



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**Βελτιστοποίηση και Αξιοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην  
Τοπική Αυτοδιοίκηση-Μελέτη Περίπτωσης Δήμου Αραδίππου**

**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ:** Παναγιώτα Καρίττεβλη

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ:** ΑΝΔΡΕΑΣ ΑΣΣΙΩΤΗΣ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ, 2020

## Μεταπτυχιακό Διοίκησης Επιχειρήσεων



## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**Βελτιστοποίηση και Αξιοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην  
Τοπική Αυτοδιοίκηση – Μελέτη Περίπτωσης Δήμου Αραδίππου**

**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ:** Παναγιώτα Καρίττεβλη

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ:** ΑΝΔΡΕΑΣ ΑΣΣΙΩΤΗΣ

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	6
ABSTRACT .....	7
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....	8
Κατάλογος Πινάκων .....	9
Κατάλογος Εικόνων .....	10
Κατάλογος Γραφημάτων .....	11
Κεφάλαιο 1 .....	12
1.1 Εισαγωγή.....	12
Κεφάλαιο 2 .....	14
2.1 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.....	14
Κεφάλαιο 3 .....	17
3.1 Θεωρητικό Υπόβαθρο.....	17
3.1.1 Μηχανιστική Προσέγγιση .....	18
3.1.2 Η προσέγγιση της σχολής των ανθρωπίνων σχέσεων και της οργανωσιακής συμπεριφοράς.....	19
3.1.3 Η οικονομική προσέγγιση στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού (Η θεωρία του Ανθρώπινου Κεφαλαίου – Human Capital Theory).....	20
3.1.4 Η «Ανθρωπιστική» προσέγγιση στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού .....	21
3.1.5 Η προσέγγιση της «Ποιότητας».....	22
Κεφάλαιο 4 .....	24
4.1 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας .....	24
4.1.1 Ορισμός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	24
4.2 Η σημασία του Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων και η συμβολή του στη βελτίωση της ποιότητας.....	25
4.3 Ποιότητα στην Τοπική Αυτοδιοίκηση .....	26
Κεφάλαιο 5 .....	28
5.1 Τοπική Αυτοδιοίκηση .....	28
5.1.1 Η έννοια και ο θεσμός της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.....	28
5.1.2 Η σημασία του θεσμού της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.....	29
5.2 Θεωρητικό πλαίσιο ανάλυσης και μελέτης της αξιοποίησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης .....	30
5.2.1 Οι αρμοδιότητες της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.....	30
5.3 Ακαδημία Τοπικής Αυτοδιοίκησης Κύπρου .....	31
5.4 Μέθοδοι εκπαίδευσης δημοτικών υπαλλήλων .....	32

## Μεταπτυχιακό Διοίκησης Επιχειρήσεων

5.5 Εκπαιδευτικές ανάγκες στην Τοπική Αυτοδιοίκηση .....	32
Κεφάλαιο 6 .....	35
6.1 Μεθοδολογία .....	35
Κεφάλαιο 7 .....	36
7.1 Περιγραφή Στοιχείων.....	36
7.1.1 Ερευνητική Προσέγγιση της Αξιοποίησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στον Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης - Μελέτη Περίπτωσης Δήμου Αραδίππου .....	36
7.1.2 Παρουσίαση του Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης .....	36
7.2 Σκοπός της έρευνας .....	43
7.3 Ερωτηματολόγιο .....	43
Κεφάλαιο 8 .....	72
8.1 Συμπεράσματα.....	72
8.1.1 Ανάλυση Εσωτερικού και Εξωτερικού Περιβάλλοντος Δήμου Αραδίππου (Ανάλυση SWOT) .....	74
Κεφάλαιο 9 .....	77
9.1 Επίλογος και Εισηγήσεις.....	77
Βιβλιογραφία.....	79
Παραρτήματα .....	82
Ερωτηματολόγιο προς υπαλλήλους Δήμου Αραδίππου .....	82
Ερωτηματολόγιο προς Υπεύθυνο Ανθρώπινου Δυναμικού.....	88

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Αδιαμφισβήτητα, η ανάπτυξη στις μέρες μας, έχει επηρεάσει όλους τους τομείς της ζωής μας. Η παγκοσμιοποίηση, καθώς και οι νέες τεχνολογίες, διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο και ως εκ τούτου ο σύγχρονος ενημερωμένος πλέον πολίτης, απαιτεί την ικανοποίηση των προσδοκιών του από τη διοίκηση του κράτους του.

Αποτελεί γεγονός, ότι η κεντρική διοίκηση φέρει ως παρακλάδια τις τοπικές αυτοδιοικήσεις, οι οποίες οφείλουν να ικανοποιήσουν τον πολίτη του σήμερα και να εξελίσσουν θετικά την τοπική κοινωνία. Επομένως, η αυτοδιοίκηση ενός συγκεκριμένου τόπου έχει καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη, την ευημερία, καθώς και τη γενική λειτουργία τόσο της τοπικής κοινωνίας, όσο και του κράτους.

Κατά κοινή ομολογία, το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον κυριότερο παράγοντα για επίτευξη των προαναφερθέντων στόχων. Κρίνεται αναγκαίο το να εκπαιδεύεται συνεχώς το ανθρώπινο δυναμικό στην τοπική αυτοδιοίκηση και να του δίνεται η ευκαιρία να αναπτύξει τις ιδέες και τις δεξιότητές του.

Συνοψίζοντας, η παρούσα εργασία θα ασχοληθεί εκτενώς με τη βελτιστοποίηση, καθώς και την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στην Τοπική Αυτοδιοίκηση του Δήμου Αραδίππου, που θα έχει ως αποτέλεσμα, τόσο την ομαλή λειτουργία της δημόσιας τάξης, όσο και την υγιή εκμετάλλευση των προσόντων των εργαζομένων.

## ABSTRACT

Undoubtedly, development nowadays has affected all areas of our lives. Globalization as well as new technologies plays a crucial role and therefore the ever before modern and informed citizen demands the satisfaction of his expectations from the administration of his state.

It is a fact that the central administration has as branches the local self-governments, which must satisfy today's citizen and positively develop the local society/community. Therefore, the self-government of a specific place/area has a decisive role in the development, prosperity as well as the general operation of both the local community and the state.

Admittedly, human resources are the key to achieving the above objectives. It is necessary to continuously train the human resources in the local self-government and to give them the opportunity to develop their ideas and skills.

In summary, the present work will deal extensively with optimization as well as the utilization of human resources in the local government of the Municipality of Aradippou which will result in both the smooth operation of public order and the healthy exploitation of the qualifications of employees.

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Τις πιο θερμές μου ευχαριστίες στο Δήμαρχο Αραδίππου, κο Ευάγγελο Ευαγγελίδη και Δημοτικό Γραμματέα Δρ Ματθαίο Αλαμπρίτη, οι οποίοι μου έδωσαν τη δυνατότητα να διεξάγω την έρευνα στο Δήμο Αραδίππου και στον επιβλέποντα καθηγητή μου κο Ανδρέα Ασσιώτη, για την πολύτιμη βοήθεια.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω επίσης, το προσωπικό του Δήμου Αραδίππου, που με δέχτηκε με χαρά και διευκόλυνε την έρευνά μου, εν ώρα εργασίας.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου, για την αμέριστη υπομονή και συμπαράσταση που μου παρείχαν.



## Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Παλαιά Πραγματικότητα έναντι Νέας Πραγματικότητας (Michaels, Handfield - Jones & Axelrod 2001) .....	17
Πίνακας 2: Οι διαφορές παραδοσιακού management και ΔΟΠ (Πηγή: Δερβιτσιώτης, 2005) .....	25
Πίνακας 3: Απογραφή πληθυσμού Δήμου Αραδίππου .....	37
Πίνακας 4: Κατανομή προσωπικού ανά φύλο .....	44
Πίνακας 5: Η ηλικία των εργαζόμενων .....	45
Πίνακας 6: Επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων.....	47
Πίνακας 7: Η ειδικότητα των υπαλλήλων στο Δήμο Αραδίππου .....	48
Πίνακας 8: Χρόνια εργασίας στην Τοπική Αυτοδιοίκηση .....	49
Πίνακας 9: Παρακολούθηση κάποιου προγράμματος στο παρελθόν .....	50
Πίνακας 10: Πόσο συχνά παρακολουθείτε κάποιο πρόγραμμα;.....	51
Πίνακας 11: Φορείς που αναφέρθηκαν από τους ερωτώμενους.....	52
Πίνακας 12: Βαθμός ικανοποίησης από το πρόγραμμα .....	52
Πίνακας 13: Συσχέτιση επιμορφωτικού προγράμματος με το αντικείμενο εργασίας.....	53
Πίνακας 14: Ικανοποίηση από τη διάρκεια των προγραμμάτων .....	54
Πίνακας 15: Ευκαιρία μεταφοράς εμπειρίας από εκπαιδευτικό πρόγραμμα στην υπηρεσία.....	55
Πίνακας 16: Εφαρμογή γνώσεων από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα.....	56
Πίνακας 17: Συχνότητα εφαρμογής γνώσεων.....	57
Πίνακας 18: Παρακολούθηση προγράμματος στο μέλλον.....	58
Πίνακας 19: Λόγοι για συμμετοχή σε κάποιο πρόγραμμα .....	60
Πίνακας 20: Διαθέσιμες ώρες για παρακολούθηση προγράμματος.....	61
Πίνακας 21: Καλύτερη χρονική περίοδος για παρακολούθηση προγράμματος.....	62
Πίνακας 22: Απόφαση για συμμετοχή, για απόκτηση δεξιοτήτων που θα χρησιμοποιηθούν επαγγελματικά.....	63
Πίνακας 23: Απόφαση για συμμετοχή, για απόκτηση νέας γνώσης και προσωπικής ανάπτυξης.....	64
Πίνακας 24: Συμβολή επιμόρφωσης στην επαγγελματική εξέλιξη .....	66
Πίνακας 25: Προέλευση ενημέρωσης για τα προγράμματα .....	67
Πίνακας 26: Προέλευση πρωτοβουλίας για παρακολούθηση προγράμματος.....	67
Πίνακας 27: Αντίδραση προϊστάμενου για συμμετοχή σε προγράμματα .....	68
Πίνακας 28: Βελτίωση απόδοσης με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών.....	69
Πίνακας 29: Συμβολή της εκπαίδευσης στις γνώσεις και στις ικανότητες .....	70

## Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 1: Χάρτης Δήμου Αραδίππου.....	37
Εικόνα 2: Οργανόγραμμα Δήμου Αραδίππου.....	39

## Κατάλογος Γραφημάτων

Γράφημα 1: Πληθυσμός Δήμου Αραδίππου ανά τα χρόνια .....	38
Γράφημα 2: Το φύλο των συμμετεχόντων στην έρευνα .....	45
Γράφημα 3: Κατανομή προσωπικού ανά ηλικία.....	46
Γράφημα 4: Το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων.....	47
Γράφημα 5:Ειδικότητα Υπαλλήλων στο Δήμο Αραδίππου.....	48
Γράφημα 6: Χρόνια εργασίας εργαζόμενων στο Δήμο Αραδίππου.....	49
Γράφημα 7: Έχετε παρακολουθήσει στο παρελθόν κάποιο πρόγραμμα εκπαίδευσης/επιμόρφωσης; .....	50
Γράφημα 8: Συχνότητα παρακολούθησης προγραμμάτων.....	51
Γράφημα 9: Βαθμός ικανοποίησης από το πρόγραμμα.....	53
Γράφημα 10: Σχέση προγράμματος με το αντικείμενο εργασίας .....	54
Γράφημα 11: Ικανοποίηση από τη διάρκεια των προγραμμάτων.....	55
Γράφημα 12: Ευκαιρία μεταφοράς εμπειρίας από εκπαιδευτικό πρόγραμμα στην υπηρεσία .....	56
Γράφημα 13: Εφαρμογή γνώσεων από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα .....	57
Γράφημα 14: Συχνότητα εφαρμογής γνώσεων .....	58
Γράφημα 15: Παρακολούθηση προγράμματος στο μέλλον .....	59
Γράφημα 16: Λόγοι για συμμετοχή σε κάποιο πρόγραμμα.....	61
Γράφημα 17: Διαθέσιμες ώρες για παρακολούθηση προγράμματος .....	62
Γράφημα 18: Καλύτερη χρονική περίοδος για παρακολούθηση προγράμματος .....	63
Γράφημα 19: Απόφαση για συμμετοχή, για απόκτηση δεξιοτήτων που θα χρησιμοποιηθούν επαγγελματικά.....	64
Γράφημα 20: Απόφαση για συμμετοχή, για απόκτηση νέας γνώσης και προσωπικής ανάπτυξης.....	65
Γράφημα 21: Συμβολή επιμόρφωσης στην επαγγελματική εξέλιξη.....	66
Γράφημα 22: Προέλευση ενημέρωσης για τα προγράμματα .....	67
Γράφημα 23: Προέλευση πρωτοβουλίας για παρακολούθηση προγράμματος .....	68
Γράφημα 24: Αντίδραση προϊστάμενου για συμμετοχή σε προγράμματα.....	69
Γράφημα 25: Βελτίωση απόδοσης με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών .....	70
Γράφημα 26: Συμβολή της εκπαίδευσης στις γνώσεις και στις ικανότητες.....	71

## Κεφάλαιο 1

### 1.1 Εισαγωγή

Ένας από τους πιο κύριους παράγοντες επιτυχίας των σύγχρονων οργανισμών, αποδεικνύεται ότι είναι το Ανθρώπινο Δυναμικό, γι' αυτό και οι Οργανισμοί τα τελευταία χρόνια δίνουν έμφαση στους τομείς διοίκησης προσωπικού, αλλά και στη βελτίωση των μεθόδων που χρησιμοποιούν, με σκοπό τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας.

Μέσω της παρούσας Διπλωματικής εργασίας με τίτλο «Βελτιστοποίηση και Αξιοποίηση του Ανθρώπινου Δυναμικού στην Τοπική Αυτοδιοίκηση», γίνεται η προσπάθεια να καταγραφεί η κατάσταση που επικρατεί στην Τοπική Αυτοδιοίκηση και συγκεκριμένα εξετάζεται η υφιστάμενη κατάσταση του Δήμου Αραδίππου.

Η σημαντικότητα της παρούσας διατριβής είναι μεγάλη, καθώς μέσα από εκτενή ανάλυση, θα παρουσιαστούν οι ελλείψεις που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό στην Τοπική Αυτοδιοίκηση και συγκεκριμένα κατά πόσο μπορεί το προσωπικό να αξιοποιηθεί στο μέγιστο βαθμό, ανάλογα με τις ικανότητες και εξειδικεύσεις του εκάστοτε ατόμου. Επιπρόσθετα, η μελέτη αυτή θα ασχοληθεί και με πιθανούς τρόπους βελτιστοποίησης των επαγγελματιών, ώστε να εξυπηρετούν και το σύγχρονο, ανταγωνιστικό περιβάλλον της εποχής.

Η διατριβή σκοπεύει στην καταγραφή του βαθμού συμμετοχής του προσωπικού του Δήμου Αραδίππου σε εκπαιδευτικά/ επιμορφωτικά προγράμματα και κατά πόσο αυτά είναι βοηθητικά στην εκτέλεση των εργασιών τους. Επίσης, έχει στόχο την ανάδειξη των αναγκών για εκπαίδευση, όχι μόνο στην Τοπική Αυτοδιοίκηση του Δήμου, αλλά γενικότερα στο Δημόσιο και Ιδιωτικό τομέα. Αναντίρρητα, η επαρκής και συνεχής εκπαίδευση κρίνεται επιβεβλημένη για την υγιή λειτουργία ενός οργανισμού, ο οποίος απαρτίζεται από διαφορετικά τμήματα και ειδικότητες. Τέλος, απώτερος σκοπός, είναι η καταγραφή επιπρόσθετων στοιχείων για την επιμόρφωση και πώς αυτή επηρεάζει το προσωπικό, σύμφωνα με τα λεγόμενα και τις αντιλήψεις των υπαλλήλων.

Για την εκπόνηση της Διπλωματικής εργασίας χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο, ως το καταλληλότερο μεθοδολογικό/ερευνητικό εργαλείο, έτσι ώστε να παρθούν απαντήσεις από

τους απλούς εργαζόμενους μέχρι και τους προϊστάμενους της Τοπικής Αυτοδιοίκησης του Δήμου Αραδίππου. Με αυτόν τον τρόπο, θα διερευνηθούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες ή όχι των υπαλλήλων του Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Αναλυτικότερα, στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η εισαγωγή, συμπεριλαμβανομένου του σκοπού της διατριβής και εν συνεχεία μια σύντομη περιγραφή της μεθοδολογίας που θα ακολουθηθεί.

Στη συνέχεια, γίνεται η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, όπου συγκεντρώνονται παρόμοιες μελέτες, έρευνες και απόψεις από διάφορους επιστήμονες.

Στο τρίτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται μια θεωρητική - ιστορική προσέγγιση της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού και στο τέταρτο κεφάλαιο εξετάζεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, αλλά και η σημασία της συμβολής του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Στο επόμενο κεφάλαιο, γίνεται ενδελεχής ανάλυση της έννοιας και του θεσμού της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, καθώς και η σημασία αυτής.

Ακολούθως, αναλύεται η επιλογή της μεθοδολογίας της έρευνας μέσω του ερωτηματολογίου που συμπληρώθηκε από υπαλλήλους του Δήμου Αραδίππου, αλλά και ανάλυση διάφορων άλλων στοιχείων.

Στο έβδομο κεφάλαιο γίνεται περιγραφή των στοιχείων που θα αναλυθούν, όπως τα χαρακτηριστικά του δείγματος και επεξήγηση των ερωτήσεων. Παρουσιάζονται όλα τα αποτελέσματα και συμπεράσματα αναλυτικά με τη χρήση γραφικών παραστάσεων, που εξήχθησαν μέσω της χρήσης του λογιστικού φύλλου Excel.

Στο όγδοο κεφάλαιο, παρατίθενται τα συμπεράσματα και στο ένατο, οι εισηγήσεις και προτάσεις για βελτίωση της οργάνωσης και διοίκησης του Οργανισμού της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Στο τελευταίο μέρος της διπλωματικής, παρατίθεται η βιβλιογραφία και τα παραρτήματα.

## Κεφάλαιο 2

### 2.1 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

Από τα παλιά χρόνια, η οργάνωση και η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού θεωρείται ένα από τα σημαντικότερα κομμάτια στις επιχειρήσεις. Προς το τέλος του 19<sup>ου</sup> αιώνα, η ανάγκη για εξεύρεση λύσεων για την οργάνωση της βιομηχανικής παραγωγής, είχε ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη θεωριών και συγκεκριμένα, τη δημιουργία της θεωρίας της διοίκησης, με κύριους εκφραστές τους πιο κάτω.

Η ιστορική ανασκόπηση που αφορά την εξέλιξη της επιστήμης της διοίκησης, χωρίζεται σε δύο σχολές, την κλασική και τη νεοκλασική σχολή.

Αρχικά, στην κλασική σχολή εμπίπτει ο σπουδαίος και κύριος θεμελιωτής της Οργάνωσης και Διοίκησης, ο Αμερικανός Frederick Winslow Taylor (1856-1915), ο οποίος το 1910 δημοσίευσε το έργο του με όνομα «Αρχές Επιστημονικού Μάνατζμεντ». Η θεωρία του, στηριζόταν στην αύξηση της παραγωγικότητας και ότι μόνο αυτός ο τρόπος υπάρχει για να εξασφαλίσουν οι εργαζόμενοι αύξηση στους μισθούς και παράλληλα να υπάρχει αύξηση στα κέρδη της επιχείρησης. Η επιστημονική αυτή εφαρμογή, γνωστή και ως «Τηλορισμός», έχει στόχο τη μέγιστη οικονομική αποδοτικότητα, τόσο για την άνοδο των κερδών μιας επιχείρησης, όσο και του εργαζόμενου ταυτόχρονα.

Άλλος, πολύ σημαντικός επίσης, θεωρείται ο Γάλλος Henri Fayol (1841-1925), ο οποίος αναζήτησε την εφαρμογή επιστημονικών αρχών στο σύνολο ενός οργανισμού και εστίασε στα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα της οργανωτικής και διοικητικής πυραμίδας. Ο Fayol, υποστήριξε ότι η δραστηριότητα του μάνατζμεντ, χαρακτηρίζεται από πέντε συγκεκριμένες λειτουργίες, τον Προγραμματισμό, την Οργάνωση, τη Διεύθυνση, τον Συντονισμό και τον Έλεγχο.

Μετάπειτα, ο Αμερικανός Luther Halsey Gulick (1892-1993), με απόψεις παρόμοιες του Fayol, παρουσίασε τί συμπεριλαμβάνει και σε τί αποσκοπεί η διευθυντική λειτουργία. Συγκεκριμένα, αναφέρει ότι οι διευθυντικές λειτουργίες αφορούν το σχεδιασμό, την οργάνωση, τη στελέχωση/διοίκηση προσωπικού, τον συντονισμό και τον προϋπολογισμό.

Ο Maximilian Carl Emil Weber (1864-1920), Γερμανός κοινωνιολόγος και πολιτικός-οικονομολόγος, έδωσε έμφαση στις μεθόδους έρευνας των κοινωνικών επιστημών και συγκεκριμένα στο κομμάτι της διοίκησης. Αυτό που υποστήριξε, είναι ότι η γραφειοκρατία είναι

ένα στοιχείο άσκησης ελέγχου πάνω στους εργαζόμενους. Σύμφωνα με τον Weber, τα χαρακτηριστικά της γραφειοκρατίας καθορίζονται ως εξής:

- Οι αρμοδιότητες και οι ευθύνες των εργαζομένων, ορίζονται ως επίσημα καθήκοντα
- Η οργάνωση των αρμοδιοτήτων ακολουθεί ιεράρχηση εξουσίας από πάνω προς τα κάτω
- Οι εργαζόμενοι του συστήματος της γραφειοκρατίας επιλέγονται και εξελίσσονται βάσει των προσόντων τους

Ο Αμερικανός Henry Gantt (1861-1919), συνεργάτης του προαναφερόμενου Taylor, συνέβαλε σημαντικά στους τομείς χρονικού προγραμματισμού, στον έλεγχο της εργασίας, αλλά και στα συστήματα αμοιβών των εργαζομένων. Ωστόσο, ήταν μεγάλος υποστηρικτής της συνεργασίας ανάμεσα σε διοίκηση και προσωπικό, αλλά υποστήριξε επίσης και τη σημαντικότητα της εκπαίδευσης των εργαζομένων.

Αργότερα, το 1920, έκανε την εμφάνισή του, το κίνημα ανθρωπίνων σχέσεων, το οποίο εμπίπτει στη νεοκλασική σχολή. Κυριότεροι εκπρόσωποί του, ήταν ο Αυστραλός George Elton Mayo (1880-1949) και ο Αμερικανός Fritz Roethlisberger (1898-1974), οι οποίοι αμφισβήτησαν τη θεωρία του Taylor. Το κίνημα αυτό, κατηγόρησε το επιστημονικό μάνιατςμεντ ότι μεταχειριζόταν τους εργαζόμενους, ως εξαρτήματα μηχανής και υποστήριξε ότι, αν οι επιχειρήσεις επέτρεπαν στους εργαζόμενους να έχουν ενεργό συμμετοχή σε θέματα που αφορούσαν τις συνθήκες και τις μεθόδους εργασίας, τότε το ηθικό τους θα βελτιωνόταν και θα έδειχναν μεγαλύτερη προθυμία για συνεργασία. Από έρευνες που πραγματοποιήθηκαν σε επιχειρήσεις, προέκυψε ότι, όταν οι εργαζόμενοι ένιωθαν ότι η γνώμη τους είχε σημασία, τότε αυξανόταν η παραγωγικότητα, ανεξάρτητα από τις συνθήκες εργασίας.

Στη σχολή αυτή, εμπίπτει και ο ελληνικής καταγωγής Chris Argyris (1923-2013), ο οποίος εντόπισε μια σειρά συγκρούσεων ανάμεσα στις απαιτήσεις της εργασίας και τις ανάγκες για εργασία. Η εξειδίκευση στην εργασία, περιορίζει τη δράση των εργαζομένων και ως εκ τούτου, οι ικανότητές τους παραμένουν ανεκμετάλλευτες, με αποτέλεσμα να χάνεται το ενδιαφέρον τους για εργασία. Ο Argyris, πρότεινε να μειωθεί η εξειδίκευση με «διεύρυνση εργασίας» και οι εργαζόμενοι να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων που τους αφορούν.

Όπως διαφαίνεται, ειπώθηκαν αρκετές οπτικές της έννοιας της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, μία εκ των οποίων εξέφρασε ο Patrick M Wright (1998). Ο Wright διατύπωσε έναν τύπο οργανωμένης χρήσης του δυναμικού, αλλά και ένα σύνολο ενεργειών, οι οποίες έχουν απώτερο στόχο, να καταστήσουν μια επιχείρηση ή ένα οργανισμό να πετύχει το πλάνο του.

Πολλοί ακόμη ήταν οι ερευνητές που όρισαν τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως οι Yongmei Liu και Mondy R Wayne, οι οποίοι υποστήριξαν ότι είναι μια διαδικασία, στην οποία οι υπεύθυνοι ή αλλιώς οι μάνατζερς, σχεδιάζουν τη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού, έτσι ώστε να υποστηρίζονται και να υλοποιούνται οι στρατηγικοί στόχοι των εταιρειών.

Τέλος, σύμφωνα με το Δημήτριο Μπουραντά και τη Νάνσυ Παπαλεξανδρή - καθηγητές του μάνατζμεντ -, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης, η οποία σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα, ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).



## Κεφάλαιο 3

### 3.1 Θεωρητικό Υπόβαθρο

Στη σημερινή εποχή, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ή Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων (Human Resources Management), περιλαμβάνεται στο επιστημολογικό και επαγγελματικό πεδίο της διοίκησης. Λόγω του συνεχούς μεταβαλλόμενου και ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, όλοι οι οργανισμοί και επιχειρήσεις, δίνουν πλέον ιδιαίτερη έμφαση στο ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα, σε αντίθεση με τα πιο παλιά χρόνια και μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 1970, όπου η εισαγωγή νέων τεχνολογιών υποβάθμισε τις δυνατότητες και δεξιότητες του ανθρώπου (Schuler, 1993).

ΠΑΛΑΙΑ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΝΕΑ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ
Οι άνθρωποι χρειάζονται τις επιχειρήσεις.	Οι επιχειρήσεις χρειάζονται τους ανθρώπους.
Οι μηχανές και το κεφάλαιο αποτελούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.	Οι άνθρωποι αποτελούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι κάνουν κάποια διαφορά.	Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι κάνουν τεράστια διαφορά.
Οι θέσεις εργασίας σπανίζουν.	Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι σπανίζουν.
Οι εργαζόμενοι είναι πιστοί και οι θέσεις εργασίας ασφαλείς.	Οι εργαζόμενοι μετακινούνται και η αφοσίωσή τους είναι βραχύχρονη.
Οι εργαζόμενοι αποδέχονται όσα τους προσφέρονται.	Οι εργαζόμενοι απαιτούν πολύ περισσότερα.

Πίνακας 1: Παλαιά Πραγματικότητα έναντι Νέας Πραγματικότητας (Michaels, Handfield - Jones & Axelrod 2001)

Γενικότερα, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, είναι η λειτουργία που ασχολείται με το ανθρώπινο εργατικό δυναμικό ενός οργανισμού ή επιχείρησης και είναι υποχρεωμένη να

τροποποιεί τις στρατηγικές, να αξιοποιεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους εργαζόμενους αλλά και να προσαρμόζεται στο συνεχές επιχειρησιακό μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, παίζει πολύ σημαντικό και στρατηγικό ρόλο στη διαμόρφωση της κουλτούρας του οργανισμού ή της επιχείρησης, καθώς έτσι μεταφέρεται και το όραμα στους εργαζόμενους. Η επίλυση καθημερινών θεμάτων και η εφαρμογή επαναλαμβανόμενων λειτουργιών, δεν είναι αυτοσκοπός. Η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ή του οργανισμού είναι η διαμόρφωση του κατάλληλου επιχειρησιακού κλίματος και η αποτελεσματική λειτουργικότητα. Για τα πιο πολύπλοκα θέματα, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων δρα προληπτικά και δίνει σημασία στις επιθυμίες των εργαζόμενων, έτσι ώστε να τους υποκινήσει να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους. Με τον τρόπο αυτό, οι επιχειρήσεις επενδύουν στους εργαζόμενους και δεν τους θεωρούν ως ένα παραγωγικό συντελεστή υψηλού κόστους, αλλά ως ένα περιουσιακό στοιχείο, που δύσκολα ένας ανταγωνιστής μπορεί να μιμηθεί.

Συμπερασματικά, οι διαδικασίες που καθιστούν τον ανθρώπινο παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων, εφαρμόζονται από τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

Παρακάτω, αναλύονται οι σημαντικότερες προσεγγίσεις για την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

### 3.1.1 Μηχανιστική Προσέγγιση

Στις αρχές της επιστημονικής διοίκησης που ανέπτυξε ο Αμερικάνος Frederick Taylor και στην αρχή του 19<sup>ου</sup> αιώνα, στηρίζεται η μηχανιστική προσέγγιση στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Σε αυτή τη φιλοσοφία, υπάρχει ένα αυταρχικό στυλ ηγεσίας, δηλαδή η διοίκηση συγκεντρώνει όλη την εξουσία και η λήψη αποφάσεων γίνεται αποκλειστικά από αυτή, χωρίς καμία ανάμειξη των εργαζόμενων.

Ένα παράδειγμα επιχείρησης, που υιοθέτησε και εφάρμοσε την προσέγγιση αυτή, είναι η αμερικανική αυτοκινητοβιομηχανία της Ford, στην οποία υπήρχε εκμετάλλευση των εργαζομένων, απάνθρωπες συνθήκες εργασίας και γενικότερα υποβαθμιζόταν ο ρόλος τους. Ο αυστηρός έλεγχος και ο καταναγκασμός στην εκτέλεση των καθηκόντων, οδήγησε σε απέχθεια, έλλειψη ενδιαφέροντος, αλλά και σε συχνές συγκρούσεις με τη διοίκηση.

Παρ' όλα αυτά, αρκετοί θεωρητικοί της οργανωσιακής θεωρίας, υποστηρίζουν ότι η θεωρία επιστημονικής διοίκησης του Taylor, περιλαμβάνει σημαντικά σημεία που αφορούν στη συστηματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, όπως την έμφαση στη συνεργασία μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, έτσι ώστε να αποφευχθούν οι συγκρούσεις, τη σύνδεση αμοιβής με την απόδοση, τη σημαντικότητα επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και την εκπαίδευση αυτού.

Εν τέλει όμως, η συνεισφορά της θεωρίας αυτής, είναι ελάχιστη σε ουσιαστικά ζητήματα, τα οποία αφορούσαν το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων.

### 3.1.2 Η προσέγγιση της σχολής των ανθρωπίνων σχέσεων και της οργανωσιακής συμπεριφοράς

Η αναγκαιότητα για εύρεση ενός διαφορετικού τρόπου αύξησης της παραγωγικότητας, στηριζόμενη στην αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και απαλλαγμένο από τη μηχανιστική φιλοσοφία της θεωρίας του Taylor, οδήγησε πολλούς ερευνητές στο να διερευνήσουν παράγοντες, οι οποίοι θα έδιναν μία κοινωνικοψυχολογική διάσταση του ανθρώπινου παράγοντα στις επιχειρήσεις. (Βούζας, Φ. 1998).

Η αρχή για την εξέλιξη και ανάπτυξη της Σχολής των Ανθρωπίνων Σχέσεων και μεταγενέστερα της Σχολής της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς, έγινε έπειτα από έρευνα του καθηγητή του Πανεπιστημίου Χάρβαρντ Elton Mayo (1880-1949), στο εργοστάσιο Hawthorne της Western Electric, στο Σικάγο. Στην έρευνα αυτή, διαπιστώθηκε πως κύριο ρόλο παίζει η διαμόρφωση ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος και οι ανθρώπινες σχέσεις που δημιουργούνται. Συγκεκριμένα, οι έρευνες στο εργοστάσιο, έδειξαν ότι η απόδοση των εργατών, δεν εξαρτάται μόνο από «ορατούς» παράγοντες, αλλά και από «μη ορατούς», όπως η ατομική και ομαδική συμπεριφορά, το ηθικό, αλλά και η υποκίνηση στο εργασιακό περιβάλλον (McFarland, D. 1979).

Στη σχολή των ανθρωπίνων σχέσεων (Mayo) και της οργανωσιακής συμπεριφοράς (Davis & Newstrom, 1985, σελ. 8), δίνεται βαρύτητα στην ενανθρώπιση της παραγωγικής διαδικασίας, σε αντίθεση με τη σχολή της Επιστημονικής Διοίκησης του Taylor, όπου η αύξηση της παραγωγικότητας επιτυγχανόταν μέσω μηχανιστικής και ορθολογιστικής οργάνωσης της παραγωγικής δραστηριότητας, αλλά και ότι το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να ελαχιστοποιηθεί,

Αν και η προσέγγιση της Σχολής αυτής, αποτέλεσε τη βάση πάνω στην οποία μετέπειτα στηρίχθηκε η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, υπήρχαν και μειονεκτήματα, όπως η υπερβολική έμφαση στην υποκίνηση των εργαζόμενων και η ενασχόληση με τη συμπεριφορά, η οποία και αποτέλεσε την αιτία για το ξεθώριασμα των αρχών της σχολής αυτής. Ωστόσο, η σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων και της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς, αποτέλεσε σταθμό στην οργανωσιακή θεωρία, διότι έφερε τον παράγοντα άνθρωπο στον ορίζοντα της επιχειρηματικής έρευνας και ο εργαζόμενος είναι το πιο σημαντικό συστατικό αυτού του κοινωνικού συστήματος.

### 3.1.3 Η οικονομική προσέγγιση στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού (Η θεωρία του Ανθρώπινου Κεφαλαίου – Human Capital Theory)

Από την αρχαιότητα (Πλάτωνα) μέχρι και σήμερα, η ανάγκη για εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων, αλλά και η οικονομική ωφέλεια που απορρέει από αυτήν την επένδυση, ήταν τόσο έντονη, όχι μόνο για την επιχείρηση, αλλά και για το σύνολο της κοινωνίας. Η οικονομική επιστήμη, διαχωρίζει το εργατικό δυναμικό σε καταναλωτές και παραγωγούς αγαθών και υπηρεσιών. Η θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου επηρεάστηκε από την οικονομική θεωρία και ασχολήθηκε αποκλειστικά με την «παραγωγική πλευρά» του εργατικού δυναμικού.

Σύμφωνα με τη θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου, οι εργαζόμενοι έχουν δεξιότητες, εμπειρίες και γνώσεις, οι οποίες συγκροτούν μία μορφή κεφαλαίου (Schultz, 1961). Άρα, εάν μια επιχείρηση ή οργανισμός επενδύσει στο ανθρώπινο δυναμικό με τη μορφή εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, τότε έμμεσα βελτιώνει την ποιότητα, αλλά και την παραγωγική ικανότητα του ανθρώπινου δυναμικού.

Ο Αμερικανός Schultz (1902-1998), ο οποίος είναι από τους βασικότερους θεωρητικούς της σχολής του ανθρώπινου κεφαλαίου, αναφέρει ότι υπάρχουν πέντε βασικές κατηγορίες βελτίωσης των δυνατοτήτων των εργαζομένων :

1. Η υποδομή και η παροχή υπηρεσιών υγείας
2. Η εκπαίδευση εκτελώντας τη συγκεκριμένη εργασία
3. Η συστηματική εκπαίδευση σε όλα τα επίπεδα σπουδών (δημοτικό, γυμνάσιο, λύκειο, κτλ.)
4. Τα μαθήματα για μεγάλους, οργανωμένα από επιχειρήσεις

5. Η εσωτερική μετανάστευση για εύρεση νέων ευκαιριών για εργασία

Η θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου, γνωστή και ως Human Capital Theory, προσπάθησε να φέρει τον ανθρώπινο παράγοντα στο επίκεντρο της οικονομικής δραστηριότητας, καθώς για τους θεωρητικούς της σχολής, οι εργαζόμενοι αποτελούν μια μορφή εμπορεύματος, το οποίο έχει μια συγκεκριμένη αξία όπως επίσης, μπορεί να αντικατασταθεί και να βελτιωθεί με επιμέρους εκπαίδευση και μόρφωση.

Ωστόσο, η προσέγγιση που χρησιμοποιήθηκε ήταν μακροοικονομική και στηριζόταν σε αναφορές για τις επιδράσεις της εκάστοτε πολιτικής ιδεολογίας στην αντιμετώπιση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και στη μελέτη και μέτρηση του ανθρώπινου κεφαλαίου, με σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας-αποτελεσματικότητας της επιχείρησης. Επιπλέον, οι θεωρητικοί της σχολής, πιστεύουν ότι οι εργαζόμενοι στις επιχειρήσεις έχουν την ελευθερία τους και τη δική τους βούληση και από αυτή εξαρτάται η συνεισφορά τους στην παραγωγή, με αποτέλεσμα, το κόστος διατήρησης, ελέγχου και υποκίνησης του εργατικού δυναμικού, να αποτελεί επένδυση.

Παρόλο που ήταν μια καινοτόμα προσέγγιση με γνώμονα την ανάπτυξη και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, απέτυχε. Στην τελική, κατέληξε να έχει στο επίκεντρο μόνο οικονομικά στοιχεία, δηλαδή τη μεγιστοποίηση του πλούτου των μετοχών ή του κράτους και την αντίληψη ότι οι εργαζόμενοι παίρνουν αποφάσεις ανάλογα με το προσωπικό τους όφελος.

3.1.4 Η «Ανθρωπιστική» προσέγγιση στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού

Περί τα μέσα του 18<sup>ου</sup> αιώνα και κατά τη διάρκεια της βιομηχανικής επανάστασης, πολλοί ερευνητές από διάφορες ανθρωποκεντρικές επιστήμες, οδηγήθηκαν και επικέντρωσαν το ενδιαφέρον τους στη μελέτη του ανθρώπου ως εργαζόμενου – παραγωγού και έτσι προέκυψε μια καινούργια φιλοσοφία, ο ανθρωπισμός (Humanism). Σύμφωνα με τον Erich Seligmann Fromm (1900-1980), ο ανθρωπισμός είναι ένα σύστημα, επικεντρωμένο στον άνθρωπο, στην ανάπτυξή του, στην ολοκλήρωσή του, στην αξιοπρέπειά του και στην ελευθερία του.

Η «Ανθρωπιστική» προσέγγιση για την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, βασίστηκε στις πιο κάτω θεωρητικές υποθέσεις:

## Μεταπτυχιακό Διοίκησης Επιχειρήσεων

- Οι άνθρωποι οδηγούνται στην αναζήτηση εκείνου που θα τους ελευθερώσει και θα τους οδηγήσει στην εκπλήρωση των προσδοκιών τους, με τη δική τους θέληση και προσωπικότητα.
- Οι άνθρωποι είναι κοινωνικά όντα, γι' αυτό και οι σχέσεις με τους συνανθρώπους τους, τους βοηθάει να βρουν τον εαυτό τους.
- Οι άνθρωποι δεν είναι μηχανές και λειτουργούν με βάση τη λογική, τα συναισθήματα και τις επιλογές τους.

Οι κυριότερες αναφορές γύρω από την ανθρωπιστική προσέγγιση για την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού (σε επίπεδο επιχείρησης), έχουν σχέση με την ανάγκη για αποδέσμευση από την αυταρχική διοίκηση, τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων, την αναβάθμιση και τον εξανθρωπισμό του εργασιακού χώρου, καθώς και τη δημιουργία μιας κουλτούρας συνεργατικότητας και αμοιβαίας κατανόησης που θα βοηθήσει τους εργαζόμενους να εκπληρώσουν τους προσωπικούς τους στόχους, αλλά και τους στόχους της διοίκησης.

Στη σύγχρονη εποχή, η κατανόηση της ανθρώπινης φύσης από τη διοίκηση είναι απαραίτητη, μιας και ένα από τα βασικότερα μελήματα της, είναι η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.

### 3.1.5 Η προσέγγιση της «Ποιότητας»

Σύμφωνα με τον John S. Oakland το 1989, μετά την «επανάσταση της ποιότητας», δημιουργήθηκε μια καινούργια φιλοσοφία και προσέγγιση για την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, όπου οι εργαζόμενοι (ανεξαρτήτως των ιεραρχικών βαθμίδων), αποτελούν το κλειδί για την αποτελεσματική εισαγωγή, ανάπτυξη και βελτίωση των προγραμμάτων ποιότητας.

Επίσης, σύμφωνα με τον Αμερικάνο θεωρητικό Jeffrey Pfeffer «το κίνημα για την ποιότητα αναγνωρίζει τη σπουδαιότητα του εργατικού δυναμικού και κριτικάρει με σαφήνεια τον χρηματοοικονομικό προσανατολισμό, ο οποίος εμποδίζει την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσα από το ανθρώπινο δυναμικό».

Σύμφωνα με τον οργανισμό NIST (National Institute of Standards & Technology, 1991), «εκπληρώνοντας όλους τους στόχους σχετικά με τη βελτίωση της ποιότητας, απαιτείται ένα άριστα αφοσιωμένο, εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό, το οποίο θα πρέπει να ενθαρρύνεται να συμμετέχει στην προσπάθεια της επιχείρησης για συνεχή βελτίωση. Τα συστήματα

αναγνώρισης και αμοιβών πρέπει να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή και να δίνουν έμφαση στην επίτευξη των στόχων γύρω από την ποιότητα».

Οι προαναφερόμενες προσεγγίσεις για την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, απέτυχαν στο να δώσουν ένα θεωρητικό και παράλληλα πρακτικό πλαίσιο, το οποίο ένας οργανισμός μπορεί να χρησιμοποιήσει ως εργαλείο για να αξιοποιήσει αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό του.

Συμπερασματικά, η βελτίωση της ποιότητας, είναι το τελευταίο κομμάτι μιας εξελικτικής διαδικασίας στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, γιατί αποτελεί ένα μίγμα όλων των προηγούμενων προσεγγίσεων (Grant, 1994), αλλά διαφοροποιείται και αυτοπροσδιορίζεται μέσα από μια φιλοσοφία, η οποία αναδεικνύει και προωθεί το ανθρώπινο δυναμικό, ως το πλέον βασικό στοιχείο στη νέα αυτή θεωρία οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων.

Εν κατακλείδι, έχει αποδειχθεί ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εξασφαλίσουν και να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των εργαζομένων στα δρώμενα της επιχείρησης, να αναπτύσσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους, να προσφέρουν αναγνώριση και καλύτερευση των συνθηκών εργασίας και του επιπέδου ζωής και να εγκαθιδρύουν ένα κλίμα αμοιβαίας συνεργασίας και αλληλοκατανόησης.

## Κεφάλαιο 4

### 4.1 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

#### 4.1.1 Ορισμός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Όπως έχει αναφερθεί πιο πάνω, στην εποχή της παγκοσμιοποίησης αλλά και του ανταγωνισμού, η ποιότητα θεωρείται απαραίτητη για όλους τους οργανισμούς, τις επιχειρήσεις και τις υπηρεσίες. Ο λόγος είναι πολύ απλός, καθώς με σωστή διαχείριση και καθοδήγηση δίνεται το πλεονέκτημα, έτσι ώστε να συνδυάζεται η υψηλή ποιότητα σε αποδεκτό κόστος. Στόχος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι πρωτίστως η δημιουργία οργανωσιακής κουλτούρας με συνεχή βελτίωση και μεθόδους, αλλά και η ικανοποίηση των πελατών με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Ο όρος παραπέμπει σε μια διαφορετική αντίληψη, η οποία αναπτύχθηκε αρχικά στη μεταπολεμική Ιαπωνία, με εμπνευστές δύο από τους σύγχρονους γκουρού του μάνατζμεντ, τον Αμερικανό W. Edwards Deming (1900-1993) και τον ρουμανο-αμερικάνο Joseph Moses Juran (1904-2008), ενώ αργότερα εφαρμόστηκε στην Αμερική και στην Ευρώπη.

Ο χαρακτηρισμός «Ολική» αναφέρεται στη συμβολή των εργαζομένων, αλλά και όλων των εμπλεκόμενων για τη λειτουργία ενός οργανισμού, και η «ποιότητα» προσδίδει σεβασμό στον αποδέκτη των υπηρεσιών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αποφέρεται μεγαλύτερη αξία στο ίδρυμα. Οι διαφορές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε σχέση με την παραδοσιακή προσέγγιση είναι αρκετές και πολύ σημαντικές, όπως φαίνονται στον πιο κάτω πίνακα.

<b>Παραδοσιακή Προσέγγιση</b>	<b>Προσέγγιση ΔΟΠ</b>
Προτεραιότητα στο κόστος	Προτεραιότητα στην ποιότητα
Η ποιότητα στοιχίζει	Η ποιότητα αξίζει
Ικανοποίηση προδιαγραφών	Συνεχής βελτίωση ποιότητας
Αντιδραστική αντιμετώπιση	Προληπτική αντιμετώπιση
Ποιότητα ή ποσότητα	Ποιότητα και ποσότητα
Κόστος ή ποιότητα	Κόστος και ποιότητα
Ανώτατα στελέχη αμέτοχα ευθύνες για ποιότητα	Ανώτατα στελέχη συνυπεύθυνα για ποιότητα
Έμφαση στον έλεγχο ποιότητας	Έμφαση στην πρόληψη ελαττωματικών



## Μεταπτυχιακό Διοίκησης Επιχειρήσεων

Αποδεκτό επίπεδο ελαττωματικών	Μηδενισμός ελαττωματικών
Ποιός φταίει;	Πώς λύνεται το πρόβλημα;
Έμφαση στην παραγωγή	Έμφαση σε σχεδίαση, διαδικασίες και παραγωγή
Υποψίες για το κόστος ποιότητας	Συστηματική μέτρηση του κόστους ποιότητας
Πηγές κακής ποιότητας: οι εργαζόμενοι παραγωγής	Πηγές κακής ποιότητας: τα διοικητικά στελέχη και οι εργαζόμενοι
Επιδιόρθωση ή απόκρυψη ελαττωματικών	Εντοπισμός και διερεύνηση προβλημάτων ποιότητας
Ευθύνη για ποιότητα στο Τμήμα Ελέγχου Ποιότητας	Ευθύνη για ποιότητα σε όλες τις λειτουργίες
Το περιβάλλον της επιχείρησης είναι ανταγωνιστικό	Αλυσίδα αλληλοεξάρτησης και υποστήριξης
Η εκπαίδευση του προσωπικού είναι αναγκαίο κόστος	Η εκπαίδευση του προσωπικού είναι επένδυση
Η ποιότητα είναι τεχνικό πρόβλημα	Η ποιότητα είναι διοικητικό και τεχνικό πρόβλημα

Πίνακας 2: Οι διαφορές παραδοσιακού management και ΔΟΠ (Πηγή: Δερβιτσιώτης, 2005)

### 4.2 Η σημασία του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων και η συμβολή του στη βελτίωση της ποιότητας

Το Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων, αποτελεί κλειδί για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας, καθώς τα στελέχη που απαρτίζουν το τμήμα, έχουν πάρα πολλά να προσφέρουν με τις γνώσεις τους σε αρκετές διαδικασίες, όπως η ανάπτυξη, η λειτουργία των ομάδων, η επιλογή, η αξιολόγηση, τα συστήματα αμοιβών του προσωπικού και η εκπαίδευση. Επίσης, τα στελέχη του τμήματος ανθρώπινων πόρων, συμμετέχουν ενεργά είτε άμεσα είτε έμμεσα στις αλλαγές, στις αξίες, στις πεποιθήσεις του προσωπικού, αλλά και στις υφιστάμενες εργασιακές σχέσεις.

Η παραγωγικότητα, η ποιότητα εργασίας, η εναρμόνιση με την ισχύουσα νομοθεσία και η ευελιξία στην εργασία καθώς και η εδραίωση ενός συγκριτικού πλεονεκτήματος, είναι στοιχεία που επηρεάζονται θετικά από το τμήμα ανθρώπινων πόρων, με αποτέλεσμα την ευημερία και συνέχιση οποιουδήποτε οργανισμού.

Αν και παλαιότερα, το τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, ήταν πολύ περιορισμένο σε ότι αφορά τους στόχους του οργανισμού, πλέον είναι αναγκαία η συμβολή και εμπλοκή του στο στρατηγικό επίπεδο του οργανισμού. Η συμβολή, του είναι μέσω δύο παράλληλων προγραμμάτων, τα οποία ολοκληρώνονται σε ένα ενιαίο σύνολο, που δίνει έμφαση στη συμμετοχή των εργαζομένων και στη διοίκηση ποιότητας. Το πρώτο, σχετίζεται με τον ανασχεδιασμό του τμήματος προσωπικού ώστε να προσδιορίζεται η αποστολή του και να προσαρμόζεται η οργάνωσή του, σύμφωνα με τις απαιτήσεις της ποιότητας. Το δεύτερο, σχετίζεται με την παροχή υποστήριξης του τμήματος στις προσπάθειες διοίκησης της ποιότητας σε όλο το εύρος του οργανισμού, μέσω της κατάλληλης προσαρμογής των κρίσιμων πολιτικών προσωπικού (Bowen and Lawler 1992).

### 4.3 Ποιότητα στην Τοπική Αυτοδιοίκηση

Αρχικά, το ενδιαφέρον για την ποιότητα και την ανάπτυξη συστημάτων ποιότητας, άρχισε στον ιδιωτικό τομέα, με την εφαρμογή νέων προτύπων και τεχνικών με βάση τις απαιτήσεις των πελατών, λόγω της βιομηχανικής επανάστασης και της μεγάλης παραγωγής. Έτσι, ο δημόσιος τομέας ακολούθησε τα βήματα του ιδιωτικού.

Σύμφωνα με τον Beltrami (1992), υπάρχουν τρεις φάσεις στην εξέλιξη της ποιότητας στο δημόσιο τομέα:

1. Η ποιότητα ως σεβασμός των κανόνων και διαδικασιών

Στη φάση αυτή, η ποιότητα διασφαλίζει την ορθότητα και εξαλείφει την αυθαιρεσία. Η ποιότητα στη δημόσια αντίληψη, ταυτίζεται με την αντίληψη της ποιότητας ως μιας τεχνικής για τη συμμόρφωση στους κανόνες και στις προδιαγραφές.

2. Η ποιότητα με την έννοια της αποτελεσματικότητας

Στη δεύτερη φάση, η αποτελεσματικότητα έχει να κάνει με το βαθμό της ταύτισης των πραγματικών εκροών με τα αναμενόμενα αποτελέσματα και στόχους, με επίκεντρο την έλλειψη τυπικών σφαλμάτων. Στη φάση αυτή, ξεκίνησε να συνδέεται η ποιότητα με το παραγόμενο αποτέλεσμα και σκοπό.

3. Η ποιότητα ως ικανοποίηση του πελάτη

## Μεταπτυχιακό Διοίκησης Επιχειρήσεων

Στην τελευταία φάση και συγκεκριμένα στη δεκαετία του 1980, η έννοια της ολικής ποιότητας στον ιδιωτικό τομέα, μεταφέρθηκε στο δημόσιο τομέα. Η ικανοποίηση του πελάτη και χρήστη των υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης, κρίθηκε ως σημείο αναφοράς για το βαθμό ολοκλήρωσης και επίτευξης της ποιότητας.

## Κεφάλαιο 5

### 5.1 Τοπική Αυτοδιοίκηση

#### 5.1.1 Η έννοια και ο θεσμός της Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Οι σύγχρονες τάσεις διοικητικής οργάνωσης ευνοούν την αποκέντρωση της πολιτικής εξουσίας σε κατώτερες βαθμίδες της Διοίκησης, που φέρνουν τον πολίτη πιο κοντά στα κέντρα λήψης αποφάσεων. Σύμφωνα με τον Πάλλη (2010), η επικράτηση του αποκεντρωτικού συστήματος διοίκησης και ιδιαίτερα η ανάπτυξη του θεσμού της αυτοκυβέρνησης, οφείλονται κυρίως στην οικονομική ανάπτυξη και ισχύ που απέκτησαν οι αστικοί πληθυσμοί, στις μεγάλες εμπορικές πόλεις και περιοχές.

Αυτοδιοίκηση, ονομάζεται η σύσταση οργανωτικών μονάδων της Δημόσιας Διοίκησης, πέραν του νομικού προσώπου του κράτους, που θεωρούνται ξεχωριστά νομικά πρόσωπα και κατέχουν ξεχωριστά όργανα. Ο θεσμός της Τοπικής Αυτοδιοίκησης είναι πολύ σημαντικός, καθώς με το ρόλο της προγραμματίζει δράσεις στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων της, με στόχο την ικανοποίηση των τοπικών υποθέσεων και των τοπικών συμφερόντων. Η αναγνώριση της σημασίας του θεσμού της τοπικής αυτοδιοίκησης, δεν αποτελεί καινούρια τάση των σύγχρονων κοινωνιών, καθώς η τοπική αυτοδιοίκηση ως θεσμός έχει μακράιωνη ιστορία. Από το 19<sup>ο</sup> αιώνα η τοπική αυτοδιοίκηση έχει κατοχυρωθεί σε ορισμένες χώρες σε συνταγματικό επίπεδο.

Αναφορικά, με την εξέλιξη του θεσμού, η Τοπική Αυτοδιοίκηση στην Κύπρο υπήρξε από τα πρώτα χρόνια της Κυπριακής Δημοκρατίας, βασικός αποδέκτης των προβλημάτων που προκλήθηκαν από τη συνταγματική κρίση, τις δικαιοδικές συγκρούσεις και από την εισβολή και κατοχή. Για τους λόγους αυτούς, ο θεσμός της Τοπικής Αυτοδιοίκησης δεν αναπτύχθηκε επαρκώς, παρά τις βαθιές ιστορικές ρίζες του θεσμού στο νησί. Έτσι, όλες οι προσπάθειες της Κυπριακής Πολιτείας, εστιάστηκαν στην ανοικοδόμηση μιας ισχυρής κρατικής διοίκησης, η οποία να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει πολλαπλά προβλήματα, όπως η αποκατάσταση των προσφύγων και η οικονομική και κοινωνική ανασυγκρότηση της χώρας.

Παρ' ότι θεωρείται ακόμα και σήμερα άξιο θαυμασμού και αντικείμενο διεθνούς αναγνώρισης η ανοικοδόμηση της Πολιτείας, η Τοπική Αυτοδιοίκηση δεν έφτασε στο επιθυμητό επίπεδο,

λόγω του ότι προκλήθηκε αστικοποίηση και αυτό είχε ως αποτέλεσμα να δημιουργηθούν προβλήματα στην ύπαιθρο, η οποία έχασε το μεγαλύτερο μέρος του ανθρώπινου δυναμικού.

Με την ένταξη της Κυπριακής Δημοκρατίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση το 2004, παρατηρείται αναβάθμιση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Ωστόσο, οι εξελίξεις των τελευταίων χρόνων, χαρακτηρίζονται από όξυνση των οικονομικών και κοινωνικών προβλημάτων, τα οποία είναι ιδιαίτερος αισθητά στον τοπικό κοινωνικό χώρο. Σε αυτές τις συνθήκες, η τοπική κοινωνία καλείται να ανταποκριθεί σε νέες προκλήσεις, να αντιμετωπίσει κρίσιμα προβλήματα και να αξιοποιήσει ευκαιρίες. Ο νέος ρόλος που καλείται να διαδραματίσει ο κάθε «τόπος» απαιτεί συστηματική δράση και εφικτούς στόχους, που να αξιοποιούν τις ενδογενείς δυνάμεις και να εξασφαλίζουν τη συναίνεση των πολιτών και των φορέων (Παππά, 2009).

### 5.1.2 Η σημασία του θεσμού της Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Σύμφωνα με τον Παπαναστασίου (2005), η Τοπική Αυτοδιοίκηση αποτελεί μια αυτοτελή διοίκηση με κύριο σκοπό τη διαχείριση των τοπικών υποθέσεων, από ένα αντιπροσωπευτικό όργανο της τοπικής κοινωνίας. Η αναγκαιότητα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης περιστρέφεται γύρω από δύο βασικά θέματα. Το πρώτο αναφέρεται στην προαγωγή της δημοκρατίας, εφόσον ο θεσμός της Τοπικής Αυτοδιοίκησης αποβλέπει κατ' εξοχήν στην προβολή της, είτε με την έννοια της αντιπροσώπευσης, είτε με την έννοια της λαϊκής συμμετοχής. Το δεύτερο θέμα αναφέρεται στην αποτελεσματικότητα. Η Τοπική Αυτοδιοίκηση, μπορεί να αποδειχθεί ένας αποτελεσματικός προμηθευτής δημόσιων αγαθών και υπηρεσιών με τρόπους που η κεντρική διοίκηση δεν μπορεί να εφαρμόσει, συμβάλλοντας έτσι, στην επιτυχία των κυβερνητικών στόχων.

Αποτελεί αρχή, ότι η αποτελεσματική Τοπική Αυτοδιοίκηση πρέπει να ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για την εξασφάλιση της ευημερίας της περιοχής της, έχοντας στη διάθεσή της, τις αρμοδιότητες και τους ανάλογους πόρους. Ο ρόλος της Τοπικής Αυτοδιοίκησης πρέπει να βασίζεται σε μία ισχυρή τοπική δημοκρατία. Αυτή, επιτρέπει την ενεργή συμμετοχή των πολιτών στη διαδικασία της αυτοδιοίκησης.

Η Τοπική Αυτοδιοίκηση αποτελεί διακριτό επίπεδο άσκησης και διαχείρισης ευθύνης της διακυβέρνησης, που πρέπει να παίρνει μέρος στον αναγκαίο δημοκρατικό προγραμματισμό και

οφείλει να επιδιώκει κάθε φορά τη μεγαλύτερη δυνατή συμμετοχή των πολιτών και των φορέων τους, στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

### 5.2 Θεωρητικό πλαίσιο ανάλυσης και μελέτης της αξιοποίησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Η πορεία προς την επίτευξη της ποιότητας σε κάθε οργανισμό ή επιχείρηση, είναι μοναδική και εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως το μέγεθος του οργανισμού, τα χαρακτηριστικά του, αλλά και τις εσωτερικές ιδιομορφίες του (Hill and Wilkinson, 1995).

Κατά τον Atkinson, οι οργανισμοί χρησιμοποιούν διαφορετικές τεχνολογίες, έχουν διαφορετική ιστορία, απευθύνονται σε διαφορετικό κοινό και το πιο σημαντικό, απασχολούν ανθρώπους με διαφορετικές κουλτούρες, γι' αυτό και η προσπάθεια για βελτίωση της ποιότητας πρέπει να διοικηθεί με διαφορετικό τρόπο σε κάθε ένα οργανισμό (Mann and Kehoe, 1995).

Μέσα σε ένα ταχύτητα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, όπου η ποιότητα αποτελεί σημαντικό παράγοντα, η καλύτερη δυνατή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, αποτελεί προτεραιότητα. Η εξέλιξη της φύσης των εργασιών στους Οργανισμούς, απαιτεί συχνά εξειδικευμένες γνώσεις, αλλά και γενικές γνώσεις και ικανότητες, που θα επιτρέψουν στους εργαζόμενους να διαχειρίζονται μεγάλο αριθμό υπηρεσιών.

Η τεχνολογία, αναφέρεται ως μέσο περιορισμού της πολυπλοκότητας των διαδικασιών παροχής υπηρεσιών. Η χρήση της τεχνολογίας, εκτός από την υποκατάσταση της ανθρώπινης εργασίας, δίνει νέες διαστάσεις στις ικανότητες και δεξιότητες των εργαζομένων. Αναβαθμίζει τις γνώσεις τους και ενισχύει την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους στις υπηρεσίες που παρέχουν, καθώς και στην εξυπηρέτηση πελατών. Η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα που ολοένα και μεγαλώνει, θέτει την τεχνολογία σε υποστηρικτικό και δευτερεύοντα ρόλο.

#### 5.2.1 Οι αρμοδιότητες της Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης, θεωρήθηκαν ως ο κοντινότερος προς τον πολίτη θεσμός και ο χαρακτηρισμός αυτός είναι συναφής με το γεγονός ότι οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης, αποτελούν από τους βασικούς φορείς τοπικής έκφρασης, αλλά και διαμορφώνουν την τοπική κοινή γνώμη. Παράλληλα, οι τοπικές αρχές ως υπεύθυνες για την

παροχή των τοπικών υπηρεσιών, αλλά και την προώθηση των τοπικών συμφερόντων, είναι αυτές που χαράζουν και υλοποιούν πολιτικές, οι οποίες έχουν άμεση σχέση με την ανάπτυξη της τοπικής κοινωνίας. Εντός αυτού του πλαισίου, η Τοπική Αυτοδιοίκηση έχει αναλάβει μία σειρά αρμοδιοτήτων, οι οποίες της επιτρέπουν τόσο να παρέχει καλύτερης ποιότητας υπηρεσίες, όσο και να εφαρμόζει τις πολιτικές της προς όφελος των δημοτών της.

Οι αρμοδιότητες αυτές, οι οποίες περιγράφονται συνήθως μέσα στη σχετική νομοθεσία και στη συνέχεια, εντάσσονται στον Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων της εκάστοτε χώρας, καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα δράσεων (Υπηρεσίες Κοινωνικής Πρόνοιας, Συντήρηση σχολικών εγκαταστάσεων, Περιβάλλον, κ.λπ.), γεγονός που αποδεικνύει για ακόμη μία φορά τον πολυποικίλο ρόλο των τοπικών αρχών.

### 5.3 Ακαδημία Τοπικής Αυτοδιοίκησης Κύπρου

Η Ακαδημία Τοπικής Αυτοδιοίκησης Κύπρου, αποτελεί προϊόν συναντίληψης των Ενώσεων Δήμων και Κοινοτήτων Κύπρου, καθώς και της Αναπτυξιακής Εταιρείας Επαρχίας Λάρνακας και Αμμοχώστου. Ιδρύθηκε το 2013, κατά τρόπον τέτοιο ώστε μέσα από την επιμορφωτική – εκπαιδευτική δραστηριότητά της, να επιτρέψει στην Τοπική Αυτοδιοίκηση της Κύπρου να ακολουθήσει τις Ευρωπαϊκές τάσεις που τη θέλουν να αναλαμβάνει συνεχώς αυξανόμενο ρόλο με νέες αρμοδιότητες και εξουσίες που θα εκχωρούνται από την Κεντρική Κυβέρνηση με τους ανάλογους πόρους. Η Ακαδημία ανέλαβε με δική της πρωτοβουλία σε μόνιμη επιστημονική βάση, τη διαχείριση της επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού, αιρετών και άλλων λειτουργών που υπηρετούν την Τοπική Αυτοδιοίκηση. Μία προσπάθεια εκ των έσω, για να βελτιωθούν ικανότητες και δεξιότητες και να προωθηθούν σύγχρονες μέθοδοι διοίκησης. Το νομικό πλαίσιο στο οποίο εμπίπτει, τη χαρακτηρίζει εταιρεία μετοχική μη κερδοσκοπική, με μετόχους κατά 40% την Ένωση Δήμων Κύπρου, 40% την Ένωση Κοινοτήτων Κύπρου και 20% την Αναπτυξιακή Εταιρεία Επαρχίας Λάρνακας και Αμμοχώστου, στην οποία ανατέθηκε ρόλος συντονιστή. Η Ακαδημία διοικείται από Διοικητικό Συμβούλιο, το οποίο απαρτίζεται από 13 μέλη. Πέντε μέλη ορίζονται από την Ένωση Δήμων Κύπρου, πέντε από την Ένωση Κοινοτήτων Κύπρου και τρία από την Αναπτυξιακή Εταιρεία Επαρχίας Λάρνακας και Αμμοχώστου.

#### 5.4 Μέθοδοι εκπαίδευσης δημοτικών υπαλλήλων

Στόχος της εκπαίδευσης, είναι η παροχή της απαραίτητης τεχνογνωσίας για την αποτελεσματική και αποδοτική άσκηση των καθηκόντων των εργαζομένων και ξεκινάει με την είσοδό τους στο δημόσιο και συνεχίζεται καθ' όλη τη διάρκεια της θητείας τους.

Η διαμόρφωση και η ανάπτυξη των μεθόδων εκπαίδευσης, βασίζεται σε δύο προσεγγίσεις με την πρώτη προσέγγιση να υποστηρίζει ότι η βελτίωση των γνώσεων και η απόκτηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεση των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων, γίνεται στο χώρο εργασίας, μέσω προγραμματισμένων και συστηματικών αναδιατάξεων και ανακατανομών σε διάφορες θέσεις εργασίας σε διάφορα τμήματα ή διευθύνσεις. Η δεύτερη προσέγγιση να υιοθετεί τη λεγόμενη «θεωρητική εκπαίδευση», η οποία γίνεται έξω από το χώρο εργασίας και παρέχεται από τα Περιφερειακά Ινστιτούτα Επιμόρφωσης. Τα θετικά της πρώτης προσέγγισης, είναι ότι ρήγνυται η ρουτίνα που δημιουργείται, λόγω της ενασχόλησης του εργαζόμενου με ποικίλα καθήκοντα σε διαφορετικές θέσεις εργασίας. Υπάρχουν δύο μέθοδοι εκπαίδευσης, οι οποίες είναι:

- Η εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης, η οποία διευκρινίζει και παρέχει κάθε είδους βοήθεια και καθοδήγηση για υπηρεσιακά θέματα που απασχολούν τους υπαλλήλους και
- Η συμμετοχή σε επιτροπές, ανάλογα με τα τυπικά προσόντα που κατέχουν οι υπάλληλοι, αλλά και τη θέση τους εντός της υπηρεσίας τους, με συνεπακόλουθη τη συνεργασία με άλλους συναδέλφους, ανταλλάσσοντας εμπειρίες και γνώσεις.

Όσο αφορά τη δεύτερη προσέγγιση, στόχο έχει να καλλιεργήσει στους εκπαιδευόμενους-εργαζόμενους ικανότητες, που θα τους διευκολύνουν στον τομέα της εργασίας τους. Αναφορικά, κάποιες από αυτές είναι η μεθοδικότητα, η λήψη αποφάσεων, η κριτική σκέψη, καθώς και το πνεύμα συνεργασίας.

#### 5.5 Εκπαιδευτικές ανάγκες στην Τοπική Αυτοδιοίκηση

Η ανάγκη της Δημόσιας Διοίκησης να μεταβεί στο νέο διοικητικό περιβάλλον της «Ηλεκτρονικής διακυβέρνησης», έχει επιφέρει αλλαγές. Η Τεχνολογία Πληροφορικής και Επικοινωνιών και η Κοινωνία της Πληροφορίας, θα πρέπει να ενταχθούν σταδιακά στις λειτουργίες και στις δομές της Τοπικής Διοίκησης.



## Μεταπτυχιακό Διοίκησης Επιχειρήσεων

Αυτό σημαίνει την ύπαρξη νέων προτύπων οργάνωσης της εργασίας, νέων πρακτικών λειτουργίας των υπηρεσιών και νέων μορφών συνεργασίας με το περιβάλλον, είτε πρόκειται για πολίτες και επιχειρήσεις, είτε πρόκειται για οργανισμούς εκτός δημόσιας διοίκησης στη χώρα, αλλά και σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Οι εκπαιδευτικές ανάγκες αφορούν, όλο το φάσμα των ρόλων και των λειτουργιών της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ώστε να καταστεί αποτελεσματική και ανταγωνιστική η εργασία των υπαλλήλων στο εξειδικευμένο και σύγχρονο περιβάλλον. Συμπεριλαμβάνουν ανάγκες στις λειτουργίες επεξεργασίας πολιτικής, σχεδιασμού και προγραμματισμού, στις διαδικασίες επικοινωνίας και συνεργασίας, στις διαδικασίες υλοποίησης εξειδικευμένων έργων και ενεργειών και στις καθημερινές λειτουργίες παραγωγής έργου (π.χ. διοικητικές, τεχνικές, παροχής υπηρεσιών, κ.λπ.).

Μέσα στα πλαίσια του έργου της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης (Κ.Α.Δ.Δ.), ήταν η διάγνωση αναγκών μάθησης και ανάπτυξης στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Συγκεντρώθηκαν εισηγήσεις για το πώς αυτές οι ανάγκες μπορούν να ικανοποιηθούν μέσα από εκπαιδευτικά προγράμματα. Για την υλοποίηση της διάγνωσης έγιναν οι πιο κάτω δράσεις:

- Διεξαγωγή συνεντεύξεων με επικεφαλής Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, με σκοπό τη διάγνωση των αναγκών μάθησης και ανάπτυξης σε θέματα διοίκησης και ηγεσίας.
- Διεξαγωγή δέκα διήμερων εργαστηρίων δομημένου δημοκρατικού διαλόγου, με γεωγραφικό διαχωρισμό για την εξαγωγή πορισμάτων σε σχέση με τα προβλήματα, καθώς και τις ανάγκες που υπάρχουν στους οργανισμούς αυτούς, σε θέματα διοίκησης και ηγεσίας. Σκοπός των εργαστηρίων, ήταν η ανίχνευση, η ιεράρχηση και η κατηγοριοποίηση των γενεσιουργών αιτίων που προκαλούν τα προβλήματα, αλλά και η διερεύνηση του κατά πόσο και ποιά από αυτά μπορούν να ξεπεραστούν, μέσα από προγράμματα μαθησιακών δραστηριοτήτων.
- Εκπόνηση έκθεσης αναγκών μάθησης και ανάπτυξης για τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, με απώτερο σκοπό πρώτα την τεκμηρίωση, εξαγωγή πορισμάτων και ιεράρχηση των αναγκών που προκύπτουν και κατά δεύτερο, την κατάθεση εισηγήσεων για το πώς αυτές οι ανάγκες μπορούν να ικανοποιηθούν μέσα από εκπαιδευτικά προγράμματα.

Ο προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών στην Τοπική Αυτοδιοίκηση χωρίζεται συνήθως ανά τύπο και μέγεθος του φορέα Τοπικής Αυτοδιοίκησης, δηλαδή:

### **Μεγάλοι δήμοι**

Υπάλλληλοι: Δεν εμφανίζουν ιδιαίτερα υψηλά ελλείμματα γνώσεων, παρά μόνο σε θέματα εθνικής νομοθεσίας.

Προϊστάμενοι: Εμφανίζουν υψηλά ελλείμματα γνώσεων στις εξειδικευμένες γνώσεις Η/Υ, στη χρήση διαδικτύου, στη χρήση Η/Υ και στο μάνατζμεντ.

### **Μεσαίοι δήμοι (Προσωπικό 100-300 άτομα)**

Υπάλλληλοι: Εμφανίζουν υψηλότερα ελλείμματα γνώσεων στα θέματα διαδικασιών χρηματοδότησης από την Ευρωπαϊκή Ένωση, στις εξειδικευμένες γνώσεις Η/Υ και στην ευρωπαϊκή νομοθεσία.

Προϊστάμενοι: Εμφανίζουν υψηλότερα ελλείμματα γνώσεων στα θέματα εξειδικευμένων γνώσεων Η/Υ, στο μάνατζμεντ, στην ευρωπαϊκή νομοθεσία, στη διαχείριση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, στη χρήση διαδικτύου και Η/Υ, στις διαδικασίες χρηματοδότησης από την Ευρωπαϊκή Ένωση και στους σύγχρονους τρόπους εξυπηρέτησης πολιτών.

### **Μικροί δήμοι (Προσωπικό < 100 άτομα)**

Υπάλλληλοι: Εμφανίζουν υψηλότερα ελλείμματα γνώσεων στα θέματα εξειδικευμένων γνώσεων Η/Υ, στις διαδικασίες λειτουργίας της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, στους σύγχρονους τρόπους εξυπηρέτησης πολιτών, στην ευρωπαϊκή νομοθεσία, στις διαδικασίες χρηματοδότησης από την Ευρωπαϊκή Ένωση, στη διαχείριση και παρακολούθηση έργων, στην εθνική νομοθεσία, στα θέματα οικονομικής διαχείρισης (γνώσεις προγραμματισμού και προϋπολογισμού) και στη διαχείριση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού.

Προϊστάμενοι: Εμφανίζουν υψηλότερα ελλείμματα γνώσεων στα θέματα της ευρωπαϊκής νομοθεσίας, στις διαδικασίες χρηματοδότησης από την Ευρωπαϊκή Ένωση, στην εθνική νομοθεσία, στις εξειδικευμένες γνώσεις Η/Υ και χρήση διαδικτύου, στις ξένες γλώσσες, στο μάνατζμεντ και στη διαχείριση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού.

## Κεφάλαιο 6

### 6.1 Μεθοδολογία

Για τη συλλογή όλων των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο ως το κυριότερο μεθοδολογικό εργαλείο. Ωστόσο, έμμεσα χρησιμοποιήθηκε και η μέθοδος της παρατήρησης και της συνέντευξης με τους υπαλλήλους.

Το ερωτηματολόγιο θεωρήθηκε ως το καταλληλότερο, λόγω του ότι είναι ανώνυμο και έτσι δίνεται στο δείγμα της έρευνας η άνεση να απαντήσει αντικειμενικά, καθώς και με ταχύτητα αφού η διαμόρφωσή του το επιτρέπει. Είναι ένα έντυπο που περιλαμβάνει μια σειρά δομημένων ερωτήσεων, στις οποίες ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει γραπτά και με μια συγκεκριμένη σειρά. Επίσης, ο ερευνητής μπορεί να συλλέξει όλες τις πληροφορίες που χρειάζεται, με πολύ χαμηλό κόστος και να το δώσει σε περισσότερους ανθρώπους και να προχωρήσει στη διερεύνηση και εξαγωγή των συμπερασμάτων, χωρίς ο ίδιος να επηρεάσει τις απαντήσεις.

Τα ερωτηματολόγια δόθηκαν προσωπικά στον κάθε ένα υπάλληλο ξεχωριστά και η επιστολή που τα συνόδευε, τους ενημέρωνε για το σκοπό της έρευνας και ότι η συμπλήρωσή τους θα διαρκούσε περίπου 10 λεπτά.

Σύμφωνα με τα στοιχεία που παραχωρήθηκαν από τον Υπεύθυνο Ανθρώπινου Δυναμικού, το σύνολο των υπαλλήλων τη δεδομένη στιγμή ανέρχεται στους 61, εκ των οποίων οι 44 είναι άνδρες και οι 17 γυναίκες.

Μετά τη συγκέντρωση όλων των ερωτηματολογίων, χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα Microsoft Office Excel για τη στατιστική επεξεργασία.

Τα αποτελέσματα στην παρούσα έρευνα είναι αξιόπιστα, δεδομένου ότι το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε με προσοχή και όλες οι ερωτήσεις είναι κατανοητές από τους ερωτηθέντες. Ωστόσο, η έρευνα υπόκειται σε περιορισμούς που οφείλονται στον τόπο (Αραδίππου) και το χρόνο (2020) που πραγματοποιήθηκε. Αυτό δείχνει, ότι τα αποτελέσματα δεν μπορούν να γενικευτούν, είναι όμως ενδεικτικά αποτελέσματα της κατάστασης που επικρατεί στις Τοπικές Αυτοδιοικήσεις της Κύπρου τη δεδομένη στιγμή.

## Κεφάλαιο 7

### 7.1 Περιγραφή Στοιχείων

#### 7.1.1 Ερευνητική Προσέγγιση της Αξιοποίησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στον Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης - Μελέτη Περίπτωσης Δήμου Αραδίππου

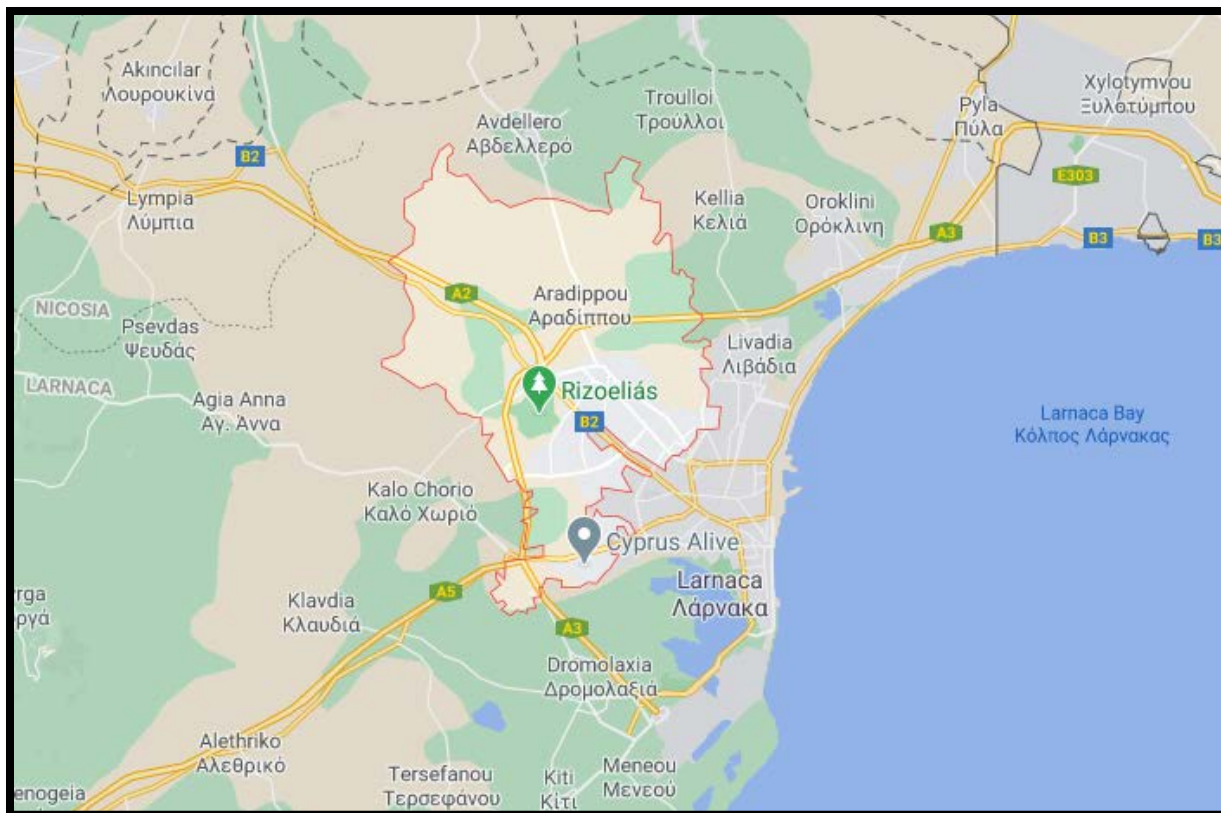
Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διαπιστωθεί σε ποίο βαθμό αξιοποιείται το ανθρώπινο δυναμικό στον οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης, πόσο αποτελεσματικές είναι οι μέθοδοι της ολικής ποιότητας στην αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού όταν εφαρμόζονται, αλλά και ποιά κατάσταση επικρατεί σε περιπτώσεις που δεν έχουμε εφαρμογή του συστήματος ποιότητας. Επιπλέον, εξετάζονται ζητήματα που αφορούν στην επίλυση προβλημάτων, αδυναμιών και συγκρούσεων μέσα στο περιβάλλον του Οργανισμού και περιγράφεται με λεπτομέρεια ο ρόλος του τμήματος προσωπικού, αλλά και του υπεύθυνου προσωπικού στο πώς συμμετέχει στην επίλυση των διαφόρων προβλημάτων, αλλά και στη δημιουργία προϋποθέσεων και δυνατοτήτων, οι οποίες θα δώσουν τη δυνατότητα στο ανθρώπινο δυναμικό να αναπτυχθεί και να συμμετέχει ενεργητικά σε όλες τις διαδικασίες που είναι απαραίτητες για να επιτευχθεί η ποιότητα.

#### 7.1.2 Παρουσίαση του Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης

##### 7.1.2.1 Δήμος Αραδίππου

Η Αραδίππου (φέρει το όνομά της, από το βασιλιά Αράδιππο) βρίσκεται στα νότια της Κύπρου, σε μικρή απόσταση από το Διεθνές Αεροδρόμιο της Λάρνακας. Ήταν παραδοσιακά ένα γεωργοκτηνοτροφικό χωριό, που άλλαξε όμως όψη μετά την τουρκική εισβολή του 1974 και την οικοδομική έκρηξη που ακολούθησε.

Σήμερα η Αραδίππου, αποτελεί κομβικό σημείο στο εθνικό οδικό δίκτυο του νησιού και ο συγκοινωνιακός κόμβος της Ριζοελιάς, είναι γνωστός σε κάθε Κύπριο. Η Αραδίππου αναγορεύθηκε σε δήμο το 1986 και έχει σταδιακά καθιερωθεί ως ένα δυναμικά εξελισσόμενο αστικό κέντρο.

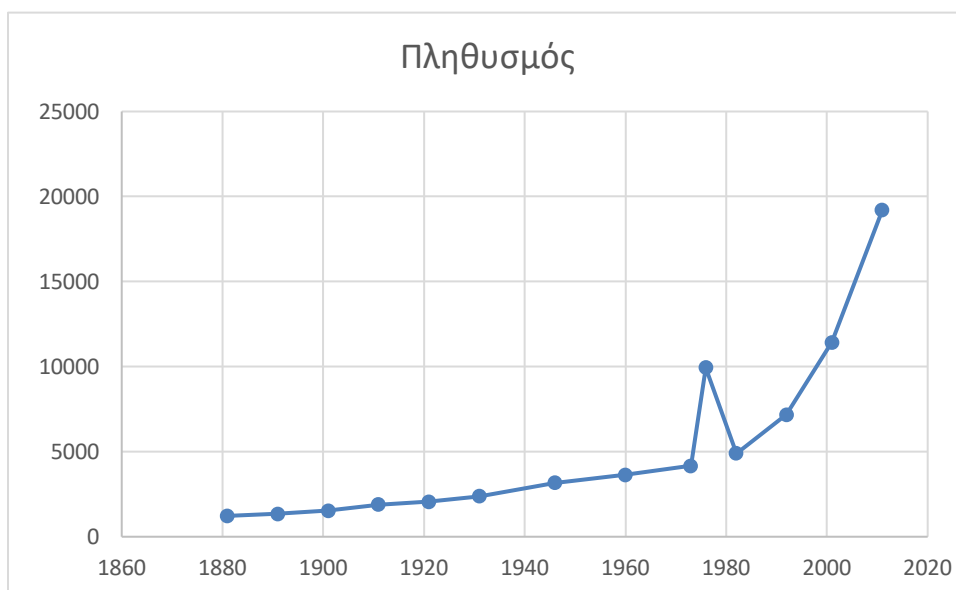


Εικόνα 1: Χάρτης Δήμου Αραδίππου

Αφού ανακηρύχθηκε σε Δήμο, η Αραδίππου καθόρισε τα δημοτικά της όρια και είναι ο δεύτερος μεγαλύτερος Δήμος της Κύπρου σε έκταση γης με 42.982 τετραγωνικά κυβερνητικά στρέμματα. Ο πληθυσμός της Αραδίππου, φθάνει σήμερα τις 20.000 κατοίκους.

Απογραφή	Πληθυσμός	Απογραφή	Πληθυσμός
1881	1225	1960	3632
1891	1338	1973	4175
1901	1534	1976	9937
1911	1884	1982	4899
1921	2051	1992	7183
1931	2373	2001	11425
1946	3164	<b>2011</b>	<b>19199</b>

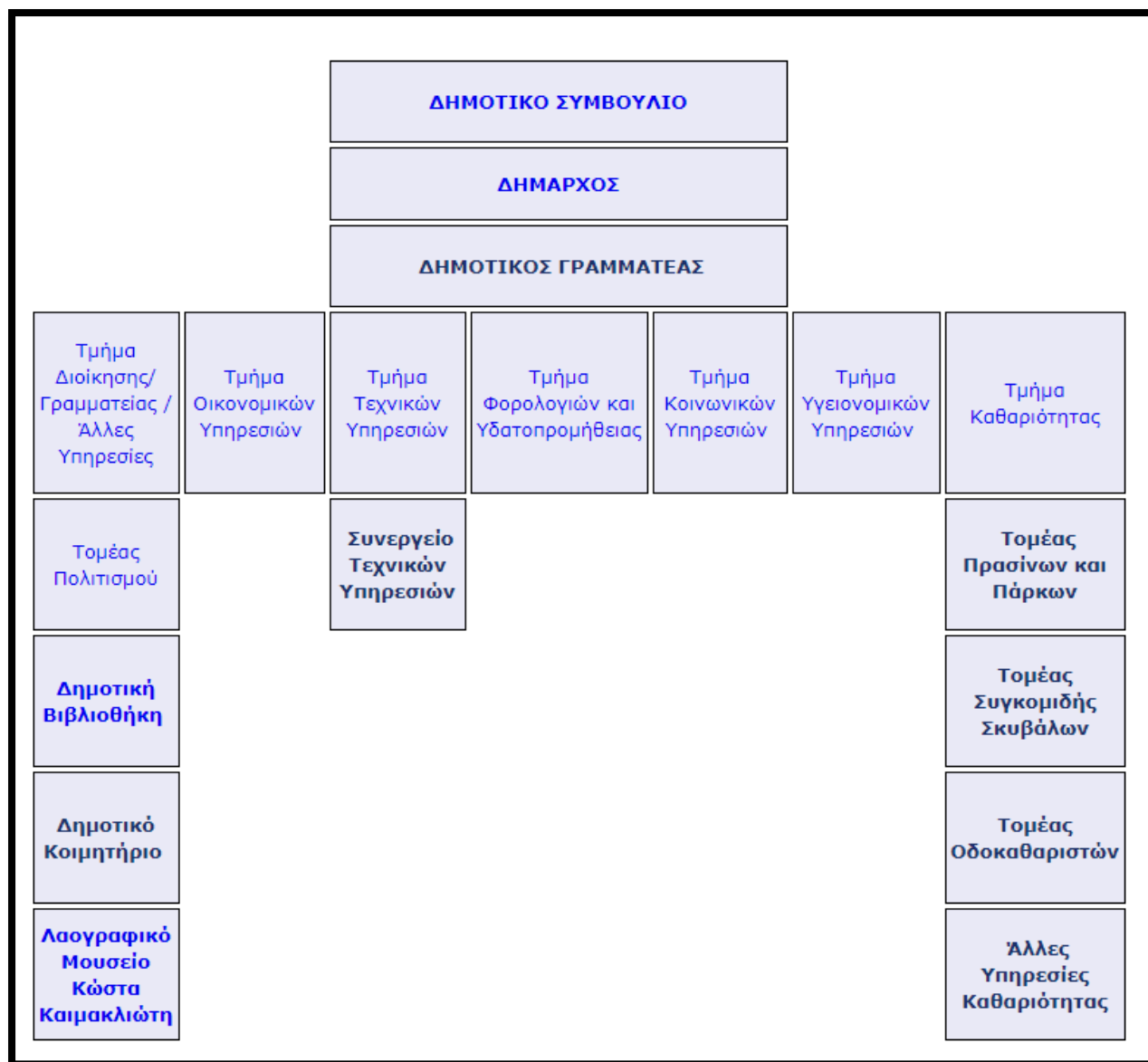
Πίνακας 3: Απογραφή πληθυσμού Δήμου Αραδίππου



Γράφημα 1: Πληθυσμός Δήμου Αραδίππου ανά τα χρόνια

Η Αραδίππου, φιλοξενεί μέσα στα δημοτικά όριά της, το μεγαλύτερο μέρος των βιομηχανικών ζωνών, που εξυπηρετούν την ευρύτερη περιοχή του αστικού συμπλέγματος και ολόκληρη την Κύπρο.

Πιο κάτω παρουσιάζεται συνοπτικά η δομή του Δήμου Αραδίππου και ο διαχωρισμός στα επιμέρους τμήματα.



Εικόνα 2: Οργανόγραμμα Δήμου Αραδίππου

### Πενταετές Πλάνο του Δήμου Αραδίππου

Το πενταετές πλάνο, έτυχε της έγκρισης του Δημοτικού Συμβουλίου στις 31 Μαΐου 2012 και έκτοτε αποτελεί οδηγό των ενεργειών της Δημοτικής Αρχής.

Παρατίθεται παρακάτω όπως θεσπίστηκε (πηγή Δήμος Αραδίππου) :

## Οικονομική ανάπτυξη

- Διενέργεια έρευνας μεταξύ όλων των επιχειρήσεων που εδρεύουν στο Δήμο μας με στόχο:
  - ο Την καταγραφή προβλημάτων και δυσκολιών που αντιμετωπίζουν.
  - ο Τη διερεύνηση των πιθανοτήτων συμμετοχής σε προγράμματα για εξασφάλιση κονδυλίων από ευρωπαϊκά ταμεία ή άλλες χρηματοδοτικές πηγές.
  - ο Τους τρόπους με τους οποίους ο Δήμος θα μπορούσε να τις στηρίξει στην προσπάθειά τους να επιτύχουν την υγιή ανάπτυξή τους.
- Πλήρης διαφάνεια στα οικονομικά του Δήμου και άμεση πρόσβαση σε οποιοδήποτε πολίτη επιθυμεί να ελέγχει δαπάνες και εισοδήματα. Ο δημοτικός ισολογισμός θα δημοσιεύεται στην ιστοσελίδα του Δήμου και σε ετήσια έντυπη έκδοση.
- Επιδίωξη διδυμοποιήσεων με πόλεις του εξωτερικού με στόχο τη στενότερη συνεργασία, την προώθηση κοινών προγραμμάτων και την ανταλλαγή γνώσεων και εμπειριών σε θέματα οικονομικής ανάπτυξης και αναβάθμισης των προσφερόμενων υπηρεσιών προς τους δημότες. Αυτή τη στιγμή, ο Δήμος Αραδίππου έχει διδυμοποιηθεί με δύο ελληνικούς δήμους, το Δήμο Νεάπολης και το Δήμο Μουρεσίου.
- Ολοκλήρωση και ανάπτυξη της βιομηχανικής περιοχής και ανάπτυξη νέας βιοτεχνικής περιοχής.
- Όσον αφορά την οικονομική διαχείριση του Δήμου, δημοσιοποίηση του προϋπολογισμού του Δήμου, δημιουργία τμήματος ελέγχου προϋπολογισμού, άσκηση αυστηρού ελέγχου των δαπανών (περιλαμβανομένων των υπερωριών του προσωπικού).

## Ενημέρωση και εξυπηρέτηση του δημότη

- Δημιουργία Γραφείου Εξυπηρέτησης του Δημότη, το οποίο θα βελτιώσει και θα αναβαθμίσει τις προσφερόμενες υπηρεσίες προς τους δημότες σε όλα τα επίπεδα. Το Γραφείο θα είναι πλήρως μηχανογραφημένο και θα διαθέτει αναβαθμισμένο τηλεφωνικό κέντρο, ώστε όλες οι εισηγήσεις, απορίες ή παράπονα των δημοτών να καταγράφονται από λειτουργό του Δήμου, να καταχωρούνται και να διοχετεύονται ηλεκτρονικά στις αρμόδιες Υπηρεσίες και τα Τμήματα για διεκπεραίωση. Η διαδικασία διεκπεραίωσης θα παρακολουθείται, ώστε στο τέλος κάθε έτους να υποβάλλεται ετήσια έκθεση του



## Μεταπτυχιακό Διοίκησης Επιχειρήσεων

Γραφείου και να γίνεται ποιοτική αξιολόγηση για τις ανάγκες των δημοτών και την αποτελεσματικότητα της Υπηρεσίας.

- Αναβάθμιση της ιστοσελίδας του Δήμου:
  - ο Δυνατότητα εξασφάλισης πιστοποιητικών, συμπλήρωσης και υποβολής αιτήσεων για άδειες και άλλα πιστοποιητικά που εκδίδει ο Δήμος.
  - ο Δημοσίευση όλων των αποφάσεων του Δημοτικού Συμβουλίου.
  - ο Μηνιαίο ηλεκτρονικό ενημερωτικό δελτίο για όλες τις δραστηριότητες του Δήμου.
- Ενίσχυση του Δημοτικού Ιατρείου και αύξηση των ημερών παροχής ιατρικών υπηρεσιών στους δημότες.
- Καθιέρωση τουλάχιστον μίας πανδημοτικής συγκέντρωσης κάθε χρόνο, στη διάρκεια της οποίας οι δημότες θα ενημερώνονται για το έργο του Δήμου. Στη συγκέντρωση θα παρευρίσκονται και οι προϊστάμενοι όλων των Υπηρεσιών και των Τμημάτων του Δήμου για να καταγράφουν τις εισηγήσεις ή τα παράπονα των δημοτών και να δίνουν απαντήσεις.
- Πραγματοποίηση τακτικών συσκέψεων με οργανωμένα σύνολα που εδρεύουν στο Δήμο μας. Στόχος η ανάδειξη και η προβολή του έργου που επιτελούν, η ενίσχυση της συνεργασίας μας και η συμβολή τους στις δραστηριότητες του Δήμου, με τις εξειδικευμένες γνώσεις και τις εμπειρίες τους.
- **Εφαρμογή προγράμματος εκπαίδευσης και διαδικασιών αξιολόγησης των δημοτικών υπαλλήλων.**
- Διενέργεια δημοσκοπήσης μία φορά το χρόνο με στόχο την καταγραφή προβλημάτων που αντιμετωπίζει ο Δήμος και εισηγήσεων για επίλυσή τους, αξιολόγηση των δημοτικών υπηρεσιών και του έργου του Δημάρχου και του Δημοτικού Συμβουλίου κτλ.

### **Καθαριότητα, περιβάλλον**

- Προσπάθεια άμεσης έναρξης και ολοκλήρωσης το συντομότερο δυνατό των κατασκευαστικών εργασιών που απαιτούνται, για ένταξη της περιοχής Βλάχος (Κρασά) στα όρια του Συμβουλίου Αποχετεύσεως Λάρνακας.
- Προώθηση όλων των αναγκαίων ενεργειών και διαδικασιών για σχεδιασμό, κατασκευή και λειτουργία αποχετευτικού συστήματος και στην υπόλοιπη Αραδίππου.

## Μεταπτυχιακό Διοίκησης Επιχειρήσεων

- Συντήρηση και αξιοποίηση υφιστάμενων πάρκων και χώρων πρασίνου, ώστε να καταστούν πόλοι έλξης για μικρούς και μεγάλους. Αναβάθμιση παιδικών χαρών και αντικατάσταση των παλιών παιχνιδιών με καινούργια, σύμφωνα με τα ευρωπαϊκά πρότυπα ασφάλειας.
- Ενίσχυση του συστήματος ανακύκλωσης, με την προώθηση κινήτρων στους επιχειρηματίες για ένταξή τους σε σχετικά προγράμματα και με την εφαρμογή προγραμμάτων ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης των δημοτών και ιδιαίτερα των παιδιών.
- Κατασκευή νέων πεζοδρομίων και συνεχής συντήρηση υφιστάμενων, με παράλληλη λήψη μέτρων για απρόσκοπτη πρόσβασή τους από όλους τους συνδημότες και ιδιαίτερα εκείνους με κινητικά προβλήματα.

### Πολιτισμός

- Ανέγερση σύγχρονου Δημοτικού Θεάτρου, το οποίο θα είναι σε θέση να φιλοξενεί κάθε πνευματική δραστηριότητα και την πλούσια πολιτιστική δημιουργία των δημοτών μας.
- Δημιουργία Δημοτικής Πινακοθήκης, η οποία θα στεγάσει τα έργα σημαντικών καλλιτεχνών, τα οποία σήμερα βρίσκονται διάσπαρτα σε διάφορες αίθουσες του Δημοτικού Μεγάρου και άλλους χώρους.
- Εξωραϊσμός της πλατείας Αποστόλου Λουκά και ανάπλαση της Λαϊκής Γειτονιάς στην περιοχή του Λαογραφικού Μουσείου «Κώστας Καϊμακλιώτης».
- Επανασχεδιασμός του Μνημείου Ηρώων για να συμπεριληφθούν σ' αυτό όλοι οι ήρωες της Αραδίππου.
- Αναβάθμιση και ψηφιοποίηση της Δημοτικής Βιβλιοθήκης και εμπλουτισμός της με επιστημονικά και ερευνητικά συγγράμματα που θα ενισχύσουν την προσπάθεια των νέων μας για μόρφωση και προετοιμασία για τις πανεπιστημιακές τους σπουδές.

### Νέοι και αθλητισμός

- Ανέγερση σύγχρονου σταδίου σε συνεργασία με τον Κυπριακό Οργανισμό Αθλητισμού (ΚΟΑ) και τις δύο ποδοσφαιρικές ομάδες της Αραδίππου, τον Ερμή και την Ομόνοια.
- Ανέγερση Πολυδύναμου Κέντρου Νεολαίας σε συνεργασία με τον Οργανισμό Νεολαίας.

## Μεταπτυχιακό Διοίκησης Επιχειρήσεων

- Τριμηνιαίες συναντήσεις του Δημάρχου και του Δημοτικού Συμβουλίου με οργανωμένα σύνολα της νεολαίας για ανταλλαγή απόψεων και προώθηση έργων και προγραμμάτων για τους νέους της Αραδίππου.
- Καθιέρωση ετήσιων αθλητικών δραστηριοτήτων, όπως ηλικιακά πρωταθλήματα μεταξύ ενοριών, και βραβεύσεις αθλητών και ομάδων.
- Προγράμματα εκμάθησης υπολογιστών και νέων τεχνολογιών (e-learning) και εγκατάσταση δικτύου Wi-Fi σε όλη την έκταση του Δήμου.

### Οι λόγοι επιλογής του Δήμου Αραδίππου είναι:

- ✓ Η διάθεση συνεργασίας του υπεύθυνου προσωπικού και ποιότητας και η πρόθεση να διευκολύνει την περάτωση της έρευνάς με τρόπο σωστό και αντικειμενικό
- ✓ Η θέση του συγκεκριμένου οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης στο σύνολο των Δήμων της χώρας, καθώς είναι πιστοποιημένος και ιδιαίτερα ανεπτυγμένος με ξεχωριστή ιδιαιτερότητα όσον αφορά το μέγεθος και τη γεωγραφική του θέση
- ✓ Στο Δήμο δηλώνεται ότι επικρατεί η φιλοσοφία ότι το προσωπικό τους, αποτελεί την κινητήρια δύναμή τους και ένα από τα μεγαλύτερα προσόντα τους. Αυτό, είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την έρευνα, καθώς επιδιώκουμε να διαπιστώσουμε τον πραγματικό βαθμό αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, σύμφωνα με τις αρχές της ολικής ποιότητας.

### 7.2 Σκοπός της έρευνας

Μετά το θεωρητικό μέρος, σειρά έχει το ερευνητικό, το οποίο έχει σκοπό τη διερεύνηση των εκπαιδευτικών/επιμορφωτικών αναγκών των υπαλλήλων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης και συγκεκριμένα του Δήμου Αραδίππου.

### 7.3 Ερωτηματολόγιο

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε τον Οκτώβριο του 2020, σε υπαλλήλους του Οργανισμού του Δήμου Αραδίππου, με χρήση ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από πέντε μέρη και συνολικά εικοσιέξι ερωτήσεις.

Το πρώτο μέρος αφορά τα στοιχεία του ερωτώμενου, με ερωτήσεις επιλογής αλλά και ερωτήσεις ανοικτού τύπου, όπου ο καθένας συμπληρώνει ανάλογα. Συγκεκριμένα, υπάρχουν

## Μεταπτυχιακό Διοίκησης Επιχειρήσεων

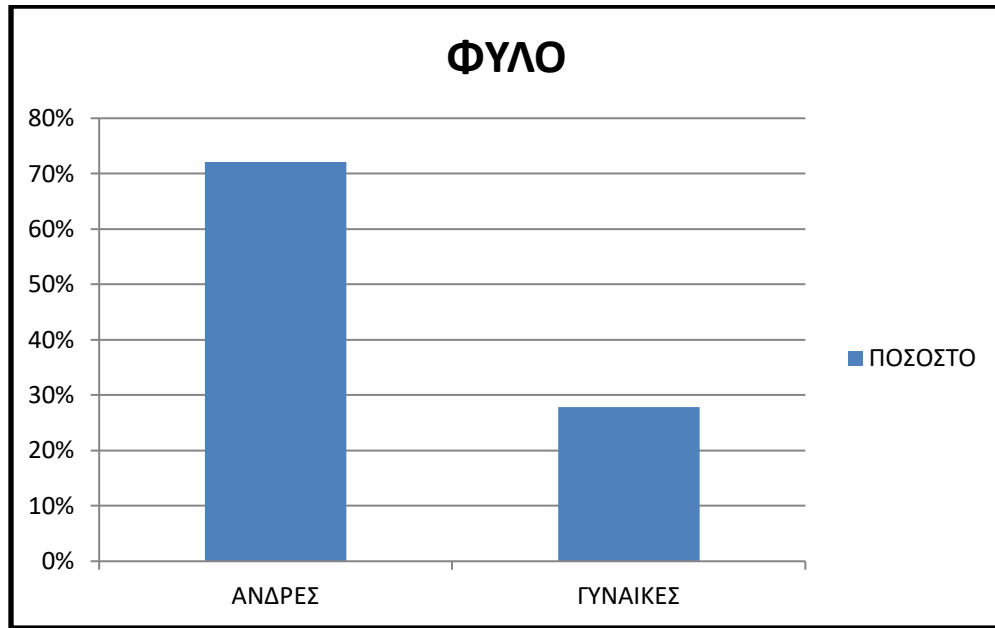
ερωτήσεις για το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, την ειδικότητα/θέση που έχουν στο δήμο και τα χρόνια εργασίας στο Δήμο Αραδίππου. Το δεύτερο μέρος αφορά την προηγούμενη εμπειρία στην εκπαίδευση, με ερωτήσεις επιλογής και μια ερώτηση ανοικτού τύπου. Το τρίτο μέρος περιλαμβάνει ερωτήσεις επιλογής για μελλοντική εμπειρία στην εκπαίδευση. Το τέταρτο, αποτελείται από ερωτήσεις επιλογής που αφορούν την οργάνωση της εκπαίδευσης, όπως πόσες ώρες είναι διατεθειμένοι να παρακολουθήσουν ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα και ποιά χρονικό διάστημα του έτους προτιμούν να παρακολουθήσουν κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

Στο πέμπτο και τελευταίο μέρος, υπάρχουν ερωτήσεις επιλογής με επιμέρους/γενικά στοιχεία, όπως για παράδειγμα από πού ενημερώνονται για τα επιμορφωτικά/εκπαιδευτικά προγράμματα που έχουν παρακολουθήσει ή κατά πόσο υπάρχει ανάγκη για απόκτηση δεξιοτήτων και γνώσεων.

Σύμφωνα με τα στοιχεία που παραχωρήθηκαν από τον Υπεύθυνο Ανθρώπινου Δυναμικού, το σύνολο των υπαλλήλων τη δεδομένη στιγμή, ανέρχεται στους 61, εκ των οποίων οι 44 είναι άνδρες και οι 17 είναι γυναίκες.

<b>ΦΥΛΟ</b>		
	<b>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>
<b>ΑΝΔΡΕΣ</b>	44	72%
<b>ΓΥΝΑΙΚΕΣ</b>	17	28%

Πίνακας 4: Κατανομή προσωπικού ανά φύλο



Γράφημα 2: Το φύλο των συμμετεχόντων στην έρευνα

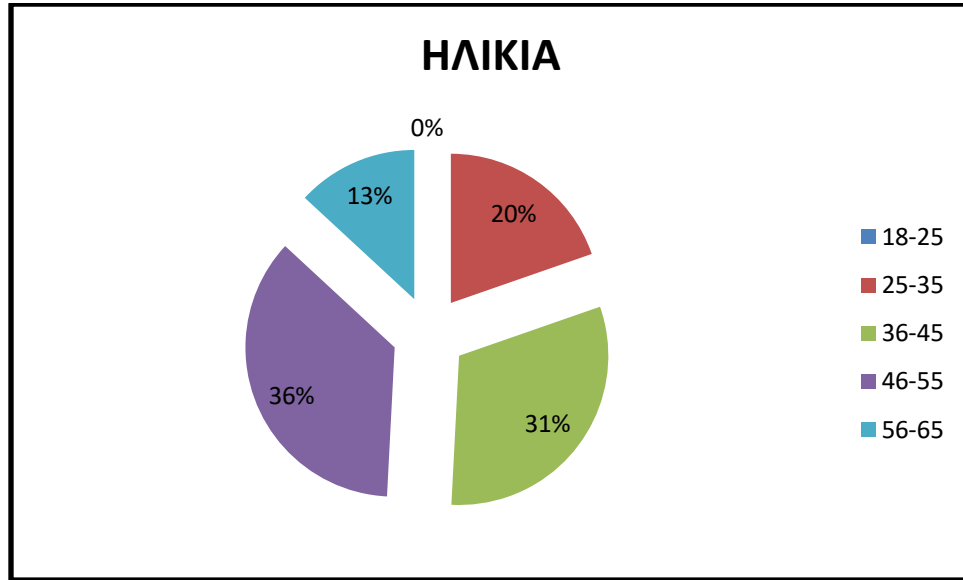
Όπως φαίνεται στο πρώτο γράφημα, αναφορικά με το φύλο των εργαζομένων, παρατηρείται πλειοψηφία των ανδρών με 72% έναντι των γυναικών με 28%, άρα υπάρχει μια αρκετά μεγάλη αριθμητική διαφορά μεταξύ των φύλων.

Συνέχεια στο ερωτηματολόγιο έχει η ηλικία και όπως φαίνεται στο πιο κάτω γράφημα, το μεγαλύτερο ποσοστό το κατέχουν οι ηλικίες 46 έως 55 με 36,07% και στη συνέχεια με μικρή διαφορά οι ηλικίες από 36 έως 45 με 31,15%. Το επόμενο ποσοστό με 19,67% εντοπίζεται στις ηλικίες από 26 έως 35 και τελευταίο με αρκετά χαμηλό ποσοστό οι ηλικίες από 56 έως 65. Σημαντικό να τονιστεί ότι κανένας εργαζόμενος δεν εμπίπτει στις ηλικίες από 18 έως 25, αρκετά λογικό για ένα Δήμο.

ΗΛΙΚΙΑ		
	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
18-25	0	0,00%
26-35	12	19,67%
36-45	19	31,15%
46-55	22	36,07%
56-65	8	13,11%

Πίνακας 5: Η ηλικία των εργαζόμενων

## Μεταπτυχιακό Διοίκησης Επιχειρήσεων



Γράφημα 3: Κατανομή προσωπικού ανά ηλικία

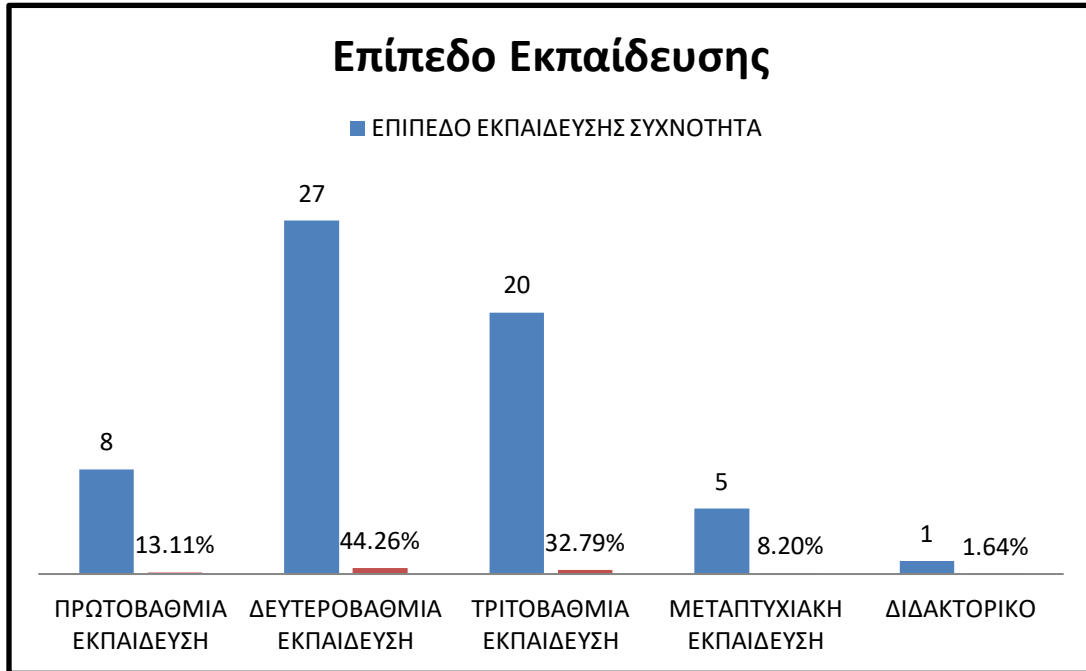
Όσον αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζόμενων, παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό (42,62%) των ερωτώμενων είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και το επόμενο με 32,79% είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας. Το ποσοστό 13,11% έχει πρωτοβάθμια εκπαίδευση και αφορά εργαζόμενους, οι οποίοι εργάζονται στο Τμήμα Καθαριότητας. Το επίπεδο μεταπτυχιακής εκπαίδευσης καλύπτεται από το 8,20% και μόνο ένας κατέχει διδακτορικό τίτλο.

ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ		
	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
<b>ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ</b>	8	13,11%
<b>ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ</b>	27	44,26%
<b>ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ</b>	20	32,79%
<b>ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ</b>	5	8,20%

## Μεταπτυχιακό Διοίκησης Επιχειρήσεων

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ		
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	1	1,64%

Πίνακας 6: Επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων



Γράφημα 4: Το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων

Από τον πιο κάτω πίνακα, παρατηρείται ότι τα περισσότερα ερωτηματολόγια που απαντήθηκαν και που απασχολούνται στο Δήμο, ανήκουν στην ειδικότητα του Τμήματος Καθαριότητας με ποσοστό 39,34%, ενώ τα αμέσως επόμενα ανήκουν στην κατηγορία του Τμήματος Διοίκησης/ Γραμματείας/ Άλλες Υπηρεσίες με ποσοστό 21,31%, το Τμήμα Τεχνικών Υπηρεσιών με ποσοστό 18,03% και το Τμήμα Οικονομικών Υπηρεσιών με ποσοστό 8,20%. Οι υπόλοιπες υπηρεσίες κυμαίνονται μεταξύ των ποσοστών 1,00% και 5,00%.

ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ		
	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Δημοτικός Γραμματέας	1	1,64%
Τμήμα Διοίκησης/ Γραμματείας /Άλλες Υπηρεσίες	13	21,31%

## Μεταπτυχιακό Διοίκησης Επιχειρήσεων

<b>Τμήμα Οικονομικών Υπηρεσιών</b>	5	8,20%
<b>Τμήμα Τεχνικών Υπηρεσιών</b>	11	18,03%
<b>Τμήμα Φορολογιών</b>	3	4,92%
<b>Τμήμα Υγειονομικών Υπηρεσιών</b>	2	3,28%
<b>Τμήμα Καθαριότητας</b>	24	39,34%
<b>Βιβλιοθήκη</b>	1	1,64%
<b>Πράσινο Σημείο</b>	1	1,64%

Πίνακας 7: Η ειδικότητα των υπαλλήλων στο Δήμο Αραδίππου



Γράφημα 5: Ειδικότητα Υπαλλήλων στο Δήμο Αραδίππου

Όπως φαίνεται από τα πιο πάνω, ο Δήμος, δίνει ιδιαίτερη έμφαση στον τομέα της καθαριότητας και καταβάλλει προσπάθειες για αναβάθμιση της ποιότητας ζωής των δημοτών του, αλλά και τη βελτίωση της καλής εικόνας του.

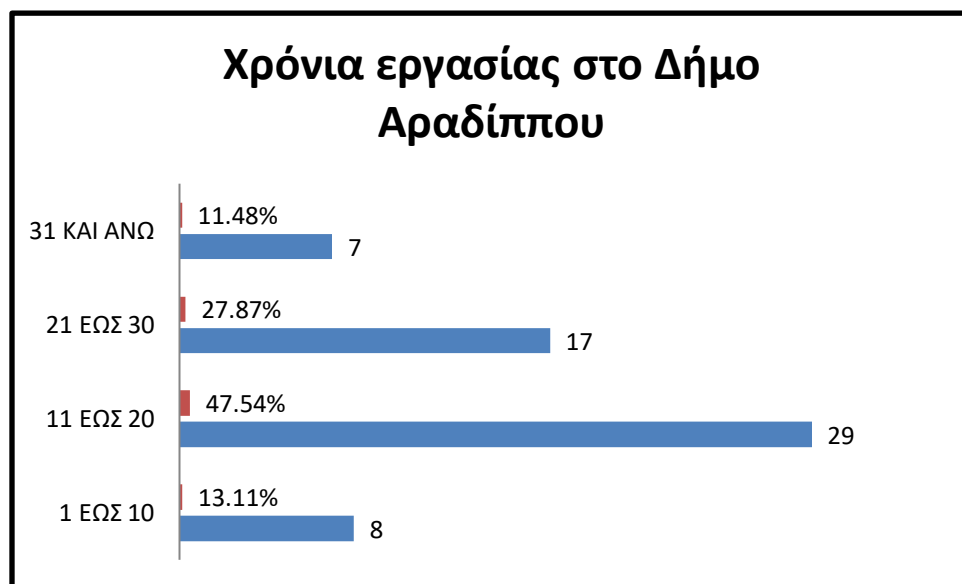


## Μεταπτυχιακό Διοίκησης Επιχειρήσεων

Αναφορικά με τα χρόνια που εργάζονται οι υπάλληλοι στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, το μεγαλύτερο ποσοστό με 47,54% εργάζεται 11 έως 20 χρόνια και ακολουθούν οι υπάλληλοι που εργάζονται 21 έως 30 χρόνια, 1 έως 10 και 31 και άνω ανάλογα.

ΧΡΟΝΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟ ΑΡΑΔΙΠΠΟΥ		
	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
1 ΕΩΣ 10	8	13,11%
11 ΕΩΣ 20	29	47,54%
21 ΕΩΣ 30	17	27,87%
31 ΚΑΙ ΑΝΩ	7	11,48%

Πίνακας 8: Χρόνια εργασίας στην Τοπική Αυτοδιοίκηση

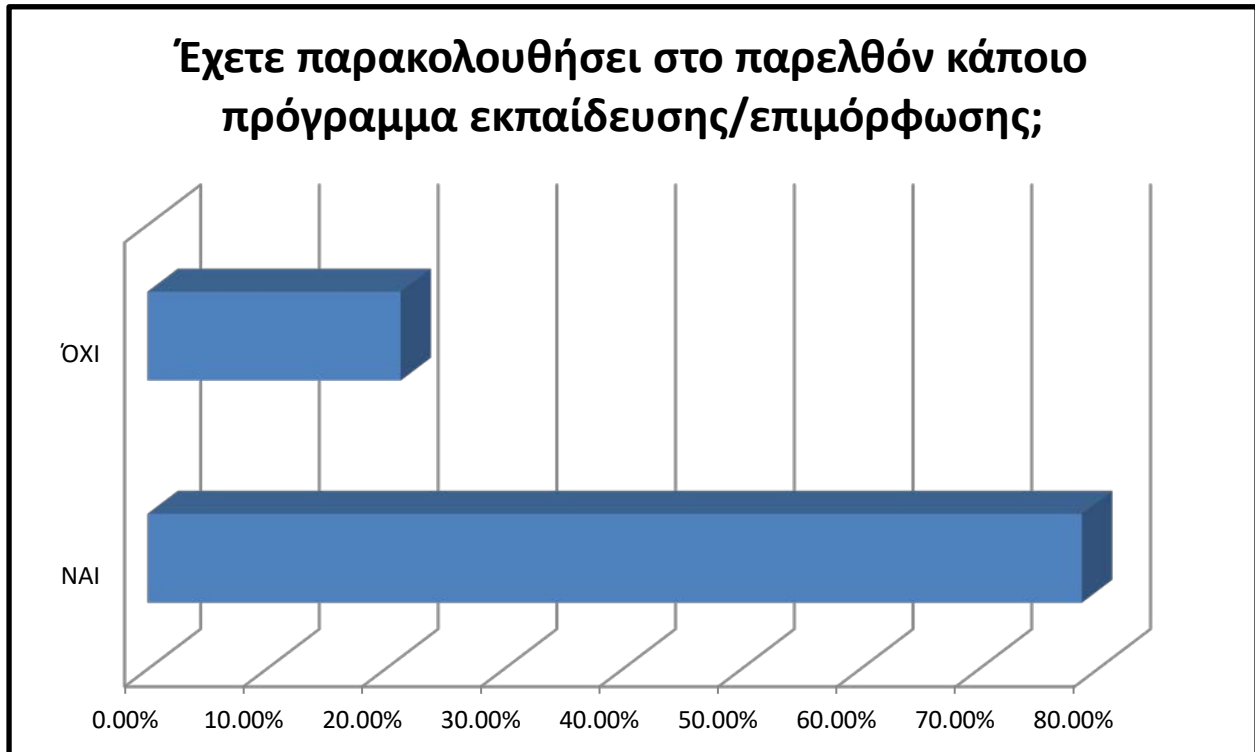


Γράφημα 6: Χρόνια εργασίας εργαζόμενων στο Δήμο Αραδίππου

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου αφορά την προηγούμενη εμπειρία στην εκπαίδευση των υπαλλήλων. Στην πρώτη ερώτηση, κλήθηκαν να απαντήσουν εάν έχουν παρακολουθήσει στο παρελθόν κάποιο πρόγραμμα εκπαίδευσης/επιμόρφωσης. Το 78,69% απάντησε θετικά, ενώ το 21,31% απάντησε αρνητικά.

Έχετε παρακολουθήσει στο παρελθόν κάποιο πρόγραμμα εκπαίδευσης/επιμόρφωσης;		
	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΝΑΙ	48	78,69%
ΌΧΙ	13	21,31%

Πίνακας 9: Παρακολούθηση κάποιου προγράμματος στο παρελθόν

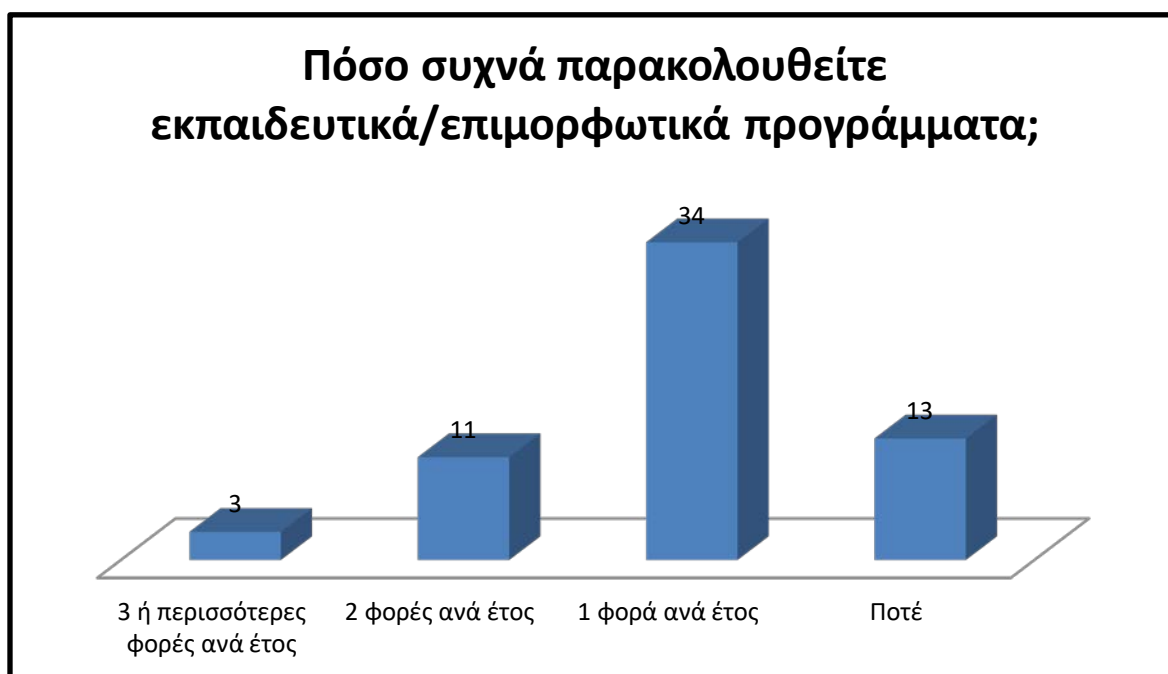


Γράφημα 7: Έχετε παρακολουθήσει στο παρελθόν κάποιο πρόγραμμα εκπαίδευσης/επιμόρφωσης;

Στην ερώτηση για το πόσο συχνά παρακολουθούν εκπαιδευτικά/επιμορφωτικά προγράμματα μόνο οι τρεις απάντησαν ότι παρακολουθούν 3 ή περισσότερες φορές ανά έτος κάποιο πρόγραμμα, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό με 55,74% και συχνότητα 34 άτομα, παρακολουθούν κάποιο πρόγραμμα 1 φορά ανά έτος. Το 21,31% δηλαδή 13 άτομα, δήλωσαν ότι ποτέ δεν έχουν παρακολουθήσει, κάτι που επιβεβαιώνει την προηγούμενη ερώτηση.

<b>Πόσο συχνά παρακολουθείτε εκπαιδευτικά/επιμορφωτικά προγράμματα;</b>		
	<b>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>
<b>3 ή περισσότερες φορές ανά έτος</b>	3	4,92%
<b>2 φορές ανά έτος</b>	11	18,03%
<b>1 φορά ανά έτος</b>	34	55,74%
<b>Ποτέ</b>	13	21,31%

Πίνακας 10: Πόσο συχνά παρακολουθείτε κάποιο πρόγραμμα;



Γράφημα 8: Συχνότητα παρακολούθησης προγραμμάτων

Στη συνέχεια και σε περίπτωση που τα άτομα απάντησαν θετικά στις προηγούμενες ερωτήσεις που σχετίζονται με τον εάν έχουν παρακολουθήσει κάποια εκπαιδευτικά/επιμορφωτικά προγράμματα και κάθε πότε, καλούνται να αναφέρουν ποιος ήταν ο φορέας που υλοποίησε το πρόγραμμα ή τα προγράμματα που έχουν παρακολουθήσει.

Στα ερωτηματολόγια αναφέρθηκαν σε μερικούς φορείς, αν και στην πραγματικότητα είναι περισσότεροι, με μεγαλύτερη συχνότητα το φορέα αυτό της ΑνΑΔ (Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού). Οι υπόλοιποι φορείς που αναφέρθηκαν είναι:

## Μεταπτυχιακό Διοίκησης Επιχειρήσεων

M.M.C Management Center Limited
IDEA PLANNERS LTD
AS SAFETY PARTNERS LTD
ΔΗΜΟΣ ΑΡΑΔΙΠΠΟΥ
ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ ΚΥΠΡΟΥ
Κ.Α.Δ.Δ (Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης)

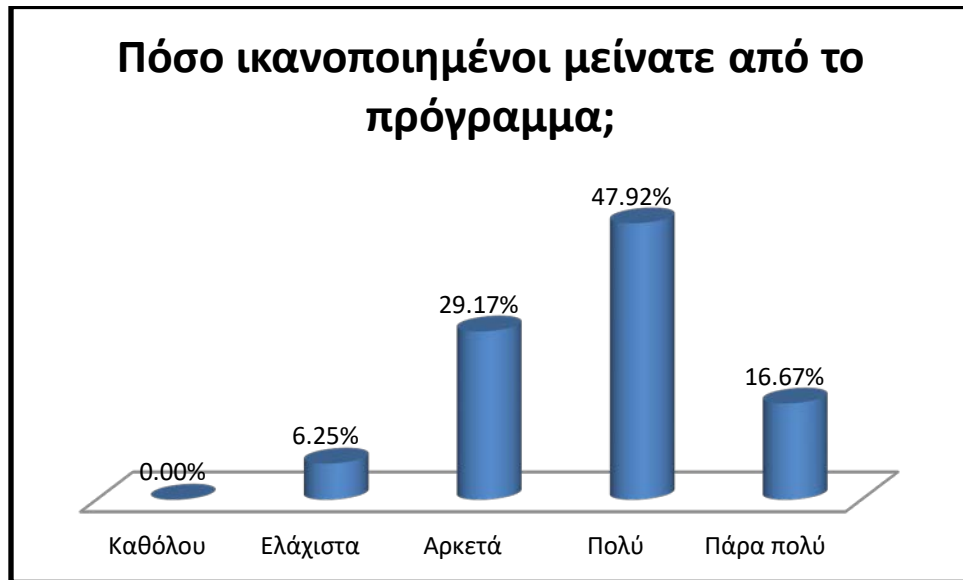
Πίνακας 11: Φορείς που αναφέρθηκαν από τους ερωτώμενους

Ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζόμενων από το πρόγραμμα ή τα προγράμματα που έχουν παρακολουθήσει, έγινε με ερώτηση κλειστού τύπου, με πιθανές απαντήσεις από το καθόλου ικανοποιημένοι έως το πάρα πολύ ικανοποιημένοι.

Πόσο ικανοποιημένοι μείνατε από το πρόγραμμα;		
	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
<b>Καθόλου</b>	0	0,00%
<b>Ελάχιστα</b>	3	6,25%
<b>Αρκετά</b>	14	29,17%
<b>Πολύ</b>	23	47,92%
<b>Πάρα πολύ</b>	8	16,67%

Πίνακας 12: Βαθμός ικανοποίησης από το πρόγραμμα

Οι περισσότεροι, με ποσοστό 47,92% δήλωσαν ότι είναι πολύ ικανοποιημένοι και το 29,17% αρκετά ικανοποιημένοι. Αρκετά λιγότεροι, με ποσοστό 16,67% και μόλις οκτώ άτομα, δήλωσαν ότι έμειναν πάρα πολύ ικανοποιημένοι. Κανένας δεν επέλεξε την απάντηση «καθόλου».

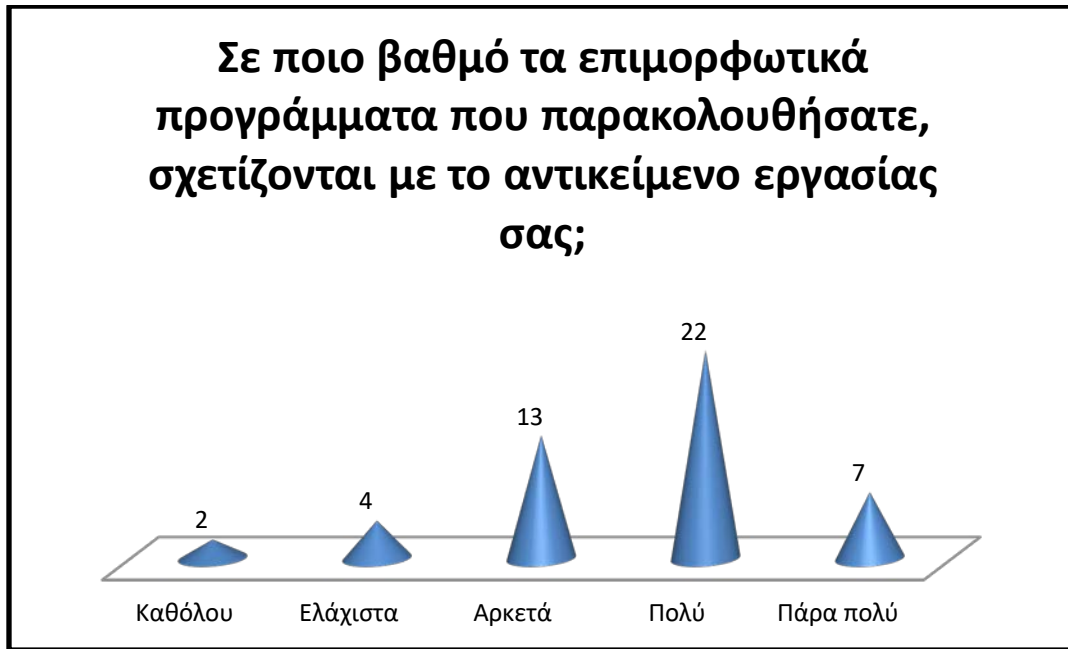


Γράφημα 9: Βαθμός ικανοποίησης από το πρόγραμμα

Από τα πιο κάτω αποτελέσματα, παρατηρείται ότι η πλειοψηφία των απαντήσεων και σε ποσοστό 45,83%, θεωρεί ότι τα επιμορφωτικά προγράμματα που έχουν παρακολουθήσει σχετίζονται πολύ με το αντικείμενο της εργασίας τους, ενώ το ποσοστό 4,17% θεωρεί ότι δεν σχετίζονται καθόλου με το αντικείμενο της εργασίας τους.

Σε ποιο βαθμό τα επιμορφωτικά προγράμματα που παρακολουθήσατε, σχετίζονται με το αντικείμενο εργασίας σας;		
	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Καθόλου	2	4,17%
Ελάχιστα	4	8,33%
Αρκετά	13	27,08%
Πολύ	22	45,83%
Πάρα πολύ	7	14,58%

Πίνακας 13: Συσχέτιση επιμορφωτικού προγράμματος με το αντικείμενο εργασίας

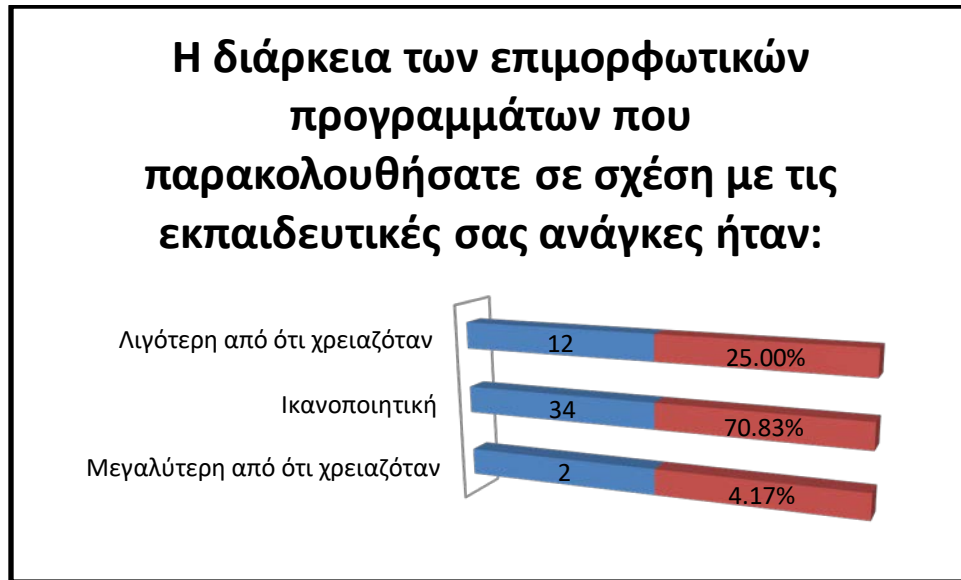


Γράφημα 10: Σχέση προγράμματος με το αντικείμενο εργασίας

Αναφορικά με τη διάρκεια των επιμορφωτικών προγραμμάτων που παρακολούθησαν σε σχέση με τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες, οι ερωτώμενοι με 70,83% απάντησαν πως ήταν ικανοποιητική η εκπαίδευση, με 25,00% απάντησαν πως ήταν λιγότερη από ότι χρειαζόταν και μόλις δύο άτομα, απάντησαν πως ήταν μεγαλύτερη η διάρκεια από ότι χρειαζόταν.

<b>Η διάρκεια των επιμορφωτικών προγραμμάτων που παρακολούθησατε σε σχέση με τις εκπαιδευτικές σας ανάγκες ήταν:</b>		
	<b>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>
<b>Μεγαλύτερη από ότι χρειαζόταν</b>	2	4,17%
<b>Ικανοποιητική</b>	34	70,83%
<b>Λιγότερη από ότι χρειαζόταν</b>	12	25,00%

Πίνακας 14: Ικανοποίηση από τη διάρκεια των προγραμμάτων

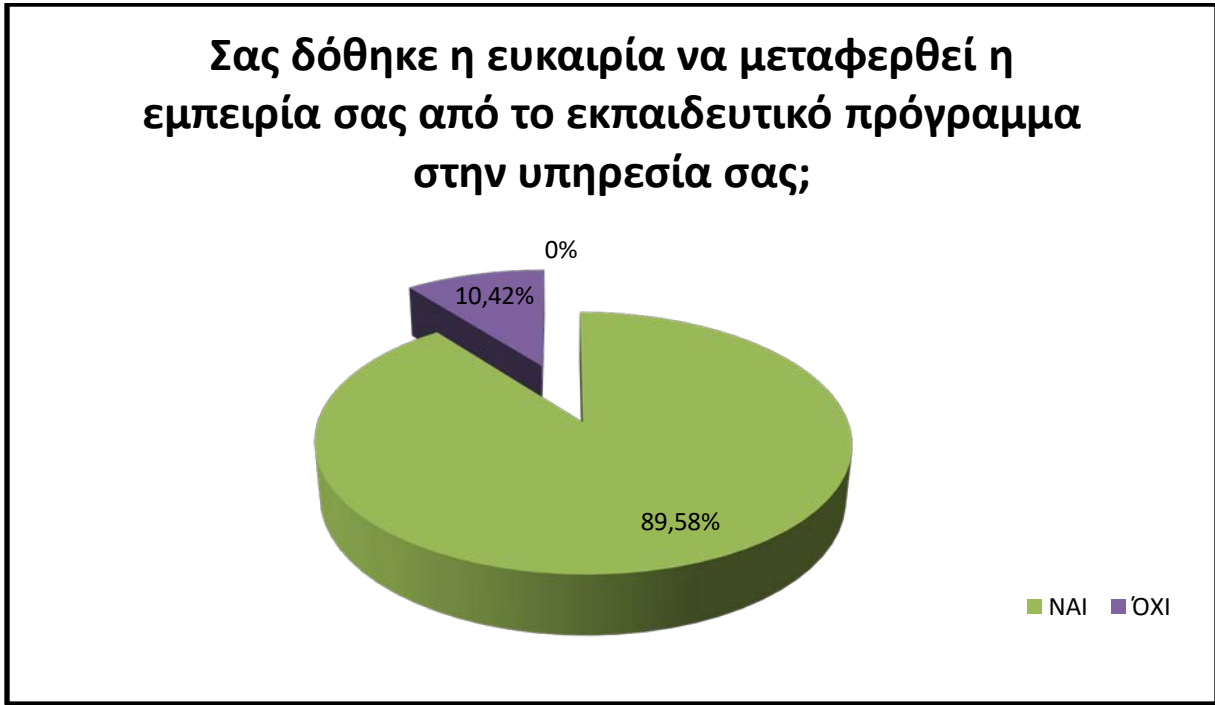


Γράφημα 11: Ικανοποίηση από τη διάρκεια των προγραμμάτων

Στην επόμενη ερώτηση, σχετικά με το εάν τους δόθηκε η ευκαιρία να μεταφερθεί η εμπειρία τους από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα στην υπηρεσία τους, η πλειοψηφία απάντησε πως όντως κατάφεραν να μεταφέρουν τις γνώσεις τους και ειδικότερα στο κομμάτι της τεχνολογίας. Μόνο πέντε άτομα απάντησαν αρνητικά στην ερώτηση αυτή.

<b>Σας δόθηκε η ευκαιρία να μεταφερθεί η εμπειρία σας από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα στην υπηρεσία σας;</b>		
	<b>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>
<b>ΝΑΙ</b>	43	89,58%
<b>ΌΧΙ</b>	5	10,42%

Πίνακας 15: Ευκαιρία μεταφοράς εμπειρίας από εκπαιδευτικό πρόγραμμα στην υπηρεσία



Γράφημα 12: Ευκαιρία μεταφοράς εμπειρίας από εκπαιδευτικό πρόγραμμα στην υπηρεσία

Σε συνέχεια της προηγούμενης ερώτησης, κλήθηκαν να απαντήσουν κατά πόσο αυτά που παρακολούθησαν σε εκπαιδευτικό πρόγραμμα ήταν εφαρμόσιμα στην υπηρεσία τους.

Αυτά που παρακολούθησατε στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι είναι εφαρμόσιμα;		
	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Καθόλου	2	4,17%
Ελάχιστα	5	10,42%
Αρκετά	15	31,25%
Πολύ	8	16,67%
Πάρα πολύ	18	37,50%

Πίνακας 16: Εφαρμογή γνώσεων από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα





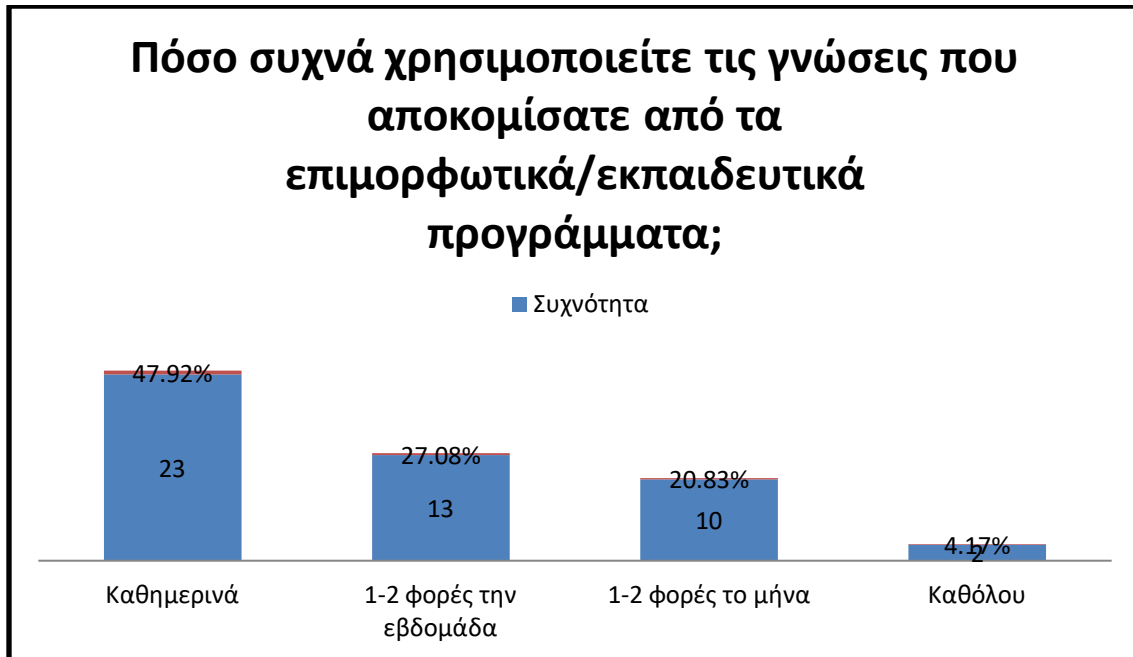
Γράφημα 13: Εφαρμογή γνώσεων από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα

Οι περισσότερες απαντήσεις κινήθηκαν από το αρκετά έως πάρα πολύ, ενώ πέντε άτομα απάντησαν ότι ελάχιστα από αυτά που παρακολούθησαν είναι εφαρμόσιμα και μόλις δύο άτομα απάντησαν ότι δεν είναι καθόλου εφαρμόσιμα. Όπως παρατηρήθηκε, τα άτομα που απάντησαν ελάχιστα και καθόλου, είναι μεγαλύτεροι σε ηλικία.

Σύμφωνα με την επόμενη ερώτηση και τον πιο κάτω πίνακα, η πλειοψηφία χρησιμοποιεί καθημερινά τις γνώσεις που αποκόμισε από τα επιμορφωτικά/εκπαιδευτικά προγράμματα, το 27,08% 1-2 φορές την εβδομάδα, το 20,88% 1-2 φορές το μήνα και δύο άτομα, όπως στην προηγούμενη ερώτηση, δεν χρησιμοποιούν καθόλου τις γνώσεις που αποκόμισαν.

<b>Πόσο συχνά χρησιμοποιείτε τις γνώσεις που αποκομίσατε από τα επιμορφωτικά/εκπαιδευτικά προγράμματα;</b>		
	<b>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>
<b>Καθημερινά</b>	23	47,92%
<b>1-2 φορές την εβδομάδα</b>	13	27,08%
<b>1-2 φορές το μήνα</b>	10	20,83%
<b>Καθόλου</b>	2	4,17%

Πίνακας 17: Συχνότητα εφαρμογής γνώσεων



Γράφημα 14: Συχνότητα εφαρμογής γνώσεων

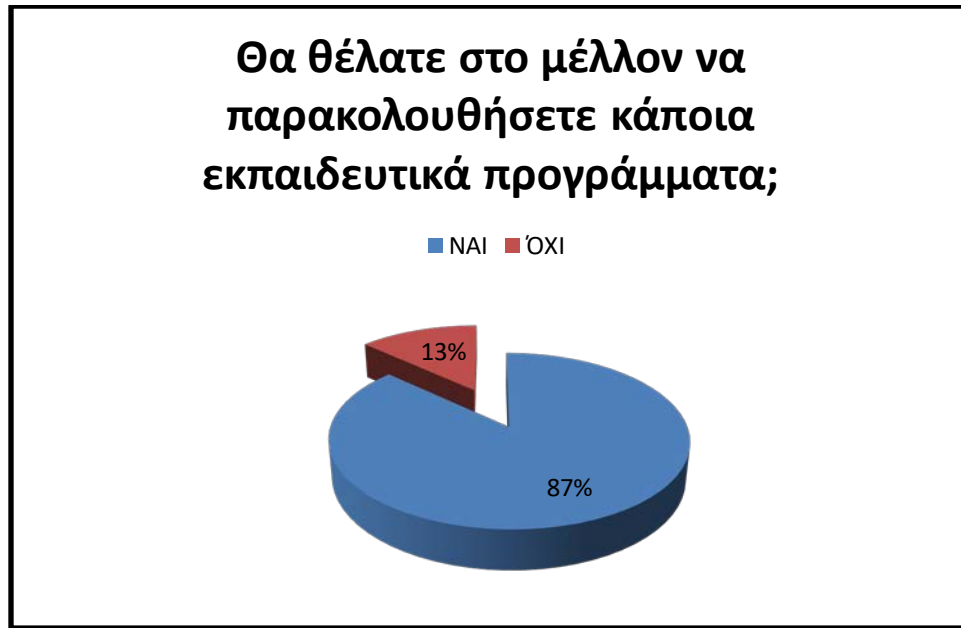
Εν συνεχεία, το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου, έχει να κάνει με τη μελλοντική εμπειρία στην εκπαίδευση.

Στην πρώτη ερώτηση του τρίτου μέρους, οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν εάν θέλουν στο μέλλον να παρακολουθήσουν κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

<b>Θα θέλατε στο μέλλον να παρακολουθήσετε κάποια εκπαιδευτικά προγράμματα;</b>		
	<b>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>
<b>ΝΑΙ</b>	53	86,89%
<b>ΌΧΙ</b>	8	13,11%

Πίνακας 18: Παρακολούθηση προγράμματος στο μέλλον

Περίπου το 87,00% απάντησε θετικά, ενώ περίπου 13,00% αρνητικά.



Γράφημα 15: Παρακολούθηση προγράμματος στο μέλλον

Τα προγράμματα που θα ήθελαν να παρακολουθήσουν, αυτοί που απάντησαν θετικά στην ερώτηση είναι:

- ✓ Εκμάθηση Ηλεκτρονικών Υπολογιστών
- ✓ Επικοινωνιακές Δεξιότητες
- ✓ Διαδικτυακό Μάρκετινγκ
- ✓ Διαχείριση Κινδύνων στις επιχειρήσεις
- ✓ Σχετικά με κοινωνικά θέματα
- ✓ Καλύτερη οργάνωση χρόνου
- ✓ Διαχείριση κρίσεων/άγχους
- ✓ Ξένες γλώσσες
- ✓ Θέματα ασφάλειας και υγείας
- ✓ Αποτελεσματική γραπτή επικοινωνία με πελάτες
- ✓ Σεμινάρια πράσινης ανάπτυξης και περιβάλλοντος
- ✓ Ο,τιδήποτε

## Μεταπτυχιακό Διοίκησης Επιχειρήσεων

Στην ερώτηση για το ποιός είναι ο βασικός λόγος για τον οποίο θέλουν να συμμετέχουν σε επιμορφωτικά/εκπαιδευτικά προγράμματα στο μέλλον, οι περισσότεροι απάντησαν για προσωπικό ενδιαφέρον και για οργανωτική και λειτουργική αναδιάρθρωση της υπηρεσίας. Το 16,39% απάντησε ότι θέλει να συμμετέχει σε κάποιο πρόγραμμα, λόγω του ότι υπάρχει έλλειψη αναγκαίων γνώσεων για την υλοποίηση των εργασιών, το 4,92% απάντησαν ότι είναι για αλλαγή αντικειμένου και το 13,11% απάντησαν ότι είναι λόγω υποχρεωτικής εκπαίδευσης από την υπηρεσία τους.

<b>Ποιός είναι ο βασικός λόγος για τον οποίο θέλετε να συμμετέχετε σε επιμορφωτικά/εκπαιδευτικά προγράμματα;</b>		
	<b>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>
<b>Αλλαγή αντικειμένου εργασίας</b>	3	4,92%
<b>Οργανωτική και λειτουργική αναδιάρθρωση της υπηρεσίας</b>	17	27,87%
<b>Έλλειψη αναγκαίων γνώσεων για την υλοποίηση των εργασιών</b>	10	16,39%
<b>Προσωπικό ενδιαφέρον</b>	23	37,70%
<b>Άλλο (προσδιορίστε)</b>	8	13,11%

Πίνακας 19: Λόγοι για συμμετοχή σε κάποιο πρόγραμμα

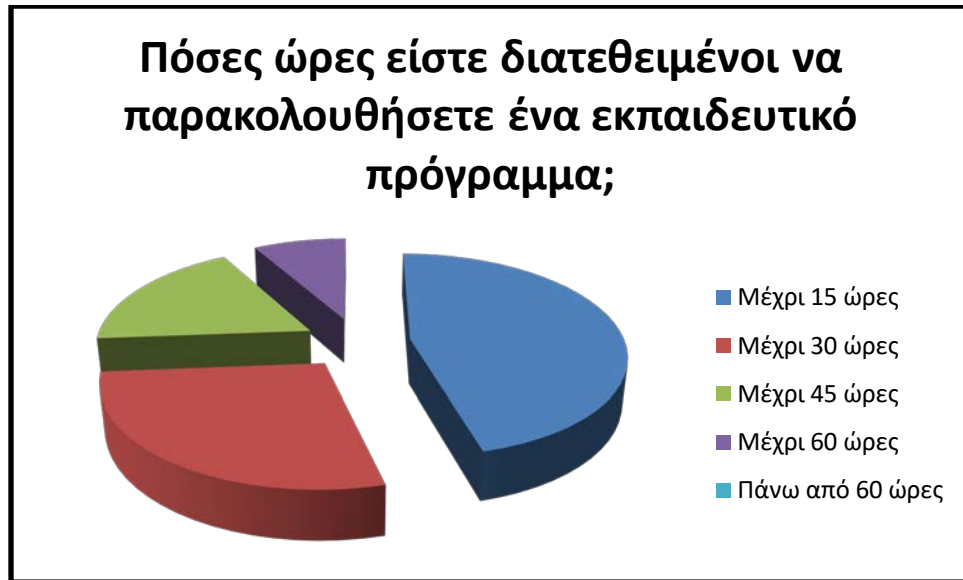


Γράφημα 16: Λόγοι για συμμετοχή σε κάποιο πρόγραμμα

Στο τέταρτο μέρος, υπάρχουν δύο ερωτήσεις που αφορούν την οργάνωση της εκπαίδευσης και συγκεκριμένα πόσες ώρες είναι διατεθειμένοι να παρακολουθήσουν κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα και ποιο χρονικό διάστημα του έτους θα ήταν καλύτερα για αυτούς να το παρακολουθήσουν.

<b>Πόσες ώρες είστε διατεθειμένοι να παρακολουθήσετε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα;</b>		
	<b>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>
<b>Μέχρι 15 ώρες</b>	28	45,90%
<b>Μέχρι 30 ώρες</b>	17	27,87%
<b>Μέχρι 45 ώρες</b>	11	18,03%
<b>Μέχρι 60 ώρες</b>	5	8,20%
<b>Πάνω από 60 ώρες</b>	0	0,00%

Πίνακας 20: Διαθέσιμες ώρες για παρακολούθηση προγράμματος



Γράφημα 17: Διαθέσιμες ώρες για παρακολούθηση προγράμματος

Αναφορικά με το πόσες ώρες είναι διατεθειμένοι να παρακολουθήσουν κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, η πλειοψηφία με ποσοστό 45,90% απάντησε μέχρι 15 ώρες, το 27,87% μέχρι 30 ώρες, το 18,03% μέχρι 45 ώρες και το 8,20% μέχρι 60. Κανένας δεν απάντησε πάνω από 60 ώρες.

Σχετικά με το ποιά χρονικό διάστημα θα ήταν καλύτερο να παρακολουθήσουν κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, περισσότεροι από τους μισούς και με ποσοστό 52,46% απάντησαν πως τους είναι αδιάφορο ποιά χρονική περίοδο θα γίνουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα, το 29,51% απάντησαν ότι προτιμούν Ιανουάριο - Απρίλιο, το 11,48% προτιμούν Μάιο - Αύγουστο και το 6,56% προτιμούν Σεπτέμβριο - Δεκέμβριο.

Ποιά χρονικό διάστημα του έτους θα ήταν καλύτερο για εσάς, ώστε να παρακολουθήσετε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα;		
	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Σεπτέμβριος - Δεκέμβριος	4	6,56%
Ιανουάριος - Απρίλιος	18	29,51%
Μάιος - Αύγουστος	7	11,48%
Αδιάφορο	32	52,46%

Πίνακας 21: Καλύτερη χρονική περίοδος για παρακολούθηση προγράμματος



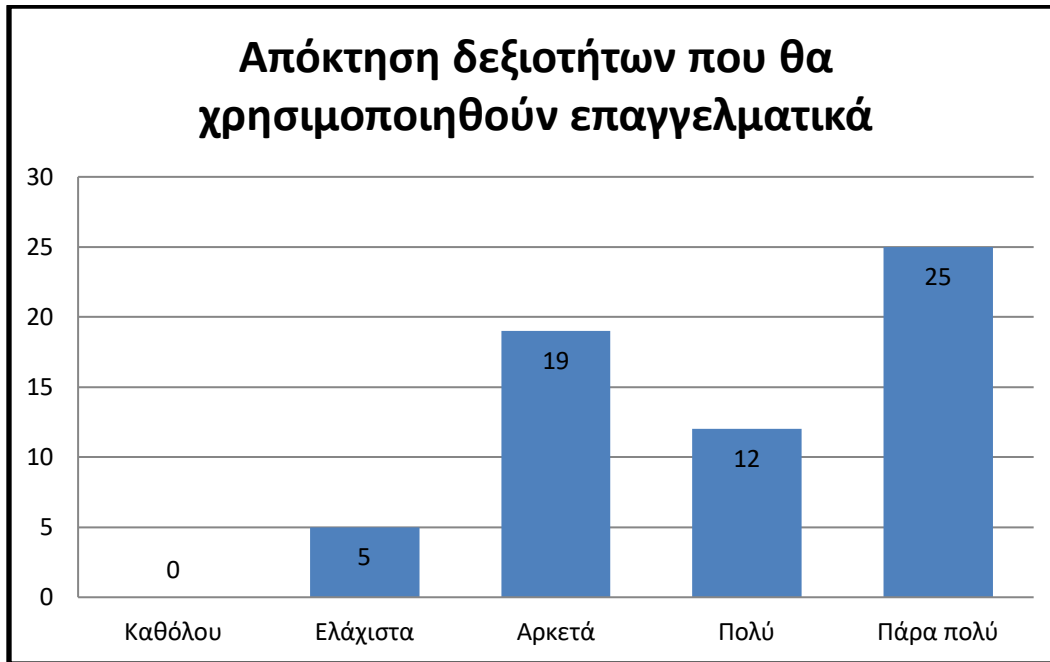
Γράφημα 18: Καλύτερη χρονική περίοδος για παρακολούθηση προγράμματος

Στο πέμπτο και τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου υπάρχουν κάποιες επιμέρους ερωτήσεις. Η πρώτη ερώτηση σχετικά με το πόσο επηρέασε ή θα επηρεάσει την απόφασή τους για συμμετοχή σε εκπαιδευτικό πρόγραμμα, χωρίζεται σε δύο σκέλη.

Το πρώτο σκέλος αφορά στο κατά πόσο η συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικό πρόγραμμα είναι για απόκτηση δεξιοτήτων που θα αξιοποιηθούν επαγγελματικά.

<b>Απόκτηση δεξιοτήτων που θα χρησιμοποιηθούν επαγγελματικά</b>		
	<b>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>
<b>Καθόλου</b>	0	0,00%
<b>Ελάχιστα</b>	5	8,20%
<b>Αρκετά</b>	19	31,15%
<b>Πολύ</b>	12	19,67%
<b>Πάρα πολύ</b>	25	40,98%

Πίνακας 22: Απόφαση για συμμετοχή, για απόκτηση δεξιοτήτων που θα χρησιμοποιηθούν επαγγελματικά



Γράφημα 19: Απόφαση για συμμετοχή, για απόκτηση δεξιοτήτων που θα χρησιμοποιηθούν επαγγελματικά

Όπως φαίνεται από τις απαντήσεις των ερωτώμενων μεγάλο ποσοστό επηρεάζεται από την ιδέα απόκτησης δεξιοτήτων που θα αξιοποιηθούν επαγγελματικά και κανένας δεν απάντησε πως δεν επηρεάζεται.

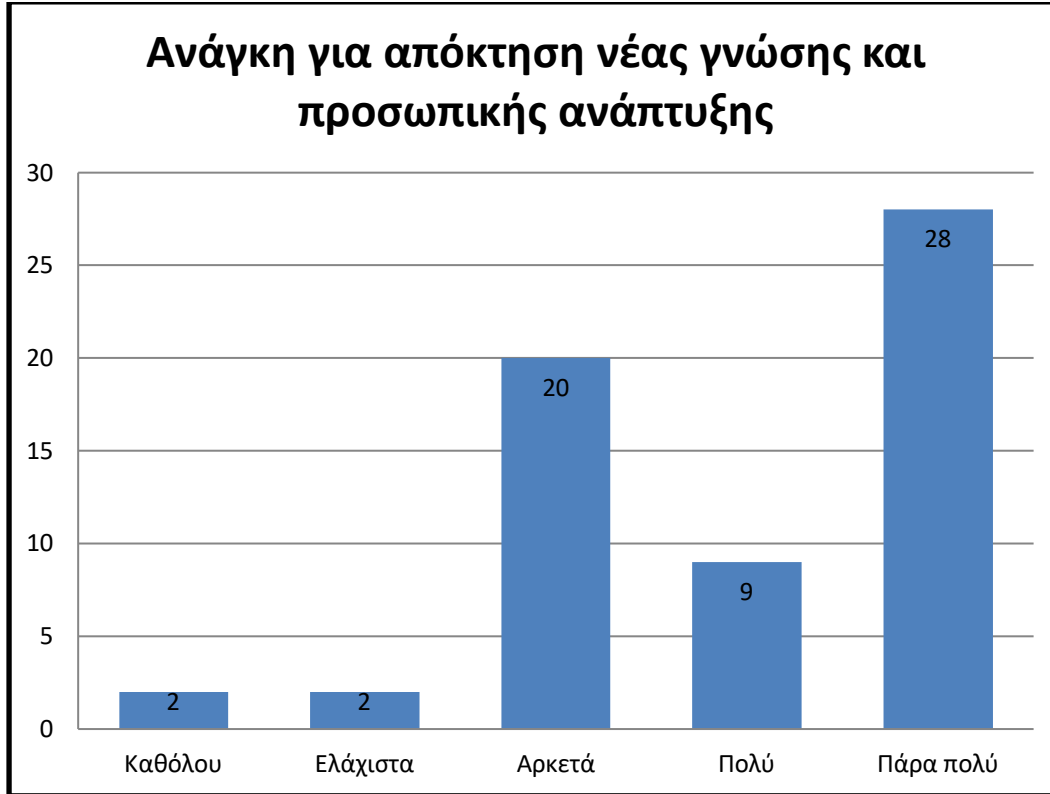
Το δεύτερο σκέλος αφορά στο κατά πόσο η συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικό πρόγραμμα, είναι για απόκτηση νέας γνώσης και προσωπικής ανάπτυξης.

Ανάγκη για απόκτηση νέας γνώσης και προσωπικής ανάπτυξης		
	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Καθόλου	2	3,28%
Ελάχιστα	2	3,28%
Αρκετά	20	32,79%
Πολύ	9	14,75%
Πάρα πολύ	28	45,90%

Πίνακας 23: Απόφαση για συμμετοχή, για απόκτηση νέας γνώσης και προσωπικής ανάπτυξης



Όπως και προηγουμένως, η ανάγκη για απόκτηση νέας γνώσης και προσωπικής ανάπτυξης επηρεάζει τους περισσότερους με ποσοστό περίπου 93%, ενώ το υπόλοιπο 7% επηρεάζεται ελάχιστα έως καθόλου.



Γράφημα 20: Απόφαση για συμμετοχή, για απόκτηση νέας γνώσης και προσωπικής ανάπτυξης

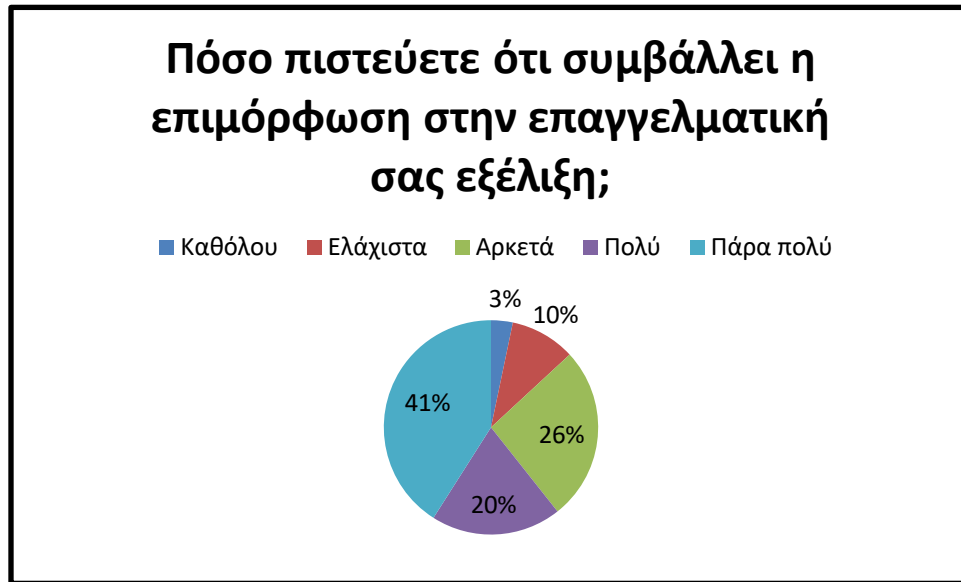
Στην ερώτηση κατά πόσο πιστεύουν ότι συμβάλλει η επιμόρφωση στην επαγγελματική τους εξέλιξη, το 40,98% απάντησε ότι συμβάλλει πάρα πολύ, το 19,67% πολύ, το 26,23% αρκετά, το 9,84% ελάχιστα και το 3,28% καθόλου.

Πόσο πιστεύετε ότι συμβάλλει η επιμόρφωση στην επαγγελματική σας εξέλιξη;		
	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Καθόλου	2	3,28%
Ελάχιστα	6	9,84%
Αρκετά	16	26,23%

## Μεταπτυχιακό Διοίκησης Επιχειρήσεων

<b>Πολύ</b>	12	19,67%
<b>Πάρα πολύ</b>	25	40,98%

Πίνακας 24: Συμβολή επιμόρφωσης στην επαγγελματική εξέλιξη



Γράφημα 21: Συμβολή επιμόρφωσης στην επαγγελματική εξέλιξη

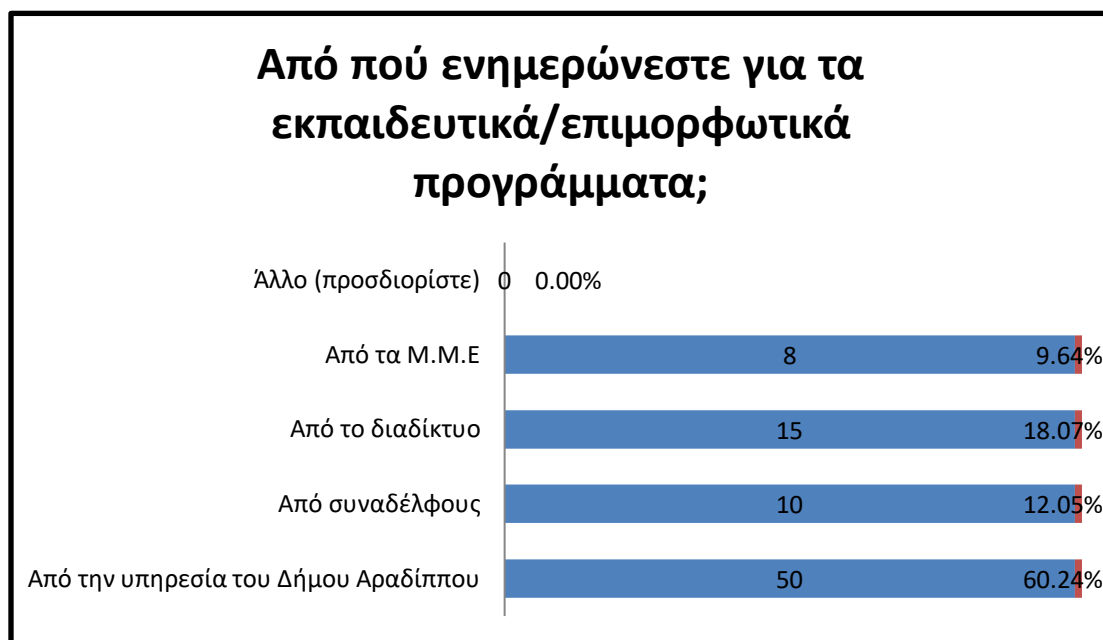
Στην τρίτη ερώτηση του πέμπτου μέρους, η οποία αφορά την προέλευση της ενημέρωσης για τα επιμορφωτικά προγράμματα, πολλοί από τους ερωτώμενους, επέλεξαν περισσότερες από μία επιλογές. Η πλειοψηφία απάντησε ότι ενημερώνεται από την υπηρεσία του Δήμου Αραδίππου, με ποσοστό 60,24%. Το 18,07% προέρχεται από ενημέρωση μέσω του διαδικτύου, ενώ λιγότεροι από συναδέλφους και από τα Μ.Μ.Ε. Κανένας δεν απάντησε κάτι άλλο.

<b>Από πού ενημερώνεστε για τα εκπαιδευτικά/επιμορφωτικά προγράμματα;</b>		
	<b>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>
<b>Από την υπηρεσία του Δήμου Αραδίππου</b>	50	60,24%
<b>Από συναδέλφους</b>	10	12,05%
<b>Από το διαδίκτυο</b>	15	18,07%

## Μεταπτυχιακό Διοίκησης Επιχειρήσεων

<b>Από τα Μ.Μ.Ε</b>	8	9,64%
<b>Άλλο (προσδιορίστε)</b>	0	0,00%

Πίνακας 25: Προέλευση ενημέρωσης για τα προγράμματα

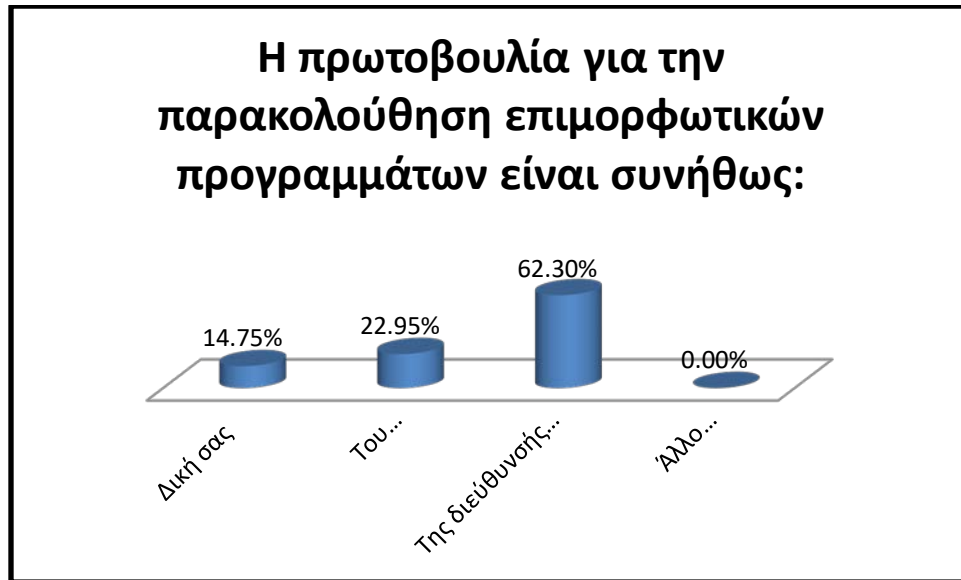


Γράφημα 22: Προέλευση ενημέρωσης για τα προγράμματα

Η επόμενη ερώτηση που αφορά στην πρωτοβουλία για παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων, η πλειοψηφία απάντησε ότι είναι της διεύθυνσης ή του προϊστάμενού τους και το 14,75% απάντησε ότι είναι από προσωπική πρωτοβουλία

<b>Η πρωτοβουλία για την παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων είναι συνήθως:</b>		
	<b>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>
<b>Δική σας</b>	9	14,75%
<b>Του προϊστάμενού σας</b>	14	22,95%
<b>Της διεύθυνσής σας</b>	38	62,30%
<b>Άλλο (προσδιορίστε)</b>	0	0,00%

Πίνακας 26: Προέλευση πρωτοβουλίας για παρακολούθηση προγράμματος

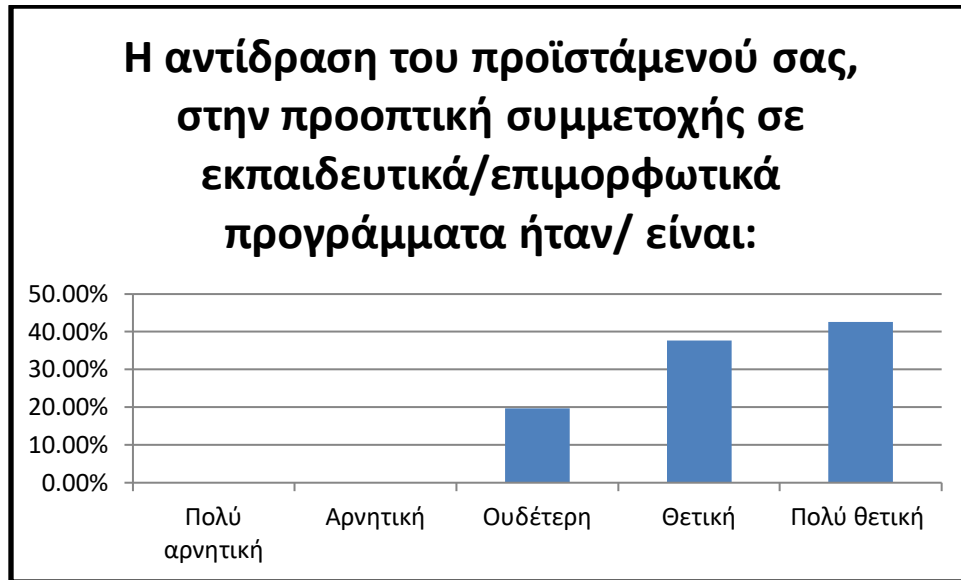


Γράφημα 23: Προέλευση πρωτοβουλίας για παρακολούθηση προγράμματος

Όπως φαίνεται πιο κάτω, στον πίνακα αλλά και στο γράφημα, παρατηρείται ότι οι προϊστάμενοι στην προοπτική συμμετοχής σε επιμορφωτικά προγράμματα, αντέδρασαν θετικά με ποσοστό 37,70% και πολύ θετικά με ποσοστό 42,62%. Κανένας δεν απάντησε πολύ αρνητικά ή αρνητικά, αλλά το 19,67% απάντησε πως η στάση ήταν ουδέτερη.

<b>Η αντίδραση του προϊστάμενού σας, στην προοπτική συμμετοχής σε εκπαιδευτικά/επιμορφωτικά προγράμματα ήταν/ είναι:</b>		
	<b>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>
<b>Πολύ αρνητική</b>	0	0,00%
<b>Αρνητική</b>	0	0,00%
<b>Ουδέτερη</b>	12	19,67%
<b>Θετική</b>	23	37,70%
<b>Πολύ θετική</b>	26	42,62%

Πίνακας 27: Αντίδραση προϊστάμενου για συμμετοχή σε προγράμματα

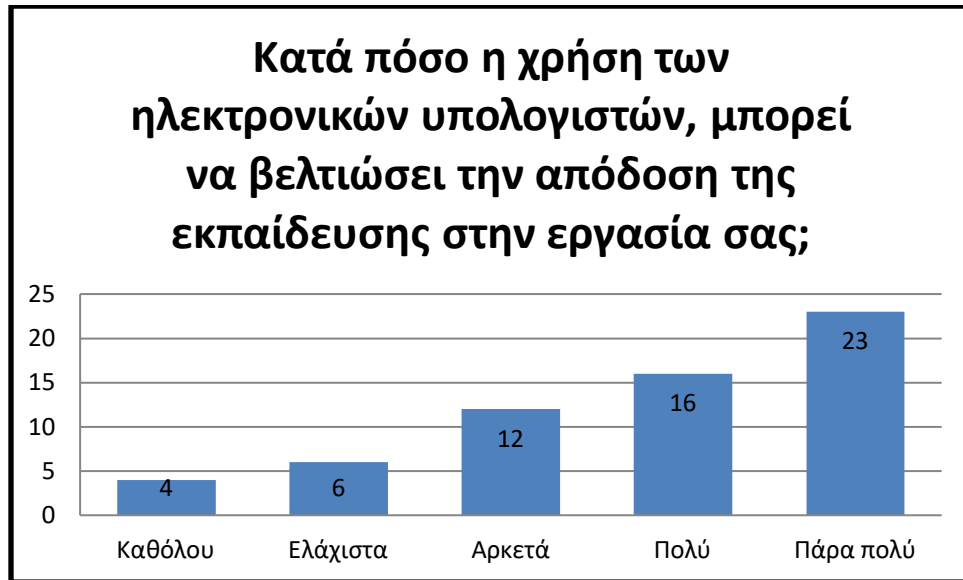


Γράφημα 24: Αντίδραση προϊστάμενου για συμμετοχή σε προγράμματα

Στην προτελευταία ερώτηση, κατά πόσο η χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών, μπορεί να βελτιώσει την απόδοση της εκπαίδευσης στην εργασία, οι περισσότεροι απάντησαν πως μπορεί να βελτιώσει από αρκετά έως πάρα πολύ την απόδοση εργασίας. Καθόλου έως ελάχιστα, απάντησαν 10 άτομα, τα οποία όπως παρατηρήθηκε, είναι στο Τμήμα Καθαριότητας, οπότε είναι αρκετά λογικό, λόγω της φύσης της εργασίας τους.

<b>Κατά πόσο η χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών, μπορεί να βελτιώσει την απόδοση της εκπαίδευσης στην εργασία σας;</b>		
	<b>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>
<b>Καθόλου</b>	4	6,56%
<b>Ελάχιστα</b>	6	9,84%
<b>Αρκετά</b>	12	19,67%
<b>Πολύ</b>	16	26,23%
<b>Πάρα πολύ</b>	23	37,70%

Πίνακας 28: Βελτίωση απόδοσης με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών



Γράφημα 25: Βελτίωση απόδοσης με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών

Στην τελευταία ερώτηση του ερωτηματολογίου, οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν σε ποιο βαθμό πιστεύουν ότι η εκπαίδευση θα συμβάλει στη βελτίωση των γνώσεων και των ικανοτήτων τους. Το 40,98% δήλωσε ότι η εκπαίδευση θα συμβάλει πάρα πολύ στη βελτίωση των γνώσεων και των ικανοτήτων, το 14,75% πολύ, το 32,79% αρκετά, το 8,20% ελάχιστα και το 3,28% καθόλου.

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η εκπαίδευση θα συμβάλει στη βελτίωση των γνώσεων και των ικανοτήτων σας;		
	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
<b>Καθόλου</b>	2	3,28%
<b>Ελάχιστα</b>	5	8,20%
<b>Αρκετά</b>	20	32,79%
<b>Πολύ</b>	9	14,75%
<b>Πάρα πολύ</b>	25	40,98%

Πίνακας 29: Συμβολή της εκπαίδευσης στις γνώσεις και στις ικανότητες



Γράφημα 26: Συμβολή της εκπαίδευσης στις γνώσεις και στις ικανότητες

## Κεφάλαιο 8

### 8.1 Συμπεράσματα

Όπως προαναφέρθηκε, σκοπός της έρευνας ήταν η διερεύνηση για τις εκπαιδευτικές/επιμορφωτικές ανάγκες των υπαλλήλων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης του Δήμου Αραδίππου, καθώς και η αξιοποίηση του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Σχετικά με τη βελτιστοποίηση, οι περισσότεροι από τους υπαλλήλους έμειναν ικανοποιημένοι από το πρόγραμμα ή τα προγράμματα που παρακολούθησαν στο παρελθόν, ειδικά ότι αφορούσε νέες τεχνολογίες και γνώσεις ηλεκτρονικών υπολογιστών. Ωστόσο, μερικοί θεωρούν ότι δεν τους προσέφερε γνώσεις πάνω στο θέμα της εργασίας τους.

Στο ερώτημα «Ποιά εκπαιδευτικά προγράμματα θα θέλατε να παρακολουθήσετε στο μέλλον;» δήλωσαν ότι θα επιθυμούσαν να παρακολουθήσουν προγράμματα σχετικά με ηλεκτρονικούς υπολογιστές κυρίως, αλλά και μια πληθώρα άλλων προγραμμάτων, είτε έχουν σχέση με το αντικείμενο εργασίας τους στην υπηρεσία είτε όχι.

Γενικότερα, οι περισσότεροι πιστεύουν ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα συμβάλλουν με ποικίλους τρόπους στην επαγγελματική τους εξέλιξη και προσωπική ανάπτυξη και θα ήθελαν να παρακολουθούν περισσότερες από μία φορές το χρόνο κάποιο πρόγραμμα. Επίσης, όπως φαίνεται μέσα από τις απαντήσεις, οι γνώσεις που παίρνουν από τα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι εφαρμόσιμες σε καθημερινή χρήση και συμβάλλουν στη διευκόλυνση της εργασίας τους, Σημαντικό είναι, ότι η παρότρυνση τις περισσότερες φορές γίνεται από τη διεύθυνση του Δήμου και η στάση των υπευθύνων είναι πολύ θετική στην προοπτική συμμετοχής.

Σχετικά με την αξιοποίηση του Ανθρώπινου Δυναμικού, σημειώνονται κάποιες ελλείψεις στην οργανωτική δομή, οι οποίες επιδρούν στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και είναι αναγκαίο να καλυφθούν.

Σύμφωνα με τα λεγόμενα του Υπεύθυνου Ανθρώπινου Δυναμικού, που στην προκειμένη είναι ο Δημοτικός Γραμματέας, προέκυψε ότι δεν υπάρχουν τα πιο κάτω:

- Ανεξάρτητη υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου, η οποία θα είναι υπεύθυνη για την αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου



## Μεταπτυχιακό Διοίκησης Επιχειρήσεων

- Καταγεγραμμένες διαδικασίες ανά λειτουργία, ανά Διεύθυνση, ανά Τμήμα και ανά θέση εργασίας για όλο το φάσμα του Δήμου
- Επίσημο εγχειρίδιο, στο οποίο να καθορίζονται οι βασικές αρμοδιότητες του προσωπικού, για κάθε Τμήμα και λειτουργία

Πιο κάτω, παρατίθενται συμπεράσματα σχετικά με το κάθε Τμήμα του Δήμου Αραδίππου.

### **Ως προς το Τμήμα Διοίκησης / Γραμματείας / Άλλες Υπηρεσίες**

Ο αριθμός υπαλλήλων στο Τμήμα, μπορεί να φαίνεται επαρκής σε σχέση με το συνολικό, ωστόσο η κατανομή των υπαλλήλων είναι μη ορθολογική και μη ικανή να ανταποκριθεί στο σύνολο των αρμοδιοτήτων και των δραστηριοτήτων της. Στο προσωπικό που στελεχώνει το Τμήμα αυτό, περιλαμβάνονται οι καθαρίστριες και κανένας υπάλληλος αποκλειστικά στο Γραφείο Ανθρώπινου Δυναμικού.

### **Ως προς το Τμήμα Οικονομικών Υπηρεσιών**

Το Τμήμα είναι στελεχωμένο με πέντε (5) υπαλλήλους, οι οποίοι δεν κατέχουν όλοι πτυχίο οικονομικών σχολών και αυτό ίσως οδηγήσει σε άστοχα συμπεράσματα συνυφασμένα με τη διαλογή των υπαλλήλων στην Τοπική Αυτοδιοίκηση.

### **Ως προς το Τμήμα Τεχνικών Υπηρεσιών**

Όπως και στο Τμήμα Διοίκησης, ο αριθμός των υπαλλήλων φαίνεται επαρκής (11), αλλά δεν είναι, εφόσον έχουν πολλές αρμοδιότητες και τεράστιο όγκο εργασίας.

### **Ως προς τα υπόλοιπα Τμήματα**

Το Τμήμα Φορολογιών, το Τμήμα Υγειονομικών Υπηρεσιών, η Βιβλιοθήκη και το Πράσινο Σημείο, είναι στελεχωμένα με ελάχιστους υπαλλήλους σε σχέση με τον όγκο εργασίας και τις ανάγκες του Δήμου. Όσο αφορά το Τμήμα Καθαριότητας, το οποίο στελεχώνεται με το μεγαλύτερο αριθμό υπαλλήλων (24), θεωρητικά είναι ικανοποιητικό, ωστόσο, όπως προαναφέρθηκε οι ανάγκες του Δήμου ολοένα μεγαλώνουν και επεκτείνονται με αποτέλεσμα να υπάρχει ανάγκη για πρόσληψη υπαλλήλων.

### 8.1.1 Ανάλυση Εσωτερικού και Εξωτερικού Περιβάλλοντος Δήμου Αραδίππου (Ανάλυση SWOT)

Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού, το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού, όπως και στην περίπτωση του Δήμου Αραδίππου, όταν πρέπει να ληφθεί απόφαση.

Σύμφωνα με τον Albert Humphrey, το αρκτικόλεξο SWOT, προκύπτει από τις λέξεις Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats που μεταφραζόμενες στα ελληνικά αντιστοιχούν στα Δυνατά σημεία, Αδύνατα σημεία, Ευκαιρίες, Απειλές.

Στον πιο κάτω πίνακα, παρουσιάζεται η ανάλυση SWOT του Δήμου Αραδίππου και αποτυπώνονται τα δυνατά και αδύνατα σημεία του, οι ευκαιρίες και οι απειλές από το εσωτερικό και εξωτερικό του περιβάλλον, οι οποίες αφορούν την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

<b>Ανάλυση SWOT</b>	
<b>Εσωτερικό Περιβάλλον</b>	<b>Εξωτερικό Περιβάλλον</b>
<b>Δυνατά Σημεία</b>	<b>Ευκαιρίες</b>
Υλικοτεχνική Υποδομή	Εκμετάλλευση Νέων Τεχνολογιών
Τήρηση Νομιμότητας	Αξιοποίηση Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
Εφαρμογή Διοικητικών Διαδικασιών	Επιμορφωτικά Σεμινάρια
Έμπειρο και Εκπαιδευμένο Προσωπικό	Επιδοτήσεις από Ευρωπαϊκά Προγράμματα
Σωστή Οικονομική Διαχείριση	
<b>Αδύνατα Σημεία</b>	<b>Απειλές</b>
Γραφειοκρατία	Αντιδράσεις Εργαζόμενων σε αλλαγές
Σχετικά παλιό λογισμικό	Αντιδράσεις Δημοτών σε αλλαγές
Έλλειψη Οικονομικών Πόρων/Ανεπαρκές Κεφάλαιο	Συχνές αλλαγές στη Νομοθεσία (πχ. αύξηση φορολογιών, επιπλέον άδειες)
Έλλειψη Προσωπικού	Συνταξιοδότηση Προσωπικού
	Πιθανή Παγκόσμια Κρίση

Πίνακας 30: Ανάλυση SWOT για το Δήμο Αραδίππου

Επεξηγηματικά, όπως φαίνεται στον πιο πάνω πίνακα, αποτυπώνονται τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία από το εσωτερικό περιβάλλον του Δήμου Αραδίππου. Μεγάλη δυναμική έχει η νομοταγής πολιτική που ακολουθείται, καθώς και η εφαρμογή διοικητικών διαδικασιών, οι οποίες διεκπεραιώνονται ταχύτερα και ευκολότερα, γεγονός που δεν επιβαρύνει τους πολίτες. Εκτός των άλλων, το άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό σε συνδυασμό με την υλικοτεχνική υποδομή που παρέχει ο Δήμος, φέρουν πολύ καλά αποτελέσματα. Όπως αναφέρεται και παραπάνω, παρά το γεγονός της στελέχωσης του Τμήματος Οικονομικών με υπαλλήλους χωρίς αντίστοιχο πτυχίο, η διαχείριση των οικονομικών κρίνεται ικανοποιητική έως πολύ ικανοποιητική.

Παρ' όλα αυτά, τα αδύνατα σημεία του εσωτερικού περιβάλλοντος, δεν παύουν να είναι η γραφειοκρατία και η έλλειψη προσωπικού. Καθίσταται αναγκαία η πρόσληψη προσωπικού, αφού οι αρμοδιότητες είναι πολλές και ο όγκος εργασίας μεγάλος. Τρανό παράδειγμα είναι και το Τμήμα Τεχνικών Υπηρεσιών, όπως διαφάνηκε από τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου. Τονίζεται επίσης, η ανάγκη αναβάθμισης του λογισμικού που αξιοποιείται από τους υπαλλήλους, για τη διευκόλυνση και τον εκσυγχρονισμό. Το πιο αδύνατο σημείο στο εσωτερικό του Δήμου, σύμφωνα με το Δημοτικό Γραμματέα, είναι η εμφανής έλλειψη οικονομικών πόρων και από αυτό απορρέουν τα προαναφερθέντα προβλήματα κατά κύριο λόγο. Χωρίς κεφάλαιο δεν δύναται να γίνουν προσλήψεις, ούτε σχετικές αναβαθμίσεις.

Από την άλλη διατυπώνονται οι ευκαιρίες και οι απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον. Αναμφισβήτητα, η σύγχρονη πραγματικότητα δίνει πολλές ευκαιρίες στην Τοπική Αυτοδιοίκηση. Η σωστή εκμετάλλευση κονδυλίων και ευρωπαϊκών επιδοτήσεων, μπορεί να φανεί πολύ χρήσιμη στην ανάπτυξη του Δήμου Αραδίππου, στον τομέα της τεχνολογίας. Η εκ νέου αξιοποίηση της τεχνολογίας σε μεγαλύτερο πλαίσιο, είναι ικανή να πετύχει τα ευρωπαϊκά δεδομένα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, πράγμα που σημαίνει εκσυγχρονισμό και ευκολία τόσο για τους εργαζόμενους, όσο και για τον απλό πολίτη. Εννοείται, πως και τα επιμορφωτικά σεμινάρια παίζουν καθοριστικό ρόλο στην όλη διαδικασία εξέλιξης, μιας και οι απαιτήσεις των καιρών είναι πολλές και οι εργαζόμενοι οφείλουν να μην παραμένουν στάσιμοι. Τέλος, αναλογιζόμενοι τις συζητήσεις με τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης του Δήμου Αραδίππου, οι αλλαγές φέρνουν αρνητικές αντιδράσεις όχι μόνο από τους πολίτες, αλλά και από το ίδιο το προσωπικό. Όπως φαίνεται από το ερωτηματολόγιο που δόθηκε, οι μεγαλύτεροι σε ηλικία

## Μεταπτυχιακό Διοίκησης Επιχειρήσεων

υπάλληλοι, αντιστέκονται ποικιλοτρόπως στις αλλαγές είτε σαν μέρος της φυσικής εξέλιξης, είτε επειδή δεν διατίθενται να μορφωθούν ή να ασχοληθούν περισσότερο.

Γενικότερα, η εφαρμογή συστήματος ποιότητας στην Τοπική Αυτοδιοίκηση είναι αρκετά δύσκολη, εφόσον δεν υπάρχει κατάλληλος σχεδιασμός και προγραμματισμός από το κράτος για να εφαρμοστεί αυτό. Οποιαδήποτε προσπάθεια γίνεται, βασίζεται σε μεμονωμένες περιπτώσεις, όπως η επιμονή κάποιων Δημάρχων, Αντιδημάρχων ή μελών Δημοτικών Συμβουλίων ή από ατομικές πρωτοβουλίες των εργαζόμενων. Ωστόσο, λόγω του συστήματος, δεν υπάρχει σταθερότητα και οι προσπάθειες εγκαταλείπονται ή αποτυγχάνουν.

Στην περίπτωση του Δήμου Αραδίππου, δεν υπάρχει οργανωμένο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού και μεγάλο μέρος των αρμοδιοτήτων τις αναλαμβάνει ο Δημοτικός Γραμματέας, ο οποίος λειτουργεί και σαν Υπεύθυνος Ανθρωπίνων Πόρων.

## Κεφάλαιο 9

### 9.1 Επίλογος και Εισηγήσεις

Όπως προέκυψε από τα πιο πάνω, το προσωπικό αποτελεί βασική αιτία για το υψηλό επίπεδο των υπηρεσιών του Δήμου με καταλυτικό ρόλο στο στρατηγικό σχεδιασμό του. Αποδεικνύεται ότι εκπαιδύοντας το ανθρώπινο δυναμικό ενισχύεται και διαμορφώνεται η εταιρική κουλτούρα, αλλά και βελτιώνεται η συμπεριφορά του.

Αναφορικά με την εκπαίδευση, η οποία παρουσιάζεται ως ικανοποιητική με κάποιες ελλείψεις, προτείνεται όπως

- ✓ Δοθεί προτεραιότητα στην εκπαίδευση του προσωπικού, με πλήρη ενημέρωση για τα επιμορφωτικά σεμινάρια που διοργανώνονται
- ✓ Καθοριστεί χρονοδιάγραμμα, το οποίο θα δίνεται στο προσωπικό, προκειμένου να προσκομίσουν πιστοποιητικό παρακολούθησης κάποιου σεμιναρίου ή προγράμματος επιμόρφωσης
- ✓ Τηρείται αρχείο για την τάση συμμετοχής σε σεμινάρια ή προγράμματα επιμόρφωσης
- ✓ Καλυφθούν εξ ολοκλήρου ή μειωθούν τα έξοδα διδάκτρων για Μεταπτυχιακές Σπουδές των υπαλλήλων, οι οποίες είναι συναφείς με το αντικείμενο εργασίας

Για την καλύτερη αξιοποίηση του προσωπικού και τον άμεσο έλεγχο υπευθυνοτήτων, προτείνεται όπως γίνεται η αξιολόγησή του και συγκεκριμένα να:

- ✓ Δημιουργηθεί εγχειρίδιο εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας, μέσα στο οποίο θα καθορίζονται αναλυτικά και τεκμηριωμένα όλες οι διαδικασίες και αρμοδιότητες των υπαλλήλων.

Εν τέλει, το ζητούμενο του κάθε Δήμου, είναι η αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών που προσφέρονται στους πολίτες, αλλά και η μείωση της γραφειοκρατίας που υφίσταται τη δεδομένη στιγμή.

Στην περίπτωση του Δήμου Αραδίππου, η εναρμόνιση της εσωτερικής φιλοσοφίας του οργανισμού με καλές πρακτικές διοίκησης και εσωτερικού ελέγχου, θα ενισχύσουν τη θέση του στον τομέα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, με αποτέλεσμα την προσέλκυση επενδυτών και την αύξηση των πηγών χρηματοδότησης.

Εν κατακλείδι, οι αλλαγές που πρέπει να γίνουν υπό τις παρούσες συνθήκες, θα ευνοήσουν όχι μόνο τον πολίτη, αλλά και το Δημόσιο Τομέα σε ευρύτερη μακροσκοπική κλίμακα.

Ο ρόλος του Οργανισμού της Τοπικής Αυτοδιοίκησης είναι πολύ σημαντικός, καθώς αποτελεί το κομμάτι του κράτους που είναι σε επαφή με τον πολίτη. Ειδικότερα τα τελευταία χρόνια, οι Τοπικές Αυτοδιοικήσεις πήραν στα χέρια τους αρμοδιότητες, που προηγουμένως ανήκαν στην κεντρική εξουσία, με αποτέλεσμα να αντιμετωπίζουν δύσκολες καταστάσεις, όπως η κακή επικοινωνία με τους δημότες ή η κακή συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων.

Σύμφωνα με τα πιο πάνω, απαιτείται, οι Τοπικές Αυτοδιοικήσεις να ανταποκριθούν στα νέα δεδομένα και να προχωρήσουν σε αλλαγές. Κάποιες εισηγήσεις είναι οι εξής:

- ✓ Η Τοπική Αυτοδιοίκηση να συνεργαστεί με τους εργαζόμενους, να αξιοποιήσει τις γνώσεις, τις ιδέες ή ακόμα και τις εμπειρίες τους και παράλληλα όλοι οι εργαζόμενοι να συμμετέχουν στα θέματα ποιότητας
- ✓ Παρά τη θεσμοθετημένη αλλαγή διοίκησης κάθε πέντε χρόνια μέσω της εκλογικής διαδικασίας, το όραμα όπως και το πλάνο κάθε ηγεσίας επιβάλλεται να συνεχίζει και να εξελίσσεται αφουγκρασμένο τις εξελίξεις των καιρών
- ✓ Να χρησιμοποιηθεί δείκτης για τη μέτρηση ικανοποίησης των πολιτών - πελατών.
- ✓ Να δοθούν αρμοδιότητες και ευθύνες και στα χαμηλά επίπεδα εργασίας, αλλά και να αναγνωριστούν οι παροχές υπηρεσίας από καλούς υπαλλήλους
- ✓ Να δοθεί ευκαιρία μόρφωσης ανώτερου επιπέδου, σε όποιον εργαζόμενο ενδιαφέρεται

Σύμφωνα με τα νέα δεδομένα, πιθανολογείται η πραγματοποίηση της αναγκαστικής συνένωσης των μικρών δήμων και αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση των θέσεων εργασίας στο δημόσιο. Ως εκ τούτου, προβάλλει επιτακτική ανάγκη οι εργαζόμενοι να συμβαδίζουν με τα σύγχρονα δεδομένα και να ανταποκρίνονται στις συνεχόμενες κοινωνικο-τεχνολογικές αλλαγές με διά βίου εκπαίδευση.

## Βιβλιογραφία

- Argyris, C. (1971). Organization and Innovation. Irwin, Homewood Illinois
- Armstrong, M. (1992). Human Resource Management Strategy and Action, London: Kogan Page
- Armstrong, M. (2006). A handbook of Human resource management practice, 10th edition
- Bernadin & Russel (2003). Human Resource, Management an Experiential Approach
- Cheng Ling, T. & Aizzat Mohd, N. (2011). Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness. Electronic Journal of Knowledge Management Volume 9 Issue 2
- Dale, B. & Cooper, C. (1992). Total quality and human resources: an executive guide. Oxford: Blackwell Publishers
- Dale, B., C. Cooper, and A. Wilkinson (1997). Managing quality and human resources: A guide to continuous improvement. 2<sup>nd</sup> edition. Oxford: Blackwell Publishers
- Datamonitor (2009). H&M Hennes and Mauritz AB SWOT analysis
- Dewey, J. (1980), Εμπειρία και εκπαίδευση, Εκδόσεις Γλάρος
- Jackson S. & Schuler R. (2003). Managing Human Resources through Strategic Partnerships, 8<sup>th</sup> edition, International Thomson Publishing Company
- Luthans F., Youssef C.M. (2004). Human Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage, Organizational Dynamics
- Mathis R. L. & Jackson J. H. (1994). Human Resource Management
- Michaels E., Handfield - Jones H., Axerlod B. (2001). The war for talent. Published by Harvard Business School Press
- Oakland J.J. (1989), Total Quality Management. Oxford, Heinenmann
- Pascale, R. T., Athos, A. G. (1982). The art of Japanese management. USA: Better world books
- Schuler R. & Jackson S. (1999). Strategic Human Resource Management. Oxford: Blackwell Publishers
- Storey J. (1992), Developments in the Management of Human Resources. Routledge edition, U.S.A.

- Taylor, F. W. (1911). The Principles of Scientific Management. Harper and Brothers, New York
- Weber, M. (1947). The Theory of Social and Economic Organization. Free press & Falcon's Wing Press, New York
- Website Title: Aradippou.org.cy. Available on URL: <http://www.aradippou.org.cy/index.php/el/>
- Website Title: mof.gov.cy. Available on URL: [https://www.mof.gov.cy/mof/capa/cyacademy.nsf/page06\\_gr/page06\\_gr?OpenDocument](https://www.mof.gov.cy/mof/capa/cyacademy.nsf/page06_gr/page06_gr?OpenDocument)
- Wilkinson A., Redman T. & Snape E. (1994). What is happening in Quality Management, Findings from an IPM Survey. The TQM Magazine
- Βαξεβανίδου Μ., Ρεκλείτης Π. (2008). Management Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα: Προπομπός
- Βασιλάκη Μ., (2017). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Τοπική Αυτοδιοίκηση: Εκπαιδευτικές Ανάγκες σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο κόσμο. ΤΕΙ Ηπείρου
- Βουζάς Φ. (1998). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Αξιοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελληνική Βιομηχανία, Διδακτορική διατριβή. Θεσσαλονίκη
- Βούζας Φ. (2010). Συστήματα Βελτίωσης Ποιότητας και Αξιοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Σημειώσεις μαθήματος Πανεπιστημίου Μακεδονίας
- Δερβιτσιώτης Κ. (1993). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Αθήνα
- Δερβιτσιώτης Κ. (2005). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Εκδότης: Νομική Βιβλιοθήκη
- Δημητριάδης Ευ. (2006). Προγραμματισμός και Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Ελληνικές Βιομηχανίες. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
- Ζαβλανός, Μ. (2002). Οργανωτική Συμπεριφορά. Αθήνα: Σταμούλη
- Ιορδάνογλου, Δ. (2008). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Οργανώσεις- Νέες Τάσεις και Πρακτικές. Αθήνα: Κριτική
- Λουτρίδης Α., (2005). Αξιοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Τοπική Αυτοδιοίκηση. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
- Μάντζαρης, Γ. (2003). Σύγχρονη Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων. Αθήνα: Β. Γκιούρδας Εκδοτική



## Μεταπτυχιακό Διοίκησης Επιχειρήσεων

- Μπουραντάς, Δ., Βάθης, Α., Παπακωνσταντίνου Χ. & Ρεκλείτης, Π. (2007). Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών. Αθήνα: Ο.Ε.Δ.Β. (Οργανισμός Εκδόσεως Διδακτικών Βιβλίων)
- Μπουραντάς, Δ. (2002). Μάνατζμεντ - Θεωρητικό υπόβαθρο και σύγχρονες πρακτικές. Αθήνα: Μπένου
- Ξηροτύρη - Κουφίδου, Σ. (1997). Διοίκηση Προσωπικού. Θεσσαλονίκη: Αφ. Κυριακίδη
- Ξυροτύρη - Κουφίδου, Σ. (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Η πρόκληση του 21<sup>ου</sup> αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον. Θεσσαλονίκη: Ανικούλα
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Μπένου
- Πετρίδου, Ε. (1998). Διοίκηση - Μαντζμεντ. Θεσσαλονίκη: Ζυγός
- Τσέκος Θ. (1998). Τοπική Αυτοδιοίκηση και ποιότητα υπηρεσιών. Τετράδια Αυτοδιοίκησης
- Χολέβας, Γ. Κ. (1995). Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων (Management). Εκδόσεις: Interbooks
- Χυτήρης, Λ. Σ. (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Interbooks

## Παραρτήματα

Ερωτηματολόγιο προς υπαλλήλους Δήμου Αραδίππου



Αγαπητοί μου,

Η παρούσα έρευνα γίνεται στο πλαίσιο της διπλωματικής μου εργασίας στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου, στη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Σκοπός της έρευνας, είναι η διερεύνηση των επιμορφωτικών αναγκών των υπαλλήλων του Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης του Δήμου Αραδίππου.

Η έρευνα διεξάγεται μέσω της συμπλήρωσης του έντυπου ανώνυμου ερωτηματολογίου και απαιτεί 5-10 λεπτά.

Οι απαντήσεις θα αξιοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της έρευνας και μόνον.

Παρακαλώ, όπως συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο και να το επιστρέψετε άμεσα.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συνεργασία σας.

Με εκτίμηση,

Παναγιώτα Καρίττεβλη

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

- Απευθύνεται σε υπαλλήλους του Δήμου Αραδίππου
- Να απαντηθούν όλες οι ερωτήσεις
- Οι απαντήσεις σας θα παραμείνουν ανώνυμες και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για στατιστική επεξεργασία

**A. Γενικά στοιχεία**

**1. Φύλο**

Άρρεν  Θήλυ

**2. Ηλικία**

18-25  25-35  36-45  46-55  56-65

**3. Επίπεδο Εκπαίδευσης**

- α. Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση
- β. Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση
- γ. Τριτοβάθμια Εκπαίδευση
- δ. Μεταπτυχιακή Εκπαίδευση
- ε. Διδακτορικό

**4. Ειδικότητα/Θέση Εργαζόμενου .....**

**5. Πόσα χρόνια εργάζεστε στο Δήμο Αραδίππου; .....**

**B. Στοιχεία για προηγούμενη εμπειρία στην εκπαίδευση**

**1. Έχετε παρακολουθήσει στο παρελθόν κάποιο πρόγραμμα εκπαίδευσης/επιμόρφωσης;**

α. Ναι

β. Όχι

**2. Πόσο συχνά παρακολουθείτε εκπαιδευτικά/επιμορφωτικά προγράμματα;**

α. 3 ή περισσότερες φορές ανά έτος

β. 2 φορές ανά έτος

γ. 1 φορά ανά έτος

δ. Ποτέ

Εάν έχετε παρακολουθήσει κάποιο πρόγραμμα, παρακαλώ απαντήστε τα πιο κάτω:

**3. Ποιός φορέας υλοποίησε το**

**πρόγραμμα;.....**

**4. Πόσο ικανοποιημένοι μείνατε από το πρόγραμμα;**

Καθόλου      Ελάχιστα      Αρκετά                      Πολύ                      Πάρα πολύ

**5. Σε ποιό βαθμό τα επιμορφωτικά προγράμματα που παρακολουθήσατε σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας σας;**

Καθόλου      Ελάχιστα      Αρκετά                      Πολύ                      Πάρα πολύ

**6. Η διάρκεια των επιμορφωτικών προγραμμάτων που παρακολουθήσατε σε σχέση με τις εκπαιδευτικές σας ανάγκες ήταν:**

α. Μεγαλύτερη από ότι χρειαζόταν

β. Ικανοποιητική

γ. Μικρότερη από ότι χρειαζόταν

**7. Σας δόθηκε η ευκαιρία να μεταφερθεί η εμπειρία σας από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα στην υπηρεσία σας;**

α. Ναι

β. Όχι

**8. Αυτά που παρακολουθήσατε στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι είναι εφαρμόσιμα;**

Καθόλου      Ελάχιστα      Αρκετά      Πολύ      Πάρα πολύ

**9. Πόσο συχνά χρησιμοποιείτε τις γνώσεις που αποκομίσατε από τα επιμορφωτικά/εκπαιδευτικά προγράμματα;**

- α. Καθημερινά
- β. 1-2 φορές την εβδομάδα
- γ. 1-2 φορές το μήνα
- δ. Καθόλου

**Γ. Στοιχεία για μελλοντική εμπειρία στην εκπαίδευση**

**1. Θα θέλατε στο μέλλον να παρακολουθήσετε κάποια εκπαιδευτικά προγράμματα?**

- α. Ναι
- β. Όχι

**2. Εάν ναι, ποιά εκπαιδευτικά προγράμματα θα θέλατε να παρακολουθήσετε στο μέλλον?**

.....

.

**3. Ποιός είναι ο βασικός λόγος για τον οποίο θέλετε να συμμετέχετε σε επιμορφωτικά/εκπαιδευτικά προγράμματα;**

- α. Αλλαγή αντικειμένου εργασίας
- β. Οργανωτική και λειτουργική αναδιάρθρωση της υπηρεσίας
- γ. Έλλειψη αναγκαίων γνώσεων για την υλοποίηση των εργασιών
- δ. Προσωπικό ενδιαφέρον
- ε. Άλλο (Προσδιορίστε) .....

**Δ. Ερωτήματα για την οργάνωση της εκπαίδευσης**

**1. Πόσες ώρες είστε διατεθειμένοι να παρακολουθήσετε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα;**

- α. Μέχρι 15 ώρες
- β. Μέχρι 30 ώρες
- γ. Μέχρι 45 ώρες
- δ. Μέχρι 60 ώρες
- ε. Πάνω από 60 ώρες

**2. Ποιό χρονικό διάστημα του έτους θα ήταν καλύτερο για εσάς ώστε να παρακολουθήσετε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα;**

- α. Σεπτέμβριος - Δεκέμβριος
- β. Ιανουάριος - Απρίλιος
- γ. Μάιος - Αύγουστος
- δ. Αδιάφορο

**Ε. Επιμέρους στοιχεία**

**1. Πόσο επηρέασε ή θα επηρεάσει την απόφασή σας για συμμετοχή σε εκπαιδευτικό πρόγραμμα καθένας από τους παρακάτω λόγους;**

α. Απόκτηση δεξιοτήτων που θα αξιοποιηθούν επαγγελματικά

Καθόλου      Ελάχιστα      Αρκετά      Πολύ      Πάρα πολύ

β. Ανάγκη για απόκτηση νέας γνώσης και προσωπικής ανάπτυξης

Καθόλου      Ελάχιστα      Αρκετά      Πολύ      Πάρα πολύ

**2. Πόσο πιστεύετε ότι συμβάλλει η επιμόρφωση στην επαγγελματική σας εξέλιξη;**

Καθόλου      Ελάχιστα      Αρκετά      Πολύ      Πάρα πολύ

**3. Από πού ενημερώνεστε για τα εκπαιδευτικά/ επιμορφωτικά προγράμματα;**

- α. Από την υπηρεσία του Δήμου Αραδίππου
- β. Από συναδέλφους

- γ. Από το διαδίκτυο
- δ. Από τα Μ.Μ.Ε.
- ε. Άλλο (Προσδιορίστε).....

**4. Η πρωτοβουλία για την παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων είναι συνήθως:**

- α. Δική σας
- β. Του προϊστάμενού σας
- γ. Της διεύθυνσής σας
- δ. Άλλο (προσδιορίστε) .....

**5. Η αντίδραση του προϊστάμενού σας στην προοπτική συμμετοχής σε εκπαιδευτικά/επιμορφωτικά προγράμματα ήταν/είναι:**

- α. Πολύ Αρνητική
- β. Αρνητική
- γ. Ουδέτερη
- δ. Θετική
- ε. Πολύ Θετική

**6. Κατά πόσο η χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών, μπορεί να βελτιώσει την απόδοση της εκπαίδευσης στην εργασία σας;**

Καθόλου      Ελάχιστα      Αρκετά                      Πολύ                      Πάρα πολύ

**7. Σε ποιό βαθμό πιστεύετε ότι η εκπαίδευση θα συμβάλει στη βελτίωση των γνώσεων και ικανοτήτων σας;**

Καθόλου      Ελάχιστα      Αρκετά                      Πολύ                      Πάρα πολύ

Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας!

Ερωτηματολόγιο προς Υπεύθυνο Ανθρώπινου Δυναμικού

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

**ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ**

Αριθμός εργαζομένων στο Δήμο Αραδίππου..... ΑΜΕΑ.....

Ποιές από τις παρακάτω μεταβολές έχουν γίνει στο εργατικό δυναμικό του Δήμου τα τελευταία δύο (2) χρόνια; (Βάλτε X στην απάντηση)

Αύξηση	
Μείωση	
Καμία μεταβολή	

Αναλογία ανθρώπινου δυναμικού ανάλογα με το φύλο

Ανδρες..... Γυναίκες.....

Ποιες από τις παρακάτω συμβάσεις έχει το προσωπικό του Δήμου Αραδίππου;

Πλήρους απασχόλησης	
Μερικής απασχόλησης	
Εποχιακή απασχόληση	
Εργασία εξ αποστάσεως	
Σύμβαση έργου	
Άλλο	

Επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού στο Δήμο Αραδίππου

	Πρωτοβάθμια εκπαίδευση	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	Μεταπτυχιακή εκπαίδευση	Διδακτορικό
Εργαζόμενοι στην παραγωγή					
Διοικητικό προσωπικό					



**Μέσος όρος ετών παραμονής των εργαζομένων στο Δήμο Αραδίππου**

	Μέχρι 5 έτη	5-10 έτη	10-15 έτη	Πάνω από 15 έτη
Εργαζόμενοι στην παραγωγή				
Διοικητικό προσωπικό				

**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

**Ο Δήμος έχει οργανωμένο τμήμα Ανθρώπινων Πόρων;**

Ναι  Όχι

**Υπάρχει ειδικός χώρος-γραφείο για το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων?**

Ναι  Όχι

**Εάν υπάρχει τμήμα, ο υπεύθυνος του τμήματος συμμετέχει:**

- Στο Δημοτικό Συμβούλιο  Ναι  Όχι
- Άλλο (εξηγήστε).....

**Τα τελευταία δύο (2) χρόνια, ποιες από τις παρακάτω πρωτοβουλίες και προγράμματα σχετικά με το ανθρώπινο προσωπικό, υλοποίησε ο Δήμος;**

- Εκπαίδευση – Κατάρτιση.....
- Σχεδιασμός νέου ή αλλαγή συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης.....
- Αναδιοργάνωση ή ανασχεδιασμός χώρου εργασίας.....
- Αλλαγή μεθόδων και διαδικασιών στην εργασία.....
- Θέματα Υγιεινής και Ασφάλειας.....