Behavior, Dorsey Press, Homewood, IL.

Armstrong (2000) A Handbook of Human Resource Management Practice. (7th ed) London: Kogan Page

Barnett C., Minis H., Vansant J. (1997), Democratic Decentralization, Research Triangle Institute

Beer, M. and Spector, B. (1985) Corporate wide transformation in HRM. In Walton R. E. and Lawrence P. R. (eds) HRM: Trends and Challenges. Boston, MA: Harvard University Business School Press. pp. 219-253

Blake, R. R. (1995) Memories of HRD. Training and Development, pp. 22-28

Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. Macmillan International Higher Education.

Bratton, J., & Gold, J. (2017). *Human resource management: theory and practice*. Palgrave.

DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2016). *Fundamentals of human resource management*. John Wiley & Sons.

Desimone, R.L., Werner, J.M. and Harris, D.M.(2002) *Human Resource Development*. (3rd ed) Orlando, Harcourt College Publishers

Dimitropoulos, G. (2012). The Kallikratis Program: The Influence of International and European Policies on the Reforms of Greek Local Government. *Istituzioni del Federalismo* (3/2012).

ΕΕΤΑΑ (Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης Α.Ε.). (2014). Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα “Καλλικράτης” – Επικαιροποιημένη έκδοση. Αθήνα, Ελλάδα: ΕΕΤΑΑ.

ΕΕΤΑΑ (Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης Α.Ε.). (2010). Από τον “Καποδίστρια” στον “Καλλικράτη” – Συγκριτικά στοιχεία και χάρτες. Αθήνα, Ελλάδα: ΕΕΤΑΑ-ΚΕΔΕ.

Garavan, T.N., Costine, P. and Heraty, N. (1995) The emergence of strategic human resource development. *Journal of European Industrial Training*, 19 (10): pp. 4-10

Getimis, P. (2021). Local State-Society Relations in Greece. In *Close Ties in European Local Governance* (pp. 165-180). Palgrave Macmillan, Cham.

Guest, D. (1987) Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24: pp. 503-521.

Harrison, R. (2000) *Employee Development*. (2nd ed) London, Institute of Personnel and Development

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.

Hlepas, N. K. (2016). Is it the twilight of decentralization? Testing the limits of functional reforms in the era of austerity. *International Review of Administrative Sciences*, 82(2), 273-290.

Hlepas, N. K. (2020). Checking the mechanics of Europeanization in a centralist state: The case of Greece. *Regional & Federal Studies*, 30(2), 243-261.

Hlepas, N. K., & Getimis, P. (2011). Impacts of local government reforms in Greece: An interim assessment. *Local Government Studies*, 37(5), 517-532.

Ivancevich, J. M. (2007). *Human Resource Management*. New York: New York: McGraw-Hill/Irwin

Kim, S., & McLean, G. N. (2012). Global talent management: Necessity, challenges, and the roles of HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 14(4), 566-585.

Ladi, S. (2012). The Greek economic crisis: A trigger for public administration reforms. *Greece: Economics, political and social*, (197-207).

Ladi, S. (2014). Austerity politics and administrative reform: The Eurozone crisis and its impact upon Greek public administration. *Comparative European Politics*, 12(2), 184-208.

Legge, K. (2005) *Human Resource Management: Rhetorics and Realities* (Anniversary ed). Basingstoke: Palgrave MacMillan

Likert, R. (1961). New patterns of management.

McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization theory*, 358, 374.

McGregor, D., & Cutcher-Gershenfeld, J. (1960). *The human side of enterprise* (Vol. 21, pp. 166-171). New York: McGraw-Hill.

Mentoring SA, (2011), «New municipal organs», The challenge of the new municipal period for A' degree local organizations, Athens, pp.2, Mentoring consulting

Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human resource management*. Pearson.

Nadler, L. and Nadler, Z. (1970), *Developing Human Resources*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. New York, NY: McGraw-Hill Education.

Noon, M. (1992) HRM: A map, model or theory? in Blyton, P. and Turnbull, P. (eds) *Reassessing Human Resource Management*. London: Sage Publications. pp. 16-32

Oikonomou, G. (2020). Decentralizing Governance within the European Union's Framework: Evidence from Greece. *International Journal of Public Administration*, 43(7), 621-633.



Psycharis, Y., Zoi, M., & Iliopoulou, S. (2016). Decentralization and local government fiscal autonomy: evidence from the Greek municipalities. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 34(2), 262-280.

Rondinelli D., McCullough, Johnson R. (1989), Analysing Decentralization Policies in Developing Countries: a Political-Economy Framework, *Development and Change*, Volume 20, Issue 1, pages 57–87, January 1989

Sambrook, S. (2001) HRD as an emergent and negotiated evolution: An ethnographic case study in the British National Health Service. *Human Resource Development Quarterly*, 12 (2): pp.169-193

Sheehan, M., Garavan, T. N., & Carbery, R. (2014). Innovation and human resource development (HRD). *European Journal of Training and Development*.

Snell, S., Bohlander, G. W., & Bohlander, G. (2010). *Principles of human resource management*. South-Western Cengage Learning.

Sofianou, E., Goulas, D., Kontogeorga, G., & Droulia, K. (2014). EVALUATION OF THE FIRST OUTCOMES OF DECENTRALIZATION REFORM WITH “KALLIKRATIS PLAN” IN GREECE: THE CASE OF ILIDA’S MUNICIPALITY. *Journal of Governance and Regulation/Volume*, 3(2).

Stead, V. and Lee, M. (1996) Inter-cultural perspectives on HRD in Stewart, J. and McGoldrick, J. (eds) *Human Resource Development: Perspectives, Strategies and Practice*. London: Prentice Hall

Stewart, J., Gold, J., & Hamlin, B. (2011). What is HRD? A definitional review and synthesis of the HRD domain. *Journal of European Industrial Training*.

Stewart, J., McGoldrick, J., & Watson, S. (Eds.). (2001). *Understanding human resource development: a research-based approach*. Psychology Press.

ΟΟΣΑ (2013). Ενδυνάμωση των τοπικών αρχών στις χώρες εταίρους για τη βελτίωση της διακυβέρνησης και την ενίσχυση των αποτελεσμάτων στον τομέα της ανάπτυξης. Βρυξέλλες. Available at: <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2013/EL/1-2013-280-EL-F1-1.Pdf>

## Παράρτημα

### Ερωτηματολόγιο

#### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Παρακαλώ συμπληρώστε στις παρακάτω προτάσεις το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας στις παρακάτω προτάσεις που αφορούν σε ζητήματα που χαρακτηρίζουν την υπηρεσία σας, σε κλίμακα από το 1 μέχρι το 5, όπου

1 = Διαφωνώ απόλυτα

2 = Διαφωνώ

3 = Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ

4 = Συμφωνώ

5 = Συμφωνώ απόλυτα

<b>Κατά την άποψή μου, ο Δήμος υποστηρίζει και προωθεί τα παρακάτω:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ίσες ευκαιρίες και πολιτικές πρόνοιας των εργαζομένων					
Προώθηση κουλτούρας ίσων ευκαιριών					
Προσφορά βοήθειας στους υπαλλήλους να ικανοποιήσουν τις προσωπικές και οικογενειακές τους ανάγκες					
Επιδίωξη καλής υγείας για τους εργαζόμενους και τις οικογένειές τους					
Ευέλικτα προγράμματα τοποθέτησης για όλους τους υπαλλήλους					
Παροχή ευέλικτων ευκαιριών συνταξιοδότησης					

2. Παρακαλώ συμπληρώστε στις παρακάτω προτάσεις το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας στις παρακάτω προτάσεις που αφορούν σε ζητήματα που χαρακτηρίζουν την υπηρεσία σας, σε κλίμακα από το 1 μέχρι το 5, όπου

1 = Διαφωνώ απόλυτα

2 = Διαφωνώ

3 = Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ

4 = Συμφωνώ

5 = Συμφωνώ απόλυτα

<b>Κατά την άποψή μου, ο Δήμος υποστηρίζει και προωθεί τα παρακάτω:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Πρακτικές συμμετοχής των εργαζομένων					
Διαχειριστικές επιτροπές, όπου υπάρχει εκπροσώπηση εργαζομένων ή συνδικάτων					
Αντιμετώπιση ατομικών παραπόνων από εκπρόσωπο του φορέα					
Επίσημες συλλογικές διαπραγματεύσεις					
Έρευνες στάσης-απόψεων εργαζομένων					
Τακτικές συναντήσεις μεταξύ εποπτικών αρχών και ομάδων εργαζομένων					
Νέες τεχνολογικές αποκτήσεις					
Κοινή διαβούλευση με υπαλλήλους					
Επανασχεδιασμός εργασίας με τη συμμετοχή και την γνώμη των υπαλλήλων					
Σχέδια προτάσεων					
Εργατικά συμβούλια					

Διαπραγματεύσεις παραγωγικότητας					
----------------------------------	--	--	--	--	--

3. Παρακαλώ συμπληρώστε στις παρακάτω προτάσεις το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας στις παρακάτω προτάσεις που αφορούν σε ζητήματα που χαρακτηρίζουν την υπηρεσία σας, σε κλίμακα από το 1 μέχρι το 5, όπου

1 = Διαφωνώ απόλυτα

2 = Διαφωνώ

3 = Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ

4 = Συμφωνώ

5 = Συμφωνώ απόλυτα

	1	2	3	4	5
Εκπαίδευση και ανάπτυξη					
Διαρκή συσσώρευση μάθησης					
Εξάσκηση, συμβουλευτική και καθοδήγηση					
Παροχή επαγγελματικής ικανότητας					
Πρωτοβουλία επένδυσης στο ανθρώπινο δυναμικό					
Παροχή δυνατότητας για συνεχή αυτο-ανάπτυξη					
Αξιολόγηση της προηγούμενης μάθησης					
Κατάρτιση βάσει ικανοτήτων					
Ανάλυση αναγκών εκπαίδευσης					
Ανάπτυξη σταδιοδρομίας					
Ανάπτυξη-Εξέλιξη της διαχείρισης					

4. Παρακαλώ συμπληρώστε στις παρακάτω προτάσεις το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας στις παρακάτω προτάσεις που αφορούν σε ζητήματα που χαρακτηρίζουν την υπηρεσία σας, σε κλίμακα από το 1 μέχρι το 5, όπου

1 = Διαφωνώ απόλυτα

2 = Διαφωνώ

3 = Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ

4 = Συμφωνώ

5 = Συμφωνώ απόλυτα

<b>Κατά την άποψή μου, ο Δήμος υποστηρίζει και διασφαλίζει τα παρακάτω:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ευέλικτες πολιτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού					
Παροχή ασφάλειας εργασίας (μονιμότητα)					
Προώθηση ευέλικτων ομάδων πολλαπλών λειτουργιών και ομάδων εργασίας δράσης					
Παροχή ευκαιριών με γνώμονα την αυτονομία και τη χρήση δημιουργικών δεξιοτήτων					
Απαίτηση ευελιξίας των εργαζομένων για αλλαγή θέσεων εργασίας, δεξιοτήτων ή τοποθεσιών					
Χρήση μη μόνιμου εργατικού δυναμικού με σκοπό τη μείωση κόστους εργασίας					

5. Παρακαλώ συμπληρώστε στις παρακάτω προτάσεις το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας στις παρακάτω προτάσεις που αφορούν σε ζητήματα που χαρακτηρίζουν την υπηρεσία σας, σε κλίμακα από το 1 μέχρι το 5, όπου

1 = Διαφωνώ απόλυτα

2 = Διαφωνώ

3 = Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ

4 = Συμφωνώ

5 = Συμφωνώ απόλυτα

<b>Κατά την άποψή μου, ο Δήμος υποστηρίζει και διασφαλίζει τα παρακάτω:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Πολιτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού που συνδέονται με ανταμοιβές και απόδοση					
Συστήματα αξιολόγησης απόδοσης χρησιμοποιώντας αξιολογήσεις πολιτών					
Επιβράβευση υπαλλήλων για την ενίσχυση των δεξιοτήτων και των γνώσεών τους					
Επιβράβευση υπαλλήλων για καινοτομία και δημιουργικότητα					
Έμφαση στην ατομική απόδοση					
Ανταμοιβή υπαλλήλων για ποιοτική εξυπηρέτηση των πολιτών					
Προώθηση δίκαιου διαμοιρασμού εργασίας ανάλογα με τις ανταμοιβές					
Ανταμοιβή υπαλλήλων για κέρδη παραγωγικότητας					

**6.** Παρακαλώ συμπληρώστε τον βαθμό ικανοποίησής σας στα παρακάτω ζητήματα που σχετίζονται με την εργασία σας, σε κλίμακα από το 1 μέχρι το 5 όπου

1 = Πολύ απογοητευμένος/η,

2 = Απογοητευμένος/η,

3 = Δεν είμαι σίγουρος/η,

4 = Ικανοποιημένος/η,

5 = Πολύ ικανοποιημένος/η

	1	2	3	4	5
Παροχή δυνατότητας για συνεχή εργασία μέσα στην ημέρα					
Ύπαρξη ευκαιρίας να εργάζομαι ατομικά					
Ύπαρξη ευκαιρίας να κάνω διαφορετικά πράγματα από τα συνηθισμένα ορισμένες φορές					
Ο τρόπος με τον οποίο ο ανώτερός μου συμπεριφέρεται στους εργαζομένους					
Η ικανότητα του προϊστάμενού μου στη λήψη αποφάσεων					
Να είμαι σε θέση να κάνω πράγματα που δεν έρχονται σε αντίθεση με τη συνείδησή μου					
Η σταθερή απασχόληση που προσφέρει η δουλειά μου					
Η ευκαιρία να κάνω πράγματα για άλλους ανθρώπους					
Η ευκαιρία να λέω σε άλλους ανθρώπους τι να κάνουν					
Η ευκαιρία να κάνω κάτι που κάνει χρήση των ικανοτήτων μου					
Ο τρόπος εφαρμογής των πολιτικών του φορέα.					
Η αμοιβή μου και το ποσό της εργασίας που κάνω					
Δυνατότητα προόδου στην εργασία					
Η ελευθερία να χρησιμοποιώ τη δική μου κρίση					
Ευκαιρία να δοκιμάσω τις δικές μου μεθόδους για να κάνω τη δουλειά μου					
Καλές συνθήκες εργασίας					
Ο τρόπος με τον οποίο συνεργάζονται οι συνάδελφοί μου					
Ο έπαινος από την καλή δουλειά που κάνω					
Το αίσθημα ολοκλήρωσης που παίρνω από τη δουλειά					

## Αξιοπιστία ερωτηματολογίου

1<sup>ο</sup> μέρος

### *Reliability Statistics*

---

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,763	6

---

2<sup>ο</sup> μέρος

### *Reliability Statistics*

---

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,792	12

---

3<sup>ο</sup> μέρος

### *Reliability Statistics*

---

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,737	11

---

4<sup>ο</sup> μέρος

### *Reliability Statistics*

---

Cronbach's	
Alpha	N of Items

---



,546	6
------	---

5<sup>ο</sup> μέρος

*Reliability Statistics*

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,820	8

6<sup>ο</sup> μέρος

*Reliability Statistics*

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,913	19

Πίνακες συχνοτήτων

*Τσες ευκαιρίες και πολιτικές πρόνοιας των εργαζομένων*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	19	21,1	21,1	21,1
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	32	35,6	35,6	56,7
	Συμφωνώ	35	38,9	38,9	95,6
	Συμφωνώ απόλυτα	4	4,4	4,4	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

*Προώθηση κουλτούρας ίσων ευκαιριών*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	12	13,3	13,3	13,3
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	35	38,9	38,9	52,2
	Συμφωνώ	41	45,6	45,6	97,8
	Συμφωνώ απόλυτα	2	2,2	2,2	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

*Προσφορά βοήθειας στους υπαλλήλους να ικανοποιήσουν τις προσωπικές και οικογενειακές τους ανάγκες*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	1	1,1	1,1	1,1
	Διαφωνώ	11	12,2	12,2	13,3
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	18	20,0	20,0	33,3
	Συμφωνώ	34	37,8	37,8	71,1
	Συμφωνώ απόλυτα	26	28,9	28,9	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

*Επιδίωξη καλής υγείας για τους εργαζόμενους και τις οικογένειές τους*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	Διαφωνώ	11	12,2	12,2	12,2
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	20	22,2	22,2	34,4
	Συμφωνώ	23	25,6	25,6	60,0
	Συμφωνώ απόλυτα	36	40,0	40,0	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

*Ευέλικτα προγράμματα τοποθέτησης για όλους τους υπαλλήλους*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	18	20,0	20,0	20,0
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	11	12,2	12,2	32,2
	Συμφωνώ	35	38,9	38,9	71,1
	Συμφωνώ απόλυτα	26	28,9	28,9	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

*Παροχή ευέλικτων ευκαιριών συνταξιοδότησης*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	10	11,1	11,1	11,1
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	11	12,2	12,2	23,3
	Συμφωνώ	42	46,7	46,7	70,0
	Συμφωνώ απόλυτα	27	30,0	30,0	100,0

Total	90	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

*Πρακτικές συμμετοχής των εργαζομένων*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	20	22,2	22,2	22,2
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	10	11,1	11,1	33,3
	Συμφωνώ	58	64,4	64,4	97,8
	Συμφωνώ απόλυτα	2	2,2	2,2	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

*Διαχειριστικές επιτροπές, όπου υπάρχει εκπροσώπηση εργαζομένων ή συνδικάτων*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	10	11,1	11,1	11,1
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	46	51,1	51,1	62,2
	Συμφωνώ	26	28,9	28,9	91,1
	Συμφωνώ απόλυτα	8	8,9	8,9	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

*Αντιμετώπιση ατομικών παραπόνων από εκπρόσωπο του φορέα*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	Διαφωνώ	9	10,0	10,0	10,0
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	35	38,9	38,9	48,9
	Συμφωνώ	26	28,9	28,9	77,8
	Συμφωνώ απόλυτα	20	22,2	22,2	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

*Επίσημες συλλογικές διαπραγματεύσεις*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	9	10,0	10,0	10,0
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	27	30,0	30,0	40,0
	Συμφωνώ	42	46,7	46,7	86,7
	Συμφωνώ απόλυτα	12	13,3	13,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

*Έρευνες στάσης-απόψεων εργαζομένων*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	19	21,1	21,1	21,1
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	35	38,9	38,9	60,0
	Συμφωνώ	18	20,0	20,0	80,0
	Συμφωνώ απόλυτα	18	20,0	20,0	100,0

Total	90	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

*Τακτικές συναντήσεις μεταξύ εποπτικών αρχών και ομάδων εργαζομένων*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	9	10,0	10,0	10,0
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	52	57,8	57,8	67,8
	Συμφωνώ	28	31,1	31,1	98,9
	Συμφωνώ απόλυτα	1	1,1	1,1	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

*Νέες τεχνολογικές αποκτήσεις*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	3	3,3	3,3	3,3
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	26	28,9	28,9	32,2
	Συμφωνώ	40	44,4	44,4	76,7
	Συμφωνώ απόλυτα	21	23,3	23,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

*Κοινή διαβούλευση με υπαλλήλους*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	Διαφωνώ	8	8,9	8,9	8,9
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	36	40,0	40,0	48,9
	Συμφωνώ	28	31,1	31,1	80,0
	Συμφωνώ απόλυτα	18	20,0	20,0	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

*Επανασχεδιασμός εργασίας με τη συμμετοχή και την γνώμη των υπαλλήλων*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	3	3,3	3,3	3,3
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	27	30,0	30,0	33,3
	Συμφωνώ	49	54,4	54,4	87,8
	Συμφωνώ απόλυτα	11	12,2	12,2	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

*Σχέδια προτάσεων*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	1	1,1	1,1	1,1
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	54	60,0	60,0	61,1
	Συμφωνώ	26	28,9	28,9	90,0
	Συμφωνώ απόλυτα	9	10,0	10,0	100,0

Total	90	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

*Εργατικά συμβούλια*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	8	8,9	8,9	8,9
	Διαφωνώ	9	10,0	10,0	18,9
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	27	30,0	30,0	48,9
	Συμφωνώ	44	48,9	48,9	97,8
	Συμφωνώ απόλυτα	2	2,2	2,2	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

*Διαπραγματεύσεις παραγωγικότητας*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	11	12,2	12,2	12,2
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	35	38,9	38,9	51,1
	Συμφωνώ	33	36,7	36,7	87,8
	Συμφωνώ απόλυτα	11	12,2	12,2	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

*Εκπαίδευση και ανάπτυξη*



		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	14	15,6	15,6	15,6
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	42	46,7	46,7	62,2
	Συμφωνώ	32	35,6	35,6	97,8
	Συμφωνώ απόλυτα	2	2,2	2,2	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

*Εκπαίδευση και ανάπτυξη*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	17	18,9	18,9	18,9
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	20	22,2	22,2	41,1
	Συμφωνώ	33	36,7	36,7	77,8
	Συμφωνώ απόλυτα	20	22,2	22,2	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

*Εξάσκηση, συμβουλευτική και καθοδήγηση*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	1	1,1	1,1	1,1
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	36	40,0	40,0	41,1

Συμφωνώ	43	47,8	47,8	88,9
Συμφωνώ απόλυτα	10	11,1	11,1	100,0
Total	90	100,0	100,0	

*Παροχή επαγγελματικής ικανότητας*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	1	1,1	1,1	1,1
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	27	30,0	30,0	31,1
	Συμφωνώ	43	47,8	47,8	78,9
	Συμφωνώ απόλυτα	19	21,1	21,1	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

*Πρωτοβουλία επένδυσης στο ανθρώπινο δυναμικό*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	9	10,0	10,0	10,0
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	2	2,2	2,2	12,2
	Συμφωνώ	59	65,6	65,6	77,8
	Συμφωνώ απόλυτα	20	22,2	22,2	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

*Παροχή δυνατότητας για συνεχή αυτο-ανάπτυξη*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	4	4,4	4,4	4,4
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	43	47,8	47,8	52,2
	Συμφωνώ	43	47,8	47,8	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

*Αξιολόγηση της προηγούμενης μάθησης*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	19	21,1	21,1	21,1
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	11	12,2	12,2	33,3
	Συμφωνώ	58	64,4	64,4	97,8
	Συμφωνώ απόλυτα	2	2,2	2,2	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

*Κατάρτιση βάσει ικανοτήτων*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	3	3,3	3,3	3,3
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	58	64,4	64,4	67,8

Συμφωνώ	18	20,0	20,0	87,8
Συμφωνώ απόλυτα	11	12,2	12,2	100,0
Total	90	100,0	100,0	

*Ανάλυση αναγκών εκπαίδευσης*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	1	1,1	1,1	1,1
	Διαφωνώ	2	2,2	2,2	3,3
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	33	36,7	36,7	40,0
	Συμφωνώ	51	56,7	56,7	96,7
	Συμφωνώ απόλυτα	3	3,3	3,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

*Ανάπτυξη σταδιοδρομίας*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	2	2,2	2,2	2,2
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	37	41,1	41,1	43,3
	Συμφωνώ	40	44,4	44,4	87,8
	Συμφωνώ απόλυτα	11	12,2	12,2	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

*Ανάπτυξη-Εξέλιξη της διαχείρισης*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	1	1,1	1,1	1,1
	Διαφωνώ	1	1,1	1,1	2,2
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	25	27,8	27,8	30,0
	Συμφωνώ	42	46,7	46,7	76,7
	Συμφωνώ απόλυτα	21	23,3	23,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

*Ευέλικτες πολιτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	1	1,1	1,1	1,1
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	50	55,6	55,6	56,7
	Συμφωνώ	13	14,4	14,4	71,1
	Συμφωνώ απόλυτα	26	28,9	28,9	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

*Παροχή ασφάλειας εργασίας (μονιμότητα)*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	1	1,1	1,1	1,1

Διαφωνώ	10	11,1	11,1	12,2
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	17	18,9	18,9	31,1
Συμφωνώ	27	30,0	30,0	61,1
Συμφωνώ απόλυτα	35	38,9	38,9	100,0
Total	90	100,0	100,0	

*Πρωώθηση ευέλικτων ομάδων πολλαπλών λειτουργιών και ομάδων εργασίας δράσης*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	2	2,2	2,2	2,2
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	27	30,0	30,0	32,2
	Συμφωνώ	59	65,6	65,6	97,8
	Συμφωνώ απόλυτα	2	2,2	2,2	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

*Παροχή ευκαιριών με γνώμονα την αυτονομία και τη χρήση δημιουργικών δεξιοτήτων*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	12	13,3	13,3	13,3
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	20	22,2	22,2	35,6
	Συμφωνώ	58	64,4	64,4	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

*Απαίτηση ευελιξίας των εργαζομένων για αλλαγή θέσεων εργασίας, δεξιοτήτων ή τοποθεσιών*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	9	10,0	10,0	10,0
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	19	21,1	21,1	31,1
	Συμφωνώ	62	68,9	68,9	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

*Χρήση μη μόνιμου εργατικού δυναμικού με σκοπό τη μείωση κόστους εργασίας*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	10	11,1	11,1	11,1
	Διαφωνώ	10	11,1	11,1	22,2
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	42	46,7	46,7	68,9
	Συμφωνώ	25	27,8	27,8	96,7
	Συμφωνώ απόλυτα	3	3,3	3,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

*Πολιτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού που συνδέονται με ανταμοιβές και απόδοση*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	Διαφωνώ απόλυτα	1	1,1	1,1	1,1
	Διαφωνώ	23	25,6	25,6	26,7
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	39	43,3	43,3	70,0
	Συμφωνώ	18	20,0	20,0	90,0
	Συμφωνώ απόλυτα	9	10,0	10,0	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

*Συστήματα αξιολόγησης απόδοσης χρησιμοποιώντας αξιολογήσεις πολιτών*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	1	1,1	1,1	1,1
	Διαφωνώ	12	13,3	13,3	14,4
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	42	46,7	46,7	61,1
	Συμφωνώ	35	38,9	38,9	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

*Επιβράβευση υπαλλήλων για την ενίσχυση των δεξιοτήτων και των γνώσεών τους*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	3	3,3	3,3	3,3
	Διαφωνώ	30	33,3	33,3	36,7
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	1	1,1	1,1	37,8



Συμφωνώ	27	30,0	30,0	67,8
Συμφωνώ απόλυτα	29	32,2	32,2	100,0
Total	90	100,0	100,0	

*Επιβράβευση υπαλλήλων για καινοτομία και δημιουργικότητα*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	2	2,2	2,2	2,2
	Διαφωνώ	27	30,0	30,0	32,2
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	17	18,9	18,9	51,1
	Συμφωνώ	38	42,2	42,2	93,3
	Συμφωνώ απόλυτα	6	6,7	6,7	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

*Έμφαση στην ατομική απόδοση*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	2	2,2	2,2	2,2
	Διαφωνώ	27	30,0	30,0	32,2
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	13	14,4	14,4	46,7
	Συμφωνώ	26	28,9	28,9	75,6
	Συμφωνώ απόλυτα	22	24,4	24,4	100,0

Total	90	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

*Ανταμοιβή υπαλλήλων για ποιοτική εξυπηρέτηση των πολιτών*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	9	10,0	10,0	10,0
	Διαφωνώ	33	36,7	36,7	46,7
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	23	25,6	25,6	72,2
	Συμφωνώ	17	18,9	18,9	91,1
	Συμφωνώ απόλυτα	8	8,9	8,9	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

*Πρώτηση δίκαιον διαμοιρασμού εργασίας ανάλογα με τις ανταμοιβές*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	3	3,3	3,3	3,3
	Διαφωνώ	31	34,4	34,4	37,8
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	25	27,8	27,8	65,6
	Συμφωνώ	23	25,6	25,6	91,1
	Συμφωνώ απόλυτα	8	8,9	8,9	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

*Ανταμοιβή υπαλλήλων για κέρδη παραγωγικότητας*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	3	3,3	3,3	3,3
	Διαφωνώ	27	30,0	30,0	33,3
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	39	43,3	43,3	76,7
	Συμφωνώ	14	15,6	15,6	92,2
	Συμφωνώ απόλυτα	7	7,8	7,8	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

*Παροχή δυνατότητας για συνεχή εργασία μέσα στην ημέρα*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απογοητευμένος/η	17	18,9	18,9	18,9
	Δεν είμαι σίγουρος/η	23	25,6	25,6	44,4
	Ικανοποιημένος/η	36	40,0	40,0	84,4
	Πολύ ικανοποιημένος/η	14	15,6	15,6	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

*Υπαρξη ευκαιρίας να εργάζομαι ατομικά*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ απογοητευμένος/η	3	3,3	3,3	3,3

ΔιαφωνώΑπογοητευμένο17 ς/η		18,9	18,9	22,2
Δεν είμαι σίγουρος/η	36	40,0	40,0	62,2
Ικανοποιημένος/η	33	36,7	36,7	98,9
Πολύ ικανοποιημένος/η	1	1,1	1,1	100,0
Total	90	100,0	100,0	

*Υπαρξή ευκαιρίας να κάνω διαφορετικά πράγματα από τα συνηθισμένα ορισμένες φορές*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ απογοητευμένος/η	1	1,1	1,1	1,1
	ΔιαφωνώΑπογοητευμένο15 ς/η		16,7	16,7	17,8
	Δεν είμαι σίγουρος/η	33	36,7	36,7	54,4
	Ικανοποιημένος/η	34	37,8	37,8	92,2
	Πολύ ικανοποιημένος/η	7	7,8	7,8	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

*Ο τρόπος με τον οποίο ο ανώτερός μου συμπεριφέρεται στους εργαζομένους*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔιαφωνώΑπογοητευμένο21 ς/η		23,3	23,3	23,3
	Δεν είμαι σίγουρος/η	17	18,9	18,9	42,2
	Ικανοποιημένος/η	18	20,0	20,0	62,2

	Πολύ ικανοποιημένος/η	34	37,8	37,8	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

*Η ικανότητα του προϊστάμενού μου στη λήψη αποφάσεων*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔιαφωνώΑπογοητευμένο1		1,1	1,1	1,1
	ς/η				
	Δεν είμαι σίγουρος/η	18	20,0	20,0	21,1
	Ικανοποιημένος/η	36	40,0	40,0	61,1
	Πολύ ικανοποιημένος/η	35	38,9	38,9	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

*Να είμαι σε θέση να κάνω πράγματα που δεν έρχονται σε αντίθεση με τη συνείδησή μου*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ απογοητευμένος/η 2		2,2	2,2	2,2
	ΔιαφωνώΑπογοητευμένο10		11,1	11,1	13,3
	ς/η				
	Δεν είμαι σίγουρος/η	35	38,9	38,9	52,2
	Ικανοποιημένος/η	33	36,7	36,7	88,9
	Πολύ ικανοποιημένος/η	10	11,1	11,1	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

*Η σταθερή απασχόληση που προσφέρει η δουλειά μου*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔιαφωνώΑπογοητευμένο ς/η	2	2,2	2,2	2,2
	Δεν είμαι σίγουρος/η	10	11,1	11,1	13,3
	Ικανοποιημένος/η	44	48,9	48,9	62,2
	Πολύ ικανοποιημένος/η	34	37,8	37,8	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

*Η ευκαιρία να κάνω πράγματα για άλλους ανθρώπους*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔιαφωνώΑπογοητευμένο ς/η	18	20,0	20,0	20,0
	Δεν είμαι σίγουρος/η	18	20,0	20,0	40,0
	Ικανοποιημένος/η	18	20,0	20,0	60,0
	Πολύ ικανοποιημένος/η	36	40,0	40,0	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

*Η ευκαιρία να λέω σε άλλους ανθρώπους τι να κάνουν*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔιαφωνώΑπογοητευμένο ς/η	8	8,9	8,9	8,9

Δεν είμαι σίγουρος/η	25	27,8	27,8	36,7
Ικανοποιημένος/η	46	51,1	51,1	87,8
Πολύ ικανοποιημένος/η	11	12,2	12,2	100,0
Total	90	100,0	100,0	

*Η ευκαιρία να κάνω κάτι που κάνει χρήση των ικανοτήτων μου*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔιαφωνώΑπογοητευμένο1 ς/η		1,1	1,1	1,1
	Δεν είμαι σίγουρος/η	18	20,0	20,0	21,1
	Ικανοποιημένος/η	43	47,8	47,8	68,9
	Πολύ ικανοποιημένος/η	28	31,1	31,1	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

*Ο τρόπος εφαρμογής των πολιτικών του φορέα.*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔιαφωνώΑπογοητευμένο29 ς/η		32,2	32,2	32,2
	Δεν είμαι σίγουρος/η	43	47,8	47,8	80,0
	Ικανοποιημένος/η	18	20,0	20,0	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

*Η αμοιβή μου και το ποσό της εργασίας που κάνω*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔιαφωνώΑπογοητευμένο9 ς/η		10,0	10,0	10,0
	Δεν είμαι σίγουρος/η	25	27,8	27,8	37,8
	Ικανοποιημένος/η	30	33,3	33,3	71,1
	Πολύ ικανοποιημένος/η	26	28,9	28,9	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

*Δυνατότητα προόδου στην εργασία*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔιαφωνώΑπογοητευμένο4 ς/η		4,4	4,4	4,4
	Δεν είμαι σίγουρος/η	24	26,7	26,7	31,1
	Ικανοποιημένος/η	53	58,9	58,9	90,0
	Πολύ ικανοποιημένος/η	9	10,0	10,0	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

*Η ελευθερία να χρησιμοποιώ τη δική μου κρίση*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ απογοητευμένος/η	1	1,1	1,1	1,1



ΔιαφωνώΑπογοητευμένο12 ς/η		13,3	13,3	14,4
Δεν είμαι σίγουρος/η	25	27,8	27,8	42,2
Ικανοποιημένος/η	26	28,9	28,9	71,1
Πολύ ικανοποιημένος/η	26	28,9	28,9	100,0
Total	90	100,0	100,0	

*Ευκαιρία να δοκιμάσω τις δικές μου μεθόδους για να κάνω τη δουλειά μου*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔιαφωνώΑπογοητευμένο1 ς/η		1,1	1,1	1,1
	Δεν είμαι σίγουρος/η	34	37,8	37,8	38,9
	Ικανοποιημένος/η	38	42,2	42,2	81,1
	Πολύ ικανοποιημένος/η	17	18,9	18,9	100,0
Total		90	100,0	100,0	

*Καλές συνθήκες εργασίας*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δεν είμαι σίγουρος/η	21	23,3	23,3	23,3
	Ικανοποιημένος/η	35	38,9	38,9	62,2
	Πολύ ικανοποιημένος/η	34	37,8	37,8	100,0
Total		90	100,0	100,0	

*Ο τρόπος με τον οποίο συνεργάζονται οι συνάδελφοί μου*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δεν είμαι σίγουρος/η	14	15,6	15,6	15,6
	Ικανοποιημένος/η	40	44,4	44,4	60,0
	Πολύ ικανοποιημένος/η	36	40,0	40,0	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

*Ο έπαινος από την καλή δουλειά που κάνω*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δεν είμαι σίγουρος/η	22	24,4	24,4	24,4
	Ικανοποιημένος/η	43	47,8	47,8	72,2
	Πολύ ικανοποιημένος/η	25	27,8	27,8	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

*Το αίσθημα ολοκλήρωσης που παίρνω από τη δουλειά*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δεν είμαι σίγουρος/η	14	15,6	15,6	15,6
	Ικανοποιημένος/η	35	38,9	38,9	54,4
	Πολύ ικανοποιημένος/η	41	45,6	45,6	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

## Περιγραφικά μέτρα μεταβλητών

### 1<sup>ο</sup> μέρος

#### *Descriptive Statistics*

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Ίσες ευκαιρίες και πολιτικές πρόνοιας των εργαζομένων	90	2	5	3,27	,845
Προώθηση κουλτούρας ίσων ευκαιριών	90	2	5	3,37	,741
Προσφορά βοήθειας στους υπαλλήλους να ικανοποιήσουν τις προσωπικές και οικογενειακές τους ανάγκες	90	1	5	3,81	1,027
Επιδίωξη καλής υγείας για τους εργαζόμενους και τις οικογένειές τους	90	2	5	3,93	1,058
Ευέλικτα προγράμματα τοποθέτησης για όλους τους υπαλλήλους	90	2	5	3,77	1,082
Παροχή ευέλικτων ευκαιριών συνταξιοδότησης	90	2	5	3,96	,935
Ευκαιρίες	90	2,50	4,67	3,6833	3,64625
Valid N (listwise)	90				

### 2<sup>ο</sup> μέρος

#### *Descriptive Statistics*

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Πρακτικές συμμετοχής των εργαζομένων	90	2	5	3,47	,864

Διαχειριστικές επιτροπές, όπου υπάρχει εκπροσώπηση εργαζομένων ή συνδικάτων	90	2	5	3,36	,798
Αντιμετώπιση ατομικών παραπόνων από εκπρόσωπο του φορέα	90	2	5	3,63	,942
Επίσημες συλλογικές διαπραγματεύσεις	90	2	5	3,63	,841
Ερευνες στάσης- απόψεων εργαζομένων	90	2	5	3,39	1,035
Τακτικές συναντήσεις μεταξύ εποπτικών αρχών και ομάδων εργαζομένων	90	2	5	3,23	,637
Νέες τεχνολογικές αποκτήσεις	90	2	5	3,88	,805
Κοινή διαβούλευση με υπαλλήλους	90	2	5	3,62	,907
Επανασχεδιασμός εργασίας με τη συμμετοχή και την γνώμη των υπαλλήλων	90	2	5	3,76	,708
Σχέδια προτάσεων	90	2	5	3,48	,691
Εργατικά συμβούλια	90	1	5	3,26	,989
Διαπραγματεύσεις παραγωγικότητας	90	2	5	3,49	,864
Valid N (listwise)	90				

---

3<sup>ο</sup> μέρος

*Descriptive Statistics*

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Εκπαίδευση ανάπτυξη	και90	2	5	3,24	,739
Εκπαίδευση ανάπτυξη	και90	2	5	3,62	1,034
Εξάσκηση, συμβουλευτική καθοδήγηση	90 και	2	5	3,69	,681
Παροχή επαγγελματικής ικανότητας	90	2	5	3,89	,741
Πρωτοβουλία επένδυσης στο ανθρώπινο δυναμικό	90	2	5	4,00	,807
Παροχή δυνατότητας για συνεχή αυτο-ανάπτυξη	90	2	4	3,43	,582
Αξιολόγηση προηγούμενης μάθησης	της90	2	5	3,48	,851
Κατάρτιση ικανοτήτων	βάσει90	2	5	3,41	,748
Ανάλυση εκπαίδευσης	αναγκών90	1	5	3,59	,652
Ανάπτυξη σταδιοδρομίας	90	2	5	3,67	,719

Ανάπτυξη-Εξέλιξη διαχείρισης	της90	1	5	3,90	,808
Valid N (listwise)	90				

---

4<sup>ο</sup> μέρος

*Descriptive Statistics*

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Ευέλικτες πολιτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	90	2	5	3,71	,902
Παροχή ασφάλειας εργασίας (μονιμότητα)	90	1	5	3,94	1,064
Προώθηση ευέλικτων ομάδων πολλαπλών λειτουργιών και ομάδων εργασίας δράσης	90	2	5	3,68	,557
Παροχή ευκαιριών με γνώμονα την αυτονομία και τη χρήση δημιουργικών δεξιοτήτων	90	2	4	3,51	,723
Απαίτηση ευελιξίας των εργαζομένων για αλλαγή θέσεων εργασίας, δεξιοτήτων ή τοποθεσιών	90	2	4	3,59	,669

Χρήση μη μόνιμου εργατικού δυναμικού με σκοπό τη μείωση κόστους εργασίας	90	1	5	3,01	,989
Valid N (listwise)	90				

---

## 5<sup>ο</sup> μέρος

### *Descriptive Statistics*

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Πολιτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού που συνδέονται με ανταμοιβές και απόδοση	90	1	5	3,12	,946
Συστήματα αξιολόγησης απόδοσης χρησιμοποιώντας αξιολογήσεις πολιτών	90	1	4	3,23	,720
Επιβράβευση υπαλλήλων για την ενίσχυση των δεξιοτήτων και των γνώσεών τους	90	1	5	3,54	1,334
Επιβράβευση υπαλλήλων για καινοτομία και δημιουργικότητα	90	1	5	3,21	1,022
Έμφαση στην ατομική απόδοση	90	1	5	3,43	1,218

Ανταμοιβή για υπαλλήλων90 για ποιοτική εξυπηρέτηση των πολιτών	1	5	2,80	1,134
Προώθηση δικαιου90 διαμοιρασμού εργασίας ανάλογα με τις ανταμοιβές	1	5	3,02	1,049
Ανταμοιβή υπαλλήλων90 για κέρδη παραγωγικότητας	1	5	2,94	,952
Valid N (listwise)	90			

## 6<sup>ο</sup> μέρος

### *Descriptive Statistics*

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Παροχή δυνατότητας για90 συνεχή εργασία μέσα στην ημέρα	2	5	3,52	,974	
Υπαρξη ευκαιρίας να90 εργάζομαι ατομικά	1	5	3,13	,851	
Υπαρξη ευκαιρίας να90 κάνω διαφορετικά πράγματα από τα συνηθισμένα ορισμένες φορές	1	5	3,34	,889	



Ο τρόπος με τον οποίο ο90 ανώτερός μου συμπεριφέρεται στους εργαζομένους	2	5	3,72	1,200
Η ικανότητα του90 προϊστάμενού μου στη λήψη αποφάσεων	2	5	4,17	,783
Να είμαι σε θέση να90 κάνω πράγματα που δεν έρχονται σε αντίθεση με τη συνείδησή μου	1	5	3,43	,912
Η σταθερή απασχόληση90 που προσφέρει η δουλειά μου	2	5	4,22	,731
Η ευκαιρία να κάνω90 πράγματα για άλλους ανθρώπους	2	5	3,80	1,173
Η ευκαιρία να λέω σε90 άλλους ανθρώπους τι να κάνουν	2	5	3,67	,807
Η ευκαιρία να κάνω κάτι90 που κάνει χρήση των ικανοτήτων μου	2	5	4,09	,744
Ο τρόπος εφαρμογής των90 πολιτικών του φορέα.	2	4	2,88	,716
Η αμοιβή μου και το90 ποσό της εργασίας που κάνω	2	5	3,81	,970

Δυνατότητα προόδου90 στην εργασία	2	5	3,74	,696
Η ελευθερία να90 χρησιμοποιώ τη δική μου κρίση	1	5	3,71	1,063
Ευκαιρία να δοκιμάσω90 τις δικές μου μεθόδους για να κάνω τη δουλειά μου	2	5	3,79	,757
Καλές συνθήκες90 εργασίας	3	5	4,14	,773
Ο τρόπος με τον οποίο90 συνεργάζονται οι συνάδελφοί μου	3	5	4,24	,708
Ο έπαινος από την καλή90 δουλειά που κάνω	3	5	4,03	,726
Το αίσθημα90 ολοκλήρωσης που παίρνω από τη δουλειά	3	5	4,30	,726
Valid N (listwise)	90			

#### Περιγραφικά μέτρα επιπέδων μεταβλητών

##### *Descriptive Statistics*

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Ευκαιρίες	90	2,50	4,67	3,6833	,64625
Συμμετοχή	90	2,67	4,50	3,5157	,46740
Ανάπτυξη	90	2,91	4,55	3,6293	,40363

Ευελιξία	90	2,67	4,50	3,5741	,46279
Επιβράβευση	90	1,88	4,50	3,1639	,70652
Ικανοποίηση	90	2,95	4,68	3,7766	,54034
Valid N (listwise)	90				

### Έλεγχος κανονικής κατανομής

#### *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test*

		Ευκαιρίες	Συμμετοχή	Ανάπτυξη	Ευελιξία	Επιβράβευση	Ικανοποίηση
		ς	η	η	ση	η	η
N		90	90	90	90	90	90
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3,6833	3,5157	3,6293	3,5741	3,1639	3,7766
	Std. Deviation	,64625	,46740	,40363	,46279	,70652	,54034
Most Extreme Differences	Absolute	,128	,185	,138	,108	,089	,172
	Positive	,123	,185	,138	,108	,063	,172
	Negative	-,128	-,102	-,067	-,092	-,089	-,126
Test Statistic		,128	,185	,138	,108	,089	,172
Asymp. Sig. (2-tailed)		,001 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,011 <sup>c</sup>	,074 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

### Συσχετίσεις

#### *Correlations*

		Ευκαιρί ες	Συμμετο χή	Ανάπτυξη	Ευελιξί α	Επιβράβε υση	Ικανοποι ηση	
Spearman's rho	Ευκαιρίες	Correlation Coefficient	1,000	,398**	,820**	,685**	,356**	,728**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,001	,000
		N	90	90	90	90	90	90
Συμμετοχή		Correlation Coefficient	,398**	1,000	,495**	,737**	,276**	,552**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,009	,000
		N	90	90	90	90	90	90
Ανάπτυξη		Correlation Coefficient	,820**	,495**	1,000	,675**	,319**	,596**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,002	,000
		N	90	90	90	90	90	90
Ευελιξία		Correlation Coefficient	,685**	,737**	,675**	1,000	,410**	,652**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	90	90	90	90	90	90
Επιβράβε ση		Correlation Coefficient	,356**	,276**	,319**	,410**	1,000	,619**
		Sig. (2-tailed)	,001	,009	,002	,000	.	,000
		N	90	90	90	90	90	90
Ικανοποίησ η		Correlation Coefficient	,728**	,552**	,596**	,652**	,619**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.

	N	90	90	90	90	90	90
--	---	----	----	----	----	----	----

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

### Πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση

#### *Variables Entered/Removed<sup>a</sup>*

Model	Variables	Variables	Method
	Entered	Removed	
1	Επιβράβευση, . Συμμετοχή, Ευκαιρίες, Ανάπτυξη, Ευελιξία <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: Ικανοποίηση

b. All requested variables entered.

#### *Model Summary<sup>b</sup>*

Model	R	R Square	Adjusted Square	RStd. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,902 <sup>a</sup>	,814	,803	,23974	2,251

a. Predictors: (Constant), Επιβράβευση, Συμμετοχή, Ευκαιρίες, Ανάπτυξη, Ευελιξία

b. Dependent Variable: Ικανοποίηση

#### *ANOVA<sup>a</sup>*

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
-------	----------------	----	-------------	---	------

1	Regression	21,157	5	4,231	73,621	,000 <sup>b</sup>
	Residual	4,828	84	,057		
	Total	25,985	89			

a. Dependent Variable: Ικανοποίηση

b. Predictors: (Constant), Επιβράβευση, Συμμετοχή, Ευκαιρίες, Ανάπτυξη, Ευελιξία

*Coefficients<sup>a</sup>*

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		Collinearity Statistics				
					Zero-order		Tolerance	VIF	Partial	Part	
					B	Std. Error					Beta
1	(Constant)	,528	,254								
	Ευκαιρίες	,629	,071	,752	8,903	,000	,803	,697	,419	,310	3,224
	Συμμετοχή	,398	,083	,344	4,793	,000	,604	,463	,225	,429	2,329
	Ανάπτυξη	-,275	,112	-,206	-2,453	,016	,641	-,259	-,115	,315	3,178
	Ευελιξία	-,036	,104	-,031	-,348	,729	,695	-,038	-,016	,281	3,554
	Επιβράβευση	,210	,040	,274	5,300	,000	,571	,501	,249	,828	1,208

a. Dependent Variable: Ικανοποίηση

*Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>*

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition	Variance Proportions
-------	-----------	------------	-----------	----------------------

	n	e	Index	(Constant	Ευκαιρίες	Συμμετοχή	Ανάπτυξη	Ευελιξία	Επιβράβε	υση
1	1	5,935	1,000	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,033	13,461	,01	,01	,01	,00	,00	,00	,99
	3	,017	18,765	,12	,32	,08	,00	,00	,00	,00
	4	,010	24,645	,49	,00	,26	,01	,06	,00	,00
	5	,003	41,968	,08	,01	,42	,20	,82	,00	,00
	6	,003	46,440	,30	,65	,23	,78	,11	,00	,00

a. Dependent Variable: Ικανοποίηση

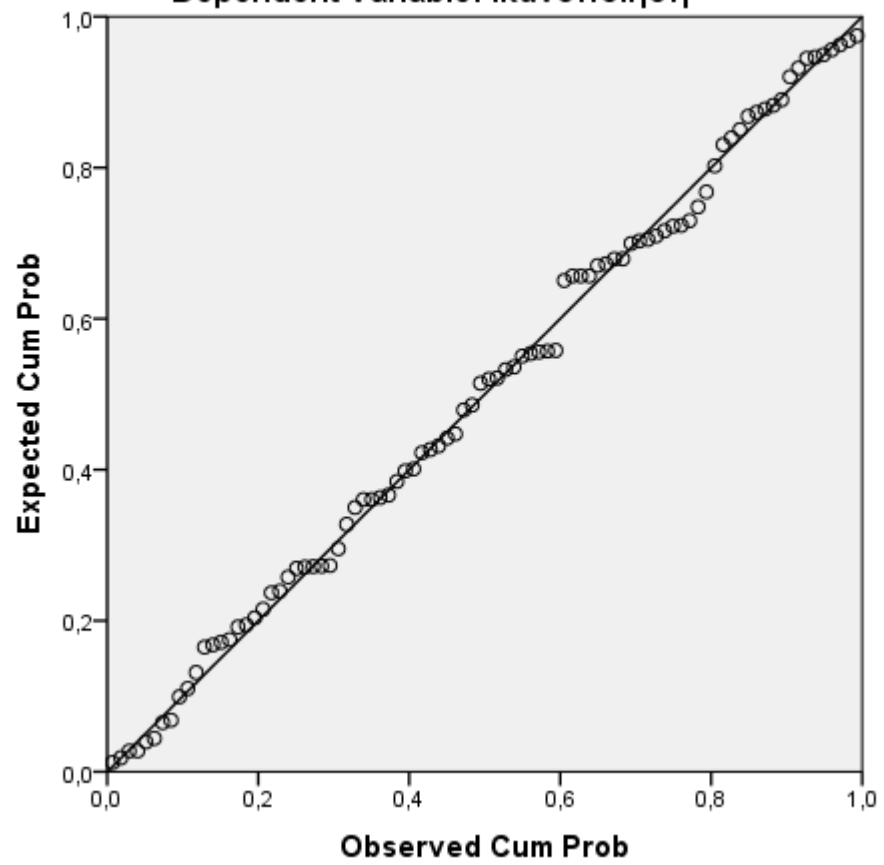
#### *Residuals Statistics<sup>a</sup>*

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,9936	4,7536	3,7766	,48757	90
Residual	-,53898	,46895	,00000	,23291	90
Std. Predicted Value	-1,606	2,004	,000	1,000	90
Std. Residual	-2,248	1,956	,000	,972	90

a. Dependent Variable: Ικανοποίηση

#### **Charts**

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual  
Dependent Variable: Ικανοποίηση





### Scatterplot

Dependent Variable: Ικανοποίηση

